



한국여성체육학회지, 2023, 제37권 제3호, pp. 1-17
Journal of Korean Association of Physical Education and Sport for Girls and Women
2023, Vol.37, No.3, pp. 1-17
<https://doi.org/10.16915/jkapesgw.2023.9.37.3.1> (ISSN 1229-6341)

고객 무례행동과 캐디의 감정소진 및 서비스 사보타주의 관계

이지혜*(경희대학교, 강사)

국문초록

본 연구는 골프장에서 고객의 무례행동이 캐디의 감정소진 및 서비스 사보타주에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하는데 그 목적이 있다. 연구 방법은 경기도에 위치한 골프장 10곳에서 근무하고 있는 캐디들을 모집 단으로 선정하여 2023년 5월 1일부터 7월 1일까지 약 두 달간 설문을 진행하였다. 설문은 자기평가기입법에 의해 작성하도록 했으며, 총 309부를 실제 분석에 이용하였다. 연구의 자료처리방법으로 SPSS 21.0을 이용하여 빈도분석과 상관관계분석을 실시하였으며 AMOS 21.0을 이용하여 확인적 요인분석과 구조방정식모형분석을 실시하였다. 또한 캐디의 감정소진의 매개효과를 알아보기 위해 부트스트랩 신뢰구간 방법을 이용하여 간접효과를 추정하였으며 결과는 다음과 같다. 첫째, 고객 무례행동은 골프캐디 감정소진에 정적인 영향을 미쳤다. 둘째, 고객 무례행동은 서비스 사보타주에 정적인 영향을 미쳤다. 셋째, 골프장 캐디 감정소진은 서비스 사보타주에 정적인 영향을 미쳤다. 넷째, 고객 무례행동과 서비스 사보타주에 관계에서 골프장 캐디의 감정소진은 매개효과를 나타냈다. 이를 통해 골프장이 고객의 무례한 행동을 관리하고, 캐디의 감정 소진을 완화하고, 서비스 사보타주를 방지하기 위한 강력한 정책과 프로그램을 개발하고 실행해야 할 것이다.

한글주요어 : 고객 무례행동, 감정소진, 서비스 사보타주, 캐디, 골프장

* 이지혜, 경희대학교, E-mail : cheesehead85@khu.ac.kr

I. 서 론

1. 연구의 필요성

서비스 지향적 기업들은 일선 서비스 제공자들에게 “고객은 항상 옳다”나 “항상 미소로 서비스를 제공해야 한다”는 철학을 과도하게 강조하는 경향이 있다(Rafaeli, Erez, Ravid, Derfler-Rozin, Treister & Scheyer, 2012). 이러한 접근법은 고객 만족도를 높이는 데 중요한 역할을 하지만 동시에 비도덕적인 고객 행동에 대한 대응을 복잡하게 만드는 경우가 많다. 다양한 서비스 상황에서 비도덕적인 고객 행동이 보고되는 것에도 불구하고, 대부분의 사업 전략은 고객이 합리적으로 행동하고 직원에게 존중을 보인다는 전제하에 진행되는 경향이 있다(Aslan & Kozak, 2012).

이러한 현상은 골프장에서도 예외가 아니다. 최근 몇 년 동안 골프는 코로나 19 팬데믹의 영향으로 MZ세대와 여성 골퍼들의 참여가 증가하였다. 이에 따라 이전에는 특정 계층이 주로 즐기는 스포츠로 여겨졌던 골프가, 폭넓은 인구층에서 인기를 끄는 스포츠로 변화하고 있다. 이러한 변화는 골프가 전체적으로 더 다양한 인구층이 수용할 수 있는 스포츠로 발전하고 있음을 보여주고 있다. 하지만 최근 골프 인구가 늘면서 예의 없는 행동을 하거나 무례한 요구를 하는 ‘진상’ 고객들로 골프장들이 몸살을 앓고 있다(나도혜, 2022.1.28.).

특히 장시간 고객들과 업무를 진행해야 하는 캐디들이 가장 큰 피해자로 뽑히고 있다. 이들은 골프장의 효율성과 골프 경기의 질을 향상시키는 핵

심적인 인물로서 고객 만족도에 결정적인 영향을 미친다. 2015년 골프존에서 전국 캐디들을 대상으로 진행된 설문조사에 따르면 무려 79.3%가 매너 없는 고객을 경험해봤다고 했으며, 이 중 38%가 욕설 및 막말 등의 무례한 언행이 캐디업무를 힘들게 만든다고 응답하였다(김기홍, 2015.6.1)

캐디 서비스 제공이 기업 성과에 큰 영향을 미치는 골프장과 같은 환경에서 이와 같은 고객 무례행동이 빈번하게 발생하는 것이 관찰되고 있지만, 그 강도가 상대적으로 불량행동에 비해 낮아 종종 주목받지 못했다(Kern & Grandey, 2009). 고객 불량행동(customer misbehavior)은 사기와 폭력 등의 심각한 수준의 부정적 행동을 말하며, 고객에게 직접적인 위협을 가하는 행동이다. 반면, 고객 무례행동(customer incivility)은 불량행동에 비해 강도가 낮고, 미세한 형태의 부정적 행동으로서 직원들에게 감정소진, 스트레스 증가, 서비스 품질 저하를 유발하며(Harris & Reynolds, 2003), 최근 그 발생빈도가 증가함에 따라 고객 무례행동으로 인한 부정적 영향이 기업의 전반적인 성과에 영향을 미칠 수 있다는 점에서 재조명되고 있다. 이는 직원의 창의성, 자기효능감, 그리고 내재적 동기가 서비스 성과를 결정하는 중요한 요인이라는 사실이 실증적 연구를 통해 확인되면서, 서비스 제공자의 직무 관련 자원과 직무 요구에 대한 더욱 적극적인 관리 전략의 중요성이 제기되고 있다(강성호, 이한근, 김민성, 허원무, 2018; Rhee, Hur & Kim, 2017; Hur, Moon & Jun, 2016).

고객 무례행동은 일련의 언어적 및 비언어적 불쾌한 행동을 포괄하는 개념으로, 이는 타인에게 해

를 끼치는 의도가 명확하지 않지만 사회적 규범을 위반하는 미묘한 비행 행위이다(Anderson & Pearson, 1999). 이는 서비스 제공과정에서의 과도한 비판, 예의에 어긋난 요구, 불편한 시선, 상대방 의견 무시, 또는 조롱 등으로 나타나며, 이러한 행동들은 종종 거래 상황에서의 상대적 지위 우위에 기반하여, 직원에게 명백한 손해를 끼치는 것이 목적보다는 무례함을 표현하는 경우가 많다(Slitter, Jex, Wolford & McInnerney, 2010; 김미미, 김보영, 2017).

초기의 무례행동 관련 연구들은 주로 조직 구조와 개발에 직접적인 영향을 미치는 동료의 무례함 및 상사의 무례함에 초점이 맞춰져 있으며, 고객 무례행동에 관한 연구는 비교적 적은 관심을 받아왔다(Arnold & Walsh, 2015). 이는 무례행위의 대상에 대한 폐해 의도가 모호하고, 상호존중 원칙에 반하는 저수준의 행동 이탈로, 사회적 저해 행동, 괴롭힘, 그리고 학대적 감시와 같은 직접적 공격행동에 비해 그 영향력이 덜하다고 판단되었기 때문이라 할 수 있다(Zhou, Yan, Che & Meier, 2015).

하지만 고객 무례행동은 특정 고객이 아닌, 고객 집단 전반에서 주기적으로 관찰되는 행동 패턴이며, 특히 고객과의 직접적인 대면이 요구되는 서비스 지향적 직무를 수행하는 종사자들은 이러한 행동으로 인해 수치심과 모욕감을 느끼며, 업무 수행 능력과 자질에 부정적인 영향을 미치기 때문에, 서비스 업계에서 심각한 문제로 떠오르면서 서비스 산업 내 실무자와 연구자 모두로부터 관심이 집중되고 있다(Bunk & Magley, 2013, Fisk et

al., 2010). 고객 무례행동 관련 연구들을 살펴보면 주로 서비스 제공자의 직무능력이 어떻게 훼손되는지를 중심으로 이루어져 왔다(Adams & Webster 2013; Hur, Moon & Han, 2015). 자세히 살펴보면 고객 무례행동을 경험한 서비스 제공자들은 이직 의도 증가(Han, Bonn & Cho, 2016), 직무 만족도 감소(Wilson & Holmval, 2013), 고객 중심성 감소(Kang & Lee, 2018), 서비스 사보타주(Cheng, Guo, Tian & Shaalan, 2020)를 포함한 다양한 부정적 영향을 보이는 것으로 나타났으며, 이런 과정에서 감정소진(Van Jaarsveld, Walker & Skarlicki, 2010), 스트레스 수준의 상승(Kern & Grandey, 2009), 부당한 상황에 대한 인식 증가(Caza & Cortina, 2007) 등이 이들 변수 간의 관계 형성을 결정하는 중요한 매개변수로 파악되고 있다.

감정소진은 서비스 제공자들의 정서적 및 신체적인 고갈로 인해 직무몰입과 만족도가 감소하고, 따라서 직무 생산성이 크게 저하되는 상태를 의미한다. 이는 과도한 심리적 부담으로 인한 에너지 부족과 개인의 정서적 자원 고갈을 통해 나타나며, 장기적이고 누적적인 스트레스에 대한 반응으로 부정적인 감정 상태로 설명된다(Cordes & Dougherty, 1993).

특히 골프 캐디들은 고객과의 접점에서 근무하기 때문에 고객으로부터 언어폭력 혹은 심할 때는 공격행동까지 노출되기 쉽다. 실제로 고객 무례행동이 서비스 근로자들의 심리 건강에 미치는 영향을 검증한 국내 연구를 살펴보면, 고객의 무례한 행동은 근로자들의 감정소진을 불러일으키는 것으로 밝혀지기도 했다(최수정, 정기주, 2016).

이처럼 감정적 소진에 관한 선행연구는 주로 그 요인과 결과에 초점을 맞춰왔으며, 최근에서야 종업원들의 심리적 자본과 같은 감정소진 요인에 관한 연구들이 진행되기 시작했다(강경구, 2023; 남선주, 김영춘, 2023; 이병록, 2023). 하지만 실무적인 활용을 위해서는 추가 연구가 요구되고 있는 실정이다.

서비스 접점에서 감정소진을 겪는 직원들은 이런 감정적 탈진을 해소하기 위한 메커니즘인 사보타주 행동에 이르게 된다(정창윤, 김인신, 2015). 서비스 사보타주란 직장에서의 '반생산적 행동' 또는 '비생산적인 행동'(Walton & Taylor, 1971)으로서, 직장공격행위(Baron & Neuman, 1996), 부당행위(Vardi & Wiener, 1996), 또는 조직보복행위(Scarlicki & Folger, 1997)로도 정의되고 있다.

서비스 사보타주는 과거에 주로 제조업 분야 연구에서 다뤄져 왔지만, 생산지연, 재산파손, 관계 파멸 등 기업 경영에 피해를 입힐 수 있는 주요 방해 행동으로 인식되면서 서비스 산업의 특정 직무 환경에서 발생하는 사보타주 행동에 대한 연구의 중요성이 강조되기 시작했다.

Chi, Yang & Lin(2018)은 서비스 사보타주가 고객의 부당행위에 대한 서비스 종사원의 학대 행위라고 규정하면서, 이러한 행위는 고객 불량행동으로 인한 종사원들의 직무스트레스와 감정보동에서 기인한다고 했다. 또한 서비스 사보타주는 고객에 대한 불만과 적대감을 나타내거나 고객과 논쟁을 하고, 고객에게 적절하지 못한 방법으로 대하기도 하며, 고객이 보이지 않는 곳에서 장난을 치는 등의 행위로 나타나게 된다(Zhou, Ma & Dong,

2018). 따라서 일반적인 사보타주가 조직에 제한적인 피해를 주는 반면, 서비스 상황에서 발생하는 사보타주는 고객에게 직접적인 피해를 유발하므로, 그 결과가 훨씬 더 치명적이라고 할 수 있다.

이에 골프장과 같은 서비스 산업에서 캐디는 고객과 직접적으로 상호작용을 하므로, 그들은 고객의 무례한 행동에 취약하다는 것을 알 수 있으며, 이러한 행동은 캐디의 감정적 소진을 유발하고, 결과적으로 서비스 품질을 저하하며, 이는 다시 서비스 사보타주로 이어질 수 있음을 예측해볼 수 있다.

다양한 서비스 산업에 있어서 고객의 무례행동과 서비스 제공자의 사보타주 현상에 대한 연구가 이루어져 왔다. 그러나 골프장 캐디의 경우, 이들은 일반적인 서비스 제공자와는 차별화된 작업 환경에서 활동하며, 긴 시간 동안 고객과 직접적으로 상호작용한다. 이러한 상황은 캐디에게 특별한 감정적, 정신적 부담을 주며, 이에 따라 고객의 무례행동이 캐디의 감정소진 및 서비스 사보타주에 미치는 영향 역시 별도의 연구가 필요하다.

골프는 자연환경에서 진행되는 스포츠로서, 매투라운드마다 같은 결과를 기대하기 어렵다. 이에 따라 캐디는 고객에게 제공하는 서비스가 더욱 다양한 상황과 변수에 의해 영향을 받을 수 있다. 이런 특수한 작업 환경에서의 서비스 제공 특성을 고려하지 않은 채 일반 서비스 제공자에 대한 연구 결과를 그대로 적용하기에 다소 무리가 있을 수 있다. 그 결과는 효과적인 해결책을 제시하지 못할 수 있다.

따라서 골프장 캐디를 대상으로 고객의 무례한 행동이 감정소진과 서비스 사보타주에 미치는 구체적인 심층적인 영향을 분석하는 연구가 필요하다

고 판단된다. 이에 본 연구는 골프장 캐디의 작업 만족도 향상, 골프장 서비스 품질 개선, 그리고 골프 산업 전반의 경쟁력 제고에 기여하는데 그 목적이 있다.

2. 연구가설

1) 고객 무례행동과 감정소진 간 관계

고객 무례행동은 서비스 제공자의 감정적, 인지적 자원을 고갈시킬 수 있는 사회적 스트레스 요인으로 간주할 수 있으며, 일반적으로 이러한 고갈을 겪게 되면 감정소진으로 이어진다(Karatepe & Aleshinloye, 2009).

Bavik & Bavik(2015)은 고객의 무례행동이 서비스 제공자의 감정소진에 어떻게 영향을 미치는지를 분석하였으며, 그 결과 서비스 제공자가 스트레스 요인에 장시간 노출되면 부정적 심리경험을 겪게 되며, 감정소진을 경험한다고 주장하였다. 또한 Yagil(2008)서비스 접점 종업원은 업무 수행 과정에서 고객의 불량적인 언행을 겪게 되면 심리적 고통, 감정소진, 부정적 직무태도를 초래한다고 하였다. 따라서 이러한 이론적 배경을 근거로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1: 고객 무례행동은 골프캐디 감정소진에 정적인 영향을 미칠 것이다.

2) 고객 무례행동과 서비스 사보타주 간 관계

서비스 사보타주는 서비스 제공 현장에서 종업원들의 고의적이고 계획된 부적절한 행동으로서, 기업

의 이익과 성장에 부정적인 영향을 미친다(Harri & Ogbonna, 2002).

선행연구에 따르면 고객의 부당한 대우는 서비스 사보타주와 정적 관계가 있는 것으로 나타났으며(Madupalli & Poddar, 2014), Fisk et al. (2010)은 고객 불량행동은 종사원의 감정적 탈진을 유발하고, 종사원은 이런 상태를 완화하려는 방법으로 사보타주 행동을 하게 된다고 하였다. 또한 서비스 종사원이 감정적 탈진 상황에 지속적으로 노출되면, 무의식적으로 반사회 행동을 하게 된다고 밝혀진 바 있다(Spector, Coulter, Stockwell & Matz, 2007). 따라서 이러한 이론적 배경을 근거로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2: 고객 무례행동은 서비스 사보타주에 정적인 영향을 미칠 것이다.

3) 감정소진과 서비스 사보타주 간 관계

감정소진은 일반적으로 직장에서의 심리적, 정서적 스트레스나 피로를 나타내는 지표로 사용되고 있다. 감정소진은 일에 대한 열정이나 흥미가 줄어들고, 일을 수행하는 데 필요한 정서적 에너지가 소진된 상태를 뜻한다. 감정소진을 겪는 서비스 제공자는 자신의 일에 대해 무관심하거나 무감각해지며, 고객에 대한 서비스 품질이 저하될 수 있다(Maslach & Jackson, 1981).

Lee & Ok(2014)는 호텔 서비스 제공자의 감정소진은 사보타주로 이어진다고 하였으며, 비슷한 맥락인 Lai, Sun & Chu(2020)의 연구에서도

직원들의 감정소진은 서비스 사보타주로 이어질 가능성이 높다고 하였다. 따라서 이러한 이론적 배경을 근거로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3: 골프장 캐디 감정소진은 서비스 사보타주에 정적인 영향을 미칠 것이다.

4) 고객 무례행동과 서비스 사보타주 간 관계에서 골프장 캐디의 감정소진의 매개효과

고객으로부터 감정소진이 된 서비스 제공자는 열정을 잃고 극심한 피로나 무력감을 느낀다. 이는 조직과 고객, 직무 및 자기 자신에게까지 부정적 태도를 보이며 낮은 성과나 태업까지 이어질 가능성이 높다(Kahill, 1988).

Kim & Qu(2019)는 고객의 무례한 대우가 종사원의 감정소진과 긍정적인 관계에 있으며, 감정소진 상태의 종사원은 고객뿐만 아니라 조직 구성원에게도 무례하게 행동한다고 했다. 또한 천덕희(2017)의 연구에서는 고객을 응대하는 과정에서 경험하는 정신적 스트레스로 인해 서비스 사보타주를 행하게 된다고 하면서, 정서적 소진이 서비스 사보타주에 미치는 영향력은 감정노동보다 2배 이상 높다고 하였다. 따라서 이러한 이론적 배경을 근거로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4: 고객 무례행동과 서비스 사보타주에 관계에서 골프장 캐디의 감정소진은 매개효과를 나타낼 것이다.

II. 연구 방법

1. 연구대상

본 연구는 고객 무례행동과 골프장 캐디 감정소진 및 서비스 사보타주와의 관계를 알아보기 위해 경기도에 위치한 골프장 10곳에서 근무하고 있는 캐디들을 모집단으로 선정하여 2023년 5월 1일부터 7월 1일까지 약 두 달간 설문을 진행하였다. 설문은 자기평가기입법에 의해 작성하도록 했으며, 총 321부의 설문지가 수거되었다. 이 중 불성실하게 응답하거나 응답이 누락된 12부를 제외한 총 309부를 실제 분석에 이용하였다.

연구대상자의 인구통계학적 특성은 다음 <표 1>과 같다. 성별에서는 남성이 59명(19.1%), 여성이 250명(80.9%)으로 나타났으며, 연령대는 40대가 135명(43.7%)으로 가장 많았다. 근무 기간은 3년 이상~5년 미만인 72명(23.3%)으로 가장

표 1. 연구 대상자의 인구통계학적특성

	구분	빈도	%
성별	남성	59	19.1
	여성	250	80.9
연령	20대	61	19.7
	30대	113	36.6
	40대	135	43.7
캐디 근무 기간	1년 미만	41	13.3
	1년 이상~3년 미만	67	21.7
	3년 이상~5년 미만	72	23.3
	5년 이상~7년 미만	69	22.3
	7년 이상	60	19.4
	합 계	309	100

많이 나타났다.

2. 조사도구

본 연구를 위해 사용한 조사도구는 설문지로서, 고객 무례행동, 감정소진, 서비스 사보타주, 인구통계학적 영역으로 구성하였다. 먼저 고객 무례행동 문항은 Pu, Ji & Wang(2022)의 연구에 사용된 측정 문항을 본 연구 목적에 맞게 수정 및 보완하여 총 6문항으로 구성하였다. 캐디들의 감정소진을 측정하기 위해 Maslach & Jackson(1981)의 연구를 토대로 본 연구의 맞게 수정 및 보완하여 4개 항목으로 구성하였다. 마지막으로 서비스 사보타주는 Wang, Liao, Zhan & Shi(2011)의 연구에서 사용한 척도를 바탕으로 본 연구에 맞게 수정 및 보완하여 4개 항목으로 구성하여 설문을 진행하였다. 각 변인의 측정을 위해 리커트 5점 척도를 사용하였다.

3. 자료처리방법

본 연구의 자료처리방법으로 SPSS 21.0을 이용하여 빈도분석과 변인 간의 관계를 알아보기 위한 상관관계분석을 실시하였다. 다음으로는 AMOS 21.0을 이용하여 문항의 타당성을 확보하기 위한 확인적요인분석을 실시하였으며, 각 변인 간의 인과 관계를 검증하기 위하여 구조방정식모형분석을 실시하였다. 또한 캐디의 감정소진의 매개효과를 알아보기 위해 부트스트랩핑 반복 횟수는 5,000번으로 설정하였으며, 95% 신뢰구간에서 간접효과를 추정하였다.

Ⅲ. 결과

1. 확인적 요인분석

본 연구에서 사용된 측정항목의 구성타당도를 검증하기 위해 확인적요인분석을 한 결과는 <표 2>와 같다. 모형의 적합도는 $\chi^2=944.053(df=74, p=.000)$, CFI=.881, NFI=.854, TLI=.873, RMR=.055로 나타났다. CFI, NFI TLI가 .8에서 .9 이상일 때 좋은 모델이라고 제시한 Dholakia & Bagozzi(2002)의 주장에 따라 본 연구의 확인적 요인분석결과는 전반적으로 적합지수 판단에 문제가 없는 것으로 나타났다. 각 변인별 집중타당성을 분석하기 위하여 평균분산추출지수 값과 개념신뢰도를 산출하였다. 그 결과, 모든 변인의 평균분산추출지수는 .701~.941, 개념신뢰도는 .903~.990으로 높게 나타났으며, 이는 김계수(2007)가 제시한 평균분산추출지수 .5 이상, 개념신뢰도 .7 이상의 값을 충족시켜, 각 변인들은 집중타당성을 갖는 것으로 나타났다.

2. 상관관계분석

고객 무례행동과 캐디 감정소진 및 서비스 사보타주의 관계에 대한 확인적요인분석을 통하여 단일차원성이 입증된 각 단위별 척도들 간의 상관관계를 실시하였으며, 그 결과는 <표 3>과 같으며, 평균과 표준편차를 <표 4>와 같다.

표 2. 전체모형에 대한 확인적 요인분석

변인	문항	비표준화계수	표준화계수	표준오차	t값
고객 무례행동	직접적인 무례한 언사	1.000	.968		
	자신들의 불만을 나에게 직접 표시	.984	.966	.021	46.818***
	나에게 참을성 없거나 짜증난 모습 보임	.997	.966	.021	46.964***
	내려다보는 태도 보임	.992	.965	.021	46.361***
	나에게 화를 냄	.979	.962	.021	45.531***
	나에게 폭언을 함	.987	.956	.023	43.453***
평균분산추출지수=.941., 개념신뢰도=.990					
감정소진	내일 출근 생각에 피로감이 몰려옴	1.000	.995		
	업무로 인해 정신적으로 지침	.934	.966	.016	60.142***
	하루 종일 고객 상대는 너무나 힘들 일임	.924	.950	.018	50.199***
	완전히 녹초가 됨	.920	.919	.023	39.410***
평균분산추출지수=.920, 개념신뢰도=.979					
서비스 사보타주	서비스 제공 시 일부러 속도를 낮춤	1.000	.925		
	서비스 제공 시 열정적이지 않음	.906	.862	.044	20.539***
	무례한 고객에게 보복행위 함	.712	.751	.044	16.361***
	서비스 제공 시 골프장 규칙 안 지킴	.753	.691	.052	14.368***
평균분산추출지수=.702, 개념신뢰도=.903					
적합도	$\chi^2=944.053(df=74, p=.000)$, CFI=.881, TLI=.854, NFI=.873, RMR=.055				
p<.001***					

표 3. 각 변인의 대한 상관관계분석

	1	2	3
무례행동	1		
감정소진	.570**	1	
사보타주	.283**	.235**	1

p<.01**

표 4. 연구모형 적합도 분석결과

	M	SD	N
무례행동	3.836	.882	309
감정소진	3.889	.956	309
사보타주	3.636	.787	309

표 5. 연구모형 적합도 분석결과

χ^2	df	p	CFI	NFI	TLI	RMR
765.147	62	.000	.891	.883	.863	.056

3. 연구모형의 적합도 평가

가설검증을 위해 AMOS 21.0을 사용하여 구조방정식모형을 검증하였다. 구조모형의 모수추정은 최대우도법을 이용하였으며, 연구모형의 적합도를 검증한 결과는 <표 5>와 같다.

4. 가설검증 및 논의

본 연구에서 설정한 연구모형이 적합하다고 판단되어 가설을 검증하였으며, 결과는 <표 6>, <표 7>과 같다.

표 6. 연구모형의 가설검증 결과

	경로 계수	표준 오차	t	채택 여부
H1 무례행동→감정소진	.659	.055	11.936***	채택
H2 무례행동→사보타주	.239	.070	3.412***	채택
H3 감정소진→사보타주	.124	.061	20.038*	채택

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

표 7. 감정소진 매개효과의 Bootstrapping 결과

	95% 신뢰구간		
	매개효과	LLCI	ULCI
H4 무례행동→감정소진→사보타주	.082*	.003	.175

p<.05*

가설 1은 ‘고객 무례행동은 골프캐디 감정소진에 정적인 영향을 미칠 것이다’로서 분석 결과 $\beta = .659$, $t = 11.936$ ($p < .001$)로 가설이 채택되었다. 이러한 결과는 감정노동 근로자가 경험하는 고객의 무례한 언어폭력과 공격행동은 근로자의 감정을 소진키는 가장 큰 요인이라고 한 최수정, 정기주 (2016)의 연구와 타인에게 도움을 주는 직업을 가진 사람들은 공통적으로 고객으로부터 받는 스트레스로 인해 감정소진이 발생된다는 Sliter, Jex,

Wolford, & McInnerney(2010)의 연구결과를 지지하는 것으로 나타났다.

이에 골프장은 캐디들의 감정소진을 최소화할 수 있는 교육 프로그램을 제공해야 할 것이다. 이는 캐디들이 고객과의 상호작용에서 발생하는 스트레스를 효과적으로 관리할 수 있도록 도와줄 것이며, 고객 경험을 향상시킬 수 있을 것이다. 또한 골프장 이용 고객들에게 캐디들이 겪는 스트레스와 이에 따른 감정소진에 대한 캠페인을 진행시킬 수 있다. 이는 고객들이 캐디에 대한 존중과 이해를 강화해 결과적으로 캐디의 근무환경 개선과 함께 직업 만족도를 높일 수 있을 것이다.

가설 2는 ‘고객 무례행동은 골프캐디 서비스 사보타주에 정적인 영향을 미칠 것이다’로서, 분석 결과 $\beta = .239$, $t = 3.412$ ($p < .01$)로 가설이 채택되었다. 이러한 결과는 고객의 부당대우가 서비스 제공자의 사보타주에 영향을 미친다는 Madupalli & Poddar (2014)의 연구결과를 지지하고 있다. 또한 Harri & Ogbonna(2012)도 직원의 서비스 사보타주 행동의 원인으로 불량 고객행동과 직무스트레스를 언급하여, 가설 2를 지지하는 것으로 나타났다.

캐디의 서비스 사보타주는 골프장에 피해를 직접적으로 주는 의도적인 행동이기 때문에, 이러한 문제를 해결하기 위한 노력은 필수이다. 이에 골프장은 고객들이 캐디에 대한 적절한 행동을 유지하도록 요구하는 규칙을 설정하고 이를 시행할 수 있도록 해야 할 것이다. 더 나아가 이러한 규칙을 어길 시, 골프장 입장 제한, 퇴장 등의 페널티를 주어 무례행동을 예방해야 할 것이다. 또한 캐디의 서비스 품질을 높이는 노력도 필요하다. 이는 캐디 교육 프로그램

램을 강화하거나, 캐디의 전문성을 강조하는 마케팅 캠페인을 통해 달성될 것이라 판단된다.

가설 3은 '골프장 캐디 감정소진은 서비스 사보타주에 정적인 영향을 미칠 것이다'로서, 분석결과 $\beta=.124$, $t=20.038(p<.05)$ 로 가설이 채택되었다. 이는 직원의 감정적 탈진상황이 지속되면 무의식적으로 반사회적 행동하게 된다는 Spector, Coulter, Stockwell & Matz(2007)의 연구결과를 뒷받침하는 것으로 나타났다. 또한, 일회성의 고객 무례행동은 서비스 제공자에게 스트레스로 인식되지 않을 수 있지만, 인식된 무례한 사건의 누적은 부정적인 결과로 이어질 수 있다는 Kern & Grandey(2009)의 연구를 지지하는 것으로 나타났다.

따라서 골프장 측에서는 캐디들이 감성소진을 겪더라도, 서비스 사보타주로 이어지지 않게 다양한 노력을 해야 할 것이다. 이를 위한 하나의 노력으로 캐디 평가와 보상체계를 갖추는 것이다. 골프장은 캐디의 노력과 감정소진을 정확히 반영하는 평가와 보상체계를 도입함으로써, 캐디의 동기를 높이고 감정소진에 따른 부정적인 영향을 줄일 수 있을 것이다. 캐디들은 최소 4시간 이상의 연속된 시간 동안 고객에게 집중된 서비스를 제공해야 하는 고강도의 업무 환경에 노출되어 있으므로, 이러한 지속적인 노력은 캐디의 감정소진을 촉발할 수 있으며, 그 결과로 서비스 품질의 저하가 초래될 수 있다. 따라서, 골프장 측은 캐디의 작업 요건을 충분히 고려한 체계적이고 전문적인 감정 지원 프로그램의 개발과 실행에 투자해야 할 것이다. 골프장은 캐디에게 정기적인 정서 지원과 상담 프로그램

제공을 통해 캐디의 감정소진을 완화해야 할 것으로 판단된다.

가설 4는 '고객 무례행동과 서비스 사보타주에 관계에서 골프장 캐디의 감정소진은 매개효과를 나타낼 것이다.'로서, 분석결과 매개효과 계수는 .082로서 고객 무례행동과 서비스 사보타주 관계에서 감정소진의 매개효과 설명력은 8.2%로 나타났으며, 95% 신뢰구간에서 하한값은 .003, 상한값은 .175로 하한값과 상한값 사이에 0을 포함하고 있지 않아 매개효과가 통계적으로 유의함을 확인할 수 있었다.

이러한 결과는 고객 무례행동과 같은 불량행동은 종사원의 심리적 탈진을 유발하게 되고, 종사원은 이러한 감정소진을 완화하려는 방법으로 사보타주 행동을 하게 된다는 Harris & Ogbonna(2012)의 연구와 고객의 무례함을 경험한 직원들은 피곤함을 느끼고 결과적으로 고객에게 잘못된 행동을 할 수 있다는 Walker, Van Jaarsveld & Skarlicki(2014)의 연구결과를 지지하는 것으로 나타났다.

결과를 바탕으로, 위에 제시한 내용들과 함께 골프장에서는 공적인 무례행동을 규정하여, 골프장 내에서 고객들이 캐디에 대한 적절한 행동을 유지할 수 있는 규칙을 설정하고 이를 시행할 수 있도록 해야 할 것이다. 그리고 이러한 규정을 어겼을 시, 벌금, 벌점 혹은 일정 기간에 골프장 입장 금지 등의 강한 규정을 적용해야 할 것이다. 더 나아가 캐디들에게 호스피탈리티 훈련을 제공하면, 그들이 고객과 더 효과적으로 상호 작용하고 고객에 대한 불만을 관리하는 방법을 습득할 수 있을 것이다. 이러한 훈련은 캐디들이 고객의 무례행동에 더 잘 대처하고, 그로 인해 발생하는 감정소진을 줄일 수

있을 거라 판단된다.

IV. 결론

본 연구는 골프장에서 고객의 무례행동, 캐디의 감정소진 및 서비스 사보타주의 관계를 규명하는 데 그 목적이 있다. 결과와 논의를 통해 결론을 도출하였으며 다음과 같다.

첫째, 고객 무례행동은 골프캐디 감정소진에 정적인 영향을 미쳤다. 둘째, 고객 무례행동은 서비스 사보타주에 정적인 영향을 미쳤다. 셋째, 골프장 캐디 감정소진은 서비스 사보타주에 정적인 영향을 미쳤다. 넷째, 고객 무례행동과 서비스 사보타주에 관계에서 골프장 캐디의 감정소진은 매개효과를 나타냈다.

이러한 결과는 골프장이 고객과 캐디 간의 상호작용을 긍정적으로 이끌어 갈 수 있는 전략적 중점 분야를 식별할 수 있게 하며, 이는 서비스 품질의 향상과 고객 만족도의 증가로 연결될 수 있을 것이다. 또한, 캐디의 복지와 직무 만족도를 높이는 방안을 개발하는 데에도 중요한 가치를 지니고 있다고 판단된다.

결국, 본 연구는 고객 서비스의 성공을 단순한 트랜잭션 수준에서 넘어서, 인간적 상호작용과 정서의 역할을 중시하는 전략적 접근이 필요함을 강조하고

있다. 골프장 측은 이러한 연구결과를 바탕으로 전반적인 서비스 경험을 재구성하고, 고객과 캐디 간의 건설적인 관계를 촉진하는 혁신적인 방안을 모색해야 할 것이다.

다음은 본 연구를 수행하는 데 있어 한계점과 이에 따른 몇 가지 제언을 하고자 한다.

첫째, 본 연구는 경기도 내에 골프장에서 수행되었으므로, 다른 지역에서의 결과와 차이가 있을 수 있다. 차기 연구는 다양한 지역과 문화적 배경에서의 조사를 포함하여 일반화된 결론을 도출해야 할 필요가 있다고 판단된다. 둘째, 본 연구에서는 309개의 표본을 최종 분석에 활용하였기 때문에, 모든 캐디의 의견과 경험을 완벽하게 반영하는 데 다소 무리가 있다. 더 넓은 연령대, 경력 수준 등 다양한 측면의 캐디를 포함한 보다 큰 표본을 사용하는 연구가 필요할 것으로 판단되며, 특히 남성 캐디가 증가하고 있는 현시점에서 여성과 남성 캐디 간에 무례행동 인식에 대한 차이를 분석하는 연구가 필요할 것으로 판단된다. 셋째, 본 연구는 특정 변수들에 집중하였으나, 서비스 품질과 캐디의 감정 상태에 미칠 수 있는 다른 외부 변수들을 고려하지 못하였다. 차기 연구에서는 고객의 성격, 성별, 캐디의 교육 수준, 골프장 경영진의 리더십 스타일 등 추가적인 변수를 고려하여 진행된다면 골프장의 고객 서비스 및 캐디 복지관리 연구 분야에서 더 심도 있고 포괄적인 이해증진에 기여될 것이라 판단된다.

참고문헌

- 강경규(2023). 베이커리카페 종사원의 직무스트레스가 직무소진과 이직의도에 미치는 영향: 성별에 따른 조절효과를 중심으로. **인문사회** 21, 14(2), 2051-2062.
- 강성호, 이한근, 김민성, 허원무(2018). 고객 무례 경험이 판매원의 교차판매행동에 미치는 영향: 직무관련 자기 효능감과 고객지향성의 매개효과를 중심으로. **마케팅관리연구**, 23(2), 45-65.
- 김기홍(2015.6.1.). 전국 골프장 캐디 설문, 10명 중 8명 '진상' 골퍼. 에이빙. <https://kr.aving.net/news/articleView.html?idxno=1248300>
- 김계수(2007). **구조방정식 모형분석**. 한나래.
- 김미미, 김보영(2017). 고객의 무례한 행동이 서비스 직원의 일과 생활 영역에 미치는 부정적 영향에 관한 연구: 조직후원인식과 심리적 디스트레스의 조절된 매개효과. **경영학연구**, 46(3), 663-690.
- 나도혜(2022.1.28.). 진상 골퍼 주의보. **골프저널**. <https://www.golfjournal.co.kr/news/articleView.html?idxno=3428>
- 남선주, 김영춘(2023). 사회복지시설 종사자의 감정노동이 직무만족에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로. **아시아태평양 융합연구교류논문지**, 9(6), 223-233.
- 이병록(2023). 노인일자리전담기관 종사자의 감정노동과 이직의도의 관계: 조직현신과 직무소진의 매개효과. **한국사회복지행정학**, 25(3), 1-25.
- 정창윤, 김인신(2015). 고객불량행동이 서비스 접점 직원의 직무소진 및 서비스 사보타주에 미치는 영향-외식업 종사자를 대상으로. **관광학연구**, 39(3), 143-156.
- 천덕희(2017). 국외여행인솔자의 서비스 사보타주 선행요인과 결과요인의 영향관계 연구. **관광연구**, 32(4), 81-99.
- 최수정, 정기주(2016). 콜센터에서 상담사의 지각된 고객언어폭력이 감정노동과 감정소진에 미치는 영향. **경영학연구**, 45(1), 295-328.
- Adams, G. A., & Webster, J. R. (2013). Emotional regulation as a mediator between interpersonal mistreatment and distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 697-710.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452 - 471.
- Arnold, K. A., & Walsh, M. M. (2015). Customer incivility and employee

- well-being: Testing the moderating effects of meaning, perspective taking and transformational leadership. *Work & Stress*, 29(4), 362-378.
- Aslan, A., & Kozak, M. (2012). Customer deviance in resort hotels: The case of Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(6), 679-701.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 22(3), 161-173.
- Bavik, A., & Bavik, Y. L. (2015). Effect of employee incivility on customer retaliation through psychological contract breach: The moderating role of moral identity. *International journal of hospitality management*, 50, 66-76.
- Bunk, J. A., & Magley, V. J. (2013). The role of appraisals and emotions in understanding experiences of workplace incivility. *Journal of occupational health psychology*, 18(1), 87-105.
- Caza, B. B., & Cortina, L. M. (2007). From insult to injury: Explaining the impact of incivility. *Basic and applied social psychology*, 29(4), 335-350.
- Cheng, B., Guo, G., Tian, J., & Shaalan, A. (2020). Customer incivility and service sabotage in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1737-1754.
- Chi, N. W., Yang, J., & Lin, C. Y. (2018). Service workers' chain reactions to daily customer mistreatment: Behavioral linkages, mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 58.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18(4), 621-656.
- Dholakia, U. M., & Bagozzi, R. P. (2002). Mustering motivation to enact decisions: How decision process characteristics influence goal realization. *Journal of Behavioral Decision Making*, 15(3), 167-188.
- Fisk, R., Grove, S., Harris, L. C., Keeffe, D. A., Daunt, K. L., Rebekah, R. B. and Wirtz, J. (2010), Customers behaving

- badly: A state of the art review, research agenda and implications for practitioners, *Journal of Services Marketing*, 24(6), 417-429.
- Han, S. J., Bonn, M. A., & Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97-106.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2002). Exploring service sabotage: The antecedents, types and consequences of frontline, deviant, antiservice behaviors. *Journal of Service Research*, 4(3), 163-183.
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Han, S. J. (2015). The effect of customer incivility on service employees' customer orientation through double-mediation of surface acting and emotional exhaustion. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(4), 394-413.
- Hur, W. M., Moon, T., & Jun, J. K. (2016). The effect of workplace incivility on service employee creativity: the mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *Journal of Services Marketing*, 30(3), 302-315.
- Kahill, S. (1988) Interventions for burnout in the helping professions: A review of the empirical evidence. *Canadian Journal of Counselling*, 22(3), 162-169.
- Kang, Y. J., & Lee, W. J. (2018). Effects of sense of control and social presence on customer experience and e-service quality. *Information development*, 34(3), 242-260.
- Karatepe, O. M., & Aleshinloye, K. D. (2009). Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 349-358.
- Kern, J. H., & Grandey, A. A. (2009). Customer incivility as a social stressor: The role of race and racial identity for service employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 46-57.
- Kim, H., & Qu, H. (2019). The effects of experienced customer incivility on employees' behavior toward customers and coworkers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(1), 58-77.
- Lai, M. Y., Sun, L. H., & Chu, H. L. (2020). Emotional labor and service sabotage in the hospitality industry: The mediating role of emotional exhaustion.

- Journal of Tourism and Hospitality Management*, 8(1), 120-132.
- Lee, J. J., & Ok, C. M. (2014). Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based on conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 176-187.
- Madupalli, R., & Poddar, A. (2014). Problematic customers and customer service employee retaliation. *Journal of services marketing*, 28(3), 244-255.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Pu, B., Ji, S., & Sang, W. (2022). Effects of customer incivility on turnover intention in China's hotel employees: A chain mediating model. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 327-336.
- Rafaeli, A., Erez, A., Ravid, S., Derfler-Rozin, R., Treister, D. E., & Scheyer, R. (2012). When customers exhibit verbal aggression, employees pay cognitive costs. *Journal of applied psychology*, 97(5), 931-950.
- Rhee, S. Y., Hur, W. M., & Kim, M. (2017). The relationship of coworker incivility to job performance and the moderating role of self-efficacy and compassion at work: The job demands-resources (JD-R) approach. *Journal of Business and Psychology*, 32, 711-726.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology*, 82(3), 434-443
- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., & McInnerney, J. (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., Coulter, M. L., Stockwell, H. G., & Matz, M. W. (2007). Perceived violence climate: A new construct and its relationship to workplace physical violence and verbal aggression, and their potential consequences. *Work & Stress*, 21(2), 117-130.
- Van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., & Skarlicki, D. P. (2010). The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *Journal of management*, 36(6), 1486-1504.
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior

- in organizations: A motivational framework. *Organization science*, 7(2), 151-165.
- Walker, D. D., Van Jaarsveld, D. D., & Skarlicki, D. P. (2014). Exploring the effects of individual customer incivility encounters on employee incivility: The moderating roles of entity (in) civility and negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 151.
- Walton, H., & Taylor, J. E. (1971). Blacks and the southern prohibition movement. *Phylon*, 32(3), 247-259.
- Wang, M., Liao, H., Zhan, Y., & Shi, J. (2011). Daily customer mistreatment and employee sabotage against customers: Examining emotion and resource perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(2), 312-334.
- Wilson, N. L., & Holmvall, C. M. (2013). The development and validation of the Incivility from Customers Scale. *Journal of occupational health psychology*, 18(3), 310.
- 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.
- Zhou, X., Ma, J., & Dong, X. (2018). Empowering supervision and service sabotage: A moderated mediation model based on conservation of resources theory. *Tourism Management*, 64, 170-187.
- Zhou, Z. E., Yan, Y., Che, X. X., & Meier, L. L. (2015). Effect of workplace incivility on end-of-work negative affect: Examining individual and organizational moderators in a daily diary study. *Journal of occupational health psychology*, 20(1), 117-130.

The Relationship between Customer Incivility, Caddie's Emotional Exhaustion and Service Sabotage

Ji Hae Lee(Kyung Hee University, Lecturer)

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze how customer incivility at golf courses affects caddies' emotional exhaustion and service sabotage. The study method selected caddies working at 10 golf courses in Gyeonggi-do as a population and conducted a survey for about two months from May 1 to July 1, 2023. The questionnaire was prepared using the self-evaluation method, and a total of 309 copies were used for final validity sample. Frequency analysis and correlation analysis were conducted using SPSS 21.0 as the data processing method of the study, and confirmatory factor analysis and structural equation model analysis were conducted using AMOS 21.0. In addition, in order to find out the mediating effect of emotional exhaustion of caddies, the indirect effect was estimated using the bootstrap confidence interval method, and the results are as follows. First, customer incivility had a positive influence on emotional exhaustion of golf caddies. Second, customer incivility had a positive influence on service sabotage. Third, emotional exhaustion of golf course caddies had a positive influence on service sabotage. Fourth, the emotional exhaustion of golf course caddies showed a mediating effect in the relationship between customer incivility and service sabotage. Through this, golf courses have to develop and implement strong policies and programs to manage customers' incivility, alleviate caddies' emotional exhaustion, and prevent service sabotage.

Key words: Customer incivility, Emotional exhaustion, Service sabotage, Caddie, Golf course

논문 접수일 : 2023. 08. 13

논문 승인일 : 2023. 09. 12

논문 게재일 : 2023. 09. 30