

불량고객대응에 대한 조직문화와 리더행동의 적합성이 레스토랑 접점직원의 리더와 조직 신뢰에 미치는 영향

The Congruence Effect of Organizational Culture and Leaders' Coping Behavior against Bad Customers on Restaurant Employees' Perceived Trust on the Leader and the Organization

김윤희*, 이충훈**

Kim, Yoon Hee., Lee, Chung Hun

Abstract

The purpose of study is to propose a conceptual research framework that identifies how the congruence of an organization culture and a leader's coping behavior against bad customers influences the restaurant employees' trust on the leader and the organization. The study employs an experiment using hypothetical scenarios of restaurant service encounter where a restaurant frontline employee watches his/her manager cope with a bad customer's misbehavior, according to the organizational culture. Frontline employees working in restaurant industry participated in this experiment and were randomly assigned to one of the scenarios.

The results showed that when the manager's coping behavior (i.e., supporting the frontline employees) against bad customers was consistent with the organizational culture, the frontline employees' morale and trust on the manager and the restaurant organization were significantly enhanced and increased. Managerial implications with study limitation were also discussed.

주제어 : 불량고객(Bad Customer), 조직문화 (Organizational Culture), 신뢰
(Trust), 직원사기 (Employee Morale)

* 세종대학교 관광대학원 호텔외식경영학과 석사

** (교신저자)세종대학교 호텔관광경영학과 조교수, e-mail: chleee@sejong.ac.kr

I. 서 론

최근 미디어에 한 도시락업체가 ‘갑질’ 고객은 받지 않겠다는 안내문을 매장에 붙여 화제가 되었다. ‘공정서비스 권리안내’라는 글로 ‘손님은 왕’이라는 의식이 보편화된 한국 사회에서 이 글이 많은 반응을 불러일으킨 것은 그만큼 외식업에서 블랙컨슈머, 이른바 ‘불량고객’이 많음을 반증하는 것으로 보인다. 무조건적인 서비스 대신 손님에게 맞는 공정한 서비스를 제공하겠다는 조직의 문화는 직원의 사기진작 및 회사에 대한 애사심을 높였으며, 그동안 사회에 만연해온 ‘갑질’에 해당하는 사회적 편견이 깨지고 있는 상황이라는 점에서 반향을 불러 일으키고 있다.

정상적 고객행동의 범주를 벗어난 반응 및 구매행위 등을 보이는 고객들을 불량고객 (Black Consumer) 또는 블랙컨슈머 (Black Consumer)라 일컫고 있으며, 이러한 블랙컨슈머로 인한 피해는 환대산업을 포함한 다양한 서비스산업에서 발생되고 있다. 이런 불량고객들은 주변고객의 경험을 방해하고 서비스 종사원의 감정노동을 심화시키는 등의 피해를 양산하고 있으며, 따라서 불량고객의 역기능적 행동을 관리하는 것이 서비스기업의 중요한 문제로 부각되고 있다.

고객의 불량행동에 대한 높은 사회적 관심도 만큼 이에 대한 많은 연구들이 수행되어 왔으며, 이는 크게 두 가지 관점으로 분류될 수 있다 (김지영 등, 2016). 첫째는 고객의 불량행동을 유발시키는 동기요인을 규명하고자 한 고객관점의 연구로, 대부분 사회교환이론을 근거로 제공된 서비스결과 및 종업원의 과실 등 서비스실패로 인한 고객의 불만족이 불량행동의 주요 원인으로 밝혀졌다 (Harris & Reynolds, 2004; Wilkes, 1978). 둘째는 고객의 불량행동이 서비스 종사원에 미치는 영향관계를 규명하고자 한 연구로서, 고객의 불량행동은 종업원의 직무스트레스, 감정고갈, 직무불만족, 이직의도 등에 심각한 부정적 영향을 미친다는 결과를 보여주고 있다 (Ashforth & Humphrey, 1993; Maslach, 1982).

불량고객의 무례한 행동은 서비스 전방직원의 모욕감이나 수치심을 유발시켜 사기 (Morale)를 저하시키며, 기업은 이에 대한 대응으로 많은 비용과 노력을 소모하므로 다른 고객에게 투입 되어야 할 자원을 낭비하게 된다. 결국 불량고객은 기업에게 경제적 손실 뿐 만 아니라 기업 이미지까지도 훼손시키기 때문에 상습적이고 고의적인 불량고객은 퇴출시키는 것이 필요하다 (이유재, 2005). 고객만족을 기업의 최대과제로 삼는 현대의 경영풍조가 소비자들에게 “고객은 왕”이라는 의식을 고취시켜 억지스럽고 공정하지 못한 행동하기 쉬운 풍토를 만들었으며, 이런 결과에 의

해 초래된 불량고객현상은 많은 서비스기업과 종사원에게 피해를 입히고 있다(이유재, 2004).

이에 본 연구는 불량고객을 대응하는 조직문화와 리더행동을 통해 직원의 사기에 미치는 영향을 파악하고 나아가 직원들의 리더 및 조직에 대한 신뢰도에 어떠한 영향을 미치는지 파악하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 불량고객

불량고객에 대한 정의는 고객의 행동의도나 형태 등에 따라 학자들 간의 이견이 존재하나 서비스기업과 직원 그리고 다른 고객에게 의도적인 부정적 영향을 끼치는 고객으로 정의된다 (Lovelock, 1994). 불량고객의 개념은 고객들의 일탈행동과 관련된 연구에서 논의되고 있으며, Huefner와 Hunt (2000)는 고객 보복의 개념을 제시하면서, 직원과 기업에게 의도적으로 해를 가하려는 행동으로 규정했다. 이외에도 고객과 기업 간 서비스교환 과정에서 고객에 의해 발생하는 다양한 의도적, 우연적 부정행동에 대해 다양한 용어가 있다. Mills & Bonoma(1979), Moschis & Cox(1989)의 일탈고객행동, Cole(1989)의 고객 방해와 부정, Fullerton & Punj(1993; 1997)의 고객이상 행동, Strutton, Vitell, & Pelton(1994)의 부적절한 고객행동, Bitner, Booms, & Mohr(1994)의 문제 고객, Albers-Miller(1999)와 Fullerton & Punj(1998; 2004)의 고객부정적행동, 고객의 비윤리적 행동 등이 그 예다. 전술한 연구들은 용어에서 차이를 보이나, 서비스교환 과정에서 발생하는 고객들의 불량행동을 의도성과 우연성, 비의도성을 통합적으로 포함한 점은 공통적이다(Steenhaut, 2003).

한편, 국내에서는 다양한 형태의 불량고객의 행동을 지칭하는 용어 중 ‘불량고객행동’ 또는 ‘고객불량행동’을 일반적으로 사용하고 있다. 비 학술적 일상용어로는 블랙컨슈머란 용어를 보편적으로 사용되고 있으며, 이유재(2002)의 연구에서 불량고객의 개념을 최초로 제시했으며 ‘의도적 혹은 우연히 타 고객과 서비스 기업에게 부정적 영향을 미쳐 서비스 전달을 저해하는 고객’으로 정의했다.

인적자원의 관리가 중요한 레스토랑 등의 환대산업에서 불량고객으로 인한 피해가 더욱 커지고 있으며, 특히 고객과의 접점에서 종사하는 전방직원은 불

랑고객의 불공정한 요구와 행동에 직무상 스트레스와 자존감 저하 등을 경험하여 중국에 조직에서 이탈하는 부정적인 결과가 증폭되고 있다. 따라서, 환대산업에서 불량고객대응에 대한 조직문화를 구축하고 조직의 리더는 불량고객의 무리한 요구로부터 점점직원을 보호하는 대응행동을 이행함으로써 직원의 사기를 진작시키고 조직과 리더에 대한 신뢰를 증진시키기 위한 방안을 모색하는 것이 매우 중요하다.

2. 직원사기

직원의 사기는 조직의 구성원들이 업무를 수행하는 과정에서 느끼는 안정감, 동료와의 우호관계, 공동의 목표추구, 상사로 부터의 안정감 등 인간차원의 충족상태 및 욕구 충족에 대한 직무만족감으로 정의된다 (강성운, 2013). 직원의 사기를 조직의 집단정신으로 표현한다는 점에서 조직 구성원이 전체적으로 조직의 목표달성을 위하여 상호협력하고 조직활동을 수행하는 것을 의미한다. 이처럼, 조직 내 직원사기는 집단성을 띄고 있어 동료집단 내의 협동심을 인간관계적인 측면은 물론 문제해결을 위해 매우 중요한 역할을 하기 때문에 조직구성원의 집단적 사기진작은 개인적으로 떨어진 구성원의 사기를 회복시키는데 도움을 준다고 볼 수 있다 (이재영, 2011).

또한 직무집단의 규범 및 규모도 사기에 영향을 미칠 수 있으며, 직무의 성격과 조직 전체의 여건, 운영 정책 등도 집단 사기에 영향을 미친다고 볼 수가 있기에 관리적 측면에서의 조직 운영인 조직의 전체적인 분위기와 원활한 정책 수행 등을 고려할 때 조직 적인 차원의 사기를 증진하려는 노력도 함께 병행해야한다(이훈재, 2009). 이상에서 논의된 정의를 바탕으로 구성원의 사기는 단일개념이 아닌 제반요소가 포함되어 있는 복합적인 개념으로서 태도, 감정 및 정서의 집합체임과 동시에 집단의 복합적 감정을 바탕으로 하여 어느 목적에 매진하는 의욕적이고 적극적인 행동과 관계되는 독특한 정신 상태와 집단의 자율성이 라고 말할 수 있다.

따라서, 고객을 응대하는 점점직원이 불량고객의 무리한 요구와 불공정한 행동으로 인하여 저하된 사기를 단순히 개인차원의 노력을 통해 회복할 수 있다기 보다는 불량고객에 대응하는 조직차원의 문화를 확립하고 동료집단 내의 협력적인 대응을 통하여 집단의 사기진작을 통해서 회복될 수 있다. 특히, 불량고객대응에 관한 조직문화와 이에 따른 조직 리더의 대응행동이 직원보호중심의 관점으로 이행될 때 불량고객을 응대하는 점점직원의 개인차원의 사기 뿐 만 아니라 조직구성원 전체의 사기 또한 진작될 수 있다고 예상해 볼 수 있다.

3. 신뢰

1) 리더 신뢰

조직 내에서 구성원들이 지각하는 상사 또는 리더에 대한 신뢰 (믿음)은 리더가 자신을 조정하거나 통제할 목적이 아닌 구성원에게 중요한 행동을 하도록 요구할 것이라는 기대에 근거하여 리더로 받아들이고자 함을 의미한다. 다시 말해서 조직 구성원들은 리더에 대한 신뢰로서 자신의 리더로 부터 공정하게 대우 받게 될 것이라는 믿음을 의미한다(Greenberg & Baron, 1997). 부하직원의 리더에 대한 신뢰는 리더십 유효성과 직무 생산성에 중추적 역할을 하고 있다(Kouzes & Posner, 1987).

조직 구성원들은 자원, 시간, 정보를 공유하며, 그들에게 희생적 모습을 보이는 리더의 리더십은 수단적 목적 이상의 것을 성취 가능하게하며 상호신뢰형성의 핵심적 기제로 작용한다(Kahn, 1993). 이와 같이 리더의 리더십과 조직구성원의 리더에 대한 신뢰간의 관계는 사회적 교환관계로 해석될 수 있다. 이는 본질적으로 교환의 당사자들은 선의의 혜택을 서로 얻을 수 있으리라는 신뢰에 기초하여 이루어지는 관계를 말한다. 리더에 대한 신뢰는 부정적인 영향의 두려움 없이 직무와 관련된 문제를 해결하는데 리더와의 개방된 커뮤니케이션을 가능하게 하며, 이것은 어떤 문제가 생기더라도 서로 간에 신뢰가 형성되어 있다면 조직구성원과 리더가 함께 해결점을 찾으려 노력하고 리더에 대한 신뢰로 인해 구성원들은 더 많이 노력할 것이라고 생각해볼 수 있다. 리더에 대한 신뢰는 상대방의 행동에 대하여 확신 있는 긍정적 기대가 있을 때 성립된다. 따라서, 서비스 점점에서 불량고객을 응대하는 조직 구성원에게 불합리한 요구와 무례한 행동을 하는 불량고객을 조직의 리더가 직원보다 우선 시 하여 대응하는 행동은 조직 구성원의 사기를 저하시키고 리더에 대한 신뢰를 무너뜨리는 행위로 인지될 수 있다.

2) 조직 신뢰

Tan & Tan(2000)은 조직 신뢰란 “종사자들이 조직에 대한 전반적인 평가의 결과로서의 신뢰이고, 조직이 종사자들에게 이로운 행위를 하거나 적어도 해로운 행위를 하지 않을 것이라고 기대하는 것”이라고 설명했다. 조직 신뢰는 경제학, 사회학, 사회심리 등 다양한 영역에서 사용된다. 각 영역에서 구체적인 의미는 조금씩 달라지나 기본적으로 조직과 조직원, 그리고 직원 사이의 관계에서 생겨나는 믿음이라는 점에서는 공통점을 보인다.

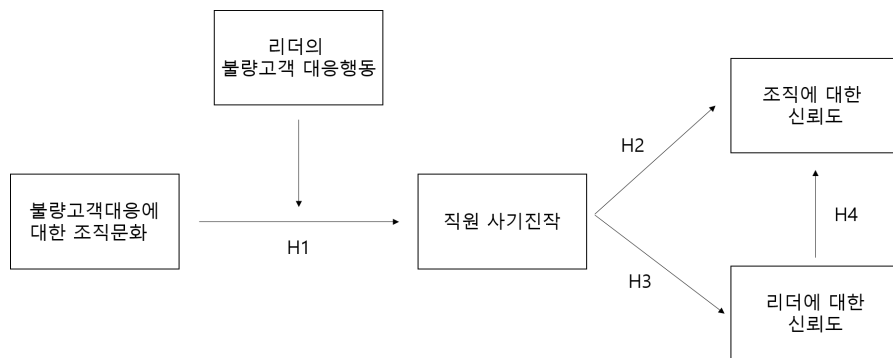
Bolognini(2003)는 신뢰를 경영에 대한 것뿐만 아니라 조직 전체에 대한 직원의

기대치라고 보고 있다. 이를 통해 업무관계는 상호간에 몰입을 약속한 신뢰 관계라고 설명했다. 상호 호혜성의 규범 이론에 따르면, 직원은 받은 만큼 되돌려주게 된다. 즉, 자신이 신뢰받고 있다고 믿는 직원은 그에 해당하는 만큼 조직을 신뢰하게 된다는 것이다.

신뢰를 지각한 조직 구성원은 자신감이 증진되고, 자신을 보호하기 위해 사용하는 에너지와 시간을 줄일 수 있기 때문에 능력의 향상으로 이어진다(Dong, 2006). 조직적 차원에서도 신뢰는 사람들 사이 간의 결속력을 높이고, 통제나 감시에 사용되는 비용을 줄일 수 있기 때문에 조직에게 있어 중요한 하나의 사회 자본으로 인정받을 수 있다(Gambetta, 1988). 따라서, 조직이 조직 구성원들을 불량고객의 횡포로부터 보호하는 조직문화를 구축하고 조직의 리더들 또한 구성원 중심으로 불량고객에 대응하는 행동을 보여주는 것은 조직 구성원의 사기진작을 통하여 리더와 더 나아가 조직에 대한 신뢰를 증진시키는데 긍정적 역할을 할 것으로 기대될 수 있다.

4. 연구모형 및 가설

본 연구는 현대산업의 서비스 접점에 종사하는 직원의 관점에서 불량고객대응에 관한 조직문화와 리더의 대응행동이 직원의 사기진작 및 리더와 조직에 대한 신뢰에 미치는 영향을 규명하고자 한다. 이론적 배경에서 논의한 구성개념들 간의 관계를 바탕으로 본 연구는 다음의 <그림 1>과 같은 연구모형 및 가설을 설정하였다.



[그림 1] 연구모형

H1: 불량고객대응에 대한 조직문화가 직원 사기진작에 미치는 영향은 리더의 불량고객 대응행동에 의해 조절 될 것이다.

H2: 직원의 사기진작은 조직에 대한 신뢰에 유의한 정(+)의 영향이 있을 것이다.

- H3. 직원의 사기진작은 리더에 대한 신뢰에 유의한 정(+)의 영향이 있을 것이다.
 H4. 리더에 대한 신뢰는 조직에 대한 신뢰에 유의한 정(+)의 영향이 있을 것이다.
 H5. 직원의 사기진작이 조직에 대한 신뢰에 미치는 영향관계에 있어서 리더에 대한 신뢰는 매개역할 할 것이다.

III. 연구방법 및 설계

1. 실험방법

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 서울지역 소재 레스토랑에 근무하는 20세 이상의 서비스 점점직원을 대상으로 시나리오기법을 이용한 실험연구를 진행하였다. 실험은 2 x 2 의 피험자 간 설계 (between subjects design)를 이용하였으며, 조작된 2가지 요인에 대한 내용은 다음과 같다: (a) 불량고객 대응에 관한 조직문화 (직원중심대응 vs. 고객중심대응), (b) 불량고객에 대한 리더의 대응행동 (직원중심대응 vs. 고객중심대응). 그 결과 불량고객에 대응하는 조직문화와 리더의 대응행동을 묘사하는 4개의 확장 시나리오가 생성되었다. 4개의 시나리오 공통으로 레스토랑의 점점직원이 불량고객을 불합리한 요구를 거절하는 상황이 묘사되었고, 이에 레스토랑의 본사에서 불량고객을 대응하는 조직의 문화에 대한 언급과 레스토랑 매니저 (리더)가 상황에 개입하여 고객에 대응하는 내용이 각 시나리오에 맞게 조작되었다. 실험에 활용된 시나리오 예시는 <표 1>과 같다:

<표 1> 시나리오 예시 (조직문화: 직원중심, 리더행동: 직원중심)

다음에 묘사된 고객과의 갈등상황에서 **귀하가 직원이라 가정하면서 시나리오를 읽고** 따라오는 질문에 답변 부탁드립니다.

A 레스토랑은 '갑질 고객은 받지 않겠다'라는 공정서비스 권리를 이행하는 레스토랑이다.

어느 날 저녁 A 레스토랑의 직원인 귀하께서 담당하고 있는 테이블의 고객이, 주문한 메뉴의 양이 이전 방문 시 보다 부족하므로 음식 값을 지불 할 수 없다고 억지 주장하며 무리한 요구를 수차례 하였다. 이에 귀하는 고객의 요구사항을 더 이상 해결하는 것에 어려움을 느끼고 상사인 매니저에게 이 상황을 보고 하였다. 매니저는 고객에게 정량으로 계량하여 조리하므로 양이 부족하지 않음을 안내하였고, 고객은 본인이 운영하는 블로그에 이 사실을 알려 매장에 불이익이 가도록 하겠다며 매장운영을 방해하였다. 이에 매니저는 고객에게 직원(귀하)이 고객을 만족시키기 위해 제공할 수 있는 서비스를 모두 진행했음을 안내 하였고, 직원(귀하)에게 주장하는 더 이상의 요구는 들어줄 수 없음을 정중하게 안내 해주었다.

총 140명의 피험자가 실험에 참여하였고 이들은 4가지 시나리오 중 하나에 무작위로 배정되었다. 실험참여자들은 시나리오에 묘사된 점점직원을 본인이라 가정하고 시나리오를 읽은 후 직원의 사기와 조직과 리더에 대한 신뢰를 측정하는 설문문항과 인구통계학적 특성에 관한 문항에 응답하였다. 완성된 설문지를 모두 회수하였고, 이 중 불완전하거나 불성실한 응답 7부를 제외한 총 133부의 설문자료를 대상으로 가설검증을 위한 분석을 하였다.

응답자의 인구통계학적 특성을 분석한 결과 성별분포는 남성이 62명(46.6%), 여성이 71명 (53.4%)으로 여성이 다소 높은 비율을 차지하는 것으로 나타났으며, 연령분포는 20대가 110명으로 가장 많았고 30대가 20명 그리고 40대가 3명 순으로 비교적 젊은 층으로 형성되었음을 알 수 있다.

2. 변수의 측정 및 신뢰도분석

1) 조작된 변수

실험을 위해 연구자가 조작한 변수인 조직문화와 리더의 불량고객 대응행동은 피험자들이 배정된 시나리오를 제대로 이해했는지 검증하기 위해 다음과 같은 조작점검 문항을 리커트 5점 척도(1 - 전혀 그렇지않다, 5 - 매우 그렇다)로 측정하였다: (1) 조직문화 - 레스토랑 A는 직원을 중심으로 한 조직문화를 갖고 있다. (2) 리더행동 - 레스토랑 A의 매니저는 불량고객과의 갈등상황을 직원을 중심으로 대응하였다.

2) 측정된 변수

응답자들은 시나리오를 읽은 후 직원의 사기진작, 조직에 대한 신뢰, 그리고 리더에 대한 신뢰를 측정하기 위한 문항에 응답하였다. ‘직원의 사기진작’은 조직의 구성원들이 업무를 수행하는 과정에서 느끼는 안정감 등 인간차원의 충족 상태 및 욕구 충족에 대한 직무만족감으로 정의하고 선행연구를 바탕으로 3문항을 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다 (예: 레스토랑 A의 직원은 조직목표를 달성하기 위해 열성적으로 노력할 것이다).

‘조직에 대한 신뢰’는 Gilebert et al. (1998)의 정의에 따라 직원이 고용주(조직)가 정직하고 약속을 지킬 것이라고 믿는 정도로 조작적 정의를 내리고 선행연구의 설문 문항을 참고하여 5문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다 (예: 레스토랑 A는 직원들의 의견을 충족시키기 위해 성실히 노력할 것이라고 믿는다). 마지막으로, ‘리더에 대한 신뢰’는 조직 구성원의 상사에 대한 신뢰로 자신의 상사에 의하여 공정

하게 대우받게 될 것이라는 믿음으로 정의하며 (Greenberg & Baron, 1997), 선행연구를 바탕으로 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다 (예: 레스토랑A의 매니저는 직원들로부터 존경 받을 것이다). 측정된 모든 변수는 신뢰도 분석결과 모두 Cronbach's α 값이 0.6이상으로 나타나 내적 일관성이 있는 것으로 보고되었다 (직원사기: 0.73, 리더신뢰: 0.96, 조직신뢰: 0.88).

3. 측정 변수 간 상관관계분석

본 연구의 가설검증을 수행하기 전 제시한 변수들 간의 상관관계를 분석함으로서 제기한 연구가설의 방향성 및 유의성 검증의 타당성을 확보하고자 상관관계분석을 실시하였다. <표 2>의 분석결과와 같이 조직문화와 리더행동이 고객중심일 경우 직원사기, 리더신뢰, 조직신뢰는 유의미한 부(-)의 상관을 나타내고 있으며, 직원사기, 리더신뢰, 조직신뢰는 상호 간 정(+)적 상관을 나타내고 있어 본 연구에서 제기한 가설의 방향성과 일치함을 나타낸다. 따라서, 추가적으로 가설을 검증할 가치가 있다 할 수 있다.

<표 2> 상관관계 분석 결과

	조직문화	리더행동	직원사기	리더신뢰	조직신뢰
조직문화	1				
리더행동	.890**	1			
직원사기	-.144	-.228**	1		
리더신뢰	-.337**	-.384**	.730**	1	
조직신뢰	-.841**	-.691**	.185*	.297**	1

*p<.05 **p<.01

IV. 연구 결과

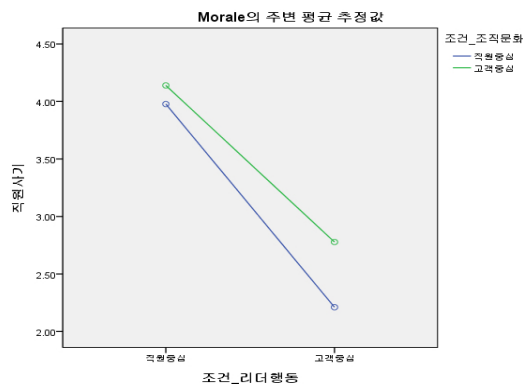
1. 조직문화와 리더행동 유형이 직원의 사기진작에 미치는 영향

본 연구에서 제기한 가설로 불량고객에 대응하는 조직문화와 리더행동, 그리고 이들 간의 상호작용효과를 살펴보기 위하여 이원분산분석 (Two-way ANOVA)을 실시하였고, 그 결과는 다음 <표 3>과 같이 나타났다.

〈표 3〉 직원사기에 대한 조직문화와 리더행동의 상호작용효과

소스	제 III 유형 제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의확률
수정 모형	10.813a	3	3.604	5.051	.002
절편	244.750	1	244.750	342.941	.000
조직문화	4.205	1	4.205	5.892	.016
리더행동	8.277	1	8.277	11.597	.001
상호작용	3.246	1	3.246	4.548	.035

분석결과 조직문화 ($F = 5.89, p < .05$)와 리더의 행동 ($F = 11.59, p < .001$)은 직원사기진작에 직접적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있으며, 구체적으로 조직문화와 리더행동이 직원중심으로 이행될 때 직원의 사기가 긍정적으로 진작되는 효과가 있다고 볼 수 있다. 추가적으로, 직원의 사기진작은 조직문화와 리더행동의 유의한 상호작용에 영향을 받는 것으로 밝혀졌으며 이에 대한 결과는 다음의 [그림 2]과 같다.



〔그림 2〕 직원사기에 대한 조직문화와 리더행동의 상호작용효과

불량고객에 대한 리더의 대응행동이 직원중심으로 이행될 경우 불량고객 대응에 대한 조직문화의 유형과 관계없이 점점직원의 사기가 크게 진작됨을 알 수 있다. 반면, 리더의 대응행동이 고객중심일 경우 조직문화의 유형이 고객중심일 경우 직원중심일 경우보다 높게 유지된다. 다시 말해서, 조직의 불량고객 대응 문화가 직원중심으로 형성되어 있음에도 불구하고 조직의 리더가 그와 상반되게 불량고객중

심으로 대응하게 되면 점점직원의 사기는 크게 저하 될 수 있음을 보여준다. 따라서, 가설 1은 지지되었다.

점점직원의 사기진작이 조직 및 리더의 신뢰에 미치는 영향에 관한 가설을 검증하기 위하여 단순회귀분석을 수행하였다. 점점직원의 사기를 독립변수로 하고 직원의 조직에 대한 신뢰 및 리더에 대한 신뢰를 종속변수로 설정하여 회귀분석을 실행한 결과 회귀모형의 설명력은 각 34%와 53%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었으며, 조직신뢰 ($\beta = .185, p < .05$)와 리더신뢰 ($\beta = .73, p < .001$) 모두 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 직원의 사기가 진작되면 조직의 리더와 조직에 대한 신뢰도가 증가한다는 것을 알 수 있다. 따라서, 가설 2와 3은 모두 채택되었다고 볼 수 있다.

리더에 대한 신뢰도와 조직에 대한 신뢰도의 영향관계를 알아보기 위하여 회귀분석을 실행한 결과, 리더의 신뢰도가 높을수록 조직에 대한 신뢰도가 유의미하게 높아지는 것을 확인할 수 있었다 ($\beta = .297, p < .001$). 따라서, 가설 4는 지지되었다.

마지막으로, 직원의 사기진작이 조직에 대한 신뢰도에 대한 영향관계에 있어서 리더에 대한 신뢰의 매개효과를 검증하고자 단계적 회귀분석을 실시한 결과 매개효과가 나타나지 않아 가설 5은 기각되었다.

V. 결론

1. 연구결과요약

본 연구에서는 불량 고객에 대한 조직문화가 직원의 사기진작에 미치는 영향을 규명하고, 리더의 불량고객 대응행동과의 상호작용효과를 파악하여 직원들의 사기진작을 높이는 효과를 규명하였다. 이는 불량고객대응에 대한 조직문화와 리더 행동의 적합성을 고려한 정확한 불량고객대응 가이드라인과 매뉴얼을 세울 수 있는 계기를 마련하고 이에 관련된 기초 자료들을 제공하고자 하였다. 본 연구는 선행연구의 이론적 배경과 기존의 연구 결과들을 바탕으로 하여 모형을 설계 하고 조사설계 및 실증 분석을 위하여 가설을 도출하였고, 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

〈표 4〉 가설 검증 결과

가설	내용	결과
H1	불량고객대응에 대한 조직문화가 직원의 사기진작에 미치는 영향은 리더의 불량고객 대응행동에 의해 조절 될 것이다.	채택
H2	직원의 사기진작은 조직에 대한 신뢰에 유의한 정(+)의 영향이 있을 것이다.	채택
H3	직원의 사기진작은 리더에 대한 신뢰에 유의한 정(+)의 영향이 있을 것이다.	채택
H4	리더에 대한 신뢰는 조직에 대한 신뢰에 유의한 정(+)의 영향이 있을 것이다.	채택
H5	직원의 사기진작과 조직에 대한 신뢰의 영향관계에 있어서 리더에 대한 신뢰는 매개역할 할 것이다.	기각

2. 시사점과 향후 연구 과제

본 연구는 불량고객대응에 대한 조직문화 및 리더행동이 점점직원의 조직과 리더에 대한 신뢰에 미치는 영향을 검증하여 점점직원의 사기진작과 리더 및 조직의 신뢰관계를 긍정적으로 고취시키기 위한 불량고객 대응에 전략을 수립하는데 시사점을 제공하고자 수행되었다. 외식업에서 근래 증가하고 있는 불량고객의 불공정한 요구 및 행동에 관해 그동안 관례적으로 ‘고객은 무조건 옳다’라는 원칙을 바탕으로 어떠한 상황에서도 고객 중심으로 대응해야했던 기존방식을 수정해야 할 필요성을 본 연구결과는 역설하고 있다. 즉, 불량고객에 대응하는 조직의 문화와 리더행동이 직원중심으로 이행될 때 직원의 사기가 진작되고 리더와 조직에 대한 신뢰가 더욱 증진될 수 있다는 점을 고려하여 향후 불량고객과의 갈등상황에서 외식업 경영자들은 이 점을 염두하고 대응해야 할 것이다.

또한, 프랜차이즈형태의 경영방식이 지배적인 외식산업에서 본사의 불량고객대응 문화가 직원중심으로 강조된다 할지라도 가맹점의 경영자는 비즈니스의 부정적인 영향을 고려하여 조직문화와 위배되게 고객중심으로 대응할 가능성이 존재한다. 본사는 장기적으로 가맹점의 영속성을 위해 내부고객인 점점직원을 불량고객보다 우선하여 보호하는 문화를 지향하고 가맹점의 매니저도 조직문화와 일관성 있는 대응행동을 이행하도록 설득하는 노력이 필요하다.

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점과 향후의 연구에서 고려해야 할 사항들이 있다. 첫째, 표본 선정에 있어 본 연구는 서울 지역 내 레스토랑 종사자에 한정하여 특정지역의 특성 및 조직 분위기와 환경이 작용했을 가능성이 있어 레스토랑 종사

자 전반에 걸쳐서 결과를 일반화하기에는 다소 무리가 있다. 추후 한계점을 보완하기 위해 보다 많은 지역과 다양한 외식기업을 대상으로 폭넓은 표본을 설정하여 조사 대상이 일반화 되도록 하는 노력이 필요하다.

둘째, 본 연구는 직원사기를 측정하는 과정에서 직원의 인지적 사기진작에 대한 부분만을 고려하고 감정적인 사기진작에 대한 차원을 조사하지 못했다. 향후 연구에서는 직원 사기진작에 대한 측정의 객관성 확보를 위해 다차원적인 측면을 고려하여 직원 사기진작을 측정하여야 할 것으로 판단된다.

마지막으로, 외식산업 내에서 불량고객에 관한 관심은 지속적으로 증대되고 관련 한 문제의 심각성이 증폭되고 있음에도 불구하고 이에 대한 연구가 아직 미비한 실정이다. 사회적 문제로 대두되고 있는 불량고객행동을 궁극적으로 해결하기 위하여 조직문화와 리더행동에 대한 학문적인 연구를 더욱 증진시키는 노력이 필요하다.

참고문헌

-
- 강성윤(2013). “SNS의 특성이 조직 커뮤니케이션 만족과 군사기에 미치는 영향에 관한 실증적 연구”, 숭실대학교 박사학위논문.
- 이유재(2002). 불량고객의 유형과 전략적 관리. 『經商論集』, 36(4): 115-139.
- 이유재·공태식(2004). 서비스 공정성이 고객 불량 행동에 미치는 영향에 관한 연구. 『마케팅연구』, 19(4).
- 이유재·공태식 (2005). 고객시민행동과 고객 불량행동이 서비스품질지각과 고객만족 및 재 구매 의도에 미치는 영향. 『한국마케팅저널』, 7(3): 1-27.
- 이재영(2011). 민경 협력치안이 지역경찰의 사기에 미치는 영향에 관한 연구. 동국대학교 박사학위 논문.
- 이훈재(2009). 경찰관련 언론보도에 대한 경찰공무원의 인식과 사기와의 관계에 관한 연구. 원광대학교 박사학위 논문.
- Albers-Miller, N. D. (1999). Consumer Misbehavior: Why People Buy Illicit Goods. *Journal of Consumer Marketing*, 16(3), 273-287.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 95-107.
- Cole C. A. (1989). Deterrence and Consumer Fraud. *Journal of Retailing*, 65(1), 107-120.
- Dong, Q. (2006). Emotional Intelligence, Trust and Job Satisfaction. *competition forum* : 4(2) : 381-388

- Fullerton, R. A., & Punj, G. (1993). Choosing to misbehave: A structural model of aberrant consumer behavior. *NA-Advances in Consumer Research* Volume 20.
- Fullerton, R. A., & Punj, G. (1997). What Is Consumer Misbehavior? *Advances in Consumer Research*, 24, 336-339.
- Fullerton, R. A., & Punj, G. (1998). The unintended consequences of the culture of consumption: An historical-theoretical analysis of consumer misbehavior. *Consumption, Markets and Culture*, 1(4), 393-423.
- Fullerton, R. A., & Punj, G. (2004). Repercussions of promoting an ideology of consumption: consumer misbehavior. *Journal of Business Research*, 57(11), 1239-1249.
- Gambetta, D. (1988). Can We Trust? In *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Blackwell. 213-237.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Pearson College Division.
- Gilbert, T. (1998). Towards a politics of trust. *Journal of Advanced Nursing*, 27(5) : 1010-1016.
- Harris, L. & Reynolds. K. (2004). The consequences of dysfunctional customer behavior. *Journal of Service Research*, 6(2), 144-161.
- Huefner, J. C., & Hunt. H. K. (2000). Consumer Retaliation as a Response to Dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13, 61-82.
- Kahn, W. A. (1993). Caring for the caregivers: Patterns of organizational caregiving. *Administrative Science Quarterly*, 539-563.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco. CA: Jossey-Bass Publishers.
- Lovelock, C. H. (1994). *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 5, 16-22.
- Mills, M. K., & Bonoma, T. V. (1979). Deviant Consumer Behavior: New Challenge for Marketing Research, *Proceedings of American Marketing Association Annual Marketing Educators' Conference*.
- Moschis, G. P., & Cox, D. (1989). Deviant consumer behavior. *Advances in Consumers research*, 16, 732-737.

- Strutton, D., Vitell, S. J., & Pelton, L. E. (1994). How consumers may justify inappropriate behavior in market settings: An application on the techniques of neutralization. *Journal of Business Research*, 30(3), 253-260.
- Tan, H. H. & Tan, C. S. F. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor & Trust in Organization. *Genetic, Social, & General Psychology Monographs*, 126(2): 241-260.
- Van Kenhove, P., De Wulf, K., & Steenhaut, S. (2003). The relationship between consumers' unethical behavior and customer loyalty in a retail environment. *Journal of Business Ethics*, 44(4), 261-278.
- Wilkes, R. (1978). Fraudulent behavior by consumers. *Journal of Marketing*, 1, 67-75.

2016년 12월 21일 원고 접수

2017년 2월 15일 수정본 접수

2017년 02월 25일 최종 수정본 접수 및 게재확정

3인 익명심사 필