

# 고객의 무례한 행동이 서비스 직원의 일과 생활 영역에 미치는 부정적 영향에 관한 연구: 조직후원인식과 심리적 디스트레스의 조절된 매개효과\*

김미미(주저자)  
국민대학교 대학원 경영학과 석사  
(rokmimi@naver.com)  
김보영(교신저자)  
국민대학교 경영대학 조교수  
(bykim7@kookmin.ac.kr)

본 연구는 고객의 무례함이 서비스 종업원들의 일 영역과 생활 영역에 미치는 부정적 영향력을 고찰하기 위한 목적으로 수행되었다. 고객의 무례함을 경험한 서비스 종업원들은 전위된 보복의 일환으로 일 영역에서 조직과 동료들을 대상으로 일탈 행동을 하거나 생활 영역에서 주변인들에게 침해행동을 가할 것으로 예상하였다. 구체적으로 첫째, 고객 무례함은 일 영역에서의 일탈행동과 생활 영역에서의 침해행동을 증진시키며, 둘째, 심리적 디스트레스가 고객 무례함과 일탈(침해)행동 간의 관계를 매개하며, 셋째, 조직후원인식이 심리적 디스트레스와 일탈(침해)행동 간의 관계를 조절하며, 마지막으로 조직후원인식이 심리적 디스트레스를 매개로 하는 일탈(침해)행동에 대한 고객 무례함의 간접효과를 조절할 것이라 예상하였다. 168명의 서비스 직무에 종사하는 종업원을 대상으로 한 설문지를 분석한 결과 고객 무례함은 일 영역에서 동료 대상 일탈 행동과 생활 영역에서의 침해행동을 증진시켰으며, 이러한 관계는 심리적 디스트레스에 의해 매개됨이 검증되었다. 또한 조직후원인식은 심리적 디스트레스와 생활 영역의 침해행동 간의 관계를 조절하였으며, 조직후원인식이 심리적 디스트레스를 매개로 하는 생활 영역 침해행동에 대한 고객 무례함의 간접효과를 조절함이 검증되었다. 토의 부분에서는 고객 무례함이 서비스 종업원의 일과 생활 영역에 미치는 부정적 영향력과 나아가 조직 차원에서의 대응 방안에 대해 논의하였다.

주제어: 고객 무례함, 보복의 전위, 조직일탈행동, 생활 영역에서의 침해행동, 심리적 디스트레스, 조직후원인식

## 1. 서론

조직에서 행해지는 공격행동(aggression)에 관한 초기 연구들에서는 주로 조직의 내부 구성원에 의해 행해지는 행동들에 관심을 가져왔다. 하지만 최근 들어 서비스 산업의 비중이 증가하고 서비스 종업원들의 감정노동(emotional labor)에 관한 관심이 집중되면서 조직의 외부인 즉, 고객에 의해 행해지는 공격행동이 조직구성원들에게 미치는 영향에 대

한 연구의 중요성이 커지고 있다(Yagil, 2008). 서비스 산업에서 고객의 만족은 조직 성과의 핵심이 되기 때문에 “고객은 언제나 옳다”라는 철학이 고객 서비스를 제공하는 종업원들에게 강요되고 있다(Kern and Grandey, 2009). 이러한 직무 요구는 서비스 종업원들이 고객의 부당한 행동(customer misbehavior)을 경험했을 때 초차도 이에 대한 정당한 대응을 하기 어렵게 하며 결과적으로 높은 스트레스를 경험하게 한다. 선행연구에 의하면 서비스 업종에 종사하는 종업원들이 고객으로부터 이러한

부당행동들을 빈번하게 경험하고 있으며, 정서적 소진의 주요 원인이 되는 것으로 나타났다(Grandey, Kern, and Frone, 2007). 특히 약한 강도의 공격행동의 일종인 고객의 무례한 행동(customer incivility)은 서비스 직무 수행 시 일상적으로 경험하게 되는 부당 행동으로써 서비스 종업원들의 웰빙에 심각한 영향을 미칠 것으로 예상된다.

고객의 무례한 행동에 주목해야 하는 이유는 약한 강도의 공격적 행동으로서 무시되기 쉬우나 매우 빈번하게 발생하기 때문에 이것이 축적될 경우 결국 조직에 해를 끼치는 다양한 부정적 결과들을 초래할 가능성이 높기 때문이다. 이와 같은 고객의 무례한 행동은 조직구성원들로 하여금 부정적인 감정반응을 일으키게 하는데, 감정노동을 수행함에 있어 이러한 부정적 감정을 고객에게 표현할 수 없기 때문에 정서소진(Kern and Grandey, 2009), 사기 저하, 무력감, 굴욕감 등을 경험하게 된다(백운정 · 김보영, 2014). 이러한 감정적 상태가 지속되게 되면 불면증, 기억력 감퇴 등의 신체적 고통으로 이어지며 결국 조직생산성에 부정적 영향을 미치게 된다(Harris and Reynolds, 2003). 이렇듯 고객의 무례한 행동은 조직구성원들의 직무태도 및 과업행동에 영향을 주어 이들의 일 영역(work domain)에 부정적 영향을 미친다. 뿐만 아니라 고객의 무례한 행동은 조직구성원들의 생활 영역(nonwork domain)에 까지 부정적 영향을 미치는 전이효과(spillover effect)를 가질 가능성이 있다. 이러한 전이효과는 “공격행동의 전위(轉位)(displaced aggression)”로 설명이 가능하다. 공격행동의 전위란 위해(危害)의 대상을 첫 번째 대상에서 두 번째 혹은 다른 희생자로 전환하는 것을 의미한다(Tedeschi and Norman, 1985). 고객의 무례한 행동으로 인하여 좌절을 경험한 조직구성원들이 스트레스를 조절할 수 없을 경

우 이러한 스트레스를 해소할 대상을 찾게 되는데, 상대적으로 편안하게 여겨지고 보복의 위험이 적은 가족이나 연인 등의 생활 영역에서의 대상으로 해소 대상이 전위될 가능성이 있다. 하지만 고객의 공격적 행동에 대한 선행연구에서는 주로 일 영역에서 발생하는 결과 요인을 검증하는데 초점이 맞추어져 왔으며, 생활 영역으로의 전이효과에 대한 연구는 거의 없었다. 구성원들의 일과 생활 두 가지 영역의 균형이 결과적으로 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 밝혀지면서 많은 조직에서 구성원들의 일과 생활 영역의 균형을 이루기 위한 노력들을 하고 있다(Pratt and Rosa, 2003). 고객의 무례한 행동의 전이효과 대한 검증은 서비스 조직의 이러한 노력에 시사점을 제공할 수 있다.

더불어 고객의 무례한 행동이 일 영역과 생활 영역에 부정적인 영향을 미치는 제한 조건(boundary condition)에 대한 연구 또한 요구된다. 서비스 직종에서 고객의 무례한 행동은 일상적으로 발생하는 이벤트이다(Sliter, Jex, Wolford, and McInerney, 2010). 따라서 서비스 조직에서는 고객의 무례한 행동으로 인해 조직 성과에 큰 피해가 발생하지 않도록 예방 관리해 줄 필요가 있다. 따라서 고객 무례함의 부정적 효과를 약화 또는 강화시키는 제한 조건을 검증하는 것은 조직 차원에서의 예방 관리에 시사점을 제공할 수 있다는 점에서 중요하다.

위와 같은 연구의 필요성에 의해 본 연구는 다음의 목적들을 수행하고자 한다. 첫째, 고객 무례함이 조직구성원의 일 영역과 생활 영역에 어떠한 영향을 미치는지를 고찰한다. 공격적 행동은 상호성을 가진다(Fox and Spector, 1999). 즉, 타인으로부터 공격을 받았을 때에는 이로 인한 부정적 반응을 침해 대상에게 돌려주게 되는데, 만일 권력 차이 등의 이유로 침해 대상에게 보복을 하는 데에 위험이 따를

때에는 이러한 보복이 다른 대상으로 전위된다(Fox and Spector, 1999). 본 연구에서는 고객 무례함으로 인한 조직구성원의 부정적 반응으로서 서비스 종업원의 일터에서의 일탈행동(workplace deviance)과 생활 영역의 주변인을 대상으로 하는 침해행동(family undermining)에 미치는 영향을 고찰하여 보고자 한다. 서비스 종업원들이 고객으로부터 무례함을 경험했을 때, 침해한 고객에게 바로 보복을 하기 어렵기 때문에 다른 대상에게 일탈 및 침해행동을 할 가능성이 있다. 본 연구에서는 조직구성원의 일과 생활, 두 영역에서 고객의 무례한 행동으로 인하여 일탈 및 침해행동이 발생하는지를 검증하고자 한다. 둘째, 고객의 무례함과 일탈(침해)행동 간의 관계에서 심리적 디스트레스의 매개효과를 고찰한다. 고객의 무례함이 일탈(침해)행동을 일으키기 위해서는 서비스 종업원이 고객의 무례한 행동으로부터 심리적인 고통을 받았기 때문이다. 만일 이러한 심리적 고통이 유발되지 않았다면, 고객의 무례한 행동이 일탈(침해)행동을 일으키지 않을 것이라 예상할 수 있다. 이와 같이 매개효과의 검증을 통해 고객의 무례함이 어떠한 메커니즘을 거쳐 일탈 및 침해행동을 일으키게 되는지를 설명하는데 기여할 수 있다. 셋째, 고객 침해행동으로 인하여 유발된 심리적 디스트레스와 일탈행동 간의 관계를 조절하는 변수로서 조직후원인식(perceived organizational support: POS)의 조절효과를 검증하고자 한다. 조직차원으로부터의 지원은 종업원들이 고객의 무례함을 경험하였을지라도 이것이 일탈 및 침해행동으로 연결될 가능성을 약화시킬 것이라 예상할 수 있다. 마지막으로 조직후원인식은 심리적 디스트레스를 매개로 하는 일탈 및 침해행동에 대한 고객 무례함의 간접효과를 조절하는 조절된 매개효과(moderated mediation)를 검증함으로써 고객의 무례함과 일탈 및 침해행동

간의 관계를 통합적으로 설명하고자 한다.

## II. 이론적 배경과 가설

### 2.1 고객의 무례함과 일 영역에서의 일탈행동

최근 들어 조직 내 공격행동에 대한 연구들이 활발히 진행되어 오면서 피해자 측면과 가해자 측면에서의 다양한 공격행동의 개념들이 발전해 왔다(Hershcovis, 2011). 예를 들어 괴롭힘(bullying), 무례함(incivility), 집단 괴롭힘(social undermining), 집단 따돌림(mobbing), 직장 내 공격성(workplace aggression), 감정학대(emotional abuse), 그리고 비인격적 감독(abusive supervision) 등은 피해자의 지각을 기반으로 발전한 공격행동의 개념들로서, 가해(加害)의 의도(intent), 강도(intensity), 빈도(frequency), 가해자와의 관계성(relationship) 등의 측면에서 각각 차별적인 특성을 지닌다. 이러한 공격행동들을 다룬 선행연구에서는 가해자가 상사나 동료 등 조직 내 구성원인 경우를 주로 다루었다. 하지만 Grandey et al. (2007)의 연구에 의하면 서비스 업종에 종사하는 조직구성원들은 조직 내부인보다 외부인인 고객들로부터의 언어적 모욕을 더욱 빈번하게 경험하며, 이러한 언어적 모욕이 정서적 소진의 주요 원인인 것으로 검증되었다.

이와 같이 고객으로부터의 공격행동은 조직구성원의 안녕(well-being) 뿐만 아니라 성과에까지 부정적 영향을 미치는 중요한 현상이다. 본 연구에서는 고객으로부터의 다양한 공격행동 중에서도 서비스 현장에서 발생하는 사례에 가까운 개념으로써 “무례함(incivility)”을 살펴보고자 한다. “무례함”이란 “모

호한 의도성을 가지고 대상에게 해를 가하고자 하는 낮은 강도의 일탈행동으로서, 상호 존중이라는 과업 현장에서의 규범을 어기는 행동(Andersson and Pearson, 1999)(p. 457)”으로 정의된다. 무례함은 서비스 현장에서 고객들이 서비스를 제공하는 종업원들에게 빈번하게 행하는 공격행동의 특성에 가장 가까운 개념이라 할 수 있다. 여타 공격행동의 개념들이 가해자의 뚜렷한 의도성이 반영된 개념이라면 무례함은 해를 끼치고자 하는 의도가 모호하다는 특징을 지닌다. 또한 괴롭힘, 따돌림, 감정학대, 그리고 비인격적 감동 등의 타 공격행동 개념들이 가해자와 피해자 간의 지속적인 관계성을 전제로 하는 관계 기반 개념들이라면 무례함은 이러한 관계기반의 개념이 아니다. 서비스 현장에서 고객은 종업원들과 단기적이며 익명성을 전제로 하는 관계를 맺고 있으며(Grandey, Dickter, and Sin, 2004), 종업원들에게 직접적인 해를 입히겠다는 뚜렷한 목적을 가지기 보다는 단순히 자신의 불만사항을 표출하고자 권력 관계에서 상대적으로 낮은 지위에 있는 종업원들에게 무례하게 대하는 경우가 대부분이다(Slitter et al., 2010). 따라서 이러한 약한 의도성과 비(非)관계 기반성을 전제로 하는 무례함은 본 연구에서 고찰하고자 하는 고객 공격행동을 나타내기에 적절한 개념이라 할 수 있다.

공격행동(aggression)은 상호성(reciprocity)을 지닌다. 상호성 법칙에 따르면 상대의 부정적인 행동은 상대에게 보복을 해도 된다는 믿음을 갖게 된다(Cropanzano and Mitchell, 2005). 따라서 공격행동을 경험하게 되면 피해자는 이에 대한 부정적인 반응을 가해자에게 돌려 주려 한다. 서비스 현장에서 고객에게 친절하게 서비스를 제공했음에도 불구하고 무례한 반응이라는 결과로 돌아왔을 경우, 종업원들은 관계의 부당함을 인식하고 이에 대한 보

복을 하려 할 것이다. 하지만 이를 되돌려 줄 보복의 대상이 고객이기 때문에 직무 상의 역할로 인하여 종업원들은 고객에게 자신의 부정적 감정이나 부정적인 행동을 되돌려 주는데 어려움을 느낀다. 이 때 종업원들은 보복의 전위(專爲) 대상을 찾게 되는데 일 영역에서 이러한 보복의 전위 대상은 자신들보다 권력이 높지 않은 다른 조직구성원이나 특정 인물이 아닌 조직 자체가 될 가능성이 크다. 즉, 고객 공격행동의 결과로서 타 조직구성원이나 조직 자체에 대한 일탈행동이 나타날 가능성이 있다.

일탈행동(deviance behaviors)이란 “조직의 중요한 조직적 규범을 어기고 조직 내의 구성원들의 안녕(well-being)을 위협하는 자발적인 행동”으로 정의되며(Robinson and Bennett, 1995), 비생산적인 업무 행동으로서 조직과 조직구성원들에게 해를 가하고자 하는 의도와 조직 기능을 위협하고자 하는 행동으로 설명된다(Spector and Fox, 2002). 직장 내 일탈행동은 다른 구성원 즉, 대인에 대한 일탈행동(interpersonal deviance)과 조직에 대한 일탈행동(organizational deviance)으로 구분된다(Bennett and Robinson, 2000). 대인에 대한 일탈 행동은 다른 조직 구성원을 대상으로 하는 언어적 폭력이나 성희롱과 같은 행동을 말한다. 조직에 대한 일탈행동은 조직을 대상으로 해를 가하려는 행동을 말하며 이는 근무 태만, 지각, 의도적으로 업무의 효율을 떨어뜨리는 행동을 예로 들 수 있다.

선행연구에 따르면 지각된 불공정성이나 회사나 다른 구성원들에 대한 불만 등이 일탈행동의 주요한 선행요인인 것으로 밝혀졌다(Robinson and Bennett, 1997). 고객에게 친절하게 서비스를 제공하였는데 무례함을 경험하게 되면 조직구성원들은 관계 속에서 불공정성을 인식하게 된다. 사회적 교환이론에 따르면 조직구성원들은 공정성을 회복하기 위하여

공격행동에 대한 보복을 가해자에게 돌려주어야 하는데 고객 만족을 강조하는 서비스 환경에서 고객에게 무례한 행동에 대한 보복을 하는 것은 쉽지 않다. Miller (1941)에 의하면 부적절한 행동을 보이는 대상이 자신의 상사와 같이 불균형한 권력 관계에 있을 경우 이에 대항하거나 처벌 및 보복에 대한 두려움 때문에 직접적인 보복을 하기 힘들다. 이처럼 상대에게 직접적인 보복이 어렵다고 느낄 때 이를 대신할 수 있는 상대에게 보복행위를 하게 되는데 (Duffy, Scott, and O'Leary-Kelly, 2004; Hoobler and Brass, 2006), 일 영역에서 조직구성원들은 업무에 대만하거나 다른 구성원을 상대로 일탈행동을 하는 방법을 통해 전위된 보복을 하여 공정성 인식을 회복하는 것이다. 이와 같은 일탈행동의 메커니즘은 비인격적인 상사(abusive supervision) 연구에서 검증되었는데, 자신보다 권력이 높은 상사로부터 공격행동을 당하였을 때 조직구성원들은 공정성을 회복하기 위하여 조직이나 동료에게 일탈행동을 하는 것으로 나타났다(Mitchell and Ambrose, 2007). 서비스 산업에서 고객은 종업원들보다 권력 관계에 있어 상위에 있기 때문에, 이들로부터 무례함을 경험하였을 때에도 비인격적인 상사로부터 침해행동을 경험하였을 때와 유사한 메커니즘에 의해 직장 내 일탈행동이 발생할 것으로 예상할 수 있다. 이상의 논의를 가설로 제시하면 다음과 같다.

가설 1: 고객의 무례함은 조직구성원의 일 영역에서의 일탈행동을 증가시킬 것이다.

가설 1.1: 고객의 무례함은 조직구성원의 조직에 대한 일탈행동을 증가시킬 것이다.

가설 1.2: 고객의 무례함은 조직구성원의 동료에 대한 일탈행동을 증가시킬 것이다.

## 2.2 고객의 무례함과 생활 영역에서의 침해행동

일-가정 갈등 연구에서는 일 영역과 가정 영역에서의 갈등이 서로 다른 영역에 영향을 미치는 전이 효과가 있음을 검증하였다. 예를 들어 남편의 직무 스트레스와 부인의 디스트레스는 양의 상관관계를 가짐이 검증되었다. 이러한 결과는 일 영역에서 공격 가해자에게 직접적인 보복을 할 수 없을 경우 생활 영역에서의 대상에게 보복의 전위가 발생하기 때문이라 설명할 수 있다. 앞에서 논의한 바와 같이 고객의 무례함을 경험한 종업원은 고객과 종업원 간의 관계의 특성상 고객에게 직접적인 보복을 할 수 없는 것에 대한 무력함을 경험하게 된다. 서비스 산업에 종사하는 종업원은 고객의 무례한 행동을 경험했을 경우에도 직무상 자신에게 기대되는 역할로 인해 자신의 감정과 반대되는 긍정적인 감정표현을 해야 하는 의무가 있다(Rafaeli and Sutton, 1987). 또한, 고객 서비스 산업에 종사하는 종업원의 성과는 고객의 만족을 통한 평가로 이루어지는 경우가 많기 때문에, 고객에게 자신이 실제로 경험하고 있는 감정을 표현하는데 어려움을 느낄 수 있다. 직접적인 경제적 의존 관계는 아니지만, 고객의 평가로 인해 자신의 성과가 평가되는 권력의 불균형이 형성되어 자신이 고객에게 직접적인 보복을 이행하는데 무력감을 느낄 수 있다. Miller(1941)에 의하면 부적절한 행동을 보이는 대상이 자신의 상사와 같이 불균형한 권력 관계인 경우 추후 처벌 및 보복에 대한 두려움 때문에 직접적인 보복을 하기 어렵다. 이처럼 상대에게 직접적인 보복이 어렵다고 느낄 때 이를 대신할 수 있는 대상을 찾아 보복행위를 하게 되는데(Duffy et al., 2004; Hoobler and Brass, 2006), 추후 보복의 위험성이 적고 편하게 여겨지는 생활 영역의 가족이나 연인 등이 그 대상이 될 가

능성이 높다(Tepper, 2000). 생활 영역에서의 전위된 보복은 대상에 대한 침해행동으로 나타날 가능성이 크다. 침해행동(undermining)이란 “대상을 향한 직접적인 행동으로서, 대상에 대해 부정적 감정이나 대상에 대한 부정적인 평가들을 표현하는 행동들”(Westman and Vinokur, 1998)(p, 140)을 의미한다.

Pedersen, Gonzales, and Miller (2000)의 실험 연구에서는 최초 자극 대해 직접적인 보복을 할 수 없을 경우 최초 자극과 무고한 제 삼자에 대한 전위된 보복이 일어남을 검증하였다. 최초 자극이 없을 경우 제 삼자에게 전위된 보복을 일으키지 않는 사소한 이벤트가 최초 자극이 존재하는 경우에는 제 삼자에게 전위된 보복을 일으킴을 검증하였다. 이러한 연구 결과와 같이 고객으로부터 무례함을 경험한 종업원이 이들에게 직접적인 보복을 할 수 없을 경우, 생활 영역에서 발생하는 사소한 사건들에 의해 생활 영역의 대상들에게 비판적이고 짜증 섞인 언행을 자주 한다던가, 갈등을 일으키는 침해행동을 함으로써 일 영역에서 고객에게 직접적으로 행하지 못한 보복을 대신하게 되는 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 고객의 무례함과 생활 영역에서의 침해행동에 대한 가설을 제시하면 다음과 같다.

가설 2: 고객의 무례함은 조직구성원의 생활 영역에서의 주변인(가족, 연인 등)에 대한 침해행동을 증가시킬 것이다.

### 2.3 심리적 디스트레스의 매개효과

서비스 직무에 종사하는 종업원들에게 있어서 고객의 무례한 행동은 일터에서 발생하는 “일상의 골치거리(daily hassles)”이다(Slitter et al., 2010).

이와 같이 일터에서 매일 반복적으로 경험하게 되는 싸움들은 조직구성원들의 안녕(well-being)을 위협하는 스트레스의 주요 원인이다(Lazarus and Folkman, 1984). 스트레스 거래 이론에 따르면 스트레스 요인은 외부적, 내부적 요구가 아주 어렵거나 많을 때, 혹은 개인의 자원을 넘어서 힘들 때 발생한다(Lazarus, 1991). 많은 선행연구에서 직장 내 상사 등의 부정적인 행동은 조직구성원들의 디스트레스와 불안, 우울, 과민과 같은 스트레스 관련 결과 요인과 높은 상관관계를 보였다(Tepper, 2000). 긍정적인 감정 및 지각과 관련된 좋은 스트레스인 유스트레스(eustress)는 자기충족감과 관련이 있지만, 부정적인 스트레스인 디스트레스(distress)는 부정적 생각, 느낌, 공포, 우울, 불안과 관련이 있다(Seyle, 1974).

선행연구에 의하면 언어적 공격, 무시와 같은 상황에 자주 노출되는 조직구성원은 공포, 우울, 불안과 같은 스트레스를 경험하는 것으로 나타났다(Keashly and Harvey, 2005). 고객의 언어적 공격, 무시와 같은 상황에 자주 노출되는 서비스 종업원들은 자신이 경험하고 있는 부정적 심리요소를 제거하여 원래의 상태로 돌아가기 위한 심리적 저항이 이루어지지 않으면 공포, 우울, 불안과 같은 심리적 긴장이 나타날 것이다. Hobfoll and Vaux(1993)는 스트레스로 인한 부정적 심리상태를 원래의 상태로 돌리기 위하여 스트레스 대처전략(stress coping strategy)과 스트레스 완충전략(stress buffering strategy)을 사용하게 된다고 주장했다. 개인의 스트레스 대처는 스트레스 발생 요인에 대해 개인이 어떻게 평가하고 느끼는지에 달려 있다(Lazarus, 1991). 이러한 인지적 평가는 대체로 감정 기반(emotional based coping)이나 문제 기반(problem based coping) 대처전략으로 이어진다(Lazarus and Folkman,

1984). 감정 기반 대처전략은 스트레스 상황에 따른 영향에 대한 부정적 감정을 최소화 시키려는 노력을 일컬으며, 문제 기반 대처전략은 스트레스의 원인이 되는 상황요인을 제거하는 방법이다. 개인이 대처전략을 사용할 때 상황요인을 제거하는 행동이 성공하지 못할 것이라 인지되거나 이러한 행동을 수행하는데 어려움이나 공포를 느낀다면 감정기반 스트레스 전략을 사용하게 된다. 하지만 서비스를 수행하면서 지속적으로 감정노동을 하는 종업원들은 고객의 무례함으로 인한 감정불일치(emotional dissonance)를 반복적으로 경험하면서 정서적으로 소진하기 쉬우며, 이로 인하여 부정적 감정을 조절할 인지적·감정적 자원이 충분하지 않을 가능성이 크다(백윤정·김보영, 2014). 즉, 종업원들 자신의 감정 자원을 사용하여 고객에게 서비스를 제공해야 하는 감정노동이라는 직무 환경의 특성 상 감정 기반 대처전략을 통해 심리적 디스트레스를 제거하기란 쉽지 않다. 한편, 고객의 무례한 행동을 겪은 종업원은 고객이 자신의 업무환경에서 필수 불가결한 존재임을 인식하고 고객을 대상으로 하는 문제 기반 대처전략이 불가능함을 인지하게 될 것이다. 따라서 스트레스의 직접적인 원인인 고객을 대신할 수 있는 공격대상을 찾아 전위된 보복을 하는 문제 기반 대처전략을 사용하는 것이다.

이와 같이 고객의 무례함으로 인해 발생한 심리적 디스트레스를 제거하기 위하여 고객에게 직접적으로 보복행위를 하기보다는 전위된 공격행동(displaced aggression)을 통하여 보복행위에 어려움과 공포를 느끼는 대상에서 떨어져 이를 대체할 수 있는 대상을 찾게 되는데(Lazarus and Folkman, 1984; Marcus-Newhall, Pedersen, Carlson, and Miller, 2000; Restubog, Scott, and Zagenczyk, 2011), 앞에서 논의한 바와 같이 일 영역에서는 조

직 자체나 주변 동료들이 전위된 공격행동의 대상이 될 수 있다. 또한 서비스 종업원들은 자신이 원하지 않는 추가적인 직무 스트레스가 발생할 수 있는 요인으로부터 떨어진 생활 영역에서의 전위된 공격 행동을 통하여 자신의 기분을 향상시키고 좌절감을 줄이는 노력을 하게 될 것이다(Bushman, Baumeister, and Phillips, 2001). 이에 따라 고객에 비해 상대적으로 추가적인 스트레스가 발생할 위험이 적은 가까운 사람들을 대상으로 전위된 공격행동을 하게 될 것이다(Seyle, 1974; Tepper, 2000).

가설 3: 심리적 디스트레스는 고객의 무례함과 일 영역에서의 일탈행동 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 3.1: 심리적 디스트레스는 고객의 무례함과 조직에 대한 일탈행동 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 3.2: 심리적 디스트레스는 고객의 무례함과 동료에 대한 일탈행동 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4: 심리적 디스트레스는 고객의 무례함과 생활 영역에서의 주변인에 대한 침해행동 간의 관계를 매개할 것이다.

## 2.4 조직후원인식의 조절효과

조직후원인식(perceived organizational support)이란 구성원들이 조직이 자신들이 기여를 가치 있게 여기고 있으며, 자신들을 위하여 복지에 신경을 쓰고 있다고 믿는 정도를 의미한다. 조직후원인식과 같은 사회적 후원(social support)은 스트레스 프로세스에서 스트레스의 부정적 결과를 완화시키는

완충 효과(buffering effect)를 가진다(Cohen and Wills, 1985). 스트레스는 주어진 상황이 위협적이거나 부담이 된다고 평가되거나, 이러한 상황을 해결할 적절한 대처 방안이 없을 때 유발된다. 이와 같이 평가 과정에 의해 유발된 스트레스는 부정적 정서, 생리적 반응, 행동의 변화 등을 일으키게 된다. 요약하면 1) 잠재적 스트레스 사건, 2) 스트레스 평가 과정, 3) 사건을 스트레스로 평가, 4) 감정적, 생리적, 행동적 반응을 유발, 5) 질환 혹은 병리적 행동 유발의 다섯 단계로 스트레스 프로세스를 설명할 수 있다(Cohen and McKay, 1984). Cohen and Wills(1985)은 스트레스의 다섯 단계 중에서 두 번째와 네 번째 단계에서 사회적 후원이 개입하여 완충 효과를 일으킨다고 제시하였다. 이들의 주장에 의하면 먼저 스트레스 평가 과정에 사회적 후원이 개입함으로써 잠재적인 스트레스 사건이 스트레스로 인식되는 관계가 약화된다. 이는 사회적 후원을 통해 외부로부터 필요한 자원이 제공될 것이라는 기대로 인해 잠재적 사건을 해결할 수 있을 가능성을 재평가하거나 주어진 책임에 대처할 능력을 보완할 수 있을 것이라 재평가하기 때문이다. 사회적 후원의 또 다른 완충지점인 감정적, 생리적, 행동적 반응 유발 단계는 스트레스 경험과 병리적 현상의 중간 과정이다. 이 과정에서 후원은 감정적, 정보적, 혹은 도구적 자원을 제공함으로써 스트레스 반응을 축소 혹은 제거시키거나, 직접적으로 생리적인 과정에 영향을 미쳐(예를 들어 신경내분비 체계를 진정시킴으로써) 스트레스 경험과 병리적 행동 간의 관계에 개입한다. 즉, 사회적 후원이 지각된 스트레스에 대해 덜 민감하게 반응하도록 완충 효과를 일으키는 것이다.

이상의 논의에 따르면 고객의 무례함이 조직구성원의 심리적 디스트레스를 유발하여 일과 생활 영역에서 부정적 행동을 하도록 하는 일련의 인과관계를

조직후원인식이 조절할 가능성은 두 가지로 제시할 수 있다. 첫째, 조직후원인식이 고객의 무례함과 심리적 디스트레스 간의 관계를 조절할 가능성이다. Cohen and Wills (1985)의 논의에 따르면 이는 조직후원인식을 통해 고객이 행한 무례함을 구성원이 스트레스로 평가할 가능성을 약화시킴으로써 두 변수 간의 관계를 조절하는 경우이다. 즉, 조직구성원들이 조직지원을 통해 스트레스를 일으키는 잠재적 사건(고객의 무례함)을 해결할 수 있는 가능성을 재평가하는 것이다. 하지만 “고객은 언제나 옳다”라는 서비스 철학이 조직구성원들에게 강요되고 있는 서비스 직무의 현실을 감안해 보았을 때, 조직지원을 통해 스트레스 유발 사건인 고객의 무례함을 해결할 수 있는 가능성을 조직구성원들이 인지하기는 쉽지 않다. 또한 고객에게 서비스를 제공하면서 무례함을 경험하였을 때 이를 인지적으로 재평가할 시간적 여유가 없이 또 다른 서비스를 연속해서 제공해야 하는 것이 현실이다. 따라서 고객의 무례함과 심리적 디스트레스 간의 관계를 조직후원인식이 조절할 가능성은 크지 않을 것이라 예상할 수 있다.

둘째, 심리적 디스트레스와 일탈(침해)행동 간의 관계를 조직후원인식이 조절할 가능성이다. 이는 Cohen and Wills(1985)이 제시한 바와 같이 스트레스로 인하여 감정적, 생리적, 행동적 반응이 유발되는 단계에 조직후원인식이 개입하는 것이다. 즉, 무례한 고객 행동으로 인하여 심리적 디스트레스가 유발되었을지라도 조직후원인식이 높은 경우 조직으로부터 감정적, 정보적 혹은 도구적 자원을 보충받기 때문에 구성원의 행동에 대한 심리적 디스트레스의 부정적 영향력이 완충된다. 이와 같이 조직후원인식의 완충효과는 스트레스에 대한 반응으로서 부정적 행동이 표출되기 전에 발생할 가능성이 높다. 조직구성원들은 고객 응대 시 무례함을 경험하면서

심리적 디스트레스를 겪었을지라도 직무가 끝난 후 자신의 행동을 통제할 시간적 여유를 가질 수 있으며, 이 때 조직후원인식을 통해 얻을 수 있는 감정적, 정보적 혹은 도구적 자원의 도움을 받아 스트레스에 대한 반응을 덜 민감하게 표출할 수 있을 것이다. 즉, 조직후원인식은 무례한 고객으로부터 유발된 스트레스에 대해 덜 민감하게 반응하도록 완충함으로써 일탈(침해) 행동에 대한 심리적 디스트레스의 영향력을 약화시킨다. 이상의 논의를 가설로 제시하면 다음과 같다.

가설 5: 조직후원인식은 심리적 디스트레스와 일 영역에서 일탈행동 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 조직후원인식이 높을 때가 낮을 때 보다 심리적 디스트레스와 일 영역에서 일탈행동 간의 정(+)<sup>1</sup>의 관계가 약해질 것이다.

가설 5.1: 조직후원인식은 심리적 디스트레스와 조직 대상 일탈행동 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 조직후원인식이 높을 때가 낮을 때 보다 심리적 디스트레스와 조직 대상 일탈행동 간의 정(+)<sup>1</sup>의 관계가 약해질 것이다.

가설 5.2 조직후원인식은 심리적 디스트레스와 동료 대상 일탈행동 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 조직후원인식이 높을 때가 낮을 때 보다 심리적 디스트레스와 동료 대상 일탈행동 간의 정(+)<sup>1</sup>의 관계가 약해질 것이다.

가설 6 조직후원인식은 심리적 디스트레스와 생활 영역에서 주변인 대상 침해행동 간의 관계

를 조절 할 것이다. 구체적으로, 조직후원인식이 높을 때가 낮을 때보다 심리적 디스트레스와 생활 영역에서 주변인 대상 침해행동 간의 정(+)<sup>1</sup>의 관계가 약해질 것이다.

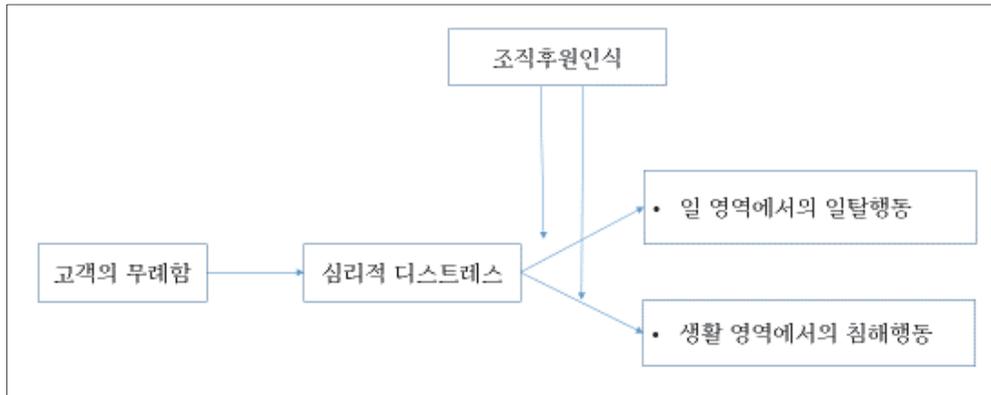
## 2.5 조절된 매개효과

가설 3, 4의 매개효과와 가설 5, 6의 조절효과에 대한 논의를 종합하면, 조직후원인식은 고객의 무례함이 심리적 디스트레스를 통해 일 영역과 생활 영역에서의 일탈 및 침해행동에 미치는 간접효과를 전반적으로 조절할 가능성이 있다. 즉, 조직후원인식이 높을수록 심리적 디스트레스를 통한 독립변수의 종속변수에 대한 간접효과가 약해지는 조절된 매개효과가 가능하다. 이를 가설로 제시하면 다음과 같다.

가설 7: 조직후원인식은 심리적 디스트레스를 통해 고객의 무례함이 일 영역에서의 일탈행동(조직대상, 동료대상)에 미치는 간접효과를 조절할 것이다. 구체적으로, 조직후원인식이 높을 때가 낮을 때보다 고객 무례함이 일 영역에서의 일탈행동(조직대상, 동료대상)에 미치는 간접효과가 줄어들 것이다.

가설 8 조직후원인식은 심리적 디스트레스를 통해 고객의 무례함이 생활 영역에서의 침해행동에 미치는 간접효과를 조절할 것이다. 구체적으로, 조직후원인식이 높을 때가 낮을 때보다 고객 무례함이 생활 영역에서의 침해행동에 미치는 간접효과가 줄어들 것이다.

이상의 가설들을 도식화 하면 <그림 1>의 연구모형과 같다.



〈그림 1〉 연구모형

### III. 연구방법

#### 3.1 연구대상 및 절차

본 연구의 가설검증을 위하여 국내 6개 서비스 기업에서 고객을 대상으로 서비스 업무를 수행하고 있는 총 190명의 조직구성원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 구체적으로 총 3개 콜센터의 전화상담원, 통신회사의 고객상담원, 리조트 서비스 직원, 그리고 병원의 간호사를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 총 190부의 설문지를 6개 서비스 기업에 배포하여 185부를 회수하여 95%의 회수율을 보였다. 설문은 일주일 간격으로 총 2회 실시하였으며, 각 조직의 팀장을 통해 전달한 설문지는 설문지와 함께 동봉할 수 있는 봉투를 제공하여 설문을 작성 한 후 완전히 밀봉하여 다시 팀장을 통해 회수하도록 하여 연구자에게 전달되었다. 회수 된 설문 중에 불성실한 응답을 한 설문지를 제외하고, 1차 설문과 2차 설문의 짝이 모두 있는 168개의 설문지만 분석에 사용하였다.

#### 3.2 변수의 조작적 정의 및 측정

독립변수인 고객의 무례함과 조절변수인 조직후원 인식은 1차 설문에서 측정하였으며, 매개 변수인 심리적 디스트레스와 종속변수인 직장 내 일탈행동과 생활 영역에서의 침해행동은 2차 설문에서 측정하였다. 통계 변수를 제외한 모든 변수는 Likert 7점 척도를 사용하였다(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다). 세부적인 각 변수의 조작적 정의는 다음과 같다.

##### 3.2.1 고객의 무례함(Customer incivility)

독립변수인 고객의 무례함은 Andersson and Pearson(1999)의 4개 항목을 사용하였으며 “다른 사람들에게 해를 가하고자 하는 의지가 명확히 있지 않은 상태지만 언어적 혹은 비언어적으로 약간 무례하거나 예의 없는 행동”으로 정의된다. 이들의 연구에서는 상사의 무례함을 측정하였는데, 본 연구에서는 “상사”를 “고객”으로 대체하여 고객의 무례함을 측정하였다. 세부 항목으로는 “잘난척하며 나를 무시

하는 경향이 있다.”, “나에 대해 비판적이고 모욕적인 방법으로 말한다.” 등이다. 고객의 무례함은 1차 설문에서 측정하였으며, 신뢰계수 값은 .88이다.

### 3.2.2 심리적 디스트레스(Psychological distress)

Derogatis and Spencer(1993)의 51개 항목을 양식으로 측정한 Restubog et al. (2011)의 4개 항목을 사용하였다. 심리적 디스트레스란 화, 공포, 우울과 관련된 부정적 감정이나 생각에 의해 특징지어지는 심리적 상태(state)를 의미한다(Selye, 1974). 개인의 기질(trait)이 아닌 상태(state)를 측정하기 위해 설문의 대상에게 지난 한 달 동안 각 항목들을 얼마나 자주 경험하였는지에 대해 측정하였으며, 세부항목으로는 “두려움을 느꼈다.”, “무가치함을 느꼈다.” 등으로 이루어져 있다. 심리적 디스트레스는 2차 설문에서 측정하였으며, 신뢰계수 값은 .78이다.

### 3.2.3 생활 영역에서의 침해행동(Undermining behavior to family or friends)

본 연구에서는 Hoobler and Brass(2006)의 설문을 준용하여 이경근(2014)의 가정 내 침해행동의 연구에서 사용된 4개의 단축버전을 이용하였다. 세부항목으로는 “나는 퇴근 후 자주 주변인들(가족/친구/연인 등)에게 불쾌감이나 분노를 표출한다.”, “내가 일에서 겪게 되는 사건이 자주 주변인(가족/친구/연인 등)에게 불쾌한 시간을 만든다.” 등으로 이루어져 있다. 생활 영역에서의 침해행동은 2차 설문에 포함되어있으며, 신뢰계수 값은 .88이다.

### 3.2.4 직장 내 일탈 행동(Workplace deviance)

Bennett and Robinson(2000)의 설문을 이용하여 자신의 평소 행동에 대해 질문 하였다. 직장 내 일탈행동 중 조직대상 일탈행동의 설문항목은 원 설문지의 12 항목 중 본 연구의 조사대상 기업의 서비스 근무 환경에 적합하지 않은 2개 항목(“더 많은 돈을 상환 받기 위해 법인 영수증을 조작한다.”, “작업장에서 허용된 시간보다 더 오래, 혹은 추가적으로 쓴다.”)을 제외한 10개 항목을 사용하였다. 동료대상 일탈행동은 7개 항목을 사용하였다. 세부항목으로는 “회사 안의 동료들 놀리거나 무시 한다.”, “허락 없이 회사에 늦게 출근한다.” 등으로 이루어져 있다. 이 설문은 조직과 동료들을 향한 자신의 직장 내 일탈 행동에 대한 인식이나 행동성향에 대해 2차 시기에 측정하였다. 조직 대상 일탈행동의 신뢰계수 값은 .92이며, 동료 대상 일탈행동의 신뢰계수 값은 .88이다.

### 3.2.5 조직후원인식(Perceived organizational support)

Eisenberger, Fasolo, and Davis-LaMastro (1990)에 의한 조직후원인식 16개 항목을 이용하여 측정하였다. 세부항목으로는 “우리 회사는 내가 특별한 도움이 필요할 때 기꺼이 도와주려 한다.”, “우리 회사는 나의 회사에 대한 공헌을 가치 있게 생각한다.”로 이루어져 있다. 조직후원인식은 1차 시기에 측정하였다. 조직후원인식의 신뢰계수 값은 .96이다.

### 3.2.6 통제변수

본 연구에서는 좀 더 엄격한 분석결과를 제시하기

위하여 본 연구모형의 주요 변수들에 영향을 미칠 가능성이 높은 변수들을 통제하였다. 통제변수들은 설문조사를 실시한 6개 서비스 조직들을 더미 처리한 변수와 조직구성원의 나이, 성별, 결혼 여부, 교육수준, 그리고 개인의 특성인 신경증과 스트레스에 대한 민감 정도를 알 수 있는 스트레스 내성이다. 먼저 본 연구의 대상이 기업에 종사하는 조직구성원이기 때문에 이들의 인식이나 행동에 영향을 미칠 수 있는 인구통계학적 변수들을 통제하였다. 우선 동일한 서비스 업종일지라도 조직에 따라 고유한 관리체계와 조직문화를 가지고 있기 때문에 본 연구모형의 주요 변수들의 정도에 차이가 있을 수 있으며, 나이, 직급, 교육수준의 경우 상대적으로 연공서열과 학벌을 중시하는 한국 기업의 특성 상 본 연구모형의 주요 변수인 조직후원인식이나 이탈행동의 정도에 영향을 미칠 수 있다. 또한 성별과 결혼여부의 따라 일-가정 갈등을 겪을 가능성이 차이가 있으며 이는 심리적 디스트레스를 느끼는 정도나 생활영역 침해행동 정도에 영향을 미칠 수 있다. 선행연구에 의하면 신경증은 부정적 정서상태를 경험하는 경향으로써 스트레스 대처 전략의 사용이나 심리적 디스트레스 경험 정도에 유의한 영향을 미친다(Bolger and Zuckerman, 1995; Shewchuk, Elliot, MacNair-Semands, and Harkins, 1999). 스트레스 내성이란 위협적인 심리적 상태를 경험하고 견디는 개인의 역량을 의미하는데(Simons and Gaher, 2005), 스트레스 내성의 정도에 따라 동일한 상황에 대해 디스트레스로 인식하는 정도에 차이가 있기 때문에(Simons and Gaher, 2005) 그 영향력을 통제할 필요가 있다. 신경증은 Costa and McCrae(1992)의 4개 항목을 이용하였으며, 신뢰계수 값은 .88로 나타났다. 스트레스 내성은 Simons and Gaher (2005)의 3개 항목을 이용하였으며 신뢰계수 값은

.95로 나타났다.

#### IV. 연구결과

각 변수들의 평균과 표준편차, 그리고 상관관계는 <표 1>에 요약되어 있다. 상관관계 분석결과 대부분의 변수들 간의 상관관계가 가설에서 예측한 방향과 대부분 일치하였다. 설문은 6개의 서비스 조직에서 수집하였으며, 각 조직에서 수집한 데이터의 분포는 크게 차이가 나지 않았다(최소 14.3% ~ 최대 22.6%).

본 연구에서 매개효과, 조절효과, 그리고 조절된 매개효과 검증을 실시하였다. 우선 매개효과(가설 1-4) 검증을 실시하였으며, 다음으로 조절효과를 검증하고(가설 5, 6), 마지막으로 조절된 매개효과(가설 6, 7)를 검증하였다. 회귀분석을 위하여 분석에 포함된 모든 연속변수들을 평균값에 대해 센터링하였다(Aiken and West, 1991). 통계분석방법을 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

첫째, 결과변수에 대한 독립변수의 직접효과 가설인 가설 1과 가설 2, 그리고 심리적 디스트레스의 매개효과에 대한 가설인 가설 3과 가설 4의 검증을 위하여 Baron and Kenny(1986)가 제안한 방법에 따라 위계적 회귀분석을 실시하였다. 추가로 Sobel test를 실시하여 간접효과를 검증하였다.

둘째, 가설 5, 6의 조절효과 가설 검증을 위하여 Aiken and West(1991)가 제안한 방법을 활용하여 조절변수의 평균 $\pm 1SD$  값에서의 회귀방정식을 추정하여 회귀계수(simple slope)가 유의한지를 검증하였다.

셋째, 가설 7, 8의 조절된 매개효과 검증을 위하여

〈표 1〉 기술통계와 상관관계 분석 결과

변수	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
조직														
콜센터1	16.70%													
콜센터2	14.30%													
콜센터3	16.10%													
통신회사	14.90%													
리조트	22.60%													
병원	15.50%													
성별	1.80	.41												
결혼여부	1.60	.49	.08											
교육수준	3.22	.81	.05	-.01										
직급	1.38	.68	.04	-.36**	.22**									
연령	32.20	6.75	.18	-.42**	-.06	.35**								
신경질증	3.72	1.19	.11	.15*	.09	.05	-.21**							
스트레스내성	3.62	1.43	.16	.07	.03	.02	-.14	.53**						
고객무례함	3.38	1.25	.21**	.14	.08	-.08	-.10	.18*	.12					
디스트레스	3.00	1.44	.04	.11	.09	.07	-.16*	.28**	.24**	.38**				
조직후원인식	3.96	.95	-.20**	-.30**	-.05	.08	.14	-.33**	-.22**	-.19*	-.19*			
일탈행동(조직)	1.69	.67	-.05	.10	.00	.07	-.12	.13	.12	.00	.14	.02		
일탈행동(동료)	2.14	.98	-.17*	.04	.02	.00	-.16*	.06	-.05	.18*	.26**	-.09	.25**	
침해행동(생활)	2.66	1.24	.17*	.10	.11	.08	-.03	.26**	.18*	.29**	.49**	-.21**	.04	.22**

Note. N = 168. 성별: 1 = 남성, 2 = 여성. 결혼여부: 1 = 기혼, 2 = 미혼. 교육수준: 1 = 고졸미만, 2 = 고졸, 3 = 전문대졸, 4 = 4년제 대졸, 5 = 대학원 이상. 직급: 1=사원, 2 = 대리, 3 = 과장, 4 = 차장, 5 = 부장. \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$  (two-tailed).

여 Muller, Judd, and Yzerbyt(2005)이 제안한 방법에 따라 회귀분석을 실시하고, 조절변수인 조직 후원인식이 평균값일 때와 평균±1SD 값일 때에 간접효과가 유의한지를 검증하였다(Preacher, Rucker, and Hayes, 2007). 이를 위하여 Preacher et al.(2007)가 제공한 SPSS 매크로를 활용하여 부트스트래핑을 통해 제약 조건 하에서 간접효과가 유의한지를 검증하였다.

#### 4.1 주효과와 매개효과 검증 결과

〈표 2〉는 가설 1~5의 검증결과를 제시하고 있다. 먼저 주효과 검증 결과를 살펴보면, 동료대상 일탈 행동( $\beta = .27, p \leq .01$ )과 생활영역에서의 침해 행동( $\beta = .25, p \leq .01$ )에 대하여 고객무례함의 주효과가 유의한 정(+)의 영향을 미침이 검증되어 가설 1.2와 가설 2가 채택되었다. 다음으로 심리적 디스트레스의 매개효과를 Baron and Kenny(1986)의 방법을 활용하여 검증하였다. 결과변수가 조직대

〈표 2〉 심리적 디스트레스의 매개효과와 조직후원인식의 조절효과 검증결과

	매개효과 검증							조절효과 검증					
	X→ME	X→DV			X, ME→DV			X, ME, MO→DV			X, ME, MO, MEMO→DV		
	Mediator	DV1	DV2	DV3	DV1	DV2	DV3	DV1	DV2	DV3	DV1	DV2	DV3
조직더미1	.15	.18	.08	.15	.17	.05	.09	.17	.05	.09	.19	.08	.16
조직더미2	.24*	.13	.18	.09	.11	.13	.00	.12	.13	-.01	.12	.14	.01
조직더미3	.08	.19	-.06	.07	.19	-.08	.04	.16	-.06	.07	.16	-.05	.09
조직더미4	.13	.12	.03	.02	.11	.00	-.03	.12	.00	-.04	.14	.03	.03
조직더미5	.20	.15	-.13	.12	.13	-.17	.04	.13	-.17	.04	.15	-.13	.11
연령	-.04	-.14	-.08	.04	-.13	-.08	.06	-.12	-.09	.05	-.13	-.11	.01
성별	-.12	-.15	-.13	.02	-.14	-.11	.07	-.12	-.12	.05	-.13	-.13	.02
결혼여부	.08	.14	-.02	.10	.13	-.04	.07	.15	-.05	.05	.15	-.04	.07
교육수준	.05	-.03	.06	.05	-.04	.05	.02	-.03	.05	.02	-.04	.03	-.02
직급	.12	.18	.11	.11	.17	.08	.06	.16	.09	.08	.16	.10	.10
신경질증	.14	.06	.05	.17	.05	.02	.12	.07	.01	.10	.08	.02	.11
스트레스내성	.11	.08	-.13	.04	.07	-.15	.00	.07	-.15	.00	.07	-.16	-.01
X: 고객의 무례함	.36**	.00	.27**	.25**	-.03	.20*	.10	.02	.19**	.09	-.02	.20**	.11
ME: 심리적디스트레스					.08	.20*	.41**	.09	.19**	.41**	.07	.16	.34**
MO: 조직후원인식								.09	-.06	-.09	.10	-.04	-.06
MEMO: 심리적디스트레스*조직후원인식											-.07	-.11	-.22**
F	4.26**	.93	2.12*	2.39**	.92	2.40**	4.55**	.93	2.26*	4.33**	.91	2.25**	4.82**
R <sup>2</sup>	.26	.07	.15	.17	.08	.18	.29	.08	.18	.30	.09	.19	.34
Δ R <sup>2</sup>					.01	.09**	.18**				.01	.01	.04**

Note. N = 168. 회귀계수는 표준화된 계수임. 성별: 남성 = 1, 여성 = 2, 결혼여부: 기혼 = 1, 미혼 = 2, DV1=조직대상 일탈 행동, DV2 = 동료대상 일탈행동, DV 3 = 생활영역에서의 침해행동, X = Independent Variable, ME = Mediating Variable, MO = Moderating Variable, MOME = ME와 ME의Interaction, \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$ (two-tailed).

상 일탈행동일 때에는 Step 1에서 조직대상 일탈행동에 대한 고객무례함의 직접효과가 유의하지 않았다( $\beta = .00$ ,  $p = .99$ ). 따라서 가설 3.1은 채택되지 않았다. 고객무례함과 동료대상 일탈행동 간의 관계에서 심리적 디스트레스의 매개효과 검증결과를 살펴보면, Step 1에서 고객무례함이 동료대상 일탈행동에 미치는 직접효과가 유의하였으며( $\beta = .27$ ,  $p \leq .01$ ), Step 2에서 고객무례함이 심리적 디스트레스에 미치는 효과 또한 유의하였다( $\beta = .36$ ,  $p \leq .01$ ).

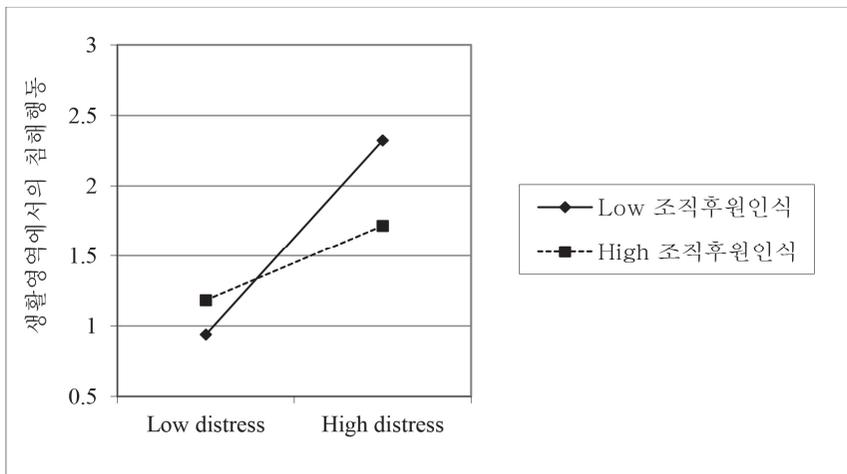
마지막으로 Step 3에서 심리적 디스트레스를 통제 한 후에도 고객무례함이 동료대상 일탈행동에 미치는 영향력이 유의하였으나( $\beta = .20$ ,  $p \leq .05$ ), 회귀계수 값의 크기가 Step 1에서보다 작아져 심리적 디스트레스가 부분매개효과가 있음이 확인되었다. 따라서 가설 3.2는 채택되었다. 생활영역에서의 침해행동이 결과변수 일 때 매개효과 검증 결과를 살펴보면, Step 1에서 고객무례함이 결과변수에 미치는 영향이 유의하였으며( $\beta = .25$ ,  $p \leq .01$ ), Step

2에서 고객무례함이 매개변수에 미치는 영향이 유의하였다( $\beta = .36, p \leq .01$ ). Step 3에서 매개변수인 심리적 디스트레스를 통제한 후에는 고객무례함이 종속변수에 미치는 영향력이 유의하지 않았다( $\beta = .01, p \leq .01$ ). 이는 심리적 디스트레스가 고객무례함과 생활영역 침해행동 간의 관계를 완전매개함을 의미한다. 따라서 가설 4가 채택되었다. Sobel 테스트 결과 동료대상 일탈행동에 대한 고객무례함의 간접효과가 유의하였으며(Sobel  $z = 2.03, p \leq .05$ ), 생활영역 침해행동에 대한 간접효과가 유의하여(Sobel  $z = 3.47, p \leq .01$ ), Baron and Kenny(1986)의 방법을 활용하여 검증한 결과와 일치하는 결과를 보여주고 있다.

#### 4.2 조절효과 검증 결과

〈표 2〉의 심리적 디스트레스와 결과변수 간의 관계에서 조직후원인식의 조절효과를 검증한 결과를 살펴보면 다음과 같다. 조직후원인식의 조절효과는

심리적 디스트레스와 생활영역에서의 침해행동 간의 관계에서만 유의한 것으로 나타났다( $\beta = -.21, p \leq .01, F = 4.82, p \leq .01$ ). 상호작용 효과를 좀 더 구체적으로 알아보기 위하여 Aiken and West (1991)의 방법을 이용하여 조직후원인식의 평균값에서 1 표준편차 큰 값과 작은 값을 적용하여 각 수준에서 회귀방정식을 추정하고, 각 회귀식의 회귀계수(simple slope: Aiken and West, 1991)가 유의미 한지 알아보기 위한  $t$ -test를 실시하였다. 〈그림 2〉는 생활영역에서의 침해행동에 대한 심리적 디스트레스와 조직후원인식의 상호작용 그래프다. 조직후원인식이 높을 때(simple slope = .19,  $t = 2.00, p \leq .05$ )와 낮을 때(simple slope = .48,  $t = 6.94, p \leq .01$ ) 모두 회귀식의 기울기가 유의미하게 나타났으며, 그 값이 조직후원인식이 낮을 때가 높을 때보다 더 큰 것으로 나타났다. 이로써 가설 6이 지지되었다. 본 연구에서는 추가적으로 조직후원인식이 고객무례함과 심리적 디스트레스 간의 관계를 조절하는 효과가 있는지를 검증하였다. 검증 결



〈그림 2〉 생활영역에서의 침해행동에 대한 디스트레스와 조직후원인식의 상호작용 그래프

과 고객무례함과 심리적 디스트레스 간의 관계에서 조직후원인식의 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다( $\beta = -.02, p = .78$ ).

#### 4.3 조절된 매개효과 검증 결과

조직후원인식이 심리적 디스트레스와 생활영역에서의 침해행동 간의 관계를 조절하는 가설이 지지된 결과는, 심리적 디스트레스를 매개로 하는 생활영역에서의 침해행동에 대한 고객의 무례함의 간접효과가 조직후원인식에 의해 조절되는 조절된 매개효과(moderated mediation)의 가능성을 보여준다(Muller et al., 2005). <표 3>은 Muller et al.

(2005)이 제안한 바와 같이 독립변수, 조절변수, 매개변수, 독립변수와 조절변수의 상호작용 변수, 그리고 조절변수와 매개변수의 상호작용 변수를 모두 투입하여 결과변수에 대한 영향력을 검증한 결과이다. 그 결과 매개변수와 조절변수의 상호작용 변수가 결과변수에 미치는 영향력이 유의하였다( $\beta = -.33, p \leq .01$ ). 이는 고객무례함이 심리적 디스트레스를 매개로 생활영역에서의 침해행동에 미치는 간접효과가 조직후원인식에 의해 조절됨을 의미한다. 구체적으로 조절된 매개효과(moderated mediation)의 가설을 확인하기 위해, Preacher et al.(2007)가 제안한 통계적 절차를 이용하여 조절변수인 조직후원인식의 값이 평균값을 기준으로 1표준편차 큰 경

<표 3> 조절된 매개효과 회귀분석 결과

	생활영역 침해행동		심리적디스트레스		생활영역 침해행동	
	b	t	b	t	b	t
조직더미1	.16	1.50	.15	1.56	.18	1.81
조직더미2	.08	.78	.23*	2.32	.04	.46
조직더미3	.11	.81	.09	.71	.10	.81
조직더미4	.02	.15	.13	1.22	.03	.27
조직더미5	.12	1.01	.20	1.73	.12	1.10
연령	.02	.22	-.05	-.46	.03	.33
성별	-.01	-.05	-.13	-1.41	-.01	-.06
결혼여부	.09	.93	.08	.89	.06	.75
교육수준	.04	.45	.05	.54	-.01	-.08
직급	.13	1.28	.12	1.33	.10	1.16
신경질증	.15	1.60	.13	1.50	.11	1.32
스트레스내성	.05	.50	.10	1.22	.01	.13
X: 고객무례함	.24	2.90**	.36	4.58**	.13	1.67
MO: 조직후원인식	-.10	-1.16	-.04	-.43	-.07	-.93
XMO: 고객무례함*조직후원인식	-.01	-.10	-.02	-.29	.16	1.93
ME: 심리적 디스트레스					.33	4.04**
MEMO: 심리적디스트레스*조직후원인식					-.31	-3.57**

Note. N = 168. 회귀계수는 표준화된 계수임. X = 고객무례함, MO = 조직후원인식, ME = 심리적 디스트레스, \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$  (two-tailed).

〈표 4〉 조직후원인식 값에 따른 생활영역에서의 침해행동에 대한 심리적 디스트레스의 간접효과 분석결과

조절변수	평균 $\pm 1 \times$ 표준편차에서의 간접효과			
	Boot indirect effect	Boot SE	BCaL 95	BCaU95
Low 조직후원인식	.19	.06	.09	.31
Average 조직후원인식	.12	.04	.05	.27
High 조직후원인식	.06	.05	-.02	.18

Note. N =168. Bootstrap, N=5,000, 비표준화 계수임, BCaL=95% 신뢰구간 하한선, BCaU 95=95% 신뢰구간 상한선. Bias correlated and accelerated(BCa) 신뢰구간임.

우와 작은 경우에 고객의 무례함과 생활 영역에서의 침해행동 간의 심리적 디스트레스의 매개효과를 검증하여 〈표 4〉에 제시하였다. 부스트래핑 결과에 의하면 95%신뢰구간(bias corrected and accelerated)에서 조직후원인식이 낮을 때의 간접효과만 유의하였고(= .19), 조직후원인식이 높을 때의 간접효과는(= .06) 유의하지 않았다. 이로써 가설 8이 지지되었다.

## V. 토의 및 결론

### 5.1 연구결론 및 시사점

본 연구는 서비스 직무 종사자를 대상으로 고객의 무례한 행동이 조직구성원들의 일과 생활 영역에 미치는 부정적 영향을 규명하기 위하여 수행되었다. 구체적으로 첫째, 일 영역에서 고객으로부터 무례함을 경험한 조직구성원들이 조직과 동료에 대한 일탈 행동을 하는지를 검증하였다. 둘째, 일터에서 경험한 고객의 무례함이 조직구성원들의 생활 영역까지 전이되어 가족이나 친구 등 주변인에 대한 침해행동을 유발하는지를 검증하였다. 셋째, 고객의 무례함과 일과 생활 영역에서 조직구성원들의 일탈(침

해)행동 간의 관계를 매개하는 변수로서 심리적 디스트레스의 효과를 검증하였으며, 넷째, 고객의 무례함으로부터 유발된 심리적 디스트레스와 결과변수인 일과 생활영역에서의 일탈(침해)행동 간의 관계를 조절하는 변수로서 조직후원인식의 효과를 검증하였다. 마지막으로 심리적 디스트레스를 통한 조직구성원들의 일과 생활 영역에서 일탈(침해)행동에 영향을 미치는 고객무례함의 간접효과가 조직후원인식에 의해 조절되는지는 검증하였다.

주효과 가설(가설 1, 가설 2)의 검증결과 고객의 무례한 행동은 일 영역에서 조직구성원들이 동료에 대한 일탈행동을 유발시키는 것으로 나타났으나(가설 1.1) 조직에 대한 일탈행동에는 유의한 영향력이 없었다(가설 1.2). 또한 고객의 무례한 행동으로 인하여 조직구성원들은 생활 영역에서 주변인들에게 침해행동을 가하는 것으로 나타났다(가설 2). 앞에서 제시한 바와 같이 고객으로부터 무례한 행동을 당했을 때 이에 대한 대응을 가해 당사자인 고객에게 직접 할 수 없는 서비스 종사자들은 일터에서 동료나 사적 영역에서 주변인들에게 일탈(침해)행동을 가함으로써 전위된 보복을 하는 것이다. 이러한 전위된 보복은 매개효과를 설명한 가설 3에서 제시한 바와 같이 고객의 무례한 행동으로 인해 유발된 심리적 디스트레스를 해소하기 위한 전략의 일환으로 가해지는 것임을 본 연구결과를 통해 확인 할 수 있

었다. 반면 고객의 무례함이 조직에 대한 일탈행동에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 결론을 하거나 지각을 하는 등의 조직에 대한 일탈행동의 경우 이를 행하는 해당 조직구성원들의 인사평가에 직접적으로 부정적인 영향을 미칠 가능성이 높기 때문에 설명 가능하다. 따라서 조직구성원들은 동료나 주변인 등 일탈(침해)행동을 함으로써 자신에게 부정적인 대응을 돌려 줄 권력이 적은 대상들에게 전위된 보복을 행하는 것이다. 이와 같은 결과는 서비스 직무 수행 시 끊임없이 발생하는 고객의 무례한 행동으로 인하여 유발되는 조직구성원들의 스트레스를 해결할 수 있는 방안이 마련되지 않으면 조직 내 동료들 간의 관계에 문제가 발생할 수 있음을 의미한다. 조직구성원들에게 있어서 동료와 가족은 일 영역과 생활 영역에서 얻을 수 있는 사회적 후원의 중요한 원천이다(Ferguson, Carlson, Zivnuska, and Whitten, 2012). 자원보존이론(conservation of resource theory)에 기반하여 동료와 배우자의 사회적 후원이 일-가정 균형을 매개로 직무만족, 결혼생활 만족, 더 나아가 파트너의 만족도에 긍정적 영향을 미침을 검증한 Ferguson et al.(2012)의 연구결과는 본 연구결과의 해석에 시사점을 제공한다. 즉, 서비스 직무 수행 중 고객으로부터 받은 스트레스를 해소하기 위해 동료나 가족 등 주변인들에게 일탈(침해) 행동을 가하는 전위된 보복이 빈번하게 발생하게 되면 결국 직장이나 생활 영역에서의 사회적 후원이 줄어들어 결과적으로 일과 가정 두 영역이 붕괴되는 악순환을 초래하게 될 가능성이 크다.

다음으로 심리적 디스트레스와 생활 영역에서의 침해행동 간의 관계를 조직후원인식이 조절하는 것으로 검증되어 가설 6이 지지되었다. 조직후원인식이 높을수록 조직구성원들이 겪게 되는 심리적 디스

트레스가 주변인을 향한 침해행동에 미치는 긍정적 영향력이 줄었다. 더불어 심리적 디스트레스를 매개로 고객의 무례함이 생활 영역에서의 침해행동에 미치는 간접효과를 조직후원인식이 조절하는 조절된 매개효과 가설 또한 지지되었다(가설 8). 조직후원인식이 높아질수록 심리적 디스트레스를 통한 고객 무례함의 침해행동에 대한 간접효과가 사라졌다. 이러한 결과는 일과 생활 중 한 영역에서의 사회적 후원이 다른 영역에서의 웰빙에 긍정적 영향을 미침을 검증한 일-가정 갈등 연구의 결과(Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark, and Baltes, 2011)와 일맥상통하는 것이라 할 수 있다. 이와 같은 결과는 조직후원인식을 통해 서비스 직무 수행 시 겪게 되는 심리적 디스트레스로 인하여 생활 영역에서 행하는 전위된 보복을 약화시키고, 이를 통해 조직구성원들의 일-생활 불균형으로 초래될 수 있는 악순환의 가능성을 예방할 수 있다는 점에서 서비스 조직에 시사점을 제공한다.

한편 Cohen and Wills(1985)의 제안에 따르면 조직후원인식은 잠재된 스트레스 사건과 사건을 스트레스로 평가하는 단계들의 중간 단계인 “스트레스 평가과정”에 개입하여 완충 효과를 가질 가능성도 존재한다. 즉, 고객의 무례함과 심리적 디스트레스 간의 관계를 조직후원인식이 조절할 가능성을 배제할 수 없다. 이를 확인하기 위하여 본 연구에서는 추가 분석을 실시하였으며, 그 결과 고객의 무례함과 심리적 디스트레스 간의 관계에서 조직후원인식의 조절효과는 유의하지 않은 것으로 검증되었다( $\beta = -.02, p = .78, F = 3.67, p \leq .01$ ). 이러한 결과는 두 가지 측면에서 해석이 가능하다. 첫째, 심리적 디스트레스를 겪기 전에 서비스 직무 수행 시 빈번하게 겪는 고객의 무례함에 대하여 인지적으로 평가할 수 있는 시간이 충분하게 주어지지 않았기 때

문으로 해석할 수 있다. 둘째, 잠재 스트레스 사건에 대하여 개인이 통제할 수 있는 가능성이 클 경우 조직구성원들은 해당 사건을 평가하는 과정에서 이를 스트레스로 귀결할 가능성이 줄어들게 된다(Hackman and Oldham, 1976; Karasek, 1979). 하지만 서비스 직무 수행 시 직원이 고객의 행동에 제재를 가할 수 있는 통제권은 현실적으로 거의 주어지지 않는다고 할 수 있다. 이러한 상황에서 서비스 직원들은 고객의 무례함을 즉각적으로 스트레스로 평가할 가능성이 크다. 이러한 해석은 서비스 직무 수행 시 고객의 행동에 대한 통제권과 직무 상황에 대하여 스스로 인지적 평가를 내릴 시간이 부족한 서비스 직무 환경이 조직구성원들의 심리적 디스트레스를 가중시키는 요인들이 될 수 있음을 시사한다.

본 연구의 흥미로운 발견 중 하나는 조직후원인식이 심리적 디스트레스와 일 영역에서의 일탈행동 간의 관계에 대해 조절효과가 유의하지 않았다는 점이다. 특히 동료 대상 일탈행동에 대하여 심리적 디스트레스의 주효과가 유의하였지만 조직후원인식은 이 두 변수 간의 관계를 완충하는 효과를 가지지 않았다. 자원보존이론에 기반하여 이러한 결과에 대한 해석을 제시하면 다음과 같다. 일터에서 겪게 되는 심리적 디스트레스를 해소하기 위해 전위된 보복을 행하는 조직구성원들은 동료뿐만 아니라 주변인을 대상으로 일탈(침행)행동을 할 가능성이 높다. 이는 동료대상 일탈행동과 생활영역 침해행동의 양의 상관관계가 유의한 것으로 어느 정도 뒷받침 할 수 있다( $r = .22, p \leq .01$ ). 즉, 직장에서 겪은 심리적 디스트레스의 부정적 영향력이 직장을 넘어 생활 영역으로까지 확산되는 것이다. 자원보존이론에 따르면 구성원들은 적극적으로 자원을 보존하고, 보호하고, 재생성함으로써 자신의 이익과 즐거움을 유지하고자 한다. 만일 자신의 심리적 상태를 긍정적으로

유지할 만한 자원을 보충하지 못한다면 구성원들은 스트레스나 소진을 경험하고 행동이나 성과에 부정적인 영향을 미치게 된다. 일종의 사회적 자원인 조직으로부터의 후원은 구성원들에게 스트레스 상황에 대한 대처를 용이하게 하여 긍정적 정서상태를 유지할 수 있도록 하는 에너지를 제공한다. 본 연구결과에 의하면 조직후원인식은 서비스 직원들이 직장에서 경험한 심리적 디스트레스의 부정적 영향력이 직장에서 생활 영역으로 확산되는 것을 방지할 수 있는 에너지를 제공한 것으로 해석할 수 있다. 하지만 조직후원인식이 직장에서 함께 일하는 동료에게 전위된 보복을 행하는 심리적 디스트레스의 부정적 영향력을 완충하는 효과를 제공하지는 못했다. 그만큼 고객 무례함에 의해 유발된 심리적 디스트레스가 조직 내에 미치는 부정적 영향력이 강력하다는 의미이다. 선행연구에 따르면 스트레스와 관련된 경제적 비용은 미국에서 200-300억 달러에 달하며(Atkinson, 2000), 조직 차원에서는 생산성 손실 비용, 스트레스 관련 소송 비용이 발생하며(Sulsky and Smith, 2005), 이에 따른 비용은 연간 500억 달러에 이른다(Sauter, Murphy, and Hurrell, 1990). 본 연구에서 고찰한 바와 같이 서비스 조직의 구성원들은 직무 수행 시 일상적으로 경험하는 고객의 무례함으로 인하여 상당한 심리적 디스트레스를 겪고 있으며 이의 부정적 영향력은 스트레스를 겪는 당사자의 생산성 저하만이 아니라 주변의 동료 및 생활 영역에서의 주변인들에게까지 확산된다는 점에서 더 큰 비용적 손실을 예상할 수 있다. 따라서 서비스 직무를 수행하는 조직구성원들의 스트레스를 완충시킬 수 있는 방안이 조직차원에서 마련될 필요가 있다. 예를 들어 고객의 무례함으로부터 보호할 수 있을만한 조직 차원의 절차나 프로그램 운영을 제시할 수 있다. 이와 같은 조직 차원의 노력은 비록 서비스 직원

이 직접적으로 고객의 행동에 제재를 가할 수는 없더라도 조직이 대신하여 자신들을 보호하고 있다는 인식을 제공하여 서비스 직무 수행에 대한 통제감을 간접적으로 높임으로써 심리적 디스트레스를 완화시킬 수 있다. 또한 2016년 5월 금융감독원은 금융권 콜센터 직원들에 대한 악성 민원인들을 고소·고발 등 법적 제재할 수 있는 제도적 장치를 마련하겠다고 발표했다. 이와 같이 감정노동자에 대한 사회적 차원의 보호 장치를 마련하는 것 또한 서비스 직원의 직무 수행 시 통제감을 간접적으로 높임으로써 서비스 직원의 심리적 디스트레스 및 심리적 디스트레스의 부정적 영향력을 완화시킬 수 있을 것이다.

고객의 무례함으로 인해 유발된 심리적 디스트레스를 완화시키는 방안의 마련과 더불어 이를 해소하기 위해 동료들 향해 전위된 보복을 하는 행위를 방지할 필요가 있다. 고객의 부정적인 행동으로 인해 동료들 향한 부정적인 언행이나 행동이 유발되는데 이는 또다시 새로운 동료 간의 갈등과 스트레스의 원인이 될 수 있기 때문이다. 따라서 서비스 직원들이 고객으로부터 받은 스트레스를 해결할 수 있는 전문 상담 센터를 운영하는 것이 방안으로 제시될 수 있다. 또한 올바른 조직 문화의 정착을 위하여 동료들 간의 매너에 대한 사내 교육과 고객의 무례함에 대해 유동적으로 대처하여 이로 인한 심리적 디스트레스를 완화시킬 수 있는 교육 프로그램을 서비스 교육의 한 부분으로 포함시킬 필요성이 있다.

## 5.2 한계점 및 향후 연구

첫째, 본 연구 대상 중 80%가 여성이었다. 서비스 직원을 대상으로 하는 본 연구에서 이러한 성비 불균형은 여성의 비율이 큰 서비스 조직의 현실을 반영하고 있다고 할 수 있다. 또한 선행연구에 의하

면 고객의 무례함으로 인한 조직구성원의 스트레스 발생의 남녀 성별에 따른 차이는 유의하지 않았으며 (Grandey et al., 2004), 본 연구에서도 심리적 디스트레스에 성별이 미치는 영향력이 유의하지 않았다. 그럼에도 불구하고 남녀 구성비율의 불균형에 따른 연구결과의 차이가 존재할 가능성을 배제하기는 쉽지 않다.

둘째, 본 연구의 조절 변수로 조직후원인식을 고려했다면, 향후 연구에서는 조직후원인식뿐만 아니라 다양한 차원에서의 후원인식을 고려해 볼 필요가 있다. 선행 연구에 따르면 리더의 후원은 조직구성원 자신이 보살핌을 받고 있다고 안심하고 공동의 목표를 함께 이루어 나가는 네트워크 안에 속해 있다고 생각함으로써 (Cobb, 1976) 직무적 스트레스와 역경을 다루는데 도움이 된다고 밝혔다 (Buunk, 1990). 따라서 추후 연구에서 리더후원인식을 조절 변수로 고려해 볼 필요가 있다. 본 연구에서는 조직후원인식의 조절 효과가 심리적 디스트레스와 생활영역에서의 침해행동 간의 관계에서만 유의했다. 하지만, 심리적 디스트레스와 직장 내 이탈 행동을 조절할 수 있을만한 변수에 대한 검증이 향후 연구에서 수행되어야 한다.

셋째, 스트레스 대처이론에 따르면 개인의 대처 능력은 사회적 상호작용을 어떻게 경험하고 프레임을 만들어 가느냐에 따라 달라진다고 밝혔다 (Nahum-Shani, Henderson, Lim, and Vinokur, 2014). 대처 능력은 개인의 성격(e.g., 자존감)과 환경(e.g., 근무환경의 질)에 따라 달라지며, 이는 사회적 상호작용에 대한 감정적, 인지적, 행동적 반응을 결정한다 (Nahum-Shani et al., 2014). 스트레스에 대한 자신의 대처능력과 방법은 자신의 개인적 특성에 의해 달라질 가능성이 크기 때문에 향후 연구에서는 개인에 특성에 따른 조절 효과를 연구해 볼 필요성

이 크다.

넷째, 서비스 종업원들을 대상으로 활발하게 연구되고 있는 감정노동전략이 스트레스 대처에 미치는 효과에 대해 고려할 필요가 있다. 일반적으로 표면행동(surface acting)과 내면행동(deep acting)의 두 가지 형태로 구분하는 감정노동전략 연구에 따르면(Hochschild, 1983), 표면행동과 내면행동 모두 이를 수행함에 있어 자원 소모가 발생하지만(Totterdell and Holman, 2003), 차후에 이러한 자원 소모를 상쇄할 수 있는 자원 획득 과정에 있어 차이가 있다. 표면행동의 경우 자신의 진짜 감정을 변화시키지 않고, 고객 서비스에서 요구되는 감정을 표면적으로만 연기하는 것이기 때문에 자신의 진짜 감정과 부조화 상태를 경험하게 되고 이러한 상태는 자원 획득으로 이어지기가 어렵다. 반면 내면행동의 경우 자신의 내면 감정을 변화시켜 이를 표현하는 것이기 때문에 긍정적인 사회적 피드백을 받을 수 있고(Côté, 2005; Côté and Morgan, 2002), 진실한 감정 경험(Brotheridge and Lee, 2002; Scott and Barnes, 2011)을 통해 결과적으로 자원이 보충되는 효과를 얻게 된다. Huang, Chiaburu, Zhang, Li, and Grandey(2015)의 연구에 의하면 내면행동은 정서적 소진에는 부정적, 고객 불만 처리에는 긍정적인 주효과가 있었으며, 각각의 경향은 업무가 도전적일 경우 더욱 강화되었다. 이러한 선행연구 결과에 따르면 종업원들이 내면행동을 할 경우 감정 자원의 보충이 가능하기 때문에 감정기반 대처전략을 사용하여 고객의 무례함이라는 스트레스 상황에 대처가 가능해지고 결과적으로 보복의 전위 현상이 약화될 가능성이 있다. 감정노동전략을 고려한 추후 연구를 통해 고객 무례함의 효과에 대한 더욱 심도 있는 설명을 제공할 수 있을 것이다.

다섯째, 본 연구에서는 고객의 무례함으로 인하여

일터에서 겪는 스트레스가 생활 영역에까지 전이(spillover)되어 부정적인 영향을 미침을 검증하였다. 일-생활 전이(work-nonwork spillover)에 관한 선행 연구에 의하면 다양한 상황적 변수들(e.g., 업무시간요구, 가정우호적정책 등)이나 개인특성적 변수들(e.g., 성격, 정서적 기질 등)이 일-생활 전이에 영향을 미친다(Michel, Clark, and Jaramillo, 2011; Michel, Mitchelson, Kotrba, LeBreton, and Baltes, 2009; Seiger and Wiese, 2009; Taylor, Delcampo, and Blancero, 2009). 예를 들어 성격 5요인 중 외향성, 호의성, 성실성은 부정적 일-생활 전이(negative work-nonwork spillover)에는 음(-)의 영향을, 긍정적 일-생활 전이(positive work-nonwork spillover)에는 정(+ )의 영향을 미쳤으며, 신경질증은 부정적 일-생활 전이를, 개방성은 긍정적 일-생활 전이를 증대시키는 경향을 가지고 있었다(Michel, Clark, and Jaramillo, 2011). 이러한 선행연구들을 바탕으로 고객 무례함에 대한 보복 전위 행동의 전이(轉移)현상이 어떠한 메커니즘을 거쳐 발생하는지를 설명하는 추후 연구를 제안할 수 있다. 예를 들어 상사나 동료에게 보복의 전위를 할 수 없는 직무 환경이라면 고객 무례함이 일터에서의 일탈행동에는 영향을 미치지 않고 생활 영역에서만 발생할 가능성이 높아진다. 개인특성적 변수로서 신경질증은 고객 무례함으로 인한 부정적 일-생활 전이가 쉽게 일어나게 할 것이며, 외향성, 호의성 그리고 성실성은 고객 무례함으로 인한 부정적 일-생활 전이 현상을 약화시킬 가능성이 있다.

마지막으로 본 연구에서의 종속변수인 일탈행동과 침해행동에 대한 응답자와 독립변수의 응답자가 동일한 점으로 인해 동일방법편의가 발생할 가능성을 제기할 수 있다. 두 변수의 조사 시점을 달리하여 동일방법편의를 최소화하기 위하여 노력하였으나 동일

방법편의가 발생할 수 있다는 지적이 있을 수 있다. 하지만 일반적으로 자신의 부정적 행동에 대해서는 과소 평가하는 응답 성향이 있음에도 불구하고 본 연구에서는 일탈 및 침해 행동에 대한 고객의 무례함의 주효과 그리고 심리적 디스트레스의 매개효과가 유의하게 나타났다. 이는 상사나 동료 등 타인에게 조직구성원의 일탈(침해)행동을 평가하게 한다면 본 연구에서 가설로 제시한 주효과 및 매개효과가 더욱 분명하게 나올 가능성을 의미한다고 볼 수 있다. 따라서 향후에는 종속변수의 응답자를 달리하여 가설에 대한 검증이 이루어질 필요가 있다.

## 참고문헌

- 백윤정 · 김보영(2014), “직무관련 부정정서와 표면행위: 감정소진과 자기감정인식의 조절된 매개모형.” **인사조직연구**, 22(4), 71-101.
- 이경근(2014), “상사의 비인격적 감독이 부하의 가족침해 행동에 미치는 영향.” **산업경제연구**, 27(3), 1233-1255.
- Aiken, L. S., and S. G. West(1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage.
- Andersson, L. M., and C. M. Pearson(1999), “Tit for tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace.” *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Atkinson, W.(2000), “When Stress Won’t Go Away,” *HR Magazine*, 45(12), 104-110.
- Baron, R. M., and D. A. Kenny(1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bennett, R. J., and S. L. Robinson(2000), “Development of a Measure of Workplace deviance,” *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Bolger, N., and A. Zuckerman(1995), “A Framework for Studying Personality in the Stress Process,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 890-902.
- Brotheridge, C. M., and R. T. Lee(2002), “Testing a Conservation of Resources Model of the Dynamics of Emotional Labor,” *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Bushman, B. J., R. F. Baumeister, and C. M. Phillips(2001), “Do People Aggress to Improve Their Mood? Catharsis Beliefs, Affect Regulation Opportunity, and Aggressive Responding,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), 17-32.
- Buunk, B. P.(1990), “Affiliation and Helping Interactions Within Organizations: A Critical Analysis of the Role of Social Support with Regard to Occupational Stress,” *European Review of Social Psychology*, 1(1), 293-322.
- Cobb, S.(1976), “Social Support as a Moderator of Life Stress,” *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300-314.
- Cohen, S., and G. McKay(1984), “Social Support, Stress and the Buffering Hypothesis: A Theoretical Analysis,” in A. Baum, J. E. Singer, and S. E. Taylor (Eds.), *Handbook of Psychology and Health*, Vol. 4, NJ, Erlbaum, Hillsdale, 253-267.
- Cohen, S., and T. A. Wills(1985), “Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis,” *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.

- Costa, P. T., and R. R. McCrae(1992), *Neo pi-r Professional Manual: Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI)*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Côté, S.(2005). "A Social Interaction Model of the Effects of Emotion Regulation on Work Strain," *Academy of Management Review*, 30(3), 509-530.
- Côté, S., and L. M. Morgan(2002), "A Longitudinal Analysis of the Association Between Emotion Regulation, Job Satisfaction, and Intentions to Quit," *Journal of Organizational Behavior*, 23, 947 - 962.
- Cropanzano, R., and M. S. Mitchell(2005), "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review," *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Derogatis, L. R., and P. Spencer(1993), *Brief Symptom Inventory: Bsi*, NJ, Pearson Upper Saddle River.
- Duffy, M. K., K. L. Scott, and A. M. O'Leary-Kelly (2004), "The Radiating Effects of Intimate Partner Violence on Occupational Stress and Well Being," *Research in Occupational Stress and Well-Being*, 4, 67-92.
- Eisenberger, R., P. Fasolo, and V. Davis-LaMastro (1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation," *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Ferguson, M., D. Carlson, S. Zivnuska, and D. Whitten(2012), "Support at Work and Home: The Path to Satisfaction through Balance," *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 299-307.
- Fox, S., and P. E. Spector(1999), "A Model of Work Frustration-Aggression," *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915-931.
- Grandey, A. A., D. N. Dickter, and H. P. Sin(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., J. H. Kern, and M. R. Frone(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.
- Hackman, J. R., and G. R. Oldham(1976), "Motivation through the Design of Work," *Organizational Behavior & Human Decision Process*, 16 (2), 250-279.
- Harris, L. C., and K. L. Reynolds(2003), "The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior," *Journal of Service Research*, 6(2), 144-161.
- Hershcovis, M. S.(2011), "'Incivility, Social Undermining, Bullying...Oh My!': A Call to Reconcile Constructs within Workplace Aggression Research," *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499-519.
- Hobfoll, S. E., and Vaus, A.(1993), "Social Support: Social Resources and Social Context," in L. Goldberger & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of Stress*, New York, Free Press, 685-705.
- Hochschild, A. R.(1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Hoobler, J. M., and D. J. Brass(2006), "Abusive Supervision and Family undermining as Displaced Aggression," *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125-1133.
- Huang, J. L., D. S. Chiaburu, X. Zhang, N. Li., and A. A. Grandey(2015), "Rising to the

- Challenge: Deep Acting is More Beneficial When Tasks are Appraised As Challenging," *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1398-1408.
- Karasek, R. A. (1979), "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign," *Administrative Science Quarterly*, 24, 286-308.
- Keashly, L., and S. Harvey (2005), *Emotional Abuse in the Workplace*, Washington, DC, US, American Psychological Association.
- Kern, J. H., and A. A. Grandey (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.
- Lazarus, R. S. (1991), *Emotion and Adaptation*, Oxford University Press.
- Lazarus, R. S., and S. Folkman (1984), *Stress, appraisal, and coping*, New York, Springer.
- Marcus-Newhall, A., W. C. Pedersen, M. Carlson, and N. Miller (2000), "Displaced Aggression is Alive and Well: A Meta-Analytic Review," *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(4), 670-689.
- Michel, J. S., J. K. Mitchelson, L. M. Kotrba, J. M. LeBreton, and B. B. Baltes (2009), "A Comparative Test of Work-Family Linkages," *Journal of Vocational Behavior*, 74, 199-218.
- Michel, J. S., L. M. Kotrba, J. K. Mitchelson, M. A. Clark, and B. B. Baltes (2011), "Antecedents of Work-Family Conflict: A Meta-Analytic Review," *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689-725.
- Michel, J. S., M. A. Clark, and D. Jaramillo (2011), "The Role of the Five Factor Model of Personality in the Perceptions of Negative and Positive Forms of Work-Nonwork Spillover: A Meta-Analytic Review," *Journal of Vocational Behavior*, 79, 191-203.
- Miller, N. E. (1941), "The Frustration-Aggression Hypothesis," *Psychological Review*, 48, 337-342.
- Mitchell, M. S., and M. L. Ambrose (2007), "Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs," *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.
- Muller, D., C. M. Judd, and V. Y. Yzerbyt (2005), "When Moderation Is Mediated and Mediation Is Moderated," *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 852-863.
- Nahum-Shani, I., M. M. Henderson, S. Lim, and A. D. Vinokur (2014), "Supervisor Support: Does Supervisor Support Buffer or Exacerbate the Adverse Effects of Supervisor Undermining?" *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 484-503.
- Pedersen, W. C., C. Gonzales, and N. Miller (2000), "The Moderating Effect of Trivial Triggering Provocation on Displaced Aggression," *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 913-927.
- Pratt, M. G., and J. A. Rosa (2003), "Transforming Work-Family Conflict into Commitment in Network Marketing Organizations," *Academy of Management Journal*, 46(4), 395-418.
- Preacher, K. J., D. D. Rucker, and A. F. Hayes (2007), "Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions," *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Rafaeli, A., and R. I. Sutton (1987), "Expression of Emotion as Part of the Work Role," *Academy*

- of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Restubog, S. L. D., K. L. Scott, and T. J. Zagenczyk (2011), "When Distress Hits Home: The Role of Contextual Factors and Psychological Distress in Predicting Employees' Responses to Abusive Supervision," *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 713-729.
- Robinson, S. L., and R. J. Bennett(1995), "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multi-dimensional Scaling Study," *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson, S. L., and R. J. Bennett(1997), "Workplace Deviance: Its Definition, its Manifestations, and its Causes," *Research on Negotiation in Organizations*, 6, 3-27.
- Sauter, S. L., L. R. Murphy, and J. J. Hurrell (1990), "Prevention of Work-Related Psychological Disorders: A National Strategy Proposed by the National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH)," *American Psychologist*, 45(10), 1146-1158.
- Scott, B. A., and C. M. Barnes(2011), "A Multilevel Field Investigation of Emotional Labor, Affect, Work Withdrawal, and Gender," *Academy of Management Journal*, 54(1), 116-136.
- Seiger, C. P. and B. S. Wiese(2009), "Social Support from Work and Family Domains as Antecedent or Moderator of Work-Family Conflict?" *Journal of Vocational Behavior*, 75, 26-37.
- Selye, H.(1974), *Stress without Distress*, Philadelphia, PAL Lippincott.
- Shewchuk, R. M., T. R. Elliot, R. R. MacNair-Semands, and S. Harkins(1999), "Trait Influences on Stress Appraisal and Coping: An Evaluation of Alternative Frameworks," *Journal of Applied Psychology*, 29, 685-704.
- Simons, J. S., and R. M. Gaher(2005), "The Distress Tolerance Scale: Development and Validation of a Self-Report Measure," *Motivation and Emotion*, 29(2), 83-102.
- Sliter, M., S. Jex, K. Wolford, and J. McInnerney (2010), "How Rude! Emotional Labor as a Mediator Between Customer Incivility and Employee Outcomes," *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468-481.
- Spector, P. E., and S. Fox(2002), "An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior: Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior," *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
- Sulsky, L., and C. S. Smith(2005), *Work Stress*, Wadsworth Publishing Company.
- Taylor, B. L. R. G. Delcampo, and D. M. Blancero (2009), "Work-Family Conflict/Facilitation and the Role of Workplace Supports for U.S. Hispanic Professionals," *Journal of Organizational Behavior*, Special Issue: Achieving Work-Family Balance: Theoretical and Empirical Advancements, 30, 643-664.
- Tedeschi, J. T., and N. M. Norman(1985), "A Social Psychological Interpretation of Displaced Aggression," *Advanced in Group Processes*, 2, 29-56.
- Tepper, B. J.(2000), "Consequences of Abusive Supervision," *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Totterdell, P., and D. Holman(2003), "Emotion Regulation in Customer Service Roles: Testing a Model of Emotional Labor," *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 55-73.
- Westman, M., and A. D. Vinokur(1998), "Unraveling the Relationship of Distress Levels Within Couples: Common Stressors, Empathic

Reactions, or Crossover via Social Interaction?"  
*Human Relations*, 51(2), 137-156.  
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.

# The Negative Effects of Customer Incivility on Service Employees' Work and Life Domain: Moderated Mediation Effect of Perceived Organizational Support and Psychological Distress

Mimi Kim\* · Boyoung Kim\*\*

## Abstract

This study focuses on the negative effects of customer incivility on employees' behaviors in work-domain and non-work domain. Drawing on displaced aggression, this study investigates whether the employees' workplace deviance and family undermining are the result of psychological distress evoked by customer incivility. The authors conceptualize customer incivility as a type of aggression. Employees use workplace deviance (organizational deviance and interpersonal deviance) and family undermining as displaced aggression when they experience customer incivility. Using a sample of 168 service employees, we hypothesized that customer incivility, mediated by psychological distress, would increase service employees' workplace deviance and family undermining. In turn, we hypothesized that the positive relation between psychological distress and deviance (undermining) would be moderated by perceived organizational support (POS). Additionally, we hypothesized that POS would moderate the indirect effect of customer incivility, mediated by psychological distress, on deviance (undermining). The results show that the main effects of customer incivility on interpersonal deviance and family undermining and the mediating effect of psychological distress on the relation between customer incivility and interpersonal deviance and family undermining are significant. The moderating effect of POS on the relation between psychological distress and family undermining is significant. Finally, the moderated mediation effect of POS and psychological distress on the relationship

---

\* M.B.A., College of Business Administration, Kookmin University, First Author

\*\* Assistant Professor, College of Business Administration, Kookmin University, Corresponding Author

between customer incivility and family undermining is significant. We examined the implications of the negative effect of customer incivility on employees' work and life domains.

Key words: Customer Incivility, Displaced Aggression, Workplace Deviance, Family Undermining, Psychological Distress, Perceived Organizational Support

- 
- 저자 김미미는 국민대학교 경영대학을 졸업하였으며, 동 대학의 대학원에서 경영학 석사 학위를 취득하였다. 외국계 항공사 근무 경력을 바탕으로 서비스 기업 및 일반 기업의 서비스 강의를 담당하고 있으며, 대학의 항공관광서비스 관련 학과에 출강하고 있다. 연구 관심분야는 감정노동, 일-생활 갈등 등이다.
  - 저자 김보영은 서울대학교 경영대학을 졸업하고 동 대학의 대학원에서 인사조직 전공 석사 및 박사 학위를 취득하였다. 현재 국민대학교 경영대학의 조교수로 재직 중이다. 주요 연구분야는 조직 내 주도적 행동, 감정노동, 일-생활 갈등 등이다.