한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2021. Vol. 34, No. 1, 27-50
https://doi.org/10.24230/kjiop.v34i1.27-50

동료무례가 이직의도에 미치는 영향: 소진을 통한 매개효과에서 회복경험의 조절효과

이 연 주　　김 유 나　　박 형 인†

성균관대학교

본 연구는 동료무례가 직무탈진의 대표적인 하위요인인 소진을 통해 이직의도에 미치는 매개경로에서 회복경험(심리적 분리, 휴식, 자기성취, 통제)의 조절효과를 조사하였다. 회복경험이 높으면 소진이 이직의도에 미치는 효과를 완화하여, 궁극적으로 동료무례가 소진을 통해 이직의도에 미치는 영향이 낮아질 것으로 예상하였다. 눈덩이 표집을 통해 동료와 함께 재직 중인 직장인 혹은 공무원 193명을 설문조사한 후 분석한 결과, 소진이 이직의도에 미치는 효과에 대한 통제의 완충적 조절효과가 나타났다. 이는 궁극적으로 소진이 동료무례와 이직의도 간 관계를 매개하는 효과를 낮추는 조절된 매개효과로 이어졌다. 이와 같은 결과를 바탕으로 학문적 및 실무적 함의를 제시하고 후속연구를 제언하였다.

주요어 : 동료무례, 이직의도, 소진, 회복경험, 조절된 매개효과

† 교신저자 : 박형인, 성균관대학교 심리학과 교수, 02-760-0485, hi.park@skku.edu

www.kci.go.kr

근래에는 과거와 달리 이직이 활발하게 일어나서 소위 일컫던 평생직장 개념은 소실된 것처럼 보인다(Oh et al., 2007). 한 취업 포털 사이트의 설문조사 결과, 설문에 응답한 1,322명의 직장인 중 84.6%의 직장인이 직장 생활을 시작하고 이직한 경험이 있다고 답했다(JOBKOREA, 2019). 특히, 경력 일 년 차 직장인 중 이직 경험이 있다고 응답한 사람의 비율이 64.7%인 것은 주목할 만하다. 이직의 직접적인 예측변수로서 이직의도(turnover intention)가 활발히 사용된다(Rubenstein et al., 2018; Steel & Ovale, 1984). 이직의도란 직원이 현재 소속된 조직을 이탈하고자 하는 자발적인 의도를 뜻한다(Yang & Shim, 2015). 이직의도는 조직의 생산성과 밀접한 관련이 있어서(Cohen et al., 2016) 조직에 매우 중요하다. 따라서 이직의도의 예측변수를 조사하여 이직의도를 낮추기 위한 실무적 방안을 마련하는 일이 필요하다.

이직의도의 예측변수로는 대표적으로 직무만족, 조직몰입 등이 연구되어 왔으나(Oh et al., 2007; Tett & Meyer, 1993), 최근 조직 문화의 수평화, 팀제의 확산과 같은 배경 속에서 대인관계적 요인이 조명을 받고 있다. 대인관계 중에서도 직장 내 부당대우(workplace mistreatment)와 관련한 연구는 최근 그 숫자가 폭발적으로 증가하였다(Hershcovis, 2011). 특히, 직장 내 부당대우 또는 직장 내 괴롭힘(workplace harassment)의 한 형태로 직장무례(workplace incivility)가 연구되고 있다. 직장무례는 상호 존중이라는 규범을 어기고 조직 구성원에게 괴로움을 경험하게 하는 행동이다(Andersson & Pearson, 1999). 직원의 이러한 경험이 이직의도에 부정적 영향을 미친다는 것을 보여주는 선행연구들이 존재한다(e.g., Cortina et al., 2017; Schilpzand et al., 2016). 한 해외 메타분석 연구 결과, 직장무례는 직장 내 따돌림(workplace bullying)이나 대인관계갈등(interpersonal conflict)에 비해 이직의도와 더 강한 상관을 보였다(Hershcovis, 2011).

직장무례와 이직의도 간 관계에 대한 최근의 국내 메타분석 연구에서는 두 변수 간 관계에 조절변수가 존재할 가능성을 시사하였다(Lee et al., 2019). 본 연구는 직장무례와 이직의도 간 관계를 심층적으로 연구하고자, 직장무례의 한 형태인 동료무례(coworker incivility)에 초점을 맞춰 두 변수 간 관계의 기제를 설명하는 매개변수를 조사하고, 나아가 그 관계를 완화하는 조절변수를 확인한다. 구체적으로, 자원보존(conservation of resources: COR; Hobfoll & Freedy, 1993)이론을 참고하여 소진(exhaustion)이 두 변수 간 관계를 매개할 것으로 예측하였다. 또한 노력-회복모형(effort-recovery model: ERM; Meijman & Mulder, 1998)을 토대로, 회복경험(recovery experience)이 동료무례에서 이직의도로 가는 간접경로 중 후반경로인 소진과 이직의도 간 관계를 조절하여 회복경험의 수준이 높을 때 그 관계가 완화될 것으로 예상하였다. 동료무례가 이직의도로 이어지는 부정적 결과를 약화시킬 수 있는 완충제의 조사는 조직원의 이직의도를 예방하는 실무적 함의도 제공할 것이다.

동료무례와 이직의도 간 관계

직장무례는 직장 내 부당대우 연구 중 최근에 가장 많이 연구된 변수이다(Hershcovis, 2011). Andersson과 Pearson(1999)은 노동 시장의 변화로 인해 무례가 조직에 침투하기 쉬운 환경이 되었다고 주장하였다. 조직 내 다양성이

www.kci.go.kr

증가하고 위계적 구조가 약화되는 등 일련의 변화들이 조직 내 존재하던 공식적인 규범을 흐리게 만들었고, 따라서 직장에서의 대인관계에 걸맞은 정중한 행동에 관한 명시적 규범을 알기 어려워졌다(Andersson & Pearson, 1999).

직장무례는 다른 종류의 괴롭힘과 구분되는 다음의 세 가지 특성을 지닌다. 첫 번째 특성은 약한 강도이다(Andersson & Pearson, 1999). 따돌림이나 성적 괴롭힘(sexual harassment) 등에 비해 낮은 강도의 행동이 무례에 포함된다. 예를 들면, 권한이 아닌 일에 대해 간섭하는 것이다. 두 번째는 의도의 모호성이다(Andersson & Pearson, 1999). 직장무례가 상대방을 해하려는 의도로 이루어졌는지 판단하기가 모호하며, 심지어 행위자에게 아무런 의도가 없었을 때도 상대방은 그것을 직장무례로 경험할 수 있다(Andersson & Pearson, 1999). 눈을 마주치고도 인사를 하지 않는 것이 하나의 예시이다. 마지막으로, 직장무례의 원천(source) 또는 행위의 주체는 누구라도 될 수 있고 누구라도 직장무례의 대상(target)이 될 수 있다(Cortina et al., 2001). 즉, 강도가 약하고 의도가 모호한 행동이기 때문에 직급이나 연령상의 위계를 막론하고 발생할 수 있다. 직장무례의 잠재적 원천은 상사, 동료, 부하, 또는 조직 내외의 고객 등 넓은 범주를 포괄한다.

이렇듯 직장무례는 매일 마주하는 다양한 사람과의 상호작용 과정에서 어렵지 않게 발생하기 때문에 개인의 직장생활에 중대한 영향을 끼칠 수 있다. 직장무례 경험은 개인의 정서, 인지 등 다양한 측면에서 부정적으로 작용함으로써 개인이 조직을 떠나지 않고 버티는 데 많은 자원을 요구한다. 따라서 반복적으로 경험되는 직장무례는 개인이 조직을 떠나고자 하는 이직의도를 증가시킬 수 있다. 직장무례가 이직의도에 미치는 부정적 영향에 관한 실증적 증거는 국내외에서 안정적으로 축적되어 왔다. 해외 연구에서는 원천을 특정하지 않고 개인 수준의 무례를 집단 수준으로 통합한 무례와 이직의도 간 정적 관계가 발견되었다(Lim et al., 2008; Miner-Rubino & Reed, 2010). 그뿐만 아니라, 동료를 원천으로 포함하여 측정한 무례와 이직의도 간 정적 관계(Lim et al., 2008; Matthew & Ritter, 2019; Porath & Pearson, 2012)와, 개인수준에서 측정한 동료무례를 집단 수준으로 통합한 무례와 이직의도 간 정적 관계(Griffin, 2010) 역시 발견되었다. 국내에서는 위에서 언급한 Lee 등(2019)의 메타분석에서 직장무례 경험과 이직의도 간 정적 관계를 보고하였으나, 무례의 원천이 상사, 조직내외 고객 등으로 한정되어 연구되어 왔다. 요컨대, 국내 연구에서는 동료무례만을 특정한 연구가 아직까지는 드물었다. 한편, 동료와의 관계는 상사 또는 고객과의 관계에 비해 위계가 더욱 모호하여 무례 경험이 발생하기 쉬우며, 조직이 수평적으로 변화하는 시대적 흐름에 따라 향후 동료의 범위나 수가 늘어날 것을 예상하면 그 중요성이 크다. 이에 본 연구에서는 무례의 원천을 동료로 특정하여 기존 연구의 범위를 확장하고자 한다.

동료무례란 직장무례 중에서도 동료에 의해 행해지는 무례한 행동을 가리킨다. 일반적으로 개인의 직장 환경에는 상사보다 동료의 숫자가 더 많고, 직접적 교류 또한 동료와의 관계에서 더 많이 경험한다. 이러한 점으로 인해 동료무례는 상사무례에 비해 더욱 자주 경험되는 양상을 보인다(Leiter et al., 2012; Lim & Lee, 2011; Spence Laschinger et al., 2009). 특히, 한국을 포함한 여섯 아시아 국가에서 무례 경험의 빈도를 그 원천에 따라 구별하여 조사한

www.kci.go.kr

결과, 모든 국가에서 동료무례, 관리자무례(manager incivility), 그리고 고위직 리더무례(senior leader incivility) 중 동료로부터 경험하는 무례의 빈도가 가장 높게 나타났다(Yeung & Griffin, 2008).

동료무례의 발생 빈도가 높은 한편, 다른 원천의 무례에 비해 그 영향의 크기 역시 더 강력한지에 대한 연구 결과는 혼재되어 있다. 무례의 효과를 그 원천에 따라 구분하여 조사한 선행연구들이 존재하는데(e.g., Cho et al., 2019; Sliter et al., 2012), 일반적으로는 상사무례가 동료무례에 비해 직원에게 미치는 부정적인 영향의 크기가 큰 경향이 있다(Leiter et al., 2012; Lim & Lee, 2011; Spence Laschinger et al., 2009). 그러나 특정 결과변수들에 대해서는 동료무례가 상사무례 이상의 영향을 미친다는 연구 결과 또한 존재한다(Cho et al., 2019; Lim & Lee, 2011).

이러한 일관되지 않은 결과를 해석함에 있어, 문화적 맥락의 영향을 고려할 필요가 있다. 즉, 문화권별 특성에 따라 서로 다른 원천으로부터 경험되는 무례의 영향이 다르게 나타날 여지가 있다. 한국은 많은 아시아권 국가들과 함께 권력거리가 높은 편에 속하며(Hofstede, 1991), 이러한 국가에서는 권력자의 부당한 행동이 보다 쉽게 용인되는 문화적 특징이 나타난다(Porath, 2016/2018). 예를 들어, 동일하게 자신의 업무에 대해 원치 않은 조언을 듣는 상황이더라도 그 행위자가 상사라면 당연한 역할 수행의 일부로 인식하는 반면, 동료의 행위에 대해서는 간섭 또는 지적으로 받아들일 수 있다(Jo, 2019). 즉, 상사가 직원에게 무례한 행동을 하더라도 직원이 경험하기에는 무례로 지각되지 않을 수 있고, 그에 따라 그러한 행동이 미치는 부정적 효과가 약하게 나타날 가능성이 있다. 실제로 미국과 호주에 비해 대만과 싱가포르의 종업원들에게서 상사로부터의 부당한 대우와 공정성 지각 간 부적 관계가 약하게 나타났다(Vogel et al., 2015). 이와 같은 맥락에서 한국의 직원에게 미치는 부정적 효과에 있어서 상사무례에 비해 동료무례가 더 중요할 수 있기에 동료무례를 다른 원천으로부터 분리하여 고유한 영향을 연구해 볼 필요가 있다. 선행연구에서 상사무례가 이직의도에 부정적 효과를 나타내었던 것처럼, 본 연구는 동료무례만으로도 역시 이직의도를 높일 것으로 예상하였다.

가설 1. 동료무례와 이직의도 간 정적 관계가 나타날 것이다.

동료무례와 이직의도 간 관계에서 소진의 매개효과

초기의 직무탈진은 직무상의 만성적인 대인관계 스트레스원에 대한 반응으로서 나타나는 장기적인 스트레인(strain) 경험으로 정의된다(Maslach, 1998). 소진은 직무탈진의 대표적인 개념으로, 일을 해내는 데 필요한 정서적, 신체적 에너지가 고갈된 느낌을 말한다(Maslach, 1998). 초기 직무탈진 연구는 사람을 상대하는 서비스 직종을 대상으로 하였으며, 대인관계적 접촉이 직무탈진을 야기하는 주된 요소일 가능성이 시사되었다(Leiter & Maslach, 1988). 이후에 연구가 더 발전하면서 서비스직 종사자가 아닌 일반 사무직 등에도 직무탈진이 적용될 수 있다는 증거가 축적되었지만, 대인관계와 관련된 기원에 따라 직무탈진은 여전히 서비스직을 대상으로 활발히 연구되고 있다(Park et al., 2014). 직무탈진의 일부로서 소진

www.kci.go.kr

은 본질적으로 동료무례 등의 대인관계 스트레스원과 관련될 수 있으며, 이는 자원보존(COR)이론(Hobfoll & Freedy, 1993)으로도 설명할 수 있다.

Hobfoll과 Freedy(1993)의 COR이론에 따르면 사람들은 자원을 추구하여, 이를 획득 및 유지하고자 한다. 자원이란 그 자체로 가치롭게 여겨지는 것을 비롯하여 가치 있는 것을 얻는데 이용할 수 있는 것으로, 물건, 고용이나 결혼과 같은 상태, 개인적 특성, 에너지 등을 모두 포함한다(Hobfoll, 1989). 이때, 자원을 획득하고자 하는 노력이 실패하는 등 자원 손실의 위협을 받으면 직무탈진과 같은 스트레인이 발생한다(Hobfoll & Freedy, 1993). 이와 같은 COR이론의 주장을 무례가 소진을 야기하는 과정을 설명하는 데 참고하자면, 무례를 경험한 개인은 개인적 및 직무적 자원을 많이 소모하게 된다(Kern & Grandey, 2009; Liu et al., 2019). 구체적으로, 무례는 강도가 약하며 의도성이 모호하므로 즉시 대응하기가 어려운데, 이러한 특성은 무례를 반복적으로 경험하게 할 수 있다. 대인관계갈등의 강도가 강하면 물론 부정적인 결과도 더 클 수 있지만, 그럼에도 불구하고 상대방의 의도가 명확히 드러난다면 직면하여 대처하기도 수월할 수 있다. 그렇지만 의도가 불분명하고 강도도 강하지 않다면 직접적인 개입 또한 힘들어서 비슷한 경험이 축적될 수 있다. 강도가 약하더라도 부정적 경험의 축적은 자원의 손실을 초래하며, 궁극적으로 더 큰 자원의 손실로도 이어질 수 있다. 즉, 무례 경험에 적절하게 대처하지 못한 사이에 무례로 인해 손실된 자원이 계속해서 다른 자원까지 손실되도록 하는 것이다. 이는 정신적, 신체적 고갈 상태인 소진으로 이어질 수 있다. 실증 연구에서도 무례가 소진(Cho et al., 2019; Hur et al., 2015; Jung et al., 2015; Kern & Grandey, 2009; Shin, 2017; Sliter & Boyd, 2015)에 미치는 효과는 꾸준히 보고되어 왔다.

또한, 소진은 이직의도로 이어질 수도 있다. 전술한 것과 같이, 사람들은 자원을 보존하고자 하며 자원 손실에 민감하게 반응한다(Hobfoll, 1989). 무례는 스트레스원으로서 자원을 위협하는데, 사람들은 이러한 위협으로부터 추가적인 자원 손실을 방지하기 위해 스트레스원을 피하고자 할 것이다(Taylor et al., 2017). 특히, 무례를 경험하게 하는 요인을 제거하기 위해 조직을 떠나는 것을 고려할 수 있다(Taylor et al., 2017). 구체적으로, 직장 내 무례경험으로 인해 소진 상태에 처한 개인은 이미 자원을 많이 잃었기 때문에 자원을 보충하거나 손실된 자원을 복구하는 데 필요한 만큼 충분한 자원을 투자하기 어렵다. 따라서 적극적인 전략을 취하기보다는 소극적, 회피적 전략을 이용할 가능성이 크다. 즉, 현재 처한 환경을 능동적으로 개선하려 하기보다는 현재의 환경을 떠나고자 하는 의향이 증가할 것이다.

실증적으로도 소진이 무례와 이직의도 간 관계를 매개하는 효과가 나타났다(Han et al., 2016; Hur et al., 2015; Taylor et al., 2017). Han 외(2016)의 연구에서는 식당의 서비스 종업원을 대상으로 고객무례에 대한 자료를 수집하여 직무탈진의 매개효과를 확인하였다. Hur 외(2015)는 한국의 은행 직원을 대상으로 동료무례에 대해 조사하여 정서적 소진이 동료무례와 이직의도 간 관계를 매개함을 보였는데, 이때 기존에 해외 연구에서 사용되었던 척도(Sliter et al., 2012)를 활용하였다. Taylor 등(2017)은 비영리조직의 직원을 대상으로 일반

www.kci.go.kr

적 직장무례와 이직의도 간 관계에 대한 소진 등 직무탈진의 매개효과를 확인하였다.

이처럼 개념적, 이론적, 그리고 실증적 근거를 바탕으로, 본 연구에서는 동료무례와 이직의도 간 관계를 소진이 매개할 것으로 예상하였다. 그러나 선행연구들(예, Hur et al., 2015)과 비교해서 다음과 같은 두 가지 차별점을 도입하고자 한다. 먼저, 조사대상을 특정 조직이나 직군에 국한하지 않고 자료를 수집하여, 보다 넓은 범위에 적용가능한 시사점을 도출하려 한다. 또한, 동료무례의 영향을 조사할 때 국내의 문화적 배경에 적합하게 측정할 수 있도록 국내 표본에 맞게 개발된 척도를 이용할 예정이다. 해당 척도는 “친하지 않은데도 나에게 반말을 한다”와 같이 한국의 고유한 특성을 반영하는 문항을 포함한다는 점에서 기존의 해외 척도와 차이가 있다(Jo, 2019). 한편, 무례와 이직의도 간 관련성이 크므로(Lee et al., 2019), 두 변수 간 관계가 소진에 의해 완전히 매개되기보다는 부분적으로 매개될 것으로 예상할 수 있다. 곧, 소진이 설명하는 효과를 제외하고도 동료무례가 이직의도에 미치는 직접효과가 여전히 존재할 것이다.

가설 2. 동료무례와 이직의도 간 관계를 소진이 매개할 것이다.

회복경험의 조절효과

사람들이 휴가 기간이나 퇴근 후 시간과 같이 일을 하지 않는 동안에 경험하는 다양한 활동은 회복의 여부나 정도에 영향을 미친다(Sonnentag & Kruel, 2006). 초기의 회복경험 연구가 휴가와 같은 직무 외 삽화(Fritz & Sonnentag, 2006)나 구체적인 활동(Sonnentag, 2001)에 집중한 것과 달리, 실제의 활동보다 활동을 하는 동안 발생하는 심리적 경험에 초점을 맞춘 연구가 시행되고 있다. 즉, 구체적인 활동 아래에 내재된 속성을 조사함으로써 여러 사람에 걸쳐 일반적으로 경험되는 내용을 알 수 있다(Sonnentag & Fritz, 2007).

Sonnentag과 Fritz(2007)는 이러한 접근법을 이용하여 심리적 분리(psychological detachment), 휴식(relaxation), 자기성취(mastery), 그리고 통제(control)라는 네 개의 회복경험 단면을 도출하였다. 심리적 분리는 일을 하지 않는 시간에 물리적으로 일터를 떠나있는 것만이 아니라, 정신적으로도 일과 관련한 생각을 중단하는 것을 의미한다. 휴식은 낮은 긴장 수준과 긍정적인 정서 상태로 특징지어진다. 이는 산책이나 음악 감상과 같이, 신체적, 지적, 또는 사회적으로 도전적이지 않은 활동을 통해 경험될 수 있다. 자기성취란 직무 이외에 새로운 것을 배우는 기회 또는 도전적 활동을 말한다. 통제란 일을 하지 않는 시간에 무엇을 하며 어떻게 보낼지 자유롭게 선택하는 권한의 정도를 의미한다(Sonnentag & Fritz, 2007).

노력회복모형(ERM)에 따르면, 사람은 과업 내용이나 작업조건과 같은 부하(load)에 노출되면 이에 맞서 노력(effort)을 지출함으로써 균형을 유지하고자 한다(Meijman & Mulder, 1998). 일하는 동안 노력을 지출하는 것은 피로나 생리적 활성화와 같은 부하 반응으로 이어지는데, 이러한 반응은 정상적이며 일시적이다. 그러나 부하 반응을 충분히 풀 만큼의 회복을 하지 못한 채로 일 부하에 계속 노출되면 부하 반응이 만성적인 형태로 발전하여 이후의 회복 과정을 더 어렵게 만든다. 결과적으로, 일련의 누적 과정은 만성 피로, 질병의 발생 등 만성적인 건강 문제를 초래한다(Meijman &

www.kci.go.kr

Mulder, 1998).

과부하 반응의 만성적 결과를 피하기 위해서는 회복이 필요하며, 회복이 발생하기 위해서는 개인이 일과 같은 요구에 노출되지 않도록 하거나 새로운 내재적 자원을 얻어야 한다(Meijman & Mulder, 1998). 앞에서 설명한 네 가지 회복경험은 이러한 과정을 돕는다(Sonnentag & Fritz, 2007). 예를 들면, 개인이 일에 대해 생각하지 않거나 산책과 같은 가벼운 활동을 하는 동안에는 일을 할 때 필요한 기능적 체계가 작동하지 않는다(Sonnentag & Fritz, 2007). 즉, 심리적 분리나 휴식 경험은 개인이 일 부하에 노출되지 않도록 한다. 또한 새로운 것을 배우거나 자신이 선택한 활동에 임하는 자기성취나 통제 경험을 함으로써 새로운 자원을 획득할 가능성이 생긴다(Sonnentag & Fritz, 2007). 그러므로 회복경험은 소진을 경험한 이후에도 소진이 이직의도로 더 악화되는 것을 막을 수 있다. 즉, 소진과 이직의도 간 관계에서 회복경험이 완충작용을 할 것으로 예상할 수 있다. 이와 비슷하게, Demsky 등(2019)은 반추가 불면증으로 이어지는 효과가 회복경험에 의해 약화될 수 있음을 보였다.

특히, 본 연구에서는 회복경험의 조절작용이 동료무례의 부정적 효과보다는 정서적 반응인 소진의 부정적 효과를 막는 데 더 효과적일 것으로 보았다. 동료무례 자체는 개인의 통제 밖이라서 회복경험으로 인해 동료무례의 부정적 효과가 완화될 수 있는 여지가 적은 반면, 개인 내에서 일어나는 정서적 반응인 소진의 효과는 개인의 회복경험으로 인해 완화될 여지가 더 클 수 있다. Demsky 등(2019)의 연구에서도 심리적 분리의 완충효과가 동료무례에서 반추로 이어지는 첫 번째 간접경로가 아닌 반추에서 불면증으로 이어지는 두 번째 간접경로에서 제안되었다(Demsky et al., 2019).

가설 3. 소진과 이직의도 간 정적 관계를 회복경험(3-1. 심리적 분리, 3-2. 휴식, 3-3. 자기성취, 3-4. 통제)이 조절하여, 회복경험이 낮은 사람들에 비해 높은 사람들에게서 소진과 이직의도 간 정적 관계가 더 약하게 나타날 것이다.

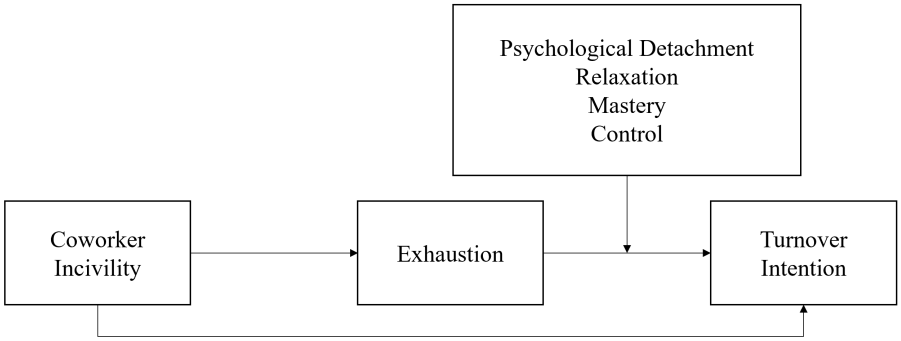
조절된 매개효과

앞서 COR이론(Hobfoll & Freedy, 1993)과 ERM(Meijman & Mulder, 1998)의 내용을 토대로 동료무례와 이직의도 간 관계에 대한 매개변수와 조절변수를 예상하였다. 이상의 내용을 종합하여, 조절된 매개효과를 검증하고자 한다. 구체적으로, 동료무례가 소진을 통해 이직의도에 미치는 간접효과가 네 가지 회복경험에 의해 조절될 것으로 예상한다. 즉, 조절변수들 각각의 수준에 따라 동료무례와 이직의도를 연결하는 소진의 매개효과가 조건적으로 나타날 것이다. 각 조절변수의 수준이 낮은 사람들에 비해 높은 사람들에게서 소진과 이직의도 간 관계가 완화될 뿐만 아니라 동료무례가 소진을 통해 이직의도에 미치는 간접효과가 완충될 것이다. 다시 말해, 심리적 분리, 휴식, 자기성취 또는 통제를 많이 경험하는 사람은 그렇지 않은 사람에 비해 동료무례가 미치는 부정적 영향을 덜 받을 것이다. 본 연구의 전체 모형을 그림 1에 제시하였다.

가설 4. 동료무례와 이직의도 간 정적 관계에 대한 소진의 매개효과를 회복경험(4-1. 심

www.kci.go.kr

Figure 1
Moderated Mediation Model



리적 분리, 4-2. 휴식, 4-3. 자기성취, 4-4. 통제)이 조절하여, 회복경험이 낮은 사람들에 비해 높은 사람들에게서 이직의도에 미치는 동료무례의 간접효과가 더 약하게 나타날 것이다.

방 법

연구대상 및 절차

본 연구는 국내 대학에 소속된 기관생명윤리위원회(institutional review board: IRB)의 승인을 받아 시행되었다. 자료수집은 눈덩이 표집 방법을 통하여 실시되었고, 동일한 설문이 온라인 설문조사 링크 및 오프라인 설문지를 통해 배포되어 응답자는 한 가지 방법으로 참여하였다. 설문 시작 전 연구의 목적과 절차에 대한 안내문을 공지하여 참가자가 자신의 권리를 이해한 후 자발적인 선택에 따라 연구에 참여하도록 하였다. 연락처를 제공한 참가자에게는 추첨을 통해 상품을 제공하였다. 본 연구의 참가자는 다양한 분야의 국내 기업 또는 공공기관에 재직 중이고 동료가 있는 만 19세 이상의 직원으로 한정하였다. 기존에 본 연구와 비슷한 방법으로 조절된 매개모형을 확인한 국내외 연구들을 참고하여(Ambrose et al., 2013; Chung et al., 2010; Kim & Jung, 2016; Kim et al., 2018; Ng et al., 2008), 300명 이상의 자료를 수집하는 것을 목표로 하였다. 그러나 눈덩이 표집 방법의 현실적인 한계로 인하여 사전에 설정한 만큼 충분한 표본을 수집하지 못하였다. 수집한 전체 자료 중 자영업자, 학생, 프리랜서 등 직업요건에 해당하지 않는 27명과 직장인이지만 동료요건이 충족되지 않은 한 명을 분석에서 제외하여, 최종 193명의 응답을 분석에 사용하였다. 이 중 직장인이 151명(78.2%)이었고, 공무원이 42명(21.8%)이었다.

무례에 관한 선행연구들을 살펴보면, 무례와 결과변수들의 관계는 변수들 사이의 간격이 길 때(6-8개월)보다 짧은 경우(2-4개월)에 더 잘 나타나고(Meier & Spector, 2013), 무례와 결과변수 사이의 기간 설정을 길게 하면 응답자들이 강렬한 인상을 남긴 사건들을 위주로 응답하는 경향이 있다는 것을 확인할 수 있다(Schilpzand et al., 2016). 또한, Cortina와 Magley(2009)의 연구에서는 직원들이 몇 주에서 몇 달 정도의 시간 동안 지속해서 무례를

www.kci.go.kr

경험했을 때에야 그에 대한 해결방안을 찾는다고 하였는데, 본 연구에서는 이와 같은 연구결과를 무례와 부정적인 효과 사이의 시간 간격에도 비슷하게 적용할 수 있을 것이라고 보았다. 이러한 선행연구를 종합하는 한편, 참조기간이 길면 강렬한 사건을 중심으로 응답이 왜곡될 수 있다는 점을 고려하였다. 이에 따라 본 연구에서는 참가자들이 최근 한 달 이내의 경험을 토대로 설문에 응답하도록 설정하였다.

참가자들의 인구통계학적 정보를 살펴보면, 남성이 124명(64.2%), 여성이 69명(35.8%)으로 이루어졌고, 나이는 평균 30.3세(*SD* = 7.7)로 나타났다. 결혼 여부에 대한 응답은 미혼이 133명(68.9%), 기혼이 60명(31.1%)으로 나왔고, 기혼 중 만 18세 미만 자녀의 수는 평균 0.3명(*SD* = 0.73)이었다. 근속연수는 평균 50.7개월(*SD* = 61.4), 주 평균 근무시간은 평균 45.9시간(*SD* = 9.5)이었고, 교육수준은 4년제 대학교 졸업자가 102명(52.8%), 2년제 대학 졸업자가 43명(22.3%), 고등학교 졸업자가 34명(17.6%), 그리고 대학원 졸업 이상인 경우가 14명(7.3%)으로 4년제 대학교를 졸업한 사람이 가장 많게 나타났다. 근무형태는 정규직 179명(92.7%), 비정규직 14명(7.3%)으로 정규직이 더 많았고, 근무시간을 살펴봤을 때는 전일제 직장인이 154명(79.8%)으로 교대근무 직장인 21명(10.9%)이나 시간제 17명(8.8%)에 비해 더 많았다. 직군으로는 관리/지원직이 41명(21.2%)으로 가장 많은 참가자가 이에 속했고, 그 외에는 생산직 28명(14.5%), 영업직 22명(11.4%), 공무직 21명(10.9%), 연구/개발직 19명(9.8%), 기술직 16명(8.3%), 보건/의료직 15명(7.8%)이 있었으며 31명(16.1%)은 기타 직군에 해당했다. 직위는 사원급이 125명(64.8%)으로 가장 많았고, 그 다음으로 대리급 42명(21.8%), 과장급 16명(8.3%) 등의 순으로 이어졌다.

측정도구

동료무례

동료무례는 Jo(2019)가 개발하고 타당화한 한국형 직장 내 동료 무례함 척도를 사용하였다. 이 척도는 최근 한 달 간 문항에서 제시한 행동을 얼마나 많이 경험했는지를 묻는 5점 Likert 척도로 측정하였으며, 10문항의 단일요인으로 구성되어 있다. 문항에 대한 예시로는 “동등한 관계임에도 자신이 내 상사인 것처럼 행동한다”, “친하지 않은데도 나에게 반말을 한다” 등이 있다. 본 연구에서 해당 척도의 내적일치도 계수(Cronbach’s α)는 .91이었다.

소진

소진은 Shin(2003)의 직무탈진 척도인 한국판 Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS)의 하위요인 중 소진을 이용하여 측정하였다. 해당 하위요인은 총 다섯 문항으로 구성되어 있고, 7점 Likert 척도로 측정하도록 개발되었다. 예시 문항으로는 “내가 맡은 일을 하는 데 있어서 정서적으로 지쳐있음을 느낀다”, “직장 일을 마치고 퇴근 시에 완전히 지쳐있음을 느낀다” 등이 있다. 본 연구에서 내적일치도 계수는 .89로 나타났다.

회복경험

회복경험은 Sonnentag와 Fritz(2007)의 Recovery Experience Questionnaire를 Park 외(2011)가 타당화한 버전을 사용하여 측정하였다. 해당 척도는 심리적 분리, 휴식, 자기성취, 그리고 통제의 네 하위요인이 각각 네 문항씩 구성되어

www.kci.go.kr

있다. 각 문항은 5점 Likert 척도로 응답하도록 하였다. 퇴근 후, 주말 및 휴일, 또는 휴가를 모두 포함하는 근무 외 시간 동안의 회복경험에 대해 응답하도록 하는 지시문을 제시하였다(Geurts & Sonnentag, 2006). 각 하위요인에 대한 예시 문항은 각각 “일을 멀리했다”, “편안한 활동을 하였다”, “도전적인 활동을 했다”, “스케줄을 내가 정하였다”와 같다. 회복경험의 네 하위요인에 대한 내적일치도 계수는 각각 .86, .94, .88, 그리고 .92로 나타났다.

이직의도

이직의도는 Yang과 Shim(2015)이 한국어로 번안한 Michigan Organizational Assessment Questionnaire(MOAQ)를 사용하여 측정하였다. 이는 총 세 문항으로 이루어진 단일 요인 척도이며, 5점 Likert 척도로 측정된다. 문항 예시는 “나는 현재 직장을 그만 두는 것에 대해 자주 고민한다”와 같다. 본 연구에서 해당 척도에 대한 내적일치도 계수는 .94로 나타났다.

분석방법

수집한 자료에 대해 SPSS를 이용하여 응답의 평균과 표준편차, 상관분석을 실시하였으며, 가설 검정을 위해서는 Hayes(2018)의 PROCESS 3.5 macro프로그램을 이용하였다. 프로그램이 제공하는 여러 가지 모형 중 연구모형과 일치하는 14번 모형을 이용하였으며, 이때 본 연구에서 설정한 한 개의 매개변수와 네 개의 조절변수를 각각 따로 투입하여 총 네 번의 조절된 매개모형을 검증하였다. 조절된 매개효과가 나타나기 위해서는 조절된 매개지수의 신뢰구간(confidence interval, CI)에 영이 포함되지 않아야 한다. 공간의 제약으로 모든 수치는 소수점 둘째 자리까지 보고하며, -0.003 등의 수치는 음수라는 의미로 < 0.00이라고 표현하였다.

또한, 분석에 앞서 예측변수와 조절변수를 평균중심화하여 결과를 의미 있게 해석하고자 하였다(Aiken & West, 1991). 통계적으로 유의하게 나타난 조절효과에 대해서는 단순 기울기를 확인할 수 있는 그래프를 그려 구체적인 양상을 살폈다(Aiken & West, 1991). 효과크기에 더 집중하는 최근의 경향에 따라서 연구자들이 $.05 < p < .10$의 한계적 유의도(marginally significant) 수준을 사용하기도 한다(Pritschet et al., 2016). 한계적 유의도 수준에 대한 학자들의 수용태도와 사용빈도는 심리학의 세부 분야마다 다른데, 특히 조직심리학 분야에서 가장 많이 사용하고 있다(Olsson-Collentine et al., 2019). 실제로 산업 및 조직심리학 분야의 많은 해외 연구에서 한계적 유의도 수준을 사용하고 있으며(예, van Hooft, 2014), 이 중에는 직장무례에 대한 연구도 있다(Miner et al., 2014). 이에 따라 본 연구에서도 한계적 유의도 수준까지 보고하지만, 가설지지여부는 $p < .05$에만 기반하여 확인하였다.

마지막으로, 통제변수를 설정하였다. Becker 등(2016)에 의하면, 통제변수의 선정 기준은 준거변수와의 관계이다. 이에 따라, 성별, 연령, 직위, 그리고 주당 근무시간이 이직의도와 갖는 상관을 확인하였다. 연령과 직위가 각각 이직의도와 유의한 상관을 보인 가운데, 연령과 직위 간 상관이 매우 높았다($r = .63$, $p < .001$). 상관이 높은 두 변수를 모두 모형에 포함하는 것은 바람직하지 않으므로, 직장생활에 함의가 더 클 수 있는 직위를 이직의도의 최종 통제변수로 선택하였다.

www.kci.go.kr

결 과

각 변수들의 평균, 표준편차, 상관, 그리고 신뢰도를 확인하여 표 1에 제시하였다. 가설 1을 검정하고자 동료무례와 이직의도의 상관을 확인한 결과, 동료무례는 이직의도와 유의하게 정적인 상관을 보여 가설 1이 지지되었다, r = .37, p < .001. 다른 상관분석 결과들도 살펴보면, 동료무례와 소진은 정적 상관을 보였고, r = .42, p < .001, 소진과 이직의도도 정적 상관을 보였다, r = .42, p < .001.

동료무례가 소진을 통해 이직의도로 이어지면서 소진과 이직의도의 관계를 네 가지의 회복경험들이 각각 조절하는 조절된 매개모형을 검증한 결과를 표 2에 정리하였고, 이를 통해 가설 2, 3과 4에 대한 결과를 확인할 수 있다. 분석 결과, 휴식은 소진과 유의한 상호작용을 보이지 않았다(B = 0.00, *ns*). 따라서 가설 3-2는 지지되지 않았다. 반면, 동료무례가 이직의도에 미치는 직접효과가 존재하였고(B = 0.39, p < .001), 소진을 통한 간접효과 또한 나타났다, 휴식이 평균 수준일 때: B = 0.21, 95% CI [0.10, 0.34]. 즉, 조절효과가 나타나지 않은 모형의 경우에도 소진의 매개효과는 나타나 가설 2가 지지되었다. 매개효과는 있었으나 조절효과가 없었기 때문에 전체 조절된 매개효과는 나타나지 않았고, 가설 4-2는 지지되지 않았다(표 2).

심리적 분리의 경우에 소진과 상호작용은 조금 더 큰 효과크기를 보였으나, 유의하지는 않았다(B = -0.09, p < .10). 전체 모형에서도 심리적 분리에 의한 조절된 매개효과가 나타나지는 않았다, B = -0.06, 95% CI [-0.14, 0.03]. 심리적 분리의 수준과 관계없이 세 가지 경우 모두 매개효과가 관찰되었다. 요컨대 가설 2는 지지되었고, 가설 3-1과 가설 4-1은 모두 지지되지 않았다. 회복경험의 다른 차원인 자기성취는 표 2에서 확인할 수 있듯이 소진과 유의한 상호작용을 보였으며(B = -0.12, p < .05), 그림 2의 두 번째 그래프와 같이, 자

Table 1

Descriptive Statistics and Zero-Order Correlations for the Study Variables

Variables	*M*	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Job Position	1.55	0.91	—							
2. Coworker Incivility	1.96	0.82	-.02	(.91)						
3. Exhaustion	3.51	1.30	-.09	.42***	(.89)					
4. Psychological Detachment	2.95	1.09	-.13	-.08	-.12	(.86)				
5. Relaxation	3.59	1.01	-.20**	-.17*	-.18*	.55***	(.94)			
6. Mastery	2.71	1.02	.01	-.12	-.19**	.16*	.29***	(.88)		
7. Control	3.85	0.96	-.13	-.18*	-.19**	.38***	.71***	.40***	(.92)	
8. Turnover Intention	2.75	1.32	-.15*	.37**	.42***	.12	-.07	-.09	-.12	(.94)

Note. N = 193. Values in the parentheses are reliability (Cronbach's α). Items for all variables except exhaustion were rated from 1 to 5. In case of job position, 1 = staff and 5 = general manager or higher. Items for exhaustion were rated from 0 to 6.
*p < .05, **p < .01, ***p < .001.

www.kci.go.kr

Table 2

Results of the Moderated Mediation Models

Criterion	Predictor	Moderator															
		Psychological Detachment				Relaxation				Mastery				Control			
		R^2	*B*	95% CI		R^2	*B*	95% CI		R^2	*B*	95% CI		R^2	*B*	95% CI	
				LL	*UL*			*LL*	*UL*			*LL*	*UL*			*LL*	*UL*
Exhaustion	1. Coworker Incivility	.18***	0.67***	0.46	0.87	.18***	0.67***	0.46	0.87	.18***	0.67***	0.46	0.87	.18***	0.67***	0.46	0.87
Turnover Intention	1. Job Position		-0.13	-0.31	0.05		-0.16+	-0.35	0.03		-0.16+	-0.34	0.02		-0.16+	-0.35	0.02
	2. Coworker Incivility		0.37**	0.15	0.59		0.39***	0.16	0.61		0.38***	0.16	0.60		0.34**	0.12	0.57
	3. Exhaustion	.27***	0.34***	0.20	0.48	.23***	0.31***	0.17	0.45	.25***	0.32***	0.18	0.46	.25***	0.32***	0.17	0.46
	4. Moderator		0.22**	0.06	0.37		0.01	-0.17	0.18		>0.00	-0.16	0.17		-0.02	-0.20	0.16
	5. Exhaustion x Moderator		-0.09+	-0.19	0.01		>0.00	-0.11	0.12		-0.12*	-0.23	-0.01		-0.14*	-0.26	-0.02
	Direct effect		0.37**	0.15	0.59		0.39***	0.16	0.61		0.38***	0.16	0.60		0.34**	0.12	0.57
Indirect effect	Low		0.29	0.15	0.45		0.21	0.05	0.40		0.30	0.17	0.44		0.30	0.17	0.46
	Mean		0.23	0.12	0.35		0.21	0.10	0.34		0.21	0.11	0.34		0.21	0.11	0.33
	High		0.16	0.04	0.32		0.21	0.07	0.36		0.13	-0.01	0.29		0.12	-0.02	0.28
Index of moderated mediation			-0.06	-0.14	0.03		>0.00	-0.11	0.10		-0.08[a]	-0.16	>0.00		-0.09	-0.20	<0.00

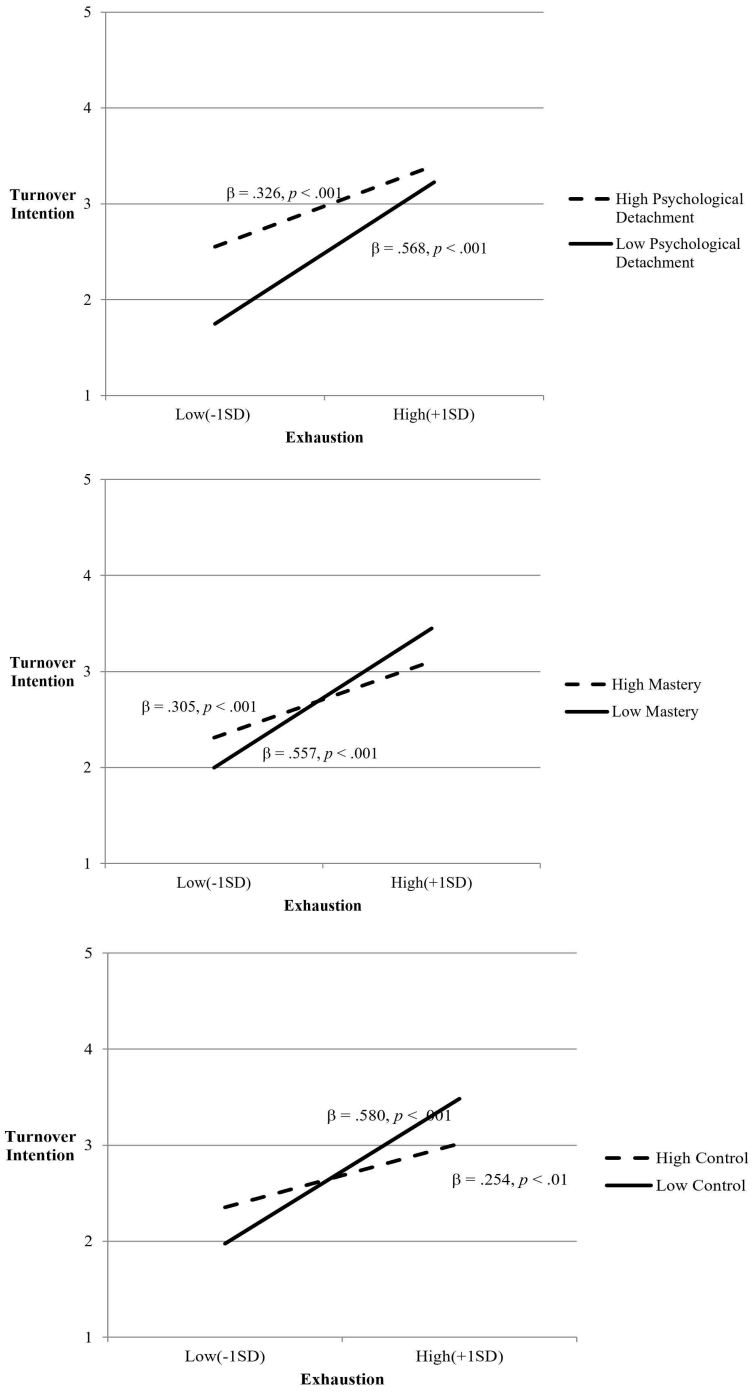
Note. Result after 50,000 bootstrapping. $N = 193$. *B* = unstandardized regression coefficient; CI = confidence interval; *LL* = lower limit; *UL* = upper limit; N/A = not applicable.
$^{+}p < .10$, $^{*}p < .05$, $^{**}p < .01$, $^{***}p < .001$.

[a]The index of moderated mediation did not include zero when 90% confidence intervals were used.

www.kci.go.kr

Figure 2

The Moderating Effects of Recovery Experiences



www.kci.go.kr

기성취가 낮은 경우보다 높은 경우에 소진과 이직의도 간 정적 관계가 줄어들어 완충효과가 나타났다, 자기성취가 낮을 때: B = 0.44, 95% CI [0.26, 0.63]; 자기성취가 높을 때: B = 0.20, 95% CI [0.02, 0.37]. 완충효과가 나타났음에도 불구하고, 조절된 매개지수의 신뢰구간에는 영이 포함되었다, B = -0.08, 95% CI [-0.16, > 0.00]. 결과적으로, 가설 3-3은 지지되었지만 가설 4-3은 지지되지 않았다.

마지막으로, 소진과 통제의 상호작용도 이직의도를 유의하게 예측하였다(B = -0.14, p < .05). 그림 2의 아래를 보면, 통제가 낮은 경우보다 높은 경우에 소진과 이직의도 간 정적 관계가 줄어드는 완충효과가 나타났음을 확인할 수 있다. 조절된 매개지수 또한 영과 통계적으로 다르게 나타났다, B = -0.09, 95% CI [-0.20, < 0.00]. 다시 말해, 가설 3-4 그리고 가설 4-4가 지지되었다.

논 의

직장 내 부당대우에 대한 사회적 관심이 높아지고 있는 가운데, 본 연구는 직장무례의 한 종류인 동료무례와 이직의도 간 관계의 기제를 밝히고자 동료가 있는 193명의 직장인과 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 첫 번째 가설은 동료무례와 이직의도 간 정적 관계를 예상하였다. 기존 해외 연구들은 동료무례 역시 간과되어서는 안 된다는 것을 보여준다(예, Yeung & Griffin, 2008). 게다가 권력거리가 높은 편인 한국의 문화를 고려하면(Hofstede, 1991), 기존 대부분의 국내 연구(Lee et al., 2019)가 초점을 둔 상사무례는 무례로 간주되지 않을 수도 있다. 이에 동료무례 역시 이직의도와 관계가 있을 것으로 예측하였고, 분석 결과 동료무례와 이직의도가 중간 정도 효과크기의 정적 상관을 보였으므로 이 가설은 지지되었다. 또한, 전체 조절된 매개모형에서도 직접효과는 조절변수와 관계없이 계속 유지되었다. 즉, 소진, 조절변수, 그리고 소진과 조절변수의 상호작용항을 고려하고 나서도 동료무례가 이직의도를 예측하는 고유한 효과가 유의하게 나타났다. 이는 소진이나 회복경험 등 다른 개념과 중첩되지 않은 동료무례의 순수한 변량 중 이직의도를 설명하는 변량이 클 수 있음을 시사하였다.

두 번째로, 이렇게 동료무례가 이직의도에 미치는 효과가 소진을 통해서 설명되는 것으로 나타났다. 이러한 경로는 COR이론을 지지하는 것이다. COR이론에 따르면(Hobfoll & Freedy, 1993), 동료무례와 같은 대인관계 스트레스원을 겪는 사람들은 이에 대처하기 위해 자신의 자원을 소모하면서 소진될 수 있다. 나아가 소진을 경험한 사람들은 추가적인 자원 손실을 예방하고자 할 것이다. 그렇지만 직장에서 동료무례를 막을 방법이 없다면 직장을 떠나려는 의도가 증가할 수 있다. 또한, 이러한 결과는 소진이 무례와 이직의도 간 관계를 매개한다는 이전 연구의 결과와도 일치한다(Han et al., 2016; Hur et al., 2015; Taylor et al., 2017). 다시 말해, 무례와 이직의도 간 관계에서 소진의 매개효과가 동료무례에 대해서도 동일하게 나타나며, 동료무례의 척도에 관계없이 일관되게 나타날 수 있음을 보여준다.

셋째, ERM이론(Meijman & Mulder, 1998)을 바탕으로 소진이 이직의도에 미치는 효과가 회복경험에 의해 줄어들 수 있을 것으로 예측하였다. 분석결과, 심리적 분리, 휴식, 자기성

www.kci.go.kr

취, 그리고 통제의 네 가지 회복경험 중 심리적 분리와 휴식은 소진과 이직의도 간 관계를 조절하지 않았다. 따라서 가설이 지지되지 않았다. 그렇지만 자기성취와 통제는 소진과 이직의도 간 관계를 조절하여 완충하였다. 자기성취와 통제에서 나타난 이러한 결과는 ERM 이론을 지지하는 증거로, 퇴근 후에 숙달 혹은 통제경험을 하면 소진으로 인한 과부하가 이직의도로 발전하는 것을 방지할 수 있다는 것을 보여준다. 나아가 이런 결과는 회복경험의 종류에 따라서 기능이나 효과가 달라질 수 있음을 나타낸다. 구체적으로, 휴식과 같은 정적인 경험(예, 근육이완)보다는 자기성취와 같이 능동적인 경험(예, 취미활동)이 소진과 이직의도 간 관계를 완화하는 데 더 효과적일 수 있다고 해석할 수 있다.

부수적으로, 성별, 연령, 직위, 그리고 주당 근무시간 중 연령 및 직위가 이직의도와 유의한 상관이 있었다. 다시 말해, 연령이 높거나 직위가 높을수록 이직의도가 낮았다. 한편, 연령과 직위 간 상관이 매우 높아서 조직의 입장에서 더 의미가 있는 직위만을 통제변수로 지정하여 가설검정을 실시하였다.

직위를 일정 수준으로 맞춘 분석에서, 퇴근 후 통제경험의 경우 동료무례가 소진을 통해 이직의도로 가는 매개경로를 조절하였다. 동료무례를 경험하면 소진이 증가하고 이는 다시 이직의도로 이어질 수 있었으나, 퇴근 후 시간 등을 자율적으로 사용하는 특정 회복경험에 의해 이러한 부정적 효과가 완화되었다. 추가로, 직위를 통제변수로 포함하지 않고 조절된 매개모형을 검증하였을 때는 자기성취 역시 95%의 신뢰구간에서 매개효과를 조절하는 것으로 나타났다. 본 연구의 참가자들은 과반수 이상이 사원급(125명)으로, 서열척도로 측정된 직급의 평균은 1.55 수준이었다. 직위가 1.55 수준으로 통제되지 않은 분석에서는 조절된 매개효과가 관찰되었기 때문에, 만약 상위직 참가자들을 대상으로 한다면 자기성취에 의해 조절된 매개효과가 나타날지도 모른다.

종합적으로, 본 연구의 자료는 동료무례가 소진을 통해 이직의도에 미치는 간접적인 영향이 통제에 의해 줄어들 수 있다는 것을 보여 주었다. 자기성취의 조절효과는 상대적으로 약해서 소진의 매개효과에 영향을 미치지 못했다. 전술한 것과 같이, 회복경험이 소진의 매개효과를 조절하는 경우에도 동료무례가 이직의도에 미치는 직접적인 효과는 여전히 존재하여 동료무례를 경험하는 것이 이직의도에 일관되고 강력한 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

본 연구는 여러 가지 측면에서 이론적 및 학문적 함의를 제공한다. 첫째, 국내 직장무례 연구에서 무례의 원천을 확대하였다. Lee 등(2019)의 메타분석을 살펴보면, 직장무례라는 주제에 관심을 가졌던 기존 국내연구들에서는 직장무례의 원천을 주로 상사나 고객으로 한정하여 연구를 진행해왔다. 하지만 동료무례가 다른 원천의 무례와 비교해 더 자주 발생한다는 연구 결과들을 바탕으로 하면(Leiter et al., 2012; Lim & Lee, 2011; Spence Laschinger et al., 2009), 동료무례가 상사나 고객의 무례보다 더 중요할 수 있다. 게다가 권력거리가 상대적으로 높은 한국(Hofstede, 1991)의 직장인들은 상사의 권위적 행동에 대한 반감이 낮을 수 있다는(Porath, 2016/2018) 점을 고려하면, 상사가 보이는 무례한 행동이 권위적인 행동과 혼동되어 무례라고 지각되지 않을 확률이 있다. 이에 본 연구에서는 직장무례의 원천으로 동

www.kci.go.kr

료를 특정지어 기존에 국내에서 잘 연구되지 않았던 동료무례의 결과를 연구함으로써 직장 무례 연구의 폭을 넓혔다는 의의가 있다.

COR이론(Hobfoll & Freedy, 1993)에 대한 또 다른 경험적 증거를 제공하였다는 점이 본 연구의 두 번째 이론적 함의이다. 직장무례와 이직의도의 정적 관계는 기존에 많은 연구들에 의해 밝혀졌고(Cortina et al., 2017; Lee et al., 2019; Schilpzand et al., 2016), 무례와 소진 혹은 직무탈진 간 정적 관계 역시 여러 연구에서 보고하였다(Cho et al., 2019; Hur et al., 2015; Jung et al., 2015; Kern & Grandey, 2009; Shin, 2017; Sliter & Boyd, 2015). 본 연구는 이러한 기존 연구들을 통합하여 동료무례가 이직의도에 미치는 효과가 소진을 통해 설명될 수 있다고 제안하였으며, 이러한 기제를 살피는 이론적 근거로 COR이론(Hobfoll & Freedy, 1993)을 활용하였다. 동료무례라는 대인관계적 스트레스원에 의해 소진을 지각하는 개인이 이직을 고려한다는 본 연구의 결과는 스트레스원이 소진의 직접적 원인이 된다는 COR이론(Hobfoll & Freedy, 1993)을 뒷받침하는 또 하나의 증거를 제시하였다.

마지막으로, 직장무례와 이직의도 간 관계를 완충할 수 있는 조절변수를 조사하고 가능성을 확인하였다는 데 함의가 있다. 기존에 출판된 국내논문들을 살펴본 Lee 등(2019)에 의해 최근 직장무례와 이직의도의 관계 사이에 조절변수가 존재할 수 있다는 의견이 제기되었는데, 본 연구에서는 최근 활발하게 연구가 되고 있는 회복에 주목하여 회복경험의 조절효과를 살펴보았다. ERM이론(Meijman & Mulder, 1998)을 참고하여 소진이 이직의도로 이어지는 경로를 회복경험이 완화시켜 줄 수 있다고 가정하였고, 총 네 가지 회복경험 중 자기성취 그리고 통제의 두 가지 회복경험이 이러한 조절효과를 보인다는 것을 확인하였다. 국내에서도 회복에 대한 연구가 점차 증가하고 있음에도 회복경험의 조절효과에 대한 연구는 많지 않은 가운데, 회복경험이 소진과 같은 스트레인이 조직에 비용을 요구하는 다른 결과변수로 이어지는 것을 막는 이로운 효과가 있다는 것을 밝혔다.

다음으로 본 연구의 실용적 함의는 다음과 같다. 첫째, 동료무례와 이직의도 간 관계에 있어 소진의 매개효과가 있음을 확인한 결과는, 조직에서 동료무례가 소진으로 가는 경로를 차단할 수 있다면 이직의도를 막는 데 도움이 될 것임을 암시한다. 또한 이직의도를 낮추면 이를 통해 궁극적으로 직원들의 이직을 예방할 수 있다. 직원들의 이직은 각 직원의 개인적인 차원에서도 중요한 문제일 뿐만 아니라 조직 차원에서도 많은 비용을 소모하게 하는 중요한 문제이므로(Staw, 1980) 이직의도를 예방하는 방법에 대한 시사점은 큰 실무적 의의를 가진다고 할 수 있다.

또한, 본 연구의 결과는 직원들이 소진을 경험한 후라도 퇴근 후에 통제와 자기성취 경험을 많이 하면 이직의도가 낮아질 수 있음을 시사한다. 이에 착안하여 기업은 구성원들의 이직의도를 낮추기 위해 직원들이 통제 경험과 자기성취 경험을 할 수 있도록 여러 가지 복지 프로그램을 마련할 수 있다. 우선 조직은, 직원들이 퇴근 후 저녁시간을 보장받을 수 있도록 더욱 적극적으로 대처해야 한다. 주 52시간 근무제의 도입으로 퇴근 후 시간이 어느 정도 보장되기는 하였으나, 심리적 분리, 자기성취, 혹은 통제경험을 할 만큼 양질의 시간이 보장되지 않는다면 직원들은 퇴사를 고민할 것이다. 따라서 기업은 직원들이 업무

www.kci.go.kr

에 대해 고민하지 않고 온전히 업무 외 시간을 보낼 수 있도록 업무량을 실질적으로 줄이는 방안을 마련해야 한다. 또한 일하지 않는 시간 동안 구성원들이 선택적으로 사용할 수 있는 취미활동 등을 지원함으로써 직원들의 자기성취 혹은 통제경험을 증진시킬 수도 있다.

본 연구는 위와 같은 학문적 및 실용적 함의에도 불구하고 몇 가지 제한점을 가지고 있다. 먼저, 본 연구의 자료는 지인을 통한 눈덩이 표집을 이용하여 설문 참여자를 모집하여 수집하였다. 눈덩이 표집은 소수의 참가자를 연구에 참여시키고 참가자들을 통해 다른 참가자들을 모집하는 표집방법으로 참가자의 특성에 제한이 있을 수 있다(Goodman, 1961), 즉, 지인의 지인들은 비슷한 특성을 공유하고 있을 가능성이 크고, 과반수 이상의 참가자들이 직급이 가장 낮은 조직원이라는 것이 그 예시이다. 따라서 전체 모집단으로의 일반화 가능성 역시 한계가 있다. 이에 대표표집 등을 통한 자료수집으로도 비슷한 결과가 도출되는지 확인할 필요가 있다.

둘째, 본 연구의 표본은 연구에서 설정한 조절된 매개모형을 검정하기에는 최종적으로 통계분석에 사용된 참가자의 수가 적어 표본크기가 충분하지 않은 편이다. 조절된 매개모형은 조절효과와 매개효과를 함께 분석해야 하기 때문에 각 변수들이 크고 작은 다양한 조합을 살펴보는 만큼 분석에 필요한 표본수가 많다. 하지만 본 연구에서는 기존에 비슷한 모형 구조를 검증한 국내외 다른 연구들(Ambrose et al., 2013; Chung et al., 2010; Kim & Jung, 2016; Kim et al., 2018; Ng et al., 2008)에 비하여 조절된 매개모형을 살펴보는 데 충분하다고 말할 수 있을 만큼 많은 자료를 수집하지 못하였고, 이는 설계상의 한계이다. 이러한 한계 때문에 통계적 검정력(statistical power)이 약하여 이직의도에 대해 심리적 분리와 소진이 상호작용한다는 결과가 한계적 유의도 수준에서만 나왔을 가능성이 있다. 그러나 목표로 한 300명보다 현저히 적은 최종 193명의 표본을 이용하여 검정력이 약함에도 불구하고 통제경험이 조절변수로 사용되었을 경우에는 조절된 매개효과가 관찰되었다는 것은 매우 고무적인 결과이며, 특히 통제경험의 경우 직위를 포함하고도 이 효과가 명확하게 유지되었다. 그렇지만 더 안정적인 분석을 위해 후속연구에서는 더 많은 표본을 활용할 것을 권장한다.

셋째, 본 연구는 일 회의 설문조사를 통해 자료를 수집하여 연구를 실시한 횡단연구이다. 횡단적 연구설계는 변수들 간에 유의한 관계가 있다고 하더라도 관계의 방향성을 확언할 수 없기 때문에 역인과의 가능성을 배제할 수 없다는 문제가 있다(Zapf et al., 1996), 즉, 엄격한 통제를 하지 않았고, 연구모형에 포함된 모든 변수들이 동시에 측정되었기 때문에 관계가 있다고 하더라도 인과관계가 있다고 단정지을 수 없다. 그러므로 후속연구에서는 장기종단적 설계를 도입할 필요가 있다.

넷째, 본 연구는 참조기간을 한 달로 한정하여 최근 한 달 동안의 동료무례 경험을 조사하였는데, 빈도와 강도가 명확하게 구분되지 않았다는 단점도 존재한다. 응답자에 따라서 얼마나 자주 경험했는지 빈도에 집중하여 평정을 했을 수도 있고, 얼마나 심하게 경험했는지 강도에 집중하여 평정을 했을 수도 있다. 동일한 개념이라고 해도 빈도나 강도 중 무엇을 측정했는지에 따라서 결과가 달라질 수 있는 만큼(Park et al., 2014), 추후연구에서

www.kci.go.kr

는 빈도와 강도를 구별하여 연구할 것을 제언한다.

다섯째, 본 연구의 결과는 회복경험의 종류에 따라 완충효과가 다르게 나타날 수 있음을 보였는데, 회복경험에 영향을 미치는 요인이 무엇인지는 밝힐 수 없었다. 휴식에서는 조절효과가 나타나지 않았고, 자기성취와 통제와 같이 적극적인 회복경험에서는 조절효과가 강하게 나타났다. 이렇게 서로 다른 유형의 회복경험을 하게 되는 이유에는 환경의 제약뿐만 아니라 개인의 특성도 작용할 수 있다(Park et al., 2011). 예를 들어, 진취적이거나 독립성이 강한 개인은 그렇지 않은 개인보다 자기성취나 통제의 경험을 더 많이 할 수 있는 활동을 선택할 가능성이 있다. 후속연구에서는 어떤 개인특성이나 환경이 직장인의 회복활동 및 경험을 예측하는지 알아볼 필요가 있다.

본 연구에서는 동료무례가 소진을 통해 이직의도로 가는 전체 경로에서 소진과 이직의도 간 관계를 완충하는 조절변수로 회복경험의 네 가지 차원을 제시하여 검증하였고, 그 결과 자기성취와 통제경험이 해당 경로의 조절변수임을 확인하였다. 그렇지만 직접효과가 여전히 남아 있었으며, 이는 다른 매개변수나 조절변수의 가능성을 내포한다. 후속연구에서는 소진 외 다른 매개변수가 있는지 조사하는 동시에, 이번 연구에서 살펴보지 않은 동료무례와 소진 간 관계에서 완충적 역할을 하는 조절변수를 확인함으로써 보다 더 통합적인 연구모형을 확립할 것이 요구된다.

앞서 제시한 한계점들에도 불구하고, 본 연구는 무례와 이직의도 간 관계가 소진에 의해서 설명되는 매개효과를 재확인하고, 소진과 이직의도의 관계에 있어 회복경험의 일종인 자기성취와 통제의 조절효과를 함께 발견하였다. 특히, 직장무례 중에서도 원천을 특정하여 기존에 국내에서 잘 연구되지 않았던 동료무례를 연구하였다는 점에서 더 의미가 있다. 본 연구의 결과는 퇴근 후 시간을 보장하고 여가시간에 활용할 수 있는 복지제도를 제공함으로써 조직이 구성원들의 이직의도 감소에 기여할 수 있다는 실용적 함의를 내포하고 있다.

참고문헌

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications.

Ambrose, M. L., Schminke, M., & Mayer, D. M. (2013). Trickle-down effects of supervisor perceptions of interactional justice: A moderated mediation approach. *Journal of Applied Psychology, 98*(4), 678-689.

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review, 24*(3), 452-471. https://doi.org/10.2307/259136

Becker, T. E., Atinc, G., Breaugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R., & Spector, P. E. (2016). Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. *Journal of Organizational Behavior, 37*(2), 157-167. https://doi.org/10.1002/job.2053

Cho, M. M., Kim, J. B., Kwun, H. S., Kang, C. W., Lee, M. K., Yun, J. W., Jeong, H. J., & Lee, J. H. (2019). Impact of incivility experienced by dental hygienists on

www.kci.go.kr

organizational achievement - as a mediating effect of emotional exhaustion. *Journal of Korean Academy of Oral Health, 43*(3), 163-169. https://doi.org/10.11149/jkaoh.2019.43.3.163

Chung, H. S., Ha, H. K., & Park, D. G. (2010). The influence of organizational silence on turnover intention: Mediated moderating effect of self-efficacy through organizational cynicism. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 23*(1), 89-104. https://doi.org/10.24230/ksiop.23.1.201003.89

Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration, 36*(3), 240-263. https://doi.org/10.1037/ocp0000089

Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Magley, V. J., & Nelson, K. (2017). Researching rudeness: The past, present, and future of the science of incivility. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 299-313. https://doi.org/10.1037/ocp0000089

Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(3), 272-288. https://doi.org/10.1037/a0014934

Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(1), 64-80. https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64

Demsky, C. A., Fritz, C., Hammer, L. B., & Black, A. E. (2019). Workplace incivility and employee sleep: The role of rumination and recovery experiences. *Journal of Occupational Health Psychology, 24*(2), 228-240. https://doi.org/10.1037/ocp0000116

Geurts, S. A., & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 32*(6), 482-492. https://doi.org/10.5271/sjweh.1053

Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, *32*(1), 148-170. https://doi.org/10.1214/aoms/1177705148

Griffin, B. (2010). Multilevel relationships between organizational-level incivility, justice and intention to stay. *Work & Stress, 24*(4), 309-323. https://doi.org/10.1080/02678373.2010.531186

Han, S. J., Bonn, M. A., & Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management, 52*, 97-106. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.002

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Press.

Hershcovis, S. (2011). 'Incivility, social undermining, bullying . . . Oh my!': A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior, 32*(3), 499-519. https://doi.org/10.1002/job.689

www.kci.go.kr

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524. https://10.1037/0003-066X.44.3.513

Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Series in applied psychology: Social issues and questions. Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 115-133). Taylor & Francis. https://doi.org/10.4324/9781315227979-9

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind,* McGrawHill.

Hur, W. M., Kim, B. S., & Park, S. J. (2015). The relationship between coworker incivility, emotional exhaustion, and organizational outcomes: The mediating role of emotional exhaustion. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 25*(6), 701-712. https://doi.org/10.1002/hfm.20587

Jo, E. (2019). *Development and validation of workplace coworker incivility scale*. (Unpublished thesis). Kwangwoon University, Seoul, Korea.

JOBKOREA (2019, May 29). 10년차 직장인 이직횟수 '평균 4회'[The average turnover of employees who has been working for 10 years 'Average 4 times]. *JOBKOEREA*. http://www.jobkorea.co.kr/GoodJob/Tip/View?News_No=15594&schCtgr=0&schTxt=%EC%A7%81%EC%9E%A5%EC%9D%B8%20%EC%9D%B4%EC%A7%81&Page=1

Jung S. Y., Bae, S-W., & Jun, J. (2015). The influence of customer incivility on the hotel employees' organizational outcomes: Focusing on the mediating effect of emotional exhaustion. *Korean Journal of Hospitality and Tourism, 24*(3), 23-40.

Kern, J. H., & Grandey, A. A. (2009). Customer incivility as a social stressor: The role of race and racial identity for service employees. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(1), 46-57. https://doi.org/10.1037/a0012684

Kim, H., & Jung, S. (2016). The effect of job stressor on flourishing: The moderated mediating effects of emotional stability through recovery. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 29*(3), 411-432. https://doi.org/10.24230/ksiop.29.3.201608.411

Kim, Y., Lee, H., & Park, H. I. (2018). Relationships between role overload and work engagement among employees: A moderated mediation model. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 31*(1), 249-279.

Lee, Y., Lee, S-M., & Park, H. I. (2019). A meta-analytic study of the relationship between workplace incivility and turnover intention. *Journal of Social Science, 30*(4), 157-174. https://dx.doi.org/10.16881/jss.2019.10.30.4.157

Leiter, M. P., Day, A., Gilin-Oore, D., & Spence Laschinger, H. K. (2012). Getting better and staying better: assessing civility, incivility, distress, and job attitudes one year after a civility intervention. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(4), 425-434. https://doi.org/10.1037/a0029540

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of*

www.kci.go.kr

Organizational Behavior, 9(4), 297-308. https://doi.org/10.1002/job.4030090402

Lim, S., Cortina L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 95-107. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.95

Lim, S., & Lee, A. (2011). Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help? *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(1), 95-111. https://doi.org/10.1037/a0021726

Liu, W., Zhou, Z. E., & Che, X. X. (2019). Effect of workplace incivility on OCB through burnout: The moderating role of affective commitment. *Journal of Business and Psychology, 34*(5), 657-669. https://doi.org/10.1007/s10869-018-9591-4

Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. In C.L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 68-85). Oxford University Press.

Matthews, R. A., & Ritter, K. J. (2019). Applying adaptation theory to understand experienced incivility processes: Testing the repeated exposure hypothesis. *Journal of Occupational Health Psychology, 24*(2), 270-285. https://doi.org/10.1037/ocp0000123

Meier, L. L., & Spector, P. E. (2013). Reciprocal effects of work stressors and counterproductive work behavior: A five-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology, 98*(3), 529-539. https://doi.org/10.1037/a0031732

Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth & H. Thierry (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology, Vol. 2: Work psychology* (pp. 5-33). Psychology Press.

Miner Rubino, K., & Reed, W. D. (2010). Testing a moderated mediational model of workgroup incivility: The roles of organizational trust and group regard. *Journal of Applied Social Psychology, 40*(12), 3148-3168. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00695.x

Miner, K. N., Pesonen, A. D., Smittick, A. L., Seigel, M. L., & Clark, E. K. (2014). Does being a mom help or hurt? Workplace incivility as a function of motherhood status. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(1), 60-73. https://doi.org/10.1037/a0034936

Ng, K. Y., Ang, S., & Chan, K. Y. (2008). Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 733-743. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.733

Oh, I-S., Kim, K., Darnold, T. C., Hwang, J-O., Yoo, T-Y., Park, Y-A., & Park L. H. (2007). Relationships among job satisfaction, organizational commitment, job performance, and turnover intention: A literature review and meta-analysis with Korean samples. *Korean Journal of Management, 15*(4), 43-86.

Olsson-Collentine, A., van Assen, M. A. L. M., & Hartgerink, C. H. J. (2019). The prevalence of marginally significant results in psychology over time. *Psychological sScience, 30*(4), 576-586. https://doi.org/10.1177/0956797619830326

Park, H. I., Jacob, A. C., Wagner, S. H., & Baiden, M. (2014). Job control and burnout:

www.kci.go.kr

A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Applied Psychology: An International Review, 63*(4), 607-642. https://doi.org/10.1111/apps.12008

Park, H. I., Park, Y., Kim, M., & Hur, T. (2011). A validation study of a Korean version of the Recovery Experience Questionnaire. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 24*(3), 523-552. https://doi.org/10.24230/kjiop.v24i3.523-552

Porath, C. (2018). *Mastering civility* (T-Y. Jung, Trans.). Next Wave Media. (Original work published 2016).

Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2012). Emotional and behavioral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(S1), E326-E357. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01020.x

Pritschet, L., Powell, D., & Horne, Z. (2016). Marginally significant effects as evidence for hypotheses: Changing attitudes over four decades. *Psychological Science, 27*(7), 1036-1042. https://doi.org/10.1177/0956797616645672

Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta analysis, moderator investigation, and future oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology, 71*(1), 23-65. https://doi.org/10.1111/peps.12226

Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior, 37*(S1), S57-S88. https://doi.org/10.1002/job.1976

Shin, K. (2017). The moderating effects of the self-efficacy on the relationship between workplace incivility and burnout, turnover intention of early childhood teachers. *The Society of Digital Policy & Management, 15*(6), 447-456. https://doi.org/10.14400/JDC.2017.15.6.447

Shin, K-H. (2003). The Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS): An application in South Korea. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 16*(3), 1-17.

Sliter, M. T., & Boyd, E. M. (2015). But we're here to help! Positive buffers of the relationship between outsider incivility and employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(2), 225-238. https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.903240

Sliter, M., Sliter, K., & Jex, S. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior, 33*(1), 121-139. https://doi.org/10.1002/job.767

Sonnentag, S. (2001). Work, recovery activities, and individual well-being: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(3), 196-210. https://doi.org/10.1037//1076-8998.6.3.196

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 204-221.

www.kci.go.kr

https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204

Sonnentag, S., & Kruel, U. (2006). Psychological detachment from work during off-job time: The role of job stressors, job involvement, and recovery-related self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*(2), 197-217. https://doi.org/10.1080/13594320500513939

Spence Laschinger, H. K., Leiter, M., Day, A., & Gilin, D. (2009). Workplace empowerment, incivility, and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of Nursing Management, 17*(3), 302-311. https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.00999.x

Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behaviour, 1*(4), 253-273.

Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 69*(4), 673-686. https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.673

Taylor, S. G., Bedeian, A. G., Cole, M. S., & Zhang, Z. (2017). Developing and testing a dynamic model of workplace incivility change. *Journal of Management, 43*(3), 645-670. https://doi.org/10.1177/0149206314535432

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*(2), 259-293. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x

van Hooft, E. A. J. (2014). Motivating and hindering factors during the reemployment process: The added value of employment counselors' assessment. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(1), 1-17. https://doi.org/10.1037/a0035118

Vogel, R. M., Mitchell, M. S., Tepper, B. J., Restubog, S. L. D., Hu, C., Hua, W., & Huang, J.-C. (2015). A cross-cultural examination of subordinates' perceptions of and reactions to abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior, 36*(5), 720-745. https://doi.org/10.1002/job.1984

Yang, D., & Shim, D. (2015). The effects of job demand and job control on work-family conflict, burnout and turnover intention. *Korean Corporation Management Review, 60*(0), 87-108.

Yeung, A., & Griffin, B. (2008). Workplace incivility: Does it matter in Asia? *People & Strategy, 31*(3), 14-19.

Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issue. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(2), 145-169. https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.2.145

투고일자 : 2020. 08. 17
수정일자 : 2020. 10. 13
게재확정 : 2020. 12. 11

www.kci.go.kr

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2021. Vol. 34, No. 1, 27-50
https://doi.org/10.24230/kjiop.v34i1.27-50

The Effect of Coworker Incivility on Turnover Intention: The Mediating Effect of Exhaustion Moderated by Recovery Experiences

Yeonju Lee Yoo Na Kim Hyung In Park

Sungkyunkwan University

This study investigated the moderating effects of recovery experiences (psychological detachment, relaxation, mastery, and control) on the mediational path from coworker incivility to turnover intention via exhaustion. Recovery experiences were expected to buffer the effect of exhaustion on turnover intention, ultimately alleviating the magnitude of the indirect effect of coworker incivility on turnover intention. The results from 193 Korean workers revealed that mastery and control experiences buffered the relationship between exhaustion and turnover intention. Control experience also showed the moderated mediational effect reducing the negative impact of coworker incivility on turnover intention through exhaustion. Based on these results, academic and practical implications were discussed, along with the suggestions for future research directions.

Key words : coworker incivility, turnover intention, exhaustion, recovery experience, moderated mediation

www.kci.go.kr