

서비스 회복 과정에서 종업원 진정성의 역할에 관한 연구

지희진^{1*}

¹중부대학교 교양학과

The study on the role of employees' authenticity during service recovery

Hee-Jin Ji^{1*}

¹Liberal arts, Joongbu University

요 약 서비스의 속성상 어떠한 기업도 서비스 실패로부터 자유로울 수 없다. 때문에 이러한 서비스 실패를 적절하게 회복하기 위한 노력은 무엇보다 중요한 의미를 가지게 된다. 본 연구는 서비스 회복에 대한 대응 노력의 과정에서 서비스 실패의 상황을 심각성과 통제성으로 구분하였다. 이때, 공정성 지각이 신뢰와 만족에 미치는 영향과 더불어 종업원 진정성의 역할을 실증적으로 검증하여 중요성을 제시하고자 한다. 연구 대상은 서비스 불만을 제기한 경험이 있는 206명의 설문 자료를 SPSS, AMOS를 이용하여 분석하였다. 연구 결과를 요약하면 첫째, 서비스 실패 심각성은 공정성에 부(-)의 영향을 미치지 않았고, 서비스 실패 통제성만이 공정성에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 공정성 지각은 신뢰와 만족의 관계에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 회복된 신뢰는 만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 심각성, 통제성, 공정성, 신뢰와 만족간의 구조적 관계에서 진정성에 의해 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과에 근거하여 시사점을 제시하고 미래 연구를 제안하였다

Abstract Any enterprises cannot be free from service failure because of service attribute. Thus, the effort to recover from service failure properly has an important meaning. This study emphasizes on the need of effort of service recovery and distinguishes the operant situation of service failure into severity and controllability. At this moment in time, this study wants to verify the role of the effect of justice awareness on trust and satisfaction and adjustment role of employees' authenticity. An object of his study was 206 people who complained about service and this study analyzed their questionnaires by using SPSS, AMOS. To sum up, First, this study result shows that the seriousness of service failure has a negative effect on justice and only controllability has a negative effect on justice. Second, this study result shows that justice awareness has a positive effect on trust and satisfaction and that recovered trust has a positive effect on satisfaction. Third, authenticity has regulation effect on the structural relationship of severity, controllability, trust and satisfaction. Based on such result, this study presented suggestive point and suggested future study.

Key Words : Authenticity, Controllability, Service recovery, Severity, Justice

1. 서론

1.1 연구의 필요성 및 목적

제조 상품과는 달리 서비스 상품은 대체로 점점 종업원(직원)과 고객과의 수많은 접촉으로 이루어진다[1]. 이 때 서비스의 속성상 심리적, 인적 결과물을 제공하기 때

문에 어떠한 기업도 서비스 실패(service failure)로부터 자유로울 수 없다. 이러한 서비스 실패에 따른 다양한 활동을 서비스 회복(service recovery)이라고 한다[2].

서비스 실패에 대처하는 것이 실제로 얼마나 중요한지는 관련 연구에서 입증되고 있으며[3], 서비스 회복과 관련된 선행연구 대부분은 고객의 인지적 판단을 기초로

*Corresponding Author : Hee-Jin Ji(Joongbu University)

Tel: +82-10-6286-1233 email: ji1233@joongbu.ac.kr

Received October 14, 2013 Revised November 6, 2013 Accepted November 7, 2013

하는 공정성 이론(equity theory)에서 기본적인 토대를 갖고 있다.

하지만, 고객이 서비스 회복 과정에서 지각하는 공정하다는 인지적인 판단만으로 부정적인 감정을 회복시킬 수 있을 것인가? 과연 보상과 공평하다는 공정성의 원리가 최적의 대안일까? 에 의문을 제기하게 된다. 서비스 회복 과정에서 공정한 해결책의 원리만으로 실패를 완화한다는 설명에는 진정한 원인을 파악하지 못할 가능성이 높기 때문이다. 즉, 서비스 회복 상황에서 지각된 공정성과 더불어 다양한 고객의 감정적인 요소들을 고려해 볼 필요가 있다는 것이다. 이런 다양한 요소 중 최근 중업원이 고객에게 보여주는 감정표현에 대한 연구가 관심 있게 진행되고 있다.

서비스 접점에서 고객이 지각하는 감정표현의 진정성(眞正成, authenticity)은 점점 만족, 종업원과의 관계, 고객의 호감도 증가, 서비스 품질 등에 긍정적인 영향을 미친다[4]. 종업원이 고객에게 업무를 수행함에 있어 꾸며진 것이 아닌 진정성을 담아 행동해야 한다는 것이다.

이처럼 종업원의 진정성은 서비스 회복 과정에서도 역시 필요한 요소이며 고객 측면에서 핵심 요소로 부각되고 있다. 특히, 우리나라의 고객들은 서양문화와는 달리 관계 속에서의 진정한 정(情)을 중요한 요인으로 생각하기 때문에 회복 과정에서 형성되는 진정성을 필요로 할 것이다. 따라서 서비스 회복 과정에서 인지적인 공정성 요소뿐만 아니라, 진정성의 감정적인 요소에 의해서도 영향을 받는다는 것을 제시하고자 한다. 고객과의 지속적인 진정한 관계유지를 위해서는 공정한 보상만이 아니라 종업원의 진정성 있는 회복 노력이 무엇보다 중요하기 때문이다.

이에 본 연구에서는 서비스 회복에 대한 대응 노력의 과정에서 공정성을 기초로 한 인지적인 판단과 더불어 종업원 진정성의 역할을 검증하여 회복 성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

이는 향후 서비스 회복 절차 수립과 실무 적용에 있어서 대안의 기초 자료를 제공하는데 목적이 있다.

2. 이론적 배경

2.1 서비스 실패 심각성·통제성과 공정성

서비스 실패는 서비스를 전달하는 과정에 있어서 서비스 품질이 고객의 기대에 미치지 못했기 때문에 발생한다. 이러한 서비스 실패는 고객이 지각하는 문제의 심각 정도와 사전에 통제 가능했는지의 상황 요인에 따라 회

복 성과가 다르게 나타난다[5].

서비스 회복 과정에서 서비스 실패 심각성(severity)은 고객이 지각하는 서비스 문제의 정도를 의미하며, 통제성(controllability)은 서비스 제공자(기업, 종업원)가 사전에 실패를 통제할 수 있었는지의 유무이다. 서비스 실패 심각성은 고객이 지각하는 정도에 따라 성공적 해결과 부정적인 관계가 있는 것으로 나타난다. 즉, 서비스 실패의 심각 정도는 신뢰와 고객 만족에 부(-)의 영향을 미치고 부정적 구전에 정(+의) 영향을 미치게 된다[6]. 또한 심각성의 정도가 높은 경우 회복 과정의 공정성은 고객 만족과 신뢰를 회복하지만, 긍정적인 구전이나 재이용 등의 미래 성과에서는 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다.

서비스 실패 통제성은 고객의 기업에 대한 분노, 불평에 대한 욕구, 향후 재 구매 등에 영향을 미치게 된다. 예컨대, 지연 서비스를 경험한 고객의 경우 그 지연이 기업으로 하여금 사전에 통제 가능했다고 판단될 때 고객은 더욱 분노하게 된다는 것이다. 이러한 서비스 실패의 원인을 서비스 제공자가 사전에 통제할 수 있었다고 지각할수록 고객은 더욱 분노하며 이러한 불만족은 만족과 서비스 품질 지각에도 영향을 준다[1]. 서비스 실패 통제성과 심각성은 서비스 회복 과정에서 공정성 지각에 부정적인 영향을 미치며, 기업 측의 노력으로 고객은 만족과 신뢰를 회복하게 된다. 이와 같은 선행연구들을 근거로 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1: 서비스 실패 심각성은 공정성 지각에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H2: 서비스 실패 통제성은 공정성 지각에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 공정성과 신뢰·만족

서비스 실패 발생 시 회복 노력과정에서 고객은 공정성(justice)을 지각하게 된다. 공정성은 서비스 실패를 경험한 고객이 자신이 투입한 노력과 서비스 제공자의 회복 노력의 결과를 평가하는 과정으로 즉, 교환 관계의 지각으로 미래의 행동을 결정한다. 이와 같은 공정성 이론은 마케팅 학문에 있어서 다수의 연구자에 의해 서비스 회복 과정의 기본 개념으로 적용되어져 왔다.

공정성 지각은 서비스 제공자의 회복 노력에 대한 고객의 인지적 판단을 근거로 하며, 분배(distributional), 절차(procedural), 상호작용(interactional)의 3가지 차원으로 구분되어 개념화한다[7]. 궁극적으로 이러한 3가지의 차원의 조합이 고객의 공정성에 대한 전반적인 지각과 향후 고객의 태도와 행동을 결정한다. 본 연구에서는 개별적인 차원의 공정성 지각보다는 진정성이 회복 성과에

미치는 효과를 살펴보는 것이므로 공정성의 3가지 차원을 포괄하여 적용하였다. 이처럼 고객의 공정성 지각은 정도에 따라 신뢰, 회복 만족, 재 구매 의도, 긍정적인 구전, 기업 충성도 등에 영향을 미친다. 이와 같은 논의를 근거로 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H3: 고객의 공정성 지각은 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H4: 고객의 공정성 지각은 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 신뢰와 만족

서비스 실패 시 회복 과정에서 고객이 지각하게 되는 공정성 지각은 신뢰와 만족의 정도에 영향을 준다. 고객은 실패를 경험했음지라도 오히려 신뢰와 만족이 증가한 고객은 높은 충성도(loyalty)를 보일 가능성이 높아지며, 그렇지 않은 고객은 기업을 교체하거나 대체 수단을 찾을 것이다[8]. 그러므로 서비스 회복 과정에서 고객의 긍정적인 인식이 증가할수록 신뢰와 만족은 높아지게 되며, 긍정적인 구전과 미래 재 구매 의도에 영향을 준다.

한편 선행연구에서는 만족과 신뢰의 관계를 3가지로 구분하고 있다[9]. 첫째, 만족과 신뢰를 하나의 요소로 보는 관점, 둘째, 만족을 신뢰의 선행요인으로 보는 관점, 셋째, 신뢰를 만족의 선행요인으로 보는 관점이 있다. 본 연구에서는 서비스 실패 상황에서 종업원 진정성의 조절 역할을 고려하여 세 번째 관점인 신뢰를 선행요인으로 구성하였다. 이는 종업원과 고객과의 신뢰가 우선적으로 회복되었을 때 만족할 수 있다는 것이다. 이와 같은 선행 연구들을 근거로 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H5: 신뢰가 높아지면 만족이 높아질 것이다.

2.4 종업원 진정성

고객은 불만을 경험하게 되면 인지적 뿐만 아니라 정서적으로 반응함으로써 서비스 회복 과정을 대처한다. Lazarus와 Folkman(1984)의 인지-정서 모형(cognitive-emotive model)에 따르면, 서비스 회복 노력이 필요한 시점에서 종업원의 진정성이 바탕이 되어야 한다고 하였다[10]. 고객은 종업원이 자신을 위해 진정히 회복 노력을 하고 있다는 정서적 인식을 통해 만족을 증대시킨다는 의미이다. 왜냐하면 실패한 서비스를 회복하기 위한 상호작용 과정에서 종업원의 태도는 꾸며진 것이 아닌 정성을 담아 행동해야 하기 때문이다. 고객과 회복해야 하는 커뮤니케이션 과정에서 진정성은 고객의 마음

을 공감하고 이해를 이끌어 낼 수 있는 요소이다.

진정성은 자신의 내면에서 시작되어 감정이 자연스럽게 고객에게 전달되어진다는 것이다. 즉, 내면과 일치하는 태도이다. 이러한 진정성은 의무감과 책임감에 의해 행동되어지는 것이 아니라 고객의 입장에서 진심으로 배려하고 마음에서 우러난 행동이라고 할 수 있다.

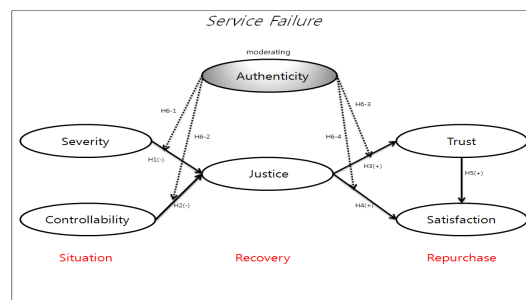
따라서 고객은 공정성이라는 인지 측면과 함께 종업원의 진실한 회복 태도를 통해 만족을 경험한다. 고객은 비록 서비스 회복 과정에서 공정성 지각을 인식하지 못했더라도, 종업원의 내면적 진정성을 인지하게 된다면 긍정적인 심리상태로 변화될 수 있으며, 갈등을 완화시킬 수 있다. 이와 같은 논의를 근거로 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H6-1: 진정성을 높게 인지할수록 서비스실패 심각성과 공정성의 미치는 정도가 클 것이다.
- H6-2: 진정성을 높게 인지할수록 서비스실패 통제성과 공정성의 미치는 정도가 클 것이다.
- H6-3: 진정성을 높게 인지할수록 공정성과 신뢰의 미치는 정도가 클 것이다.
- H6-4: 진정성을 높게 인지할수록 공정성과 만족의 미치는 정도가 클 것이다.

3. 연구 설계

3.1 연구모형

지금까지 서비스 회복에 관한 다수의 선행연구들에서 필수적인 요소로 공정성의 지각만을 제시하고 있다. 본 연구는 공정성 지각과 더불어 종업원 진정성의 역할에 관한 효과를 살펴보고자 한다. 실증적인 분석을 위해 서비스 실패 상황을 심각성과 통제성으로 설정하고 신뢰와 만족에 미치는 영향을 파악하고자 [Fig. 1]과 같은 연구모형을 도출하였다.



[Fig. 1] Research Model

3.2 측정도구

본 연구에서 사용된 변수들의 측정도구는 선행연구를 바탕으로 제시되었다. 하지만, 본 연구의 조작적 정의에 맞는 단어 수정을 하였다. 모든 설문항목은 1(전혀 그렇지 않다)에서 5(매우 그렇다)까지의 범위를 갖는 Likert 5 점 척도로 측정하였다.

서비스 실패 심각성은 고객이 지각하는 서비스 문제의 심각한 정도로 Weun et al.(2004)의 선행연구를 근거로 6 개 항목을 측정하였고[6], 서비스 실패 통제성은 실패의 발생이 서비스 제공자에 의해 사전에 통제 가능했다고 고객이 지각하는 정도로 Writz와 Mattila(2004)의 선행연구를 근거로 6개 항목을 측정하였다[11].

공정성은 고객이 지각한 서비스 실패를 회복하는 과정에서 고객이 공평하다고 느끼는 정도로 Tax et al.(1998)와 Mattila(2001)의 선행연구를 근거하여 9개 항목(분배적, 절차적, 상호작용적)을 측정하였다[12,13].

신뢰는 고객이 기업과 종업원에게 갖는 확신적 믿음의 정도로 Maxham III 와 Netmeyer(2002)의 선행연구를 근거로 6개 항목으로 측정하였고[14], 만족은 회복 과정에서 지각했던 종합적인 평가의 정도로 Smith와 Bolton(1998)에서 사용된 측정도구를 근거로 6개 항목을 측정하였다[15].

또한 진정성은 종업원의 태도가 내면과 일치하게 느끼지는 정도로 Price et al.(1995)의 선행연구에 언급한 문항을 본 연구의 서비스 회복 상황에 맞게 변경하여 6개 항목으로 측정하였다[16].

3.3 조사설계 및 분석방법

본 연구의 실증분석을 위해서 2013년 9월 1일부터 2013년 9월 15일까지 조사를 실시하였다. 설문 응답자는 현재 서비스 접점(롯데백화점/롯데손해보험)에서 근무하고 직원 중에서 서비스 실패의 불만족 경험이 있었고, 불만(불평)을 제기한 경험이 있는 대상으로 판단표본추출법(purposive sampling)을 이용하였다. 총 250부의 설문지가 배포되었으며 이중 무성의하거나 결측치가 있는 자료를 배제한 후 총 206부의 자료를 추출하여 분석에 사용하였다.

본 연구의 결과를 도출하기 위한 분석도구는 SPSS, AMOS를 이용하여 연구에 필요한 분석을 하였다.

4. 실증분석 결과

4.1 표본의 특성 분석

본 연구에 응답한 사람들의 특성은 다음과 같다. 먼저, 성별로는 남자가 111명(54.1%), 여자 94명(45.9%)로 나타났다, 연령별로는 30대가 111명(54.1%)로 가장 높은 분포를 보였으며, 그 다음으로 20대 48명(23.4%), 40대 38명(18.5%), 50대 8명(3.9%)의 순으로 나타났다.

교육정도별로는 대졸이 123명(60.0%)로 가장 많은 수치를 보였고, 고졸 79명(38.5%), 대학원이상 3명(1.5%)의 분포를 보였다. 근무경력별로는 1-3년 미만인 51명(24.9%)로 가장 높은 수치로 나타났으며, 그 다음으로 5-10년 미만 50명(24.4%), 10년 이상 46명(22.4%), 3-5년 미만 33명(16.1%), 1년 미만 25명(12.2%)의 순으로 나타났다. 불만 제기의 대상으로는 현장직원이 94명(45.9%), 현상상위관리자 42명(20.5%), 본사직원 41명(20.0%), 기타 28명(13.7%)의 분포로 나타났다. 불만을 제기한 업종별로는 통신업 37명(18.0%), 요식업 35명(17.1%), 유통업 29명(14.1%), 금융업 27명(13.2%), 택배업 21명(10.2%), 전문서비스업 17명(8.3%), 제조업 14명(6.8%), 운수업 9명(4.4%), 엔터테인먼트 5명(2.4%), 기타 5명(2.4%), 의료업 4명(2.0%), 숙박업 2명(1.0%)로 나타났다.

마지막으로 불만을 제기한 이유로는 직원관련이 63명(30.7%)로 가장 높게 나타났으며, A/S관련 36명(17.6%), 제품관련 35명(17.1%), 교환/환불관련 21명(10.2%), 가격관련 20명(9.8%), 대기시간관련 19명(9.3%), 기타 9명(4.4%), 사은품/이벤트관련 2명(1.0%)의 순으로 나타났다.

4.2 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서 사용된 이론적 측정 변수들의 신뢰성 및 타당성 확인을 위해 요인분석 및 신뢰도 분석을 실시하였다. [Table 1]은 확인요인분석을 통하여 단일차원성이 확인된 모든 변수들을 공분산으로 설정한 측정모델 분석 결과이다. 이는 제안모델의 가설 검정을 파악하기 전에 연구에 사용된 변수들의 지표들이 단일 요인모델에 의해 수용 가능한 적합도를 보이는 가를 조사하기 위함이다. 최초 측정모델분석결과에서는 수용가능할만한 적합도수준이 생성되지 않았기 때문에 확인적 요인분석과 동일하게 SMC값과 잔차값을 참고하여 변수정제를 다시 실시하였다. 그 결과 총 4문항을 추가로 삭제하고 최종적으로 수용할 만한 측정모델 분석결과를 도출하였다. 구체적으로 χ^2 검정에서 χ^2 는 133.616($p=0.055$)으로 나타나 가설은 채택되었다.

[Table 1] Identified Factors Analysis of Measurement Model Analysis

Variable		F.L	Standardized F.L	S.E	C.R	SMC	O.E
Severity	1	1.000*	.796	-	-	.633	.447
	2	1.016	.771	.095	10.733	.595	.543
	3	.955	.831	.085	11.186	.690	.317
Controllability	1	1.000*	.738	-	-	.544	.567
	4	1.166	.908	.091	12.843	.824	.197
	5	1.100	.918	.085	12.886	.842	.154
Justice	7	1.000*	.872	-	-	.761	.316
	8	1.023	.927	.055	18.585	.859	.173
	9	.994	.882	.058	17.205	.777	.284
Trust	2	1.000*	.823	-	-	.677	.297
	3	1.137	.855	.080	14.290	.732	.295
	4	1.051	.821	.078	13.504	.674	.332
	6	1.013	.804	.077	13.114	.647	.349
Satisfaction	3	1.000*	.784	-	-	.614	.388
	4	1.101	.820	.088	12.487	.672	.366
	5	1.136	.836	.089	12.785	.699	.343
	6	1.028	.796	.085	12.062	.634	.377
Model - Fit		$\chi^2=133.616$, $df=109$, $p=0.055$, $GFI=0.931$, $AGFI=0.903$, $CFI=0.989$, $RMR=0.040$, $RMSEA=0.033$, $NFI=.945$, $IFI=0.989$					

또한 모델을 채택하기 위한 일반적인 적합도 지수의 기준은 기초부합지수(Goodness of Fit Index: GFI), 수정 기초부합지수(Adjusted Good of Fit Index: AGFI), 비교 부합지수(Comparative Fit Index: CFI), 증분부합지수(Incremental Fit Index: IFI)는 0.9이상, 잔차제곱평균제곱근(Root Mean Square Residual: RMR)은 0.05이하, 원소 간근접오차(Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)는 0.08이하로 보고 있다. 본 연구의 GFI, AGFI, CFI, IFI의 지표값은 모두 기준값인 0.9이상으로 나타났고, RMR과 RMSEA값 역시 기준조건에 부합하는 수치를 보이고 있다.

한편, 집중 타당성의 표준화 회귀계수 값을 통하여 검증하였을 때 심각성의 3문항과 만족의 4문항 모두 0.7이상의 높은 설명력을 보이고 있다. 따라서 모든 변수들은 집중 타당성을 확보하였다고 할 수 있다. 판별 타당성을 확보하기 위해서는 AVE값이 변수들간의 상관계수의 제곱값보다 커야 한다. 그러므로 판별 타당성을 검증하기 위해서 상관관계 분석을 실시한 결과는 [Table 2]와 같다.

[Table 2] Inter-Construct Correlations

Scale	Inter-Construct Correlations				
	1	2	3	4	5
Severity	1.00				
Controllability	.387 (.065)	1.00			
Justice	-.095 (.070)	-.221 (.065)	1.00		
Trust	-.180 (.057)	-.116 (.051)	.617 (.075)	1.00	
Satisfaction	-.280 (.059)	-.193 (.052)	.621 (.077)	.792 (.069)	1.00
Construct Reliability	.647	.736	.776	.721	.687
AVE	.594	.706	.756	.681	.639

4.3 가설 검증

[Table 3]은 제안모델에 대한 구조방정식 모델의 추정치 결과이다. 제안모델은 전반적으로 수용 가능한 자료 적합도를 보여주는 것으로 해석할 수 있다. 구체적으로 $\chi^2=133.088$, $df=112$, $p=0.085$, $GFI=0.931$, $AGFI=0.905$, $CFI=0.991$, $RMR=0.063$, $RMSEA=0.030$, $NFI=.945$, $IFI=0.991$ 의 수치로 나타났다.

[Table 3] Statistic Results of the Hypothesis

Hypothesis	S. R. W	R. W	C.R.	p
Severity → Justice	-.026	-.031	-.300	.764
Controllability → Justice	-.213	-.235	-2.575	.010*
Justice → Trust	.617	.491	8.507	.000**
Justice → Satisfaction	.219	.175	3.041	.002**
Trust → Satisfaction	.648	.648	7.626	.000**
Model - Fit	$\chi^2=133.088$, $df=112$, $p=0.085$, $GFI=0.931$, $AGFI=0.905$, $CFI=0.991$, $RMR=0.063$, $RMSEA=0.030$, $NFI=.945$, $IFI=0.991$			

가설 검증결과는 다음과 같이 나타났다. 첫째, 심각성이 공정성에 영향을 미칠 것이라는 <가설 1>의 검증결과, t값이 -.300(p=.764)으로 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설은 기각되었다. 둘째, 통제성이 공정성에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 <가설 2>의 검증결과, t값이 -2.575(p=.010)로 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀져 <가설

2>는 채택되었다. 셋째, 공정성이 신뢰에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 <가설 3>의 검증결과, t값이 8.507(p=.000)로 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀져 <가설 3> 역시 채택되었다. 넷째, 공정성이 만족에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 <가설 4>의 검증결과, t값이 3.041(p=.002)로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설 4>도 채택되었다. 마지막으로 신뢰가 만족에 유의한 정(+의 영향을 미칠 것이라는 <가설 5>의 검증결과, t값이 7.626(p=.000)으로 나타나 <가설 5>는 채택되었다.

4.4 조절효과 검증 결과

[Table 4]는 심각성, 통제성, 공정성, 신뢰-만족 간의 구조적 관계에서 진정성에 의해 조절효과가 나타날 것이라는 가설 6의 검증결과이다. 그 결과, 비제약모델이 제약모델보다 우수한 모델 적합도를 보이고 있으며, 카이제곱의 차이는 자유도 4에 14.774의 값으로 나타났으며, 유의수준은 0.005로 조절효과는 있는 것으로 밝혀졌다.

[Table 4] Moderating Analysis

Path	High group Authenticity			Low group Authenticity		
	C.V	C.R.	p	C.V	C.R.	p
Severity → Justice	-.274	-2.099	.036*	.256	2.228	.026*
Controllability → Justice	-.190	-1.559	.119	-.105	-.968	.333
Justice → Trust	.579	5.033	.000**	.465	4.313	.000**
Trust → Satisfaction	.233	2.000	.046*	.199	2.241	.025*
Moderating Result	DF=4, CMIN=14.774, p=.005					
Model - Fit (constrainedmode)	χ ² =259.732, df=214, p=0.018, GFI=0.877, AGFI=0.824, CFI=0.978, RMR=0.135, RMSEA=0.032, NFI=.890, IFI=0.979					
Model - Fit (Non-constrainedmode)	χ ² =244.958, df=210, p=0.049, GFI=0.884, AGFI=0.831, CFI=0.983, RMR=0.090, RMSEA=0.029, NFI=.896, IFI=0.984					

진정성이 낮은 집단과 높은 집단의 경로간 비교를 해 보면, 심각성이 공정성에 미치는 영향관계에서 낮은 집단은 통계적 유의수준 하에서 부(-)의 영향관계(t=-2.099)를 가지는 반면, 높은 집단에서는 통계적 유의수준 하에서 정(+의 영향관계(t=2.228)를 가지는 것으로 밝혀졌다.

또한 제약모델의 적합도는 χ²=259.732, df=214, p=0.018, GFI=0.877, AGFI=0.824, CFI=0.978, RMR=0.135, RMSEA=0.032, NFI=.890, IFI=0.979로 나타났고, 비제약모델의 적합도는 χ²=244.958, df=210, p=0.049,

GFI=0.884, AGFI=0.831, CFI=0.983, RMR=0.090, RMSEA=0.029, NFI=.896, IFI=0.984로 나타나, 비제약모델이 제약모델보다 더 우수한 모델 적합도를 보이는 것으로 밝혀졌다.

5. 결론

서비스 산업에서 고객 만족의 중요한 핵심은 불가피하게 발생하는 서비스 실패 시 효율적인 회복 과정의 노력이다. 다수의 서비스 실패와 회복 노력에 관련된 선행연구들은 공정성 지각의 측면으로 대처 방안을 다루었다. 그러나 과연 고객은 공정성 지각만으로 즉, 인지적인 측면만으로 진정 만족하였는가? 에 의문을 가지고 본 연구를 시작하였다. 다시 말해서 단순히 서비스 실패 상황을 그 순간 모면한 것을 서비스 제공자들은 회복이라고 생각하고 있는 것은 아닐까? 실제로 고객이 서비스 실패를 경험하게 되면 회복 노력의 요소로 인지적 측면인 공정성과 심리적 측면인 감정적인 부분이 함께 작용하기 때문이다.

따라서, 본 연구의 목적은 서비스 실패 시 회복 과정에서 종업원의 진정성이 조절 역할을 하는지에 대한 가능성을 살펴보는 것이다. 이에 서비스 실패를 심각성과 통제성의 상황적 요인으로 설정하고 선행연구에서 기본 개념으로 활발히 연구되었던 공정성 지각을 응용하여 신뢰와 만족에 영향을 준다는 연구모형을 설정하였다.

실증 분석 결과는 첫째, 서비스 실패 심각성은 공정성에 부(-)의 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설은 기각되었으며, 서비스 실패 통제성만이 공정성에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설은 채택되었다. 이러한 결과는 본 연구의 설문 응답자의 불만 업종별에 기인한 것으로 판단된다. 우선 불만 업종별에 관한 문제는 통신업(18%)과 요식업(17%)이 가장 많이 나타났으며, 불만 제기 이유는 직원관련(30.7%)이 가장 높았다. 이는 통신업과 요식업에 대해 비록 불만을 제기하였으나 이 문제가 자신에게는 심각한 정도로 느끼지 않았다는 것으로 해석된다.

한편, 불만을 제기한 이유가 직원관련(30.7%)과 A/S관련(17.6%), 제품관련(17.1%)으로 이 문제는 충분히 사전에 통제 가능한 것으로 지각되어 공정성 지각에 부(-)의 영향을 미친 것으로 판단된다.

둘째, 공정성 지각은 신뢰와 만족의 관계에서 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설은 채택되었다. 이는 공정성 지각으로 회복된 서비스 실패는 회복 과정에서 신뢰를 주고 만족에 영향을 준다는 것으로 해석된다. 고

객은 서비스 실패 자체의 결과보다는 회복 과정에서 서비스 제공자의 노력과 과정을 더 중요하게 인식한다는 선행연구[2]와 일치한다.

셋째, 서비스 회복 과정에서 회복된 신뢰는 만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설은 채택되었다. 즉, 서비스 실패 시 회복 과정을 경험한 고객은 서비스 제공자에 대한 신뢰가 우선 되었을 때 만족한다는 것이다. 이는 신뢰와 만족의 관계를 앞서 설명한 바와 같이 신뢰를 만족의 선행요인[9]으로 보는 관점과 같은 결과이다. 서비스 회복 과정에서 고객에게 신뢰를 갖게 한다는 것은 만족과의 연계성을 시사하고 있다.

넷째, 심각성, 통제성, 공정성, 신뢰-만족간의 구조적 관계에서 진정성에 의해 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 본 연구의 방향성과 일치하는 결과로 서비스 회복 과정에서 인지적 측면인 공정성 지각과 더불어 감정적 측면인 진정성을 통해서도 서비스 회복이 가능하다는 것을 제시하는 결과이다. 이를 통해 서비스 회복 과정에서 부정적 구전 의도를 감소시키고 미래 재 구매를 촉진시켜야 한다는 것을 시사하고 있다. 이러한 본 연구의 결과를 토대로 서비스 기업은 서비스 실패가 발생하게 되면 고객을 위해 진심으로 진정성을 표현하고 무엇을 해야 할 것인가를 고민해야 한다.

본 연구는 앞서 제시한 시사점을 가지고 있지만 향후 연구를 위해 다음의 몇 가지를 제안하고자 한다.

첫째, 본 연구의 대상은 서비스 접점에 근무하는 직원으로 한정되었기 때문에 불만에 대한 성향 또는 태도가 다소 낮게 인식될 수 있다. 예컨대, 서비스 교육 등의 훈련을 통해서 서비스 불만에 대한 태도를 본인 스스로가 컨트롤 할 수 있었을 것으로 예상된다. 향후 연구에서는 매우 극단적인 서비스 실패의 상황을 경험한 강성인 고객들을 표본으로 한다면 보다 더 세부적인 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 또한, 패널집단과 일반집단으로 구분하여 집단의 적합도를 검증하는 것도 연구의 성과를 높일 수 있을 것으로 판단된다.

둘째, 본 연구에서는 종업원의 진정성을 조절효과의 역할로만 살펴보았지만 향후 연구에서는 선행변수 또는 매개변수로 차이를 살펴보는 것도 연구의 의미가 있을 것이다.

마지막으로 종업원 진정성의 역할은 서비스 회복 과정에 따라 차이가 있을 것이다. 특히 업종별로 다양하게 서비스 실패 시 회복에 관한 비교 연구를 진행 할 필요가 있다.

References

- [1] Bitner, M. H., B. H. Booms & M. S. Tetreault, "The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents," *Journal of Marketing*, 54, pp.71-84, 1990.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1252174>
- [2] Goodwin, Cathy & Ivan Ross, "Consumer responses to service failures: Influences of procedural and interactional fairness perceptions," *Journal of Business Research*, 25(2), pp.149-163, 1992.
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963\(92\)90014-3](http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963(92)90014-3)
- [3] Miller, J. L., C. W. Craighead & K. R. Karwan, "Service recovery: A framework and empirical investigation," *Journal of Operations Management*, 18, pp.387-400, 2000.
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00032-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00032-2)
- [4] Price, Linda L., Eric J. Arnould & Patrick Tierny, "Going to extremes: Marketing service encounters and assessing provider performance," *Journal of Marketing*, 59(April), pp.83-97, 1995.
- [5] Johnston & Fern, "Service recovery strategies for single and double deviation scenarios," *Service Industries Journal*, 19(2), pp.69-82, 1999.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/02642069900000019>
- [6] Weun, S. G., S. E. Beatty & M. A. Jones, "The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships," *Journal of Services Marketing*, 18(2), pp.133-146, 2004.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/08876040410528737>
- [8] Keaveney S.M., "An exploratory study," *Journal of Marketing*, 59(Apr), pp.71-82, 1995.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1252074>
- [9] Chiou, Jyh-Shen, C. Drogen & S. Hanvanich, "Does customer knowledge affect how loyalty is formed," *Journal of Services Research*, 5(2), pp.113-124, 2002.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/109467002237494>
- [10] Lazarus, R.S. & S. Folkman, *Stress, appraisal and coping*, Springer, New York, NY, 1984.
- [11] Wirtz, J. & A. S. Mattila, "Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure," *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 150-166, 2004.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09564230410532484>
- [12] Tax, Stephen S. & Stephen W. Brown, "Customer evaluations of service complaint experiences implications for relationship marketing," *Journal of Marketing*, 62(April), 60-76, 1998.

DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1252161>

- [13] Mattila, A. S., "The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting," *Journal of Services Marketing*, 15(7), 583-596, 2001.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/08876040110407509>

- [15] Smith, A. K. & R. N. Bolton, "An experimental investigation of customer reactions to service failure recovery encounters: Paradox or peril," *Journal of Service Research*, 1(1), 5-17, 1998.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/109467059800100106>

- [16] Price, Linda L., Eric J. Arnould & Patrick Tierney, "Going to extremes: Marketing service encounters and assessing provider performance," *Journal of Marketing*, 59(April), 83-97, 1995.

DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1252075>

지 희 진(Hee-Jin Ji)

[정회원]



- 2014년 2월 : 송실대학교 대학원 경영학과 (경영학박사)
- 2012년 3월 ~ 현재 : 중부대학교 교양학과 조교수
- 2012년 9월 ~ 현재 : 한국공항공사 고객만족 자문위원
- 2010년 1월 ~ 현재 : (사)한국서비스진흥협회 자격증 출제 연구위원

<관심분야>

서비스 경영·마케팅·컨설팅, 고객 만족, 감정 노동