

활력 및 조직시민행동에 대한 동료무례와 회복자기효능감의 상호작용 효과

백승연, 박형인[†]

성균관대학교 심리학과

본 연구는 동료무례가 활력 및 조직시민행동에 미치는 부정적 효과를 회복자기효능감이 완화할 수 있는지를 조사하고자 진행되었다. 조직시민행동은 조직지향조직시민행동(OCB-O)과 개인지향조직시민행동(OCB-I)으로 구분하였다. 참가자는 조사회사의 패널 중에서 모집하였으며, 한 명 이상의 동료와 함께 근무하는 만 19세 이상의 직장인/공무원으로 선별된 경우 온라인 설문조사에 참가할 수 있었다. 최종적으로 278명의 자료를 분석한 결과, 동료무례와 회복자기효능감 간 상호작용 효과가 활력과 OCB-O를 유의하게 설명하였으나, OCB-I에서는 관찰되지 않았다. 회복자기효능감이 낮은 경우에는 동료무례가 활력이나 OCB-O와 부적 관계를 보인 반면, 회복자기효능감이 높은 경우에는 동료무례가 활력이나 OCB-O와 유의한 관계를 보이지 않았다. 이러한 결과는 회복자기효능감이 동료무례의 해로운 효과를 완충하는 자원의 역할을 할 수도 있다는 것을 시사한다. 이를 바탕으로 기업의 관리자들이 구성원 및 조직을 위해 활용할 수 있는 개입 방안을 제안하였다.

주요어: 동료무례, 회복자기효능감, 활력, 조직시민행동

[†] 교신저자(Corresponding Author) : 박형인, 성균관대학교 심리학과 부교수, 서울특별시 종로구 성균관로 25-2, E-mail : hi.park@skku.edu

백승연, 성균관대학교 심리학과 석사졸업(제1저자)

■ 최초투고일 : 2021년 5월 1일 ■ 심사마감일 : 2021년 7월 4일 ■ 게재확정일 : 2021년 7월 15일

1. 서론

직장무례(incivility at work)는 직장 내에서 무례하거나 규범에 어긋난 행동을 보이는 것으로 부당대우(mistreatment)의 일종이다(Andersson & Pearson, 1999). 다른 형태의 부당대우와 대비되는 직장무례의 특징은 강도가 상대적으로 낮고 의도가 불분명하다는 것이다(Andersson & Pearson, 1999). 강도가 낮기 때문에 심각하지 않을 수 있으나, 그만큼 만연하게 퍼져 있을 수도 있다. 또한, 의도가 불분명하기 때문에 적극적으로 대처하기 애매하거나 어려울 수 있다.

본 연구는 여러 가지 원천의 직장무례 가운데 동료무례(coworker incivility)에 초점을 맞춘다. 일반적으로, 직장 내 상사의 숫자보다는 동료의 숫자가 더 많다. 또한, 유교의 영향을 많이 받고(Minkov & Hofstede, 2012), 권력과의 거리를 상대적으로 멀게 지각하는 동양 문화권에서는(Hofstede & Bond, 1988), 위계적 질서가 명확하여 상사의 무례를 무례로 지각하지 않을 가능성도 있다. 반면, 동양 근로자들 역시 동료무례는 무례로 지각할 가능성이 높고, 결과적으로 동료무례의 부정적 영향이 상사 등 다른 원천의 부정적 영향보다 더 클 수 있다.

본 연구는 동료무례에 초점을 맞춰 동료무례의 부정적 결과를 조사하는 한편, 동료무례의 해로운 결과를 줄일 수 있는 개인차 요인을 연구해 보고자 한다. 동료무례와 그 결과 간 관계를 완화할 수 있는 잠재적 자원으로 회복자기효능감(recovery-related self-efficacy)을 제안하여, 자원보존(conservation of resources, COR)이론 및 직무요구-자원(job demands-resources, JD-R)이론을 바탕으로 이 개인차 변수가 동료무례와 결과변수 간 관계에서 보호적 기능을 하는 조절변수(moderator)로 작용하는지 확인할 것이다.

종합적으로 본 연구의 목적은 크게 두 가지이다. 첫째, 동료무례가 근로자의 활력(vigor) 및 조직시민행동(organizational citizenship behavior, OCB)에 미치는 주효과를 조사하고자 한다. 이는 기존 국내 연구(이연주, 김유나, 박형인, 2021)가 동료무례의 결과로 건강이나 태도에 초점을 맞춘 것에서 나아가 실질적 행동을 조사한다는 점에서 차별적이다. 동료무례의 구체적 결과가 입증된다면 동료무례를 예방할 수 있는 각종 프로그램의 당위성을 조직에 홍보할 수 있다. 둘째, 동료무례가 활력 및 조직시민행동에 미치는 부정적 효과를 회복자기효능감이 완충하는 조절변수로서의 회복자기효능감의 역할을 검증할 것이다. 회복자기효능감은 비교적 최근에 도입된 개인차 요인으로 자원의 역할을 할 수 있다(Park & Lee, 2015). 그렇지만 동료무례와의 상호작용에 대해서는 아직 보고된 바가 없다. 만약 동료무례 자체를 줄이기 어렵다고 해도, 동료무례와 결과 간 관계를 조절하는 완충제(buffer)가 있다면 이를 강화시키는 훈련을 통해 또 다른 개입이 가능하다. 그러므로 본 연구는 동료무례와 관련된 실질적 개입 방안을 기업에 제공하는 기틀을 마련할 수 있을 것이다.

2. 이론적 배경 및 연구가설

1) 동료무례의 주효과

대인관계 스트레스원(interpersonal stressor)으로서 동료무례는 여러 가지 부정적 결과를 초래할 수 있다. 기존 해외 연구에서 동료무례는 정신건강(mental health)을 해하고, 반생산적 업무행동(counterproductive work behavior, CWB), 이직의도(turnover intention) 등을 상승시키는 결과를 보였다. 구체적으로, 상사나 동료로부터의

직장무례는 정신건강을 낮추고 이직의도를 높이는 해로운 효과를 보였다(Lim, Cortina, & Magley, 2008). 또 다른 예에서 동료무례는 업무노력(work effort)을 낮추고, CWB를 높이는 부정적 결과를 보였다(Sakurai & Jex, 2012). 나아가, 동료무례는 경험자의 가정생활에도 악영향을 끼쳐서 당사자의 결혼만족은 물론 배우자의 결혼만족과도 부정적 관계를 가졌다(Ferguson, 2012).

동료무례의 이와 같은 부정적 효과는 국내 연구에서도 관찰되었다. 동료무례를 경험하는 것은 정서적 소진(emotional exhaustion)을 높이고 직무만족(job satisfaction)을 낮췄으며(최옥희, 2020), 조직냉소주의(organizational cynicism)를 높이고(이상호, 김민정, 김형호, 2020), 이직의도를 높였다(이연주, 이승미, 박형인, 2019). 해외에서 출판되었으나 국내 호텔 종업원들을 대상으로 연구한 Rhee, Hur, & Kim(2017)은 동료무례가 정서적 소진을 높이고 직무수행(job performance)도 낮춘다는 결과를 보고하였다. 이렇듯 동료무례는 개인의 건강 및 조직의 생산성을 나타내는 지표에 부정적 효과를 보였다.

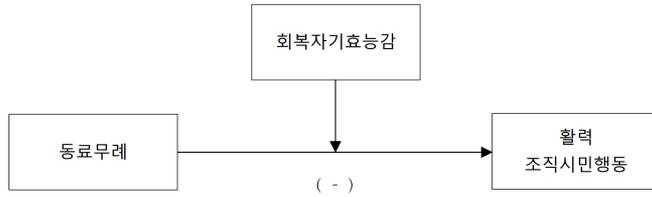
동료무례의 결과로 조사된 대부분의 지표들이 부정적 결과변수였으나, 몇몇 연구에서는 업무노력(Sakurai & Jex, 2012), 직무만족(최옥희, 2020), 직무수행(Rhee et al., 2017) 등의 긍정적 결과변수도 포함하였다. 즉, 동료무례가 부정적 결과를 높이는 것뿐만이 아니라, 긍정적 결과를 낮추는 효과도 있었다. 본 연구에서는 보다 긍정적인 지표에 초점을 맞추어 동료무례가 직장인의 활력과 OCB를 감소시키는지를 알아보고자 한다.

활력은 직무열의(work engagement)의 하위요인으로서 직무탈진(job burnout)의 긍정적 대립개념으로 활발히 연구되기 시작되었다(Schaufeli & Bakker, 2004). 활력은 근무 중의 높은 에너지 수준으로 정의되며, 소진의 반대 개념이다

(Schaufeli & Bakker, 2004). 동료무례가 소진을 높이는 효과를 보이는 것과 마찬가지로(이연주 외, 2021; 최옥희, 2020), 활력을 낮출 수 있다. 동료무례 등 스트레스원을 경험하는 직장인은 이에 대처하기 위해 자원(resource)을 소모할 가능성이 크다(Hobfoll, 1989). COR이론에 따르면, 자원의 부족은 스트레스 반응으로 이어진다(Hobfoll, 1989). 의도가 모호한 동료무례에 반복적으로 노출된다면 이에 대응하고자 정신적 및 물리적 자원을 사용할 것이고, 이에 따라 긍정적 에너지 수준이 감소하여 활력이 낮아질 수 있다. 다시 말해, 동료무례를 경험하는 사람은 활력 수준이 낮아질 것으로 예측된다.

OCB는 의무적이지 않고 따라서 조직이 공식적으로 보상하지도 않지만 조직의 기능을 돕기 위해서 구성원이 자발적으로 하는 행동을 의미한다(Konovsky & Pugh, 1994). OCB의 하위요인은 여러 방법으로 분류될 수 있는데, 행동의 대상에 기반하여 조직 자체에 대한 행동인지 조직 내 다른 구성원에 대한 행동인지에 따라서 조직지향 조직시민행동(OCB toward the organization, OCB-O) 혹은 개인지향조직시민행동(OCB toward individuals, OCB-I)으로 구분된다(Lee & Allen, 2002). OCB-O는 조직에 직접적으로 혜택을 줄 수 있는 행동으로, 조직을 향상시킬 수 있는 아이디어를 제안하는 것이 그 예인 반면, OCB-I는 직장의 다른 개인들을 돕기 위한 행동으로, 결론한 다른 구성원을 돕는 것이 그 예이다(Lee & Allen, 2002).

필수가 아니기 때문에 OCB는 조직의 환경에 더 민감하게 영향을 받을 수 있다. 만약 조직의 공식적인 보상체계와 직결되는 행동이라면 수행이 떨어질 경우 승진이 제한되는 등 문제가 될 수 있다. 이 때문에 필수 직무수행은 악조건 속에서도 어느 정도 수준을 유지하기 위해 노력을 가할 것이다.



<그림 1> 연구모형

그렇지만 OCB는 의무가 아니라서, 동료무례를 경험하는 등 조직의 환경이 친화적이지 않으면 굳이 수행 수준을 높이 유지할 이유가 없다.

특히, 동료무례에 직면하면 무례를 가하는 대상이 직접적인 수혜자로 포함될 수 있는 OCB-I를 낮출 것이다. 나아가 동료무례로 인해 OCB-O의 수준 역시 낮아질 수 있다. 자발적 도움행동은 조직으로 받은 지원 및 공정한 대우에 대한 반대급부로 나타난다(Bizri & Hamieh, 2020). 만약 조직이 동료무례를 간과하고 암묵적으로나마 용납한다면, 직장환경에 적극적으로 개입하여 건설적이고 우호적인 분위기로 개선하지 않는 조직에 실망하여 OCB-O도 감소될 가능성이 있다.

<가설>

- (1) 동료무례는 활력과 부적 관계를 보일 것이다.
- (2) 동료무례는 OCB-O(가설 2-1) 및 OCB-I(가설 2-2)와 부적 관계를 보일 것이다.

2) 회복자기효능감의 조절효과

동료무례가 활력이나 OCB와 갖는 관계가 다른 자원의 기능으로 상쇄될 수 있다. 회복자기효능감은 역경의 상황에서도 회복할 시간과 기회를 활용하는 능력에 대한 개인의 신념을 의미한다(Sonnentag & Krue, 2006). 이는 상대적으로 최근에 많이 조사되고 있는 회복(recovery) 과정에 대한 연구에서 부각된 개념으로, 근무 후 시간

에 잘 회복할 수 있다는 기대를 가진 개인들은 자기 충족적 예언(self-fulfilling prophecy)으로 그 기대를 실현할 가능성이 크다(Sonnentag & Krue, 2006).

COR이론에 따르면, 이러한 개인차 변수 역시 자원의 역할을 한다(Hobfoll, 1989). 또한, 개인 자원은 스트레스원과 결과변수 간 관계에서 완충적 역할을 하는 조절변수가 될 수 있다. 즉, 동료무례와 같은 스트레스원이 갖는 부정적 효과에도 불구하고, 회복자기효능감과 같은 개인자원이 존재한다면 그 부정적 효과는 약화될 수 있다. 원래 JD-R이론은 직무자원의 완충효과에 초점을 맞췄으나(Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005), 이후에 개인자원 역시 스트레스원과 결과변수 간 관계에서 조절효과를 가질 수 있는 것으로 모형이 확대되었다(Bakker & Demerouti, 2017). 이러한 제안은 경험적으로도 증명되어서, 동료무례와 정서적 소진 간 정적 관계를 직무자기효능감(job-related self-efficacy)이 완화하였다(Rhee et al., 2017). 이와 비슷하게, 역경 속에서도 근무 후에 회복할 능력이 있다고 믿는 개인들은 동료무례를 경험한 후에도 잘 회복하여 동료무례로부터 오는 부정적 결과를 상대적으로 덜 경험할 수 있다.

<가설>

- (3) 회복자기효능감은 동료무례와 활력 간 관계를 조절하여 회복자기효능감이 높으면 동료

무례와 활력 간 부적 관계가 약해질 것이다.
 (4) 회복자기효능감은 동료무례와 OCB 간 관계를 조절하여 회복자기효능감이 높으면 동료무례와 OCB-O(가설 4-1) 및 OCB-I(가설 4-2) 간 부적 관계가 약해질 것이다.

3. 방법

1) 연구절차 및 대상

본 연구는 국내 대학의 기관생명윤리위원회로부터 승인을 받은 후 온라인 조사업체에 속해 있는 패널을 통해 참가자를 모집하였다. 조사업체는 보유하고 있는 전체 패널 중 층화무선표집(stratified random sampling)을 통해 추출한 2,344명에게 이메일을 발송하였으나 실제 웹 설문에는 655명이 접속하였다. 대상자는 만 19세 이상의 법적 성인 중 전일근무를 하고, 함께 일하는 동료가 한 명 이상 있으며, 코로나바이러스감염증-19(COVID-19)에도 불구하고 대면 업무를 하고 있는 직장인이거나 공무원으로 선정하였다. 또한, 조사업체의 쿼터 할당제를 통해 남녀 성비가 동일하도록 설정해서 미리 성별을 통제했다. 선별 문항을 거쳐 이러한 기준에 부합한 대상자만이 연구의 설명문을 읽을 수 있었고, 무기명 온라인 설문조사의 특성상 서면동의서 대신 연구에 동의한다고 선택하면 본 설문조사에 참여하도록 하였다. 연구 참여는 자발적이며, 동의 후에도 언제든지 중간에 철회할 수 있다는 안내를 하였다.

설문에 접속한 655명 중 311명은 조건이 선별 기준과 불일치하였고, 17명은 중도포기를 하였다. 설문을 완료한 327명 중 49명은 조사업체의 불성실 기준(모든 문항에 동일한 응답, 책정한 시간의 1/3이 되지 않는 너무 빠른 응답, 하루를 넘는 너

무 느린 응답)에 해당하여 제외된 후 최종적으로 278명의 설문조사 자료를 전달받았다. 이 중 여성이 140명(50.4%), 기혼자가 155명(55.8%)이었다. 또한 과반수가 수도권에 거주하고 있어서, 거주지 상위 순서대로 서울 82명(29.5%), 경기도 69명(24.8%), 그리고 인천 23명(8.3%)으로 나타났다. 최종 학력은 4년제 학사가 가장 많았고(152명; 54.7%), 그 다음이 2년제 대학 졸업자였다(56명; 20.1%). 대부분이 사무직(173명; 62.2%)이나 기술직(30명; 10.8%) 근무자였다. 참가자의 평균 연령은 38.61세($SD = 8.72$), 현 직장의 근속기간은 69.15개월($SD = 69.37$), 그리고 평균 근무시간은 주당 44.39시간($SD = 6.76$)으로 나타났다. 참가자의 인구통계학적 정보를 <표 1>에 정리하였다.

2) 측정도구

본 연구에서 사용한 모든 연구변수들은 자기보고로 평가되었으며, 5점 Likert 척도로 측정되었다. 연구변수에는 동료무례, 회복자기효능감, 활력, 그리고 OCB가 포함된다. 개인차 변수인 회복자기효능감의 경우 평소 생각과 일치하는 정도를 표시하도록 하였으며, 동료무례, 활력, 그리고 OCB는 최근 2주 동안의 경험을 표시하도록 하였다.

(1) 동료무례

동료무례는 조은강(2019)이 개발 및 타당화한 10문항 척도를 사용하였다. 이 척도는 단일요인으로 구성되어 있으며, 예시 문항은 “나를 무시하는 말을 한다”, “함께 하는 업무임에도 나의 의견을 존중하지 않는다” 그리고 “동등한 관계임에도 자신이 내 상사인 것처럼 행동한다.” 등이 있다. 본 연구의 자료에서 신뢰도는 내적일치도(internal consistency) 계수(Cronbach's α)로 평가되었

<표 1> 참가자의 인구통계학적 정보

측정변수	범주	빈도	%
성별	남성	138	49.6
	여성	140	50.4
직업	공무원	13	4.7
	직장인	265	95.3
거주지	서울	82	29.5
	부산	17	6.1
	대구	13	4.7
	인천	23	8.3
	광주	10	3.6
	대전	8	2.9
	울산	3	1.1
	경기도	69	24.8
	강원도	3	1.1
	충청북도	5	1.8
	충청남도	9	3.2
	전라북도	7	2.5
	전라남도	5	1.8
	경상북도	7	2.5
	경상남도	14	5.0
	제주도	3	1.1
	교육수준	고등학교 졸업	27
2년제 대학 졸업		56	20.1
4년제 대학교 졸업		152	54.7
대학원 졸업 이상		39	14.0
기타		4	1.4
결혼 여부	미혼	121	43.5
	기혼	155	55.8
	기타	2	0.7
직군	사무직	173	62.2
	관리직	17	6.1
	기술직	30	10.8
	연구직	11	4.0
	생산직	11	4.0
	보건/의료직	17	6.1
	영업/판매직	13	4.7
	기타	6	2.2

주: N = 278.

으며, 동료무례의 내적일치도는 .94로 높게 나타났다.

(2) 회복자기효능감

회복자기효능감은 Sonnentag과 Krueger(2006)이 영어로 발표하고 Park과 Lee(2015)가 한국어로 번안한 여섯 문항을 사용하여 측정하였다. 예시 문항에는 “내가 피곤하더라도, 근무 외 시간에 회복할 자신이 있다”, “내가 무언가에 화가 나 있더라도, 근무 외 시간에 회복할 자신이 있다” 그리고 “내게 할 일이 쌓여 있더라도, 근무 외 시간에 회복할 자신이 있다” 등이 포함된다. 본 연구의 자료에서 회복자기효능감의 내적일치도는 .93으로 높게 나타났다.

(3) 활력

활력은 Schaufeli, Bakker, 그리고 Salanova(2006)의 단축형 직무열의 척도(Utrecht Work Engagement Scale 9 items, UWES-9)를 장성희(2009)가 번안한 버전을 활용하였다. 활력에 해당하는 하위요인은 세 문항으로 구성되며, 예시 문항에는 “직무상에서, 나는 넘치는 힘을 느낀다.”가 있다. 활력의 내적일치도는 .81로 산출되었다.

(4) OCB

OCB는 Lee와 Allen(2002)의 척도를 윤수민과 이재식(2010)이 번안한 한국어 버전으로 측정되었다. OCB의 두 하위요인은 각각 여덟 문항으로 평가되었다. OCB-O의 예시 문항에는 “아무도 강요하지 않았지만 회사의 이미지에 도움이 되는 행사에 참여한다”와 “다른 직원들이 회사를

비판할 때, 회사 편을 든다”가 있고, OCB-I의 예시 문항에는 “결근한 사람의 일을 도와준다”와 “동료나 구성원의 업무 수행을 돕기 위해 내가 가지고 있는 지식을 나뉜다”가 있다. 내적일치도는 두 하위요인 모두 .88로 나타났다.

3) 통계분석

자료는 SPSS Statistics 26을 사용하여 분석하였다. 먼저, 연구변수들의 평균과 표준편차를 구하고, 연구변수들 간 상관분석을 실시하였다. 가설 1과 2는 상관분석으로 확인하였다. 그런 다음, 가설 3과 4를 검증하기 위해 각 결과변수마다 중다회귀를 분석하여 총 세 번의 회귀모형을 구하였다. 첫 번째 단계에는 예측변수인 동료무례와 조절변수인 회복자기효능감 각각을 투입하였고, 두 번째 단계에 동료무례와 회복자기효능감의 상호작용항(interaction term)을 투입하였다. 이 때, 저차항의 비표준화계수를 보다 의미 있게 해석하기 위해 연속변수인 두 예측변수(예측변수와 조절변수)를 모두 평균중심화(mean-centering)하였다(Hayes, 2018). 상호작용항이 유의한 경우, 조절변수의 조건올기(simple slopes)를 분석하여 정확한 차이를 비교하였다(Aiken & West, 1991).

4) 통제변수

전술한 것과 같이, 성별은 연구의 설계 단계에서 통제하여 동등한 비율로 남녀 참가자를 선정하였다. 나아가, 최종학력, 직위, 근속연수와 같은 인구통계학적 특성이 직무열의 등 본 연구의 결과변수와 관련이 있을 수 있다는 선행연구를 바탕으로(이연주 외, 2021), 이들 변수들과 활력, OCB-O, 그리고 OCB-I와의 상관을 분석하였다.

그 결과, 최종학력은 결과변수와 유의한 상관이 없었으나, 직위는 활력($r = .23, p < .001$), OCB-O($r = .36, p < .001$), 그리고 OCB-I($r = .20, p < .01$) 모두와 유의한 정적 상관이 있었고, 근속연수는 활력($r = .12, p < .05$) 및 OCB-O($r = .17, p < .01$)와 유의한 정적 상관을 보였다. 이에 따라 직위와 근속연수를 회귀분석의 첫 번째 단계에 투입하여 통계적으로 통제를 한 후 가설을 검증해 보았다. 통제변수를 포함하고 난 후에도 조절효과에 대한 결과가 크게 달라지지 않았기 때문에, Becker 등(2016)의 권고에 따라 아래에는 통제변수를 제외한 결과를 보고한다.

마지막으로, 다중공선성(multicollinearity) 진단을 위해 통제변수까지 포함한 마지막 단계의 공차(tolerance) 및 분산팽창요인(variance inflation factor, VIF)을 계산하였다. 공차는 .10 이하, VIF는 10 이상이면 문제가 있는 것인데, 예측변수가 동일한 세 모형에서 모두 공차는 .96, VIF는 1.04로 나타났다.

4. 결 과

<표 2>에 기술통계 및 상관분석 결과를 제시

하였다. 동료무례는 활력($r = -.15, p < .05$), OCB-O($r = -.13, p < .05$), 그리고 OCB-I($r = -.15, p < .05$)와 유의한 부적 상관을 보였다. 따라서 가설 1, 가설 2-1, 그리고 가설 2-2가 모두 지지되었다. 추가로, 동료무례와 회복자기효능감 역시 유의한 상관을 보였다($r = -.27, p < .001$).

<표 3>에 회귀분석 결과를 정리하였다. 세 결과변수 모두, 첫 번째 단계에서 동료무례와 회복자기효능감이 동시에 투입되었을 때, 동료무례는 더 이상 유의하지 않았으나, 회복자기효능감은 활력($\beta = .39, p < .001$), OCB-O($\beta = .27, p < .001$), 그리고 OCB-I($\beta = .22, p < .001$)를 모두 유의하게 설명하였다. 나아가 두 번째 단계에서 상호작용항을 추가로 투입했을 때, 동료무례와 회복자기효능감의 상호작용이 활력($\beta = .14, p < .05$)과 OCB-O($\beta = .15, p < .01$)를 유의하게 설명하였다. 동료무례와 회복자기효능감의 상호작용이 활력에 대해 1.9%의 설명력을 추가하였고, OCB-O에 대해서는 2.2%의 설명력을 추가하였다. 그렇지만 OCB-I에 대해서는 유의한 상호작용이 관찰되지 않아서 가설 4-2는 지지되지 않았다.

<그림 2>를 보면, 회복자기효능감이 낮을 때는 동료무례와 결과변수 간 관계가 유의한 부적 관계를 보였으나(활력: $\beta = -.19, p < .05$; OCB-O:

<표 2> 기술통계 및 상관분석 결과

변수	1	2	3	4	5
1. 동료무례	-				
2. 회복자기효능감	-.27***	-			
3. 활력	-.15*	.40***	-		
4. 조직지향조직시민행동	-.13*	.28***	.59***	-	
5. 개인지향조직시민행동	-.15*	.24***	.38***	.57***	-
평균(M)	1.96	3.26	2.52	2.95	3.38
표준편차(SD)	0.78	0.79	0.76	0.67	0.59
α	.94	.93	.81	.88	.88

주: N = 278. 모든 연구변수들은 1.00점부터 5.00점까지의 범위로 측정됨. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

<표 3> 중다회귀분석 결과

결과변수	단계	모형	β	R^2	ΔR
활력	1	동료무례	-.05	.16***	.16***
		회복자기효능감	.39***		
	2	동료무례	-.05	.18***	.02*
		회복자기효능감	.41***		
		동료무례 × 회복자기효능감	.14*		
조직지향 조직시민행동	1	동료무례	-.06	.08***	.08***
		회복자기효능감	.27***		
	2	동료무례	-.07	.11***	.02**
		회복자기효능감	.29***		
		동료무례 × 회복자기효능감	.15**		
개인지향 조직시민행동	1	동료무례	-.09	.07***	.07***
		회복자기효능감	.22***		
	2	동료무례	-.09	.07***	.01
		회복자기효능감	.23***		
		동료무례 × 회복자기효능감	.09		

주: $N = 278$. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.



<그림 2> 단순기울기 분석 결과

$\beta = -.21, p < .05$), 회복자기효능감이 높을 때는 동료무례와 결과변수 간 관계가 더 이상 유의하지 않았다(활력: $\beta = .08, p = .28$; OCB-O: $\beta = .08, p = .32$). 따라서 회복자기효능감이 가설과 일치하는 방향으로 동료무례와 결과변수 간 관계를 조절하여 가설 3과 가설 4-1이 지지되었다.

5. 논의

전일제 대면 근무를 하고 동료가 한 명 이상인 직장인 및 공무원 278명을 설문조사한 결과, 동료무례는 활력 및 OCB와 부적 상관을 보였다. 상관계수가 유의하게 나타났음에도 불구하고 그 효과크기는 그리 크지 않았는데, 이는 동료무례와

이들 결과변수 간 관계에 조절변수가 있기 때문일 수 있다. 구체적으로, 동료무례와 활력의 관계 및 동료무례와 OCB-O의 관계는 회복자기효능감에 의해 조절되어, 회복자기효능감이 낮은 경우에만 이들 관계가 유의하게 나타나고, 반면에 회복자기효능감이 높은 경우에는 유의한 관계가 없었다. 이렇게 회복자기효능감의 수준에 따라서 관계가 달라지기 때문에 조절변수를 고려하지 않은 단순 상관의 효과크기는 상대적으로 약하게 나타난 것으로 해석된다. 또한, 이러한 조절효과는 직위 및 근속연수를 통제하고 난 후에도 명확하게 관찰되었다. 즉, 회복자기효능감의 긍정적 역할은 인구통계학적 특성과 상관없이 안정적으로 나타났다.

이러한 결과는 근로자가 지각하는 회복자기효능감이 동료무례의 해로운 효과를 줄이는 긍정적 효과가 있다는 것을 증명한다. 이는 COR이론(Hobfoll, 1989) 및 JD-R이론(Bakker et al., 2005)과 일치하는 것으로, 자원의 역할을 하는 개인의 특성인 회복자기효능감이 스트레스원에 대처하는 과정에서 완충제로 작용할 수 있음을 시사한다. 직장에서 경험하는 대인관계적 스트레스 원인 동료무례는 개인의 활력과 OCB-O를 낮추지만, 회복자기효능감을 높게 보고하는 개인은 동료무례에 크게 영향을 받지 않고 비교적 일정한 수준의 활력 및 OCB-O를 유지한다는 것은 이 개인자원의 활용 가능성을 보여준다.

그럼에도 불구하고, 회복자기효능감은 동료무례와 OCB-I 간 관계를 줄이는 데는 도움이 되지 못했다. 이는 OCB-I의 본질적 특성과 관련이 있을 수 있다. OCB-I는 동료와 같은 조직 내 다른 구성원을 돕는 행동을 측정한다(Lee & Allen, 2002). 동료로부터의 무례를 경험한 근로자들은 회복을 한 다음에도 그 무례의 가해자인 동료를 돕고 싶지 않을 수 있다. 굳이 받은 무례에 상응

하는 무례를 보여 보복을 하지는 않더라도 내게 무례했던 사람을 돕는 행위를 할 필요도 느끼지 않기 때문에 회복자기효능감이 다른 결과변수와는 다르게 OCB-I에서는 나타나지 않았을 것으로 추측한다.

가설과 별도로, 동료무례는 함께 측정된 변수 중 회복자기효능감과 가장 큰, 중간 정도의 부적 상관을 보였다. 본 연구는 횡단설계를 적용했기 때문에 이 둘 사이 인과관계를 논하는 것은 조심스럽다. 그렇지만 회복자기효능감은 개인차 변수로 평소 자신에 대해 보고한 결과인 반면 동료무례는 최근 2주 동안의 경험에 대해 보고한 수치이기 때문에, 평소 회복자기효능감을 높게 지각하는 개인은 동료무례를 적게 경험할 가능성이 있다고 해석하는 것이 더 합리적이다.

본 연구의 학문적 의의는 기존 연구에서는 다루지 않은 동료무례와 회복자기효능감 간의 상호작용을 조사하여 개인자원으로서의 회복자기효능감의 긍정적 기능을 확인하였다는 데 있다. Park과 Lee(2015)의 연구에서도 회복자기효능감은 결정권한과 냉소 사이의 부적 관계를 조절하는 효과를 보였다. 그러나 이는 직무자원이 결정권한과 개인자원인 회복자기효능감이 상호작용하여 냉소를 더욱 줄이는 상승적 효과로 나타났다(Park & Lee, 2015)는 점에서 본 연구와는 차이가 있다. Rhee 등(2017)은 본 연구와 동일하게 스트레스 원인 동료무례로부터 출발하는 부정적 효과에 초점을 맞추었으나, 회복자기효능감과 다소 개념이 다른 직무자기효능감을 조절변수로 활용하였다. 본 연구는 직장 내 스트레스원인 동료무례가 긍정적인 결과변수인 활력 및 OCB-O에 미치는 부정적 효과를 개인자원인 회복자기효능감이 완충함을 확인했다는 점에서 기존 연구와는 다른 학문적 함의가 있다.

본 연구는 또한 동료무례의 예방 및 대처와 관

런된 실무적 함의를 제공한다. 첫째, 동료무례가 개인의 활력은 물론이고 조직에 도움을 주는 OCB도 낮추는 해로운 효과가 있다는 점은 기업이 동료무례를 적극적으로 예방해야 하는 당위성을 제시한다. 즉, 구성원의 정신건강이나 복지를 위해서만이 아니라, 실질적으로 조직에 미치는 부정적 영향이 있기에 기업은 구성원 간 무례를 막기 위해 힘써야 한다. 나아가 정부 역시 지위 등을 이용한 직장 내 괴롭힘 방지뿐만 아니라 동등한 관계에서 발생할 수 있는 의도가 모호한 무례 행동에 대해서도 개입할 수 있는 법적 근거를 제공할 필요가 있다.

만약 동료무례 자체를 줄이기 어렵다고 해도, 동료무례와 결과 간 관계를 조절하는 완충제가 있다면 이를 강화시키는 훈련을 통해 또 다른 개입이 가능하다. 여섯 개의 동양 국가를 조사한 한 연구에서 참가자들은 동료무례를 관리자(manager)무례나 간부(senior leader)무례보다 더 빈번하게 경험한다고 응답하였다(Yeung & Griffin, 2008). 동료무례의 특성이 약한 강도와 모호한 의도라는 점을 고려한다면(Andersson & Pearson, 1999), 동료무례를 근절하는 것이 쉽지 않을 수 있다. 이때는 회복자기효능감과 같은 개인자원을 높이는 훈련 프로그램을 제공하여 동료무례의 부정적 효과를 줄일 수 있는 것이다. Hahn, Binnewies, Sonnentag, 그리고 Mojza(2011)는 유사실험(quasi-experiment)을 바탕으로 회복경험, 회복자기효능감, 그리고 웰빙에 대한 훈련 프로그램을 통해 회복자기효능감이 증가할 수 있다는 것을 증명하였다. 따라서 기업은 회복자기효능감을 향상시키는 훈련 프로그램을 구성원들에게 제공함으로써 동료무례가 미치는 부정적 영향을 약화시킬 수 있다.

이러한 실무적 함의에도 불구하고, 본 연구 역시 여러 가지 한계를 갖는다. 우선, 연구의 자료가

횡단설계에 의한 일회성 설문조사에 기반하였다. 따라서 동료무례와 결과변수 간 관계에서 인과관계를 확인할 수 없다. 논리에 기초하여 동료무례를 경험하는 활력 및 OCB가 낮아질 것으로 가정하였으나, 활력이나 OCB가 낮은 사람이 동료무례의 대상이 될 가능성을 배제할 수 없다. 내적타당도(internal validity)가 낮다는 것이 본 연구의 첫 번째 제한점으로, 추후 연구에서는 대안적 설명을 배제할 수 있는 종단설계 자료를 활용할 것을 추천한다.

둘째, 실제 직장인과 근로자를 대상으로 하였다 는 점에서 외적타당도(external validity)는 높으나, 온라인 설문조사의 특성 상 참가자의 대부분이 수도권에 거주하고 대학 이상의 학력을 가진 사무직 혹은 기술직 근로자로 구성되었다. 그러므로 본 연구의 결과가 제주도($n = 3$)나 강원도($n = 3$)에 거주하는 생산직($n = 11$) 근로자들에게는 그대로 적용되지 않을 수도 있다. 연구 참가자의 특성이 한정되어 있어서 일반화에 한계가 있으므로, 후속 연구에서는 오프라인 설문조사를 접목하여 보다 다양한 참가자를 모집할 필요가 있다.

나아가 추후연구에서는 직장에 한정된 결과변수가 아니라 퇴근 후 사생활과 관련된 결과변수에도 회복자기효능감의 조절효과가 동일하게 나타나는지 확인해 볼 것을 추천한다. Ferguson(2012)은 동료무례가 가정생활에도 부정적 영향을 끼쳐서 당사자와 배우자의 결혼만족과 부적 관계를 가진다고 하였다. 회복자기효능감이 퇴근이나 여가 시간의 회복활동과 밀접한 관련이 있는 개인차 변수라는 점을 고려하면(Hahn et al., 2011; Park & Lee, 2015; Sonnentag & Krueger, 2006), 회복자기효능감이 동료무례와 결혼만족 간 관계에서도 완충적 역할을 할 가능성이 있다. 그렇지만 본 연구에서는 직무와 관련된 태도 및 행동에만 초점을 맞추었다.

이러한 제한점이 있기는 하지만, 본 연구는 동료무례가 개인의 긍정적 에너지 수준과 직장 내 행동에 미치는 해로운 효과를 조사하고, 그 관계를 완화해 줄 수 있는 개인자원을 확인했다는 데 의의가 있다. 동료무례가 비록 심각한 형태의 부당대우는 아니더라도 개인의 정신건강 및 행동에 악영향을 미칠 수 있다는 결과는 동료무례에 대

한 개입의 필요성을 제시한다. 또한, 회복자기효능감은 상대적으로 최근에 나온 개념으로 국내에서는 이를 조사한 연구가 많지 않은 가운데, 본 연구는 회복자기효능감의 활용 가능성을 실증하였다. 이러한 결과를 바탕으로 본 연구는 조직 내 구성원의 복지와 조직 생산성을 향상시키는 개입 방안을 마련하는 데 일조할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 윤수민 · 이재식 (2010). 고용경쟁력과 조직시민행동 사이의 관계: 직무 불안정성과 조직불안 및 직무열의의 이중 매개효과. <한국심리학회지: 산업 및 조직>, 23(2), 297-315.
- 이상호 · 김민정 · 김형호 (2020). 상사의 비인격적 감독과 동료의 무례함이 조직 냉소주의에 미치는 영향: 증분적 효과와 상호작용 효과. <대한경영학회지>, 33(7), 1221-1245.
- 이연주 · 김유나 · 박형인 (2021). 동료무례가 이직의도에 미치는 영향: 소진을 통한 매개효과에서 회복경험의 조절 효과. <한국심리학회지: 산업 및 조직>, 34(1), 1-24.
- 이연주 · 이승미 · 박형인 (2019). 직장무례와 이직의도 간 관계에 대한 메타분석적 연구. <사회과학연구>, 30(4), 157-174.
- 장성희 (2009). 서비스 종업원의 정서특성이 직무탈진과 업무열의에 미치는 영향: 정서노동 전략의 매개효과. *야후대학교 심리학과 대학원 석사학위논문*.
- 조은강 (2019). 직장 내 동료 무례함 척도 개발 및 타당화. *광운대학교 일반대학원 석사학위 청구논문*.
- 최옥희 (2020). 호텔 종사원의 동료무례경험이 직무만족에 미치는 영향: 감정소진과 내재적 동기의 매개역할. <관광연구저널>, 34(9), 153-164.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180.
- Becker, T. E., Atinc, G., Breugh, 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.

- Bizri, R. M., & Hamieh, F. (2020). Beyond the “give back” equation: The influence of perceived organizational justice and support on extra-role behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(3), 699-718.
- Ferguson, M. (2012). You cannot leave it at the office: Spillover and crossover of coworker incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 571-588.
- Hahn, V. C., Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2011). Learning how to recovery from job stress: Effects of a recovery training program on recovery, recovery-related self-efficacy, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 202-216.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- 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.
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2012). Hofstede's fifth dimension: New evidence from the world values survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43(1), 3-14.
- Park, H. I., & Lee, H. (2015). The effects of recovery-related self-efficacy on occupational health among Korean workers. *International Journal of Stress Management*, 22(4), 372-394.
- Rhee, S.-Y., Hur, W.-M., & Kim, M. (2017). The relationship of coworker incivility to job performance and the moderating role of self-efficacy and compassion at work: The job demands-resources (JD-R) approach. *Journal of Business Psychology*, 32(6), 711-726.
- Sakurai, K., & Jex, S. M. (2012). Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviors: The moderating role of supervisor social support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 150-161.
- 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.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Sonnentag, S., & Krueger, 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.

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

The Interaction Effect of Coworker Incivility and Recovery-Related Self-Efficacy on Vigor and Organizational Citizenship Behaviors

Seungyeon Baik, Hyung In Park

Department of Psychology, Sungkyunkwan University

The purpose of this study was to investigate whether recovery-related self-efficacy (RSE) would mitigate the negative effects of coworker incivility on vigor and two kinds of organizational citizenship behaviors (OCBs), OCB toward the organization (OCB-O) and toward individuals (OCB-I). Participants included 278 employed adult workers in South Korea who had at least one coworker and completed an online survey. Results showed that RSE had moderating effects on the relationships of coworker incivility with vigor and OCB-O, but not with OCB-I. For employees with low RSE, coworker incivility was negatively associated with vigor and OCB-O, whereas for those with high RSE, coworker incivility was not significantly associated with vigor and OCB-O. Our findings imply that RSE may be beneficial for reducing the harmful effects of coworker incivility that employees perceived. Based on these results, we provide practitioners and managers with valuable insights for organizational intervention.

Keywords: Coworker Incivility, Recovery-related Self-efficacy, Vigor, Organizational Citizenship Behaviors