

관리자에 대한 신뢰가 직무열정 및 친사회적 행동에 미치는 영향[†]

— 감사표현의 조절효과를 중심으로 —

조상리*

〈요 약〉

서비스접점에서는 종업원의 고객 응대 태도가 무엇보다 중요하고 이를 위해서 종업원의 행동을 긍정적으로 동기부여 시키는 것은 관리자의 입장에서 아주 중요한 과제이다. 본 연구는 종업원의 친사회적 행동을 증대시킬 수 있는 요인으로 상사에 대한 신뢰와 상사의 감사표현을 제안하고 그 효과를 규명하고자 하였다. 위계적 회귀분석을 사용하였고 결과 및 시사점은 다음과 같다.

첫째, 상사에 대한 신뢰는 종업원의 열정 또는 열의를 향상시킬 수 있는 요인으로 나타났다. 둘째, 직무열정은 서비스 종업원의 친사회적 행동인 고객 지향적 행동과 조직시민행동에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 마지막으로, 상사에 대한 신뢰와 직무열정 간의 관계에서 상사의 감사표현의 조절효과를 확인하였다. 서비스 연구에서 감사 또는 감사표현에 대한 연구는 많지 않고 진행된 연구들도 기업과 소비자 관계에 초점을 두고 있다. 감사를 표현하는 것은 자연스러운 경향일 수 있다. 본 연구는 조직문화의 일부분으로 감사를 도입할 필요가 있음을 제안하고자 한다.

핵심주제어: 신뢰, 직무열정, 고객지향행동, 조직시민행동

I. 서 론

우리나라 직장인 중 90%가 열정 없이 현재 일을 하는 것으로 나타나 직무만족도가 현저히 떨어지는 것으로 나타났다(서영표와 이종건, 2019). 열정 없는 태도는 직무에 대한 흥미와 가치를 못 느끼게 하거나 일 자체에 보람을 못 느끼므로 고객 응대 시 최소한으로 하거나 제대로 대응하지 못함으로 결과적으로 고객만족이나 서비스품질향상에 부정적 영향을 끼칠 수 있다.

서비스 기업에서 종업원의 고객지향행동은 서비스품질 자체와 연결되므로(김재영과 한동철, 2000) 친사회적 행동을 하도록 종업원을 동기부여 하는 것은 관리자에게 중요한 과제이다.

그러나 다양한 고객의 욕구를 응대하는 과정에서 종업원들은 감정노동, 감정 부조화 등을 경험하게 되고 반복된 감정 고갈은 종업원 개인이 보유하고 있는 에너지를 소모하게 하고 결과적으로 정서적 및 육체적 피로를 유발하게 된다.

이런 상황에서 종업원의 친사회적 행동을 지속적으로 유발하는데 한계가 있지만, 그럼에도 불구하고 관리자는 늘 친절한 서비스를 종업원에게 기대하고 있다. 따라서 지친 종업원을 동기부여하면서 친사회적 행동을 강화할 수 있는 요인의 발견은 실무적으로 중요하다. 본 연구는 친사회적 행동의 중요 선행요인으로 관리자에 대한 신뢰와 종업원의 직무열정을 제안하고자 한다.

많은 연구들은 작업장 스트레스 요인에 대한 중요한 완충제로 상사지원을 언급하고 있다(e.g. Halbesleben, 2006; Sagie and Koslowsky, 1994). 상사지원은 종업원들이 상사가 자신들의 기여에 가치를 두는 정도 및 자신들의 복지에 관심을 가지는 정도를 의미한다(한수진과 강소라, 2018). 종업원들이 상사들의 지원을 높게 지각할수록,

작업장은 지원적 작업환경이 형성되어 직무태도 및 행동에 긍정적 영향을 미치게 된다(Lee and Peccei, 2007).

관리자는 기업을 대신한 대리자로서 부하직원의 직무태도나 행동에 영향을 끼치고 조직 내에서 관리자와 부하직원간의 관계는 부하직원이 느끼는 평가에 따라 조직 동일시, 충성도, 몰입이 달라질 수 있다(Graen and Uhlir, 1995).

한편, 긍정의 정서중 하나인 감사는 개인의 안녕과 복지에 기여하는 도움이나 혜택을 준 사람이나 대상에 대한 긍정적 느낌이다(Emmons and Crumpler, 2000). 감사는 개인의 사회적 안녕감과 연대감의 생성 및 유지에 필요한 긍정심리(Adler and Fagley, 2005)로 상호간의 호혜적 감정을 토대로 발생하며 관계유지의 근원적 힘이다(Wood et al., 2007). 직장에서 상사가 종업원의 행동에 대해 감사하다고 표현하는 것은 종업원으로 하여금 자신이 가치 있음을 느끼게 하거나 또는 인정을 의미하는 것으로 직무에서 인정을 받은 종업원은 자신의 일에 대해 더 열의를 느끼는 등의 감정적인 애착을 더 높게 가질 수 있을 것이다.

그러나 내부마케팅 측면에서 상사의 감사표현 또는 그 영향을 검증한 연구는 이론적으로 실무적으로 매우 부족한 실정이다.

이에 본 연구는 관리자의 지원으로 관리자의 신뢰와 관리자의 감사표현을 제안하고자 한다. 이러한 배경 하에 구체적인 연구목적은 첫째, 관리자에 대한 종업원의 신뢰가 종업원의 직무열정을 발생시킬 수 있는지 궁극적으로 서비스접점에서 고객이나 주변동료들에게 종업원의 친사회적 행동을 유도할 수 있는지를 규명하고자 한다. 둘째, 신뢰가 직무열정에 영향을 미칠 때 종업원에 대한 상사의 감사표현이 이러한 관계를 강화할 수 있는지를 검증하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

1. 신뢰와 직무열정 간의 관계

관리자에 대한 신뢰는 업무부서에 소속한 부하직원이 그 부서의 업무를 총괄하여 직접적으로 관장하는 상사의 능력, 자비심, 도덕성을 바탕으로, 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리적 상태에서 관리자에 대해 낙관적으로 기대하고 행동하는 것이다(인성진, 2010).

선행연구는 신뢰가 갈등을 감소시켜주고 구성원의 개인적 성과를 높이며 구성원들 간에 협조를 증진시켜 주는 것을 보여주고 있다(Beccerra and Gupta, 1999). McAllister(1995)는 관리자에 대한 신뢰가 종업원의 조직 및 직무와 관련된 태도형성에 큰 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 본 연구는 신뢰가 종업원에게 미치는 영향중에서 직무열정에 초점을 둔다.

직무열정은 긍정적이고, 성취감을 주는, 일과 관련된 마음의 상태인 활력, 헌신, 몰두를 특징화하는 개념으로(Schaufeli et al. 2002), 순간적이고 독특한 상태이기 보다는, 보다 지속적이고 전반적인 정서적·인지적 상태로 어느 특정한 대상, 사건, 개인 또는 행동에 집중하지 않는 경향이다 (Shaufeli et al., 2002). 구성요인을 자세히 살펴보면 첫째, 활력은 일하는 동안의 높은 수준의 에너지와 정신적 회복력을 갖고 자신의 일에 최선을 다하는 의지와 어려움에 맞닥뜨려도 지속성을 보이는 것이다. 둘째, 헌신은 자신의 일에 강하게 몰입함으로 일에 대한 의미, 열정, 영감, 자부심 그리고 도전의 감정을 느끼는 경험하는 것이다. 몰두는 자신의 일에 완벽하게 집중하고, 행복하게 몰두함으로 시간이 빠르게 지나가고, 자신 스스로를 일과 분리시키기 어려

움을 겪는 것이다(Schaufeli, Bakker, and Salanova, 2006). 이러한 특성들은 종업원의 행동을 동기부여 할 수 있는 중요한 요소가 될 수 있다.

많은 연구들은 신뢰가 개인의 직무열정에 영향을 미치고 있음을 보여준다. 서영표와 이종건(2019)은 조직신뢰가 직무열정과 직무성과 그리고 조직시민행동과 조직일체감에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 밝혔다. Hrebiniak and Alutto(1972) 또한 신뢰가 종업원의 직무열정 및 직무성과에도 영향을 미치고 있음을 확인하였다. Matthai(1989)도 상사에 대한 신뢰와 직무열정 및 직무성과의 관계를 실증적으로 검증하고 그들 간의 높은 유의한 정(+)의 관계가 있음을 규명하였다. 김영식과 권봉현(2014)은 호텔직원을 대상으로 조직신뢰와 직무열정 간의 긍정적인 관계를 확인하였다. 전희원과 김한주(2010)는 호텔의 경영에 있어서 종업원에 대한 상사의 지원이 적극적인 일수록 종업원 역시 조직과 직무에 더 적극적인 자세로 임한다는 것을 밝혔다. 이러한 결과들을 볼 때, 상사에 대한 종업원의 신뢰는 종업원의 감정적 반응인 직무열정에 긍정적인 영향을 미침을 예상할 수 있다.

H1: 관리자에 대한 신뢰는 직무열정에 정의 (+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 직무열정과 친사회적 행동 간의 관계

직무를 수행하면서 얻게 되는 직무성과는 구성원의 능력과 심리적 주인의식을 통한 상승작용에 의해 얻어진다고 하지만 구성원의 능력 보다는 심리적 동기부여의 요인이 직무성과에는 더 많은 영향력을 갖는다(서영표와 이종건, 2019). 특히, 많은 서비스업에서는 제품에 대한 전문성뿐만 아니라 종업원의 고객응대 행동들이

중요한 영향요인이 되는데, S-O-R이론에 의하면 종업원의 내적 반응은 외적반응인 친사회적 행동에 영향을 미치게 된다. 따라서 종업원의 긍정적인 심리상태를 유지하게 하는 것이 중요하다.

George and Bettenhausen(1990)은 관리자의 긍정적인 조직 분위기 형성은 종업원의 자발적인 행동에 영향을 미칠 수 있음을 보여준다. Borman et al.(2001)은 긍정의 기분 상태는 감정적 경험뿐만 아니라 타인에게 적극적인 협조나 배려하는 등의 친사회적 행동에도 영향을 미침을 보이고 있다. 사람들은 긍정의 정서나 분위기에 젖어 있게 되면 타인 지향적이고 선의의 모습으로 되려고 하기 때문에(Cunningham, Steinberg and Grew, 1980), 주변 동료들이 위기 속에 있을 때, 스스로 도움행동을 하려는 것이다. Eisenberg and Mussen(1989)은 이처럼 다른 사람에게 혜택을 주거나 돕고자 하는 의도된 자발적 행동을 친사회적 행동으로 설명한다. 그런데 종업원 입장에서 볼 때, 이타적인 대상은 동료들뿐만 아니라 직접 응대해야 하는 고객까지도 포함할 수 있을 것이다.

직무열정은 연구자 및 서비스 산업의 인적자원관리자에게 유용한 개념으로 알려지고 있는데 직무열정에 관한 최근의 연구들은 직장에서 수행되는 업무에 높은 수준의 개인적 투자를 의미하는 것과 직원의 업무에 최선을 다하는 것으로 직무열정을 정의하고 있다(e.g. Kahn, 1990; Rich et al., 2010).

직무열정이 높은 구성원은 직무에서 자신의 육체적·인지적·감정적 에너지를 통합하여 활동의 범위를 증가시켜 공식적인 직무를 포함하여 역할외 행동을 수행하는 것으로 나타났다(Schaufeli and Bakker, 2004). Saks and Joseph(2006)는 직무열정이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 제안하였다. 이러한 결과를 요약하면, 직

무열정이 높은 종업원은 자신의 역할에 대해 열정을 가지고 육체적, 인지적, 감정적 에너지를 동원하게 되고 그 결과 직무성과가 향상됨을 예측할 수 있다. 즉, 직무열정이 높은 종업원은 서비스 접점에서 타인에 대해 친사회적 행동을 충분히 할 수 있을 것이라 예상하고 아래의 가설을 통해 규명하고자 한다.

H2: 직무열정은 고객지향행동에 정의(+) 영향을 미칠 것이다.

H3: 직무열정은 조직시민행동에 정의(+) 영향을 미칠 것이다.

3. 감사표현의 조절효과

Reeve(2009)에 의하면, 감정은 스스로에게도 영향을 주지만 바라보는 상대방의 감정에도 영향을 주고 감정에 의해 행동의 방향이 달라질 수 있다고 설명한다. 즉, 누군가의 감정표현은 그를 바라보고 있는 타인의 감정과 행동에 영향을 미칠 수 있음을 의미한다(Van Kleef, 2009). 이를 직장생활에 적용해보면, 관리자의 감정표현은 조직구성원의 경험된 감정과 행동의 방향에 영향을 미치기 때문에(George, 2000) 부하 직원에게 관리자의 감정과 그 표현방법은 중요하고 의미 있는 정보로서의 역할을 하게 된다. 이는 관리자의 감정표현이 부하직원들의 조직 내 구성원들의 정서적 및 행동적 반응에 영향을 미침을 의미한다(Fisher and Ashkanasy, 2000).

조직 내에서 관리자의 감정표현은 효과적인 리더십과도 연결된다(George, 2000). 예를 들어, George and Brief(1996)은 관리자가 긍정적 정서를 표현하게 되면 부하 직원은 더 높은 동기수준을 가지게 되고 결과적으로 더 좋은 성과를 내기 위해 노력하게 만들 수 있다고 설명한다. 이러한 긍정적 정서는 조직시민행동에도 영향을

끼치며(Miles et al., 2002) 친사회적인 행동에 영향을 미친다(Fisher and Ashkanasy, 2000). 감사는 긍정적 감정표현의 하나로(이승혜, 1990) 따라서 상사의 감사표현은 서비스 종업원의 친사회적 행동에 영향을 미칠 수 있을 것이다.

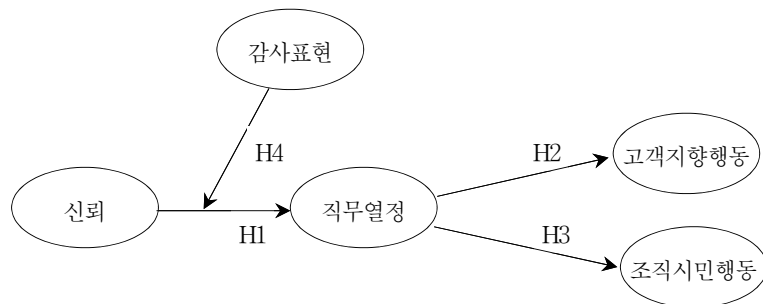
Beck(2016)은 신뢰는 관계를 증진시키는 근본적으로 필요한 것으로 감사의 가장 큰 효과는 신뢰의 증가라고 설명한다.

Lambert et al.(2010)은 감사 표현하는 집단, 고맙다고 생각만 하는 집단, 독립적인 생각을 하는 집단으로 분류하고 이 세집의 공동체 의식을 비교하였는데, 감사의 마음을 표현하는 집단에서 공동체 의식과 구성원들의 필요나 요구에 더 민감하게 반응하고 도움행동을 적극적으로 함을 밝혔다. 이는 조직이 공동의 목표를 추구하거나 그 기능을 향상시키고자 할 때 조직 내 구성원들에게 직무에 대한 적절한 감사표현이 필요하고 의미 있음을 시사한다. 따라서 상사가 얼마만큼 종업원을 가치 있게 여기는지 얼마나 고마워하는지에 대한 표현을 할 필요가 있다.

이와 같이 감사표현은 상대방을 동기부여하고 특정한 행동을 하도록 영향을 미칠 수 있는 중요한 의미를 지니고 있지만, 기존 연구는 B2C 관점에서 서비스종업원과 소비자를 대상으로 진행되고 있다. 자신의 관리자에 대해 신뢰하고 있는 종업원에게 관리자가 종업원의 행동에 대해 감사하다고 표현하는 것은 종업원으로 하여금 자신이 가치 있음을 느끼게 하거나 또는 인정을 의미하는 것으로 직무에서 인정을 받은 종업원은 더 높은 수준의 감정 및 행동적 반응을 가질 수 있을 것이다. 이러한 논거를 통해, 신뢰와 직무열정간의 관계에서 상사의 감사표현은 그 관계를 강화시킬 수 있을 것이라 예상하고 이를 검증하고자 아래의 가설을 설정하고자 한다.

H4: 관리자의 감사표현은 신뢰와 직무열정 간의 관계를 강화할 것이다.

아래의 <그림 1>은 연구모형을 나타내고 있다.



<그림 1> 연구모형

III. 연구방법

1. 자료수집방법

본 연구의 가설검증을 위해 설문조사를 통해

필요한 자료를 모집하였다. 표본의 응답자들은 마트, 백화점에서 소비자를 직접 응대하는 종업원들이다. 마트나 백화점에서 근무하는 종업원들은 서비스접점에서 소비자가 직접 대면하는 사람들로 이들의 행동에 따라 소비자가 지각하는

서비스품질, 구매유무 등이 달라질 수 있으므로 표본으로 선정하게 되었다. 그리고 본 연구는 상사와의 신뢰에 대한 경험이 형성하려면 직장 경험이 필요하기 때문에 1년 이상의 근무경력을

지닌 종업원들로 선정하였다. 총 250부를 배포하였는데 최종분석에는 238부가 사용되었다. 아래의 <표 1>은 표본의 인구통계학적 특성을 보여준다.

<표 1> 표본의 인구통계학적 특성

성별	연령	학력	근무 연수
남자 107명(45%) 여자 131명(55%)	20대 121(51%) 30대 48명(20%) 40대 48명(20%) 50대 이상 21명(9%)	고졸 100명(42%) 대졸 124명(52%) 대졸 이상 14명(6%)	1~2년 62명(26%) 2~3년 74명(31%) 3~5년 52명(22%) 5~10년 36명(15%) 10년 이상 14명(6%)
	계 238명		

2. 변수의 측정

감사표현은 George(2000)의 연구를 토대로 3 문항으로 측정하였다. 구체적인 예로는 상사가 감사의 말을 하는 정도, 고맙다고 표현하는 정도 등이다.

상사에 대한 신뢰는 부서의 장과 부서 구성원 상호간의 신뢰를 의미하는 것으로 McAllister(1995)의 3개 문항을 사용하여 측정하였다. 구체적인 문항의 예로는, 내가문제에 있을 때, 상사의 해결하고자 힘쓰고 배려해주는 정도, 직장 생활하는데 상사의 도움 정도, 상사가 나를 지원해주는 정도 등이다.

직무열정은 일을 함으로써 발생하는 긍정적이고 열정적인 마음 상태를 의미하는 것으로 (Schaufeli and Bakker, 2004)의 연구를 기초하여 측정하였다. 구체적인 측정문항으로는 내 자신이 내 업무에 심취해 있는 정도, 일을 할 때 마음이 산만하거나 다른 생각을 하지 않는 정도, 업무에 대한 나의 열정 정도 등이다.

고객지향행동은 종업원이 소비자를 응대하는 과정에서 고객의 욕구나 필요에 대응하는 행동

이다. 김재영과 한동철(2000)의 연구를 이용하여 총 4문항으로 측정하였다. 항목의 예로는 고객의 요구에 신속하게 대응하는 정도, 고객에게 관심과 노력을 기울이는 정도 등이다.

조직시민행동은 종업원에게 의무적으로 요구되는 역할관련 행동은 아니지만 종업원 개인 및 조직의 목표달성을 위해 종업원 스스로가 수행하는 행동이다(Bettencourt, 1997; 조상리와 강명주, 2014). 4항목을 본 연구에 맞게 수정하여 측정하였는데, 예로는 나의 일은 아니지만 위기에 놓이거나 어려움을 겪는 동료를 돕는 정도, 신입 사원이 업무에 적응하도록 돕는 정도 등이다. 모두 리커트 7점 척도를 이용하여 측정하였다.

IV. 가설검증

1. 신뢰성 및 타당성의 검증

가설을 검증하기 이전 구성개념 및 측정항목에 대한 신뢰성 및 타당성을 분석하였다. 먼저, 신뢰성을 분석하기 위해 Cronbach's의 값을 활

용하였다. 모든 요인에 대한 Cronbach'α가 .7을 상회하고 있었다. 그리고 주성분분석과 직교회전 방식을 이용하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 확인한 결과, 모든 요인의 eigen-value가 1을 초과하고 있고 요인 부하량도 .5를 상회하고 있어 타당성이 확인되었다. 5개 요인은 총분산의 82.315%로 개념타당성이 확보되었다고 판단하였다.

탐색적 요인분석을 거친 측정항목에 대해 집중타당성과 판별타당성을 검증하기 위해 전체 연구 단위에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 적합도를 확인한 결과를 보면, $X^2=198.66$ (df=109), $p=.000$, NFI=0.89, CFI=0.95, IFI=0.95, GFI=0.90, AGFI=0.82, RMR=.060로 대부분의 지

수들이 적합도 기준을 충족 또는 거의 근접하고 있음을 알 수 있다. 또한 구성개념의 신뢰도(CR)는 모든 요인에서 .7 이상이고 평균분산추출(AVE) 또한 모든 요인에서 .5 이상으로 확인되었다. 집중타당성을 확인해보면, 측정항목의 t 값이 모두 2보다 큰 값을 나타내고 있음을 알 수 있고(Bagozzi and Yi, 1988). Anderson and Gerbing(1988)이 제안한 95%의 신뢰구간에서 [상관관계±(2*표준오차)]로 계산한 결과, .215 ~ .456로 분포되어 판별타당성 또한 확보되었다. <표 2>와 <표 3>은 구성개념의 신뢰성 및 타당성과 상관관계결과를 보여준다.

<표 2> 신뢰성 및 타당성 분석결과

요인 (Cronbach'α)	항목	factor loading	eigen value	% of var.	estimate	S.E.	t-value	개념 신뢰도	AVE
감사표현	x1	.883	2.021	11.889	.57	.10	5.82	.765	.528
	x2	.853			.87	.10	9.23		
	x3	.557			.71	.10	7.41		
신뢰	x4	.873	2.543	14.960	.90	.08	11.48	.880	.604
	x5	.835			.81	.08	9.96		
	x6	.751			.82	.08	10.05		
직무열정	x7	.887	2.622	15.422	.80	.08	9.93	.892	.664
	x8	.781			.95	.07	12.75		
	x9	.759			.81	.08	10.11		
친사회적 행동	x10	.866	3.617	21.275	.81	.08	10.17	.904	.705
	x11	.858			.86	.08	11.16		
	x12	.839			.95	.07	13.03		
	x13	.830			.72	.08	8.64		
조직시민 행동	x14	.833	3.191	18.769	.95	.07	13.48	.971	.895
	x15	.804			.91	.07	12.33		
	x16	.755			.98	.07	14.27		
	x17	.747			.94	.07	13.23		

$X^2=198.66$ (df=109), $p=.000$, NFI=.89, CFI=.95, IFI=.95, GFI=.90, AGFI=.82, RMR=.060

<표 3> 변수 간의 상관관계

신뢰	직무열정	친사회적행동	조직시민행동	감사표현	평균	표준편차
1					4.4000	1.36495
.519	1				4.8233	1.15902
.465	.567	1			5.4650	.95016
.429	.528	.705	1		5.2500	.99367
.475	.291	.250	.253	1	4.6800	1.27650

2. 가설검증 결과

2.1 주가설의 검증

신뢰와 직무열정 그리고 친사회적 행동을 규명하기 위해 회귀분석을 먼저 실시하였다. 그 결과는 다음과 같다.

가설1은 관리자에 대한 신뢰와 직무열정의 관계에 관한 가설이다. 검증 결과, 관리자에 대한 신뢰는 직무열정에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다(경로계수=.441, t-value=6.011). 따라서 가설1은 지지되었다.

가설2는 직무열정과 고객지향행동 간의 관계에 관한 가설이다. 검증 결과, 직무열정이 고객지향

행동에 미치는 경로계수는 .465(t-value=6.811)로 유의하게 나타났다. 따라서 가설2는 지지되었다.

가설3은 직무열정이 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하는 것으로 검증 결과, 직무열정은 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다(경로계수=.452, t-value=6.15). 따라서 가설3도 채택되었다.

이러한 연구결과는 종업원의 친사회적 행동을 유도하는데 직무열정이 영향을 미치고 이를 위해서는 관리자에 대한 신뢰를 강화시킬 필요가 있음을 의미한다. <표 4>는 본 연구의 가설을 검증한 결과이다.

<표 4> 가설검증 결과

가설	제안경로	경로계수	t-value
H1	관리자에 대한 신뢰→직무열정	.441	6.011
H2	직무열정→고객지향행동	.465	6.811
H3	직무열정→조직시민행동	.452	6.150

2.2 감사의 조절효과 검증

감사의 조절효과를 검증하기 위해 조절회귀분석을 실시하였다. <표 5>에서 제시한 바와 같이 선형회귀모형의 적합도를 설명하는 R²통계량이 모형 1이 .269(p=.000), 모형2는 .412(p=.000)로 나타나 두 모형이 모두 통계적으로 유의하다고 볼 수 있다. 또한 독립변수와 종속변수의 관계에서

조절변수의 역할을 제시한 모형 2의 F통계량의 변화가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(F-value=22.394, p=.000).

구체적인 가설 검증결과는 관리자에 대한 신뢰가 직무열정에 미치는 영향에서 관리자의 감사표현의 조절효과는 유의한 것으로 나타났다(t-value=2.249, p=.027). 따라서 가설 4는 지지되었다.

<표 5> 조절효과 검증 결과

	R ² 변화량	F변화량	F(유의도)	독립변수	종속변수	B	t
1단계 (R ² =0.269)	.269	36.134	36.134 (.000)	상사신뢰	직무열정	.441	6.011
2단계 (R ² =.412)	.142	11.611	22.394 (.000)	상사신뢰	직무열정	.209	2.250 (.027)*
				감사표현		.437	4.321
				신뢰*감사표현		.207	2.249 (.027)*

*p<.05

V. 결 론

1. 연구결과의 요약 및 시사점

서비스접점에서는 종업원의 고객 응대 태도가 무엇보다 중요하고 이를 위해서 종업원의 행동을 긍정적으로 동기부여 시키는 것은 관리자의 입장에서 아주 중요한 과제이다. 본 연구는 종업원의 친사회적 행동을 증대할 수 있는 요인으로 관리자에 대한 신뢰와 관리자의 감사표현을 제안하고 그 효과를 규명하고자 하였다. 결과와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 관리자에 대한 신뢰는 종업원의 열정을 향상시킬 수 있는 요인으로 나타났다. 서비스 접점에 있는 판매원이나 종업원들은 빈번한 고객과의 대면접촉으로 인해 지치거나 억지웃음 등의 감정 노동으로 상당한 육체적 및 정신적 에너지를 소모하므로 고갈상태에 있게 된다(홍용기, 2008). 그렇지만 상사가 자신을 믿어주고 지지해준다는 믿음은 에너지가 고갈된 종업원들을 일으켜 세울 수 있는 힘이 될 수 있을 것이다. 본 연구는 상사의 신뢰를 비롯한 상사의 지원이 종업원의 심리적 반응에 영향을 미치는 중요한 요인이 될 수 있음을 다시 한 번 더 규명하고 이를 강조하고자 한다.

둘째, 직무열정은 종업원의 친사회적 행동을 향상시키는 것으로 나타났다. 직무를 수행하면서 얻게 되는 직무성과는 구성원의 능력과 심리적 주인의식을 통한 상승작용에 의해 얻어지는데 구성원의 능력보다는 심리적 동기부여의 요인이 직무성과에는 더 많은 영향력을 갖는다(서영표와 이종건, 2019). 서비스 접점에서 종업원의 행동은 고객만족 그리고 판매실적에 영향을 미치는 중요한 요소이다. 제품에 대한 전문성이나 지식보유 또한 중요하겠지만, 직무열정이 없는 상황에서 전문성이 활용될 가능성은 높지 않을 수 있다. 따라서 관리자는 종업원의 심리적 요인을 강화하는데 초점을 둘 필요가 있다.

셋째, 오늘날 소비자들은 고객만족을 넘어 고객감동을 요구한다. 친소비자행동은 무형의 서비스 품질을 측정할 수 있는 대리치로써 종업원이 고객지향행동을 하게 관리하는 것은 매우 중요하다(김재영과 한동철, 2000). 노동환경건강연구소(2013년)의 자료에 의하면, 서비스종업원들을 대상으로 정신적 건강상태를 확인한 결과, 거의 모든 직종에서 심각한 정신적 건강상태를 보이고 있음을 확인하였다. 그런데, 종업원의 심리적 및 정서적인 문제는 업무를 회피하거나 지연시키며, 업무수행과정에서 생산성을 저하시키고 높은 수준의 업무 불만족으로 결과적으로 조직의

성과를 저해하게 된다(김화연과 이형룡, 2012). 따라서 서비스업에 종사하는 종업원의 심리적 문제는 관리자들이 관리해야 되는 주요 문제이다(Watson, 2005). 앞서 언급한 것처럼, 직무열정의 주요 요소인 활력은 일하는 동안의 높은 수준의 에너지와 정신적 회복력을 갖고 자신의 일에 최선을 다하는 의지와 어려움에 맞닥뜨려도 지속성을 갖게 한다. 이러한 회복력은 종업원을 스트레스나 부정적 상황으로부터 빨리 벗어나게 하는데 도움이 되는 요인이 될 수 있을 것이다. 종업원의 이러한 정서적 문제를 약화시킬 수 있는 하나의 방안으로 직무열정을 향상시킬 것을 제안한다.

넷째, 상사에 대한 신뢰와 직무열정 간의 관계에서 상사의 감사표현의 조절효과를 확인하였다. 이는 서비스 접점에서 종업원의 감사가 고객에게 긍정적인 영향을 미친다면 내부마케팅관점에서 기업이나 관리자의 감사 또한 종업원에게 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 의미한다. 고객만족을 위해서 내부만족이 선결되어야 하는 것처럼, 서비스 접점에서 종업원이 고객에게 감사를 경험하게 하고 표현하기 위해서는 서비스 종업원이 기업이나 상사로부터 감사를 경험하는 것이 필요하다. 마케팅 분야에서 감사표현에 대한 연구는 아직 시작단계이다. 진행된 연구들도 기업과 소비자 관계에 초점을 두고 있다. 감사를 표현하는 것은 자연스러운 경향일 수 있다. 기업들은 조직문화의 일부로서 감사를 도입할 필요가 있음을 제안하고자 한다. 본 연구는 내부마케팅관점에서 상사와 종업원 간의 관계로 그 적용범위를 확장하고자 하였고 이는 외부마케팅에 초점을 둔 선행연구를 보다 발전시킨 연구라 볼 수 있다.

2. 연구의 한계점과 미래 연구방향

첫째, 상사에 대한 신뢰가 직무열정 즉 종업원의 감정적 반응에 미치는 영향을 규명하고 있는데, 신뢰는 감정적 반응뿐만 아니라 인지적 반응에도 영향을 미칠 수 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 감정적 반응 및 인지적 반응을 같이 조사해 본다면 신뢰와 직무열정에 대한 더 많은 시사점을 확보할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 상사와의 관계가 요구되므로 경력 1년 이상의 종업원들을 대상으로 측정하였다. 하지만 상사와의 관계 강도 또는 접촉빈도 등에 따라 신뢰의 영향이 달라질 수 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 상사나 동료들과의 관계 강도에 따라 세분화해서 살펴보는 것도 의미 있는 연구가 될 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 선행연구의 부족으로 상사의 감사표현을 언어적 표현으로 한정하여 측정하였다. 그러나 감사표현은 언어적 표현뿐만 아니라 스마트폰의 활성화로 카카오톡과 같은 SNS 상에서 비언어적 표현 또한 존재할 수 있다. 따라서 상사의 감사표현에 대한 좀 더 깊은 연구를 진행해 볼 필요가 있다.

참고문헌

1. 김영식·권봉현(2014), “호텔직원의 조직신뢰, 긍정심리자본”, 직무열의에 관한 연구, *관광연구저널*, 28(8), 59-70.
2. 김재영·한동철(2000), 호텔종업원, “친소비자 행동의 결정변수: 사회적 성과, 경제적 성과, 몰입, 분배공정성의 영향을 중심으로”, *마케팅연구*, 25(1), 103-124.
3. 김화연·이형룡(2012), “서비스 직원의 언어적,

- 비언어적 커뮤니케이션이 브랜드이미지에 미치는 영향”, *호텔경영학연구*, 21(2), 259-275.
4. 노동환경건강연구소(2013), *공익 및 민간서비스 산업의 감정노동자들의 건강실태조사*
 5. 서영표 · 이종건(2019), “상사에 대한 신뢰가 직무열정 및 직무성과에 미치는 영향: 심리적 주인의식의 매개역할”, *대한경영학회지*, 32(2), 347-369.
 6. 이승혜(1990), *정서의 구조 : 정서 단어의 심리학적 분석*, 부산대학교 대학원 석사논문.
 7. 인성진(2010), “조직내 신뢰유형에 따른 집단 응집력이 조직신뢰 관계에 미치는 영향”, *융합사회와 공공정책*, 4(1), 116-150.
 8. 전희원 · 김한주(2010), “호텔기업에서의 상사 지원이 상사신뢰, 조직신뢰, 조직몰입에 미치는 영향”, *관광연구*, 25(5), 1-19.
 9. 조상리 · 강명주(2014), “판매원의 성격과 감사 성향이 심리적 안녕감과 친소비자행동에 미치는 영향”, *경영과 정보연구*, 33(4), 119-135.
 10. 한수진 · 강소라(2018), “공공기관 감정노동자의 표면행위와 감정소모-조직지원과 상사지원의 조절효과”, *경영과 정보연구*, 37(4), 109-126.
 11. 홍용기(2008), “감정노동, 감성지능이 종업원의 감정고갈에 미치는 영향에 관한 연구”, *경영과 정보연구*, 25(3), 243-263.
 12. Adler, M. G. and N. S. Fagley(2005), “Appreciation: Individual Differences in Finding Value and Meaning as A Unique Predictor of Subjective Well-Being”, *Journal of Personality*, 73, 7-114.
 13. Anderson, J. C. and D. W. Gerbing(1988), “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach”, *Psychological Bulletin* (103)3, Fall, 411-423.
 14. Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi(1988), “On the Evaluation of Structural Equation Models”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(Spring), 74-94.
 15. Beccerra, M., and A. K. Gupta(1999), “Trust within the organization: Integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics”, *Public Administration Quarterly*, 23(2), 177 -203.
 16. Beck, C. W.(2016), “Perceptions of thanks in the workplace”, *Emerald Insight*.
 17. Bettencourt, L. A.(1997), “Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery”, *Journal of Retailing*, 73(3), 383-406.
 18. Borman, Walter C., Louise A. Penner, Tammy D. Allen, and Stephan J. Motowildo (2001), “Personality Predictors of Citizenship Performance”, *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), 52-69.
 19. Cunningham, Michael R., Jeff Steinberg, and Rita Grev(1980), “Wanting to and Having to Help: Separate Motivations for Positive Mood and Guilt-Induced Helping”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(2), 181-192.
 20. Eisenberg, N., and P. H Mussen(1989), “Cambridge studies in social and emotional development”, *The roots of prosocial behavior in children*. New York, NY, US: Cambridge University Press.
 21. Emmons, Robert A and C. A. Crumpler (2000), “Gratitude as human strength: Appraising the evidence”, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 849-857.
 22. Fisher, C. D., and N. M. Ashkanasy(2000),

- “The emerging role of emotions in work life: An introduction”, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 123-129.
23. 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, 1134-1145.
 24. Hrebiniak, L. G., and J. A. Alutto(1972), “Personal and role-related factors in the development of organizational commitment”, *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
 25. Kahn, W. A.(1990), “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work”, *Academy of Management Journal*, 33, 692 - 724.
 26. Graen, G. B., and M. Uhl-Bien(1995). “Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective”, *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
 27. George, J. M.(2000), “Emotions and leadership: The role of emotional intelligence”, *Human Relations*, 53, 1027-1055.
 28. George, J. M. and K. Bettenhausen(1990), “Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context”, *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698-709.
 29. George, J. M, and A. P. Brief(1996), “Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation”, *Research in Organizational Behavior*, 18, 75 - 109.
 30. Lee, J., and R. Peccei(2007), “Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity”, *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 661-685.
 31. Miles, D. E., W. E. Borman, P. E. Spector, and S. Fox(2002), “Building an Integrative Model of Extra Role Work Behaviors:A Comparison of Counterproductive Work Behavior with Organizational Citizenship Behavior”, *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 51-57.
 32. Lambert, N. M., M. Clark, J. Durtschi, F. D. Fincham, and S. Graham(2010), “Benefits of expressing gratitude: Expressing gratitude to a partner changes the express”, *Psychological Science*, 21, 574-580.
 33. Matthai, J. M.(1989), Employee perception of trust, satisfaction, and commitment as predictions of turnover intentions in a mental health setting, Unpublished Doctoral Dissertation, College of Vanderbilt University.
 34. McAllister, D. J.(1995), “Affect-and Cognition -Based Trust Formations for Interpersonal Cooperation in Organizations”, *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
 35. Reeve, J.(2009), *Understanding of motivation and emotion*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
 36. Rich, B. L., LePine, J. A. and Crawford, E. R.(2010), “Job engagement: Antecedents and effects on job performance”, *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
 37. Sagie, A., and M. Koslowsky(1994),

- “Organizational attitudes and behaviors as a function of participation in strategic and tactical change decisions: An application of path-goal theory”, *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 37-47.
38. Saks, A. M. and L. Joseph(2006), “Antecedents and consequences of employee engagement”, *Journal of managerial Psychology*, 21(7), 600- 619.
39. Schaufeli, W. B. and A. B. Bakker(2004), “Job demands, Job resource and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study”, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293- 315.
40. Schaufeli, W. B., Martínez, I., Marques-Pinto, A., Salanova, M., and A. B. Bakker (2002), “Burnout and engagement in university students: A cross national study”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464- 481.
41. Schaufeli, W. B., Baker, A. A. and M. Salanova(2006), “Educational and Psychological Measurement, The measurement of work engagement with a short questionnaire”, *A Cross-National Study*. 66(4), 1-20.
42. Van Kleef, G. A.(2009), “How emotions regulate social life: The emotions as social information(EASI) model”, *Current Directions in Psychological Science*, 18, 184-188.
43. Watson, Wyatt(2005), Human Capital Index.
44. Wood, Alex M., Joseph, Stephen, and Linley, P. Alex(2007), “Coping Style as a Psychological Resource of Grateful People”, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 26(9), 1076-1093.

Abstract

The effect of trust on supervisor on job engagement and prosocial behavior[†]

–Focused on the moderating effects of supervisor’s gratitude expressions–

Cho, Sang-Lee*

It is a very important task for managers to motivate employees who work at service encounters where interaction with customers is important. The purpose of this study is to propose the trust of supervisor and supervisor’s expressions as factors that can enhance or strengthen employees’ prosocial behavior. Hierarchical regression analysis was used for this purpose. The results and implications are as follows.

First, trust toward supervisors appeared to be a factor to improve employees’engagement. Second, job engagement has a positive effect on prosocial behavior of employees, that is, customer oriented behavior and organizational citizenship behavior. Finally, this work confirmed the moderating effect of the supervisor’s gratitude expressions in the relationship between trust toward supervisor and job engagement. Research on gratitude in the marketing field is still in its infancy, and previous researches are focused on business and consumer relations. Expressing gratitude can be a natural tendency. This study suggests that gratitude expression should be introduced as part of organizational culture.

Key Words: Trust, Engagement, Customer Oriented Behavior, Organizational Citizenship Behavior

[†] This work was supported by Dong-eui University Grant(Grant No.:201902000001).

* Assistant Professor, Dept. of Distribution & Logistics, Dong-eui University, slcho@deu.ac.kr