한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2026. Vol. 39, No. 3, 505-530
https://doi.org/10.24230/kjiop.v39i3.505-530

동료무례가 회복경험을 통해 직무열의에 미치는 효과: 업무로의 심리적 복귀의 조절효과*

김 서 현　　박 형 인†
성균관대학교 심리학과

본 연구는 일주일 동안 경험한 동료무례(화요일 측정)가 이틀간 퇴근 후 회복경험(심리적 분리, 휴식, 숙달, 그리고 통제)을 통해 직무열의(목요일 측정)에 미치는 간접효과가 업무로의 심리적 복귀에 의해 달라지는지 확인하였다. 이를 위해 동료와 함께 근무하는 미혼 전일제 직장인 315명을 대상으로 두 번의 설문조사를 진행하였다. 연구 결과, 동료무례와 직무열의 간 부적 관계는 유의하지 않았으나, 동료무례가 휴식과 통제 각각을 통해 직무열의에 미치는 간접효과가 확인되었다. 휴식과 통제를 동시에 투입하였을 때는 통제를 통한 간접효과만 관찰되었다. 더불어 회복경험이 직무열의로 이어지는 두 번째 경로를 업무로의 심리적 복귀가 조절하는지 분석한 결과, 업무로의 심리적 복귀가 낮을 때는 심리적 분리와 휴식이 직무열의와 정적 관계를 보인 반면, 높을 때는 두 회복경험의 수준과 관계없이 직무열의가 일정하게 높게 유지되었다. 나아가, 업무로의 심리적 복귀는 동료무례가 심리적 분리와 휴식 각각을 통해 직무열의에 미치는 부적 간접효과를 약화하였다. 이러한 결과에 기반하여 심리적 복귀의 활용 방안을 제언하였다. 본 연구는 조직원의 직장 내외 생활이 어떻게 연결되는지를 보여 주는 또 하나의 경험적 근거를 제시한다는 점에서 의의가 있다.

주요어 : 동료무례, 회복경험, 직무열의, 업무로의 심리적 복귀

---

* 본 연구의 일부 내용은 2026 Association for Psychological Science의 연차 학술대회에서 포스터로 발표되었음.

† 교신저자 : 박형인, 성균관대학교 심리학과 부교수, (03063) 서울특별시 종로구 성균관로 25-2
Tel: 02-760-0485, E-mail: hi.park@skku.edu

Copyright ⓒ 2026, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution –NonCommercial Licenses (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

서 론

본 연구는 업무 관련 경험인 동료무례(coworker incivility)와 직무열의(work engagement)의 관계에서 업무 외 요인의 역할을 심층적으로 조사하고자 하였다. 특히, 이 관계에서 퇴근 후 회복경험(recovery experience)의 매개효과와 출근 전 업무로의 심리적 복귀(psychological reattachment to work)의 조절효과를 규명하고자 한다. 국내 취업사이트에서 진행한 설문조사에 의하면 직장인의 76.8%가 직장에서 다른 사람의 무례한 행동을 경험한 적이 있는 것으로 나타났으며, 참가자 중 절반 이상은 과거에 비해 무례한 행동이 늘어나고 있다고 응답하였다(이완, 2012). 해외에서도 유사한 경향을 보였는데, Porath(2016)에 의하면 한 달에 한 번 이상 무례한 행동을 경험한다고 응답한 직장인이 1998년 49.0%에서 2016년 62.0%로 증가하였다. 이처럼 직장의 보편적인 스트레스원(stressor)이 되고 있는 직장무례는 이직의도(turnover intention)를 높일 뿐만 아니라(이연주 등, 2019) 직무수행이나 정신적 및 신체적 건강에 해로운 영향을 주며(Kabat-Farr et al., 2018), 경험하는 사람뿐만 아니라 관찰하는 사람에게도 부정적인 효과를 미치기 때문에 광범위한 영향력을 지닌다(Holm et al., 2015). 또한 직장무례의 해로운 효과는 업무 시간에만 국한되지 않고 퇴근 이후의 경험으로도 이어질 수 있다. 즉, 무례 행동을 경험하는 경우 지속적인 반추가 나타나므로(Demsky et al., 2019), 업무 외 영역으로의 전이효과(spillover effect)가 나타날 가능성이 크다. 가정 등 업무 외 영역에서의 경험은 또 다시 다음 날 업무 영역에도 영향을 미칠 수 있다. 그러므로 직장무례의 해로운 효과를 줄이기 위한 실무적 방안을 마련하는 것은 조직이 당면한 주요 과제라고 할 수 있다. 나아가 직장무례의 직접적 접촉이 중단되는 퇴근 후 시간은 잠정적 회복이 발생하는 중요한 시기이기도 하다. 따라서 직장 내 무례와 직장 밖 경험 간 교류의 양상을 파악하는 것 역시 직장무례의 대처에 중요하다.

한편, 누가 무례를 저지르는가에 따라 대상에게 미치는 효과가 다른 것으로 나타났는데(이연주 등, 2019; Lim & Lee, 2011), 상사보다 동료의 수가 더 많고 동료와의 교류가 잦은 한국 문화의 특성을 고려하였을 때 동료무례의 부정적 효과가 다른 원천(source)에 의한 무례보다 더 클 수 있다. 실제로 국내 연구에서 동료무례의 부정적 효과가 관찰되었다(김영신, 박형인, 2022; 이연주 등, 2021; 조은강, 2019). 종합적으로 본 연구는 직장무례 중에서도 동료무례에 주목하여, 동료무례가 업무 외 요인을 거쳐 다시 업무 내 요인으로 이어지는 구체적인 기제와 이를 완충하는 요인을 규명하고자 한다. 구체적으로, 노력-회복(effort-recovery, E-R) 모형(Meijman & Mulder, 1998)을 기반으로 동료무례가 회복경험을 저해하여 궁극적으로 직무열의를 낮출 것으로 예측하였다. 또한 경계이론(boundary theory; Ashforth et al., 2000)을 토대로, 업무로의 심리적 복귀가 회복경험과 직무열의 간 관계를 조절하여 업무로의 심리적 복귀 수준이 높을수록 정적 관계가 약화되는 보상적 상호작용이 나타날 것으로 예상하였다.

본 연구가 학계와 현장에 가질 수 있는 공헌점은 다음과 같다. 먼저 본 연구는 직장 내에서 경험하는 동료무례가 전이효과를 통해 직장 밖에서의 회복경험에까지 효과를 미칠 가능성에 주목한다. 이는 다시 직장 내 태도

인 직무열의로 이어질 수 있다. 동료무례의 부정적 효과가 퇴근 후의 정서와 행동을 통해 다시 직무열의로 연결되는 경로를 확인함으로써 업무와 비업무 영역 간 교류에 관한 문헌을 확장하고 경험적 증거를 축적하고자 한다. 둘째, 서로 다른 유형의 회복경험을 비교하여 저해된 회복경험이 직무열의로 이어지는 차별적인 양상을 조사하고, 이 과정에서 대처 전략으로 볼 수 있는 업무로의 심리적 복귀의 상호작용 효과를 확인하고자 한다. 이는 동료무례라는 대인관계 스트레스로부터 회복하는 과정을 심층적으로 조명할 수 있다. 마지막으로, 이러한 결과를 토대로 직장 내에서 빈번하게 발생하는 동료무례의 부정적 효과에 대응하는 실질적인 대처 전략을 제안할 수 있다. 특히, 업무로의 심리적 복귀는 근무 시작 전 루틴 등을 통해 촉진할 수 있으므로(Vogel et al., 2022), 회복경험 수준이 낮은 조직원에게 실용적인 대안을 제공할 수 있을 것이다.

동료무례와 직무열의 간 관계

직무열의는 업무에 열정적이고 긍정적인 심리적 상태를 보이는 것으로(Schaufeli et al., 2002), 활력(vigor), 헌신(dedication), 그리고 몰두(absorption)의 세 하위요인으로 이루어져 있다(Schaufeli & Bakker, 2004). 활력은 업무에 충분한 노력을 기울이고 높은 에너지를 가지는 상태로 정의되고, 헌신은 개인의 자원을 업무에 투자하려는 태도를 반영하는 것으로 업무에 자부심과 열정을 느끼는 상태를 말하며, 마지막으로 몰두는 업무에 완전히 빠져들고 집중한 상태를 의미한다(Schaufeli & Bakker, 2004). 이러한 직무열의는 개인의 직무수행으로 이어져 궁극적으로 조직의 경제적 성과를 높이기 때문에(Xanthopoulou et al., 2009), 조직 생활에 중요한 요소이다(Bakker, 2011). 따라서 직무열의를 저해하는 요인을 파악하는 것은 조직 차원에서 실용적 함의를 지닐 수 있다. 직무열의의 주요 예측변수로는 여러 직무 스트레스원이 제시되었는데(Schaufeli & Taris, 2014), 동료무례도 그중 하나가 될 수 있다.

직장무례는 상대를 해치려는 의도가 모호하고 강도가 낮은 일탈행동을 의미한다(Andersson & Pearson, 1999). 직장무례는 누구라도 가해자나 피해자가 될 수 있다는 특징을 가지는데(Cortina et al., 2001), 이러한 직장무례의 원천이 동료일 때 동료무례라고 말한다(이연주 등, 2021). 한국은 권력거리(power distance)가 상대적으로 높다는 문화적 특성이 있는데(Hofstede & Hofstede, 2005), 이러한 문화에서는 상사의 부당한 행동에 대한 반감이 낮아(Porath, 2018) 상사의 무례한 행동을 수용할 가능성이 높다. 또한 일반적인 직장 환경에서는 동료의 수가 많아 동료무례가 가장 빈번하게 경험되므로(Spence Laschinger et al., 2009), 이 두 특징을 고려하면 한국 조직에서는 다른 원천에 의한 무례보다 동료무례가 개인에게 더 큰 영향력을 지닐 수 있다. 더불어 동료무례는 반복적으로 발생하기 때문에(이완, 2012) 누적효과로 인해 업무 영역 안팎으로 해로운 결과를 만들어낼 수 있다. 따라서 무례의 원천을 동료로 특정하여 동료무례의 고유한 효과를 확인할 필요가 있다.

동료무례와 직무열의 간 관계는 직무요구-자원(job demands-resources, JD-R) 이론(Bakker & Demerouti, 2007, 2017; Bakker et al., 2023)으로 설명할 수 있다. JD-R 이론에 따르면, 여러 직무 특성은 크게 웰빙에 부정적인 영향을 미치는 직무요구와 긍정적인 영향을 미치는 직

무자원의 두 가지 요소로 구성된다(Bakker & Demerouti, 2007, 2017; Bakker et al., 2023). 그 중 직무요구는 개인으로 하여금 요구사항을 충족하기 위해 지속적인 노력을 기울이게 만듦으로써 에너지를 감소시켜 직무열의가 저하되는 결과로 이어질 수 있다(Bakker & Demerouti, 2017). 동료무례는 대인관계 스트레스원으로서, 상대방의 의도를 판단함에 있어 상당한 인지적 자원을 소모하게 만들고 인지된 소외감, 부정적 정서 등을 유발하기 때문에(Ferguson, 2012), 직무요구로 작용한다. 실제로 해외 연구에서 무례 경험이 개인의 태도에 해로운 영향을 미치는 것이 확인되었으며(Cortina et al., 2001), 국내 연구에서는 고객무례와 직무열의 간 부적 관계가 확인되었다(강성호 등, 2019). 그러나 해당 연구는 고객에 의한 무례 행동에 한정한 것으로, 동료무례와 직무열의 간 구체적인 기제는 아직 국내 자료에서 실증적으로 확인되지 않았다. 조직 내에서 지속적으로 상호작용하는 동료의 무례 행동은 고객보다 더 큰 심리적 부담을 유발할 수 있으므로 동료무례 역시 이직의도와 같은 부정적 결과를 높일 뿐만 아니라(이연주 등, 2021) 긍정적 결과인 직무열의를 저해할 가능성이 높다. 이에 따라 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설 1. 동료무례는 직무열의와 부적 관계를 보일 것이다.

회복경험을 통한 간접효과

회복은 직무 스트레스원으로부터 벗어나 원래 상태로 복원되는 것으로(Meijman & Mulder, 1998), 개인이 지각하는 업무 외 시간의 회복경험을 통해 달성될 수 있다(Sonnentag & Fritz, 2007). 회복경험은 심리적 분리(psychological detachment), 휴식(relaxation), 숙달(mastery), 그리고 통제(control)의 네 하위차원으로 구성된다(Sonnentag & Fritz, 2007). 심리적 분리는 업무 외 시간에 업무 관련 활동에 참여하지 않으면서 정신적으로도 업무에서 벗어나는 것을 의미하고, 휴식은 가벼운 산책, 음악 감상, 근육을 이완시키는 활동 등과 같은 편안한 활동 경험으로, 낮은 각성상태와 긍정적 정서를 특징으로 한다(Sonnentag & Fritz, 2007). 숙달은 업무 외 영역에서 도전적인 경험이나 학습 기회를 제공해 주는 활동을 통해 주의를 업무로부터 분산시키는 것을 뜻하며, 통제는 업무 외 시간에 본인의 행동을 스스로 결정할 수 있는 정도를 말한다(Sonnentag & Fritz, 2007). 이러한 네 가지 회복경험은 개인에게 중요한 자원으로 기능한다는 것이 입증된 바 있다. 구체적으로, 회복경험은 과업수행(task performance), 직무열의와 같은 긍정적 결과와는 정적 관계가 나타났고(de Bloom et al., 2015; ten Brummelhuis & Bakker, 2012a), 수면문제, 소진과 같은 부정적 결과와는 부적 관계가 보고되었다(Fritz & Sonnentag, 2006; Sonnentag & Fritz, 2007). 이러한 선행연구는 업무 수행이나 스트레스 상황으로 인해 에너지가 고갈된 상황에서 회복경험이 에너지를 충전시킴으로써 웰빙을 촉진할 뿐만 아니라 부정적인 심리적 반응을 완화하는 데 핵심적인 역할을 수행함을 시사한다.

한편, 회복경험의 하위차원은 유사한 기능을 공유하면서도 서로 다른 결과를 보이기도 한다. 예를 들어, 심리적 분리는 소진과 같은 부정적 결과를 완화하는 데는 효과적이었으나 직무수행과 같은 긍정적 결과와는 유의한 관

계를 보이지 않은 반면, 휴식은 부정적 결과를 완화함과 동시에 긍정적 결과도 촉진하는 효과가 확인되었다(Headrick et al., 2023). 또 다른 예로, 일-가정 갈등(work-family conflict)과 활력 간 관계를 숙달경험이 매개하였으나 다른 회복경험 차원에서는 이러한 매개효과가 나타나지 않았다(Park et al., 2023). 마지막으로, 회복경험의 네 하위차원 중 유일하게 통제만 직무불안정성과 자아고갈 간 관계를 완화하는 조절효과가 확인된 바 있다(Hur & Shin, 2023). 이러한 선행연구는 각 하위차원에 따라 구체적 효과가 차별적일 수 있음을 시사한다. 그러나 각 회복경험은 모두 업무 관련 스트레스원의 해로운 효과를 해소하는 데 중요한 심리적 기제로 작용한다(Sonnentag & Fritz, 2007).

회복경험은 동료무례가 직무열의의 저하로 이어지는 경로에서 정신적 가교로서 중요하게 기능할 수 있는데, 이는 E-R 모형(Meijman & Mulder, 1998)의 관점에서 설명할 수 있다. E-R 모형에 따르면, 업무와 관련된 노력은 피로, 긴장과 같은 일시적인 부하(load) 반응을 만들어내고, 회복이 충분히 이루어지지 않은 상태로 부하에 반복적으로 노출되면 일시적인 부하 반응이 만성적인 건강 문제로 발전할 수 있다(Meijman & Mulder, 1998). 이때, 회복이 이루어지기 위해서는 업무와 관련된 생각을 하지 않는 상태가 필요하다(Meijman & Mulder, 1998). 앞서 제시한 네 가지 회복경험은 이러한 회복을 촉진하는 핵심 기제이며(Sonnentag & Fritz, 2007), 실제로 퇴근 후의 회복경험은 에너지 보충 및 관리를 도움으로써 근무일에 열의를 가지고 임하게 하는 것으로 나타났다(강선아 등, 2018; de Bloom et al., 2015). 그러나 동료무례를 경험하는 경우 전반적인 회복 조건이 위협받아 회복경험이 저해될 수 있다. 구체적으로, 동료무례를 경험하면 퇴근 후에도 그와 관련된 경험을 반추하는 데 시간을 쓰게 됨으로써(Demsky et al., 2019) 업무로부터의 심리적 분리가 저하될 수 있다. 또한, 동료무례가 유발하는 스트레스 반응으로 인해(Ferguson, 2012) 높은 각성상태 혹은 부정적 정서를 유지하게 됨으로써 휴식이 방해될 가능성이 증가할 수 있으며, 적극적 활동을 기피하게 되면서 숙달 경험이 저해될 수 있다. 동시에 무력감으로 인해 원하는 대로 일정을 소화하지 못하게 됨으로써 개인이 지각하는 통제 수준이 낮아질 수 있다. 즉, 동료무례로 인한 스트레스 반응과 심리적 고통이 업무 외 시간에도 지속됨으로써(Ferguson, 2012) 퇴근 후의 회복경험을 방해할 수 있다. 실제로 직장에서 무례 행동을 경험하는 경우 퇴근 이후 부정적 반추가 지속되고 회복경험이 저해된다는 결과가 보고된 바 있다(Demsky et al., 2019). 이로 인해 소모된 에너지를 보충하지 못하게 되면서 직무열의를 높이는 데 필요한 에너지가 점차 고갈될 수 있다. 더불어 동료무례는 강도가 낮으면서(Andersson & Pearson, 1999) 반복적으로 발생하는 경향이 있어(이완, 2012), 개인이 동료무례를 경험하더라도 대응하지 않거나 회복의 필요성을 자각하지 못한 상태로 방치할 가능성이 높다. 그 결과, 회복을 위한 의도적인 노력이 이루어지지 않게 되고 일시적인 부하 반응이 해소되지 않아 피로와 긴장이 누적됨으로써 궁극적으로 직무열의가 저하될 수 있다. 요컨대, 업무 영역에서의 동료무례가 누적되어 개인 내 다른 영역인 비업무 영역에서의 회복경험에 영향을 미치는 전이효과가 나타나고, 나아가 이 영향이 다시금 업무 영역으로 이어질 수 있는 것이다. 또

한 회복경험은 스트레스 반응을 되돌리는 기능을 지니고 있는데(Sonnentag & Fritz, 2007), 반복되는 동료무례로 인해 회복경험이 저해된 상황에서는 이러한 기능이 충분히 발휘되지 못할 수 있다. 이는 스트레스원에 많이 노출되어 회복이 가장 필요한 사람들의 회복경험이 가장 저해된다는 회복역설(recovery paradox) 현상과도 일맥상통한다(장재윤 등, 2023; Sonnentag, 2018). 회복경험의 저하는 직무열의를 감소시키는 결과로 이어질 수 있으며(Bakker & Demerouti, 2017), 따라서 동료무례가 회복경험을 통해 직무열의에 간접효과를 미칠 것으로 예상하였다.

가설 2. 동료무례는 회복경험(a. 심리적 분리, b. 휴식, c. 숙달, d. 통제)을 통해 직무열의에 간접효과를 가질 것이다.

업무로의 심리적 복귀의 조절효과

업무로의 심리적 복귀란 업무를 시작하기 전 다시 업무와 정신적으로 연결되는 과정으로(Sonnentag & Kühnel, 2016), 당일에 해야 하는 업무를 되뇌는 것 등이 해당한다(Vogel et al., 2022). 이러한 연결 과정은 개인이 주도할 수 있는 요소로(Sonnentag & Kühnel, 2016), 업무에 몰입하는 속도를 높이는 것으로 나타났다(Vogel et al., 2022). 회복경험이 업무 외 영역으로 주의를 전환하거나 사적 영역에서 적극적 활동을 함으로써 에너지를 축적하는 과정이라면, 업무로의 심리적 복귀는 업무 영역으로 주의를 재전환하거나 업무를 수행하기 위해 에너지를 투입하는 과정이다(박형인 등, 2021). 즉, 업무로의 심리적 복귀는 회복경험과 구별되는 회복 관련 전략으로서(박형인 등, 2021; Sonnentag & Kühnel, 2016), 회복경험의 수준이 낮은 개인에게도 보상적 자원으로 작동하여 직무열의를 높게 유지하도록 도움을 줄 수 있다. 다시 말해, 회복경험이 낮더라도 심리적 복귀 수준이 높으면 전술한 간접효과가 여전히 나타날 수 있다는 것이다.

이러한 업무로의 심리적 복귀가 작동하고 효과가 나타나는 기제는 경계이론(Ashforth et al., 2000)으로 설명할 수 있다. 경계이론(Ashforth et al., 2000)에 의하면, 개인은 업무 영역과 비업무 영역 사이를 이동할 때 심리적 전환을 경험하며, 이는 한 역할에서 분리되어 다른 역할로 진입하는 과정을 포함한다. 이때 성공적인 전환은 업무 영역에 대한 몰입을 높이는데(Ashforth et al., 2000), 업무로의 심리적 복귀는 이러한 전환을 촉진하는 효과가 있다. 구체적으로, 업무로의 심리적 복귀는 업무 안팎 영역 간 경계를 넘어 주의를 전환하게 하는 중요한 인지적 전략으로서(박형인 등, 2021; Ashforth et al., 2000), 개인으로 하여금 에너지 및 주의 배분을 통해 업무에 준비하게 할 뿐만 아니라 직무통제에 대한 지각까지 증가시킨다(Sonnentag et al., 2020; Sonnentag & Kühnel, 2016). 이를 통해 업무로의 심리적 복귀는 직무열의를 높이도록 도울 수 있는데, 실제로 업무로의 심리적 복귀가 당일의 직무열의에 정적 효과를 미친다는 결과가 보고된 바 있다(Schleupner et al., 2023). 또한 회복경험이 고갈된 자원을 보충하는 데 핵심적이긴 하나, 심리적 분리가 과도한 경우 직무수행이나 직무열의에 지장이 있을 수 있기 때문에(Fritz et al., 2010; Headrick et al., 2023; Shimazu et al., 2016) 업무로의 심리적 복귀의 보상적 기능이 더욱 중요할 수 있다. 업무로의 심리적 복귀는 업무를 시작할 때 에너지를 효과적으

로 할당하게 하는 독립적인 메커니즘으로 작동하는 자원이므로(박형인 등, 2021; Sonnentag & Kühnel, 2016), 회복경험과 무관하게 직무열의를 유지하는 데 도움을 줄 수 있기 때문이다. 즉, 업무로의 심리적 복귀가 높은 개인에게는 회복경험이 부족하더라도 그 영향이 상쇄되고, 반대로 업무로의 심리적 복귀가 낮은 개인은 회복경험의 효과에 더 의존할 것으로 예상할 수 있다. 이는 에너지가 부족할 때 회복경험 관련 개입의 효과가 강화되는 패턴과 유사하다(Edvinsson et al., 2025). 업무로의 심리적 복귀가 높을 때는 성공적인 전환으로 인해 업무 영역에 충분한 에너지를 투입할 수 있으므로 회복경험의 효과가 제한적이거나 미비한 반면, 업무로의 심리적 복귀가 낮을 때는 업무 영역에 운용할 수 있는 에너지가 부족하여 상대적으로 회복경험의 효과가 더 크게 나타나게 되는 것이다. 이에 따라 회복경험이 직무열의에 미치는 정적 효과가 업무로의 심리적 복귀가 높을수록 약해지는 보상적 상호작용을 보일 것으로 예측하였다.

가설 3. 업무로의 심리적 복귀는 회복경험(a. 심리적 분리, b. 휴식, c. 숙달, d. 통제)과 직무열의 간 관계를 조절하여, 업무로의 심리적 복귀가 낮을 때보다 높을 때 정적 관계가 약화될 것이다.

조절된 매개효과

종합적으로 동료무례가 회복경험을 통해 직무열의로 이어지는 관계에서 업무로의 심리적 복귀가 조절효과를 보일 것으로 예상하였으며, 이상의 내용을 바탕으로 조절된 매개효과를 검정하고자 하였다. 구체적으로, 업무로의 심리적 복귀가 두 번째 경로를 조절해 동료무례가 직무열의에 갖는 간접효과가 업무로의 심리적 복귀의 수준에 따라 달라질 것으로 예측하였다(그림 1). 다시 말해, 업무로의 심리적 복귀가 낮은 경우 회복경험과 직무열의 간 정적 관계가 강화됨으로써 동료무례가 회복경험을 통해 직무열의로 이어지는 부적 간접효과가 더 강해질 것이다. 반대로, 업무로의 심리적 복귀가 높은 경우 회복경험의 기능이 제한적이거나 미비해져 회복경험과 직무열의 간 정적 관계가 약화됨으로써 간접효과가 약해질 것이다.

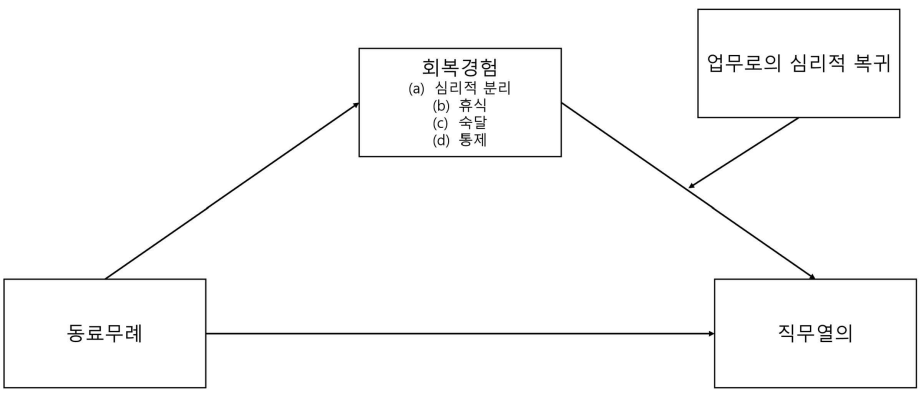


그림 1. 조절된 매개모형

가설 4. 업무로의 심리적 복귀는 동료무례가 회복경험(a. 심리적 분리, b. 휴식, c. 숙달, d. 통제)을 통해 직무열의에 가지는 간접효과를 조절하여, 업무로의 심리적 복귀가 높을 때 간접효과가 약화될 것이다.

방 법

연구절차 및 대상

자료를 수집하기에 앞서 대학 소속의 생명윤리심의위원회(institutional review board)에서 승인을 받은 후, 온라인 조사회사를 통해 총 두 번의 설문을 거쳐 종단자료를 수집하였다. 연구의 대상자는 동료와 함께 일하는 만 19세 이상 미혼 전일제 직장인으로 한정하였다. 선행연구에 따르면, 배우자는 영역 간 경계 관리에서 중요한 역할을 하며(Clark, 2000), 배우자로부터의 지원이 자원으로 기능하여 회복경험에 긍정적 영향을 미치는 경향이 확인되었다(ten Brummelhuis & Bakker, 2012b). 동시에 기혼 직장인은 퇴근 후에도 가정에서 배우자 및 자녀와 관련된 다양한 책임을 수행하기 위해 에너지를 소모하므로(김유경 등, 2018) 회복경험의 양과 질이 미혼 직장인과 다를 수 있다. 요컨대 기혼 직장인은 배우자의 지원, 자녀 유무 등에 따라 회복경험과 그 효과가 다르게 나타날 가능성이 크다. 회복경험은 본 연구의 주요 연구변수이므로, 이에 영향을 끼칠 가정 관련 요인의 효과를 최소화하고 비슷한 조건을 갖추도록 통제하기 위해 미혼으로 연구 대상을 제한하였다. 또한 동료무례를 측정하기 위해서는 함께 일하는 동료가 있어야 한다. 이러한 선별 기준에 부합한 응답자에 한하여 연구 설명문을 읽을 수 있도록 안내하고 연구에 자발적으로 동의한 경우에 설문에 응답하도록 하였다. 첫 번째(1차) 조사는 2025년 9월 2일 화요일에 실시되었으며, 일주일간의 동료무례를 측정하였다. 두 번째(2차) 조사는 이틀 동안의 회복경험을 측정하기 위해 1차 조사로부터 이틀 후인 2025년 9월 4일 목요일에 진행되었다. 이때, 1차 조사를 완료했던 패널에게만 설문 링크가 전달되었으며, 1차 조사 시점과 동일한 직장에 근무하는 경우에 설문에 응답할 수 있었다. 이틀 뒤에 시행된 2차 조사에서는 회복경험, 업무로의 심리적 복귀, 그리고 직무열의를 측정하였다. 그 결과, 1차 조사에서는 450명의 자료가 수집되었으며, 2차 조사까지 참여한 인원은 총 315명이었다. 참가자들은 조사회사로부터 소정의 적립금을 지급받았다.

최종 315명의 평균 연령은 만 36.89세(*SD* = 7.69)였으며, 남성 83명(26.3%), 여성 232명(73.7%)이었다. 최종 학력의 경우, 4년제 대학교 졸업이 199명(63.2%)으로 가장 많았으며, 이어서 2년제 대학교 졸업 58명(18.4%), 대학원 졸업 33명(10.5%), 고등학교 졸업 25명(7.9%)의 순서로 응답하였다. 고용형태는 대부분인 291명(92.4%)이 정규직이었으며, 직군은 사무직 232명(73.7%), 전문직 32명(10.2%), 서비스직 17명(5.4%) 등의 순서로 나타났다. 다음으로 직위는 사원급 114명(36.2%), 대리급 100명(31.7%), 과장급 59명(18.7%), 차장급 25명(7.9%), 그리고 부장급 이상 17명(5.4%)으로 응답하였다. 근무지와 관련하여, 평균 근속기간은 72.33개월(*SD* = 69.05), 동료와 근무한 기간은 56.86개월(*SD* = 59.78), 그리고 주당 평균 근무시간은 41.06시간(*SD* = 7.12)이었다.

측정도구

본 연구에서 사용된 모든 문항은 5점 Likert 척도로 측정되었다. 응답자가 “전혀 그렇지 않다”라고 생각하는 경우 1점, “매우 그렇다” 라고 생각하는 경우 5점으로 평가하도록 하였다.

동료무례

동료무례는 조은강(2019)이 개발하고 타당화한 척도를 통해 측정하였다. 해당 척도는 총 10문항으로 구성되었으며, 지난 일주일간 경험한 동료의 무례 행동을 평가하도록 하였다. 예시 문항으로는 “내가 문제없이 진행하고 있는 업무에 대해 불필요한 지적을 한다.”, “친하지 않은데도 나에게 반말을 한다.” 등이 있다. 본 연구 자료에서 해당 척도의 내적일치도 계수(Cronbach’s α)는 .937로 나타났다.

회복경험

회복경험은 Sonnentag와 Fritz(2007)가 개발한 Recovery Experience Questionnaire를 박형인 등(2011)이 한글로 번안한 버전을 사용하여 측정하였다. 회복경험의 네 하위차원인 심리적 분리, 휴식, 숙달, 그리고 통제가 각각 네 문항씩 총 16문항으로 구성되었으며, 1차 조사 당일부터 2차 조사 전날까지 총 이틀 동안의 퇴근 후 경험에 대해 응답하도록 하였다. 하위차원별 예시 문항으로는 “일에 대해 전혀 생각하지 않았다.”(심리적 분리), “편히 쉬는 시간을 가졌다.”(휴식), “새로운 것을 배웠다.”(숙달), “시간을 어떻게 보낼지 스스로 정하였다.”(통제) 등이 있다. 각 하위차원의 내적일치도 계수는 .870, .937, .901, .937로 나타났다.

업무로의 심리적 복귀

업무로의 심리적 복귀는 Sonnentag와 Kühnel(2016)이 개발하고 박형인 등(2021)이 번안한 버전을 통해 측정하였다. 해당 척도는 총 다섯 문항으로 구성되었으며, 2차 조사 당일의 아침 상태를 평가하도록 하였다. 예시 문항으로는 “오늘 아침에 내 일을 시작하기 전에, 정신적으로 준비를 했다.”, “오늘 아침에 내 일을 시작하기 전에, 오늘 업무에서 성취하고자 하는 바를 생각했다.” 등이 있다. 해당 척도의 내적일치도 계수는 .830으로 나타났다.

직무열의

직무열의는 Schaufeli 등(2006)이 제작한 Utrecht Work Engagement Scale 9 items(UWES-9)를 장성희(2009)가 번안한 버전을 사용하여 측정하였다. 해당 척도는 총 아홉 문항으로 구성되었으며, 2차 조사 당시의 상태에 대해 응답하도록 하였다. 예시 문항으로는 “직무상에서, 나는 넘치는 힘을 느낀다.”, “내가 맡은 직무에 대해서 자부심을 느낀다.” 등이 있다. 해당 척도의 내적일치도 계수는 .920으로 나타났다.

자료 분석

가설을 검정하기 위해 SPSS 29.0을 사용하여 수집한 자료를 분석하였다. 먼저, 모든 연구변수의 평균 및 표준편차, 그리고 내적일치도 계수를 구하였고, 변수 간 관계를 확인하고자 상관분석을 수행하였다. 다음으로 간접효과에 관한 가설을 검정하기 위해 Hayes(2022)가 제공한 PROCESS 4.0 macro에서 Model 4를 사용하였으며, 신뢰구간(confidence interval, CI)에 영(0.000)이 포함되지 않는 경우 간접효과가 존재한다고 해석하였다. 마지막으로, 조

절된 매개모형을 검정하기 위해서는 PROCESS 4.0 macro에서 Model 14(Hayes, 2022)를 사용하였다. 분석하기에 앞서, 고차항인 상호작용항이 포함된 결과를 의미 있게 해석하려는 목적으로 예측변수와 조절변수에 평균중심화(mean-centering)를 하였다(Aiken & West, 1991; Hayes, 2022). 상호작용항이 유의한 경우에 한하여 조절효과의 구체적인 양상을 확인하고자 추가로 해당 변수로만 구성된 단순 기울기 차이검정(simple slope difference test; Aiken & West, 1991)을 실시하여 그래프를 작성하였다. 이후 조절된 매개지수(index)를 통해 조절된 매개효과를 확인하였으며, 신뢰구간에 영이 포함되지 않는 경우 조절된 매개효과가 존재한다고 해석하였다. 분석한 결과는 구체적인 비교가 가능하도록 소수점 셋째 자리까지 보고하였고, 0.0001과 같은 수치는 양수라는 의미로 > 0.000으로 표현하였다.

결 과

표 1에 연구변수의 평균, 표준편차, 신뢰도, 그리고 변수 간의 상관계수를 정리하였다. 먼저, 화요일에 평가한 동료무례는 목요일의 직무열의와 부적 상관을 보였으나 유의하지는 않았다(r = -.109, p < .10). 따라서 가설 1은 지지되지 않았다. 추가로, 화요일의 동료무례는 그 후 이틀 동안의 퇴근 후 심리적 분리(r = -.216, p < .001), 휴식(r = -.273, p < .001), 그리고 통제(r = -.314, p < .001)와 강한 부적 상관을 보였으며, 숙달(r = -.020, *ns*)과는 유의한 상관이 나타나지 않았다.

표 2에는 단순 간접효과를 검정한 결과를 제시하였다. 먼저 중간(매개)변수가 심리적 분리인 경우, 간접효과의 신뢰구간에 영이 포함되어 동료무례가 심리적 분리를 통해 직무열의로 이어지는 간접효과가 나타나지 않았다, b = -0.010, 95% CI [-0.038, 0.015]. 따라서 가

표 1. 연구변수의 평균, 표준편차, 신뢰도, 그리고 상관계수

변수	1	2	3	4	5	6	7
1. 화요일 동료무례							
2. 화-수 심리적 분리	-.216***						
3. 화-수 휴식	-.273***	.610***					
4. 화-수 숙달	-.020	.143*	.261***				
5. 화-수 통제	-.314***	.484***	.676***	.283***			
6. 목요일 업무로의 심리적 복귀	-.155**	.045	.230***	.213***	.321***		
7. 목요일 직무열의	-.109†	.073	.184**	.469***	.269***	.391***	
M	2.014	3.375	3.703	2.610	3.870	3.502	2.755
SD	0.865	0.923	0.892	0.985	0.843	0.686	0.760
α	.937	.870	.937	.901	.937	.830	.920

주. n = 315; 모든 변수 1.000점부터 5.000점까지 범위로 측정.
† p < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001.

표 2. 단순 간접효과 분석 결과

예측변수	준거변수	중간변수	*b*	95% CI	
				LL	UL
화요일 동료무례	목요일 직무열의	화-수 심리적 분리	-0.010	-0.038	0.015
		화-수 휴식	-0.040	-0.076	-0.010
		화-수 숙달	-0.008	-0.054	0.039
		화-수 통제	-0.072	-0.121	-0.031

주. n = 315; b = 비표준화 회귀계수, CI = 신뢰구간, LL = 하한선, UL = 상한선; 부트스트랩 표본 크기 = 10,000.

설 2-a가 지지되지 않았다. 다음으로 중간변수가 휴식인 경우, 동료무례가 휴식을 통해 직무열의로 이어지는 간접효과가 부적으로 존재했으며, b = -0.040, 95% CI [-0.076, -0.010], 이에 따라 가설 2-b가 지지되었다. 숙달이 중간변수인 경우, 동료무례가 숙달을 통해 직무열의로 이어지는 간접효과가 나타나지 않았고, b = -0.008, 95% CI [-0.054, 0.039], 가설 2-c가 지지되지 않았다. 마지막으로, 동료무례가 통제를 통해 직무열의로 이어지는 부적 간접효과가 나타났으며, b = -0.072, 95% CI [-0.121, -0.031], 이에 따라 가설 2-d가 지지되었다. 요컨대, 심리적 분리와 숙달을 통한 간접효과는 관찰되지 않은 반면, 휴식과 통제를 통한 간접효과는 존재했다. 추가적으로, 동료무례와 직무열의 간 상관이 유의하지 않은 결과와 마찬가지로 동료무례가 직무열의에 가지는 직접효과는 중간변수가 심리적 분리(b = -0.014, *ns*), 휴식(b = -0.019, *ns*), 숙달(b = -0.049, *ns*), 그리고 통제(b = -0.005, *ns*)인 경우 모두 유의하지 않아, 동료무례의 부정적 효과가 직무열의에 직접적으로 나타나기보다는 휴식과 통제를 통해 간접적으로 전달되는 양상이 확인되었다.

추가로, 간접효과가 존재했던 휴식과 통제의 상대적 중요성을 확인하고자 두 중간변수를 동시 투입하는 병렬적 복수매개모형을 분석하였다. 그 결과, 동료무례가 통제를 통해 직무열의로 가는 경로에서만 간접효과가 나타났다, b = -0.072, 95% CI [-0.139, -0.019]. 구체적으로, 전체 모형의 두 번째 경로인 회복경험과 직무열의의 관계에서 휴식은 직무열의를 유의하게 설명하지 못한 반면(b = 0.001, *ns*), 통제는 직무열의를 유의하게 설명하였다(b = 0.234, p < .001). 즉, 각각 투입되었을 때는 두 변수의 간접효과가 모두 존재하였으나, 동시에 투입된 경우에는 중첩된 변량을 제외하면 통제만 중간변수로 역할을 하였다.

표 3에는 조절된 매개모형을 분석한 후 업무로의 심리적 복귀와 유의한 상호작용을 보인 심리적 분리와 휴식에 대한 결과를 제시하였다. 심리적 분리의 경우(표 3의 좌측), 업무로의 심리적 복귀와 유의한 상호작용을 보여서(b = -0.121, p < .05), 그림 2와 같이 업무로의 심리적 복귀가 높을 때는 심리적 분리와 직무열의 간 유의한 관계가 없었고 심리적 분리의 수준과 관계없이 직무열의가 일정하게 높은 편으로 유지되었으나(β = -.052, *ns*), 업

표 3. 조절된 매개효과 분석 결과

준거변수	예측변수	중간변수: 화-수 측정 회복경험							
		심리적 분리				휴식			
		R^2	b	95% CI		R^2	b	95% CI	
				LL	UL			LL	UL
화-수 회복경험	화요일 동료무례	.047**	-0.230**	-0.346	-0.115	.074***	-0.281***	-0.392	-0.171
목요일 직무열의	화요일 동료무례	.171**	-0.014	-0.108	0.081	.174***	-0.019	-0.113	0.074
	화-수 회복경험		0.040	-0.046	0.125		0.064	-0.028	0.157
	목요일 PRW		0.425***	0.311	0.539		0.403***	0.287	0.520
	화-수 회복경험 × 목요일 PRW		-0.121*	-0.225	-0.017		-0.119*	-0.237	-0.002
직접 및 간접효과	직접효과	-	-0.014	-0.108	0.081	-	-0.019	-0.113	0.074
	간접효과 저 PRW	-	-0.028	-0.060	-0.003	-	-0.041	-0.078	-0.009
	간접효과 고 PRW	-	0.010	-0.022	0.046	-	0.005	-0.037	0.049
	조절된 매개지수	-	0.028	0.002	0.063	-	0.034	> 0.000	0.071

주. n = 315; b = 비표준화 회귀계수, CI = 신뢰구간, LL = 하한선, UL = 상한선; 부트스트랩 표본 크기 = 10,000; PRW = 업무로의 심리적 복귀.

*p < .05, **p < .01, ***p < .001.

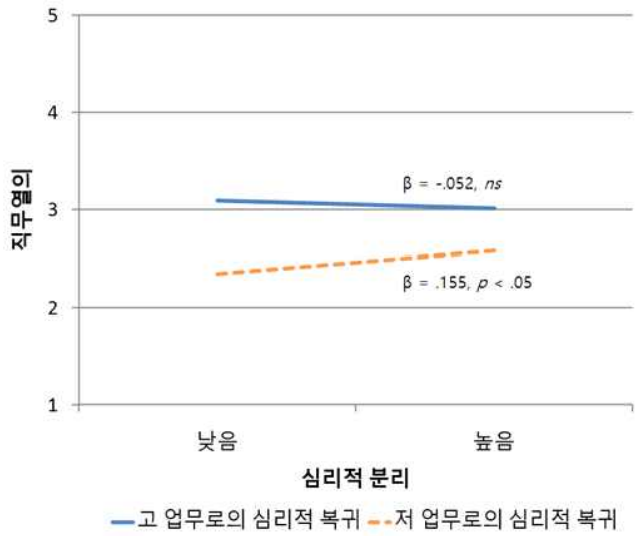


그림 2. 심리적 분리와 직무열의 간 관계에서 업무로의 심리적 복귀의 조절효과

무로의 심리적 복귀가 낮을 때는 정적으로 유의한 관계가 나타났다(β = .155, p < .05). 즉, 업무로의 심리적 복귀가 낮은 경우에만 심리적 분리의 긍정적 효과가 관찰되는 보상적 상호작용이 확인되었으며, 이에 가설 3-a가 지지되었다. 또한 조절된 매개지수의 신뢰구간에 영을 포함하지 않아서 조절된 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다, b = 0.028, 95% CI [0.002, 0.063]. 구체적으로, 동료무례가 직무열의에 갖는 부적 간접효과가 업무로의 심리적 복귀가 낮을 때는 존재하였으나, b = -0.028, 95% CI [-0.060, -0.003], 업무로의 심리적 복귀가 높을 때는 나타나지 않았다, b = 0.010, 95% CI [-0.022, 0.046]. 다시 말해, 가설 4-a가 지지되었다.

표 3의 우측과 같이, 휴식도 업무로의 심리적 복귀와 유의한 상호작용이 나타났다(b = -0.119, p < .05). 그림 3에 보이듯, 업무로의 심리적 복귀가 높을 때는 휴식과 직무열의 간 유의한 관계가 없었고 휴식의 수준과 관계없이 직무열의가 일정하게 높은 편으로 유지되었으나(β = -.016, *ns*), 업무로의 심리적 복귀가 낮을 때는 정적으로 유의한 관계를 보였다(β = .178, p < .01). 즉, 업무로의 심리적 복귀가 낮은 경우에만 휴식의 긍정적 효과가 관찰되는 보상적 상호작용이 나타났으며, 따라서 가설 3-b가 지지되었다. 더불어 조절된 매개지수의 신뢰구간에 영을 포함하지 않아서 조절된 매개효과가 존재하는 것으로 확인되었다, b = 0.034, 95% CI [> 0.000, 0.071]. 구체적으로, 동료무례가 직무열의에 갖는 부적 간접효과가 업무로의 심리적 복귀가 낮을 때는 존재하였으나, b = -0.041, 95% CI [-0.078, -0.009], 업무로의 심리적 복귀가 높을 때는 나타나지 않았다, b = 0.005, 95% CI [-0.037, 0.049]. 따라서 가설 4-b가 지지되었다.

숙달은 업무로의 심리적 복귀와 유의한 상호작용을 보이지 않았기 때문에(b = 0.004, *ns*), 조절된 매개효과도 나타나지 않았다. 다시 말해, 가설 3-c와 4-c 모두 지지되지 않았다.

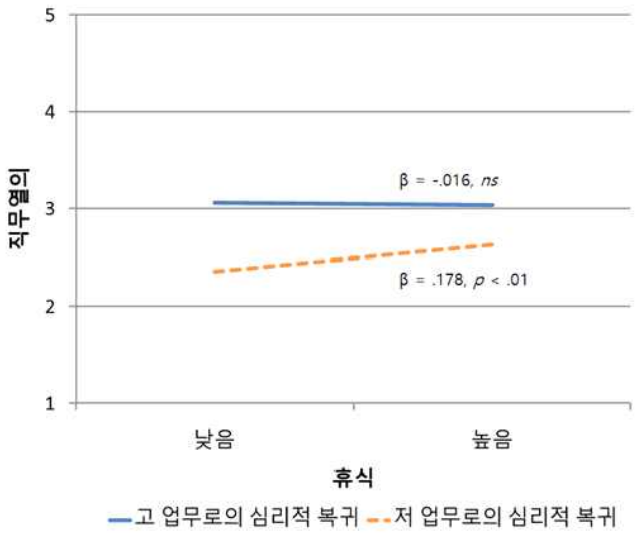


그림 3. 휴식과 직무열의 간 관계에서 업무로의 심리적 복귀의 조절효과

마지막으로 통제의 경우에도 업무로의 심리적 복귀와 유의한 상호작용이 나타나지 않았기 때문에(b = -0.035, *ns*), 전체 조절된 매개효과도 존재하지 않았다. 즉, 가설 3-d와 4-d는 모두 지지되지 않았다.

논 의

본 연구는 동료무례와 직무열의 간 관계를 심층적으로 조사하고자 동료와 함께 근무하는 만 19세 이상 미혼 전일제 직장인 총 315명을 대상으로 이틀 간격의 두 차례 온라인 설문조사를 실시하였다.

회복경험의 네 하위차원을 동료무례와 직무열의 간 중간(매개)변수로 설정하였으며, 업무로의 심리적 복귀를 두 번째 경로에서의 조절변수로 제시하여 각 회복경험이 직무열의에 미치는 정적 효과가 업무로의 심리적 복귀가 높을수록 약해지는 보상적 상호작용이 나타나는지 살펴보고자 하였다. 또한 전체 간접효과가 업무로의 심리적 복귀 수준이 높을수록 약화되는지 확인하였다.

상관분석 결과, 동료무례는 직무열의와 부적 상관을 보였으나 유의하지 않았다. JD-R 이론(Bakker & Demerouti, 2017; Bakker et al., 2023)에 기반하여 동료무례가 직무열의를 낮출 것으로 예상하였으나, 본 연구의 설문자료는 이를 지지하지 않은 것이다. 예상과 다르게 나타난 결과에 관해 설계의 측면에서 대안적 해석이 가능하다. 첫째, 본 연구에서는 화요일에 측정한 동료무례와 이틀 뒤인 목요일에 측정한 직무열의를 사용하여 분석하였는데, 동료무례는 강도가 낮기 때문에(Andersson & Pearson, 1999) 시차로 인해 동료무례의 효과가 이틀 후까지 미치지 못하고 사라졌을 수 있다. 이를 확인하고자 중앙값(2.000)을 기준으로 동료무례가 낮은 집단과 높은 집단을 구분하여 직무열의와의 상관을 비교한 결과, 유의하지는 않았으나 동료무례가 낮은 집단의 상관(r = -.111, p = .165)이 높은 집단(r = -.042, p = .632)보다 높게 관찰되었다. 따라서 시차로 인한 희석보다는 지각된 동료무례의 빈도나 정도 등 표본의 특성이 상관에 영향을 미칠 가능성이 탐지되었다. 둘째, 본 연구에서 동료무례와 직무열의를 측정한 시간적 기준은 각각 일주일과 당일 하루였는데, 이러한 시간적 참조틀이 두 요인 간 관계를 탐지하기에 적합하지 않았을 가능성도 존재한다. 실제로 한 달 동안의 동료무례를 측정한 선행연구에서는 과업행동(김영신, 박형인, 2022), 이직의도(이연주 등, 2021) 등 동료무례와 결과변수 간 유의한 관계가 보고되었다. 이는 일정 기간 누적된 동료무례 경험을 반영하는 시간적 참조틀에서 동료무례와 결과변수 간 관계가 보다 안정적으로 관찰될 수 있음을 시사한다. 그러나 이렇게 특정 설계 방식에 의한 결과가 아니라 실제로 동료무례와 직무열의 간 관계가 존재하지 않을 가능성 역시 배제할 수 없다. 그렇다고 하더라도 이 관계를 변화시키는 조절변수를 고려하지 않아 관계의 강도가 상쇄되어 나타났을 여지는 있다.

동료무례가 회복경험을 통해 직무열의에 이르는 간접효과를 분석하기 위해 동료무례와 직무열의 간 관계에 회복경험의 네 하위차원을 설명변수로 각각 투입한 결과, 휴식과 통제를 통한 부적 간접효과가 존재하였다. 즉, 동료무례의 직접효과는 없더라도 휴식과 통제를 거쳐 직무열의로 이어지는 간접효과는 나타났다. E-R 모형(Meijman & Mulder, 1998)은

업무와 관련된 노력이 부하 반응을 만들어내고 이를 회복하지 않으면 부하 반응이 누적되어 이후 업무에 지장을 줄 수 있다고 주장한다. 동료무례가 퇴근 후 회복경험의 일부를 저해하여 궁극적으로 직무열의의 저하로 이어진 본 연구의 결과는 E-R 모형(Meijman & Mulder, 1998)의 주장을 부분적으로 지지한다. 구체적으로, 휴식의 경우 동료무례로 인해 퇴근 후에도 높은 각성상태, 부정적 정서 등이 이어지게 되면서 퇴근 후의 이완과 휴식을 방해하는 것으로 해석할 수 있다. 통제의 경우, 동료무례가 유발하는 스트레스 반응이 퇴근 후에도 지속되어(Ferguson, 2012) 무력감으로 인해 퇴근 후 시간을 원하는 방식으로 사용하지 못하게 함으로써 개인이 지각하는 통제 수준을 낮춘 것으로 해석할 수 있다. 이를 종합하면, 동료무례를 경험하는 경우 일부 회복조건이 위협받아 퇴근 후의 휴식과 통제 수준이 낮아지고, 그 결과 업무 과정에서 소모된 에너지를 충전하지 못하여 궁극적으로 직무열의가 낮아진 것으로 볼 수 있다. 더불어, 동료무례가 직무열의에 가지는 직접효과가 회복경험의 네 하위차원 모두에서 유의하지 않았던 것을 고려했을 때, 동료무례의 부정적 효과는 업무 영역에 직접적으로 전달되기보다는 업무 외 영역의 휴식과 통제를 통해 간접적으로 전달되는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 결과는 직장 안팎으로 경험이 전염되는 전이효과의 증거이기도 한다. 추가로, 간접효과가 나타났던 휴식과 통제의 상대적 중요성을 확인하고자 두 변수를 동시 투입하여 병렬적 복수매개모형을 분석한 결과, 통제를 통한 간접효과만 존재하였다. 휴식과 통제 간 높은 상관이 나타났던 것을 고려했을 때, 휴식과 통제의 기능이 상당 부분 중복되며 중첩된 변량을 제외하면 통제의 고유한 변량만이 동료무례로부터 직무열의로 이어지는 경로를 설명한 것으로 보인다. 이는 휴식과 통제 중 통제가 동료무례와 직무열의 간 설명의 기제로 더 중요한 역할을 하는 것으로 해석할 수 있다.

반면, 심리적 분리와 숙달을 통한 간접효과는 나타나지 않았다. 이러한 결과를 가장 단순하게 설명하자면, 심리적 분리나 숙달은 동료무례와 직무열의 간 관계를 설명하는 요인은 아님을 의미한다. 그러나 여러 대안적 가능성 역시 존재한다. 먼저 심리적 분리의 경우, 과도한 심리적 분리는 오히려 직무열의를 낮출 수 있다는 선행연구(Fritz et al., 2010; Headrick et al., 2023; Shimazu et al., 2016)를 고려해 볼 수 있다. 즉, 심리적 분리와 직무열의 간 선형 관계는 없었으나 비선형 관계는 있을 수 있고, 이는 본 연구의 분석으로는 확인할 수 없었다. 이에 추가적으로 심리적 분리가 직무열의에 갖는 비선형 관계를 확인하였으나 유의하지 않았다. 한편, 숙달의 경우 회복경험의 다른 하위차원에 비해 평균 점수가 현저히 낮았다. 이러한 현상은 회복경험을 조사한 선행연구(박형인 등, 2021; 서치영, 박형인, 2024)에서도 일관되게 관찰된 양상으로 세 연구의 표본 모두 온라인 조사회사의 패널로 활동하는 한국 직장인을 대상으로 한다는 공통점이 있다. 이는 세 연구의 참가자들이 전반적으로 퇴근 후 도전적인 경험이나 학습에 참여하지 않거나 적게 참여할 가능성을 제시하며, 숙달의 수준은 동료무례와 같은 특정 직무스트레스원이 아닌 문화 등 더 거시적인 요인이나 개인차 등 더 미시적인 요인에 의해 결정될 수 있음을 시사한다. 이로 인해 숙달을 통한 간접효과를 관찰하기 어려웠을 가능성이 존재한다. 따라서 다른 특성의 집단에서는 숙달을

통한 간접효과가 존재할 수 있다. 아울러, 심리적 분리와 숙달의 효과는 특정 조건에서만 나타날 가능성이 있다. 본 연구에서는 회복경험과 업무로의 심리적 복귀의 상호작용을 분석하여 이러한 가능성의 일부를 확인하였다.

조절효과의 분석 결과, 심리적 분리와 휴식이 업무로의 심리적 복귀와 유의한 보상적 상호작용을 보였다. 즉, 심리적 분리와 휴식 각각이 직무열의에 가지는 관계가 업무로의 심리적 복귀에 의해 다르게 나타났다. 업무로의 심리적 복귀가 낮을 때는 두 회복경험의 수준이 높을수록 직무열의가 높아지는 정적 관계가 관찰되었으나, 업무로의 심리적 복귀가 높을 때는 두 회복경험의 수준과 관계없이 직무열의가 높은 수준으로 일정하게 유지되었다. 이러한 보상적 상호작용은 업무로의 심리적 복귀가 성공적인 전환을 촉진하여 직무열의를 높일 수 있음을 보여 주었다는 점에서 업무 영역과 비업무 영역 간 성공적인 전환을 중요시하는 경계이론(Ashforth et al., 2000)의 주장을 뒷받침한다. 이와 더불어 낮은 회복경험으로 인해 에너지가 부족할 때 추가적인 회복 관련 자원의 개입이 더욱 필요하다는 선행연구(Edvinsson et al., 2025)와도 일맥상통하는 결과이다. 다시 말해, 업무로의 심리적 복귀가 별개의 자원으로 작동하여, 업무로의 심리적 복귀가 높을 때는 업무 영역에 충분한 에너지를 투입할 수 있으므로 심리적 분리와 휴식이 부족하더라도 그 영향이 상쇄됨으로써 높은 직무열의를 유지하게 된 것으로 해석할 수 있다. 반대로, 업무로의 심리적 복귀가 낮을 때는 업무 영역에 투입할 에너지가 충분하지 않아 심리적 분리와 휴식의 효과에 의존하게 된 것으로 추측할 수 있다.

심리적 분리와 휴식의 조절효과는 나아가 조절된 매개효과로도 나타나서, 동료무례가 두 회복경험 각각을 통해 직무열의에 미치는 부적 간접효과가 업무로의 심리적 복귀가 높을수록 약화되었다. 이 중 심리적 분리의 결과는, 심리적 분리와 직무열의 간 상관이 관찰되지 않은 이유가 업무로의 심리적 복귀의 수준을 고려하지 않았기 때문이라는 점을 보여 주기에 특히 더 주목할 만하다. 앞서 심리적 분리의 효과가 특정 조건에서만 나타날 가능성을 제시하였는데, 업무로의 심리적 복귀라는 조건이 결합될 때 동료무례로부터 직무열의로 이어지는 전체 간접효과가 나타났다는 점에서 그 조건 중 하나가 업무로의 심리적 복귀임을 보여 준다. 이는 직무열의에는 심리적 분리는 물론 업무로의 심리적 복귀의 두 과정이 모두 필요하다는 선행연구(Sonnentag & Kühnel, 2016)를 지지하는 결과이다. 즉, 업무 과정 중 소모된 에너지를 보충하여 직무열의로 이어지기 위해서는 심리적 분리만으로는 충분하지 않으며, 업무 영역으로 다시 전환되는 과정도 요구된다고 할 수 있다.

반면, 숙달과 통제는 업무로의 심리적 복귀와 유의한 상호작용을 보이지 않았으며, 이에 따라 조절된 매개효과도 존재하지 않았다. 따라서 업무로의 심리적 복귀의 보상적 기능은 회복경험의 종류에 따라 다르게 나타났다. 특히, 소극적 회복경험으로 분류되는 심리적 분리 및 휴식과 다르게 숙달과 통제는 적극적 회복경험으로 분류된다(Sonnentag et al., 2017). 소극적 회복경험은 특별한 노력이나 행동이 요구되지 않는 경험인 반면, 적극적 회복경험은 신체나 마음을 능동적으로 움직여 에너지를 보충하는 과정이다(Sonnentag et al., 2017). 소극적 회복경험의 경우 업무 영역의 요구로부터 멀어지는 과정이기 때문에(Sonnentag et

al., 2017), 반대 방향인 업무 영역으로의 전환을 다루는 업무로의 심리적 복귀와 연결됨으로써 보상적으로 작동할 수 있다. 반면, 적극적 회복경험은 비업무 영역에서의 능동성을 특징으로 하기에 업무로의 심리적 복귀보다 더 적극적인 요인과 결합되어야 보상적 효과가 나타날 가능성이 존재한다. 실제로, 선행연구에서도 소극적 회복경험과 적극적 회복경험의 차별적 효과가 입증된 바 있다(Moreno-Jiménez et al., 2012).

요컨대 회복경험의 하위차원에 따라 직접효과, 단순 매개효과, 조절효과, 그리고 조절된 매개효과가 다르게 나타났다. 이상의 결과를 한눈에 파악할 수 있게 결과의 간단한 요약을 표 4에 정리하였다. 서론에서도 기술한 것과 같이 하위요인에 따른 차별적 결과는 선행연구에서도 빈번하게 관찰되어 왔다(예: Hur & Shin, 2023; Park et al., 2023).

본 연구가 지니는 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 직장 내의 동료무례가 직장 밖의 회복경험으로 연결됨을 확인하여 직장에서의 대인관계 스트레스가 업무 시간에만 국한되는 것이 아니라 퇴근 후에도 효과를 미칠 수 있음을 보여 주었다. 다시 말해, 강도가 미미해서(Andersson & Pearson, 1999) 쉽게 인지하기 어려운 동료무례도 업무 안팎의 영역을 넘나들며 조직원에게 해로운 효과를 미칠 수 있음을 확인한 것이다. 이는 전이효과와 같이 업무와 비업무 영역 간 교류에 관한 경험적 증거를 추가하며, 직장인의 총체적 웰빙을 이해하는 데 있어 영역의 구분이 더 이상 큰 의미가 없음을 암시한다. 둘째, 대인관계 스트레스로부터 회복하는 과정에 대한 문헌을 추가한다. 선행연구는 직장무례가 당일 및 다음 날의 회복을 방해할 수 있음을 보여 주었으며(Nicholson & Griffin, 2015), 직장무례와 회복탄력성 간의 관계에서 회복경험의 하위차원이 서로 다르게 기능함을 확인하였다(Notebaert et al., 2025). 본 연구는 이러한 기존의 연구를 확장하여 동료무례로 인해 저해된 일부 회복경험이 다시 직무열의의 감소로 이어질 수 있음을 확인하였다. 아울러 일부 회복경험이 부족한 상황에서 업무로의 심리적 복귀가 보상적 자원으로 작동한다는 것을 규명함으로써 대인관계 스트레스로부터 회복할 때 서로 다른 회복 전략이 상호 보완적으로 기능할 수 있음을 보여 주었다. 이를 통해, 본 연구는 대인관계 스트레스 이후의 회복 과정이 직무태도에 미치는 구체적인 영향을 이해하는 데 기여하였다. 마지막으로, 국내 직장인을 대상으

표 4. 회복경험 하위차원별 결과 요약

예측변수	준거변수	중간변수	직접효과	단순 간접효과	조절효과	조절된 매개효과
화요일 동료무례	목요일 직무열의	화-수 심리적 분리	없었음	없었음	있었음	있었음
		화-수 휴식	없었음	있었음	있었음	있었음
		화-수 숙달	없었음	없었음	없었음	없었음
		화-수 통제	없었음	있었음	없었음	없었음

주. 조절효과 = 목요일 출근 전 업무로의 심리적 복귀의 조절효과.

로 동료무례와 직무열의 간 관계의 구체적인 기제를 조사하여, 동료무례가 긍정적 결과를 저해하는 과정을 이해하는 데 필요한 경험적 증거를 제시하였다. 백승연과 박형인(2021)은 동료무례와 활력 간 부적 관계를 조사하고 회복자기효능감이 해당 관계를 완화할 수 있음을 확인하였으나, 직무열의의 한 하위요인만 다루었으며 동료무례가 활력에 이르는 기저 설명변수는 다루지 않았다. 또한 김영신과 박형인(2022)은 동료무례를 직무열의의 세 하위요인과 함께 연구하였으나, 직무열의를 매개변수로 사용하였기 때문에 동료무례가 직무열의에 미치는 효과의 설명 기제는 구체적으로 조사되지 않았다. 이러한 선행연구에서 나아가 본 연구는 동료무례가 회복경험이라는 심리적 과정을 통해 직무열의로 이어지는 효과를 확인함으로써 동료무례에 따른 결과에 대한 이해를 확장하였다.

본 연구가 지니는 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 업무 외 시간의 휴식과 통제경험을 통해 동료무례의 부정적 효과가 관리될 수 있음을 보여 주었다. 본 연구에서 직무열의로 이어지는 동료무례의 간접효과는 회복경험의 네 하위요인 중 휴식과 통제를 통해서만 존재하였는데, 이는 휴식과 통제가 중요한 연결고리임을 시사한다. 따라서 조직은 조직원들이 업무 외 시간에 휴식과 통제경험을 충분히 할 수 있는 장치를 마련해야 한다. 일례로, 퇴근 후 개인 시간의 보장 등 휴식 수준을 높일 수 있는 제도를 마련함으로써 동료무례로 인한 에너지 상실을 방지할 필요가 있다. 또한 조직원에게 워크숍과 같은 방식을 통해 업무 외 시간을 활용할 때 통제경험의 중요성을 교육하는 것도 도움이 될 수 있다. 조직이 적절한 제도와 교육을 체계적으로 실행한다면, 조직원은 업무 중 소모한 에너지를 충분히 회복하고 이를 업무 영역에 활용함으로써 높은 직무열의를 보일 수 있을 것이다. 둘째, 조직은 직무열의를 높이기 위해서 업무로의 심리적 복귀를 활용할 수 있다. 본 연구에서는 업무로의 심리적 복귀가 일부 회복경험의 부족을 보완할 뿐만 아니라 동료무례의 부적 간접효과를 약화시킬 수 있음을 확인하였다. 따라서 회복경험을 충분히 할 수 없는 상황에서는 업무로의 심리적 복귀가 보완적 자원이 될 수 있으므로 조직과 관리자는 이를 적극적으로 활용할 수 있다. 예를 들어, 업무로의 심리적 복귀는 출근 후 당일에 해야 하는 업무를 상기하기 등의 근무 시작 전 간단한 루틴을 통해 촉진될 수 있다(Vogel et al., 2022). 따라서 조직과 관리자는 간단한 전략부터 시작하여 업무로의 심리적 복귀를 원활히 할 수 있는 환경을 조성할 필요가 있다. 이는 동료무례의 부정적 효과를 줄일 뿐만 아니라 궁극적으로는 태도나 수행과 같은 긍정적 측면을 향상시킬 수 있을 것이다. 셋째, 무엇보다 동료무례를 방지하기 위한 인사관리제도를 마련하거나 건전한 조직문화를 확산시키려는 노력이 요구된다. 본 연구에서 동료무례가 직무열의에 미치는 부적 효과는 비록 크지 않았으나 낮은 직무열의와 연결됨을 관찰하였으며, 일부 회복경험의 저해를 통한 간접효과는 더 명확히 확인되었다. 직무열의는 직무수행의 주요 예측변수(Bakker, 2011)로 확인되는 등 조직의 생산성과도 밀접하게 연결되어 있다. 따라서 본 연구의 결과는 동료무례의 부정적 영향을 완화하는 것도 중요하지만 근본적으로 동료무례 자체를 예방하기 위한 조직 차원에서의 노력이 필요함을 시사한다.

본 연구는 위와 같은 의의에도 불구하고

몇 가지 한계점을 지닌다. 첫째, 모든 연구변수가 자기보고식(self-report) 설문으로 측정되었다. 본 연구는 두 시점에 걸쳐 종단적으로 자료를 수집하여 공통 방법 편향(common method bias)을 줄이고자 하였으나, 모든 변수가 단일 원천(single source)을 통해 측정되었기 때문에 편향이 발생했을 가능성은 여전히 존재한다. 따라서 후속 연구에서는 상사나 동료 등 다중 원천(multiple source)을 활용하여 보다 다면적인 평가가 가능하도록 설계할 것을 권장한다. 둘째, 참가자 간 설계(between-person design)로 진행되어 개인 내 차이가 고려되지 않았다. 동료무례는 역동적이기 때문에 시간에 따라 변화하며(Andersson & Pearson, 1999), 이에 한 사람이 경험하는 동료무례라고 해도 날마다 다를 수 있다. 더불어 회복경험의 수준도 한 사람 안에서 매일 달라질 수 있다(ten Brummelhuis & Bakker, 2012a; van Wijhe et al., 2013). 그러나 본 연구가 채택한 참가자 간 설계는 개인 내에서 발생하는 변화를 확인할 수 없기에 동료무례와 회복경험의 역동적 특성을 충분히 반영하지 못했을 수 있다. 따라서 후속 연구에서는 개인 내 설계를 통해 일 수준(day-level)에서의 동료무례와 회복경험의 관계 및 직무열의에 미치는 효과를 조사한다면 총체적 이해가 가능할 것이다. 셋째, 본 연구의 대상을 미혼 직장인으로 한정하여 설문을 진행하였다. 기혼 직장인은 배우자의 지원, 자녀 유무 등에 따라 회복경험의 수준 및 효과가 다르게 나타날 가능성이 높다(김유경 등, 2018; Clark, 2000; ten Brummelhuis & Bakker, 2012b). 본 연구는 이러한 가정 관련 요인의 영향을 최소화하기 위해 연구 대상자를 한정하였으나, 이는 한편 결과의 일반화 가능성을 제한한다. 그러므로 기혼 직장인을 대상으로도 같은 모형이 유효한지 확인이 요구된다. 더불어, 결혼 여부 및 자녀 유무에 따른 집단 비교를 통해 회복경험의 효과가 다르게 나타나는지, 나아가 이러한 집단 차이가 회복경험과 상호작용을 하는지 조사함으로써 그 효과를 보다 정교하게 밝힐 필요가 있다. 넷째, 동료와 함께 근무한 기간을 측정할 때 동료의 기준을 명확히 제시하지 않았다. 특정 동료를 지정하지 않고 단순히 '동료'라고 지칭하여 근무기간을 측정하였고, 동료가 여러 명인 참가자의 경우 각각의 동료와 함께 근무한 기간이 구분되어 측정되지 않았다. 따라서 후속 연구에서는 특정 동료를 지정하거나 동료별 근무기간을 구분하여 측정함으로써 보다 상세한 정보를 얻을 수 있을 것이다. 마지막으로, 본 연구에서는 관행적인 유의도 수준($p < .05$)에 따라 가설의 지지 여부를 판단하였으나, 결과는 한계적 유의도 수준($.05 \leq p < .10$)까지 보고하였다. 심리학 분야에서는 한계적 유의도 수준까지 보고하는 경향이 늘어나는 추세이고(Pritschet et al., 2016), 이 중에는 직장무례에 관한 국내외 연구도 포함되어 있다(이연주 등, 2021; Miner et al., 2014). 본 연구는 이러한 경향과 선행연구를 반영하여 한계적 유의도 수준에 해당하는 결과도 보고하였다. 이는 표본 크기에 좌우되는 유의도 수준보다 실질적인 효과 크기(effect size)에 더 주목하려는 노력이었으나, 한계적 유의도 수준으로 관찰된 결과가 있었기 때문이기도 하다. 후속 연구에서는 본 연구의 표본 크기인 315명보다 더 큰 크기의 표본을 사용함으로써 통계적 검정력(statistical power)을 높이고, 결과가 안정적으로 재현되는지 확인할 것을 권장한다.

전술한 한계점을 지님에도 불구하고, 본 연구는 국내 직장인을 대상으로 동료무례가 퇴

근 후 회복경험을 저해하여 다시 직무열의로 이어지는 경로를 확인함으로써 직장 내 경험이 직장 밖 경험과 어떻게 연결되는지 보여주었다는 점에서 의의가 있다. 나아가 업무로의 심리적 복귀가 회복경험과 직무열의 간 관계에서 보상적 조절효과를 지님을 규명하고, 동료무례의 부적 간접효과를 약화시킬 수 있음을 확인하였다. 이러한 결과는 조직이 동료무례의 부정적 영향을 줄이는 실질적인 방안으로서 업무로의 심리적 복귀를 촉진하는 제도 및 조직문화를 조성하는 것이 효과적일 수 있음을 시사한다. 여기에서 나아가 동료무례를 예방하는 데 기여하는 기초 자료로 활용되기를 기대한다.

참고문헌

강선아, 박춘신, 장재윤 (2018). 직장인들의 퇴근 후 회복경험 유형에 대한 탐색적 연구: 잠재 프로파일 분석. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 31(3), 643-667.
https://doi.org/10.24230/kjiop.v31i3.643-667

강성호, 허원무, 김민성 (2019). 고객무례경험이 직무열의를 매개로 서비스 성과에 미치는 효과: 고객파워와 직무자율성의 역할을 중심으로. **마케팅관리연구**, 24(3), 65-88.
https://doi.org/10.37202/KMMR.2019.24.3.65

김영신, 박형인 (2022). 동료무례가 직무열의를 통해 과업행동 및 CWB에 미치는 영향: 상사지원인식의 조절효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 35(2), 187-212.
https://doi.org/10.24230/kjiop.v35i2.187-212

김유경, 이혜진, 박형인 (2018). 직장인의 역할과부하와 직무열의의 관계: 심리적 분리의 매개효과와 잡 크래프팅과 결혼 여부 및 성별의 조절효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 31(1), 249-279.
https://doi.org/10.24230/ksiop.31.1.201802.249

박형인, 박영아, 김제인, 허태균 (2011). 한국판 직무스트레스 회복경험 척도의 타당화 연구. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 24(3), 523-552.
https://doi.org/10.24230/ksiop.24.3.201108.523

박형인, 이승미, 김유나 (2021). 업무로의 심리적 복귀: 규범적 연계망 및 역할모호성과 직무열의 간 관계에서의 조절효과. **사회과학연구**, 32(2), 43-67.
https://doi.org/10.16881/jss.2021.04.32.2.43

백승연, 박형인 (2021). 활력 및 조직시민행동에 대한 동료무례와 회복자기효능감의 상호작용효과. **사회과학연구**, 32(3), 67-81.
https://doi.org/10.16881/jss.2021.07.32.3.67

서치영, 박형인 (2024). 역할 과부하와 과업 수행의 관계: 적극적 회복 경험에 의해 조절된 소극적 회복 경험의 매개 효과. *Journal of the Korean Data Analysis Society, 26*(1), 349-366.
https://doi.org/10.37727/jkdas.2024.26.1.349

이연주, 김유나, 박형인 (2021). 동료무례가 이직의도에 미치는 영향: 소진을 통한 매개효과에서 회복경험의 조절효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 34(1), 27-50.
https://doi.org/10.24230/kjiop.v34i1.27-50

이연주, 이승미, 박형인 (2019). 직장무례와 이직의도 간 관계에 대한 메타분석적 연구. **사회과학연구**, 30(4), 157-174.
https://doi.org/10.16881/jss.2019.10.30.4.157

이완 (2012. 7. 4). **직장내 '무례한 행동' 상사**

도 부하도 불면증 공포. 한겨레. https://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/540940.html

장성희 (2009). 서비스 종업원의 정서특성이 직무탈진과 업무열의에 미치는 영향: 정서노동 전략의 매개효과. 아주대학교 일반대학원 석사학위 논문.

장재윤, 김보람, 문혜진 (2023). 직장인의 회복 역설: 방해 스트레스 요인과 심리적 분리 간의 매개 기제 검증. 한국심리학회지: 일반, 42(1), 59-85. https://doi.org/10.22257/kjp.2023.3.42.1.59

조은강 (2019). 직장 내 동료 무례함 척도 개발 및 타당화. 광운대학교 대학원 석사학위 논문.

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

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

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, *25*(3), 472-491. https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. C*urrent Directions in Psychological Science*, *20*(4), 265-269. https://doi.org/10.1177/0963721411414534

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(3), 273-285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *10*(1), 25-53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, *53*(6), 747-770. https://doi.org/10.1177/0018726700536001

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

de Bloom, J., Kinnunen, U., & Korpela, K. (2015). Recovery processes during and after work: Associations with health, work engagement, and job performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *57*(7), 732-742. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000475

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

Edvinsson, J., Hartig, T., Mathiassen, S. E., Pagard, S., Jahncke, H., & Hallman, D. (2025). A co-created workplace intervention to promote recovery in office workers with flexible work. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, *10*(1), 1-18. https://doi.org/10.16993/sjwop.339

Ferguson, M. (2012). You cannot leave it at the office: Spillover and crossover of coworker incivility. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(4), 571-588. https://doi.org/10.1002/job.774

Fritz, C., & Sonnentag, S. (2006). Recovery, well-being, and performance-related outcomes: The role of workload and vacation experiences. *Journal of Applied Psychology*, *91*(4), 936-945. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.936

Fritz, C., Yankelevich, M., Zarubin, A., & Barger, P. (2010). Happy, healthy, and productive: The role of detachment from work during nonwork time. *Journal of Applied Psychology*, *95*(5), 977-983. https://doi.org/10.1037/a0019462

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). The Guilford Press.

Headrick, L., Newman, D. A., Park, Y. A., & Liang, Y. (2023). Recovery experiences for work and health outcomes: A meta-analysis and recovery-engagement-exhaustion model. *Journal of Business and Psychology*, *38*(4), 821-864. https://doi.org/10.1007/s10869-022-09821-3

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.

Holm, K., Torkelson, E., & Bäckström, M. (2015). Models of workplace incivility: The relationships to instigated incivility and negative outcomes. *BioMed Research International*, *2015*(1), 1-10. https://doi.org/10.1155/2015/920239

Hur, W.-M., & Shin, Y. (2023). Daily relationships between job insecurity and emotional labor amid COVID-19: Mediation of ego depletion and moderation of off-job control and work-related smartphone use. *Journal of Occupational Health Psychology*, *28*(2), 82-102. https://doi.org/10.1037/ocp0000352

Kabat-Farr, D., Cortina, L. M., & Marchiondo, L. A. (2018). The emotional aftermath of incivility: Anger, guilt, and the role of organizational commitment. *International Journal of Stress Management*, *25*(2), 109-128. https://doi.org/10.1037/str0000045

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

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

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

Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., & Garrosa, E. (2012). Elucidating the role of recovery experiences in the job demands-resources model. *The Spanish Journal of Psychology*, *15*(2), 659-669. https://doi.org/10.5209/rev_SJOP.2012.v15.n2.38877

Nicholson, T., & Griffin, B. (2015). Here today but not gone tomorrow: Incivility affects after-work and next-day recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, *20*(2), 218-225. https://doi.org/10.1037/a0038376

Notebaert, L., Crane, M., Carpini, J. A., Timming, A. R., & Eastham, J. (2025). Resilience to workplace incivility: How different recovery experiences influence resilience dimensions. *Adversity and Resilience Science*, *6*(1), 431-445. https://doi.org/10.1007/s42844-025-00163-6

Park, H. I., Jang, J., & Nam, J. S. (2023). Physical activity buffers the effects of work-family conflict on work engagement through mastery recovery experience. *Current Psychology*, *42*(1), 348-358. https://doi.org/10.1007/s12144-021-01463-7

Porath, C. (2016, December 14). The hidden toll of workplace incivility. *McKinsey Quarterly*. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-hidden-toll-of-workplace-incivility

Porath, C. (2018). 무례함의 비용: 막말 사회에서 더 빛나는 정중함의 힘 (정태영 역). 흐름출판. (원전은 2016에 출판)

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

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293-315. https://doi.org/10.1002/job.248

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, *66*(4), 701-716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, *3*(1), 71-92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43-68). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4

Schleupner, R. M., Kühnel, J., Melchers, K. G., & Richter, S. S. (2023). Be prepared: Does

psychological reattachment buffer the effect of a bad night's sleep on day-specific work engagement and proactivity? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *96*(2), 287-307. https://doi.org/10.1111/joop.12424

Shimazu, A., Matsudaira, K., De Jonge, J., Tosaka, N., Watanabe, K., & Takahashi, M. (2016). Psychological detachment from work during non-work time: Linear or curvilinear relations with mental health and work engagement? *Industrial Health*, *54*(3), 282-292. https://doi.org/10.2486/indhealth.2015-0097

Sonnentag, S. (2018). The recovery paradox: Portraying the complex interplay between job stressors, lack of recovery, and poor well-being. *Research in Organizational Behavior, 38*, 169-185. https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.002

Sonnentag, S., Eck, K., Fritz, C., & Kühnel, J. (2020). Morning reattachment to work and work engagement during the day: A look at day-level mediators. *Journal of Management*, *46*(8), 1408-1435. https://doi.org/10.1177/0149206319829823

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

Sonnentag, S., & Kühnel, J. (2016). Coming back to work in the morning: Psychological detachment and reattachment as predictors of work engagement. *Journal of Occupational Health Psychology*, *21*(4), 379-390. https://doi.org/10.1037/ocp0000020

Sonnentag, S., Venz, L., & Casper, A. (2017). Advances in recovery research: What have we learned? What should be done next? *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(3), 365-380. https://doi.org/10.1037/ocp0000079

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

ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012a). Staying engaged during the week: The effect of off-job activities on next day work engagement. *Journal of Occupational Health Psychology*, *17*(4), 445-455. https://doi.org/10.1037/a0029213

ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012b). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, *67*(7), 545-556. https://doi.org/10.1037/a0027974

van Wijhe, C., Peeters, M., Schaufeli, W., & Ouweneel, E. (2013). Rise and shine: Recovery experiences of workaholic and nonworkaholic employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *22*(4), 476-489. https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.663527

Vogel, R. M., Rodell, J. B., & Agolli, A. (2022). Daily engagement and productivity: The importance of the speed of engagement.

Journal of Applied Psychology, *107*(9), 1579-1599. https://doi.org/10.1037/apl0000958

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, *74*(3), 235-244. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003

투고일자: 2026-04-15
수정일자: 2026-05-20
게재일자: 2026-06-10

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2026. Vol. 39, No. 3, 505-530
https://doi.org/10.24230/kjiop.v39i3.505-530

The Effects of Coworker Incivility on Work Engagement via Recovery Experiences: Psychological Reattachment to Work as the Moderator

Seohyun Kim **Hyung In Park**

Department of Psychology, Sungkyunkwan University

This study investigated the indirect effects of coworker incivility (measured on Tuesday) on work engagement (measured on Thursday) through off-work recovery experiences (psychological detachment, relaxation, mastery, and control) during the intervening two days. Additionally, we examined whether these indirect effects would vary depending on psychological reattachment to work (PRW). A two-wave online survey was conducted with 315 unmarried South Korean full-time employees working in coworker-present settings. The results revealed that coworker incivility was not directly associated with work engagement. However, indirect effects of coworker incivility emerged through relaxation and control when each recovery experience was tested separately. In a parallel multiple mediator model where both were entered simultaneously, only the indirect effect via control was observed. Furthermore, PRW moderated the second-stage path from recovery experiences to work engagement. Specifically, psychological detachment and relaxation were positively related to work engagement only when PRW was low, whereas work engagement remained consistently high regardless of recovery experience levels when PRW was high. Moreover, PRW attenuated the negative indirect effects of coworker incivility on work engagement via psychological detachment and relaxation. These findings contribute to the growing body of empirical evidence on the work and non-work interface and offer practical implications for the strategic application of PRW.

Key words : coworker incivility, recovery experiences, work engagement, psychological reattachment to work