

고객 무례행동의 부정적 정서를 통한 감정소진에 미치는 영향

한수진^{*}, 최민석²

¹호서대학교 경영학과, ²천안시청

The effect of customer incivility on emotional exhaustion through negative affectivity

Su Jin Han^{1*}, Min Seok Choe²

¹Department of Business Administration, Hoseo University

²Cheonan City Hall

요약 고객무례행동은 서비스 직무를 수행하는 직원들에게 중요한 스트레스 요인으로 작용되어 왔으며, 이는 공무원 조직의 민원처리업무를 수행하는 직원들에게도 동일하게 나타나고 있다. 본 연구는 공무원 조직을 대상으로 고객 무례행동의 부정적 효과 및 이를 줄일 수 있는 방안 파악을 연구 목적으로 제시하였다. 본 연구 목적을 달성하기 위하여 자원보존이론을 바탕으로, 고객 접점에서 발생하는 고객 무례행동을 경험한 직원은 부정적 정서를 유발하게 되며 이는 결국 감정소진을 이끌게 될 것이라 예측하였다. 또한 직원들이 지각하는 사회적 지원(조직지원, 상사지원, 동료지원)이 고객무례행동과 부정적 정서간의 관계를 완화시켜줄 것이라 예측하였다. 본 연구는 공공기관의 공무원들을 대상으로 수집한 481부의 설문지를 바탕으로 분석하였으며 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 고객무례행동은 부정적 정서를 유발한다. 둘째, 부정적 정서는 고객무례행동과 감정소진과의 관계를 매개한다. 셋째, 고객무례행동과 부정적 정서와의 관계는 사회적 지원 중 조직지원인식만이 조절 효과를 나타내었다. 이상의 연구결과를 바탕으로 연구의 시사점, 한계 및 향후 연구방향을 제시하였다.

Abstract Customer incivility is an important stress factor for employees performing service tasks, and this is equally true for employees who perform civil affairs services. The purpose of this study is to investigate the negative effects of adverse customer behavior and ways to reduce it. This study adopts the Conservation of Resource (COR) theory in order to examine customer incivility. This study predicts that customer incivility will induce negative emotions and eventually lead to emotional exhaustion in employees. We also predict that social support (organizational support, supervisor support, coworker support) perceived by employees would moderate the relationship between customer incivility and negative emotions. This study is based on 481 questionnaires collected from public officials. The results are as follows: First, customer incivility causes negative emotions. Second, negative emotions mediate the relationship between customer incivility and emotional exhaustion. Third, the relationship between customer incivility and negative emotions showed moderating effects on the perception of organizational support which is one of three types of social support. Based on the results of this study, implications, limitations, and future direction of research are suggested.

Keywords : customer incivility, emotional exhaustion, emotional labor, negative affectivity, social support

1. 서론

서비스 조직에 종사하는 종업원들의 자발적 이직률은

60%를 상회하는 것으로 나타나고 있으며 일반 제조업체에 비하여 세배이상 높은 수치이다. 서비스 종사자들의 이직을 유발시키는 가장 중대한 원인은 높은 수준의

이 논문은 2016년도 호서대학교의 재원으로 학술연구비 지원을 받아 수행된 연구임(2016-0298)

*Corresponding Author: Su Jin Han(Hoseo Univ.)

Tel: +82-41-560-8159 email: humanhan06@gmail.com

Received October 16, 2017

Revised (1st November 8, 2017, 2nd November 16, 2017)

Accepted January 5, 2018

Published January 31, 2018

직무 스트레스이다[1]. 438명의 레스토랑 종업원들을 대상으로 실증 분석한 연구에서는 서비스 제공자의 통제를 넘어서 고객들의 불쾌하고 예의 없는 행동이 직무 스트레스를 유발시키는 가장 큰 원인으로 파악되었다. 스트레스는 종업원들로 하여금 좌절, 정신적 피곤함, 신체적 피로를 유발하게 되며 결국, 직무를 변경하거나 조직 이탈을 결정하는 것으로 나타났다.

서비스 직무는 최근 들어 공무원 조직으로까지 확장되어지고 있다. 현재, 지방자치 20년을 맞아 중앙 및 전국 지방자치 단체에서는 민원인들 대상의 수요자 맞춤형 서비스를 제공하기 위한 다양한 정책들을 제공하고 있다. 이러한 정책은 공공행정의 질과 만족도를 결정하는 중요한 요인으로 작용하게 되며, 이러한 결과 수치들은 조직과 공무원들의 평가 보상과 직접적 연관을 나타내고 있어 보다 강화되고 있다[2]. 그러나 다른 서비스 조직들과 마찬가지로, ‘고객은 왕이다’ 라는 슬로건이 서비스 직무에서 기본적인 덕목으로 인식되어 있어 어떠한 무례한 고객의 행동에서도 서비스 종사자들은 견디어내는 일이 많게 된다. 실제로 2012년 정부가 전국의 민원실 공무원 10,850명을 대상으로 조사한 ‘민원인 폭력 관련 대국민·공무원 설문조사’에 따르면, 93%의 직원이 폭언 등의 피해를 경험했고 그 중 13%의 공무원은 폭행까지 당했다[3].

고객무례(customer incivility)는 Anderson & Pearson[4]의 ‘직장 내 무례(workplace incivility)’에서 확장된 개념으로, 서비스 접점에서 고객들이 직원과의 상호작용 시 사회적 규범 등을 위반하는 행동으로 정의된다[5,6]. 고객접점에서 발생하는 고객 무례 행위는 일상적인 상황으로 인식되고 있으며, 이러한 상황이 반복됨으로써 만성 피로 및 스트레스를 유발한다[7,8]. 기존의 고객무례 행동 연구들이 많은 학문적 기여를 하였음에도 불구하고 몇 가지의 연구 한계를 가지고 있다. 첫째, 고객무례행동의 부정적 효과에 대한 많은 연구들이 진행되었으나, 이에 반하여 어떠한 과정을 통하여 부정적 행동이 유발되었는가에 대한 연구가 미흡하다. 둘째, 고객무례행동의 부정적 효과를 완화시킬 수 있는 조절효과에 대한 연구가 매우 미흡하다. 셋째, 고객무례행동의 다수 연구가 서구의 서비스업에서 진행되어 연구 결과의 일반화를 위한 다양한 연구표본이 필요하다. 따라서 기존 연구의 한계를 바탕으로 본 연구에서는 공무원 조직에서 발생하는 고객무례행동이 감정소진에 미치는 과정을 부정적 정서

라는 매개를 통하여 파악하고자 하며, 더불어 고객무례행동의 부정적 효과를 줄일 수 있는 조절변수로 사회적 지원을 실증 분석하고자 한다.

고객무례행동과 이에 대한 영향을 검증하기 위하여 본 연구는 자원보존이론(conservation of resource theory)을 기반으로 연구모델 및 가설을 설정하고자 한다. 자원보존이론에 의하면, 고객무례를 겪은 종업원은 자신이 보유한 사회적, 심리적, 감정적 자원을 잃게 되며, 지속적인 자원손실을 줄이기 위한 긴장 상태가 유발된다는 것이다[9]. 한편, 이러한 자원 손실의 상황을 완화시키기 위한 자원 보충은 부정적 태도 및 행동을 줄일 수 있다고 설명한다. 이에 따라서 본 논문에서는 조직과 상사 및 동료로부터 획득되는 지원을 종업원의 감정적 심리적 자원을 보충하기 위한 자원으로 해석하고자 한다. 따라서 본 연구는 고객과 직원의 상호작용에서 일어나는 고객무례행동, 부정적 감정과 감정소진의 영향관계를 자원보존이론에 의거하여 검증해 보고자 하며, 더불어 그 관계에서 사회적 지원을 조절변수로서의 영향을 실증 분석하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 고객접점 업무와 자원보존이론

서비스 질은 서비스 접점에서의(encounters)의 정서적 특성(affective nature)에 의해 영향을 받는다[10]. 즉, 서비스가 전달되는 과정에서 보이는 친절이나 따뜻함과 같은 긍정적인 태도는 고객의 만족을 높게 된다[11]. 반면 서비스를 제공하는 종업원의 입장에서는 본인이 가지고 있는 감정과는 다른 감정을 내면에서부터 창출해 내거나, 혹은 표면적으로나마 보여주어야 하기 때문에 이로 인한 업무 스트레스를 경험하게 된다. 이뿐만 아니라 일상적으로 발생하는 고객의 무례한 행동들은 중요한 스트레스 요인으로 작용하게 된다[12]. 서비스 직무의 스트레스에 대한 이론으로 가장 널리 사용되고 있는 것이 자원보존이론이다. 자신이 가지고 있는 자원과 환경적인 요인은 자원낭비를 최소화하는 한편 의도한 목표를 달성하기 위한 방향으로 행동을 한다는 이론이다[13]. 자원보존이론에서 가장 강조하는 내용은 ‘자원손실의 중요성’(the primacy of resource loss)이다[14]. 조직구성원들은 자원 획득보다는 자원 손실 및 손실위험에 보다

민감하며 심리적으로 보다 더욱 위협하다는 것이다. 즉, 동일한 양의 자원을 획득하여 얻는 심리적 만족보다는 동일한 양의 자원을 손실 하였을 경우 보다 심리적, 육체적 타격을 얻게 된다는 것이다[15].

자원보존이론을 통하여 고객의 무례행위가 종업원의 부정적 감정에 미치는 결과를 해석하는 과정과도 연관시킬 수 있다. 즉, 고객 무례행동은 종업원이 보유하고 있는 자원(정서적, 심리적, 물질적)을 손실 혹은 손실의 위협으로 지각이 된다. 이러한 상태는 개인의 정서적 상태를 불안하게 하며 이후 감정의 소진 상태를 유발하게 된다. 이러한 이유로 고객 무례행동은 여러 학자들에 의하여 스트레스 요인(stressor)으로 지목되어 왔다[7,8,16].

2.2 고객무례행동

무례행동이란 “작업장에서의 상호존중 규범을 해치는 행동으로 대상(target)을 해치고자 하는 모호한 의도를 가지고 행하는 낮은 강도의 이탈행동”을 의미한다[4]. 초기 무례행동의 연구들은 작업장 안에서 종업원과 종업원간의 상호작용에서 나타나는 행동에 초점을 맞추고 있었으나[17], 최근에는 고객과 종업원간의 관계에 초점을 둔 고객 무례행동(customer incivility)으로 확장되고 있다[7,16].

Anderson & Pearson[4]은 직장에서의 무례를 기존의 공격적인 행동과는 차별적으로 낮은 강도의 지속적인 이탈행동으로 규정하며, 공격행동과 차별화하였다. 또한 Walsh[18]는 고객의 무례를 부정적 의도의 유무에 따라 구분하여, 해를 끼치려는 의도가 없는 행위임을 강조하고 있다. 고객무례행동은 다음 두 가지의 특징을 가진다[7]. 첫째, 고객 무례행동은 고객과의 접점에서 상시적으로 경험하게 되는 일상적인 스트레스(daily hassle)로 특징지어진다. 둘째, 악의가 없으며, 공격의 강도도 낮은 무해한 행동(innocuous behavior)이라 할 수 있다. 따라서 단 한차례의 무례한 행동 경험은 직무 스트레스로 작용하기 어려우나, 무례행동의 지속적 경험은 부정적 결과를 유발할 수 있게 된다.

Sliter, Sliter & Jex[8]은 고객무례행동 연구의 중요성을 다음 두 가지의 이유로 강조하고 있다. 첫째, 다양한 서비스 관련 직무의 증가로 고객무례행동에 대한 경험이 급속도로 증가하고 있기 때문이다. 고객과의 접점에서 업무수행을 하고 종업원들은 동료나 상사로부터 경험하는 무례행동에 비하여 고객으로부터 경험하게 되는 무례

행동의 빈도가 더욱 잦은 것으로 나타나고 있다[19]. 따라서, 서비스직종에 종사하는 종업원들의 중요한 직무 스트레스 요인으로 작용하고 있다. 둘째, 고객과 종업원간의 상대적 권력차이는 고객 무례행동을 도덕적, 윤리적인 판단과는 별도로 일상적인 현상으로 인지하게 된다는 것이다. 서비스 현장에서의 오래된 문화는 ‘고객은 왕이다’ 이라는 서비스 마인드를 일반적으로 강요하여 왔으며, 이는 서비스를 제공하는 종업원이나 이를 제공받는 고객 모두에게 암묵적으로 각인되어 있는 사실이었다. 고객의 구매 행위는 기업의 매출과 직접적인 연관이 있어 고객과 종업원간의 접점에서의 역학관계는 불평등의 상황이 될 것이다. 특히, 고객의 제품 선택 폭이 상당히 넓은 상황에서는 이러한 관계는 보다 심화될 것이며, 이 과정에서 고객 무례행동은 매일의 스트레스 요인으로 작용되게 된다.

3. 연구모형 및 가설

3.1 연구모형

본 연구는 자원보존이론을 바탕으로, 고객무례 행동을 경험한 직원들은 자원 손실 또는 손실위험을 느끼게 되며, 이 과정에서 부정적 정서가 형성될 것이라 예측한다. 또한 직원들의 부정적 정서는 감정소진에도 영향을 미칠 것이라 예측한다. 반면, 사회적 지원은 고객무례행동과 감정소진과의 관계에서 소비된 자원을 보충하여 주는 역할을 수행하여 고객무례행동의 부정적 효과를 줄일 수 있을 것으로 기대한다. 이와 같은 내용으로 설정한 연구 모델은 다음 <Fig.1>이다.

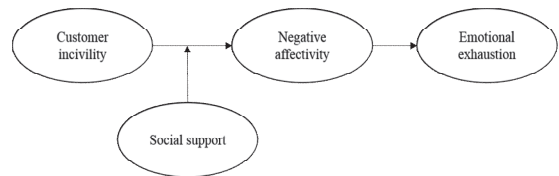


Fig. 1. Research model

3.2 가설 설정

3.2.1 고객무례행동과 부정적 정서 그리고 감정소진

서비스 접점에 있는 종업원들은 고객들과의 상호작용에서 다양한 경험을 하게 된다. 이러한 경험은 종업원들

의 정서적 반응을 유발하며 좀 더 나아가 이들의 직무태도나 행동에 영향을 미친다. 일상적으로 경험하게 되는 고객무례행동은 감정소진, 결근율과 같은 부정적 결과와 관련되어 있는 전형적인 사회적 직무 스트레스 원인으로 고려되어왔다. 실증분석들에서도 고객무례행동에 대한 부정적 영향력을 파악하였다. Kern & Grandey[20]의 상점 직원들을 대상으로 한 실증연구에서는 고객 무례가 직무 스트레스를 유발하는 것으로 실증 분석되었다. Sliter et al.,[5]의 은행 창구 직원들 대상으로 진행된 실증 연구에서도 고객무례와 직원의 감정소진, 고객서비스 품질 관계에서 감정노동의 매개효과에 대해서 분석하였다. 한편 국내 연구에서도 고객무례의 부정적 영향이 실증 분석되었다. 박경애[21]는 고객의 분노나 불량 행동이 직원 및 매장을 방문단 다른 고객에게도 부정적 영향을 미칠 수 있음으로 실증 분석하였다. 김지형[22]은 의류 판매원에 대한 고객무례가 직원 감정노동의 수행과 결과에 미치는 영향을 실증분석 하였다.

본 연구에서는 공무원 조직의 서비스업무 수행자들을 대상으로 고객무례행동이 종업원들에게 나타나는 부정적 태도나 행동에 미치는 과정에서 발생하는 정서적 반응을 파악하고자 한다. 우선, 기존의 많은 연구들에서는 비윤리적 행동 경험은 종업원들의 부정적 반응을 유발한다고 설명하고 있다[23,24]. 작업장에서 발생하는 비도덕적 윤리적 행동은 부정적 감정, 불공정성 지각 좀 더 나아가서는 분노를 유발하게 된다. 정서적 사건이론(affective event theory)에 의하면 작업장의 경험은 우선적으로 정서적 반응을 유발하게 된다고 설명한다. 따라서, 본 연구에서는 고객무례행동을 경험한 종업원은 부정적 정서를 경험하게 될 것이라 기대한다.

이러한 부정적 정서는 일반적으로 감정소진을 유발할 것이다. 왜냐하면, 자원보존이론에 의하면, 정서적 자원이 훼손당하는 과정은 부정적 정서의 경험으로 나타나게 된다고 설명한다. 이러한 정서적 자원손실은 무력감, 절망감을 포함하는 감정소진을 유발하게 된다[25]. 특히, 감정소진은 작업장에서의 사회적 관계를 하는 과정에서 자신이 할 수 있는 이상의 감정적 요구가 발생되었을 경우에 나타나게 된다[26]. 또한, 고객무례행동을 통한 부정적 정서는 고객에 비하여 상대적으로 낮은 권력의 위치로 인하여 고객으로부터 행사되는 무례행동에 대한 무력감이나 절망감을 더욱 강하게 경험하게 된다[27].

따라서, 본 연구에서 고객 무례행동 경험은 부정적 정

서를 유발하며, 이는 정서적 자원의 고갈형태가 나타나 는 것으로 파악한다. 이러한 내용을 바탕으로 가설을 설정하면 다음과 같다.

가설 1. 고객 무례행동은 서비스 종사자의 부정적 정서에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 서비스 종사자의 부정적 정서는 감정소진에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 서비스 종사자의 부정적 정서는 고객 무례행동과 감정소진간의 관계를 매개할 것이다.

3.2.2 조절효과 : 사회적 지원

Eisenberger et al.[28]는 지각된 사회적 지원의 개념을 조직 내 구성원이 조직(상사, 동료 포함)으로부터 자신의 공헌을 평가 받으며 배려 받는 정도에 대해 가질 수 있는 전반적인 신념이라고 정의하였다. 나아가 그들은 조직으로부터 지원을 받을수록 조직몰입, 근면성, 직무 수행능력 및 혁신적 제안에 긍정적인 영향을 준다는 결과를 발견하였다. 조직으로부터 지지받고 있거나 배려되고 있다고 지각할 경우 조직에 대한 감정적 애착이 생기며, 직무태도가 좋아질 수 있다[29]. 나아가 조직으로부터의 지원은 조직 내 결속력을 고무시키고 그래서 감정노동의 결과 발생하는 직무태도 간의 관계를 조절하는 것으로 알려져 있다.

작업장에서의 사회적 지원은 종업원의 긍정적 태도와 행동을 상승시키는 중요한 요인이다. 조직으로 지원을 받는다고 지각하는 조직구성원들은 조직에 대한 정서적 몰입을 강화하게 되며, 상사나 동료들로부터 지원을 받는다고 지각하게 되면 그 상대방에 대한 정서적 유대가 강화된다고 설명하고 있다[27].

사회적 지원은 작업 스트레스 연구에서 주요 개념으로 다루어져 왔으며, 정서적 지원(연민, 호의), 확인적 지원(생각이나 의견에 동의하거나 지원), 또는 가시적 지원(금전, 정보 등의 지원)을 포함한다[30]. 일반적으로, 사회적 지원을 누가 제공하는가에 따라 조직지원, 상사지원, 그리고 동료지원으로 구분된다. 조직지원 지각이란 직원의 업무를 효율적으로 수행하고 스트레스 상황에 대처할 필요가 있을 때 조직에서 지원을 받을 수 있다는 확신을 의미한다[31]. 조직지원을 지각한 종업원들은 자신이 필요할 때 조직으로부터 도움을 받을 수 있을 것이라는 믿음을 가지고 있다[32]. 상사지원 지각은 종업원

이 본인의 복지에 대한 상사의 헌신이나 노력정도에 대한 지각을 의미한다[28]. Halbesleben[33]의 상사지원 인식에 대한 연구에서는 상사지원을 많이 지각할수록 작업장에서의 스트레스로 인한 부정적 효과가 줄어드는 것을 실증 분석하였다. 동료지원 지각은 동료가 작업과 관련된 지원을 기꺼이 제공하여 줄 것이라는 믿음을 의미한다[34].

Kern & Grandey[20]은 고객무례행동을 사회적 스트레스 원인으로 간주하였다. 본 학자들은 자원보존이론을 적용하여 고객무례행동이 고객접점의 직원들이 가지고 있는 인지적, 정서적 자원을 고갈시키게 된다는 것이다. Van Jaarsveld, Walker, & Skarlicki[24]의 연구에서는 무례행동은 직원들의 직무요구(job demands)를 증가시키며, 이는 개인이 보유하고 있는 다양한 유형의 자원 손실을 유발하게 된다고 하였다. 반면, 사회적 지원은 직무 자원으로 인식되어져 왔으며, 이로 인하여 정서적, 심리적 자원 손실로 인한 부정적 효과를 줄일 수 있다[35]. 이러한 프로세스를 사회적 지원의 완화가설(buffering hypothesis)이라고 언급되며, 실증연구들에서 다양하게 연구되어 왔다[36]. 따라서 상사, 동료 그리고 조직적 지원을 포함하는 사회적 지원은 자원 획득의 차원으로 이해될 수 있어[13], 고객무례행동으로 인한 정서적 심리적 자원의 손실에 따른 부정적 정서 유발을 완화시킬 수 있을 것이라 기대할 수 있다. 이를 가설로 정리하면 다음과 같다.

- 가설 4. 사회적 지원은 고객 무례행동과 부정적 정서간의 정의 관계를 약화시킬 것이다.
- 4-1. 조직지원인식은 고객 무례행동과 부정적 정서간의 정의 관계를 약화시킬 것이다.
 - 4-2. 상사지원인식은 고객 무례행동과 부정적 정서간의 정의 관계를 약화시킬 것이다.
 - 4-3. 동료지원인식은 고객 무례행동과 부정적 정서간의 정의 관계를 약화시킬 것이다.

4. 연구방법

4.1 자료수집 및 연구표본의 특징

본 연구는 연구모형 및 가설을 검증하기 위하여 설문지를 통하여 자료를 수집하였다. 설문지의 완성도를 높이

기 위해 사전조사(pilot study) 30부를 실시하였다. 설문지 배부와 수집은 2016년 3월 7일부터 2016년 4월 4일까지 공공기관에서 민원을 처리하는 업무 즉, 고객과의 접점에서 근무하는 종업원으로 한정하여 진행하였으며, 총 500부의 설문지를 천안시청 아산시청, 종로구청, 평택시청, 청주시청, 유성구청 등에 배부하여, 이중 500부를 회수하였다. 설문분석에 사용된 설문은 총 500부 중 결측치가 발생한 설문지 7부와 무성의하게 응답한 설문지 12부를 제외하고 총 481부를 대상으로 최종 분석을 실시하였다.

개별 응답자의 성별 분포는 남자는 157명(32.6%), 여자는 324명(67.4%)으로 나타났고, 연령별 분포는 30대 235명(48.9%)으로 가장 많았으며, 40대 117명(24.3%), 20대 90명(18.7%), 50대 이상 39명(8.1%)의 순서로 나타났다. 직급별 분포는 9급 157명(32.6%), 7급 147명(30.6%), 8급 128명(26.6%), 6급 48명(10.0%), 5급 이상 1명(0.2%)로 밝혀졌다. 근무 년수 분포는 1년 이상~5년 미만 224명(46.6%), 5년 이상~10년 미만 104명(21.6%), 10년 이상~15년 미만 79명(16.4%), 15년 이상~20년 미만 17명(3.5%), 20년 이상 57명(11.9%)으로 나타났다.

4.2 변수 측정

고객무례행동은 서비스 접점에서 고객이 종업원과의 상호작용 시 사회적 규범을 위반하는 행동으로 정의하였으며, Kim, Hutchinson & Kwun[6] 연구의 6문항을 수정 사용하였다. 부정적정서는 직무와 관련된 부정적 감정으로서 불안, 우울, 실망 등의 감정을 의미하며, 이는 Van Katwyk et al.[37]의 직무관련 정서적 웰빙 설문지의 8문항을 사용하였다. 감정소진은 종업원이 자신의 직무로부터 얻게 되는 감정적인 진빠짐, 에너지 소모, 피로감을 얻게 되어 나타나는 현상의 의미하며, 변수 측정은 Maslach & Jackson[38]의 연구에서 3문항을 사용하였다. 사회적 지원은 조직에서 조직, 상사, 동료로부터 직무와 관련하여 정신적, 물질적 자원을 제공받는 것으로 정의하였으며, 지원 주체에 따라 조직지원인식, 상사지원인식, 동료지원인식으로 분류 측정하였다. 조직지원인식(POS)은 Eisenberger et al.[39]의 3문항, 상사지원인식(PSS)은 Greenhaus et al.[40]의 연구에서 3문항, 동료지원인식(PCS)은 Tucker et al.[41]의 연구에서 3문항을 각각 직접 번안 및 수정하여 설문에 사용하였다. 그리고

성별, 연령, 직급, 근무경력과 같은 인구통계학적 변수를 통제변수로 설정하였다.

5. 가설 검증

5.1 신뢰성과 타당성 분석

가설 검증에 앞서 측정 도구의 신뢰도 및 타당도를 검증하였다. 각 변수 항목들에 대한 신뢰성 분석결과, 변수들의 Cronbach's α 값이 대부분 0.80 이상으로 수용되어 신뢰성을 확보하였다. 다음으로, 변수의 내적 및 외적 일관성을 확인하기 위해 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 복합신뢰도(CCR)가 0.80 이상이며, AVE가 0.50 이상으로 나타나 본 연구에서 사용된 변수는 분석에 적합한 것으로 나타났다[42].

Table 1. CFA and Reliability

Variance	Standard Loadings	T-value	Cronbach's α	CCR	AVE
C.I. 1	0.782	17.442***	0.867	0.881	0.557
C.I. 2	0.858	19.253***			
C.I. 3	0.645	13.711***			
C.I. 4	0.723	15.968***			
C.I. 5	0.764	-			
C.I. 6	0.709	15.624***			
N.A. 1	0.848	22.309***	0.942	0.941	0.670
N.A. 2	0.790	20.115***			
N.A. 3	0.665	15.991***			
N.A. 4	0.902	24.549***			
N.A. 5	0.909	24.829***			
N.A. 6	0.889	23.978***			
N.A. 7	0.748	18.671***			
N.A. 8	0.811	-			
E.E. 1	0.804	-	0.841	0.878	0.707
E.E. 2	0.733	16.315***			
E.E. 3	0.855	18.619***			
POS 1	0.806	-	0.874	0.917	0.786
POS 2	0.835	19.613***			
POS 3	0.865	20.195***			
PSS 1	0.851	-	0.912	0.937	0.833
PSS 2	0.912	25.823***			
PSS 3	0.883	24.790***			
PCS 1	0.900	-	0.873	0.928	0.813
PCS 2	0.856	22.712***			
PCS 3	0.754	19.346***			

CCR = composite construct reliability
 AVE = average variance extracted
 C.I. = customer incivility
 N.A. = negative affectivity
 E.E. = emotional exhaustion

Table 2는 각 변수들의 평균, 표준편차, 상관계수, AVE를 나타내고 있다. 판별타당도의 분석결과, 모든 잠

재변수의 AVE 값이 각 잠재변인의 상관계수 제곱보다 크게 나타나서 판별타당성을 확보하였다[43].

Table 2. Correlation and Discriminant Analysis

	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6
1. C.I.	3.59	0.73	0.557					
2. N.A.	2.84	0.86	0.488**	0.670				
3. E.E.	3.87	0.74	0.537**	0.585**	0.707			
4. POS	3.19	0.71	-0.283**	-0.423**	-0.259**	0.786		
5. PSS	3.50	0.77	-0.164**	-0.328**	-0.072**	0.541**	0.833	
6. PCS	3.48	0.66	-0.141**	-0.352**	-0.061**	0.410**	0.540**	0.813

C.I. = customer incivility
 N.A. = negative affectivity
 E.E. = emotional exhaustion

5.2 가설검증

5.2.1 SEM 분석에 의한 가설검증 결과

다음으로 적합도 분석 및 SEM 분석을 실시하였다. 일반적으로 TLI와 CFI 값은 0.9 이상일 때, RMSEA 값은 0.08 이하일 때 모형의 적합도가 좋다고 볼수 있는데 [44], 본 연구의 SEM 분석결과 TLI는 0.918, CFI는 0.931으로 나타나 모두 0.9를 상회하게 나타났으며, RMSEA 또한 0.073으로 양호한 모델 적합도 기준을 충족하는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 AMOS 21.0을 이용하여 구성개념들 간의 영향 관계를 동시에 고려하여 검증하는 구조방정식 분석을 실시하였으며 SEM 분석결과는 Table 3와 같다.

Table 3. SEM Result

Hypotheses	Estimate	T-value	S.E.	Result	R ²
H1. C.I. → N.A.	0.463	9.367***	0.052	Supported	0.245
H2. N.A. → E.E.	0.405	7.908***	0.045	Supported	0.368

$\chi^2=631.154(df=176,p=0.000)$, $\chi^2/DF(Q\text{ 값})=3.586$, $GFI=0.880$, $AGFI=0.842$, $CFI=0.931$, $TLI=0.918$, $RMSEA=0.073$, $RMR=0.058$

***p < 0.001
 C.I. = customer incivility
 N.A. = negative affectivity
 E.E. = emotional exhaustion
 Estimate = standardized regression weights

구체적으로 분석결과를 살펴보면, 고객무례행동은 부정적정서에 매우 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타나서($\beta= 0.463$, $p<0.001$, $R^2=24.5\%$) 가설 1은 지지되었다. Cohen(1988)에 의하면 설문조사를 사용하는 사회과학분야에서는 결정계수인 R²가 13% 이상만 되면 효과가 있다고 설명하고 있다[45]. 따라서, 전체 구조모형

의 설명력과 함께 고려한다면, 본 논문의 가설검증 결과의 설명력은 적합하다고 할 수 있다. 또한, 부정적정서와 감정소진 간의 관계에서 부정적정서도 감정소진에 유의하게 영향을 미치는 것($\beta= 0.405, p<0.001, R^2=36.8\%$)으로 나타나 가설 2도 지지되었다.

5.2.2 부정적정서의 매개효과

경로분석을 통해 모형에서 변수 간의 전체적인 효과를 파악할 수 있는데 직접효과(Direct effect)는 독립변수와 종속변수 사이의 직접적인 인과관계를 나타내는 것으로 독립변수가 종속변수의 증감에 영향을 미치는 것을 말한다[45]. 그리고 간접효과(Indirect effect)는 독립변수의 효과가 하나 이상의 매개변수를 통해 종속변수에 영향을 미치는 영향을 말하며, 총효과(Total effect)는 직접효과와 간접효과의 합으로 나타낸다. 모형에서 변수 간의 관계는 직접효과만으로 완전히 파악할 수 없기 때문에 간접효과와 총효과를 고려해야 한다[46]. 본 연구에서는 외생변수가 내생변수에 갖는 직접효과, 간접효과, 총효과를 알아보았으며, 간접효과의 유의성 검증을 위해 부트스트래핑(Bootstrapping) 방법을 사용하였다. 분석결과, 고객무례행동이 감정소진에 미치는 직접효과($\beta= 0.32, p<0.001$)와 부정적정서를 매개변수로 한 간접효과($\beta= 0.19, p<0.001$), 총효과($\beta= 0.51, p<0.001$)가 모두 통계적으로 유의하여, 서비스 종사자의 부정적정서는 고객무례행동과 감정소진간의 관계를 매개한다는 가설 3은 지지되었다.

Table 4. Mediated Effect

Hypotheses	Direct effect	Indirect effect	Total effect	Result
H3. C.I. → N.A. → E.E.	0.32	0.46×0.41 = 0.19	0.51	Supported

***p < 0.001

5.2.3 POS, PSS, PCS의 조절효과

다음으로 고객무례행동과 부정적정서의 관계에서 조직지원인식(POS), 상사지원인식(PSS), 동료지원인식(PCS)의 조절효과를 분석하였다. 본 연구에서는 Ping[47]의 방법을 채택하여 1단계에서는 독립변수(고객무례행동), 조절변수(POS, PSS, PCS)를 포함한 모형을 분석하였으며, 2단계에서는 조절변수와 독립변수의 상호작용효과를 모두 포함하여 분석을 실시한 후 모형의 적합도와 유의성을 분석하였다.

우선, 구조모형 적합도 측면을 살펴보면 상호작용 효과를 포함시키지 않은 모형 1의 적합도(CFI=0.909, TLI=0.898, RMSEA=0.073)와 비교하였을 때, 모형 2의 적합도(CFI=0.867, TLI=0.854, RMSEA=0.080) 전반적으로 미미한 감소를 보였다. 이러한 이유는 독립변수와 조절변수의 상호작용을 고려하게 되면서 각 변수들 간에 상관관계가 발생하는 것으로 보인다. 그러나 모형1, 모형2 모두 전반적으로 유의한 적합도를 나타내고 있어 [48] 상호작용 효과 분석을 실시하였다. 먼저, 모형1 분석에서 고객무례행동이 부정적 정서에 미치는 효과는 유의하였으며 POS, PSS, PCS 모두 부정적 정서에 부적(-)으로 유의한 결과를 보여주었다.

다음으로 모형 2를 통한 조절효과 분석결과, 고객무례행동과 부정적정서의 관계에서 PSS, PCS는 정의 관계를 약화시킬 것이라는 가설은 지지되지 않았으나, POS는 고객무례행동과 부정적정서의 관계에서 정의 관계를 약화시킬 것이라고 예측한 가설은 지지되었다. 따라서 조직지원인식(POS)의 조절효과가 존재한다고 볼 수 있다. 그래서 Table 5와 같이 가설 4는 부분 지지되었다.

Table 5. Moderating Effect

Variables	Model 1	Model 2
customer incivility (A)	0.399 (8.832)***	0.407 (8579)***
POS (B)	-0.255 (-5.032)***	-0.208 (-4.694)***
PSS (C)	-0.105 (-2.448)*	-0.108 (-2.538)*
PCS (D)	-0.197 (-4.421)***	-0.199 (-4.510)***
A*B		-0.091(-2.234)*
A*C		0.009(0.233)
A*D		0.037(0.903)
Model Fit	CMIN/DF=3.546 TLI=0.898 CFI=0.909 RMSEA=0.073	CMIN/DF=4.077 TLI=0.854 CFI=0.867 RMSEA=0.080

Numbers in () represent t-value.

*p < 0.05, ***p < 0.001

6. 결론

6.1 연구결과 요약 및 토론

본 연구는 서비스 현장에서 지속적으로 나타나는 고객 무례행동의 영향을 공무원 조직에서 민원업무를 담당

하는 공무원들을 대상으로 실증 분석하였다. 본 연구결과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 고객 무례행동은 부정적 정서를 유발하며 이는 감정소진에 유의한 영향을 미치는 것을 밝혔다. 본 실증분석은 자원보존이론을 사용하여 자원기반 접근방식을 바탕으로 고객 무례행동이 개인의 정서적, 심리적 자원을 훼손하여 부정적 정서를 경험하여 이는 감정 소모로 연결됨을 실증 분석하였다. 이는 고객 무례행동에서 유발되는 직무요구(job demands)와 개인이 보유한 직무자원(job resource)간의 관계에서 과도한 직무요구는 직무자원을 감소시키게 되며, 이는 개인의 부정적 태도 및 감정소진을 유발할 수 있음을 알 수 있다. 이러한 연구결과는 기존의 고객무례행동 연구들[16,17]과 일관된 결과라 할 수 있다.

둘째, 사회적 지원이 고객무례행동과 부정적 정서간의 관계를 조절할 것이라는 가설을 검증하기 위하여 조직지원, 상사지원, 그리고 동료지원으로 구분하여 분석하였다. 그 결과 조직지원인식만이 고객무례행동이 부정적정서로 가는 영향력을 줄이는 것으로 파악되었다. 본 연구결과는 다음 두 가지로 해석이 가능하다. 먼저, 고객 무례행동에 있어 서비스 종사자와 고객과의 권력관계이다. Sliter et al.[5]가 언급한 바와 같이 고객과 서비스 업무 종사자의 경우, 고객의 권력이 상대적으로 높으며 이는 공무원 조직에서는 더욱 그 강도가 높다고 할 수 있다. 따라서, 이는 상사나 동료의 지원인식이 충분한 직무 자원으로 효과를 발휘하기는 어려울 것이며, 상대적으로 조직지원인식이 과도한 직무요구의 부정적 효과를 줄일 수 있는 직무자원으로 영향을 미친 것이라 해석할 수 있다. 다음으로 고객 민원업무의 특성이다. Kossek et al.[32]은 팀워크(teamwork)이 필요한 환경에서는 조직지원보다는 상사나 동료지원의 영향력이 보다 클 것이라 제안을 하였는데, 이를 반대로 해석하면 독립적인 성격이 강한 업무에서는 상사나 동료지원보다는 조직지원의 영향력이 크다고 할 수 있다. 고객 접점에 있는 종업원들의 업무는 상호의존성이 높은 팀으로 운영되기 보다는 종업원 개개인이 독립적으로 업무를 수행하는 특성이 강하기 때문에 상대적으로 조직지원인식이 개인의 업무수행과 이에 따른 효과에 영향력이 높은 것으로 해석이 가능하다. 향후에는 이러한 부분에 대하여 보다 추가적인 연구가 필요하다.

6.2 시사점 및 향후 연구과제

본 연구결과와 학문적 기여도는 다음과 같다.

첫째, 공공부문 감정노동 분야에서 미흡하게 다루어졌던 고객 무례행동의 부정적 효과에 관하여 이론적인 논의를 바탕으로 실증적으로 분석하였다는 것에 의의가 있다. 본 연구의 실증결과를 통하여 고객무례행동의 부정적 효과가 일반 사기업의 서비스 분야뿐만이 아니라 공공부문의 서비스 분야에서도 동일한 결과가 도출되었다는 것은 고객 무례행동에 대한 일반화를 이끌 수 있는데 일조를 할 것이다.

둘째, 고객 무례행동의 경험이 어떻게 종업원들의 부정적 결과를 도출하게 되는가를 과정적으로 설명하였다. 기존의 고객 무례행동들의 부정적 효과에 대한 영향은 직무탈진[16], 감정소진[5,20], 업무성거나 결근율[17] 등 행동이나 성과에 초점을 맞추어서 분석하였다. 반면, 본 논문에서는 이러한 행동이 유발되는 개인적 정서적 측면을 과정으로 파악하였으며, 이를 통하여 부정적 태도 형성에 미치는 과정을 보다 구체적으로 분석하였다.

셋째, 고객 무례행동에 있어서, 직무 자원인 사회적 지원의 유형별 차별적 효과를 검증하였다. 자원보존이론에 의하면, 개인이 보유한 자원의 손실 혹은 손실 위협은 개인에게 스트레스 요인이 되며, 이를 보완하기 위한 자원의 보호 혹은 재투자가 필요함을 언급하고 있다[14]. 본 논문에서는 고객무례행동에 따른 개인의 정서적 사회적 자원의 손실을 보충하기 위한 자원으로 조직지원인식에 대한 유의한 효과만을 검증함으로써 고객무례행동의 자원손실에 대응하는 직무자원이 조직지원임을 확인하였다. 즉, 상황에 따른 자원손실의 내용과 이를 보완하기 위한 사회적 지원의 유형별 적합성을 파악하였다고 할 수 있다.

다음으로 실무적 시사점을 제시하면 다음과 같다. 고객무례행동은 종업원들의 부정적 정서를 유발하여 감정소진을 이끌게 되므로, 이에 대한 조직차원의 대응방안이 필요할 것이다. 첫째, 공공부문에서의 고객무례행동에 대한 실태를 파악하며, 이를 바탕으로 한 대처방안을 조직수준에서 마련하며, 이를 매뉴얼화 하여 교육 및 훈련이 제공되어야 한다. 직원과 민원인과의 관계는 직원 개인이 해결하기 어려운 경우가 많기 때문에 조직차원에서의 습관적인 고객무례행동을 하는 민원인에 대한 관리 또한 필요할 것이다. 둘째, 좀 더 나아가 공공부문 직원들의 감정노동에 대한 전반적인 인식 확대 및 감정노동

의 부정적 영향력 상쇄를 위한 직무와 관련된 감정노동 교육을 활성화 시켜야 한다.

본 연구가 가지는 한계점 및 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 모든 문항을 동일한 사람이 응답한 한계를 가진다. 이것은 동일방법편의(common method bias)의 문제점을 가질 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 보다 다양한 응답자들의 자료를 확보하여 분석을 할 필요가 있다. 둘째, 공무원조직의 특성으로 인하여 본 연구결과가 다른 서비스 조직에서 일반화하는데 한계를 가지고 있다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 업종에서의 고객무례행동의 영향 및 대응방안이 진행되어야 할 것이다. 셋째, 본 연구의 주요 변수 중 하나인 정서는 그 특성상 정서를 유발하는 계기가 지나고 나면, 오랜 시간 지속되기 어려운 문제점이 있다. 따라서 향후 연구에서는 정서경험과 이에 대한 정서유형을 바로 파악할 수 있는 일상재구성법(DRM: day reconstruction method)을 사용하는 것을 고려할 수 있다.

References

- [1] Jung, H. S., Yoon, H. H., "Antecedents and consequences of employees' job stress in a foodservice industry: Focused on emotional labor and turnover intent," *International Journal of Hospitality Management*, 38, pp. 84-88, 2014.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.007>
- [2] Guy, M. E., Newman, M. A., "Women's jobs, men's jobs: Sex segregation and emotional labor," *Public Administration Review*, vol. 64, no. 3, pp. 289-298, 2004.
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00373.x>
- [3] Shin, H.J., "A Study on the Effect Relationship of the Emotional Labor and Personal Characteristic of Civil Servants on the Job Commitment in Civil Affairs Administration," *The Journal of Korean Association for Industry Security*, vol. 4, no. 1, pp. 27-68, 2014.
- [4] Andersson, L., Pearson, C., "Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace," *The Academy of Management Review*, vol. 24, no. 3, pp. 452-471, 1999.
DOI: <https://doi.org/10.2307/259136>
- [5] Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., McInerney, J., "How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes," *Journal of occupational health psychology*, vol. 15, no. 4, pp. 468-478, 2010.
DOI: <https://doi.org/10.1037/a0020723>
- [6] Kim, G., Ro, H., Hutchinson, J., Kwun, D. J., "The effect of jay-customer behaviors on employee job stress and job satisfaction," *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, vol. 15, no. 4, pp. 394-416, 2014.
DOI: <https://doi.org/10.1080/15256480.2014.961797>
- [7] Bunk, J. A., Magley, V. J., "The role of appraisals and emotions in understanding experiences of workplace incivility," *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 18, no. 1, pp. 87-102, 2013.
DOI: <https://doi.org/10.1037/a0030987>
- [8] Sliter, M., Sliter, K., Jex, S., "The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 33, no. 1, pp. 121-139, 2012.
DOI: <https://doi.org/10.1002/job.767>
- [9] ParaLiu, Y., Prati, L. M., Perrewew, P. L., Ferris, G. R., "The relationship between emotional resources and emotional labor: An exploratory study," *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 38, no. 10, pp. 2410-2439, 2008.
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00398.x>
- [10] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., "A conceptual model of service quality and its implications for future research," *the Journal of Marketing*, pp. 41-50, 1985.
- [11] Tsai, W., "Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance," *Academy of management journal*, vol. 44, no. 5, pp. 996-1004, 2001.
DOI: <https://doi.org/10.2307/3069443>
- [12] Bono, J. E., Vey, M. A., "Toward understanding emotional management at work," *A quantitative review of emotional labor research*, 2005.
- [13] Hobfoll, S. E., "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress," *American psychologist*, vol. 44, no. 3, 513, 1989.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- [14] Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., Westman, M., "Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory," *Journal of Management*, vol. 40, no. 5, pp. 1334-1364, 2014.
DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- [15] Cropanzano, R., Stein, J. H., Nadisic, T., "Social justice and the experience of emotion," *Routledge*, 2011.
- [16] Han, S. J., Bonn, M. A., Cho, M., "The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention," *International Journal of Hospitality Management*, 52, pp. 97-106, 2016.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.002>
- [17] Ben-Zur, H., Yagil, D., "The relationship between empowerment, aggressive behaviours of customers, coping, and burnout," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 14, no. 1, pp. 81-99, 2005.
DOI: <https://doi.org/10.1080/13594320444000281>
- [18] Walsh, B. M., "Workplace Incivility Training: A Model of Training Effectiveness," *University of Connecticut*, 2011.
- [19] Grandey, A. A., Kern, J. H., Frone, M. R., "Verbal abuse from outsiders versus insiders: comparing

- frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor,” *Journal of occupational health psychology*, vol. 12, no. 1, 63, 2007.
DOI: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.63>
- [20] Kern, J. H., Grandey, A. A., “Customer incivility as a social stressor: the role of race and racial identity for service employees,” *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 14, no. 1, 46, 2009.
DOI: <https://doi.org/10.1037/a0012684>
- [21] Park, K.A., “Responses to Customer Anger in the Service Encounter: Retail Employee vs Other Customer Perspectives,” *Fashion & Textile Research Journal*, vol. 12, no. 5, pp. 591-598, 2010.
DOI: <https://doi.org/10.5805/KSCI.2010.12.5.591>
- [22] Kim, G.H., “The effects of a salesperson's affectivity, job autonomy, and customer incivility on the performance and consequences of emotional labor”, 2015.
- [23] Barling, J., Rogers, A. G., Kelloway, E. K., “Behind closed doors: in-home workers' experience of sexual harassment and workplace violence,” *Journal of occupational health psychology*, vol. 6, no. 3, 255, 2001.
DOI: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.3.255>
- [24] Van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., Skarlicki, D. P., “The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility,” *Journal of Management*, vol. 36, no. 6, pp. 1486-1504, 2010.
DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310368998>
- [25] Pines, A., Aronson, E., “Career burnout: Causes and cures,” Free press, 1998.
- [26] Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., “Job burnout,” *Annual review of psychology*, vol. 52, no. 1, pp. 397-422, 2001.
DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- [27] Hobfoll, S. E., Wells, J. D., “Conservation of Resources, Stress, and Aging,” In *Handbook of aging and mental health* (pp. pp. 121-134). Springer US, 1998.
DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0098-2_6
- [28] Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., Rhoades, L., “Reciprocation of perceived organizational support,” *Journal of applied psychology*, vol. 86, no. 1, 42, 2001.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- [29] Eisenberger, R., Cotterell, N., Marvel, J., “Reciprocation ideology,” *Journal of personality and social psychology*, vol. 53, no. 4, 743, 1987.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.4.743>
- [30] Antonucci, T. C., Jackson, J. S., “The role of reciprocity in social support. Sarason, Barbara R. (Ed); Sarason, Irwin G. (Ed); Pierce, Gregory R. (Ed). (1990). *Social support: An interactional view.* (pp. pp. 173-198). Oxford, England: John Wiley & Sons, 1990.
- [31] Rhoades, L., Eisenberger, R., “Perceived organizational support: a review of the literature,” *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 4, pp. 698-714, 2002.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- [32] Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., Hammer, L. B., “Workplace social support and work?family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work?family?specific supervisor and organizational support,” *Personnel psychology*, vol. 64, no. 2, pp. 289-313, 2011.
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>
- [33] Halbesleben, J. R., “Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model,” *Journal of applied Psychology*, vol. 91, no. 5, 1134, 2006.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134>
- [34] Susskind, A. M., Kacmar, K. M., Borchgrevink, C. P., “Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange,” *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no. 1, 179, 2003.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.179>
- [35] Halbesleben, J. R., Buckley, M. R., “Burnout in organizational life,” *Journal of management*, vol. 30, no. 6, pp. 859-879, 2004.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004>
- [36] Van Emmerik, I. H., Euwema, M. C., Bakker, A. B., “Threats of workplace violence and the buffering effect of social support,” *Group & Organization Management*, vol. 32, no. 2, pp. 152-175, 2007.
DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601106286784>
- [37] Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., Kelloway, E. K., “Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors,” *Journal of occupational health psychology*, vol. 5, no. 2, 219, 2000.
DOI: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.219>
- [38] Maslach, C., Jackson, S. E., “MBI: Maslach burnout inventory,” Palo Alto, C, 1981..
- [39] Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., and Sowa, D., “Perceived organizational support,” *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500-507, 1986.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- [40] Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Wormley, W. M., “Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes”, *Academy of management Journal*, vol. 33, no. 1, pp. 64-86, 1990.
DOI: <https://doi.org/10.2307/256352>
- [41] Tucker, S., Chmiel, N., Turner, N., Hershcovis, M. S., Stride, C. B., “Perceived organizational support for safety and employee safety voice: the mediating role of coworker support for safety,” *Journal of occupational health psychology*, vol. 13, no. 4, 319, 2008.
DOI: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.4.319>
- [42] Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R. Tatham, R., *Multivariate Data Analysis*(6th edition), Upper saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2006.
- [43] Hofstede, G., *Cultures and Organizations: Software of the mind*, New York: McGraw-Hill, 1990.
- [44] Hong, S.H. “The Criteria for Selecting Appropriate Fit Indices in Structural Equation Modeling and Their Rationales”, *Korean Journal of Clinical Psychology*, 19, pp.pp. 161-177, 2000.
- [45] Cohen, J.(1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*(2nd Ed.), Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- [46] Kim, G.S., “PLS-SEM(Structural Equation Modeling) Analysis of Quality Measurement and Management Performance: Development and Application of the KNPS Model”, Academy of customer satisfaction management, pp. 23-41, 2014.
- [47] ping, R.A., “Latent Variable Interactions and Quadratics in Survey Data : A Source Book for Theoretical Model Testing. 2nded., 2003.
- [48] Browne, M.W. and R. Cudeck, Alternative Ways of Assessing Model Fit: in K.A. Bollen and J.S. Long(Eds.), Testing structural equation models(pp.pp. 445-455), Newbury Park, CA: Sage, 1993.

한 수 진(Su Jin Han)

[정회원]



- 1997년 8월 : 이화여자대학교 경영학과 (경영학석사)
- 1998년 1월 ~ 2001년 12월 : IBS 컨설팅, 선임컨설턴트(조직진단 및 설계)
- 2006년 8월 : 고려대학교 경영학과 (경영학박사)
- 2008년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 경영학부 교수

<관심분야>

감정노동, 고객무례행동, 사회적 네트워크

최 민 석(Min Seok Choe)

[정회원]



- 2005년 8월 ~ 2011년 2월 : 아산시청 근무
- 2011년 3월 ~ 현재 : 천안시청 근무
- 2014년 3월 ~ 2016년 8월 : 호서대학교 경영학과 (경영학박사)

<관심분야>

감정노동, 고객무례행동, 인적 네트워크