

고객의 시민성 및 비시민성과 감정노동: 다층매개모형의 구성과 검증

채연주(주저자)

전북대학교 경영학과 조교수
(yjchae@jbnu.ac.kr)

양경욱(교신저자)

연세대학교 경영연구소 전문연구원
(ygoonnet@yonsei.ac.kr)

감정노동은 개념상 고객과의 관계를 전제하지만 고객의 행동을 포괄한 감정노동연구는 상대적으로 많지 않다. 더욱이 고객의 행동을 고려하더라도 지금까지의 연구들은 대부분 고객의 비시민성(혹은 부정적 행동)에만 초점을 맞추는 경향이 있다. 관계성은 부정적 측면과 긍정적 측면이 공존하는 개념이기에 감정노동자들이 고객과의 상호관계를 통해 경험하는 심리적 건강을 전체적으로 조망하기 위해서는 고객의 긍정적 행동도 고려할 필요가 있다. 본 연구는 감정노동연구의 개인 내적(intrapersonal) 관점을 넘어 상호적(interpersonal) 관점에서 고객의 행동(시민성과 비시민성)이 감정노동자들의 감정소진에 미치는 직접효과와 감정노동전략(표면연기와 내면연기)을 통한 간접효과를 개인 내(within)/개인 간(between) 두 수준에서 검증해보았다. 판매사원 211명이 4주에 걸쳐 네 번 설문한 자료를 토대로 가설을 검증한 결과, 가설의 예측대로 고객의 비시민성은 감정소진에 정(+)의 영향을 미치며, 그 관계를 표면연기가 매개했다. 반면 고객의 시민성은 내면연기와는 정(+)의 관계를 갖지만, 감정소진에 대한 내면연기의 매개효과는 나타나지 않았다. 본 연구는 비시민성과 표면연기를 넘어, 지금까지 고객행동을 포괄한 감정노동연구에서 간과되어 왔던 시민성 및 내면연기를 함께 파악했다는 데 그 의의를 갖는다. 더불어 개인 내/개인 간 수준 모두에서 고객행동과 감정노동전략 그리고 감정소진의 관계를 파악함으로써 감정노동연구의 폭을 확장했다는 데 그 의의가 있다.

주제어: 고객시민성, 고객비시민성, 표면연기, 내면연기, 감정소진

1. 서론

호실드(Hochschild, 1983)가 항공기 승무원들의 노동을 분석하며 이를 감정노동이라 명명한 이래로, 감정노동에 대한 연구는 서비스 산업의 확장에 힘입어 전세계적으로 사회학, 조직행동, 심리학 등 여러 학문분야에서 활발히 진행되어 왔다(Grandey & Melloy, 2015; Groth & Goodwin, 2011 등). 한국의 경우, 백화점, 마트, 콜센터 등에서 근무하는 고객접점 종업원들이 서비스 제공 과정에서 겪게 되

는 어려움에 대한 사회적 인식이 제고되면서 감정노동은 사회적 문제이자 동시에 조직의 성과를 위해 중요하게 고려되어야 하는 개념으로 주목받기 시작했다.

감정노동은 타자, 즉 고객과의 관계 속에서 조직이 요구하는 감정에 따라 자신의 감정을 관리하는 것을 의미하기에(Hochschild, 1983), 고객과의 관계는 감정노동 연구의 핵심적인 부분이다. 그러나 감정노동 개념이 제안된 이후, 지금까지 이루어진 대부분의 연구들은 고객과의 관계는 가정으로 남겨둔 채, 감정노동 수행자에만 초점을 두는 경향이 있었다(Hülshager & Schewe, 2011). 이러한 경향

은 특히 심리학의 감정조절이론(emotion regulation theory: Gross, 1998)이 감정노동연구에 도입된 이후부터(Grandey, 2000) 더 강화되었다고 볼 수 있다. 감정조절이론은 개인의 내적(intrapersonal) 관점에서 개인이 자신의 감정을 재평가하거나 억누르면서 감정을 조절하는 것을 강조하기 때문에, 이를 기반으로 한 연구들은 자연스럽게 감정노동자들의 감정관리, 즉 이들이 자신의 감정을 억누르거나 자신의 감정을 재평가할 때 어떤 심리적인 문제를 경험하는지에만 초점을 두게 되는 것이다.

최근 감정노동연구가 활발히 진행되면서 고객과의 관계를 가정하는 것이 아니라 연구모형에 본격적으로 포함시키는 시도들이 이루어지고 있는데, 대표적으로 고객의 무례한 행동인 비시민성(customer incivility)에 대한 연구이다. 이는 부당한 대우(mistreatment), 혹은 불공정 대우(unfair treatment or interactional injustice) 등 다양한 개념으로 표현되는데, 그 표현이 어떠한 일반적으로 감정노동자들이 고객과의 상호작용 과정에서 고객으로부터 무례하고 부당한 대우를 받는 것을 의미한다(Andersson & Pearson, 1999; Koopmann, Wang, Liu, & Song, 2015). 일반적으로 고객 비시민성은 감정노동자들의 심리적 건강을 위협한다고 알려져 있기에 감정노동연구에서 상당한 관심을 받고 있다(Diefendorff, Gabriel, Nolan, & Yang, 2019).

고객 응대 시, 감정노동자들은 조직의 요구에 따라 감정표현을 바꾸기 위해 표면연기(surface acting)와 내면연기(deep acting) 전략을 활용한다(Grandey, 2000; Hochschild, 1983). 전자는 자신의 진짜 감정은 숨긴 채 표정이나 몸짓으로 조직이 원하는 감정을 표현하는 것인 반면, 후자는 조직이 요구하는 감정을 실제로 느끼려고 노력하는 것이다. 지금까지 수행된 몇몇 연구에 따르면 고객비시민성은 감정노

동자들의 내면연기보다는 표면연기를 촉발시키는데, 이는 무례한 고객에 대해 진정으로 긍정적인 감정을 느끼려고 노력하는 것이 어렵기 때문이다(최수정·정기주, 2016; Adams & Webster, 2013; Grandey, Dickter, & Sin, 2004; Sliter, Jex, Wolford, & McInnerney, 2010). 표면연기의 활용은 감정노동자들의 감정소진(emotional exhaustion)과 우울감(depression)을 높이고, 직무만족은 낮추는 결과를 가져온다(Hülshager & Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller et al., 2013). 결과적으로 고객비시민성은 감정노동자들의 심리적 건강에 부정적 영향을 미치게 된다.

고객의 영향에 주목하여, 이것이 감정노동전략과 궁극적으로 감전소진에 미치는 영향을 살펴보려는 본 연구는 다음과 같은 함의를 가진다. 먼저 상호적 관점에서 감정노동의 관계적 성격, 즉 감정노동이 고객과의 상호작용의 산물이라는 점을 명확히 한다는 데 그 의의가 있다. 감정노동은 육체노동이나 정신노동과 달리 노동의 대상이 사람이다. 그러므로 고객의 행동은 감정노동과정을 이해하는 데 중요한 요소이나 지금까지 감정노동에 있어서 상호성에 대한 고려가 부족한 것이 사실이다(Zhan, Wang, & Shi, 2016). 본 연구는 감정노동의 상호성에 초점을 두었다는 점에서 그 의의가 있다.

두 번째로 본 연구는 고객 비시민성을 넘어 시민성(civility)까지 포괄한다는 데 그 의의가 있다. 관계성에는 부정적인 측면과 긍정적인 측면이 모두 존재한다. 즉 고객이 감정노동자들을 인격체로 존중하고 배려하는 시민성을 보여줄 수도 있다. 그럼에도 지금까지 약 20여 년간 감정노동을 종업원과 고객과의 관계성, 즉 상호성으로 개념화했던 연구들은 거의 대부분 고객으로부터 감정노동자들이 받는 무례한 대우, 즉 고객과의 부정적인 경험에만 초점을 두

었다(공혜원·김효선, 2016; 최수정·정기주, 2016; Adams & Webster, 2013; Grandey et al., 2004; Rupp & Spencer, 2006; Sliter et al., 2010). 저자들이 아는 한 고객과의 긍정적인 경험, 즉 고객의 시민성에 대한 연구는 Diefendoff et al. (2019)와 Zhan et al.(2016) 연구 이외에는 거의 이루어지지 않았다. 감정노동이 노동자에게 부정적 이지만은 않은 것처럼(Humphrey, Ashforth, & Diefendorff, 2015), 고객과 노동자간의 상호관계도 부정적인 것만은 아니다. 그러므로 감정노동의 상호적 관점을 폭넓게 이해하기 위해서는 고객의 비시민성뿐만 아니라 시민성 또한 살펴볼 필요가 있다.

세 번째로 고객비시민성은 감정노동 전략 중 표면연기와만 관련을 갖는 것으로 알려져 있어 대부분의 고객관련 연구들도 비시민성과 표면연기와와의 관계에만 집중하고 있다(Grandey et al., 2004; Rupp, McCance, Spencer, & Sonntag, 2008; Rupp & Spencer, 2006; Sliter et al., 2010). 예외적으로 Adams와 Webster(2013)의 경우 비시민성과 내면연기의 관계를 살펴보고 있으나 둘 간의 유의성을 발견하지는 못했다. 결과적으로 고객과의 상호작용 측면에서 감정노동의 또 다른 전략인 내면연기를 설명하는 것은 공백상태에 놓여 있다. 내면연기는 감정노동자들이 고객과의 상호작용 과정에서 주요하게 활용하는 전략이므로(Grandey, 2000; Hochschild, 1983), 고객행동을 고려하면서 내면연기를 설명하지 못한다면, 감정노동연구의 상호적 관점에서의 확장은 퇴색될 수밖에 없다. 때문에 본 연구는 고객시민성 개념을 통해 내면연기에 대한 영향까지 살펴봄으로써 실질적인 상호적 관점의 감정노동연구를 진행하고자 한다.

네 번째로 본 연구는 좀 더 면밀한 가설검증을 위해 개인 내(within)/개인 간(between) 변량을 모두

포괄하는 다층적 수준의 자료를 활용할 것이다. 지금까지 대부분의 고객 비시민성 연구는 개인 간 수준(between-individual level)에서 진행되었는데 이는 작업자가 비시민적 고객행동에 대해 일회적으로 회고한 바에 기초한다(공혜원·김효선, 2016; 최수정·정기주, 2016; 최용득·한준구, 2018; Taylor, Bedeian, Cole, & Zhang, 2017). 그러나 이 방법은 개인이 지금까지 경험했던 비시민적 고객행동의 평균값을 다루기 때문에 시간에 따라 한 개인이 경험하는 고객행동의 변화량, 즉 개인 내 차이(within-individual difference)는 오차로 처리한다(공혜원·정주연, 2017). 다시점 측정은 사람들이 매 측정 시점마다 경험하는 고객행동과 감정노동 혹은 감정소진의 관계를 파악하게 함으로써 개인이 시시각각 달리 경험하는 고객행동과 감정노동의 수준을 고려할 수 있게 한다(Koopmann et al., 2015). 즉 평균값에 가려진 한 개인의 여러 시점에서의 다양한 경험을 고려할 수 있게 된다. 감정노동자들의 평균적인 고객응대 경험과 아울러 시시각각 변화하는 감정노동자들의 고객응대 경험을 살펴볼 필요가 제기되고 있지만(Chi, Yang, & Lin, 2018; Koopmann et al., 2015; Zhan et al., 2016), 여전히 이에 대한 연구가 활발히 진행되지 못한 측면이 있다. 본 연구는 다층적 수준에서, 즉 개인 간뿐만 아니라 개인 내 수준에서도 고객의 (비)시민성이 표면 및 내면연기에 미치는 영향과 그것이 결과적으로 감정소진에 미치는 영향을 조망해보고자 한다.

요컨대, 본 연구는 상호적 관점에서 고객행동이 감정노동자들의 행동전략과 감정소진이라는 대표적인 심리건강상의 문제에 어떠한 영향을 미치는지를 다층적 수준에서 살펴볼 것이다. 고객 비시민성뿐만 아니라 기존 연구에서 상대적으로 간과해왔던 고객 시민성까지 포괄함으로써 표면연기에만 초점을 두었던

기존 연구의 한계를 극복할 것이다. 더불어 개인 내/개인 간의 다층적 수준에서 고객행동과 감정노동의 관계를 살펴봄으로써 개인들 간의 평균차와 시간에 따른 개인 내 편차 각각을 고려할 때 감정노동자들에 대한 고객행동의 영향이 어떻게 수준별로 상이하게 나타나는지를 확인해 보고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설

2.1 고객 (비)시민성과 상호성 관점

시민성 및 비시민성은 사회적 상호작용에 기반한 개념으로 행동을 촉발하는 자와 그것에 대응하는 자의 상호성에 기초한 개념이다(Andersson & Pearson, 1999). 따라서 감정노동연구에서 고객 (비)시민성 개념은 고객과 감정노동자의 상호성을 드러내는 데 효과적이다. 비시민성은 남을 해하려는 명확한 의도는 없지만 예의에는 어긋나는, 일탈적 행동으로 정의된다(Andersson & Pearson, 1999; Koopmann et al., 2015). 즉 비시민성은 누군가를 해하겠다는 의도성이 있는지 없는지는 모호한 상태에서, 사회적 상호작용의 규범을 벗어나 상대에 대해 무례하고 예의 없게 행동하는 것이다(Andersson & Pearson, 1999). 반대로 시민성은 상호존중을 바탕으로 사회적 규범에 어긋나지 않는 행동으로 상대를 배려하고 이해하는 행동을 의미한다(Andersson & Pearson, 1999). (비)시민성 개념을 정리한 Andersson과 Pearson(1999)은 양자는 서로 구분되는 개념이라고 언급하면서, 예시로 시민성은 조직시민행동이나 타인에 대한 배려 등으로 이해되나 비시민성은 타인을 무시하거나 규범을 위반하는 행동 등으로 이해된

다고 하였다. 부정적 감정과 긍정적 감정이 서로 구분되듯, 고객이 감정노동자에게 무례하고 불쾌하게 대하지 않는 것은 단지 무례하지 않음일 뿐 감정노동자를 존중하고 배려하는 행동과 같은 것으로 볼 수 없다. 마찬가지로 고객이 감정노동자를 존중하는 행동을 하지 않는다고 해서 곧 그가 예의 없고 사회적 예의범절에 어긋나는 행동을 한다고 볼 수 없다. 이에 본 연구는 두 개념을 구분하여 살펴볼 것이다.

지금까지 연구들은 주로 고객의 비시민성에 초점을 두고, 이것이 감정노동자들의 심리적·육체적 건강을 악화시킨다고 강조해왔다(Adams & Webster, 2013; Baranik, Wang, Gong, & Shi, 2017; Demsky, Fritz, Hammer, & Black, 2019; Sliter et al., 2010). 고객의 비시민적 행동에 대해 감정노동 수행자들은 적극적으로 대응하기 어렵기 때문에 자신의 감정만을 과도하게 관리하게 되어 심신 건강의 악화로 이어지게 된다(Adams & Webster, 2013; Sliter et al., 2010). 고객이 어떤 무례한 행동을 하더라도 감정노동자들이 고객에게 밝고 쾌활하고 따뜻한 감정을 표현할수록 서비스 품질에 대한 고객만족도는 올라가고 고객의 서비스 재구매 의사는 증가하게 된다. 따라서 서비스 조직은 심지어 무례하고 공격적인 고객에 대해서도 감정노동자들이 인내심을 가지고 일방적이고 무조건적인 친절을 보이도록 강요한다(Grandey et al., 2004).

고객행동이 감정노동자들에게 미치는 영향은 감정기반(emotion-based mechanism)과 자원기반 메커니즘(resource-based mechanism)으로 설명할 수 있다. 이전 연구들이 비시민성에 주목했기에 이 두 가지 메커니즘은 비시민성의 영향을 설명하는 데 주로 사용되어 왔으나(Wang, Liao, Zhan, & Shi, 2011), 고객시민성의 영향을 밝히는 데도 적용될 수 있다. 감정기반 메커니즘은 고객의 행동이 감정노동

자들의 긍정적·부정적 감정을 불러일으키는 것을 의미하며, 자원 기반 메커니즘은 고객의 행동으로 인해 감정노동자들이 자원을 잃거나 얻는 것을 의미한다. 이를테면 고객의 무례한 행동에 대해 감정노동자들은 짜증이나 분노와 같은 부정적 감정을 경험하기도 하고 동시에 무례한 행동에 대처하는 과정에서 자신의 감정적 자원을 소모할 수도 있다. 반대로 고객의 예의 있는 행동으로 인해 감정노동자들은 자신이 존중받는 느낌을 받아 긍정적 감정을 경험할 수 있고, 그러한 고객을 응대하는 과정에서 오히려 자기효능감을 얻는 등 감정 자원이 회복되는 경험을 할 수도 있다. 이 두 가지 메커니즘은 각각, 동시에, 혹은 연속적으로 일어나는데 그 과정에서 감정노동자들의 심리적 건강은 영향을 받게 된다.

과거 감정노동연구의 지배적 관점은 개인 내적 관점으로, 감정노동이 고객과의 상호성에서 비롯된다는 것을 간과해왔다(Coté, 2005; Zhan et al., 2016). 개인 내적 관점에 근거한 지금까지 연구들은 감정노동의 원인을 감정노동자의 개인특성이나 성격, 혹은 감정 상태에 초점을 두는 경향이 강했다. 이를테면 Kammeyer-Mueller et al.(2013)은 부정적 감정성향이 높은 개인은 표면연기를, 긍정적 감정성향이 높은 개인은 내면연기를 더 자주 한다고 밝혔다. Kiffin-Petersen, Jordan과 Soutar (2011)은 성격인 Big 5와 감정노동을 연구했는데, 그들에 따르면 감정이 불안정(neuroticism)할수록 개인은 표면연기를 할 확률이 높으며 반면에 동조성(agreeableness)과 외향성(extraversion)이 높은 개인은 내면연기를 할 개연성이 높다고 한다.

고객의 (비)시민성에 대한 관심은 감정노동연구에 상호적 관점이라는 새로운 시각을 도입하는 효과를 가져왔다. 이는 감정노동자가 어떤 감정노동전략을 채택하는가의 여부는 감정노동자와 고객 간의 상호

작용으로부터 영향을 받는 것으로 간주한다(Coté, 2005). 감정노동자가 고객을 대상으로 자신의 감정 표현을 관리하는 행동이란 점에서 감정노동은 이미 노동자와 고객 간의 관계를 함축하고 있는 개념이다. 개인 내적 관점에서는 이러한 감정노동의 관계적 성격이 부각되지 못했으나, 고객의 (비)시민성이 감정노동 연구의 주제가 되면서 비로소 감정노동전략은 고객이 감정노동자를 어떻게 대우하는가에 대한 감정노동자들의 반응으로, 즉 관계적인 것으로 개념화된다.

2.2 고객 (비)시민성과 감정소진

고객의 (비)시민성과 감정노동자들의 심리적 건강 간의 관계를 드러내기 위해서 본 연구는 감정노동자들의 심리적 건강을 대표하는 개념인 감정소진에 초점을 맞춘다. 감정소진이란 개인이 보유하고 있는 심리적 자원이 소모되어 정서적으로 피로하고 지친 느낌을 갖는 상태로(Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001), 지금까지 감정노동연구에서 가장 많은 주목을 받아왔다(Hülshager & Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller et al., 2013). 본 연구는 고객비시민성뿐만 아니라 지금까지 거의 연구가 이루어지지 않은 고객시민성을 함께 살펴보는 탐색적 연구이기 때문에, 지금까지 가장 많이 연구되어 왔던 감정소진을 결과변수로 두고 이 두 가지 유형의 고객행동이 어떤 영향을 미치는지 살펴볼 것이다.

감정노동자에 대한 고객의 행동이 감정노동자의 감정소진에 어떠한 영향을 미칠 것인지는 두 가지 이론으로 설명할 수 있다. 첫째는 감정기반 메커니즘의 이론적 기초로 회자되는 정서사건이론(affective event theory)이다. 이에 의하면 조직 내 어떤 사건이든 그것은 개인의 긍정적·부정적 감정을 불러일으

키며, 그러한 감정적 경험은 다시 그와 연관된 특정 반응을 개인에게 불러일으킨다(Weiss & Cropanzano, 1996). 이 이론에 근거하면, 고객비시민성은 감정노동자들의 감정소진을 야기하며 고객비시민성은 이들의 감정소진을 감소시킬 것으로 기대할 수 있다. 감정노동자들은 조직의 고객응대 규칙에 따라 고객을 친절하게 대우했음에도 불구하고, 고객이 오히려 무례한 태도로 대응하는 사건을 경험할 때 이들은 부정적 감정을 경험하게 된다(Gabriel & Diefendorff, 2015). 고객을 환대했음에도 불구하고 이와 대등한 대우를 상대방으로부터 받지 못했다고 자각하게 되면서 감정노동자들은 상호성 규범의 위반이라는 불공정함을 인식하게 되고(Rupp & Spencer, 2006; Wang et al., 2011), 이러한 불공정함에 대한 인식은 좌절감, 자기 모멸감, 분노와 같은 부정적 감정으로 이어지기 때문이다(Krehbiel & Cropanzano, 2000; Weiss, Suckow, & Cropanzano, 1999). 반대로 고객이 감정노동자를 존중하는 태도를 보이면 그들은 긍정적 감정을 경험하게 될 것이다. 고객비시민성을 경험한 감정노동자들은 상호성 규범이 지켜지고 있다고 인식하게 되고 이러한 공정성 지각 때문에 긍정적 감정을 느낄 것이다.

감정노동자들이 경험하는 긍정적 감정은 감정소진을 낮추지만 부정적 감정은 감정소진을 높게 된다(Alarcon, Eschleman, & Bowling, 2009; Gong, 2018). 감정소진에 영향을 미치는 요인들에 대한 메타연구(Alarcon et al., 2009)는 긍정적 감정은 소진에 부적 영향을 미치며 부정적 감정은 소진에 정적 영향을 미치는 것을 보여주었다. 부정적 감정을 느끼는 개인은 업무를 수행하면서 더 많은 스트레스를 경험하게 되며 따라서 감정적으로 소진되는 정도가 크다. 반면에 긍정적 감정을 느끼는 개인은 자신의 업무 환경과 업무 수행에 대해서 더 긍정적

으로 인지하며 따라서 그들이 보유한 감정자원이 덜 소모된다(Alarcon et al., 2009). 고객비시민성과 감정소진 간의 관계를 살펴본 지난 연구들(Sliter et al., 2010; Taylor et al., 2017; Wang et al., 2011)에 따르면 양자가 정적 관계에 있는 것은 고객비시민성으로 인해 촉발된 부정적 감정이 감정소진으로 이어지기 때문이다. 반대로 고객비시민성은 감정노동자들의 긍정적 감정을 촉발시키는 사건으로 이는 감정노동자들이 고객을 응대하면서 활용하는 자원을 보존함으로써 감정소진을 떨어뜨릴 것이다.

둘째로 자원기반 메커니즘의 이론적 기반을 형성하는 자원보존이론(conservation of resource theory) 또한 고객(비)비시민성과 감정노동자의 감정소진 간의 관계를 설명할 수 있다. 이 이론에 따르면 개인은 한정된 양의 자원을 보유하고 있는데 이 자원을 잃거나 또는 잃을 것이 예상될 때 상당한 스트레스를 경험한다. 그래서 그들은 자신이 현재 보유한 자원을 계속 유지하고 보존하는 한편으로 다른 자원들을 획득하기 위해 노력한다(Hobfoll, 1989). 종업원들은 직무요구를 충족시키기 위해서 자원을 투입해야 하는데, 이 과정에서 자원이 소모되어 결과적으로 감정소진을 경험하게 된다(Brotheridge & Grandey, 2002). 고객접점에서 근무하는 감정노동자들에게 직무요구는 무례한 고객을 응대하는 것을 포함한다. 고객은 '왕'이라는 모토가 여전히 서비스 조직에서 지배적인 한, 감정노동자는 고객이 어떠한 행동을 하든 친절하게 대우해야 한다(Grandey et al., 2004). 그래서 감정노동자들은 무례한 고객을 대면할 때 조직의 서비스 규범에 맞게 행동하기 위해 자신의 행동을 강도 높게 조절해야 하는데 이 과정에서 자신이 보유한 자원을 많이 소모하게 된다(Grandey et al., 2004; Wang et al., 2011).

이와 달리 예의 있는 고객을 응대하는 경우 감정

노동자들은 추가적으로 자원을 획득할 기회를 가지게 된다. 고객이 감정노동자의 서비스 제공에 대한 보답으로 친절하고 따뜻한 태도로 감사의 인사를 했을 때 이들의 자존감(self-esteem)이 향상된다(Wang et al., 2011). 감정노동자들은 고객의 감사인사로 자신이 품질 높은 서비스를 제공함으로써 고객을 만족시켰다는 것을 확인하게 되어 성취감을 느끼기 때문이다(Brotheridge & Grandey, 2002; Grandey & Diamond, 2010). 높은 성취감과 자신감은 서비스 노동자들이 직무 수행을 통해서 얻을 수 있는 중요한 자원 중 하나이기에, 예의 있고 정중한 고객 응대는 직무수행과정에서 필요한 자산을 획득하는 계기가 된다. 예의 있는 고객을 응대할 경우에도 감정표현규칙에 부합하는 행동을 해야 하기 때문에 감정소모가 있을 수 있지만, 그로 인한 감정소모보다는 예의 있는 고객으로 인해 감정자원을 보상받는다는 경험이 더 클 것이라고 할 수 있다(Zhan et al., 2016)

이상의 논의에 근거하여 본 연구는 고객의 (비)시민성과 감정소진의 관계에 관해 다음의 가설을 제시한다.

가설 1: (a) 고객비시민성은 감정소진과 정(+)의 관계를 갖는 반면, (b) 고객시민성은 감정소진과 부(-)의 관계를 가질 것이다.

2.3 고객 (비)시민성과 감정노동전략

업종에 따라 차이가 있으나 감정노동자들은 대개 그들이 접하는 고객이 어떤 행동을 하든 상관없이 고객에게 항상 긍정적 감정을 표현하면서 부정적 감정은 억제하도록 요구받는다. 이러한 감정조절 노력은 무례한 고객응대 시 뿐만 아니라 정중한 고객을

만날 때도 필요하다(Diffendorff et al., 2019). 무례한 고객을 응대할 경우, 이러한 고객 때문에 경험하게 되는 분노와 같은 감정을 감정노동자들은 표현해서는 안 된다(Grandey et al., 2004). 고객에게 부정적 감정을 여과 없이 표출하게 되면 조직으로부터 징계를 받기 때문에 이들은 무례한 고객을 응대하면서 느낀 부정적 감정을 조절하기 위해서 상당한 노력을 하게 된다(Adams & Webster, 2013). 정중한 고객을 응대할 때도 자신의 감정을 그대로 표현하기보다는 이를 조절하는 노력이 필요하다(Diefendorff et al., 2019). 감정노동자들은 고객으로 인해 긍정적 감정을 경험하더라도 조직에서 요구하는 특정한 감정을 불러일으키거나 또는 적정 수준의 긍정적 감정을 표현하기 위해서 자신의 감정을 관리할 필요가 있다(Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Gabriel, Cheshin, Moran, & van Kleef, 2016).

감정노동자들은 감정관리전략으로 표면연기와 내면연기를 활용하는데(Grandey, 2000; Hochschild, 1983), 이 두 전략을 촉발시키는 핵심 기제는 감정규칙부조화(emotion-rule dissonance)이다(양경욱·장희은·채연주, 2015; Grandey, Diefendorff, & Rupp, 2013; Rubin, Tardino, Daus, & Munz, 2005). 감정규칙부조화는 조직이 감정노동자들에게 규범적으로 요구하는 감정표현과 감정노동자의 내적 감정상태 간의 괴리로, 이러한 부조화는 불편을 낳는다(Grandey et al., 2013). 때문에 감정노동자들은 이를 최소화할 수 있는 행동전략으로 표면연기 혹은 내면연기라는 전략을 활용하게 된다(양경욱 외, 2015; Baranik et al., 2017; Grandey et al., 2013).

고객비시민성을 경험하는 감정노동자들은 조직이 요구하는 규칙과 자신의 내적 감정의 괴리를 경험하

게 된다(Koopmann et al., 2015). 무례한 고객의 행동으로 감정노동자들이 부정적 감정을 경험하게 되면, 자신이 느끼는 부정적 감정과 긍정적 감정표현규칙간의 괴리를 크게 느낄 수 있다. 감정규칙부조화가 클수록 감정노동자들은 자신의 감정을 변화시키려는 노력인 내면연기를 택하기보다 외적으로만 조직의 규칙에 맞는 감정표현을 하는 표면연기를 택하게 된다(Grandey & Gabriel, 2015). 왜냐하면 무례한 고객으로 인해 부정적 감정을 강하게 느낄 경우, 감정노동자의 입장에서는 그것을 긍정적 감정으로 전환시키기 어렵기 때문이다(Kammeyer-Mueller et al., 2013). 긍정적 감정을 내면에서 불러일으키기 위해 과거의 즐거웠던 기억을 떠올리거나 사건을 긍정적인 각도에서 재인지하는 것은 이미 부정적 감정을 강하게 느끼고 있는 개인에게는 어렵다(Kammeyer-Mueller et al., 2013). 자신의 내적 상태를 바꾸기 어렵기 때문에, 개인은 자신이 현재 느끼는 부정적 감정을 억제하여 밖으로 표출되지 않도록 함으로써 조직이 요구하는 감정표현을 준수하는 척 할 수 있다.

또한 표면연기는 감정노동자들이 상대에게 활용할 수 있는 응징의 무기가 될 수 있다. Côté(2005)는 무례한 고객에게 분노를 느끼는 감정노동자들은 고객에게 진정성 있는 감정표현을 하기보다, 거짓으로 자신의 긍정적 감정을 꾸며냄으로써 은밀한 방식으로 고객에게 복수를 한다고 한다. 결론적으로 고객 비시민성은 감정노동자들로 하여금 내면연기를 덜 하게 하는 반면 표면연기를 더 하도록 이끄는 요인이 될 것이다.

한편, 고객시민성은 감정노동자들로 하여금 표면연기보다는 내면연기를 하도록 유도하는 기제가 될 것이다. 고객의 예의바르고 정중한 태도는 감정노동자들에게 긍정적 감정을 불러일으킬 것이다. 이 때 감정노동자들은 자신이 느끼는 긍정적 감정을 그대로

표현할 수는 없다. 왜냐하면 조직이 요구하는 표현규칙 내에서만 고객을 응대해야 하기 때문이다(Ashforth & Humphrey, 1993). 즉 긍정적인 감정상태의 감정노동자들도 자신의 내적 감정상태와 조직이 요구하는 표현 규칙 간의 괴리인 감정규칙부조화를 경험하게 된다(Rubin et al., 2005). 그러나 이 괴리의 수준은 무례한 고객으로 인해 느끼는 괴리보다 상대적으로 낮다. 그래서 자신의 내적 감정상태를 조직이 요구하는 감정상태로 변화시키는 것이 상대적으로 용이할 것이다. 더불어 상대의 호의에 대해 감정노동자들은 거짓이 아닌 진실된 표현으로 응대하고자 할 것이다(Côté, 2005). 결론적으로 고객시민성은 감정노동자들로 하여금 표면연기보다는 내면연기를 더 하도록 이끄는 요인이 될 것이다.

이상의 논의 종합하여 본 연구는 아래와 같은 가설을 제시한다.

가설 2: (a) 고객비시민성은 표면연기와 정(+)의 관계를 갖는 반면, (b) 고객시민성은 표면연기와 부(-)의 관계를 가질 것이다.

가설 3: (a) 고객비시민성은 내면연기와 부(-)의 관계를 갖는 반면, (b) 고객시민성은 내면연기와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

지금까지 감정노동연구자들은 두 가지 감정노동전략인 표면연기와 내면연기가 감정노동자의 감정소진에 어떤 영향을 미치는 지에 관해 광범위하게 연구해왔다(Hülshager & Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller et al., 2013). 대체적으로 표면연기는 감정소진과 정적으로 연관되어 있다고 알려져 있다(Hülshager & Schewe, 2011). 반면 비록 내면연기와 감정소진과의 관계는 연구결과가 혼재된 측면이 없지 않으나(Hülshager & Schewe, 2011),

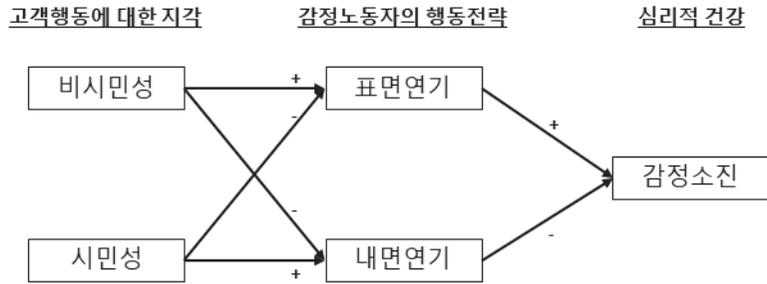
부적이라는 것이 일반적인 견해이다(Brotheridge & Grandey, 2002; Kammeyer-Mueller et al., 2013).

표면연기는 진실된 감정과는 다른 감정을 거짓으로 꾸며내는 행위이기에 많은 감정자원을 소모한다. 사람들은 내면의 진실된 감정이 겉으로 표출되지 않도록 이를 억제하는 한편, 겉으로 거짓된 인상을 꾸며내기 위해서 자신의 자원을 계속 소비할 수밖에 없기 때문이다(Hülshager & Schewe, 2011). 반면에 내면연기는 내적 감정상태와 외적인 감정표현을 일치시키려는 전략이기 때문에 감정자원을 덜 소모한다. 물론 내면연기를 하기 위해서는 상황에 대한 재인지 및 감정기억의 환기와 같은 인지적 자원의 소비도 수반된다(Gabriel et al., 2016; Grandey & Gabriel, 2015; Liu, Prati, Perrewe, & Ferris, 2008). 하지만 일단 감정이 내면에서 불러일으켜지면, 더 이상 내면의 감정을 억제하지 않아도 되고 또 자신의 인상을 관리하지 않아도 되기 때문에 인지적 자원이 추가로 소모되지 않는다(Hülshager & Schewe, 2011).

고객의 (비)시민성이 감정소진과 특정 관계를 맺는 것은 그것이 작업자들의 감정노동을 수반하기 때문이다(Slitter et al., 2010). 고객의 (비)시민성에 대응해 감정노동자들이 표면연기와 내면연기 중 어떤 행동전략을 취하느냐에 따라 감정노동자들이 경험하는 감정소진의 정도는 달라질 것이다. 먼저 고객비시민성을 살펴보면, 앞서 본 연구는 비시민성이 표면연기와는 정적 관계를, 내면연기와는 부적 관계를 갖는 것으로 가설화하였다. 무례한 고객을 응대하는 경우, 친절하고 따뜻한 감정표현을 강조하는 조직의 요구를 따르기 위해 감정노동자들은 부정적 감정을 억누르면서 친절한 인상을 꾸며내는 표면연기를 하게 되며(Koopmann et al., 2015), 결과적

으로 감정소진을 더 경험하게 될 것이다. 또한 고객의 무례함의 정도가 클수록 감정노동자들은 내면연기를 덜 하게 되고, 결과적으로 감정소진을 더 경험하게 될 것이다. 게다가 무례한 고객을 대면하는 경우 감정노동자들이 내면연기를 덜 사용하는 정도보다 표면연기를 활용하는 정도가 더 높을 것이다. 감정노동자는 무례한 고객을 대면함으로써 느끼는 부정적 감정을 고객이 알아차리지 못하게 밝고 친절한 표정으로 인상을 관리해야 하기 때문에 표면연기를 하게 될 개연성이 높다(Grandey, 2000). 요컨대 우리는 감정노동자들이 고객비시민성으로 인해 감정소진을 경험하는 것은, 내면연기를 덜 선택하는 것보다 표면연기를 선택하는 정도가 더 크기 때문이라고 예측한다.

반대로 고객시민성과 관련하여 본 연구는 앞서 시민성은 표면연기와는 부적 관계를, 내면연기와는 정적 관계를 갖는 것으로 가설화하였다. 정중한 고객을 응대하는 경우, 감정노동자들은 긍정적인 감정을 경험하게 되어 조직이 요구하는 감정표현과 자신의 감정상태의 괴리를 적게 경험하게 된다(Baranik et al., 2017). 이로 인해 자신의 감정상태를 조직이 요구하는 감정규칙에 따라 변화시키는 것이 비교적 용이하기 때문에(Baranik et al., 2017), 정중한 고객을 응대할 경우 표면연기보다는 내면연기를 선호할 것으로 예측할 수 있다(Grandey et al., 2004). 다시 말해 정중한 고객응대 시, 감정노동자들은 내면연기를 선호하게 되며 이에 따라 감정소진을 덜 경험할 것이다. 뿐만 아니라 감정노동자들은 표면연기를 덜 하는 정도보다는 내면연기를 하는 정도가 더 클 것으로 볼 수 있다. 정중한 고객을 대면할 때 감정노동자는 조직이 요구하는 감정표현에 맞게끔 자신의 감정을 관리하도록 압박을 받기 때문에 내면연기를 하는 데 초점을 맞출 것이다. 그러므로 표면



〈그림 1〉 연구모형

연기의 중재효과보다는 내면연기의 중재효과가 더 클 것이라고 예상된다.

표면연기와 내면연기의 중재효과 차이와 관련하여 본 연구는 다음의 가설을 제시한다.

가설 4: 표면연기와 내면연기는 고객 (비)시민성과 감정소진의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-1: 고객비시민성과 감정소진의 관계에서 표면연기의 매개효과는 내면연기의 매개효과보다 더 클 것이다.

가설 4-2: 고객시민성과 감정소진의 관계에서 내면연기의 매개효과는 표면연기의 매개효과보다 더 클 것이다.

본 연구는 앞서 제시한 가설들을 바탕으로 〈그림 1〉과 같은 연구모형을 제시한다.

III. 방법론

3.1 자료의 수집 및 분석대상

본 연구는 의류, 화장품 및 기타 잡화들을 판매하

는 판매직을 대상으로 자료를 수집하였다. 판매직은 그 특성상 빈번하게 면대면 고객응대를 해야 하는 직종으로 고객의 니즈에 대응하는 과정에서 다양한 유형의 고객을 접하게 될 개연성이 높은 직종이다. 연구 대상 조직들은 충성고객을 확보하고 고객의 재구매율을 높이기 위해 고객과 판매사원 간의 관계를 규제하는데, 미스터리 쇼퍼와 같은 여러 관리 기제를 활용하고 있다. 이러한 제도들은 고객을 판매사원보다 지위 상 더 우위에 둬으로써 고객의 불만행동을 유도한다.

연구자들은 본격적인 설문조사에 앞서 10명의 판매원들을 대상으로 사전 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰는 평균 약 60분 정도 진행되었는데, 이를 통해 연구자들은 연구주제의 현실 적합성, 측정도구의 적합성 등을 확인하였다. 본 설문조사는 백화점(120명) 및 면세점(91명)에 근무하는 판매사원 총 211명을 대상으로 총 4주 동안 매주 총 4번에 걸쳐 진행되었다. 측정 기간 설정과 관련해, 기존 연구들은 고객 (비)시민성을 매일(Wang, Liu, Liao, Gong, Kammeyer-Mueller, & Shi, 2013) 혹은 1주일 단위로 반복 측정한다(Taylor et al., 2017; Zhou, Meier, & Spector, 2019). 본 연구는 연구대상을 고려하여 1주 단위의 반복측정이 적절하다고 판단하였다. 왜냐하면 같은 서비스 업이라 해도 어떤 직

종이나에 따라서 고객 (비)시민성을 경험하는 빈도가 다른데, 사전 인터뷰를 통해 확인해본 결과 본 연구의 대상인 백화점 및 면세점에서 일하는 판매직의 경우 고객비시민성을 경험하기는 하지만 빈번하게 경험한다고는 할 수 없다고 하였다. 즉 무례하고 기분을 상하게 하는 고객을 하루에 한 명도 접하지 않을 때가 많다는 것인데 이는 럭셔리 서비스를 연구한 Sherman(2007)의 연구결과와 유사하다. Sherman은 특급호텔을 연구하면서 호텔이라는 공간의 특성상 고객들이 자신의 행동을 제어하기 때문에 호텔리어들에게 무례한 행동을 자제한다고 한다. 마찬가지로 백화점과 같이 중산층 이상이 방문하는 곳에서 고객들은 자신의 품위를 지키기 위하여 판매직에게 뚜렷하게 모욕적인 행위를 하지 않도록 스스로 자제한다. 그러므로 고객 비시민성 변수의 분산을 확보하기 위해서 주 단위로 반복 측정하는 것이 적절하다고 연구자들은 판단하였다.¹⁾

장기간 이루어지는 설문이기 때문에 각 조직의 인사관리 담당자를 접촉하여 연구에 대한 협조를 구하였다. 이들의 협조로 참여의사를 밝힌 사람들을 모집할 수 있었고, 참여자를 대상으로 연구자들은 연구목적에 대한 상세한 설명을 제공하였다. 최종 참여여부는 참여자들 스스로의 의사에 따라 자발적으로 결정되었다. 연구 참여에 대한 금전적 사례는 제공하지 않았다. 설문지 배포는 연구자들이 매주 조직을 직접 방문하여 전달하였고, 완료된 설문지는 연구대상자들이 직접 봉투에 밀봉하게 하고 연구자들

이 이를 수거하였다. 이러한 방법은 설문조사의 신뢰성을 높이기 위한 조치였다. 설문지에는 일주일동안 경험한 감정노동, 고객의 부정적 행동과 긍정적 행동 그리고 감정소진이 담겨 있었다. 4주간의 반복 설문 이전에 연구대상자들의 인구통계학적 특성들은 미리 파악하였다. 총 4주에 걸쳐 총 211명의 연구대상자들로부터 총 836개의 자료가 수집되었다. 동일한 연구참여자들에게 반복해서 설문을 한 연구들 중 응답률이 약 89%(매일 10일간 측정: Kim, Park, & Headrick, 2018), 85%(매일 15일간 측정: Zhan et al., 2016)로 높은 경우가 있는데, 본 연구의 경우에는 자발적 참여자를 대상으로 연구자들이 직접 작업장을 방문해 설문지를 배포 및 수집하였기에 응답률이 높게 나타난 것으로 볼 수 있다.

연구참여자들의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 응답자들 중 여성이 187명(88.6%)으로 남성 대비 비율이 높았다. 이는 대부분의 잡화 판매직들이 여성이기 때문이다. 응답자들의 평균 연령은 약 36세(SD: 약 8세)이었다. 전체 응답자들 중 매니저급은 28명(13.3%), 일반사원은 183명(86.7%)이었고, 평균 근속년수는 약 7년(SD: 5년 5개월)이었다. 백화점과 면세점의 근무 여부에 따라서 설문조사 응답에서 차이가 있는지를 검증하고자 t검증을 통하여 주요 변수들에 대한 집단 간 평균차이를 평가하였다. t검증 결과, 표면연기를 제외하고 집단 간 유의미한 차이가 있어(고객시민성[t=4.80, p<.001], 고객비시민성[t=-2.96, p<.01], 표면연기[t=-.36,

1) 주 단위로 측정하는 경우 고객 (비)시민성을 응답자들이 정확히 기억하지 못해 응답의 신뢰성이 떨어진다라는 의견이 있을 수 있다. 본 연구는 참여자들이 1주일동안 고객 (비)시민적 행동에 대해 '전혀 없었다'에서 '자주 있었다'까지로 구성된 5점 척도로 응답하도록 했다. 응답자들은 일주일동안 고객 (비)시민적 행동의 횟수를 정확히 기억하기는 쉽지 않을지 모르나, 이번 일주일에 경험한 고객 (비)시민성의 빈도가 상대적으로 높는지 낮은지를 판단할 수는 있다. 게다가 이전 연구결과들을 참고할 때 감정노동자가 고객 (비)시민성을 비교적 잘 기억할 것이라고 기대할 수 있다. 최근 몇몇 연구들에 따르면 고객 비시민성과 같은 극적인 사건들을 경험하면 개인은 이에 대해서 계속해서 반추한다(Demsky et al., 2019; Baranik et al., 2017). 개인이 이렇게 사후에도 몇 번씩 고객 비시민성을 반추한다면 적어도 일주일동안은 감정노동자들이 이를 잘 기억하고 정확하게 빈도를 응답할 것으로 기대할 수 있다. 그러한 점에서 주 단위로 고객 (비)시민성을 측정하는 것은 큰 무리가 아닐 것으로 연구자들은 판단하였다.

ns), 내면연기($t=6.55, p < .001$), 감정소진($t=-4.33, p < .001$), 연구모형 검증 시 조직변수를 통제하였다.

3.2 측정도구

네 번에 걸친 설문조사에 대한 연구대상자들의 참여를 독려하기 위해서는 가능한 한 설문문항의 수를 줄이는 것이 필요했다. 반복측정을 통해 패널 자료를 구축하는 대부분의 연구들 또한 측정도구의 원문항을 모두 사용하기보다는 몇 개를 선별함으로써 설문지를 간략화하고 있다(Gabriel & Diefendorff, 2015; Hülshager, Lang, & Maier, 2010). 이러한 연구 경향을 따라 본 연구는 사전조사를 통해 원척도의 문항들 중에서 한국어로 번역했을 때 표현상 크게 중복되는 문항이나 본 연구대상에는 적절치 않은 문항들은 제외하였다.

3.2.1 고객 (비)시민성

먼저 비시민성은 Burnfield, Clark, Devendorf 와 Jex(2004)가 개발한 고객비시민성(customer incivility) 척도를 사용하였다. 이는 의도성이 짙은 물리적·성적 폭력을 제외하고(Andersson & Pearson, 1999), 고객이 서비스직 종사자에게 행할 수 있는 무례한 행동을 망라하고 있기 때문에 본 연구의 목적에 부합하는 척도라 할 수 있다. 사전인터뷰를 하면서 비시민성 11개의 원문항의 적절성에 대해 평가하였다. 면담자들이 해당 사업장에는 부적절하거나 중복된다는 평가를 내린 5개 문항은 설문조사에 포함시키지 않았다. 면접자들은 “고객은 내 직무성과에 대해 평가했다” 문항에 대해 이런 경우는 거의 없다고 평가했으며, “고객은 내가 주는 정보

를 신뢰하지 않고 내 상사에게 이야기하려 했다” 문항에 대해서는 나를 무시하는 것과 중복된다고 했으며, “고객은 사적인 언어 공격(personal verbal attacks)을 한다”라는 문항은 모욕적인 것과 중복된다고 하였다. 사전인터뷰의 의견을 바탕으로 최종적으로 6개 문항을 선별하였는데 그 문항은 “나에게 짜증을 내는 고객이 있었다,” “나에게 화를 내는 고객이 있었다,” “나를 은근히 무시하는 고객이 있었다,” “나를 열등한 사람으로 대하는 고객이 있었다,” “나에게 모욕적인 말을 한 고객이 있었다,” “나에게 터무니 없는 것을 바라는 고객이 있었다.” 이었다.

한편 고객시민성을 측정하기 위해서 본 연구는 Colquitt(2001)의 상호관계 정당성(interpersonal justice) 척도를 활용했다. Colquitt의 측정도구를 활용한 이유는 첫째, 고객시민성의 개념은 기본적으로 고객과 종업원 간의 관계에서 고객의 호의적인 행동을 의미하기에 상대의 정당한 대우 정도를 측정하는 Colquitt의 개인 간 상호관계 정당성 문항은 고려할 만하다. 둘째, Colquitt의 측정도구는 Andersson과 Pearson(1999)이 시민성의 요소로 밝힌 존중, 타인에 대한 이해를 포함하고 있기에 본 연구의 시민성 개념을 적절히 반영하고 있다. 셋째, 지금까지 고객의 부당한 대우에 관한 연구들에서 Colquitt의 측정도구를 활용해왔을 뿐만 아니라(Koopmann et al., 2015), Zhan et al.(2016)의 연구에서는 고객의 긍정적 대우(positive treatment)를 측정하기 위해 Colquitt의 상호관계 정당성 측정도구를 활용하고 있다.

사전인터뷰를 통해 중복되는 것으로 판단된 문항 하나를 제외한 총 3개의 문항을 사용했고(예: Johnson, Lanaj, & Barnes, 2014), 고객과의 상호작용이라는 맥락에 적합한 방식으로 문항을 수정하였다. 측정문항은 “나의 의견을 존중해주는 고객이 있었다.”

“정중한 태도로 나의 응대를 받아주는 고객이 있었다,” “나의 실수를 너그럽이 이해해 주는 고객이 있었다.”이다. 지난 일주일동안에 응답자가 얼마나 자주 고객의 (비)시민적 행동을 대면했는지를 5점 척도 (1 = “전혀 없었다,” 5 = “자주 있었다.”)로 측정했다.

3.2.2 표면연기와 내면연기

표면연기와 내면연기는 가장 널리 활용되고 있는 Diefendorff, Croyle과 Gosserand(2005)의 척도를 활용하였다. 표면연기 척도의 원 문항은 7개인데 그 중에서 한국어로 번역했을 때 표현상 중복이 큰 문항을 제외하고 3개의 문항을 선별하였다(예: 장희은·양경옥·채연주, 2016; Groth, Hennig-Thurau, & Walsh, 2009). 3개 문항은 “내가 실제로 느끼는 감정은 속에 간직하고 겉으로는 회사가 요구하는 감정을 고객에게 보여준 적이 있다,” “실제로는 즐겁지 않아도 겉으로 웃으며 고객을 맞이한 적이 있다,” “회사가 요구하는 감정을 보여주기 위해 겉으로 표정을 관리한 적이 있다.”이다. 내면연기는 4개 문항 중에서 3개 문항을 선별하여 사용하였다(예: Groth et al., 2009; Scott, Barns, & Wagner, 2012). 내면연기 측정문항은 “고객에게 보여주어야 하는 감정을 내 마음 깊은 곳에서 느끼기 위해 노력한 적이 있다,” “회사의 지침상 고객에게 보여주어야만 하는 감정을 실제로 느끼려고 노력한 적이 있다,” “고객을 대할 때 필요한 감정이 마음에서 우러나오도록 노력한 적이 있다.”로 구성되었다. 지난 일주일동안 응답자가 얼마나 자주 표면연기나 내면연기를 수행하였는지에 관해 5점 척도(1 = “전혀 하지 않았다.”, 5 = “거의 항상 했다.”)로 측정하였다.

3.2.3 감정소진

감정소진은 Maslach Burnout Inventory(Maslach & Jackson, 1981)의 측정도구를 활용하였다. 원 문항은 총 9개 문항이나 본 연구 특성을 감안하여 표현상 중복인 문항을 제외한 총 6개 문항을 선정하였다(예: 장희은 외, 2016; Demerouti, Bakker, & Halbesleben, 2015). 6개 문항은 “일 때문에 감정적으로 메마르는 느낌이었다.” “퇴근 무렵이면 몹시 지쳐 있었다.” “아침에 일어나서 또 출근해야 한다는 것이 힘들었다.” “일 때문에 녹초가 된 느낌이었다.” “하루 종일 사람을 대하는 일이 정말 힘들었다.” “사람을 대하는 일은 엄청난 스트레스였다.” 이었다. 응답자들이 지난 일주일동안에 감정소진을 얼마나 자주 경험했는지에 관해 그 빈도를 5점 척도 (1 = “전혀 그렇지 않았다.”, 5 = “거의 항상 그랬다.”)로 측정했다.

3.3 분석방법

수집된 자료는 응답자들이 4주동안 네 번에 걸쳐서 동일한 문항에 대해서 반복응답을 한 것이기 때문에, 개인 내에 4주의 측정치가 내재되어 있다. 이러한 형태의 자료를 분석하는 데 통상적으로 이용되는 방법은 위계적 선형 모델(Hierarchical Linear Modeling: HLM)이다. 그러나 HLM은 매개모형을 검증하는 데 방법상 한계점을 가지고 있다(박선미·박병기, 2016). HLM은 매개모형의 적합도 정보를 제공하지 않으며 모형의 모든 변수들의 상호관계를 동시에 추정할 수 없다. 또한 HLM은 개인 내/간 변량을 구분하지 않기 때문에 수준에 따라 매개효과를 나누어 추정할 수 없다. 본 논문은 다층구조 방정식(Multilevel Structural Equation Modeling)

을 활용한 매개분석 방법을 채택했다. 이 방법은 1 수준의 변수의 분산을 개인 내 분산과 개인 간 분산으로 구분하고 개인 내 수준과 개인 간 수준에서 각각 변수들의 상호관계와 매개효과를 검증한다. 그러므로 개인 내 변량과 개인 간 변량이 통합될 우려가 없으며 매개효과가 개인 내 수준과 개인 간 수준에서 각각 어떻게 서로 다르게 나타나는지를 확인할 수 있다.

본 연구에서는 Preacher, Zyphur와 Zhang (2010)이 제안한 1-1-1의 매개모형 분석방법을 활용하여 다층매개모형을 검증하였다. 본 연구처럼 1 수준에서 측정된 변수들로 구성된 매개모형을 1-1-1 매개모형이라고 한다. 다층구조방정식은 무작위 절편 고정 기울기 모형(random intercept and fixed slope model)으로 구성했는데 이는 간명하고 분석이 용이하기 때문에 권장된다(Preacher et al., 2010). 모형 검증을 위해 본 연구는 Mplus를 활용해 MLR(Maximum Likelihood Estimation with Robust)을 사용하였다. 결측치 문제를 해결하기 위해서는 완전최대우도법(FIML)을 사용하였다.

IV. 연구 결과

4.1 다층 확인적 요인분석

본 연구는 먼저 다층 확인적 요인분석(Multilevel Confirmatory Factor Analysis)을 통해 측정모형의 타당도를 확인하였다. 측정모형에는 고객시민성 및 비시민성, 표면연기, 내면연기, 감정소진이 포함된다. 측정모형의 타당도를 확인하기 위해서 모형의 적합도 지수와 요인적재량을 사용하였다. 적합도 지

수로는 SRMR, CFI, RMSEA를 사용하였다. SRMR과 RMSEA는 1.00 이하, CFI는 .90 이상일 때 모형의 적합도가 양호한 것으로 판단한다(Vandenberg & Lance, 2000).

다층 확인적 요인분석을 실시한 결과, 표면연기와 내면연기, 그리고 고객시민성을 측정하는 각각 하나의 문항들이 2수준에서 음의 오차분산(residual variance) 값을 취하는 것으로 나타나 모형의 적합도를 계산할 수 없었다. 이러한 경우에는 오차분산을 0으로 고정시켜 다시 요인분석을 실시하는데 이러한 절차는 분석결과에 영향을 주지 않는다(Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012). 따라서 이들 3개 문항의 오차분산을 0으로 고정시켜 다층 확인적 요인분석을 실시했다. 분석결과, 측정모형의 적합도는 양호했으나($\chi^2=935.60$, $df=361$, RMSEA=.04, CFI=.91, SRMR=.05/.07(within/between)), 고객비시민행동과 시민행동의 측정도구 중 각각 한 개 문항의 표준화 요인부하량이 .50을 넘지 못하였다. 통상적으로 요인부하량이 .50을 넘을 때 문항들이 요인에 잘 적합되었다고 한다. 그래서 이들 2개의 문항을 제거하고 다시 다층 확인적 요인분석을 실시하였으며 분석결과 측정모형의 적합도는 양호했고($\chi^2=781.75$, $df=287$, RMSEA=.05, CFI=.92, SRMR=.05/.06(within/between)), 표준화 요인부하량은 모두 .50 이상이었다.

본 연구는 자기보고(self-report)방식으로 자료를 수집하였다. 그러므로 동일방법편의(common method biases)의 문제가 발생할 수 있는데(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), 우리는 Podsakoff et al.(2003)가 제시한 Harman의 단일요인검증(Harman's one-factor test)을 활용하여 동일방법편의가 발생하는지 검증하였다. 모든 문

항들을 하나의 요인에 적재시키는 단일요인 측정모형을 구성하고 확인적 요인분석을 실시한 결과, 적합도는 판단기준에 미치지 못하였고($\chi^2=3469.68$, $df=304$, $RMSEA=.11$, $CFI=.47$, $SRMR=.15$ /.25(within/between)), 5요인 모형이 더 우수했다(Satorra-Bentler scaled $\Delta\chi^2=1716.30$, $\Delta df=17$, $p<.001$).

측정도구의 내적 일관성을 검증하기 위해서 실시한 신뢰도 분석 결과, 각 변수의 크론바흐 알파계수(Cronbach's alpha coefficient)는 고객시민성 평균은 .74(.69 ~ .78), 고객비시민성 평균은 .87(.85 ~ .90), 표면연기는 평균 .86(.83 ~ .88), 내면연기는 평균 .84(.77 ~ .91), 감정소진은 평균 .92(.89 ~ .93)이었다.

4.2 기초통계분석

변수들의 평균, 표준편차, 상관관계는 <표 1>에 제시하였다. 네 번에 걸쳐 반복 측정된 변수들(1수준 변수)은 개인 내 상관관계를 제시하였고, 한 번 측정된 인구통계학적 변수들(2수준 변수)은 개인 간 상관관계를 나타내었다. <표 1>에서 보듯이 고객시민성은 내면연기와 정적 상관관계($r=.23$, $p<.001$)를 가지고 있었고 감정소진과는 부적 상관관계($r=-.30$, $p<.001$)를 나타내었다. 고객비시민성은 표면연기와 정적 상관관계($r=.29$, $p<.001$)를 가지고 있었고 감정소진과도 정적 상관관계($r=.46$, $p<.001$)를 보였다. 본 연구의 가설을 변수 간 상관관계가 어느 정도 지지하고 있는 것으로 볼 수 있다.

다음으로 계층 내 상관계수(Intra-class correlation

coefficient, ICC) 값을 계산하여 다층 분석이 필요한지 진단하고자 했다.²⁾ ICC값은 변수의 전체 분산 중에서 개인 간 차에 의해서 설명되는 부분을 나타낸다. ICC값이 어느 정도 크면 다층분석이 필수적인 것으로 여겨진다. 분석 결과는 <표 1>에 나타내었다. 모든 변수들에서 ICC값이 .40 이상으로 개인 간 차이가 각 변수의 전체 분산에서 상당히 큰 부분을 차지하고 있기 때문에 다층분석이 필요하다는 사실을 확인할 수 있었다.

4.3 가설검증

가설검증을 위해서 다층구조방정식 모형을 구성하였다. 검증결과 모형의 적합도 지수는 양호했다($\chi^2=835.61$, $df=305$, $RMSEA=.05$, $CFI=.91$, $SRMR=.05$ /.07(within/between)). 모형의 경로계수는 <표 2>에 제시하였다. 가설1은 고객(비)시민성과 감정소진 간의 관계인데, <표 2>에서 보듯이 1수준(개인 내 수준)에서 고객비시민성은 감정소진과 정(+의) 관계를 보인($\gamma=.29$, $p<.001$) 반면, 고객시민성과 감정소진 간에는 유의한 관계를 발견하지 못했다($\gamma=-.11$, *ns*). 2수준(개인 간 수준)에서 고객비시민성은 감정소진과 정(+의) 관계를 보였고($\gamma=.28$, $p<.001$), 고객시민성은 감정소진과 부(-)의 관계를 나타냈다($\gamma=-.29$, $p<.001$). 그러므로 가설1a는 두 수준에서 모두 지지되었고 가설1b는 개인 간 수준에서 지지되었다.

가설2는 고객(비)시민성과 표면연기 간의 관계를 예측한다. <표 2>에서 보듯이 1수준(개인 내 수준)에서 고객비시민성은 표면연기와 정(+의) 관계를

2) 정확히 말하면 여기서 보고하는 것은 ICC1 값으로서, 변수의 총 분산 대비 개인 간 분산의 비율을 나타낸다. 반복 측정된 변수의 총 분산은 개인 내 변수와 개인 간 변수로 구성되는데 후자가 상당히 크다면 다수준 분석이 필요한 것으로 결론을 낼 수 있다.

〈표 1〉 변수들의 기술통계와 상관관계

	ICC	M	SD	(1)	(2)	(3)	(4)
2수준 변수							
(1) 성별		.11	.32				
(2) 연령		35.97	8.03	.05			
(3) 지위		.13	.34	-.05	.11		
(4) 조직 근속년수		86.84	65.88	.06	.48***	.19**	
1수준 변수							
(1) 고객시민성	.46	3.77	.80				
(2) 고객비시민성	.54	1.87	.81	-.26***			
(3) 표면연기	.40	3.52	.94	-.04	.29***		
(4) 내면연기	.48	3.57	.84	.23***	.07	.39***	
(5) 감정소진	.75	3.15	.94	-.30***	.46***	.46***	.16***

주: 1수준 N=836; 2수준 N=211; 성별(0=여, 1=남); 연령(연도); 지위(0=평사원, 1=관리자); 근속년수(개월); * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

보였고($\gamma = .38, p < .001$), 고객시민성과 표면연기 간에는 유의한 관계를 발견하지 못했다($\gamma = .07, ns$). 2수준(개인 간 수준)에서 고객비시민성은 표면연기와 정(+)¹의 관계를 보였고($\gamma = .33, p < .001$), 고객시민성은 표면연기와 유의한 관계가 나타나지 않았다($\gamma = .05, ns$). 따라서 가설2a는 두 수준에서 모두 지지되었고 가설2b는 기각되었다.

가설3은 고객(비)시민성과 내면연기간의 관계에 관한 것이다. 〈표 2〉에서 나타나듯이 1수준(개인 내 수준)에서 고객비시민성은 내면연기와 정(+)¹의 관계를 보였고($\gamma = .23, p < .001$), 고객시민성과 내면연기 간에도 정(+)¹의 관계를 발견할 수 있었다($\gamma = .31, p < .001$). 2수준(개인 간 수준)에서 고객비시민성은 내면연기와 유의한 관계가 없었고($\gamma = .13, ns$), 고객시민성은 내면연기와 유의한 정(+)¹의 관계에 있었다($\gamma = .31, p < .01$). 그러므로 가설3a는 기각되었고 가설3b는 양 수준 모두에서 지지되었다.

가설4는 감정노동이 고객(비)시민성과 감정소진의 관계를 매개할 것이라고 예측한다. 고객비시민성이 표면연기를 매개로 감정소진으로 연결되는 간접효과는 양 수준 모두 95% 신뢰구간 간격(CI)에서 0을 포함하지 않아 통계적으로 유의했다. 고객비시민성이 내면연기를 매개로 감정소진으로 연결되는 간접효과는 양 수준 모두 95% 신뢰구간 간격(CI)에서 0을 포함하여 통계적으로 유의하지 않았다. Hülshager et al.(2014)의 방법을 차용해서, 각 수준(within/between)에서 표면연기와 내면연기의 간접효과 크기의 차이값을 추정하고 신뢰구간에서 0을 포함하는지 하지 않는지 검증했다. 표면연기의 매개효과 크기에서 내면연기의 그것을 제한 차이값은 두 수준 모두에서 95% 신뢰구간 간격(CI)에서 0을 포함하지 않고 정의 값을 가졌다. 즉 표면연기의 매개효과가 두 수준 모두에서 내면연기의 그것보다 더 컸다. 그러므로 가설4-1, 즉 고객비시민성과 감정소진의 관계에서 표면연기의 매개효과는 내

〈표 2〉 다층구조방정식 모형의 경로계수

경로	γ	SE	95% CI	
			하한	상한
[1수준: 직접효과]				
고객비시민성 → 감정소진	.29***	.05		
고객시민성 → 감정소진	-.11	.07		
고객비시민성 → 표면연기	.38***	.05		
고객시민성 → 표면연기	.07	.07		
고객비시민성 → 내면연기	.23***	.06		
고객시민성 → 내면연기	.31***	.09		
표면연기 → 감정소진	.24***	.07		
내면연기 → 감정소진	.07	.06		
표면연기 ↔ 내면연기	.40***	.07		
고객비시민성 ↔ 고객시민성	-.22**	.07		
[1수준: 간접효과]				
고객비시민성 → 표면연기 → 감정소진	.05**	.02	.01	.08
고객시민성 → 표면연기 → 감정소진	.01	.01	-.01	.04
고객비시민성 → 내면연기 → 감정소진	.01	.01	-.01	.02
고객시민성 → 내면연기 → 감정소진	.02	.02	-.02	.05
[2수준: 직접효과]				
고객비시민성 → 감정소진	.28***	.08		
고객시민성 → 감정소진	-.29***	.08		
고객비시민성 → 표면연기	.33***	.08		
고객시민성 → 표면연기	.05	.11		
고객비시민성 → 내면연기	.13	.09		
고객시민성 → 내면연기	.31**	.10		
표면연기 → 감정소진	.46***	.09		
내면연기 → 감정소진	.05	.09		
조직 → 감정소진	.08	.06		
표면연기 ↔ 내면연기	.53***	.10		
고객비시민성 ↔ 고객시민성	-.42***	.07		
[2수준: 간접효과]				
고객비시민성 → 표면연기 → 감정소진	.18**	.06	.06	.30
고객시민성 → 표면연기 → 감정소진	.03	.06	-.09	.15
고객비시민성 → 내면연기 → 감정소진	.01	.01	-.02	.04
고객시민성 → 내면연기 → 감정소진	.02	.04	-.05	.09

주: 1수준 N=836; 2수준 N=211; 요인부하량값은 생략함; 직접효과는 표준화계수/간접효과는 비표준화계수를 보고함;

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

면연기의 매개효과보다 더 클 것이라는 가설은 두 수준에서 지지되었다.

고객시민성이 표면연기를 매개로 감정소진으로 연결되는 간접효과는 양 수준 모두 95% 신뢰구간 간격(CI)에서 0을 포함하여 통계적으로 유의하지 않았다. 고객시민성이 내면연기를 매개로 감정소진으로 연결되는 간접효과는 양 수준 모두 95% 신뢰구간 간격(CI)에서 0을 포함하여 통계적으로 유의하지 않았다. 그러므로 가설4-2, 즉 고객시민성과 감정소진의 관계에서 내면연기의 매개효과는 표면연기의 매개효과보다 더 클 것이라는 가설은 기각되었다. 표면연기와 내면연기의 매개효과가 모두 유의하지 않아 두 매개효과의 크기 비교를 추가적으로 수행하지 않았다.

V. 토론 및 결론

본 연구는 지금까지 상대적으로 적은 관심을 받아 왔던 상호성 관점, 즉 감정노동의 관계적 특성에 초점을 두고 고객시민성 및 비시민성이 감정노동자들의 감정소진에 미치는 영향과 감정노동전략의 중재효과를 탐색적으로 살펴보았다. 연구결과를 보면 첫째, 고객 비시민성은 감정소진에 직접적인 정의 영향을 미칠 뿐만 아니라 표면연기를 통해 간접적으로도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 개인 간 수준 중심의 기존 연구와는 차별적으로 본 연구에서는 고객 비시민성의 영향을 개인 내/개인 간 수준 모두에서 살펴보았는데, 두 수준 모두에서 고객의 비시민성은 직접적으로 그리고 표면연기를 통해서 간접적으로 감정소진에 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 개인 간 수준은 개인의 평균 수준에서 결과를 해석하는 것이

라면, 개인 내 수준은 한 개인이 고객 비시민성을 대면하면서 겪게 되는 그때그때의 동요(fluctuation)을 보여주는 것이다(Koopmann et al., 2015). 본 연구는 개인 내에서도 비시민성과 감정소진의 직접효과와 표면연기를 통한 간접효과를 검증함으로써 작업자들이 고객으로부터 받는 무시와 냉대는 때에 따라 다르며, 이의 영향으로 말미암아 작업자들이 수행하는 표면연기와 감정소진도 시시각각 달라진다는 것을 확인할 수 있었다.

둘째, 본 연구는 고객 비시민성은 내면연기와 부적 관계를 가지며, 내면연기에 의해 매개되어 감정소진에 정적 영향을 미칠 것으로 가설화했지만 이는 기각되었다. 개인 내 수준에서 고객 비시민성은 내면연기와 정적 관계에 있었고 개인 간 수준에서는 양자가 관련성이 없었기 때문이었다. Adams와 Webster(2013)는 개인 간 수준에서 고객비시민성을 자주 경험한 사람과 그렇지 않은 사람을 비교했을 때 둘 간에 내면연기의 사용에서 차이가 없다고 보고했으며, 이는 본 연구에서 개인 간 수준에서 가설이 기각된 것과 동일한 결과이다. 이는 감정노동자 개인이 타인과 비교해서 얼마나 자주 내면연기를 사용하는가 그 타인에 비해 무례한 고객을 얼마나 자주 응대하는가로부터 영향을 받지 않는다는 것을 의미한다. 무례한 고객을 자주 만나는 것보다 그 고객이 얼마나 무례한지, 그 정도가 감정노동자의 내면연기를 결정하는 데 더 중요한 것일 수 있음을 암시하는 결과라고 볼 수 있다. 때문에 향후 연구에서는 비시민성의 빈도보다는 수준(intensity)을 측정함으로써 고객 비시민성의 영향을 더 명확히 포착해낼 수 있을 것으로 기대한다(Koopmann et al., 2015).

반면 개인 내 수준에서 보면 개인이 고객비시민성에 노출될 때마다 그의 내면연기 활용의 빈도가 높아지는 것으로 나타났다. 이는 개인 간 수준에서의

연구결과와 상이하기 때문에 주목할 필요가 있다. 감정노동자들 사이에서 무례한 고객응대의 빈도 차이가 그들이 내면연기를 평균적으로 구사하는 정도에 영향을 주지 않지만, 감정노동자 개인의 측면에서 시간에 따라 사용하는 내면연기의 정도는 그때그때 무례한 고객을 응대하는 빈도에 따라 달라진다는 것이다. 다시 말해 감정노동자 개인은 무례한 고객을 응대하는 빈도가 높아질수록 이전 시기에 비해 더 내면연기를 자주 구사함으로써 자신의 감정을 관리한다. Hochschild(1983)에 따르면, 조직은 불만을 제기하는 고객에 대해 투정을 부리는 어린 아이로 간주하여 대하라고 지시하며 이를 내면연기 전략으로 논의하였다. Hochschild의 논의를 따르면, 만일 고객이 감정노동자를 무례하게 대할 경우 감정노동자는 그를 마치 어린 아이인 것처럼 대하면서 자신의 부정적 감정을 완화할 수 있다는 것이다. 개인 내 수준에서 무례한 고객과 표면연기가 정의 관계를 갖는 연구결과와 본 연구결과를 함께 해석하면 다음과 같다. 한 주간 무례한 고객을 만난 빈도가 높을수록 그로 인해 야기된 부정적 감정을 완화시키기 위해 감정노동자는 표면연기와 동시에 내면연기를 하는 것으로 볼 수 있다. 무례한 고객을 빈번하게 만나는 경우, 감정노동자는 부정적 감정의 수준이 너무 높아서 표면연기만으로는 이 부정적 감정을 감추기 힘들 수 있다. 이 때 감정노동자들은 고객을 마치 어린아이인 것처럼 간주하면서 자신의 부정적 감정을 조금이나마 완화시키는 내면연기를 할 필요가 있을 것이다. 그렇게 할 때 부정적 감정상태가 완화되어 감정노동자는 효과적으로 표면연기를 통해서 긍정적 감정을 꾸며낼 수 있을 것이다. Gabriel과 Diefendorff(2015)의 연구는 내면연기와 표면연기를 초단위로 측정하여 양자가 거의 동시에 일어날 수 있음을 보여주고 있는데, 감정노동자는 무례한

고객을 빈번하게 대할 때에는 내면연기와 표면연기를 동시에 활용할 수도 있음을 시사한다. 본 연구의 결과와 그 해석이 유의미한 것인지는 향후 경험표집법(experience sampling method)을 통해 다시점에서 반복측정을 한 연구들을 수차례 수행함으로써 확인할 수 있을 것이다.

셋째, 고객시민성은 감정소진을 낮추는 것으로 나타났다. 감정노동의 매개효과는 발견할 수 없었다. 고객시민성은 표면연기와 관련성이 없었고 내면연기와는 정적 관계에 있었는데 내면연기가 감정소진과 관련성이 없었기 때문이다. 우선, 본 연구는 정중한 고객을 만나면 감정노동자들은 표면연기를 덜 함으로써 감정소진도 덜 경험할 것으로 상정하였지만 연구 결과, 고객시민성과 표면연기 간에 관련성이 없었다. 이는 정중한 고객을 만나는 경우 감정노동자들은 가설에서 전제한 것처럼 표면연기를 할 유인이 감소하지만, 또 동시에 표면연기를 구사할 개연성이 높아지기 때문이라고 해석할 수 있다. 가설화한 것처럼 감정노동자들은 정중한 고객을 만나면 긍정적인 기분을 경험하게 되어 구태여 감정을 거짓으로 꾸며내는 표면연기를 하지 않을 것이다. 그런데 다른 한편으로는 조직은 감정노동자에게 특정한 감정 표현을 요구하기 때문에 감정노동자는 정중한 고객을 대면한다 해도 조직의 감정규칙에 맞추어 자신의 감정표현을 바꾸어야 한다(Grandey & Gabriel, 2015). 이때 감정노동자들은 내면연기뿐만 아니라 표면연기를 통해서 자신의 감정표현을 변화시킬 수 있다(Diefendorff et al., 2019). 그러므로 감정노동자는 자신을 존중하는 고객을 대면했을 때 표면연기에 대한 유인이 감소하기도 하고 또 증가하기도 하는 모순적인 상황에 빠지게 되며 그리하여 표면연기가 고객시민성과 부적 관계를 나타내지 않은 것일 수 있다. 이에 대해서는 질적 연구를 통해 감정노동자

들이 감정노동전략을 사용하는 내밀한 기제를 드러 내면 좀 더 깊이 있는 설명이 가능할 것이라 예상된다.

한편 내면연기와 감정소진의 관련성에 관해 그동안의 연구들 또한 본 연구와 같이 종종 경험적으로 내면연기와 감정소진의 관련성을 발견하지 못했다(Hülshager & Schewe, 2011). 그 이유는 내면연기가 감정소진을 낮추는 것만큼이나 이를 증가시키는 효과도 있기 때문이다. 내면연기를 위해서 작업자는 긍정적 감정을 경험했던 기억을 떠올리거나 상황을 재인지하여 긍정적 감정을 불러일으켜야 하는데, 이는 인지적 자원을 소모한다(Gracia & Ashkanasy, 2014; Liu et al., 2008). 또한 내면연기는 감정규제부조화에 대응하는 전략의 일환으로 부조화 상태가 야기하는 스트레스가 내면연기를 행하는 감정노동자에게 지속적인 영향을 미칠 수도 있다(Rubin et al., 2005). 본 연구는 비록 내면연기의 매개효과를 발견하지 못하였지만 고객시민성이 내면연기를 야기한다는 점을 검증함으로써 내면연기를 상호적 관점에서 이해하는 초석을 마련했다고 할 수 있다.

본 연구가 갖는 이론적 함의는 첫째, 상호성 관점에서 감정노동연구의 폭을 확대했다는 점이다. 감정노동은 그 개념상 관계성을 포함한다. 그럼에도 지금까지 연구들은 개인 내적(intrapersonal) 관점에서 감정노동자의 감정조절과정에만 집중하는 경향이 있었다(Hülshager & Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller et al., 2013). 고객행동을 고려하면서 감정노동연구에 상호성 관점을 최근에 도입하려는 시도가 있으나 아직까지 실증연구는 많지 않은 것이 사실이다. 상호성 관점에서 실증연구를 했다는 측면에서 본 연구는 감정노동연구를 확장시키는 데 일조했다고 할 수 있다.

둘째, 고객 비시민성뿐만 아니라 시민성까지 포괄

하여 살펴본 것에 그 의의가 있다. 고객행동을 살펴본 감정노동연구에서 고객의 긍정적 행동까지 고려한 연구는 저자들이 아는 한, Zhan과 그의 동료들(2016)의 연구를 제외하고는 없다. 관계성은 긍정과 부정적 측면을 모두 포괄하기에 고객행동의 부정적 측면뿐만 아니라 긍정적 측면을 함께 살펴보는 것은 중요하다. 짐작컨대, 고객의 부정적 행위가 감정노동자들에게 미치는 폐해가 크기에 지금까지 연구는 고객행동의 부정적 측면에만 초점을 두었던 것으로 보인다. 그러나 이러한 연구경향은 고객을 “나쁜 사람”으로 간주하여, 고객과 감정노동자 사이에 실제 일어나는 다양한 관계적 측면을 간과할 위험이 있다. 현실적이고 포괄적인 감정노동의 이해를 위해서는 비시민성뿐만 아니라 시민성까지 탐구할 필요가 있으며, 본 연구는 이를 위한 하나의 시도로서 그 의의가 있다.

셋째, 본 연구는 고객의 행위와 그에 대한 감정노동자의 대응이 어떤 결과로 이어지는가를 살펴본 것에 그 의의가 있다. 고객의 특정 행위에 대해 감정노동자들은 일정한 대응을 하게 되며 어떤 대응을 하느냐에 따라 이들이 경험하는 심리적 고통의 정도는 상이할 것이다. 그러나 의외로 고객에 대한 감정노동자들의 직접적 대응에 초점을 둔 연구는 많지 않다. 고객 비시민성에 대한 감정노동자들의 대응이 아니라 일방적인 수용인 반추(rumination)에 초점을 두거나(Wang et al., 2013), 고객 비시민성에 대해 감정노동자들의 일탈 행동인 고객에 대한 사보티지에 초점을 두거나(Wang et al., 2011), 혹은 감정노동전략 중 하나(표면연기)에만 초점을 두는 연구(Sliter et al., 2010)가 중심이었다. 본 연구는 고객과의 상호작용 경험이 감정소진에 미치는 과정에서 두 가지 감정노동전략이 어떤 역할을 하는지를 드러냈다는 것에서 그 의의가 있다고 할 수 있다.

넷째, 지난 연구들은 거의 대부분 고객경험, 특히 고객 비시민성을 개인 간 수준에서만 측정하였다. 즉, 감정노동자가 특정 기간 동안 경험한 고객의 무례한 행동을 일회적으로 회고하는 것에 근거하여 변수 간 관련성을 탐색해 왔다. 특히 고객 비시민성과 감정노동의 관련성에 관한 연구들은, 필자들이 아는 한 모두 개인 간 수준에서 이루어졌다. 그런데 최근 고객 비시민성은 시간에 따라 상이하기 때문에 개인 내 변량이 상당하며, 따라서 개인 간/개인 내 수준에서의 연구가 필요하다는 점이 지적되고 있다 (Koopman et al., 2015). 사실 작업자가 항상 일정한 빈도로 무례한 고객을 응대하게 될 것이라고 가정하는 것은 상식적이지 않다. 이러한 이유에서 본 연구는 고객행동을 보다 현실에 밀착된 방식으로 연구하기 위해서 Preacher와 그의 동료들(2010)이 제안한 방법에 따라 개인 내/개인 간 변량으로 총변량을 나누어서 변수들 간 관련성을 탐색하는 방법을 택하였다. 연구결과, 일시적인 고객행동이 감정노동 및 감정소진의 시간에 따른 변화량을 설명하는 것으로 나타나 양 수준 모두에서 연구모형을 수립하고 검증할 필요가 드러났다. 그리고 개인 간 수준에서 이루어진 과거 연구들과 다른 결과가 개인 내 수준에서 발견된 것도 있는데, 특히 고객 비시민성이 내면연기와 정적으로 연관된 것이 그러했다. 본 연구는 다층모형으로 고객행동과 감정노동에 대한 연구가 이루어질 필요가 있음을 제시했다는 측면에서 그 의의가 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째로 고객 (비)시민성이 감정노동자들의 감정소진에 직·간접적으로 영향을 미치기 때문에 조직은 고객이 감정노동자를 예의를 갖춰 대하도록 유도할 필요가 있다. 최근, 면대면 상호작용이 일어나는 장소에서는 입간판 등을 설치하여 감정노동자들도 누군가의 가

족이며, 시민으로서 존중받을 권리가 있음을 알리는 시도가 있다. 콜센터의 경우에도 고객의 폭언이나 성희롱은 법적 조치의 대상임을 사전에 경고하고 있다. 그럼에도 불구하고 여전히 고객들은 자신이 지불한 돈에 대한 서비스를 받지 못했다고 생각하면 분노와 짜증을 감정노동자들에게 분출하는 경우가 상당하다. 그러므로 조직은 고객과 감정노동자의 관계가 갑질의 관계가 아닌 동등한 관계임을 지속적으로 알릴 필요가 있다.

둘째, 고객 비시민성이 감정노동을 유발하여 결과적으로 감정소진을 일으킨다는 점에 근거하여, 조직은 감정노동자가 무례한 고객에 대응하기 이전에 그를 고객으로부터 분리시킬 필요가 있다. 무례한 고객에 대해 계속 예의로 응대해야 한다면 감정노동자들의 스트레스 수준은 높아질 수밖에 없다. 더욱이 자신의 감정을 관리하기 위해 더 강도 높은 감정노동을 수행할 수밖에 없다. 때문에 감정노동자가 무례한 고객으로 인해 고통을 호소할 때 그를 고객으로부터 분리시키고 휴식시간을 제공할 필요가 있다. 한편 무례한 행동이 빈번하고 심한 고객에 대해서 서비스 제공을 조직이 중지하는 것도 도움이 될 수 있을 것이다.

이러한 의의에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 연구한계를 갖기에 향후연구를 통해 이를 보완할 필요가 있다. 먼저 동일방법편의를 완전히 배제할 수 없다. 이는 연구에 사용된 모든 변수들이 자기보고 (self-report) 방식으로 측정되었기 때문이다. 이와 관련해 저자들은 Harman의 단일요인검증을 실시하여 관련 변수들이 단일요인으로 묶이지 않음을 확인하였고, 추가적으로 종속변수와 나머지 변인들 간에 1주일의 시차를 두고 고객 (비)시민성 및 감정노동의 감정소진에 대한 지연효과(lagged effect) 또한 검증해 보았다. 동일한 시점에서 개인이 보고한 점

수를 토대로 하는 통계적 검증을 하는 것은 동일방법의 편의에서 완전히 자유로울 수 없기 때문에 변수 간 시점을 달리하여 본 연구의 모형을 재검증한 것이다. 분석결과, <표 2>에서 보고한 연구결과와 약간의 차이가 있었지만 <표 2>를 통해 지지된 가설들이 지연효과 모형에서도 마찬가지로 지지되는 것을 확인하였다. 물론 동일방법편의의 문제가 여전히 해결된 것은 아니며 따라서 향후에는 이를 고려한 연구설계가 필요하다.

두 번째로 감정소진 이외에 다른 결과변수들을 고려하지 못한 것도 본 연구의 한계이다. 본 연구에서는 종속변수로 감정소진만을 고려하였다. 고객시민성, 비시민성 모두를 고려한 연구모형을 제안하는 것이 본 연구의 목표였기 때문에 감정노동연구에서 가장 주목받는 대표 변인인 감정소진에 초점을 두었다. 그러나 고객행동은 감정노동자의 여러 행동 및 태도에 광범위하게 영향을 미칠 수 있다. 고객의 행동은 감정노동자들의 심리적 활력(psychological vitality)에도 영향을 미칠 수 있고(Diefendorff et al., 2019), 고객에 대한 사보티지 행위나 직무성과에도 영향을 미칠 수 있다(Baranik et al., 2017). 향후 연구에서 다양한 종속변수를 고려하게 되면 고객행동과 감정노동 간의 관계에 대한 보다 폭넓은 이해가 가능할 것이다.

한편 본 연구 모델에서 매개변수와 조절변수를 추가적으로 고려할 수 있다. 우리는 고객(비)시민성의 효과를 설명하기 위하여 감정기반 메커니즘과 자원기반 메커니즘을 언급했는데, 이들 메커니즘을 직접 검증한 것은 아니었다. 감정노동자의 감정과 자원을 측정하여 고객(비)시민성이 이를 낮추거나 높인다는 것을 증명한다면 메커니즘에 대한 보다 직접적인 검증이 가능할 것이다. 또한 이들 메커니즘에 근거한 조절변수를 연구모델에 삽입한다면 이 메커니즘

의 존재 여부를 간접적으로 알 수 있을 것이다. 예를 들어 작업자의 성격 중 핵심자기평가(core self-evaluation)는 인지적 자원으로 간주되고 있는데(Harris, Harvey, & Kacmar, 2009), 이것이 고객(비)시민성과 감정소진, 그리고 감정노동의 관계를 어떻게 조절하는지를 파악한다면, 우리는 자원기반 메커니즘의 존재를 간접적으로 확인할 수 있을 것이다. 또 고객비시민성의 부정적 효과를 감소시키면서 고객시민성의 긍정적 효과를 배가시킬 수 있는 요인들을 찾는다면 감정노동자의 심리적 건강을 증진시키는 데 일조할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 공혜원 · 김효선(2016), "고객공격행동이 근로자들의 직장 내 이탈행동에 미치는 영향," **경영학연구**, 45(3), pp.795-827.
- 박선미 · 박병기(2016), "다층자료의 매개효과 분석: 통계 방법, 분석절차 및 실례," **감성과학**, 19(4), pp. 95-110.
- 양경욱 · 장희은 · 채연주(2015), "감정-규칙부조화와 감정-표현부조화의 통합적 연구: 두 감정부조화 개념이 감정노동프로세스에 미치는 영향," **조직과 인사관리연구**, 39(3), pp.87-110.
- 장희은 · 양경욱 · 채연주(2016), "감정노동과 직무소진의 선형 및 비선형 관계 분석," **경영학연구**, 45(1), pp.151-176.
- 최수정 · 정기주(2016), "콜센터에서 상담사의 지각된 고객 언어폭력이 감정노동과 감정소진에 미치는 영향," **경영학연구**, 45(1), pp.295-328.
- 최용득 · 한준구(2018), "고객의 무례한 행동의 부정적 영향과 조직의 제도적 지원의 조절효과," **인사조직연구**, 26, pp.31-58.

- Adams, G. A., and J. R. Webster(2013), "Emotional Regulation as a Mediator Between Interpersonal Mistreatment and Distress," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), pp.697-710.
- Alarcon, G., K. J. Eschleman, and N. A. Bowling (2009), "Relationships between Personality Variables and Burnout: A Meta-Analysis," *Work & Stress*, 23(3), pp.244-263.
- 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), pp.452-471.
- Ashforth, B. E., and R. H. Humphrey(1993), "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity," *Academy of Management Review*, 18(1), pp.88-115.
- Baranik, L. E., M. Wang, Y. Gong, and J. Shi. (2017), "Customer Mistreatment, Employee Health, and Job Performance: Cognitive Rumination and Social Sharing as Mediating Mechanisms," *Journal of Management*, 43 (4), pp.1261-1282.
- Brotheridge, C., and A. Grandey(2002), "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work"," *Journal of Vocational Behavior*, 60, pp.17-39.
- Burnfield, J. L., O. L. Clark, S. A. Devendorf, and S. M. Jex(2004), "Understanding Workplace Incivility: Scale Development and Validation," in 19th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL.
- Chi, N. W., J. Yang, and C. Y. Lin(2018), "Service Workers' Chain Reactions to Daily Customer Mistreatment: Behavioral Linkages, Mechanisms, and Boundary Conditions," *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), pp.58-70.
- Colquitt, J. A.(2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure," *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp.386-400.
- Coté, S.(2005), "A Social Interaction Model of the Effects of Emotion Regulation on Work Strain," *Academy of Management Review*, 30(3), pp.509-530.
- Demerouti, E., A. Bakker, and J. R. Halbesleben (2015), "Productive and Counterproductive Job Crafting: A Daily Diary Study," *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), pp.457-469.
- Demsky, C. A., C. Fritz, L. B. Hammer, and A. E. Black(2019), "Workplace Incivility and Employee Sleep: The Role of Rumination and Recovery Experiences," *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(2), pp. 228-240.
- Diefendorff, J. M., M. H. Croyle, and R. H. Gosserand(2005), "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies," *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), pp. 339-357.
- Diefendorff, J. M., A. S. Gabriel, M. T. Nolan, and J. Yang(2019), "Emotion Regulation in the Context of Customer Mistreatment and Felt Affect: An Event-Based Profile Approach," *Journal of Applied Psychology*, 104(7), pp. 965-983.
- Gabriel, A. S., A. Cheshin, C. M. Moran, and G. A. van Kleef(2016), "Enhancing Emotional Performance and Customer Service through Human Resources Practices: A Systems Perspective," *Human Resource Management*

- Review*, 26(1), pp.14-24.
- Gabriel, A. S., and J. M. Diefendorff(2015), "Emotional Labor Dynamics: A Momentary Approach," *Academy of Management Journal*, 58(6), pp.1804-1825.
- Gong, Z.(2018), "Research on the Effect of Positive Emotion Intervention on Employees' Psychological Capital," *Advances in Applied Sociology*, 8, pp.646-657.
- Gracia, E., and N. M. Ashkanasy(2014), "Emotional Labor as a Dynamic Process in Service Organizations: Development of a Multi-Perspective, Multilevel Model," in N. M. Ashkanasy and C. E. J. Hartel (Eds.), *Emotions and the Organizational Fabric*, Bingley, UK: Emerald, pp.331 - 365.
- Grandey, A. A.(2000), "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor," *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), pp.95-110.
- Grandey, A. A., and J. A. Diamond(2010), "Commentary Interactions with the Public: Bridging Job Design and Emotional Labor Perspectives," *Journal of Organizational Behavior*, 31, pp. 338-350.
- 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), pp.397-418.
- Grandey, A. A., J. M. Diefendorff, and D. E. Rupp (2013), "Bringing Emotional Labor into Focus: A Review and Integration of Three Research Lenses," in A. A. Grandey, J. M. Diefendorff and D. E. Rupp (Eds.), *Emotional Labor in the 21st Century: Diverse Perspectives on Emotion Regulation at Work*, New York, NY: Routledge, pp.23-48.
- Grandey A. A., and A. S. Gabriel(2015), "Emotional Labor at a Crossroads: Where Do We Go from Here?," *Annual Review of Organizational Psychology*, 2, pp.323-349.
- Gross, J. J.(1998), "The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review," *Review of General Psychology*, 2(3), pp.271-299.
- Groth, M., T. Hennig-Thurau, and G. Walsh(2009), "Customer Reactions to Emotional Labor: The Roles of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy," *Academy of Management Journal*, 52(5), pp.958-974.
- Groth, M., and R. E. Goodwin(2011), "Customer Service," *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, pp.329 - 357. Washington, DC: American Psychological Association.
- Harris, K. J., P. Harvey, and K. M. Kacmar(2009), "Do Social Stressors Impact Everyone Equally? An Examination of the Moderating Impact of Core Self-Evaluations," *Journal of Business and Psychology*, 24(2), pp.153-164.
- Hobfoll, S. E.(1989), "Conservation of Resources. A New Attempt at Conceptualizing Stress," *American Psychologist*, 44(3), pp.513-524.
- Hochschild, A. R.(1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Hülshager, U. R., J. W. B. Lang, F. Depenbrock, C. Fehrman, F. R. H. Zijlstra, and H. J. E. M. Alberts(2014), "The Power of Presence: The Role of Mindfulness at Work for Daily Levels and Change Trajectories of Psychological Detachment and Sleep Quality," *Journal of Applied Psychology*, 99(6), pp.1113-1128.
- Hülshager, U. R., J. W. B. Lang, and G. W.

- Maier(2010), "Emotional Labor, Strain and Performance: Testing Reciprocal Relationships in a Longitudinal Panel Study," *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), pp. 505-521.
- Hülshager, U. R., and A. F. Schewe(2011), "On the Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta-Analysis of Three Decades of Research," *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), pp.361-389.
- Humphrey, R. H., B. E. Ashforth, and J. M. Diefendorff(2015), "The Bright Side of Emotional Labor," *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), pp.749-769.
- Johnson, R. E., K. Lanaj, and C. M. Barnes(2014), "The Good and Bad of Being Fair: Effects of Procedural and Interpersonal Justice Behaviors on Regulatory Resources," *Journal of Applied Psychology*, 99, pp.635-650.
- Kammeyer-Mueller, J. D., A. L. Rubenstein, D. M. Long, M. A. Odio, B. R. Buckman, Y. Zhang, and M. D. Halvorsen-Ganepola(2013), "A Meta-Analytic Structural Model of Dispositional Affectivity and Emotional Labor," *Personnel Psychology*, 66(1), pp.47-90.
- Kiffin-Petersen, S. A., C. L. Jordan, and G. N. Soutar(2011), "The Big Five, Emotional Exhaustion and Citizenship Behaviors in Service Settings: The Mediating Role of Emotional Labor," *Personality and Individual Differences*, 50(1), pp.43-48.
- Kim, S., Y. Park, and L. Headrick(2018), "Daily Micro-Breaks and Job Performance: General Work Engagement as a Cross-Level Moderator," *Journal of Applied Psychology*, 103(7), pp. 772-786.
- Koopmann, J., M. Wang, Y. Liu, and Y. Song(2015), "Customer Mistreatment: A Review of Conceptualizations and a Multilevel Theoretical Model," *Research in Occupational Stress and Well-Being*, 13, pp.33-79.
- Krehbiel, P. J., and R. Cropanzano(2000), "Procedural Justice, Outcome Favorability and Emotion," *Social Justice Research*, 13(4), pp.339-360.
- Liu, Y., L. M. Prati, P. L. Perrewe, and G. R. Ferris(2008), "The Relationship Between Emotional Resources and Emotional Labor: An Exploratory Study," *Journal of Applied Social Psychology*, 38(10), pp.2410-2439.
- Maslach, C., and S. E. Jackson(1981), "The Measurement of Experienced Burnout," *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), pp.99-113.
- Maslach, C., W. B. Schaufeli, and M. P. Leiter (2001). "Job Burnout," *Annual Review of Psychology*, 52(1), pp.397-422.
- Petrou, P., E. Demerouti, M. C. W. Peeters, W. B. Schaufeli, and J. Hetland(2012), "Crafting a Job on a Daily Basis: Contextual Correlates and the Link to Work Engagement," *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), pp.1120-1141.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, and N. P. Podsakoff(2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp.879-903.
- Preacher, K. J., M. J. Zyphur, and Z. Zhang(2010), "A General Multilevel SEM Framework for Assessing Multilevel Mediation," *Psychological Methods*, 15(3), pp.209-233.
- Rubin, R. S., V. M. S. Tardino, C. S. Daus, and D. C. Munz(2005), "A Reconceptualization of the Emotional Labor Construct: On the

- Development of an Integrated Theory of Perceived Emotional Dissonance and Emotional Labor,” in C. E. J. Härtel, W. J. Zerbe and N. M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in Organizational Behavior*, Mahwah, NJ: Erlbaum, pp.189-211.
- Rupp, D. E., A. S. McCance, S. Spencer, and K. Sonntag(2008), “Customer (In) Justice and Emotional Labor: The Role of Perspective Taking, Anger, and Emotional Regulation,” *Journal of Management*, 34(5), pp.903-924.
- Rupp, D. E., and S. Spencer(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), pp. 971-978.
- Scott, B. A., C. M. Barnes, and D. T. Wagner (2012), “Chameleonic or Consistent?: A Multilevel Investigation of Emotional Labor Variability and Self-Monitoring,” *Academy of Management Journal*, 55(4), pp.905-926.
- Sherman, R.(2007), *Class Acts: Service and Inequality in Luxury Hotels*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Sliter, M., S. Jex, K. Wolford, and J. McInerney (2010), “How Rude! Emotional Labor as a Mediator Between Customer Incivility and Employee Outcomes,” *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), pp.468 - 481.
- Taylor, S. G., A. G. Bedeian, M. S. Cole, and Z. Zhang(2017), “Developing and Testing a Dynamic Model of Workplace Incivility Change,” *Journal of Management*, 43(3), pp.645-670.
- Vandenberg, R. J., and C. E. Lance(2000), “A Review and Synthesis of the Measurement Invariance Literature: Suggestions, Practices, and Recommendations for Organizational Research,” *Organizational Research Methods*, 3(1), pp.4-70.
- Wang, M., H. Liao, Y. Zhan, and J. Shi(2011), “Daily Customer Mistreatment and Employee Sabotage against Customers: Examining Emotion and Resource Perspectives,” *Academy of Management Journal*, 54(2), pp.312-334.
- Wang, M., S. Liu, H. Liao, Y. Gong, J. Kammeyer-Mueller, and J. Shi(2013), “Can’t Get It Out of My Mind: Employee Rumination After Customer Mistreatment and Negative Mood in the Next Morning,” *Journal of Applied Psychology*, 98(6), pp.989-1004.
- Weiss, H. M., and R. Cropanzano(1996), “Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work,” in B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 18, Greenwich, CT: JAI Press, pp.1-74.
- Weiss, H. M., K. Suckow, and R. Cropanzano(1999), “Effects of Justice Conditions on Discrete Emotions,” *Journal of Applied Psychology*, 84(5), pp.786-794.
- Zhan, Y., M. Wang, and J. Shi(2016), “Interpersonal Process of Emotional Labor: The Role of Negative and Positive Customer Treatment,” *Personnel Psychology*, 69(3), pp.525-557.
- Zhou, Z. E., L. L. Meier, and P. E. Spector(2019), “The Spillover Effects of Coworker, Supervisor, and Outsider Workplace Incivility on Work-to-Family Conflict: A Weekly Diary Design,” *Journal of Organizational Behavior*, 40 (9-10), pp.1000-1012.

Customer (in)Civility and Emotional Labor: Testing a Multilevel Mediation Model

Yeon Joo Chae* · Kyunguk Yang**

Abstract

While emotional labor conceptually presupposes the social relationships between service employees and customers, there have been few emotional labor studies which take into consideration customer's behaviors. Moreover, even when considering customer's behaviors, most studies have tended to focus on customers' negative behaviors (or in other words, customer incivility). As the social relationships can be positive or negative, it is necessary to consider customer civility as well as incivility to gain a full understanding of employees' psychological health affected by their interactions with customers. Beyond the intrapersonal view of emotional labor, this study investigated the direct effects of customer (in)civility on employees' emotional exhaustion and the mediating effects of emotional labor strategies(surface and deep acting) at the within- and between-individual levels. We tested our hypotheses by using the longitudinal data gathered from the four-wave surveys on 211 sales people over a four-week period. This study found that customer incivility is positively associated with employees' emotional exhaustion and that surface acting mediates this relationship. On the other hand, customer civility is positively related with employees' deep acting, but the mediating effect of deep acting on the relationship between customer civility and employees' emotional exhaustion was not supported. This study has theoretical implication in that it found the effect of customer civility on exhaustion and its association with deep acting, which have been overlooked in emotional labor studies. In addition, our study contributes to the literature by examining the relationships between customer (in)civility, emotional labor and emotional exhaustion at the within- and

* Assistant Professor, Department of Business Administration, Jeonbuk National University, First Author

** Researcher, Yonsei Business Research Institute, Corresponding Author

between-individual levels.

Keywords: customer civility, customer incivility, surface acting, deep acting, emotional exhaustion

-
- 저자 채연주는 현재 전북대학교 경영학과의 인사조직 전공 조교수로 재직 중이다. 연세대학교 경영학과 대학원에서 석사 및 박사 학위를 취득하였다. 주요연구분야는 정체성, 동일시, 감정노동, 불안정 노동 등이다.
 - 저자 양경옥은 연세대학교 경영학과에서 석사 및 박사 학위를 취득하였다. 주요 연구분야는 감정노동, 직장 내 괴롭힘, 사회적 정체성, 불안정 노동 등이다. Organization, Journal of Industrial Relations, 경영학연구, 인사조직연구, 조직과인사관리연구, 산업노동연구 등의 국내·외 학술지에 논문을 출판하였다. 현재 정체성 작업과 플랫폼 노동에 관심을 가지고 연구를 수행하고 있다.