

# 직장 내 무례 경험이 감정고갈, 무례 행동, 서비스 사보타주 및 일-가정 갈등에 미치는 영향 연구 - 특급호텔 레스토랑 종사원을 중심으로 -

조윤주<sup>1</sup> · 윤혜현<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>경희대학교 대학원 조리외식경영학과 박사수료, <sup>2</sup>경희대학교 조리&푸드디자인학과 교수

## Effects of Workplace Incivility on Emotional Exhaustion, Perpetrated Incivility, Service Sabotage and Work-Family Conflict - Focus on Employees of a Restaurant in a Deluxe Hotel -

Yun Ju Jo<sup>1</sup> and Hye Hyun Yoon<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Ph.D. Candidate, Dept. of Culinary Science and Food Service Management, Graduate School, Kyung Hee University, Seoul 02447, Republic of Korea

<sup>2</sup>Professor, Dept. of Culinary Arts and Food Design Management, Kyung Hee University, Seoul 02447, Republic of Korea

### ABSTRACT

Workplace incivility is a widespread phenomenon in society and a factor that can lead to significant negative consequences among employees in a hotel's restaurant, customers, and the hotel enterprise as a whole. This study aimed to investigate the effects of experiencing incivility on emotional exhaustion, perpetrated incivility, service sabotage, and work-family conflict among the employees of a restaurant in a deluxe hotel. A total of 300 data samples from employees working at the restaurant were collected, of which 248 were used for analysis. The results of the regression analysis indicated that the incivility of both the supervisors and customers had significant positive effects on emotional exhaustion. However, the results indicated that the incivility of the supervisors had a greater negative effect on employees. It was also found that emotional exhaustion had a significant impact on perpetrated incivility, service sabotage, and work-family conflict. Therefore, hotel enterprises must devise an effective counterplan to protect employees from workplace incivility and minimize their emotional exhaustion. Implications, limitations, and future research directions were also discussed.

**Key words:** workplace incivility, emotional exhaustion, service sabotage, work-family conflict, hotel employees

### 서론

지난 2022년 우리나라 직장인을 대상으로 진행된 직장 내 무례함 실태 조사결과에 따르면, 응답자 전원이 최근 6개월 이내에 직장에서 무례함을 경험하였으며, 그중 3.2%는 매일 무례함을 경험하는 것으로 나타났다(Topclass Chosun 2022). 이러한 결과는 우리나라 사회에서도 무례함은 만연한 현상이며, 다양한 산업과 직군의 종사원들이 직장 내 무례함의 해로운 영향에서 자유롭지 못하다는 것을 짐작하게 한다. 지난 30여 년간 조직 행동 분야에서는 직장이라는 환경에서 발생하는 여러 부당한 대우(workplace mistreatment)에 대해 주목해왔는데, 종사원 개인부터 관리자, 고객, 기업, 지역사회

에까지 미치는 부정적이고 파괴적인 영향으로 인해 현재까지도 많은 연구자와 실무자에게 주요한 관심을 받고 있다(Cho M 등 2016; Schilpzand P 등 2016). 한편, 직장 내 부당대우 중에서도 무례함(incivility)은 공격성, 따돌림, 괴롭힘, 폭력과 같은 직접적인 공격성을 나타내는 행동보다는 상대적으로 간과되어왔다(Zhou ZE 등 2019). 상대에게 해를 입히고자 하는 의도가 무례 행동의 주체, 주변인, 대상(target)에게 다양하게 해석될 수 있다는 점에서 모호하며, 다른 형태의 부당대우보다 사소하고 낮은 강도의 일탈 행동(deviant behavior)이라는 특징 때문이다(Andersson LM & Pearson CM 1999). 하지만 Andersson LM & Pearson CM(1999)의 연구에서 무례함이 조직 내 더 만연한 현상이며, 반복될수록 더 강하고 노골적인 공격으로 확대될 수 있다고 주장하였으며, 이를 시작으로 직장 내 부당대우의 새로운 연구 영역으

\* Corresponding author : Hye Hyun Yoon, Tel: +82-2-961-9403, Fax: +82-2-961-9557, E-mail: hhyun@khu.ac.kr

로 주목받게 되었다.

환대산업은 감정노동이나 타인과의 빈번한 상호작용이 요구되는 직무 환경으로 인해 기본적으로 종사원의 스트레스 수준이 높고, 무례함과 같은 직장 내 부당대우가 만연한 것으로 알려져 있다(Madera JM 등 2018; Zhou Y 등 2021). 특히 특급호텔에서는 조직 구성원 간의 상호작용이 명확한 직급 체계를 토대로 이루어지며, 고객과의 상호작용 역시 매우 빈번하기 때문에 종사원은 직장에서 상사, 동료, 고객 등 다양한 원천에 의해 무례한 대우를 경험할 수 있다. 조직 구성원에 의한 무례함이 상사, 부하직원 간의 전통적인 직급(Miller NE 1941)에 의해서 또는 스트레스가 극심한 환경에서 열악한 상호작용으로 발생하는 것이라면, 고객의 무례함은 단기적이고 익명을 전제로 하는 관계를 토대로 해를 입히려는 뚜렷한 의도보다 자신의 불만 사항을 표출하기 위해 자신보다 암묵적으로 낮은 지위에 있는 종사원에게 두려움 없이 무례한 행동을 하는 것(Sliter M 등 2010)으로 볼 수 있다. 하지만 직장 내 무례함은 그 원천과 무관하게 타인에 대한 존중과 배려가 없는 행동이며(Cortina LM 등 2001), 종사원은 무례한 대우를 경험한 불쾌한 상황에서도 고객과 다른 구성원에게 조직의 긍정적인 감정표현을 준수해야 하므로(Grandey AA 등 2007) 일상의 골칫거리와 같은 반복적인 무례 경험은 종사원에게 감정적, 정신적으로 부정적 영향을 미치는 직무 스트레스 요인이라 할 수 있다(Cortina LM 등 2001).

직장 내 무례함은 종사원의 바람직하지 않은 정서적 반응을 초래한다. 상대방의 무례한 대우로 인해 부정적 감정이나 정신적 피해를 경험한 종사원들은 이를 대처하기 위해 노력하는 과정에서 감정고갈을 경험하는 경우가 많으며(Wright TA & Cropanzano R 1998), 감정적으로 고갈된 종사원은 신체적, 정신적으로 지쳐 업무를 원활하게 수행할 수 없기 때문에 조직 구성원에 대한 무례 행동과 고객에 대한 반생산적 행동으로 이어질 수 있다(Tepper BJ 등 2007; Kim H & Qu H 2019). 이 외에도 직장 내 무례함으로 인한 부정적 감정과 상태는 가정에서도 지속되어 가정에서의 역할 요구를 충족시키기 위한 종사원 개인의 능력을 방해함으로써 직장과 가정에서의 역할이 양립할 수 없도록 한다(Lim S & Lee A 2011).

한편, 국내의 직장 내 무례함과 관련된 연구들은 무례함의 단일 원천(Kim MM & Kim BY 2017; Choi WH 2020; Na YG & Kim YJ 2021; Choi WH & Jun JK 2022; Choi WH & Kim MS 2022)을 중심으로 이루어졌고, 대다수는 고객의 무례함을 다루었다. 또한, 무례함의 여러 원천을 고려하였더라도 조직 구성원의 무례함만을 다루었거나(Hong SH 등 2020) 동료, 고객과 같이 일부만을 포함하여(Hur WM 등

2016; Jung SY & Jun JK 2021) 상사, 동료, 고객의 무례함이 종사원에게 미치는 영향력을 포괄적으로 검토한 연구는 전무하였다. 그러나 국외에서 진행된 Cho M 등(2016), Chen HT 등(2021)의 연구에서는 상사, 동료 및 고객의 무례함이 사회적 지위나 조직 내 역할로 인해 종사원에게 각기 다른 영향력을 가진다고 하였으며, 여러 원천에 의한 무례함은 종사원에게 무례 경험이 누적되어 더 해로운 영향을 미칠 수 있다고 하였다. 따라서 국내 특급호텔 레스토랑 종사원을 대상으로 무례 원천의 차별적 영향을 고찰하는 것은 더욱 유의미한 결과를 제공할 수 있을 것으로 판단된다.

본 연구에서는 직장 내 무례 경험이 종사원의 정서적 반응이라 할 수 있는 감정고갈에 미치는 영향력을 알아보고자 한다. 직장 내 무례함으로 인한 감정고갈의 결과로 종사원의 무례 행동과 고객 대상으로 이루어지는 고의적인 보복행동인 서비스 사보타주 및 직장 외 환경이라 할 수 있는 가정에 미치는 영향을 일-가정 갈등을 통해 검토하고, 연구 결과를 바탕으로 다양한 원천에 의한 직장 내 무례함으로 인해 유발되는 종사원의 감정고갈, 무례 행동, 서비스 사보타주 및 일-가정 갈등 간의 유기적 관계를 검토함으로써 직장 내 무례함 연구에 유의미한 기초자료를 제공하고자 하였다.

## 연구 방법

### 1. 연구 대상 및 기간

본 연구에서는 특급호텔 레스토랑 식음료 부서(F&B) 및 조리부서에서 6개월 이상 근무하고 있는 종사원을 표본으로 선정하였다. 조직 구성원과 고객의 무례함을 측정하기 위하여 조리부서 종사원은 식음료 부서와 유사하게 고객을 직접 대면하며 서비스를 제공하는 뷔페나 오마카세 업장에 근무하는 이로 한정하여 표본에 포함하였다. 측정 도구의 신뢰도를 검토하기 위해 특급호텔 종사원 50명을 대상으로 예비조사를 실시하였으며, 그 결과를 통해 문항을 여러 차례 수정 및 보완하였다. 본 조사는 2022년 7월 8일부터 8월 8일까지(1개월간) 진행되었고, 서울 소재 특급호텔 6곳에 각 50부씩 총 300부의 설문지를 배포하였다. 배포에 앞서 각 부서 관리자에게 양해를 구하였으며, 모든 응답은 종사원의 동의 후 자발적인 참여를 통해 이루어졌다. 또한, 각 설문지는 개별 접착 봉투와 함께 제공하여 설문지 완료된 후 봉투에 담아 반드시 밀봉한 다음 제출하도록 하였으며, 응답자에 대한 정보 및 수집된 자료는 반드시 기밀로 유지될 것을 안내하였다. 배포된 300부의 설문지 중 총 270부가 회수되었고(응답률 90.00%), 미응답 및 불성실한 응답 등을 제외한 총 248부(유효 응답률 82.67%)로 최종 분석하였다.

2. 연구 가설

직장 내 무례함이 종사원의 감정고갈, 무례 행동, 서비스 사보타주 및 일-가정 갈등에 미치는 영향을 알아보기 위해 선행연구를 토대로 다음 4개의 가설을 설정하였고, 연구모형은 Fig. 1과 같다.

1) 직장 내 무례함과 감정고갈

직장 내 무례함(workplace incivility)은 상대방에 대한 존중과 배려가 결여된 모든 언어적, 비언어적 행위를 포함하는 개념으로써(Choi WH 2020), 대상을 해치려는 모호한 의도와 낮은 강도가 특징인 대인 간 부당대우의 한 유형이다 (Andersson LM & Pearson CM 1999; Lim S & Lee A 2011). 서비스 종사원들은 상사뿐만 아니라 동료, 고객 등 업무와 관련된 대부분의 대인관계에서 무례함을 경험할 수 있는데 (Cortina LM 등 2001; Kang DS & Won SJ 2015), 다양한 원천에 의한 직장 내 무례 경험은 종사원의 부정적인 감정을 일으키거나 직·간접적인 심리적 위협으로 작용하며(Joo JJ 2017), 반복될 경우 극심한 스트레스 요인으로 작용하여 감정고갈로 이어질 수 있다(Spence Laschinger HK 등 2009; Cho M 등 2016). 감정고갈(emotional exhaustion)은 직무소진(burnout)의 핵심 구성 차원이다. 다른 사람과의 과도한 접촉, 심리적 부담 및 직무요구로 인해 종사원의 감정적 자원이 고갈된 상태이자(Seo MS & Kim SH 2002), 스트레스에 대한 구체적인 반응(Cordes CL & Dougherty TW 1993)으로 설명된다. 특급호텔 레스토랑 종사원은 직무 특성상 조직 구성원, 고객과 빈번하게 상호작용하면서 지속적인 감정노동을 수행해야만 하는 직무 환경에 처해 있어 감정고갈을 경험할 가능성이 높다(Seo MS & Kim SH 2002; Baek YJ & Kim BY 2014).

직장 내 무례함 및 감정고갈과 관련한 연구로, Na YG &

Kim YJ(2021)은 상사의 무례함이 종사원의 감정고갈, 냉소주의에 긍정적인 영향을 준다 하였으며, Hur WM 등(2016)은 호텔 종사원이 경험한 동료와 고객의 무례함이 감정고갈을 유의미하게 예측한다 하였다. 또한, Wang Y 등(2022)은 고객의 무례함이 종사원에게 부정적이고 스트레스가 많은 근무 환경을 조성하기 때문에 종사원의 감정고갈로 이어질 수 있다고 설명하였다. 무례함의 여러 원천을 포함하여 그 차별적 영향력을 검토한 연구로, Hong SH 등(2020)은 동료의 무례함은 항공사 승무원의 감정고갈에 영향을 주지 않지만, 상사의 무례함이 감정고갈을 증가시킨다고 하면서 구성원 간 명확한 서열이 존재하는 조직 분위기로 인한 결과로 본 한편, Cho M 등(2016)은 레스토랑 식음료 종사원의 감정고갈에 고객의 무례함이 가장 큰 영향을 미치며, 동료의 무례함보다는 상사의 무례함이 감정고갈에 더 해로운 영향을 준다 하였다. 또한, Chen HT 등(2021)은 상사, 동료, 고객 등 무례함의 세 원천 중 상사와 고객의 무례함만이 종사원의 감정고갈에 유의미한 영향을 미친다고 하였으며, 고객의 무례함은 표면 행동을 유발하여 더 큰 감정고갈을 초래하게 된다고 설명하였다. 이상의 선행연구를 통해 상사, 동료, 고객의 무례함이 종사원의 감정고갈에 영향을 미칠 것으로 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H1: 직장 내 무례함은 특급호텔 레스토랑 종사원의 감정고갈에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- H1a: 상사의 무례함은 특급호텔 레스토랑 종사원의 감정고갈에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- H1b: 동료의 무례함은 특급호텔 레스토랑 종사원의 감정고갈에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- H1c: 고객의 무례함은 특급호텔 레스토랑 종사원의 감정고갈에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

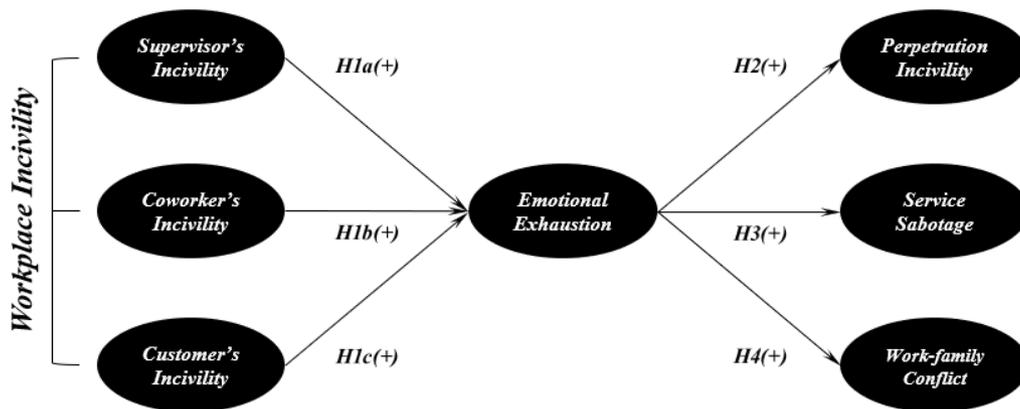


Fig. 1. Research model.

## 2) 감정고갈과 무례 행동, 서비스 사보타주

감정적으로 고갈된 개인은 열정을 잃고 극심한 피로나 무력감을 느낀다. 이로 인해 조직과 고객, 직무 및 자기 자신에 대한 부정적인 태도를 보이게 되고, 낮은 성과나 태업, 이직(Kahill S 1988) 등 부정적인 결과로 이어진다. 또한, 무례함과 같은 직장 내 부당대우로 인해 감정고갈 상태인 종사원은 자신의 부정적 감정과 행동을 통제하기 어렵게 되며, 이를 해소하기 위한 것으로 무례 행동이나 반생산적 과업행동을 택할 수 있다 하였다(Wright TA & Hobfoll SE 2004; Baumeister RF & Vohs KD 2007; Banks GC 등 2012; Sakurai K & Jex SM 2012). 감정고갈 및 무례 행동과 관련된 연구로 Koon VY & Pun PY(2018)은 감정고갈이 직무 만족에 부정적인 영향을 미치고, 이는 종사원의 무례 행동으로 이어진다 하였으며, Kim H & Qu H(2019)는 고객의 무례한 대우가 종사원의 소진과 긍정적인 관계에 있으며, 소진 상태의 종사원은 고객뿐만 아니라 조직 구성원에게도 무례하게 행동한다 하였다.

서비스 사보타주는 고객 서비스에 부정적인 영향을 미치고자 하는 종사원의 고의적인 부당행위이다. 보복, 의도적인 서비스 속도 변경, 장난 또는 고객에 대한 불만이나 공격성 표현 등으로(Harris LC & Ogbonna E 2006), 대부분 고객의 무례 행동이나 고객에 의한 스트레스로 인해 발생한다 하였다(Cheon DH 2017). 감정고갈 및 서비스 사보타주와 관련된 연구로, Lai MY 등(2020)과 Luo P & Bao Z(2013)는 감정고갈이 서비스 사보타주와 긍정적인 상관관계에 있다 하였으며, Hwang J 등(2021)은 감정고갈은 서비스 사보타주의 중요한 선행요인이며, 다른 변수와 서비스 사보타주와의 관계를 설명하는 중요 변수라 하였다. 국외여행인솔자를 대상으로 한 Cheon DH(2017)의 연구에서는 고객을 응대하는 과정에서 경험하는 정신적 스트레스로 인해 서비스 사보타주를 행하게 된다고 하면서, 정서적 소진이 서비스 사보타주에 미치는 영향력은 감정노동보다 2배 이상 높다고 하였다. 한편, Moon TW & Hur WM(2018)는 동료의 무례함이 감정고갈을 통해 서비스 사보타주로 이어질 수 있다고 하면서, 동료로 인한 스트레스가 고객에게 전이될 수 있다고 하였다. 또한, 고객의 불량행동 및 상사의 비인격적 감독, 감정고갈, 서비스 사보타주 간의 관계를 고찰한 Kim MK 등(2020)의 연구에서는, 감정적으로 고갈된 종사원은 자신에게 부정적으로 대우한 고객에게 직접 보복할 뿐 아니라, 비인격적인 상사에게 직접 보복하지 못하는 상황 때문에 상사 대신 고객에게 보복할 수 있다 하였다. 상기 선행연구를 통해 직장 내 무례 경험으로 인한 종사원의 감정고갈이 조직 구성원 대상의 무례 행동뿐만 아니라, 고객 대상의 고의적인 보복행동인 서비스 사보타주로 이어질 수 있음을 예측할 수 있다. 따라서, 본

연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2: 감정고갈은 특급호텔 레스토랑 종사원의 무례 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3: 감정고갈은 특급호텔 레스토랑 종사원의 서비스 사보타주에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 3) 감정고갈과 일-가정 갈등

일-가정 갈등은 직장과 가정에서 요구되는 다른 역할이 상호 양립하기 어려운 상황으로 인해 발생하는 역할 간 갈등이며, 직장에서의 역할 때문에 가정에서의 역할을 감당하는 것이 어려운 정도를 의미한다(Greenhaus JH & Beutell NJ 1985). 직장 스트레스로 인한 감정고갈은 가정에서도 지속될 수 있는데(Wagner DT 등 2014), 종사원은 이러한 상황에서 가정에서 역할에 부정적인 태도와 행동으로 일관하거나, 가정에서의 자신의 책임을 피곤한 것으로 간주하게 된다(Pluut H 등 2022). 이와 관련된 연구로, Kwon DK & Kim MS (2015)는 감정고갈은 일-가정 갈등을 예측하는 유의미한 변수라 하면서 일-가정 갈등을 감정고갈이 직장으로부터 가정으로 전이되어 나타난 결과로 보았으며, Choi CS(2013)는 감정고갈 상태의 종사원은 신체적이나 정신적으로도 지친 상태가 되어 가정에서 원만한 생활을 영위하기 어렵기 때문에 일-가정을 경험할 가능성이 높다고 하였다. 이상의 선행연구를 통해 본 연구에서도 감정고갈이 종사원의 일-가정 갈등을 증가시킬 것으로 가정하며 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4: 감정고갈은 특급호텔 레스토랑 종사원의 일-가정 갈등에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 3. 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성

본 연구에 이용한 설문지는 선행연구를 토대로 연구 목적과 상황에 맞게 수정과 보완을 거쳐 총 38문항으로 구성하였고, 모든 문항은 Likert 7점 척도(7: 매우 그렇다, 4: 보통이다, 1: 전혀 그렇지 않다)로 측정하였다. 또한, 성별, 결혼 여부, 연령대, 근무부서, 근속년수 등을 포함한 연구 표본의 일반적 특성 5문항을 설문지에 포함하였다.

직장 내 무례함은 Andersson LM & Pearson CM(1999)의 연구에 의거하여 ‘상호 존중에 대한 직장 내 규범을 위반하는 대상(target)을 해칠 의도가 모호한 저강도의 일탈 행동으로써, 타인에 대한 배려와 존중이 결여된 종사원의 무례한 행동’으로 정의하였다. 이는 조직 구성원 간 발생하는 무례함에 대한 정의로써, 고객의 무례 행동에 대한 것은 포함하고 있지 않다. 따라서, 고객의 무례함을 ‘상호 존중에 대한 사회 규범을 위반하는 대상을 해칠 의도가 모호한 저강도의

일탈 행동이자, 타인에 대한 배려와 존중이 결여된 고객의 무례한 행동'으로 구분하여 정의하였다. 본 연구에서는 Cho M 등(2016)의 연구를 참고하여 직장 내 무례함(experienced incivility)을 조직 구성원인 상사, 동료 그리고 조직 외부인인 고객의 무례함을 하위요인으로 구성하였고, 직장에서 지난 6개월간 경험하였던 상사, 동료, 고객의 무례 행동을 상기하며 문항에 응답하도록 하였다. 조직 구성원인 상사와 동료의 무례함은 Cortina LM(2001)의 직장 내 무례함 척도(workplace incivility scale; WIS)를 사용하였다. WIS는 국내·외 연구에서 직장 내 무례함을 측정하기 위해 가장 보편적으로 사용되는 척도로, 원천의 구분 없이 통합하여 측정한다. 다수 선행연구(Cho M 등 2016; Zhou ZE 등 2019; Chen HT 등 2021)에서 무례 원천을 구분하여 측정하였으므로, 본 연구에서도 상사, 동료를 구분하여 각 6문항, 총 12문항으로 측정하였다. 문항은 나의 상사는(또는 나의 동료는) '나를 깎아내리거나 어떤 방법으로든 무시한 적이 있다', '나의 소관 업무에 대한 판단을 의심한 적이 있다' 등이다. 고객의 무례함은 Burnfield JL 등(2004) 및 Sliter M 등(2010)의 연구에서 사용한 문항을 바탕으로 고객은 '나에게 화를 냈다', '나를 열등하거나 어리석은 사람처럼 대했다', 등의 6문항으로 구성하였다.

감정고갈은 업무와 관련된 긴장으로 인해 개인의 감정적 자원이 과다하게 사용되거나 고갈되어 무기력한 상태로 정의하였으며, Schaufeli WB 등(1996)의 연구를 바탕으로 '나는 내가 맡은 업무로 인해 완전히 지쳐있음을 느낀다', '나는 근무시간이 끝날 때쯤이면 녹초가 된다' 등 4문항으로 측정하였다.

무례 행동(perpetrated incivility)은 독립변수와 조작적 정의는 동일하지만 무례함의 주체와 그 대상에 차이가 있으며, 직장 내에서 종사원 본인이 무례 원천으로써 다른 조직 구성원을 대상으로 한 무례 행동이라 할 수 있다. WIS(Cortina LM 등 2001)를 토대로 종사원 자신이 무례 행동을 하는 상황으로 수정, 보완한 Blau G & Andersson L(2005)의 문항을 사용하였으며, '다른 사람을 깎아내리거나 어떤 방법으로든 무시한 적이 있다', '다른 사람의 소관 업무에 대한 판단을 의심한 적이 있다' 등 6문항으로 구성하였다. 직장 내 무례함과 동일하게 지난 6개월간 직장 내에서 조직 구성원(동료, 부하, 상사 등)에게 무례하게 행동했던 경험을 상기하며 각 문항에 응답하도록 하였다.

서비스 사보타주는 고객에게 부정적인 영향을 미치고자 하는 종사원의 의도적이고 계획적인 행동으로, Harris LC & Ogbonna E(2006), Chi NW 등(2013), Chi NC 등(2015)의 연구를 바탕으로 '나는 고객에게 부정적으로 행동한 적이 있다', '나는 무례한 고객에게 보복하려고 한 적이 있다', '나는

의도적으로 고객을 홀대한 적이 있다' 등 6문항으로 측정하였다.

일-가정 갈등은 직장에서의 역할 요구로 인해 가정의 역할 요구를 충족시킬 수 없을 때 발생하는 역할 갈등이며, 본 연구에서는 Netemeyer RG 등(1996)의 연구를 바탕으로 '나는 직장에서 받는 스트레스로 인해 가정에서 책임을 다하지 못한다', '나는 직장 업무로 인해 가정생활에 방해를 받을 때가 있다' 등 4문항으로 측정하였다.

#### 4. 통계 분석

본 연구를 위해 수집된 자료는 SPSS Statistics(ver. 18.0, IBM Corp., Armonk, NY, USA) 프로그램을 사용하여 분석하였다. 표본의 일반적 특성은 빈도분석을 토대로 빈도수와 백분율로 결과를 제시하였고, 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 통해 연구에 이용한 측정항목의 타당성 및 신뢰도를 검증하였다. Pearson 상관분석으로 연구 가설의 검증에 앞서 변수 간의 방향성을 확인하였으며, 이후 다중회귀분석과 단순회귀분석을 통해 설정한 4개의 연구 가설을 검증하였다.

### 결과 및 고찰

#### 1. 표본의 일반적 특성

표본의 일반적 특성은 Table 1에 제시하였다. 총 248명 중 남성은 59.7%, 여성은 40.3%였고, 미혼(56.9%)이 기혼(43.1%)보다 상대적으로 높은 비율을 차지하는 것으로 조사되었다. 연령대는 30대(32.7%)가 제일 많았고, 이후 40대(28.5%), 20대(27.8%), 50대 이상(11.3%)의 순이었으며, 표본의 51.2%가 식음료 부서(F&B), 48.8%가 조리부서에 종사하고 있는 것으로 확인되었다. 또한, 근속년수는 11년 이상이 42.7%로 가장 높은 비율을 나타냈다.

#### 2. 측정항목의 타당성 및 신뢰도 검증

본 연구에 사용한 측정항목의 타당성과 신뢰도를 검증한 결과는 Table 2에 제시하였다. 타당성 검증을 위한 탐색적 요인분석은 varimax 회전방식을 적용한 주성분 분석을 통해 이루어졌다. 아이겐값(eigen value) 1을 상회하는 요인만을 선택하였고, 요인 적재량(factor loading)은 0.5 이상일 경우에만 유의미한 것으로 판단하였다. 그 결과, 직장 내 무례함의 3개의 하위요인(상사, 동료, 고객의 무례함)과 감정고갈, 무례 행동, 서비스 사보타주 및 일-가정 갈등을 포함한 총 7개의 요인이 도출되었다. 요인 적재량은 0.683~0.899의 범위로 모든 값이 0.5를 상회하여 집중 타당성(convergent validity)이 확보되었다. 총 분산 설명력(total variance power)은 82.261%였으며 KMO 계수는 0.931로 0.80 이상의 높은 값을

**Table 1. Demographic characteristics of samples**  
(n=248)

Characteristic		n (%)
Gender	Male	148 (59.7)
	Female	100 (40.3)
Marital status	Single	141 (56.9)
	Married	107 (43.1)
Age	20s	69 (27.8)
	30s	81 (32.7)
	40s	70 (28.2)
	≥50s	28 (11.3)
	Position	F&B
	Cook	121 (48.8)
Tenure	Less than 1 year	42 (16.9)
	1~3 years	37 (14.9)
	4~5 years	22 ( 8.9)
	6~10 years	41 (16.5)
	11 years or more	106 (42.7)

나타냈고, Bartlett의 구형성 검정 결과 0.001보다 낮아( $p < 0.001$ ) 변수 간의 상관관계가 통계적으로 유의하였다. 또한, 신뢰도 분석결과로 도출된 Cronbach's  $\alpha$  계수는 모든 요인에서 0.90 이상의 값을 보이며 내적 일관성이 검증되었다.

본 연구에서 설정한 4개의 가설을 검증하기 위해 앞서 변수 간의 관계를 검토하기 위해 실시한 상관분석 결과(Table 3), 모든 변수가 유의미한 정(+)의 상관관계를 가지며, 본 연구에서 설정한 가설과 방향성이 일치하는 것을 확인하였다.

### 3. 가설 검증

가설을 검증하기 위해 실시한 다중회귀분석과 단순회귀분석의 결과는 Table 4와 같다.

H1은 직장 내 무례함이 감정고갈에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 직장 내 무례함의 하위 3개 요인(a: 상사의 무례함, b: 동료의 무례함, c: 고객의 무례함)이 감정고갈에 미치는 영향을 검정한 결과, 동료의 무례함은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 H1c는 기각되었으며, 상사의 무례함( $\beta=0.278$ ,  $t\text{-value}=2.982$ ), 고객의 무례함( $\beta=0.273$ ,  $t\text{-value}=4.268$ ) 순으로 감정고갈을 유의미한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타남에 따라 H1a와 H1b가 채택되었다(H1 부분 채택). 이러한 결과는 Chen HT 등(2021)의 연구와 일치하는 것으로, 동료의 무례함보다는 명확하거나 암묵

적으로 자신보다 높은 사회적 지위를 가지고 있는 상사와 고객의 무례함이 종사원에게 더 큰 스트레스 요인으로 작용한다는 것을 보여준다. 한국을 포함한 대부분의 아시아 국가는 권력 거리가 높은 문화 즉, 개인 간 권력 차이가 인정되는 문화를 가지고 있으며, 특급호텔 종사원들은 명확한 직급 체계를 토대로 상호작용한다. 따라서 종사원에게 상사는 자신의 직무 역량이나 성과를 평가하고 승진과 보상, 징계 등을 통제하는 영향력과 권위를 가진 대상이며(Miller NE 1941), 상사의 무례함은 동료의 무례함과 비교하여 더 불공정하고 부정적으로 인식될 수 있다(Cho M 등 2016). 마찬가지로, 종사원은 고객의 만족과 평가를 토대로 성과가 좌우되고, 직무상 기대되는 긍정적인 감정표현과 역할로 인해 고객보다 암묵적으로 낮은 권한과 지위를 갖고 있다(Sliter M 등 2010; Kim MM & Kim BY 2017). 본 연구의 결과도 이러한 국가 문화와 현대산업 및 호텔 기업의 특성이 반영되어 상사, 고객의 무례함이 더 불공정하고 부정적인 행동으로 인지된 것으로 볼 수 있으며, 자신보다 높은 권력과 지위를 가진 원천에 의한 무례하고 불공정한 대우가 종사원을 더욱 당황하게 만들고 큰 좌절감을 겪게 한다고 하였던 Lim S 등(2008)의 주장과도 일치하는 결과이다. 또한, 종사원은 업무를 수행하며 동료보다는 고객과 더 빈번하게 접촉하기 때문에, 동료의 무례함은 고객의 무례함과 비교하여 종사원의 감정고갈에 유의미한 영향을 미치지 못한 것으로 판단된다.

H2는 감정고갈이 종사원의 무례 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 가정하였으며, 감정고갈이 종사원의 무례 행동( $\beta=0.200$ ,  $t\text{-value}=3.207$ )을 증가시키는 것으로 확인되어 H2가 채택되었다. 그리고 감정고갈이 종사원의 서비스 사보타주에 미치는 영향에 대한 H3은, 감정고갈이 서비스 사보타주( $\beta=0.197$ ,  $t\text{-value}=3.143$ )에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다.

이는 무례 행동에 대한 Koon VY & Pun PY(2008), Kim H & Qu H(2019)의 연구 및 서비스 사보타주 관련 연구(Wang M 등 2011; Luo P & Bao Z 2013; Moon TW & Hur WM 2018; Hwang J 등 2021)와 일치한 결과를 나타냈다. 선행연구에서 언급된 것과 마찬가지로, 직장 내 무례함으로 인해 신체적, 정신적으로 지친 상태의 종사원은 자신의 감정이나 행동을 통제할 수 없게 됨으로써, 조직 구성원 대상의 무례 행동이나 고객 대상의 보복행위인 서비스 사보타주를 행하게 되는 것으로 판단된다. 즉, 사소한 형태라 할지라도 무례 경험이 반복되고, 이로 인해 종사원이 감정적으로 고갈된다면 종사원은 조직 구성원과 고객에게 긍정적으로 대하기 어려운 상태에 이를 수 있다. 또한, 서비스 사보타주는 고의적인 보복 행동이므로, 타인을 해치려는 의도가 분명하지 않은 무례함이 종사원의 체면을 훼손하거나 정체성의 위

**Table 2. Results of exploratory factor analysis and reliability analysis**

Factors	Items	Factor loadings	Eigen value	Variance (%)	Cronbach's $\alpha$
Coworker's incivility	CW11	0.798	16.033	42.193	0.972
	CW12	0.814			
	CW13	0.835			
	CW14	0.822			
	CW15	0.842			
	CW16	0.834			
Customer's incivility	CI1	0.863	4.164	10.957	0.953
	CI2	0.882			
	CI3	0.814			
	CI4	0.863			
	CI5	0.839			
	CI6	0.828			
Service savotage	SS1	0.744	4.010	10.553	0.928
	SS2	0.720			
	SS3	0.746			
	SS4	0.769			
	SS5	0.847			
	SS6	0.810			
Perpetrated incivility	PI1	0.800	2.932	7.716	0.932
	PI2	0.755			
	PI3	0.784			
	PI4	0.701			
	PI5	0.684			
	PI6	0.683			
Supervisor's incivility	SI1	0.744	1.850	4.868	0.961
	SI2	0.720			
	SI3	0.746			
	SI4	0.769			
	SI5	0.847			
	SI6	0.810			
Emotional exhaustion	EE1	0.839	1.190	3.130	0.929
	EE2	0.899			
	EE3	0.894			
	EE4	0.819			
Work-family conflict	WFC1	0.867	1.081	2.844	0.943
	WFC2	0.867			
	WFC3	0.849			
	WFC4	0.844			
Kaiser-Meyer-Olkin test: 0.931			Total variance power: 82.261%		
Bartlett's test sig: 0.000					

**Table 3. Result of correlation analysis between variables**

	Mean±S.D.	1	2	3	4	5	6
1. Supervisor's incivility	3.18±1.68	1					
2. Coworker's incivility	2.55±1.54	0.768***	1				
3. Customer's incivility	3.66±1.71	0.391***	0.365***	1			
4. Emotional exhaustion	4.80±1.50	0.314***	0.222***	0.349***	1		
5. Service sabotage	2.52±1.30	0.394***	0.340***	0.432***	0.197***	1	
6. Work-family conflict	4.19±1.60	0.392***	0.423***	0.308***	0.470***	0.288***	1
7. Perpetrated incivility	2.74±1.33	0.590***	0.567***	0.323***	0.200**	0.677***	0.324***

\*\*\*  $p < 0.001$ .

**Table 4. Result of regression analysis**

Dependent variable	Independent variable	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	<i>t</i> -value	<i>p</i> -value	VIF
		B	Std. Error	$\beta$			
Emotional exhaustion	(Constant)	3.368	0.230		14.613	0.000***	
	SI <sup>1)</sup>	0.248	0.083	0.278	2.982	0.003**	2.526
	CWI	-0.089	0.089	-0.091	-0.993	0.322	2.469
	CI	0.239	0.056	0.273	4.268	0.000***	1.195
$R^2=0.162$ , adjusted $R^2=0.152$ , $F=15.767$ , $p$ -value=0.000							
Perpetrated incivility	(Constant)	1.883	0.279		6.751	0.000***	
	EE	0.178	0.055	0.200	3.207	0.002**	1.000
$R^2=0.040$ , adjusted $R^2=0.036$ , $F=10.285$ , $p$ -value=0.002							
Service sabotage	(Constant)	1.703	0.273		6.230	0.000***	
	EE <sup>2)</sup>	0.171	0.054	0.197	3.143	0.002**	1.000
$R^2=0.039$ , adjusted $R^2=0.035$ , $F=9.881$ , $p$ -value=0.002							
Work-family conflict	(Constant)	1.784	0.302		5.912	0.000***	
	EE	0.501	0.060	0.470	8.345	0.000***	1.000
$R^2=0.221$ , adjusted $R^2=0.217$ , $F=69.643$ , $p$ -value=0.000							

<sup>1)</sup> SI: Supervisor's incivility, CWI: Coworker's incivility, CI: Customer's incivility.

<sup>2)</sup> EE: Emotional exhaustion.

\*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

협으로 작용할 때 더 큰 보복 행동으로 확대될 수 있다는 Andersson LM & Pearson CM(1999)의 주장에도 부합하는 결과라 할 수 있겠다.

마지막으로 H4는 감정고갈이 일-가정 갈등에 유의미한 정(+ )의 영향을 미칠 것으로 가정하였으며 검증 결과, 감정고갈이 일-가정 갈등( $\beta=0.470$ ,  $t$ -value=8.345)을 증가시키는 것으

로 나타나 채택되었다. 이는 Kwon DK & Kim MS(2015) 및 Pluut H 등(2022)의 연구와 일치한 결과로, 직장 내 무례함으로 인한 감정고갈이 가정영역에서도 지속되어 자신의 역할과 책임을 원만하게 수행하기가 어렵게 되면서 일-가정 갈등을 겪게 되는 것으로 판단된다.

## 요약 및 결론

본 연구는 직장 내 무례함이 종사원의 감정고갈, 무례 행동, 서비스 사보타주 및 일-가정 갈등에 미치는 영향을 고찰하였으며, 2022년 국내 특급호텔 레스토랑 종사원을 대상으로 수집된 자료를 분석에 이용하였다. 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 탐색적 요인분석 결과, 직장 내 무례함은 상사, 동료, 고객의 무례함 등 3개의 요인으로 구성되었고, 감정고갈, 무례 행동, 서비스 사보타주, 일-가정 갈등을 포함한 총 7개의 요인이 도출되었다. 또한, 신뢰도 분석결과로 도출된 Cronbach's  $\alpha$  계수는 0.90 이상의 우수한 값을 나타내 내적 일관성이 검증되었다.

둘째, 직장 내 무례함의 3개 하위 구성요인 중 동료의 무례함을 제외한 상사( $\beta=0.278$ ,  $t\text{-value}=2.982$ ), 고객( $\beta=0.273$ ,  $t\text{-value}=4.268$ )의 무례함만이 종사원의 감정고갈에 유의미한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났으며, 감정고갈이 종사원의 무례 행동( $\beta=0.200$ ,  $t\text{-value}=3.207$ ), 서비스 사보타주( $\beta=0.197$ ,  $t\text{-value}=3.143$ ) 및 일-가정 갈등( $\beta=0.470$ ,  $t\text{-value}=8.345$ )에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

이상의 결과를 토대로 유추할 수 있는 본 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 선행연구에서는 무례함의 단일 원천이나 원천의 일부만을 포함하였으며, 그 원천의 영향력을 비교한 연구는 전무하였다. 따라서 본 연구는 특급호텔 레스토랑 종사원이 직장에서 경험할 수 있는 상사, 동료, 고객의 무례함을 포함하여 무례 원천의 차별적 영향력을 고찰한 초기 연구로 학문적 의의가 있겠다.

둘째, 본 연구 결과는 직장 내 상사와 고객의 무례함이 종사원의 감정고갈을 증가시키며, 상사의 무례함은 종사원의 감정고갈에 더 해로운 것으로 나타났다. 또한, 감정고갈의 결과로 조직 구성원 대상의 무례 행동, 서비스 사보타주 및 일-가정 갈등을 증가시킨다는 것을 규명한 실증연구로, 직장 내 무례 경험이 종사원 개인의 감정고갈을 증가시키는 동시에 결과적으로 조직 내 무례함을 확산시키거나 서비스 품질을 감소시키며, 무례 경험의 부정적 영향이 종사원의 가정까지도 전이될 수 있음을 시사한다. 이러한 결과는 종사원이 직장 내 여러 원천에 의해 무례함을 경험하고 있으며, 원천에 따라 종사원에게 차별적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 보여준다. 따라서, 직장 내 무례함과 관련한 연구에 있어 종사원에게 다양한 무례 원천이 미치는 차별적 영향을 고려함과 동시에, 무례 행동, 서비스 사보타주 및 일-가정 갈등으로 이어질 수 있는 직장 내 무례함의 영향에 대해 조직 차원에서 논의하도록 유도함으로써 추가 연구를 촉진할 것으로 기

대할 수 있다.

학문적 시사점을 바탕으로 제언할 수 있는 실무적 시사점은 다음과 같다. 특급호텔 종사원은 고객 만족 및 호텔 기업의 성과에 유의미한 영향을 미치는 중요한 인적자원으로써 기본적으로 고객과 조직 구성원에 대한 감정노동으로 스트레스가 극심한 환경에 처해있다. 무엇보다 종사원은 조직 내, 외적인 다양한 원천에 의해 무례한 대우를 경험하므로, 호텔 기업에서는 조직 구성원 간 올바른 관계 형성을 위한 교육 시스템이나 문화를 구축하고, 사소한 형태라 할지라도 조직의 분위기와 성과, 평판 및 종사원의 업무 외 영역까지 부정적인 영향을 미칠 수 있는 무례함에 무관용으로 대처할 필요가 있다. 또한, 종사원은 정중한 고객만을 응대하거나 무례한 고객을 회피할 수 없다. 따라서, 조직 구성원을 무례한 고객으로부터 보호하고 종사원의 스트레스 및 감정고갈 완화를 위한 조직 차원의 시스템이나 상담 프로그램 등 구체적인 방안을 마련함으로써 직장 내 무례함과 감정고갈의 가능성을 최소화해야 할 것이다.

이상의 시사점에도 불구하고, 본 연구에 존재하는 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 서울 소재 특급호텔 레스토랑 종사원을 표본으로 하여 결과를 일반화하기에는 제한이 있다. 둘째, 설문 내용의 민감성을 고려하여 응답자의 익명성을 강조하였더라도, 자기 보고식 설문으로 개인이 실제 인식하고 있는 것과는 달리, 바람직하다고 생각하는 방향으로 응답했을 가능성이 존재한다. 셋째, 독립변수와 종속변수를 동일한 시점에서 조사하였으므로 동일방법편의의 오류에서 자유롭지 못할 것이다. 넷째, 본 연구에서는 직장 내 무례함과 결과변수에 대한 유기적인 관계만 검토하였으며, 변수 간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 기타 변수들의 조절적 영향을 고려하지 못하였다. 따라서, 향후 연구에서는 직장 내 무례함과 변수 간의 관계에 영향을 미치는 다양한 개인 및 조직 관련 변수를 고려하는 연구가 요구되며, 무엇보다 직장 내 무례함이 종사원 개인에게 미치는 해로운 영향을 상쇄할 수 있는 변수를 탐색하여 그 조절적 영향을 검토하여야 할 것이다.

## REFERENCES

- Andersson LM, Pearson CM (1999) Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Acad Manage Rev* 24(3): 452-471.
- Baek YJ, Kim BY (2014) Job-related negative affective states and surface acting: A moderated mediation model of emotional exhaustion and self-emotion appraisal. *Korean J Manag* 22(4): 71-101.

- Banks GC, Whelpley CE, Oh IS, Shin K (2012) (How) are emotionally exhausted employees harmful? *Int J Stress Manag* 19(3): 198-216.
- Baumeister RF, Vohs KD (2007) Self regulation, ego depletion, and motivation. *Soc Personal Psychol Compass* 1(1): 115-128.
- Blau G, Andersson L (2005) Testing a measure of instigated workplace incivility. *J Occup Psychol* 78(4): 595-614.
- Burnfield, JL, Clark OL, Devendorf SA, Jex SM (2004) Understanding workplace incivility: Scale development and validation. at 19th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL, USA.
- Chen HT, Wang CH, Shih IT (2021) Are frontline employees punching bags? The relationship between interpersonal workplace incivility and employee incivility toward customers. *J Hosp Tour Res* 47: 377-388.
- Cheon DH (2017) A study on the relationship between antecedents and consequences of service sabotage for tour conductor. *Int J Tour Manag* 32(4): 81-99.
- Chi NW, Chang HT, Huang HL (2015) Can personality traits and daily positive mood buffer the harmful effects of daily negative mood on task performance and service sabotage? A self-control perspective. *Organ Behav Hum Decis Process* 131: 1-15.
- Chi NW, Tsai WC, Tseng SM (2013) Customer negative events and employee service sabotage: The roles of employee hostility, personality and group affective tone. *Work & Stress* 27(3): 298-319.
- Cho M, Bonn MA, Han, SJ, Lee KH (2016) Workplace incivility and its effect upon restaurant frontline service employee emotions and service performance. *Int J Contemp Hosp Manag* 28(12): 2888-2912.
- Choi CS (2013) A study on the effect relationship among role stress, burn-out, work-family conflict and social support for travel agent's employee. *Int J Tour Hosp Res* 57: 373-392.
- Choi WH (2020) The effect of incivility by experienced co-workers on hotel employees' job satisfaction: The mediating roles of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *Int J Tour Hosp Res* 34(9): 153-164.
- Choi WH, Jun JK (2022) The Effect of supervisor's incivility on flight attendant's safety behavior: Mediating role of job insecurity and work engagement. *Institute Knowl Manag* 45(3): 57-73.
- Choi WH, Kim MS (2022) The relationship between customer incivility and service performance: Mediating mechanisms of self efficacy and emotional exhaustion. *Inst Knowledge Management* 45(2): 185-201.
- Cordes CL, Dougherty TW (1993) A review and an integration of research on job burnout. *Acad Manage Rev* 18(4): 621-656.
- Cortina LM, Magley VJ, Williams JH, Langhout RD (2001) Incivility in the workplace: Incidence and impact. *J Occup Health Psychol* 6(1): 64-80.
- Grandey AA, Kern JH, Frone MR (2007) Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *J Occup Health Psychol* 12(1): 63-79.
- Greenhaus JH, Beutell NJ (1985) Sources of conflict between work and family roles. *Acad Manage Rev* 10(1): 76-88.
- Harris LC, Ogbonna E (2006) Service sabotage: A study of antecedents and consequences. *J Acad Market Sci* 34(4): 543-558.
- Hong SH, Kim YT, Park YJ (2020) The effect of Incivility experiences in the workplace on emotional exhaustion and turnover intentions and the effect: The moderating effect of job position. *J Corp Inno* 43(2): 3-21.
- Hur WM, Moon T, Jun JK (2016) The effect of workplace incivility on service employee creativity: The mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *J Serv Mark* 30(3): 302-315.
- Hwang J, Yoo Y, Kim I (2021) Dysfunctional customer behavior, employee service sabotage, and sustainability: Can social support make a difference? *Int J Environ Res Public Health* 18(7): 3628.
- Joo JJ (2017) Police officer's workplace incivility experience and their incivility: The moderating effect of organizational culture. *Korean J Public Safety Crim Justice* 26(3): 321-356.
- Jung SY, Jun JK (2021) The Effects of customer and co-worker incivility on emotional exhaustion and counterproductive work behavior in hotel employees: Mediating and moderated mediating role of emotion regulation ability. *Culi Sci & Hos Res* 27(1): 1-14.
- Kahill S (1988) Interventions for burnout in the helping professions: A review of the empirical evidence. *Can J Couns* 22(3): 162-169.

- Kang DS, Won SJ (2015) Workplace incivility and impression management: What is the relationship and does workplace inauthenticity play a role? *Korean Jour Manag* 23(3): 109-129.
- Kim H, Qu H (2019) Employees' burnout and emotional intelligence as mediator and moderator in the negative spiral of incivility. *Int J Contemp Hosp Manag* 31(3): 1412-1431.
- Kim MK, Yim SY, Chung BW (2020) The effects of dysfunctional customer behavior and abusive supervision on emotional exhaustion, service sabotage, and rapport in the travel industry industry. *Int J Tour Hosp Res* 34(12): 139-153.
- Kim MM, Kim BY (2017) The negative effects of customer incivility on service employees' work and life domain: Moderated mediation effect of perceived organizational support and psychological distress. *Korean Manag Rev* 46(3): 663-690.
- Koon VY, Pun PY (2018) The mediating role of emotional exhaustion and job satisfaction on the relationship between job demands and instigated workplace incivility. *Appl Behav Sci Rev* 54(2): 187-207.
- Kwon DK, Kim MS (2015) The effect of subordinate's emotional labor on life satisfaction: A dual mediating effect of emotional exhaustion and work-family conflict. *Korean J Woman Psychol* 20(3): 401-426.
- Lai MY, Sun LH, Chu HL (2020) Emotional labor and service sabotage in the hospitality industry: The mediating role of emotional exhaustion. *Int J Tour Hosp Res* 8(1): 120-132.
- Lim S, Cortina LM, Magley VJ (2008) Personal and work-group incivility: Impact on work and health outcomes. *J Appl Psychol* 93(1): 95.
- Lim S, Lee A (2011) Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help? *J Occup Health Psychol* 16(1): 95-111.
- Luo P, Bao Z (2013) Affectivity, emotional exhaustion, and service sabotage behavior: The mediation role of rumination. *Soc Behav Pers* 41(4): 651-661.
- Madera JM, Guchait P, Dawson M (2018) Managers' reactions to customer vs coworker sexual harassment. *Int J Contemp Hosp Manag* 30(2): 1211-1227.
- Miller NE (1941) The frustration-aggression hypothesis. *Psychol Rev* 48(4): 337-342.
- Moon TW, Hur WM (2018) Go home and kick the dog: Spillover effects of experienced coworker incivility on customer-directed counterproductive work behavior. *J Serv Theory Pract* 28(5): 554-575.
- Na YG, Kim YJ (2021) The influence of 5 star culinary staff's workplace incivility in burnout and turnover intent: Moderating effects of person-job fit. *J Foodservice Manag Soc Korea* 24(4): 175-195.
- Netemeyer RG, Boles JS, McMurrian R (1996) Development and validation of work - family conflict and family - work conflict scales. *Int J Appl Psychol* 81(4): 400-410.
- Pluut H, Ilies R, Su R, Weng Q, Liang AX (2022) How social stressors at work influence marital behaviors at home: An interpersonal model of work - family spillover. *J Occup Health Psychol* 27(1): 74-88.
- Sakurai K, Jex SM (2012) Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviors: The moderating role of supervisor social support. *J Occup Health Psychol* 17(2): 150-161.
- Schaufeli WB, Leiter MP, Maslach C, Jackson SE (1996) Maslach burnout inventory - general survey. pp 19-26. In: *The maslach burnout inventory - Test manual*. Maslach C, Jackson SE, Leiter MP (3rd eds). Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, USA.
- Schilpzand P, De Pater IE, Erez A (2016) Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *J Organ behav* 37: S57-S88.
- Seo MS, Kim SH (2002) The Effects on the customer orientation and the service quality influenced by salesperson's emotional dissonance and emotional exhaustion. *Korean J Market* 17(4): 47-75.
- Sliter M, Jex S, Wolford K, McInnerney J (2010) How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *J Occup Health Psychol* 15(4): 468-481.
- Spence Laschinger HK, Leiter M, Day A, Gilin D (2009) Workplace empowerment, incivility, and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *J Nurs Manag* 17(3): 302-311.
- Tepper BJ, Moss SE, Lockhart DE, Carr JC (2007) Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Acad Manag J* 50(5): 1160-1180.
- Topclass Chosun (2022) Korea EAP Association Conducts a

- Survey on ‘The Reality of Incivility in the Workplace’ Targeting Workers. <http://topclass.chosun.com> (accessed on 10. 3. 2023).
- Wagner DT, Barnes CM, Scott BA (2014) Driving it home: How workplace emotional labor harms employee home life. *Pers Psychol* 67(2): 487-516.
- Wang M, Liao H, Zhan Y, Shi J (2011) Daily customer mistreatment and employee sabotage against customers: Examining emotion and resource perspectives. *Acad Manag J* 54(2): 312-334.
- Wang Y, Wang T, Gui C (2022) A meta-analysis of customer uncivil behaviors in hospitality research. *J Hosp Market Manag* 31(3): 265-289.
- Wright TA, Cropanzano R (1998) Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *J Appl Psychol* 83(3): 486-493.
- Wright TA, Hobfoll SE (2004) Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. *J Bus Manag* 9(4): 389-406.
- Zhou Y, Mistry TG, Kim WG, Cobanoglu C (2021) Workplace mistreatment in the hospitality and tourism industry: A systematic literature review and future research suggestions. *J Hosp Tour Manag* 49: 309-320.
- Zhou ZE, Meier LL, Spector PE (2019) The spillover effects of coworker, supervisor, and outsider workplace incivility on work to family conflict: A weekly diary design. *J Organ Behav* 40(9-10): 1000-1012.

---

Date Received	Mar. 21, 2023
Date Revised	Apr. 3, 2023
Date Accepted	Apr. 12, 2023