

# The Effects of Workplace Incivility on Turnover Intention through Job Burnout: Focused on Vietnamese Restaurant Employees

## 직장 내 무례함이 직무소진을 매개로 이직의도에 미치는 영향: 베트남 외식종사원을 대상으로

Le Thi Oanh<sup>1</sup>, Jae-Kyoon Jun<sup>2</sup>

레티오안<sup>1</sup>, 전재균<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Master Student, Department of Business Administration, Pukyong National University, Korea,  
[oanhle.ftu@gmail.com](mailto:oanhle.ftu@gmail.com)

<sup>2</sup> Professor, Division of Business Administration, Pukyong National University, Korea,  
[jkjun@pknu.ac.kr](mailto:jkjun@pknu.ac.kr)

Corresponding author: Jae-Kyoon Jun

**Abstract:** The proportion of the service industry in the Korean economy is increasing. Among them, the restaurant industry has grown rapidly. The restaurant industry is a labor-intensive industry that requires a lot of manpower. The resulting manpower shortage is also increasing, and it is being resolved through foreign employment. However, many foreigners (Vietnam) who work at restaurants suffer more from incivility at work in the unfamiliar environment of Korean culture. Such rude behavior in the workplace has become a social issue because it occurs frequently throughout Korean organizational society. Therefore, the purpose of this study is to analyze the effect of incivility from supervisors and co-workers in the workplace on job burnout and turnover intention. In addition, the effect of incivility in the workplace on turnover intention through job burnout will be analyzed. In this study, the final 195 questionnaires were used for analysis through a convenience sampling method for Vietnamese who worked at a restaurant company for more than 6 months. As a result of the analysis, first, it was found that the supervisor incivility in the workplace had a significant positive (+) effect on job burnout. Second, it was found that the co-worker incivility also had a significant positive (+) effect on job burnout. Third, job burnout was found to have a significant positive (+) effect on turnover intention. Fourth, job burnout was found to fully mediate the relationship between incivility in the workplace and turnover intention. Finally, based on these research results, implications for preventing incivility behavior in the workplace and contributing to organizational management were presented.

**Keywords:** Supervisor Incivility, Co-worker Incivility, Job Burnout, Turnover Intention

**요약:** 한국 경제에서 서비스산업이 차지하는 비중이 증대되고 있다. 그 가운데서도 외식산업은 비약적으로 성장해 왔다. 외식업은 많은 인력이 요구되는 노동집약적 산업이며, 이에 따른 인력난도 가중되고 있어서 외국인 고용을 통해 해소하고 있다. 그런데 외식업체에 근무하는 많은 외국인(베트남)들은 한국이라는 낯선 문화환경 속에서, 심지어 직장 내 무례에

\*이 논문은 제 1 저자 LE THI OANH 의 석사학위 논문을 바탕으로 추가연구하여 작성한 것입니다.  
Received: February 21, 2023; 1<sup>st</sup> Review Result: April 07, 2023; 2<sup>nd</sup> Review Result: May 04, 2023  
Accepted: May 31, 2023

시달리고 있다. 이러한 조직 내 무례 행위는 한국 사회 전반에서 빈번하게 발생하고 있기 때문에 사회적 이슈가 되고 있다. 따라서 본 연구의 목적은 직장 내 상사와 동료의 무례가 종사원에게 어떠한 부정적인 영향을 미치는지를 직무소진과 이직의도를 통해서 분석하고자 한다. 또한 직장 내 무례가 직무소진을 매개로 이직의도에 미치는 영향을 분석할 것이다. 본 연구는 외식업체에서 6개월 이상 근무한 베트남인을 대상으로 편의표본추출 방식을 통해 최종 195부의 설문지를 분석에 사용하였다. 분석 결과, 첫째, 직장 내 상사의 무례함은 종사원의 직무소진에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 직장 동료의 무례함도 직무소진에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 직무소진은 이직의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 직무소진은 직장 내 무례와 이직의도를 완전매개하는 것으로 나타났다. 마지막으로 이러한 분석결과를 바탕으로 직장 내에서의 무례 행위를 방지하고, 조직 운영에 기여할 수 있는 시사점을 제시하였다.

**핵심어:** 상사무례, 동료무례, 직무소진, 이직의도

## 1. 서론

한국 경제에서 서비스 산업의 비중이 점차 증대되고 있으며, 그 가운데서도 외식산업에 종사하는 사람들도 빠르게 늘고 있다. 최근 식품산업통계정보에 따르면 2021년도 외식기업에서 근무하는 종사자는 1,937,768명이며 외식산업의 업체 수는 800,648개에 이르고 있다[1]. 이처럼 많은 인력을 고용하는 외식업체는 다른 산업에 비해 상대적으로 인적자원에 대한 의존도가 높으며, 종사원 개개인의 역량에 따라 제공하는 제품과 서비스품질이 달라질 수 있다. 이는 고객만족에 영향을 미치게 되며, 외식업체의 성공 여부를 좌우할 수 있다[2]. 외식업체 종사원들은 직무와 관련하여 다양한 어려움을 겪고 있는데, 특히 직장 내의 상사 및 동료로부터 무례한 행위가 빈번히 발생하고 있어 이 문제에 대한 관심이 높아지고 있다[3]. 상사와 부하와의 관계는 직장 내에서 이루어지는 가장 중요한 대인관계인데, 상사무례는 우월적 지위를 가진 상사로부터의 대표적인 괴롭힘으로 부하 구성원들에게 나쁜 영향을 미치게 된다[4]. 또한 같이 근무하는 동료 직원으로부터의 무례도 자주 발생하고 있는데, 예를 들면, 모욕적인 언행이나 비난, 신체적인 위협 등을 들 수 있다[5]. 이러한 직장 내 무례는 아시아 국가들을 대상으로 한 광범위한 연구에서도 보고되고 있는데, 응답자의 대다수(77%)는 지난 1년 동안 상사 또는 동료로부터 무례한 언행을 최소 1번 이상은 경험한 것으로 나타났다[6].

이처럼 조직 내에서의 동료 및 상사의 무례한 행동은 낮은 강도의 불량행동이지만 상대방을 불쾌하게 만드는 행동이기 때문에 이를 경험하는 사람은 누구나 부정적인 감정 상태를 갖게 된다[7]. 이처럼 직장 내에서 근무를 수행하는 동안 상사나 동료로부터 무례한 행동에 지속적으로 노출된 종사원들은 정서적 피로, 불안, 육체적 무기력 등과 같은 직무소진을 겪게 된다[8]. 소진이라는 부정적 정서적 반응은 종사원 자신의 직무태도에도 악영향을 미쳤기 때문에, 결과적으로는 동료에 대한 불량행동이나 무단결근, 이직 등으로 이어지게 된다[9]. 따라서 종사원의 직무소진에 대한 조직 차원에서의 해결책과 예방책 등을 통해 이직을 낮출 수 있는 업무환경 조성이 필요할 것이다. 지금까지 관광분야에서의 관련 연구를 살펴보면, 호텔의 고객무례가 감정소진과

조직몰입에 미치는 영향[10], 호텔의 상사무례가 소진 및 이직의도에 미치는 영향[11], 고객무례 및 동료무례가 감정소진에 미치는 영향[12], 호텔조직 내 무례가 소진 및 직무성과에 미치는 영향[8] 등이 있다. 위 연구에서는 상사무례와 동료무례를 별개의 독립변수로 상정하고 직무소진과 이직의도에 대해 연구를 진행하였는데, 직장 내 무례는 상사무례와 동료무례가 동시에 발생하는 경우가 많다. 따라서 이들을 모두 고려하여 분석을 진행하고자 한다.

오늘날 많은 외식업체는 인력난이 가중되고 있어 상당수 외국인을 고용하고 있다. 특히 한국에 거주하는 많은 베트남인들은 한국생활을 영위하기 위해 외식업체에 근무하고 있다. 특히 타국이라는 낯선 문화적 환경 속에서 베트남 사람들은 조직 내에서의 사회적 약자로서 상사 또는 동료로부터의 무례함에 대해서 제대로 저항도 못하고 복종하는 경우가 많다. 이러한 근무환경속에서 베트남 종사원들은 내면적으로 스트레스가 쌓이고 육체적, 정서적으로 소진의 상태에 빠지게 되며, 결국에는 근무업체에 대한 불만이 누적되어 이직을 결심하게 된다. 따라서 본 연구에서는 외식업체에 근무하는 베트남 종사원들을 대상으로 직장 내 상사 및 동료의 무례가 감정소진에 어떠한 영향을 미치는 지, 또한 직무소진이 이직의도에는 어떠한 영향을 보이는 지를 분석하고자 한다. 또한 직장 내 무례가 직무소진을 매개로 이직의도에 미치는 영향을 파악하고자 한다. 마지막으로 분석결과를 토대로 직장 내 무례행위에 대한 개선과 함께 외식업체 운영에 기여할 수 있는 시사점을 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 직장 내 무례

직장 내 무례는 직장 내부에서 부하 혹은 동료 직원을 대상으로 해를 끼치는 행위로 괴롭힘, 욕설, 고함지르기, 비인격적 감독 등으로 언급되며, 연구자들에게 꾸준한 관심을 받아왔다[13]. 이는 낮은 강도(low intensity)의 언어적, 비언어적 행위를 말한다[14]. 예를 들면, 부하 혹은 동료 직원을 기분 나쁘게 쳐다보거나, 의견을 무시하거나, 가벼운 농담의 소재로 다른 구성원을 이용하거나, 사람들 앞에서 부하 또는 동료직원을 대놓고 편찬을 주거나, 은근히 무시하는 발언을 하는 등의 일탈 행위를 들 수 있다[7]. 호텔종사원을 대상으로 한 연구에서 직장 내 무례를 상사무례와 동료무례로 구분하여 소진에 미치는 영향을 분석하였는데, 각기 다른 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다[8]. 본 연구에서도 이를 반영하여 외식업체의 구성원인 상사와 동료로부터의 무례행위를 별도로 구분하여 분석을 진행하고자 한다.

상사무례는 직장에서의 상사가 조직에서 차지하고 있는 권위를 기반으로 부하 직원에게 강압적 행위를 하는 등 무례행위를 보이는 것을 의미한다[15]. 이러한 상사의 무례함으로 인해 조직 내 상사와 부하 간의 관계가 악화되면, 부하직원들은 심리적 고통(psychological distress)을 겪게 되며 직무소진을 보이게 된다[16]. 특히 조직 내 상사의 무례행위는 권력 거리(power distance)가 높은 아시아 국가들에서 많이 발생하고 있다. 이러한 국가에서는 상사가 부하를 대상으로 무례한 언행이나 행동을 할 수 있는 조직문화가 조성될 가능성이 높기 때문이다[17]. 마찬가지로 한국의 조직문화에 익숙하지 않은 베트남인들은 외식업체에서 근무하는 동안 상사의 무례한 태도에 저항하지 못하고 상사의 명령에 복종하는 경향이 있다. 그래서 이로 인해 정서적으로 피로감을 호소하는 심리적 소진이 발생할 가능성이 높다.

동료무례는 직장 내에서 동료로부터 이루어지는 무례한 행위를 말한다. 일반적으로 직장에는 상사보다는 동료의 숫자가 훨씬 많으며, 업무상 상호 교류도 상사보다는 동료와 더 많이 이루어진다. 이러한 점으로 인해 실제로 동료무례는 상사무례에 비해 더욱 빈번히 발생하고 있는 양상을 보인다. 동료로부터 경험하는 무례로는 비웃기, 고함, 냉랭함, 차별, 방해 등이 있으며, 이런 것들은 기본적으로 직장 동료에 대한 배려나 존중이 없기 때문에 나타나는 것으로 볼 수 있다[18]. 이러한 동료무례를 경험한 호텔종사원은 감정소진이 높아지게 되며, 이에 따른 부정적 행동 결과로 서비스 성과를 감소시키게 된다[12]. 본 연구에서는 직장 내 무례를 외식업체 구성원들이 상사와 동료로부터 경험하게 되는 무례이며, 언어적·비언어적 행위를 포함하는 낮은 강도의 일탈행위로 정의하고자 한다.

## 2.2 직무소진

직무소진을 처음으로 주장한 Maslach에 따르면, 소진은 대인 접촉에서 발생하는 긴장, 우울증, 불안장애, 스트레스로 인해 정신적, 신체적 탈진 상태라고 정의될 수 있다[19]. 그리고 직무소진의 하위개념으로는 정서적 자원이 과도하게 소비되어 고갈된 상태인 감정소진(emotional exhaustion)이 있으며, 자신의 업무에 대한 냉담하고 무관심한 태도인 비인격화(depersionalization)가 있고, 마지막으로 자신의 업무에 관한 성취감이 많이 떨어지는 성취감 저하(reduced personal accomplishment) 등을 포함한다[8]. 직무소진은 고객과의 접촉이 빈번히 일어나는 호텔, 외식, 항공사 등과 같은 서비스 기업에서 주로 발생하며, 종사원들의 피곤함, 지침, 감정고갈 등과 같은 특성을 나타낸다[20]. 이처럼 관광기업 종사원은 다른 기업에 비해서 소진을 많이 경험하기 때문에 조직의 효율성과 내부 사기 진작에 부정적인 영향을 끼치는 이직의도로 나아가게 된다고 하였다[21]. 더욱이 소진이 높아지면 그 부정적 감정 경험으로 인해 조직에 나쁜 영향을 미치는 데, 심지어는 고객을 모독하는 고객에 대한 반생산적 과업행동으로까지 이어지게 된다[12]. 그러므로 이를 극복하기 위해서는 직무소진을 낮출 수 있는 직무교육이 필요하며, 특히 관리자에 대한 리더십 교육이 병행되어야 할 것이다[22]. 본 연구에서는 감정소진을 외식업체 베트남 종사원에게 나타나는 직무와 관련된 스트레스로 인해 나타나는 정서적, 신체적 고갈상태로 정의하고자 한다.

## 2.3 이직의도

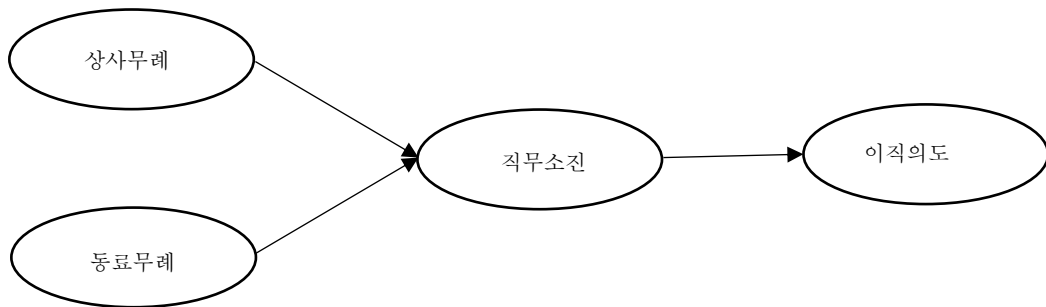
이직의도는 이직할 예정이거나 또는 실행하려고 하는 상태를 나타내는 것을 아니다. 그러나 지금 맡고 있는 업무로부터 이탈할 수 있는 잠재적 가능성이 높기 때문에 실제 이직할 가능성이 높다[23]. 또한 구성원이 현재 소속된 직장으로부터 이탈하고자 하는 자발적인 의도를 뜻하기도 한다[24]. 이런 점에서 이직의도는 개인이 조직의 구성원으로서 자격을 종결짓는 행위이며, 퇴직하기 전 마지막 단계로서 태도와 이직행동 사이의 매개자일 가능성이 높다고 본다[23]. 이직의도는 조직의 생산성과 효율성에 부정적인 영향을 준다. 왜냐하면 이직이라는 결과를 가져오게 되면 구성원의 손실뿐만 아니라, 조직의 활동이 일시 단절되고, 대체 직원 선발과 그들의 교육 및 적응 기간 등이 요구되기 때문에 조직의 정상적인 활동에는 부정적인 영향을 가져온다[3]. 이처럼 이직의도는 조직의 성과와 밀접한 관련이 있기 때문에, 조직관리에 있어서 매우 중요한 사항이다[25]. 따라서 서비스조직에서는 이직의도의 선행변수를 파악하여 이직의도를

감소시킬 수 있는 실무적 방안을 마련하는 일이 필요할 것이다. 따라서 본 연구에서는 이직의도를 자발적으로 외식업체 구성원이기를 포기하고 직장을 떠나려는 의도로 정의하고자 한다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 연구모형

본 연구는 외식업체 조직 내 상사무례와 동료무례의 경험이 베트남 종사원의 직무소진 및 이직의도에 미치는 영향관계를 파악하고자 한다. 또한 직무소진의 매개효과를 검증하고자 하며 이러한 가설관계를 [그림 1]과 같은 연구모형으로 제시하였다.



[그림 1] 연구모형

[Fig. 1] Research Model

#### 3.2 연구가설의 설정

##### 3.2.1 직장 내 무례와 직무소진의 관계

상사의 무례함이라는 부정적인 환경은 결국 감정의 소진을 가져오게 되어, 해당 부하 직원은 지속적인 스트레스로 인해 에너지가 부족하고 이로 인한 만성적인 신체적, 정서적 고갈의 상태에 허덕이게 된다[19]. 이러한 조직 내에서의 무례경험은 자원보존이론(conservation of resources theory)의 측면에서 보면 종사원의 심리적 자원의 손실을 야기시키고 직무에 대한 열의를 감소시키는 직무소진으로 이어진다[20]. 호텔 및 외식업체를 대상으로 한 연구에서 상사의 무례함이 종사원의 직무소진에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다[8]. 또한 호텔종사원들이 동료의 무례함을 경험하게 되면 직무소진에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다[26]. 따라서 외식업체 근무하고 있는 베트남 종사원들을 대상으로 상사와 동료로부터의 무례행위로 인해 신체적, 감정적 고갈이 높아지게 될 것이라 예측되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1: 상사무례는 직무소진에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2: 동료무례는 직무소진에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

##### 3.2.2 직무소진과 이직의도의 관계

정서사건이론(affective event theory)에 따르면, 부정적인 일이나 사건(negative affect event)을 경험하는 것은 구성원의 정서적 반응(emotional response)으로 이어지고, 이는 조직

내에서 부정적 태도에 영향을 미치고, 결국에는 자발적인 이직이라는 직무행동으로 이어진다고 주장한다[27]. 따라서 이는 상사와 동료의 무례함이라는 부정적인 사건이 직무소진이라는 정서적 반응으로 이어지고 결국에는 이직의도를 높이는 태도에 영향을 미친다고 볼 수 있다[28]. 항공사 객실승무원을 대상으로 직무소진과 이직의도의 영향관계 연구를 살펴보면, 직무소진은 이직의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 높은 직무소진을 겪고 있는 종사원들은 이직의도도 높다는 것을 확인해 주고 있다[9]. 즉, 조직 내 무례를 경험한 종사원들은 업무를 수행하는 데 필요한 에너지가 고갈되는 직무소진이 나타나며, 이는 종사원들이 이직의도를 높게 지각하게 된다는 사실이다. 그리고 본 연구의 대상인 외식업 환경변화에 따른 종사원을 대상으로 한 연구에서도 정서적 반응인 소진이 높을수록 이직할 의도가 높다는 것을 확인하였다[22]. 따라서 직무소진이 높은 종사원은 이직하고자 하는 의향도 높을 것이라 예측되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3: 직무소진은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3 직무소진의 매개효과

본 연구에서는 상사무례와 동료무례가 직무소진을 매개로 이직의도에 미치는 영향을 분석하면서, 직무소진의 매개역할을 확인하고자 한다. 앞서 언급한 자원보존이론에서 주장한 것처럼 직장 내에서 발생하는 무례행위는 종사원의 개인적 자원 손실을 유발하여, 이러한 심리적 불안감이 소진을 발생시킨다고 하였다[12]. 또한, 상사와 동료로부터의 무례라는 부정적인 사건은 직무소진이라는 정서적 반응을 유발하고, 결국에는 이직의도라는 행동적 결과(behavioral outcomes)로 이어진다는 정서사건이론의 주장을 활용하였다[29]. 이처럼 직장 내 무례경험에 노출된 외식업체 종사원은 직무소진을 유발하게 되고, 근무하는 업체에서 이직할 의향이 높아지게 될 것이다. 따라서 직무소진은 직장 내 무례와 이직의도 간의 영향관계를 매개할 것이라 예측되어 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H4: 상사무례는 직무소진을 매개로 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H5: 동료무례는 직무소진을 매개로 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 변수의 측정

본 연구에서 사용되는 측정도구는 앞에서 언급한 선행연구들을 토대로 외식산업 현장에 맞게 수정하여 사용하였다. 먼저, 상사무례와 동료무례를 직장 내 상사-부하 또는 동료 간에 상호존중의 규범을 침범하는 낮은 강도의 일탈행동으로 보았으며, 4개 문항을 활용해서 측정하였다[8][13]. 직무소진을 외식업체의 종사원의 느끼는 신체적, 정서적 고갈상태로 정의하였으며, 5개 문항을 이용해서 측정하였다[19][20]. 마지막으로 이직의도를 자발적으로 조직을 떠나고자 하는 의도로 4개 문항을 사용하였다[28]. 본 연구에 사용된 변수들의 측정항목들은 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하였으며, 표본의 일반적인 특성으로 성별, 연령대, 학력, 결혼상태, 외식업체 근무기간 등을 조사하였다.

## 4. 실증분석

### 4.1 표본의 특성

본 연구에서는 국내 외식업체에 근무하는 베트남인들을 대상으로 2021년 9월 1일부터 30일까지 설문조사를 진행하였다. 편의표본추출을 통해 대상자를 선발하여 자기기입식(self-administered instrument) 방식으로 자료를 수집하였다. 250부의 설문지를 배부하여 총 230부가 회수되었으나 불성실한 응답지를 제외한 나머지 195부 설문지를 분석에 활용하였다. 표본에 대한 인구통계학적 특성을 분석하기 위해 빈도분석을 실시하였고 SPSS 27.0 통계패키지를 사용하였다. 먼저 성별구성을 보면 여성이 약 84.1%, 남성이 15.9%를 차지하고 있었다. 연령은 20-24세가 60.5%로 가장 많았으며, 25-29세가 33.3%, 30세 이상이 6.2%로 나타났다. 학력은 대학 재학(졸)이 65.6%로 가장 높게 나타났으며 대학원 재학(졸업) 이상이 20.5%, 고졸 이하가 9.2% 전문대 재학(졸업)이 4.6%로 그 뒤를 이었다. 결혼 유무는 미혼이 92.3%, 기혼이 7.7%로 파악되었다. 근무기간은 1년이 30.3%로 가장 많았고, 그다음으로 2년이 26.2%, 3년이 17.9%, 4년이 11.3%, 1년 미만이 10.8%, 5년 이상이 3.5%로 나타났다.

#### 4.2 신뢰성 및 타당성 검증

Cronbach's  $\alpha$  값과 항목-전체 상관관계(corrected item to total correction)를 분석하여 구성개념들의 신뢰성을 검증하였다[30]. Cronbach's  $\alpha$  값은 .7 이상, 항목-전체 상관관계는 .4 이상을 기준으로 하였다[31]. 측정도구의 신뢰성 분석결과는 상사무례의 항목-전체 상관관계는 .617-.761로 나타났으며, 동료무례는 .701-.792이고, 직무소진은 .594-.699, 이직의도는 .450-.687로 나타나 모두 기준치를 초과하였다. Cronbach's  $\alpha$  를 살펴보면, 상사무례는 .852이고, 동료무례는 .873, 직무소진은 .840, 이직의도는 .786로 나타나 모두 .7 이상으로 기준치를 초과하여 내적일관성을 확보하고 있다.

확인적 요인분석을 실시하여 구성개념에 대한 타당성을 검증하였다. 도출된 모델의 적합도 지수는  $X^2=162.651(df=113, p<.01)$ ,  $CMIN/df=1.439$ ,  $CFI=.967$ ,  $GFI=.913$ ,  $TLI=.961$ ,  $RMSEA=.048$ 로 나타났다. 적합도 지수는 기준을 충족하는 것으로 판단된다[27]. 집중 타당성을 확인하기 위해서는 측정 문항의 표준화 요인적재량은 .5 이상, 평균분산추출(average variance extracted: AVE)은 .5 이상, 개념 신뢰도(composite reliability: CR)는 .7 이상으로 나타나는지를 확인하였다[31]. [표 1]에 나타난 것처럼 상사무례의 표준화 요인적재량은 .676-.866이고, 동료무례는 .760-.877, 직무소진은 .655-.809, 이직의도는 .490-.793으로 나타났다. 그러나 이직의도 한 측정항목만이 기준치에 다소 못 미치게 났으나, 전체 모델 적합도가 높게 나타나 구조모형분석에 무리가 없는 것으로 판단되어 이를 포함하였다[28]. 평균분산추출의 경우 상사무례는 .680, 동료무례는 .679, 직무소진은 .601, 이직의도는 .534로 기준치를 초과하였다. 개념 신뢰도의 경우 상사무례는 .894, 동료무례는 .894, 직무소진은 .882, 이직의도는 .817로 기준치 이상으로 나타났다.

[표 1] 확인적 요인분석

[Table 1] Confirmatory Factor Analysis

변수	측정항목	표준 적재량	t값	평균 분산추출	개념 신뢰도
상사무례	업무 중에 직장 상사들은 자주 나를 무시한다	.676	-	.680	.894
	업무 중에 직장 상사들은 나를 향해 자주 목소리를 높인다	.740	8.984**		

	업무 중에 직장 상사들은 자주 나에게 무례하게 대한다	.801	9.585**		
	업무 중에 직장 상사들은 자주 나의 기분을 나쁘게 한다	.866	10.064**		
동료무례	업무 중에 동료들은 자주 나를 무시한다	.760	-	.679	.894
	업무 중에 동료들은 나를 향해 자주 목소리를 높인다	.783	10.890**		
	업무 중에 동료들은 자주 나를 무례하게 대한다	.765	10.625**		
	업무 중에 동료들은 자주 나의 기분을 나쁘게 한다	.877	12.082**		
직무소진	나는 업무로 인하여 정신적으로 지친 느낌이다	.809	-	.601	.882
	나는 퇴근할 무렵 완전히 지친 느낌이다	.705	10.124**		
	나는 아침에 일어나 출근할 생각만 하면 피곤함을 느낀다	.672	9.555**		
	하루종일 일하는 것이 나를 긴장시킨다	.735	10.636**		
	나는 맡은 일 수행하는데 있어서 완전히 지쳐있다	.655	9.283**		
이직의도	나는 새로운 업체(직업)를 찾고 있다	.706	-	.534	.817
	나는 이직에 대해서 종종 생각하고 있다	.793	9.476**		
	내년에는 지금의 일을 그만둘 것이다	.781	9.386**		
	현재의 직장을 그만 두는데 많은 고민이 필요하지 않을 것 같다	.490	6.164**		
$\chi^2=162.651(df=113, p<.01)$ , CMIN/df=1.439, CFI=.967, GFI=.913, TLI=.961, RMSEA=.048					

Note: \*p<.05, \*\*p<.01

판별 타당성을 검증하기 위해서 두 변수의 AVE의 제곱근이 두 변수의 상관계수보다 높은 값을 가지는지를 파악해야 한다[32]. [표 2]에 제시된 것처럼 상관계수가 가장 높은 것은 .598이며, 해당 상관관계 구성개념은 직무소진과 이직의도이다. 직무소진의 AVE 제곱근은 .775이며, 이직의도의 AVE 제곱근은 .731이기 때문에 .598보다 크게 나타나 판별 타당성이 확인되었다.

한편 본 연구는 자료를 동일시점에서 자기기입식으로 수집되었기 때문에 동일방법상의 편이가 존재할 수 있다. 이런 경우 변수 간의 영향관계가 과대하게 추정될 가능성이 있다. 이를 문제점을 파악하기 위해서 Haman의 단일요인분석을 실시하였다[32]. 결과로  $X^2=733.175(df=119, p<.01)$ , CMIN/df=6.161, CFI=.596, GFI=.646, TLI=.538, RMSEA=.163로 모형 적합도 지수가 전반적으로 낮게 나타나 동일방법 편이의 가능성이 낮은 것으로 판단할 수 있다.

[표 2] 평균, 표준편차, 상관관계

[Table 2] Means, Standard Deviations, and Correlations

변수	1	2	3	4	5	6	7
1.성별	-						
2.연령	.050	-					
3.학력	-.057	.470**	-				
4. 상사무례	-.018	.100	.137	.825			
5. 동료무례	.103	.059	.100	.213**	.824		
6. 직무소진	-.040	-.029	-.029	.467**	.417**	.775	
7. 이직의도	-.039	.069	.069	.385**	.306**	.598**	.731
평균	1.160	24.270	2.970	2.691	2.160	3.035	3.122
표준편차	.367	3.007	.789	.714	.786	.657	.729

Note: \*p<.05, \*\*p<.01, 대각선의 굵은색 값은 AVE의 제곱근



### 4.3 가설검증 결과

가설 검증을 하기 위해 구조방정식 모형을 분석하였다. 적합도 지수를 보면,  $X^2=162.856(df=115, p=.000)$ ,  $CMIN/df=1.416$ ,  $CFI=.969$ ,  $GFI=.912$ ,  $TLI=.963$ ,  $RMSEA=.046$ 로 나타났다. 따라서 연구 모형이 데이터에 부합하는 것으로 나타났다[31]. 가설검증 결과는 [표 3]에 나타난 것처럼 첫째, 상사무례는 직무소진에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H1은 채택되었다( $\beta=.491, p<.01$ ). 둘째, 동료무례는 직무소진에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났기에 H2는 채택되었다( $\beta=.381, p<.01$ ). 셋째, 직무소진은 이직의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 H3은 채택되었다( $\beta=.738, p<.01$ ).

[표 3] 가설 검증 결과

[Table 3] Hypotheses Results

가설	경로	비표준화 계수	표준화 오차	표준화 계수	t값	결과
H1	상사무례 → 직무소진	.662	.111	.491	5.946**	채택
H2	동료무례 → 직무소진	.377	.073	.381	5.135**	채택
H3	직무소진 → 이직의도	.749	.096	.738	7.802**	채택

$\chi^2=162.865(df=115, p<.01)$ ,  $CMIN/df=1.416$ ,  $CFI=.969$ ,  $GFI=.912$ ,  $TLI=.963$ ,  $RMSEA=.046$

Note: \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$

### 4.4 매개효과 검증

직무소진의 매개효과를 검증하기 위해 AMOS 25.0의 부트스트래핑(bootstrapping) 방법을 실시하였다. 첫째, 상사무례는 직무소진을 매개하여 이직의도에 유의한 영향을 미치고 있다( $b=.469, 95\%CI [.271, .792]$ ). 그리고 상사무례가 이직의도에 미치는 직접효과는 유의하지 않게 나타나( $b=.054, 95\%CI [-.193, .320]$ ), 직무소진은 상사무례와 이직의도를 완전매개(full mediation)하는 것으로 나타났다. 둘째, 동료무례는 직무소진을 매개로 이직의도에 유의한 영향을 미쳤다( $b=.268, 95\%CI [.146, .423]$ ). 그리고 상사무례는 이직의도에 미치는 직접효과는 비유의적으로 나타나( $b=.019, 95\%CI [-.152, .175]$ ), 직무소진은 동료무례와 이직의도를 완전히 매개하였다.

[표 4] 매개분석 결과

[Table 4] Mediation Analysis Results

가설	효과	경로	Estimates (b)	95% Confidence interval	
				Lower bounds	Upper bounds
H4	총효과	상사무례 → 이직의도	.522**	.273	.843
	직접효과	상사무례 → 이직의도	.054	-.193	.320
	간접효과	상사무례 → 직무소진 → 이직의도	.469**	.271	.792
H5	총효과	동료무례 → 이직의도	.287**	.131	.454
	직접효과	동료무례 → 이직의도	.019	-.152	.175
	간접효과	동료무례 → 직무소진 → 이직의도	.268**	.146	.423

Note: \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$

## 5. 결론

본 연구는 직장 내 상사 및 동료로부터의 무례경험이 종사원의 직무소진 및 이직의도에 미치는 영향에 대해 실증적으로 분석하기 위하여 외식업체에서 근무하고 있는 베트남인들을 대상으로 조사하였다. 실증분석을 통해 나타난 연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 외식업체 종사원이 경험하는 조직 내 상사로부터 무례행위와 직무소진 간의 관계를 살펴보았을 때 상사무례가 직무소진에 유의한 영향을 미침을 확인하였다. 이는 상사의 무례한 행동으로 인해 부하 직원이 정서적 자원 손실을 겪게 되고 심리적 고갈상태에 이르는 소진에 이르게 된다는 여러 선행연구[8][26]의 결과를 지지하고 있다. 또한 본 연구의 논리적 근거인 자원보존이론과도 일치한다[20]. 둘째, 동료무례도 직무소진에 유의한 영향을 미치고 있다. 이는 동료로부터의 무례경험은 상사무례와 마찬가지로 직원들에게 부정적 영향을 미쳐서 직무소진을 유발하게 됨을 알 수 있다[8]. 셋째, 외식업체 종사원들의 직무소진이 이직의도에 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다. 직장 내에서 정서적으로 고갈을 겪게 되면 외식업체 종사원은 이직의도를 높이며, 결국에는 자발적 이직으로 이어질 가능성이 높다. 이러한 분석 결과는 앞서 언급한 선행연구[9]와 일치하며, 또한 정서사건이론의 논리를 뒷받침하고 있다[27]. 이는 외식업체 종사원이 높은 직무소진을 경험하게 되면 이직의사 결정이 더욱 높아지는 것을 의미한다. 넷째, 상사무례와 동료무례는 직무소진을 매개로 이직의도에 영향을 미치고 있으며, 또한 직무소진은 상사무례와 동료무례가 이직의도에 미치는 영향을 완전매개하고 있다. 이는 외식업체 종사원이 직장 내에서 상사와 동료로부터 무례한 행동을 경험하게 되면, 부정적 사건으로 인해 정서적 자원 손실이 발생하여 심리적 고갈상태인 소진으로 이어지며, 이로 인하여 외식업체로부터 이직을 생각하게 된다는 것을 의미한다.

이상과 같은 분석한 결과를 토대로 이론적 시사점에 대해서 알아보면 다음과 같다. 첫째, 고객무례에 대한 기존 연구에서 조직 내 구성원 간의 무례로 연구의 범위를 확대함으로써 무례의 영향력에 대한 이해를 높였다는 데 의의가 있다. 특히, 상사 및 동료의 무례함의 대상을 베트남 외식종사원에 초점을 맞추었는데, 문화적 차이에도 불구하고 기존 연구와 일치하고 있다. 둘째, 본 연구의 실증적 분석 결과는 앞서 언급한 무례경험이 가져오는 심리적 자원손실로 인하여 직무소진이 발생한다는 자원보존이론의 주장을 뒷받침하고 있다[20]. 셋째, 정서사건이론에 의거하여 상사 및 동료의 무례라는 부정적인 사건이 발생하면 이는 종업원에게 감정 에너지를 고갈시켜 소진을 발생시키고[9][28], 결국에는 이직의도를 높이는 결과를 가져오게 된다. 본 연구를 통해서 정서사건이론의 논리적 근거를 강화하는 결과를 도출하였다. 넷째, 직무소진의 매개역할에 대한 분석을 통해서 직장 내 무례-직무소진-이직의도의 메커니즘을 이론적으로 이해하는 데 도움이 되었다. 따라서 직장 내 무례와 이직의도의 영향관계는 직무소진을 배제하고는 논리적 유추가 불가능함을 본 연구를 통해서 확인할 수 있다.

본 연구는 외식업체 운영과 관련한 실무적 시사점을 제시하고자 한다. 첫째, 조직 내 실질적인 무례행위를 최소화하기 위하여 직원 교육 프로그램을 실시하는 것이 매우 필요하다. 교육은 조직의 생산성에 기여할 뿐만 아니라 직원의 능력, 탄력성 및 웰빙을 개발할 수 있다고 한다[33]. 서비스 산업에서 훈련된 직원을 양성하는 것은 경쟁이 심화되고 있는 외식업체의 생존에 도움이 될 것이며, 이는 또한 이직율을 감소시킬 것이다. 둘째, 외식업체의 관리자는 조직구성원들이 무례하다고 분류되는 행동을

과약하는 데 필요한 설문 조사를 실시할 수 있다. 그런 다음 무례 유형에 대처하기 위해 상사-부하 관계에서 역할연기 훈련 프로그램을 실행할 수 있다. 이는 무례한 행동을 식별할 수 있도록 하며, 다른 동료들에게 무례한 행동이 미치는 해로운 영향에 대한 인식을 재고하게 할 것이다. 셋째, 상사는 조직 내 업무 관계에서는 부하들에게 막대한 영향력을 행사할 수 있다[34]. 직장 내 무례함을 경험한 부하 직원에게 상사가 사회적 지원을 제공하게 되면, 업무 노력이 향상되게 된다[35]. 또한 상사는 사회적 지원을 제공하는 것 외에도 자신의 행동이 무례한 환경에 기여하지 않도록 해야 한다. 조직구성원들에 대한 직장 내 무례함이 미치는 영향을 개선하기 위해 상사가 종사원들과 상호 작용을 촉진하는 프로그램을 실시하는 것도 필요하다[36]. 넷째, 본 연구를 통해 직무소진의 매개역할이 확인되었기 때문에 이를 감소시키는 업체의 노력이 필요하다. 특히 외식업체에 근무하는 외국인 종사원과 같은 비정규직 직원에게는 사회적 지원(상사지원, 동료지원)이 직무소진을 감소시키는 데 효과가 있는 것으로 확인되고 있다[37]. 이처럼 직장 내 상사와 동료는 소진의 원인을 제공하면서 동시에 이를 완화시킬 수도 있는 대상이다. 업체 내 구성원간의 협조적인 분위기와 원만한 팀워크를 조성하는 조직문화가 요구된다고 할 것이다.

본 연구에 대한 한계점이 있으며, 향후 과제도 고민할 필요가 있다. 첫째, 조사대상으로 베트남 사람만으로 한정해서 분석을 실시하였다. 이런 이유로 외식업체 전반에 대한 일반화를 적용하기에는 무리가 있다. 향후 연구에서는 조사 지역의 범위와 표본의 수를 늘려 조사할 필요성이 있다. 또한 베트남 사람들 뿐만 아니라 다른 나라에 온 외국인 종사원들을 포함해서 비교 연구하는 것도 필요할 것이다. 둘째, 본 연구는 상사무례, 동료무례, 직무소진, 이직의도 등에 국한하여 분석을 진행하였다. 향후 연구에서는 본 연구에서 다른 변수들 이외의 다양한 변수들(고객무례, 조직몰입, 조직지원, 조직신뢰, 고객지향성, 조직시민행동 등)에 대한 연구를 진행한다면 기업의 인적자원관리에 큰 도움이 될 것이다.

## References

- [1] Korea Agro-Fisheries & Food Trade Corporation, (2022)  
Available from: <https://www.atfis.or.kr/fip/front/M000000268/stats/service.do>
- [2] Y. H. Jin, J. H. Jun, A Study on the Efficient Management Plan of Family Restaurant Employee, *Culinary Science and Hospitality Research*, (2002), Vol.8, No.2, pp.1-17.
- [3] K. J. Harris, K. M. Kacmar, L. A. Witt, An Examination of the Curvilinear Relationship between Leader-Member Exchange and Intent to Turnover, *Journal of Organizational Behavior*, (2005), Vol.26, No.4, pp.363-378.  
DOI: <https://doi.org/10.1002/job.314>
- [4] M. A. Al-Hawari, S. Bani-Melhem, S. Wuratulain, Do Frontline Employees Cope Effectively with Abusive Supervision and Customer Incivility?, *Journal of Business and Psychology*, (2020), Vol.35, pp.223-240.  
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09621-2>
- [5] A. Adams, F. Bray, Holding out against Workplace Harassment and Bullying, *Personnel Management*, (1992), Vol.24, pp.48-53.
- [6] A. Yeung, B. Griffin, Workplace Incivility: Does it Matter in Asia?, *People Strategy*, (2008), Vol.31, No.3, pp.14-19.
- [7] L. M. Andersson, C. M. Pearson, Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace, *The Academy of Management Review*, (1999), Vol.24, No.3, pp.452-471.  
DOI: <https://www.jstor.org/stable/259136>

- [8] H. J. Kwon, J. K. Jun, Workplace Incivility on Job and Psychological Outcomes in the Hotel Industry, *Journal of the Korean Data Analysis Society*, (2019), Vol.21, No.6, pp.3127-3139.  
DOI: <http://doi.org/10.37727/jkdas.2019.21.6.3127>
- [9] C. H. Lee, The Effect of Flight Attendants' Exchange Relationship on Job Burnout and Turnover Intention, *International Journal of Tourism Management and Science*, (2019), Vol.34, No.2, pp.89-109.  
DOI: <http://doi.org/10.21719/IJTMS.34.2.5>
- [10] J. O. Kim, The Effects of Customer Incivility on Hotel Employees' Emotional Exhaustion, Organizational Commitment, and Turnover Intention, *Journal of Tourism and Leisure Research*, (2021), Vol.33, No.4, pp.173-189.  
DOI: <http://doi.org/10.31336/JTLR.2021.4.33.4.173>
- [11] Y. G. Na, Y. J. Kim, The Influence of 5 Star Culinary Staff's Workplace Incivility in Burnout and Turnover Intent, *Journal of Foodservice Management*, (2021), Vol.24, No.4, pp.175-195.
- [12] S. Y. Jung, J. K. Jun, The Effects of Customer and Coworker Incivility on Emotional Exhaustion and Counterproductive Work Behavior in Hotel Employees: Mediating and Moderated Mediating Role of Emotion Regulation Ability, *Culinary Science and Hospitality Research*, (2021), Vol.27, No.1, pp.1-14.  
DOI: <http://doi.org/10.20878/cshr.2021.27.1.001>
- [13] S. Lim, L. M. Cortina, Interpersonal Mistreatment in the Workplace: The Interface and Impact of General Incivility and Sexual Harassment, *Journal of Applied Psychology*, (2005), Vol.90, No.3, pp.483-496.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.483>
- [14] S. Lim, L. M. Corina, V. J. Magley, Personal and Workgroup Incivility, *Journal of Applied Psychology*, (2008), Vol.93, No.1, pp.95-107.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.95>
- [15] S. S. Brehm, J. W. Brehm, *Psychological Reactance: A Theory of Freedom and Control*, New York: Academic Press, (1981)
- [16] I. M. Jawahar, B. Schreurs, Interactive Effect of Leader Incivility and Trust on Work Engagement and Performance, *Academy of Management Proceedings*, (2017), Vol.2017, No.1.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.10927abstract>
- [17] J. D. Mackey, R. E. Frieder, J. R. Brees, M. J. Martinko, Abusive Supervision: A Meta-analysis and Empirical Review, *Journal of Management*, (2017), Vol.43, No.6, pp.1940-1965.  
DOI: <http://doi.org/10.1177/0149206315573997>
- [18] S. Lim, A. Lee, Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help?, *Journal of Occupational Health Psychology*, (2011), Vol.16, No.1, pp.95-111.  
DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0021726>
- [19] C. Maslach, *Burnout: The Cost of Caring*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, (1982)
- [20] W. M. Hur, J. H. Choi, How Experienced Customer Incivility Reduces Job Performance, *Korean Business Review*, (2017), Vol.10, No.3, pp.39-53.
- [21] M. E. Mor Barak, J. Nissly, A. Levin, Antecedents to Retention and Turnover among Chile Welfare, Social Work, and Other Human Service Employee, *Social Service Review*, (2001), Vol.75, No.4, pp.625-661.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/323166>
- [22] J. H. Lee, S. B. Lee, The Effect of Changes in the Employment Environment on Job Stress, Job Burnout, and Turnover Intention of Restaurant Employees, *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, (2021), Vol.35, No.5, pp.219-235.  
DOI: <https://doi.org/10.21298/IJTHR.2021.5.35.5.219>
- [23] R. Mowday, L. Porter, R. Steers, *Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York, Academic Press, (1982)
- [24] D. Yang, D. Shim, The Effects of Job Demand and Job Control on Work-family Conflict, Burnout and Turnover Intention, *Korean Corporation Management Review*, (2015), Vol.60, pp.87-108.

- [25] G. Cohen, R. S. Blake, D. Goodman, Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate, *Review of Public Personnel Administration*, (2016), Vol.36, No.3, pp.240-263.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>
- [26] W. H. Choi, 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*, (2020), Vol.34, No.9, pp.153-164.  
DOI: <https://doi.org/10.21298/IJTHR.2020.9.34.9.153>
- [27] K. N. Miner, A. D. Pesonen, A. L. Smittick, M. L. Seigel, E. K. Clark, Does Being a Mom Help or Hurt? Workplace Incivility as a Function of Motherhood Status, *Journal of Occupational Health Psychology*, (2014), Vol.19, No.1, pp. 60-73.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/a0034936>
- [28] H. J. Moon, C. H. Chun, J. K. Jun, The Effects of Hotel Employees' Mindfulness on Job Engagement, Job Burnout and Turnover Intention, *Culinary Science & Hospitality Research*, (2021), Vol.27, No.10, pp.1-14.  
DOI: <http://doi.org/10.20878/cshr.2021.27.10.001>
- [29] W. M. Hur, Tit at Tat: Spillover Effects of Experienced Customer Incivility on Customer-directed Counterproductive Work Behavior, *Service Marketing Journal*, (2016), Vol.9, No.2, pp.43-57.
- [30] J. C. Nunnally, *Psychometric Theory*, NY, McGraw-Hill, (1979)
- [31] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, R. L. Tatham, *Multivariate Data Analysis*, Sixth Edition, Upper Saddle River, Pearson, (2006)
- [32] B. R. Bae, *Structural Equation Modeling with Amos 27*, Seoul, Chungram Publishing, (2021)
- [33] U. V. Alola, T. Avci, A. Ozturen, Organization Sustainability through Human Resource Capital: The Impacts of Supervisor Incivility and Self-Efficacy, *Sustainability*, (2018), Vol.10, No.8.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/su10082610>
- [34] A. Simha, J. B. Cullen, Ethical Climates and Their Effects on Organizational Outcomes: Implications From the Past and Prophecies for the Future, *Academy of Management Perspectives*, (2012), Vol.26, No.4, pp.20-34.  
DOI: <https://www.jstor.org/stable/23412658>
- [35] K. Sakurai, S. M. Jex, Coworker Incivility and Incivility Targets' Work Effort and Counterproductive Work Behaviors, *Journal of Occupational Health Psychology*, (2012), Vol.17, No.2, pp.150-161.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/a0027350>
- [36] S. G. Taylor, D. H. Kluemper, Linking perceptions of role stress and incivility to workplace aggression: The moderating role of personality, (2012), Vol.17, No.3, pp.316-329.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/a0028211>
- [37] I. N. Sohn, Moderating Role of Social Support to Less Job Burnout of Irregular Emotional Workers in Foodservice, *Korean Journal of Hospitality and Tourism*, (2018), Vol.27, No.1, pp.161-175.  
DOI: 10.24992/KJHT.2018.01.27.01.161