



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학박사 학위논문

고객무례 및 동료무례가 호텔종사원의 감정소진 및
고객에 대한 반생산적 과업행동(CWB)에
미치는 영향

— 정서조절역량의 조절된 매개역할 —



2020년 8월

부경대학교 대학원

경영학과

정서이

경영학박사 학위논문

고객무례 및 동료무례가 호텔종사원의 감정소진 및
고객에 대한 반생산적 과업행동(CWB)에
미치는 영향

- 정서조절역량의 조절된 매개역할 -

지도교수 전 재 균

이 논문을 경영학박사 학위논문으로 제출함

2020년 8월

부경대학교 대학원

경영학과

정 서 이

정서이의 경영학박사 학위논문을 인준함.

2020년 8월

위원장 관광레저학 박사 양 위 주 (인)

위 원 경 영 학 박사 허 원 무 (인)

위 원 관광경영학 박사 이 수 범 (인)

위 원 경 영 학 박사 박 기 용 (인)

위 원 관광경영학 박사 전 재 균 (인)

< 목 차 >

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
1. 연구배경	1
2. 본 연구의 차별성	6
3. 연구목적	7
제 2 절 연구구성	9
제 2 장 이론적 배경	11
제 1 절 고객무례	11
1. 고객무례의 개념	11
2. 고객무례의 선행연구	13
제 2 절 동료무례	15
1. 동료무례의 개념	15
2. 동료무례의 선행연구	18
제 3 절 감정소진	19
1. 감정소진의 개념	19
2. 감정소진의 선행연구	20
제 4 절 고객에 대한 반생산적 과업행동	22
1. 고객에 대한 반생산적 과업행동의 개념	22
2. 고객에 대한 반생산적 과업행동의 선행연구	23
제 5 절 정서조절역량	26
1. 정서조절역량의 개념	26
2. 정서조절역량의 선행연구	28

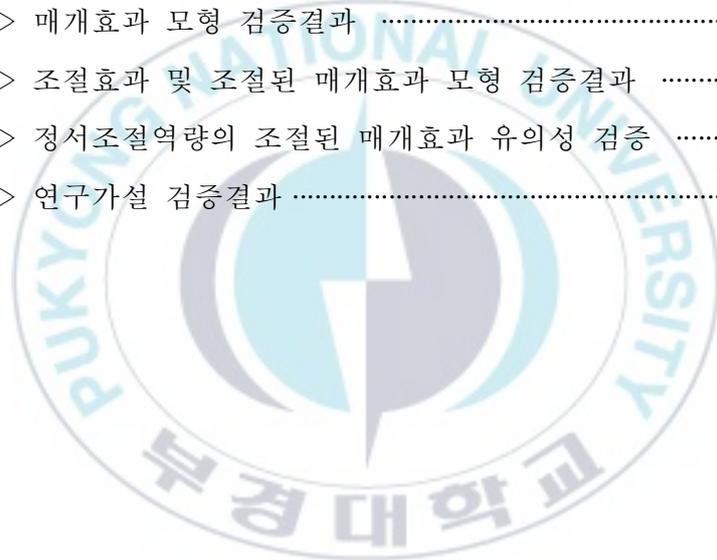
제 3 장 연구방법	30
제 1 절 연구모형 및 가설설정	30
1. 연구모형	30
2. 가설설정	31
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성	41
1. 구성개념의 조작적 정의 및 측정	41
2. 설문지 구성	43
제 3 절 자료수집 및 분석방법	45
1. 자료수집방법	45
2. 분석방법	45
제 4 장 실증분석	47
제 1 절 표본의 특성	47
제 2 절 신뢰성과 타당성 분석	48
1. 신뢰성 및 타당성 분석	48
(1) 확인적 요인분석	49
(2) 집중타당성	50
(3) 판별타당성	51
(4) 동일 방법상의 편의	53
제 3 절 연구 가설 결과	53
1. 연구모형 적합도	54
2. 가설검증	54
제 5 장 결론 및 제언	61
제 1 절 연구결과 요약	61

제 2 절 연구의 시사점 및 향후 연구과제	65
1. 이론적 시사점	65
2. 실무적 시사점	67
3. 향후 연구과제	70
참 고 문 헌	73
설 문 지	92



< 표 목 차 >

<표 3-1> 문항구성 및 선행연구	42
<표 3-2> 측정문항	43
<표 4-1> 표본의 특성	47
<표 4-2> 확인적 요인분석 결과	50
<표 4-3> 변수의 평균, 표준편차, 상관관계 분석결과	52
<표 4-4> 매개효과 모형 검증결과	55
<표 4-5> 조절효과 및 조절된 매개효과 모형 검증결과	57
<표 4-6> 정서조절역량의 조절된 매개효과 유의성 검증	59
<표 4-7> 연구가설 검증결과	60



< 그림 목 차 >

<그림 1-1> 연구구성의 흐름도	10
<그림 3-1> 연구모형	30
<그림 4-1> 정서조절역량의 조절효과	58
<그림 4-2> 연구모형 검증결과 요약	59



**The Effects of Customer and Coworker Incivility
on Emotional Exhaustion and Customer-directed
Counterproductive Work Behavior in Hotel
Employees
: The Moderated Mediating Role of Emotional Regulation
Ability**

Seo-Yi Jung

Department of Business Administration Graduate School of
Pukyong National University

Abstract

Many studies on the effects of frequent incivility of customers and coworkers on emotional exhaustion among hotel service workers are based on empirical research. Thus, this study aimed to analyze the effects of incivility of customers and coworkers in service encounters on the emotional exhaustion of hotel employees who may feel both mental and physical fatigue, and the relationship between the effect of customer-directed counterproductive work behavior (CWB) of employees who may deliberately commit evil deeds at work. Customer-directed CWB in hotel organizations, where customer service is the ultimate goal and the top priority, has a significant negative impact on corporate image.

It is necessary to analyze the mediating effect of emotional exhaustion in the relationship between customer incivility and coworker incivility experienced by service workers and customer-directed CWB. Furthermore, it is necessary to

analyze the moderating effect and moderated mediating effect of emotion regulation ability, which is a personal resource.

Based on previous research, this study expanded the research scope to include the effect of incivility experience on customer-directed CWB. Moreover, for the first time, this study verified the simultaneous moderating effect and moderated mediating effect of emotion regulation ability for hotel companies. Through this process, this study presented the implications for a significant contribution to the management of human resource organizations in hotel companies.

This study attempted to understand customer-directed CWB empirically through the emotional exhaustion of negative emotions as a result of customer incivility and coworker incivility, investigate the psychological and mental fatigue experienced by employees in order to identify the seriousness of customer-directed CWB, and suggest practical response measures to address such issues.

This study aims to verify the moderating effect and moderated mediating effect of emotion regulation ability in the influence of customer and coworker incivility that hotel service workers experience on the customer-directed CWB through emotional exhaustion.

To analyze this research model, a self-report questionnaire survey was conducted on deluxe hotel employees in Seoul and Busan. A total of 309 copies of the questionnaire were used to verify the research model, and an empirical analysis was conducted by using Process Macro.

The analysis results are as follows. First, the experience of customer incivility and coworker incivility had a positive effect on the customer-directed CWB through emotional exhaustion. Therefore, hypotheses 1 and 2 were adopted.

Second, hypothesis 3 that the emotion regulation ability of hotel employees will moderate (mitigate) the effect of customer incivility on emotional exhaustion was rejected. However, hypothesis 4 that emotion regulation ability will moderate the effect of coworker incivility on emotional exhaustion was adopted.

Lastly, the result of the moderated mediating effect of emotion regulation ability in the influence of emotional exhaustion caused by customer and coworker incivility on the CWB is as follows. Hypothesis 5 that the emotion regulation ability of hotel employees will moderate the effect of customer incivility on CWB through emotional exhaustion was rejected. However, hypothesis 6 was adopted as a result of analyzing the moderated mediating effect of emotion regulation ability in the influence of coworker incivility on CWB through emotional exhaustion.

The implication of this study is that a countermeasure to prevent customer incivility is required, and another countermeasure is required to help employees recover from the experience of customer incivility. On the other hand, this study verified the significant moderating effect and moderated mediating effect of emotion regulation ability when employees experience coworker incivility. Therefore, organizational support to expand the emotion regulation ability is required.

The objective of this study is to identify the effects of customer incivility and coworker incivility experienced by hotel employees on emotional exhaustion, suggest directions to reduce them, and to propose the direction of efficient human resource management based on practical understanding of customer-directed CWB among hotel employees.

Additionally, it is expected that hotel service companies will achieve their ultimate goal of customer satisfaction by analyzing the differences in the

relationship among the sub-variables of incivility experience as a moderating variable of emotion regulation ability.

*Key Words: Customer Incivility, Coworker Incivility,
Emotional Exhaustion,
Customer-directed Counterproductive Work Behavior,
Emotion Regulation Ability*



제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

1. 연구배경

서비스 조직에서 빈번히 발생하는 고객무례 사례는 사회적으로 큰 이슈화가 되고 있으며 기업의 이익에도 부정적인 영향을 미치고 있다. 최근 모 기업의 고위임원이 부하직원에게 소위 ‘물컵 갑질’을 행하는 횡포 및 폭언으로 인해 사회를 떠들썩하게 하였고(연합뉴스, 2019. 4. 8), 이러한 결과로 해당 기업은 이미지손실뿐만 아니라 영업 손실이라는 악재를 얻었다(NEWSIS, 2020. 3. 31). 그리고 백화점을 방문한 한 고객이 특정 매장 점원에게 고성방가, 욕설, 난동, 폭행 등을 행사하였는데, 해당 영상이 SNS(social network service)에 퍼져 매장 갑질너로 실시간 검색어 순위에 오르기까지 하며 형사입건된 사례도 있었다(서울경제, 2020. 5. 14). 이와 같이 고객무례 관련 사례가 연간 반복적으로 일어남에 따라, 이에 대응하고자 기업에서는 직원보호 차원에서 블랙컨슈머 응대강화 매뉴얼을 정립하고, 매장 내 고객선언문을 비치하여 고객 폭언 및 폭행을 최소화하기 위해 노력하고 있으며, 이와 함께 사원을 보호하는 캠페인을 실행하기도 하였다(머니투데이, 2018. 10. 3).

최근 대형마트에서는 계산업무를 하는 직원이 한 고객의 폭언을 듣고 극심한 스트레스로 인하여 3시간 만에 의식을 잃어 사망하였다는 보도가 있었다. 산업재해보상보험법 37조 1항 2호에 따르면 “근로기준법 76조의 2에 따른 직장내 괴롭힘, 고객의 폭언 등으로 업무상 정신적 스트레스가 원인

이 때 발생한 질병은 업무상 질병”으로 규정하고 있다(매일노동뉴스, 2020. 3. 25). 이처럼 고객무례 및 동료무례로 인해 발생한 질병이 법적으로 규정되어 있을 정도로 심각한 사회문제가 되고 있다.

무례행위는 발생 원천에 따라서 고객무례(customer incivility)와 동료무례(coworker incivility)로 구분된다(Cortina, Kabat-Farr, Magley, & Nelson, 2017). 고객무례는 서비스 종사원과 고객 간 관계에서 발생하는 무례행위라고 할 수 있으며, 동료무례는 기업 내 조직구성원들 간 상호관계에서 발생하는 무례행위라고 할 수 있다. 고객무례는 최근에 서비스 종사원들이 고객에 의해서 행해지는 무례한 행동으로 발생될 수 있는 영향관계의 연구가 활발히 이루어지고 있다. 조직 내에서 발생할 수 있는 동료무례는 조직성과 관점에서 영향관계 연구가 진행되었다(정서이·배상욱·전재균, 2015; 홍윤주·김영중, 2019; Fida, Laschinger, & Leiter, 2018).

일반적으로 무례란 사회적인 규범을 어기는 정도의 공격 행동 또는 타인에 대한 존중과 예의가 없는 행위로 정의되고 있다(조시영, 2017; 한수진·최민석, 2018). 이와 관련하여 감정노동 종사자인 호텔종사원들은 고객접점 부서에서 고객무례를 종종 경험하게 된다. 호텔 기업에서 근무하는 종사원의 경우, 현장에서 고객에게 인격적으로 무시를 당하거나 폭언 및 욕설의 폭력적인 행위뿐만 아니라 무리한 요구를 받기도 한다(Grandey, Kern, & Frone, 2007; Yagil, 2008).

이러한 고객무례 경험으로 인하여 발생하는 감정소진의 문제는 지속적으로 제기되고 있으며, 감정소진이 발생하여 그에 따른 부정적 결과로 고객 서비스를 담당하고 있는 호텔종사원은 반생산적 과업행동을 하게 될 가능성이 높다(Bechtoldt, Welk, Harting, & Zapf, 2007). 즉, 서비스접점 종사원의 인격과 존중을 무시하게 되면 감정소진이 생기고 이는 종사원의 반생산적 과업행동을 야기하게 된다(류형서·류기상, 2017).

고객무례는 낮은 강도의 일탈행동으로서 언어 또는 비언어적 행위가 복합적으로 각각의 유형으로 나타나고, 무시, 반말, 폭언, 불만표출 등이 대표적인 예이다(조선배, 2015). 특히 특급호텔에서 근무하는 서비스 종사원은 고객무례를 경험하더라도 부정적인 감정을 표출할 수 없기 때문에(Kern & Grandey, 2009), 종사원 개인에게만이 아니라 조직에도 부정적인 결과를 줄 수 있다(홍윤주·김영중, 2020; Han, Bonn, & Cho, 2016; Sliter, Sliter, & Jex, 2012).

또한 동료무례는 동료로부터의 공격적인 언어나 모욕적인 언행, 인신공격 및 지속적인 비난뿐 아니라 육체적인 공격 등을 들 수 있다(Adams & Bray, 1992). 폭언 또는 욕설은 서비스접점에서 고객으로부터 당하기도 하지만, 상사가 부하직원에게 행하기도 하고, 동료사이에서도 업무 중에 빈번하게 발생하는데, 이는 조직 내 공포심과 불안감을 유발하여 당사자의 건강상에도 부정적인 영향을 미칠 가능성이 크다.

한일 여성노동 포럼에서 발표한 한국의 직장 내 괴롭힘 실태 및 법·제도적 보호 현황 자료에 따르면 6개월을 기준으로 전체의 62.3%가 지속적으로는 않으나 1번 이상 괴롭힘을 당해본 적이 있고, 전체의 4.1%는 매주 한 번 이상 괴롭힘을 겪었다고 하였다(이투데이, 2015. 5. 12). 동료무례는 외면, 차별, 홀대, 공격 등 직장 내에서 근로자의 인격과 존엄을 침해하는 모든 행위를 의미한다. 조직 내 무례경험과 같은 부정적 요인에 노출된 종사원은 열등감이나 우울감 등의 부정적 감정을 경험하고 조직에 대하여 분노를 느끼게 되는데, 이는 종사원의 반생산적 과업행동을 야기하는 것으로 보고되고 있다(Tepper, Moss, Lockhart, & Carr, 2007).

이와 같이 고객무례 및 동료무례는 서비스 환대산업에서 오랫동안 고질적인 문제로 지적되어왔고, 이러한 행동을 관리할 수 있는 실무적인 부분이 아직 부족한 실정이다. 서비스 환대기업에서 무례함은 종사원의 심리

적·관리적 차원에서 다루어져야 하는 중요한 부분이라고 할 수 있으며 (Sliter, Jex, Wolfword, & Malnerney, 2010), 최근 연구에서도 고객무례는 다양한 서비스 기업조직을 대상으로 연구가 진행이 되었다(김미미·김보영, 2017; 민소라·이슬기, 2019; 조선배, 2016; 조선애·서경화·전유정, 2020; 정서이 등, 2015; 한수진·최민석, 2018, 허원무·최종학, 2017).

서비스접점에서 일어나는 고객무례는 고객은 왕이라는 인식으로 종사원에게 소위 말하는 갑질을 하여 사회적으로 큰 이슈화가 되었다. 그럼에도 불구하고 서비스 종사원은 고객 만족이라는 명목하에 부적절한 대우에도 자신의 감정을 숨기고 최선의 서비스를 수행하도록 강요당하고 있다(조선배, 2015). 서비스 종사원들이 빈번하게 겪을 수 있는 고객무례경험은 낮은 강도의 행동 양상으로 나타나기 때문에 그 심각성이 간과되고 있고(최용득·한준구, 2018), 고객무례를 경험한 구성원은 직무수행에 있어서도 노력을 멈추는 경향이 있으며 감정소진과 같은 부정적인 심리 반응이 유발된다는 점에서 고객무례 이슈는 중요하게 다루어질 필요가 있다(Kern & Grandey, 2009).

조선애·서경화·전유정(2020)은 고객무례가 감정소진을 증대시키는 것을 실증함에 따라 선행연구(Maslach & Jackson, 1981; Sliter et al., 2010; Yagil, 2008)를 지지하는 결과를 보였다. 또한 무례한 언행을 경험한 종사원은 직무에 대하여 회의감을 가지고 부당한 마음에 업무 몰입도가 어려울 뿐 아니라, 업무 열정이 감소하는 경향이 높음을 연구분석 하였다(최용득·한준구, 2018; 한나영·배상욱, 2015).

최근에는 조직구성원의 비정상적 행동을 반생산적 과업행동(CWB: counterproductive work behavior)이라는 용어로 통칭하고 있으며, 일반적으로 반생산적 과업행동은 조직구성원이 정당한 이익에 반한 고의행동을 취하는 것이라고 할 수 있다. 서비스접점에서 근무하는 호텔종사원은 감정

노동을 빈번하게 겪고 있으며, 감정노동으로 인해 감정소진과 같은 부정적인 정서를 경험하고, 이는 결과적으로 업무에 있어 고객에 대한 반생산적 과업행동(customer-directed CWB)을 가져올 수 있다(Hunter & Penny, 2014). 따라서 종사원이 겪게 되는 감정소진을 완화시킴으로써 업무몰입도 및 생산력을 증대시킬 수 있을 것이다. 고객에 대한 반생산적 과업행동은 종사원의 부정적인 감정 경험으로 인하여 고객이 요구하는 부분을 수행하지 못하고, 특히 서비스 조직에서 고객만족도 및 충성도에 역기능적인 결과를 초래한다.

선행연구에서는 무례경험으로 인한 부정적인 효과를 완화시킬 수 있는 다양한 조절변수들이 논의되었는데(Arnold & Walsh, 2015; Han et al., 2016; Lin & Lai, 2019; Park, Fritz, & Jex, 2018; Zhu, Lam, & Lai, 2019), 동료 및 상사의 지원을 포함하는 사회적 지원(social support) 및 직무자원(job resources)의 역할은 빈번히 다루어졌으나, 개인이 스스로 효과를 완화시킬 수 있는 개인자원(personal resources)의 조절효과를 규명한 연구는 부족한 실정이다.

이에 본 연구에서는 무례경험과 감정소진, 그리고 고객에 대한 반생산적 과업행동의 인과관계를 파악하는 것을 주된 목적으로 두고, 무례경험이 종사원들의 감정소진에 미치는 영향에 대한 정서조절역량(emotion regulation ability)의 조절효과와 무례경험이 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 영향에 대한 정서조절역량의 조절된 매개역할을 규명하고자 한다. 고객무례 및 동료무례가 호텔종사원의 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 영향관계에서, 감정소진은 호텔종사원의 서비스 태도에도 부정적인 영향을 미칠 것이다.

호텔산업은 보다 높아진 고객의 기대수준을 충족시키고 시장점유율을 확대하기 위한 과제로 고객서비스의 핵심요소인 인적자원의 효율적 관리를

요구하고 있는데(이형룡·박슬기·차석빈, 2012), 본 연구에서 다루고 있는 감정소진을 완화시킴으로써 종사원이 고객에 대한 반생산적 과업행동을 낮추어 기업의 최종 목표인 고객 서비스향상에도 영향을 미칠 수 있을 것이다. 이에 따라 고객무례 및 동료무례 경험으로 인한 감정소진에 미치는 효과를 완화시킬 수 있는 정서조절역량을 강화하여, 서비스 최전선에서 근무하는 호텔종사원은 고객과 보다 우호적인 관계형성이 가능해져 장기적인 관점에서 기업의 긍정적 이미지 형성에 도움을 줄 수 있을 것이다.

2. 본 연구의 차별성

서비스기업에서 고객무례 및 동료무례의 경험이 감정소진에 미치는 영향관계의 분석은 여러 선행연구를 토대로 하고 있다. 본 연구에서는 무례경험이 호텔종사원의 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 영향으로 분석하고자 한다. 단, 감정소진을 매개로 함과 동시에 정서조절역량의 조절효과를 함께 고려하여 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 구체적으로 Process Macro 분석을 활용하여 무례경험과 고객에 대한 반생산적 과업행동의 관계에서 감정소진의 부분매개효과, 정서조절역량의 조절효과 및 조절된 매개효과를 모두 실증함으로써 모든 영향관계에 미치는 변수들을 동시에 고려한다는 점에 차별성을 두고자 한다.

또한 기존의 선행연구에서 고객무례의 단일독립변수를 사용하여 감정소진 및 반생산적 과업행동에 미치는 영향관계의 실증연구를 기반으로 하여, 본 연구는 무례의 유형별 분석으로 고객무례 및 동료무례가 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 영향에 있어 정서조절역량의 조절효과 및 조절된 매개효과를 실증하여 연구범위를 확대하는데 연구

에 의의를 두고자 한다. 더욱이 정서조절역량의 조절효과를 동시에 분석한 조절된 매개효과 검증은 호텔기업의 인사조직관리에 획기적인 기여를 위한 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

3. 연구목적

호텔 서비스기업의 궁극적인 목표는 고객과의 우호적인 관계 형성으로 고객만족을 통하여 기업의 이윤을 추구하고 있다. 서비스접점에서 고객무례와 동료무례가 빈번하게 발생하고 있지만, 이러한 요인이 발생하였을 때 대처방안을 제시되지 못하고 있는 실정이다. 또한 종사원들이 받는 감정소진에 대해서도 무관심하였다. 이러한 이유로 서비스 종사원이 겪는 무례경험이 업무성과를 감소시킬 수 있는 반생산적 과업행동으로 이어지는 메커니즘을 체계적으로 규명할 필요가 있다. 또한 고객무례 및 동료무례로 인해 유발되는 부정적 감정이 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 영향과 그에 따른 구체적인 대응방안이 시급한 실정이다.

이러한 측면에서 본 연구는 호텔종사원을 대상으로 고객무례와 동료무례가 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 인과관계를 규명하고, 무례경험이 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 유의한 영향을 완화시킬 수 있는 조절변수로서 정서조절역량을 제시하고자 한다. 정서조절역량은 고객무례 및 동료무례로 소진되어진 감정을 회복할 수 있는 방안으로, 서비스 최전선에서 종사원이 쉽게 경험할 수 있는 고객의 무리한 요구에 효과적으로 대응하는 데 도움을 줄 수 있을 것으로 기대된다. 또한 동료무례로 유발된 부정적 감정을 회복하는 데 도움을 주어 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 영향을 완화시킬 수 있을 것이다.

본 연구는 고객무례 및 동료무례가 호텔종사원의 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 영향에 대하여 살펴보고자 하며, 이에 따른 연구의 세부적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 고객무례 및 동료무례가 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 영향관계의 이론적 체계를 구축한다.

둘째, 고객무례 및 동료무례로 인해 유발되는 부정적 결과인 감정소진을 완화시킬 수 있는 정서조절역량의 조절효과를 분석하고자 한다.

셋째, 고객무례 및 동료무례가 호텔종사원의 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업행동의 영향관계에서 정서조절역량의 조절된 매개효과를 분석하고자 한다.

본 연구 결과를 통하여 고객무례 및 동료무례가 호텔종사원의 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 효과를 분석하고, 인과관계를 체계적으로 규명하기 위하여 감정소진의 매개효과를 파악하고자 한다. 또한 종사원의 감정소진 및 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 영향을 억제하고 완화시킬 수 있는 정서조절역량의 조절변수의 역할을 규명함으로써 무례경험을 심층적으로 이해하는데 기여할 수 있을 것으로 기대한다. 또한 무례경험으로 인하여 발생하는 감정소진을 줄일 수 있는 실무적·이론적 방안을 시사점으로 제시하고자 한다. 고객에 대한 반생산적 과업행동은 호텔조직의 인사관리에서는 적극적으로 관리해야 하는 중요요인으로 조직성과에 부정적 영향을 미치기 때문에(Spector & Fox, 2002), 이에 대한 체계적인 대응방안을 마련하여 현장에서의 적용을 통해 적절한 예방과 동시에 조직성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것으로 기대된다.

제 2 절 연구구성

본 연구의 목적을 위해 선행연구의 이론적 고찰과 실증적 연구를 병행하였다. 본 연구의 내용적 구성은 전체 5개의 장으로 <그림 1-1>과 같이 구성하였으며, 각 장의 주요 내용은 다음과 같다.

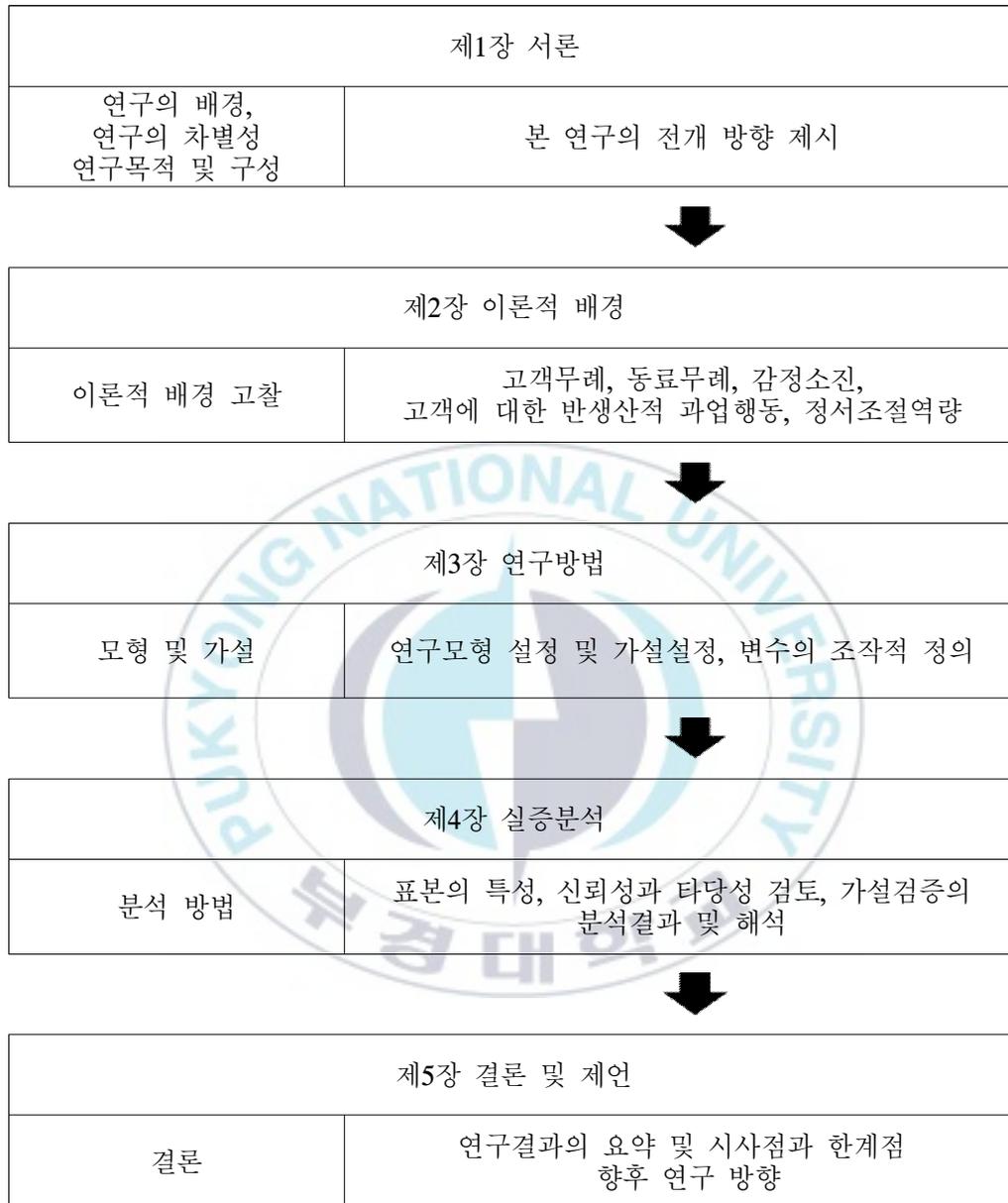
제 1 장 서론에서는 본 논문 주제의 연구 배경과 목적을 제시하고 연구의 구성에 대하여 서술하였다.

제 2 장 이론적 배경은 고객무례, 동료무례, 고객에 대한 반생산적 과업 행동, 정서조절역량에 대한 이론적 고찰과 선행연구 등을 살펴보았다.

제 3 장 연구방법은 이론적 연구를 바탕으로, 연구모형과 연구가설을 제시하고 변수들의 조작적 정의 및 측정방법에 대해 기술하였다. 그리고 측정문항을 본 연구에 맞게 재구성하여 기술하였다.

제 4 장 실증분석은 설문자료의 기술적 분석, 신뢰성 및 타당성 분석, 가설검증 결과와 해석을 제시하였다.

제 5 장 결론은 연구결과의 요약과 함께 본 연구가 지닌 이론적 시사점과 실증적 시사점 제시하였다. 그리고 연구의 한계점과 향후 연구 방향에 대해 제시하는 것으로 구성하였다.



<그림 1-1> 연구구성의 흐름도

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 고객무례

1. 고객무례의 개념

무례함이란 사회적인 규범을 위반하는 약한 강도의 공격적 행동으로(조시영, 2017; 한수진·최민석, 2018; 김미미·김보영, 2017), 존중과 예의가 부재한 행위를 의미한다(Sliter et al., 2010). 무례함은 다른 공격적 행동에 비해 종사원을 해치고자 하는 의도가 약하며, 조직에 끼치는 피해 정도가 낮은 것이 특징이며, 구체적으로 폭언 및 업무방해 등의 행위가 이에 속한다(Cortina, Magley, Williams, & Langhout, 2001).

고객무례(customer incivility)는 상호존중과 예의를 지키지 않는 사회 규범의 일탈행동으로 정의할 수 있으며, 서비스 종사원에게 무시, 고함, 폭언 등의 행위로 조직 전반에 대하여 문제점 또는 불만을 표출한다(Sliter et al., 2010). 서비스 산업의 증가와 함께 고객무례 경험의 빈도도 증가하고 있으며(한수진·최민석, 2018; Sliter et al., 2012), 서비스 종사원은 고객무례를 경험하더라도 고객만족의 명목 아래 자신의 감정을 감추고 서비스를 수행하도록 강요당하고 있다(조선배, 2015).

정서사건이론에 의하면 고객무례는 심리적, 정서적으로 부정적인 영향을 주며, 고객무례를 빈번하게 경험하는 점점종사원들은 그에 따른 부정적인 결과로서 감정소진을 빈번히 경험한다(Grandey, Dickter, & Sin, 2004). 고객무례를 경험할 경우 그 상황에서 자유롭기 어렵고(Shin & Hur, 2019), 한편으로는 고객무례 경험이 직장내 동료무례보다 훨씬 더 심각한 직무 관

런 스트레스 유발요인으로 작용할 수 있다(Sliter, Pui, Sliter, & Jex, 2011).

또한 자원보존이론의 관점에서 고객으로부터 받은 칭찬, 감사 및 격려는 서비스 종사원들에게 긍정적인 시너지를 줄 뿐만 아니라 좋은 감정을 유지하는 데 도움을 주는 자원의 역할을 한다. 이는 고객으로부터 칭찬이나 감사의 말을 들으면 정서적·심리적 자원을 복원할 수 있음을 의미한다(Sliter et al., 2012).

반대로 고객무례는 정서적이고 심리적인 자원의 손실을 야기시킬 뿐만 아니라 이에 대처할 수 있는 정서와 심리적인 자원이 부족해져서 정서적 피로감을 느끼게 한다(Shin & Hur, 2019). 무례경험은 대인관계에서의 스트레스와 직무불안정성으로 유발된 심리적 자원과 내재적 동기의 감소를 가져오는데, 이는 고객서비스에 있어서 능동적인 동기부여 및 우호적인 서비스에 부정적인 영향을 미친다(김민성·이은주·허원무·전재균, 2019).

고객무례는 강자가 약자에게 행하는 괴롭힘, 학대적 감시, 사회적 훼방 행위 등 반사회적인 행위들과 비슷한 개념으로 간주 되기도 하는데, 고객무례는 낮은 강도의 일탈행위라는 측면에서 볼 때 무례행위는 권력 불균형적인 상태에서 빈번한 일탈 행위인 약자 괴롭힘과는 구분되며, 훼손과 같은 특정 목적을 위한 강한 의도로 수행되어지는 사회적 훼방행동 및 신체적이고 물리적인 폭력의 일탈행위인 폭력과는 명확하게 구분되어진다. 고객무례의 특성으로 폭언과 폭행의 우발적인 사건을 범하고, 고객지향성의 행동을 포기하고 우울 현상 및 부정적 감정의 소진이 유발된다는 관점에서 관심을 기울여야 할 현상이라고 할 수 있다(Felblinger, 2008).

고객무례는 서비스 현장에서 고객들이 서비스를 제공하는 종사원에게 빈번하게 행하는 행동으로 선행연구에서는 고객무례를 공격행동의 특성에 가까운 개념이라고 정의하였다. 여타 공격행동의 개념은 일반적으로 가해

자가 의도성이 반영된 개념으로, 괴롭힘이나 감정학대, 비인격적 감독 등과 같이 가해자 및 피해자의 지속적인 관계기반을 전제하는데, 이와는 다르게 무례함은 해를 끼치고자 하는 의도는 모호하며, 피해자와 가해자의 관계기반의 개념과는 차이가 있다(김미미·김보영, 2017). 서비스 현장에서는 고객과 서비스 종사원의 단기적이고 익명을 전제로 하는 관계를 맺고 있고, 해를 끼치겠다는 뚜렷한 목적보다는 자신의 불만사항을 표출하고자 하며, 권력 관계 내에서 상대적으로 지위가 낮은 종사원에게 무례하게 대하는 경우가 대부분이다(Grandey et al., 2004; Sliter et al., 2010). 따라서 고객무례는 약한 의도성과 단기적인 관계를 지니는 비관계성을 기반으로 전제하는 고객에게 행하는 행동 개념이다.

본 연구에서는 호텔종사원의 고객무례 경험은 존중과 예의가 부재한 반사회적인 일탈행위로서 종사원에게 폭언 및 업무방해 등의 물리적 피해가 낮고 빈번하게 발생할 수 있는 현상으로 정의하고자 한다.

2. 고객무례의 선행연구

최근 고객무례의 경험에 대한 연구가 증가하고 있고, 고객무례의 강도가 다소 낮기 때문에 여타 다른 스트레스 요인에 비해 심각하게 인식하지 못할 수도 있지만, 고객무례는 지속적이고 반복적으로 일어나며 종사원들이 이로 인해 심리적, 신체적으로 부정적 영향을 경험하고 있다는 점에서 중요하게 다루어질 필요가 있다(Bunk & Magley, 2013; Cho, Bonn, Han, & Lee, 2016; Cortina et al., 2001; Hur, Moon, & Jun, 2016; Hur, Moon, & Han, 2015).

고객무례 관련 선행연구는 주로 종사원의 심리적 상태, 개인감정 및 직무성과와 관련하여 제한적인 형태로 다루어 왔다. 구체적으로 고객무례를

경험한 종사원이 느끼는 스트레스, 분노 등의 개인 심리에 관한 연구(Kern & Grandey, 2009)가 주를 이루고 있으며, 최근 들어 서비스접점 종사원의 고객무례 경험이 정서적 반응, 내적 동기 및 인지적 결과에 미치는 영향으로 그 영역을 확장하고 있다. 이와 함께 감정소진 및 내적 동기(Hur et al., 2016), 고객 지향성(Hur et al., 2015), 반생산적 과업행동(허원무, 2016) 등을 설명하는 메커니즘으로 활용되고 있다. 따라서 고객무례와 같은 반사회적 행위는 심리적 자존감을 훼손하게 하고(Lim & Cortina, 2005; Sakurai & Jex, 2012), 우울감과 같은 부정적인 감정과 이직 등의 부정적인 행동을 유발할 가능성이 높다는 점에서 관심을 기울여야 할 현상이라고 할 수 있다(허원무, 2016; 강성호·최종학·이지애·허원무, 2016). 또한 서비스기업에서 발생할 수 있는 종사원의 스트레스 요인으로 고객의 부당한 요구, 폭언 등이 있고, 이러한 요인으로 소진에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(정민주·박인혜·이현정, 2013).

고객무례는 종사원들의 감정소진을 증가시키고 조직에서도 부정적인 영향(예: 지각, 결근 등)을 미치는 것으로 나타났으며(Han et al., 2016; Wilson & Holmval, 2013), 반생산적 과업행동에도 영향을 미치는 것으로 나타났다(Cho et al., 2016; Han et al., 2016; Hur et al., 2015). 조경희·배현숙(2018)의 연구에서는 고객무례와 감정소진의 관계를 실증하였는데, 분석결과 고객무례는 감정소진에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 정창윤·김인신(2015), 박경민·정규엽(2015), 박인실·김미정(2016), 이지영(2018), 임창희(2014)의 선행연구를 지지하는 것으로 무례한 태도는 직원의 굴욕감, 무력감을 주는 감정소진의 형태에 이른다고 하였다.

고객무례는 약한 강도의 공격행위이므로 무시되어 간과되기 쉬우나 서비스접점에서 매우 빈번하게 발생하기 때문에 이러한 현상이 축적이 되면 결국 조직에 부정적 결과를 초래한다(김미미·김보영, 2017). 예를 들어 고

객무례 경험을 한 종사원은 부정적인 감정을 느끼게 되는데 이를 고객에게 표현할 수 없기 때문에 이는 감정노동을 겪게 한다. 이는 또다시 정서적 감정소진을 유발하여, 사기저하, 무력감 등을 경험하게 한다(Kern & Grandey, 2009). 이러한 감정이 축적되면 조직에 부정적인 영향을 주게 되는데(Harris & Reynolds, 2003), 구체적으로 서비스 수행에 있어 부정적인 직무태도를 보이는 등 부적절한 과업행동을 하게 한다. 이와 같이 객무례로 인한 부정적인 심리적 상태와 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구는 여전히 미흡한 실정이다. 특히 호텔업계에서 객무례가 지속적이고 약한 정도의 공격행위로 빈번하게 일어나고 있으며 이에 따라 업무태도 및 과업행동에 부정적인 영향을 미침에도 불구하고 그 심각성을 간과하여 실제적인 해결방안을 제시하는 연구는 미진한 실정이다. 이에 본 연구에서는 호텔종사원에게 객무례 경험을 자신의 불만을 표출하고 직원에게 부정적인 심리의 영향을 미치는 행위로서 Sliter & Jex(2012)의 9개 측정문항을 이용해서, 호텔종사원의 객무례를 측정하였다.

제 2 절 동료무례

1. 동료무례의 개념

종사원들이 경험하는 무례경험에 대하여 Anderson & Person(1999)은 사내규범을 위반하는 일탈행동이라고 정의하며, 직장 내 동료무례는 상대방에게 해를 입힐 정도가 낮은 수준의 일탈행위로서, 동료관계에서 존중과 배려의 부족함을 드러내는 무례한 행동이라고 정의하였다. 그 예로 차별, 욕설, 불친절, 방해, 냉정, 비웃기, 고함지르기 등의 매너가 없는 행동 등의

배려가 부족한 행동을 말하기도 한다고 하였고, Cortina et al.(2001)은 조직 내 무례함은 종사원이 상대하는 동료, 상사 등 타부서와의 관계에서 발생할 수 있다고 하였다.

동료무례(coworkers incivility)란 직장 내에서 동료로부터 종사원들이 경험하게 되는 무례로, 구체적으로 상대방의 인사 무시, 불쾌한 언행 사용 또는 냉소적인 비난 등이 있다. 관광기업을 대상으로 연구한 선행연구는 동료로부터 받은 무례경험이 성과에 미치는 영향을 주로 연구하였다(류형서·류기상, 2017; Hur et al., 2016). Hur et al.(2016)의 연구에 따르면, 동료로부터 지속적인 무례를 경험하게 되면 업무 협업에 있어 상호적인 작용을 회피하게 되며 무례를 경험한 종사원은 심리적 손실이 유발되어 부정적인 결과를 초래한다고 하였다(김민성·허원무·김병수, 2019). 또한 관광기업내 종사원들이 동료로부터 경험하는 무례는 그들의 심리적 상태와 직무성과에 부정적인 영향을 미친다(류형서·류기상, 2017; 정서이 등, 2015; Hur et al., 2016).

정서사건이론에 의하면 직무 상황요인들이 정서사건과 종사원의 반응과 태도를 조절하고, 특히 부정적 사건 발생(예: 동료무례)과 부정적 감정 및 태도가 결합되어지면 업무성과를 더욱 저해할 것으로 예상된다. 동료무례는 높은 직무불안정성으로 심리적 자원과 인적자원의 손실을 유도하여 부정적인 결과를 초래한다. 오늘날 조직 내에서 서로 상호 간 괴롭힘, 폭언 등으로 동료무례를 경험하는 사례가 많이 늘어나고 있고, 특히 최근 언론 보도에 따른 성희롱 및 성추행으로부터 기인한 미투운동은 개념적으로 서로 다르긴 하나, 직장 내에서 구성원들에게 스트레스 및 부정적인 감정을 유발한다는 점에서 일맥상통한다고 볼 수 있다(연합뉴스, 2019. 3. 3). 이와 같이 직장 내 괴롭힘 및 성희롱 등의 공격성의 하위구성개념에 포함하는 것이 동료무례라고 할 수 있다. 조직 내에서 경험할 수 있는 동료무례는

가치관의 다양성 및 상대방과의 소통 불일치로 나타날 수 있고, 무례함, 괴롭힘 등의 일탈행동은 개인차원의 문제가 아니라 조직차원으로 대응해야 한다.

한국, 중국, 홍콩, 일본, 인도, 싱가포르 등의 아시아국가에서 400여 개의 조직에 종사하는 직장인 1만 6천 명을 대상으로 조사한 결과, 동료무례 경험 빈도가 가장 높게 나타났으며, 구체적으로 동료와의 경쟁 차원에서 갈등을 느끼며 업무 수행 중에 잠재적으로 상호간에 언어적, 비언어적 요인에 따른 무례를 경험하기도 한다고 하였다(Yeung & Griffin, 2008).

동료무례는 직장내에 공격성의 일환으로 주로 연구되어왔고, 괴롭힘, 비인격적 감독, 일탈행동의 행동양상으로 나타난다고 하였다(Schilpzand, Patere, & Erez, 2016). 조직 내에서의 부정적인 경험은 조직구성원들로부터 조직시민행동을 감소시키며, 부정적인 감정을 유발하여 감정소진을 경험하게 한다(Schilpzand et al., 2016). 또한 조직구성원들은 상호작용과정에서 종사원들은 여러 감정을 경험하며, 타인의 감정에 반응할 수 있는 많은 기회를 가지고 있으며, 상대방의 감정 및 경험에 감정이입을 통해 의사소통하는 것이라 할 수 있는데, 동료무례경험은 이러한 감정소통과정에 있어서 일어날 수 있는 비매너 행동이라고 할 수 있다.

본 연구에서는 동료무례를 상대를 해하려는 의도는 모호하며(Anderson & Pearson, 1999) 조직 내에서 상호존중의 규범을 위반하는 낮은 강도의 일탈행동으로, 타인에 대한 존중 부족, 예의 부족, 무례함으로 정의하고자 한다.

2. 동료무례의 선행연구

최근 조직 내 동료무례에 관한 선행연구는 무례함으로 인한 개인의 신체 건강, 우울, 부정 정서, 정서적 소진, 스트레스, 분노감, 슬픔 등과 같은 부정적 측면을 다루는 연구가 주를 이루고 있다(Cortina et al., 2001; Martin & Hine, 2005; Sakurai & Jex, 2012; Miner, Setles, & Brady, 2012; Kim & Shapiro, 2008; Lim, Cortina, & Magley, 2008).

기존 연구에 따르면, 동료무례와 심리적 괴로움 간의 관계에서 정서조절의 매개역할을 검증한 결과 직접효과가 있는 것으로 나타났으며, 동료무례는 죄책감 및 분노 등의 부정적 감정을 일으키는 것으로 보고되었다(Adams & Webster, 2013).

또한 동료무례로 인하여 개인의 자원이 고갈되어 부정적인 감정이 유발됨으로써 과업행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Girometti, Hatfield, Scisco, Schroeder, Muth, & Kowalski, 2013). 동료무례는 부정적 정서를 통하여 직무에서도 열의가 감소되는 현상의 반생산적 과업행동을 증가시키는 것으로 나타났고(Sakurai & Jex, 2012), Peney & Spector(2005)의 연구에서는 무례경험으로 정신이 쇠약해짐을 경험하여 이는 반생산적 과업행동으로 이어지고, Caz & Cortina(2007)은 조직에 대한 열의가 낮아진다고 하였다.

동료무례의 경험으로 소진된 부정적인 감정은 무례한 행위를 한 사람을 회피하는 경향을 보이게 하고, 그들이 겪는 좌절을 심지어는 고객에게 분출하고, 결과적으로 이는 조직에 대한 경제적 손실을 불러올 수 있다고 하였다(Porath & Pearson, 2013). 이에 따라 동료무례가 구성원 행동을 강압적이고, 폭력적 행동인 부정적 사건의 시발점이 될 수 있는데, 무례함을 경

힘한 구성원은 또 다른 무례함을 행하는 것의 반복으로 그 강도는 더욱 커진다고 하였다(Pearson, Anderson, & Porath, 2000). 이는 조직 전체에 악영향을 미칠 수 있으며, 개인 간의 관계를 넘어서 작업장 내부와 외부 사람들에게까지 영향을 미칠 수 있다(한진수, 2017).

제 3 절 감정소진

1. 감정소진의 개념

감정이란 타인과의 상호작용과정에서 자연스럽게 이루어지는 것으로서, 서비스 산업이 발달함에 따라 감정과 조직 내 성과 간 관계에 관한 연구가 최근에 많이 이루어지면서 이에 대한 관심이 급증하고 있다.

Freudenberger(1974)는 사회 사업가들이 봉사하는 과정에서 의욕상실 및 피로감이 나타나서 환자들에게 냉대하는 것을 보고 이와 같은 현상을 설명하기 위하여 소진(burnout)의 용어를 사용하였다. Maslach(1982)는 소진을 고객의 무리한 요구로 인하여 서비스 제공자가 정서적인 자원이 고갈되어 신뢰, 감정을 상실하는 정도라고 정의하며, 이를 측정할 수 있는 도구인 MBI(Maslach Burnout Inventory)를 개발하였다.

소진은 사전적으로 과도한 요구에 의하여 힘, 자원 및 에너지 등이 고갈되는 것으로 정의된다. Greer & Wethered(1984)에 따르면, 소진은 과도한 부담으로 인한 역할 스트레스에 대한 반작용으로 발생하며 서비스직에서 흔하게 발생할 수 있다고 하였다. 또한 소진은 개인에 대하여 강한 감성적인 요구가 장기화됨으로써 발생하는 육체적이고 정신적인 고갈상태를 말한다(Pines & Aronson, 1988). 소진의 전조현상 중 좌절, 냉소주의, 정신적

과로, 희망이 없음을 일상생활에 전반적인 문제를 가지는 것으로서, 사람들이 자신의 모습과 해야 하는 일 사이에 혼란으로 야기되는 인간 영혼의 부작용으로 정의하고 있다(Maslach & Leiter, 1997).

감정소진(emotional exhaustion)은 서비스 종사원이 대처할 수 있는 개인 능력을 초과하여 발생하는 과중한 업무부담을 느끼는 정신적인 상태, 감정적 및 육체적으로 침체되어진 상태로(Drake & Herbert, 2002), 스트레스를 감당하지 못할 때 나타나는 고객에 대한 관심 소실, 부정적인 자아개념을 포함한 신체적, 정서적, 정신적 탈진 증후군이자 사람과의 관계에서만이 아니라 업무 중에서도 일어날 수 있는 스트레스의 일종이다(Mikolajczak & Menil, 2007).

특히 호텔종사원이나 항공승무원과 같이 사람들과의 접촉 대면이 많은 서비스기업조직은 감정소진의 특징적인 부분을 느낄 수 있는 피로감, 메말라가는 감정, 지친 감정을 느낄 수 있는 환경에 놓여있고, 소진은 반복적인 압박의 결과이자 신체적, 정신적인 고갈상태로 최근에 들어 관련 연구자들에 의해 많이 연구되었다. 감정소진은 고객접점이 많은 부서에서 특히 탈진 및 직무몰입도 감소, 고객의 존중 상실 등으로 나타난다(윤지영·조시영·전재균, 2018)

본 연구에서는 감정소진을 호텔기업에서 상호작용이 많은 고객 및 동료와의 관계 속에서 일어날 수 있는 정신적 피로감 및 감정고갈상태로 정의하고자 한다.

2. 감정소진의 선행연구

서비스 접점부서에서 많이 발생할 수 있는 감정소진은 조직이 요구하는

규범에 따라서 필요한 노력과 통제를 함으로써 고객 또는 직장 내 동료에게 우호적인 감정을 보여주기 위하여 종사원이 실제로 느끼지 않는 감정을 마치 실제로 느끼는 것처럼 표현한다. 이러한 결과를 통하여 종사원의 내면적인 감정표현의 다양성, 감정부조화 등으로 나타난다(Morris & Feldman, 1996). 최근에는 이러한 감정소진 현상이 조직에 미치는 부정적인 영향에 관한 연구가 많이 이루어지고 있다. 감정소진은 여러 가지 상황에 대하여 다양한 측면으로 유발되고 있는데, 주로 스트레스로부터 감정소진이 발생하고(이정탁·김현철, 2011), 인적서비스를 제공하는 종사원에게 빈번하게 발생한다고 볼 수 있다. 또한 감정소진은 종사원이 고객이나 구성원의 무리한 요구를 감당하게 될 때 발생되며(Elloy, Terpening, & Kohls, 2001), 이에 따라 많은 사람을 상대하는 직업을 가진 서비스 종사원에게 가장 흔히 나타난다고 할 수 있다(김영옥, 2001). 고객과의 상호접촉 과정에서 서비스 수행 중 정서적인 탈진이 되어 결국 감정소진을 불러일으키고, 이러한 부정적인 감정상태를 가지게 되면 이는 다시 직무만족 및 조직에 좋지 않은 영향을 미치게 된다(구효진, 2006). 또한 감정소진은 고객과의 접촉과정에서 종사원이 겪는 고갈, 비인격화, 개인 성취감의 감소 현상을 의미한다(Brewer, & McMahan, 2003).

이상훈(2015)은 호텔종사원의 감정도동이 소진에 미치는 영향에 대해 연구하였다. 이 연구는 소진을 개인 성취감 저하, 정서적 소진, 비인간화로 보았는데, 이 세 가지 유형의 하위요인을 하나의 감정소진이라는 큰 요인으로 보고 연구분석하였다. 이병학·이태희(2016)는 호텔종사원의 근무환경은 감정소진 현상에 노출되어 있고, 지속적으로 서비스의 양적, 질적 평가를 고객에게 받으면서 근무에 임하는 호텔종사원은 허전함, 정신적인 피폐함의 증상을 보인다고 하였다.

제 4 절 고객에 대한 반생산적 과업 행동

1. 고객에 대한 반생산적 과업행동의 개념

반생산적 과업 행동(CWB: counterproductive work behavior)이란 조직의 입장에서 조직구성원이 정당한 이익에 반하여 고의적으로 행하는 행동을 의미한다(Sackett, 2002). 최근 다양한 산업 분야에서 반생산적 과업행동에 대한 연구가 진행되고 있으며 이에 따라 각 산업의 특성에 맞추어 해당 개념을 다양하게 정의 내리고 있다(변재우·성혜진, 2018).

반생산적 과업행동은 조직 내에서 개인과 조직에 피해를 주는 계획적이며 자발적인 행동으로 정의할 수 있으며(Fox & Spector, 2006), 또한 이는 조직 또는 그 구성원에게 해를 끼칠 수 있는 의도적인 행동(Penny & Spector, 2002; Spector & Fox, 2005)이라고 할 수 있다.

또한 반생산적 과업행동을 조직과 종사원 간의 사회적 교환이론(social exchange theory)에 적용하여 설명하면, 종사원이 업무 중 부정적인 감정을 지속적으로 경험하게 되면, 자발적인 공헌을 줄이고 반생산적 과업행동을 통하여 심리적 및 경제적 보상을 받으려고 할 가능성이 높아지게 됨으로써 이로 인해 장기적으로 기업의 이익에 부정적인 영향을 줄 수 있다(Spector & Fox, 2002; Bechtoldt et al., 2007). 이에 반생산적 과업행동의 경제적 측면과 비경제적 측면에 대한 부정적인 영향은 매우 심각한 수준이라고 할 수 있으므로 종사원의 반생산적 과업행동에 대한 원인을 파악하고 이를 규명하고 예방할 수 있는 관리적 방안이 필요하다.

최근 연구에 따르면, 서비스 종사원이 조직 및 동료뿐만 아니라 고객에

대한 반생산적 과업행동(customer-directed CWB)을 하며, 이는 고객무례 경험으로부터 유발된 부정적 감정 및 요인들이 고객의 요구에 대하여 불응하거나 저품질의 서비스를 행사하여 결과적으로 고객에 대한 반생산적 과업행동으로 이어질 수 있음을 의미한다(Hunter & Penny, 2014).

본 연구에서는 고객에 대한 반생산적 과업행동(CWB)을 호텔종사원이 호텔고객에 대한 피해를 주는 의도적인 행동으로 정의하고자 한다.

2. 고객에 대한 반생산적 과업행동의 선행연구

호텔종사원의 규범화된 요구라는 감정표현이 서로 상충할 경우 갈등상태를 발생하게 되고, 고객서비스를 담당하는 종사원은 고객과의 상호작용과정에서 부정적 감정의 영향으로 다양한 형태의 현상이 발생한다. 종사원의 부정적 감정은 다양한 상황에서 일어나게 되는데, 이는 자신이 행한 행동과 실제 느끼는 감정이 다를 경우 종사원의 인지부조화(cognitive dissonance)에 기반한 불편한 심리상태로 인하여 갈등을 경험하게 되고, 이는 자신과 타인에게 냉소주의적 태도로 연결된다(윤영일, 2016; Ashforth & Humphrey, 1993). 이런 감정의 부정적인 영향은 업무 관련 태도 및 행동으로 이어지고, 업무 수행 과정에 있어 감정의 괴리현상으로 종사원들은 자괴감 및 정서적 고갈 등이 누적되며, 이는 또다시 자신의 업무에 대한 불만족과 냉소주의적 태도로 이어질 수 있다(Bakker & Heuven, 2006).

선행연구에서는 부정적 감정 성향과 반생산적 과업행동의 영향관계의 실증을 통해 그 관계를 파악하였는데, 먼저 감정소진을 경험한 종사원은 결근과 이직률이 증가하고 직무에 대한 열의가 낮아지는 등 부정적 업무태도를 형성한다고 하였다(Brotheridge & Grandey, 2002; Cordes &

Dougherty, 1993; Lee & Ashforth, 1996).

또한 선행연구에 따르면 감정소진은 반생산적 과업행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다(강성호·최종학·이지애·허원무, 2016; 강미영·한나영·배상욱, 2017; 박기륜·문계완·김성윤, 2015; 최원석·하제현, 2017; 정효선·윤혜현, 2019). 이는 업무수행과정에서 감정소진은 반생산적 과업행동과 같은 부정적 행동을 유발한다는 것을 지지하고, 부정적 감정은 비난, 절도 등과 같이 여러 형태의 반생산적 과업행동과 관계가 있음을 입증하는 결과이다(Spector & Fox, 2002).

호텔종사원은 고객은 물론 동료와도 빈번히 상호작용하며, 직무를 수행하는 의사소통 과정에서는 감정이 중요하게 작용한다(오서경·윤혜현, 2018; 최항석·김오현·임효창, 2006; 허창구·조중연·신강현, 2013; Kruml & Geddes, 2000). 한편으로 직무에 만족한다고 해서 반생산적 과업행동이 줄어드는 것이 아니라, 호텔 내부의 특성으로 인하여 조직 내부적으로 고객 및 동료의 관계에서 일탈행동이 일어나는 광범위한 형태로 반생산적 과업행동이 나타날 수도 있다(Kish-Gephart, 2010).

또한 고객무례 경험과 고객에 대한 반생산적 과업행동의 영향관계에서 고객무례는 부정적 사건인 감정소진을 유발하고, 이는 결국 고객에 대한 반생산적 과업행동에 영향을 줄 수 있다(허원무, 2016). 서비스 산업에서 경쟁력 강화의 핵심원천은 인적자원이고, 종사원의 만족이 선행되어야 조직에도 긍정적인 영향을 줄 수 있으므로(박경문·장병주·김이태, 2018; 윤정현·이재훈·김기근, 2010), 고객에 대한 반생산적 과업행동에 영향을 미치는 관련 요인들을 파악하여 영향관계를 검토하는 것은 의미있는 작업이라고 할 수 있다.

특히 호텔 산업에서는 기업의 발전 및 업무효율성을 추구하며, 고객에게 우호적인 상호관계를 통한 서비스 만족의 기업이미지 제고는 기업의 궁극

적인 목표이며 종사원의 긍정적인 감정이 곧 고객 만족으로 이어지기 때문에 고객에 대한 반생산적 과업행동을 방지하기 위한 노력이 무엇보다 중요하다.



제 5 절 정서조절역량

1. 정서조절역량의 개념

우리는 살아가면서 정서적 자극에 반응하며 슬픔, 기쁨, 수치심, 행복 등의 다양한 정서를 경험하는데, 정서는 다양한 기능으로 개인의 생존 및 적응을 도와줄 뿐 아니라 원활한 의사소통과 문제해결을 지원한다. 이에 매한순간 일어나는 정서를 인지하고, 그 정서가 제공하는 정보의 의미를 파악하여 상황에 맞게 반응하고 대처하는 것이 무엇보다 중요하다. 정서의 기능적 측면에서 정서적인 정보를 처리하는 능력을 정서지능이라고 하는데 (Salovey, Masyer, Goldman, Turvey, & Palfai, 1995; Salovey & Mayer, 1998), 여기서 정서지능의 요소 중에 가장 중요한 것이 정서조절이다. 이와 관련하여 우리의 적응과 생존을 위하여 불안한 심리상태나 우울한 기분을 어떻게 조절하느냐에 따라 심리적 건강과 개인의 적응에의 영향력이 달라질 수 있기 때문에 여러 연구자들이 정서조절의 중요성에 대하여 주목해왔다.

정서조절(emotional regulational ability)은 정서적인 지능을 구성하는 중요한 요소로서, 자신의 정서반응을 평가하고 수정하는 과정이며, 정서조절역량은 우리 삶에 중요한 영향을 미친다. 불쾌한 감정을 경험하더라도 정서조절의 수준이 높다면 긍정적인 결과를 가져올 수 있고, 정서조절을 잘 하지 못한다면 조직에서 불이익을 받아 직장을 잃거나 사람과의 관계에 있어서도 회복할 수 없는 상황을 만들 수도 있고, 심지어 건강까지 잃을 수 있다.

정서조절에 대한 경험적인 연구는 심리적인 방어기체에 관한 Breuer & Freud(1955)의 정신분석적 전통의 연구에서 시작되었고, 부정적인 정서의 용어로 불안이라는 개념을 사용하였으며, 스트레스로 인한 부정적인 정서를 조절하기 위하여 문제나 상황변화를 위한 대처, 감정소진의 감소를 위한 활동, 정서에 문제시되는 발단 및 상황 자체를 줄이기 위하여 변화시키기 위한 활동으로 구분하여 제시하였으며, 이러한 전통이 정서조절 연구의 토대가 되었다. Gross(1998)는 정서조절을 어떤 정서를 언제, 어떻게 경험하며 표현하는 것인가에 대한 영향을 미치기 위해 사람들이 사용하는 절차라고 정의하였으며, Gratz & Roemer(2004)는 부정적인 정서를 경험하면 충동적인 행동을 조절하고 행동하는 능력으로 목표와 상황의 요구를 충족하기 위해 개인이 바라는 목표에 일치하게 되는 능력이라고 정의하였다. 정서조절역량은 부정적인 정서를 최소화하여 긍정적인 정서를 유지하기 위한 개인의 심리적인 능력을 의미한다. 정서조절역량은 개인의 삶의 적응뿐 아니라 건강한 대인관계를 예측하는 데 있어 중요한 요인이 되고, 심리적인 안녕감에 유의한 영향력을 갖는 것으로 삶의 만족으로 연계성을 가진다는 것에 의미를 둔다면 정서조절역량은 개인으로 본인의 삶의 질을 높일 수 있는 중요요인이라고 할 수 있다.

선행연구에서는 정서조절역량은 자신의 정서를 상황에 맞게 효율적으로 융통성 있게 잘 조절하고 표현하는 것이며, 본인이 속한 사회에 기대되는 상태로 적응하는 능력이라고 정의하였다(Salovey & Mayer, 1998). Thompson(1994)은 정서조절을 자신의 정서상태를 관찰하며 평가하여 목표를 위하여 수정하는 과정으로 간주하며, 보다 효과적으로 조절할 수 있는 역량을 정서조절역량으로 정의하였다. 정서조절역량은 주관적인 안녕감을 결정하는 중요요인으로(Cicchetti, Ackerman, & Izard, 1995), 그 역량이 낮으면 심리적 고통에 더하여 대인관계에 있어서도 어려움을 경험한다

고 하였다(Bonanno, 2001; Hayes, Wilson, Gifford, Follette, & Strosahl, 1996).

따라서 본 연구에서는 정서조절역량을 조직 내에서 기대되는 상태로 적용하려는 노력으로 정서를 효율적으로 조절할 수 있는 역량으로 정의하고자 한다.

2. 정서조절역량의 선행연구

고객무례 및 동료무례의 경험은 심리적 자원을 비롯하여 다양한 자원의 소모를 가져오게 되는데, 이는 감정소진을 유발하기 때문에 스트레스나 소진, 고갈에 미치는 효과를 완화시킬 수 있는 노력이 필요하다. 직무요구-자원모형(JD-R Model; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001)의 적용에 따라 무례경험에 의해 발생하는 감정소진의 부정적 결과를 완화시킬 수 있는 여러 개인자원 또는 직무자원을 제안할 수 있다.

선행연구에서는 무례경험으로 발생하는 소진 및 스트레스는 조직지원, 동료지원, 상사지원의 변혁적 리더쉽, 직무통제 등에 의해서 조절되는 것으로 보고하고 있지만(Arnold & Walsh, 2015; Han et al., 2016; Lin & Lai, 2019; Park et al., 2018; Zhu et al., 2019), 상대적으로 개인자원(personal resources)에 의한 연구는 부족한 실정이다. 이는 스트레스 반응이나 외부 환경에 대한 반응은 개인의 특성에 따라 달라지기 때문에 감정소진을 완화시킬 수 있는지를 규명하고 발굴하는 것이 필요하다(Al-Hawari, Bani-Melhem, & Quratulain, 2019), 여기서 개인자원으로 활용할 수 있는 조절변수로 자기효능감(self-efficacy), 복원력(resilience), 감성지능(emotional intelligence) 등을 들 수 있는데, 최근 연구에 따르면 동료관계(예: 상사의 비인격적 감독)에서 소진과의 영향에서 복원력이 소진을 완화

시킬 수 있음을 증명하였고(Al-Hawarin et al., 2019), 동료무례의 경험으로 발생한 감정소진을 자기효능감으로 완화시킬 수 있다고 하였다(Rhee, Hur, & Kim, 2017).

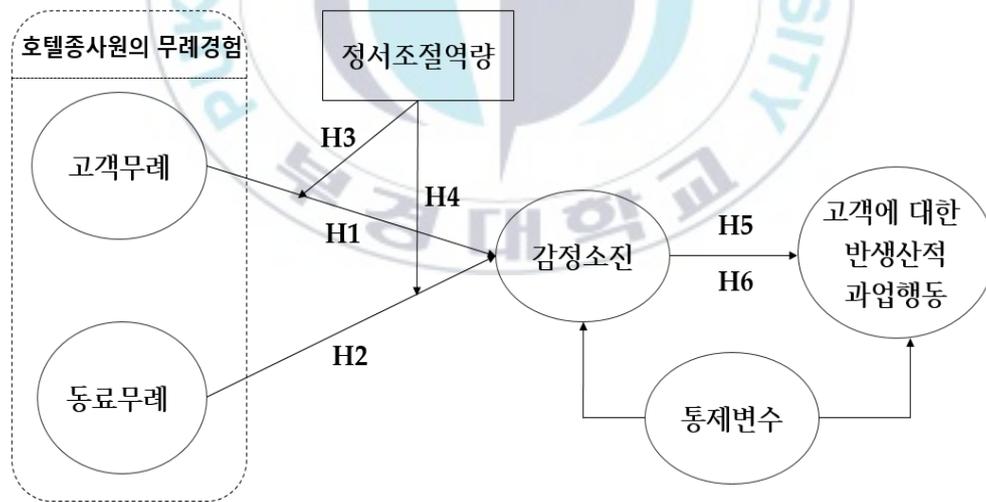
고객무례 및 동료무례를 경험한 종사원이 감정소진에 미치는 정의 효과는 정서조절역량에 의하여 조절되고(Cho et al., 2016), 이는 높은 수준의 정서조절역량을 가진 종사원은 부정적인 소진 현상의 스트레스를 감소시킬 수 있다(김민성·허원무·김병수, 2019). 고객무례 및 동료무례의 경험으로 발생한 감정소진을 완화시킬 수 있는 개인자원으로 본 연구는 정서조절역량을 고려하여 이에 따른 조절효과를 살펴보고자 하며, 고객무례가 반생산적 과업행동에 미치는 영향의 조절된 매개효과의 차이를 분석하고자 한다. 이는 정서조절역량이 높은 종사원은 부정적 감정인 소진을 완화시킬 수 있고, 조절된 매개효과의 정서조절역량의 차이를 분석함으로써 무례경험으로 인한 반생산적 과업행동에도 차이가 있음을 분석하고자 하였다.

제 3 장 연구방법

제 1 절 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형

본 연구는 고객무례 및 동료무례가 호텔종사원의 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 영향관계를 분석하고, 정서조절역량의 조절된 매개역할의 차이를 분석하기 위해 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설정하였다.



주: 통제변수(성별, 연령, 현재 근무하는 호텔의 근무연수)

<그림 3-1> 연구모형

2. 가설설정

본 연구는 호텔종사원이 경험한 고객무례 및 동료무례를 독립변수로, 감정소진을 매개변수로, 고객에 대한 반생산적 과업행동을 종속변수로 하여 변수간의 인과관계를 규명하고자 하였다. 또한 정서조절역량을 조절변수로 하여 고객무례 및 동료무례로부터 발생된 감정소진을 조절(완화)시킬 수 있는지의 차이를 분석하고, 고객에 대한 반생산적 과업행동의 조절된 매개 역할을 분석하고자 한다. 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가. 고객무례가 호텔 종사원의 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 영향에서 감정소진의 매개효과

호텔종사원이 지각하는 고객무례는 반복적으로 경험하여 스트레스 및 소진 현상의 부정적인 감정을 유발하고 나아가 조직성과에 좋지 않은 영향을 미칠 수 있는 연구는 선행연구에서 많이 이루어진 바가 있다. 호텔기업은 고객만족을 통한 서비스 성과를 중요시하고, 무례를 일삼는 고객에게 최상의 서비스를 수행하도록 강요하고 고객지향성 및 서비스품질을 강조하고 있으며, 특히 호텔기업의 종사원은 소진의 정도는 심각하다(이병학, 2017).

감정소진은 고객의 무리한 요구로 인하여 서비스 제공자가 정서적인 자원이 고갈되고, 감정을 상실하여 탈진 징후로 업무에 부정적인 태도로 정의된다(Maslach, 1982). 부정적 정서는 일반적으로 감정소진을 유발할 수 있는데, 자원보전이론에 의하면 정서적 자원이 훼손되는 과정은 부정적 정서의 경험으로 나타나게 됨을 설명한다. 정서적인 자원손실은 절망감, 좌절감을 포함하는 감정소진을 유발하고(Pines & Aronson, 1988), 감정소진은

특히 사회적 관계에서 자신이 하고자 하는 이상의 감정요구가 발생될 수 있다(Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). 선행연구들은 감정소진의 특성으로 인하여 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 것을 밝힌 바 있다. 고객 무례는 고객이라는 우위의 권력으로 상대적으로 낮은 권력의 직원에게 무례함을 행사하는 것으로서 서비스를 행한 종사원에게는 절망감 및 좌절감은 더욱 강하게 경험하게 한다. 고객무례 행동의 비인격적인 대우는 일상적인 고객응대를 넘어서 감정적 자원을 극단적으로 소진하는 부정적 사건이 된다(Slitter et al., 2010).

고객무례는 도덕적이고 윤리적인 판단과 별개로 일상적인 현상으로 인지하게 되는데, 서비스 현장에서의 오래된 관행의 고객이 왕이라는 서비스 마인드를 일방적으로 강요함에 따라 서비스 제공자인 종사원과 고객에게 암묵적으로 각인 되어진 것이라고 볼 수 있다. 고객무례와 부정적 정서인 감정소진과의 영향 관계는 선행연구에서도 많이 연구되었는데, 최근에는 고객무례가 부정적 정서인 감정소진에 정(+)¹의 영향을 미친다고 하였다(한수진·최민석, 2018).

항공사 객실승무원을 대상으로 고객의 무례한 행동이 종사원의 감정소진과 이탈행동에 미치는 영향관계에서 고객무례의 경험은 종사원의 감정소진에 정(+)¹의 영향을 미친다고 하였다(조경희·배현숙, 2018). 고객무례는 무례한 언어 및 태도에 있어 직원들에게 부정적 정서의 영향을 주고 있고, 특히 직원들은 원활한 직무수행을 위하여 자신의 감정을 표현하지 않기 위해 노력함으로써 감정소진의 형태에 이른다고 하였다.

또한 부정적 감정의 경험이 고객에 대한 반생산적 과업행동에 정(+)¹영향을 미치고(Hunter & Penny, 2014), 고객무례 경험이 고객에 대한 반생산적 과업행동에 정(+)¹의 영향을 미친다고 하였다(허원무, 2016). 이는 고객무례로 인하여 유발된 부정적 감정으로 인하여 서비스 전선에 종사원들은 고객

이 요구하는 부분에 대한 무시 또는 저품질의 서비스를 행사하는 고객에 대한 반생산적 과업행동을 행하게 될 수 있음을 의미한다.

고객무례 경험으로 인하여 감정소진에 처하면 지속적인 서비스에 몰두하기는 어렵고, 고객을 피상적으로 대하고 고객과의 관계에서 상호작용을 최소화하려고 할 것이고, 고객을 향한 서비스 제공에 원활하지 못한 부정적 결과로 이어지게 되는데, 이는 고객에 대한 반생산적 과업행동으로 이어진다고 볼 수 있다.

민소라·이슬기(2019)는 고객무례가 반복적으로 일어나면 표면적으로는 큰 문제가 되지 않을 수 있지만, 부정적 감정이 누적된다면 결국, 이직 의도, 지각 등을 유발할 수 있고, 업무의 효율성을 낮추는 행동으로 조직에 영향을 미친다고 하였다. 특히 서비스 종사자는 고객무례를 경험하게 된다면 자존감을 떨어뜨리고, 우울증 및 이직 등의 행동을 유발할 수 있고 고객지향적인 행동을 포기한다고 하였다.

최용득·한준구(2018)의 연구에서는 고객의 무례 및 감정소진의 매개역할을 분석하였으며, 고객무례의 경험은 일과 삶에 심각한 부정적인 효과가 미친다는 것을 확인하였다. 이는 고객으로부터 경험하는 비인격적 및 예의에 어긋나는 행동은 서비스 기업성과의 핵심인 구성원의 몰입을 저해한다고 하였고, 행복감 저하를 이끄는 데 이는 조직차원에서 고객무례 경험의 부정적인 경험에서 촉발될 수 있는 감정소진을 완화시키는 것이 무엇보다 중요함을 강조하였다.

고객무례를 경험한 구성원은 심리적 자원이 고갈되고, 소진이 유발하게 되는데(허원무, 2016, 김미미·김보영, 2017; 김세영·김종경·박광옥, 2013; 한수진·최민석, 2018; Kern & Grandey, 2009; Hur et al., 2016), 본 연구에서는 고객무례가 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 영향관계에서 감정소진의 매개효과를 분석하고자 한다.

따라서 본 연구에서 H1은 다음과 같다.

H1: 고객무례는 호텔종사원의 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

나. 동료무례가 호텔종사원의 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 영향에서 감정소진의 매개효과

조직내부에 있어서 동료관계에서도 다양한 요인으로 무례함을 경험하게 된다. 조직 내부에서는 인간관계갈등, 부서간 갈등, 언어폭력, 상사의 비인격적 감독 등이 포함되고, 종사원은 이러한 행동에 따라서 정서적 및 육체적 노동이 과중되고 좌절감 및 피로감을 느낀다(왕용, 2019). 이러한 피로, 좌절은 조직적으로 상당한 부정적인 영향을 미치는데, 이러한 감정소진은 조직구성원들이 다양한 요인으로 발생하는 부정적 정서적, 육체적 고갈상태로 종사원이 겪고 있다(성오현, 2013). 호텔기업은 인적자원을 운영함에 있어서 동료사이에서 호의적인 관계가 유지될수록 서비스 몰입 및 서비스지향성은 향상된다고 할 수 있는데, 고객에 대한 반생산적 과업행동에 있어서 감정소진이 직접적인 영향관계가 있음을 유추하였다.

조강제(2017)는 넓은 의미로 상사, 동료, 부하간의 관계에서 본인을 제외한 모든 사람을 조직의 고객으로 정의하였는데, 이는 조직 내부의 상호관계는 우호적인 관계를 유지함으로써 내부만족이 선행되어 최종 고객서비스에 만족할 수 있는 결과를 가져올 수 있음을 의미한다고 볼 수 있다. 조직 내에서 부서간 불협화음으로 직원들의 스트레스와 고객 불평등의 문제점이 발생되고 있고, 이러한 갈등으로 인하여 소진이 발생되고, 조직성과에 부정적인 영향을 미친다고 하였다(김진중·오석윤, 2018).

조직구성원이 공동의 목표를 위하여 상호작용하는 과정에서 다양한 갈등이 발생하는 것으로, 종사원의 관계갈등은 최종 고객에게 부정적인 영향을 미친다. 호텔직원에 대한 연구 중 비인격적 감독은 반생산적 과업행동에 유의한 영향을 미치고, 상사의 비인격적 감독은 조직구성원의 정서적 소진에 정(+)¹의 영향을 미친다고 하였다. 이와 같은 상사 비인격적 감독은 동료무례의 대표적인 행동 양상으로 종사원간의 감정소진을 유발한다고 볼 수 있다(이명원·이수광, 2015).

동료무례 경험으로 동료직원은 소진을 경험하고 서비스 선상에서 침묵행동으로 업무에 연계되어 부정적인 영향을 미친다고 볼 수 있고, 관계갈등은 마찰과 상호적대감으로 충돌을 유발하고 상호 이해를 저하시킬 뿐만 아니라, 조직의 업무 수행에 있어서 방해가 된다. 동료사이의 관계갈등은 호텔종사원의 성취감의 감소, 정서적 탈진이 높아지고, 비인격화 및 성취감의 감소는 직무성과를 저해하는 것으로 제시하고 있다(김진중·오석윤, 2018).

이병학(2017)은 동료관계에서 상호충돌은 호텔종사원의 소진 현상에 정(+)¹의 상관관계가 있음을 검증하였고, 동료 간의 소통부재, 무시는 직무만족 및 조직몰입에 부의 영향을 미치는 것으로 관계갈등으로 감정소진에 미치는 영향을 미친다고 하였다. 이와 같이 관계갈등의 동료무례는 감정소진에 영향을 미치고, 반생산적인 과업행동의 원인이 된다고 추정할 수 있다(윤재효, 2013)

반생산적 과업행동은 조직에 부정적인 영향을 가져다주고, 잠재적으로 개인 및 조직 모두에게 해가 되는 파괴행동으로 결국 성과차원에서 바람직하지 않은 행동으로 정의하고 있다. 반생산적 과업행동은 조직의 기능과 재산에 직접적인 영향을 주게 되고 기업의 성과를 줄이고 기업에 피해를 줌으로써 조직 및 구성원에게 해로운 효과를 가져온다고 하였다. 강미영·한나영·배상욱(2017)은 동료관계에 영향을 줄 수 있는 언어폭력은 조직목

표를 훼손하는 부정적인 행동 및 역기능 행동으로 반생산적 과업행동을 유발할 수 있다고 설명하였다. Hunter & Penny(2014)의 연구에 따르면 조직과 그 이해 관계자인 동료의 갈등으로 직원 불만족이 발생하고 이는 고객에 대한 반생산적 과업행동에 영향을 미친다고 하였다.

호텔종사원의 감정노동 및 반생산적 과업행동 간의 관계에서 감정소진은 반생산적 과업행동에 정(+)의 영향을 미치고, 이러한 소진을 경험한 호텔종사원은 의도적으로 조직의 성과를 저해시킬 수 있는 행동을 한다(오서경·윤혜연, 2018). 이러한 선행연구를 바탕으로 동료무례의 경험은 상호관계에서 빈번하게 발생하고 있고, 감정소진을 유발하여 고객에 대한 반생산적 과업행동에 영향을 미칠 수 있음을 예상하여 다음과 같은 H2를 설정하였다.

H2: 동료무례는 호텔종사원의 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

다. 정서조절역량에 따른 조절효과

고객무례는 서비스 종사원의 심리적 자원을 비롯하여 다양한 자원의 소모를 가지고 오고, 감정소진을 유발하게 된다(최용득·한준구, 2018, Hobfoll, 1989; Van Jaarsveld, Walker, & Skarlicki, 2010). 선행연구에서는 상호작용으로 경험하게 되는 무례경험이 스트레스 및 긴장으로 발생할 수 있는 심리적 자원의 감정소진은 부정적인 영향을 초래하게 되는데 이는 여타의 조직지원, 동료지원, 직무통제 등의 직무자원 및 요구에 의하여 조절되는 것으로 보고 있다(Arnold & Walsh, 2015; Han et al., 2016; Lin & Lai, 2019; Park et al., 2018; Zhu et al., 2019).

직무수행을 하는데 있어서 부정적 경험으로 인한 결과는 여러 대응수단이나 개인자원에 따라 달라질 수 있다(최용득·한준구, 2018). 직무-자원모형(JD-R Model; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001)을 적용하면, 무례경험에서 발생할 수 있는 감정소진은 부정적 결과를 완화시킬 수 있는 여러 직무 관련 조절효과를 많은 연구에서 보고 하고 있지만, 개인자원의 조절효과를 분석한 연구는 미흡한 실정이다. 스트레스의 수준에 따라 영향을 미치는 요인으로 직무특성뿐만 아니라 개인특성을 고려해야 하는 스트레스 연구(Brotheridge & Grandey, 2002)에서는 개인특성이 상호관계에서 발생하는 감정소진을 완화시킬 수 있음을 규명하였다(Al-Hawari et al., 2019).

서비스 종사원의 개인자원으로는 복원력(resilience) 및 자기효능감(self-efficacy) 등을 들 수 있다. 선행연구에서는 고객접점의 서비스 종사원이 경험하는 동료무례가 감정소진에 미치는 정(+)의 효과는 자기효능감에 의하여 조절되는 것으로 나타났다(Rhee et al., 2017). 또한 상사에 대한 비인격적 감독이 감정소진에 미치는 영향은 복원력에 의한 조절은 조절되지 못했지만, 고객무례의 경험으로 발생하는 감정소진은 복원력의 기제로 조절될 수 있었음을 알 수 있다(Al-Hawari et al., 2019). 이에 따라서 심리적 개인자원은 고객무례의 경험으로 인해 소진되는 감정을 회복하는데 기여할 수 있음을 보고하고 있다.

본 연구에서는 정서조절역량을 고객무례 및 동료무례로 인하여 유발되는 감정소진을 완화시킬 수 있는 조절변수로서 분석하고자 한다. 정서조절역량은 자신의 정서를 상황에 맞게 보다 효과적으로 조절하고, 자신이 속한 사회에서 기대되는 상태로 적응하는 능력으로 정의하며(Mayer & Salovey, 1997), 심리적 안정을 확보하는 데 있어 중요한 자원으로 정서조절역량이 낮아질 경우 심리적인 고통뿐만 아니라 어려움을 경험하게 된다(Bonanno,

2001; Hayes et al., 1996). 정서조절역량이 높을 경우 고객무례 및 동료무례의 경험으로 유발된 감정소진을 보다 효과적으로 관리 할 수 있을 것으로 기대한다.

Cho et al.(2016)의 연구에서는 서비스 종사원이 동료, 고객무례 경험이 감정소진에 미치는 정(+의) 효과는 종사원이 보유한 개인의 정서조절역량에 의해 조절되는 것으로 나타났는데, 이는 정서조절역량이 높고 낮음에 따라 무례경험으로 발생된 감정소진에 미치는 효과가 각각 다르게 나타날 수 있음을 예상하고, 이에 따라 본 연구에서는 다음과 같은 H3, H4를 설정하였다.

H3: 호텔종사원이 보유한 정서조절역량은 고객무례의 경험으로 발생된 감정소진에 미치는 효과를 조절(완화)할 것이다.

H4: 호텔종사원이 보유한 정서조절역량은 동료무례의 경험으로 발생된 감정소진에 미치는 효과를 조절(완화)할 것이다.

라. 정서조절역량에 따른 조절된 매개역할

본 연구는 고객무례 및 동료무례와 고객에 대한 반생산적 과업행동의 영향관계에서 감정소진의 매개효과와 개인자원의 정서조절역량의 조절효과가 유의하다는 전제의 가설을 설정하였다.

정서조절역량은 고객무례 및 동료무례가 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 부정적인 매개효과를 완화시킬 수 있을 것이다. 이러한 정서조절역량의 조절된 매개효과(moderated mediation)를 근거

로 가설을 설정하였다.

고객무례 및 동료무례의 경험으로 유발된 감정소진은 이를 회복하기 위하여 자신의 감정을 적절하게 조절한다면, 무례경험으로 인해 발생할 수 있는 고객에 대한 반생산적 과업행동을 매개하는 감정소진을 완화시킬 것이다. 이는 자기조절역량이 높으면 감정소진에 미치는 영향을 적절하게 완화하여 결국 성과변수인 고객에 대한 반생산적 과업행동에도 영향을 주는 조절된 매개역할의 효과를 예상할 수 있을 것이다.

반면에 정서조절역량이 조절하는 능력이 낮으면 무례경험으로 발생한 부정적인 감정의 소진을 완화시키지 못할 것이다. 또한 무례경험과 고객에 대한 반생산적 과업행동의 인과관계에서 매개하는 감정소진을 정서조절역량이 완화시키지 못함으로 고객에 대한 반생산적 과업행동에도 유의한 영향을 미칠 것으로 예상된다.

또한 고객무례 및 동료무례의 경험으로 발생한 감정소진을 해소하고 회복이 필요한 상황에서 정서조절역량의 개인자원으로서 조절효과는 보다 효과적으로 역할을 할 것으로 기대한다. 서비스기업에서 종사원이 겪는 부정적 감정인 직원들의 분노, 정서적인 소진이 유발되어 종사원의 정서에 부정적인 영향을 끼치고, 이러한 소진현상을 대처할 수 있는 능력은 조절변수로 완화되어 조절될 수 있음을 추정해 볼 수 있다.

이에 따라 정서조절역량의 고저의 수준에 따라 무례경험이 감정소진을 매개로 반생산적 과업행동에 미치는 영향관계를 확인하기 위해서 서비스종사원의 개인자원인 정서조절역량의 조절된 매개효과를 <그림 3-1>과 같이 H5, H6을 설정하였다.

H5: 호텔종사원이 보유한 정서조절역량은 고객무례가 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 효과를 조절(완화)할 것

이다.

H6: 호텔종사원이 보유한 정서조절역량은 동료무례가 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 효과를 조절(완화)할 것이다.



제 2 절 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성

1. 구성개념의 조작적 정의 및 측정

조작적 정의(operational definition)는 연구의 측정을 정확하고 구체적인 형태로 표현하기 위하여 연구결과에 대한 가능성과 정확한 측정에 대한 오류 판단에 있어서 결정적인 역할을 하기 때문에 중요하다. 조작적 정의는 변수의 개념적인 정의를 실제 현상을 측정가능하도록 정의하는 것으로서 측정을 위한 조작적 정의와 실험변수를 조작할 것인가를 설명해주는 실험적인 정의로 구분할 수 있다.

조작적 정의는 연구의 측정을 더욱 정확하고 구체적인 형태로 표현하기 위한 것으로 연구의 결과에 대한 가능성과 정확한 측정에 대한 오류 판단 시에 결정적인 역할을 하므로 매우 중요하다 할 수 있다.

본 연구의 주요 변수를 측정하기 위한 측정문항은 선행연구에서 이미 검증된 척도를 토대로 본 연구에 맞게 설문문항을 수정하여 사용하였다(<표 3-2> 참고). 모든 문항은 5점 리커트 척도로 측정되었다. 첫째, 고객무례는 Sliter et al.(2012)에 사용된 12개 문항을 이용해서 측정하였다. 둘째, 동료 무례는 Sliter et al.(2012)에서 사용된 4개 문항을 활용해서 측정하였다. 감정소진은 Maslach & Jackson(1981)에서 사용된 4개 문항을 이용해서 측정하였다. 반생산적 과업행동은 Hunter & Penney(2014)의 연구에서 사용된 10개 측정문항을 이용해서 평가하였다. 마지막으로 정서조절역량은 Cho et al.(2016)의 연구에서 사용된 4개 문항을 이용해서 측정하였다.

한편, 호텔종업원의 감정소진과 반생산적 과업행동에 영향을 미칠 수 있

는 성별, 연령, 학력, 현재 근무하고 있는 호텔에서의 근무기간을 통제변수로 사용하였다(Moon & Hur, 2018).

본 연구의 설문내용들은 선행연구들의 이론적인 내용을 근거로 하여 고객무례, 동료무례, 감정소진, 반생산적 과업행동, 정서조절역량의 총 5개의 영역에 관한 측정항목들은 선행연구에서 신뢰성과 타당성이 검증된 측정항목을 사용하여 본 연구의 내용에 맞게 수정 보완하여 적용하였다.

<표 3-1> 문항구성 및 선행연구

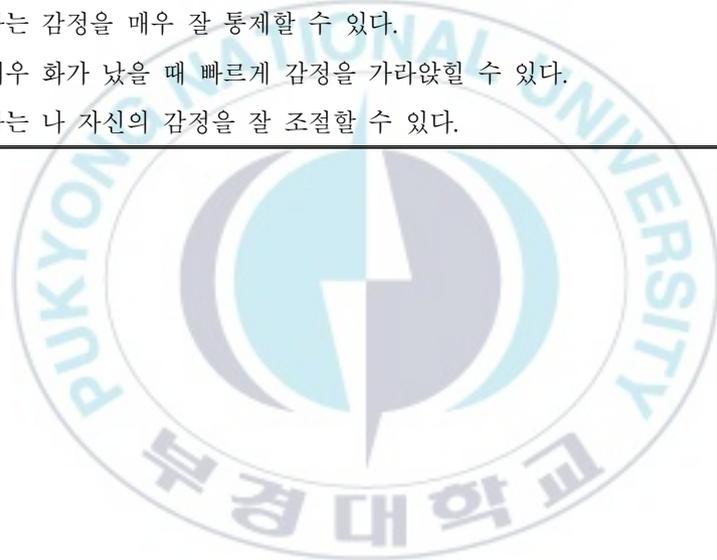
변수	문항수	척도	선행연구
고객무례	12	5	Sliter et al.(2012)
동료무례	4	5	Sliter et al.(2012)
감정소진	4	5	Maslach & Jackson(1981)
고객에 대한 반생산적 과업행동	10	5	Hunter & Penney(2014)
정서조절역량	4	5	Cho et al.(2016)

2. 설문지 구성

<표 3-2> 측정문항

변수	측정문항	
고객무례	고객들은 나에게 화를 낸다.	Parcel CI1
	고객들은 자신들의 불만을 나에게 직접적으로 표시한다.	
	고객들은 나에게 무례한 언사를 한다.	
	고객들은 나를 열등하거나 어리석은 사람으로 대한다.	Parcel CI2
	고객들은 나에게 참을성이 없거나 짜증난 모습을 보인다.	
	고객들은 내가 제공하는 정보를 신뢰하지 않고, 좀 더 높은 직급에 있는 사람과 이야기 할 수 있게 해달라고 요구한다.	Parcel CI3
	고객들은 나를 내려다 보는 태도를 보인다.	
	고객들은 사적으로 나에게 폭언(언어적 공격)을 한다.	
	고객들에게 비정상적인 요구를 한다.	
	고객들은 직원의 외모에 대해 무례한 표현을 한다.	
고객들은 나의 업무처리능력(예: 고객응대 및 서비스 활동 등)에 의문을 표시하는 말을 한다.		
고객들은 나에게 성적 수치심을 유발하는 모욕적인 언행을 한다.		
동료무례	업무 중에 동료들은 얼마나 자주 당신을 무시하거나 배제시키나요?	
	업무 중에 동료들은 당신을 향해 얼마나 자주 목소리를 높이나요?	
	업무 중에 동료들은 얼마나 자주 당신을 무례하게 대하나요?	
	업무 중에 동료들은 얼마나 자주 당신의 기분을 나쁘게 하나요?	
감정소진	내가 상대하는 고객에게 일어난 문제에 대해 관심이 없다.	
	현재 소속된 직장에 아무런 기여를 하지 못한다.	
	내가 생각할 때 나는 잘하는 일이 없는 것 같다.	
	나는 현재의 직무에서 가치 있는 일들을 이룬 적이 없다.	
고객에 대한 반생산적 과업행동	나는 고객을 무시한다. 나는 고객 앞에서 무례하게 행동한다. 나는 고객과 언쟁한다.	Parcel CWB1

고객에 대한 반생산적 과업행동	나는 고객에게 목소리를 높인다.	Parcel CWB2 Parcel CWB3
	고객의 합리적인 요구를 거절한다.	
	나는 필요 이상으로 고객을 기다리게 만든다.	
	나는 고객에게 거짓말을 한다.	
	나는 고객을 다른 사람들에게 웃음거리로 만든다.	
정서조절 역량	나는 고객을 모욕한다.	
	나는 고객을 위협한다.	
	나는 내 기분을 잘 조절(통제)할 수 있고, 내가 처한 어려움을 이성적으로 처리한다.	
	나는 감정을 매우 잘 통제할 수 있다.	
	매우 화가 났을 때 빠르게 감정을 가라앉힐 수 있다.	
	나는 나 자신의 감정을 잘 조절할 수 있다.	



제 3 절 자료수집 및 분석방법

1. 자료수집방법

본 연구의 가설검증을 위해서 서울 및 부산 지역의 5성급 호텔의 2곳에 근무하는 호텔종사원을 대상으로 설문조사를 진행하였다. 고객접점부서 및 비접점부서에서 근무하는 직원을 대상으로 자기기입식(self-administered instrument) 설문조사를 하였고, 비접점부서는 인사부서, 하우스키핑, 시설 등 고객과의 대면이 없는 부서는 제외시키고 마케팅부서의 세일즈, 사무직 군 직원 중에는 고객대면을 하는 직원을 대상으로 설문조사가 이루어졌으며, 고객접점부서는 각 부서별 현장에서 서비스업무를 하는 종사원들을 대상으로 설문조사를 하였다. 또한 신뢰성을 확보하기 위하여 Pilot 테스트 진행 후 본 연구의 설문을 수행하였다. 근무근속 1년 미만 계약직 사원은 설문에서 제외시켰으며, 설문조사의 응답률을 높이기 위하여 상품권을 제공하고, 설문의 본격적인 조사는 서울과 부산 동일시점인 2019년 7월부터 9월까지 약 두 달에 걸쳐 실시하였다. 서울 및 부산 총 350부 중 불성실한 답변을 제외한 나머지 309부를 회수하여 유효한 설문을 분석에 활용하였다.

2. 분석방법

본 연구의 분석은 SPSS 23.0과 AMOS 25.0 통계패키지를 활용하였으며, 표본의 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 진행하였다. 가설 검증의 사전단계로 Cronbach's alpha 값을 통한 신뢰도 분석, 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis, CFA), 상관관계분석(correlation

analysis)을 하였으며 모형의 적합성을 검증하기 위하여 구조방정식 모델링(structural equating model, SEM)을 활용하였다. 추가적으로 동일방법상의 편향(common method bias)의 심각성 정도를 파악하기 위해서 단일요인분석을 통해 점검해 보았다.

가설 검증은 Hayes(2017)가 제안한 Process Macro를 이용해서 매개효과, 조절효과, 그리고 조절된 매개(moderated mediation)효과를 동시에 검증하였으며, 통계적 유의미성을 검증하기 위해서 붓트스트래핑(bootstrapping)방법을 사용하였다.



제 4 장 실증분석

제 1 절 표본의 특성

본 연구 표본의 인구통계학적 특성과 일반적인 특성들을 고찰하기 위해 빈도분석을 실시하였으며, 결과는 <표 4-1>과 같다. 성별 분포는 남성(54.4%)과 여성(45.6%)중 상대적으로 남성이 많은 것으로 나타났고, 연령별 분포는 30대가 30.7%로 가장 많았으며, 20대(37.5%), 30대(36.3%), 40대 이상(26.2%)순으로 나타났다. 교육수준은 대학졸업이상(60.2%), 전문대졸(30.4%), 대학원졸(8.4%), 고졸(1.0%)순으로 나타났고, 근속기간은 10년이상(46.3%), 3년미만(26.9%), 5년이상~10년미만(18.4%), 3년이상~5년미만(8.4%)순으로 나타났다.

<표 4-1> 표본의 특성

변수	범주	빈도	%
성별	남성	168	54.4
	여성	141	45.6
연령	20대	116	37.5
	30대	112	36.3
	40대 이상	81	26.2
근속기간	3년 미만	83	26.9
	3년 이상~5년 미만	26	8.4
	5년 이상~10년 미만	57	18.4
	10년 이상	143	46.3
교육수준	고졸	3	1.0
	전문대졸	94	30.4
	대졸	186	60.2
	대학원졸 이상	26	8.4

제 2 절 신뢰성과 타당성 분석

1. 신뢰성 및 타당성 분석

신뢰성(reliability)은 측정항목들이 동일한 측정값을 얻게 되는 가능성을 뜻하는 개념이며 의존가능성, 안전성, 일관성, 예측가능성, 정확성 등의 개념과 동일하게 간주된다. 신뢰도는 동일 개념을 계속 반복하여 측정하였을 때 얻게 되는 측정값들의 일관성의 정도이며, 각 측정값의 오차가 적을수록 신뢰도가 높다고 본다.

Cronach's α 계수를 이용해서 측정문항들의 신뢰도를 검증했다. 7개 변수들의 Cronbach's α 값이 모두 .7 이상인 것으로 파악되었기 때문에 (Nunnally, 1978), 측정문항의 신뢰성이 확보된 것을 확인했다. 한편, 확인적 요인분석을 이용한 측정모형의 타당성 분석을 수행하기 전에, 고객으로부터의 무례경험과 고객(12개 문항)에 대한 반생산적 과업행동(10개 문항)에 대한 문항 묶음(item parceling)작업을 수행했다(Little, Cunningham, Shahar, & Widaman, 2002). 표본의 수가 적고, 다수의 측정문항을 이용한 구성개념을 구조모형방정식으로 도입할 경우 모형적합도가 나빠질 수 있다. 이러한 경우 측정문항을 평균을 내거나 합산 등을 통해 몇 개의 문항으로 묶은 후에 구조모형방정식을 사용할 경우 안정적인 추정이 가능하다(Little et al. 2002). 따라서 본 연구에서도 Little et al. (2002)이 제안한 방법에 따라 고객으로부터의 무례경험과 고객에 대한 반생산적 과업행동을 각각 3개 문항으로 묶어서 확인적 요인분석을 수행했다(<표 4-2> 참고). 분석결과, 측정모형은 가설검증을 진행하기에 적합한 것으로 나타났으며(x

$\chi^2_{(125)}=247.54, p<.05, CFI=.97, TLI=.96, RMSEA=.06, SRMR=.06$), 측정문항의 요인적재량들이 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(Bentler & Bonett, 1980).

합성신뢰도(composite reliability)의 값은 .7, 평균추출분산(average variance extracted)의 값도 .5를 초과해야 하는데(Bagozzi & Yi, 1988), 모두 이 기준을 충족시키는 것으로 나타났다(<표 4-3> 참고).

(1) 확인적 요인분석

타당성(validity)은 내용타당성(content validity), 예측타당성(predictive validity)등 여러 가지 타당성이 있으며, 측정도구가 측정하는 것을 얼마만큼 정확하게 측정하는지를 보여주는 개념으로서, 구조방정식모델의 경우 추상적인 구성개념이 연구모델에 많이 사용되기 때문에 구성개념타당성(construct validity)이 검증에 많이 사용된다. 구성개념 타당성은 연구하고자 하는 구성개념을 측정도구가 제대로 측정했는지를 검증하는 것으로써 잠재변수와 관측변수에서 관측변수의 일치성 정도를 나타내는 집중타당성(convergent validity)과 독립된 잠재변수 간 차이를 나타내는 판별타당성(discriminant validity)으로 구성되어 있다.

집중타당성(convergent validity)은 수렴타당성이라고도 하며 잠재변수를 측정하는 관측하는 관측변수들의 일치성 정도를 의미한다. 집중타당성을 검증하는 방법은 첫째, 잠재변수와 관측변수 간의 표준화된 요인부하량(standardized factor loading)과 유의성을 측정하는 것이다. 둘째, AVE(average variance extracted: 평균분산추출값)와 개념신뢰도(construct reliability) 또는 합성신뢰도(composite reliability)를 측정하는 것이다.

<표 4-2> 확인적 요인분석 결과

변수	측정문항	λ^*	α	AVE	CR
고객무례	Parcel CI1	.93	.92	.86	.95
	Parcel CI2	.92			
	Parcel CI3	.93			
동료무례	업무 중에 동료들은 얼마나 자주 당신을 무시하거나 배제시키나요?	.74	.87	.64	.87
	업무 중에 동료들은 당신을 향해 얼마나 자주 목소리를 높이나요?	.67			
	업무 중에 동료들은 얼마나 자주 당신을 무례하게 대하나요?	.88			
	업무 중에 동료들은 얼마나 자주 당신의 기분을 나쁘게 하나요?	.88			
감정소진	내가 상대하는 고객에게 일어난 문제에 대해 관심이 없다.	.44	.83	.60	.85
	현재 소속된 직장에 아무런 기여를 하지 못한다.	.89			
	내가 생각할 때 나는 잘하는 일이 없는 것 같다.	.82			
	나는 현재의 직무에서 가치 있는 일들을 이룬 적이 없다.	.85			
반생산적 과업행동	Parcel CWB1	.90	.92	.82	.93
	Parcel CWB2	.90			
	Parcel CWB3	.91			
정서조절 역량	나는 내 기분을 잘 조절(통제)할 수 있고, 내가 처한 어려움을 이성적으로 처리한다.	.74	.89	.66	.89
	나는 감정을 매우 잘 통제할 수 있다.	.88			
	매우 화가 났을 때 빠르게 감정을 가라앉힐 수 있다.	.78			
	나는 내 자신의 감정을 잘 조절할 수 있다.	.85			

$\chi^2_{(125)}=247.54, p<.05, CFI=.97, TLI=.96, RMSEA=.06, SRMR=.06$

주: λ^* 표준화된 요인 부하량, $p<.01$, CR: 합성신뢰도, AVE: 평균분산추출

(2) 집중타당성

집중타당성을 위해서는 표준화된 요인부하량(standardized regression)이 최소 .5 이상이고 .7 이상이면 바람직하다고 하는데 t값이 1.965 이상이 되어야 한다. 평균분산추출값(AVE: average variance extracted)은 수치가 .5 이상이 되어야 하고, 개념 신뢰도(CR)의 경우에는 .7 이상이 되면 수렴타

당성이 있는 것으로 본다.

(3) 판별타당성

판별타당성(discriminant validity)이란 서로 독립된 잠재변수 간의 차이를 나타내는 정도를 의미한다. 즉, 잠재변수 간 낮은 상관을 보인다면 판별타당성이 있다고 할 수 있다. 판별타당성을 측정하는 방법은 두 구성개념 각각의 AVE 값과 두 구성개념 간 상관계수 제곱 값을 비교하여 AVE 값이 상관계수 제곱 값보다 크면 판별타당성이 확보되었음을 의미한다 (Fornell & Locker, 1981).



<표 4-3> 변수의 평균, 표준편차, 상관관계 분석결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 성별	-								
2. 연령	.39**	-							
3. 학력(년)	-.02	.14*	-						
4. 근속기간	.31**	.90**	.09	-					
5. 고객무례	-.22**	.01	.15*	.01	.86				
6. 동료무례	-.06	.02	.04	.05	.27**	.64			
7. 감정소진	-.12*	-.11 [†]	.01	.09	.36**	.38**	.60		
8. 반생산적 과업행동	.04	.07	.09	.05	.38**	.35**	.45**	.82	
9. 정서조절역량	.22**	.08	-.05	.05	-.40**	-.28**	-.35**	-.31**	.66
평균	.54	33.99	15.52	10.15	2.10	1.88	1.73	1.28	3.53
표준편차	.50	8.44	1.22	8.62	.62	.69	.64	.42	.69
α	-	-	-	-	.92	.87	.83	.92	.89
CR	-	-	-	-	.95	.87	.85	.93	.89

주: $p < .1$, * $p < .05$, ** $p < .01$, CR= 합성신뢰도, 대각선의 값 = AVE

(4) 동일 방법상의 편익(common method bias)

연구에 활용된 모든 변수들이 횡단연구방법(cross-sectional design)에 기반을 두고 동일시점에 수집되었다. 또한 모든 측정문항에 있어 호텔종사자 본인의 자기보고식(self-report) 방법으로 데이터가 수집되었다. 이러한 두 가지 방법론적인 한계로 인해, 동일방법상의 편익(common method bias)에 따라 변수간 실질적인 인과관계가 과대하게 추정될 수 있는 위험성이 존재한다(Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). 동일방법상의 편익 심각성 정도를 파악하기 위해서 단일요인분석을 통해 점검해 보았다(Podsakoff et al., 2012). 분석결과, 모형적합도가 $\chi^2_{(135)}=2458.99$, $p<.05$, CFI=.41, TLI=.33, RMSEA=.24, SRMR=.15과 같이 현저히 낮기 때문에 동일방법으로 인한 편익 발생 가능성은 상대적으로 낮은 것을 알 수 있었다. 이를 종합해 보면, 측정연구모델은 가설을 검증하는데 적절하다는 것으로 판단되었다.

제 3 절 연구 가설 결과

본 연구에서 설정한 가설인 고객무례가 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 영향관계에서 정서조절역량의 조절효과 및 조절된 매개효과를 분석하고, Process Macro의 프로그램을 통해 실증분석하였다. Process Macro 분석은 본 연구의 주योग설을 분석하기 위해서 조절된 매개효과에 관한 통계분석이 가능한 Hays(2017)의 Process Macro의 분석방법을 이용하였다. Hayes(2017)가 제안한 Process Macro 분석방법은 매개효과, 조절효과 및 조절된 매개효과를 차례로 검증하였

고, 본 연구의 통계적 유의미성을 검증하기 위하여 붓트스트래핑의 방법으로 정규분포와 상관없이 매개효과 및 조절된 매개효과의 안정적인 통계적 유의성을 확인하였다.

1. 연구모형 적합도

분석결과 연구모형의 측정모델은 가설검증을 진행하기에 적합한 것으로 나타났으며($\chi^2_{(125)}=247.54, p<.05, CFI=.97, TLI=.96, RMSEA=.06, SRMR=.06$), 측정문항의 요인적재량들이 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(Bentler & Bonett, 1980).

2. 가설검증

Hayes(2017)가 제안한 Process Macro를 이용해서 매개효과, 조절효과, 그리고 조절적 매개(moderated mediation)효과를 차례로 검증하였다(모형 번호: 2, 4, 9). 3가지 유형의 효과의 통계적 유의미성을 검증하기 위해서 붓트스트래핑(bootstrapping: $N=5,000$)방법을 사용했다(Shrout & Bolger, 2002; Hayes, 2017). 이 방법은 자료(예: 매개효과와 조절적 매개효과)의 정규분포 여부와 상관없이 사용할 수 있다는 장점이 있어서, 2개 이상의 계수의 곱에 의해서 생산된 계수(예: 매개효과, 조절된 매개효과 계수)의 안정적인 통계적 유의성을 추정하는데 사용되는 방법이다(Shrout & Bolger, 2002; Hayes, 2017). 다음과 같이 순차적으로 가설을 검증하였다.

첫째, 단순매개효과 모형(simple mediation model)을 이용해서, 고객무례가 호텔종사원의 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미

치는 유의한 영향을 미치는 매개효과를 검증하였다. <표 4-4>에서 제시된 것과 같이, 고객무례가 호텔종사원의 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업행동 유의한 영향을 미치는 것으로 H1은 채택되는 것으로 나타났다($b=.06$, 95%CI [.03, .12]). 또한 고객무례가 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 직접효과도 동시에 통계적으로 유의미하기 때문에($b=.16$, 95%CI [.10, .24]), 감정소진은 고객무례가 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 영향관계에서 부분매개(partial mediation)하는 것으로 나타났다.

<표 4-4> 매개효과 모형 검증결과

경로 (→)	<i>b</i>		매개효과 모형		
	(7)	(8)	<i>b</i>	CI _{95%low}	CI _{95%high}
(1) 성별	.01	.11*			
(2) 연령	-.01	.00			
(3) 학력(년)	-.01	.01			
(4) 근속기간	-.00	-.00			
(5) 고객무례	.29**	.16**			
(6) 동료무례	.28**	.10**			
(7) 감정소진		.21**			
(8) 고객에 대한 반생산적 과업행동					
<i>R</i> ²	23.5%	30.7%			
(5) → (8): (총효과)			.22	.15	.32
(5) → (7) → (8): (매개효과, H1)			.06	.03	.12
(5) → (8): (직접효과):			.16	.10	.24
(6) → (8): (총효과)			.16	.09	.25
(6) → (7) → (8): (매개효과, H2)			.06	.03	.11
(6) → (8): (직접효과):			.10	.04	.17

주: * $p<.05$, ** $p<.01$, *b*: 비표준화계수

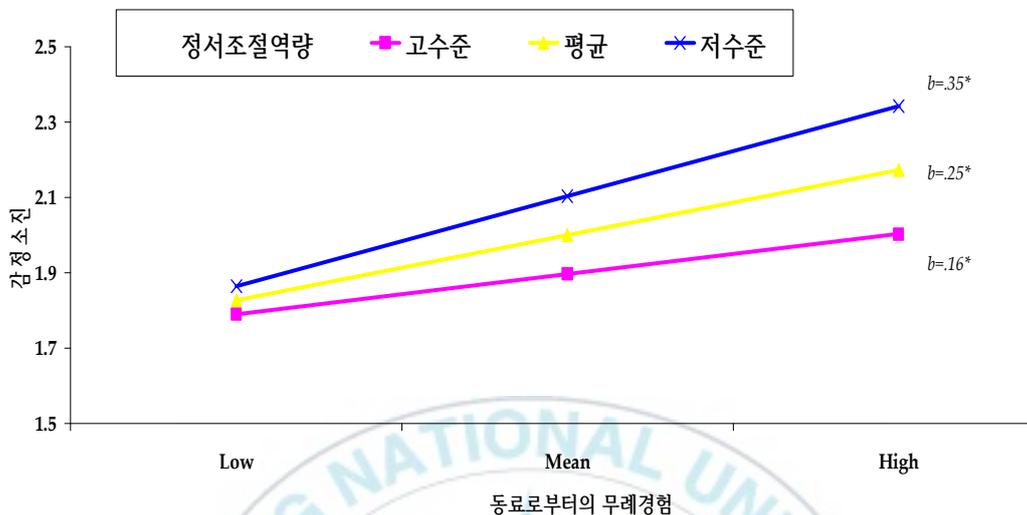
둘째, 고객무례가 호텔종사원의 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 영향의 매개효과를 검증하였다. <표 4-4>에 나타난 것과 같이, 동료무례가 호텔종사원의 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, H2는 채택되었다($b=.06$, 95%CI [.03, .11]). 반면에 동료무례가 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 직접효과도 동시에 통계적으로 유의미하기 때문에($b=.10$, 95%CI [.04, .17]), 감정소진은 동료무례가 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 영향관계를 부분매개(partial mediation)하는 것으로 나타났다.

셋째, 호텔종사원이 보유한 정서조절역량이 고객무례와 동료무례가 감정소진에 미치는 정(+의 효과를 조절(완화)시키는지)를 검증하였다. <표 4-5>에 제시한 것과 같이, 호텔종사원이 보유한 정서조절역량이 고객무례의 경험으로 발생된 감정소진에 미치는 효과를 완화시키지 못하는 것으로 나타났다($b=.07$, $p>.01$). 따라서 H3은 기각되는 것으로 나타났다. 반면에, 호텔종사원이 보유한 정서조절역량은 동료무례 경험으로 인한 감정소진에 미치는 효과를 완화시키는 것으로 나타났다($b=-.14$, $p<.05$). 구체적인 조절 효과의 내용은 <그림 4-1>를 통해서 알 수 있다. <그림 3>을 살펴보면, 정서조절역량이 높아짐에 따라서, 동료무례가 감정소진에 미치는 효과가 작아지는 것으로 나타났다(낮은 수준: $b=.35$, 95%CI [.20, .52], 평균 수준: $b=.25$, 95%CI [.15, .36], 높은 수준: $b=.16$, 95%CI [.03, .30]). 따라서 H4는 채택되었다.

<표 4-5> 조절효과 및 조절된 매개효과 모형 검증결과

변수	감정소진	반생산적 과업행동
	<i>b</i>	<i>b</i>
(1)성별	.03	.11*
(2)연령	-.01	.00
(3)학력(년)	-.02	.01
(4)근속기간	-.00	-.00
(4)고객무례	.25**	.16**
(5)동료무례	.25**	.10**
(6)정서조절역량	-.15**	
(7)고객무례 X 정서조절역량	.07	
(8)동료무례 X 정서조절역량	-.14*	
(9)감정소진		.21**
<i>R</i> ²	27.1%	30.7%
조절된 매개효과 지수		
가설 5: 고객무례 X 정서조절역량 → 감정소진 → 고객에 대한 반생산적 과업행동: <i>b</i> =.015 [-.024, .046]		
가설 6: 동료무례 X 정서조절역량 → 감정소진 → 고객에 대한 반생산적 과업행동: <i>b</i> =-.028 [-.074, -.001]		

주: $p < .1$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *b*: 비표준화계수



주: * $p < .05$, b : 비표준화계수

<그림 4-1> 정서조절역량의 조절효과

마지막으로, 호텔종사원이 보유한 정서조절역량이 “고객무례/동료무례 → 감정소진 → 고객에 대한 반생산적 과업행동”의 매개효과를 조절(감소)하는지를 알기 위해서 조절된 매개효과(moderated mediation analysis)를 분석했다. <표 4-6>에 나타난 것과 같이 호텔종사원이 보유한 정서조절역량이 “고객무례 → 감정소진 → 고객에 대한 반생산적 과업행동”의 매개효과($b = .015$, 95%CI [-.024, .046])는 통계적으로 유의미하지 않아서 H5는 기각되는 것으로 나타났다. 다음으로, 호텔종사원이 보유한 정서조절역량이 “동료무례 → 감정소진 → 고객에 대한 반생산적 과업행동”의 매개효과를 조절(완화)하는지를 분석했다. 분석결과, 정서조절역량은 동료무례 → 감정소진 → 고객에 대한 반생산적 과업행동”의 매개효과를 완화시키는 것으로 나타났다($b = -.028$, 95%CI [-.074, -.001]). <표 4-6>에서 나타난 것과 같이

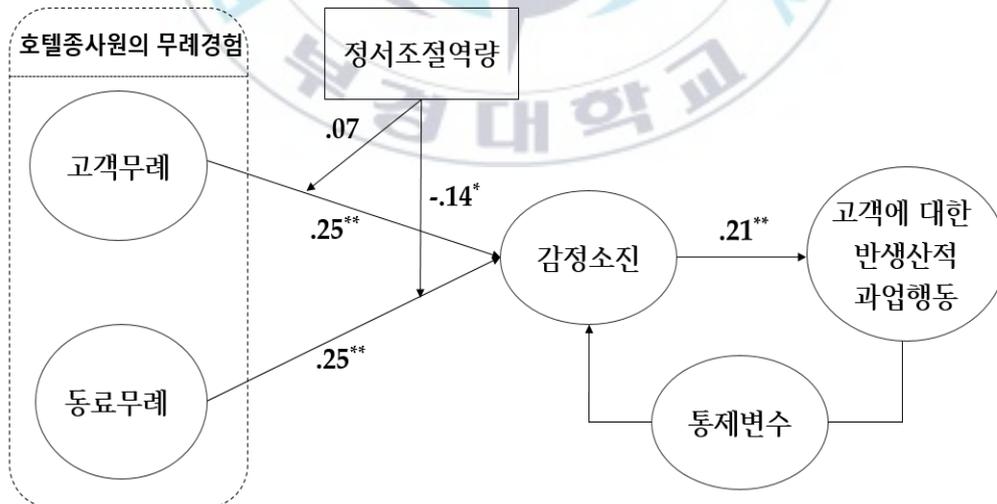
정서조절역량이 높아짐에 따라서, “동료무례 → 감정소진 → 고객에 대한 반생산적 과업행동” 매개효과가 감소하는 것으로 나타났다(낮은 수준: $b=.072$, 95%CI [.032, .137], 평균 수준: $b=.053$, 95%CI [.024, .093], 높은 수준: $b=.033$, 95%CI [.010, .072]). 따라서 H6는 채택되었다.

<표 4-6> 정서조절역량의 조절된 매개효과 유의성 검증

독립변수	조절변수	종속변수	수준	b	CI _{95%low}	CI _{95%high}
동료무례	정서조절역량	고객에 대한 반생산적 과업행동	(-1 표준편차:저)	.072	.032	.137
			(평균)	.053	.024	.093
			(+1 표준편차:고)	.033	.010	.072

주: b : 비표준화계수

연구모형 검증결과는 <그림 4-2>, <표 4-7>과 같이 요약하였다.



<그림 4-2> 연구모형 검증결과 요약

<표 4-7> 연구가설 검증 결과

가설	경로	검증효과	채택여부
H1	고객무례 → 감정소진 → 고객에 대한 반생산적 과업행동	매개효과	채택
H2	동료무례 → 감정소진 → 고객에 대한 반생산적 과업행동		채택
H3	고객무례 × 정서조절역량 → 감정소진	조절효과	기각
H4	동료무례 × 정서조절역량 → 감정소진		채택
H5	고객무례 × 정서조절역량 → 감정소진 → 고객에 대한 반생산적 과업행동	조절된	기각
H6	동료무례 × 정서조절역량 → 감정소진 → 고객에 대한 반생산적 과업행동	매개효과	채택



제 5 장 결론 및 제언

제 1 절 연구결과 요약

본 연구는 고객무례 및 동료무례가 호텔종사원의 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 영향관계에서 정서조절역량의 조절된 매개역할의 차이를 검증하는 데 목적이 있다.

이에 본 연구에서는 서울 및 부산지역의 5성급 호텔의 서비스접점종사원들 및 사무직군의 최소 1년 이상 근무한 종사원을 대상으로 설문조사를 하였고, 부적합한 설문지를 제외한 나머지 총 309부의 설문을 분석에 활용하였다. 본 연구의 분석은 SPSS 23.0과 AMOS 23.0 통계패키지를 활용하였으며 신뢰도분석, 확인적 요인분석, 상관관계분석을 진행하였다. 확인적 요인분석을 통해 타당성을 확보하였으며, 상관분석을 통해 판별타당성도 확인하였다. 구조방정식을 이용하여 적합도 검증을 실시한 결과 연구모델의 모델적합도 지수는 만족할만한 적합도 수준을 보여주었다. 연구가설은 Process Macro를 이용해서 매개효과, 조절효과, 그리고 조절된 매개효과를 검증하였다.

분석결과, 고객무례 및 동료무례가 호텔종사원의 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업행동에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 무례경험은 호텔종사원의 고객에 대한 반생산적 과업행동의 미치는 영향관계에서 감정소진은 유의미한 변수인 것으로 나타났다. 고객무례 및 동료무례가 감정소진을 매개로 하여 고객에 대한 반생산적 과업행동의 영향관계에서 감정소진을 완화시킬 수 있는 개인자원으로 정서조절역량의 조절효과 및 조절된 매개효과이 차이를 분석하였다. 연구결과는 다음과 같이

요약할 수 있다.

첫째, 고객무례가 호텔종사원의 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업행동은 유의한 영향을 미친다. 선행연구에서 고객무례가 고객지향성 및 고객서비스 품질과 서비스 몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데(Hur et al., 2015; Lin & Lai, 2019; Sliter et al., 2012; 최용득·한준구, 2018), 이는 고객무례가 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업행동간의 영향관계를 지지하는 것으로 나타났다. 서비스 종사원은 고객응대 과정에서 감정소진을 경험하고, 정서적인 자원이 손실되는 것을 예방하기 위해서 상대방과 자신을 비인격화시키게 되고, 이는 결국 궁극적으로 직무과업에도 부정적인 영향을 미침을 알 수 있다(Hur et al., 2016).

둘째, 동료무례가 호텔종사원의 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업행동은 유의한 영향을 미친다.

동료무례는 선행연구에서와같이 조직 내에서 서로 상호간에 직접적인 공격행동 또는 괴롭힘에 비하여 약한 정도의 행위로 인식된다(Milam, Spitzmueller, & Penney, 2009). 낮은 강도의 의도성이 모호하다는 특성으로 인하여 동료무례를 경험한 당사자는 피해자의 입장이지만 상대방에게 사과를 요구하거나 행동에 직접적인 요구를 하기 어렵다(이연주·이승미·박형인, 2019). 이러한 동료무례는 개인 및 조직에 상당한 영향을 미칠 수 있고, 이러한 동료무례를 경험한 개인은 부정적 정서가 증가한다고 하였고(Kim & Shapiro, 2008; Sakurai & Jex, 2012), 스트레스가 증가한다고 하였다(Adams & Webster, 2013; Cortina et al., 2001; Kern & Grandey, 2009; Lim & Cortina, 2005; Spence Laschinger, Leiter, Day, & Gilin, 2009). 본 연구에서는 동료무례로 인한 감정소진의 증가는 선행연구의 결과를 지지한다고 볼 수 있다(Kern & Grandey, 2009; Sliter et al., 2010).

또한 선행연구에서는 동료무례를 경험한 종사원은 조직에 영향을 미치는

데, 조직측면에서 상당한 비용을 수반하고 업무 효율 감소(Giulletti et al., 2013), 업무 수행 감소(Chen, Ferris, Kwan, Yan, Zhou, & Hong, 2013; Giulletti et al., 2013; Porath & Erez, 2007)의 결과를 초래하고, 이는 인사 관리의 비용 증가뿐만 아니라 생산성을 저하시키며, 조직문화에도 영향을 미칠 수 있음을 연구결과에서 제시하고 있다. 이에 따라 본 연구에서는 동료무례의 경험으로 발생한 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업 행동에 영향을 미치며, 우호적인 상호관계를 우선시하는 인적서비스를 행하는 호텔기업에서는 종사원의 긍정적인 감정이 조직에도 좋은 영향을 있을 것이다. 조직 내 동료관계를 개선하기 위한 조직문화 형성이 무엇보다 중요하고, 동료무례를 경험한 종사원에게 언제든지 소통할 수 있는 상담부서를 확충하고, 개인 인권을 보호하여 건전한 윤리문화 의식을 만들 수 있는 분위기가 무엇보다 중요할 것이다.

이에 따라 고객무례 및 동료무례의 경험으로 발생한 감정소진으로 고객에 대한 반생산적 과업행동을 보다 완화시킬 수 있도록 조직 및 개인차원에서 지원이 필요할 것이다. 본 연구에서는 고객무례 및 동료무례 경험으로 감정의 부정적인 영향의 감정소진을 보다 완화시켜줄 수 있는 조절변수로서 개인자원의 변수의 중요성을 확인하였다(Al-Hawari et al., 2019; Rhee et al., 2017). 본 연구에서는 정서조절역량의 개인자원의 변수를 도입하였고, 정서조절역량은 자신이 속한 사회에 기대되는 상태로 적응하는 능력으로 정의하였다(Mayer & Salovey, 1997). Thompson(1994)은 정서조절역량을 자신의 목표를 위하여 정서상태를 관찰하고 수정하는 과정으로 정의하고 있다. 고객무례 및 동료무례경험이 감정소진을 매개로 하여 고객에 대한 반생산적 과업행동의 영향관계에서 조절효과 및 조절된 매개효과를 분석결과는 다음과 같다. 셋째, 호텔종사원이 보유한 정서조절역량은 고객무례가 감정소진에 미치는 효과를 조절(완화)할 것이다라는 가설은 기각되

었다. 고객무례로 발생한 감정소진은 개인자원인 정서조절역량으로 감소(완화)되지는 못하였다.

반면에 넷째, 호텔종사원이 보유한 정서조절역량은 동료무례가 감정소진에 미치는 효과를 조절(완화)할 것이다라는 가설은 채택되었다. 조직 내에서 일어날 수 있는 빈번한 동료무례로 인한 감정소진은 개인의 정서조절역량의 고저에 따라 완화된다는 확인함으로써 이를 보다 더 지원할 수 있는 조직 분위기를 조성해야 할 것이다.

마지막으로 고객무례 및 동료무례로 발생한 감정소진으로 고객에 대한 반생산적 과업행동에 영향을 미치는 효과를 정서조절역량의 조절된 매개효과를 통하여 확인하였는데, 분석결과는 다음과 같다.

다섯째, 호텔종사원이 보유한 정서조절역량은 고객무례가 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업적행동에 미치는 효과를 조절(완화)할 것이다라는 가설은 기각되었다.

여섯째, 호텔종사원이 보유한 정서조절역량은 동료무례가 감정소진을 매개로 고객에 대한 반생산적 과업적행동에 미치는 효과를 조절(완화)할 것이다라는 가설은 지지되었다. 이러한 결과에 미루어 정서조절역량을 강화할 사내프로그램을 제시하기 위해서 정서함량을 높일 수 있는 온라인 메뉴를 개발하고, 이러한 시스템에 서로의 고충을 공유하고 소통할 수 있도록 조직분위기를 개선할 필요가 있다.

또한 유형별 무례경험(고객무례 및 동료무례)에 따른 감정소진을 매개로 반생산적 과업행동의 영향관계에서 정서조절역량의 조절효과 및 조절된 매개효과에도 차이를 보이고 있음을 알 수 있다. 이에 고객무례와 동료무례로 발생하는 감정소진은 세부적인 유형별로 분류하여 소진을 완화시킬 수 있는 개인자원 발굴이 필요하고, 무례의 종류별 대응방안에 대하여 다시 한번 짚어 볼 수 있을 것으로 사료된다.

제 2 절 연구의 시사점 및 향후 연구과제

1. 이론적 시사점

본 연구의 실증분석 결과를 바탕으로 도출된 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 고객무례의 경험이 감정소진을 통해 고객의 서비스 기여도의 성과 측면에서 고객에 대한 반생산적 과업행동에 영향력이 있음을 강조하고자 하였다. 이는 사회적 문제인 고객무례가 개인 및 조직에 영향을 미칠 수 있는 반생산적 과업행동에 미칠 수 있는 영향을 조명하였다. 호텔종사원이 경험하는 고객무례는 종사원의 부정적인 감정인 감정소진에 영향을 미침으로써 직무만족도가 낮아지고, 직장내 일탈 행동 등을 함으로써 조직에도 영향을 미칠 수 있음을 연구한 선행연구를 지지하고 있으며, 인적 중심의 산업인 호텔기업에서 고객무례의 연구는 중요한 의미를 가진다(홍윤주·김영중, 2020).

둘째, 동료무례로 인한 감정소진은 정서조절역량의 고저에 따라 완화됨을 확인하였고, 이를 보다 더 지원하게 된다면 조직에도 긍정적인 시너지 효과를 줄 것이다. 개인적인 차원으로 긍정적인 분위기 전환을 위한 휴식 공간 마련 및 서로의 고충에 대하여 어려움을 소통할 수 있는 공간을 제공하거나 다양한 취미활동 등으로 소진된 감정을 해소하고, 개인이 현재 어떠한 감정을 가지고 있는지 자유롭게 공유하고 개선할 수 있는 분위기를 조직차원에서도 지원해 준다면 개인의 감정을 스스로 통제하고 호텔서비스 기업의 목표에 부합하기 위한 고객서비스에도 만전을 다할 것이다.

셋째, 정서조절역량의 메커니즘을 설명하고, 개인자원의 변수로 정서조절역량의 조절효과를 분석하였으며, 그 결과 정서조절역량은 고객무례로부터 발생한 감정소진에 미치는 효과를 조절(완화)하는 것은 기각되었지만, 동료무례로 발생한 감정소진은 조절(완화)되어 가설이 채택되었다. 이는 고객무례의 경험으로 발생한 감정소진은 개인자원의 정서조절역량의 조절효과가 기각됨으로써 고객무례를 해결할 수 있는 자원의 발굴이 더욱 필요한 실정이고, 고객무례를 최소화하기 위한 방법이 조직적인 차원에서 필요하다.

또한 정서조절역량이 고객무례 및 동료무례의 성과변수인 고객에 대한 반생산적 과업행동의 영향관계에서 조절된 매개역할을 분석하였고, 고객무례를 통한 감정소진을 조절(완화)되는 것은 기각되어 고객에 대한 반생산적 과업행동에 유의한 영향을 미치는 것에 있어서 조절(완화)되지 못하였지만, 동료무례의 경험으로 발생한 감정소진은 완화시킴으로써 고객에 대한 반생산적 과업행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 가설이 채택되었다. 이는 동료관계에서는 정서조절역량의 수준에 따라 감정소진을 완화시키고 조절함으로써 고객에 대한 호의적인 태도와 서비스 선상에서 최선을 다하는 태도를 보일 수 있는 반생산적 과업행동을 완화시킬 수 있지만, 고객무례로 발생한 감정소진은 이를 줄일 수 있는 자원으로 정서조절역량 외에 더욱 새로운 대응책이 필요하다고 볼 수 있다.

선행연구에서는 고객상호관계에서 경험하게 되는 감정소진의 결과는 여타 다른 조직자원인 동료지원, 상사지원, 변혁적 리더십 등에 의해서 조절되는 것으로 연구분석하였다(Arnold & Walsh, 2015; Han et al., 2016; Lin & Lai, 2019; Park et al., 2018; Zhu et al., 2019). 그러나 개인자원의 조절 분석은 연구가 미흡하였고, 개인적인 감정통제를 할 수 있는 역량에 따라 심리적 자원의 보존과 회복에 기여할 수 있음을 유추하여 정서조절역량을 기제로 하여 연구 분석하였는데, 본 연구에서는 고객무례의 경험으로 발생

된 감정소진의 정(+)의 효과는 완화시키지 못하였다. 이는 기존 연구와는 상이한 결과가 도출되었기 때문에 향후 연구에서 이러한 영향관계에 대한 분석을 추가적으로 진행할 필요가 있다.

2. 실무적 시사점

본 연구의 실증분석 결과를 바탕으로 도출된 실무적 시사점은 다음과 같다.

개인자원의 변수인 정서조절역량을 도입하여 고객무례와 감정소진의 관계, 고객무례와 감정소진을 매개하여 고객에 대한 반생산적 과업행동의 관계의 조절효과 및 조절된 매개효과를 확인하였고, 기존선행연구에서 강조되어왔던 직무자원뿐만 아니라 개인의 역량을 보다 강화시킬 수 있는 자원의 발굴이 보다 더 필요함을 시사하였다.

최근 사회적 문제인 고객무례는 개인 및 조직에 영향을 미칠 수 있고, 고객무례가 노출되었을 때 이를 대처하기 위한 다양한 프로그램을 개발해야 한다. 고객의 무리한 요구사항에 대한 대처할 수 있는 매뉴얼을 개발하고, 종사원에게 책임권한을 부여하여 고객의 폭언 및 행동에 대한 대처를 할 수 있도록 하고, 종사원이 스트레스에 노출되지 않도록 실질적인 교육 및 순환근무 및 휴식을 통하여 이를 회복하고, 고객데이터를 공유하여 또 다른 피해가 발생하지 않도록 해야 할 것이다.

조직관리를 위해 기업에서는 직원의 휴게공간을 마련하여 종사원의 감정자원을 유지시키고, 심리상담 프로그램을 만들어 감정소진을 경험한 종사원에게 심리적 및 정서적 자원의 보충을 도모할 수 있도록 하고, 고객무례행동을 사전에 방지하기 위하여 슬로건을 게시하여 기업의 캠페인을 고객 접점 환경에서도 노출하여 홍보물을 보고 인지할 수 있도록 하여 고객무례

행동을 최소화하는 것이 중요하고, 기업에서 종사원의 인권을 보호해주고 관리하는 이미지를 만들어 줄 수 있는 노력이 필요하겠다.

조절변수로 정서조절역량은 개인의 감정을 스스로 회복하고, 상호관계에서 발생한 자극에 의하여 부정적 감정을 적절히 조절함으로써 이를 해소하기 위한 필요한 자원임을 본 연구에서는 보고하고 있다. 특히 동료간의 관계회복을 하는데 있어서 무엇보다 정서조절역량은 꼭 필요함을 알 수 있고, 기업 인력채용에 있어서도 무엇보다 정서조절역량이 높은 수준을 보유한 인력을 종사원으로 채용하는 것이 바람직하고, 고객에게 대한 호의적인 관계형성으로 이끌어낼 수 있는 중요변수라 할 수 있다.

반면에 고객무례의 경험으로 발생한 감정소진은 정서조절역량으로 회복하기 힘들기 때문에 고객무례는 조직차원에서 최소화할 수 있는 방안을 모색하고, 이러한 고객무례가 빈번하게 발생하는 부분에서 여러 가지 사안이 발생할 경우 어떻게 대처하는가에 대한 부분의 해결방안도 중요하다고 볼 수 있다. 고객무례로 감정소진이 된 종사원의 경우 고충처리부서를 만들어 공감대를 형성하고 고객무례를 일삼는 고객을 대상으로 행동범위를 벗어나는 비매너 행동에 대처할 수 있는 가이드라인을 만들어 관련 부서 책임자에게 권한부여를 한다면 부서원의 인권적인 권리와 존중을 다시 한번 되새겨봄으로써 종사원은 조직에 대하여 신뢰감을 줄 것이다. 또한 반복적으로 고객무례를 행사하는 고객에게 범위를 벗어나는 행동라인을 매뉴얼하여 출입제한, 경고 등의 조치를 취하여 해당 기업내 종사원의 인권적인 부분을 보호할 수 있는 윤리경영지침을 규정화 한다면 고객무례경험을 보다 최소화할 수 있을 것이다. 고객무례가 발생할 경우 이를 신고하고 종사원을 보호할 수 있는 제도 개선이 필요하고, 사례중심의 대처법 및 효과적인 대응책에 대한 교육이 필요하다. 선임의 멘토링으로 신입사원이 업무에 적응할 수 있도록 상황에 대한 교육 및 업무공유를 통하여 소진된 감정을 소통할

수 있도록 지원하고, 부서장의 책임권한부임을 강력히 부여하여 고객무례 발생시 부서 내에서 즉각적으로 통제하여, 고객의 무례한 언어 및 무례한 행동에 적절하게 제지하고 사후 사고를 방지하고자 하는 노력의 자세가 필요할 것이다. 고객무례는 서비스기업에서는 지속적이고 반복적으로 발생하는 만큼 보다 세밀한 응대매뉴얼을 지원하고 개인감정을 통제할 수 있는 프로그램개발이 무엇보다 중요하다고 볼 수 있다.

또한 고객무례는 일반적으로 반복적이고 지속적으로 일어나기 때문에 이미 발생한 고객무례를 어떻게 잘 해결하는지에 대한 대응방안이 무엇보다 중요하고, 프로그램을 통한 소진된 감정을 종사원 스스로가 회복하고 극복하는 것이 중요하다고 볼 수 있다. 호텔종사원에 대한 감정관리를 할 수 있도록 조직적인 차원에서 지원을 해준다면 결국 반생산적 과업행동을 보다 완화시킬 수 있을 것이며, 조직에도 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이다.

인사차원에서는 종사자 채용시 고객접점 상황에서 고객무례 발생 사례를 통한 응대를 면접시 매뉴얼화된 항목으로 정립한다면, 종사원 채용 시 개인의 정서조절역량의 높고 낮음을 평가할 수 있을 것이다. 정서조절역량이 고수준인 종사원 채용의 방법의 일환으로 평가매뉴얼에 심리테스트를 통한 평가항목 등의 시나리오를 개발로 조직에도 기여할 수 있을 것이다. 이를 통하여 고객접점 상황에서 자신의 감정을 통제할 수 있는 적합한 종사원의 채용과 능력에 탁월한 직무배치를 할 필요가 있고, 고객무례의 상황이 있을 때 이러한 스스로의 감정통제로 인한 소진을 해소하는 데 도움이 될 것이다.

동료무례로 유발된 감정소진은 정서조절역량으로 완화되지만, 조직차원에서도 적절한 지원을 한다면 고객에 대한 서비스 태도부분에 있어 긍정적인 부분으로 이끌 수 있음을 예상할 수 있으며, 조직차원에서 적절한 동료

간의 팀빌딩 및 건전문화를 형성할 수 있는 조직문화의 윤리경영이 필요하고, 동료간의 존중과 예의를 지킬 수 있는 사내규범이 일반적으로 잘 선행된다면 기업에 대한 신뢰도와 내부만족으로 인한 고객에 대한 서비스 태도로 향상될 것으로 사료 된다. 동료무례의 경험으로 발생된 감정소진은 정서조절역량으로 보다 완화시킴으로써 서비스기업의 최대목표인 업무에 수행할 수 있도록 지원될 수 있음을 연구에서 제시하고 있다. 동료무례로 인한 감정소진은 상호간의 이해와 고충처리제도 도입이 필요하고, 종사원들의 갈등은 충분히 이해하고 고충을 심도있게 들어줄 수 있는 시스템 또는 건의사항을 제안할 수 있는 시스템으로 조직분위기를 개선함과 동시에 개인의 정서조절역량의 함량을 높인다면 결과적으로 고객에 대한 반생산적 과업행동을 완화시키는 데 시너지 효과가 있을 것이다.

3. 향후 연구과제

본 연구가 가진 한계점과 향후 연구를 위한 제안방향은 다음과 같다. 고객무례와 동료무례가 고객에 대한 반생산적 과업행동의 인과관계를 설명하기 위하여 매개변수인 감정소진을 설정하였고, 조절할 수 있는 효과를 검증하기 위하여 정서조절역량을 제시하였다. 독립변수의 세부 하위요인을 조절할 수 있는 다양한 개인자원의 조절변수를 심층분석할 필요가 있다. 고객무례 및 동료무례는 감정소진을 완화시킬 수 있는 개인자원인 정서조절역량을 제시하였지만, 고객무례로 유발된 감정소진은 조절(완화)되는 것이 기각됨에 따라 보다 지원될 수 있는 도구가 심층적으로 분석할 필요가 있겠다. 또한 향후 연구에서는 무례유형을 세분화하여 감정소진의 강도 및 조절효과의 차이를 분석할 필요가 있을 것이다. 기존 선행연구에서는 고객무례로 발생된 감정소진을 개인자원인 정서조절역량으로 감소(완화)됨을

증명하였지만, 본 연구에서는 고객무례로 인한 감정소진은 기각됨에 따라 보다 심층적으로 연구분석할 필요가 있고, 동료무례로 발생된 감정소진은 정서조절역량의 강화로 감소(완화)시킨다는 것은 학문의 연구에 있어 의미가 깊다고 사료된다. 향후 연구에서 무례유형별 세부 탐구가 필요하고 이를 대응하기 위한 자원이 다양하게 개발될 필요가 있다.

본 연구는 국내의 서울 및 부산의 5성급 호텔의 2곳을 대상으로 진행하였지만, 호텔 외 리조트 등 각 계열사별 서비스 종사원을 대상으로 무례경험을 확장연구할 필요가 있다. 확장된 분석결과를 바탕으로 기업별 직무환경에 따른 고객세분화 분석을 한다면 이를 무례상황별 대응할 수 있고, 조직에 있어서도 긍정적인 성과를 보일것으로 기대해본다. 또한 무례의 유형 중 고객무례 및 동료무례를 경험하는 종사원을 프론트, 식음 부서등 부서별로 구분비교분석하여 감정소진의 차이를 확인함으로써 감정노동의 강도를 알 수 있을 것이고, 이는 부서별 특성비교분석을 확인함으로써 조직의 인사관리 측면에서도 큰 기여를 할 것으로 사료된다.

마지막으로 코로나19의 영향으로 2020년 상반기 전 세계적으로 감염병이 유행하는 팬데믹 현상으로 관광업계에서 큰 타격을 받고 있고, 특히 호텔 기업에서는 시장의 불안정성을 보였다. 본 연구는 2019년 7월부터 9월까지 자료를 수집하여 정상적인 호텔조직의 영업환경에서 설문조사가 이루어졌으며, 이러한 팬데믹 현상은 향후 관광시장의 영업이 정상화 될 것이라는 전제하에 본 논문을 연구분석 하였다.

또한 향후 연구과제로 코로나 19의 팬데믹 현상과 같은 감염병이 유행이 된다면 본 연구의 연구범위를 확대하여 팬데믹 현상이 반생산적 과업행동에 미칠 수 있는 영향의 연구범위를 확대할 수 있을 것이다. 동료 및 고객 상호관계에서 대면접촉 시 발생할 수 있는 질병의 감염은 호텔기업에 심각한 상황이 발생할 수 있음을 예상할 수 있고, 이는 호텔조직의 반생산적

과업행동에 미치는 영향관계에서 여러 가지 상황에 따른 심층분석으로 호
텔조직에 새로운 기여를 할 것으로 사료된다.



참 고 문 헌

<국 내 문 헌>

- 강미영·한나영·배상욱 (2017). 감성노동이 직무소진을 매개로 반생산적과업 행동에 미치는 영향에 관한 연구. 경영과정정보연구, 36(1), 275-293.
- 강성호·이한근·김민성·허원무 (2018). 고객 무례 경험이 판매원의 교차판매 행동에 미치는 영향: 직무관련 자기효능감과 고객지향성의 매개효과를 중심으로. 마케팅관리연구, 23(2), 45-65.
- 강성호·최종학·이지애·허원무 (2016). 서비스 종업원의 표면행위가 반생산적 과업행동에 미치는 효과에 관한 연구. 유통과학연구, 14(2), 73-83.
- 구효진 (2006). 업무요구, 업무통제, 자기 동기화가 카지노 종사원 소진에 미치는 영향에 관한 연구. 호텔경영학연구, 15(1), 205-228.
- 김미미·김보영 (2017). 고객의 무례한 행동이 서비스 직원의 일과 생활 영역에 미치는 부정적 영향에 관한 연구: 조직후원인식과 심리적 디스트레스의 조절된 매개효과. 경영학연구, 46(3), 63-690.
- 김민성·이은주·허원무·전재균 (2019). 저비용항공사 승무원의 지각된 직무 불안전성이 안전동기와 안전행동에 미치는 효과 : 동료와 고객으로부터 오는 무례경험의 조절효과. 호텔경영학연구, 28(7), 17-36.
- 김민성·허원무·김병수 (2019). 고객접점직원의 고객무례경험이 서비스 성과에 미치는 효과: 감정소진과 정서조절역량의 역할을 중심으로. 유통과학연구, 18(8), 107-118.
- 김세영·김종경·박광옥 (2013). 병원간호사의 근무지에서 무례함, 소진, 조직

- 몰입과의 경로분석 연구. 간호행정학회지, 19(5), 555-564.
- 김영옥 (2001). 병원 일반간호사의 강인성과 직업적 스트레스 및 소진현상과의 관계. 서강대논문집, 20, 251-268.
- 김진중·오석운 (2018). 호텔기업의 부서 간 갈등이 소진과 직무성장에 미치는 영향: 조리부서에서 인식하는 식음료부서와의 갈등을 중심으로. 호텔경영학연구, 27(1), 143-159.
- 류형서·류기상 (2017). 외식산업에서 손님의 갑질이 종사원의 감정소진, 반생산적 업무행동 그리고 이직의도에 미치는 영향. 호텔경영학연구, 26(7), 39-54.
- 민소라·이슬기 (2019). 고객의 무례함이 직무스트레스와 이탈행동에 미치는 영향. 관광레저연구, 31(8), 381-398.
- 박경문·장병주·김이태 (2018). 호텔종사원의 정신적 웰니스가 스트레스 해소 및 조직몰입에 미치는 영향: 특급호텔을 중심으로. 관광레저연구, 30(2), 193-210.
- 박경민·정규엽 (2015). 항공사 객실승무원의 직무 스트레스 및 정서적 고갈에 영향을 미치는 불량고객행동에 관한 연구: 직무 자율성의 조절효과를 중심으로. 관광연구저널, 29(2), 75-89.
- 박기륜·문계완·김성윤 (2015). 직장인 일중독과 직무소진, 조직시민행동, 반생산적행동 간의 구조적 관계. 인적자원개발연구, 18(1), 81-114.
- 박인실·김미정 (2016). 고객불량행동이 직무스트레스와 정서적 고갈에 미치는 영향: 항공사 지상직을 대상으로. 관광연구저널, 30(9), 177-190.
- 변재우·성혜진 (2018). 특 1급 호텔 관리자의 거래적 리더십이 직무만족 및 반생산적과업행동에 미치는 영향. 호텔경영학연구, 27(2), 181-199.
- 성오현 (2013). 호텔 서비스 접점 직원의 직무요구, 소진, 직무열의 및 고객지향성간의 구조적 관계: 자아탄력성의 조절효과를 중심으로. 세종대

학교대학원, 박사학위논문.

왕용 (2019). 내부 및 외부고객 불량행동이 소진과반생산적 과업행동에 미치는 영향에 관한연구: 목표지향성의 조절효과를 중심으로. 호남대학교 대학원, 박사학위논문.

윤영일 (2016). 호텔종사원의 감정노동이 반생산적 과업행동(CWB)과 이직의도에 미치는 영향: 사회적 지원의 조절효과. 관광경영연구, 20(3), 39-61.

윤정현·이재훈·김기근 (2010). 인적자원관리관행에 대한 공정성 인식과 조직유효성간의 관련성에 관한 연구: 조직몰입의 매개효과검증을 중심으로. 인적자원관리연구, 17(3), 1-22.

윤재효 (2013). 관광호텔 부서이기주의 및 갈등이 조직유효성에 미치는 영향관계 연구 : 전략적 리더십의 조절효과를 중심으로. 안양대학교 대학원, 박사학위논문.

윤지영·조시영·전재균 (2018). 호텔이용객의 불량행동이 감정노동과 직무소진에 미치는 영향. 관광레저연구, 30(8), 77-94.

오서경·윤혜현 (2018). 특급 호텔 종사자의 감정이입성향과 의사소통반응성, 소진 및 반생산적 과업행동간의 관계연구. 외식경영연구, 21(3), 77-100.

이명원·이수광 (2015). 호텔종사원의 관계갈등과 조직시민행동의 관계에 관한 연구. 이직의도의 조절효과를 중심으로. 한국관광산업학회, 40(4), 105-126.

이병학 (2017). 내부고객 및 외부고객의 불량행동이 호텔종사원의 소진 및 서비스 성과에 미치는 영향: 멘토링의 조절효과 분석. 경희대학교 대학원, 박사학위논문.

이병학·이태희 (2016). 내부고객의 불량행동이 호텔종사원의 감정소진 및

- 서비스 제공수준에 미치는 영향. 관광연구저널, 30(8), 153-166.
- 이상훈 (2015). 호텔종사원의 감정노동이 역할스트레스와 소진에 미치는 영향 : 사회적 지원, 긍정심리자본의 조절효과를 중심으로. 경기대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이정탁·김현철 (2011). 감정노동, 직무소진, 조직몰입, 이직의도간의 관계. 한국관광레저연구, 23(3), 299-317.
- 이지영 (2018). 고객 불량행동, 정서적 고갈, 비인간화, 서비스 사보타주 간의 관계:항공객실 승무원을 중심으로. 인적자원관리연구, 25(2), 13-151.
- 이형룡·박슬기·차석빈 (2012), 호텔 기업 상사의 변혁적 리더십이 직원의 직무성과에 미치는 영향, 직원 창의성의 매개효과를 중심으로. 호텔경영학연구, 21(1), 97-114.
- 임창희 (2014). 수면부족이 조직무례함과 반생산적 행동에 미치는 영향: 자아통제력의 매개역할을 중심으로. 조직과 인사관리연구, 38(4), 27-53.
- 정민주·박인혜·이현정 (2013). 항공사 객실승무원의 고객관련 사회적 스트레스 요인이 직무소진에 미치는 영향. 한국항공경영학회, 1(4), 173-192.
- 정서이·배상욱·전재균 (2015). 고객무례가 호텔 종사원의 조직성과에 미치는 영향. 호텔경영학연구, 24(3), 23-40.
- 정창윤·김인신 (2015). 고객불량행동이 서비스 접점 직원의 직무소진 및 서비스 사보타주에 미치는 영향: 외식업 종사자를 대상으로. 관광학연구, 39(3), 143-156.
- 정효선·윤혜현 (2019). 특급 호텔 종사원이 지각하는 조직에서의 즐거움이 개인조직 적합성과 조직몰입에 미치는 영향. 한국조리학회, 25(12),

8-14.

- 조강제 (2017). 공기업 내부고객의 고객지향성이 외부고객만족에 미치는 영향에 관한 연구: 한국철도공사(KORAIL)의 관점에서. 동양대학교 대학원, 박사학위논문.
- 조경희·배현숙 (2018). 고객의 무례한 행동이 항공사 객실승무원의 정서적 고갈과 일탈행동에 미치는 영향: 정서적 고갈의 매개효과. 관광경영연구, 22(6), 501-522.
- 조선배 (2015). 고객무례행동의 유형에 관한 탐색적 연구, 서비스업근무 경험이 있는 지방대학 아르바이트생의 관점. 관광연구저널, 29(8), 37-46.
- 조선배 (2016). 고객 불량행동이 종사원의 정서적 소진에 미치는 영향. 호텔경영학연구, 25(5), 221-233
- 조선애·서경화·전유정 (2020). 고객의 무례함이 정서적 고갈, 직무열의, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향: 소규모 외식업장 종사자를 대상으로. 한국조리학회지, 26(1), 51-63.
- 조시영 (2017). 커피전문점 이용고객의 무례행동이 직무스트레스, 이직의도에 미치는 영향: 감정노동조절효과. 관광레저연구, 29(11), 459-476.
- 최원석·하제현 (2017). 중등체육교사의 감정부조화, 직무소진, 조직몰입, 반생산적 과업행동 간의 인과 관계. 코칭능력개발지, 19(2), 39-48.
- 최용득·한준구 (2018). 고객의 무례한 행동의 부정적 영향과 조직의 제도적 지원의 조절효과. 인사조직연구, 26(4), 31-58.
- 최항석·김오현·임효창(2006). 서비스 기업 구성원의 직무특성과 개인적 정서특성이 감정노동에 미치는 영향. 대한경영학회지, 19(5), 1943-1966.
- 한나영·배상욱 (2015). 감정노동이 반생산적 과업행동에 미치는 영향에 관

- 한 연구. 한국산학기술학회논문지, 16(10), 7157-7165.
- 한수진·최민석 (2018). 고객 무례행동이 부정적 정서를 통한 감정소진에 미치는 영향. 한국산학기술학회논문지, 19(1), 486-496.
- 한진수 (2017). 일터영성에서 동료효과에 관한 연구. 국민대학교 대학원, 박사학위논문.
- 허원무 (2016). 고객으로부터의 무례경험이 고객에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 효과: 동료로부터 지원의 조절된 매개효과를 중심으로. 서비스마케팅저널, 9(2), 43-57.
- 허창구·조중연·신강현 (2013). 서비스 장면에서 감정이입(정서전염, 공감배려)이 직무탈진과 직무열의에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 26(4), 579-597.
- 허원무·최종학 (2017). 고객으로부터의 무례경험이 직무성과에 미치는 효과. 기업과혁신연구, 10(3), 39-53.
- 홍윤주·김영중 (2020). 특급호텔에서의 고객무례함이 종사원의 직무만족도와 직장 내 일탈행동에 미치는 영향: 객실, 식음료 및 객실관리부서의 조절효과. 한국조리학회, 26(4), 145-155.
- 산업재해보상보호법 <http://www.law.go.kr/>
- 이투데이(2015. 5. 12). 직장인 10명 중 6명 "직장 내 괴롭힘 당해". 출처: <http://www.EToday.co.kr/news/view/1123513>
- 머니투데이(2018. 10. 3). '화장품 갑질녀'에 당한 신세계百, 블랙 컨슈머 방지책 시행. 출처: <https://news.MT.co.kr/mtview.php?no=2018100300131355367>
- 서울경제 (2020. 5 14). '보안요원 폭행 '백화점 갑질녀'3개월만에 또 난동피우다 검거. 출처: <https://www.Sedaily.com/NewsView/1Z2QYOZSO0>
- 연합뉴스(2019. 3. 3). '직장내 성희롱 피해자 82% "참고 넘어갔다"'.

출처: <https://www.yna.co.kr/view/AKR20190301079300005?input=1195m>
연합뉴스(2019. 4. 8). '땅콩·물컵 갑질'이 불러온 대한항공의 비극...한진家 수난
사. 출처: <https://www.yna.co.kr/view/AKR20190408061751003?input=1195m>
NEWSIS(2020. 3. 31.). 진에어, 국토부 제재 해소, 조현민 '물컵갑질'이후 19개월
만에. 출처: https://www.newsis.com/view/?id=NISX20200331_0000976497
매일노동뉴스(2020. 3. 25). '마트에서 일하는 주체에' 고객 폭언에 쓰러진 마트노동자 산
재 인정. 출처: <http://www.labortoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=163741>

<국 외 문 헌>

- Adams, A., & Bray, F. (1992). Holding out against harassment and bullying. *Personnel Management*, 24(10), 48-52.
- Adams, G. A., & Webster, J. R. (2013). Emotional regulation as a mediator between interpersonal mistreatment and distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 697-710.
- 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*, 35, 223-240.
- Anderson, 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.
- 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.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bakker, A. B., & Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 423-440.
- Bechtoldt, M. N., Welk, C., Hartig, J., & Zapf, D. (2007). Main and moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labour on counterproductive behavior at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 479-500.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Bonanno, G. A. (2001). *Emotion self-regulation*. New York, NY: Guilford Press.
- Breuer, J. & Freud, S. (1955). *The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud*. London: Hogarth Press.
- Brewer, E., & McMahan, J. (2003). Job stress and burnout among industrial and technical teacher educators. *Journal of Vocational Education Research*, 28(2), 125-140.

- 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.
- Caz, B. B., & Cortina, L. M. (2007). From insult to injury: Explaining the impact of incivility. *Basic and Applied Social Psychology*, 29(4), 333–350.
- Chen, Y., Ferris, D. L., Kwan, H. K., Yan, M., Zhou, M., & Hong, Y. (2013). Self-love’s lost labor: A self-enhancement model of workplace incivility. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1199–1219.
- 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.
- Cicchetti, D., Ackerman, B. P., & Izard, C. E. (1995). Emotions and emotion regulation in developmental psychopathology. *Development and Psychopathology*, 7(1), 1–10.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621–656.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Magley, V. J., & Nelson, K. (2017). Researching rudeness: The past, present, and future of the science

- of incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 299–313.
- 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.
- Drake, D., & Herbert E. P. (2002). Perceptions of occupational stress and strategies for avoiding burnout: Case studies of two female teacher coaches. *The physical educator*, 59(4), 170–183.
- Elloy, D. F., Terpening, W., & Kohls, J. (2001). A causal model of burnout among self-managed work team members. *The Journal of Psychology*, 135(3), 321–334.
- Felblinger, D. M. (2008). Incivility and bullying in the workplace and nurses' shame responses. *Journal of Obstetric, Gynecologic, & Neonatal Nursing*, 37(2), 234–242.
- Fida, R., Laschinger, H. K. S., & Leiter, M. P. (2018). The protective role of self efficacy against workplace incivility and burnout in nursing: A time-lagged study. *Health Care Management Review*, 43(1), 21–29.
- Fornell, C., & Bookstein, F. (1982). *A comparative analysis of two structural equation models: LISREL and PLS applied to market data*. New York, NY: Praeger.
- Fox, S., & Spector, P. E. (2006). The many roles of control in a

stressor emotion theory of counterproductive work behavior,
Emerald Group Publishing Limited.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*,
30(1), 159-165.

Giumetti, G. W., Hatfield, A. L., Scisco, J. L., Schroeder, A. N., Muth, E.
R. & Kowalski, R. M. (2013). What a rude e-mail! Examining the
differential effects of incivility versus support on mood, energy,
engagement, and performance in an online context. *Journal of
Occupational Health Psychology*, 18(3), 297-309.

Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. P. (2004), The customer is
not always right, customer aggression and emotion regulation of
service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3),
397-418.

Grandey, A. A., Kern, J. H. & Frone, M. R. (2007). Verbal abuse from
outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on
emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of
Occupational Health Psychology*, 12(1), 63-79.

Gratz, K. L., & Roemer, L. (2004). Multidimensional assessment of
emotion regulation and dysregulation: Development, factor
structure, and initial validation of the difficulties in emotion
regulation scale. *Journal of Psychopathology and Behavioral
Assessment*, 26(1), 41-54.

Greer, J. G. & Wethered, C. E. (1984). Learned helplessness: A piece of
the burnout puzzle. *Exceptional Children*, 50(6), 524-530.

Gross, J. J. (1998). Antecedent and response focused emotion regulation:

- Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224-237.
- 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.
- Harris, L. C., & Reynolds, K. L. (2003). The consequences of dysfunctional customer behavior. *Journal of Service Marketing*, 6(2), 144-161.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. 2nd edition, New York, NY: The Guilford Press.
- 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), 1152-1168.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hunter, E. M., & Penney, L. M. (2014). The waiter spit in my soup! Antecedents of customer-directed counterproductive work behavior. *Human Performance*, 27(3), 262-281.
- 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.
- 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.
- Kim, T. Y., & Shapiro, D. (2008). Revenge against supervisor mistreatment: Negative emotion, group membership, and cross cultural difference. *International Journal of Conflict Management, 19*(4), 339-358.
- Kish-Gephart, J. (2010). Bad apples, bad cases, & bad barrels, Meta analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 1-31.
- Kruml, S., & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor the heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly, 14*(1), 8-49.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology, 81*(2), 123-133.
- Lim, S., & Cortina, L. M. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace: The interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology, 90*(3), 483-496.
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and

- workgroup incivility: impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95-107.
- 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*, 26(2), 201-218.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 151-173.
- Martin, R. J. & Hine, D. W. (2005). Development and validation of the uncivil workplace behavior questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 477-490.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). *The Maslach burnout inventory*. CA: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Mikolajczak, M., & Menil, C. (2007). Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress:

- Exploration of emotional labour processes. *Journal of Research in Personality*, 41(5), 1107–1117.
- Milam, A. C., Spitzmueller, C., & Penney, L. M. (2009). Investigating individual differences among targets of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 58–69.
- Miner, K., Setles, I. H., & Brady, C. (2012). Experiencing incivility in organizations: The buffering effects of emotional and organizational support. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(2), 340–372.
- Moon, T. W., & Hur, W. M. (2018). Go home and kick the dog: Spillover effects of experienced coworker incivility on customer-directed counterproductive work behavior. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(5), 554–575.
- Moris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986–1010.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- 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.
- Pearson, C. M., Anderson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123–137.
- Penny, L. M., & Spector, P. E. (2002). Narcissism & counterproductive

- work behavior: Do bigger egos mean bigger problems. *International Journal of Selection & Assessment*, 10(1-2), 126-134.
- Peney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777 - 796.
- Pines, A. M., & Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.
- 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.
- Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(-2), 14-121.
- Porath, C. L., & Erez, A. (2007). Does rudeness matter? The effects of rude behavior on task performance and helpfulness. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1181-1197.
- 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.
- Sackett P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors, Dimensionality & relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection & Assessment*, 10(1/2), 5-11.

- Sakurai, K., & Jex, S. M. (2012). Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviors: The moderating role of supervisor social support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 150-161.
- Salovey, P., Masyer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the trait meta-mood scale. Washington, DC: American Psychological Association.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1998). *What is emotional intelligence. Emotional development and emotional intelligence*. New York: Basic Books.
- Schilpzand, P., Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37(51), 57-88.
- 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), 1298-1315.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in Experimental and Nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Sliter, M. T., Jex, S., Wolford, K., & McInerney, J. (2010). How rude! emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468-481.

- Sliter, M. T., Pui, S. Y., Sliter, K. A., & Jex, S. M. (2011). The differential effects of interpersonal conflict from customers and coworkers: Trait anger as a moderator. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(4), 424-440.
- 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.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review, 12*, 269-292.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets*. Washington, DC: APA.
- Spence Laschinger, H. K., Leiter, M., Day, A., & Gilin, D. (2009). Workplace empowerment, incivility, and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of Nursing Management, 17*(3), 302-311.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., Carr, & J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Journal of Academy Management, 50*(5), 1169-1180.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- Yagil, D. (2008). When the customer is wrong: A review of research on aggression and sexual harassment in service encounter. *Aggression and Violent Behavior*, 13(2), 141-152.
- Yeung, A., & Griffin, B. (2008). Workplace incivility: Does it matter in Asia? *People & Strategy*, 31(3), 14-19.
- 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.

호텔종사원의 직무인식에 관한 조사

번호:

안녕하십니까?

본 연구의 목적은 호텔종사원의 직무와 관련된 인식을 조사하는 데 있습니다. 귀하가 제공하는 정보는 저희 연구에 매우 중요합니다. 귀하의 모든 응답은 익명 처리되며 개개인의 응답이 모두 합산된 전체 자료로써 통계적으로만 이용될 것임을 약속드립니다.

귀하의 성실한 응답 여부는 본 연구의 결과에 지대한 영향을 미친다는 것을 양지해 주시기 바랍니다. 본 설문지를 완성하는 데는 약 10~15분이 소요될 것입니다. 귀하의 성실한 답변을 부탁드립니다. 바쁘신 와중에 저희 연구에 도움을 주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문에 조금이라도 의문사항이 있으시면 jungseoyi@hanmail.net로 연락 주시기 바랍니다.

귀하의 협조에 진심으로 감사를 드립니다.

2019년 7월

부경대학교 경영학부 박사과정 정서이

부경대학교 경영학부 전재균 교수

1. 다음은 귀하의 감정소진에 관한 질문입니다. 아래 문항에 대해서 어떻게 생각하는지 해당되는 숫자에 'O' 표시해 주십시오.

감정소진	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
내가 상대하는 고객에게 일어난 문제에 대해 관심이 없다.	①	②	③	④	⑤
현재 소속된 직장에 아무런 기여를 하지 못한다.	①	②	③	④	⑤
내가 생각할 때 나는 잘하는 일이 없는 것 같다.	①	②	③	④	⑤
나는 현재의 직무에서 가치 있는 일들을 이룬 적이 없다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음은 동료로부터의 무례경험에 대한 질문입니다. 아래 문항에 대해서 어떻게 생각하는지 해당되는 숫자에 'O' 표시해 주십시오.

동료로부터의 무례 경험	전혀 없다	희귀한 경우이다	가끔 있다	자주 있다.	매우 빈번하다
업무 중에 동료들은 얼마나 자주 당신을 무시하거나 배제시키나요?	①	②	③	④	⑤
동료들은 당신을 향해 얼마나 자주 목소리를 높이나요?	①	②	③	④	⑤
업무 중에 동료들은 얼마나 자주 당신을 무례하게 대하나요?	①	②	③	④	⑤
업무 중에 동료들은 얼마나 자주 당신의 기분을 나쁘게 하나요?	①	②	③	④	⑤

3. 다음은 고객으로부터의 무례경험(예: 언어적 폭언이나 인격적 무시 등)에 대한 질문입니다. 아래 문항에 대해서 어떻게 생각하는지 해당되는 숫자에 '0' 표시해 주십시오.

고객으로부터의 무례 경험	전혀 없다	희귀한 경우이다	가끔 있다	자주 있다	매우 빈번하다
고객들은 나에게 화를 낸다.	①	②	③	④	⑤
고객들은 자신들의 불만을 나에게 직접적으로 표시한다.	①	②	③	④	⑤
고객들은 나에게 무례한 언사를 한다.	①	②	③	④	⑤
고객들은 나를 열등하거나 어리석은 사람으로 대한다.	①	②	③	④	⑤
고객들은 나에게 참을성이 없거나 짜증난 모습을 보인다.	①	②	③	④	⑤
고객들은 내가 제공하는 정보를 신뢰하지 않고, 좀 더 높은 직급에 있는 사람과 이야기 할 수 있게 해달라고 요구한다.	①	②	③	④	⑤
고객들은 나를 내려다보는 태도를 보인다.	①	②	③	④	⑤
고객들은 사적으로 나에게 폭언(언어적 공격)을 한다.	①	②	③	④	⑤
고객들은 나에게 비상식적인 요구를 한다.	①	②	③	④	⑤
고객들은 직원의 외모에 대해 무례한 표현을 한다.	①	②	③	④	⑤
고객들은 나의 업무처리능력(예: 고객응대 및 서비스 활동 등)에 의문을 표시하는 말을 한다.	①	②	③	④	⑤
고객들은 나에게 성적 수치심을 유발하는 모욕적인 언행을 한다.	①	②	③	④	⑤

4. 아래 문항에 대해서 어떻게 생각하는지 해당되는 숫자에 'O' 표시해 주십시오.

정서조절역량	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
나는 내 기분을 잘 조절(통제)할 수 있고, 내가 처한 어려움을 이성적으로 처리한다.	①	②	③	④	⑤
나는 감정을 매우 잘 통제할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
매우 화가 났을 때 빠르게 감정을 가라앉힐 수 있다.	①	②	③	④	⑤
나는 나 자신의 감정을 잘 조절할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

5. 다음은 고객을 응대하는 귀하의 행동에 대한 질문입니다. 최근 한 달 동안 귀하는 아래의 행동을 얼마나 빈번하게 수행했습니까? 해당되는 숫자에 'O' 표시해 주십시오.

고객에 대한 행동	전혀 없다	희귀한 경우이다	가끔 있다	자주 있다	매우 빈번하다
나는 고객을 무시한다.	①	②	③	④	⑤
나는 고객 앞에서 무례하게 행동한다.	①	②	③	④	⑤
나는 고객과 언쟁한다.	①	②	③	④	⑤
나는 고객에게 목소리를 높인다.	①	②	③	④	⑤
고객의 합리적인 요구를 거절한다.	①	②	③	④	⑤
나는 필요 이상으로 고객을 기다리게 만든다.	①	②	③	④	⑤
나는 고객에게 거짓말을 한다.	①	②	③	④	⑤
나는 고객을 다른 사람들에게 웃음거리로 만든다.	①	②	③	④	⑤
나는 고객을 모욕한다.	①	②	③	④	⑤
나는 고객을 위협한다.	①	②	③	④	⑤

마지막 페이지입니다. 바쁘신 시간에도 불구하고 성실히 답변해주셔서 대단히 감사합니다.