

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.17.08.201908.107>

## The Effect of Frontline Employees' Experienced Customer Incivility on Service Performance\*

고객접점직원의 고객무례경험이 서비스 성과에 미치는 효과:  
 감정소진과 정서조절역량의 역할을 중심으로

Minsung KIM(김민성)\*\*, Won-Moo HUR(허원무)\*\*\*, Byung-Soo KIM(김병수)\*\*\*\*

Received: June 25, 2019. Revised: July 12, 2019. Accepted: August 05, 2019.

### Abstract

**Purpose** - The present study examines the effect of service employees' experienced customer incivility through their emotional exhaustion. We identified service employees' emotion regulation ability as a boundary condition (i.e., moderating variable) that decreased the positive relationship between service employees' experienced customer incivility and their emotional exhaustion. Furthermore, we also investigated the negative relationship between service employees' experienced customer incivility and their service performance via emotional exhaustion.

**Research design, data, and methodology** - Drawing on AET (affective event theory) and COR (conservation of resources) theory, we developed three research hypotheses (i.e., mediation, moderation, and moderated mediation). Online panel survey data from 552 frontline employees at several service organizations (e.g., department stores, retail stores, hotels, restaurants, airlines, banking, insurance company, and etc) in South Korea were examined. To assess two types of validity (i.e., convergent and discriminant validity) and reliability of measurement model, we employed the CFA (confirmatory factor analysis) using M-plus 8.2 software. Internal consistency also was tested by Cronbach'  $\alpha$ . In addition, we employed the SPSS PROCESS MACRO 2.16, which was recommended by Hayes (2013, 2015), to estimate mediation, moderation, and moderated mediation effects.

**Results** - As predicted, the negative relationship between service employees' experienced customer incivility and their service performance was mediated by emotional exhaustion. Furthermore, service employees' emotion regulation ability also played a significant moderating role of the relationship between service employees' experienced customer incivility and emotional exhaustion, such that this relationship was less pronounced when service employees had a high level of their emotion regulation ability than when their emotion regulation ability was low. Service employees' emotion regulation ability further moderated this mediation effect of service employees' experienced customer incivility on service performance through emotional exhaustion. These findings have theoretical implications for employees' experienced customer incivility and emotion regulation ability research and provide managerial implications for practitioners.

**Conclusions** - This study empirically elaborated the previous model of service employees' experienced customer incivility and personal resource (e.g., emotion regulation ability) literature by presenting the findings that service employees' experienced customer incivility influences their service performance via emotional exhaustion and that emotion regulation ability effectively reduces this negative effect.

**Keywords:** Customer Incivility, Emotional Exhaustion, Service Performance, Emotion Regulation Ability.

**JEL Classifications:** C31, L84, M31, M54, N75.

\* This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea(NRF-2017S1A5A2A01024062).

This work was supported by INHA UNIVERSITY Research Grant (57838).

\*\* First author, Professor, College of Business Administration, Inha University, Korea, Tel: 82-31-860-8434, email: minskim@inha.ac.kr

\*\*\* Co-author, Professor, College of Business Administration, Inha

University, Korea. Tel: +82-31-860-7735, email: wlmhur@inha.ac.kr

\*\*\*\* Corresponding Author, Professor, Department of Sociology, Hanyang University, Korea. Tel: +82-2-2220-0842,

E-mail: kimb@hanyang.ac.kr

© Copyright: Korean Distribution Science Association (KODISA)  
 This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

### 1. 서론

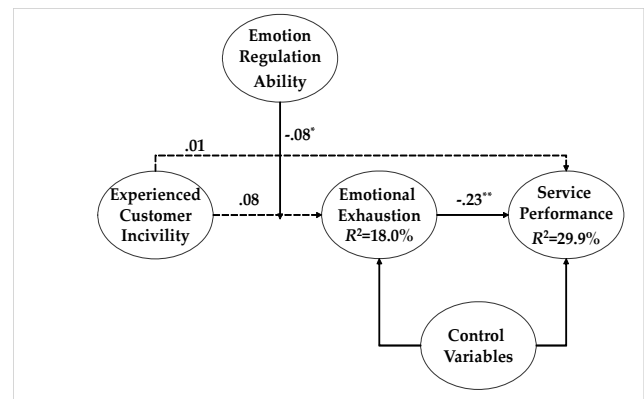
최근 유통, 호텔, 항공서비스, 금융서비스의 고객접점에서 판매 및 고객서비스를 제공하고 있는 고객접점직원들은 고객들로부터 다양한 직무 관련 스트레스(예: 무례하고 비윤리적인 언사, 태도, 행동 등)를 경험하게 된다(Hur, Moon, & Han, 2015, 2016). 고객에 의해서 유발되는 다양한 스트레스 요인(customer stressors)들은 고객접점 직원들의 심리적 안녕감, 직무만족도, 직무성과, 서비스 회복 성과를 낮추고, 감정소모와 이직의도를 증가시키는 것으로 알려져 있다(Al-Hawari, Bani-Melhem, & Quratulain, 2019; Alola, Olugbade, Avci, & Ozturen, 2019; Dormann & Zapf, 2004; Cho, Bonn, Han, & Lee, 2016; Hur et al., 2015, 2016; Sommovigo, Setti, & Argentero, 2019; Torres, van Niekerk, & Orlowski, 2017). 또한 Sliter, Sliter, and Jex (2012)는 판매원의 고객무례경험이 판매원의 결근과 지각을 증가시키고, 판매성과에 부의 영향을 미친다는 것을 규명했다. 이와 같이 고객무례경험은 유통업체의 직원들의 근태와 판매성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에, 유통서비스 분야에서는 매우 중요한 문제이다.

따라서 본 연구에서는 점포의 판매원을 비롯한 고객접점 직원들이 경험하는 고객관련 스트레스 요인 중에서 “고객으로부터의 무례(customer incivility)”에 대해 주목한다(Han, Bonn, & Cho, 2016; Hur et al., 2015). 고객으로부터의 무례(customer incivility)란 “고객이 서비스를 제공하는 종업원에게 해악을 미치려는 의도는 모호하지만, 상호존중을 해야 하는 규범을 위반하는 낮은 수준의 일탈된 행동”이라고 정의할 수 있다(Cortina, Magley, Williams, & Langhout, 2001; Hur et al., 2015). 고객접점 직원들이 경험하는 고객무례경험에는 서비스 제공 과정에서 경험하게 되는 광범위한 언어적, 비언어적 학대(mistreatment)를 포함하고 있다.

한편, 유통 기업들도 언론에서 빈번하게 보도되고 있는 점포 직원들에게 행해지는 고객들의 명시적이고 과격한 폭언, 괴롭힘, 업무해방 등에 대해서는 관심을 갖고 있고, 적극적으로 대처하려고 노력하고 있다. 그러나 상대적으로 고객접점 직원이나 해당 조직(예: 백화점, 할인점, 아울렛 등)에 대한 피해의 모호성과 낮은 강도라는 특성 때문에, 고객으로부터의 무례에 대한 관심은 상대적으로 낮은 편이다(Cortina et al., 2001; Rhee, Hur, & Kim, 2017). 그러나 모호하고 낮은 강도의 고객관련 스트레스일지라도, 그 스트레스가 지속적으로 누적되면, 고객접점 종업원들의 부정적인 정서적 인지적 반응을 유발하고(Andersson & Pearson, 1999; Rhee et al., 2017), 궁극적으로 직무관련 활동 및 성과에도 부정적인 영향을 미치게 된다(Cortina et al., 2001). 특히, 한국의 백화점 판매원을 대상으로 연구한 Hur et al.(2015)의 연구에서는 고객무례를 경험한 판매원은 감정소진을 경험하게 되고, 직무성과에 부정적인 영향을 주는 표현행위를 하고 되며, 궁극적으로는 고객지향성에도 부정적인 영향을 미친다고 했다. 그러나 일부 연구(Choi & Han, 2018; Hur et al., 2015)를 제외하고는 고객무례 경험에 고객관련 행동이나 성과에 미치는 연구는 상대적으로 적게 이루어졌다.

따라서 본 연구에서는 고객관점의 성과 변수를 도입하여 고객무례경험과 서비스 성과 간의 인과관계를 파악하려고 한다. 서비스 성과는 “고객에게 봉사하고 도움으로써 바람직한 성과를 제고시킬 수 있는 종업원들의 활동”으로 정의된다(Chi & Grandey, 2019; Liao & Chuang, 2004; Van Gelderen, Konijn, & Bakker, 2017). 이러한 정의에 따라 본 연구는, 서비스 교환

상황에서 고객접점 직원의 성과는 고객의 관점에서 평가되어 야하기 때문에, 직무성과(in-role performance)보다는 서비스 성과를 측정하는 것이 바람직하다고 보았다. 서비스 종업원의 성과를 측정하는 기존의 많은 선행 연구에서도 서비스 종업원의 성과변수로 직무성과보다는 서비스 성과변수를 사용하고 있음을(Liao & Chuang, 2004; Shin, Hur, & Choi, 2018) 알 수 있다. 또한 고객무례경험과 서비스 성과 간 관계의 메커니즘을 파악하기 위해 정서사건이론(AET: affective event theory)을 도입하여 두 개념의 관계를 설명하는 변수로서 감정소진(emotional exhaustion)을 제안했다. 마지막으로, 고객무례경험이 종업원들의 감정소진에 미치는 정의 효과를 완화시킬 수 있는 조절변수로 정서조절 역량(emotion regulation ability)의 역할을 규명하려고 한다. 지금까지 여러 선행연구에서 고객의 무례행동이 미치는 부정적인 효과를 완화시킬 수 있는 다양한 기제들이 논의되었다(Arnold & Walsh, 2015; Han et al., 2016; Lin & Lai, 2019; Park, Fritz, & Jex, 2018; Zhu, Lam, & Lai, 2019). 특히 동료, 상사, 조직으로부터의 지원을 포함한 사회적 지원과 같은 직무자원(job resources)의 역할은 많이 다루어졌으나, 소수의 연구를 제외하면(예: Cho et al., 2016; Rhee et al., 2017), 개인자원(personal resources)의 역할을 분석한 연구는 활발히 이루어지지 않았다. 개인자원의 역할을 다룬 두 가지 연구(Cho et al., 2016; Rhee et al., 2017) 역시, 개인자원의 1단계 조절(first stage moderation) 효과에만 초점을 맞추고 있어, 매개변수와 종속변수의 조절효과를 규명한 연구가 아쉬운 현실이다. 본 연구는 이상의 선행연구에서 확인한 한계점을 극복하기 위해, 고객으로부터의 무례경험이 직무성과에 미치는 메커니즘을 설명하는 연구모델에 감정소진과 정서조절역량을 각각 매개변수와 조절변수로 도입하여 이들의 관계를 실증적으로 검증하고자 하며, 추가적으로 매개효과와 조절효과를 통합해서 조절적 매개효과를 규명하려고 한다(Figure 1 참고).



Notes: \*p<.05, \*\*p<.01, Control Variables (gender, age, job tenure, positive and negative affectivity, and social desirability bias)

Figure 1: Research Model

### 2. 이론적 배경 및 연구가설

#### 2.1. 고객무례의 결과

고객접점 직원들을 대상으로 진행한 업무현장에서의 무례(workplace incivility) 관련 연구들은 동료로부터 경험하는 무례

(coworker incivility) 관련 연구들이 주를 이루었으나(Ben-Zur & Yagil, 2005; Cortina et al., 2001; Rhee et al., 2017), 최근에는 고객으로부터 경험하는 무례(customer incivility) 현상에 대한 연구가 증가하고 있다(Bunk & Magley, 2013; Han et al., 2016; Hur et al., 2016). 비록 고객무례의 강도가 낮기 때문에 여타 관련 스트레스 요인에 비해 심각한 문제로 인식되지 않을 수도 있지만, 고객무례와 같은 낮은 수준의 고객 스트레스를 지속적으로 경험하는 종업원들은 심리적, 신체적으로 다양한 부정적인 효과를 경험하고 있는 것으로 보고되고 있다(Bunk & Magley, 2013; Cho et al., 2016; Cortina et al., 2001; Hur et al., 2015, 2016). 구체적으로, 고객무례경험은 고객 접점 직원들의 감정소진을 증가시키고(Hur et al., 2015, 2016; Kern & Grandey, 2009), 판매원의 판매성과에 부정적인 영향을 미치고 지각과 결근율을 높이며(Slitter et al., 2012), 감정소진을 매개로 직무만족도를 낮추고 이직의도를 높이는(Han et al., 2016; Wilson & Holmval, 2013) 등, 무례경험은 감정소진을 증가시키고, 내재적 동기는 낮추며 궁극적으로 직무창의성에 부정적인 영향을 미치는(Hur et al., 2016) 것으로 나타났다. 이들 중 몇몇 연구를 제외하면 (Cho et al., 2016; Han et al., 2016; Hur et al., 2015), 고객무례경험이 고객 관련 응대 또는 성과에 미치는 영향에 대한 연구는 충분히 이루어지지 않은 상황이다.

## 2.2. 고객무례경험이 서비스 성과에 미치는 효과: 감정소진의 매개 역할

기존의 관련 연구들이 고객무례경험과 직무성과(in-role performance) 간의 관계에 집중하여 직무성과에 대한 고객무례경험의 부정적인 영향력에 대하여 보고(Hur et al., 2016; Slitter et al., 2012)하고 있는 데 반해, 본 연구는 고객무례경험이 서비스 성과에 미치는 효과에 대해 알아보고자 한다.

일반적으로 직원성과(employee performance)는 직원이 그 통제력을 가지고 있음과 동시에 조직의 목표와 관련되어 있는 행동(Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993)으로 정의된다(Nguyen, Nguyen, Ngo, & Nguyen, 2019). 이러한 직원성과를 서비스 현장으로 가져오게 되면, 직원의 성과에 있어 고객의 역할이 매우 중요하게 부각된다. 이는 서비스의 중요한 특징의 하나로 서비스 제공자와 고객의 비분리성(Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985)이 강조되는 것과 같은 맥락이다. 그런데 기존 연구들과 같이 서비스 현장에서의 판매성과나 고객만족도와 같은 직무성과를 그 결과변수로 다루게 되면 해당 서비스 제공 과정에 존재하는 고객이 서비스 결과에 미치는 영향력을 통제할 수 없게 되고 이는 곧 앞서 정의된 직원성과의 '직원 개인의 통제성 확보' 조건에 맞지 않게 된다. 이에 본 연구에서는 Liao and Chuang(2004)이 제시한 서비스성과(service performance) 변수를 도입하여 고객만족도 및 고객이 탈출과 같은 서비스 효과성(service effectiveness)이 중시된 직무성과 변수와 차별화 하고 서비스 현장에서의 직원 서비스에 대한 더욱 순수한 성과를 측정하고자 하였다.

한편, 고객접점 종업원들이 고객에게 서비스를 수행하는데 중요한 자원이 정서적 자원이다(Choi & Han, 2018). 서비스 종업원들은 고객과 상호작용과정에서 제공해야 할 표현규칙(예: 고객지향적인 언행과 태도)을 유지하고, 고객만족이라는 마케팅 목표를 달성하기 위해 정서적 자원을 소모하게 된다(Choi & Han, 2018). Kern and Grandey(2009)의 연구에서는 자원보존이론(COR: conservation of resource theory)을 근거

로 하여, 고객무례경험이 서비스 종업원의 정서적, 인지적 자원을 지나치게 많이 사용하도록 하며, 결국 고갈된 심리적 자원을 채우기 위한 직무요구들이 점차 증가하게 된다고 제시했다(Van Jaarsveld, Walker, & Skarlicki, 2010). 요컨대, 고객으로부터의 무례 경험은 심리적인 자원의 고갈로 이어질 수 있으며, 이는 종업원 소진(burnout)의 주요 구성요소인 감정소진을 유발(Karatepe & Aleshinloye, 2009)하게 될 것임을 자원보존이론과 정서적 사건을 통해 유추해 볼 수 있다.

자원보존이론에 의하면, 서비스 종업원들은 고객응대과정에서 소모된 정서적 자원(emotional resources)을 보충하려고 하는데, 이러한 보충과정이 어렵다고 판단될 경우에는 정서적 자원의 손실을 예방하기 위해 상대방(고객)과 자신을 유리시키거나 비인격화시키게 된다. 이러한 선택은 궁극적으로 직무과업 활동에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Hur et al., 2016). 따라서 고객무례경험은 감정소진을 매개로 서비스 성과에 부정적인 결과를 가져올 것으로 유추할 수 있다.

한편, 정서사건이론(AET)으로 고객무례경험이 직무성과에 미치는 인과관계를 설명할 수 있다. 즉, 고객무례라고 하는 부정적인 사건(negative affect event)은 서비스 종업원들에게 유의미한 영향을 미칠 수 있는 부정적인 사건이다(Choi & Han, 2018). 서비스 종업원이 고객으로부터 무시당하거나 언어적인 모욕감을 경험하게 되면, 감정소진이라는 정서적인 반응(emotional response)이 일어나고, 궁극적으로 직무성과(behavioral outcomes)에 부정적인 영향을 가져오게 된다(Weiss & Cropanzano, 1996). 따라서 이러한 내용을 종합해서 아래와 같은 매개효과 가설을 설정했다.

**H1:** 서비스 종업원들의 고객무례경험은 감정소진을 매개로 서비스 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2.3. 정서조절역량의 조절효과

고객무례 경험은 고객 접점직원들의 직무요구를 증가시키는 동시에, 심리적 자원을 비롯한 다양한 자원의 소모를 가져오게 되고(Choi & Han, 2018; Hobfoll, 1989; Van Jaarsveld et al., 2010), 결국 감정소진을 유발하게 된다(Choi & Han, 2018). 이에 고객 접점직원 관리자들은 고객무례에 따른 스트레스가 직원들 감정의 소진이나 고갈에 미치는 효과를 완화시킬 수 있는 자원을 발굴하는 노력이 필요하다.

직무요구-자원모형(JD-R Model; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001)의 핵심적인 전제는 직무수행과정에서 요구받는 부정적 경험(사건)으로 인한 결과는 직무 특성뿐만 아니라 여러 대응수단이나 기제에 따라 달라질 수 있다는 점이다(Choi & Han, 2018; Schaufeli & Bakker, 2004). 따라서 직무요구-자원모형을 적용해 보면, 고객무례 경험에 발생하는 감정소진 또는 부정적 결과를 완화시킬 수 있는 여러 직무자원이거나 개인자원을 제안할 수 있게 된다.

선행연구에서는 고객과의 상호작용으로부터 경험하게 되는 심리적인 스트레스와 긴장으로 인한 심리적 자원의 소모와 같은 부정적인 결과는 여타의 조직자원 및 요구(예: 조직지원, 상사지원, 동료지원, 변혁적 리더십, 감정노동, 직무통제 등)에 의해서 조절되는 것으로 보고하고 있다(Arnold & Walsh, 2015; Han et al., 2016; Lin & Lai, 2019; Park et al., 2018; Zhu et al., 2019). 이렇게 많은 연구들이 직무 관련 자원의 조절 효과를 제시하는 반면, 상대적으로 개인자원(personal resources)

의 (조절)역할을 분석한 연구는 거의 없는 상황이다. 그러나 스트레스 수준에 영향을 미치는 요인으로 직무특성과 개인특성 모두를 고려해야 한다는 스트레스 연구들(Brotheridge & Grandey, 2002)이나 개인의 외부환경에 대한 반응은 개인의 특성에 따라 달라진다(Swider & Zimmerman, 2010)는 개성이론(personality theories)을 고려해 본다면, 어떠한 개인특성이 대인관계에서 발생하는 높은 수준의 감정소진을 완화시킬 수 있을지를 규명하는 노력이 필요하다(Al-Hawari et al., 2019).

서비스 종업원들이 활용할 수 있는 개인자원들은 우선 자기효능감(self-efficacy), 감정지능(emotional intelligence), 복원력(resilience), 고객지향성(customer orientation) 등을 들 수 있다. Rhee et al. (2017)의 연구에서는 고객접점 직원들이 경험하는 동료로부터의 무례경험이 감정소진에 미치는 정의 효과가 직무관련 자기효능감(job-related self-efficacy)에 의해서 완화되는 것으로 나타났다. 또한 Al-Hawari et al. (2019)의 연구에서는 복원력이 상사로부터의 비인격적 감독(abusive supervision)이 감정소진에 미치는 정의 효과는 완화시키지 못했으나, 고객으로부터의 무례가 감정소진에 미치는 정의 효과를 완화시키는 역할을 하는 것으로 나타났다. 이와 같이 개인이 가지고 있는 심리적, 인지적 자원은, 고객무례로부터 경험하는 스트레스로 인해 잃어버리게 되는 심리적 자원의 보존과 회복에 기여하는 것을 알 수 있다.

본 연구에서는 선행연구에서 검증한 요인 외에 정서조절역량을 고객무례경험이 유발한 부정적인 효과를 완화시켜줄 수 있는 또 다른 개인자원으로 설정하였다. 정서조절역량이란 “자신의 정서를 상황에 맞게 효과적으로 조절하고 표현하며, 자신이 속한 사회에 기대되는 상태로 적응하는 능력”이라고 정의할 수 있다(Mayer & Salovey, 1997). Thompson (1994)은 정서조절을 본인의 목표를 위해 자신의 정서 상태를 관찰하고, 평가하고, 수정하는 과정이라고 했으며, 이를 효과적으로 잘 할 수 있는 역량을 정서조절역량이라고 정의했다. 한편, 정서조절역량은 개인의 주관적 안녕감을 결정하는 중요한 요인이다(Cicchetti, Ackerman, & Izard, 1995). 정서조절역량은 심리적 안정을 확보하는데 중요한 자원이기 때문에, 정서조절역량이 낮아질 경우에는 심리적인 고통뿐만 대인관계의 어려움도 경험하게 된다(Bonanno, 2001; Hayes, Wilson, Gifford, Follette, & Strosahl, 1996). 따라서 정서조절역량이 높은 고객접점 직원들은 고객으로부터의 받은 스트레스(예: 고객무례경험)로 인한 심리적 불안정성이나 부정적인 정서 상태를 효과적으로 관리할 수 있을 것으로 기대할 수 있다. Cho et al. (2016)의 연구에서는 레스토랑 종업원들이 상사, 동료, 고객으로부터 경험한 무례경험이 감정소진에 미치는 정의 효과는 레스토랑 종업원들이 보유한 정서조절역량에 의해서 조절되는 것으로 나타났다. 특히, 감정지능의 하위 차원 중의 하나인 정서조절역량이 높은 종업원의 경우, 고객무례경험이 감정소진에 미치는 정의 효과가 통계적으로 유의미하지 않다는 것을 규명했다. 반면, 정서조절역량이 낮은 종업원의 경우, 고객무례경험이 감정소진에 미치는 정의 효과가 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 고객접점직원들의 정서조절역량의 고저에 따라 고객무례경험이 감정소진에 미치는 정의 효과가 다르게 나타날 것이라고 예상하고, 다음과 같이 가설화하였다.

**H2:** 서비스 종업원들이 보유한 정서조절역량은 고객무례경험이 감정소진에 미치는 정의 효과를 조절시킬 것이다. 즉, 정서조절역량이 높을수록 고객무례경험이 감정소진

에 미치는 정의 효과는 감소될 것이다.

한편, 가설 1과 가설 2을 바탕으로 정서조절역량은 고객무례경험이 감정소진을 매개로 서비스 성과에 미치는 부정적인 매개효과를 완화시킬 것이라는 조절적 매개효과(moderated mediation) 가설을 다음과 같이 설정했다. 자신의 감정을 적절히 조절하는 능력을 높은 수준으로 보유한다면 고객무례경험을 접했을 때 발생하는 스트레스를 처리하기 위한 감정자원의 소모를 낮게 인식하고, 이는 곧 고객무례경험과 서비스성과를 매개하는 감정소진의 강도를 완화하게 된다. 반면 정서조절역량이 낮은 수준이라면 고객의 무례한 언사에 대해 감정 조절의 어려움을 느끼고, 결국 이러한 스트레스를 해소하기 위한 감정자원의 고갈을 매우 강하게 인식할 가능성이 높으며, 고객무례행동과 서비스성과를 매개하는 감정소진의 매개 역할이 더욱 강조될 것을 예상할 수 있다. 정서조절역량의 수준에 따라 달라지는 고객무례경험 및 감정소진의 영향력을 확인하기 위해 정서조절역량의 조절적 매개효과를 다음과 같이 가정하였다.

**H3:** 서비스 종업원들이 보유한 정서조절역량은 고객무례경험이 감정소진을 매개로 서비스 성과에 미치는 부의 효과를 조절시킬 것이다. 즉, 정서조절역량이 높을수록 고객무례경험이 감정소진을 매개로 서비스성과에 미치는 부의 효과를 완화시킬 것이다.

### 3. 연구방법

#### 3.1. 자료의 수집 및 연구 표본의 인구통계학적 특성

연구 가설을 검증하기 위해 다양한 서비스 산업의 조직에서 1년 이상 근무하고 있는 고객접점직원을 대상으로 설문조사를 실시했다. 자료는 온라인 리서치 회사를 통해서 수집했다. 조사에 522명이 조사에 참가했으며, 자기기입식(self-administered instrument)방법에 의해서 조사에 응답했다. 응답한 표본의 인구통계학적 특성은 다음과 같다(<표 1> 참고). 성별구성을 보면 여성이 약 62.1%, 남성이 37.9%를 차지하고 있었다. 응답자의 75.3%가 전문대졸 이상의 학력수준을 보여주고 있다. 응답자의 평균 연령은 35.47세(표준편차=8.69)이고 평균 근무기간은 4.72년(표준편차=4.52)로 나타났다. 응답자들이 종사하고 있는 서비스 영역은 소매유통(예: 백화점, 소매점포)의 판매원(324명, 62.1%)의 비중이 가장 높았고, 호텔, 환대, 항공서비스 고객접점 직원(158명, 30.2%), 그리고 금융서비스 고객접점(40명, 7.7%)의 순으로 나타났다.

Table 1: Profile of Sample

Variables	Category	Frequency	(%)
Gender	Male	198	37.9
	Female	324	62.1
Age	20-29	171	32.8
	30-39	188	36.0
	40-49	120	23.0
	Over 50	43	8.2
Job Tenure	under 3years	247	47.3
	3-5	109	20.9
	5-10	97	18.6
	over 10 years	69	13.2

Education	high school	129	24.7
	college	103	19.7
	university	271	51.9
	graduated school	19	3.6

### 3.2. 측정문항

본 연구의 사용된 측정 문항들은 기존연구에서 신뢰성과 타당성이 검증된 척도를 사용했다. 동료와 고객으로부터의 무례 경험은 경험정도를 5점 척도로 측정했다(1: 전혀 없다, 5: 매우 빈번하다). 반면, 감정소진, 서비스성과, 자아효능감은 5점 리커트 척도로 측정했다(1: “매우 그렇지 않다”, 5: “매우 그렇다”).

고객으로부터의 무례 경험 ( $\alpha=.92$ ): 고객무례는 고객이 고객 점점직원에게 해를 가하고자 하는 의지가 명확히 있지 않은 상태지만, 자신의 불만을 드러내는 것으로 정의했고(Slitter et al., 2012), Wilson and Holmvall (2013)의 연구에서 사용된 7개 문항을 사용했다. 구체적으로는 “고객은 당신의 책임이 아닌 문제에 대해서 얼마나 자주 비난합니까?”, “내가 고객들을 도와주려고 함에도 불구하고 얼마나 자주 불평을 합니까?” 이 척도는 Shin and Hur (2019)의 연구에서도 내적 신뢰도가 높은 것으로 나타났다( $\alpha=.93$ ).

감정소진 ( $\alpha=.85$ ): 감정소진은 과도한 직무수행으로 인해 정신적인 피로감을 느끼는 상태로 정의했으며 (Maslach & Jackson, 1981), Maslach and Jackson(1981)의 "Burnout Inventory"에서 구성된 항목 중에서 4개 항목을 사용했다. 구체적으로는 “나는 업무로 인해 기진맥진하고 있다.”, “하루 종일 다른 사람과 일하는 것은 나에게 부담이다.” 등의 문항으로 측정했다.

서비스성과 ( $\alpha=.83$ ): 서비스성과는 종업원들의 자신의 고객을 효과적으로 응대하고 도움을 제공하는 행동으로 정의했고 (Liao & Chuang, 2004), Liao and Chuang(2004)의 연구에서 사용된 4개 문항을 사용해서 서비스 성과를 측정했다. 구체적으로는 “나는 고객을 친근하게 대하고, 고객들을 잘 돕는다.”, “이 직원은 고객이 요구하는 것들에 대해 즉시(빨리) 대응한다.” 등의 문항으로 측정했다.

정서조절역량 ( $\alpha=.88$ ): 정서조절역량은 자신과 타인의 감정 상태를 효과적으로 관리할 수 있는 능력으로 정의했고(Côté, et al., 2011), Cho et al.(2016)의 연구에서 이용된 3개 문항을 사용했다. 구체적으로는 “나는 내 자신의 감정을 잘 통제할 수 있다.”, “나는 화가 났을 때, 항상 즉시 화를 가라앉힐 수 있다.” 등의 문항으로 측정했다.

통제변수: 마지막으로 내생변수인 감정소진과 서비스성과에 영향을 미칠 수 있는 공변량 효과를 통제했다. 즉, 응답자의 연령, 현재 재직하고 있는 조직에서의 근무기간, 긍정/부정 정서(positive and negative affectivity), 그리고 사회적 바람직 편향성(social desirability bias) 변인을 통제했다(Kang, Chay, Lee, & Hur, 2016; Kang, Hur, & Kim, 2018, Kang & Hur, 2018; Moon, Hur, & Choi, 2019; Rhee et al., 2017; Shin et al., 2018; Shin & Hur, 2019; Yang, & Kim, 2018). 긍정과 부정 정서는 Thompson(2007)이 제시한 문항들을 활용했다(긍정/부정 정서: 각 3개 문항). 본 연구는 자기기입식 조사법으로 자료를 수집했기 때문에 사회적 바람직 편향성 정도가 응답결과에 영향을 주기 때문에(Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012), 이를 직접 측정해서 통제했다. 사회적 바람직 편향성은 Hays, Hayashi, and Stewart (1989)의 연구에서 이용된 5개 문항을 활용해서 측정했다.

## 4. 분석결과

### 4.1. 신뢰성 및 타당성 평가

측정문항들의 내적일관성을 파악하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용했다. 7개 요인들의 Cronbach's  $\alpha$ 값이 모두 .7 이상인 것으로 나타나 내적일관성이 확보된 것을 확인했다 (Nunnally & Berstein, 1978). 분석결과, 모델의 적합도 지수에서 측정모델의 자료적합성이 확보된 것으로 나타났으며( $\chi^2(356)=841.77, p<.05, CFI=.94, TLI=.93, RMSEA=.05, SRMR=.05$ ), 측정문항의 요인적재량들이 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(Bentler & Bonnet, 1980). 합성신뢰도(composite reliability)의 값은 .7, 평균추출분산(average variance extracted)의 값은 .5를 초과해야 하는데(Bagozzi & Yi, 1988), 모두 이 기준을 초과했다(Table 2 참고).

**Table 2:** Result of Confirmatory Factor Analysis

Constructs	Items	$\lambda^*$	$\alpha$	CR	AVE
Customer Incivility	How often have customers...		.92	.92	.63
	...continued to complain despite your efforts to assist them?	.79			
	...made gestures (e.g., eye rolling, sighing) to express their impatience?	.78			
	...made negative remarks to you about your organization?	.82			
	...blamed you for a problem you did not cause?	.86			
	...used an inappropriate manner of addressing you (e.g., "Hey you")?	.71			
	...failed to acknowledge your efforts when you have gone out of your way to help them?	.79			
	...made inappropriate gestures to get your attention (e.g., snapping fingers)?	.79			
Emotional Exhaustion	I feel fatigued when I get up in the morning and have to face another day on the job.	.55	.85	.86	.60
	Working with people all day is really a strain for me.	.82			
	I feel burned out from my work.	.87			
	Working directly with people puts too much stress on me.	.82			

Service Performance	Being friendly and helpful to customers.	.73	.83	.83	.56
	Approaching customers quickly.	.76			
	Asking good questions and listening to find out what a customer wants.	.71			
	Being able to help customers when needed.	.78			
Emotion Regulation Ability	I am able to control my temper when handle difficult situations.	.80	.82	.87	.62
	I can always calm down quickly when I am very angry.	.86			
	I am quite capable of controlling my own emotions.	.70			
Positive Affectivity	Active	.79	.82	.82	.60
	Inspired	.89			
	Determined	.67			
Negative Affectivity	Upset	.83	.80	.82	.62
	Ashamed	.90			
	Nervous	.59			
Social Desirability Bias	I am always courteous even to people who are disagreeable.	.68	.85	.85	.54
	There have been occasions when I took advantage of someone.	.70			
	I sometimes try to get even rather than forgive and forget.	.71			
	I sometimes feel resentful when I don't get my way.	.76			
	No matter who I'm talking to, I'm always a good listener.	.81			
$\chi^2(356)=841.77, p<.05, CFI=.94, TLI=.93, RMSEA=.05, SRMR=.05$					

Note: \*p<.01, λ: standardized loading, CR(composite reliability), AVE(average variance extracted)

**Table 3:** Descriptive Statistics: Means, Standard Deviation, and Correlation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Gender	-									
2. Age	.17 <sup>†</sup>	-								
3. Job Tenure	.10	.44 <sup>**</sup>	-							
4. Positive Affectivity	.07	.04	-.03	<b>(.60)</b>						
5. Negative Affectivity	-.10 <sup>*</sup>	-.25 <sup>**</sup>	-.01	-.24 <sup>**</sup>	<b>(.62)</b>					
6. Social Desirability Bias	-.03	.04	.02	.14 <sup>*</sup>	-.09 <sup>*</sup>	<b>(.54)</b>				
7. Customer Incivility	-.07	-.22 <sup>**</sup>	-.01	-.11 <sup>*</sup>	.46 <sup>**</sup>	.01	<b>(.63)</b>			
8. Emotional Exhaustion	.05	.06	.04	-.16 <sup>*</sup>	.29 <sup>**</sup>	-.24 <sup>**</sup>	.19 <sup>**</sup>	<b>(.60)</b>		
9. Service Performance	-.07	-.00	-.01	-.26 <sup>**</sup>	-.11 <sup>*</sup>	.40 <sup>**</sup>	-.05	-.41 <sup>**</sup>	<b>(.56)</b>	
10. Emotion Regulation Ability	.01	-.08	-.01	-.16 <sup>**</sup>	-.33 <sup>**</sup>	.01	.52 <sup>**</sup>	.20 <sup>**</sup>	-.06	<b>(.62)</b>
Mean	.38	35.47	4.72	2.47	2.95	3.45	2.67	2.25	3.82	3.09
S.D	.49	8.69	4.52	.83	.91	.56	.86	.82	.60	.99

Note: †p<.1,\*p<.05, \*\*p<.01, the number in the diagonal is the AVE(average variance extracted).

**Table 4:** Descriptive Statistics: Means, Standard Deviation, and Correlation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Gender	-									
2. Age	.17 <sup>*</sup>	-								
3. Job Tenure	.10	.44 <sup>**</sup>	-							
4. Positive Affectivity	.07	.04	-.03	<b>(.60)</b>						
5. Negative Affectivity	-.10 <sup>*</sup>	-.25 <sup>**</sup>	-.01	-.24 <sup>**</sup>	<b>(.62)</b>					
6. Social Desirability Bias	-.03	.04	.02	.14 <sup>*</sup>	-.09 <sup>*</sup>	<b>(.54)</b>				
7. Customer Incivility	-.07	-.22 <sup>**</sup>	-.01	-.11 <sup>*</sup>	.46 <sup>**</sup>	.01	<b>(.63)</b>			
8. Emotional Exhaustion	.05	.06	.04	-.16 <sup>*</sup>	.29 <sup>**</sup>	-.24 <sup>**</sup>	.19 <sup>**</sup>	<b>(.60)</b>		
9. Service Performance	-.07	-.00	-.01	-.26 <sup>**</sup>	-.11 <sup>*</sup>	.40 <sup>**</sup>	-.05	-.41 <sup>**</sup>	<b>(.56)</b>	
10. Emotion Regulation Ability	.01	-.08	-.01	-.16 <sup>**</sup>	-.33 <sup>**</sup>	.01	.52 <sup>**</sup>	.20 <sup>**</sup>	-.06	<b>(.62)</b>
Mean	.38	35.47	4.72	2.47	2.95	3.45	2.67	2.25	3.82	3.09
S.D	.49	8.69	4.52	.83	.91	.56	.86	.82	.60	.99

Note: †p<.1,\*p<.05, \*\*p<.01, the number in the diagonal is the AVE(average variance extracted).

한편, 판별타당성을 확인하기 위해 각 요인의 평균분산추출 값(AVE)의 제곱근이 상관관계수 값보다 클 것인가를 여부를 분석했다(Fornell & Larcker, 1981). Table 3에 나타난 것과 같이

평균분산추출값의 제곱근 값이 다른 변수들과의 상관관계계수 보다 크게 나타났기 때문에, 판별타당성 기준을 만족하는 것을 확인했다.

비록, 본 연구에서는 자기보고식 설문지법에 따른 문제점을 최소화하기 위해서, 종단 연구 방식을 따랐다. 그러나 독립, 매개, 종속변수가 동일시점에 측정되었기 때문에, 동일방법상의 편익(common method variance)가 발생할 가능성이 존재한다. 과도한 동일방법상의 편익은 내적타당성에 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에, Harman의 단일요인 분석을 이용하여 그 정도를 점검했다(Podsakoff et al., 2012). 분석결과, 모형 적합도가  $\chi^2(377)=5473.27, p<.05, CFI=.35, TLI=.30, RMSEA=.16, SRMR=.18$ 와 같이 현저히 낮기 때문에 7개 요인이 하나의 요인으로 통합되지 않는 것을 보여주고 있다. 또한 잠재적 공통요인 분석방법(latent common factor)을 통해 동일방법상의 편익의 정도를 추정한 결과 약 3.7%로 나타났다. 연구에서 나타나는 평균적인 공방법상의 편익이 약 18-32%인 점을 고려할 때(Podsakoff et al., 2012), 이러한 결과는 동일방법으로 인해 편익이 발생할 가능성은 상대적으로 낮다는 것을 보여주고 있다.

4.2. 가설검증결과

Hayes (2013, 2015)가 제안한 방법을 이용해서 매개효과, 조절효과, 조절적 매개효과를 차례로 검증했다(PROCESS Model 1, 4, 7). 본 연구에서는 부트스트래핑(bootstrapping)과 같은 재표본(re-sampling)방법을 이용해서 매개와 조절적 매개가설을 검증했고, 조절변수 수준에 따른 기울기(simple slop)를 추정했다(Hayes, 2013; Shrout & Bolger, 2002). 전통적으로 매개효과를 측정하기 위해 사용된 Sobel(1982)의 방법에서는 매

개효과가 정규분포를 따른다는 가정을 두고 있다. 그러나 최근 다수의 연구에서 매개효과가 항상 정규분포를 따른다고 가정할 수는 없다고 제시되고 있다. 따라서 연구 자료를 재표본(re-sampling)해서 추정하는 부트스트래핑 방법이 효과적인 대안으로 사용되고 있다(Shrout & Bolger, 2002; Hayes, 2013).

첫째, 연구결과에 영향을 미칠 수 있는 변수들을 통제한 상황에서, 고객무례경험이 감정소진을 매개로 서비스 성과에 미치는 가설 1을 검증했다. Table 4에서 나타난 것과 같이 고객무례경험은 감정소진을 매개로 서비스성과를 감소시키는 것으로 미치는 것으로 나타났다( $b=-.025, 95\%CI [-.048, -.004]$ ). 이에 가설 1은 채택되었다.

둘째, 고객접점직원의 정서조절역량이 고객무례경험이 감정소진에 미치는 정(+의 효과를 완화시킬 것인지를 검증했다. Table 5에 나타난 것과 같이 고객접점직원의 정서조절역량은 고객무례경험이 감정소진에 미치는 정(+의 효과를 감소시키는 것으로 나타났다( $b=-.08, p<.05$ ). 즉, <Table 6>에 나타난 것과 같이, 정서조절역량이 낮은 경우에는 고객무례경험이 감정소진에 미치는 정의 효과는 통계적으로 유의미한 효과를 보였다(저수준의 정서조절역량:  $b=.161, 95\%CI [.037, .285]$ ). 반면, 정서조절역량이 평균 이상일 경우에는 고객무례경험이 감정소진에 미치는 정의 효과는 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다(고수준의 정서조절역량:  $b=-.001, 95\%CI [-.110, .108]$ , 평균수준의 정서조절역량:  $b=.080, 95\%CI [-.017, .177]$ ). 이를 종합해 보면, 가설 2는 채택되는 것으로 나타났다.

Table 4: Result of Mediation

Variables	Dependent Variables		effect		
	Emotional Exhaustion	Service Performance	b	CI <sub>95%low</sub>	CI <sub>95%high</sub>
1. Gender	.10	-.06			
2. Age	.01**	.00			
3. Job Tenure	.00	.00			
4. Positive Affectivity	-.06	.13**			
5. Negative Affectivity	.23**	.03			
6. Social Desirability Bias	-.31**	.32**			
7. Customer Incivility	.11*	.01			
8. Emotional Exhaustion		-.24**			
Customer Incivility → Service Performance: (Total Effect)			-.018	-.079	.043
Customer Incivility → Exhaustion → Service Performance: (Indirect Effect, H1)			-.025	-.048	-.004
Customer Incivility → Service Performance: (Direct Effect):			.006	-.051	.064

Note: † p<.1, \*p<.05, \*\*p<.01

Table 5: Results of Moderation and Moderated Mediation

Variables	Emotional Exhaustion	Service Performance
	b	b
1. Gender	.08	-.06
2. Age	.14**	.00
3. Job Tenure	-.00	.00
4. Positive Affectivity	-.30**	.13**
5. Negative Affectivity	-.07	.03
6. Social Desirability Bias	.22**	.32**
7. Customer Incivility	.08	.01
8. Emotion Regulation Ability	.07†	
9. Customer Incivility X Emotion Regulation Ability	-.08†	
10. Emotional Exhaustion		-.24**
<b>R<sup>2</sup></b>	18.01%	29.89%
Moderated Mediation		
Customer Incivility X Emotion Regulation Ability → Emotional Exhaustion → Service Performance: $b=.019, 95\%CI [.001, .040]$		

Note: † p<.1, \*p<.05, \*\*p<.01

마지막으로, 매개효과와 조절효과가 유의미한 것으로 나타났기 때문에 조절적 매개효과 가설(가설 3)을 검증했다. Table 6에 나타난 것과 같이, 고객접점직원의 정서조절역량은 고객 무례경험이 감정소진을 매개로 서비스 성과에 미치는 부(-)의 효과를 감소시키는 것으로 나타났다( $b=.019$ , 95%CI [.001, .040]). 즉, 정서조절역량이 낮은 경우에는 고객무례경험이 감정소진에 미치는 정의 효과는 통계적으로 유의미한 효과를 보였다(저수준의 정서조절역량:  $b=-.038$ , 95%CI [-.075, -.009]). 반면, 정서조절역량이 평균 이상일 경우에는 고객무례경험이 감정소진에 미치는 정의 효과는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다(고수준의 정서조절역량:  $b=.000$ , 95%CI [-.029, .031], 평균수준의 정서조절역량:  $b=-.019$ , 95%CI [-.045, .004]) 가설 3도 채택되었다.

**Table 6:** Test of the Conditional Effect of Emotion Regulation Ability

Path	Customer Incivility → Emotional Exhaustion			Customer Incivility → Emotional Exhaustion → Service Performance		
	b	95CI <sub>low</sub>	95CI <sub>high</sub>	b	95CI <sub>low</sub>	95CI <sub>high</sub>
Moderator						
M+1SD	-.001	-.110	.108	.000	-.029	.031
M	.080	-.017	.177	-.019	-.045	.004
M-1SD	.161	.037	.285	-.038	-.075	-.009

Note: Moderator: emotion regulation ability

## 5. 결론

### 5.1. 연구의 요약

해당 연구는 다양한 서비스산업에 종사하는 고객접점직원들의 고객무례경험이 감정소진을 매개로 서비스 성과에 미치는 부의 효과를 검증하는데 일차적인 목적이 있다. 분석결과, 고객무례경험이 접점직원의 서비스 성과를 저해하는 메커니즘을 설명하는데, 감정소진은 유의미한 변수인 것으로 나타났다. 다음으로, 고객접점직원이 가진 개인자원(personal resources) 중 하나인 정서조절역량의 조절효과를 규명했다. 분석결과, 정서조절역량은 고객무례경험이 감정소진에 미치는 정의 효과를 감소시켜주는 것으로 나타났다. 즉, 정서조절역량이 평균이상의 집단에서는 고객무례경험이 감정소진에 미치는 정의 효과가 더 이상 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 마지막으로, 정서조절역량이 고객무례경험이 서비스 성과에 미치는 영향을 매개하는 감정소진의 부의 효과도 완화되는 것으로 나타났다. 이와 같은 분석 결과는 아래와 같은 학술적, 실무적 시사점을 제공해주고 있다.

### 5.2. 연구의 학술적, 실무적 시사점

이 연구 결과가 가지는 학술적 기여도는 다음과 같이 정리해 볼 수 있다. 특히, 본 연구의 응답자가 약 62.1%가 유통산업의 종사하는 고객접점직원이라는 점을 고려하면, 해당 연구 결과는 유통관련 후속연구에 다음과 같은 학술적인 시사점을 제공해준다. 첫째, 고객접점직원들의 고객무례경험은 감정소진을 증가시키고, 증가된 감정소진은 최종적으로 서비스 성과에

부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 선행 연구에서는 고객무례경험이 고객지향성, 고객서비스 품질과 서비스 몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Hur et al., 2015; Lin & Lai, 2019; Sliter et al., 2012; Choi & Han, 2018). 본 연구 결과로 제시된 고객무례행동-감정소진-서비스성과 간의 관계는 미국 레스토랑 종업원이라는 단일 업종 직원을 대상으로 한 Cho et al. (2016)의 연구 결과를 재확인했고, 일반화(예: 다양한 서비스 업종 종사원 및 한국 표본)에 기여했다고 판단된다.

둘째, 본 연구는 고객무례경험의 결과변수로 기존 다수의 연구에서 활용된 직무성과 대신 서비스성과를 도입하였다. 많은 연구에서 직원의 성과를 측정하기 위해 직무성과변수들을 활용하고 있으나, 서비스 맥락에서 성과의 의미를 살펴보면 판매성이나 고객만족도와 같은 직무성과의 경우 서비스를 제공받는 고객의 역할을 완전히 배제하기는 어렵고 직원의 성과를 측정하기보다는 직원의 성과와 고객의 기여도가 합해진 서비스의 효과성(service effectiveness)을 측정하는 결과를 가져온다. 따라서 서비스 맥락에서 고객의 기여도를 제외한 순수한 직원성과를 측정하기 위해서는 직무성과보다는 서비스성과를 결과변수로 채택할 필요가 있다. 이에 본 연구에서는 고객무례경험과 감정소진이 서비스 성과에 미치는 영향력을 알아보고자 하였고, 서비스성과를 변수로 채택함으로써 성과변수 정교화의 필요성을 강조하고자 하였다.

셋째, 고객무례경험의 부정적 효과를 완화시켜줄 수 있는 조절변수로 개인자원 변수의 중요성을 확인시켜 주었다. 고객 무례 관련 다수의 선행연구에서는 고객무례경험이 유발하는 부정적인 효과를 감소시켜줄 수 있는 다양한 직무자원(예: 예: 조직지원, 상사지원, 동료지원, 변혁적 리더십, 감정노동, 직무 통제 등)들을 제시했다(Arnold & Walsh, 2015; Han et al., 2016; Lin & Lai, 2019; Park et al., 2018; Zhu et al., 2019). 그러나 다수의 연구에서 직무자원의 못지않은 중요도로 자기효능감이나 복원력과 같은 개인자원의 조절 효과에 대해 가설이 수립되고 그 유의성이 확인되었다(Al-Hawari et al., 2019; Rhee et al., 2017). 본 연구에서는 정서조절역량이라는 개인 자원 변수를 도입하여, 고객무례행동과 감정소진의 관계, 또한 고객무례행동-감정소진-서비스성과의 관계에서 조절효과 및 조절적 매개효과를 확인함으로써, 기존 연구에서 강조되어 오던 직무자원 뿐만 아니라 개인자원 또한 고객무례 연구에서 함께 고려되어야 함을 시사해 주었다.

넷째, 백화점, 소매점포의 판매원을 대상으로 선행연구(Hur et al., 2015; Kern & Grandey, 2009)와 같이 본 연구에서도 감정소진은 고객무례경험에 의해서 유발되는 공통적인 결과변수라는 것이 확인되었다. 매일 판매과업을 수행해야 하는 판매원들에게 고객들로부터 경험하게 되는 다양한 유형의 무례경험은 피할 수 없는 직무요구(job-demand)의 유형의 한 가지이다. 따라서 고객관련 직무요구에 발생하는 부정적인 심리적 반응(예: 감정소진)을 완화시킬 수 있는 정서조절역량을 제고시키기 위한 요인들을 찾는 연구가 필요하다는 것을 시사해 주고 있다. Mauss, Troy, and LeBourgeois (2013)의 연구에서는 수면부족이 정서조절역량에 부정적인 영향을 미친다고 보고했다. 이 연구에 비추어 보면, 수면을 비롯한 신체적, 심리적 휴식의 양적, 질적 수준은 백화점, 소매점포의 판매원들의 정서조절역량에 영향을 미칠 수 있다는 것을 유추할 수 있다. 향후에는 정서조절역량의 역할을 정교하게 파악하기 위해서 수면, 휴식과 같은 요소와 3원 상호작용을 연구하는 노력도 필요하다는 것을 시사해주고 있다.



본 연구는 이상의 학술적 시사점과 함께 다음의 실무적 시사점을 제공하고자 한다. 첫째, 이 연구에서는 고객무례경험과 서비스성과 사이에서 감정소진의 매개효과를 확인하였다. 즉 서비스 접점에서 고객이 서비스 직원에서 무례한 언사를 행사했다고 하더라도 감정소진을 줄이는 환경이 조성되어 있다면 서비스성과가 크게 저하되지 않을 수 있다는 것이다. 서비스 맥락에서 사용되는 직원의 감정자원은 제공되는 서비스를 보다 고객지향적으로 만드는데 필수적인 자원이다. 이러한 직원의 정서적, 심리적, 감정적 자원을 바탕으로 하는 지원 서비스(peripheral services)는 고객과 직원과의 우호적인 관계 형성에 매우 중요하며, 서비스 제공 당시 고객의 요구에 대한 반응성을 높임으로써, 이미 제공되기로 합의되어 있는 핵심서비스(core services)에 비해 고객의 서비스 경험을 보다 고객지향적으로 만드는 효과가 있다. 따라서 별도의 직원 휴게 공간을 마련하는 등 개별 직원의 감정자원을 유지할 수 있는 시/공간의 기획을 비롯하여 심리상담 프로그램을 통해 감정소진을 경험한 직원을 대상으로 심리적, 정서적 자원의 보충을 도모하는 등 고객접점직원의 감정적 자원을 유지할 수 있는 조직적 지원 체계를 마련해야 할 것으로 보인다. 또한 고객무례경험 자체를 줄일 수 있는 서비스 환경 조성에도 노력해야 할 것이다. 최근 많은 서비스 환경에서 시행되고 있는 캠페인(예, “당신 앞에 있는 직원은 당신의 가족일 수 있습니다”와 같은 대고객 메시지)은 고객접점 서비스 직원이 접할 수 있는 고객무례행동을 사전에 방지하고자 도입된 것으로, 이러한 서비스 환경 조성 노력은 고객접점 직원에게는 충분한 감정자원의 보유의 혜택을 주고 고객에게는 보다 고객지향적인 서비스를 제공하게 되어 매우 이상적인 서비스 시장의 모습을 갖추게 된다.

둘째, 본 연구에서는 고객무례경험과 서비스성과 사이의 부의 관계를 조절하는 변수로서 정서조절역량의 역할을 확인했는데, 이는 부정적인 직무경험에서 오는 스트레스를 해소하기 위해 필요한 자원 중 개인자원의 중요성을 확인한 것이라 할 수 있다. 정서조절역량은 개인의 감정을 스스로 조절할 수 있는 능력을 뜻하며 서비스 맥락에서 정서조절능력은 외부의 자극에 의해 부정적인 감정을 경험했을 때 해당 감정을 회복하고 서비스성과의 저하를 방지하는 매우 중요한 능력이 된다. 따라서 무엇보다도 이러한 정서조절능력을 높은 수준으로 보유한 인력을 고객접점서비스 제공자로 채용하는 것이 바람직하다. 고객접점서비스 제공자는 직무의 특성 상 높은 수준의 기술을 요구하지 않는 단기 시간제 근로자의 경우가 많아 특히 이들의 감정자원에 대한 고려(예, 정서조절역량의 수준, 등)는 채용과정에서 무시되는 경우가 많다. 그러나 고객접점에서의 좋은 경험이 고객-서비스 제공자 간의 호의적인 관계 형성을 이끌어내고 이러한 관계가 곧 서비스 기업의 주요 자산으로 활용되는 상황에서, 보다 정서조절역량이 우수한 인재를 선발하여 적절한 서비스 제공 맥락에 위치시키는 것은 매우 중요한 관리 활동이 아닐 수 없다. 채용과정 뿐만 아니라 서비스 제공 현장에서도 고객접점직원의 정서조절역량을 향상시킬 수 있는 조직적인 프로그램의 개발이 필요하다. 정서조절역량이 개인 차원의 정서적 자원이라는 하나, 개인적 자원을 효과적으로 함양하기 위하여 조직적인 노력이 필요한 것이 사실이다. 고객접점직원들을 위한 별도의 정기적인 심리치료 프로그램이나 함께 일하는 상사 및 동료와의 호의적인 관계 형성을 위한 사내 프로그램 등 서비스성과의 향상을 위해 조직자원과 개인자원의 연계 또는 개인자원의 개발을 위한 조직의 공식적인 노력이 필요할 것이다. 특히, 실제로 다수의 유통기업들은 전

문 심리상담 프로그램을 제공하여 개인의 감정자원을 유지, 증진하는 노력을 하고 있다. 특히 고객접점직원의 직무성과가 기업의 성과에 직결되는 유통 기업의 경우는 상담 전문기업과의 협력을 통해 감정노동과 직무 스트레스, 자기조절 난조, 등 개인 심리프로그램을 운영함으로써 매장 내 부정적 경험에서 오는 감정소진을 완화하는 효과를 기대하고 있다. 한 조사에 의하면 미국 내 대기업의 93%, 그리고 전체 기업의 74%가 직원 개인의 조직생활 적응을 돕는 EAP를 제공하고 있다고 한다(Handrick, 2018). EAP(Employee Assistance Program)는 직원의 신체적 건강함(wellness)이 높은 직무성과 및 직장 내 건강한 생활을 영위할 수 있다는 데서 출발하여 점차 개인의 정신적, 심리적 건강함까지 중시하게 되었다. EAP 도입의 결과 직원의 이직률, 결근률, 직장 내 폭력이 줄어들었다는 보고가 있다. EAP에 참여하는 직원들을 대상으로 한 설문에서 참여동기가 된 원인들은 스트레스(21%), 관계(16%), 불안(9%), 우울(9%) 등의 순으로 나타나, 본 연구에서 제안하는 조직의 공식적 노력으로서 EAP 등의 프로그램이 좋은 대안이 될 수 있을 것으로 기대한다.

### 5.3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 고객무례분야의 연구에 다양한 시사점을 제공해 주고 있음에도 불구하고, 다음과 같은 다수의 한계점도 동시에 존재한다. 첫째, 비록 인과관계에 영향을 미칠 수 있는 다수의 관련 변수들을 통제했지만, 횡단연구 자료를 이용해서 연구를 진행했기 때문에, 엄격한 인과관계 추정하는데 한계를 갖고 있다는 점이다. 향후에는 독립, 매개, 종속 변수를 모두 다른 시점에서 측정된 완전한 형태의 종단 연구를 진행하여 보다 정교하게 인과관계효과를 추정하는 노력을 해야 한다. 둘째, 모든 정보를 단일 정보원(single source), 즉 서비스 종업원을 통해 확보했다. 향후에는 상사가 평가한 서비스 성과, 동료들이 평가하는 무례 등의 다양한 정보원을 이용해서 분석함으로써, 동일방법상의 편의 가능성을 최소화할 필요가 있다. 셋째, 본 연구에서는 고객으로부터의 무례경험과 정서조절역량과의 상호작용효과를 분석했다. 향후에는 고객접점 직원들이 같이 일을 하는 동료 및 상사로부터의 무례경험과 정서조절역량간의 상호작용도 동시에 분석할 필요가 있다. 이를 통해 정서조절역량 변수가 유사한 또는 이질적인 조절효과 패턴을 심층적으로 분석하는 연구를 진행하는 것도 고려되어야 한다. 넷째, 이 연구에서는 고객무례경험과 서비스성과의 인과관계를 설명하기 위해서 감정소진 변수를 매개변수로 사용하였으나 향후에는 두 변수간의 인과관계를 설명할 수 있는 다양한 매개변수들을 고려할 필요가 있다(예: 직무열의, 직무동기, 직무소명 등). 다섯째, 고객무례경험이 감정소진을 높이거나, 서비스 성과를 낮추는 것을 감소시킬 수 있는 추가적인 직무, 개인, 조직자원 변수들을 찾는 향후 연구 방향을 제시해 본다. 여섯째, 본 연구는 한국의 다양한 분야의 서비스 종업원을 대상으로 연구를 진행했다. 향후에는 서비스 이외에 다양한 산업에 종사하는 종업원 및 국가 간 비교 연구를 통해 연구 결과의 일반화에 기여할 수 있는 연구가 진행될 필요가 있다. 비록 연구 표본의 62.1%가 백화점, 소매점포의 고객접점 직원으로 구성되어 있으나, 순수 백화점, 소매점포의 고객접점 직원을 대상으로 연구를 진행하지 못한 한계가 있다. 따라서 후속 연구에서는 유통분야 학술연구에 정교하게 기여하기 위해서는 순수 백화점, 소매점포의 고객접점 직원을 대상으로 연구결과의 재현

(replication)화 작업도 필요하다. 이러한 연구의 한계점을 극복하고, 추가적인 연구를 진행할 경우, 고객무례 분야의 학술적·실무적으로 좀 더 풍부한 시사점을 도출할 수 있을 것으로 판단된다.

## References

- Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S., & Quratulain, S. (2019). Do Frontline Employees Cope Effectively with Abusive Supervision and Customer Incivility? Testing the Effect of Employee Resilience. *Journal of Business and Psychology*, 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09621-2>
- Alola, U. V., Olugbade, O. A., Avci, T., & Ozturen, A. (2019). Customer incivility and employees' outcomes in the hotel: Testing the mediating role of emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, 29, 9-17.
- Arnold, K. A., & Walsh, M. M. (2015). Customer incivility and employee well-being: testing the moderating effects of meaning, perspective taking and transformational leadership. *Work & Stress*, 29(4), 362-378.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bentler, P. M., & Bonnet, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Ben-Zur, H., & Yagil, D. (2005). The relationship between empowerment, aggressive behaviours of customers, coping, and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 81-99.
- Bonanno, G. A. (2001). Emotion self-regulation. In T.J. Mayne & G.A. Bonanno (Eds.), *Emotions: Current issues and future directions* (pp. 251-285). New York, NY: Guilford Press.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Bunk, J. A., & Magley, V. J. (2013). The Role of Appraisals and Emotions in Understanding Experiences of Workplace Incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 87-105.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (p.35-70). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cicchetti, D., Ackerman, B. P., & Izard, C. E. (1995). Emotions and emotion regulation in developmental psychopathology. *Development and Psychopathology*, 7(1), 1-10.
- Cho, M., Bonn, M. A., Han, S. J., & Lee, K. H. (2016). Workplace incivility and its effect upon restaurant frontline service employee emotions and service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2888-2912.
- Choi, Y., & Han, J. G. (2018). The negative effects of customer incivility and the moderating role of perceived organizational support for customer incivility. *Korean Journal of Management*, 26(4), 31-58.
- Chi, N. W., & Grandey, A. A. (2019). Emotional labor predicts service performance depending on activation and inhibition regulatory fit. *Journal of Management*, 45(2), 673-700.
- Côté, S., DeCelles, K. A., McCarthy, J. M., Van Kleef, G. A., & Hideg, I. (2011). The Jekyll and Hyde of emotional intelligence: Emotion-regulation knowledge facilitates both prosocial and interpersonally deviant behavior. *Psychological Science*, 22(8), 1073-1080.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2004). Customer-Related Social Stressors and Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61-82.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Han, S. J., Bonn, M. A., & Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97-106.
- Handrick, L. (2018). What is an EAP (Employee Assistance Program) & How Does It Work? *Fit Small Business*. Retrieved July 2, 2019 from <https://fitsmallbusiness.com/what-is-an-eap-employee-assistance-program/>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based Approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1-22.
- Hayes, S. C., Wilson, K. G., Gifford, E. V., Follette, V. M., & Strosahl, K. (1996). Experiential avoidance and behavioral disorders: A functional dimensional approach to diagnosis and treatment. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 64(6), 1152.
- Hays, R. D., Hayashi, T., & Stewart, A. L. (1989). A five-item measure of socially desirable response set. *Educational and Psychological Measurement*, 49(3), 629-636.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*,

- 44(3), 513-524.
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Han, S. J. (2015). The effect of customer incivility on service employees' customer orientation through double-mediation of surface acting and emotional exhaustion. *Journal of Service Theory and Practice, 25*(4), 394-413.
- 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), 302-315.
- Kang, S. H., Chay, J. H., Lee, J. A., & Hur, W. M. (2016). The effects of service employee's surface acting on counterproductive work behavior: The mediating roles of emotional Exhaustion. *Journal of Distribution Science, 14*(2), 73-82.
- Kang, S. H., & Hur, W. M. (2018). Bridging service employee's intrinsic motivation and job performance: A moderated mediation model. *Journal of Distribution Science, 16*(5), 71-81.
- Kang, S. H., Hur, W. M. & Kim, M. (2018). The effects of female service managers' self-determined motivations on job performance. *Journal of Distribution Science, 16*(12), 69-80.
- Karatepe, O. M., & Aleshinloye, K. D. (2009). Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria. *International Journal of Hospitality Management, 28*(3), 349-358.
- Kern, J. H., & Grandey, A. A. (2009). Customer incivility as a social stressor: the role of race and racial identity for service employees. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(1), 46-57.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal, 47*(1), 41-58.
- Lin, C. C., & Lai, F. Y. (2019). The mechanism and boundary conditions of the relationship between customer incivility and service quality. *Journal of Management & Organization, 1*-18. doi: <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.82>.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior, 2*(2), 99-113.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence. Emotional development and emotional intelligence*. New York, NY: Basic Books.
- Moon, T. W., Hur, W. M., & Choi, Y. J. (2019). How leaders' perceived emotional labor leads to followers' job performance: A serial mediation model. *Journal of Service Theory and Practice, 29*(1), 22-44.
- Mauss, I. B., Troy, A. S., & LeBourgeois, M. K. (2013). Poorer sleep quality is associated with lower emotion-regulation ability in a laboratory paradigm. *Cognition & Emotion, 27*(3), 567-576.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1978). *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Nguyen, H. M., Nguyen, C., Ngo, T. T., & Nguyen, L. V. (2019). The Effects of Job Crafting on Work Engagement and Work Performance: A Study of Vietnamese Commercial Banks. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 6*(2), 189-201.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing, 41*-50.
- Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. M. (2018). Daily cyber incivility and distress: The moderating roles of resources at work and home. *Journal of Management, 44*(7), 2535-2557.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*, 539-569.
- Rhee, S. Y., Hur, W. M., & Kim, M. (2017). The relationship of coworker incivility to job performance and the moderating role of self-efficacy and compassion at work: The Job Demands-Resources (JD-R) Approach. *Journal of Business and Psychology, 32*(6), 711-726.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25*(3), 293-315.
- Shin, Y., Hur, W. M., & Choi, W. H. (2018). Coworker support as a double-edged sword: a moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance. *The International Journal of Human Resource Management, 1*-22. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407352>
- Shin, Y., & Hur, W. M. (2019). When Do Service Employees Suffer More from Job Insecurity? The Moderating Role of Coworker and Customer Incivility. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*(7), 1298.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological Methods, 7*(4), 422-445.
- Sliter, M., Sliter, K., & Jex, S. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior, 33*(1), 121-139.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology, 13*, 290-312.
- Sommovigo, V., Setti, I., & Argentero, P. (2019). The role of service providers' resilience in buffering the negative impact of customer incivility on service recovery performance. *Sustainability, 11*(1), 285.
- Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 76*(3), 487-506.
- Thompson, E. R. (2007). Development and validation of an

- internationally reliable short-form of the positive and negative affect schedule (PANAS). *Journal of Cross-cultural Psychology*, 38(2), 227-242.
- Thompson, R. A. (1994). Emotion regulation: A theme in search of definition. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 59(2/3), 25-52.
- Torres, E. N., van Niekerk, M., & Orlowski, M. (2017). Customer and employee incivility and its causal effects in the hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(1), 48-66.
- Van Gelderen, B. R., Konijn, E. A., & Bakker, A. B. (2017). Emotional labor among police officers: A diary study relating strain, emotional labor, and service performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 852-879.
- 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), 1486-1504.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp.1-74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wilson, N. L., & Holmvall, C. M. (2013). The development and validation of the Incivility from Customers Scale. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 310-326.
- Yang, H. C., & Kim, Y. E. (2018). The Effects of Corporate Social Responsibility on Job Performance: Moderating Effects of Authentic Leadership and Meaningfulness of Work. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(3), 121-132.
- Zhu, J. N., Lam, L. W., & Lai, J. Y. (2019). Returning good for evil: A study of customer incivility and extra-role customer service. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 65-72.