

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
http://dx.doi.org/10.15722/jds.16.5.201805.71

## Bridging Service Employee's Intrinsic Motivation and Job Performance : A Moderated Mediation Model\*

### 중국 서비스 종업원의 내재적 동기와 종업원 창의성, 직무성과 : 동료지원의 조절적 매개모형

Seongho Kang(강성호)\*\*, Won-Moo Hur\*\*\*(허원무)

Received: March 13, 2018. Revised: April 2, 2018. Accepted: May 15, 2018.

#### Abstract

**Purpose** - Our research aims to investigate the mediating effect of employee creativity on the relationship between intrinsic motivation and job performance using relationship using Chinese department salespeople samples. Another objective of this study is to be clear boundary conditions that strengthen or weaken the effects of intrinsic motivation on work outcomes (i.e., employee creativity and job performance). Drawing on JD-R theory, we suggest that the two types of coworker support play differential moderating roles in the intrinsic motivation, employee creativity relationship by increasing or decreasing job resources and demands in different ways.

**Research design, data, and methodology** - This empirical study data were collected from gathered from a sample of full time salespeople in China. A total of 550 questionnaires were distributed and 300 responses were collected, indicating a response rate of 84.0%. Working with a sample of 300 salespeople working in a department store in China. SPSS 18.0, Process 2.16 Macro, and M-Plus 8.0 software were used in the data analysis. Descriptive statistics were used to evaluate the distribution of the employee profiles and correlations between variables. M-Plus 8.0 software was used to test the model fit, validity and reliability of the variables. Finally, all research hypotheses was estimated by SPSS Macro 2.16.

**Results** - To test our research hypotheses, we employed an analytical strategy suggested by Hayes (2013; 2015) and Shrout and Bolger (2002). In this study, we tested the relationship between intrinsic motivation and job performance throughout employee creativity. Results showed intrinsic motivation and job performance was partially mediated by employee creativity. The positive relationship between intrinsic motivation and employee creativity when coworker emotional support was high than when it was low. In contrast, the positive association between intrinsic motivation and employee creativity was stronger when coworker instrumental support was low than when it was high. Coworker emotional and instrumental support further moderated the indirect effect of intrinsic motivation on job performance through employee creativity.

**Conclusions** - This study extends the conceptual model and empirical researches in coworker supports literature by representing a fundamental mechanism of how salespeople's intrinsic motivation and job performance throughout employee creativity

**Keywords:** Intrinsic Motivation, Employee Creativity, Job Performance, Coworker Support, Emotional Support.

**JEL Classifications:** L84, M31, M54.

\* This work was supported by the National Research Foundation of Korea Grant funded by the Korean Government(NRF-2014S1A5A2A03066047). This work was supported by the Research Foundation of Korea Shankak Foundation in 2017.

\*\* First Author, Associate Professor, College of Business, Chosun University, Korea. E-mail: shkang123@chosun.ac.kr  
\*\*\* Corresponding Author, Associate Professor, College of Business Administration, Inha University, Korea. Tel: +82-32-860-7735, E-mail: wmhur@inha.ac.kr

## 1. 서론

지난 20여 년 동안 서비스 종업원의 관리를 통해 서비스 유통 조직의 성과를 향상시키기 위한 많은 실증연구들이 있어 왔다(Fernet et al., 2012; Sousa & Coelho, 2011; Dong et al., 2015; Darvishmotevali et al., 2017). 이는 서비스 종업원들이 내부고객으로서 구전활동을 수행하는 중요한 마케팅 수단일 뿐만 아니라, 그들에 의해 생산된 서비스 품질이 서비스 유통 조직의 성과를 결정하는 핵심자원이 된다는 시각에 기인한다.

이러한 시각을 반영하듯 서비스 종업원을 통한 조직성과 향상을 위한 연구들은 크게 두 가지 차원에서 진행되어 왔다. 첫 번째는 서비스 종업원들이 보유한 자원이 서비스 제공 과정에서 소진되며, 그 결과로 다양한 서비스 조직의 성과를 훼손시키는 과정을 살펴보는 연구들이다. 따라서 직무요구-자원이론(Job demand and Resources Theory: JD-R theory, Schaufeli & Bakker, 2004)이론과 자원보존이론(Conservation of Resources Theory: COR 이론, Hobfoll, 1989)을 바탕으로 서비스 종업원들이 보유하고 있었던 감정적 자원이 무엇인지(Diefendorff et al., 2010; Allen et al., 2010), 그것들의 감소가 서비스 조직의 전체적인 성과에 어떠한 영향을 미치고 있는지(Schilpzand et al., 2016; Crawford et al., 2010; Boyd et al., 2011), 그리고 서비스 종업원의 감정적 자원의 훼손 방지를 위해 기업이 제공해야 할 제도적 혹은 개별적 지원 요소들은 무엇인지를 파악하고자 하는 연구(Eisenberger et al., 2001; Nelson & Quick, 1991)들이 다수를 이루고 있다.

두 번째 연구의 흐름으로는 서비스 접점에서 소모되어지는 감정적 자원의 최소화에 집중하기 보다는 서비스 종업원들이 가지고 있어야 할 직무적 역량의 개발을 통해 서비스 유통 조직의 성과를 향상시킬 수 있는 구체적 자원의 종류와 이를 견인하는 요인들이 무엇인지를 파악하고자 하는 연구들이다. 이러한 연구들은 대체적으로 SDT(Self-Determination Theory, Deci & Ryan, 1985)이론에 기반하여 서비스 종업원들의 직무동기를 자극할 특정 기업의 관리적 활동, 예를 들면, 서비스 종업원들의 CSR활동에 대한 인지(Hoffman & Newman, 2014; De Roeck et al., 2014), 고객지향성(Wang & Miao, 2015; Franck & Park, 2006), 전환적 리더십(Fernet et al., 2015), 서비스 기능의 최적화 활동(Fernet et al., 2015) 등의 역할을 실증하고자 하는 시도들이었다.

이 두 가지 연구의 흐름들은 지금까지 다양한 영역과 조사 방법을 통해 의미 있는 결과를 도출하여왔으나 서비스 종업원들의 감정적 자원의 소모에 대해 객관적 측정이 필요하다는 점(첫 번째 연구의 흐름에 해당), 보다 의미 있고 시대적 특성에 부합하는 다양한 기업의 관리적 활동에 대한 문제제기가 필요하다는 점(두 번째 연구의 흐름에 해당)에서 향후 연구방향의 개선이 요구되어져 왔다.

본 연구에서는 후자의 연구방향에 초점을 두고 보다 의미 있고 시대적 특성에 부합할 서비스 종업원들의 직무역량으로 서비스 종업원 창의성(employee creativity)이라는 요인을 도입하고자 한다. 서비스 종업원의 창의성은 서비스의 생산과 그 과정에서 참신하고 유용한 아이디어를 창출할 수 있는 역량(Amabile, 1988)으로 정의되는데, 최근의 서비스가 변화무쌍하고 예측하기 힘들며 지식산업화 되면서 많은 관심을 받고 있다(Grant & Berry, 2011; Chae et al., 2015). 특히 최근 4차 산업혁명의 도래로 인해 서비스 산업에 대한 경고가 쏟아지는

시점에서, 서비스 종업원의 창의성은 일상적이지 않는 방법으로 고객들을 기쁘게 하거나, 기존의 방법으로는 해결할 수 없었던 문제를 해결함으로써 고객만족도를 높이고 궁극적으로 서비스 조직의 성과를 향상시킬 수 있다는 점(Dong et al., 2015)에서 서비스 산업에게 쏟아지는 많은 우려들을 극복할 수 있는 중요한 해결책이 될 수 있을 것이다.

서비스 종업원의 창의성의 연구에 대한 필요성이 커질수록 이를 견인하는 선행요인에 대한 고찰 역시 필요하다. 본 연구에서는 서비스 종업원의 창의성의 선행변수로 내재적 동기(internal motivation)를 활용하고자 한다. 내재적 동기는 서비스 종업원들이 행동하도록 하게 하는 원인이 내부에 있는 경우를 의미하는 것으로(Deci & Ryan, 1985) 대체적으로 행동주체의 자발적인 행동(e.g., 자신에 대한 표현, 일에 대한 즐거움, 개인적 성취 등)에 관여한다고 알려져 있다(Amabile et al., 1994). 따라서 내재적 동기는 서비스 종업원의 독특하고 유용한 문제해결 능력을 이끌 수 있는 충분한 원천이 될 수 있을 것이다.

이와 더불어 본 연구는 내재적 동기와 서비스 종업원의 창의성의 관계를 조절할 상황적 요인으로 동료들의 감정적 지원(coworker emotional support)과 도구적 지원(coworker instrumental support)의 역할을 살펴보고자 한다. 기존의 연구들을 통해, 동료지원(coworker support)이 감정소진(emotional exhaustion)과 직무몰입(work engagement)과 같은 인지변수들에 의해 서비스 종업원들의 성과가 조절될 수 있음이 밝혀진 바 있다(Fernet et al., 2012; Hur et al., 2016). 하지만 대체적으로 이러한 연구들은 동료지원을 뚜렷하게 구분하여 정의하지 않음으로서 동료지원의 역할이 일관성 있게 나타나지 않았을 뿐만 아니라 종업원의 인지적 요인에 한정하여 감정적 지원의 역할을 살펴봄으로써 연구의 스펙트럼이 축소되어지는 경향이 있었다(Ducharme et al., 2007; Halbesleben, 2006).

이에 본 연구에서는 중국 서비스 유통기업(예: 백화점)의 판매 서비스 종업원들을 대상으로, 그들의 창의성 창출에 영향을 미칠 선행요인으로 내재적 동기의 역할을 이해하고, 내재적 동기 → 종업원 창의성 → 직무성과의 관계에 있어 종업원 창의성의 매개적 역할을 살펴보고자 한다. 이 과정에서 본 연구는 중국 서비스 유통 기업을 조사대상으로 설정하였는데, 이는 중국의 소매 유통시장이 지난 10여년에 걸쳐 급격하게 성장하면서 인공지능과 AI 등으로 대표되는 기술혁신의 시험대가 되고 있기 때문이다(KOTRA, 2016). 이와 더불어 내재적 동기와 서비스 종업원의 창의성 사이의 관계에 있어 동료의 감정적 지원과 도구적 지원의 조절효과를 검증하고자 한다. 이를 통해 서비스 종업원의 창의성을 강화시킬 서비스 조직 차원의 의사 결정 영역을 발견할 수 있을 것이다.

## 2. 이론적 배경 및 가설의 설정

### 2.1. 내재적 동기와 직무성과 간의 관계에 있어 종업원 창의성의 매개적 역할

내재적 동기는 서비스 기업의 직무성과를 결정짓는 매우 중요한 요인으로 간주되어 왔다(Kang et al., 2016; Nicholson, 2003). 금전과 같은 외적 보상에 의해 형성되어지는 외재적 동기와는 달리 내재적 동기는 개인 스스로의 관심과 자극에

의해서 발생하는 동기를 의미한다(Deci & Ryan, 1985). 내부적 동기에 의해 동기화된 개인은 업무 그 자체에서 관심과 흥미를 느끼며, 특정행동에 대한 몰입을 요구받았을 때 발생하는 압박과 긴장에 비교적 자유스러우며, 강한 호기심과 학구열을 갖는다(Ryan & Deci, 2000). 따라서 내부적 동기를 통해 동기화된 서비스 종업원들은 직무의 수행과정에서 성취감과 도전 정신을 느끼게 되고, 서비스 접점에서 고객과 보다 원활한 의사소통이 가능해지게 되어 문제해결 능력이 향상된다(Miller, 2002). 이러한 서비스 종업원들의 역량 증대는 높은 보상과 인센티브로 연결되어 직무 만족과 조직의 성과에 긍정적 영향을 미치게 된다(Ashforth & Humphrey, 1993; Yang et al., 2015).

내재적 동기와 서비스 종업원의 직무성과와의 관계는 서비스 종업원의 창의성을 통해 형성될 수 있다. 자기결정이론(self-determination theory)을 기반으로 하는 많은 연구들은 내재적 동기가 창의성에 미치는 영향의 원인을 세 가지로 구분한다. 첫째 내재적 동기는 아이디어들 간의 관계와 패턴을 재정의하여 유용한 정보의 양을 증가시키고, 다양한 정보를 받아들일 수 있는 인지적 유연성을 확대시킴으로써 다양한 아이디어들을 통합할 수 있는 사고의 범위를 넓히는 역할을 한다(Silva, 2008). 둘째, 내재적으로 동기화된 종업원들은 학습에 대한 흥미와 호기심이 크며 이는 새로운 지식을 받아들이고자 하는 인지적 유연성을 증가시킨다. 새로운 지식들의 유입으로 인해 서비스 종업원들은 위험에 대해 비교적 관대해지고, 복잡한 현상을 분석하고자 하는 욕구가 커지며, 이를 다양한 경험들을 가진 다른 주체와 기꺼이 협력하고자 하는 개방성이 증가한다(Amabile, 1996). 셋째, 내재적 동기는 행위 주체의 지속적 의지를 향상시키고 이러한 인지과정이 포함되는 행위의 지속가능성을 증가시킨다. 이를 종합하면 내재적 동기는 업무를 수행함에 있어 긍정적 감정을 유발하고, 인지적 유연성을 향상시켜 위험에 비교적 관대해짐으로서 혁신적 문제해결을 선호하게 되며, 지속적 의지가 향상되어 창의성이 향상된다는 것이다.

내재적 동기에 의해 견인된 종업원의 창의성은 직무성과와 긍정적 관계가 있을 것으로 기대된다. 종업원들이 창의성에 기반하여 서비스를 생산하게 되면 자신의 사고와 행동의 범위를 확대시킬 수 있을 뿐만 아니라 효과적으로 아이디어를 창출하고 통합하게 되어 직무의 성과를 향상시킬 수 있게 된다(Fredrickson, 2001; Christian et al., 2011). 특히 서비스 산업에서는 종업원의 창의성과 직무성과의 관계가 더욱 더 강화될 것이다. 서비스는 무형성, 이질성, 비분리성, 소멸성이라는 본원적 특성을 지니며 이로 인해 생산과정이 유형 제품에 비해 비정형적이고 일상적이지 않다. 특히 고객과의 상호작용이 서비스 생산의 주요 과정일 경우 이러한 현상은 더욱 명확해진다. 따라서 서비스 산업에서 고객만족을 향상시키고 고객의 불만을 감소시키기 위해서는 고객들의 다양한 니즈를 즉각적이고 창의적으로 취급할 수 있는 역량이 필요하며(Hochschild, 1983) 이는 서비스 종업원의 직무성과에 긍정적 영향을 미치게 하는 원인이 될 것이다.

앞서 논의된 관계들을 통해 서비스 종업원들의 내재적 동기가 발현된 직무는 그들 스스로 긍정적 감정을 형성하고 하게 비정형성에 대한 개방성을 자극하여 창의적인 업무처리가 가능하게 하며 이는 결국 개인의 직무성과를 향상시키는 결과를 초래할 것이다. 이에 다음과 같은 가설을 설정한다.

<가설 1> 백화점 서비스 종업원의 내재적 동기가 직무성과

에 미치는 정(+)의 효과는 종업원 창의성에 의해서 매개될 것이다.

## 2.2. 내재적 동기와 종업원 창의성 간의 관계에 있어 동료지원의 조절적 역할

서비스 기업의 내부 구성원들은 서비스 종업원 개인의 역량 개발 과정에 매우 중요한 역할을 한다(Dong et al., 2015). 많은 연구들이 서비스 조직 내부의 지원활동이 서비스 종업원의 태도, 행동, 성과 등에 중요한 영향을 미치고 있음을 보여준바 있으며 특히 직무에서 느끼는 심적 압박의 부정적 영향을 감소시키는 것으로 알려져 있다(Liao & Chuang, 2007; Schneider et al., 2005; Kurtessis et al., 2017).

서비스 환경에서 서비스 조직 구성원들이 경험하는 사회적 지원활동은 지원 주체에 따라 상사지원(supervisor support)과 동료지원(coworker support)으로 구분되기도 하고 업무관련성에 따라 정서적 지원(emotional support)과 도구적 지원(instrumental support)으로 나뉜다. 동료지원은 서비스 환경에서 체험과 가치를 서로 공유한다는 측면에서 업무관련 스트레스를 감소시키고 정서적 안정감을 형성하게 하는 강력한 도구로 인식되고 있다(Baeriswyl et al., 2017).

이러한 측면에서 본 연구에서는 동료들의 지원활동이 내재적 동기와 직무성과 간의 관계에 있어 동료의 지원이 조절적 역할을 수행할 것이라 예상하고 이를 증명하고자 한다. 특히 동료지원을 정서적 지원과 도구적 지원으로 세분화하여 이들이 수행하는 차별적 조절효과를 살펴본다. 정서적 지원과 도구적 지원이 미치게 될 차별적 조절효과는 직무요구-자원이론(Job Demands-Resources: JD-R Theory, Bakker & Demerouti, 2007)으로 설명이 가능하다. 직무요구-자원이론은 직무요구(job demands)와 직무자원(job resources)이라는 분리되어 있으면서도 관련이 있는 두 가지 심리적 과정을 통해 종업원의 웰빙(well-being)과 일병(ill-being)의 결정요인을 구조적으로 설명하고자 한다. 직무요구는 종업원의 심리적, 물리적 에너지를 소모시켜 육체적 문제와 심리적 부담을 야기하는 요인을 의미하는 것으로 업무의 과부하, 정서적 부담, 개인 간 갈등, 시간의 압박 등이 해당된다(Schaufeli & Bakker, 2004; Jung, 2017). 반면 직무자원은 종업원의 발전 및 개발 그리고 성장 및 학습과 같은 직무목표를 달성하는데 도움을 주는 동기적 요인들로 업무의 자율성과 성과 피드백 등이 이에 해당한다. 대체적으로 특정 조직과 상황에서 직무요구는 직무소진과 같은 부정적 결과를, 직무자원은 직무몰입(commitment) 및 직무열의(engagement)라는 긍정적 결과를 초래한다(Ladebo & Awotunde, 2007).

직무요구-자원 이론에 근거하여 본 연구에서는 내재적 동기와 종업원 창의성과의 관계에 있어 동료의 정서적 지원은 긍정적인 조절효과를 수행할 것이라고 예상한다. 관심, 존경, 신뢰, 공감과 같은 감성적 관심은 개인이 집단 활동을 하게 하는 중요한 사회적 자원이다(Chou & Robert, 2008). 직무현장에서의 사회적 자원은 직무자원에 해당하며 이는 직무에 대한 몰입과 열의를 형성하게 함으로써 서비스 접점에서 내재적 동기가 견인할 종업원의 창의성을 더욱 확대시킬 것이다. 이와 더불어 동료의 감성적 지원은 내재적 동기에 의해 유발되는 직무몰입이나 열의와 같은 동기적 요인에 미치게 될 직무요구의 부정적 영향들을 감소시킴으로서 종업원의 창의성을 증가시킬

수 도 있을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설이 가능하다.

<가설 2> 백화점 서비스 종업원의 내재적 동기가 종업원 창의성에 미치는 정(+)의 효과는 동료로부터의 정서적 지원에 의해서 조절될 것이다. 즉, 동료로부터의 정서적 지원을 많이 경험할수록 내재적 동기가 종업원 창의성에 미치는 정(+)의 효과는 증가될 것이다.

이와는 반대로 우리는 동료의 도구적 지원은 내재적 동기와 종업원의 창의성 간의 긍정적 관계에 부정적 영향을 미칠 것이라고 예상한다. 동료에 의해 제공되는 직무관련 유형 자원이나 정보 등은 종업원들이 전체적 업무를 공유하게 하는 것은 사실이나(Tims et al., 2013) 이로 인해 스스로의 직무에 대한 책임감과 소유욕, 그리고 자율성 등을 감소시킨다. 내재적 동기에 의해 유발된 직무태도가 동료의 도구적 지원을 통해 문제해결에 대한 적극성과 인지적 유연성을 감소시켜 종업원 창의성을 감소시킬 가능성이 있다는 것이다. 이와 더불어 종업원들이 동료들로부터 물리적 도움과 유형적 자원을 제공받았을 경우 스스로 보답해야 한다는 의무감을 느끼게 된다(Poortvliet et al., 2009). 이러한 의무감은 직무요구의 한 부분으로서 종업원들로 하여금 직무몰입을 방해한다. 따라서 동료의 도구적 지원이 오히려 직무요구로 인식되고 이는 내재적 동기가 견인할 창의적 문제해결 과정을 방해할 가능성이 있다. 따라서 다음과 같은 가설이 가능하다.

<가설 3> 백화점 서비스 종업원의 내재적 동기가 종업원 창의성에 미치는 정(+)의 효과는 동료로부터의 도구적 지원에 의해서 조절될 것이다. 즉, 동료로부터의 도구적 지원을 많이 경험할수록 내재적 동기가 종업원 창의성에 미치는 정(+)의 효과는 감소될 것이다.

위와 같은 가설들을 기반으로 하여 <Figure 1>같은 연구모형을 제시하였다.

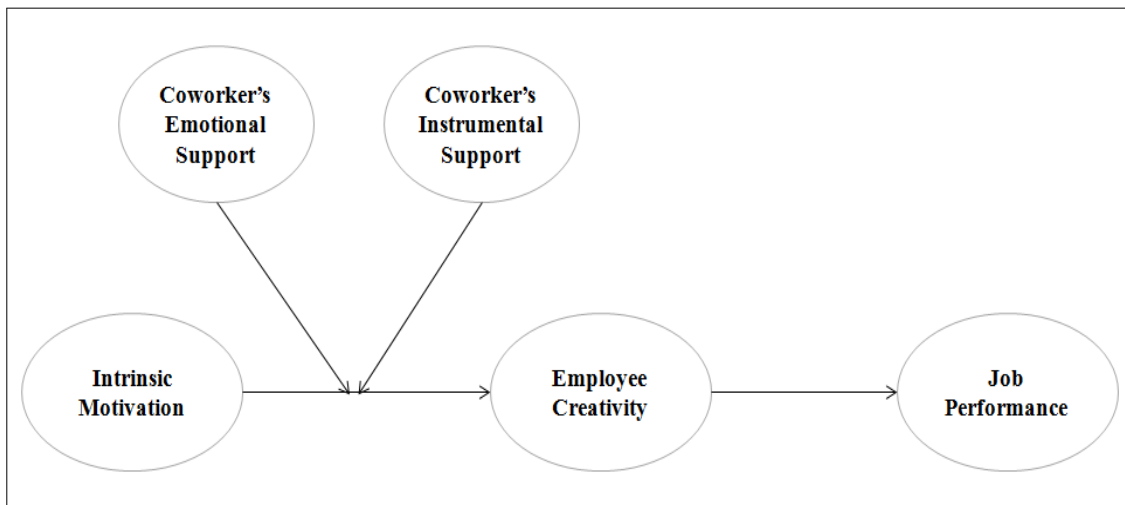
### 3. 실증분석

#### 3.1. 자료수집과 표본의 특성

가설로 설정한 매개 및 조절효과를 검증하기 위해서 중국의 백화점에서 근무하고 있는 판매원을 대상으로 설문조사를 진행하였다. 중국의 소매시장은 로봇과 AI로 대변되는 4차 산업혁명의 시험대에 놓여있을 만큼 최근 급격히 변화하고 있는 시장으로 판매원들의 창의성이 어느 곳보다 요구되는 시장이다. 본 연구에 사용된 자료는 중국의 마케팅 조사 기관에 의뢰하여 수집하였다. 자기기입식(self-administered instrument) 방식으로 설계된 설문지를 중국 백화점에서 판매 업무에 종사하는 직원들 550명을 대상으로 배부하는 방식으로 진행되었다. 배부된 설문지는 550부 중 300부를 회수하였으며(응답률 54.5%), 응답자들의 특성으로는 여성이 72.0%, 남성이 28.0%를 차지하는 것으로 나타났다. 응답자 평균 연령은 약 25.01세(표준편차: 4.25)이고, 해당 백화점의 평균 근무기간은 1.94년(표준편차: 1.26)으로 나타났다. 교육수준을 보면, 중졸 1.7%, 고졸 43.6%, 전문대졸 38.3%, 대졸 13.7%로 구성되어 있는 것으로 나타났다.

#### 3.2. 측정문항

연구가설 검증에 사용된 주요 변수를 측정하기 위하여 선행 연구에서 이미 검증된 척도를 바탕으로 본 연구의 맥락에 맞게 설문문항을 수정하여 사용하였다(<Table 1> 참고). 내재적 동기는 Gagné et al.(2010)이 사용한 3개 문항을 이용하였다. 종업원 창의성을 측정하기 위해서 Coelho and Augusto (2010)가 사용한 4개 문항을 이용하였다. 직무성과는 Williams and Anderson (1991)이 사용한 3개 문항을 이용하였다. 동료로부터의 정서적 지원과 도구적 지원은 Tews et al. (2013)이 사용한 각각 3개와 4개의 문항을 이용하였다. 종업원 창의성과 직무성과에 영향을 미칠 수 있는 성별, 연령, 현재 근무하고 있는 백화점에서의 근무기간을 통제변수로 사용하였다(Bowen et al., 2000; Hur et al., 2016; Moon et al., 2017).



<Figure 1> Research Model

<Table 1> Scale Items and Construct Evaluation

Constructs	Items	λ*
Intrinsic Motivation	1. Because I enjoy this work very much.	.78
	2. Because I have fun doing my job.	.88
	3. For the moments of pleasure that this job brings me.	.80
Employee Creativity	1. I try to be as creative as I can in my job.	.64
	2. I experiment with new approaches in performing my job.	.67
	3. My boss feels that I am creative in performing my job.	.79
	4. On the job, I am inventive in overcoming barriers.	.72
Job Performance	1. I adequately completed assigned duties.	.74
	2. I fulfilled the responsibilities specified in my job description.	.72
	3. I performed tasks that are expected of me.	.69
Emotional Support	1. My coworkers compliment me when I succeed at work.	.58
	2. My coworkers take a personal interest in me.	.73
	3. My coworkers try to cheer me up when I'm having a bad day.	.82
Instrumental Support	1. My coworkers assist me with heavy workloads.	.82
	2. My coworkers go out of their way to help me with work-related problems.	.91
	3. My coworkers help me out when things get demanding.	.88
	4. My coworkers help me when I'm running behind my in work.	.75
χ <sup>2</sup> (109)=200.14, p<.05, CFI=.96, TLI=.94, RMSEA=.05, SRMR=.04		

Note: \* p<.01, λ: standardized loading

<Table 2> Construct Means, Standard Deviation, and Relation

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Gender	-							
2. Age	-.01	-						
3. Organizational Tenure	.48**	.04	-					
4. Intrinsic Motivation	.06	.14*	-.01	.67				
5. Employee Creativity	-.02	.09	.02	.35**	.50			
6. Job Performance	-.04	.10 †	-.02	.31**	.51**	.51		
7. Emotional Support	-.02	.08	.07	.35**	.25**	.33**	.51	
8. Instrumental Support	.05	.07	.09	.29**	.29**	.42**	.69**	.71
Mean	.28	25.01	1.94	3.66	4.13	4.52	3.87	4.02
SD	.45	4.25	1.26	.84	.65	.57	.78	.89
α	-	-	-	.86	.79	.75	.74	.90
CR	-	-	-	.86	.80	.76	.74	.91

Notes: † p<.1, \*p<.05, \*\*p<.01, CR=Composite Reliability, the number in the diagonal is the AVE(average variance extracted)

연구대상의 인구통계학적 특성을 분석하기 위해 기초통계분석(평균, 표준편차, 상관관계)과 신뢰도 분석은 SPSS 18.0 S/W를 사용하였으며, 측정모형의 신뢰성과 타당성 검증과 가설 검증은 M-plus 8.0을 사용하였다. 첫째, 항목간의 내적일관성이 존재하는지를 확증하기 위해 Cronbach's α 계수를 이용하였다. 모든 변수들의 Cronbach's α값이 .74 이상으로 도출되어 내적일관성이 확보된 것을 확인할 수 있었다(Nunnally & Berstein, 1978). 둘째, 측정모형의 수렴타당성과 판별타당성을 확인하기 위해서 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis) 수행했다(<Table 1> 참고). 모형의 적합도를 확인한 결과, 측정모형의 자료적합성이 확보된 것으로 나타났으며(χ<sup>2</sup>(109)=200.14, p<.05, CFI=.96, TLI=.94, RMSEA=.05, SRMR=.04)

나타났다(Bentler & Bonett, 1980). 확인적 요인분석에 의해 도출된 표준화된 요인적재 계수 값을 이용해서 합성신뢰도(composite reliability)와 평균추출분산값(averaged variance extracted)을 계산했다. 합성신뢰도 값은 .7을 초과하는 것으로 나타났으며 평균추출분산값은 .5를 초과하는 것으로 나타나(Bagozzi & Yi, 1988), 수렴타당성 역시 확보된 것으로 판단하였다(<Table 2> 참고).

마지막으로, 판별타당성을 확인하기 위해서 AVE의 제공근이 상관계수 값보다 큰 지를 분석하였다(Fornell & Locker, 1981). <Table 2>에 나타난 것과 같이 AVE 제공근 값이 다른 연구 변수와의 상관계수보다 크게 나타나 판별타당성 기준도 만족시키는 것으로 나타났다.

한편, 연구에 이용된 모든 설문결과들은 자기보고식 설문지법에 의해 확보된 결과이기 때문에, 동일방법상의 편의(common method bias)의 잠재 가능성이 존재한다. 이러한 편이는 분석결과의 내적타당성(internal validity)을 크게 훼손할 수 있기 때문에 그 심각성 정도를 파악하고, 심각할 경우 모형에 반영해야 한다(Podsakoff et al., 2012). 동일방법상의 편이 심각성 정도를 확인하기 위해서 확인적 단일요인분석을 통해 점검해 보았다(Podsakoff et al., 2012). 분석결과, 모형적합도가  $\chi^2(119)=1121.10$ ,  $p<.05$ , CFI=.17, TLI=.16, RMSEA=.17, SRMR=.14과 같이 현저히 낮기 때문에 동일방법으로 인한 편이발생 가능성은 상대적으로 낮은 것을 알 수 있었다.

3.3. 가설검증결과

SPSS Process 2.16 매크로를 이용해서 3개의 연구 가설을 순차적으로 검증했다. 첫째, 서비스 종업원의 내재적 동기가 직무창의성을 매개로 직무성장에 미치는 정(+)의 효과를 검증하였다. 매개효과를 검증하기 위해서 부트스트래핑(bootstrapping) 방법을 사용하였는데(Shrout & Bolger, 2002; Hayes, 2013) 이 방법은 자료의 정규분포충족 여부와 상관없이 사용할 수 있다는 장점이 있어 매개효과를 추정하는데 주로 사용되는 방법이다. Hayes (2013)가 제시한 단순매개효과를 검증하기 위해 연구 모형에 설정된 각 경로계수를 추정했다.

<Table 3>에서 제시된 것과 같이 백화점 판매원의 내재적 동기는 종업원 창의성을 매개로 직무성장에 정(+)의 영향을 미

치는 것으로 나타나서( $b=.10$ , 95%CI [.05, .18]), <가설 1>은 채택되는 것으로 나타났다. 동시에 내재적 동기가 직무성장에 미치는 직접효과도 동시에 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다( $b=.11$ , 95%CI [.04, .11]). 요컨대, 종업원 창의성은 판매원의 내재적 동기가 직무성장에 미치는 정(+)의 관계를 부분매개(partial mediation)하는 것으로 나타났다.

둘째, 동료로부터의 정서적 지원과 도구적 지원이 내재적 동기가 직무창의성을 매개로 직무성장에 미치는 매개효과를 조절(증폭)시키는지 여부를 검증하기 위해서 조절(조절적 매개)효과를 분석하였다. 가설을 검증하기 위해서 먼저, 연구모형에 사용된 독립과 통제변수들을 평균중심화(mean centering)를 수행하였다(Aiken et al., 1991). 다음으로 Process 2.16 매크로 모델 9번을 이용해서 조절효과를 분석한 후에 조절적 매개효과를 분석하였다. <Table 4>의 오른쪽 부분에 나타난 것과 같이, 동료로부터의 정서적 지원은 내재적 동기가 종업원의 창의성에 미치는 정의 효과를 완화해 주는 것으로 나타났다( $b=.14$ ,  $p<.01$ ). 이 결과를 구체적으로 파악하기 위해서 동료로부터의 정서적 지원의 수준(고: 평균+1SD, 중: 평균, 저: 평균-1SD)에 따른 단순 기울기를 비교하였다. <Figure 2>에 나타난 것과 같이 정서적 지원 수준이 낮은 경우에는 내재적 동기가 종업원 창의성에 정의 효과를 미치지 못하는 것으로 나타났다(낮은 수준:  $b=.12$ , 95%CI [-.02, .18]). 반면, 정서적 지원의 수준이 평균 이상으로 제공될 경우, 내재적 동기가 종업원 창의성에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다(평균수준:  $b=.23$ , 95%CI [.14, .32], 높은 수준:  $b=.34$ , 95%CI [.19, .49]).

<Table 3> Indirect Effects for Mediation Model

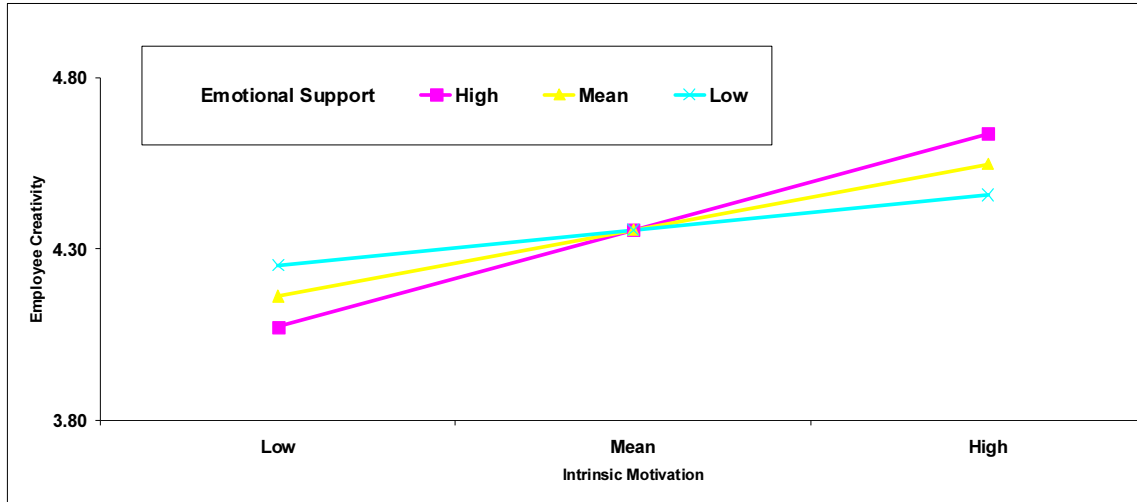
Path (b)	Indirect effects		
	(4)	(5)	(6)
(1) Gender		.05	.05
(2) Age		-.01	-.01
(3) Organizational Tenure		.03	.03
(4) Intrinsic Motivation			.11**
(5) Employee Creativity		.27**	.39**
(6) Job Performance			
(1) → (3): (Total Effect)			.21
(1) → (2) → (3): (Indirect Effect, H1)			.10
(1) → (3): (Direct Effect):			.11
			.04
			.18

Notes: \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , b: unstandardized coefficient

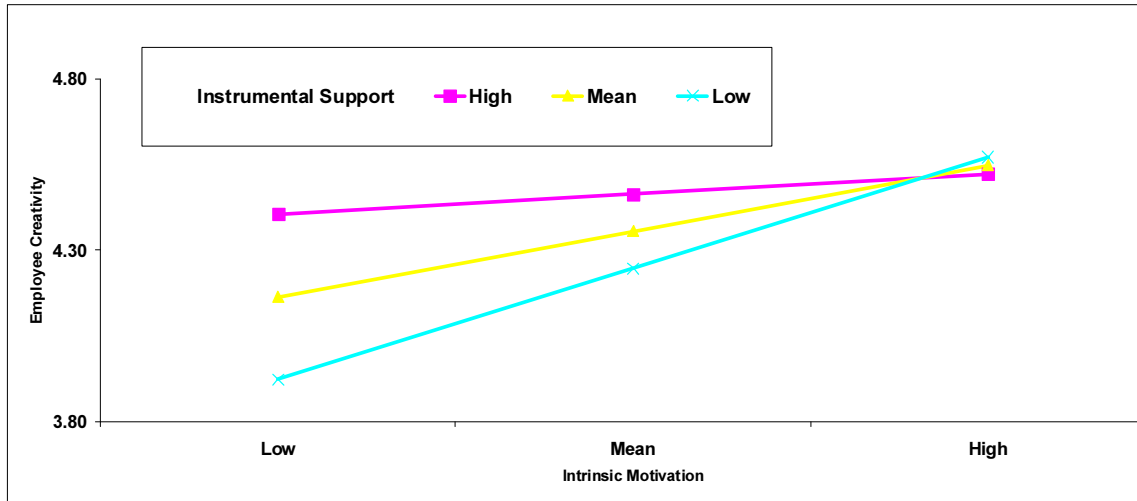
<Table 4> Results of moderated mediation analyses

Variables	Employee Creativity			Job Performance		
	b	SE	t	b	SE	t
Gender	.05	.08	.62	.05	.06	.78
Age	-.01	.01	1.11	-.01	.01	.68
Organizational Tenure	.02	.03	.74	-.01	.03	.26
Intrinsic Motivation	.23	.05	5.13**	.11	.04	2.93**
Emotional Support	.00	.06	.00			
Intrinsic Motivation X Emotional Support	.14	.07	1.99*			
Instrumental Support	.12	.06	2.17*			
Intrinsic Motivation X Instrumental Support	-.18	.07	2.42**			
Employee Creativity				.39	.27	11.22**
R <sup>2</sup>	18.2%**			.27.9%**		

Notes: \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , b: unstandardized coefficient



<Figure 2> Moderation effect of Emotional Support



<Figure 3> Moderation effect of Instrumental Support

셋째, 동료로부터의 도구적 지원은 서비스 종업원의 내재적 동기가 종업원 창의성에 미치는 정(+)의 효과를 감소시키는 것으로 부정적인 역할을 하는 것으로 나타나 가설 3도 채택되었다 ( $b = -.18, p < .01$ ). 동료로부터의 도구적 지원의 수준(고, 평균, 저)에 따른 효과를 구체적으로 분석하였다. <Figure 3>에 나타난 것과 같이 동료로부터의 도구적 지원이 낮거나, 평균적인 수준일 경우, 내재적 동기는 종업원 창의성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(낮은:  $b = .39, 95\%CI [.22, .55]$ , 평균 수준:  $b = .23, 95\%CI [.14, .32]$ ). 반면, 동료로부터의 도구적 지원이 높은 경우에는 내재적 동기가 종업원 창의성에 미치는 정(+)의 효과는 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다(낮은 수준:  $b = .07, 95\%CI [-.08, .22]$ ).

마지막으로, 매개가설(<H1>)과 조절가설(<H2>, <H3>)이 채택되었기 때문에, 조절적 매개효과(moderated mediation effect)를 추가적으로 분석했다(Hayes, 2015) (<Table 5>). 분석결과, “서비스 종업원의 내재적 동기 → 종업원 창의성 →

직무성과”의 매개효과는 동료로부터의 정서적 지원에 의해 조절(강화)되는 것으로 나타났다( $b = .056, 95\%CI [.002, .128]$ ). 즉, 동료로부터의 정서적 지원이 평균 및 높은 수준에서는 “내재적 동기 → 종업원 창의성 → 직무성과”의 정(+)의 매개효과가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(평균:  $b = .090, 95\%CI [.045, .149]$ , 높은 수준:  $b = .134, 95\%CI [.071, .232]$ ). 그러나 동료로부터의 정서적 지원이 낮은 수준에서는 “내재적 동기 → 종업원 창의성 → 직무성과”의 정(+)의 매개효과가 유의미하지 않는 것으로 나타났다( $b = .046, 95\%CI [-.011, .232]$ ).

반면, “서비스 종업원의 내재적 동기 → 종업원 창의성 → 직무성과”의 매개효과는 동료로부터의 도구적 지원에 의해 조절(약화)되는 것으로 나타났다( $b = -.070, 95\%CI [-.164, -.007]$ ). 즉, 동료로부터의 정서적 지원이 평균 및 낮은 수준에서는 “내재적 동기 → 종업원 창의성 → 직무성과”의 정(+)의 매개효과가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(평균:  $b = .090, 95\%CI [.045, .149]$ , 낮은 수준:  $b = .152, 95\%CI [.060, .279]$ ).

그러나 동료로부터의 도구적 지원이 높은 수준에서는 “내재적 동기 → 종업원 창의성 → 직무성과”의 정(+)의 매개효과가 더 이상 유의미하지 않는 것으로 나타났다( $b=.028, 95\%CI [-.028, .079]$ ).

**<Table 5>** Indirect effect of employee creativity on intrinsic motivation-job performance

Moderators	Level	b	CI95%low	CI95%high
Emotional Support	(-1 SD)	.134	.071	.232
	(Mean)	.090	.045	.149
	(+1 SD)	.046	-.011	.232
Instrumental Support	(-1 SD)	.152	.060	.279
	(Mean)	.090	.045	.149
	+1 SD)	.028	-.028	.079

Notes: b: unstandardized coefficient

## 4. 결론

### 4.1. 요약

본 연구에서는 아시아에서 가장 급성장하고 있는 중국유통 산업에 근무하고 있는 백화점 서비스 종업원의 내재적 동기가 직무성과에 미치는 매커니즘을 종업원 창의성이라는 매개변수를 활용했다. 그리고 동료지원의 인과관계의 비대칭적 효과 (boundary condition)를 검증하기 위해서 동료로부터의 정서적/도구적 지원 변수를 도입했다. 분석결과, 중국 백화점 판매 서비스 종업원의 내재적 동기가 직무성과에 미치는 정(+)의 효과는 종업원 창의성에 의해서 부분매개(partial mediation)되는 것으로 나타났다. 한편, 내재적 동기가 종업원 창의성에 미치는 효과는 동료로부터의 정서적 지원/도구적 지원에 의해서 강화/약화되는 것으로 나타났다. 최종적으로 매개효과 조절효과를 통합해서 조절적 매개효과를 분석했다. 즉, “서비스 종업원의 내재적 동기 → 종업원 창의성 → 직무성과”의 정(+)의 매개효과 “는 동료로부터의 정서적 지원에 의해서 증폭되는 반면, 도구적 지원에 의해서는 완화되는 것으로 나타났다.

### 4.2. 시사점 및 향후 연구방향

본 연구 결과는 다음과 같은 학술적, 실무적 시사점을 갖는다. 첫째, 본 연구는 서비스 종업원의 내부 자원인 내재적 동기가 직무성과로 연결되는 구체적인 매커니즘으로서 종업원 창의성의 매개적 역할을 살펴보았다. 기존의 많은 연구들이 내재적 동기가 대체적으로 직무성과의 증대를 위한 독립적 요인임을 밝힌 바 있으나(Moon et al., 2017), 그 과정에서 내재적 동기와 연결되는 직무역량의 근거가 명확하지 않았다. 따라서 자원 → 역량 → 성과로 이어지는 조직 구성원의 성과 매커니즘에서 역량의 역할에 대한 모호성이 항상 존재하여왔다. 하지만 본 연구를 통해 내재적 동기를 통해 서비스 종업원의 창의성이라는 구체적 직무역량의 향상이 일어나고 이는 즉각적으로 직무성과로 연결된다는 구체적 경로를 파악함으로써 기존 연구들의 간극을 채울 수 있게 되었다.

둘째, 본 연구는 동료의 지원을 감정적 지원과 도구적 지원으로 구분하고 이들의 비대칭적 효과를 조절효과를 통하여 실

증하였다. 동료의 지원이 종업원의 직무성과에 미치는 중요한 변수임을 밝히는 다양한 연구들이 있어왔음에도 불구하고 실증 결과에 대한 일관성이 부족했던 것이 사실이다(Chou & Robert, 2008; Poortvliet et al., 2015; Tews et al., 2013). 이에 본 연구에서는 동료의 지원을 감정적 지원과 도구적 지원으로 구분하고 각각의 지원의 차별적 효과를 검증(감정적 지원의 긍정적 조절효과와 도구적 지원의 부정적 조절효과)함으로써 기존 연구들이 도출했던 비일관성에 대한 의미 있는 해석을 제공하였다.

셋째, 직무요구-자원 이론의 관점에서 동료의 지원은 명백한 직무자원의 요소라고 인식되고 있었으나 본 연구를 통해 동료의 지원 중 도구적 지원은 부담감과 자율성 감소 그리고 보답에 대한 의무감으로 인해 직무요구가 될 수 있음을 밝히고 있어 직무요구-자원 이론을 풍부하게 하는 계기가 되었다 할 것이다.

본 연구는 위와 같은 이론적 시사점 이외에도 다음과 같은 실무적 시사점을 갖는다.

첫째, 본 연구에서 실증된 동료지원의 차별적 조절효과는 실무적으로 의미 있는 내부 마케팅 전략으로 활용될 수 있을 것이다. 예를 들면, 공감, 관심, 신뢰, 경청 등과 같은 동료의 감정적 지원은 내재적 동기에 유발된 종업원의 동기를 더욱 강하게 창의성과 연결되게 하는 상승작용을 수행하였다. 이에 마케팅 관리자는 감정적 지원을 보다 중요한 창의적 제고 수단으로 인식하고 서비스 종업원들 간의 비공식적 관계를 강화하는 관리적 방안을 도입하여야 할 것이다. 반면에 동료의 도구적 지원은 내재적 동기에 유발된 종업원들의 동기가 창의성에 연결되는 고리를 약화시키는 것으로 나타났다. 이러한 사실에 비추어 볼 때 마케팅 관리자들은 업무의 재배분, 물리적 도움 및 유형적 자원의 제공 등과 같은 인위적인 지원을 가급적 자제하여야 할 것이다. 이러한 동료지원의 차별적 조절효과를 통해 마케팅 관리자는 서비스 종업원들의 사회화를 위한 노력을 극대화하고 물리적 수단을 통한 결속을 축소해야 함을 알 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구의 실증결과는 서비스 종업원들의 창의성이 직무성과를 향상시키는 중요한 매개변수임을 보여주고 있다. 이는 최근의 서비스 산업 전체에 내려진 엄중한 경고를 극복하는데 서비스 종업원의 창의성이 큰 역할을 수행할 수 있음을 보여주고 있다. 4차 산업혁명으로 인해 서비스 종업원의 필요성이 감소하고 기계에 의한 대체가능성이 커지면서 팽배해지고 있는 서비스 종업원들의 불안감을 해소하기 위해서는 그들의 창의성을 배양시킬 수 있는 기회를 제공해야 함을 모 든 서비스 기업의 경영자는 이해해야 할 것이다.

본 연구가 서비스 유통 분야에 대한 다양한 이론적, 실무적 시사점을 제공하고 있음에도 불구하고 다음과 같은 한계점이 존재한다. 향후 연구들은 이러한 한계점을 고려하여 진행되어야 할 것이다. 첫 번째로 본 연구에서는 성과변수의 측정치를 자신이 직접 기입하는 자기보고식 방법으로 측정되었다. 동일 방법편의의 가능성을 검토하는 양적 방법을 사용하여 문제없음을 확인하였으나, 향후 연구에서는 성과변수들의 응답자를 관리자와 같은 다른 주체에 의해 평가하여 이에 대한 가능성을 원천적으로 차단할 필요가 있을 것이다. 두 번째로 본 연구는 특정 시점에서 서비스 종업원의 내재동기와 직무성과, 창의성 등을 측정하였다. 해당 개념들이 시간 혹은 특정 사건에 따라 변화가능성이 크다는 점에 비추어 볼 때, 반복 측정을 통해 좀 더 정확한 인과관계 검증을 수행하는 것이 바람직 할 것이



다. 세 번째로 본 연구의 조사대상은 여성이 72.0%로 나타나 조사대상의 성별 불균형이 초래되었다. 해당 연구가 중국 소재 백화점 서비스 종업원들의 상당부분을 여성이 차지하고 있어 부득이 하게 발생될 수밖에 없었던 표본오류라 할 수 있을 것이다. 이에 조절적 회귀분석을 통해 성(gender)의 영향력을 통제하기 위한 노력을 하였으나 근본적인 해결책이라고는 할 수 없다. 향후 연구에서는 자료 획득 과정에서 서비스 종업원의 성별의 균형을 확보하기 위한 노력을 수행해야 할 것이다. 마지막으로 본 연구는 중국 백화점의 서비스 종업원들을 대상으로 수행되어졌다. 중국과 한국이라는 국가 문화적 차이와 기업들 내부에 존재하는 사내 문화의 차이도 존재할 가능성이 있다. 기존의 유사 연구결과들 역시 미국과 유럽의 서비스 종업원들로 한정된 경향이 있어 중국과 한국 서비스종업원들의 차이를 반영하는 연구 역시 부족하다. 향후 연구에서는 국가 간의 문화적 차이와 기업 간의 문화적 요인을 반영함으로써 외적타당성을 확보하기 위한 노력이 수행되어야 할 것이다.

## References

- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple Regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Allen, J. A., Pugh, S. D., Grandey, A. A., & Groth, M. (2010). Following display rules in good or bad faith?: Customer orientation as a moderator of the display rule-emotional labor relationship. *Human Performance, 23*(2), 101-115.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational behavior* (pp. 123-167). Greenwich: JAI Press.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Boulder: Westview Press.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*(5), 950-967.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review, 18*(1), 88-115.
- Baeriswyl, S., Krause, A., Elfering, A., & Berset, M. (2017). How workload and coworker support relate to emotional exhaustion: The mediating role of sickness presenteeism. *International Journal of Stress Management, 24*(S1), 52-73.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science, 16*(1), 74-94.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328.
- Bentler, P. M., & Bonnet, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin, 88*(3), 588-606.
- Bowen, C. C., Swim, J. K., & Jacobs, R. R. (2000). Evaluating gender biases on actual job performance of real people: A meta analysis. *Journal of Applied Social Psychology, 30*(10), 2194-2215.
- Boyd, C. M., Bakker, A. B., Pignata, S., Winefield, A. H., Gillespie, N., & Stough, C. (2011). A longitudinal test of the job demands-resources model among Australian university academics. *Applied Psychology, 60*(1), 112-140.
- Chae, J. S., Lee, N. G., Hwang, I. Y., & Park, S. Y. (2015). The influence of leadership style on employee creativity: Focusing on the mediating effect of self-efficacy. *East Asian Journal of Business Management, 5*(4), 73-81.
- Chou, R. J. A., & Robert, S. A. (2008). Workplace support, role overload, and job satisfaction of direct care workers in assisted living. *Journal of Health and Social Behavior, 49*(2), 208-222.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89-136.
- Coelho, F., & Augusto, M. (2010). Job characteristics and the creativity of frontline service employees. *Journal of Service Research, 13*(4), 426-438.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834-848.
- Darvishmotevali, M., Arasli, H., & Kilic, H. (2017). Effect of job insecurity on frontline employee's performance: Looking through the lens of psychology strains and leverages. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29*(6), 1724-1744.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior*. New York: Pleum.
- De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., & Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: Mediating roles of overall justice and organizational identification. *International Journal of Human Resource Management, 25*(1), 91-112.
- Diefendorff, J., Morehart, J., & Gabriel, A. (2010). The influence of power and solidarity on emotional display rules at work. *Motivation and Emotion, 34*(2), 120-132.

- Dong, Y., Chuang, A., Liao, H., & Zhou J. (2015). Fostering employee service creativity: Joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership. *Journal of Applied Psychology, 100*(5), 1364-1380.
- Ducharme, L. J., Knudsen, H. K., & Roman, P. M. (2007). Emotional exhaustion and turnover intention in human service occupations: The protective role of coworker support. *Sociological Spectrum, 28*(1), 81-104.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42-51.
- Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress, 26*(3), 213-229.
- Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress, 29*(1), 11-31.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(3), 382-388.
- Franke, G. R., & Park, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research, 43*(4), 693-702.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden and build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*(3), 218-226.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement, 70*(4), 628-646.
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal, 54*(1), 73-96.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1134-1145.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research, 50*(1), 1-22.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hofman, P. S., & Newman, A. (2014). The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: Evidence from China. *International Journal of Human Resource Management, 25*(5), 631-652.
- Hur, W. M., Moon, T., & Rhee, S. Y. (2016). Exploring the relationships between compassion at work, the evaluative perspective of positive work-related identity, service employee creativity, and job performance. *Journal of Services Marketing, 30*(1), 103-114.
- Jung, M. H. (2017). The effect of psychological well-being on life satisfaction for employee. *International Journal of Industrial Distribution & Business, 8*(5), 35-42.
- Kang, S, Chay, J. H., Lee, J. A., & Hur, W. M. (2016). The effects of service employee's surface acting on counterproductive work behavior: The mediating roles of emotional exhaustion. *Journal of Distribution Science, 14*(2), 73-82.
- KOTRA (2016). ICT convergence strategy and its implications for the fourth industrial revolution in China. *Global Strategy Report*, 16-014.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management, 43*(6), 1854-1884.
- Ladebo, O. J., & Awotunde, J. M. (2007). Emotional and behavioral reactions to work overload: Self-efficacy as a moderator. *Current research in social psychology, 13*(8), 86-100.
- Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1006-1019.
- Miller, J. F. (2002). Motivating people. *Executive Excellence, 19*(December), 12.
- Moon, T. W., Hur, W. M., & Hyun, S. S. (2017). How Service Employees' Work Motivations Lead to Job Performance: the Role of Service Employees' Job Creativity and Customer Orientation. *Current*

- Psychology*, 1-16. doi:10.1007/s12144-017-9630-8
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work?. *Journal of Organizational Behavior*, 12(6), 543-554.
- Nicholson, N. (2003). How to Motivate your Problem People. *Harvard Business Review*, 81(1), 57-65.
- Nunnally, J. C., & Berstein, I. H. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Poortvliet, P. M., Anseel, F., & Theuwis, F. (2015). Mastery-approach and mastery-avoidance goals and their relation with exhaustion and engagement at work: The roles of emotional and instrumental support. *Work & Stress*, 29(2), 150-170.
- Poortvliet, P. M., Janssen, O., Van Yperen, N. W., & Van de Vliert, E. (2009). Low ranks make the difference: How achievement goals and ranking information affect cooperation intentions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(5), 1144-1147.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and wellbeing. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands , job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37(S1), S57-S88.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017-1032.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological methods*, 7(4), 422.
- Silva, P. (2008). Interest: The curious emotion. *Current Directions in Psychological Science*, 17(1), 57-60.
- Sousa, C. M. P., & Coelho, F. (2011). From personal values to creativity: Evidence from frontline service employees. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1029-1050.
- Tews, M. J., Michael, J. W., & Ellingson, J. E. (2013). The impact of coworker support on employee turnover in the hospitality industry. *Group & Organization Management*, 38(5), 630-653.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454.
- Wang, G., & Miao, C. F. (2015). Effects of sales force market orientation on creativity, innovation implementation, and sales performance. *Journal of Business Research*, 68(11), 2374-2382.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Yang, H. C., Cho, H. Y., & Lee, W. D. (2015). Multi-dimensional emotional intelligence effects on intrinsic/extrinsic motivation and job satisfaction: Analysis using laborer perceived organizational support. *East Asian Journal of Business Management*, 5(3), 13-18.