

Effect of Workplace Incivility on Employee's Behavior Through Emotion and Job Satisfaction*

직장 내 무례가 감정 및 직무만족을 통해 종업원의 행동에 미치는 영향

Byungjun Huh(First Author)

Department of Knowledge Services & Consulting,
Graduate School, Hansung University
(hbj914@nate.com)

Hyoung-Yong Lee(Corresponding Author)

School of Business, Hansung University
(leemit@hansung.ac.kr)

Workplace incivility is prevalent in the workplace, and exposure to workplace incivility can lead to negative emotions that can be damaging to individuals and the organization as a whole, ultimately negatively impacting employee attitudes and behaviors. Therefore, it is very important to understand the impact of workplace incivility on employee emotions and attitudinal behaviors. However, there are not many studies in the literature on the effects of workplace incivility on attitudes and behaviors through employees' emotions. Therefore, the purpose of this study was to investigate the effects of workplace incivility on employees' emotions, job satisfaction, organizational citizenship behavior, and innovative behavior. For this purpose, the study was conducted by surveying full-time employees who are currently employed in the workplace. In addition, PLS structural equation model was used to analyze the research model. The results of the study showed that, first, workplace incivility affects emotions. Second, positive emotions affect job satisfaction. Third, job satisfaction affects employees' organizational citizenship behavior and innovative behavior. Fourth, positive emotions mediate the relationship between workplace incivility and job satisfaction. Fifth, positive emotions and job satisfaction mediated the relationships between workplace incivility and organizational citizenship behavior and between workplace incivility and innovative behavior. This study identified a mechanism by which workplace incivility undermines positive emotions, which in turn reduces positive job satisfaction, which in turn negatively affects organizational citizenship behavior and innovative behavior. Therefore, the results of this study suggest that workplace incivility should be reduced to enhance positive emotional responses and increase job satisfaction, thereby enhancing organizational citizenship behavior and innovative behavior.

Key Words: Workplace incivility, Positive emotion, Negative emotion, Job satisfaction, Organizational citizenship behavior, Innovative behavior, Affective event theory

Submission Date: 02. 25. 2023

Revised Date: (1st: 04. 05. 2023)

Accepted Date: 04. 28. 2023

* This research is supported by Hansung University Research Fund

Copyright 2011 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

직장 내 무례는 무례하거나, 예의가 없거나 다른 사람에 대한 배려가 부족한 것으로 간주되는 행동으로 인식될 수 있다(Sayers et al., 2011). 의도적이든 그렇지 않은 무례함은 단순한 성격 갈등이 아니라 다른 사람을 파괴하는 행동이다. 직장 내 무례는 개인에게 서서히 영향을 미치는 사소한 무례함일 수 있으며, 개인 뿐만 아니라 조직전체에 피해를 주는 어두운 전망이나 노골적이고 공격적인 행동을 유발할 수 있다. 또한, 무례함은 궁극적으로 직장과 사회전체에 심각한 영향을 미치는 적개심, 우울, 공격성 및 폭력의 감정으로 이어질 수 있다(Akella & Lewis, 2019).

이러한 부정적 영향을 미치는 직장 내 무례는 직장에서 만연하다. Park(2022)에 따르면 한국EAP 협회(Korea Employee Assistance Program Association)와 비폭력대화 연구소가 공동으로 실시한 직장인 315명을 대상으로 한 '직장 내 무례함 경험 실태'에 관한 조사에서 최근 6개월 내에 직장내에서 무례함을 경험한 적이 있다고 응답한 비율이 100%로 설문에 응답한 응답자 전체가 무례함을 경험하고 있는 것으로 나타났고, 직장 내 무례를 '매일 경험한다'가 3.2%, '자주 경험한다' 13.3%, '가끔 경험한다' 42.2%, 반복적으로 무례함을 경험한다는 응답자가 58.7%, 나머지 41.3%는 6개월 이내에 한두 번 무례함을 경험한 적이 있다고 응답하였다. Pearson et al.(2000)의 연구에서 언급된, 전국적 여론 조사에서 응답자의 90%가 무례행동이 심각한 문제이며 무례행동이 폭력에 기여하고 도덕적 가치를 훼손한다고 생각했고 또 다른 전국 여론조사에서 응답자의 4명 중 3명은 무례함이 점점 심해 지고 있

다고 생각했다고 한다. 그리고, 다른 여론 조사에서 조사한 327명의 일선 근로자 중 절반 이상이 지난 3년 동안 직장내에서 학대 행위를 경험한 것으로 나타났다 하였다. Kim et al.(2018)은 무례경험이 무례 가해로 이어지는 무례나선의 논리를 검증하였고, 조직에서 무례를 경험한 직원은 동료에게 다시 무례를 행할 수 있으며, 고객에게 무례를 경험한 직원도 고객에게 다시 무례를 가할 수 있다는 것을 확인하였다. 즉, 무례의 경험이 또다른 가해로 이어지는 악순환이 반복되어지다가 결국 폭력적인 행동으로 이어져 피해의 범위가 확대될 수 있다고 하였다. Pearson & Porath(2005)는 그들의 연구에서 직장내에서 누군가가 연구 대상자들에게 무례하게 대했다고 믿을 때, 절반은 직장 내 무례 가해자와 미래의 상호 작용을 걱정하면서 근무 시간을 잃을 것이고 절반은 재발을 피하기 위해 이직을 고려할 것이라고 하였다. 또한, 자신들이 무례한 대우를 받았다고 느끼는 연구 응답자의 1/4은 의도적으로 업무 노력을 줄이고 일탈 행동을 할 것이라고 하였다. 이와 같이 직장 내 무례는 직원의 태도와 행동에 부정적 영향을 미치고 조직에 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에 직장내에서 만연한 무례 행동이 직원 및 조직에 미치는 영향관계를 파악하는 것은 매우 중요하다.

특히, 기업은 현재의 급변하고 불안정한 경영환경 하에서 지속적인 우위를 유지하고 생존하기 위해서는 직원의 혁신적인 아이디어와 행동을 이끌어 내고, 맡은 직무 이상의 업무를 수행할 수 있도록 하는 것이 필요하다. 하지만, 직장 내 무례를 경험하면 개인은 업무 성과, 시민의식을 저하시키거나 이에 대한 대응으로 철수 또는 일탈 행위를 할 수 있으며, 또한 이러한 경험을 통해 스트레스를 받으면 보복을 위해 부정적 행동을 할 수도 있다(Han et al., 2022). 직원들이 직면하는 무례함은 공격성을 느끼게 하여 혁

신적인 업무 행동 수준에 영향을 미치고 결과적으로 낮은 생산성을 초래한다(Samma et al., 2020). Liu et al.(2022)은 무례함을 경험한 직원은 자원 손실로 인해 더 많은 번아웃(burnout)을 경험할 가능성이 높고, 더 이상의 자원 손실을 방지하기 위해 조직시민행동을 보류하거나 자원 부족으로 인해 조직시민행동에 참여하지 못할 것이라 제안하였다. 또한, 직장 내 무례는 직원들의 정서적 피로도를 높이고 결과적으로 조직지향적 조직시민행동이 낮아지고 이직 의도가 높아진다(Moon & Morais, 2022). W.-M. Hur et al.(2016)은 서비스 직원이 경험하는 무례함은 정서적 피로와 내적 동기 감소를 통해 창의성에 부정적인 영향을 미친다는 것을 파악하였다. 그러므로, 직장내에서 만연한 직장 내 무례에 대한 경험이 조직의 유효성을 증가시키는 조직시민행동 및 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하는 것은 조직의 운영 관점에서 매우 의의가 있다고 하겠다.

기존 직장 내 무례와 감정에 대한 연구는 주로 호텔, 외식업 등 서비스 업종 종사자 및 감성 노동을 하는 근로자를 대상으로 무례 경험으로 인한 감정 소진(Choi, 2020; W. Hur et al., 2015; Alola et al., 2021; Sun-Ae Cho et al., 2020) 및 직장 내 무례 경험으로 인한 부정적 감정(Zhou et al., 2015)에 대한 영향과 부정적 감정으로 인한 반생산적과업행동과 결근, 퇴사와 같은 부정적 행동(Porath & Pearson, 2012; Penney & Spector, 2005)으로 이어지는 연구가 주를 이루었다. 하지만, 본 연구에서는 일반 기업체에 종사하는 종업원을 대상으로 직장 내 무례와 감정의 영향 관계를 파악하여 직장 내 무례와 감정의 영향 관계에 대한 연구의 대상을 확대하고, 직장 내 무례와 감정의 영향 관계에 대한 결과도 일반 직장 종사자로 보다 더 일반화시키

고자 한다는 점에서 기존 연구와 차별점이 있다. 또한, 직장 내 무례는 대상에게 해를 끼칠 의도가 모호한 저 강도의 일탈 행동이기 때문에(Andersson & Pearson, 1999) 기존의 부정적 감정에 대한 영향뿐만 아니라 긍정적 감정에 대해 영향을 줄 수 있다. 따라서, 부정적 감정뿐만 아니라 이러한 긍정적 감정이 종업원의 태도와 행동에 미치는 영향 관계를 함께 파악한다는 점에서 또한, 기존 연구와 차별성이 있다 하겠다.

정서적 사건이론에 따르면, 직장 내 무례와 같은 정서적 사건에 노출이 되면 정서적 반응을 일으킬 수 있을 뿐만 아니라, 이로 인한 정서적 반응은 직무태도와 행동에 부정적 영향을 미칠 수 있다(Weiss & Cropanzano, 1996). 선행연구에서도 정서와 감정은 직무만족(Niklas & Dormann, 2005; Lan et al., 2022), 반생산적 과업행동(Spector & Fox, 200; Samnani et al., 2014) 및 조직시민행동(K. Lee & Allen, 2002) 등에 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 따라서, 직장 내 무례로 인해 발생하는 정서적 반응으로 인해 야기될 수 있는 결과를 파악함으로써 직장 내 무례를 통해 조직원의 감정과 태도, 행동으로 반응되는 메커니즘에 대한 이해를 할 수 있을 것이다. 조직 내에서 부정적 사건으로 인해 유발되는 감정을 이해하고 연구가 필요한 것은 이러한 감정이 직원들의 행동과 태도를 이해하며 예측하는데 있어 매우 중요하기 때문이다. 또한, 이들 영향관계에서 직원의 감정과 태도의 역할을 이해함으로써 회사는 조직의 운영 방향에 대한 통찰력을 가질 수 있을 것이다.

따라서, 본 연구에서는 일반 기업체 내의 종업원의 직장 내 무례에 대한 경험이 감정을 통해 직무만족과 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향 관계를 파악하고자 하며, 이를 분석하기 위해 정서적 사건

이론(Weiss & Cropanzano, 1996)을 이론적 틀로써 적용하고자 한다. 정서적 사건이론의 적용을 통한 직장 내 무례에 대한 연구의 중요성은 부정적 사건으로 인해 유발된 감정이 종업원의 직무, 회사 및 동료에 대해 생각하고 느끼는 방식에 영향을 미치고 결국 조직에 영향을 주는 직무행동을 결정하게 하기 때문이다. 따라서, 조직 환경에서의 감정과 이를 유발시키는 사건들이 상대적으로 사소한 것으로 보여도 무시해서는 안된다(Ashkanasy & Daus, 2002).

본 연구에서는 첫째, 직장 내 무례가 긍정적 감정과 부정적 감정에 미치는 영향 관계를 파악하고자 한다. 둘째, 긍정적 감정과 부정적 감정이 직무만족에 미치는 영향 관계를 파악하고자 한다. 셋째, 직장 내 무례가 직무만족에 미치는 영향 관계를 파악하고자 한다. 넷째, 직무만족이 조직시민행동과 혁신행동에 미치는 영향 관계를 파악하고자 한다. 다섯째, 직장 내 무례와 직무만족 간의 영향 관계에서 긍정적 감정과 부정적 감정의 매개 효과를 파악하고자 한다. 여섯째, 직장 내 무례와 조직시민행동 및 혁신행동 간의 관계에서 감정과 직무태도의 매개 효과를 파악하고자 한다.

II. 기존문헌 연구

2.1 정서적 사건이론(Affective Event Theory)

정서적 사건이론(Affective Event Theory; AET)은 Weiss & Cropanzano(1996)에 의해서 제안된 이론으로 이론의 핵심은 정서적 경험이 태도와 행동을 결정한다는 개념이고, 작업환경의 특성이 정서적 사건 또는 에피소드와 관련이 있다고 가정한다.

작업환경특성은 직무태도에 직접 영향을 미치고 정서적 경로를 통해 간접적으로 긍정적 또는 부정적 정서적 직무 사건의 발생을 결정함으로써 태도에 영향을 미친다고 한다. 작업환경의 특징은 개인의 평가에 포함되기 때문에 직접적일 수도 있으며 이러한 영향은 환경 특성에 의해 유발된 감정적 경험을 통해 간접적일 수도 있다(Rosen et al., 2009). 또한, 직장에서 정서적 경험의 원인 결과 및 구조에 대한 포괄적인 설명을 제공한다. 정서적 사건이론(AET)의 핵심은 근무 환경이나 직무 수행과정에서 경험하게 되는 정서적 사건이 정서적 반응을 통해 종업원의 직무태도에 영향을 미쳐서 행동으로 이어지는 반응 과정을 나타내는 이론이다. C. C. Rosen, Harris, et al.(2009)은 이 이론은 직장에서 일어나는 일에 대한 직원들의 감정적 반응과 성과, 조직몰입, 직무만족에 영향을 미치는, 작업 환경에서 발생하는 사건에 대한 직원들의 반응과의 관계를 설명한다고 하였다. 긍정적이고 부정적인 감정과 같은 성질은 직장에서의 기분 상태에 영향을 미치며 이러한 기분 상태는 직무만족 뿐만 아니라 다른 중요한 작업 행동에도 영향을 미칠 수 있다고 제안한다(Weiss et al., 1999). 정서적 사건이론(AET)은 작업환경으로부터의 정보가 직무만족에 기초가 되는 인지적 판단 과정에 대한 입력이기 때문에 직무만족도에 직접적인 영향을 미친다고 제안하며, 특정 사건에 의해 촉발된 감정이 직무 태도에 대한 환경적 특징의 영향을 매개한다고 제안한다(C. C. Rosen, Harris, et al., 2009). 또한, 정서적 사건이론(AET)은 작업환경에서 사람들에게 일이 일어나고, 사람들은 종종 이러한 사건에 감정적으로 반응하며, 이러한 정서적 경험은 행동과 태도에 직접적인 영향을 미친다고 한다. 정서적 사건이론(AET)에 따르면 부정적인 감정을 유발하는 골칫거리의 종류에는 상사, 동료, 부하

직원 및 고객과의 상호 작용이 포함되며, 조직 환경 자체 내부와 외부 모두에서 발생할 수 있다(Ashkanasy & Daus, 2002). 그러므로, 정서적 사건이론의 관점에서 직장 내 무례를 정서적 사건으로 볼 때, 정서적 사건으로서의 직장 내 무례가 부정적 또는 긍정적인 정서적 반응을 유발시키고, 또한 이러한 부정적, 긍정적 정서적 반응이 직무 태도와 행동에 영향을 미치는 것으로 설명될 수 있다. 따라서, 직장 내 무례가 유발하는 감정적 경험이 직무만족이라는 직무 태도에 미치는 영향과 이를 매개로 직장 내 무례가 영향을 미치는 원위적 결과인(distal outcomes)인 조직 시민행동과 혁신행동으로 이어지는 전체 메커니즘 파악을 위해서 정서적 사건이론(AET)의 이론적 틀을 적용하여 연구할 필요가 있다.

2.2 직장 내 무례

직장 내 무례는 상호 존중을 위한 직장 규범에 위배되는, 대상에게 해를 끼칠 의도가 모호한 저 강도의 일탈 행동이며, 이러한 무례한 행동은 특징적으로 다른 사람들에게 배려가 부족함을 보여준다(Andersson & Pearson, 1999). 괴롭힘(Bullying) 및 공격(Aggression)과 마찬가지로 무례는 일탈적인 행동이나 무례함은 피해자에게 해를 입히려는 모호한 의도를 특징으로 한다(Itzkovich, 2014). 낮은 수준의 대인관계 확대는 조직폭력을 유발하고 개인의 심신의 기능을 손상시킬 수 있으며, 또한, 무례함은 조직구조의 모든 수준에 있는 직원으로부터 파생될 수 있다(Cortina et al., 2001).

Welbourne et al.(2015)은 직장 내 무례는 강도가 낮고 직장 존중의 규범을 위반하는 미묘한 유형의 일탈적인 업무 행동이라고 하였다. 조직 예절(Workplace civility)은 직장에서 상호 존중의 규범

을 유지하는데 도움이 되는 행동이지만 반대로 직장 내 무례는 다른 사람에 대한 무례함과 무시를 의미하며 이러한 무례함은 단절, 관계 위반 및 공감의 침식(erosion of empathy)으로 이어질 수 있는 학대이며, 업무 환경에서 무례함은 상호 존중을 위한 직장 규범의 위반을 수반하므로 협력과 동기 부여가 광범위하게 저해될 수 있다(Pearson et al., 2000). Andersson & Pearson(1999)은 티핑포인트(Tipping point)의 비유를 사용하여 조직수준에서 직장 내 무례가 임계점에 도달하면 폭발적인 무례의 무리(cluster)가 발생할 수 있다고 하였다. 그리고, 한번에 여러 악순환에 잠재적으로 연루된 직원은 조직 구성원으로서의 정체성 상실을 하게 되고, 조직이 강압적이라 느낄 때 임계점에 도달할 수 있다. 결국, 대다수의 직원이 조직이 자신을 해치거나 무시할 의도가 있다고 생각할 때, 조직자체가 무례한 실체(Uncivil entity)가 될 수 있다 하였다.

또한, Andersson & Pearson(1999)은 “무례나선”(incivility spiral)이라는 개념으로 약한 강도의 무례 행동이 보복(Tit for tat) 무례에 대한 상향 악순환(upward spiral)을 촉발할 수 있으며 시간이 지남에 따라 점점 더 적대적이고 무례한 행동이 작업 환경에 고착화될 가능성이 높다 하였다. 무례함을 인지한 직원은 반항적 태도로 의도적으로 보복할 수 있으며, 이는 보다 공격적이고 강압적인 행동으로 확대되는 연쇄 반응으로 이어진다(Pearson et al., 2000). Cortina et al.(2018)은 미묘하지만 만연한 형태의 직장 적대감(무례함)은 종종 권력차이를 유지하는 기능을 한다는 개념을 더욱 뒷받침하며, 일상적 무례행위는 선택적(차별적)이며, 소외된 집단(인종, 인종 소수자, 성소수자, 노인)의 직원들이 불균형의 대상이 된다고 하였다. 그리고 권력은 이러한 역학관계에서 두드러진 역할을 하며, 사회구조의 최

상위에 있는 사람들에게 무례한 행동을 통해 편견에 따라 행동하고, 자기계층을 보호할 수 있는 과도한 능력을 부여한다고 주장하였다. Cortina(2008)는 무례함은 어떤 경우에는 전혀 일반적인 것이 아니라 대신 직장에서 나타나는 젠더 및 인종적 편견의 현대적 표현이라 하였다. 무례함은 상대적으로 가벼운 형태의 대인 관계 학대이지만 이러한 미세 스트레스 요인이 시간이 지남에 따라 축적되어져 직원의 정서적 및 인지적 자원을 약화시킨다. 따라서, 직원은 어떤 사람의 무례함에 대응해야 하기 때문에 자원이 고갈되어지고, 이로 인하여 그 직원은 다른 영역에서 잘 수행할 자원이 부족할 수 있다. 따라서 무례함을 경험하면 직원들이 감정적으로 고갈될 수 있으며 이는 결과적으로 성과 저하로 이어진다 (Jawahar & Schreurs, 2018).

직장 내 무례는 종업원의 태도와 행동, 정신 및 신체적 건강에 부정적인 영향을 미치는 것으로 연구되어져 왔다. N. Y. Han et al.(2020)은 고객무례 행동이 종사자의 감정부조화에 영향을 미치고 감정 부조화가 직무스트레스에 영향을 미치며 직무스트레스가 조직일탈과 생활 침해 행동에 영향을 미치는 것을 검증하였다. Paulin & Griffin(2016)은 무례한 팀분위기가 직원의 업무 관련 정서적 웰빙에 부정적 영향을 미치는 것을 확인하였다. 또한, 조직 무례는 직무만족(Jung et al., 2015; Shim, 2014)에 부정적 영향을 미치고, 정서적 고갈을 매개로 직무 성과, 직무만족 및 이직의도(Jung et al., 2015)에 영향을 미치는 것으로 연구되었다. Yao et al.(2022)은 메타분석에서 경험된 직장 내 무례(Experienced Incivility)가 부정적 감정, 불공정인식, 직무만족, 정서적 몰입, 이직의도, 반생산적 과업행동, 직무 성과에 영향을 미치는 것을 파악하였다. Butt & Yazdani(2021)는 직장 내 무례가 반생산적 과업행

동에 영향을 미치고, (Liu et al., 2022)는 직장 내 무례가 직무소진(burnout)에 미치는 영향과 직무소진을 매개로 조직시민행동에 간접영향을 미치는 것을 연구하였다. Shim(2014), Chun(2019)은 직장 내 무례가 직무만족에 부정적 영향을 미치는 것을 검증하였다.

이처럼, 기존 연구의 직장 내 무례 경험에 대한 결과가 주로 피해자의 부정적 정서, 스트레스, 부정적 행동에 대한 연구가 대부분이고, 직장 내 무례로 인해 발생할 수 있는 실질적인 종업원의 감정과 이로 인한 직원의 태도 및 조직에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 긍정적 행동으로 이어지는 전체 메커니즘에 대한 연구는 부족하다는 것을 한계점으로 파악할 수 있다. 이러한 기존 연구의 한계점을 극복하기 위해서는 직장 내 무례가 감정을 통해 태도, 행동으로 이어지는 연구를 통해 전체 메커니즘의 파악이 필요하며, 이를 위해 정서적 사건이론의 연구의 틀을 사용하여 이를 검증할 필요가 있다.

직장 내 무례에 대한 선행 변수로는 직무스트레스(Roberts et al., 2011), 직무소진 및 직무 불안정성(G. Blau & Andersson, 2005), 직무요구 및 고객무례(Van Jaarsveld et al., 2010)가 연구되었고, 조직의 변화와 압력이 직장의 무례함 수준을 높이는 주요 원인이라고 제안하였다(Pearson et al., 2005).

2.3 부정적인 감정과 긍정적인 감정

직장에서의 감정의 역할은 지난 20~30년 동안 경영 연구자들에 의해 보다 많은 주목을 받아왔다(Lan et al., 2022). 상태 정서(State affect)는 기분과 감정을 포함한 주관적인 감정 상태로 정의된다(Mayer, 1986). Frijda(1986)는 감정을 우리

의 진화 뿌리에서 파생된 것으로 특정한 환경의 우발 상황에 대한 일련의 반응으로 볼 수 있다고 주장하였다. 그리고, 긍정적인 감정이 직장에서 가장 유용함에도 불구하고 분노, 두려움, 수치심과 같은 감정까지도 우리가 진화시킨 이유는 이러한 감정들이 올바른 상황에서 생존하는 데 도움이 되기 때문이라고 하였다(Ashkanasy & Dorris, 2017).

긍정적 감정과 부정적 감정은 각각 독립적인 개념으로 구별되는 두개의 구조이며 사람들은 긍정적 감정과 부정적 감정을 동시에 경험할 수 있다(Lan et al., 2022). 또한, Lan et al.(2022)은 기존 선행 연구를 통해 부정적 감정과 긍정적 감정에 관한 가장 중요한 발견 중 하나는 그것들이 연속체의 두 끝에 있는 동일한 구성 대신에 분리되고 구별 가능한 구성이라는 것이며, 낮은 긍정적 감정이 높은 부정적 감정을 의미하지 않으며, 그 반대의 경우도 마찬가지라 하였다. 그리고, 경험적으로 연구자들은 긍정적 감정과 부정적 감정의 상관관계가 작거나 무시할 수 있을 정도인 것으로 두 감정 사이의 관계를 발견했다고 하였다. 따라서, 긍정적 감정과 부정적 감정의 상대적 독립성은 특히 중요하기 때문에 긍정적 감정과 부정적 감정이 업무 성과에 미치는 진정한 영향을 밝히기 위해서는 긍정적 감정과 부정적 감정의 공동 효과를 조사할 필요가 있다고 하였다.

부정적인 정서는 “불안”, “두려움”, “슬픔”, “분노”와 같은 부정적인 감정을 경험하는 기질적인 경향을 나타낸다(Samnani et al., 2014). 긍정적 감정에는 “행복한”, “즐거움”, “기쁨”, “재미있는”, “만족스러운”과 같은 감정이 포함된다(Diener & Emmons, 1984).

Weiss & Cropanzano(1996)는 조직의 행동은 본질적으로 환경에서 발생하는 사건에 대한 구성원의 감정적 반응에 의해 좌우된다고 제안했다. 그리고, 일부 직무행동은 직원들의 직장에서의 감정적 경

험에 대한 직접적인 반응인 반면, 다른 것들은 직원들의 인지적 평가와 작업 판단에 주로 영향을 받는다고 연구했다. 긍정적인 감정과 부정적인 감정은 모두 전반적인 만족도를 예측하는데 기여하고(Fisher, 2000), 또한, 일을 하는 동안 순간적으로 긍정적이고 부정적인 감정의 누적된 경험은 직무태도에 영향을 미친다(Fisher, 2002)

긍정적 감정은 직무만족도, 직무몰입, 이직의도 등 다양한 태도에 유익하며, 부정적 감정은 이들 요인에 해롭다. 긍정적 감정과 부정적 감정은 업무행동에 영향을 미치며 긍정적 감정은 조직시민행동과 긍정적으로 연관이 되는 반면 부정적 감정은 조직시민행동과 부정적으로 연관되고 비생산적 과업행동과 긍정적으로 연관된다. 부정적 감정이 높은 사람은 반생산적 과업행동에 참여하고 긍정적 감정이 높은 사람은 조직시민행동에 참여한다(Spector & Fox, 2002). 스트레스요인으로 인식되는 사람들은 분노, 불안 및 우울증을 포함한 부정적인 감정을 유발하고 이러한 감정은 즉각적이고 충동적으로 또는 나중에 발생할 수 있는 반생산적 과업행동에 기여하고, 나중에 이 행동에 참여하게 한다(Spector & Fox, 2002). 부정적 정서는 반생산적 과업행동에 긍정적 영향을 미치고(Samnani et al., 2014), 긍정적 정서는 조직 시민행동에 영향을 미친다(K. Lee & Allen, 2002)

2.4 직무만족

가장 광범위하게 연구된 직무태도인 직무만족은 산업/조직심리학의 역사에서 가장 광범위하게 연구된 주제이며 조직과학에서 직무만족도는 개인의 태도와 행동에 대한 많은 이론과 모델에서 중심적인 역할을 한다(Judge et al., 2020). 조직 연구에서 가장 많이 사용되는 직무만족의 정의(Judge et al.,

2020)는 직무만족은 자신의 직무나 직무 경험에 대한 평가에서 비롯되는 긍정적이거나 유쾌한 감정 상태이다(Locke, 1976). 그리고 직무만족은 근로자가 자신의 업무에 대해 갖는 긍정적 또는 부정적 감정의 조합을 나타내며 또한, 기대치가 실제 보상과 일치하는 정도를 나타낸다(Aziri, 2011). Hulin & Judge(2003)는 직무만족이 자신의 직무에 대한 다차원 적인 심리적 반응을 포함하며 이러한 반응에는 인지적(평가적), 감정적, 행동적 요소가 있다고 하였다. 또한, Hulin & Judge(2003), Spector(1997), Judge & Watanabe(1993)는 개인이 자신의 직무에 대해 만족감을 느끼는 정도를 직무만족으로 제시하였고, 이러한 직무만족도는 개인의 안녕과 직원의 삶의 만족도에 영향을 미친다 하였다(García-Bernal et al., 2005). 또한, Spector(1997)는 직무만족도는 직무에 대한 전반적인 느낌 또는 직무의 다양한 측면에 대한 관련된 태도의 배치로 간주될 수 있다고 하였다.

직무만족도에 대한 성향적 접근은 유전과 성격적 특성의 역할에 초점을 맞추고 있으며 긍정적이고 부정적인 정서가 직무만족에 선행한다는 초기 증거를 제공하였다(Rosen et al., 2009). Watson & Slack(1993)는 긍정적 정서와 부정적 정서 모두 직무만족도와 유의미한 상관관계를 발견했으며, 긍정적 정서와 부정적 정서 모두 2년 후에도 특정 측면의 직무만족을 예측했다. Moyle(1995)은 부정적 정서척도가 높은 개인은 일반적으로 환경을 부정적으로 인식하므로 이러한 개인은 일을 부정적으로 받아들이고 결과적으로 직무 만족도가 낮다고 제안했다. Connolly & Viswesvaran(2000)는 메타분석에서 긍정적 정서가 부정적 정서보다 직무만족도와 더 강한 관계가 있다는 것을 확인하였다. Hackman & Oldham(1976)은 직무만족도를 결정하는 다섯가지 직무 특

성으로 기술 다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성 및 직무 피드백을 제안하였다. 또한, 직무만족은 반생산적 과업행동에 부정적 영향을 미치고(Duffy et al., 1998; Sambung, 2019; Nemteanu & Dabija, 2021) 조직시민행동(Sambung, 2019)과 직무성과(Nemteanu & Dabija, 2021), 혁신 행동(Kang & Kim, 2019)에 긍정적 영향을 미치는 것으로 연구되었다.

2.5 조직시민행동

조직의 생존과 효율성을 위해 필요한 것은 동료나 업무량이 많은 사람을 돕는 것과 같은 여분의 역할 행동에 참여하는 직원들, 자발적, 적극적으로 부서 회의에 참석함으로써 조직의 기능에 기여하는 직원들, 다재다능 해지도록 자기 개발에 관심을 기울이는 직원들, 사소한 문제에 대해 불평을 하지 않는 직원들이다(Azmi et al., 2016). 조직시민행동은 형식적 보상 시스템에 의해 직접적 또는 명시적으로 인정되지 않고 전체적으로 조직의 효율적이고 효과적인 기능을 촉진하는 개인의 임의적 행동이다(Organ et al., 2005). 또한, 조직시민행동은 공식적인 보상체계에서는 인정이 되지 않지만 조직에 이익이 되는 개인의 행동이다(Azmi et al., 2016). 조직이 성장하고 생존하기 위해서는 자신의 직무범위를 넘어서는 일을 할 수 있는 직원이 필요하며 이러한 직원의 행동은 조직의 성과 및 유효성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 연구되었다. N. P. Podsakoff et al.(2009)는 조직시민행동은 개인 수준에서 종업원의 성과 등급, 보상할당결정에 긍정적 영향을 미치고 이직의도, 이직, 결근에 부정적 영향을 미치며, 집단수준에서는 생산성, 효율성, 비용 절감, 고객만족도 및 단위 수준 이익을 등과 같은 다양한 조직의 효율성

정도에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인하였다.

조직시민행동의 하위 요인으로 Organ(1988)은 이타적 행동, 양심, 스포츠맨십, 예의, 공익성의 다섯가지를 제시하였고, P. M. Podsakoff et al. (1997)는 도움행동(Helping behavior), 스포츠맨십(Sportsmanship), 공익성(Civic virtue) 세가지 요인을 분석에 사용하였다. Van Dyne et al. (1994)은 충성(Loyalty), 복종(Obedience), 사회참여(Social participation), 옹호참여(Advocacy participation), 기능적 참여(Functional participation)로 조직시민행동을 구분하여 연구하였다. LePine et al.(2002)은 Organ(1988)이 제시한 다섯 가지 차원이 매우 높은 상관 관계를 가지고 있으며 예측 변수(직무만족도, 조직몰입도, 공정성, 성실성 그리고 리더 지원)들 사이에서 큰 차이를 보이지 않는다는 것을 발견했으며, 이는 차원이 일부 중복 된다는 것을 나타낸다고 하였다. Williams & Anderson (1991)은 개인지향적 조직 시민행동과 조직지향적 조직시민행동으로 구분하였다. 개인지향적 조직시민행동은 개인에게 도움을 주는 것이고, 조직지향적 조직시민행동에 조직에 직접적인 도움을 주는 유형이다.

H. Moon & Kim(2006)의 연구에 따르면 국내에서는 조직시민행동에 영향을 미치는 선행요인으로 직무태도, 개인요인 및 환경요인이 연구 되었으며, 직무태도는 직무만족, 조직몰입, 조직공정성 등이 포함되며, 개인요인은 외향성, 성실성, 집단주의, 성취욕구 등을 포함한다. 환경요인으로 리더십, 인사관리관행, 집단 응집성이 포함된다고 하였다. 또한, P. M. Podsakoff et al.(2000)은 실증적 연구에서 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 선행요인으로 네가지 주요 범주(개인적 특성, 리더십 행동, 조직특성, 업무특성)에 대한 연구에 초점이 맞춰져 왔다

고 하였다. 먼저, 개인적 특성 중 하나인 종업원 태도로는 직무만족, 조직몰입, 공정성인식 등이 있으며, 또한, 개인적 특성에 속하는 기질적 요인으로 성실성(Conscientiousness), 친화성(Agreeableness), 긍정적 정서성(Positive affectivity)이 있다. 리더십 행동에서는 변혁적 리더십, LMX(Leader Member Exchange)가 포함된다. 조직특성으로는 집단 응집력이 포함되며, 업무특성으로 과업 피드백, 과업규칙화, 본질적으로 만족스러운 과업 등이 포함된다. 기존의 메타 분석에 조직시민행동의 선행요인으로 분석된 변수 이외 조직문화 특성(H.-J. Choi & Lee, 2017), 임파워먼트(Son, 2020)도 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 연구되고 있다. 또한, 이러한 선행요인 이외에도, O'Grady(2018)는 긍정적인 감정은 자신을 긍정적으로 보고 긍정적인 환경을 수용하는 사람의 특성이기 때문에 긍정적 정서가 있으면 조직시민행동이 증가하고 부정적 감정이 있는 곳에서는 조직시민행동이 감소될 것이라 제안하였다.

2.6 혁신행동

Janssen(2000)은 혁신적 직무행동(innovative work behavior)은 역할수행, 그룹 또는 조직에 이익을 주기 위한 업무역할, 그룹 또는 조직 내에서 의도적으로 새로운 아이디어를 생성, 도입 및 적용하는 것으로 정의하였다. 그리고 혁신적 직무행동은 아이디어 생성, 아이디어 홍보 및 아이디어 실현으로 구성되며, 혁신 과정은 종종 불연속적인 활동으로 특정 지어지기 때문에 개인은 언제든지 이러한 행동의 어떠한 조합에도 관여할 수 있다고 하였다. 또한, 이러한 추가적인 역할 행동은 직원의 규정된 역할 기대 이상의 재량적인 행동을 의미하며, 공식적인 보

상시스템에는 직접적으로 또는 명시적으로 인식되지 않는다 하였다. 개인의 혁신은 문제 인식과 참신하거나 채택된 아이디어 또는 해결방안의 생성으로 시작된다. 이어서, 다음 단계에서 혁신적인 개인은 아이디어에 대한 후원을 찾고 이를 위한 지지자 연합을 구축하려고 시도한다. 마지막으로 혁신적인 개인은 대량 생산되거나, 생산적인 용도로 전환하거나, 제도화될 수 있는 혁신의 원형 또는 모델을 생산함으로써 아이디어를 완성한다(Scott & Bruce, 1994). de & Den(2007)은 혁신적 행동을 새롭고 유용한 아이디어, 프로세스, 제품 또는 절차의 시작과 적용을 향한 행동으로 정의하였다.

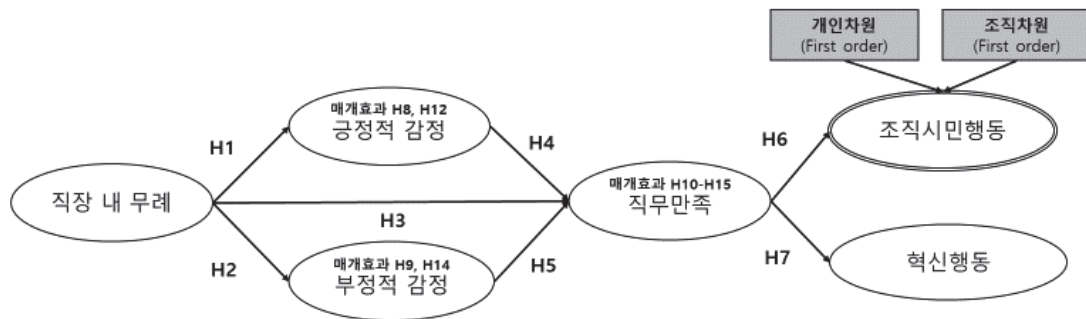
혁신행동은 다양한 요인에 의해 영향을 받는 것으로 연구되어졌다. Janssen(2000)은 직원이 더 높은 수준의 직무요구에 혁신적으로 대응하는 정도는 조직과의 사회적 교환 관계의 질에 달려 있다고 제안하였다. 그리고, 직원들이 추가 역할 행동이 공정하게 보상된다고 기대할 때, 업무 부담에서 유발된 자극을 혁신행동으로 전환하게 된다고 하였다. 그러나 직원들이 자신의 추가적인 역할에 대한 과소보상의 불공정성을 인식했을 때는, 더 높은 직무요구에 혁신적으로 대응하려는 추진력은 과소보상으로 인한 불공정성을 줄이기 위해 차단될 것이라 하였다. de & Den(2007)은 직원들의 혁신을 강화하기 위해 리더들은 직원과 더 자주 상담하고, 업무 진행을 어떻게 할지 결정하는데 있어 충분한 자율성을 갖도록 보장하고, 직원들의 주도권을 지원하고 인정할 필요가 있다고 하였다. 또한, 혁신적인 노력에 대한 개방성과 위험감수를 장려하는 긍정적이고 안전한 분위기를 조성하는 것이 필요할 것이라고 제안하였다. Zuberi & Khattak(2021)는 개인의 적극적인 성격 및 LMX(Leader Member Exchange)가 혁신행동에 영향을 미치며 직무의 중요성과 직무에 대한

피드백을 강화함으로써 이들 관계를 강화시킬 수 있다고 제안하였다. Khan et al.(2021)은 서번트 리더십이 직원들의 발전을 위해 일하도록 동기를 부여하고, 서번트 리더십의 지원적 역할은 긍정적인 감정을 향상시킨다고 하였다. 결과적으로 직원의 인지능력이 개선되어 창의적인 아이디어를 가질 기회가 더 많아지기 때문에 서번트 리더십은 직원의 혁신행동에 영향을 미친다고 하였다. Al-Ghazali & Afsar(2021)는 아이디어의 불일치가 혁신적인 것을 찾아야 할 필요성을 만들어 내기 때문에 업무갈등이 직원들이 혁신적이 될 수 있는 원동력이 될 수 있다고 하였다. 그리고 이 때문에 업무갈등은 혁신행동에 영향을 미친다고 제안하였다.

III. 연구모형 및 가설수립

본 연구에서는 직장 내 무례 행동이 종업원의 긍정적 감정과 부정적인 감정에 미치는 영향과 이 감정들이 직무만족에 미치는 영향, 그리고, 직무만족이 조직시민행동과 혁신행동에 미치는 영향을 파악하고자 한다. 또한, 정서적 사건이론의 틀을 적용하여 직장 내 무례와 직무만족 간의 관계에서 감정의 매개 효과를 파악하고, 또한, 직장 내 무례와 조직시민행동 및 혁신행동 간의 관계에서 감정과 직무만족의 매개효과를 파악하고자 한다.

이러한 연구 목적에 따라 아래와 같이 연구모형을 설정하였으며, 선행 연구를 바탕으로 가설을 설정하였다. 본 연구에서는 가설 검증을 위해 계층적 요소 모형(Hierarchical Component Model)-2차 요인(Second order factor) 연구모형을 이용하였다. 개인차원 조직시민행동과 조직차원 조직시민행동을 조



〈Figure 1〉 연구모형

직시민행동이라는 형성적 2차 요인으로 구성하여 PLS 구조 방정식을 분석하였다.

3.1 직장 내 무례와 감정

Weiss & Cropanzano(1996)의 정서적 사건이론은 감정 반응을 유발하기 위해 개인이 평가하는 현재의 모든 업무 사건이 중요하다고 제안했다. 그리고 작업환경이 정서적 사건을 만들고 정서적 사건이 감정을 유발하여 직무태도에 영향을 준다고 제안한다. 따라서, 직장 내 무례를 정서적 사건으로 볼 때 직장 내 무례는 직원들의 긍정적 또는 부정적 감정을 유발시킨다고 볼 수 있다. Zohar et al.(2003)은 직원이 직장내에서 무례한 행동을 경험하면 먼저 긍정적인 기분과 같은 일부 자원을 고갈시킬 가능성이 있고, 이러한 경험에 대처하기 위해 다른 자원을 할당할 수 있다고 하였다. 또한, 자원이 중요한 목표를 추구하는데 필수적인 것으로 간주되면 그 손실은 위협으로 평가되어 부정적인 감정을 초래하는 반면, 적절한 자원을 기반으로 상황을 도전으로 평가하면 긍정적인 감정이 발생한다고 주장하였다.

선행연구에서도 직장 내 무례는 감정에 부정적 영향을 미치는 것으로 연구되었다. W.-H. Choi(2020)

는 동료무례경험은 감정소진에 긍정적 영향을 미치고, Zhou et al.(2015)는 일상적인 직장 내 무례 경험은 퇴근 후 부정적 감정에 영향을 미치는 것을 검증하였다. Sakurai & Jex(2012)는 동료의 무례가 부정적 감정에 유의한 영향을 미치며 부정적 감정이 동료 무례와 업무 노력 및 반생산적 과업행동 사이의 관계를 매개하는 것을 확인하였다. Porath & Pearson(2012)는 무례한 대우를 더 강하게 경험한 대상은 더 큰 공포(fear)와 슬픔(sadness)의 감정 경험한다는 것을 검증하였다. 따라서, 선행연구를 바탕으로 하기와 같이 가설을 설정하였다.

가설 1: 직장 내 무례는 종업원의 긍정적 감정에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 직장 내 무례는 종업원의 부정적 감정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2 직장 내 무례와 직무만족

Cortina et al.(2001)은 실증적 증거의 관점에서 부당함, 괴롭힘, 언어폭력 또는 심리적으로 공격적인 직장 행동의 범위에 대한 과거 연구에서 이러한 행동 대상과 다양한 직무 관련 결과를 연결하였

다. 여기에는 업무, 감독, 동료 및 일반적인 업무에 대한 만족도 저하가 포함된다고 하였다. 또한, 직장 에서 부정적인 감정을 불러일으키는 정서적 경험은 직원의 직무만족도에 강한 영향을 미치고(Weiss & Cropanzano, 1996), 직장 내 무례함은 부정적인 정서적 반응을 불러일으킴으로써 직원들 사이에 불만을 야기한다(Pearson & Porath, 2004). 무례한 행동은 피해자가 자신이 부당하게 당혹감이나 굴욕을 당한다고 느끼게 만들기 때문에 이러한 동료의 괴롭힘이나 무례한 행동은 동료들과 그 사건과 관련된 일의 측면에서 불행과 불만의 원인이 되는 불편함과 괴로움의 감정을 일으킨다. 장기적으로 자신의 직무와 동료에 대한 이러한 부정적 감정과 직무불만족은 이직의도를 증가시킬 수 있다. 이 관계에서 직무불만족은 이직의도에 대한 직장 내 무례의 영향을 매개할 가능성이 높다(Lim et al., 2008). 직무만족을 느끼는데 있어서 개인이 조직에서 경험하는 인간관계의 질이 중요하다. 조직 내 무례에 대한 경험은 지속적으로 상호인간관계의 질에 부정적일 수 있기 때문에 직무만족에 부정적인 영향을 줄 수 있다(Shim, 2014).

선행연구에서도 직장 내 무례와 직무만족사이의 강한 부정적 연관성을 입증했다. W.-H. Choi(2020)는 동료로부터의 무례 경험은 감정소진과 내재적 동기를 매개로 하여 직무만족도에 부정적 영향을 미치는 것을 확인하였고, Chun(2019)은 직장 내 무례를 경험한 조직원은 조직원의 직무만족과 이탈행동에 영향을 미치는 것을 파악하였다. 또한, S. K. Lee & Han(2018)은 고객의 무례함은 조직원의 직무만족과 고객지향성에 부정적 영향을 미치는 것을 검증하였다. Shin(2016)은 보육교사를 대상으로 한 연구에서 무례를 경험한 보육교사는 직무만족(동료관계, 원장관계, 근무환경, 직무자체)과 부정적 상관

관계를 가진 것을 파악함으로써 직장 내 무례가 직무만족과 관계가 있는 유의미한 변인임을 확인하였다. Shim(2014)은 조직 내 무례함이 직무만족에 부정적 영향을 미치고 개인의 성실성이 조절효과를 가지는 것을 파악하였다. 따라서, 선행연구를 바탕으로 하기와 같이 가설을 설정하였다.

가설 3: 직장 내 무례는 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 감정과 직무만족

정서적 사건이론(Weiss & Cropanzano, 1996)에서는 정서적 사건이 감정적 반응을 불러 일으키고 결과적으로는 직무만족도에 영향을 미치는 것으로 제안하였다. 긍정적인 감정을 보이는 사람들은 수많은 직무특성과 환경변수가 일정하게 유지된 후에도 자신의 직무에 만족할 가능성이 더 크다(Agho et al., 1993). 선행연구에서도 감정은 직무만족도에 영향을 주는 것으로 연구되었다. Niklas & Dormann(2005)는 정서(state affect)가 전반적인 직무만족에 강한 영향을 미치는 것을 확인하였고, 요인별 직무만족(facet job satisfaction)에는 약한 영향을 미치는 것을 확인하였다. Lan et al.(2022)은 긍정적 감정이 직무만족에 긍정적인 영향 관계가 있으며, 부정적 감정은 직무만족에 부정적 영향을 미치며 반생산적 과업행동에는 긍정적 영향을 미치는 것을 검증하였다. Fisher(2002)는 긍정적 감정을 경험하는 빈도가 강도보다 전반적인 직무만족도를 더 잘 예측하는 것을 발견하였고, 업무를 하는 동안 기분(mood)과 긍정적이고 부정적인 감정(emotion)은 전반적인 직무만족도와 유의한 관계가 있다는 것을 확인하였다. 따라서, 선행연구를 바탕으로 하기와 같

이 가설을 설정하였다.

가설 4: 긍정적 감정은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5: 부정적 감정은 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3.4 직무만족과 조직시민행동

직무만족은 조직시민행동에 영향을 미치는 주요 선행요인으로 연구되어져 왔다. 직무 태도는 조직에 대한 정서적 유대감과 심리적 애착을 구축하는 것에 더 유익할 수 있으며 이는 또한 역할 외 행동을 촉진할 수 있다(Djaelani et al., 2021). 행동은 상황에 대한 개인의 평가와 그에 따른 정서적 반응의 결과로 나타나는 대처 활동이다. 그리고, 직무 만족도는 직무 환경의 다양한 측면에 대한 평가를 나타내며 조직시민행동은 긍정적인 감정의 결과로 나타난 대처 활동이다. 자신의 업무에 만족하는 직원은 일반적으로 조직시민행동을 포함하여 긍정적인 행동으로 보답한다(Zeinabadi, 2010). 긍정적인 직무 태도 또는 만족은 조직시민행동으로 이어지는 협력 시스템에 협력하고 기여하려는 개인의 의지로 이어진다(Subhadrabandhu, 2012). 직원의 조직시민행동 수준이 낮은 이유로 직무만족도 부족, 근무시간 중 다른 것에 대한 관심, 상사 및 조직에 대한 불만, 직원 간의 소통 부족, 동료와의 불화 등 여러 요인으로 나타나며 이들 요인들은 조직시민의식이 낮은 직원 행동의 원인이 된다(Soelton et al., 2020).

선행연구에서도 직무만족과 조직몰입이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치고(Purwanto et al., 2021; Tharikh et al., 2016) 직무만족이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것(Romi et al.,

2021; Soelton et al., 2020; Musringudin et al., 2017; Swaminathan & Jawahar, 2013)을 보여준다. Ziegler et al.(2012)는 긍정적 감정이 조직시민행동에 영향을 미치고 직무만족이 긍정적 감정과 조직시민행동 간의 관계를 매개하는 것을 검증하였다. Bowling(2010)은 직무만족이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치고 반생산적 과업행동에는 부정적 영향을 미치는 것을 확인하였다. 또한, 직무만족이 강사의 조직시민행동에 미치는 영향에는 조직몰입이 매개역할을 하는 것으로 나타났다(Djaelani et al., 2021). 따라서, 직무 만족이 조직시민행동에 영향을 미치는 것을 예상할 수 있다.

가설 6: 직무만족은 종업원의 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.5 직무만족과 혁신행동

직무만족은 직무에 대한 측면의 인식에서 유쾌하거나 불쾌한 감정의 심리적 상태와 관련된 개인의 내적 요인이며 개인이 일을 하면서 즐거운 감정이 생기고, 일에 불만족스러운 상황을 느낄 때 불쾌감이 생긴다. 일을 하는데 있어 개인이 편안함을 느끼면 개인들은 창의적 아이디어를 직무에 적용한다(Sena, 2020). 업무에 만족하는 개인은 창의성을 발휘하고 유연하며 혁신적이고(Wicker, 2011), 만족도가 높은 직원일수록 조직혁신을 위한 노력을 하고자 한다(Wijayati, 2014). 작업 권한과 책임이 클수록 일반적으로 직원 만족도가 높아져 작업 방법, 기술 및 솔루션의 혁신이 더 많이 표현될 가능성이 높다(Hrnjic et al., 2018). C. I. Lee & Ha(2018)는 구성원이 경제적 보상에 만족하고 직무만족을 높게 유지하는 경우 조직의 목표 실현을 위하여 몰입감 및 동일

시가 강화 되게 된다고 하였다. 또한, 변화에 대한 수용력과 창조적 시도에 대한 적극성이 고취되어 혁신행동으로 나타날 것이라 제안하였다. 따라서, 직원들이 자신의 업무에 더 만족감을 느낄 때 조직을 위해 더 많은 일을 하고자 할 것이며, 이것은 산업의 혁신 창출로 이어질 수 있다 하였다.

직무만족과 혁신행동 간의 관계에 대한 연구도 광범위하게 이루어졌다. Bysted(2013)은 높은 혁신 신뢰와 직무만족도를 가진 직원은 조직에 혁신적인 아이디어를 더 많이 내는 것을 확인하였다. Sena(2020)는 직무만족이 혁신행동에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것을 확인하였고, Chung(2019)은 심리적 주인의식과 혁신행동 간의 관계에서 직무만족의 매개 효과를 확인하였다. Y. Choi(2019)는 직무만족(일 만족도, 상급자 만족도, 성취감)이 혁신행동 중 혁신아이디어 개발에 영향을 미치고, 직무만족(일 만족도, 근무환경 만족도, 성취감)이 혁신행동 중 혁신도구 및 기술개발에 영향을 미치는 것을 파악하였다. C. I. Lee & Ha(2018)는 조직공정성과 공유가치가 직무만족에 영향을 미치고 직무만족이 혁신행동에 영향을 미치는 것을 검증하였고, 직무만족과 혁신행동 간의 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 확인하였다. Song & Na(2014)의 테크노파크 조직을 대상으로 한 연구에서는 직무만족과 조직몰입이 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 대학병원 간호사를 대상으로 한 Y.-J. Han et al.(2010)의 연구에서는 혁신문화와 관계문화 그리고 조직만족이 혁신행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직의 직무만족도가 구성원이 창의적이고 혁신적인 아이디어를 창출하도록 장려한다는 것을 보여주는 것이다. 따라서, 선행연구에 따라 하기와 같이 가설을 설정하였다.

가설 7: 직무만족은 종업원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.6 매개효과

Glasø et al.(2010)의 연구에서 직장에서의 괴롭힘(Bullying)과 직무만족 간의 관계에서 괴롭힘으로 인한 희생자의 감정적 경험이 부분 매개하는 것을 파악하였고 괴롭힘의 피해자는 주변 환경으로부터의 잠재적인 위협에 집중하고 이를 증폭시킬 수 있다 하였다. 그리고, 부정적 감정의 수준이 높아지고 긍정적인 감정의 상태가 낮아지면 잘못된 적응 대처 전략의 사용이 증가하게 되고, 이는 다시 직무만족도를 감소시킨다고 하였다. Hur et al.(2016)은 동료와 고객이 무례함이 서비스직원의 정서적 피로를 증가시키고 결과적으로는 직장내 내재적 동기를 감소시키고 궁극적으로는 창의성이 감소되는 것을 파악하였다. Cho et al.(2020)의 연구에서는 고객의 무례함을 경험한 서비스 종사자는 정서적 고갈을 경험하고 이로 인한 정서적 고갈은 직무몰입에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 정서적 사건이론(Weiss & Cropanzano, 1996)에서도 직무사건이 감정적 반응을 매개로 직무만족에 영향을 미치는 것을 제안하였다. 따라서, 하기와 같이 가설을 설정하였다.

가설 8: 직장 내 무례와 직무만족 간의 관계를 긍정적 감정이 매개할 것이다.

가설 9: 직장 내 무례와 직무만족 간의 관계를 부정적 감정이 매개할 것이다.

정서적 사건이론(Weiss & Cropanzano, 1996)에서는 특정 업무 사건에 대한 개인의 감정적 반응

이 직장 내 태도와 행동의 중요결정 요인이며, 직장에서의 정서적 경험이 전반적 직무만족에 큰 영향을 미치고 직무 만족은 판단 중심 행동을 주도한다고 제안한다. 선행연구에서 직장 내 무례는 사회교환적 관점에서 볼 때 직무만족에 영향을 미칠 수 있다(Morrow et al., 2011). 직장 내 무례는 조직이 직원들에게 교환의무와 호혜성 규범을 충족시켜 줄 것 같지 않다고 생각하게 만들기 때문에 직무만족에 부정적 영향을 미친다. 이로 인해 감소된 직무 만족으로 인해, 조직에 이득이 되는 조직시민행동과 혁신행동을 감소시킬 것이라 예측할 수 있다. 따라서, 직장 내 무례와 조직시민행동 및 혁신행동 간의 관계에서 직무만족의 매개효과를 검증하고자 한다.

선행 연구에서도 직장 내 무례와 직무만족 간의 직접적인 영향 관계(S. K. Lee & Han, 2018; Shin, 2016)가 파악되었고, 직무만족과 혁신행동 간의 영향 관계(Y. Choi, 2019; Sena, 2020; Song & Na, 2014)가 확인되었다. Samma et al.(2020)은 직장 내 무례가 혁신행동에 직접적으로 부정적 영향을 미치는 것을 미치는 것을 검증하였다. C. Moon & Morais(2022)는 직장 내 무례가 조직시민행동에 부정적 영향을 미치고 직장 내 무례와 조직시민행동 및 이직의도 간의 관계에서 감정소진이 매개하는 것을 검증하였다. 또한, 직무만족이 조직시민행동에 직접적으로 긍정적 영향(Romi et al., 2021; Soelton et al., 2020; Musringudin et al., 2017; Swaminathan & Jawahar, 2013)을 미치는 영향관계가 확인되었다. 따라서, 선행연구를 바탕으로 하기와 같이 가설을 설정하였다.

가설 10: 직장 내 무례는 직무만족을 매개로 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.

가설 11: 직장 내 무례는 직무만족을 매개로 혁신

행동에 영향을 미칠 것이다.

정서적 사건이론(Weiss & Cropanzano, 1996)의 틀을 적용하면 조직 내 무례 경험은 감정을 유발할 수 있는 중요한 정서적 사건으로 긍정 및 부정적 정서적 반응을 일으키고 이러한 정서적 반응이 직무만족과 행동에 영향을 미친다. 따라서, 선행 연구와 정서적 사건이론의 틀을 적용하여 하기와 같이 가설을 설정하였다.

가설 12: 직장 내 무례는 긍정적 감정과 직무만족을 매개로 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.

가설 13: 직장 내 무례는 긍정적 감정과 직무만족을 매개로 혁신행동에 영향을 미칠 것이다.

가설 14: 직장 내 무례는 부정적 감정과 직무만족을 매개로 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.

가설 15: 직장 내 무례는 부정적 감정과 직무만족을 매개로 혁신행동에 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구방법

4.1 변수의 정의 및 측정

측정도구는 선행연구를 바탕으로 검증된 기존 연구의 설문 문항을 토대로 하여 구성하였다. 변수 조작적 정의 및 관련 문헌은 <Table 1>과 같이 정리하였다.

〈Table 1〉 조작적 정의 및 관련 문헌

구성개념	조작적 정의	관련문헌
직장 내 무례	상호 존중을 위한 직장 규범에 위배되는, 대상에게 해를 끼칠 의도가 모호한 지강도의 일탈행동으로 무례하고, 예의가 없으며, 배려의 부족을 나타내며, 동료와 상사의 적대감, 험담, 배제 행동, 무시 등을 포함함	Andersson & Pearson(1999)
감정 (긍정적 및 부정적)	행복한, 즐거운, 기쁜, 만족스러운 등의 긍정적인 기분의 상태와 화난, 우울한, 슬픈, 두려운 등의 부정적인 기분의 상태	Diener & Emmons(1984)
직무만족	자신의 직무와 직무경험을 통해 직무에 대해 가지게 되는 자신의 긍정적이거나 부정적인 개인의 태도와 정서적 만족감	Brayfield & Rothe(1951) Sinval & Marôco(2020)
조직시민행동	형식적 보상 시스템에 의해 공식적으로는 인정되지 않지만 전체적으로 조직의 효율적이고 효과적인 기능을 촉진하는 개인의 임의적 행동으로, 자발적으로 조직 및 타인을 위해 행동하는 것으로 동료를 돕고, 특정동료에 혜택을 주고, 자신에 앞서 조직의 이익과 이미지를 위해 행동하는 것을 포함함.	Organ(1988) Williams & Anderson(1991)
혁신행동	문제의식을 바탕으로 문제 해결을 위한 새로운 아이디어를 개발하고, 자원을 확보하고 타인에게 수용시켜, 새로운 아이디어를 실행시키는 일체의 프로세스	Scott & Bruce(1994) Yuan & Woodman(2010)

4.1.1 직장 내 무례

Cortina et al.(2013), Won(2021)이 사용한 설문 항목을 참조하여 번안 및 연구에 맞게 수정하였다. 설문 문항은 총 12문항으로 구성하여 측정하였다. 예는 다음과 같다. “내 의견에 무관심하거나 귀를 기울이지 않았다”, “내가 책임지고 있는 업무에 대한 나의 판단을 신뢰하지 않았다”, “내가 말하는 도중에 말을 끊거나 끼어들어 방해했다” 등이다.

4.1.2 감정

Diener & Emmons(1984)이 사용한 설문 항목을 참조하여 번안 및 연구에 맞게 수정하였다. 부정

적 감정 7문항 및 긍정적 감정 7문항으로 구성되며 예는 다음과 같다. 지난 30일 동안 경험한 감정에 대하여 응답하도록 하였고 감정은 “행복한”, “즐거움”, “기쁜”, “만족스러운”, “화난”, “두려움”, “우울한”, “슬픈” 등이다.

4.1.3 직무만족

Sinval & Marôco(2020), K. Y. Choi(2017)이 사용한 설문 항목을 참조하여 번안 및 연구에 맞게 수정하였다. 총 5문항으로 구성되며 예는 다음과 같다. “나는 나의 현재의 직무에 전반적으로 만족한다”, “나는 내가 수행하는 업무에 보람을 느낀다”, “나는 내가 수행하는 직무가 적성에 맞다” 등이다.

4.1.4 조직시민행동

Williams & Anderson(1991), K. Lee & Allen(2002), Ryu(2016)의 연구에서 사용한 설문 문항을 연구에 맞게 수정하여 사용하였다. 총 16 문항(개인차원 조직시민행동 8문항 및 조직차원 조직시민행동 8문항)으로 구성되어 있으며 예는 다음과 같다. “나는 업무 관련된 문제를 가진 동료들 돕기 위해 기꺼이 시간을 할애한다”, “나는 업무 혹은 비업무적으로 발생한 동료 직원의 문제를 외면하지 않는다”, “나는 동료직원의 공적인 혹은 사적인 일까지도 진심 어린 관심과 호의를 보여준다”, “나는 내가 담당한 일은 아니지만 회사의 이미지에 도움이 되는 일은 기꺼이 동참한다”, “나는 동료직원이 회사를 비관할 때 회사 편에서 옹호한다”, “나는 잠재적인 문

제들로부터 조직을 보호하기 위해 일련의 행동을 취한다” 등이다.

4.1.5 혁신행동

Scott & Bruce(1994) 및 Jin(2020)의 연구에서 사용한 설문항목을 참조하여 번안 및 연구에 맞게 수정하여 사용하였다. 총 8문항으로 구성되어 있으며 예는 다음과 같다. “나는 혁신적인 생각과 행동을 하는 편이다”, “나는 내 혁신적인 아이디어가 실용적인 가치가 있는지 꼼꼼히 따져 본다”, “나는 새로운 기술, 절차, 그리고 상품에 대한 아이디어를 적극적으로 찾아내는 편이다”, “나는 아이디어를 실행하는데 필요한 자금을 알아보고 확보한다” 등이다.

〈Table 2〉 표본의 인구통계학적 특성

구분		빈도(명)	비율
성별	남자	159	51.3
	여자	151	48.7
	합계	310	100.0
연령대	만20~29세	90	29.0
	만30~39세	94	30.3
	만40~49세	95	30.6
	만50~60세	31	10.0
	합계	310	100.0
학력	고졸 이하	21	6.8
	전문대 졸	59	19.0
	대학교 졸	205	66.1
	대학원 졸 이상	25	8.1
	합계	310	100.0
직급	사원	90	29.0
	대리	84	27.1
	과장	73	23.5
	차/부장	57	18.4
	임원급	6	1.9
	합계	310	100.0

4.2 자료수집 및 표본의 특성

연구 모델을 검증하기 위하여 현재 일반 기업체의 정규직 직장인들을 대상으로 설문조사를 진행하였다. 온라인 설문을 통해 총 322 부를 수집하였고, 불성실한 답변 12부를 제외하고 총 310개를 최종분석에 사용하였다. 표본의 인구통계학적 특성을 <Table 2>와 같이 요약 정리하였다

V. 분석 및 결과

5.1 측정모델

PLS(Partial Least Square) 기반의 SmartPLS Ver.4.0을 사용하여 신뢰도, 집중타당도와 판별타당도 분석을 하였다. 제안된 방법에 따라 요인 적재량 0.7 이하의 변수들을 제거하였고, 신뢰도 파악을 위해 크롬바하알파값을 분석하였다. 분석 결과 0.7 이상의 권고 수준(Hair Jr et al., 2014)을 만족시켰기 때문에 분석에 적합하다고 판단하였다.

<Table 4>와 같이, 표의 대각으로 이루어진 칸에 표시된 요인에 대한 평균분산추출의 제곱근 값이 그 변수의 좌측과 아래에 있는 값보다 높음에 따라 판별타당성에 문제가 없는 것을 확인하였다(Fornell & Larcker, 1981). 또한, <Table 5>와 같이 HTMT(heterotrait-monotrait ratio)가 0.85 이하로 판별 타당도에 문제가 없는 것을 확인하였다(Henseler et al., 2015).

잠재 변수 간의 다중 공선성을 평가하기 위하여 VIF값을 분석한 결과 VIF 값이 모두 5이하로 다중 공선성에는 문제가 없다고 평가하였다(Hair Jr et

al., 2017). Kock(2015)는 PLS 구조방정식에서 동일방법편의를 판별하기 위해 VIF 테스트가 유효하며, 전체 공선성 테스트 결과 모든 VIF 가 3.3 이하인 경우 동일방법편의가 없는 것으로 간주될 수 있다고 하였다. VIF 분석 결과 모두 3.3 이하로 동일 방법편의에 문제가 없는 것으로 판단하였다.

5.2 연구모형 분석 및 가설검정

본 연구에서는 첫째, 직장 내 무례가 긍정적 감정 및 부정적 감정에 미치는 영향 관계를 검증하였다. 둘째, 직장 내 무례가 직무만족에 미치는 영향관계를 분석하였다. 셋째, 긍정적 감정 및 부정적 감정이 직무만족에 미치는 영향을 분석하였다. 넷째, 직무만족이 조직시민행동과 혁신행동에 미치는 영향관계를 파악하였다. 다섯째, 직장 내 무례와 직무만족 간의 관계에서 긍정적 감정과 부정적 감정의 매개효과를 분석하였다. 여섯째, 직장 내 무례와 조직시민행동 및 혁신행동 간의 관계에서 직무만족의 매개효과를 분석하였다. 마지막으로, 직장 내 무례로 인한 감정이 직무 만족을 통해 조직시민행동과 혁신행동에 미치는 영향 관계를 파악하고자 하였다. 연구의 결과를 간략히 정리하면 다음과 같다. 첫째, 직장 내 무례는 긍정적 감정에 부(-)의 영향관계를 보이고 부정적 감정에 정(+)의 영향관계를 보였다. 본 연구 결과는 Zhou et al.(2015), Sakurai & Jex(2012), Porath & Pearson(2012)의 연구 결과와 일치하며, 이에 따라, 직장 내 무례는 직장 내 무례를 경험한 직원의 긍정적 감정을 감소시키고 부정적 감정을 강화시키는 것을 알 수 있다. 이를 통해 직장 내 무례와 종업원의 감정 간의 직접효과가 확인되었다. 둘째, 직장 내 무례는 직무만족에 부(-)의 영향 관계를 보였다. 이 연구 결과는 W.-H. Choi(2020), Chun

〈Table 3〉 집중타당성 및 신뢰도 분석 결과

요인		측정변수	요인적재량	Cronbach's alpha	CR	AVE
직장 내 무례		직장 내 무례2	0.742	0.951	0.953	0.674
		직장 내 무례3	0.855			
		직장 내 무례4	0.849			
		직장 내 무례5	0.776			
		직장 내 무례6	0.752			
		직장 내 무례7	0.805			
		직장 내 무례8	0.856			
		직장 내 무례9	0.843			
		직장 내 무례10	0.855			
		직장 내 무례11	0.844			
		직장 내 무례12	0.839			
긍정적 감정		긍정감정1	0.861	0.929	0.933	0.702
		긍정감정2	0.770			
		긍정감정3	0.886			
		긍정감정4	0.846			
		긍정감정5	0.778			
		긍정감정6	0.847			
		긍정감정7	0.870			
부정적 감정		부정감정1	0.770	0.893	0.896	0.608
		부정감정2	0.751			
		부정감정3	0.794			
		부정감정4	0.815			
		부정감정5	0.749			
		부정감정6	0.800			
		부정감정7	0.779			
직무만족		직무만족1	0.859	0.893	0.896	0.702
		직무만족2	0.828			
		직무만족3	0.903			
		직무만족4	0.809			
		직무만족5	0.786			
조직시민행동	개인차원 조직시민행동	조직시민(I)1	0.769	0.904	0.904	0.635
		조직시민(I)2	0.814			
		조직시민(I)3	0.839			
		조직시민(I)4	0.823			
		조직시민(I)5	0.759			
		조직시민(I)6	0.754			
		조직시민(I)7	0.814			
	조직차원 조직시민행동	조직시민(O)1	0.785	0.917	0.921	0.669
		조직시민(O)2	0.849			
		조직시민(O)3	0.746			
		조직시민(O)4	0.833			
		조직시민(O)5	0.851			

〈Table 4〉 평균, 표준편차, 판별타당성 분석 결과

변수	긍정감정	부정감정	조직시민(I)	조직시민(O)	직무만족	직장 내 무례	혁신행동
긍정감정	0.838						
부정감정	-0.459	0.78					
조직시민(I)	0.225	-0.005	0.797				
조직시민(O)	0.331	-0.195	0.502	0.818			
직무만족	0.507	-0.313	0.455	0.736	0.838		
직장 내 무례	-0.24	0.448	-0.126	-0.214	-0.28	0.821	
혁신행동	0.274	-0.039	0.413	0.65	0.574	0.033	0.868
평균	2.889	2.829	3.478	3.002	3.232	1.862	2.956
표준편차	0.729	0.726	0.689	0.799	0.803	0.870	0.858

주: 대각선 값은 평균분산추출의 제공된 값을 나타내며, 비 대각선의 값들은 변수들 간의 상관계수를 나타냄

〈Table 5〉 HTMT 판별타당도 분석 결과

	긍정감정	부정감정	조직시민(I)	조직시민(O)	직무만족	직장 내 무례	혁신행동
긍정감정							
부정감정	0.498						
조직시민(I)	0.243	0.068					
조직시민(O)	0.361	0.209	0.544				
직무만족	0.555	0.343	0.509	0.813			
직장 내 무례	0.251	0.476	0.135	0.222	0.296		
혁신행동	0.295	0.075	0.442	0.696	0.621	0.055	

〈Table 6〉 VIF 값 분석 결과

	긍정감정	부정감정	시민(개인)	시민(조직)	직무만족	직장 내 무례	혁신행동
긍정감정					1.339		
부정감정					1.589		
시민(개인)							
시민(조직)							
직무만족			1.000	1.000			1.000
직장 내 무례	1.000	1.000			1.278		
혁신행동							

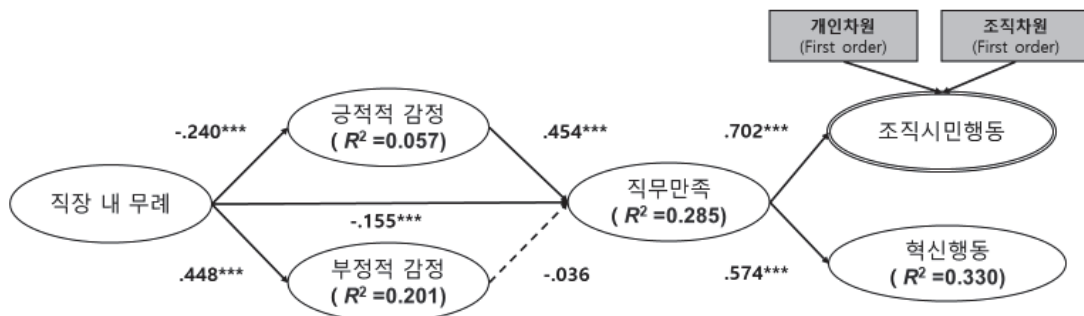
(2019), Shin(2016)의 연구 결과와 일치하며, 직장 내 무례는 직원들의 직무만족에도 직접적으로 부정적 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 넷째, 긍정적 감정은 직무만족에 정(+)의 영향 관계를 보였다. 이 연구 결과는 Niklas & Dormann(2005), Lan et al.(2022)의 연구 결과와 일치하며, 이를 통해 직원들의 긍정적 감정은 직무만족에 직접적인 영향을 주는 요인임을 확인하였다. 다섯째, 부정적 감정은 직무만족에 유의한 부(-)의 영향관계를 보이지 못하였다. 기존 다수의 연구에서 부정적인 감정은 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 파악(Fisher, 2002; Lan et al., 2022)되었으나 본 연구에서는 유의한 영향관계를 확인하지 못하였다. Necowitz & Roznowski(1994)의 연구에서도 부정적 정서와 협오적인 작업 조건에 있지 않은 사람들의 직무만족도 사이에서 유의미한 상관관계를 확인하지 못하였고, Connolly & Viswesvaran(2000)의 연구 결과처럼 직원들의 긍정적 정서가 부정적 정서보다 직무만족도와 더 강한 상관 관계가 있기 때문으로 부정적 감정이 직무만족도에는 영향을 미치지 못하는 것으로 이해할 수 있다. 여섯째, 직무만족은 조직시민행동에 정(+)의 영향관계를 보였다. Djaelani et al.(2021), Zeinabadi(2010)의 연구처럼 긍정적 직무태도는 조직시민행동과 같은 역할 외 행동에 긍정적 영향을 미치는 주요 변인이라는 것이 재확인되었으며, Romi et al.(2021), Soelton et al.(2020), Musringudin et al.(2017), Swaminathan & Jawahar(2013)의 연구 결과와도 일치한다. 일곱째, 직무만족은 혁신행동에 정(+)의 영향관계를 보였다. 이를 통해 직무에 만족하는 직원은 조직에 도움을 줄 수 있는 혁신행동에 영향을 미치는 것을 알 수 있고, 태도가 행동을 예상한다는 Kraus(1995)의 연구와도 일치한다. 연구 결과를 통해 긍정적 태도가

긍정적 행동에 정(+)의 영향을 미치는 것이 확인되었다. 이 연구 결과는, Sena(2020), C. I. Lee & Ha(2018), Song & Na(2014)의 연구 결과와도 일치한다. 여덟째, 직장 내 무례와 직무만족 간의 관계를 긍정적 감정이 매개하였다. 이를 통해 직장 내 무례와 직무만족 간의 관계에서 긍정적 감정이 이들 관계를 연결시키는 중요한 매개 변수임이 확인되었다. 아홉째, 직장 내 무례와 직무만족 간의 관계에서 부정적 감정의 매개효과는 확인할 수 없었다. 긍정적 감정과 달리 부정적 감정의 매개효과가 나타나지 않은 것은 Andersson & Pearson(1999)의 정의처럼 직장 내 무례는 대상에게 해를 끼칠 의도가 모호한 저 강도의 일탈행동이기 때문에 부정적 감정을 통하기 보다는 긍정적 감정의 감소를 통해 직무만족을 감소시킨다는 것을 보여준다. 열 번째, 직장 내 무례는 직무만족을 매개로 조직시민행동과 혁신행동에 영향을 미쳤다. 직장 내 무례는 직무만족을 감소시키고 감소된 직무만족은 조직에 기여하는 긍정적 행동인 조직시민행동과 혁신행동을 약화시키는 것이 확인된 것이다. 열한 번째, 직장 내 무례로 인한 긍정적인 감정은 직무만족을 매개로 조직시민행동과 혁신행동에 영향을 미쳤다. 이는 정서적 사건이론에서 주장하는 것처럼 직장 내 무례와 같은 부정적 정서적 사건이 긍정적 감정을 감소시키고 이러한 긍정적 감정의 감소는 직무만족을 저하시켜 조직에 공헌하는 조직시민행동과 혁신행동을 약화시키는 것을 보여 준다. 열 두번째, 직장 내 무례로 인한 부정적 감정은 직무만족을 매개로 조직시민행동과 혁신행동에 영향을 미치지 못하였다. 직장 내 무례는 모호하고 미묘한 형태의 일탈 행동이기 때문이고 이에 대한 경험으로 인한 부정적 감정은 직무만족에 영향을 감소시킬 만큼 강하지 않기 때문에 조직시민행동과 혁신행동에는 영향을 미치지 못하는 것으로 볼 수 있다.

〈Table 7〉 가설 검정 분석 결과

가설	경로	경로 계수	표본 평균	표준 편차	T 통계량	P 값	채택
가설1	직장 내 무례 → 긍정감정	-0.240	-0.240	0.056	4.311	0.000***	채택
가설2	직장 내 무례 → 부정감정	0.448	0.448	0.046	9.761	0.000***	채택
가설3	직장 내 무례 → 직무만족	-0.155	-0.154	0.057	2.713	0.007***	채택
가설4	긍정감정 → 직무만족	0.454	0.453	0.053	8.532	0.000***	채택
가설5	부정감정 → 직무만족	-0.036	-0.037	0.069	0.518	0.604	기각
가설6	직무만족 → 조직시민행동	0.702	0.701	0.037	19.161	0.000***	채택
가설7	직무만족 → 혁신행동	0.574	0.572	0.048	11.990	0.000***	채택

(***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$, *: $p < 0.1$)



〈Figure 2〉 연구모형 분석결과 (***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$, *: $p < 0.1$)

또한, Necowitz & Roznowski(1994), Connolly & Viswesvaran(2000)의 연구 결과처럼 부정적 정서와 직무만족도 간의 상관관계가 약하고 유의하지 못할 수도 있기 때문인 것으로 보인다. 가설 검정 결과 및 연구 모형의 분석 결과는 〈Table 7〉, 〈Table 8〉와 〈Figure 2〉에 명기된 것과 같다. 매개효과와 직렬 다중매개효과는 Baron & Kenny(1986)와 Hayes(2009)의 방법론에 따라서 검증하였다. 또한, Baron & Kenny(1986)의 매개효과 분석 절차에 따라서 매개효과의 존재여부를 확인한 후 매개 효과를 파악하기 위해 Sobel test를 진행하였고 그 결과는 〈Table 9〉와 같고 수식은 다음과 같다. $Z =$

$$\frac{a \times b}{\sqrt{a^2 \times SE_b^2 + b^2 \times SE_a^2}} \quad (a: 1\text{단계의 비표준화 회귀계수}, b: 3\text{단계의 비표준화 회귀계수}, SE_a: 1\text{단계의 비표준화 계수 표준오차 값}, SE_b: 3\text{단계의 비표준화 계수 표준오차 값}).$$

귀계수, b : 3단계의 비표준화 회귀계수, SE_a : 1단계의 비표준화 계수 표준오차 값, SE_b : 3단계의 비표준화 계수 표준오차 값). 매개효과가 있기 위한 조건으로 1단계에서 독립변수는 매개변수에 유의한 영향을 주고, 2단계에서 독립변수는 종속변수에 유의한 영향을 주고, 3단계에서 독립변수와 매개변수는 동시에 종속변수에 유의한 영향을 주어야 한다. 3단계에서 매개변수가 유의하고 독립변수가 유의하지 않으면 완전 매개효과가 있다고 평가하고, 독립변수와 매개변수 모두 유의하면, 회귀계수를 살펴보고 3단계의 독립변수 회귀계수가 2단계의 독립변수 회귀계수보다 작으면 부분 매개효과가 있다고 평가한다. 연구결과 직장 내 무례가 직무만족에 긍정적 감정을 통한 부분 매개효과가 있고, 부정적 감정을

〈Table 8〉 매개효과

가설	경로	경로 계수	표본 평균	표준 편차	T 통계량	P 값	채택
가설8	직장 내 무례 → 긍정감정 → 직무만족	-0.109	-0.109	0.028	3.845	0.000***	채택
가설9	직장 내 무례 → 부정감정 → 직무만족	-0.016	-0.017	0.031	0.512	0.609	기각
가설10	직장 내 무례 → 직무만족 → 조직시민행동	-0.109	-0.108	0.041	2.663	0.008***	채택
가설11	직장 내 무례 → 직무만족 → 혁신행동	-0.089	-0.088	0.033	2.674	0.008***	채택
가설12	직장 내 무례 → 긍정감정 → 직무만족 → 조직시민행동	-0.076	-0.076	0.021	3.674	0.000***	채택
가설13	직장 내 무례 → 긍정감정 → 직무만족 → 혁신행동	-0.062	-0.062	0.017	3.682	0.000***	채택
가설14	직장 내 무례 → 부정감정 → 직무만족 → 조직시민행동	-0.011	-0.012	0.022	0.513	0.608	기각
가설15	직장 내 무례 → 부정감정 → 직무만족 → 혁신행동	-0.009	-0.010	0.018	0.513	0.608	기각

(***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$, *: $p < 0.1$)

〈Table 9〉 Sobel test 결과

경로	개별매개효과
	Sobel test Z값
직장 내 무례 → 직무만족	
긍정적 감정	$z = -5.30^{***}$
부정적 감정	$z = -0.52$

(***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$, *: $p < 0.1$)

통한 매개 효과는 존재하지 않는 것으로 나타났다.

VI. 결론 및 시사점

본 연구는 직원들에게 부정적 영향을 미치는 직장 내에 만연한 무례함이 직원의 감정에 미치는 영향과 이로 인해 발생된 감정이 직무만족에 미치는 영

향, 그리고 직무만족이 조직의 유효성과 생존에 영향을 미치는 조직시민행동과 혁신행동과의 영향 관계를 규명하고자 하였다. 그리고, 직장 내 무례가 감정을 통해 직무만족으로 이어지는 영향 관계와 직장 내 무례가 직무만족을 통해 조직시민행동과 혁신행동으로 이어지는 영향 관계를 규명하고자 하였다. 마지막으로, 직장 내 무례와 조직시민행동 및 혁신행동 간의 영향 관계에서 감정과 직무만족의 매개효과를 정서적 사건이론의 틀을 적용하여 파악함으

로써 직장인의 직장 내 무례의 경험이 감정, 태도, 행동으로 이어지는 전체적인 메커니즘을 규명하고자 하였다. 연구 결과로 직장 내 무례로 인해 약화된 긍정적 감정이 직무만족도를 약화시키고, 이를 통해 조직시민행동과 혁신행동에 부정적 영향을 미치는 메커니즘이 확인되었다. 따라서, 직장 내 무례 행동을 감소시킴으로써 긍정적인 정서적 반응을 강화시키고 직무만족을 높임으로써 조직의 유효성을 높일 수 있는 조직시민행동과 혁신행동을 강화시켜 나가야 할 것이다.

따라서, 본 연구의 중요한 기여점은 직장 내 무례 행동이 조직시민행동과 혁신행동에 미치는 영향 관계에서, 직장 내 무례의 근접결과인 긍정적 감정이 직무에 대한 태도를 통해 이들 행동을 연결하는 메커니즘을 정서적 사건이론을 통해 검증한 것에 있다. 또한, 직장 내 무례에 있어 긍정적 감정이 직장 내 무례를 태도와 조직에 긍정적인 직원의 행동을 연결시키는 중요한 요인임을 파악한 것에 있다. 감정이 직원들의 행동과 태도를 이해하며 예측하는데 있어 매우 중요한 요인이기 때문이다.

이론적 시사점으로는 첫째, 직장 내 무례에서 직무만족에 미치는 영향 관계에서 긍정적 감정의 매개 역할을 검증한 것이다. 정서적 사건이론(Weiss & Cropanzano, 1996)에서 주장하는 정서적 직무사건이 감정을 매개로 직무만족으로 이어지는 영향 관계의 메커니즘을 파악하고 정서적 사건이론의 영향 관계를 재확인하였다. 이를 통해서 직장 내 무례의 영향을 감정과 정서적 측면으로까지 확대하였고, 직장 내 무례와 직무만족 관계 사이에서 정서적 웰빙과 관련된 긍정적 감정이 중요한 역할을 할 수 있다는 것을 확인하였다. 둘째, 직장 내 무례가 조직시민행동 및 혁신행동과 같은 조직의 유효성에 긍정적 영향을 미치는 행동 간의 관계에서 직무만족의 매개효

과를 확인한 것이다. 사회적 교환이론(P. M. Blau, 1964)의 관점에서도 직장 내 무례에 대한 경험은 조직적 맥락에서 상호주의 규범(Gouldner, 1960)에 대한 위반으로 인식할 수 있기 때문에 직무만족에 대한 동기부여를 저하시키고 이로 인해 조직에 도움이 되는 긍정적 행동을 약화시킨다는 것을 확인한 것이다. 셋째, 정서적 사건이론(Weiss & Cropanzano, 1996)을 토대로 하여, 직무 사건으로써의 직장 내 무례에서 정서적 반응, 직무태도(직무만족), 행동(조직시민행동 및 혁신행동)으로 이어지는 구조적 관계와 인과 관계의 메커니즘을 파악한 것이다. 본 연구의 연구 결과에서처럼 직장 내 무례는 부정적 감정에 대한 영향보다는 직원들의 긍정적 감정을 감소시키고 이를 통해 직무만족의 감소로 이어지는 영향관계를 통해 조직시민행동과 혁신행동을 감소시키는 순차적 구조를 확인한 것에 이론적 시사점이 있다. 또한, 정서적 사건으로써 조직 내 무례를 적용하여 직장 내 종업원의 감정, 태도, 행동의 영향관계를 파악한 점에서 정서적 사건이론의 적용 범위를 확대하였다.

실무적 시사점으로는 첫째, 직장 내에서 경험한 무례함이 긍정적 감정의 감소와 이를 통해 직무만족이 감소되므로 직원들의 긍정적 감정 유지를 위해 Ashkanasy & Daus(2002)가 제안한 것처럼 조직의 정서적 분위기에 주의를 기울여야 할 것이다. 둘째, 직장 내 무례가 조직원의 긍정적 감정에 부정적 영향을 미치고, 조직에 긍정적 영향을 미치는 조직시민행동 및 혁신행동에 영향을 미치는 직무만족 감소에 영향을 미치기 때문에 직장 내 무례함을 감소시키고 직무만족을 높일 수 있는 조직관리가 필요하다. 이를 위해 올바른 상호존중의 조직문화의 확립 및 직장 내 무례에 대한 올바른 인식의 확산이 필요할 것이다. 따라서, 직장 내 무례 행동의 부정적 영향에 대한 직원들의 인식을 강화시키고 확산시키

는 직장 내 교육을 강화시킬 필요가 있다. 셋째, 또한, 직장 내 무례를 규제하고 처벌할 수 있는 절차와 규정을 정비함으로써 이로 인한 피해자가 발생하였을 때 피해자들이 도움을 받을 수 있도록 해야 할 것이다. 넷째, 직장 내 무례함이 주로 상사에게 발생하고 있는 만큼 상사의 올바른 행동과 리더십의 강화를 위한 리더십 교육 확대가 필요할 것이다. Porath & Erez(2009)는 무례함이 주로 하향식 현상이어서 보고되지 않을 가능성이 더 높기 때문에 직원들이 다양한 계층 수준에서 서로를 얼마나 잘 대하는 지 평가하기 위해 360도 다면평가를 하는 것이 중요할 수 있다고 하였다. 넷째, 직원 선발 시 철저한 평판 체크가 필요하며, 직원의 퇴사 후 인터뷰를 통해 이전 직원의 퇴사 결정에 무례함이 어느 정도 기여하였는지 파악하는 것이 매우 유용할 것이다(Porath & Pearson, 2012).

또한, 본 연구의 결과와 같이 부정적인 감정이 아니라 긍정적인 감정의 감소로 인해서 직무만족이 영향을 받아 조직의 유효성에 큰 영향을 미치는 조직 시민행동과 혁신행동에 부정적 영향을 미치는 것이 확인되었다. 따라서, 사소한 감정 문제와 개인적인 문제로 생각될 수 있는 직장 내 무례함을 가볍게 생각해서는 안 된다는 시사점이 있다. Andersson & Pearson(1999)이 제시하고 Kim et al.(2018)이 검증한 무례나선(incivility spiral)의 논리처럼 직장 내 무례는 악순환의 반복으로 폭력적인 행동으로 확대되어 조직에 부정적 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 마지막으로 긍정적 감정과 정서를 높임으로써 직무만족을 강화시키고 긍정적 행동을 유도할 수 있도록, 직원들의 신체 활동 증대를 위한 직장 내 체육 활동 지원, 스트레스 감소를 위한 업무환경 구축, 충분한 휴식 시간 제공 및 균형 잡힌 업무 등의 검토가 필요할 것이다.

이러한 시의적절한 시사점에도 불구하고 본 연구가 가지는 몇 가지 한계점이 있다.

첫째, 본 연구는 직장 내 무례가 감정, 직무만족, 조직시민행동 및 혁신행동으로 이어지는 영향관계에 초점을 맞추었다. 직장 내 무례가 조직시민행동 및 혁신행동과 같은 긍정적 행동뿐만 아니라 향후 부정적 행동에 대한 영향 관계를 파악함으로써 직장 내 무례로 인한 부정적 행동에 미치는 영향 관계를 파악할 필요가 있을 것이다. 둘째, 직장 내 무례에서 감정, 태도, 행동으로 이어지는 메커니즘에서 이들 관계를 강화시키거나 약화시킬 수 있는 심리적 인식, 개인적 특성, LMX(Leader Member Exchange)와 같은 변수의 상호작용 효과에 대한 추가 연구가 필요할 것이다. 셋째, 본 연구는 일반 기업체에 재직 중인 정규직 종사자만을 대상으로 직장 내 무례에 대해 연구하였기 때문에 계약직 종업원과 같은 다양한 고용 형태의 직장인을 대상으로 하지 못하였다는 한계점이 있다. 그리고, 직장 내 다른 직위, 직장 및 부서의 규모에 따른 다양한 분석을 하지 못한 점에서도 한계점이 있다고 하겠다. 그리고, 직장 내 무례의 강도, 정도, 빈도에 따른 결과와 직장상사, 조직문화 등에 따라서 다른 대응에 대해서도 심도 있게 분석하지 못한 한계가 존재한다. 따라서, 향후, 고용의 형태, 직장 내 직위, 재직회사의 규모 등에 따른 다양한 각도에서 직장 내 무례에 대한 분석이 필요할 것이다.

참고문헌

- Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L.(1993).
“Determinants of employee job satisfaction:

- An empirical test of a causal model," *Human Relations*, 46(8), pp.1007-1027.
- Akella, D., & Lewis, V. J.(2019), "The Modern Face of Workplace Incivility," *Organization Management Journal*, 16(2), p.1.
- Alola, U. V., Avci, T., & Öztüren, A.(2021), "The nexus of workplace incivility and emotional exhaustion in hotel industry," *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2236.
- Al-Ghazali, B. M., & Afsar, B.(2021), "Investigating the mechanism linking task conflict with employees' innovative work behavior," *International Journal of Conflict Management*, 32(4), pp.599-625.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M.(1999), "Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace," *Academy of Management Review*, 24(3), pp.452-471.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S.(2002), "Emotion in the workplace: The new challenge for managers," *Academy of Management Perspectives*, 16(1), pp.76-86.
- Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D.(2017), "Emotions in the workplace," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, pp.67-90.
- Aziri, B.(2011), "Job satisfaction: A literature review," *Management Research & Practice*, 3(4).
- Azmi, F. T., Desai, K., & Jayakrishnan, K.(2016), "Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Comprehensive Literature Review," *Sumedha Journal of Management*, 5(1), pp.102-117.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), p.1173.
- Blau, G., & Andersson, L.(2005), "Testing a measure of instigated workplace incivility," *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 78(4), pp.595-614.
- Blau, P. M.(1964), *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers.
- Bowling, N. A.(2010), "Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra-role behaviors," *Journal of Business and Psychology*, 25(1), pp.119-130.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F.(1951), "An index of job satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 35(5), p.307.
- Butt, S., & Yazdani, N.(2021), "Influence of workplace incivility on counterproductive work behavior: Mediating role of emotional exhaustion, organizational cynicism and the moderating role of psychological capital," *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 15(2), pp.378-404.
- Bysted, R.(2013), "Innovative employee behaviour: The moderating effects of mental involvement and job satisfaction on contextual variables," *European Journal of Innovation Management*.
- Cho, S.-A., Seo, K.-H., & Jeon, Y. J.(2020), "The Effect of Customer Incivility on Emotional Exhaustion, Job Engagement, Job Satisfaction and Turnover Intention: Focused on Employees of Small-Scaled Restaurants," *Culinary Science & Hospitality Research*, 26(1), pp.51-63.
- Choi, H.-J., & Lee, H.-B.(2017), "A Study on the Influence of Department Cultural Types on Public Organizational Citizenship Behavior in the Local Government of GyeongBuk," *Korean Review of Organizational Studies*,

- 14(3), pp.31-59.
- Choi, K. Y. (2017), *A Study on the Mediating Effect of Organizational Conflict and the Moderating Effect of Organizational Culture in the Relationship between Organizational Justice and Organizational Effectiveness of the Public Sector Integration Organization*, Doctoral Dissertation. Chungnam National University Graduate School.
- Choi, W.-H. (2020), "The effect of incivility by experienced coworkers on hotel employees' job satisfaction: The mediating roles of emotional exhaustion and intrinsic motivation," *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 34(9), pp.153-164.
- Choi, Y. (2019), "The Effect of Job Satisfaction, Organizational Engagement, Job Autonomy as Organizational Friendship Management on Innovation Behavior—Focused on the Moderating Effects of Civic Responsiveness," *Korean Journal of Local Government & Administration Studies*, 33(1), pp.49-71.
- Chun, B. (2019), "The Influence of Workplace Incivility on the Job Satisfaction, Organizational Deviant Behavior, and Psychological Happiness in Hotel Industry: The Moderating Role of Confucian Work Value," *Culinary Science & Hospitality Research*, 25(8), pp.99-111.
- Chung, D.-S. (2019), "A Study on the Psychological Ownership and Innovative Behavior: Focus on Job Satisfaction and Job Engagement," *Asia-Pacific Journal of Business*, 10(1), pp. 25-38.
- Connolly, J. J., & Viswesvaran, C. (2000), "The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis," *Personality and Individual Differences*, 29(2), pp.265-281.
- Cortina, L. M. (2008), "Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations," *Academy of Management Review*, 33(1), pp.55-75.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J., (2013), "Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact," *Journal of Management*, 39(6), pp.1579-1605.
- 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), pp.64-80.
- Cortina, L. M., Rabelo, V. C., & Holland, K. J. (2018), "Beyond blaming the victim: Toward a more progressive understanding of workplace mistreatment," *Industrial and Organizational Psychology*, 11(1), pp.81-100.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996), "The organizational trust inventory (OTI)," *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 302(330), pp.39-52.
- de, J. J. P. J., & Den, H. D. N. (2007), "How leaders influence employees' innovative behaviour," *European Journal of Innovation Management*, 10(1), pp.41-64.
- Diener, E., & Emmons, R. A. (1984), "The independence of positive and negative affect," *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(5), p.1105.
- Djaelani, A. K., Sanusi, A., & Triatmanto, B. (2021), "Spiritual leadership, job Satisfaction, and its effect on organizational commitment and organizational citizenship behavior," *Management Science Letters*, 11(3), pp.3907-3914.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Shaw, J. D. (1998),

- "Positive affectivity and negative outcomes: The role of tenure and job satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 83(6), p.950.
- Fisher, C. D.(2000), "Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction?" *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), pp.185-202.
- Fisher, C. D.(2002), "Antecedents and consequences of real-time affective reactions at work," *Motivation and Emotion*, 26(1), pp.3-30.
- Fornell, C., & Larcker, D. F.(1981), *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics*. Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Frijda, N. H.(1986), *The emotions*. Cambridge University Press.
- García-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M., & Rivera-Torres, P.(2005), "Job satisfaction: Empirical evidence of gender differences," *Women in Management Review*.
- Glasø, L., Vie, T. L., Holmdal, G. R., & Einarsen, S.(2010), "An application of affective events theory to workplace bullying," *European Psychologist*.
- Gouldner, A. W.(1960), "The norm of reciprocity: A preliminary statement," *American Sociological Review*, pp.161-178.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1976), "Motivation through the design of work: Test of a theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), pp.250-279.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G.(2014), "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research," *European Business Review*, 26(2), pp.106-121.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P.(2017), *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. saGe publications.
- Han, N. Y., Kang, M.-Y., & Park, S. B.(2020), "The Effects of Customer Rude Behaviors on Organizational Deviance, Life Violations, and Creativity using Emotional Dissonance and Job Stress as Mediators," *Management & Information Systems Review*, 39(2), pp. 127-143.
- Han, S., Harold, C. M., Oh, I.-S., Kim, J. K., & Agolli, A.(2022), "meta-analysis integrating 20 years of workplace incivility research: Antecedents, consequences, and boundary conditions," *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), pp.497-523.
- Han, Y.-J., Lee, S.-G., & Kwon, H.-J.(2010), "Influence of Organizational Culture Type and Job Satisfaction on Nurses' Innovation Behavior in a University Hospital," *Korean Society of Hospital Management*, 15(4), pp. 63-77.
- Hayes, A. F.(2009), "Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium," *Communication Monographs*, 76(4), pp.408-420.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M.(2015), "A new criterion for assessing discriminant," *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Hobfoll, S. E.(1989), "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress," *American Psychologist*, 44(3), p.513.
- Hrnjic, A., Pilav-Velic, A., Djideliija, I., & Jahic, H. (2018), "Innovative behavior and employee

- job satisfaction in telecommunications sector," *Economic Review: Journal of Economics and Business*, 16(1), pp.19-30.
- Hulin, C. L., & Judge, T. A.(2003). *Job attitudes*.
- Hur, W., Kim, B., & Park, S.(2015), "The Relationship between Coworker Incivility, Emotional Exhaustion, and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Emotional Exhaustion," *Human Factors & Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(6), pp.701-712.
- Hur, W.-M., Moon, T., & Jun, J.-K.(2016), "The effect of workplace incivility on service employee creativity: The mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation," *Journal of Services Marketing*, 30(3), pp. 302-315.
- Itzkovich, Y.(2014), "Incivility: The Moderating Effect of Hierarchical Status Does a Manager Inflict More Damage?" *Journal of Management Research*, 6(3), p.86.
- Janssen, O.(2000), "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), pp.287-302.
- Jawahar, I. M., & Schreurs, B.(2018), "Supervisor incivility and how it affects subordinates' performance: A matter of trust," *Personnel Review*.
- Jin, J.(2020), *Impact of Organizational Resilience on Innovative Behavior and Deviant Behavior*, Doctoral Dissertation. Gon Ju National University Graduate School.
- Judge, T. A., & Watanabe, S.(1993), "Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship," *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), p.939.
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R.(2020), "Job satisfaction," *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*, pp.207-241.
- Jung, S.-Y., Bae, S.-W., & Jun, J.-K.(2015), "The Influence of Customer Incivility on the Hotel Employees' Organizational Outcomes: Focusing on the Mediating Effect of Emotional Exhaustion," *Korean Journal of Hospitality & Tourism*, 24(3), pp.23-40.
- Kang, K. H., & Kim, M. J.(2019), "The Effects of Positive Psychological Capital and Job Satisfaction on Innovative Behavior: Focused on the Moderating Effect of Knowledge Sharing," *The Journal of Business Education*, 33(6), pp.229-258.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., & Sohail, F. (2021), "How servant leadership triggers innovative work behavior: Exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting," *European Journal of Innovation Management*, 25(4), pp.1037-1055.
- Kim, H. E., Kim, K. S., & Lee, M. W.(2018), "Empirical Study of Incivility Spiral based on the Two Sources of Organization and Customer," *Journal of Social Science*, 57(1), pp.73-99.
- Kock, N.(2015), "Common Method Bias in PLS-SEM: A Full Collinearity Assessment Approach," *International Journal of E-Collaboration*, 11(4), pp.1-10.
- Kraus, S. J.(1995), "Attitudes and the prediction of behavior: A meta-analysis of the empirical literature," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(1), pp.58-75.

- Lan, J., Mao, Y., Peng, K. Z., & Wang, Y.(2022), "The combined effects of positive and negative affect on job satisfaction and counterproductive work behavior," *Asia Pacific Journal of Management*, 39(3), pp.1051-1069.
- Lee, C. I., & Ha, K. S.(2018), "Influence of Organizational Justice, Shared Values and Job Satisfaction on Innovative Behaviors in Small & Medium Venture Enterprises: Focusing on the Mediating Effect of Organizational Trust," *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 13(2), pp.51-61.
- Lee, K., & Allen, N. J.(2002), "Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions," *Journal of Applied Psychology*, 87(1), pp.131-142.
- Lee, S. K., & Han, W. S.(2018), "The Effects of Experienced Customer Incivility on Hospital Administration Employee's Job Satisfaction and Customer Orientation," *Journal of Korea Service Management Society*, 19(5), pp.173-190.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E.(2002), "The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, 87(1), pp.52.
- 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), p.95.
- Liu, W., Zhou, Z. E., & Xuan Che, X.(2022), "Effect of workplace incivility on OCB through burnout: The moderating role of affective commitment," In *Key Topics in Work and Organizational Psychology* (pp.55-67). Springer.
- Locke, E. A.(1976), *The nature and causes of job satisfaction*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- Mayer, J. D.(1986), *How mood influences cognition*.
- Moon, C., & Morais, C.(2022), "Understanding the consequences of workplace incivility: The roles of emotional exhaustion, acceptability and political skill," *International Journal of Conflict Management*.
- Moon, H., & Kim, K.(2006), "A Critical Review on OCB Studies in Korea," *Korean Management Review*, 35(2), pp.609-643.
- Morrow, P. C., McElroy, J. C., & Scheibe, K. P.(2011), "Work unit incivility, job satisfaction, and total quality management among transportation employees," *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(6), pp.1210-1220.
- Moyle, P.(1995), "The Role of Negative Affectivity in the Stress Process: Tests of Alternative Models," *Journal of Organizational Behavior*, 16(6), pp.647-668.
- Musringudin, M., Akbar, M., & Karnati, N.(2017), "The effect of organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB) of the principles," *Ijer-Indonesian Journal of Educational Review*, 4(2), pp.155-165.
- Necowitz, L. B., & Roznowski, M.(1994), "Negative Affectivity and Job Satisfaction: Cognitive Processes Underlying the Relationship and Effects on Employee Behaviors," *Journal of Vocational Behavior*, 45(3), pp.270-294.
- Nemteanu, M.-S., & Dabija, D.-C.(2021), "The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging market during

- the COVID-19 pandemic," *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), p.3670.
- Niklas, C. D., & Dormann, C.(2005), "The impact of state affect on job satisfaction," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4), pp.367-388.
- O'Grady, S.(2018), "Organisational citizenship behaviour: Sensitization to an organisational phenomenon," *Journal of Nursing Management*, 26(7), pp.795-801.
- Organ, D. W.(1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005), *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Park, H Y., "Survey on workplace incivility among office workers," *Sisa Magazine*, 06. 27, 2022, <https://www.sisamagazine.co.kr/news/articleView.html?idxno=451050>
- Paulin, D., & Griffin, B.(2016), "The relationships between incivility, team climate for incivility and job-related employee well-being: A multilevel analysis," *Work & Stress*, 30(2), pp.132-151.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000), "Assessing and attacking workplace incivility," *Organizational Dynamics*, 29(2), pp.123-137.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L.(2005), *Workplace incivility*.
- Pearson, C. M., & Porath, C. L.(2004), "On incivility, its impact, and directions for future research," *The Dark Side of Organizational Behavior*, 16, pp.403-425.
- Pearson, C. M., & Porath, C. L.(2005), "On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Think again," *Academy of Management Perspectives*, 19 (1), pp.7-18.
- Penney, L. M., & Spector, P. E.(2005), "Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity," *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), pp.777-796.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D.(2009), "Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, 94(1), pp. 122-141.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997), "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance," *Journal of Applied Psychology*, 82(2), pp.262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G.(2000), "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research," *Journal of Management*, 26(3),pp. 513-563.
- Porath, C. L., & Erez, A.(2009), "Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(1), pp.29-44.
- 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, E326-E357.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021), "Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior," *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), pp.61-69.
- Roberts, S. J., Scherer, L. L., & Bowyer, C. J. (2011), "Job stress and incivility: What role does psychological capital play?" *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), pp.449-458.
- Romi, M., Soetjipto, N., Widaningsih, S., Manik, E., & Riswanto, A. (2021), "Enhancing organizational commitment by exploring job satisfaction, organizational citizenship behavior and emotional intelligence," *Management Science Letters*, 11(3), pp.917-924.
- Rosen, C. C., Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2009), "The emotional implications of organizational politics: A process model," *Human Relations*, 62(1), pp. 27-57.
- Ryu, J. (2016), *Effects of korean civil servants' transformational leadership and transactional leadership on organizational citizenship behavior: Focused on the mediating effects of public service motivation*, Doctoral dissertation. Hansung University Graduate school.
- 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), p.150.
- Sambung, R. (2019), "Job Satisfaction on Employee Performance: Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior as Mediations," *International Journal of Economic Behavior and Organization*, 7(3), pp. 50-56.
- Samma, M., Zhao, Y., Rasool, S. F., Han, X., & Ali, S. (2020), "Exploring the relationship between innovative work behavior, job anxiety, workplace ostracism, and workplace incivility: Empirical evidence from small and medium sized enterprises (SMEs)," *Healthcare*, 8(4), p.508.
- Samnani, A.-K., Salamon, S. D., & Singh, P. (2014), "Negative Affect and Counterproductive Workplace Behavior: The Moderating Role of Moral Disengagement and Gender," *Journal of Business Ethics*, 119(2), pp.235-244.
- Sayers, J. K., Sears, K. L., Kelly, K. M., & Harbke, C. R. (2011), "When employees engage in workplace incivility: The interactive effect of psychological contract violation and organizational justice," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23(4), pp.269-283.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994), "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace," *Academy of Management Journal*, 37(3), pp.580-607.
- Sena, A. (2020), "The Influence of Organizational Culture, Job Satisfaction, and Professional Commitment on Innovative Behavior of Flight Instructors at the Civil Flight School in Indonesia," *WARTA ARDHIA*, 46(1), pp. 1-17.
- Shim, J. (2014), "Moderating Effect of Personality on the Relationship between the Experience of Workplace Incivility and Job Satisfaction," *Journal of Competency Development & Learning*, 9(2), pp.1-25.
- Shin, K. (2016), "The Effects of Workplace Incivility,

- Burnout and Teacher Efficacy on Job Satisfaction in Nursery Teachers," *Journal of Digital Convergence*, 14(8), pp.371-381.
- Sinval, J., & Marôco, J.(2020), "Short Index of Job Satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil," *PLoS ONE*, 15(4).
- Soelton, M., Visano, N. A., Noermijati, N., Ramli, Y., Syah, T. Y. R., & Sari, Y. J.(2020), "The implication of job satisfaction that influence workers to practice organizational citizenship behavior (OCB) in the work place," *Archives of Business Review*, 8(5).
- Son, J. Y.(2020), "A Relation of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior with Empowerment of Elderly Sports Instructors," *Korea Sport Society*, 18(1), pp.133-150.
- Song, G., & Na, B.(2014), "A Study on the Relationships among the Human Resource Management Factors, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Innovative Behavior," *Korean Public Personnel Administration Review*, 13(1), pp.327-350.
- Spector, P. E.(1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE.
- Spector, P. E., & Fox, S.(2002), "An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior," *Human Resource Management Review*, 12(2), pp.269-292.
- Subhadrabandhu, T.(2012), "Job satisfaction and organizational citizenship behavior of personnel at one university hospital in Thailand," *Journal of the Medical Association of Thailand*, 95(6), S102-S108.
- Sun-Ae Cho, Kyung-Hwa Seo, & Yu Jung Jeon (2020), "The Effect of Customer Incivility on Emotional Exhaustion, Job Engagement, Job Satisfaction and Turnover Intention: Focused on Employees of Small-Scaled Restaurants," *Culinary Science & Hospitality Research*, 26(1), pp.51-63.
- Swaminathan, S., & Jawahar, P. D.(2013), "Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: An empirical study," *Global Journal of Business Research*, 7(1), pp.71-80.
- Tharikh, S. M., Ying, C. Y., & Saad, Z. M.(2016), "Managing job attitudes: The roles of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behaviors," *Procedia Economics and Finance*, 35, pp. 604-611.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994), "Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, 37(4), pp.765-802.
- Van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., & Skarlicki, D. P.(2010), "The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility," *Journal of Management*, 36(6), pp.1486-1504.
- Watson, D., & Slack, A. K.(1993), "General factors of affective temperament and their relation to job satisfaction over time," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(2), 181-202.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R.(1996), "Affective events theory," *Research in Organizational Behavior*, 18(1), pp.1-74.
- Welbourne, J. L., Gangadharan, A., & Sariol, A.

- M.(2015), "Ethnicity and cultural values as predictors of the occurrence and impact of experienced workplace incivility," *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), p.205.
- Wicker, D.(2011), *Job Satisfaction: Fact Or Fiction: Are You Satisfied with Your Job?* AuthorHouse.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E.(1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors," *Journal of Management*, 17(3), p.601.
- Won, S. Y.(2021), *Structural equation modeling of nurses' experience of workplace incivility*, Doctoral Dissertation. Konkuk University Graduate School.
- Yao, J., Lim, S., Guo, C. Y., Ou, A. Y., & Ng, J. W. X.(2022), "Experienced incivility in the workplace: A meta-analytical review of its construct validity and nomological network," *Journal of Applied Psychology*, 107(2), p.193.
- Yuan, F., & Woodman, R. W.(2010), "Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations," *Academy of Management Journal*, 53(2), pp.323-342.
- Zeinabadi, H.(2010), "Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers," *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, pp.998-1003.
- Zhou, Z. E., Yan, Y., Che, X. X., & Meier, L. L. (2015), "Effect of workplace incivility on end-of-work negative affect: Examining individual and organizational moderators in a daily diary study," *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(1), p.117.
- Ziegler, R., Schlett, C., Casel, K., & Diehl, M.(2012), "The role of job satisfaction, job ambivalence, and emotions at work in predicting organizational citizenship behavior," *Journal of Personnel Psychology*, 11(4), pp.176-190.
- Zohar, D., Tzischinski, O., & Epstein, R.(2003), "Effects of Energy Availability on Immediate and Delayed Emotional Reactions to Work Events," *Journal of Applied Psychology*, 88(6), pp.1082-1093.
- Zuberi, M. A., & Khattak, A.(2021), "Impact of proactive personality and leader member exchange on innovative work behavior: A job design perspective," *International Journal of Innovation Science*, 13(5), pp.664-683.

-
- The author Byungjun Huh is currently serving as the executive director of MediPoint Co., Ltd., which handles esthetic & medical equipment. He graduated from Hongik University with a bachelor's degree in international trade and obtained a master's degree from Hansung University. He is currently a Ph.D. candidate at Hansung University. His main research areas of interests are organizational behavior, organizational culture, leadership in organizations, and ESG, etc.
 - The author Hyoung-Yong Lee is currently a professor in school of management at Hansung University and received a bachelor's degree in Economics from Sungkyunkwan University and a master's and doctoral degree in management engineering from KAIST. The author's main research interests include Behavioral Intention on IT/Startup, Virtual community, Trust, Financial Fraud Detection, and Accounting Auditing.

〈부 록〉

요인		측정문항
지난 1년동안, 직장 동료나 상사로부터 아래와 같은 행동을 얼마나 자주 경험하였는지 체크(V)해 주십시오.		
직장 내 무례		1. 내 의견에 무관심하거나 귀 기울이지 않았다.
		2. 내가 책임지고 있는 업무에 대한 나의 판단을 신뢰하지 않았다.
		3. 나를 적대적으로 쳐다보거나, 노려보거나 혹은 비웃었다.
		4. 공적이나 비공식적인 자리에서 나에게 신중하지 못한 발언(비속어, 고함, 기분 나쁜 농담)을 한다.
		5. 내가 말하는 도중에 말을 끊거나 끼어들어 방해했다.
		6. 내가 당연히 받아야 할 평가보다 낮게 나를 평가했다.
		7. 나에게 고함치거나 욕을 했다.
		8. 나에게 모욕적이거나 무례한 말을 했다.
		9. 나를 무시하거나 혹은 나에게 말을 걸지 않았다. (예: 나를 침묵으로 대우하였다)
		10. 내가 무능하다고 비난했다.
		11. 나를 화풀이 대상으로 삼았다.
		12. 나를 웃음거리로 만들었다.
다음에 나온 단어는 감정이거나 기분을 기술한 것입니다. 각 단어를 읽고 현재를 포함 지난 30일 동안 당신이 느꼈던 기분의 정도를 골라 체크(V)해 주십시오		
감정	긍정적 감정	1. 행복한
		2. 환희
		3. 기쁨
		4. 즐겁/ 재미있는
		5. 고마운
		6. 아주 즐거워하고 있는
		7. 만족스러운
	부정적 감정	1. 화난
		2. 두려움/ 불안
		3. 좌절스러운
		4. 우울한
		5. 짜증이 난
		6. 슬픈
		7. 음울한
다음은 직무만족을 알아보기 위한 문항입니다. 각 문항에 대해 본인의 생각에 맞는 보기에 체크(V) 해 주십시오		
직무만족		1. 나는 나의 현재의 직무에 전반적으로 만족한다.
		2. 나는 하루 중 대부분 나의 업무수행에 열정을 쏟는다.
		3. 나는 내가 수행하는 업무에 보람을 느낀다.
		4. 나는 내가 수행하는 업무가 중요하다고 생각한다.
		5. 나는 내가 수행하는 직무가 적성에 맞다.
다음은 혁신행동에 대한 설문입니다. 각 문항에 대해 본인의 생각에 맞는 보기에 체크(V) 해 주십시오.		
혁신행동		1. 나는 혁신적인 생각과 행동을 하는 편이다.
		2. 나는 새로운 아이디어를 실행하기 위해 적합한 계획과 일정을 준비한다.
		3. 나는 내 혁신적 아이디어가 실용적인 가치가 있는지 꼼꼼히 따져본다.
		4. 나는 다른 구성원들에게 아이디어를 적극적으로 알리고 추진해 나간다.
		5. 나는 아이디어를 실행하는데 필요한 자금을 알아보고 확보한다.
		6. 나는 끈질 창의적인 아이디어를 내놓는다.
		7. 나는 새로운 기술, 절차, 그리고 상품에 대한 아이디어를 적극적으로 찾아내는 편이다.
		8. 나는 내가 개발한 혁신적 아이디어에 대하여 조직핵심인물들에게 지원을 얻기 위해 노력한다.
다음은 조직시민행동에 대한 설문입니다. 각 문항에 대해 본인의 생각에 맞는 보기에 체크(V) 해 주십시오.		
조직시민행동	개인지향	1. 나는 업무 관련된 문제를 가진 동료를 돕기 위해 기꺼이 시간을 할애한다.
		2. 나는 결근했던 동료를 도와서 업무에 차질이 없게 해준다.
		3. 나는 동료직원을 돕는 일이라면 내가 가진 것 (물건, 지식 등) 들을 함께 나눌 마음이 있다.
		4. 나는 동료직원의 일을 도와주는 편이다.
		5. 나는 동료직원의 공적인 혹은 사적인 일까지도 진심 어린 관심과 호의를 보여준다.
		6. 나는 휴무일을 바꿔 달라는 동료의 요구를 들어주기 위해 근무 일정을 조정하기도 한다.
		7. 나는 신입사원이 조직 내에서 환영받고 있다는 것을 느끼도록 행동한다.
		8. 나는 업무 혹은 비업무적으로 발생한 동료직원의 문제를 외면하지 않는다.
	조직지향	1. 나는 대외적으로 조직을 대표하는 경우에 자긍심을 느낀다.
		2. 나는 회사에 충성심을 보이는 편이다.
		3. 나는 동료직원이 회사를 비판할 때 회사 편에서 옹호한다.
		4. 나는 회사의 발전에 많은 관심을 지니고 있다.
		5. 나는 잠재적인 문제들로부터 조직을 보호하기 위해 일련의 행동을 취한다
		6. 나는 회사의 이미지에 대해 걱정한다.
		7. 나는 내가 담당한 일은 아니지만 회사의 이미지에 도움이 되는 일은 기꺼이 동참한다.
		8. 나는 우리 조직의 기능을 개선하기 위해 아이디어를 제시하는 편이다.