

# 고객공격행동이 근로자들의 직장 내 일탈행동에 미치는 영향: 심리적 소유감의 조절효과

공혜원(주저자)  
중앙대학교 경영학과 시간강사  
(chomiri79@cau.ac.kr)  
김효선(교신저자)  
중앙대학교 경영경제대학 경영학부 부교수  
(hkim3@cau.ac.kr)

최근 서비스 조직에서 발생하는 고객공격행동, 소위 ‘갑질행동’이 사회적 이슈가 되고 있다. 고객공격행동은 근로자들의 근로의욕을 감소시킴으로써 직무성과 저하를 초래할 뿐만 아니라, 근로자들의 비윤리적 행동을 유발함으로써 조직에 막대한 재정적 손실을 초래할 수 있다. 그럼에도 불구하고 기업은 여전히 근로자 및 조직이 고객만족에 어떠한 영향을 미칠 수 있는가에만 관심이 있지, 반대로 고객 특히 근로자들에게 공격행동을 보이는 고객이 근로자 및 조직성파에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지를 조명한 연구는 부족한 상황이다.

이러한 취지에서, 본 연구는 근로자들이 지각한 고객공격행동과 심리적 소유감이 조직 내 근로자들의 일탈행동(조직 일탈행동, 대인관계 일탈행동)에 미치는 효과를 살펴보고, 이들 관계에 있어 심리적 소유감이 어떠한 조절적 역할을 하는지에 대해 규명하고자 하였다. 본 연구 표본은 고객과 상호작용이 빈번하게 발생하는 1,2금융 종사자 및 금융 콜센터 서비스 종사자이며, 이들을 대상으로 설문조사가 이뤄졌다. 총 394부의 설문지가 가설 검증 분석에 활용되었고, 분석방법은 Ping의 구조방정식 모형을 통한 조절효과 검증방법을 실시하였다.

분석 결과, 근로자들이 지각한 고객공격행동이 증가할수록 조직 일탈행동을 증가시키는 것으로 나타났고, 심리적 소유감은 조직 및 대인관계 일탈행동을 감소시키는 것으로 확인되었다. 심리적 소유감의 조절효과를 살펴본 결과, 고객공격행동과 대인관계 일탈행동의 관계에 대해서만 조절효과가 유의한 것으로 확인되었다. 구체적으로, 심리적 소유감 수준이 높은 사람은 심리적 소유감이 낮은 사람보다 고객공격행동을 많이 경험할수록 대인관계 일탈행동을 가파르게 증가시키는 것으로 확인되었다.

이러한 결과는 조직이 더 이상 ‘고객’이라는 명목 하에 고객들의 부적절한 행동들에 대해 좌시할 것이 아니라, 효과적인 조직성과 및 인적자원관리를 위해 선별적인 고객 대응 방침 마련의 필요성을 시사한다. 또한 심리적 소유감은 조직에 긍정적 영향을 미칠 수 있지만, 근로자들이 처한 상황(고객공격행동)에 따라 조직에 부정적 영향을 미칠 수도 있다는 ‘양날의 칼’과 같은 효과가 있음을 주지해야한다. 따라서 조직 관리자들은 보다 적극적인 내부 제도 정비를 통해 근로자들의 생산성 향상은 물론 인권 보호에 앞장섬으로써 보다 효과적이며, 윤리적인 기업으로 발전할 수 있을 것으로 생각된다.

주제어: 공격행동, 일탈행동, 심리적 소유감, 구조방정식, 조절효과

## 1. 서론

최근 들어 소위 ‘갑질’행동 문제가 한국사회에 논란

을 일으키고 있다. 갑질 행동은 우월적 지위를 가졌다고 생각하는 데에서 기인될 수 있는데, 주로 사회적 권력 관계에서 발생하기도 하고, 비즈니스 관계에서 발생하기도 하며, 심지어 조직 이해관계 및 조

직 구조적 관계에서 발생하기도 한다. 특히 서비스 조직 맥락의 경우, '고객만족'이라는 조직 비전이 고객과 근로자간의 권력불균형 관계를 형성함으로써 고객이 조금이라도 불만족스럽다고 느끼거나 사적 이익을 취하고자 할 경우 근로자에 대해 폭언, 욕설 등과 같은 공격적인 행동으로 이어지게 되는 구조적 문제를 야기하고 있다(공혜원, 김효선, 2014). 고객공격행동은 국외에서도 빈번하게 발생하는 사건으로 조직에 막대한 재정적 손실을 초래할 수 있으며, 근로자들의 인권과 관련된 사회적 문제를 야기할 뿐만 아니라, 조직 명성 및 이미지에 부정적 영향을 미치며 궁극적으로 조직성과에 악영향을 초래할 수 있다(Harris and Reynolds, 2004; Leblanc and Kelloway, 2002).

감정노동자는 고객과 상호작용하는 과정에서 고객으로부터의 언어폭력과 같은 부정적 사건들을 자주 경험하게 된다. 예를 들어 인격 무시를 당한다거나, 근로자 수준에서 처리할 수 없는 무리한 요구를 자주 받는다면, 심하게는 욕설 및 폭언을 경험한다(Grandey, Kern, and Frone, 2007; Yagil, 2008). 특히, 고객의 폭력적 행동은 근로자들의 감정노동 요구정도가 높을수록 더욱 심하게 나타나게 되는데, 이러한 고객 행동은 근로자의 이직, 결근, 낙장행동과 같은 직장 내 근로자들의 태도 및 행동에 영향을 미칠 뿐만 아니라(Grandey, Dicker, and Sin, 2004) 조직에 직·간접적 비용을 발생시키는 등의 막대한 재정적 손실을 초래할 수 있다.

그럼에도 불구하고 고객공격행동이 감정노동 근로자들의 직장 내 태도 및 행동에 미치는 효과에 대한 연구는 부족하다. 게다가 감정노동 관련 연구 대부분은 고객만족을 위한 근로자의 감정관리 측면에 주로 초점이 맞춰져 왔지, 고객공격행동이 근로자들의 직장 내 태도 및 행동과 같은 조직성과에 미치는 효

과에 대한 연구는 거의 이뤄지지 않고 있는 상황이다. 특히 서비스 근로자들의 경우, 조직 내부 구성원보다는 고객과의 상호작용이 빈번하고, 고객과의 관계가 조직성과에 미칠 수 있는 점을 고려해볼 때, 근로자들에 대한 고객의 행동이 조직에 어떠한 영향을 미칠 수 있는가에 대한 연구가 필요하다.

조직행동 연구에 있어 고객공격행동과 근로자의 일탈행동에 대한 연구가 중요한 이유는 무엇인가? 첫째, 서비스 근로자들은 고객과 기업 간의 관계에서 중개자 역할을 하는 사람들로서 고객으로부터 공격행동을 경험하게 될 가능성이 높다. 물론 공격행동의 원인이 조직 내부 구성원으로부터 야기될 수도 있지만, 이들의 경우 대부분의 업무가 고객과의 상호작용을 통해 이루어지기 때문에 조직 내부보다는 조직 외부로 좀 더 확장되어야 할 필요가 있다. 게다가 '고객은 항상 옳다'라는 조직의 주문(mantra)은 고객과 근로자 간의 거래에 있어 불공정한 거래관계를 형성하게 되는데, 이러한 주문은 근로자들이 고객의 공격 행동의 대상이 되는데 중점적 역할을 하게 된다(Hochschild, 1983). 따라서 공격행동에 대한 연구가 상사 및 동료들의 행동과 같은 조직 내부 요인에 국한할 것이 아니라, 고객접점 영역으로 확장하여 조직 내외부를 동시에 아우를 수 있는 공격행동에 대한 연구가 필요하다.

둘째, 고객공격행동은 일탈행동을 야기함으로써 장기적인 조직성과에 악영향(Browning, 2008; Grandey et al., 2004)을 초래할 수 있다. 실제로 미국의 경우 조직 내 일탈행동과 관련하여 연간 수 백만 달러의 비용이 발생하고 있으며, 조직 명성 실추, 근로자들의 사기 감소 등과 관련된 비용을 고려하면 그 액수는 더 많을 것이라고 추산하고 있다(Filipeczak, 1993). 많은 선행 연구 결과들 역시 조직 내 행해지는 비윤리적이고, 파괴적 일탈행동이

매년 조직에 수십억 달러의 비용을 발생시키고 있다는 것을 증명하였다(Bensimon, 1994; Burroughs, 2001; Stewart, Bing, and Davison, 2009). 그럼에도 불구하고 고객공격행동이 직장 내 일탈행동에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지에 대해 조명한 국내 연구는 부족한 상황이다.

그렇다면 고객공격행동에 대한 근로자들의 일탈행동 반응에는 차이가 있을까? 최근 조직행동 연구 결과에 따르면 근로자들의 직장 내 행동은 개인마다 다르게 나타날 수 있는데, 특히 조직에 대한 태도 및 행동은 근로자들의 심리적 소유감 수준에 따라 달라질 수 있음을 강조하고 있다(Pierce, Kostova, and Dirks, 2001). 심리적 소유감은 비록 어떠한 대상에 대한 실질적인 소유가 없더라도 마치 자신의 것처럼 느끼는 것을 의미한다(Pierce, Rubenfeld, and Morgan, 1991). 심리적 소유감이 높은 사람은 자신의 일에 대한 책임감 회피를 최소화하고, 대상을 보호하고자 하는 적극적이고 책임감 있는 행동을 보임으로써 조직 효과성 증진에 긍정적 역할을 할 수 있다(Chung and Moon, 2011; Pierce et al., 2001; Pierce, Kostova, and Dirks, 2003). 이러한 개념에 근거해 볼 때, 심리적 소유감은 조직 효과성을 발현함에 있어 핵심 기제가 될 수 있다.

이에 본 연구에서는 고객공격행동과 일탈행동의 관계에 대해 규명하고, 심리적 소유감이라는 심리적 변인을 도입하여 이들 관계에 대한 심리적 소유감의 조절효과에 대해 규명하고자 한다. 이러한 연구 결과는 고객공격행동이 조직 내 근로자들의 행동에 미칠 수 있는 영향을 예측해봄으로써 효과적인 고객 및 근로자 관리 방안 마련에 시사점을 제공할 수 있을 것으로 사료된다.

## II. 이론적 배경 및 연구 가설

### 2.1 고객공격(customer aggression)행동

서비스 기업에서 발생하는 고객공격행동은 막대한 재정적, 사회적 손실을 초래할 수 있어 이를 줄이기 위한 조직차원의 노력이 더욱 중요해지고 있다(Harris and Reynolds, 2004). 일반적으로 고객공격행동은 서비스 교환과정에서 수용되는 행동규범을 위반하는 고객의 행동을 일컫는다(Fullerton and Punj, 1993). 고객공격행동에 대한 개념은 연구자에 따라 일탈고객행동(Moschis and Cox, 1989), 비정상적 고객행동(Fullerton and Punj, 1993), 역기능적 고객행동(Harris and Reynolds, 2003), 문제고객(Bitner, Booms, and Mohr, 1994), 고객불량행동(Lovelock, 1994), 고객공격행동(Grandey et al., 2004) 등과 같은 다양한 용어로 지칭되고 있다.

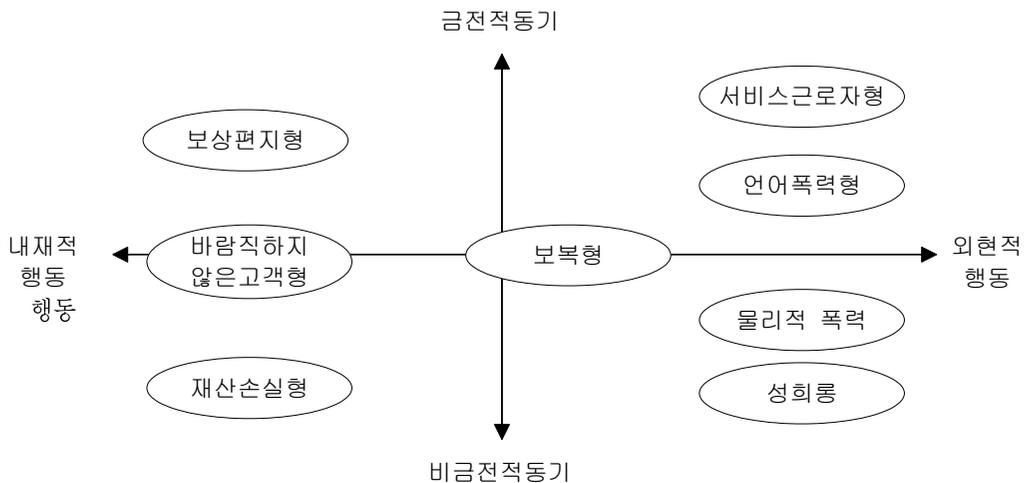
먼저 '일탈고객행동(deviant customer behavior)'이라고 명명한 Moschis and Cox(1989)는 이를 "사회적으로 부적절하거나, 사회적 규범을 위반하는 행동"이라고 정의하였고, 이에 해당되는 행동 유형은 주로 절도, 파손 사기 등과 같은 사회적 질서를 어지럽히는 행동으로 분류하였다. Fullerton and Punj(1993)는 고객공격행동을 '비정상적 고객행동(aberrant behavior)'이라고 지칭하고 "일반적으로 상호교환이 이뤄지는 상황에서, 고객이 수용되는 행동규범을 위반하여 소비 질서를 어지럽히는 고객의 부정적 행동"이라고 정의하였다. 이에 해당되는 유형으로는 신용카드 사기형, 노출증, 절도형, 근로자들에 대한 물리적 언어적 폭력형 등이 있다.

Lovelock(1994)은 타고객, 근로자, 혹은 기업에

게 부정적인 영향을 미치는 행동을 가리켜 '고객불량 행동(joycustomer behavior)'이라는 용어를 사용하였다. 아울러 그는 고객불량행동 유형을 파괴형, 내분형, 규칙 위반형, 도둑형, 호전형, 신용 불량형 등 개념 수준의 유형을 제시하였다. 그러나 이후 Harris and Reynolds(2004)는 모든 고객불량행동 유형을 포함할 수 있는 유형을 개발하는 것이 필요하다는 것을 인지하고, Lovelock(1994)이 제시한 개념 수준의 고객불량행동 유형을 백여 명의 근로자 인터뷰를 통한 탐험 연구를 통해 고객불량행동을 유형화하였다. 그 결과 근로자들에게 성폭력적 발언을 하는 성폭력형, 정당한 근거 없이 금전적 이득을 목적으로 민원을 제기하는 보상편지형, 공개적으로 근로자나 기업에게 악의적인 행동을 보이는 보복형, 서비스 정책에 대한 지식을 악용하여, 자신의 경제적 이득이나 보상을 얻기 위해 의도적으로 서비스를 방해하는 서비스 근로자형 등과 같은 유형이 도출되었다. 한편 이들은 타고객, 근로자 및 조직에 역기능

적 행동을 하는 고객의 행동을 가리켜 '역기능적(dysfunctional)고객행동'이라고 일컫기도 하였는데, 고객과의 접점상황에서 원활한 서비스를 방해하는 고객의 의도적 혹은 우발적 행위가 바로 이에 해당된다(Harris and Reynolds, 2003). 또한 이들은 역기능적 고객행동의 범위를 행동유형(외현적-내재적 행동, overtness-coverttness)과 동기(금전적-비금전적)라는 두 축을 중심으로 여덟 가지 유형의 역기능적 고객행동을 분류하였다. 여기에서 외현적 행동은 외부에서 관찰 가능한 행동을 의미하고, 내재적 행동은 외부에서 관찰이 불가능한 행동인지를 의미하며, 금전적 동기는 개인의 사적인 금전적 이익을 목적으로 한 동기여부 정도를 의미한다. 이러한 축을 중심으로 분류된 유형은 <그림 1>과 같다.

역기능적 고객행동 범위는 고객불량행동 유형과 유사할 뿐만 아니라, 근로자와 고객관점에 근거하여 도출된 Fullerton and Punj(1993)와 Lovelock(1994)의 분류와 지칭하는 용어만 달랐지 그 의미



<그림 1> Harris & Reynolds(2003) 고객불량행동 8가지 유형

는 유사하다. 또한 선행연구 개념은 고객공격행동에 대한 범위에 있어 약간 차이가 있을 수 있는데, 앞서 설명한 Moschis and Cox(1989)의 연구는 주로 사회적으로 용인되는 행동범위를 벗어난 행동인가의 정도에 따라 정의하고 있다면, Fullerton and Punj(1993)을 포함한 연구(Lovelock, 1994; Harris and Reynolds, 2003, 2004)는 고객공격행동을 조직을 둘러싼 조직 내·외부 구성원(타고객, 근로자, 기업)에게 해를 입히는 좀 더 협의의 고객공격행동을 의미한다고 볼 수 있다.

이외에도 Bitner, Booms, and Mohr(1994)는 근로자, 타고객, 그리고 조직의 규정 및 규칙에 비협조적 혹은 협조할 의사가 없는 고객행동을 가리켜 '문제고객(problem customer)'이라고 지칭하

였으며, Grandey et al.(2004)은 상호작용과정에서 사회적 규범을 위반하는 화(anger)와 같은 감정을 표현하는 고객행동에 대해 '고객공격(customer aggression)'이라고 표현하였다. 이러한 선행연구들의 정의 및 구성요소는 <표 1>과 같이 정리하여 나타냈다.

앞서 선행연구들을 통해 살펴보았듯이 고객공격행동의 개념은 의도성 여부에 따라 그 의미가 조금씩 다르지만 대체적으로 조직, 근로자, 다른 고객에게 위해한 영향을 미치는 행동이라는 점에서 유사하다. 또한 고객공격행동을 지칭하는 용어 역시 연구자에 따라 고객일탈행동, 역기능적 고객행동, 비정상적 고객행동, 문제고객, 고객불량행동 등 다양한 용어로 지칭되어 왔다. 고객공격행동 유형에 대한 분류 역

<표 1> 고객공격행동에 대한 선행연구 정리

연구자	용어	정의	구성 요소
Moschis and Cox(1989)	일탈고객행동 (deviant customer behavior)	사회적으로 부적절하거나, 사회적 규범을 위반하는 행동	절도, 파손 사기 등
Fullerton and Punj(1993)	비정상적 고객행동 (aberrant behavior)	일반적으로 수용되는 행동규범을 위반하여 소비 질서를 어지럽히는 고객의 부정적 행동	신용카드 사기형, 노출증, 절도형, 근로자들에 대한 물리적 언어적 폭력형 등
Harris and Reynolds (2003)	역기능적 고객행동 (dysfunctional behavior)	고객과의 접점상황에서 원활한 서비스를 방해하는 고객의 의도적 혹은 우발적 행위를 의미	언어폭력형, 재산손실형, 물리적폭력형, 바람직하지 않은 고객형, 성폭력형, 보상편지형, 보복형, 서비스근로자형 등
Bitner, Booms, and Mohr(1994)	문제고객 (problem customer)	근로자, 타고객, 그리고 조직의 규정 및 규칙에 비협조적 혹은 협조할 의사가 없는 고객행동	음주형, 언어적·물리적 폭력형, 규칙 위반형, 비협조적인 고객 등
Lovelock (1994)	고객불량행동 (joycustomer behavior)	의도적으로 서비스를 방해하여 기업, 근로자, 그리고 다른 고객들에게 해를 입히는 고객행동	파괴형, 내분형, 규칙 위반형, 도둑형, 호전형, 신용 불량형 등
Grandey et al.(2004)	공격 행동 (customer aggression)	상호작용과정에서 사회적 규범을 위반하는 화(anger)와 같은 감정을 표현하는 고객행동	언어 폭력 및 적대감 표현 등

시 서로 지칭하는 용어들이 조금씩 달랐을 뿐 그 의미는 유사한 것을 알 수 있다. 예를 들어 재산상의 피해를 입히는 행동과, 물리적 피해를 입히는 행동, 언어 폭력적 행동들이 주로 각 연구에서 지칭되는 용어만 다르지 그 의미 유사하며, 공통요인으로 도출된다. 물론 절도, 사기 등과 같은 요인들도 선행 연구에서 포함되긴 하였으나, 모든 연구에서 공통적으로 확인되는 요인은 아닌 것으로 나타났다.

고객공격행동은 감정노동 근로자들에게 빈번하게 발생할 수 있다. '고객은 왕이다'와 같은 조직의 주문은 고객과 근로자 간의 불평등한 관계를 형성함으로써 근로자들이 고객공격행동의 대상이 되는데 있어 중점적 역할을 하게 된다(Hochschild, 1983). 특히 대인 접촉 빈도가 높을수록 고객공격행동 경험 빈도는 증가하게 되는데(LeBlanc and Kelloway, 2002), 문제는 근로자에 대한 고객공격행동이 근로자 개인뿐만 아니라, 조직에도 부정적 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 그렇다면 고객공격행동이 개인 및 조직에 어떠한 영향을 미치는가에 대해 살펴보면 다음과 같다.

먼저 근로자에게 미치는 개인 측면의 결과로, 고객공격행동은 근로자들의 심리적, 정신적 안녕에 부정적 영향을 미칠 수 있다. 고객공격행동은 근로자들의 굴욕감, 수치스러움, 스트레스를 유발함으로써 근로자들의 동기부여 감소 및 사기저하 등 근로자에게 부정적 영향을 미칠 수 있다(공혜원, 김효선, 2014). 또한 고객의 적대적이고 무례한 공격행동은 근로자들에게 '화' 혹은 '분노'와 같은 부정적 감정을 유발함으로써 근로자의 심리적·정신적 건강 측면에 부정적 영향을 미치게 된다(Bedi, and Schat, 2007; Grandey et al., 2004). 특히 고객공격행동이 발생하게 되는 경우 근로자는 감정부조화 상태를 경험하게 되는데, 이러한 경우 근로자는 강도 높은 감정

노동을 필요로 함으로써 결국 근로자들의 소진을 유발시킨다(Hochschild, 1983). 특히 고객공격행동에 직면하게 되는 상황에서도 조직의 감정표현규범에 순응한다는 것은 근로자들에게 자존감 저하, 우울증, 냉소를 야기할 수 있어 근로자들의 심리적 정신적 건강에 부정적 영향을 미치게 되는 것이다(Ashforth and Humphrey, 1993).

고객공격행동은 직무태도 및 행동과 같은 조직 측면에 부정적 영향을 미칠 수 있다. 가령, 고객공격행동은 근로자들의 직무수행을 어렵게 함으로써 직무만족 감소 및 이직의도(Grandey et al., 2007; Harris and Reynolds, 2003)와 같이 직장생활에 막대한 영향을 미칠 수 있다. 뿐만 아니라 직장 내 이탈행동을 야기함으로써 조직 효과성 및 생산성에도 역기능적 역할을 할 수 있다(Harris and Reynolds, 2004; Grandey et al., 2004). 특히 고객공격행동은 근로자들의 부정적 감정을 유발함으로써 친사회적 행동 및 도움행동, 조직시민행동과 같은 조직에 미칠 수 있는 긍정적 행동 철회 혹은 감소시킬 수 있다(Lee and Allen, 2002). 이처럼 고객공격행동은 근로자들의 심리적 정신적 건강에 부정적 영향을 미치는 것은 물론 부정적 직무태도 및 행동을 야기함으로써 조직의 막대한 비용을 유발할 수 있다.

본 연구에서는 고객공격행동의 범위를 언어폭력과 같은 고객공격행동에 제한하여 살펴보고자 한다. 물론 물리적 폭력, 재산상의 피해를 입히는 파괴형과 같은 요인 역시 공통적인 요인으로 확인되긴 하였으나, 이러한 상황들은 극단적 상황이거나, 직장 내에서 드물게 발생하는 사건들이다. Harris and Reynolds(2003)의 연구 결과에서도 고객의 언어폭력이 근로자들에게 가장 일상적으로 빈번하게 나타나는 행동으로 확인된 바 있다. 이에 본 연구에서

도 직장 내에서 빈번하게 발생하는 고객의 언어폭력, 화(anger)와 같은 공격행동에 초점을 두고 살펴보고자 한다. 따라서 본 연구는 Grandey et al. (2004)의 연구에서 지칭된 용어 및 정의를 토대로 고객의 화, 적대감 표현, 언어폭력과 같은 행동들을 총칭하여 “고객공격행동”이라고 지칭하고, 고객공격행동은 근로자들이 지각한 고객공격행동으로 한정 짓고 살펴보고자 하겠다.

## 2.2 직장 내 일탈행동

일탈이란 통상적으로 “규범위반”이라는 부정적인 의미를 가지고 있으며, 일반적으로 사회에 해로운 것으로 간주되며, 직장 내 일탈행동의 경우는 조직에 해로운 것으로 여겨진다. 직장 내 일탈행동(deviance behavior)은 조직이나 근로자에게 해가 되는 행동으로써 조직 규범을 위반하는 자발적 행동을 의미한다(Newman and Baron, 1998, Robinson and Bennett, 1995). 예를 들면, 고의로 업무 생산성을 방해한다면, 회사에 대한 나쁜 소문을 퍼트린다면, 회사의 비품 및 기물을 개인적으로 사용하고, 훔치는 행동 등을 가리킨다(Robinson and Bennett, 1995).

일탈행동 연구자들은 다양한 방법으로 일탈행동을 유형화하기 위해 시도하였다. Robinson and Bennett (1995)은 일탈행동을 구분하기 위해 대인-조직(interpersonal-organizational)에 대한 행동과 심각한-경미한(serious-minor) 행동이라는 두 가지 축을 이용하여 재산상의 일탈, 생산에서의 일탈, 개인공격, 정치적 일탈 등 4가지 차원의 영역으로 구분하였다. 가령, 사보타지, 회사물건 절도 등과 같은 조직에 해가되는 심각한 일탈행동을 가리켜 ‘재산상의 일탈(property deviance)’이라 하고, 퇴근을

일찍 한다든지, 초과 휴식 시간, 회사 자원 사적 남용 등과 같은 조직에 대한 경미한 일탈행동을 가리켜 ‘생산에서의 일탈(production deviance)’이라고 하였다. 또한 성희롱, 언어학대, 동료 업무 성과를 가로채는 등 대인에 대한 심각한 일탈 행동을 ‘개인에 대한 공격(personal aggression)’이라 하고, 편애하기, 동료 험담, 꾸짖기, 대인간에 경미한 일탈행동을 가리켜 ‘정치적 일탈(political deviance)’이라 일컬으며 일탈행동의 유형을 구분하였다(Bennett and Robinson, 1995).

그러나 이후 Bennett and Robinson(2000)은 이전 자신들의 연구를 토대로 일탈행동 유형을 조직 일탈행동(organizational deviance)과 대인관계 일탈행동(interpersonal deviance)으로 단순화하였다. 각 차원의 개념은 이전의 개념과 유사한데 조직에 대한 일탈행동은 근로자가 조직에 해로운 영향을 미치는 행동으로써 예를 들어 회사에 대한 나쁜 소문을 퍼트린다거나, 근무시간에 게으름을 피우고, 고의적으로 잔업을 방해하는 등의 행동을 의미한다. 반면 대인관계 일탈행동은 조직구성원에게 적대적 행동을 한다거나, 구성원간의 관계를 해칠 수 있는 행동으로써 가령, 동료나 상사의 흉을 본다거나, 구성원에게 언어폭력을 한다거나, 성희롱과 같은 무례한 행동을 하는 것을 의미한다. 즉, Robinson and Bennett(1995)은 조직 및 대인관계 일탈행동이라는 두 가지 차원의 행동을 심각한-경미한 행동으로 구분했다면, Bennett and Robinson(2000)은 일탈행동을 조직 및 대인관계 일탈행동으로 정도의 구분 없이 좀 더 단순화하였다. 아울러 이들은 자신들의 후속 연구인 Bennett and Robinson(2000)에서 제시한 두 가지 차원의 일탈행동이 좀 더 타당성이 좋다는 것을 확인하였다.

일탈행동은 도구적, 표현적 동기로 인해 각각 유

발될 수 있다(Robinson and Bennett, 1997). 도구적 동기(Instrumental motivation)는 현재 상황을 개선하거나, 불공정을 회복함으로써 조직과 개인 간의 불균형 관계를 조정하기 위해 노력하는 것을 의미한다. 예를 들어 직원들이 회사물건을 훔치거나 사적으로 취하는 행위는 조직의 과소 불공정(underpayment inequity)에 대한 의도적인 반응으로서 일종의 보상을 받기 위한 직접적인 방식으로 조직과 근로자간의 균형 잡힌 경제 교환 관계를 이루고자 일탈행동을 하게 되는 것이다(Greenberg and Scott, 1996). 반면 표현적 동기(expressive motivation)는 분노, 격분, 화와 같은 개인의 느낌을 표현 혹은 분출하는 것을 의미한다(Robinson and Bennett, 1997). 표현 동기에 의해 유발된 행동은 동료, 고객 또는 조직에게 직접적으로 나타날 수 있으며, 직장내와 직장 밖(예: 집에서 공격적인 행동)에서의 행동으로 나타날 수 있다. 사회심리학 연구에 의하면 개인의 부정정서는 공격행동에 영향을 미칠 수 있다(Baron, 1993). 가령, 불쾌한 자극을 받은 피험자들은 다른 사람들에게 더 높은 수준의 고통을 준다거나(Baron, 1993), 스트레스를 유발하는 상황(예: 모욕, 아픔)으로 인해 유발된 강한 부정정서는 타인에게 정서적 공격을 보이는 등의 일탈행동이 나타날 수 있다(Berkowitz, 1998).

직장 내 일탈행동에 영향을 미치는 요인으로는 근로자들의 감정소진(Grandey et al., 2004), 상사의 비인격적 행동(한주원, 박경규, 2009), 지각된 불공정성(Robinson and Bennett, 1997), 직무스트레스 및 직무불만족(Omar, et al., 2011) 등을 들 수 있다. 또한 Scott and Barnes(2011)는 직장 내 부정적 감정상태가 근로자들의 일탈행동의도를 높인다는 것을 경험표집법을 활용하여 밝힌바 있다. 그렇다면 고객공격행동이 일탈행동에 어떠한

영향을 미칠 수 있는지에 대해 선행연구를 통해 살펴해보도록 하겠다.

### 2.3 고객공격행동과 일탈행동의 관계

고객공격행동은 직장 내 일탈행동에 영향을 미칠 수 있다. 이들 관계는 사회교환이론과 공정성 이론을 통해 유추해 볼 수 있는데, 먼저 사회교환이론의 상호호혜(Theories of reciprocity)적 규범 관점에서 유추하면 다음과 같다. 상호 호혜 규범이란, 누군가에게 호의를 받으면 그 호의를 돌려주어야 하는 보답의 의무 이행을 의미하지만, 반대로 누군가에게 부당함을 받으면 그 부당함을 되갚아 주어야 하는 보복의 이행으로도 볼 수 있다(Blau 1964). 예를 들면, 직장에서 누군가로부터의 괴롭힘은 근로자들의 상호작용 불공정에 대한 인식과 분노 및 좌절과 같은 감정을 경험하게 될 가능성이 높으며, 이러한 감정은 조직에 대한 보복 행동으로 이어질 수 있다(Bowling and Beehr, 2006).

그러나 문제는 서비스 근로자들의 경우 고객과 상호작용 과정에서 고객으로부터 부당한 대우를 받더라도 조직의 감정표현규범으로 인해 고객에 대한 직접적인 보복 및 불공정 해소의 기회를 갖지 못한다는 점이다. 게다가 이들은 고객에게 '친절해야 한다'와 같은 조직의 감정표현규범을 따라야 하는 의무가 있지만, 고객에게는 이와 같은 요구 사항이 없다. 이러한 상황은 고객과 근로자 간 '갑·을'관계를 형성함으로써 권력 불균형을 발생시킬 뿐만 아니라(공혜원, 김효선, 2014), 대인간 불공정 지각을 더욱 강화시킨다(Rupp, McCance, Spencer, and Sonnatag, 2008). 또한 고객과 근로자간의 권력 불균형으로 인해 초래되는 불공정성은 근로자들의 부정 정서를 유발 할 수 있는데(Rupp and Spencer,

2006), 이러한 부정 정서는 직장 내 행동에 부정적 영향을 미칠 수 있다(Lee and Allen, 2002). 예를 들어 고객에게 좀 더 나은 서비스를 제공할 수 있음에도 불구하고 제한된 서비스만을 제공한다든지, 자신이 고객으로부터 공격행동을 당하고 있는 상황임에도 불구하고, 조직이 자신을 보호해 주지 않는다는 느낌으로 인해 업무 중 자리를 이탈하거나 휴식 시간 이외에 휴식을 취하는 등의 조직성과에 해가 되는 행동이 가능하다는 것이다(공혜원, 김효선, 2014). 더욱이 조직차원에서 이러한 고객들을 대응할 수 있는 구체적인 가이드라인 없이 무조건 근로자들이 참아야 하는 경우, 그러한 상황에 자신들을 처하게 한 조직에 대해 분개함으로써, 결국 고객의 불공정한 행동의 결과로 조직 내 일탈행동을 시키는 등의 결과를 야기할 수 있다(Cropanzano, Rupp, and Byrne, 2003).

고객공격행동과 일탈행동의 관계는 공정성 이론을 통해 유추해 볼 수 있다. 사람은 대인간 관계에서 불공정성을 지각하게 될 경우, 자신의 투입이나, 산출을 변화시킴으로써 공정성을 유지하고자 한다(Adams, 1965). 예를 들어 감정노동자는 고객으로부터 적대적 혹은 모욕적인 대우를 받게 될 경우 불공정성을 지각하게 되는데, 그럼에도 불구하고 개인은 효과적인 감정노동 직무를 수행하기 위해 상당한 감정조절 자원을 활용하게 된다. 이런 경우 개인은 조직의 요구에 부응하기 위해 자신의 감정자원을 충분히 투입했다고 지각하여 조직 내 일탈행동을 자제하기 위한 감정자원을 최소화함으로써 일탈행동이 나타날 수 있다.

선행연구 결과 역시 대인간 공정성 지각이 일탈행동을 유발하는 주요 원인이 될 수 있음을 지적하고 있다(Masterson, 2001). Yang and Diefendorff (2009)는 고객과 근로자의 대인간 불공정성이 반생

산적 업무행동에 유의한 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 또한 Harris and Reyonold (2003)는 고객 업무처리를 위해 근로자의 노력이 필요한 경우, 고객 공격행동은 근로자들이 의도적으로 노력을 기울이지 않게 한다는 탐험연구 결과를 보고한바 있다. 의도적 노력을 기울이지 않는 것은 생산성을 저해하는 조직에 대한 일탈 행동으로 고객공격행동이 일탈행동에 영향을 미칠 수 있다고 제안하였다(Robbinson and Bennett, 1995). 이처럼 고객공격행동은 근로자들의 대인간 불공정한 관계를 유발함으로써 직장 내 일탈행동에 영향을 미칠 수 있다.

고객공격행동은 근로자들의 조직에 대한 일탈행동과 동료에 대한 일탈행동을 야기할 수 있다. Robinson and Bennett(1997)은 직장 내 일탈행동이 도구적, 표현적 동기로 인해 유발될 수 있다고 앞서 설명한바 있다. 조직에 대한 일탈행동은 도구적 동기(Instrumental motivation)로 인해 유발될 수 있다. 도구적 동기는 불공정을 회복하고, 현재 상황을 개선함으로써 불균형을 조정하기 위해 노력하는 것을 의미하는데, 가령 고객으로부터 공격행동을 받게 되는 경우, 근로자는 이에 대응하기 위해 평소보다 많은 개인의 에너지를 사용하게 되는데 이러한 경우 근로자는 조직과 균형된 교환 관계를 이루고자 하기 때문에 조직 일탈행동이 증가할 수 있다는 것이다.

대인관계 일탈행동은 표현적 동기(expressive motivation)로 인해 유발될 수 있다. 표현적 동기는 분노, 격분, 화와 같은 개인의 느낌을 표현 혹은 분출하는 것을 의미하는데(Robinson and Bennett, 1997), 표현 동기에 의해 유발된 행동은 조직 내 구성원에 대한 행동으로 나타날 수 있다. Baron(1979) 불쾌한 자극을 받은 개인은 타인에게 더 높은 수준의 고통을 준다는 것을 밝혔다. 또한 Berkowitz (1998)는 스트레스를 유발하는 상황(예: 모욕, 아

품)으로 인해 유발된 강한 부정정서는 다른 사람들에게 정서적 공격을 보인다고 주장하였다.

이러한 논의에 기반 해 볼 때, 고객공격행동은 조직에 대한 일탈과 동료를 포함한 대인관계 일탈행동을 증가시킬 것으로 여겨진다. 예를 들어 고객공격행동은 근로자들의 스트레스를 유발하는 상황으로써 이로 인해 유발된 근로자들의 강한 부정정서는 타인에게 공격행동을 보이는 대인관계 일탈행동을 보일 가능성이 높다. 또한 고객공격행동을 경험한 근로자들은 고객과 근로자간의 상호작용 불공정성 회복 및 부정적 상황을 벗어나기 위해 자리를 이탈하는 등의 생산성을 저해 시키는 행동을 보인다가, 회사의 물건을 마음대로 사용하는 등 조직 일탈행동이 증가할 것으로 예상된다. 비록 고객공격행동이 조직 및 대인관계 일탈행동에 미치는 가설 방향성의 차이는 없으나, 일탈행동을 발생시키는 동기가 도구적, 정서적 동기로 인해 발생할 수 있다는 점에서 각각의 하위차원에 대해 미치는 효과를 검증하는 것이 조금 더 다양한 시사점을 도출 할 수 있을 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제안하였다.

가설 1a: 고객공격행동은 조직 일탈행동을 증가시킬 것이다.

가설 1b: 고객공격행동은 대인관계 일탈행동을 증가시킬 것이다.

#### 2.4 심리적 소유감(psychological ownership)

최근 조직 행동 연구에 있어 조직 구성원들의 심리적 소유감이 조직성과에 중요한 영향을 미칠 수 있다는 점에서 심리적 소유감에 대한 관심이 증가하고 있다(Dirks, Cummings, and Pierce, 1996; Pierce, Kostova, and Kirks, 2003). 이러한 관

심을 반영하듯 국내 경영학 연구에서도 심리적 소유감의 효과를 실증하는 연구결과들이 보고되고 있다(이봉세, 박경규, 임효창, 2009; 정명호, 유니나, 2013; 정양운, 문형구, 2011).

심리적 소유감은 Pierce et al.(1991)에 의해 처음 제기된 개념으로 '특정 대상에 대해 심리적으로 강한 유대감으로 연결되어 있어 마치 자신의 소유처럼 느끼는 심리적 감정상태'를 의미한다. 가령, 조직에 대해 강한 소유감을 느끼고 있는 구성원은 '조직은 나의 것이다' 또는 '조직과 나는 하나와도 같다'와 같이 조직에 강한 심리적 동일시 감정을 갖게 된다(최병권, 조성일, 한상엽, 2011). 즉, 심리적 소유감은 특정대상에 대한 공식적 소유가 없더라도 그 대상을 마치 내 것처럼 여기는 것을 의미한다.

심리적 소유감을 발생시키는 근본적 동기 및 구성요소는 연구자에 따라 조금씩 다르게 제시되고 있으나, 그 의미는 유사하다. 먼저 Dirks et al.(1996)은 심리적 소유감을 발생시키는 근본적 동기(motives)는 해당 대상이 얼마나 개인의 동기를 충분히 충족시켜 줄 수 있는가에 따라 발생될 수 있다고 주장하였다. 가령 외부환경에 대한 통제감(sense of efficacy)이나, 자신의 가치를 향상시키고 보호하고자 하는 자기향상동기(self enhancement), 그리고 자신의 정체성을 지속적으로 유지하고자 하는 자아연속성동기(self continuity motive) 등이 심리적 소유감을 발생시키는 근본적 동기 요소라고 보았다.

심리적 소유감은 대상에 대한 효능감(efficacy)과 효용감(effectance), 자기 정체성(self identity), 장소에 대한 소유(having a place)와 같은 세 가지 동기에 의해 촉진된다(Pierce, Kostova, and Dirks, 2001). 효능감(efficacy)과 효용감(effectance)에 대한 동기는 개인이 특정 대상을 통제할 수 있다는 느낌을 가지게 될 때 촉진 된다. 또한 자신이 통제하

고자 하는 대상이 통제가 될 때, 개인은 의도된 결과를 얻을 수 있게 됨에 따라 외재적 만족을 야기함으로써 심리적 소유감이 더욱 촉진되는 것이다. 자기 정체성(self identity)에 대한 동기는 특정대상과 개인을 밀접하게 연결시키고, 친밀한 상호작용을 통해 자신의 정체성을 표현하고자 하는 욕구를 충족시킨다는 것을 의미한다. 따라서 개인은 자기정체성을 스스로 정의하고, 타인에게 자기 정체성을 표현하며, 자아를 영속적으로 유지하기 위해 심리적 소유감을 형성하게 된다. 장소를 갖는 것(Having a place)에 대한 동기는 자신의 영역을 갖기를 원하는 인간의 욕구를 의미한다. 가령, 인간은 어딘가에 머무르게 될 때 그 장소를 어떠한 대상으로 보는 것이 아니라, 곧 개인의 일부로 보게 되기 때문에 이러한 동기는 개인의 잠재적 인식처가 될 수 있는 대상에 대해 자신의 시간과 노력을 바치도록 동기부여 하게 한다. 즉, 특정대상에 대해 정서적 애착을 토대로 심리적 편안함을 느낄 수 있을 때 심리적 소유감이 형성된다는 것이다. 이외에도 Avey et al.(2009)은 Pierce et al.(2001)이 제시한 차원들을 토대로 자기효능감(self efficacy), 책임의식(Accountability), 자아정체성(self identity), 그리고 소속감(Belongingness) 등이 심리적 소유감을 발생시키는 차원이라고 제시하였다. 이처럼 심리적 소유감을 발생시키는 근본기제에 대한 구성요소는 연구자에 따라 조금씩 상이하게 제시되고 있으나, 전반적으로 특정대상에 대해 통제할 수 있다는 자기효능감, 자신의 정체성을 표현하고자 하는 자아정체성, 그리고 자신의 영역을 가짐으로써 존재감을 느낄 수 있는 소속감 등이 심리적 소유감을 발생시키는 공통적 구성 요소들이라 할 수 있다.

심리적 소유감은 개인 및 조직 결과 변수에 긍정적, 부정적 영향을 미치는 등의 양면적 효과를 지니

고 있다. 먼저 심리적 소유감은 특정 대상을 위해 끼어 개인적 희생을 감수하게 할뿐만 아니라, 대상에 대한 강한 책임감을 느끼게 한다(Pierce et al., 2001). 때문에 심리적 소유감은 역할 내 성과(Van Dyne and Pierce, 2004), 통제와 정체성 중심의 영역행동(Brown and Crossley, 2008; Jussila and Tuominen, 2008), 조직 기반 자아존중감(Van Dyne and Pierce, 2004), 조직몰입, 만족, 잔류의도 및 조직시민행동(Avey et al., 2009)과 같은 조직에 바람직한 결과를 야기할 수 있다.

그러나 반대로 심리적 소유감을 느끼고 있는 대상에 대한 개인적 희생과 보호 행동, 그리고 책임감 등으로 인해 스트레스 및 피로 효과가 나타날 수 있으며(Pierce et al., 2001, 2003), 조직 변화에 대한 저항을 초래하는 등 부정적 영향을 미칠 수 있다(Brown, Lawrence, and Robinson, 2005; Dirks et al., 1996). 또한 심리적 소유감의 부정적 효과는 과도한 소유욕이 있는 어린아이의 행동을 통해서도 살펴볼 수 있는데 가령, 자신의 집에 놀러온 친구가 자신의 장난감을 가지고 놀지 못하도록 장난감을 빼앗거나 숨기는 등의 행동을 함으로써 자신의 물건을 공유하고 싶어 하지 않는 모습을 볼 수 있을 것이다. 마찬가지로 직장 내 근로자들 역시 작업 공간, 컴퓨터, 정보, 도구 등에 대해 동료와의 공유를 꺼린 다거나, 소유감을 느끼고 있는 대상에 대해 계속해서 독점적 통제를 유지하는 것을 원할 수도 있다. 이러한 행동들은 팀워크 협업을 방해함으로써 궁극적으로 조직에 부정적 영향을 미칠 수 있다(Pierce et al., 2001). 이처럼 심리적 소유감은 조직에 긍정적 영향을 미칠 수도 있지만, 부정적 영향 역시 미칠 수 있는 양날의 칼과 같은 효과를 지니고 있다.

## 2.5 심리적 소유감과 일탈행동의 관계

심리적 소유감은 일탈행동에 어떤 영향을 미칠 것인가? 이는 심리적 소유감의 개념을 통해서 생각해 볼 수 있는데, 심리적 소유감은 소유감을 느끼고 있는 대상을 보호하기 위해 개인적 희생을 기꺼이 감수하고자 하며, 그 대상에 대해 책임감을 느끼고 있기 때문에 일탈행동을 감소하는 등의 행동을 야기할 수 있다(Pierce et al., 2001). Avey et al.(2009)은 실증분석을 통해 심리적 소유감과 일탈행동의 관계가 부적 상관관계가 있음을 밝혔다. 이는 심리적 소유감 수준이 높을수록 일탈행동이 감소할 수 있음을 보여준다.

심리적 소유감은 자기정체성을 통해 일탈행동을 줄일 수 있다. 자기정체성에 대한 동기는 심리적 소유감이 소유감을 느끼는 대상과 자기 정체성을 밀접하게 연결시키기 때문에 심리적 소유감이 높은 사람이 조직의 목표 달성을 위해 보다 적극적으로 헌신하고자 하는 경향성이 높다(Van Dyne and Pierce, 2004). 게다가 심리적 소유감은 자신을 조직의 확장된 자아로 간주함으로써 조직에 대한 동일시 혹은 조직에 대한 일체감이 높기 때문에 조직을 위해 자신의 에너지와 자원을 투자하게 된다(Pierce et al., 2001). 때문에 심리적 소유감이 높을수록 조직 목표에 해가된다거나 자신의 정체성을 훼손시킬 수 있는 일탈행동이 감소할 수 있다는 것이다.

또한 심리적 소유감은 과업 관련 태도 및 행동을 예측하는데 있어 뛰어난 설명력을 보여 줄 수 있다. 어떠한 대상에 대해 소유감을 갖는다는 것이 조직 내 근로자의 즐거움이라는 감정을 발생시키고, 그러한 긍정적 감정은 조직 구성원으로서 잔류하고자 하는 높은 의도를 보인다(Pierce et al., 2001, 2003). 심리적 소유감은 조직에 대한 소유감을 바탕으로 이

루어지기 때문에 조직을 위해 무언가를 기여함으로써 자기효능감, 자기존재감, 자아정체성을 충족시키고자 한다. 또한 심리적 소유감은 책임감(responsibility)의 중요성을 강조하고 있는데, 소유감을 느끼고 있는 대상에 대한 책임감 때문에 결과 변수에 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 따라서 심리적 소유감은 조직 내 행동에 대한 책임회피를 최소화하며, 위협에 대한 감수 의지가 높고, 높은 성과를 낼 수 있도록 자신 스스로를 동기부여 하게 된다(Dirks et al., 1996; Pierce et al., 2001). 물론, 심리적 소유감의 부정적 효과 측면에서 살펴본다면, 앞서 언급한 바처럼 소유감을 느끼고 있는 대상을 위해 개인적 희생과 보호 행동 및 책임감 등이 개인의 스트레스 및 피로를 유발함으로써(Pierce et al. 2001, 2003) 일탈행동을 증가시킬 수 있다는 추론도 가능하다. 그러나 심리적 소유감의 발생 근원 관점에서 생각해 본다면 심리적 소유감은 일탈행동 감소에 영향을 미칠 수 있다는 추론이 더욱 가능하다. 이러한 논의에 기반해 볼 때, 심리적 소유감은 조직 일탈행동 및 대인관계 일탈행동을 감소시킬 가능성이 높으며, 다음과 같은 가설을 제안하였다.

가설 2a: 심리적 소유감이 높을수록 조직 일탈행동은 감소할 것이다.

가설 2b: 심리적 소유감이 높을수록 대인관계 일탈행동은 감소할 것이다.

## 2.6 심리적 소유감의 조절효과

심리적 소유감은 조직 내 다양한 변인에 영향을 미칠 수 있다. 선행연구는 심리적 소유감이 조직에 대한 태도 및 행동을 조절할 수 있다는 점을 지적한 바 있다(Pierce, et al. 2001). 일반적으로 심리적

소유감이 조직에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 것이 여러 실증분석을 통해 확인되었음에도 불구하고, 특정상황, 예를 들어 개인적 통제(personal control)에 대한 강한 니즈가 높은 사람의 경우 동료와의 정보 공유를 꺼린다거나, 관리자의 경우 자신의 부하 직원에게 권한을 위임하려고 하지 않거나, 직원 참여를 방해하는 등의 부정적 효과도 나타날 수도 있다. 공혜원, 전병준, 김효선(2015)은 조직에 대한 근로자들의 심리적 소유감이 서비스업 종사자들의 감정노동과 조직성과의 관계에 대해 어떠한 조절적 효과를 보이는지를 실증하였는데, 심리적 소유감이 높은 사람의 경우 내면행위가 증가할수록 조직시민행동이 증가하지만, 표면행위가 증가할 경우에는 조직시민행동이 감소하는 것을 확인하였다.

심리적 소유감이 고객공격행동과 일탈행동의 관계에 대해 어떠한 성격의 조절효과를 갖는가에 대해서는 다음의 두 가지 상반된 효과가 가능할 수 있다. 한편으로는 높은 심리적 소유감을 갖고 있는 경우 조직과 자신에 대한 동일시와 책임감이 높아서 고객 공격행동을 개인자아를 위협하는 것으로 느끼고 이에 대해서 더 적극적으로 해결하려는 욕구가 생길 수 있다. 이로 인해서, 심리적 소유감이 높은 근로자들의 경우 고객공격행동과 일탈행동 간의 관련성을 더 높게 되는 증폭효과를 보일 수 있다. 그러나 또 다른 한편으로는 조직에 대한 심리적 소유감이 높은 개인은 조직을 보호하려는 성향이 더 높다고 볼 수 있기 때문에 고객공격행동에 대해서 일탈행동이라는 반응을 보이는 것에 대해 주저함이 커질 수 있다. 즉, 심리적 소유감이 높은 근로자들의 경우 고객공격행동과 일탈행동 간의 관계가 느슨해질 수도 있다.

이러한 상반된 효과는 일탈행동의 유형에 따라서 다르게 표출될 가능성이 있다. 가령, 조직일탈에 대해서는 심리적 소유감이 높은 근로자의 경우 조직에

대한 개인의 동일시 정도가 높기 때문에 고객공격행동이 증가하더라도 조직성과에 해를 끼칠 수 있는 조직일탈행동에는 영향을 미치지 않거나 오히려 감소할 수 있다. 즉, 고객공격행동이 조직일탈행동에 미치는 부정적 효과를 완화하는 버퍼링 효과를 보일 수 있다는 것이다. 반면 대인일탈의 경우 심리적 소유감의 대상이 조직이기 때문에 이러한 버퍼링효과를 기대하기 어려울 수 있다. 이 경우에는 고객공격행동이 증가함으로써 받은 스트레스와 부정적 감정을 고객에게 발산하기 보다는 조직 내부구성원에게 발산하여 이를 해소할 가능성이 있다. 즉, 심리적 소유감이 고객공격행동과 대인관계 일탈행동 간의 관계를 더 공고하게 하는 증폭효과가 나타날 수 있다. 따라서 심리적 소유감은 고객의 공격행동이 조직일탈행동에 미치는 부정적 효과는 완화시키는 반면, 대인관계 일탈행동에 미치는 부정적 효과는 더욱 강화시키는 '양날의 칼'과 같은 양면적 효과를 보일 수 있다.

이상 심리적 소유감의 조절효과에 대한 여러 가능성들을 고려해 볼 때, 심리적 소유감이 높은 집단의 경우 고객공격행동이 조직일탈행동에 미치는 부정적 효과가 완화되어 나타날 수 있고(버퍼링효과), 고객공격행동이 대인관계 일탈행동에 미치는 부정적 효과가 더욱 악화되어 나타날 수 있다는(증폭효과) 두 가지 방향의 가설이 가능하다고 판단되어 다음과 같은 대립가설을 제안하였다.

가설 3a: 심리적 소유감이 높을수록 고객공격행동이 조직일탈행동에 미치는 부정적 효과는 더욱 완화될 것이다(버퍼링 효과)

가설 3b: 심리적 소유감이 높을수록 고객공격행동이 대인관계 일탈행동에 미치는 부정적 효과는 더욱 강화될 것이다(증폭 효과)

### III. 연구 방법

#### 3.1 참가자 및 표본특성

본 연구를 위한 설문조사는 금융업 종사자들로 주로 1금융, 2금융, 증권 금융 콜센터에 근무하는 근로자들을 대상으로 실시되었다. 먼저 설문 조사를 실시하기 전 각 기관의 지점장 혹은 임원들을 방문하여 본 설문조사의 목적에 대해 설명하고, 기관장들의 협조를 얻어 본 조사가 이루어졌다. 설문조사 기간은 2014년 3월부터 2014년 4월까지 약 한달 동안 조사가 이루어졌고 총 495개의 설문지가 회수되었다. 그러나 회수된 495개의 설문지의 비율이 1금융이 약 26%, 2금융이 37%, 콜센터가 27%를 차지하였다. 따라서 직종의 비율을 맞추기 위해 2금융의 표본은 난수생성기를 통해 랜덤 표본을 추출하였고 그 결과, 각 직종의 비율은 1금융 33%, 2금융 33%, 콜센터 34%로 고른 비율의 표본을 구성하였다.

응답자의 표본 특성을 살펴보면 여성이 약 72%를 차지하였고, 연령은 20~30대가 약 83%를 차지하였다. 정규직이 약 74%의 비율을 차지하였고, 경력 평균은 7.75년이며, 수입평균은 3천만 원 미만이 약 72%를 차지하였다.

#### 3.2 측정도구

먼저 고객공격행동을 측정하기 위해 직장 내에서 고객의 무례한 행동이나, 근로자에게 소리를 지르거나, 무시하는 행동과 같은 언어적 폭력과 같은 대인관계 갈등 척도(Dormann and Zapf, 2004; Spector and Jex, 1998) 총 10개의 문항을 활용하여 5점 리커트 척도(1:전혀 경험하지 않는다, 5:

매우 자주 경험 한다)로 측정하였다. 또한 직장 내 일탈행동을 측정하기 위해 Stewart et al.(2009)이 개발한 측정문항을 총 13개의 문항을 이용하여 5점 리커트 척도(1:전혀 그렇지 않다, 5:매우 그렇다)로 측정하였다. 마지막으로 근로자들의 심리적 소유감을 측정하기 위해 Van Dyne and Pierce (2004)의 연구에서 사용된 척도 5문항들을 이용하여 5점 리커트 척도(1:전혀 그렇지 않다, 5:매우 그렇다)로 측정하였다.

이외에도 기타 통제 변인으로 감정 상태와 사회적 바람직성을 측정하였다. 사회적 바람직성은 설문조사 과정에서 응답자의 실제 생각이나 느낌에 대해 응답하는 것이 아니라, 사회적으로 바람직하다고 생각하는 문항에 응답함으로써 사회적 승인을 높이고자 하는 성향을 말한다. 사회적 바람직성은 체계적 오류의 주요 원인으로 알려져 있다(김용석, 2010). 게다가 일탈행동에 대한 측정이 자기보고(self report)에 의존하여 이루어졌기 때문에 측정당시의 감정상태 및 사회적 바람직성 편향과 같은 체계적 오류(bias)가 포함될 수 있다. 따라서 이러한 오류를 최소화하기 위해 감정상태 및 사회적 바람직성을 측정하여 통제하였다. 사회적 바람직성은 김용석(2010)의 인상관리, 자기기만에 대한 측정문항을 활용하여 5점 리커트 척도(1:전혀 그렇지 않다, 5:매우 그렇다)를 이용하여 측정하였다. 또한 측정 당시의 감정상태는 Watson, Clark, and Tellegen(1988)의 PANAS 척도(positive Affect and Negative Affect Schedule) 중 요인적재량 값이 높은 긍정 정서 5문항과 부정 정서 5문항 총 10개의 문항을 선정하여 설문문항을 구성하였다. 모든 감정 상태에 대한 문항들은 형용사로 이루어졌고, 응답시점의 감정 상태에 대해 5점 리커트 척도(1:전혀 그렇지 않다, 5:매우 그렇다)로 측정하도록 하였다.

이들 각각의 문항에 대한 신뢰도를 분석한 결과, 고객공격행동은 .924, 조직에 대한 파괴적 일탈행동은 .921, 동료에 대한 파괴적 일탈행동은 .828, 심리적 소유감은 .930으로 모두 Chronbach's alpha 가 .80 이상을 상회하고 있어 문항의 신뢰도는 확보되었다.

### 3.3 분석 방법

본 연구 가설 검증을 위해 SPSS 18과 AMOS 20 통계패키지를 활용하였다. 먼저 가설 검증에 앞서 SPSS를 활용하여 자료 점검 및 탐색요인분석이 이뤄졌고, AMOS를 활용하여 확인적 요인분석 및 기타 분석(집중타당도, 판별타당도, 개념타당도)이 이루어졌다. 가설검증은 회귀분석 보다는 구조방정식 모델을 활용하여 주효과 및 조절효과에 대한 가설 검증을 실시하였다. 전통적으로 조절효과에 대한 가설 검증은 회귀분석을 통해 실행하였으나, 이는 관측 변수의 측정 오차를 모형에 반영하고 있지 않아 조절효과가 과소 추정될 수 있다는 한계점이 존재하고 있다. 게다가 조절변수가 연속변수일 경우 분석을 위해 임의로 이분 변수화 하는 것은 발생 가능한 측정오차를 고려하지 못함으로써 발생하는 정보손실로 2종 오류를 높일 수 있다는 점이 지적되고 있으며 복잡한 모형의 경우 분석이 어렵다는 문제점이 있다(홍세희, 2013). 반면 SEM을 적용하여 조절효과를 분석하게 될 경우 회귀분석이 지닌 이러한 문제점들을 해결함과 동시에 조절효과 검증이 가능하다(서영석, 2010). 때문에 최근에는 측정오차를 모형에 반영하는 구조방정식모형(Structural equation modeling: SEM)을 이용한 조절효과 분석이 수행되고 있으며(서영석, 2010; 조운주, 2011; 채진영, 2012), 특히 두 변수가 연속형의 변수일 경우 Ping

(1996)의 2단계 방법을 이용한 조절효과 분석이 현실적인 대안이 될 수 있다(홍세희, 2013; MacCallum, Zhang, Preacher and Rucker, 2002). 이러한 점을 고려하여 본 연구에서도 구조방정식 모형을 적용하여 가설 검증분석을 실시하고, Ping(1996)의 2단계 방법을 이용한 조절효과 분석 과정에 대한 구체적인 내용은 실증분석 결과에 정리하여 나타내었다.

## IV. 실증분석 결과

### 4.1 자료 점검 결과

입력 자료의 정확성 점검을 위해 빈도 분석을 실시하였고, 자료 결측값은 SPSS의 기대 최대화(expectation-maximization: EM) 방법으로 대체하였다. 기대 최대화(EM)방식은 결측 자료의 분포의 모양을 가정하고(예, 정규분포), 그 분포 하에서 결측치에 대한 우도값을 추정하는 접근법으로 완전정보 최대우도법(full-information maximum likelihood: FIML)을 이용한 결측값 대체가 어려울 시 그 차선책으로 제안되는 결측치리 방법이다(Hong, 2013).

또한 자료 이상치(outlier)는 표준화 점수를 통해 살펴보았다. 이상치(극단치)에 대한 절대적인 기준은 없으나, 일반적으로 Z-score  $\pm 3$  이상인 경우를 이상치로 본다(배병렬, 2014). 그 결과, 자료 이상치는 없는 것으로 확인되었다. 마지막으로 자료의 정규성 점검을 위해 정규분포를 확인하였다. 일반적으로 정규성 점검은 왜도(skewness)와 첨도(kurtosis) 이 두 가지를 통해 확인할 수 있는데, 왜도는 '2', 첨도는 '7'을 넘지 않으면 정규성을 충족시키는 것으로

보고 있다(홍세희, 2013). 정규성 점검을 SPSS를 통해 살펴본 결과 파괴적 일탈행동 2개 문항 '업무 시간 중 음주를 했다', '직장에서 누군가를 웃음거리로 만들었다'와 같은 문항들이 정규성을 벗어나고 있어 이들 문항은 제거되었다.

#### 4.2 탐색적 요인분석

각 변수들에 대한 측정문항의 구성타당도 검증을 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석방법으로는 주축요인(principal axis factoring) 추출에 의한 사각회전(oblimin) 방식을 취해 아이겐 값(eigen value) '1'이상의 요인만을 선택하였고, 각 문항들에 대한 요인부하량(factor loading) 0.5 이상의 값을 보인 문항들만을 선정하였다.

그 결과 고객공격행동, 심리적 소유감, 조직 일탈행동, 대인관계 일탈행동 등 총 4개의 요인이 도출되었고, 이들 총 분산은 약 63%의 설명을 보이는 것으로 확인되었다. 탐색적 요인분석 결과에 대한 내용은 <표 2>에 정리하여 나타내었다.

#### 4.3 확인적 요인분석

먼저 탐색요인결과를 기준으로 고객공격행동, 일탈행동에 대한 확인적 요인 분석 및 전체 모델의 확인적 요인분석을 실시하였다. 전체 확인적 요인분석 결과, 적합도 지수는  $\chi^2 = 709.127$  ( $df = 291$ ),  $p < .001$ ,  $CFI = .940$ ,  $TLI = .940$ ,  $RMSEA = .045$ 로 확인되어 홍세희(2000)와 Mulaik et al.(1989) 등이 제시한 충족요건 기준을 모두 상회하는 것을 확인되었다.

아울러 각 변수들의 측정도구에 대한 수렴타당성과 판별타당성을 확인하였다. 먼저 수렴타당성을 확

인하기 위해 개념신뢰도(construct reliability: CR)와 분산추출지수(variance extracted: AVE)에 대한 검증을 실시하였다. 그 결과, <표 3>에 나타내었듯이 고객공격행동과 조직 일탈행동 변수가 개념신뢰도의 경우 수용 기준치인  $C.R. > 0.7$ 의 충족요건(Nunnally and Bernstein, 1994; Fornell and Larcker, 1981)에 완벽하게 부합되지는 않지만, 그 값들이 0.7의 근사값을 보여 충족요건을(반올림 경우) 갖추었다고 판단하였다. 분산추출지수 역시 모두 충족요건인  $AVE > .05$ 를 모두 상회하고 있어 수렴타당성은 확보되었다. 또한 판별타당성은 <표 4>의 괄호 안에 있는 값(AVE)이 아래에 있는 상관계수( $\phi^2$ ) 보다 크게 나올 때 판별타당성은 확보될 수 있는데(Fornell and Larcker, 1981) 각 변수들에 대한 판별타당성을 확인한 결과, 판별타당도 기준인  $AVE > \phi^2$ 의 조건을 모두 충족하는 것으로 나타나 판별타당성 또한 확보되었다. 판별타당도 및 상관계수 값은 <표 4>에 제시하였다.

#### 4.4 직종에 대한 집단간 차이분석

본 연구는 제 1금융, 2금융, 그리고 은행 및 증권 콜센터에 근무하는 모든 금융기관 종사자들을 대상으로 고객공격행동이 근로자들의 직장 내 일탈행동에 미치는 효과에 대해 검증하는 연구이다. 그럼에도 불구하고, 각 직종 간에는 1, 2금융권과 콜센터(대면 vs. 비대면 서비스)라는 상호작용 특성 차이가 있다. 뿐만 아니라, 콜센터의 경우 대부분 젊은 미혼 여성으로 구성되어있고, 높은 비율이 비정규직이라는 고용유형의 차이가 존재할 수 있다. 따라서 직종에 따른 효과 차이를 통제하기 위해 박상연, 우정훈(2010)의 연구와 같이 직종에 따른 주요 변수들이 어떠한 차이가 있는지 분산분석을 통해 살펴보

〈표 2〉 탐색적 요인분석 결과

측정 문항	요인명			
	고객 공격행동	심리적 소유감	파괴일탈_조직	파괴일탈_동료
모욕적 발언	.843			
고투리 잡거나 시비 거는 행동	.835			
다른 곳에서 화가 난 감정을 품	.779			
보복성민원 넣겠다는 협박	.771			
고객의 욕설	.756			
큰소리로 화를 냄	.752			
업무 능력 무시	.717			
윗사람 불러오라고 고향을 지름	.717			
고객의 거짓말	.704			
고객의 성차별적 발언	.636			
이 회사에 대한 소유감을 많이 가지고 있음		.913		
이 회사가 내 회사라는 생각으로 일에 임함		.908		
이 회사가 나의 회사라고 생각		.867		
이 회사가 우리 모두의 것(동료)이라고 느낌		.847		
이 조직이 나의 것이라고 생각하기는 어려움 <sup>Ⓡ</sup>		.702		
정해진 휴식시간보다 더 많은 휴식을 취함			.750	
내 업무를 타인에게 떠넘김			.725	
정당한 허락 없이 지각			.669	
업무시간에 일 대신 다른 일을 하면서 시간을 보냄			.627	
일을 처리하기 위한 노력을 적게 들임			.624	
허락 없이 회사의 물품을 개인적인 용도로 사용			.614	
의도적으로 일을 천천히 함			.587	
직장동료에 대해 험담				.767
직장동료에게 무례하게 행동				.764
일하는 동안 누군가에게 화를 냄				.726
직장에서 누군가에게 상처 주는 말을 사용				.685
고유값	8.286	4.012	2.850	1.356
설명된 분산(%)	31.868	47.298	58.258	63.474

고자 한다.

직종에 따른 주요 변수들의 차이를 비교한 결과 〈표 5〉의 결과에서 보여주듯이 대인관계 일탈행동 변수를 제외한 나머지 주요 변수들에 대해 1금융, 2

금융, 콜센터간의 차이가 있음을 확인할 수 있다. 먼저 고객공격행동에 대해 살펴보면, 고객공격행동은 콜센터가 가장 많이 발생하고, 그 다음은 제 1금융, 그리고 2금융의 순으로 발생하는 것을 알 수 있다.

〈표 3〉 확인적 요인분석 결과

변수	설문항목	비표준화 계수(B)	표준오차 (SE)	C.R.	표준 적재치( $\lambda$ )	개념 신뢰도(C.R.)	분산추출 지수(AVE)
고객공격 행동	agg3	1.000			.569	0.667	0.552
	agg2	1.306	.104	12.527	.743		
	agg1	1.348	.106	12.769	.767		
	agg4	1.338	.105	12.715	.761		
	agg5	1.499	.110	13.574	.853		
	agg6	1.476	.110	13.451	.840		
	agg7	1.322	.105	12.593	.752		
	agg8	1.142	.099	11.484	.650		
	agg9	1.301	.104	12.496	.740		
	agg10	1.257	.103	12.231	.715		
대인관계 일탈행동	wd9	1.000			.783	0.763	0.594
	wd10	.989	.059	16.892	.774		
	wd11	.920	.059	13.856	.742		
	wd12	1.002	.059	17.105	.785		
조직 일탈행동	wd4	1.049	.073	14.321	.731	0.698	0.520
	wd5	1.075	.073	14.622	.749		
	wd6	.980	.073	13.488	.683		
	wd7	1.000			.697		
	wd1	.897	.071	9.785	.686		
	wd2	1.080	.072	11.172	.858		
	wd3	.899	.072	12.470	.627		
심리적 소유감	po1	1.000			.883	0.867	0.745
	po2	1.074	.032	34.092	.948		
	po3	1.075	.031	34.191	.949		
	po4	.971	.036	26.956	.857		
	po5	.726	.044	16.595	.641		

※  $\chi=709.127$  ( $df=291$ ),  $p<.001$ ,  $CFI=.940$ ,  $TLI=.940$ ,  $RMSEA=.045$

또한 조직 일탈행동은 콜센터 근로자들이 1, 2금융에 종사하는 근로자들보다 더 높은 것을 확인할 수 있었다. 마지막으로 심리적 소유감은 1, 2금융권의 근로자들이 콜센터보다 조직에 대한 심리적 소유감 수준이 높음을 알 수 있다. 이처럼 유사한 금융서비스를 제공하는 근로자들이라 할지라도 각 변수들에

대해서는 직종 간에 차이가 있음을 보여주며, 이러한 결과들은 직종을 통제함으로써 직종이 미칠 수 있는 영향력을 최소화할 필요성을 보여주는 결과이다. 따라서 구조방정식 분석에서 이들 직종이 통제 변수로 투입되었다.

〈표 4〉 기술 통계치 및 판별타당도 분석 결과

	N	평균	표준편차	1)	2)	3)	4)
1) 공격행동경험	394	2.62	0.73	<b>(0.552)</b>			
2) 소유감	394	3.46	0.94	-0.463	<b>(0.745)</b>		
3) 파괴일탈_조직	394	1.57	0.48	0.280	-0.316	<b>(0.520)</b>	
4) 파괴일탈_대인관계	394	1.72	0.63	0.256	-0.150	0.571	<b>(0.594)</b>

\*( )는 분산추출지수 AVE 값을 나타냄  
참고: 수용기준:  $AVE > \rho^2 / \rho^2 =$  상관계수

〈표 5〉 연구 변수들에 대한 직종별 차이 분석

직종	표본수	고객공격행동	조직일탈	대인관계일탈	심리적소유감
(1) 1금융	128	2.40(.71)	1.49(.52)	1.71(.61)	3.72(.94)
(2) 2금융	133	2.10(.57)	1.55(.46)	1.71(.64)	3.88(.72)
(3) 콜센터	134	3.05(.59)	1.67(.46)	1.75(.64)	2.85(.84)
전체	394	2.52(.74)	1.57(.48)	1.72(.63)	3.46(.94)
분산분석 결과	d.f=2,392	F=77.390 p=.000	F=75.056 p=.007	F=203.000 p=.816	F=53.172 p=.000
사후검증(Scheffe)		3>1>2	1=2<3	1=2=3	1=2>3

(1) 1금융: 일반은행 근로자, (2) 2금융: 저축은행, 금고, 협동조합은행 근로자, (3) 콜센터: 증권 은행 콜센터 근로자

#### 4.5 가설검증 방법 및 결과

##### 4.5.1 심리적 소유감의 조절효과 분석 절차

조절효과 가설 검증을 위해 Ping(1996)의 구조방정식 모형을 이용한 2단계 접근법(two-step approach)을 실시하였고, 이에 따른 분석절차 방법은 다음과 같다. 첫째, 측정 변수의 왜도, 첨도를 통해 자료의 정상성을 확인하였고, 둘째, 모든 측정 변수를 평균 중심화 하였다. 셋째, 측정 모형에서 독립 변수(X)와 조절변수(Z)의 분산, 공분산 및 이들 지표변수의 요인계수와 오차분산을 추정하였다. 넷째, 추정된 값으로 상호작용(XZ)의 분산을 계산하고, 이들 상호작용(XZ)의 지표 변수의 요인 계수와 오차 분산을

계산하였다. 다섯째, 구조모형에서 계산된 값으로 상호작용(XY)의 분산 및 이들 지표변수의 요인계수와 오차분산을 고정한다. 마지막으로 상호작용 변수가 유의한가를 검증을 통해 가설을 검증하는 단계 과정을 거친다. 이러한 가설 검증 방법은 구조 방정식 모형을 이용한 연속형 조절변수에 대한 조절효과 가설 검증을 가능하게 한다(홍세희, 2013). 따라서 본 연구에서도 이러한 분석과정을 통해 가설을 검증하였고 이와 관련된 내용은 〈표 6〉과 같다.

이상을 통해 구해진 공격\*심리적 소유감의 분산(Var(XZ))는 0.289, 공격\*심리적 소유감(XZ) 지표변수의 요인계수는 0.306, 공격\*심리적 소유감(XZ) 지표변수의 오차분산은 0.065으로 고정된 후, 성별, 직무, 경력, 수입, 직종, 직급, 고용형태, 감정

〈표 6〉 조절효과의 분산, 지표계수, 오차분산 계산과정

**step 1: XZ의 분산공식**

공식:  $\text{Var}(XZ) = \text{Var}(X)\text{Var}(Z) + \text{Cov}(XZ)^2$

공격행동\*심리적 소유감 :  $\text{Var}(XZ) = (0.316)(0.778) + (-0.208)^2 = 0.289$

**step 2: XZ 지표변수의 요인계수**

공식:  $\Gamma_x \Gamma_z = (\sum (x\text{지표변수의 측정문항 회귀계수})/n) * (\sum (z\text{지표변수의 요인 계수})/n)$

공격행동\*심리적 소유감( $\Gamma_x \Gamma_z$ )

$= (1+1.327+1.349+1.343+1.507+1.523+1.383+1.157+1.302+1.265)/10$

$(1+1.074+1.075+0.971+0.726)/5$

$= 1.316 * 0.969$

$= 0.306$

**Step 3: XZ지표변수의 오차분산**

공식:  $(\Gamma_x)^2 * \text{Var}(X) * \Theta_z + (\Gamma_z)^2 * \text{Var}(Z) * \Theta_x + \Theta_z \Theta_x$

1) 먼저 오차분산의 평균을 구하였고, 그 내용은 아래와 같다

$\Theta_x$ (공격행동)

$= (0.682+0.441+0.422+0.427+0.279+0.265+0.393+0.575+0.462+0.492)/10^2$

$= 0.044$

$\Theta_z$ (심리적 소유감)

$= (0.22+0.101+0.098+0.265+0.587)/5^2$

$= 0.056$

2) Step 2에서 구해진 지표변수의 계수와 Step 3의 1)에서 구한 값을 이용하여 XZ 지표변수의 오차분산을 계산하였다.

XZ(공격행동\*심리적 소유감) 지표의 오차분산

$= (1.316)^2 * 0.319 * 0.056 + (0.969)^2 * (0.778) * 0.044 + 0.044 * 0.056$

$= 0.0306 + 0.032 + 0.002$

$= 0.065$

상태, 사회적 바람직성편향 등과 같은 변수를 통제하여 구조모형분석을 실시하였다. 조절효과에 대한 모형 적합도는  $\chi^2(df) = 1023.211(507)$ ,  $p < .000$ ,  $CFI = .948$ ,  $TLI = .936$ ,  $RMSEA = .045$ 로 수용 가능한 범위에서 모형이 적합한 것으로 나타났다.

4.5.2 가설 검증 결과(SEM 가설검증 결과)

먼저 고객공격행동 및 심리적 소유감의 주효과에 대해 분석한 결과, 〈표 7〉에 나타냈듯이 고객공격행동은 조직 일탈행동( $B = .328$ ,  $p < .001$ )과 대인관계 일탈행동( $B = .501$ ,  $p < .01$ )에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 심리적 소유감은 조직 일탈행

동 ( $B = -0.199, p < .01$ )에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 대인관계 일탈행동과는 관련이 없는 것으로 확인되었다. 즉, 고객공격행동은 근로자들의 조직 및 대인관계 일탈행동을 증가시키지만, 심리적 소유감은 조직 일탈행동에만 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 1a, 1b, 2a는 채택되었고, 가설 2b는 기각되었다.

또한 심리적 소유감의 조절효과에 대해 검증한 결과, 심리적 소유감은 고객공격행동과 대인관계 일탈행동의 관계에 대해서만 유의한 조절효과( $B = 0.181, p < .05$ )가 있는 것으로 나타났다. 그러나 고객공격행동과 조직 일탈행동의 관계에 대한 심리적 소유감의 조절효과는 유의하지 않았다. 따라서 심리적 소유감의 가설 3a(버퍼링효과)와 가설 3b(증폭효과)

〈표 7〉 파피적 일탈행동에 대한 결과

경로			B	b	S.E.	C.R.	
주효과	공격	→ 조직	0.328	0.284	0.078	4.208***	
	공격	→ 대인관계	0.501	0.357	0.093	5.409***	
	소유감	→ 조직	-0.199	-0.255	0.054	-3.712***	
	소유감	→ 대인관계	-0.022	-0.023	0.062	-0.349	
조절효과	공격*_소유감	→ 조직	0.118	0.094	0.074	1.605	
	공격*_소유감	→ 대인관계	0.181	0.118	0.086	2.094*	
파피적 일탈행동	직종_1금융(1)	→	0.125	0.081	0.104	1.199	
	직종_2금융(1)	→	0.284	0.21	0.1	2.841**	
	성별_남성(1)		0.091	0.052	0.088	1.032	
	직급	→	0.189	0.24	0.07	2.694**	
	수입	→ 대인관계	-0.005	-0.014	0.029	-0.173	
	경력	→	-0.009	-0.092	0.008	-1.05	
	정규직(1)	→	0.107	0.066	0.082	1.304	
	부정상태	→	-0.01	-0.015	0.038	-0.262	
	긍정상태		0.096	0.142	0.042	2.303	
	통제	바람직성		-0.187	-0.131	0.073	-2.566*
		직종_1금융	→	0.082	0.044	0.122	0.673
		직종_2금융	→	0.229	0.139	0.116	1.972*
		성별_남성(1)		0.026	0.014	0.077	0.333
		직급	→	0.187	0.195	0.083	2.262*
		수입	→ 조직	-0.008	-0.018	0.034	-0.232
		경력	→	-0.000	-0.003	0.01	-0.03
	정규직(1)	→	0.237	0.12	0.096	2.473*	
	부정상태	→	-0.046	-0.055	0.044	-1.038	
	긍정상태		0.024	0.03	0.048	0.501	
	바람직성		-0.49	-0.283	0.086	-5.709***	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ , C.R. 값은 t값과 동일

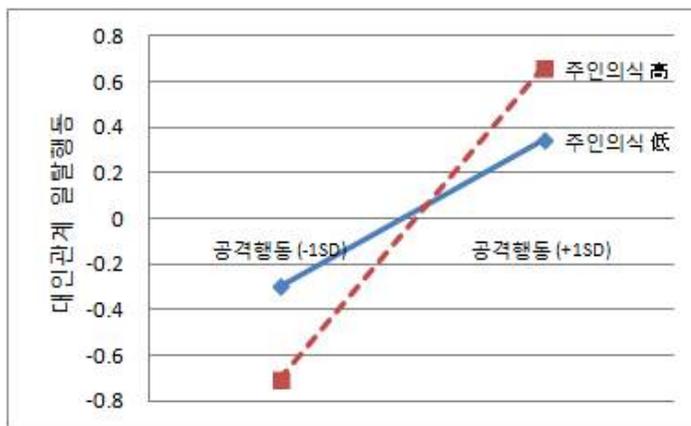
중 가설 3b로 제시한 증폭효과가 부분 지지되었다.

추가적으로 이들 관계에 대한 패턴을 살펴본 결과, 먼저 <그림 2>에서 보여주듯이 심리적 소유감이 높은 집단은 고객공격행동이 적을 때에는 심리적 소유감이 낮은 집단보다 대인관계 일탈행동이 낮았으나, 공격행동이 많아질수록 심리적 소유감이 낮은 집단보다 대인관계 일탈행동이 더욱 가파르게 증가하는 것을 알 수 있다. 즉, 심리적 소유감이 높은 사람은 고객공격행동을 자주 경험 할수록 대인관계 일탈행동을 보이게 되는 것이다. 이에 대한 자세한 논의는 결과논의의 부분에서 다루도록 하겠다.

#### 4.5.3 조절효과 가설 검증 결과(회귀분석 결과)

추가로 심리적 소유감의 조절효과에 대해 회귀분석을 통해 살펴보았다. 이는 Ping(1996)의 구조방정식을 이용한 조절효과 분석 결과와 회귀분석을 이용한 분석 결과를 함께 제시함으로써 결과상의 차이에 대한 정보를 제공하기 위함이다. 회귀분석을 이

용한 심리적 소유감의 조절효과에 대해 분석한 결과, 구조방정식을 이용한 조절효과 분석 결과와는 차이가 없는 것으로 확인되었다. 그러나 회귀분석을 통한 고객공격행동과 조직일탈행동의 관계에 대한 심리적 소유감의 조절효과가  $B=0.086, t=1.935$ 으로 나타났고, 고객공격행동과 대인관계 일탈행동의 관계에 대한 조절효과는  $B=0.114, t=2.37$ 로 나타났다(<표 8> 참조). 이는 구조방정식을 이용한 조직일탈행동에 대한 조절효과 분석결과( $B=0.118, C.R.(t값과 동일)=1.605$ )와 대인관계 일탈행동에 대한 분석결과 ( $B=0.181, C.R.(t값과 동일)=2.094$ )와 비교했을 때, 전통적 회귀분석을 활용한 조절효과가 구조방정식을 이용한 분석결과보다 과소추정되었다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구의 결과 역시 회귀분석을 이용한 조절효과보다 구조방정식을 이용한 조절효과 검증이 좀 더 과소추정의 문제를 극복할 수 있다는 점에서 향후 연구에서 역시 이러한 방법을 적용한 조절효과 검증 방법을 활용하여 가설 검증이 이뤄질 수 있기를 제안하는 바이다.



<그림 2> 고객공격행동과 대인관계 일탈행동 관계에 대한 심리적 소유감의 조절효과

〈표 8〉 심리적 소유감의 조절효과: 위계적 회귀분석 결과

\*비표준화 회귀계수 값(B)

	일탈행동					
	조직 일탈행동			대인관계 일탈행동		
	1단계	2단계	3단계	1단계	2단계	3단계
(Constant)	-.285	-.293	-.309	-.594*	-.527*	-.549*
사회적 바람직성	-.283***	-.213**	-.208**	-.510***	-.464***	-.457***
성별_남성	.066	.117	.120	-.016	.027	.032
연령	.002	.001	.002	.008	.006	.007
직급	.120	.155*	.166*	.101	.138	.153*
고용여부	.095	.142	.123	.229**	.247**	.222*
경력	-.006	-.006	-.008	.003	.000	-.002
콜센터	.110	-.043	-.022	.045	-.134	-.106
수입	-.013	-.023	-.021	-.009	-.012	-.010
긍정상태	-.010	.077	.074	-.034	.029	.026
부정상태	.031	-.020	-.014	.021	-.034	-.027
공격행동		.190***	.189***		.297***	.296***
소유감		-.196***	-.204***		-.078	-.088
공격*소유감			.086 <sup>+</sup>			.114*
F	2.875**	5.996***	5.854***	6.764***	9.329***	9.126***
R <sup>2</sup>	.056	.130	.137	.123	.189	.198
Adjusted R <sup>2</sup>	.037	.108	.113	.105	.169	.176
ΔR <sup>2</sup>	.056	.074	.007	.123	.066	.009

\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ , + \* $p < .10$

## V. 논의

### 5.1 결과 논의

본 연구는 고객공격행동 및 심리적 소유감이 직장 내 일탈행동에 미치는 효과에 대해 규명하고, 고객 공격행동과 일탈행동의 관계에 대한 심리적 소유감의 조절효과를 검증하기 위함이었다. 연구 결과, 고객공격행동은 조직 및 대인관계 일탈행동을 증가시

키는 것으로 나타났고, 심리적 소유감은 조직 일탈행동을 감소시키는 것으로 확인되었다. 또한 심리적 소유감의 조절효과에 대해 검증한 결과, 심리적 소유감은 고객공격행동과 대인관계 일탈행동의 관계를 조절하는 것으로 확인되었다. 특히 심리적 소유감 수준이 높은 사람은 낮은 사람보다 고객공격행동이 증가 할수록 대인관계 일탈행동이 가파르게 증가하는 양상을 보였다. 이러한 결과에 대한 논의는 다음과 같다.

첫째, 고객공격행동은 조직 일탈행동 및 대인관계

일탈행동을 증가시키는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고객공격행동이 근로자의 스트레스 및 부정적 감정들을 유발하여(Grandey et al., 2004) 조직 생산성을 저해하는 행동을 초래하거나, 조직 구성원에게 무례한 행동을 하는 등의 일탈행동을 유발하는 것으로 볼 수 있다. Scott and Barnes(2011)는 직장 내에서 근로자들이 경험하게 되는 부정 정서가 근로자들의 일탈행동에 영향을 미친다는 것을 실증 분석을 통해 확인한 바 있다. 이러한 결과는 고객공격행동이 단순히 고객과 근로자 간의 문제에 한정되는 것이 아니라, 근로자들의 직장 내 정서 및 행동에 영향을 미쳐 궁극적으로 조직성과에 부정적 영향을 미칠 수 있음을 의미한다.

둘째, 심리적 소유감은 조직 일탈행동을 감소시키지만, 대인관계 일탈행동과는 관련이 없는 것으로 검증되었다. 이러한 결과는 심리적 소유감의 개념을 통해 생각해 볼 수 있다. 심리적 소유감은 '조직'에 대해 마치 자신의 것처럼 느끼는 감정이기 때문에 조직을 위해 무엇인가를 기여함으로써 자기효능감, 자기존재감, 자아정체성을 충족시키고자 한다. 때문에 심리적 소유감의 긍정적 효과는 조직에 대해서만 나타나는 반면, 조직 구성원 즉, 대인관계 일탈행동과는 별 관련이 없는 것으로 생각해 볼 수 있다.

셋째, 심리적 소유감은 고객공격행동과 대인관계 일탈행동의 관계를 조절하는 것으로 확인되었다. 특히 심리적 소유감 수준이 높은 집단은 소유감 수준이 낮은 집단에 비해 근로자들이 지각한 고객공격행동이 증가할수록 대인관계 일탈행동이 더욱 가파르게 증가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고객공격행동이 대인관계 일탈행동에 미치는 부정적 효과가 더욱 증폭되어 나타날 수 있다는 증폭효과를 지지하는 결과이다. 그러나 고객공격행동과 조직일탈행동의 관계에 대한 심리적 소유감의 버퍼링 효과

는 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 이러한 결과 역시 앞서 설명한 심리적 소유감의 개념을 통해 생각해 볼 수 있는데, 심리적 소유감은 조직을 마치 자신의 것처럼 느끼고 있는 감정 상태를 가리키기 때문에 심리적 소유감의 긍정적 효과가 조직에 대해서만 나타나고, 대인관계에 대해서는 나타나지 않는 것으로 추측해 볼 수 있다. 반면 심리적 소유감의 부정적 효과는 조직과 관련된 결과보다는 조직구성원 즉 대인관계와 관련해서만 추측해 볼 수 있다. 즉, 심리적 소유감이 높은 사람은 조직목표를 위해 개인 희생을 감수하고, 책임감이 높으며, 조직성과를 위해 자신의 에너지를 적극적으로 투입하는 등의 기능적 측면에서 고려해볼 때(Pierce et al., 2001, 2003) 비록 고객공격행동으로 인해 스트레스 및 화와 같은 부정적 감정을 느끼게 되더라도 그로 인한 부정적 결과가 조직에 해가 되는 조직일탈행동으로 나타나지는 않지만, 대인관계 일탈행동으로는 나타날 수 있다는 것이다.

이러한 연구 결과는 심리적 소유감의 양면적 효과를 보여주는 결과로 볼 수 있다. 예컨대 '심리적 소유감이 높을수록 조직 일탈행동이 감소하였다'와 같은 결과는 심리적 소유감의 긍정적 효과를 증명해주는 결과라 볼 수 있다. 그러나 심리적 소유감의 부정적 효과는 '심리적 소유감이 높은 사람들은 고객공격행동이 증가할수록 대인관계 일탈행동이 가파르게 증가하였다'와 같은 '고객공격행동'이라는 특정한 상황에서 심리적 소유감의 부정적 효과를 보여주는 결과로 볼 수 있다. 즉, 심리적 소유감은 조직 일탈행동을 감소시키는 기능적 결과를 야기하기도 하지만, 고객공격행동과 같은 상황을 많이 경험하게 되면 조직 구성원에 대한 일탈행동을 증가시키는 역기능적 결과를 초래하는 것을 알 수 있다.

## 5.2 시사점

먼저 본 연구 결과는 다음과 같은 시사점을 지니고 있다.

첫째, 최근 들어 사회적 이슈가 되고 있는 갑질 행동에 초점을 맞춰 고객공격행동이 조직에 미칠 수 있는 영향을 조명하였는데 그 의의를 들 수 있다. 결과에서 보여주듯이 고객공격행동은 조직 및 대인관계 일탈행동을 유발하는 것을 알 수 있다. 이는 근로자에 대한 고객공격행동이 증가할수록 근로자들은 의도적으로 업무처리를 위한 노력을 덜 기울인다가나, 업무시간에 다른 일을 한다거나, 자리를 비우는 등의 조직생산성을 저해하는 행동을 하는 것으로 나타날 수 있음을 의미한다. 뿐만 아니라 직장 내 다른 동료들에게 무례하게 행동을 한다거나, 상처가 되는 말을 하는 등 대인 간 상호작용에도 부정적 영향을 미칠 수 있음을 보여준다. 따라서 조직 관리자들은 고객공격행동이 조직성과에 부정적 영향을 미칠 수 있음을 주지하고, 이에 대한 대응 관리 방안 마련을 강구해야 할 것이다. 가령, 고객공격행동이 발생할 경우 관리자 및 팀 구성원들이 해당 직원의 감정을 공감해준다거나, 휴식 및 대화를 통해 환기를 시켜주는 등의 감정 회복을 위한 노력이 필요하다. 또한 구성원 간 바람직한 관계 형성을 통해 직장 내 긍정적인 업무 분위기를 형성하고, 나아가 서로 공감하고 협업하는 조직문화로 자리 잡을 수 있도록 관리자의 의지와 노력이 필요하다. 고객만족이라는 명목 하에 모든 고객의 부적절한 행동을 용인하는 것이 아니라, 조직 차원의 선별적 고객 대응 방침 마련이 시급하다.

둘째, 본 연구는 심리적 소유감의 '양날의 칼'과 같은 효과에 대한 기존의 개념적 수준에 제한된 논의를 벗어나 이를 뒷받침 해주는 실증분석 결과로써

의미가 있다. 기존의 연구들은 심리적 소유감이 조직에 긍정적·부정적 영향을 미칠 수 있다는 양면적 효과에 대해 주로 개념적 수준에서 논의되어 왔고(정양운, 문형구, 2011; Pierce et al., 2003), 심리적 소유감의 긍정적 효과를 지지해 줄 수 있는 결과들이 대부분이었다. 그러나 본 연구결과는 실증분석을 통해 심리적 소유감의 양면적 효과를 확인하였다는 점에서 의미가 있다. 따라서 조직 관리자들은 심리적 소유감이 무조건 조직에 긍정적 기능을 발휘한다고 믿기 보다는 특정 상황에서의 과도한 심리적 소유감은 대인관계 일탈행동을 초래함으로써 긍정적 업무 분위기 형성을 방해하고, 팀워크 및 협업을 저해 시킴으로써 개인 및 조직 웰빙에 부정적 영향을 미칠 수 있음을 주지해야 할 것이다. 아울러 심리적 소유감의 부정적 기능이 나타날 수 있는 특정 상황을 파악함으로써 이에 맞는 대응 방안 모색이 이뤄져야 할 것이다.

셋째, 조직행동 연구에 있어 공격행동과 관련된 선행 연구들은 주로 상사 및 동료와 같은 조직 내부 구성원의 공격적(비인격적) 행동에 초점을 맞춰왔으나, 본 연구는 고객이 조직에 미칠 수 있는 영역으로 연구 범위 확대했다는 점이다. 게다가 최근 서비스 산업 비율의 증가와 더불어 고객과의 점점 영역에서 근무하는 감정노동자들이 상당 수 존재하고 있어 고객이 조직 내 미칠 수 있는 영향에 대한 살펴본 본 연구는 의미하는 바가 크다. 이들의 경우 직장 상사, 동료 보다는 고객과의 상호작용이 업무의 대부분을 차지하기 때문에 공격행동의 영역을 좀 더 확장하는 것이 필요하며, 본 연구가 공격행동의 영역을 확장하여 조직 내부에 미치는 효과 검증을 시도하였다는 점에서 의미가 있다고 판단된다.

### 5.3 한계점

본 연구는 다음과 같은 한계점들이 존재하며, 이러한 한계점들을 바탕으로 향후 연구 제언을 하고자 한다.

첫째, 고객공격행동은 직종마다 차이가 나타날 수 있다. 특히 콜센터와 같은 비대면 근로자들은 일반 대면 근로자들보다 더 빈번하게 고객공격행동을 경험하게 된다(Grandey et al., 2004). 실제 콜센터 근로자들은 고객과의 비대면 접촉이라는 직무 특성상 고객의 욕설, 성희롱 등과 같은 언어폭력에 크게 노출되고 있다. 비록 직종을 통제한 후 분석을 수행하긴 하였으나, 그럼에도 불구하고 콜센터의 표본이 연구결과에 영향을 미쳤을 가능성도 생각해 볼 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 대면 직종 vs. 비대면 직종 간의 집단 비교차이 검증이 이뤄진다면 보다 효과적인 실무적 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

둘째, 선행연구는 일탈행동에 대한 자기보고 측정은 근로자 스스로 자신들의 일탈행위를 보고하는 것을 꺼릴 수 있어 자기보호(ego-protective biases) 및 자기향상(ego-enhancing biases) 오류가 존재할 수 있어 다면평가 방법 측정을 제안하고 있다(Bing, LeBreton, Davison, Migetz, and James, 2007; Bing, Stewart et al., 2007; Spector, 1994). 비록 본 연구에서 자기보고 응답으로 인해야기될 수 있는 측정방법의 한계점을 극복하기 위해 사회적 바람직성 및 감정 상태를 측정하여 동일방법 편향의 문제 및 체계적 오류를 해결하고자 시도하였으나, 그럼에도 불구하고 여전히 자기보고식 응답으로 인한 편향 문제가 포함되었을 가능성이 높다. 따라서 향후 연구에서는 자기 평가, 동료 및 상사 평가 등 다면평가 측정방법을 통해 보다 견고한 설문조사가 이뤄져야할 것이다.

셋째, 본 연구 결과는 금융서비스 종사자들을 대상으로 이루어졌기 때문에 일반화에 있어 한계점이 존재한다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 직종에서 고객공격행동에 대한 근로자들의 다양한 행동 반응을 통해 실무적 시사점을 제공할 수 있어야 할 것이다.

마지막으로, 일탈행동에 영향을 미칠 수 있는 다양한 외생변수에 대한 통제를 시도하였으나, 일탈행동을 예측하는데 있어 윤리의식 수준 또한 영향을 미쳤을 가능성이 있다. 게다가 금융업계에서의 일탈행동은 어느 직종과는 달리 윤리적 행동 여부가 금융사고로 이어질 수 있기 때문에 향후 연구에서는 개인의 윤리의식에 대한 통제가 이뤄진다면 이러한 문제를 보완하는데 보다 도움이 될 것으로 여겨진다. 또한 고객공격행동에 대한 측정은 근로자들의 지각에 의존하여 이루어졌다. 때문에 동일한 상황이라 할지라도 개인의 정서성 혹은 성격에 따라 고객공격행동에 대한 지각수준이 다를 수 있다는 것이다. 따라서 향후 연구에서는 정서성을 통제한다면, 개인의 정서성에 대한 조절효과에 대해 살펴보는 것 역시 의미가 있을 것으로 여겨진다.

### 참고문헌

- 김용석(2010), "사회적 바람직성 척도의 개발," **한국사회복지행정학**, 12(3), 1-39.
- 공혜원 · 김효선(2014), "직장 내 정서 경험에 따른 감정노동 프로세스 모델 구축에 관한 연구: 근거이론을 중심으로," **KBR(구 경영교육연구)**, 18(4), 325-359.
- 공혜원 · 전병준 · 김효선 (2015), "감정조절전략과 조직시민행동의 관계에 대한 심리적 주인의식의 조절효

- 과.” **조직과 인사관리연구**, 39(3), 59-85.
- 박상언·우정훈(2010), “감정부조화와 감성지능이 서비스 직 사원의 비과업행동에 미치는 영향,” **경영학연구**, 39(4), 963-994.
- 서영석(2010), “상담심리 연구에서 매개효과와 조절효과 검증: 개념적 구분 및 자료 분석 시 고려 사항,” **한국심리학회지: 상담 및 심리치료**, 22(4), 1147-1168.
- 이봉세·박경규·임효창(2009), “직무특성과 주인의식문화가 심리적 소유감 및 태도에 미치는 영향,” **산업관계연구**, 19(1), 139-167.
- 정명호·유니나(2013), “팀 내 관계적 디모그래피와 권력 지각이 직무태도와 성과에 미치는 영향,” **한국인사조직학회 발표논문집**, 1-37.
- 정양운·문형구(2011), “Psychological Ownership and Its Relationships with Its Antecedents and Constructive Deviant Behavior,” **인사·조직연구**, 19(3), 67-98.
- 조윤주(2011), “부모와의 역기능적 의사소통이 청소년의 게임중독에 미치는 영향: Ping 의 2 단계 접근방식을 적용한 여가만족도의 조절효과,” **청소년학연구**, 18(3), 27-48.
- 채진영(2012), “아동의 학업스트레스가 공격성에 미치는 영향:-부모애착의 조절효과를 중심으로,” **인간발달연구**, 19(1), 71-87.
- 최병권·조성일·한상엽 (2011), “조직변화의 특성과 변화 몰입간의 관계에서 심리적 소유감과 변화유형의 역할에 대한 개념적 연구,” **POSRI 경영경제연구**, 11(3), 231-267.
- 한주원·박경규 (2009), “상사의 비인격적 감독이 부하의 직장 내 일탈행동에 미치는 영향,” **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 22(2), 233-259.
- 홍세희(2013), **Program 2 구조방정식 모형의 종급방법**, S & M 리서치.
- 홍세희(2000), “구조방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거,” **한국심리학회지: 임상**, 19(2), 161-177.
- Adams, J. S.(1965), “Inequity in Social Exchange,” *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Ashforth, B. E., and Humphrey, R. H.(1993), “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity,” *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., and Luthans, F.(2009), “Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement and Relation to Work Outcomes,” *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 173-191.
- Baron, R. A.(1979), “Aggression, Empathy, and Race: Effects of Victim’s Pain Cues, Victim’s Race, and Level of Instigation on Physical Aggression,” *Journal of Applied Social Psychology*, 9(2), 103 - 114.
- Baron, R. A.(1993), Affect and Organizational Behavior: When and Why Feeling Good (or bad) Matters. In J. K. Murningham, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bedi, A., and Schat, A. C.(2007), “Customer Aggression: A Theoretical and Meta Analytic Review,” *ASAC*, 28(9), 115-127.
- Bennett, R. J., and Robinson, S. L.(2000), “Development of a Measure of Workplace Deviance,” *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Bensimon, H. F.(1994), “Violence in the Workplace,” *Training and Development*, 48(1), 27-32.
- Ben-Zur, H., and 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.
- Berkowitz, L. (1998), “Affective Aggression: The Role of Stress, Pain, and Negative Affect.”

- Human Aggression: Theories, Research, and Implications for Social Policy*, 49-72.
- Bing, M. N., Stewart, S. M., Davison, H. K., Green, P. D., McIntyre, M. D., and James, L. R. (2007), "An Integrative Typology of Personality Assessment for Aggression: Implications for Predicting Counterproductive Workplace Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 722-744.
- Bing, M. N., LeBreton, J. M., Davison, H. K., Migetz, D. Z., and James, L. R. (2007), "Integrating Implicit and Explicit Social Cognitions for Enhanced Personality Assessment: A General Framework for Choosing Measurement and Statistical Methods," *Organizational Research Methods*, 10(1), 346-389.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., and Mohr, L. A. (1994), "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint," *The Journal of Marketing*, 58(4), 95-106.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Publishers.
- Bowling, N. A., and Beehr, T. A. (2006), "Workplace Harassment from the Victim's Perspective: A Theoretical Model and Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998-1012.
- Brown, G., and Crossley, C. (2008), *What about Psychological Ownership and Territoriality? Questions We are Starting to Ask. In Annual Meeting of the Academy of Management*, Los Angeles, CA.
- Brown, G., Lawrence, T. B., and Robinson, S. L. (2005), "Territoriality in Organizations," *Academy of Management Review*, 30(3), 577-594.
- Browning, V. (2008), "An Exploratory Study into Deviate Behaviour in the Service Encounter: How and Why Front-Line Employees Engage in Deviant Behaviour," *Journal of Management and Organization*, 14(4), 451-471.
- Burroughs, S. M. (2001), *The Role of Dispositional Aggressiveness and Organizational Injustice on Deviant Workplace Behavior*, Doctoral Dissertation, Pro-Quest Information & Learning.
- Chung, Y. W., and Moon, H. K. (2011), "The Moderating Effects of Collectivistic Orientation on Psychological Ownership and Constructive Deviant Behavior," *International Journal of Business and Management*, 6(12), 65-77.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., and Byrne, Z. S. (2003), "The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.
- Dirks, K. T., Cummings, L. L., and Pierce, J. L. (1996), "Psychological Ownership in Organizations: Conditions Under which Individuals Promote and Resist Change," *Research in Organizational Change and Development*, 9, 1-23.
- Dormann, C., and Zapf, D. (2004), "Customer-Related Social Stressors and Burnout," *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61-82.
- Filipczak, B. (1993), "Armed and Dangerous at Work," Training.
- Fornell, C., and Lacker, D. F. (1981), "Evaluating Structural Evaluations Model With Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fullerton, R. A., and Punj, G. (1993), "Choosing to

- Misbehave: A Structural Model of Aberrant Consumer Behavior," *Advances in Consumer Research*, 20(1), 570-574.
- Glomb, T. M.(2002), "Workplace Anger and Aggression: Informing Conceptual Models With Data from Specific Encounters," *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 20-36.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., and 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., and 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.
- Greenberg, J., and Scott, K. S.(1996), "Why Do Workers Bite the Hands That Feed Them? Employee Theft as a Social Exchange Process," *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 18, 111-156.
- Harris, L. C., and Reynolds, K. L.(2003), "The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior," *Journal of Service Research*, 6 (2), 144-161.
- Harris, L. C., and Reynolds, K. L.(2004), "Jaycustomer Behavior: An Exploration of Types and Motives in the Hospitality Industry," *Journal of Services Marketing*, 18(5), 339-357.
- Hochschild, A.(1983), *The Managed Heart: Communication of Human Feeling*, Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Jussila, I., and Tuominen, P.(2008), *Collective Feelings of Possession: Territorial Group Behaviors in Organizations*, Los Angeles, CA.
- Lee, K., and Allen, N. J.(2002), "Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions," *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- LeBlanc, M. M., and Kelloway, E. K.(2002), "Predictors and Outcomes of Workplace Violence and Aggression," *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 444-453.
- Lovelock, C.(1994), *Product Plus: How Product + S Service = Competitive Advantage* McGraw Hill.
- MacCallum, R. C., Zhang, S., Preacher, K. J., and Rucker, D. D.(2002), "On the Practice of Dichotomization of Quantitative Variables," *Psychological Methods*, 7(1), 19-40.
- Masterson, S. S.(2001), "A Trickle-Down Model of Organizational Justice: Relating Employees' and Customers' Perceptions of and Reactions to Fairness," *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 594-604.
- Moschis, G. P., and Cox, D.(1989), "Deviant Consumer Behavior," *Advances in Consumer Research*, 16(1), 732-737.
- Mulaik, S. A., et al.(1989), "Evaluation of Goodness-of-Fit Indices for Structural Equation Models," *Psychological Bulletin*, 105(3), 430-445.
- Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H.(1994), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- Neuman, J. H., and Baron, R. A.(1998), "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets," *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- Omar, F., Halim, F., Zainah, A., and Farhadi, H. (2011), "Stress and Job Satisfaction as An-

- ecedents of Workplace Deviant Behavior," *World Applied Sciences Journal*, 12, 46-51.
- Pierce, J. L., Kostova, T., and Dirks, K. T. (2001), "Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations," *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
- Pierce, J. L., Kostova, T., and Dirks, K. T. (2003), "The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research," *Review of General Psychology*, 7 (1), 84-107.
- Pierce, J. L., Rubinfeld, S. A., and Morgan, S. (1991), "Employee Ownership: A Conceptual Model of Process and Effects," *Academy of Management Review*, 16(1), 121-144.
- Ping Jr, R. A. (1996), "Latent Variable Interaction and Quadratic Effect Estimation: A Two-Step Technique Using Structural Equation Analysis," *Psychological Bulletin*, 119(1), 166-175.
- Rafaeli, A., and Sutton, R. I. (1987), "The Expression of Emotions as Part of the Work Role," *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Robinson, S. L., and Bennett, R. J. (1995), "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study," *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson, S. L., and Bennett, R. J. (1997), "Workplace Deviance: Its Definition, Its Manifestations, and Its Causes," *Research on Negotiation in Organizations*, 6, 3-27.
- Rupp, D. E., McCance, A. S., Spencer, S., and Sonntag, K. (2008), "Customer(in) Justice and Emotional Labor: The Role of Perspective Taking, Anger, and Emotional Regulation," *Journal of Management*, 2(5), 1-22.
- Rupp, D. E., and Spencer, S. (2006), "When Customers Lash Out: The Effects of Customer Interactional Injustice on Emotional Labor and the Mediating Role of Discrete Emotions," *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 971-978.
- Scott, B. A., and Barnes, C. M. (2011), "A Multi-level Field Investigation of Emotional Labor, Affect, Work Withdrawal, and Gender," *Academy of Management Journal*, 54(1), 116-136.
- Spector, P. E. (1994), "Using Self-report Questionnaires in OB Research: A Comment on the Use of a Controversial Method," *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 385-392.
- Spector, P. E., and Jex, S. M. (1998), "Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory," *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.
- Stewart, S. M., Bing, M. N., Davison, H. K., Woehr, D. J., and McIntyre, M. D. (2009), "In the Eyes of the Beholder: A Non-Self-Report Measure of Workplace Deviance," *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 207-215.
- Van Dyne, L., and Pierce, J. L. (2004), "Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439-459.
- Watson, D., Clark, L. A., and Tellegen, A. (1988), "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The Panas Scales," *Journal of Personality and*

- Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Yagil, D. (2008), "When the Customer Is Wrong: A Review of Research on Aggression and Sexual Harassment in Service Encounters," *Aggression and Violent Behavior*, 13(2), 141-152.
- Yang, J., and Diefendorff, J. M. (2009), "The Relations of Daily Counterproductive Workplace Behavior with Emotions, Situational Antecedents, and Personality Moderators: A Diary Study in Hong Kong," *Personnel Psychology*, 62(2), 259-295.

# The Effect of Customer Aggression on Workplace Deviant Behavior: Focus on the Moderating Effect of Psychological Ownership

Hyewon Kong\* · Hyosun Kim\*\*

## Abstract

Recently, customer aggression occurring in the service organization has become a social issue. “The customer is always right” is a omnipresent organizational mantra, followed closely by “service with a smile”(Rafaeli and Sutton, 1987). In fact that in a consumer-centered economy it is impossible to ignore the effects of customer satisfaction on organizational performance. However, the core problem of these formulas is a power imbalance between customers and employees, that may lead customer to take advantage of employees.

Indeed, many studies are reporting the dark side of customer-employee transactions, where service providers are targets of customer aggression. Such experiences can cause organizational as well as personal costs. For instance, customer aggression has been found to be a predictor of job burnout, absence, turnover intension, and emotional exhaustion (Ben-Zur and Yagil, 2005; Glomb, 2002; Grandey et al., 2004; Harris and Reynolds, 2003). Moreover, customer aggression has been found to predict a decrease in job performance, an increase in employee withdrawal behavior(공혜원, 김효선, 2014; Bedi and Schat, 2007; Glomb, 2002).

It is revealed that psychological ownership can influence job attitude and behavior of employees (Pierce et al., 2001). Although It has been reported that customer aggression has negative effect on employees and organizations, but little attention has been given to the study on the relationship among customer aggression, deviant behavior, and psychological ownership is unknown. Especially, very few attempts have been made at the moderating effect of psychological ownership.

---

\* Lecturer, School of Business Administration, Chung-Ang University, First Author

\*\* Associate professor, College School of Business Administration, Chung-Ang University, Corresponding Author

Therefore, the purpose of this study is to examine the main effect of customer aggression and psychological ownership on deviant behavior(Organizational deviance, Interpersonal deviance) and the moderating effect of psychological ownership on the relationship between customer aggression and deviant behavior.

It was hypothesized, in this study, that 1) Customer aggression is positively related to organizational deviance and interpersonal deviance. 2) Psychological ownership is negatively related to organizational deviance and interpersonal deviance. 3) The positive relationship between customer aggression and deviant behavior(organizational and interpersonal deviance) is stronger for those who had lower psychological ownership.

To test these relationships empirically, we collected data from 394 workers engaging in financial services, including those who work in the banking sector and customer call center of banks. A SEM (structural equation model) was used for the test of hypotheses.

Findings are as follows. First, it is confirmed that customer aggression increases both organizational deviance and interpersonal deviance. Second, those who had higher psychological ownership were less likely to show organizational deviance. However, the relationship between psychological ownership and interpersonal deviance is not significant. Lastly, it turned out that the moderating effect of psychological ownership is significant only in the relationship between customer aggression and interpersonal deviance. For instance, an employee with a high level of psychological ownership increases interpersonal deviant behavior for colleagues in the case where customer aggression increases.

The findings of this study suggest that organizations should no longer turn a blind eye to inappropriate customer behavior under the pretext of serving customers. Rather, organizations should prepare a selective customer response policy. Also, organization managers should keep in mind that psychological ownership is a “double-edged sword” that has both positive and negative effects on the organization, and take precautions in the proposal of human resource management solutions in the future.

Key words: customer aggression, psychological ownership, deviant behavior, destructive deviant behavior, workplace behavior, structural equation model(SEM), moderating effect

- 저자 공혜원은 현재 중앙대학교 경영대학 시간강사로 재직 중이다. 충북대학교 경영학과를 졸업하였고, 중앙대학교에서 경영학 석, 박사 학위를 취득하였다. 주요 연구 분야는 감정노동, 정서, 사회적 책임 등이다.
- 저자 김효선은 현재 중앙대학교 경영대학 부교수로 재직 중이다. 서울대학교 심리학 학, 석사를 졸업하였고, 미국 카네기멜론을 거쳐 MIT에서 경영학 박사를 취득하였다. 박사 학위 취득 이후에는 Hitotsubashi University에서 교환학생으로 있었고, Seikei University에서 전임강사로 재직 한 바 있다. 주요 연구 분야는 일가정 양립, 여성리더십, 조직정체성, 조직문화, 감정노동 등이다.