



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

박사학위논문

고성과작업시스템이 직무요구-자원 및
이직의도에 미치는 영향에 관한 연구

-호텔 직무(식음·조리)에 따른 조절효과를 중심으로

박 영 준

제주대학교 대학원

관광경영학과

2023년 8월

고성과작업시스템이 직무요구-자원 및
이직의도에 미치는 영향에 관한 연구
-호텔 직무(식음·조리)에 따른 조절효과를 중심으로

이 논문을 관광학 박사학위 논문으로 제출함

박 영 준

제주대학교 대학원

관광경영학과

지도교수 이 상 목

박영준의 관광학 박사학위 논문을 인준함

2023년 6월

심사위원장

서 용 건



위 원

이 연 옥



위 원

박 운 정



위 원

홍 성 화



위 원

이 상 목



Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy

The Impact of High Performance Work System on
Job Demands-Job Resources, and Turnover
Intention
: Focused on the Moderating Effect of Hotel Job
(F&B VS. Culinary)

Yeong-Jun Park

Department of Tourism Management
The Graduate School
Jeju National University

August 2023

The Impact of High Performance Work System on
Job Demands-Job Resources, and
Turnover Intention
: Focused on the Moderating Effect of Hotel Job
(F&B VS. Culinary)

A Dissertation submitted to the graduate school of
Jeju National University in partial fulfillment of
the requirements for the degree of Doctor of
Philosophy in Tourism Management
under the supervision of Sang-Mook Lee

The dissertation for the degree of Doctor of Philosophy
by Yeong-Jun Park
has been approved by the dissertation committee.

June. 2023

Chair

Yong Kun Suh

Member

Sung-Hwa Hong

Member

Ounyoung Park

Member

Yeonn Lee

Member

Sangmook Lee

목 차

I . 서 론	1
제1절 문제 제기 및 연구 목적	1
1. 연구의 배경 및 문제제기	1
2. 연구목적	5
제2절 연구 방법 및 범위	7
1. 연구의 방법	7
2. 연구의 범위	8
II . 이론적배경	10
1. 호텔 및 식음·조리 특성	10
2. 고성능작업시스템(HPWS: High Performance Work Systems)	15
1) 고성능작업시스템(HPWS)의 개념과 정의	15
2) 고성능작업시스템 구성요소	23
3) 고성능작업시스템 연구동향	29
3. 직무요구-직무자원(Job Demands-Resources)	33
1) 직무요구(Job Demands)	33

2) 직무자원(Job Resource)	44
3) 직무요구-자원 모델(JD-R model)	53
4. 이직의도	63
1) 이직의도 개념 및 정의	63
2) 이직의도의 구성요인	66
3) 이직의도의 선행연구	68
5. 변수간의 관계 고찰	70
1) 고성과작업시스템과 직무요구-자원과의 관계	70
2) 직무요구-자원과 이직의도와의 관계	72
3) 고성과작업시스템, 직무요구-자원, 이직의도와의 관계	74
Ⅲ. 연구 설계	77
제1절 연구모형 및 가설설정	77
1. 연구모형	77
2. 가설의 설정	78
3. 변수의 조작적정의	78
제2절 연구 조사 설계	81
1. 설문지 구성과 측정	81
2. 표본추출과 자료수집방법	81

IV. 실증분석 및 결과	83
제1절 표본의 일반적인 분석	83
1. 기초통계 분석	83
2. 측정요인간의 차이분석	84
제2절 가설 검증을 위한 예비분석	85
1. 확인적요인분석 및 타당성분석	85
2. 측정모형의 판별타당성	88
제3절 가설검증	89
1. 연구가설의 검증	89
2. 직무에 따른 고성과작업시스템, 직무요구-직무자원, 이직의도에 대한 가설검증(조절효과 검증 H_6)	93
3. 가설검증 결과 요약	97
V. 결론	98
제1절 연구결과 요약	98
제2절 연구의 시사점	101
1. 학문적 시사점	101
2. 실무적 시사점	104

제3절 연구의 한계점 및 향후 연구방향	108
참고문헌	109
1. 국내문헌	109
1) 서적	109
2) 논문	109
2. 국외문헌	123
1) 서적	123
2) 논문	125
3. 기타문헌	141
설문지	142
ABSTRACT	145

〈표 차례〉

〈표 2-1〉 시·도별 관광호텔업 업체 등록현황	11
〈표 2-2〉 고성과작업시스템(HPWS)의 정의(국외)	16
〈표 2-3〉 고성과작업시스템(HPWS)의 정의(국내)	18
〈표 2-4〉 고성과관리시스템 구성요소(국외)	25
〈표 2-5〉 고성과관리시스템 구성요소(국내)	28
〈표 2-6〉 고성과작업시스템(HPWS)의 선행연구(국외)	31
〈표 2-7〉 고성과작업시스템(HPWS)의 선행연구(국내)	32
〈표 2-8〉 직무요구에 대한 정의(국외)	35
〈표 2-9〉 직무요구에 대한 정의(국내)	36
〈표 2-10〉 직무요구 구성요인	39
〈표 2-11〉 직무자원에 대한 정의(국외)	46
〈표 2-12〉 직무자원에 대한 정의(국내)	47
〈표 2-13〉 직무요구-자원 하위변수	59
〈표 2-14〉 직무요구-자원 모델 선행연구	62
〈표 2-15〉 이직의도에 대한 정의	64
〈표 3-1〉 설문지의 구성	81
〈표 4-1〉 조사대상자의 일반적 특성	84
〈표 4-2〉 근무부서와 측정요인 간의 독립표본 t-test분석	85
〈표 4-3〉 확인적 요인분석 및 신뢰도 분석	87
〈표 4-4〉 측정변수간의 평균분산추출(AVE)	88
〈표 4-5〉 타당도 판단 지수 및 연구결과	88

<표 4-6> 구조모형의 적합도 검증	90
<표 4-7> 연구가설 검증결과	90
<표 4-8> 직무의 조절효과 검증 - χ^2 차이검증	93
<표 4-9> 직무에 따른 고성과작업시스템, 직무요구-직무자원, 이직의도의 관계분석 결과(H ₆)	95
<표 4-10> 가설 검증의 요약	97

<그림 차례>

<그림 1-1> 연구의 흐름	9
<그림 2-1> 직무요구-자원 모형	54
<그림 2-2> 수정된 직무요구-직무자원 모형	57
<그림 2-3> 확장된 직무요구-직무자원 모형	58
<그림 3-1> 연구모형	77
<그림 4-1> 연구가설 검증결과	91
<그림 4-2> 고성과작업시스템, 직무요구-직무자원, 이직의도의 조절효과(식음)	96
<그림 4-3> 고성과작업시스템, 직무요구-직무자원, 이직의도의 조절효과(조리)	96

I. 서론

제1절 문제 제기 및 연구 목적

1. 연구의 배경 및 문제제기

오늘날 급격한 외부환경 변화와 기술발달 등으로 인해 기업의 경쟁은 심화되고 있으며, 단순히 제품과 서비스의 경쟁력만으로는 경쟁 우위를 확보하는 것이 어려워지고 있다. 더욱이 최근 COVID-19 이후 관광산업은 전반적으로 커다란 위기를 겪고 있으며, 이로 인한 단축근무 및 구조조정 등이 불가피해지면서 대다수 조직 구성원들은 많은 어려움에 직면하게 되었다. 지금도 계속되고 있는 코로나 여파와 러시아 전쟁 등의 위기로 세계 경제성장 둔화 및 불투명한 미래에 대한 두려움이 더해지면서 관광기업의 경영은 더욱 힘든 상황이다.¹⁾

호텔산업은 인적 서비스가 핵심인 산업이므로 경쟁우위를 확보하기 위해서는 어떻게 인적자원관리시스템을 구축하여 호텔을 방문하는 고객으로부터 최고의 수익을 이끌어낼 수 있도록 직무를 수행하느냐가 중요한 관건이라고 할 수 있다.²⁾ 호텔의 인적서비스는 곧 호텔을 대표하는 서비스 상품이기 때문에 종사원의 자발적인 참여, 공유, 권한부여는 호텔을 이용하는 고객의 만족도와 직결되며, 경영효율에 크게 영향을 미친다.³⁾ 따라서 고객과의 직접적인 대면을 하는 종사원들의 서비스 기술과 능력은 유·무형의 서비스 품질을 결정하기 때문에 종사원들의 사기, 태도, 직무만족, 조직몰입 등의 긍정적 직무태도는 호텔 이용객의 만족도와 직결되는 동시에 노동생산성의 제고는 경영효율에 크게 영향을 미치는 요인이라고 할 수 있다.⁴⁾ 따라서 서비스산업 분야에서는 인적자원관리의 중요성이 강조되면서,

1) Tu, Y., Li, D., & Wang, H. (2021). COVID-19-induced layoff, survivors' COVID-19 related stress and performance in hospitality industry: The moderating role of social support. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 1-8.

2) 하용규, 강상묵. (2009). 호텔기업 인적자원관리시스템과 조직몰입의 관계에서신뢰의 매개효과. *한국콘텐츠학회논문지*, 9(12), 865-876.

3) Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.

4) 이철우. (2000). 호텔 조직구성원의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한

기업경영성과 간의 관계를 알아보기 위해 고성과작업시스템(High Performance Work Systems, HPWS)에 대한 연구가 활발히 진행 중에 있다.⁵⁾⁶⁾

고성과작업시스템(HPWS)은 종사원들의 성공적인 업무수행을 위해 필요한 지식, 기술, 능력을 향상시켜 업무수행을 위한 동기를 높이도록 하는 것으로서, 직무스트레스가 높고, 감정노동, 소진 등을 겪는 서비스기업 종사원들에게 고성과작업시스템은 직무역량을 강화시키고 보다 효과적으로 직무를 수행할 수 있게 동기를 부여해 주는 것으로 보고되고 있다.⁷⁾⁸⁾ 선행연구 결과 고성과작업시스템은 관리자와 종사원에 따라 다르게 지각하고 있으며, 관리자보다는 종사원 개인에 대한 지각이 더 높은 것으로 나타났다.⁹⁾ 따라서 고성과작업시스템을 동일하게 적용하더라도 개인의 가치관과 과거의 경험 등에 따라 의미가 달라질 수 있기 때문에 고성과작업시스템을 종사원 각자가 어떻게 받아들이고 있으며, 이것이 어떠한 방법으로 개인의 성과에 영향을 미치는가에 대해 주목할 필요가 있다.

따라서 고성과작업시스템은 종사원 중심의 인사제도로 활용할 때 더 높은 업무성과 및 긍정적 직무태도를 확인할 수 있었으며, 고성과작업시스템을 인사제도에 활용하여 이에 따른 투자가 증가할수록 종사원들의 지식, 기술, 능력이 향상되고 동시에 보다 긍정적인 업무수행 환경을 경험하게 되므로 직무성과가 높게 나타난다고 하였다.¹⁰⁾ 그러나 또 다른 선행연구에서는 고성과작업시스템이 반드시 높은 성과만을 나타내는 것이 아니라 오히려 반대되는 결과를 보여주기도 한다.¹¹⁾ 결국 핵심 변수들간의 연구대상 및 방법론에 따라 다양한 결과를 나타내고

연구. 박사학위논문, 동아대학교 대학원, 부산.

- 5) 김민정, 김주현. (2020). 고성과작업시스템이 조직효과성에 미치는 영향: 잡 크래프팅의 매개효과와 코칭리더십의 조절효과를 중심으로. **인적자원개발연구**, 23(1), 99-129.
- 6) 조은미, 김정은, 이영면. (2022). 고성과작업시스템과 조직효과성과의 관계연구:MZ세대의 조절효과를 중심으로. **대한경영학회지**, 35(3), 403-429.
- 7) Karatepe, O. M., & Vatankhah, S. (2015). High-performance work practices, career satisfaction, and service recovery performance: a study of flight attendants. *Tourism Review*, 70(1), 56-71.
- 8) 김유경. (2017). 고성과작업시스템의 지각, 직무만족, 직무성과와의 관계: 항공사 객실승무원을 대상으로. **관광연구저널**, 31(12), 101-115.
- 9) Liao, H., Toya, K., T., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371-391.
- 10) 양재완. (2016). 고성과 인적자원관리 제도의 수립 및 실행이 종업원의 공정성 지각 및 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. **조직과 인사관리연구**, 40(2), 135-161.
- 11) De Reuver, R., Van de Voorde, K., & Kilroy, S. (2021). When do bundles of high performance work systems reduce employee absenteeism? The moderating role of workload. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(13), 2889-2909.

있으므로, 다양한 환대산업 중 고객과의 접점이 많은 호텔산업의 종사원들에 대한 고성작업시스템의 도입이 필요하다.

호텔은 기업 특성상 외부환경변화에 민감하게 반응하고 있으며, 종사원들은 업무수행을 통해 조직성과를 달성해야만 하는데 그 과정에서 종사원들은 긴장상태에서 직무를 수행하게 된다. 이에 호텔종사원들은 신체적·심리적 스트레스가 뒤따르고 있으며, 과도한 업무 부담으로 인한 직무스트레스는 생산성 저하, 직무 불만족, 이직의도 등의 좋지 않은 영향을 미치고 있다.¹²⁾ 따라서 성공적인 인적자원관리를 위해서는 종사원의 직무요구를 파악하고 이에 맞는 직무자원을 투입하여 직무소진 등 직무수행에 따른 부정적 영향을 줄일 수 있는 방안 마련이 필요하다.

서비스기업 종사원의 직무태도와 직무성과 등을 향상시킬 수 있는 요인으로 직무요구-직무자원모델(Job Demands-Resources Model)에 대한 연구가 이루어지고 있다.¹³⁾¹⁴⁾ 직무요구-직무자원 모델(JD-R model)은 직무를 수행하는 과정에서 종사자에 대한 자극과 위협요인을 충족하는 직무요구(job demand)와 직무에 대한 동기를 강화하고 성과를 높이는데 기여하는 직무자원(job resource)에 관한 모형이다.¹⁵⁾ 즉 직무요구-자원 모델은 요구가 통제와 상호작용하면서 부정적 결과 나타내는 직무요구-통제 모델을 발전시켜, 사회적지지와 같은 개념을 적용해 부정적인 심리 경험을 완화시켜 줄 수 있는 다양한 요인들을 밝히고자 하는 시도에서 비롯되었다. 선행연구에 따르면 직무요구-자원모델(JD-R model)은 높은 수준의 직무요구와 낮은 수준의 직무자원은 종사원의 스트레스를 유발하여 직무소진에 영향을 주지만 높은 수준의 직무자원은 종사원의 동기유발을 통해 업무성과에 긍정적인 효과를 나타내고 있다.¹⁶⁾ 직무요구 (Job demand)는 업무과부화, 예기치 않은 업무, 대인 갈등으로 인해 심리적, 신체적 스트레스를 유발하는 원

12) 양현교. (2015). 호텔 직원의 여가 복지 시스템 만족과 레저만족이 직무스트레스, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 서울 시내 특1급 호텔을 대상으로. **관광레저연구**, 27(11), 393-409.

13) 문희원. (2021). 호텔 비대면 서비스 종사원의 직무요구와 직무자원(JD-R), 직무열의, 조직몰입에 관한 연구: 연령차이 분석. **관광레저연구**, 33(10), 123-142.

14) 김우진. (2022). 호텔기업 구성원의 직무요구, 직무자원과 직무열의 및 이직의도 간 관계: 직무요구-자원 모형 적용. **관광레저연구**, 34(6), 99-114.

15) Schaufeli B. W. & Bakker B. A. (2004). Job demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

16) Hu Quio, Schaufeli W. B. & Taris T. W. (2011). The Job Demands - Resources Model: An Analysis of Additive and Joint Effects of Demands and Resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 181-191.

인이며, 업무 성취를 위해 행해지는 모든 직무요구로 인해 종사원들은 압박감을 느끼게 되고 이러한 과도한 직무요구는 종사원의 성취감이 저하되어 직무수행 동기 상실 및 조직몰입을 저하시킬 수 있다고 하였다.¹⁷⁾ 즉 과도한 직무요구는 종사원에게 종사원의 성장과 목표달성을 방해하여 성과달성을 위한 장애물로 간주하는 것이다.¹⁸⁾ 반면에 직무자원은 종사원들로 하여금 피드백, 직무통제 등을 지원해 직무몰입과 종사원들의 정서에 긍정적인 영향을 주는데 기여하는 것으로 높은 수준의 직무자원은 종사원 참여에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.¹⁹⁾ 즉 직무자원은 종사원들의 목표 달성을 위한 수단으로 개인의 성장과 발달을 촉진시키며, 업무를 위한 노력과 능력에 전념시킬 내적 동기를 증가시킬 수 있다. 일반적으로 종사원들은 조직이 역할과 업무에 따른 성과보상과 관리를 명확히 해줄 수 있을 때 동기부여 과정을 거쳐 높은 직무성과를 달성할 수 있으며, 주어진 직무를 수행함에 있어 조직과 직무에 대해 얼마나 몰입하고 관여하고 있는지에 대한 정도에 따라 조직의 경영성과가 다르게 나타날 수 있다.²⁰⁾²¹⁾

이처럼 서비스기업 종사원들이 고객 점점 시 경험하는 감정노동은 직무스트레스, 감정적 고갈, 이직의도 등에 영향을 미치고 있으며, 결과적으로 서비스질 저하로 이어져 호텔 경영수익에도 부정적인 영향을 끼칠 수 있다.²²⁾ 또한 종사원들이 지각하는 이직의도는 조직의 입장에서선 선발·채용, 교육훈련 등에 있어 재무적 손실을 가져오기도 하며, 조직 분위기를 저해하기 때문에 인사관리에 중요한 문제로 인식되고 있다.²³⁾²⁴⁾ 따라서 종사원들이 직무를 통해 발생할 수 있는 부정

17) Bakker, A.B., Demerouti, E., De Boer, E. & Schaufeli, W.B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356.

18) Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74.

19) B. W. & Bakker B. A. (2004). Job demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

20) 박지성, 안성익. (2015). 고성과작업시스템이 종업원 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향: 인사기능의 매개효과를 중심으로. *경영연구*, 30(2), 235-257.

21) 김유경. (2017). 고성과작업시스템의 지각, 직무만족, 직무성과와의 관계: 항공사 객실승무원을 대상으로. *관광연구저널*, 31(12), 101-115.

22) 최윤실. (2020). **호텔직원의 개인-환경적합성이 감정노동에 미치는 영향**. 박사학위논문, 세종대학교, 서울.

23) 김우진. (2022). 호텔조직 구성원의 직무요구, 직무통제와 직무소진 및 이직의도 간 다차원 관련성. *관광레저연구*, 33(5), 103-117.

24) 이용석, 이형룡. (2021). 호텔직원의 개인-직무적합성, 감정노동, 감정고갈, 이직의도간의 구조적 관계: 조직지원인식의 조절 효과. *관광학연구*, 45(1), 199-223.

적인 영향을 완화시키기 위한 인적자원관리 방안에 관심을 기울일 필요가 있으며, 다양한 산업군에서 이에 대한 연구가 활발하게 이루어지고 있다.²⁵⁾²⁶⁾ 그러나 아직까지 호텔종사원을 대상으로 고성과작업시스템에 관한 연구는 조직성과 차원의 연구에 치중되어 있으며,²⁷⁾²⁸⁾ 개인적 성과 및 태도에 관한 연구는 여전히 제한적이다. 이에 본 연구는 호텔종사원을 대상으로 개인의 이직의도에 영향을 미치는 고성과작업시스템과 직무요구-직무자원의 영향관계를 파악하여 검증하고자 한다.

2. 연구목적

호텔산업은 인적자원 중심 산업으로 고객접점(MOT)에서 다양한 서비스가 발생할 수 있으며, 호텔종사원의 태도와 행동이 곧 서비스 전체 품질에 영향을 미쳐 서비스제공 능력에 따라 기업의 경쟁우위와 성공을 결정하는 핵심요인이 될 수 있다. 이러한 요인은 전략적 인적자원관리에서 종사원들의 능력, 동기, 참여기회를 유도하여 조직성과를 향상시킬 수 있어 조직차원에서 인적자원관리 방안이 중요하게 다루어져야 한다. 특히 호텔산업에서는 종사원 개개인의 효율적 업무관리와 숙련된 종사원의 이직을 낮추기 위한 전략적 인적자원관리가 요구되어진다.²⁹⁾ 개인의 희생과 노력만을 강조하는 조직의 과도한 직무요구는 직무만족 저하 등으로 인해 이직의도를 높일 수 있으므로 조직의 적절한 인적자원관리 방안은 종사원의 인지적, 감정적 능력을 긍정적 직무수행으로 이끌어내고 종사원의 몰입을 저하시키는 부정적 결과를 상쇄시키는 직무자원에 대해 전략적으로 접근할 필요가 있다.³⁰⁾³¹⁾

25) 김광욱, 김민철, 권순식. (2020). 일과 삶의 균형과 고성과작업시스템: 자발적 이직률에 미치는 영향 중심. **인적자원관리연구**, 27(3), 13-40.

26) 조일현. (2022). 고성과작업시스템이 조직신뢰와 혁신에 미치는 영향: 현장관리자 참여의 조절효과를 중심으로. **리더십연구**, 13(3), 3-39.

27) 전현민, 이규태, 김이중. (2016). 호텔직원이 지각한 고성과 인적자원관리가 비재무적성과에 미치는 영향: 유연성의 조절효과. **호텔경영학연구**, 25(4), 113-129.

28) 이수희, 김맹선. (2016). 호텔 고성과 인적자원관리 관행이 조직성과에 미치는 영향: 인적자원 유연성의 매개효과. **관광레저연구**, 28(1), 109-126.

29) 이용석, 이형룡. (2021). 호텔직원의 개인-직무접합성, 감정노동, 감정고갈, 이직의도간의 구조적 관계: 조직지원인식의 조절 효과. **관광학연구**, 45(1), 199-223.

고성과작업시스템에 대한 선행연구에서는 조직차원에서의 성과와 조직몰입을 중심으로 연구가 보고되고 있으며, 고성과작업시스템과 조직성과 및 직무태도 간 관계를 연결할 수 있는 다양한 매개적 요인이 존재할 수 있다는 주장이 지속적으로 제기되었다.³²⁾ 따라서 전략적 인적자원 관리방안으로 고성과작업시스템과 직무태도 간 관계를 확인하는데 직무요구-자원은 종사원의 직무태도에 매개효과가 있을 것으로 보고 호텔을 비롯한 서비스기업의 지속가능한 경쟁우위 확보를 위해 논리적 분석의 필요성이 대두되고 있다.

본 연구에서는 연구모형을 토대로 기존 연구에 대한 이론적인 리뷰와 함께 실증적인 검증을 실시하고자 한다. 이에 본 연구에서는 이론적 배경을 통해 고성과작업시스템과 직무요구-자원 및 이직의도에 대한 논리적 개념을 정립하고, 측정요인들 간 구조적 연구모형을 구축하여 주요 변수들 간 인과관계를 검증하고자 한다.

본 연구의 목적을 달성하기 위한 세부적인 연구목표는 다음과 같다.

첫째, 호텔종사원을 대상으로 고성과작업시스템과 직무요구-자원에 대한 관계를 파악하여 호텔종사원이 직무를 수행하는 과정에서 중요하게 생각하는 요인을 규명하고자 한다. 둘째, 호텔종사원의 직무요구-자원에 따른 이직의도에 대한 영향관계를 통해 종사원의 만족을 높이고 이직을 낮출 수 있는 방안에 대해 유용한 시사점을 제공하고자 한다.

-
- 30) Schaufeli B. W. & Bakker B. A. (2004). Job demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- 31) 김우진. (2022). 호텔기업 구성원의 직무요구, 직무자원과 직무열의 및 이직의도 간 관계: 직무요구-자원 모형 적용. *관광레저연구*, 34(6), 99-114.
- 32) Wright, P., & Nishii, L. (2006). Strategic human resource management and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis. Cornell University, Ithaca, NY.

제2절 연구 방법 및 범위

1. 연구의 방법

본 연구의 목적은 호텔종사원의 고성과작업시스템과 직무요구-직무자원이 이직의도에 미치는 영향관계를 파악하고자 하였다. 따라서 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌조사와 실증조사 방법을 병행하였다. 먼저 고성과작업시스템, 직무요구-자원, 이직의도 간의 관계를 확인하기 위하여 기존 선행연구 리뷰를 통해 변수를 도출하여 측정도구를 구성하였으며, 제주지역 5성급 호텔의 식음 및 조리부서 종사원을 대상으로 자기기입식 설문조사방법으로 조사하고자 한다.

본 연구의 흐름을 살펴보면 다음과 같다.

제1장은 서론으로 선행연구를 통해 문제를 제기하고, 연구의 필요성과 목적, 연구방법 및 범위를 제시하였다.

제2장은 이론적배경으로 기존 선행연구를 중심으로 국내·외 서적, 논문, 기타 간행물을 활용하여 고성과작업시스템, 직무요구-직무자원, 이직의도 등의 개념과 영향관계에 대한 연구의 필요성을 제시하고 측정항목 구성을 위한 방안을 마련하였다.

제3장은 연구모형을 검증하기 위한 조사설계를 제안하였다. 선행연구를 기초로 연구모형을 구성하였으며, 개념 간 측정항목을 구성하고, 연구모형에 따른 가설을 설정하였다. 변수의 조작적정의를 통해 변수의 설문문항을 구성하였으며, 가설을 검증하기 위한 분석기법을 제시하였다.

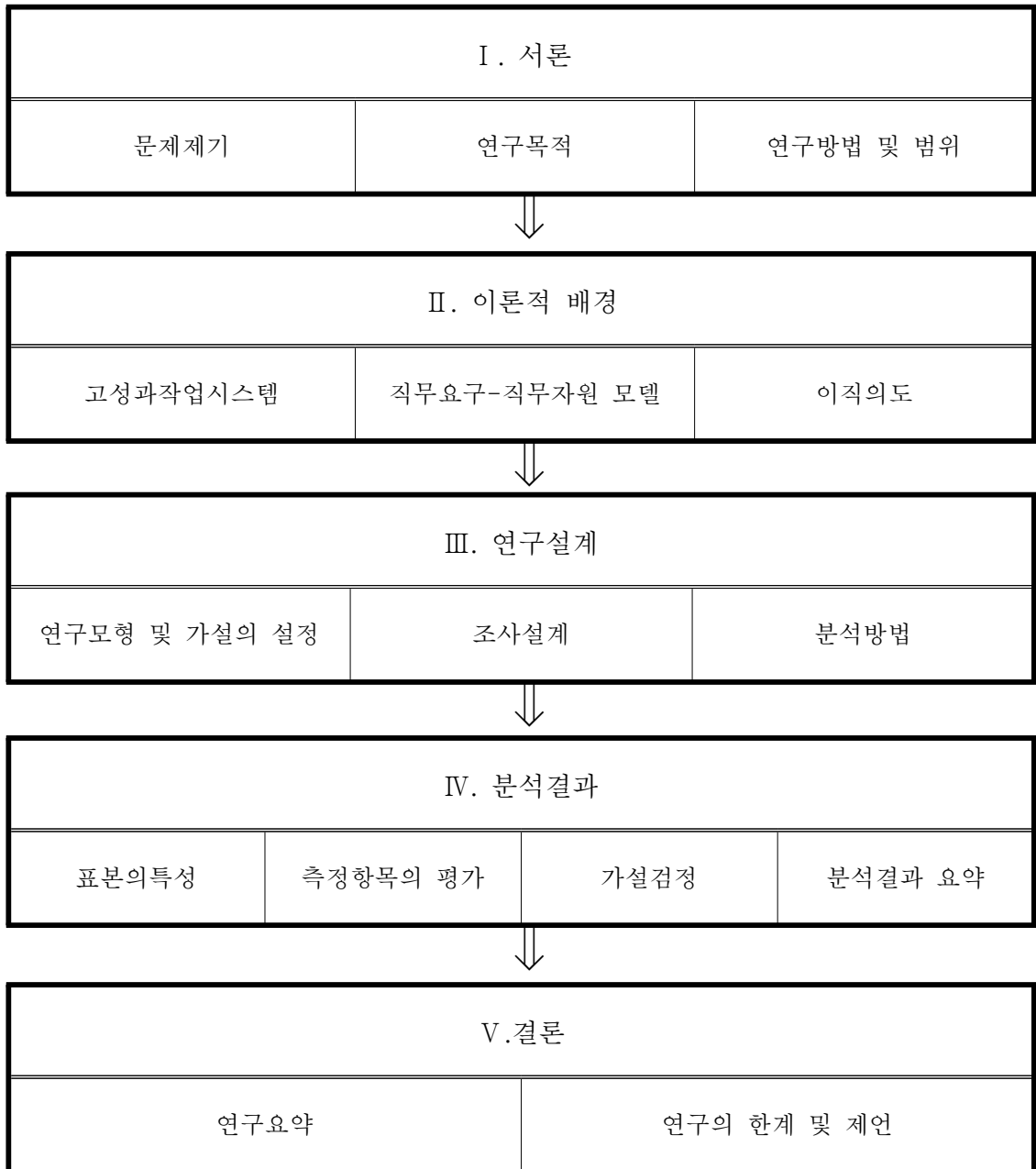
제4장은 실증분석을 위해 SPSS 23.0 프로그램을 이용하여 신뢰성과 타당성을 검증하기 위한 신뢰성분석, 요인분석, 상관관계 분석을 수행하였으며, AMOS 구조모형을 활용하여 변수 간 영향관계를 검증하였다.

제5장은 연구의 결과와 시사점을 제시한 후 연구의 한계점을 통해 나타난 문제점에 대해 향후 연구 방향을 서술하였다.

2. 연구의 범위

연구의 목적을 달성하기 위하여 연구의 범위를 공간적, 시간적, 내용적 범위로 구분하여 연구를 수행하였다. 먼저 연구의 공간적 범위는 제주지역 5성급 호텔종사원으로 설정하였으며, 호텔종사원 중 식음료·조리부서에 근무하는 직원을 대상으로 하였다. 본 조사에 앞서 2023년 1월 10일부터 일주일간 제주지역 소재 5성급 호텔 중 3개 호텔을 선정하여 20부씩 총 60부를 배포하여 예비조사를 실시하였다. 사전조사를 통해 설문항목에 대한 부적절한 단어나 표현을 수정·보완하였다. 다음으로 본 연구의 조사 대상은 제주지역 소재 5성급 호텔 중 10개 호텔(제주신라호텔, 제주롯데호텔, 그랜드조선제주, 파르나스호텔제주, JW메리어트제주, 제주신화월드, 제주 해비치호텔, 라마다제주호텔, 메종글래드제주, 그랜드하얏트제주)의 식음 및 조리부서의 종사원을 대상으로 하여 2023년 2월 15일~3월 14일까지 설문조사를 실시하였다. 마지막으로 연구의 내용적 범위는 제주지역 5성급 호텔 식음료·조리부서 종사원의 고성과작업시스템, 직무요구-자원, 이직의도 간의 영향관계를 분석하는 것으로 하였다.

<그림 1-1> 연구의 흐름



II. 이론적배경

1. 호텔 및 식음·조리 특성

관광진흥법 제3조2항에 따르면 호텔업은 관광객의 숙박에 적합한 시설을 갖추어 관광객에게 제공하고 음식, 운동, 오락, 휴양, 공영 또는 연수에 적합한 시설 등을 갖추어 이를 이용하게 하는 업으로 정의되고 있다.³³⁾ 관광진흥법 실시령에서 호텔업은 관광호텔업, 수상관광호텔업, 한국전통호텔업, 가족호텔업, 호스텔업, 소형호텔업, 의료관광호텔업으로 구분하고 있다. 호텔은 관광산업의 핵심 인프라로서 체류와 숙박을 통해 관광객을 안전하게 보호하고 휴식을 제공하는 기능의 서비스업이다. 또한 객실 및 식음료 시설을 확보하고 서비스체제를 확립하여 관광객에게 만족을 제공하는 기업으로 이윤 추구하고 동시에 문화교류의 역할을 수행하는 공익적 기업이기도 하다.³⁴⁾³⁵⁾

호텔은 대표적인 영리목적 기업으로 호텔산업은 높은 경제적 가치뿐만 아니라 인적 교류를 통해 여러 국가 간 관계를 증진시키는 대표 관광산업으로 발전을 이어나가고 있다.³⁶⁾³⁷⁾ 코로나19 여파로 잠시 주춤하기는 했지만, 관광산업은 꾸준히 발전을 이어나가면서 2021년 국내여행 경험률, 여행 횟수, 여행 일수, 여행 지출액 등은 전년 대비 모두 증가한 것으로 나타났으며, 관광여행 지출액 역시 전년 대비 14.0% 증가한 23조 670억 원으로 조사되었다.³⁸⁾ 또한 우리나라 관광호텔 역시 계속해서 증가추세에 있으며, 최근 5년간의 관광숙박업 등록 수는 2017년 1,026개, 2018년 1,044개, 2019년 1,050개, 2020년 1,071개, 2021년 1,113개로 2019년 12월에 발생한 COVID-19 팬데믹 시대의 장기화에도 불구하고 등록

33) 문화체육관광부(2023). 관광진흥법. <https://www.law.go.kr>

34) 조민호, 윤동환. (2008). 관광호텔업 지원제도 평가에 관한 연구. **호텔경영학연구**, 17(6), 19-40.

35) 고석면. (2010). **호텔경영론**. 서울: 기문사.

36) 한기완. (2014). **호텔 종사원이 지각하는 고객관련 스트레스가 감정노동과 이직의도에 미치는 영향에 있어 감성지능의 조절효과**. 박사학위논문, 호남대학교, 광주.

37) 조재영. (2022). **특급호텔 직원의 혁신행동을 향상시키는 조직과 개인 차원 지원의 하위결정요인: 서울 및 수도권 지역 중심으로**. 박사학위논문, 세종대학교, 서울.

38) 문화체육관광부. (2022). **2021년 기준 관광동향에 관한 연차보고서**. <https://www.mcst.go.kr/>

수는 매년 증가세를 보이는 것으로 나타났다.³⁹⁾

현재 제주관광 역시 2006년 제주특별자치도로 위상이 바뀐 이후 풍부한 천연 자원을 기반으로 한 지속적인 관광진흥정책 추진 등에 힘입어 비약적으로 발전하고 있으며, 코로나19에도 불구하고 2022년 9월 기준 1,000만 명의 관광객이 방문하는 대표적인 관광도시이다.⁴⁰⁾ 2020년 그랜드하얏트제주, 2021년 그랜드조선제주가 잇달아 개점하면서 신규호텔들이 계속 늘고 있으나 늘어나는 관광객으로 인해 5성급 호텔 대부분이 90% 이상의 투숙률을 보이면서 호텔 객실 공급부족 현상을 겪고 있다.⁴¹⁾

<표 2-1> 시·도별 관광호텔업 업체 등록현황

구분	서 울	부 산	대 구	인 천	광 주	대 전	울 산	경 기	강 원	충 북	충 남	전 북	전 남	경 북	경 남	제 주	소계
5성급 특1급	23	6	1	5	-	-	1	1	4	1	-	-	1	2	2	14	61
4성급 특2급	36	3	3	4	2	2	2	9	10	-	-	4	4	4	4	12	99
3성급 1등급	74	11	4	8	4	6	4	20	10	5	4	4	7	9	18	21	209
2성급 2등급	56	31	10	23	4	3	4	36	9	10	5	7	13	16	21	8	256
1성급 3등급	42	10	1	25	1	0	4	18	1	1	1	1	9	4	13	4	135
소계	326	73	28	84	14	19	18	128	45	23	15	29	236	46	86	125	1,295

자료 : 문화체육관광부(2022), 2021년 기준 관광동향에 관한 연차보고서

호텔기업은 서비스 품질 향상을 중요하게 인식하고 있으며, 호텔종사원의 능력이 곧 기업 이윤 창출과도 직결되므로 호텔의 독창성 및 경쟁력을 갖추기 위해 우수한 인적자원을 확보 및 관리, 활용을 위한 노력을 기울이고 있다. 또한 서비스 접점에서 종사원들의 서비스 제공 수준에 따라 호텔의 이미지가 결정되므로, 인적자원 역량 향상을 위한 시스템 구축과 더불어 문제 해결을 위한 교육훈련, 현장실습, 보상과 같이 인력양성에 관한 모든 분야에 대해 실질적인 방안 모색이

39) 문화체육관광부. (2022). 상계논문.

40) 제주특별자치도관광협회. (2022). 2022년 9월 관광객입도현황. <http://www.visitjeju.or.kr>

41) 동아일보. (2022). 특급호텔들 '제주러시'. 2년내 5성급 3곳 더 몰려온다.

<https://www.donga.com/news/article/all/20220821/115076043/1>

중요하다. 즉 호텔종사원의 인적서비스 제공은 종사자와 고객과의 상호작용을 통해 영향을 받고 있으며, 고객과 상호작용에 따라 고객이 만족하는 수준에는 차이가 나타나고 있다.⁴²⁾ 호텔기업의 목적을 달성하기 위하여, 호텔 종사자는 고객의 욕구를 파악하여 적절히 대응할 수 있어야 하는데 상호작용하는 시점을 고객접점이라고 한다.⁴³⁾⁴⁴⁾ Morris & Feldman(1996)은 호텔기업은 고객접점 시 종사원들이 표현하는 감정을 통해 고객 만족, 재방문 등 태도를 형성하게 되고 이러한 고객태도가 기업의 경영성과 및 긍정적 구전에 큰 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 정동연(2017)은 현재 시장 경제의 주체는 소비자로서 인적서비스는 호텔기업에 있어서 가장 중요한 요소로 호텔기업의 경쟁우위 확보를 위해 고객접점 시 제공되는 인적서비스는 매우 중요한 의미를 가진다고 하였다.

호텔 식음 종사원의 서비스 제공 능력은 호텔 이미지에 크게 영향을 미치고 있으며, 고객들이 만족을 느낄 수 있도록 고객과 접촉하는 처음부터 모든 순간을 책임지고 있으므로 이들이 차지하는 역할은 매우 중요하다. 최근 호텔 영업수익은 객실 판매율보다 식음료 판매율이 점점 더 앞서고 있으며, 호텔의 식음료부서(F&B)가 차지하는 역할은 매우 중요하게 인식하여 식음종사원의 전문서비스 능력 개발을 위한 다양한 투자가 이루어지고 있다. 즉 식음종사원의 경우 고객과의 직접적 접촉을 통해 업무가 수행되고 있으며, 고객에게 진정한 서비스 제공을 위해서는 종사원의 욕구 충족 및 복지제공을 통한 직무만족을 높여 생산성을 향상시킬 수 있어야 할 것이다. 또한 호텔 조리 종사원은 호텔의 식음상품을 판매할 수 있도록 준비를 하는 역할을 하며, 호텔의 전반적 운영수입에서 식음 부분이 차지하는 비율이 점점 높아짐에 따라 조리종사원이 차지하는 비중과 역할은 매우 중요하다고 할 수 있다. 조리종사원의 경우 대부분 주방에서 업무가 수행되고 있으므로 주방에서 이루어지는 생산과정을 체계적으로 관리하는 것이 중요하며, 오늘날 오픈 주방 운영 및 라이브스테이션 운영 등을 통해 고객과의 접촉 빈도가 과거보다 높아짐에 따라 조리사의 업무수행에 영향을 미치는 모든 환경에 대

42) 하용규, 김성대. (2014). 호텔기업 고객지향성이 고객충성도에 미치는 영향 : 신뢰, 몰입의 매개효과. **관광연구저널**, 39(2), 153-171.

43) Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.

44) 정동연. (2017). **고객만족경영을 위한 고객접점서비스 표준 매뉴얼 개발**. 석사학위논문, 서울과학기술대학교, 서울.

한 체계적인 관리가 이루어지고 있다.

그러나 호텔 식음 및 조리 종사원 모두 업무수행 시 고객의 요구를 충족시키기 위해 종사원들은 개인의 감정을 숨긴 채 서비스를 제공하면서 감정노동에 시달리고 있다. 호텔기업이 유능한 인적자원을 확보하고 유지·관리하는 것은 경영의 성패를 좌우하는 중요한 과제로 호텔종사원의 스트레스 관리는 무엇보다 중요하게 다루어져야 한다.⁴⁵⁾ 또한 호텔기업은 조직의 성과를 높이기 위해서 종사원들의 자발적이고 적극적인 참여와 회사에 대한 애착을 통해 직무를 수행하는 자세가 매우 중요하다. 고객 접점 서비스 과정에서 종사원이 받게 되는 스트레스 및 직무 불만족으로 인한 종사원의 이직의도는 결과적으로 이직에 직접적인 영향을 미치게 된다. 또한 이직에 따른 비용은 기업차원에서 상당한 손실로 작용하기 때문에 결국에는 종사원의 직무스트레스를 낮추고 직무만족을 높여 이직의도를 낮출 수 있는 인적자원 관리 방안이 중요하다.⁴⁶⁾

최근 호텔 종사자를 대상으로 한 연구를 살펴보면, 호텔 종사자들의 근무 환경과 부정적인 사회적 인식에 대한 문제점에서 출발하여, 교육, 리더십, 임파워먼트, 웰빙, 성격특성, 조직공정성과 직무만족, 이직의도, 직무몰입 등에 관한 연구가 주를 이루고 있다.⁴⁷⁾⁴⁸⁾⁴⁹⁾ 문윤규·남궁영(2020)은 호텔종사원을 대상으로 한 연구에서 조직공정성 지각 정도에 따라 직무만족과 조직몰입에 정(+)⁴⁷⁾의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정한경·김호준·정남호(2020)는 호텔종사원 교육 시 필요한 것은 교육생에 대한 담당자의 이해가 우선임을 나타냈으며, 교육 강사와의 신뢰감 형성이 중요하므로 강사 선정에 대한 노력이 중요하다고 밝혔다. 홍윤주·김영중(2020)은 특급호텔 종사원을 대상으로 한 연구에서 직무수행시 종사원에게 주어진 권한위임을 통해 직무만족도가 증가하는 것으로 나타났다. 선행연구 결과

45) 이수정, 강경재, 류경민. (2021). 호텔 종사원의 역할스트레스와 혁신행동의 관계에서 감성지능과 직무열의의 매개효과. **관광연구저널**, 35(9), 163-179.

46) Sohn, J. K., Hyun, Y. H., & Nam, J. H. (2014). An examination of the structural relationships between the five-star hotel employees' emotional labor, the organizational citizenship behavior and the turnover intention. *Korean Journal of Business Administration*, 27(12), 2309-2329.

47) 문윤규, 남궁영. (2020). 5성급 호텔 종사원의 지각된 조직공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. **외식경영연구**, 23(1), 92-122.

48) 정한경, 김호준, 정남호. (2020). 호텔종사원에 대한 교육서비스 품질이 지각된 가치, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. **관광레저연구**, 32(6), 199-214.

49) 홍윤주, 김영중. (2020). 특급호텔 종사원이 인지하는 심리적 권한위임이 직무만족도, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. **외식경영연구**, 23(5), 53-71.

조직역량 강화를 위한 효율적인 운영방안에 대한 결과를 제시하고 있으며, 종사원들의 직무만족을 높이기 위한 전략적 인적자원관리 방법의 하나로 종사원의 몰입과 직무참여를 중심으로 한 고성과작업시스템(HPWS)에 대한 연구도 이루어지고 있다.⁵⁰⁾⁵¹⁾ 김연선(2005)은 호텔기업 경영성과와 개인성과의 향상을 위해 고성과작업시스템과 조직시민행동, 경영성과에 대한 연구를 하였으며, 고성과작업시스템은 직무만족과 이직의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이수희·김맹선(2016)은 호텔기업 인적자원관리의 효율성 극대화를 위해 고성과인적자원 관행과 조직성과 간의 연구에서 반복적 훈련을 통한 고객만족, 타고난 서비스마인드, 태도와 같은 비공식적 훈련이 기술유연성에 효과가 있음을 밝혔다. 특히 호텔외식기업의 가장 중요한 부분을 차지하는 인적서비스는 고객과 가장 많은 시간을 대면하는 서비스 인카운터 직원의 서비스능력이 고객만족도에 직접적인 영향을 미치고 있으며, 기업의 경영성과에 직접적인 영향을 미치는 호텔 F&B종사원과 조리종사원의 서비스제공 방법은 서비스 접점 시 중요한 역할을 하기때문에 우수한 인재 확보 및 개발, 조직목표 달성을 위해 새로운 인적자원관리 전략이 필요하다.⁵²⁾⁵³⁾ 인성호·김미정·정경일(2016)은 외식종사원의 긍정심리자본은 서비스회복에 정(+의 영향을 미치고 있으며, 서비스회복은 서비스품질에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 박재완·이정철(2019)은 외식서비스기업 종사원을 대상으로 멘토링프로그램과 직무만족에 관한 연구에서 멘토링프로그램 기능이 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것을 밝히면서 멘토링 역량을 전문화시키기 위한 교육의 중요성을 강조하였다.

그러나 아직까지 호텔 식음·조리 종사원을 중심으로 한 연구는 제한적이므로, 본 연구에서는 제주지역 특급호텔 식음·조리 종사원을 대상으로 전략적 인사관리방법 중 하나인 고성과작업시스템, 직무요구-자원, 이직의도 간의 영향 관계를 알아보고자 한다.

-
- 50) 김연선. (2005). **호텔의 고성과작업조직과 경영성과의 관계에 관한 연구**. 박사학위논문, 경기대학교, 수원.
- 51) 이수희, 김맹선. (2016). 호텔 고성과 인적자원관리 관행이 조직성과에 미치는 영향: 인적자원 유연성의 매개효과. **관광레저연구**, 28(1), 109-126.
- 52) 인성호, 김미정, 정경일. (2016). 외식산업 종사자의 긍정심리자본이 서비스회복, 서비스품질, 고객관계의 질에 미치는 영향. **관광연구저널**, 30(2), 63-76.
- 53) 박재완, 이정철. (2019). 외식서비스기업의 멘토링 프로그램이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. **문화산업연구**, 19(3), 55-61.

2. 고성과작업시스템 (HPWS: High Performance Work Systems)

1) 고성과작업시스템(HPWS)의 개념과 정의

고성과작업시스템(HPWS)은 1989년 미국에서 ‘High Performance Work Systems’이라는 용어를 처음 언급하면서 확산되기 시작하였다.⁵⁴⁾ 이는 1980년대 새롭게 나타난 기업의 혁신이론으로써 조직관리, 생산관리, 인적자원 관리 등 전반에 걸쳐 ‘사람’을 하나의 중요한 자원으로 인식하여 조직성과를 높이기 위한 조직인사관리 방식이라 할 수 있다. 즉 조직의 구성원에 대해 장기적인 관점에서 투자하며, 자율성 부여 및 동기부여와 구성원의 자발적인 참여를 통하여 구성원들이 잠재력을 발휘하고 이에 따라 조직의 성과가 올라가도록 하는 인적자원관리의 방식 중 하나이다. 기업의 목표는 수익을 극대화하면서 동시에 지속적인 경쟁우위를 확보하는 것이다.

고성과작업시스템에 대한 정의를 살펴보면, Gerstein(1992)은 ‘고객의 요구와 환경 및 기회에 효과적으로 대응하기 위하여 사람, 작업, 정보, 기술이라는 구성요소들간의 적합성을 최적화하는 조직구조’라고 하였으며, Huselid(1995)⁵⁵⁾는 조직구성원의 능력, 태도, 동기부여를 향상시킴으로써 인적자본과 직무 및 조직몰입 수준을 향상시켜 조직성과에 긍정적인 영향을 미치도록 설계된 상호보완적인 인사제도라고 정의하였다. Nadler(1997)⁵⁶⁾는 근로자의 지식, 기술, 헌신, 유연성 등을 극대화하는 인적자원관리 기능으로, 과업 달성 외에 인간적 측면까지 고려하는 포괄적 관점이라 정의하였으며, Pfeffer(1998)⁵⁷⁾는 지속적 경쟁우위의 원천으로써 인적자원 활용을 통해 구성원들의 역량, 동기, 기회를 향상시킬 수 있는

54) Cappelli, P. & Newmark, D. (2001). Do ‘High performance’ Work practices Improve Establishment Level Outcomes?, *Industrial and Labor Relations Review*, 54(3), 737-775.

55) Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

56) Nadler, D., Tushman, M., Tushman, M. L., & Nadler, M. B. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. Oxford University Press.

57) Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.

인적자원관리시스템이라고 정의하였다. Bohlander & Snell(2004)⁵⁸⁾은 종사원의 지식, 기술, 몰입 및 유연성 등을 극대화하는 인적자원관리 시스템으로, 작업구조와 프로세스간의 결합을 의미하며, ‘핵심개념은 시스템(The key concept is system)’이라고 하였다. Lepak et. al(2006)⁵⁹⁾은 의사결정 과정에 참여기회를 제공하며, 종사원에 대한 인정과 동기부여 및 기술·지식·능력을 개발하는 것으로 정의하였으며, Boxall & Macky(2009)⁶⁰⁾는 성과를 창출하는 조직 내 핵심 근로자를 위한 작업기능들의 시스템이라고 하였다. 이상의 정의를 종합하면 조직구성원들이 경쟁우위를 확보하기 위한 방안으로, 기술과 몰입을 높여 직무성과를 향상시킬 수 있도록 설계한 인적자원관리 시스템이라고 할 수 있다.⁶¹⁾⁶²⁾⁶³⁾⁶⁴⁾

<표 2-2> 고성과작업시스템(HPWS)의 정의(국외)

학자	정의
Gerstein & Shullman(1992)	고객의 요구와 기회에 효과적으로 대응하고 성과를 높이기 위한 사람, 작업, 정보, 기술과 같은 구성요소들 간의 정합성을 최적화하는 조직구조
Huselid(1995)	조직구성원의 능력, 태도, 동기부여를 향상시킴으로써 인적자본과 직무 및 조직몰입 수준을 향상시켜 조직성과에 긍정적인 영향을 미치도록 설계된 상호보완적인 인사제도
Nadler(1997)	구성원의 지식, 기술, 헌신, 유연성 등을 극대화 하는 인적자원관리 방안으로, 과업 달성 외에 인간적 측면까지 고려하는 포괄적 관점

58) Bohlander, George ; Snell ,Scott ,2004, 「Managing Human Resources」, International student edition, 13thed. Thomson Corporation, South-Western

59) Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 25, 217-271.

60) Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream, *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.

61) Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y., & Otaye, L. E. (2012). Impact of high performance work systems on individual-and branch-level performance: test of a multi level model of intermediate linkages, *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 287-300.

62) 김철수, 정순영. (2015). 고성과 작업시스템의 교육훈련이 조직성과에 미치는 매개효과연구: 유한킴벌리 사례를 중심으로. *대한경영학회지*, 28(9), 2367-2383.

63) Akkermans, J., Collings, D. G., da Motta Veiga, S. P., Post, C., & Seibert, S. (2021). Toward a broader understanding of career shocks: Exploring interdisciplinary connections with research on job search, human resource management, entrepreneurship, and diversity. *Journal of vocational behavior*, 126, 103563.

64) Gerstein, L. H., & Shullman, S. L. (1992). Counseling psychology and the workplace: The emergence of organizational counseling psychology.

pfeffer(1998)	경쟁우위의 원천으로써 인적자원 활용을 최대화하여 구성원들의 역량, 동기, 기회를 극대화할 수 있는 인적자원관리시스템
Bohlander & Snell(2004)	구성원의 지식, 기술, 몰입 및 유연성 등을 극대화하기 위한 인적자원관리 시스템, 작업구조 및 프로세스의 특정한 결합
Lepak et al.,(2006)	의사결정에 대한 참여기회를 제공, 구성원들에 대한 인정을 통한 동기부여, 구성원들의 기술·지식·능력을 개발하는 것
Boxall & Macky(2009)	성과를 창출하는 조직 내 핵심 근로자를 위한 작업기능들의 시스템
Aryee et.al.,(2012)	조직구성원들의 기술향상과 직무몰입을 높여 성과를 향상시킬 수 있도록 설계한 인적자원관리 기능 시스템
Akkermans et. al(2021)	조직구성원에게 기회를 제공하고 경력 성장을 지원하는 인적자원관리 방식

출처: 선행연구를 토대로 연구자 재작성

국내학자의 정의를 살펴보면, 김철수·전순영(2015)⁶⁵⁾은 조직구성원을 중요한 자원으로 인식하면서 조직의 성공적 변화관리를 통한 기업 경쟁력 강화를 목적으로 하는 전략적 인적관리 경영기법으로 정의하였다. 배호영(2015)⁶⁶⁾은 개별적 인적자원관리 방안을 하나의 시스템으로 연계하여 조직성과를 향상시키는 인적자원관리의 번들이라고 하였다. 공영광(2020)⁶⁷⁾은 근로자의 능력개발을 위한 교육·훈련, 조직에 적합한 인재 채용, 의사결정 과정의 참여 및 성과평가에 따른 보상 등을 포함하는 하나의 전략적 인적자원관리 시스템이라고 정의하였으며, 공진아(2020)⁶⁸⁾는 근로자의 자발적 참여촉진, 능력개발, 공정한 분배와 평가를 포함한 전략적 인적자원관리 시스템으로 정의하였다. 김민철(2021)⁶⁹⁾은 조직구성원의 동기부여와 자발적 참여를 통한 개인의 역량과 숙련도 향상을 유인하여 조직성과

65) 김철수, 전순영. (2015). 상계논문. p. 2374.

66) 배호영. (2015). 고성과작업시스템과 조직성과 간의 관계에서 협력적 노사관계의 매개효과: 관계성 모형접근. **산업교육연구**, 29(6), 301-323.

67) 공영광. (2020). 공공기관 근로자의 고성과 작업시스템 인식이 과업성과 및 맥락성과에 미치는 영향: 스트레스의 매개효과와 절차적 공정성의 조절된 매개효과를 중심으로. 박사학위논문, 울산대학교, 울산.

68) 공진아. (2020). 고성과 작업시스템과 혁신행동: 심리적 임파워먼트와 개인-조직적합성의 조절-매개효과를 중심으로. 박사학위논문, 울산대학교, 울산.

69) 김민철. (2021). 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 자동화 수준의 조절 효과 패널자료 분석. 박사학위논문, 창원대학교, 창원.

를 이룰 수 있도록 시행하는 인적자원 관행의 묶음으로 정의하였으며, 강호영(2021)⁷⁰⁾은 조직구성원의 자율성에 초점을 두고 동기부여와 자발적 참여를 통해 잠재력을 발휘하여 조직성과를 향상시키는 인적자원관리 방식이라고 정의하였다. 김광욱(2021)⁷¹⁾은 기존의 HRM 시스템을 기업의 상황에 맞게 발전시키고 보다 정교하게 종사원들이 자발적 동기부여가 이루어지고 소통과 자기개발을 통해 기업의 성과창출을 위한 인적자원관리 시스템이라 정의하였으며, 성요한·조준·윤동열(2021)⁷²⁾은 조직구성원의 자발적 참여 촉진, 공정한 분배, 상생 등을 포함하는 전략적 인적자원관리 시스템으로 정의하였다.

<표 2-3> 고성과작업시스템(HPWS)의 정의(국내)

학자	정의
김철수·전순영(2015)	조직의 성공적 변화관리를 통한 기업 경쟁력 강화를 목적으로 하는 전략적 인적관리 경영기법
배호영(2015)	개별 인적자원관리 관행들을 시스템 차원에서 연계하여 조직성과 향상을 추진하는 일종의 인적자원관리 변들
조준(2019)	인적자원에 대한 장기적 투자를 위해 근로자 능력개발, 자발적 참여 촉진, 공정한 분배와 상생 등을 아우르는 전략적 인적자원관리시스템
공진아(2020)	근로자의 자발적 참여 촉진, 능력 개발, 공정한 분배와 평가 등을 포함한 전략적 인적자원관리 시스템
공영광(2020)	근로자의 능력개발을 위한 교육 및 훈련, 조직에 적합한 인재채용, 의사결정과정의 참여 및 성과평가에 대한 보상 등을 포함하는 하나의 전략적 인적자원관리 시스템
김민철(2021)	조직구성원들의 동기부여와 자발적 참여를 통한 개인의 역량과 숙련도 향상을 통해 조직성과를 이룰 수 있도록 하는 인적자원관리
강호영(2021)	조직구성원에게 자율성, 동기부여, 자발적인 참여를 통해 잠재력을 발휘하여 조직의 성과가 올라가도록 하는 인적자원관리 방식
김광욱(2021)	기존의 HRM 시스템을 상황에 맞게 발전시켜 자발적 동기부여와 소통, 자기개발을 통해 기업의 성과창출을 위한 인적자원관리 시스템
성요한·조준·윤동열(2021)	조직구성원의 자발적 참여 촉진, 공정한 분배, 상생 등을 포함하는 전략적 인적자원관리 시스템

출처: 선행연구를 토대로 연구자 재작성

70) 강호영. (2021). **고성과작업시스템과 사회적자본 및 신뢰의 관계에 관한연구 : 사회적자본의 매개효과를 중심으로**. 박사학위논문, 한국기술교육대학교, 천안.

71) 김광욱. (2021). **고성과작업시스템과 워라밸이 인당매출액에 미치는 영향**. 박사학위논문, 창원대학교, 창원.

72) 성요한, 조준, 윤동열. (2021). 공공기관의 고성과작업시스템이 직무성과에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과를 중심으로. **생산성연구**, 35(4), 211-246.

이상의 정의를 종합하면, 기업 성과달성을 위해 중요한 인적자본인 종사원에 대한 장기적 투자와 채용, 평가, 보상 등 전반적인 인적자원관리 시스템으로 설명되고 있다.⁷³⁾ 즉 고성능작업시스템은 조직구성원들 능력을 향상시키고, 직무에서 요구하고 있는 행동에 대한 동기를 부여하며, 구성원들이 조직의 성과 제고에 직접적으로 기여할 수 있도록 참여기회를 제공함으로써 개인과 조직의 성과를 향상시키는 것으로 설명할 수 있다.⁷⁴⁾⁷⁵⁾⁷⁶⁾ 일반적으로 채용, 교육, 훈련, 업무평가, 보상, 직무설계 및 의사소통 등을 포함하는 것으로,⁷⁷⁾ 종사원들의 지식, 기술, 능력 (KSAs)의 향상을 통해 경쟁우위를 확보하여 기업성과를 증대시키는 인적자원관리 시스템이라 할 수 있다.⁷⁸⁾⁷⁹⁾⁸⁰⁾

이러한 관점에서 Pfeffer(1998)는 인적자원의 중요성에 초점을 두고, 조직 내부구성원들의 AMO, 즉 역량(Ability), 동기(Motivation), 기회(Opportunity)를 높일 수 있는 고성능작업시스템에 대한 연구를 시작하였다.⁸¹⁾ 고성능작업시스템(HPWS)은 조직목표달성을 위해 전략적 인적자원관리(HRM) 분야에서 활발히 연구가 이루어지고 있으며, 종사원을 하나의 자원으로 인식하여 구성원 개개인의 역량을 높일 수 있는 광범위한 투자와 지속적인 관리를 강조하여 장기적으로 고용안정을 높일 수 있는 인적자원관리 방안 중 하나이다. 즉 종사원의 높은 지식수준, 기술,

-
- 73) Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). A Career Lexicon for the 21st Century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 28-39.
- 74) Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. Cornell University Press.
- 75) Sun, L. Y., Aryee, S. and Law, K. (2007). High- Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. *The Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- 76) 김형철. (2021). 4차 산업혁명 시대 고성능인적자원관리 시스템이 은행의 인지된 성과에 미치는 영향 : 디지털역량의 매개효과와 디지털 조직문화 조절효과검증. *경영권선택연구*, 21(1), 9-20.
- 77) Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure, *Journal of Management*, 31(5), 758-775.
- 78) Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- 79) 현정우, 권기욱, 유효상. (2016). 고성능작업시스템과 기업성과: 조직문화 유형의 조절역할. *경영교육연구*, 31(4), 259-282.
- 80) 정원춘, 최호규, 이양원, 진영권. (2019). 공공기관의 고성능 인적자원관리 시스템이 조직몰입에 미치는 영향. *기업경영리뷰*, 10(1), 133-151.
- 81) Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.

태도, 동기, 유연성을 적절히 이끌어내어 생산성을 높일 수 있도록 설계된 통합 구조시스템이라 할 수 있다.⁸²⁾⁸³⁾⁸⁴⁾⁸⁵⁾

선행연구에서 고성능작업시스템은 인적자본이론, 자원기반이론, 조직학습이론, 사회교환이론 중심으로 기업의 조직성과를 향상시킨다고 설명하였다.⁸⁶⁾⁸⁷⁾

인적자본이론에 따르면 구성원들은 자신이 속한 기업에 경제적 가치를 제공하는 지식, 기술, 능력(KSA : Knowledge, Skill, Ability)이 있으며, 제품과 서비스 생산을 통해 고객의 욕구를 충족시킴으로써 기업의 목표를 달성할 수 있다. 그러나 인적자본은 개인에게 한정된 능력으로 조직의 소유물이 될 수 없고 단지 개인의 지식과 경험을 조직이 임차하는 것이므로 기업은 경쟁력 확보를 위하여 참여와 자율을 촉진할 수 있도록 전략적으로 직원들의 역량 제고와 동기부여가 중요하다.⁸⁸⁾

자원기반이론에서 인적자원은 모방이 어려운 대체 불가능한 것으로 기업 경쟁력의 핵심근간으로 인식되며, 기업의 인사시스템과 기업성과와의 관계를 해석하는데 중심적인 이론의 틀을 제공하였다.⁸⁹⁾⁹⁰⁾

조직학습이론은 조직이 환경에 적응하기 위해 지식과 학습의 중요성을 주장하지만 조직 스스로가 지식을 창조하는 것이 아니라 조직에 속한 구성원 개개인이 창조하는 것임을 강조하고 있다. 즉 고성능작업시스템은 지식의 창출, 이전 및 공유,

-
- 82) Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635 - 672.
- 83) Adler, P. S., Benner, M., Brunner, D. J., MacDuffie, J. P., Osono, E., Staats, B. R., & Winter, S. G. (2009). Perspectives on the productivity dilemma. *Journal of Operations Management*, 27(2), 99 - 113.
- 84) Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1 - 29.
- 85) 공진아, 윤동열. (2021). 고성능작업시스템이 적응수행성과에 미치는 영향: 심리적자본의 매개효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 34(1), 17-43.
- 86) 권기욱, 김광현, 김종인. (2012). 고성능 작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 다층분석-조직공정성 지각의 매개효과. *조직과 인사관리연구*, 36(2), 61-84.
- 87) 김건식. (2013). 고성능작업시스템, 고용불안정성, 그리고 조직성과: 고성능작업시스템과 고용불안정성 간의 상호작용효과를 중심으로. *인적자원관리연구*, 20(2), 117-144.
- 88) Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W., Jr. & Lepak, D.P. (1996). "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance." *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- 89) Wright, P. M., McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- 90) Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.

실행과 피드백에 영향을 주어 성과를 향상시킨다고 하였다.⁹¹⁾

사회교환이론에서 사회교환 현상은 개인과 개인 간의 교환만이 아닌 조직과 구성원 간의 교환에도 적용될 수 있으며, 사회적 교환은 호의(favors)를 전제로 작업태도와 행위에 대한 개념을 형성한다고 하였다.⁹²⁾ 조직과 구성원 간의 윈-윈(win-win)관점과 행동주의적 접근방식이 더해져 조직이 인사제도를 통해 종업원에게 높은 고용안정성과 복지 등의 투자를 하면 종업원들은 자신들이 속해있는 조직에서 소중한 자산으로 인식되고 있다는 것을 느껴 조직이 베풀어준 호의에 대해 긍정적인 업무태도와 행위로 보답을 하게 되며, 이와 같은 교환과정을 통해 경영진과 종업원들은 신뢰를 형성하여 사회적 교환관계가 수립되는 것이다.⁹³⁾

고성과작업시스템(HWPS)은 행동주의적관점(behavioral approach)에서도 설명되어지며,⁹⁴⁾ 구성원의 바람직한 행동은 인사시스템과 조직성과의 매개체로서 조직성과에 영향을 미치는 것으로 설명하였다.⁹⁵⁾ 선행연구에서는 고성과작업시스템은 구성원들이 직무를 성공적으로 수행하는데 필요한 역량을 향상시킬 수 있고 이를 발휘할 기회를 제공해 직무수행 동기를 높인다고 하였다.⁹⁶⁾⁹⁷⁾⁹⁸⁾⁹⁹⁾ 또한, 구성원 간의 소통과 협력을 통해 조직 내부의 사회구조를 확장시켜 조직의 목표달성에 부합하는 조직문화를 조성하는데 기여할 수 있다고 했다.¹⁰⁰⁾¹⁰¹⁾¹⁰²⁾

91) Shipton, H., M. A. West, J. Dawson, K. Birdi, & M. Patterson. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27.

92) Aryee et al. (2002). *op.cit.* 287

93) 양재완. (2016). 진계논문, 135-167

94) Schuler, R. S. (1989). Strategic human resource management and industrial relations. *Human Relations*, 42(2), 157-184.

95) 양재완. (2016). 진계논문, 136-167.

96) 최장호. (2010). 고성과 작업 시스템의 내적 적합성과 상황 적합성에 관한연구. *경영학연구*, 39(3), 577-593.

97) Messersmith, J.G., Patel. P. C., Lepak. D.P. & Gould-Williams. J.S. (2011), "Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance," *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118.

98) 박용승, 손윤근. (2011). 고성과작업시스템에 대한 종업원의 인지도가 종업원의 고객지향 영역 초월 행동에 미치는 영향에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 18(1), 47-70.

99) Kehoe, R. R., & P. M. Wright. (2013). The Impact of High Performance Human Resource Practices on Employees Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.

100) Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.

101) 허문구, 문상미. (2010). 인적자원관리가 지식공유에 미치는 영향: 공유비전과 코드의 매개효과를 중심으로. *지식경영연구*, 11(1), 57-73.

102) Gittell, J. H., R. Seidner & J. Wimbush. (2010). A relational model of how high-performance work systems work, *Organization Science*, 21(2), 490-506.

과거 고성과작업시스템(HWPS)은 구성원의 몰입과 참여를 통한 조직성과 향상에 초점을 둔 인적자원관리 시스템으로 정의되었다.¹⁰³⁾ 고성과작업시스템은 현장 구성원의 참여와 역할을 극대화 할 수 있는 작업조직과 자발적인 몰입 및 숙련향상을 통해 만족 및 생산효율의 극대화를 실현시킬 수 있다고 하였다. 즉 종사원 개인의 능력이 경쟁우위에 있으며, 고성과작업시스템이 종사원의 기술, 동기, 태도에 영향을 미쳐 개인의 역량을 최대한 발휘 할 수 있도록 하는 기업의 인적자원관리 방식이라 할 수 있다. 인적자원관리 방안으로서 고성과작업시스템(HWPS)에 대한 초기 연구는 개인의 생산성과 만족 향상에 초점을 두었다. 즉, 종업원의 기술, 능력, 태도에 관한 성과를 분석하여 개인 간 차이를 보여주었다. 그러나 최근 연구에서는 조직 또는 기업단위에서 효과를 분석하고 있으며, 특히 단순 조직 수준에서 측정하는 것을 넘어 유닛(unit), 팀, 개인 등 조직 내 수준에서 이를 개념화하고 측정하려는 시도들로 이루어지고 있다.¹⁰⁴⁾¹⁰⁵⁾ 박종욱·김성수·이용진(2015)은 국내 준공기업에 근무하는 종사원을 대상으로 고성과작업시스템의 혁신성과에 대한 관계를 검증하였고, 박종욱·손승연(2017)은 해군 부대에 근무하는 간부를 대상으로 개인수준인 고성과작업시스템 지각이 과업성과와 창의성에 미치는 영향 관계를 규명하였다. 조직차원에서의 고성과작업시스템과 직무성과 간의 영향관계가 일관되지 못할 수 있으며, 인사관리 실행 과정에서 다양한 요인들에 의해 두 변수 간의 관계가 저해될 수 있다고 했다.¹⁰⁶⁾¹⁰⁷⁾ 이에 따라 고성과작업시스템(HPWS)에 대한 연구는 초창기 의미를 확장시켜 다양하게 해석되고 있으며,¹⁰⁸⁾¹⁰⁹⁾ 근로자의 지식, 기술, 헌신 및 유연성 등을 극대화 하는 인적자원관리시스

-
- 103) Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- 104) 박종욱, 김성수, 이용진. (2015). 혁신유인형 인사시스템이 팀 혁신 성과에 미치는 영향: 팀 창의적 과정의 매개효과를 중심으로. *인사조직연구*, 23(2), 131-157.
- 105) 박종욱, 손승연. (2017). 고성과 작업시스템 지각이 과업성과 및 창의성에 미치는 영향: 핵심자기평가의 조절효과를 중심으로. *인사조직연구*, 25(2), 193-218.
- 106) Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*, 23(6), 723-744.
- 107) Van Veldhoven, M. (2005). Financial performance and the long-term link with HR practices, work climate and job stress. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 30-53.
- 108) Chaudhuri, K. (2009). A Discussion on HPWS Perception and Employee Behaviour, *Global Business and Management Research*, 1(2), 27 - 42.
- 109) Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being, *Work, employment and society*, 28(6), 963-984.

템으로 사용되고 있다.

2) 고성과작업시스템 구성요소

고성과작업시스템은 근로자의 참여, 기술향상, 직원들의 동기부여를 연계하여 인사 관리하는 것으로 구성요소는 크게 능력(ability), 동기(motivation), 기회(opportunity) 3가지로 구성된 AMO로 설명될 수 있다.¹¹⁰⁾ 즉 AMO 이론에서 말하는 인적자원관리는 구성원의 역량(ability)을 향상시켜, 직무 역할 행동에 대한 동기부여(motivation)를 제공하고, 목표 향상을 위해 참여기회(opportunity)를 증진하여 구성원의 성과를 향상시키는 시스템이다.¹¹¹⁾ 인적자원관리는 교육과 훈련을 통해 구성원의 인적자본을 증가시켜 업무수행 능력을 향상시키고, 성과에 상응하는 보상을 제공하여 종사원의 사기 진작 및 의사결정과정의 참여와 권한을 높여 종사원의 직무몰입과 헌신을 증가시키는 역할을 한다.¹¹²⁾ 또한 의사결정 참여를 촉진시키는 다양한 제안제도 등의 기회를 제공하여 구성원의 목소리를 경영과정에 반영하도록 설계되어 있다.¹¹³⁾¹¹⁴⁾¹¹⁵⁾

Fortune 1000대 기업에 대한 연구결과 고성과작업시스템을 지원하는 주요원칙을 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 정보공유를 통한 종사원의 참여기회를 제공한다. 둘째, 지식개발을 통한 인적자원가치를 향상시킨다. 셋째, 업무성과에 대한 보상을 통해 동기부여를 제시한다. 넷째, 평등주의(egalitarianism)를 통한 협력을 증진시킨다.¹¹⁶⁾ 최근 인적자원관리는 이 네 가지 원칙을 기초로 하고 있으며,

-
- 110) Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- 111) Jyoti, J. & Rani, A. (2019). Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: Moderated mediation model, *Journal of Business Research*, 98(2), 166-176.
- 112) Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K.(2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organization. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- 113) Boxall, P., S. H. Ang, & T. Bartram. (2011). Analysing the 'black box' of HRM: Uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1504-1532.
- 114) Ehrnrooth, M., & I. Bjorkman. (2012). An integrative HRM process theorization: Beyond signalling effects and mutual gains. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1109-1135.
- 115) 류동우. (2019). 고성과작업시스템과 조직신뢰가 혁신성과에 미치는 영향에 관한 연구: HR부서 전략적 역할의 조절효과를 중심으로. *경영교육연구*, 34(5), 583-604.
- 116) Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Benson, G. (2001). *Organizing for high performance: employee involvement, TQM, reengineering, and knowledge management in the Fortune 1000*,

이는 고성과작업시스템 설계의 기초를 이루고 있다.¹¹⁷⁾

고성과작업시스템은 자원기반관점에서 경쟁우위를 갖춘 근로자의 능력(ability)에 따른 채용, 직무 숙련도를 높이기 위한 교육훈련을 통해 직무몰입 향상에 대한 시스템으로 이어진다.¹¹⁸⁾ 따라서 교육훈련과 같은 인적관리투자를 통해 개인의 잠재 역량 개발을 향상시킬 수 있다.¹¹⁹⁾ 또한 행동주의관점에서 평가와 보상과 같은 동기(motivation)는 객관적이고 체계적인 평가기준에 따른 성과보상 및 승진을 통해 조직에 대한 헌신을 증가시키고¹²⁰⁾¹²¹⁾ 이는 구성원이 조직의 직무수행에 들인 노력을 가치 있게 평가할 수 있도록 한다.¹²²⁾ 마지막으로 사회교환이론에 근거한 정보공유와 같은 기회(opportunity) 향상은 구성원이 직무를 수행할 때 어느 정도 재량권이 부여되며¹²³⁾, 직무설계, 의사결정 및 팀 정책에 참여할 수 있고 열린 의사소통과 직원들의 제안 등은 협업 과정에서 참여기회가 보장되어 있는지에 따라 조직에 대한 정서적 몰입을 높일 수 있다고 하였다.¹²⁴⁾¹²⁵⁾

이러한 고성과 작업시스템을 구성하는 요소를 능력(ability), 동기(motivation), 참여기회(opportunity)로 분류하여 선행 연구를 정리하면 다음의 <표 2-4>와 같다.

연구자마다 다양한 관점으로 구성되고 있으나, 채용·선발, 직원의 의사결정 참여, 내부승진, 교육훈련, 직무설계, 고용안정, 성과에 대한 보상 등이 공통적으로 제시되고 있다.¹²⁶⁾¹²⁷⁾¹²⁸⁾¹²⁹⁾¹³⁰⁾¹³¹⁾¹³²⁾

CEO report.

- 117) Bohlander, George., Snell, Scott.(2004). *Managing Human Resources*, International student edition, 13th ed., Thomson Corporation, South-Western
- 118) Lincoln, J. R. & A. L. Kalleberg. (1985). Work organization and commitment. *American Sociological Review*, 50(6), 738-760.
- 119) Galunic, D. C. & E. Anderson. (2000). From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment. *Organization Science*, 11(1), 1-20.
- 120) Schuler, R. S. & S. E. Jackson. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices, *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.
- 121) Sun, L.Y., Aryee, S. & Law, K.S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective, *Academy of Management Journal*, 50(3), 558 - 577.
- 122) Kwon, K., D. Y. Jeong, J. Bae. (2010). The determinants and consequences of high performance work systems. *노동정책연구*, 10(4), 125-152.
- 123) Hackman, J. R. & G. R. Oldham. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- 124) Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it?, *ILR Review*, 47(2), 173-188.
- 125) Subramony, M. (2009). A meta analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.
- 126) Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover,

<표 2-4> 고성과관리시스템 구성요소(국외)

연구자	구성요소			
	능력 (ability)	동기 (motivation)	기회 (opportunity)	기타
Huselid(1995)	채용·선발 교육훈련	보상, 평가 승진기준	직무설계 정보공유	
Macduffie(1995)	선발·채용, 교육	성과기반 보상	직무의 분류	
Combs et al(2006)	훈련, 참여 선별적채용	성과에 따른 보상 승진, 고용보장	HR계획, 유연근무, 정보공유	고충처리절차 탐제
Macky & Boxwell (2007)	엄격한채용 교육훈련	성과기반평가 경제적보상	유연한 직무할당	
Bartram et al(2014)	선발, 훈련	고용안정성	의사결정, 정보공유	변혁적리더십
Voorde et. al(2015)	선별고용 경력개발, 기회	보상 성과평가	의사소통참여	
Heffernan et al(2016)	훈련·개발	성과에 따른 보상	의사결정참여	직무배치
Dimitrios et al (2016)	채용·선발 직업 훈련·개발	고용안정성 성과관리	의사결정참여 직무자율성	직무명확성
Panagiotis et al (2020)	모집·선발 훈련·개발	고용안정성 업무수행 및 관리	의사결정참여 직무설계, 직무자율성	
Huertas-Valdivia et al(2021)	채용, 훈련	성과평가	참여, 직무설계	
Asante, et al (2022)	선발·훈련	성과평가, 보상	의사결정, 정보공유	
Kakakhe et al (2022)	선발, 직무개발	성과관리, 보상	직무설계, 권한위임	

출처: 선행연구를 토대로 연구자 재작성

- productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- 127) Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross level effects of high performance work systems (HPWS) and employee well being: the mediating effect of organizational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231.
- 128) Dimitrios M.Mihail & Panagiotis V. & Kloutsiniotis. (2016). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece. *European Management Journal*, 34(4). 424-438.
- 129) Panagiotis V. Kloutsiniotis, Dimitrios M. Mihail. (2020). Is it worth it? Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion: The mediating role of job demands and job resources. *European Management Journal*. 38, 565-579.
- 130) Irene Huertas-Valdivia, Araceli Rojo Gallego-Burín, Ana Castillo, Laura Ruiz b. (2021). Why don't high-performance work systems always achieve superior service in hospitality? The key is servant leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 49, 152-163.
- 131) Asante, D., Tang, C., Kwamega, M., Asante, E.A. (2022). In pursuit of service encounter quality: Will service-oriented high-performance work systems benefit high-contact service industries?. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 68.
- 132) Kakakhe, F, J & Khalil, S.H. (2022). Deciphering the black box of HPWS-innovative link: Modeling the mediatory role of internal social capital. *International Journal of Innovation Studies*. 6, 78-91.

Huselid(1995)는 고성과작업시스템의 구성요소를 채용·선발, 보상, 승진, 정보공유로 하여 일반 기업을 대상으로 연구한 결과 고성과작업시스템과 기업성과 사이에 긍정적인 영향관계가 있음을 밝혔다. 또한 아일랜드의 기업을 대상으로 직무만족, 직무몰입과의 관계에 대한 연구에서 Macduffie(1995)은 고성과작업시스템의 구성요소를 선발·채용, 교육훈련, 성과기반보상, 직무의 분류로 하였으며, Panagiotis et al. (2020)는 그리스 제조업 종사자를 대상으로 한 연구에서 고성과작업시스템을 모집·선발, 훈련·개발, 고용안정성 및 업무수행관리, 의사결정참여, 직무자율성으로 구성하여 연구한 결과 고성과작업시스템은 직무자원에 긍정적 영향을 미치고, 종사원의 감정적 소진에 부정적 영향을 줄여주는 것으로 나타났다.

Huertas-Valdivia et al.(2021)는 스페인 호텔종사원을 대상으로 연구한 결과 고성과작업시스템은 채용·훈련, 성과평가, 참여, 직무설계로 구성하였고, 고성과작업시스템이 서번트리더십, 직무열의 및 역할행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. Asante, et al (2022)은 서비스산업 종사원을 대상으로 고성과작업시스템의 구성요인을 선발훈련, 성과평가, 보상, 의사결정참여, 정보공유로 하여 연구한 결과 고성과작업시스템은 서비스품질에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

국내연구에서 고성과관리시스템은 크게 능력, 동기, 기회(AMO)의 세 가지 변수로 구성하여 많은 연구가 진행되고 있다. 능력요인에는 선별적 채용, 교육훈련으로 구성되고, 동기요인에는 성과에 따른 보상, 고용안정 등의 내용이 포함되고 있으며, 기회요인에는 권한부여, 참여기회의 제공을 포함하는 것을 기본으로 구성하였다.¹³³⁾¹³⁴⁾¹³⁵⁾ 이 외에도 유연한 직무설계, 직무에 대한 명확한 설명, 권한이양 등을 추가하여 진행한 연구도 있다.¹³⁶⁾¹³⁷⁾¹³⁸⁾¹³⁹⁾¹⁴⁰⁾¹⁴¹⁾

-
- 133) 조민정, 김성수, 조진환. (2015). 인사부분의 전략적 참여와 고성과작업시스템의 실행-지각의 차이. **조직과 인사관리연구**, 39(2), 1-34.
- 134) 박종욱, 김성수, 박광서. (2016). 고성과작업시스템에 대한 지각이 개인성과에 미치는 경향-목표지향성의 조절효과를 중심으로. **경영학연구**, 45(1), 121-150.
- 135) 장준원. (2018). **고성과작업시스템과 근로자의 부정적인 감정에 관한 연구: 직무소진과 직무 긴장도와의 관계 중심으로**. 박사학위논문, 울산대학교, 울산.
- 136) 권기욱, 김광현, 김종인. (2012). 고성과 작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 다층분석-조직공정성 지각의 매개효과. **조직과 인사관리연구**, 36(2), 61-84.
- 137) 구정모. (2015). 고성과작업시스템하에서 인사관리 공정성에 따른 조직효과성에 관한 연구. **인적자원관리연구**, 22(2), 209-230.
- 138) 양재완. (2016). 전계논문, 135-161.
- 139) 이대형, 이진춘. (2020). 직장 마음챙김, 직장영성 및 고성과작업체계가 조직성과에 미치는 영향에 있어서 개인-조직 적합도의 매개효과. **의사결정학연구**, 28(2), 27-48.

권기욱·김광현·김종인(2012)은 국내기업 종사원을 대상으로 고성과작업시스템과 조직몰입의 영향관계에 대해 연구했고, 고성과작업시스템의 구성요소를 선발·채용, 교육 및 훈련, 성과에 따른 보상, 직원의 참여, 유연한직무 설계로 하였다. 조민정·김성수·조진환(2015)은 기업의 인사부서 및 전략기획부서 종사원 대상으로 고성과작업시스템의 실행-지각의 차이에 대해 연구한 결과 고성과작업의 구성요소를 선별적 채용, 포괄적 교육훈련, 개별적 성과평가, 성과기반의 보상, 임파워먼트로 하였으며, 구정모(2015)는 e-Commerce 기업구성원을 대상으로 고성과작업시스템과 조직효과성에 관계에 대한 연구를 하였고, 고성과작업시스템을 채용, 교육, 평가관리, 보상으로 구성하였다. 양재완(2016)은 미국의 프랜차이즈 호텔종사원을 대상으로 고성과작업시스템과 절차적공정성, 조직시민행동의 관계에 대해 연구하였고 고성과작업시스템을 교육훈련, 성과급지급, 내부승진, 고용안정성, 정보공유, 자율적 직무설계로 구성하였으며, 이대형·이진춘(2020)의 연구에서는 중소기업 종사원을 대상으로 직장마음챙김, 직장영성, 고성과작업체계가 조직성장에 미치는 영향관계를 밝혔으며, 고성과작업시스템의 구성요소를 교육훈련, 채용, 성과보상, 정보공유, 권한위양 등으로 구성하여 연구하였다.

140) 성요한, 조준, 윤동열. (2021). 공공기관의 고성과작업시스템이 직무성장에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과를 중심으로. **생산성연구**, 35(4), 211-246.

141) 공진아, 윤동열. (2021). 고성과작업시스템이 적응수행성장에 미치는 영향: 심리적자본의 매개효과를 중심으로. **대한경영학회지**, 34(1), 17-43.

<표 2-5> 고성과관리시스템 구성요소(국내)

연구자	구성요소			
	능력 (ability)	동기 (motivation)	기회 (opportunity)	기타
권기욱 외(2012)	선발·채용 직원의 훈련 및 교육	성과 보상 정교한 인사고과	참여기회 제공 열린 의사소통	유연한 직무설계
조민정외(2015)	선별적 채용 포괄적 교육훈련	개별적 성과평가 납득가능한 보상 성과기반의 보상	임파워먼트	
구정모(2015)	채용제도 교육훈련	평가관리 보상		
양재완(2016)	교육훈련	성과급지급 내부승진 및 성과평가 고용안정성	참여기회제공 정보공유	자율적 직무설계
박종욱외(2016)	선별적채용, 배치 광범위한 교육훈련 능력기반의 승진 및 이동	객관적이고 체계적인 평가 성과에 따른 보상	참여기회제공	
장준원(2018)	광범위한 교육훈련 선별적채용	평가 고용안정 보상	참여기회	
조준(2019)	채용, 고용, 교육	보상 평가	참여	직무
이대형·이진춘 (2020)	교육훈련 직원채용	성과보상 업적평가	정보공유	차별화관행 권한위양 인사관행
성요한·조준·윤동 열(2021)	교육훈련 채용	결과기반의 평가 고용안정성 성과보상	참여 내부이동	명확한 직무설명
공진아·윤동열 (2021)	교육훈련 선별적채용	성과평가 고용안정성 보상	참여제도	명확한 직무기술

자료: 선행연구를 토대로 연구자 제작성

3) 고성과작업시스템 연구동향

조직의 인적자원은 경쟁우위 확보를 위한 수단으로써, 고객의 편익을 높여 조직 성과향상을 위해 중요하게 인식되고 있다.¹⁴²⁾ 우선 인적자원관리의 성과 측정을 통해 행동결과(노력, 동기, 협력, 참여 등)로 나타나고 이어서 성과향상(결근율, 이직률, 생산성, 품질, 혁신 등)으로 나타나 결과적으로 재무적 결과에 영향을 미칠 수 있다.¹⁴³⁾¹⁴⁴⁾ 이에 고성과작업시스템을 중심으로 많은 연구가 보고되고 있다.

초기 조직성과와 고성과작업시스템과 관련한 연구들은 주로 다양한 인적자원관리 제도들이 성과에 미치는 영향을 검증하는데서 시작했고, 그 후에 조직성과 향상에 기여하는 다양한 경로를 밝히기 위한 연구가 이루어져 왔다.¹⁴⁵⁾¹⁴⁶⁾¹⁴⁷⁾

고성과작업시스템을 통한 개인 종사원 수준에서의 성과는 이직의도, 조직몰입, 직무만족 등 인적자원관리 차원에서의 관점이며, 기업수준에 미치는 성과로는 기업생산성, 재무적성과 등이며, 재무적성과, 시장성과 등으로 갈수록 영향력이 약해진다고 한다.¹⁴⁸⁾¹⁴⁹⁾

고성과작업시스템(HPWS)과 관련된 연구는 과거 조직성과 중심에서 현재 개인 직무태도 등에 관한 연구로 확장되고 있으며, 연구결과에 대해 다소 논쟁이 있으나 심리적 안정을 증가시키고 직무소진 및 이직의도를 감소시키는 등 긍정적 효과를 미치고 있는 것으로 나타났다.¹⁵⁰⁾ 고성과 작업시스템에 대한 다양한 실증연구 결과 개인의 태도 및 행동과의 긍정적인 관계가 확인되었다.¹⁵¹⁾¹⁵²⁾¹⁵³⁾

142) Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of applied psychology*, 96(3), 443-456.

143) 배중석, 사정혜. (2003). 인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구. *인사조직연구*, 1(2), 133-169.

144) 이주형, 이영면. (2010). 고성과작업시스템이 경영성과에 미치는 영향에 대한 국내 실증연구의 분석과 시사점. *인적자원관리연구*, 17(3), 43-63.

145) 박지성, 류성민. (2015). 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 조직 역량의 매개효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 28(7), 1813-1834.

146) 김민정, 김주현. (2020). 고성과작업시스템이 조직효과성에 미치는 영향: 잡 크래프팅의 매개효과와 코칭리더십의 조절효과를 중심으로. *인적자원개발연구*, 23(1), 99-129.

147) 성요한·조준·윤동열. (2021). 전개논문, 211-246.

148) Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human resource management journal*, 13(3), 21-36.

149) 김건식. (2013). 고성과작업시스템, 고용불안정성, 그리고 조직성과: 고성과작업시스템과 고용불안정성 간의 상호작용효과를 중심으로. *인적자원관리연구*, 20(2), 117-144.

150) 전인, 오선희, 안성익. (2013). 고성과작업시스템과 운영성과 간 관계: 다수준분석을 통한 종업원성과의 매개역할을 중심으로. *산업노동연구*, 19(1), 65-104.

고성과작업시스템(HPWS)에 대한 국외 연구에서 Zhang & Morris(2014)는 중국인을 대상으로 고성과작업시스템은 직무만족과 기업의 사회적 성과에 긍정적 영향을 미치고 있으며, 조직시민행동과 직무몰입에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Heffernan & Dundon(2016)은 아일랜드의 회사를 대상으로 고성과작업시스템과 관련된 종사원의 지각정도에 대한 매개효과를 알아본 결과 고성과작업시스템은 직무만족과 직무몰입에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝혔다. Melesse(2016)는 고성과작업시스템과 기업성과 간의 관계에서 종사원의 인적자원관리 방안의 조절효과에 대한 연구결과 종사원의 몰입과 통제는 고성과작업시스템과 기업성과 간에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, Jyoti et al.(2019)¹⁵⁴⁾는 통신회사직원을 대상으로 고성과작업시스템과 소진 및 이직의도 간의 영향관계에서 멘토링이 매개효과를 나타내고 있음을 밝혔다. 또한 Panagiotis et al.(2020)¹⁵⁵⁾는 그리스 호텔종사원을 대상으로 고성과작업시스템과 직무열의 및 조직시민행동에 관한 연구결과 고성과작업시스템은 직무열의에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

-
- 151) Zhang, M., Di Fan, D., & Zhu, C. J. (2014). High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links, *Journal of Business Ethics*, 120(3), 423-435.
- 152) Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross level effects of high performance work systems (HPWS) and employee well being: the mediating effect of organizational justice, *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231.
- 153) Melesse, S. A. (2016). The effect of high performance work systems utilization on firm performance: does human resource attribution of employees matter?, *Journal of Human Resource Management*, 19(2), 63-74.
- 154) Jeevan Jyoti, Asha Rani. (2019). Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: Moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 98, 166-176.
- 155) Panagiotis V. Kloutsiniotis, Dimitrios M. Mihail. (2020). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90(2020). 102610

<표 2-6> 고성과작업시스템(HPWS)의 선행연구(국외)

연구자	종속변수	조절/매개변수	기반이론
Zhang & Morris (2014)	subjective well-being workplace burnout	employees' organisational based self-esteem	social exchange theory
Gulzar et al (2014)	counterproductive work behavior	employee psychological outcomes	job demand theory
Heffernan & Dundon(2016)	innovative work behavior	justice	signalling theory
Melesse(2016)	firm performance	HR attributions	attribution theory
Jyoti et al.(2019)	burnout	mentoring	AMO theory
Irene et al(2021)	extra-role behavior	servant leadership work engagement	social exchange theory
Panagiotis et al. (2020)	service oriented OCB	justice climate service climate work engagement	AMO theory

출처: 선행연구를 토대로 연구자 재작성

고성과작업시스템(HPWS)에 대한 국내 선행연구 결과 양재완(2016)¹⁵⁶⁾은 인사 제도의 효과적 실행이 고성과 작업시스템과 절차적 공정성 간의 관계의 세기를 조절하는 것을 밝혔다. 즉 고성과작업시스템과 절차적 공정성 관계에서 고성과작업시스템이 높을수록 정(+)의 관계를 나타냈으며, 낮은 수준의 고성과작업시스템에서는 부(-)의 관계를 나타낸다고 하였다.

장준원(2018)¹⁵⁷⁾은 공공기관 및 일반기업 근로자 대상으로 연구한 결과 고성과 작업시스템이 냉소주의에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 고성과작업시스템(HPWS)을 통해 근로자에게 부정적인 영향을 미치는 냉소주의(cynicism)를 낮추는 방안을 확인하였다. 또한 고성과작업시스템이 냉소주의에 부(-)의 영향을 줄 때 직무소진이 매개되며 고성과작업시스템이 직무소진에 부(-)의 영향을 주는 것을 밝혔다. 김민정·김주현(2020)은 국내 일반 직장인을 대상으로 연구한 결과 조직의 고성과작업시스템이 구성원의 잡 크래프팅에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 조직구성원의 잡 크래프팅이 조직의 고성과작업시스템과 조직효과성 간의 관

156) 양재완. (2016), 전계논문, 135-161.

157) 장준원. (2018). 고성과작업시스템과 근로자의 부정적인 감정에 관한 연구: 직무소진과 직무 긴장도와의 관계 중심으로. 박사학위논문, 울산대학교, 울산.

계를 매개하고 있음을 밝혔다. 공진아·윤동열(2021)¹⁵⁸⁾은 고성과작업시스템을 도입한 기업과 공공기관 종사원 대상으로 한 연구에서 고성과작업시스템의 동기부여형 인사제도와 기회증진형 인사제도는 구성원의 적응수행성과 심리적 자본에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 밝혔다. 성요한·조준·윤동열(2021)은 공공기관 재직자를 대상으로 한 또 다른 연구에서 고성과작업시스템은 직무성과와 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 구성원의 역량(ability), 동기(motivation), 기회(opportunity) 제고는 조직구성원의 직무성과를 높이는 데 중요한 선행요인이 된다는 것을 확인하였다.

<표 2-7> 고성과작업시스템(HPWS)의 선행연구(국내)

연구자	종속변수	조절/매개변수	기반이론
양재완(2016)	조직시민행동	절차적 공정성 고성과 작업시스템 분위기	사회교환이론
김유경(2017)	직무성과	직무만족	AMO이론
장준원(2018)	소진, 냉소주의	직무긴장	AMO이론
김민정·김주현(2020)	잡크래프팅, 조직효과성	코칭리더십	AMO이론
공진아·윤동열(2021)	적응수행성과	심리적자본	AMO이론
성요한·조준·윤동열(2021)	직무만족, 직무성과	조직지원인식	AMO이론
권기욱·김수진·옥지호(2022)	조직몰입, 기업성과	조직슬랙	사회교환이론

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자 제작성

이상의 다양한 선행연구에도 불구하고, 현재까지 조직수준에서의 고성과작업시스템과 개인수준에서의 직무태도 간의 관계가 어떠한 과정을 거쳐 매개되는지에 관한 실증분석은 부족하여 관련 연구에 대한 필요성이 지속적으로 제기되고 있다.¹⁵⁹⁾ 또한 인적서비스가 중요한 호텔산업에서의 종사원을 대상으로 한 연구는 미비하다. 따라서 인적자원관리 관점에서 근로자의 직무태도에 따라 회사의 경쟁

158) 공진아, 윤동열. (2021). 고성과작업시스템이 적응수행성과에 미치는 영향: 심리적자본의 매개효과를 중심으로. **대한경영학회지**, 34(1), 17-43.

159) 권기욱, 김광현, 김종인. (2012). 고성과 작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 다층분석-조직 공정성 지각의 매개효과. **조직과 인사관리연구**, 36(2), 61-84.

력이 좌우되는 경영환경을 고려하면 호텔종사원을 대상으로 고성과작업시스템에 관한 연구의 필요성이 대두되고 있다.

3. 직무요구-직무자원 (Job Demands-Resources)

1) 직무요구(Job Demands)

(1) 직무요구(Job Demands)의 개념 및 정의

요구(demands)는 반드시 해내야 하는 어떤 일을 의미하며, 직무요구란 직무를 수행하는 구성원에게 신체적, 정신적 노력을 요구하는 여러 가지 다양한 직무특성을 의미한다.¹⁶⁰⁾ 즉 직무를 수행하는 종사원에게 지속적인 노력을 요구하는 제반 직무의 특징으로, 종사원의 집중과 반응을 필요로 하는 자극의 정도라고 할 수 있다.¹⁶¹⁾ 직무요구는 물리적, 정신적, 사회적, 조직적인 부분의 영향을 받으며 제한된 시간내에 업무를 처리해야하는 상태로써 지속적인 신체적, 정서적 노력을 필요로 하는 직무에서 개인에게 생리적 및 심리적 비용을 발생시켜 결과적으로 스트레스를 유발하게 되는 것으로 정의하였다.¹⁶²⁾ 즉, 직무요구(job-demands)란 조직에서 직무를 수행하는 구성원들에게 지속적인 신체적, 심리적, 정신적인 집중과 노력을 요구하는 직무특성을 의미한다.

일반적으로 호텔, 항공사 같은 서비스산업에서 직원들은 고객과 대면 서비스를 하게 되면서 직접적이고 빈번한 유대관계를 형성하기 때문에 고객들이 요구하는 다양하고 예상을 벗어나는 기대 이상의 직무가 요구되며, 이로 인해 늘 부정적인 측면만 존재하는 것은 아니지만 높은 직무요구는 직무스트레스를 유발하는 원인으로 인식되며 결국에는 직원들의 우울, 불안, 소진과 같은 부정적인 반응을 나타낸다.¹⁶³⁾¹⁶⁴⁾¹⁶⁵⁾¹⁶⁶⁾ Dorman & Zapf(2004)는 고객과의 접촉이 빈번한 서비스 직

160) Bakker A. B., Demerouti E. & Verbeke W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance, *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.

161) Bakker A. B., Demerouti E. & Verbeke W. (2004). *op.cit.* 83-104.

162) Schaufeli W. B. & Bakker A. B. (2004). 전계논문, 293-315.

163) Dorman, C., & Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout, *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61-82.

원일수록 고객과의 갈등, 부당한 대우, 언어 공격 등 다양한 스트레스를 많이 경험하게 되며, 고객으로부터의 부당하고 불쾌한 대우는 직원들의 직무요구를 증대시킨다고 하였다. Schaufeli et al.,(2004)는 산업보건 안전서비스 종사원을 대상으로 한 연구결과 직무요구에 의해 소진을 느끼게 되고 소진은 다시 건강문제와 이직의도 등에 영향을 미치고 있음을 밝혔다. 구효진·김병용·고재운(2010)은 특급 호텔 종사원을 대상으로 한 연구에서 직무요구로 인해 소진이 나타나고 있으며, 소진을 개인의 일로 치부하는게 아니라 소진 증상을 완화시키기 위해 업무자율성 보장 등의 직무자원을 조직적 차원에서 이루어져야 한다고 하였다.

이상의 선행연구에 따라 직무요구에 대한 정의를 살펴보면 Karasek(1985)¹⁶⁷⁾은 직무요구를 양적인 측면과 질적인 측면으로 구분하여 정의하였으며, 양적인 직무요구는 해야 할 일이 너무 많거나 제한된 시간 내에 업무를 처리해야만 하는 상태이고, 질적인 직무요구는 주어진 직무에 대해 자신의 능력을 초과하는 경우라고 하였다. Jones & Fletche(1996)¹⁶⁸⁾은 직무요구를 절대적인 주의와 반응을 요구하는 환경의 정도로 정의하였으며, Bakker at al.,(2004)은 직무요구란 종사원에게 신체적, 인지적, 정서적 집중과 노력을 요구하는 특성이나 측면으로 정의하였다. Li, Jiang, Yao et al (2013)은 업무에 관해 지속적으로 물리적, 정신적 노력을 요구하는 물리적, 사회적, 조직적 측면으로 설명하였다.

164) Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demand, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

165) 구효진, 김병용, 고재운. (2010). 직무요구와 소진과의 관계에서 직무자원의 조절효과에 관한연구. *관광레저연구*, 22(2), 413-428.

166) 조봉기. (2018). **호텔조직의 직무요구와 직무자원이 직무스트레스, 정서적안녕, 프리젠텐덤에 미치는 영향 연구**. 박사학위논문, 동명대학교, 부산.

167) Karasek, R. A. (1985), Job content instrument: Questionnaire and user's guide(Rev.1.1). University of Southern California, Los Angeles.

168) Jones, F. & Fletcher, B .C. (1996). Job control and health. In M.J. Schabracq, J.A

<표 2-8> 직무요구에 대한 정의(국외)

연구자	정의
Karasek(1985)	양적인 직무요구는 해야 할 일이 너무 많거나 제한된 시간 내에 업무를 처리해야만 하는 상태이며, 질적인 직무요구는 주어진 직무에 대해 자신의 능력을 초과하는 것을 의미함
Jones & Fletche(1996)	직무요구를 절대적인 주의와 반응을 요구하는 환경의 정도로 정의하였으며 직무를 수행함에 있어 꼭 해야 하는 것을 의미하며 이러한 직무요구에는 육체적 정서적 요구가 내포됨
Bakker, Demerouti & Verbeke(2004)	직무요구란 종사원에게 신체적, 인지적, 정서적 집중과 노력을 요구하는 특성이나 측면
Schaufeli & Bakker(2004)	직무요구를 일과 관련하여 직무의 물리적, 사회적, 조직적 측면으로 정의함
Doi(2005)	직무요구는 종사원이 직무를 수행하는데 요구되는 신체적, 정서적 노력과 부담을 의미하며, 업무과부하, 시간압박, 역할갈등, 역할모호, 정서적 요구, 고객과의 상호작용에 대한 회사의 정책 등이 포함됨
Bakker & Demerouti(2007)	조직구성원의 신체적 혹은 심리적 노력이 필요한 직무의 노력측면으로 소진이나 냉소와 같은 생리적 또는 심리적 비용과 연계된 개념을 의미함
Schaufeli Bakker et al (2009)	양적인 측면의 업무과부하와 질적인 측면의 감정 요구
Van den Broeck, Cuyet, Witte, & Vansteenkiste(2010) ¹⁶⁹⁾	조직에서 구성원의 개인적 역량과 능력을 초과하여 부과한 업무의 정도 및 강도를 의미함
Li, Jiang, Yao et al (2013)	업무에 관해 지속적으로 물리적, 정신적 노력을 요구하는 물리적, 사회적, 조직적 측면

자료: 선행연구에 기초하여 연구자 정리

직무요구에 대한 국내학자의 정의를 살펴보면 직무요구란 직무를 수행함에 있어 종사원들에게 지속적으로 필요한 육체적 또는 정신적 노력의 양상으로 정의하였다.¹⁷⁰⁾¹⁷¹⁾¹⁷²⁾¹⁷³⁾ 임금옥(2015)¹⁷⁴⁾은 직무를 수행함에 있어 종사원들에게 지

169) Van den Broeck, A., de Cuyet, N., de Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: differentiating job hindrances and job challenges in the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735-759.
 170) 강태현. (2018). **일식조리종사자의 직무요구와 직무자원이 직무착근도, 직무소진 및 조직냉소주의에 관한 관계연구**. 박사학위논문, 경주대학교, 경주.
 171) 김점희. (2020). **직무요구와 직무자원이 방문요양보호사의 소진에 미치는 영향**. 박사학위논문, 경상대학교, 진주.
 172) 박준섭. (2021). **도시철도 차량직 종사자의 직무요구와 직무자원이 안전행동에 미치는 영향**. 박사학위논문, 서울과학기술대학교, 서울.
 173) 박윤미. (2022). **항공사의 직무요구와 근로유연성이 객실승무원의 프리젠템, 소진, 직무성과에 미치는 영향**. 박사학위논문, 경희대학교, 서울.
 174) 임금옥. (2015). **사회복지사의 직무요구 및 직무자원이 이직의도에 미치는 영향: 사이버 사회적 지지 및 리더-멤버 교환관계의 조절효과를 중심으로**. 박사학위논문, 조선대학교, 광주.

속적으로 육체적 또는 정신적으로 요구하는 노력이라고 정의하였고, 석은주(2017)¹⁷⁵⁾는 직무수행 시 반드시 이행해야 하는 것으로 육체적, 정신적 노력을 요구하는 직무의 물리적·사회적·조직적 측면을 내포하는 총체적 개념이라고 하였다. 황승미(2017)는 직무수행 시 발생할 수 있는 직무소진, 피로, 스트레스를 유발하는 직무관련 특성으로 정의하였고, 조봉기(2018)는 조직구성원들의 원활한 업무수행을 위해 구성원들에게 바라는 인지적 정서적 노력이라고 하였다. 김우진(2022)¹⁷⁶⁾은 지속적 직무관련 집중과 노력을 요구하며, 신체적, 심리적 비용과 관련되는 직무의 조직양상으로 정의하였으며, 이미진(2022)¹⁷⁷⁾은 직무수행자에게 지속적인 노력을 요구하여, 그 결과 직무수행자가 신체적, 정신적인 희생을 감수하게 만드는 직무특성으로 정의하였다.

<표 2-9> 직무요구에 대한 정의(국내)

연구자	정의
임금옥(2015)	직무수행 시 종사원들에게 지속적으로 육체적 또는 정신적으로 요구하는 노력
석은주(2017)	직무수행 시 반드시 이행해야 하는 것으로 육체적, 정신적 노력을 요구하는 직무의 물리적·사회적·조직적 측면을 내포하는 총체적 개념
황승미(2017)	직무수행 시 발생할 수 있는 직무소진, 피로, 스트레스를 유발하는 직무 특성
강태현(2018)	육체적이며 정신적으로 지속적인 노력을 요구하는 직무의 특성
조봉기(2018)	구성원들의 원활한 업무수행을 위해 구성원들에게 바라는 인지적, 정서적 노력
김점희(2020)	지속적인 신체적 또는 정신적 노력이 필요한 생리적, 심리적 비용과 관련이 있는 직무의 신체적, 사회적 또는 조직적 측면
박준섭(2021)	특정한 직무의 수행을 위해 요구되는 정신적, 육체적인 노력과 부담을 의미하며, 업무완수를 위한 시간적 압박, 업무과부하, 역할갈등의 모습
김우진(2022)	지속적 직무관련 집중과 노력을 요구하며, 신체적, 심리적 비용과 관련되는 직무의 조직양상
박윤미(2022)	조직구성원에게 신체적·정신적·정서적으로 지속적인 심리적 긴장 상태를 유발하는 직무 특성
이미진(2022)	직무수행자에게 지속적인 노력을 요구함으로써, 그 결과 해당 직무수행자가 신체적, 정신적인 희생을 감수하게 만드는 '직무특성'을 의미

자료: 선행연구에 기초하여 연구자 정리

175) 석은주. (2017). **항공사 객실승무원이 지각하는 직무요구-직무자원이 직무성과에 미치는 영향: 자아탄력성의 조절효과를 중심으로**. 박사학위논문, 세종대학교, 서울.

176) 김우진. (2022). 호텔기업 구성원의 직무요구, 직무자원과 직무열의 및 이직의도 간 관계: 직무요구-자원 모형 적용. **관광레저연구**, 34(6), 99-114.

177) 이미진. (2022). **방해적 직무요구가 영유아 교사의 직무열의에 미치는 영향: 직무자원과 긍정심리 자본의 조절효과**. 박사학위논문, 인하대학교, 인천.

(2) 직무요구의 구성요소

직무요구에는 직무수행 시 경험하게 되는 시간적 압박, 능력 이상의 업무수행 또는 과도한 업무량, 역할갈등이나 역할모호성, 직장-가정 간의 갈등, 고객에 대한 감정노동, 새로운 업무 적응, 인간관계에서 발생하는 스트레스 등을 포함한다.¹⁷⁸⁾ 직무요구는 사회적, 조직적, 물리적, 생리적 비용을 유발하며,¹⁷⁹⁾ 업무 중 나타나는 스트레스의 원인으로 시간압박감, 업무과부하 등 양적 차원의 직무요구와 역할갈등(role conflict)과 역할모호성(role ambiguity), 감정적 요구, 일-가정 갈등 등 상충되는 두 가지 이상의 역할 수행 시 발생하는 질적 차원의 직무요구로 구분된다.¹⁸⁰⁾¹⁸¹⁾ 이러한 직무요구는 종사원의 정서적 소진과 강하게 연관되어, 직무만족 저하, 조직몰입의 감소, 이직 의도나 이직을 증가시키게 되고, 따라서 역할갈등이 심할수록 직무 긴장을 크게 느끼고, 직무만족도가 낮아질 수 있다.¹⁸²⁾ 직무요구는 소진을 예측할 수 있는 중요한 선행변수로 하위 구성개념은 연구자마다 상이하게 제안되어 왔다. Karasek & Theorell(1990)¹⁸³⁾은 역할갈등, 역할모호성, 시간적 압박으로 규정했으며, Lee & Ashforth(1996)¹⁸⁴⁾은 메타분석을 통해 업무 과부하, 역할모호성, 역할갈등, 업무완수에 필요한 시간적 압박이 직무소진을 예측하는 중요한 변수라고 주장하였다.

Maslach & Leiter(1997)¹⁸⁵⁾은 직무요구는 업무 과부하와 갈등을 포함하고 있으며, 직무자원에는 사회적 지원, 자율성, 의사결정을 구성요인으로 하여 직무요구와 직무자원이 소진에 유의한 영향을 미친다고 제시하였다. Demerouti et al.

178) Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.

179) 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.

180) 박동수, 홍춘철, 정성한. (2007). 소진의 직무요구-자원 모형에서 감성지능의 조절역할. **조직과인사관리연구**, 31(1), 69-94.

181) Huber, V. L. (1985), Effects of goal setting, and strategy on performance of a heuristic task, *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 492-504.

182) Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.

183) Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.

184) Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). *op. cit.*

185) Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How Organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

(2001)¹⁸⁶)은 작업량 및 작업환경, 의사소통, 직무이동, 시간압력 등을 직무요구로 분류하였으며, Yoo. et., al.(2019)¹⁸⁷)는 기업의 PR담당자를 대상으로 한 연구에서 직무요구 구성요소를 업무과부하, 일-가정갈등, 감정적요구로 구분하여 연구한 결과 감정요구가 소진에 영향이 있음을 밝혔다. Panagiotis, et. al.(2020)¹⁸⁸) 역시 직무요구의 구성요소를 업무과부하와 일-가정갈등으로 구분하였고 두 가지 요인이 감정적 소진에 영향이 있음을 밝혔다.

국내연구에서 황승미(2017)¹⁸⁹)는 국내항공사에 근무하는 종사원을 연구대상으로 하여 직무요구 구성요인을 역할보호성, 역할갈등, 고객갈등으로 구분하였으며, 역할갈등은 소진에 영향을 주지 않는 것으로 나타났으며, 문희원(2021)¹⁹⁰)은 호텔종사원을 대상으로 직무요구 구성요인을 업무과부하, 감정적요구, 일-가정갈등으로 연구하였고, 직무열의에 부(-)의 영향을 주고 있는 것을 밝혔다. 김우진(2022)¹⁹¹)은 호텔종사원을 대상으로 직무요구 구성요인을 업무과부하, 감정적요구로 하였으며 직무열의와 이직의도에 영향을 주고 있는 것을 밝혔다.

-
- 186) Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., and Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- 187) Sun-Wook Yoo, Jarim Kim, Jangyul Robert Kim. (2019). What Affects the Public Relations Practitioners' Job Performance? : An Application of the JD-R Model. *홍보학연구*, 23(1), 1-25.
- 188) Panagiotis V. Kloutsiniotis Dimitrios M. Mihail. (2020). Is it worth it? Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion: The mediating role of job demands and job resources. *European Management Journal*, 38(4), 565-579.
- 189) 황승미. (2017). **직무요구-자원 이론을 이용한 항공사 객실승무원의 소진, 직무열의가 프리젠텐즘에 미치는 영향**. 박사학위논문, 경희대학교, 서울.
- 190) 문희원. (2021). 호텔 비대면 서비스 종사원의 직무요구와 직무자원(JD-R), 직무열의, 조직몰입에 관한 연구:연령차이 분석. *관광레저연구*, 33(10), 123-142.
- 191) 김우진. (2022). 호텔기업 구성원의 직무요구, 직무자원과 직무열의 및 이직의도 간 관계:직무요구-자원 모형 적용. *관광레저연구*, 34(6), 99-114.

<표 2-10> 직무요구 구성요인

연구자	구성요인
Karasek & Theorell(1990)	역할갈등, 역할모호성, 시간적 압박
Lee & Ashforth(1997)	업무과부하, 역할모호성, 역할갈등, 시간적 압박.
Maslach & Leiter(1997)	업무과부하, 개인적인 갈등
Demerouti et al.(2001)	작업량, 작업환경, 서비스 대상자와의 컨택, 직무이동, 시간압력
Yoo. et., al.(2019)	업무과부하, 일-가정갈등, 감정적요구
Panagiotis, et.al.(2020)	업무과부하, 일-가정갈등
황승미(2017)	역할모호성, 역할갈등, 고객갈등
문희원(2021)	업무과부하, 감정적요구, 일-가정갈등
김우진(2022)	업무과부하, 감정적요구

출처: 선행연구를 토대로 연구자 재작성

지금까지의 선행연구를 토대로 직무요구는 업무과부하, 감정요구, 역할갈등, 역할모호성의 4개 요인으로 구성되었으며, 직무소진 등 종사원 태도에 영향을 미치는 선행요인으로 제시하였다.¹⁹²⁾¹⁹³⁾

① 업무과부하(work overload)

업무과부하는 주어진 시간 내에서 업무를 효과적으로 수행하기 힘들 정도로 많은 업무가 부여되는 것으로, 개인에게 주어진 업무수행에 대해 조직의 기대 정도가 개인의 역량을 초과하거나 짧은 시간 내에 능력의 한계를 넘어 빠르게 업무를 정확히 수행해야하는 복잡하고 힘든 상태를 의미한다.¹⁹⁴⁾

사회 변화가 빠르게 진행되면서 경쟁이 치열해지고 높은 수준의 혁신이 요구됨에 따라 강도 높은 직무수행이 요구되고 있으며, 과중한 업무로 인해 종사원들은 스트레스에 지속적으로 노출됨에 따라 직무소진 등을 경험하게 된다.¹⁹⁵⁾ 과다

192) Fogarty, T. J., Singh, J., Rhoads, G. K., & Moore, R. K. (2000). Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model. *Behavioral Research in Accounting*, 12, 31-67.

193) 윤장원. (2006). 서비스직에서 직무요구와 직무자원이 직무탈진에 미치는 영향과 개인특성의 조절효과. *대한경영학회지*, 19(6), 2531-2559.

194) 김재규. (2012). 콜센터 상담사의 업무과부하와 고객 스트레스가 이직의도에 미치는 영향에서 사회적 지원과 코칭리더십의 조절효과. 석사학위논문, 대구대학교대학원, 경산.

195) 류성민. (2021). 항공사 승무원의 업무과부하와 서비스 성과: 조절변수의 탐색. *대한경영학회지*, 34(5), 883-903.

한 업무량은 탈진, 우울, 긴장 등을 초래할 수 있다는 연구 결과들이 있으며, 업무과부하에 관한 연구 결과 높은 스트레스에도 영향을 미치는 것으로 나타났다.¹⁹⁶⁾ 이러한 결과는 제한된 시간에 업무를 완수해야 하는 압박감의 결과이며, 그 결과 업무효율성도 감소된다고 하였다.¹⁹⁷⁾

역할과부하에 대한 기존 연구는 대부분 양적과부하에 주목하고 있으며, 조직 구성원은 질적과부하 보다 양적과부하에 더 많은 직무스트레스와 동시에 심리적 스트레스를 받고 있다.¹⁹⁸⁾ 특히 환대산업 내 직업군인 항공사와 호텔직원을 비교 대상으로 하여 직무스트레스와 직무만족간의 관계에 관한 연구 결과 업무과부하와 업무모호성이 직무만족에 부정적 영향을 미치고 있음을 나타냈고,¹⁹⁹⁾ 외식기업 종사원을 대상으로 연구한 결과 업무과부하는 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.²⁰⁰⁾

② 감정적요구(emotional demands)

감정적요구는 개인적 감정을 관리하려는 종사자의 노력뿐만 아니라 긴장과 억제와 같은 감정적 반응을 일으키는 직무관련 상황을 의미한다.²⁰¹⁾ 고객을 대하는 서비스 종사원은 고객의 모든 요구사항에 대해 충분히 응대하고자 하나, 서비스의 이질적인 속성으로 고객의 불평은 늘 발생한다. 반복적 상황에서 종사원은 직무 규범에 맞추어 자신의 감정을 억제하고 조직 입장에 서서 감정표현 할 것을 요구받고 있다.²⁰²⁾ 서비스화된 업무 목표를 달성하기 위해서 감정을 왜곡하거나 억누르는 등의 감정노동을 하게 되고, 이러한 감정조절이 직무스트레스 요인으로 가중되어 소진 현상이 나타나게 된다.²⁰³⁾

-
- 196) 박진아, 오세진. (2011). 직무과부하와 비합리적인 조직문화가 정서적 소진에 미치는 영향: 심리적 분리의 매개효과. **한국심리학회지**, 24(4), 809-825.
- 197) 유성원. (2020). 호텔직원의 역할 과부하와 감정노동이 직무스트레스 및 정서적 몰입을 통해 프리젠테이션과 조직시민행동에 미치는 영향. **동북아관광연구**, 16(3), 231-252.
- 198) 박상연, 김민용. (2006). 직무요구와 직무소진 (Job burnout) 그리고 조직공정성 요인 간의 관계에 관한 연구. **경영학연구**, 35(2), 367-383.
- 199) 왕수명, 김진규. (2019). 서비스 접점 종사원의 직무스트레스 요인과 직무만족에 미치는 영향: 항공사와 호텔 비교. **관광연구저널**, 33(1), 185-199.
- 200) 김우진. (2020). 외식기업 구성원의 직무요구, 직무자원과 프리젠테이션 및 이직의도 간 영향관계분석. **외식경영연구**, 23(4), 243-260.
- 201) De Jonge, J., & Dormann, C. (2003). *The DISC model: Demand-induced strain compensation mechanisms in job stress*. In Occupational stress in the service professions, CRC Press. 57-88.
- 202) Holman, D., Chissick, C. & Tottrdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and well being in call center. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57-81.

③ 역할갈등

역할갈등이란 조직구성원이 자신에게 주어진 업무와 관련한 심리적인 갈등으로, 업무수행과정에서 느끼는 모든 곤란한 상황을 의미한다.²⁰⁴⁾ 즉, 역할갈등은 직무요구가 조직구성원의 개인적 가치 및 직무요건 등과 일치하지 않거나,²⁰⁵⁾ 양립 불가능한 특정 요구를 선택함에 따라 개인적-역할 요구가 일치하지 않는 상황에서 발생하게 된다.²⁰⁶⁾ 역할갈등의 하위 요소는 다음과 같다. 첫째, 개인-역할 갈등(person-role conflict: 개인의 가치가 여러 역할을 하는 사람들의 기대와 모순될 때)이다. 둘째 상반되는 조건에 대한 개인의 역할갈등(intra sender-role conflict : 개인이 상반되는 두 개 이상의 조건에 놓일 때)이다. 셋째 두 사람이 모순되는 행동을 요구하는 개인 간 역할갈등(inter-role conflict: 두 개 이상의 역할 요구사항이 모순될 때)이다.²⁰⁷⁾

일-가정갈등(work-family conflict) 또한 역할갈등의 형태로 직장과 가정에서 행해지는 역할이 양립 불가능할 경우에 나타나는 갈등을 말한다.²⁰⁸⁾ 일-가정 갈등은 상호 호환이 불가능한 영역에서 나타나는 부정적인 현상으로 어느 하나의 집단에 충실함을 보이지만, 다른 집단은 그에 따른 갈등을 초래하게 된다.²⁰⁹⁾ 일-가정 갈등에 대한 연구는 초기에는 이분법적 시각으로 연구되었으나 오늘날 두 영역의 상호작용에 주목하고 있으며, 직장 내 역할 때문에 가족 내 역할이 힘든 경우에 발생하는 갈등과 반대로 가족 내 역할 때문에 직장 내 역할을 수행하기 어려울 때 생기는 갈등으로 볼 수 있다.²¹⁰⁾ 일-가정갈등 선행연구에서는 종사원의 육체적, 정신적 건강에 부정적인 영향을 미칠 뿐 아니라 직무성과에도 부정적

203) Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout, *Psychology and Health*, 16(5), 527-545.

204) Miles, R. H., & Perreault, W. D. Jr. (1976). Organizational role conflict: its antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, 19-44.

205) 정승연. (2002). 직무스트레스에 대한 조직적 관리 전략에 관한 연구 : 생존자 증후군에 대한 사회적 지원의 조절효과를 중심으로. **인사관리연구**, 26(1), 89-111.

206) Rizzo, JR., House, RJ. & Lirtzman, SI. (1970). Role conflict and ambiguity in complex Organization. *Administration Quarterly*, 18(1), 60-74.

207) House, J. S. (1981). *Work Stress and Social Support*, Deading, MA, Addison-Wesley

208) Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.

209) 김희진, 현성협, 김인신. (2013). 호텔종사자의 직무요구와 직무자원, 직무열의, 자아효능감 및 업무성과 간의 관계연구. **관광학연구**, 37(8), 22-54.

210) 홍승아, 류연규, 김영미, 최숙희, 김현숙, 송다영. (2008). **일가족양립정책의 국제비교 연구 및 한국의 정책과제. 한국여성정책연구원 연구보고서**. <https://www.kwdi.re.kr/>

인 영향을 미치는 것으로 나타났다.²¹¹⁾²¹²⁾

종사원의 모순되는 역할로 인해 역할갈등이 발생하게 되면, 역할 수행자는 부조화로 인해 심리적 갈등이 고조되고, 직무와 관련된 긴장 증가로 인해 직무만족, 조직 및 동료들에 대한 신뢰도가 감소하게 된다.²¹³⁾ 따라서 역할갈등을 겪게 되는 종사원들은 충족되지 않는 역할갈등으로부터 오는 불안감과 좌절감을 다루기 위한 에너지를 더 많이 소진하게 된다.²¹⁴⁾ 이는 곧 직무와 관련된 긴장, 직무불만족, 작업성과 등에 영향을 미치게 되어 역할갈등이 높을수록 직무스트레스를 크게 느끼고 직무만족도가 낮아지게 된다.

④ 역할모호성

역할모호성은 종사원이 업무수행 시 업무역할에 대한 이해가 명확하지 않은 상태로, 종사원에게 기대되는 역할을 수행하기 위한 목적이나 직무에 대해 명확하게 파악하지 못해 직장 내에서 혼란과 모호함을 경험하는 것을 말한다.²¹⁵⁾ 즉 역할모호성은 수행 해야하는 역할과 기대가 불명확할 때, 역할행동의 결과가 불명확할 때, 개인의 책임 및 직무에 대한 목표가 불확실할 때 발생하게 되며, 이러한 역할모호성은 역할갈등과 함께 직장 내에서 모호하고 충돌된 역할의 결과로 업무스트레스의 지표로 작용하고 있다.²¹⁶⁾ 따라서 종사원이 업무 모호성을 경험하는 경우, 성취감저하 및 정서적 위축을 겪게 되고,²¹⁷⁾ 조직 또는 상사가 명확한 역할 분담 및 직무에 대한 정의 등 필요한 정보를 충분히 제공한다면 종사원의 스트레스로 인한 발생 비용을 줄일 수 있다.²¹⁸⁾ 이미 선행연구에서는 역할모호성과 역할갈등

211) 김영중. (2020). 특급호텔 종사원의 일-가정 갈등이 직무스트레스, 직무열의 및 이직의도에 미치는 영향: 조리 및 식음료 종사원의 조절효과. **한국조리학회지**, 26(3), 79-87.

212) 김미정. (2022). 환대산업 종사원의 일-가정 갈등과 상사지원, 직무만족 및 이직의도와의 관계. **동북아관광연구**, 18(2), 123-142.

213) 정승연. (2009). 하향 영향력 전술이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 리더-구성원 교환 관계의 조절효과. **국제경상교육연구**, 6(4), 505-527.

214) Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010), Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout : A T heretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 125-147.

215) Szilagyi, A. D., & Wallace, M. J. (1983). *Organizational behavior and performance*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman.

216) Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1980), *Stress and work: Managerial perspective*, Glenview: Scott Foresman.

217) Cherniss, C. (1980). *Staff burnout job stress and the human service*. Beverly Hills, CA : Sage. 122-162

218) Schmidt, S., Roesler, U., Kusserow, T., & Rau, R. (2014), Uncertainty in the workplace:

을 서로 상호연관 개념으로 보고 특정 직무에서 비표준화된 업무량이 증가될 때 종사자는 고객을 응대하는데 있어 직무수요가 증대하기 때문에 역할모호성이 높아지며 이로 인해 역할갈등 역시 높아진다고 하였다.²¹⁹⁾

(3) 직무요구 관련 선행연구

직무요구는 조직몰입과 깊은 연관성이 있으며, 주로 피로와 스트레스를 유발하여 직무 불만, 소진을 가져오는 가장 중요한 변수로 알려져 있다.²²⁰⁾ 특히 선행 연구에서는 직무소진에 유의한 영향을 미치는 역할갈등, 냉소주의, 효능감저하 등의 직접적 영향관계에 대한 연구가 주로 이어졌으며, 높은 직무요구는 높은 직무소진을 유발하고 역할과부하는 직무소진도 증가시킬 수 있다고 했다.²²¹⁾ ²²²⁾²²³⁾²²⁴⁾ 또한 직무소진은 조직몰입에 부정적인 영향을 미치고 있으며, 종사원들이 경험하는 직무소진은 직무만족, 조직몰입, 이직 등과 같이 조직의 생산성을 감소시키는 요인과 매우 밀접한 관련이 있다는 것을 입증했다. 예를 들어 윤장원(2006)은 서비스 분야에 종사하는 종사원들을 대상으로 만성적 정서적 긴장 반응과 직무요구, 직무자원의 요인들이 직무탈진에 미치는 영향을 검증한 결과 직무요구에는 역할모호성, 역할갈등, 역할과부하, 감정노동으로 구분되며 이들은 직무탈진에 양(+)²²⁵⁾의 영향을 미친다고 제시하였다. 또한, 구효진·김병용·고재윤(2010)은 호텔식음부서 종사원들의 직무요구가 소진에 미치는 영향에 관한 연구결과 감정적요구, 육체적요구, 과도한 업무량은 종사원들의 소진에 유의한 영향을 미치고 이는 결국 소진 증상을 경험하는 직원들의 정서적인 탈진은 물론 고객에게 부정

Examining role ambiguity and role conflict, and their link to depression – a meta-analysis, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 91-106.

219) Wetzels, M., de Ruyter, K., & Bloemer, J. (2000). Antecedents and consequences of role stress of retail sales persons. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7(2), 65-75.

220) Demerouti, E., Bakker, A. B., Machreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.

221) 윤장원. (2006). 전계논문, 2531-2559.

222) Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.

223) 구효진, 김병용, 고재윤. (2010). 직무요구와 소진과의 관계에서 직무자원의 조절효과에 관한연구. **관광레저연구**, 22(2), 413-428.

224) 송지준. (2011). 서비스산업 종사원의 감정부조화, 소진, 조직몰입간의 구조적 관계. **고객만족경영연구**, 13(2), 103-123.

적인 태도를 표출함으로써 호텔기업의 목표에 반하는 결과를 유발해 종사원들의 직무요구에 대한 관심과 주의를 강조했다.

2) 직무자원(Job Resource)

(1) 직무자원(Job Resource)의 개념 및 정의

직무자원(job resource)이란 종사원에게 주어지는 직무수행 요구에 효과적으로 대처하고, 이로 인해 발생하는 부정적인 영향을 감소시켜, 최종적으로는 주어진 업무 목적을 달성하기 위해 기능적인 역할을 수행하는 요인들을 말한다.²²⁵⁾ 따라서 직무자원은 목표에 도달하기 위한 기능적인 역할과 함께 불충분한 직무요구에 대처하기 위한 필수요인이며, 종사원의 권리에 있어서도 중요하게 다루어져야 할 요소이다.²²⁶⁾ 직무자원은 종사원의 정서적 소진과 관련된 직무요구와 또 다른 직무특성인 비관여와 관련된 직무자원으로 분류되며, 업무 목표를 달성할 수 있도록 도와주고 종사원들의 심리적인 비용과도 연관되어 비용절감 뿐만 아니라 개인의 성장, 학습, 개발에 자극을 주어 업무로 인한 소진을 감소시키고 잔류의도를 높이는 역할을 하기도 한다.²²⁷⁾²²⁸⁾ 이에 직무자원은 긍정적인 직무특성으로 업무목표 달성에 유익한 수단으로, 외재적 동기를 유발할 수도 있으며, 직무자원을 많이 제공하는 환경일수록 종사원들은 노력과 능력을 발휘하는 헌신성이 높아지기 때문에 외재적 동기를 강화시키는 역할을 한다.²²⁹⁾

직무자원(Job Resources)은 직무요구에 대한 생체적, 심리적 비용을 감소시키고, 업무목표를 달성하는 기능적 역할을 하며, 개인의 성장, 학습, 발전을 자극한다. 상호영향을 받는 직무자율성, 의사결정과정 참여, 역할명료화, 피드백 등

225) Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burnout, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.

226) Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, J. E., & Jackson, A. P. (2003). Resources loss, resources gain and emotional outcomes among inner city women, *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643.

227) Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands - resources model : state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

228) 이미향. (2014). **감염관리간호사의 소진과 잔류의도 경로모형**. 박사학위논문, 대전대학교 대학원, 대전.

229) Demerouti E. & Bakker A. B. (2011). The Job Demands-Resources Model: Challenges for Future Research, *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 974-982.

직무 자체에서 주어지는 것들이 있으며, 동료 및 상사의 지원, 임금과 고용 안정성 등 대인 관계적 또는 조직적 차원의 요인들도 있다.²³⁰⁾ 예를 들어 Bakker & Demerouti(2007)는 상사의 지원은 상사로부터 지도(coaching)나 도움을 받는 정도를 의미하며, 상사나 동료와 같은 조직 팀으로부터 받는 지원은 자신에게 긍정적인 이미지를 형성하여 직무몰입이 가능해지며, 직무성과 창출에 기여한다고 하였다. 직무자원은 종사원의 신체적, 심리적, 사회적 측면의 세 가지 특징을 지니는데, 업무 목표를 달성하게 하는 기능을 가지고, 신체적·심리적 비용과 관련된 직무요구를 감소시켜야 하며, 개인의 성장과 발전을 촉진시키는데 기여해야 한다.²³¹⁾ 직무자원에 대한 국외학자의 정의를 살펴보면 Demerouti et al., (2001)²³²⁾는 종사원에게 주어지는 직무수행 요구에 대해 효과적으로 대처하여 부정적인 영향을 감소시키며, 최종적으로는 주어진 업무 목적을 달성하기 위해 기능적인 역할을 수행하는 것이라고 하였다. Schaufeli & Bakker(2004)²³³⁾는 업무 목표를 달성하게 하는 기능으로, 신체적, 심리적 비용과 관련된 직무요구를 감소시키고 개인의 성장과 발전을 촉진시키는 것이라고 정의하였으며, Bakker & Demerouti(2007)²³⁴⁾는 조직구성원들에게 최소한의 심리적 부담을 통해 업무를 효과적으로 수행할 수 있는 좋은 환경을 조성하는 것으로 정의하였다.

230) Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands - resources model : state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

231) Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demand, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

232) Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burnout, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.

233) Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *op.cit*, 293-315.

234) Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands - resources model : state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), .309-328.

<표 2-11> 직무자원에 대한 정의(국외)

연구자	정의
Demerouti et al., (2001)	종사원에게 주어지는 직무수행 요구에 대해 효과적으로 대처하여 부정적인 영향을 감소시키며, 최종적으로는 주어진 업무 목적을 달성하기 위해 기능적인 역할을 수행하는 것
Schaufeli & Bakker(2004)	업무목표 달성 기능을 가지며, 신체적, 심리적 비용과 관련된 직무요구를 감소시키고 개인의 성장과 발전을 촉진시키는 것
Bakker & Demerouti(2007)	조직구성원들에게 최소한의 심리적 부담을 통해 업무를 효과적으로 수행 할 수 있도록 좋은 환경을 조성 하는 것

출처: 선행연구를 토대로 연구자 재작성

직무자원에 대한 국내학자의 정의를 살펴보면 직무요구로부터 받는 여러 가지 부정적인 신체적·심리적·사회적 영향을 감소시키는데 도움을 주고,²³⁵⁾²³⁶⁾²³⁷⁾ 조직의 목표 달성을 위해 개인의 성장과 발전을 활성화하는 여러 요인으로 정의하고 있다.²³⁸⁾²³⁹⁾²⁴⁰⁾²⁴¹⁾²⁴²⁾ 권순범(2017)은 직무를 수행함에 있어 개인의 성장과 발전을 자극하는 직무 내·외적 자원으로 정의하였고, 김우호(2017)는 조직 목표에 도달하기 위해서 개인의 성장과 발전을 활성화하는 요인이라고 하였다. 석은주(2017)는 직무를 수행함에 있어서 승무원 개인의 업무목표를 달성하도록 도움을 주고, 성장과 개발을 도와주는 기능적인 역할을 하는 것으로 정의하였으며, 황승미(2017)는 직무목표 달성을 위한 여러 가지 부정적인 요인을 감소시키는 기능적인 역할과 더불어 종사원 개인의 학습과 성장을 통한 발전을 촉진하는 것으로

- 235) 박인혜. (2018). **항공사 객실승무원의 직무요구와 직무차원이 직무소진과 직무열의에 미치는 영향에 관한 연구 : 심리적 자본의 조절효과를 중심으로**. 박사학위논문, 경기대학교, 수원.
- 236) 김영희, 이태근. (2020). 사회복지기관종사자의 직무요구와 직무자원이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 직무소진의 매개변수를 중심으로. **한국정책과학학회보**, 24(4), 81-107.
- 237) 김우진. (2022). 호텔기업 구성원의 직무요구, 직무자원과 직무열의 및 이직의도 간 관계: 직무요구-자원 모형 적용. **관광레저연구**, 34(6), 99-114.
- 238) 김우호. (2017). **장애인복지관 사회복지사의 직무요구-직무자원이 소진에 미치는 영향: 자기효능감의 매개 효과**. 박사학위논문, 대구가톨릭대학교, 경산.
- 239) 황승미. (2017). **직무요구-자원 이론을 이용한 항공사 객실승무원의 소진, 직무열의가 프리젠템에 미치는 영향**. 박사학위논문, 경희대학교, 서울.
- 240) 권순범. (2017). **직무요구-자원 관점에서 긍정심리자본이 직무소진에 미치는 영향**. 박사학위논문, 단국대학교, 용인.
- 241) 석은주. (2017). **항공사 객실승무원이 지각하는 직무요구-직무자원이 직무성과에 미치는 영향: 자아탄력성의 조절효과를 중심으로**. 박사학위논문, 세종대학교, 서울.
- 242) 조봉기. (2018). **호텔조직의 직무요구와 직무자원이 직무스트레스, 정서적안녕, 프리젠템에 미치는 영향 연구**. 박사학위논문, 동명대학교, 부산.

정의하였다. 박인혜(2018)는 직무수행 과정에서 고객으로부터 받는 부정적인 직무요구의 여러 심리적, 생리적 영향을 감소시키는데 도움을 주고, 개인적인 학습 및 성장 그리고 개발을 촉진하는 직무특성이라고 정의하였다. 조봉기(2018)는 종사원들이 직무를 수행함에 있어서 개인의 업무목표를 달성하도록 도움을 주고, 개인의 성장과 개발을 도와주는 기능적인 역할을 하는 것이라고 하였으며, 김영화·이태근(2020)은 직무요구와 관련된 생리적·심리적 비용을 줄이며, 업무목표를 달성하는데 기능적이며, 개인의 성장을 자극할 수 있는 신체적, 심리적, 사회적, 조직적인 측면이라고 정의하였다. 김우진(2022)은 신체적·심리적 직무관련 비용을 감소시키며 구성원의 성장과 자기개발을 촉진하는 직무의 신체적·심리적 또는 사회적·조직적 양상이라고 하였다.

<표 2-12> 직무자원에 대한 정의(국내)

연구자	정의
권순범(2017)	직무를 수행함에 있어 개인의 성장과 발전을 자극하는 직무 내·외적 자원
김우호(2017)	조직 목표에 도달하기 위해서 개인의 성장과 발전을 활성화하는 요인
석은주(2017)	직무를 수행함에 있어서 승무원 개인의 업무목표를 달성하도록 도움을 주고, 성장과 개발을 도와주는 기능적인 역할을 하는 것
황승미(2017)	직무목표 달성을 위해 직무요구의 부정적인 요인을 감소시키는 역할과 더불어 종사원 개인의 학습과 성장을 통한 발전을 촉진하는 것
박인혜(2018)	직무수행 과정에서 고객으로부터 받는 부정적인 직무요구의 여러 심리적, 생리적 영향을 감소시키는데 도움을 주고, 개인적인 학습 및 성장 그리고 개발을 촉진하는 직무특성
조봉기(2018)	종사원들이 직무를 수행함에 있어서 개인의 업무목표를 달성하도록 도움을 주고, 개인의 성장과 개발을 도와주는 기능적인 역할을 하는 것
김영화·이태근(2020)	직무요구와 관련된 생리적·심리적 비용을 줄이며, 업무목표를 달성하는데 기능적이며, 개인의 성장을 자극할 수 있는 신체적, 심리적, 사회적, 조직적인 측면
김우진(2022)	신체적·심리적 직무관련 비용을 감소시키며 구성원의 성장과 자기개발을 촉진하는 직무의 신체적·심리적 또는 사회적·조직적 양상

출처: 선행연구를 토대로 연구자 재작성

이와 같은 선행연구의 견해들을 종합해보면, 직무자원은 직무요구와 관련된 신체적, 심리적 비용을 감소시켜 종사원의 성장과 발전을 촉진하는 긍정적 업무환경으로 부여된 직무요구에 효과적으로 대처하여 긴장, 스트레스 등 부정적인 요인을 완화시키는 것이라 할 수 있다.²⁴³⁾²⁴⁴⁾

(2) 직무자원(Job Resource)의 구성요소

직무자원의 구성요인은 여러 연구자들에 의해 제시되고 있는데, 일반적으로 과업정체성, 기술다양성, 과업중요성, 직무자율성, 사회적지원, 자기개발 기회, 피드백으로 규정되고 있다.²⁴⁵⁾ 또한 직무자원의 구성요인으로 사회적지원은 업무수행과정에서 상사의 조언을 의미하고 이러한 상사나 동료들의 지원과 협력적인 팀 분위기 등 대인적인 요인과 더불어 임금, 경력, 고용안정, 노사 간 신뢰, 조직공정성 등과 같은 조직적 차원의 요인들도 고려할 수 있다고 제시하였다.²⁴⁶⁾ 직무자원은 직무요구와는 반대로 작용하여 직무소진에는 부정적(-) 영향을 미치고, 직무열의에 긍정적(+) 영향력을 미치는 것으로 나타났다.²⁴⁷⁾

선행연구에서는 직무자원의 구성요소를 내·외부 자원으로 구분하였다. 먼저 내부자원은 불안정적이고, 특정 상황에서 독립적이며, 직무설계 과정에 의해 변하는 특징을 가지고 있다. 반면에 외부자원은 직무통제, 자격에 대한 잠재력, 의사결정과정에 참여, 업무의 다양성을 포함하고 있으므로, 종사원이 외부자원에 대한 결핍 발생 시 부정적인 영향에 대처할 수 없어 업무목표 달성이 어려울 수 있다고 하였다.²⁴⁸⁾ 또한 Schaufeli & Bakker(2004)²⁴⁹⁾는 직무자원을 사회적 지원,

243) Hakanen, J., W. Schaufeli & K. Ahola. (2008). The Job Demands-Resources Model: A three-year cross-lagged Study of Burnout, Depression, Commitment and Work Engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.

244) 김준영, 이형룡. (2016). 직무탈진과 직무열의의 직무요구-자원 모델에서 직무자원 활용성의 조절효과: 호텔기업 종사원을 대상으로. *관광레저연구*, 28(8), 127-148.

245) Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004), Job demand, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

246) Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004), Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance, *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.

247) Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004), *op.cit.*, 25(3), 293-315.

248) Richter, P., & Hacker, W. (1998). *Belastung und Beanspruchung: Stress, Ennudung und Burnout im Arbeitsleben*. Heidelberg, Germany: Asagner.

249) Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004), *op. cit.*, *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

코칭, 피드백의 세 가지 요인으로 제시하여 직무열의와의 관계를 연구하였고, 이후 직무요구-자원이 소진, 열의, 병가로 인한 결근에 미치는 영향관계를 연구하면서, 직무자원을 사회적 지원, 자율성, 성과피드백의 세 가지 구성요인으로 제시하였다.

따라서 본 연구에서는 선행연구들을 토대로 직무자원을 직무자율성, 사회적 지원, 피드백, 자기개발기회로 구성하고자 한다.

① 직무자율성(Autonomy)

직무자율성은 직무 계획 또는 직무 수행 시 수행범위 안에서 재량권과 행동할 자유를 가지고 자기 스스로 통제하는 것을 말한다.²⁵⁰⁾ 직무자율성은 종사원이 자신의 업무 및 스케줄을 제어하는 수준이며, 직무자율성의 결여는 개인의 성취감 저하와 종사원의 반항적인 태도를 초래한다고 하였다.^{251)/252)} 선행연구에서 구효홍(2013)²⁵³⁾은 인지된 통제력이 높을수록 정서적 소진이 낮아지고 종사원의 만족이 증가된다는 것을 밝혔다. Fagerlind, et al(2013)²⁵⁴⁾의 연구에서는 재량권이 높은 직무일수록 사회적 자본과 혁신적 업무환경으로부터 이익을 얻을 확률이 증가하는 것을 확인하였고, 직무자원의 활용은 종사원의 건강과 직무몰입을 높이고 있음을 확인하였다.

② 사회적지원(Social support)

사회적지원(Social support)은 타인으로부터 얻을 수 있는 자원으로, 정서적 지원, 정보적 지원, 경제적 지원, 물질적 지원 등이며 종사원에게 긍정적 효과를 미치는 것이라 할 수 있다.²⁵⁵⁾

250) Edwards, J. R. (1993). "Problems with the use of profile similarity indices in the study of congruence in organizational research". *Personnel Psychology*, 46(3), 641-665.

251) Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P.(2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.

252) Liu, C., Spector, P., & Jex, S. (2005). The relation of job control with job strains: A comparison of multiple data sources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 325 - 336.

253) 구효홍. (2013). **직무요구-자원 모형에 관한 연구-직무통제와 경력개발제도의 조절효과를 중심으로**. 박사학위논문, 한성대학교, 서울.

254) Fagerlind, Anna-Carin, Gustavsson, Maria, Johansson, Gun, Ekberg, Kerstin. (2013). Experience of work-related flow does high decision latitude enhance benefits gained from job resources? *Journal of vocational behavior*, 83(2), 161-170.

Cherrigton(1989)²⁵⁶⁾은 사회적 지원에 대해 평가적 지원, 도구적 지원과 정보 지원, 감정적 지원의 네 가지 기능으로 분류했다. 첫째 평가적 지원은 자신의 업무성찰에 대한 평가이다. 둘째 도구적 지원은 업무를 수행하는 과정에서 금전적인 지원, 어려움에 부딪힌 사람들에게 도움을 주는 것으로 파악된다. 셋째 정보 지원은 환경 또는 개인으로부터 발생하는 문제를 원만하게 해결하도록 정보 지식을 제공하는 것이다. 넷째 정서적 지원은 애정과 동정, 신뢰와 배려 등의 감정적 측면에 대해 공유하는 것을 말한다. 사회적 지원의 초기 연구는 정서적인 지원에 초점을 두었으며, 이후에 직접적인 원조 행위와 물질적인 도움 등의 다양한 유형의 지원이 포함되었다. 사회적인 지원은 사회적인 관계의 여러 측면을 반영하며 사회 심리적 자산이나, 사회적 조직망 및 지지체제, 유대관계 형성 및 사회적 접촉 등으로 정의되고 있다.²⁵⁷⁾

일반적으로 사회적지지에 관한 연구는 직장 내 상사 및 동료로 한정하여 연구가 이루어지고 있으며,²⁵⁸⁾ 상사 지원이란 업무수행과정에서 상사로부터의 관심 또는 정서적 도움 등이라고 할 수 있다.²⁵⁹⁾ 종사원 개인이 느끼기에 조직이 자신을 위해 전념하고 있다고 느끼게 하여 조직에 높은 참여를 이끄는 직무자원 중 하나로 리더십과 같은 상사의 지지와, 사회적지지, 그리고 작업환경으로 구분했다.²⁶⁰⁾ 종사원들은 상사로부터 조직목표 및 전략 등에 관한 정보와 지시를 받고 있으며, 자신이 수행한 업무에 대한 피드백으로 격려를 받기 위해 상사에게 의존하고 있다.²⁶¹⁾ 따라서 상사의 긍정마인드가 높을수록 구성원들에게도 자연스럽게 영향을 미치게 되어 조직성과 향상에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.²⁶²⁾ 선행연구 결과 호텔중

255) Cohen, S., and Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.

256) Cherrigton, D. J. (1989). *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*, Allyn and Bacon.

257) Schnake, M. E. (1990), *Human Relations*, Merrill Pub. 611-623.

258) Hutchison, S., & Huntington, H. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

259) Greenhaus, J.H., & Parasuraman, S. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.

260) Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001), The job demands resources model of burnout, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.

261) House, J. S. (1987). Social support and social structure. *Sociological Forum*, 2(1), 135-146.

262) Brief, A.P., & Weiss, H.M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annu. Rev. Psychol.*, 53, 279-307.

사원들을 대상으로 사회적지지가 몰입에 미치는 영향에 대한 검증결과 동료와 상사의 지지를 받은 종사원일수록 업무 몰입이 높게 나타나고 그 결과 직무만족도 높아지고 있음을 확인하였다.²⁶³⁾

③ 피드백(feedback)

피드백(feed back)이란 조직구성원들에게 업무수행의 적절성과 정확한 업무활동으로 업무의 효율을 높여 조직의 목표를 달성하기 위한 행동이라 할 수 있다.²⁶⁴⁾ 이는 목표달성을 위해 새로운 행동을 주거나 특정 행동의 빈도를 변화시키는 과정으로 강화(reinforcement)활동이라고도 하며 이러한 피드백은 직무 역할을 성공적으로 수행하는데 유용한 자원이므로 종사원들은 적극적으로 추구할 필요가 있다.²⁶⁵⁾ 피드백은 긍정 피드백과 부정 피드백으로 구분되며 보통 자신을 호의적으로 지각하고자 하는 긍정적 욕구가 크기 때문에 부정보다는 긍정 피드백이 더 잘 수용된다.²⁶⁶⁾²⁶⁷⁾ Bakker & Demerouti(2007)²⁶⁸⁾은 종사원들의 업무를 효과적으로 수행하며 상사와 동료 간 커뮤니케이션을 건설적인 피드백을 통하여 증진시킬 수 있다고 설명했다.

④ 자기개발기회(Opportunities to learn and to develop)

Arthur & Rousseau(1996)²⁶⁹⁾은 ‘자기개발 기회란 조직과 자기 자신의 발전을 위하여 여러 가지 교육과 학습에 참여하고 적극적으로 노력하는 것’이라고 하였다. 즉 자기개발의 주체는 타인이 아니라 자기 자신이며, 자신에게 적합한 목표

263) Osman M Karatepe. (2012), Job resources, work engagement, and hotel employee outcomes: a time-lagged analysis, *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84(4), 441 - 449.

264) 정호일, 고종식. (2013). JD-JR Model의 검증 및 핵심적 자아평가(CSE)의 조절효과에 관한 연구. *한국산업경제학회*, 26(1), 181-200.

265) Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity, *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.

266) Stockton, R.A., Morran, D. k. (1981). Feedback exchange in personal growth groups: *Receiver acceptance as a function of valence, session, and order of delivery*, 28(6), 490-497.

267) Morran, d.k., Robison, F.F., Stockton, R. (1985). Feedback exchange in counseling groups: An analysis of message content and receiver acceptance as a function of leader versus member delivery, session, and Valence. *Journal of Counseling Psychology*, 32(1), 57-67.

268) Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

269) Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). A Career Lexicon for the 21st Century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 28-39.

를 설정하며 알맞은 자기개발 전략이나 방법을 선정하여야 한다.

급격히 변화하는 경쟁사회에서 개인은 꾸준히 자신의 가치를 높여나가는 것이 중요하며 이를 위해 교육 학습을 통한 자기개발은 조직에서 기회로 작용하게 된다.²⁷⁰⁾ 종사원 개개인도 현재의 역량에 머무르지 않고 조직간 부서 이동, 차후 경력에 대한 과정 준비 등 자기개발의 기회를 중요하게 인식하고 있으며,²⁷¹⁾ 종사원들에게 학습기회 부여는 직무만족을 높이고 직무착근도를 높일 수 있는 요소이다.²⁷²⁾ 조직차원에서는 상당한 비용이 발생함에도 불구하고 종사원의 교육훈련에 투자하여 더 많은 훈련을 받도록 함으로 기회를 부여하게 되며, 이는 개인 역량 증대에 영향을 미치게 되어 조직에 대하여 긍정적 인식 형성으로 인해 더 많은 공헌과 노력을 한다고 하였다.²⁷³⁾ 또한 자기개발기회 요인은 직무열의의 선행변인으로 직무에 대한 동기부여 제공을 통해 직무열의에 정(+)²⁷⁴⁾의 영향을 미치고 있음을 확인하였다.²⁷⁴⁾

(3) 직무자원(Job Resource) 관련 선행연구

직무자원과 관련한 연구는 주로 조직 내에서 사회적지지를 제공하는 방안, 후천적으로 교육훈련을 통해 직무자원을 증진시키는 방안, 직무 자체를 조정하는 방안 등과 관련한 연구가 활발히 진행 중에 있다.²⁷⁵⁾

정창윤·김인신(2015)²⁷⁶⁾은 외식서비스업 종사자를 대상으로 한 연구에서 직무자원은 심리적 주인의식을 향상시키는데 중요한 요인임을 밝혔고, 채신석(2016)²⁷⁷⁾은 특급호텔 종사원을 대상으로 하여 직무자원과 직무열의의 영향관계를 확

270) Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *op.cit*, 10(4), 28-39.

271) 김희진, 현성협, 김인신. (2013). 호텔종사자의 직무요구와 직무자원, 직무열의, 자아효능감 및 업무성과 간의 관계연구. **관광학연구**, 37(8), 22-54.

272) Tannenbaum, S. I., Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 239-252.

273) Barrett, A., O'Connell, P.J. (2001). Does Training Generally Work? The Returns to in-Company Training, 54(3), 647-662.

274) Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.

275) 김영준, 황조혜. (2022). 외식업 종사원의 직무자원이 직무열의 및 이직의도에 미치는 영향: 개인-조직적합성, 근무부서를 조절효과로. **서비스경영학회지**, 23(3), 151-171.

276) 정창윤, 김인신. (2015). 외식업 종사자의 심리적 주인의식을 향상시키는 긍정심리자본 및 직무자원 요인 고찰. **관광레저연구**, 27(4), 23-39.

인한 결과 사회적 지원과 상사코칭이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 박인혜(2017)²⁷⁸⁾는 항공사 승무원을 대상으로 한 연구에서 과업중요성은 직무소진을 줄여주는 요인임을 확인하였다. 또한 Radic, et. al.,(2020)²⁷⁹⁾은 직무자원은 웰빙과, 직무열의에 긍정적 영향을 미치고 있으며, Cheung, et al.,(2021)²⁸⁰⁾ 역시 직무자원 구성요인 중 사회적 지지와 직무 자율성은 직무열의에 긍정적 효과를 보이고 있음을 확인하였다. 문희원(2021)²⁸¹⁾은 특급호텔 객실예약부서 직원을 대상으로 한 연구에서 직무자원의 자기개발 기회 요인이 직무열의에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

3) 직무요구-자원 모델(JD-R model)

(1) 직무요구-자원 모델(JD-R)의 개념 및 정의

직무요구-직무자원 모델은 종사원이 경험하는 직무소진과 직무몰입의 선행요인과 그 결과를 통합적으로 설명하기 위한 모델로서 직무요구와 상호 작용을 통해 부정적인 영향을 완화하여 직무소진을 낮추기 위한 조절요인을 규명하기 위한 시도에서 시작되었다.²⁸²⁾ 직무요구-자원모형(JD-R)은 첫째, 모든 직무는 특정 직무요구와 직무자원에 국한되지 않고 다양한 산업에 적용되고 있으며, 둘째, 건강손상 과정과 자연적 동기 과정의 두 가지 심리적 프로세스가 중요한 역할을 하고 있다. 건강손상은 정확하지 못한 직무설계로 인해 직무요구가 종사원의 신체적, 정신적자원을 고갈시켜 건강에 부정적인 영향을 나타내는 것을 의미하며, 자연적 동기과정은 직무자원이 종사원의 성장과 학습을 촉진시켜 중요한 동기부여

277) 채신석. (2016). 직무요구와 직무자원이 호텔 종사원의 직무열의와 조직시민행동에 미치는 영향.

호텔관광연구, 18(5), 94-116.

278) 박인혜. (2018). **항공사 객실승무원의 직무요구와 직무자원이 직무소진과 직무열의에 미치는 영향에 관한 연구 : 심리적 자본의 조절효과를 중심으로**. 박사학위논문, 경기대학교, 수원.

279) Radic, A., Arjona-Fuentes, J.M., Ariza-Montes, A., Han, H. & Law, R., (2020). Job demands - job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102518.

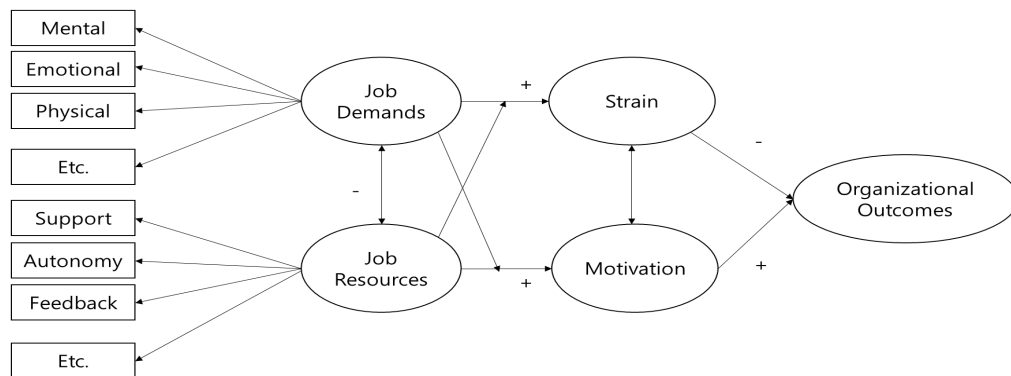
280) Cheung, C.M., Zhang, R.P., Cui, Q., & Hsu, S. C. (2021). The antecedents of safety leadership: The job demands-resources model. *Safety Science*, 133, 104979

281) 문희원. (2021). 호텔 비대면 서비스 종사원의 직무요구와 직무자원(JD-R), 직무열의, 조직몰입에 관한 연구: 연령차이 분석. **관광레저연구**, 33(10), 123-142.

282) Bakker, A. B & Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demand resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*. 43(1), 83-104.

역할을 하며 또한 직무목표 달성 수단으로 외적 동기부여에도 중요한 역할을 할 수 있다.²⁸³⁾ 최근에는 많은 연구들이 Bakker & Demerouti(2007)의 직무요구-자원 모형을 토대로 활발한 연구가 진행되고 있으며, 다음 <그림 2-1>과 같다.

<그림 2-1> 직무요구-자원 모형



출처: Bakker A. B. & Demerouti E. (2007), The Job Demands-Resources Model: state of the art, *Journal of Managerial Psychology* 22(3), p.313

직무요구-자원모형은 직무요구, 직무자원, 직무소진, 직무열의, 이직의도 등의 영향관계를 규명하기 위한 모델이며, 직무수행 과정에서 나타나는 개인의 긍정적 혹은 부정적인 결과들을 설명하는 중간 과정이라 할 수 있다.²⁸⁴⁾²⁸⁵⁾ 직무수행에 대한 부정적 결과를 나타내는 직무스트레스, 직무소진과 관련하여 직무요구-자원의 상호작용을 연결시킨 초기 모형은 Karasek(1979)이 제안한 직무요구-직무통제 모델(Job Demand-Control Model)이다. 이 모델에서는 종사자들의 정신 건강에 영향을 미치는 근로조건은 직무요구와 직무통제의 두 가지 차원으로 설명되며, 과도한 직무요구에 노출된 종사원은 업무 수행에 동기를 상실하게 되고 업무 긴장, 스트레스, 불안, 소진 등 부정적인 경험이 발생하여 직무만족과 조직몰입이 저하되어 조직에 부정적인 영향을 나타낸다고 하였다.²⁸⁶⁾²⁸⁷⁾ 그러나 직무요구와

283) Bakker, A B & Demerouti, E. (2007) The job demands-resources model : state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

284) Bakker, A. B & Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). *op.cit*, 83-104.

285) 백승근, 신강현, 김완석, 유지훈, 한영석. (2010). 조직의 정서 표현 규칙이 종업원의 직무태도에 미치는 영향: 정서노동 전략의 매개효과를 중심으로. **한국심리학회지**, 23(1), 27-51.

286) Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for

직무통제 간의 상호작용 효과에 대해 일관적인 결론을 도출하지 못하였고, 그 원인을 종사원의 성격 특성과 개인차 요인을 고려하지 못한 것이라고 하였다.²⁸⁸⁾

이러한 직무요구-통제 모형의 한계점을 극복하기 위해 직무통제를 직무자원으로 확장하여 종사원의 웰빙이 직무요구 또는 자원으로 분류될 수 있음을 가정하는 직무요구-자원(JD-R)모형을 개발하였다.²⁸⁹⁾ 만성피로증후군, 부정적인 업무태도, 자아효능감 저하 등을 나타내는 직무 소진은 대부분의 연구자들이 느낄 수 있는 본질로써²⁹⁰⁾²⁹¹⁾, 이러한 직무 소진의 측정 문제를 해결하고 인적서비스 외의 소진에 대한 증거를 알아보기 위해 직무요구-자원(JD-R)모형이 제안되었다. 직무요구-자원 모형(JD-R)에서 직무요구(Job Demands)는 생리적, 심리적 요구의 지속적 발생으로 인한 비용과 관련되는 직무의 측면을 의미하며, 직무자원(Job Resources)은 직무의 물리적, 심리적, 조직적인 부분으로 직무요구 완화 및 직무 목표를 달성하여 개인의 성장과 발전을 촉진 시켜주는 것이다.²⁹²⁾

가. 수정된 직무요구-자원모형

초기의 직무요구-자원모형 이후 Schaufeli & Bakker(2004)는 수정된 직무요구-자원모형을 제시하였다. 이 모형은 기존 JD-R을 확장하여 직무소진에 직무열의를 추가하여, 직무요구와 건강 문제 및 직무자원과 이직 의도 간의 관계에서 매개변수로 고려하였다. 이는 기존 직무요구-자원모형이 직무소진과 같은 부정적 결과만을 설명하였다면 수정된 JD-R모형은 직무열의와 같은 결과를 통해 긍정적인 심리적 변화를 설명할 수 있게 되었다.²⁹³⁾ 따라서 직무요구-직무자원모형은

job redesign. *Administrative science quarterly*, 24(2), 285-308.

287) Van de Doef, A., & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support)model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87-114.

288) Parkes, K. R. (1994). Personality and coping as moderators of work stress processes: Models, methods and measures, *Work & Stress*, 8(2), 110-129.

289) Schaufeli W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demand, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study, *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

290) Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.

291) Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.

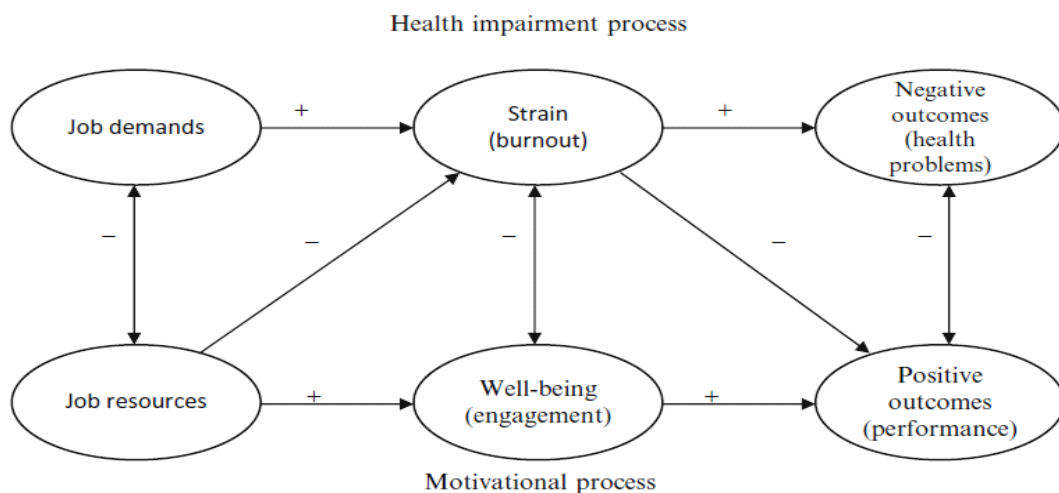
292) Hakanen J. J., Schaufeli W. B. & Ahola K. (2008). The Job Demands - Resources Model: A Three-Year Cross-Lagged Study of Burnout, *Work & Stress*, 22(3), 224-241.

293) 임영이. (2018). **간호사의 이직의도와 조직시민행동**. 박사학위논문, 연세대학교, 서울

직무요구의 여러 부정적 영향을 완충시킬 수 있는 긍정변수를 반영함으로써 종사자의 심리적, 정서적 안녕에 대한 예측치로써 긍정적인 직무조건과 특성을 고려하고 있다. 수정된 JD-R모형은 초기 직무요구-자원모형과 유사하게 직무소진이 높은 수준의 직무요구와 부족한 직무자원으로 인해 발생하지만, 직무자원이 직무요구와 종사자 건강상의 관계를 매개할 것으로 기대하였다. 이러한 부분이 직무요구-자원모형의 활력(또는 건강손상)과정이다. 이와 동일하게 동기부여 과정은 풍부한 직무자원에 의한 반응으로 작동하며 수정된 직무요구-자원 모형은 직무자원 고유의 동기부여 질을 강조한다. 또한 직무자원은 내적동기를 부여하기도 하는데, 예를들어 피드백은 학습을 촉진함으로써 직무역량을 증가시키지만 의사결정 허용과 사회적지원은 상대적으로 직무자율성에 대한 욕구를 충족시킨다. 반면에 정서적-동기적 상태는 조직몰입과 같은 긍정적 결과를 촉진하므로 직무열의는 직무자원과 조직의 성과 사이를 매개하는 것이며 전통적 직무요구-자원모형이 소진에 대한 직무자원의 조절효과를 강조한다면 수정된 직무요구-자원모형은 직무요구와 직무자원 사이에 부(-)의 상관관계를 나타내면서 직무소진에 대한 직무자원의 주 효과를 강조한다.

수정된 직무요구-자원 모형이 제시된 이후 조직이 종사원에게 다양한 직무자원 투입을 통해 활력을 가지고 직무열의에 영향을 미치고 있음을 검증하는 연구가 진행되고 있는데 이는 직무요구의 증가가 종사원의 직무소진을 심화시키고, 직무자원 제공의 증대는 종사자의 직무열의 촉진에 미치는 영향이 어느 정도 독립된 과정임을 증명하는 것이라 할 수 있다.

<그림 2-2> 수정된 직무요구-직무자원 모형



출처: Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. *Bridging occupational, organizational and public health*, pp.43-68.

나. 확장된 직무요구-자원모형

확장된 JD-R 모형은 개인적 자원(Personal Resources)이 추가된 것으로²⁹⁴⁾, 개인적 자원은 자신의 환경을 확실하게 통제할 수 있다는 인지력 및 회복력과 관련된 긍정적 자아평가이다.²⁹⁵⁾ 이러한 평가는 목표설정, 동기부여, 성과, 일과 삶의 만족 등과 같은 결과에 영향을 미치고 있으며, 개인적자원이 많을수록 높은 자존감과 목표 자기일치성이 있음을 밝혔다.²⁹⁶⁾

확장된 JD-R 모델은 직무재창조(Job Crafting)와 부담완화 과정의 도입을 통해 직무 재설계과정에 초점을 둔 것으로, 개인의 욕구, 능력, 선호도와 직무특성 간의 적합도를 높여 독립적으로 자신의 직무를 설계해 나가는 것을 의미한다. JD-R 모델의 관점에서는 직무자원 추구, 직무도전 추구, 직무요구 감소의 세 가

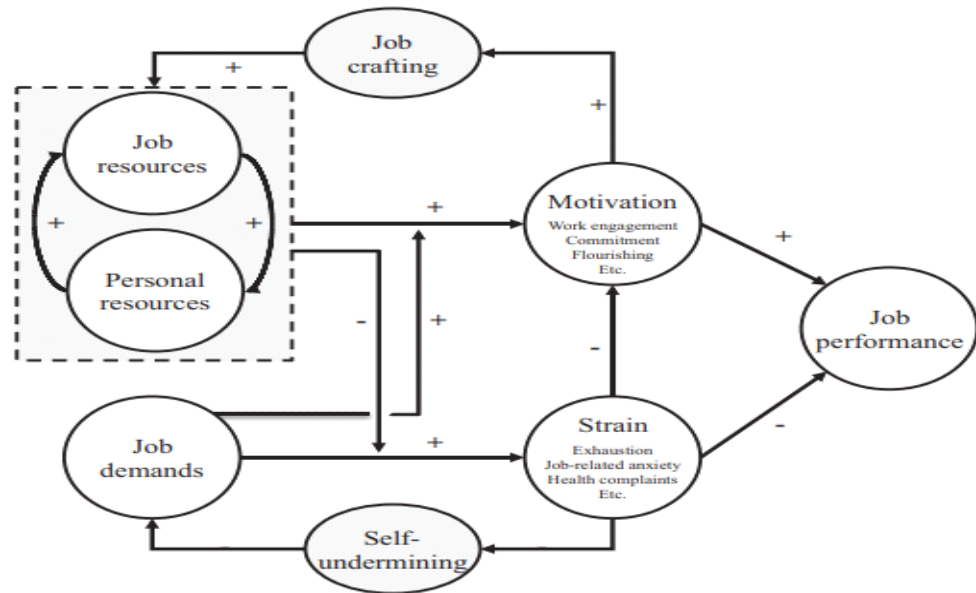
294) Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands - resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 3, 1-28.

295) Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N. and Jackson, A. P. (2003), Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women, *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-643.

296) Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment. *Journal of applied psychology*, 90(2), 257-268.

지 차원으로 설명된다.²⁹⁷⁾ 따라서 직무재창조와 부담완화는 종사원들이 직무설계를 확장한 것으로 자신의 직무에 대해 능동적으로 심리적 구성을 할 수 있다는 가정에서 출발한다.²⁹⁸⁾

<그림 2-3> 확장된 직무요구-직무자원 모형



Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands - resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), p.273.

최근 직무요구-자원모형에 근거하여 직무재창조에 관한 연구가 활발히 이루어지고 있다. 직무재창조는 종사원이 자신의 능력, 선호도와 직무의 특성에 따라 개인의 직무 적합도를 높이고 동기향상을 위해 직무자원과 직무요구 수준을 변화시켜 직무요구-자원간의 균형을 통해 업무환경을 적극적으로 변화시키는 과정이라 할 수 있다.²⁹⁹⁾

297) Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.

298) 임영이. (2018). 전계논문, 15-16.

299) Tims, M., Bakker, A. B., & Derks D. (2012). Development and validation of the job crating scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186..

(2) 직무요구-자원 모델(JD-R)의 구성요소

<표 2-13> 직무요구-자원 하위변수

구분	하위	변수설명
직 무 요 구	역할갈등	직무를 수행하는 도중 야기되는 개인적 판단기준이나 신념과 대치되는 외부요구와 압력으로 인한 혼란
	역할모호성	직무수행에 대한 규범과 정보가 확실하게 제공되지 않을 때 나타나는 어려움
	업무과부하	직무수행의 양이 너무 많아 피로를 느껴 제한된 시간 안에 목표를 달성할 수 없는 상황
	감정적요구	직무수행 시 강력하게 요구받는 정서적 인내로 예민함과 긴장감을 초래
직 무 자 원	업무자율성	직무수행 처리 속도나 방법 등을 스스로 결정하도록 부여된 탄력적 권한
	사회적지원	상사나 동료, 조직차원에서 제공되는 협조와 심적 지지
	피드백	직무수행 결과 발생한 조직유효성에 대한 정보를 수행자에게 명확하게 제공하는 것
	자기개발기회	조직차원에서 구성원에 대한 성장과 역량개발 및 지속적 교육과 훈련, 학습 등을 제공하는 것

출처: Schaufeli & Bakker(2004), Schaufeli(2015)의 연구를 토대로 재작성

직무요구 및 직무자원의 하위개념은 연구자마다 다르게 제시하고 있으나, 공통적으로 업무환경 및 업무수준 등으로 구분하고 있다. Demerouti et al.(2001)은 직무요구를 육체적 업무과부하, 시간압박, 고객접촉, 신체적 환경, 교대 근무 등으로 나누어 제시하여 직무소진과의 영향관계에 대해 연구하였다. Bakker et al.(2004)은 직무요구-자원 모델을 이용하여 직무소진과 직무성과 관계를 연구하면서 직무요구를 업무과부하, 감정적 요구, 직장-가정 갈등으로 요인을 구성하였다. Schaufeli & Bakker(2004)와 Schaufeli et al.(2009)은 직무요구-자원과 직무소진, 직무열의 관계 연구에서 직무요구를 업무과부하와 감정적 요구로 구성하였다.

이처럼 선행연구에서는 직무요구를 구성하는 하위차원에는 크게 역할모호성, 역할갈등, 역할과부하, 감정요구로 구분하였으며, 직무자원은 업무자율성, 사회적 지원, 피드백, 자기개발기회의 4가지 차원으로 구분하였다.³⁰⁰⁾³⁰¹⁾³⁰²⁾

300) Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *op.cit*, 293-315.

301) 윤장원. (2006). *전계논문*, 2531-2559.

302) Schaufeli, W. B. (2015). *op.cit*, 20(5), 446-463.

(3) 직무요구-자원 모델(JD-R) 관련 선행연구

직무요구-자원 모델(JD-R)은 모든 직업군에서 발생할 수 있는 직무스트레스와 연관된 보편적 특성들에 대한 직무요구와 직무자원의 두 가지 개념으로 분류 한 뒤, 이를 일반화하기 위한 다각적인 측면에서 활발한 연구가 이루어지고 있다.³⁰³⁾³⁰⁴⁾³⁰⁵⁾ 선행연구 결과 인적자원은 스트레스의 회복뿐만 아니라 육체적 또는 신체적 안녕에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.³⁰⁶⁾ 자기효능감, 자긍심, 낙관주의를 포함하는 인적자원은 직무열의와 직무소진에 유의한 영향관계를 매개하고 있음을 제시하면서 조직차원에서 개인의 인적자원에 대한 중요성과 개발의 필요성을 제시하였다.³⁰⁷⁾ 또한 조직구성원이 자신의 능력과 중요성 그리고 가치가 있다고 스스로 믿는 정도를 나타내는 조직기반 자긍심, 주어진 상황에서 과업 수행에 필요한 개인의 인지된 역량에 대한 확신인 자아효능감, 마지막으로 자신에게 늘 좋은 일들이 일어날 것이라고 기대하는 낙관주의를 중심으로 하는 연구 결과 자율성, 상사코칭 그리고 팀 풍토 등을 포함하는 직무자원이 직무 열의에 긍정적으로 매개하는 것으로 나타났다.³⁰⁸⁾

고재훈·김병용·구용진(2010)³⁰⁹⁾은 서울시내 특급호텔 F&B종사원을 대상으로 JD-R모형을 이용한 소진과 직무열의에 관한 연구에서 직무요구는 과도한 업무량, 감정적요구, 신체적요구로 구분하였고 직무자원은 직무의 중요성, 직무자율성, 기술습득으로 구분하여 살펴본 결과 직무요구와 직무소진은 정(+의 영향관계가 나타났고, 직무자원은 소진에 부(-의 영향관계가 있음을 밝혔다. 또한 나정숙(2015)³¹⁰⁾은 한식당 조리종사원을 대상으로 직무요구-자원과 직무착근도 및 직무탈진

303) Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62 - 83.

304) Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands - resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

305) Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.

306) Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62 - 83.

307) Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.

308) Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2009). op.cit. 183 - 200.

309) 고재훈, 김병용, 구용진. (2010). JD-R model을 이용한 종사원 소진과 직무열의에 관한 연구. **외식경영연구**, 13(5), 47-65.

310) 나정숙. (2015). **한식당 조리종사원의 직무자원과 직무요구가 직무착근도 및 직무탈진에 미치는**

의 영향 관계 연구에서 직무자원은 피드백, 직무자율성, 사회적지원, 직무요구는 역할보호성, 역할갈등, 역할과부하, 직무특성으로 살펴보았다. 직무요구-자원은 직무착근도와 직무탈진에 부분적 영향을 미치고 있는 것을 검증하였다. 김준영·이형룡(2016)³¹¹⁾은 특급호텔 종사원을 대상으로 직무요구-자원과 직무탈진, 직무열의의 영향관계를 분석한 결과 직무요구는 직무탈진에 부(-)의 영향을 미치고, 직무자원은 직무열의에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 강영지·임근욱(2019)³¹²⁾은 저비용항공사 객실승무원을 대상으로 직무요구자원 모델을 이용한 직무소진, 직무열의, 이직의도 간의 영향관계를 살펴본 연구에서 직무요구의 역할갈등과 역할보호성이 직무소진에 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 직무열의 또한 부분적으로 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 문희원(2021)³¹³⁾은 서울, 부산, 제주의 특급호텔 종사원을 대상으로 직무요구-자원과 직무열의 그리고 조직몰입에 관한 연구결과 직무요구(업무과부하, 감정적요구, 직장-가정갈등)는 직무열의에 부(-)의 영향을 미치고, 직무자원(사회적지원, 직무자율성, 피드백, 자기개발기회)은 직무열의에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

이러한 연구결과를 종합하면 직무요구는 소진에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 직무자원은 개인의 발전과 같은 종사원의 내적동기를 증진시켜 직무열의에 긍정적인 영향을 주고 있음을 증명하였다.

영향. 박사학위논문, 호남대학교, 광주.

311) 김준영, 이형룡. (2016). 직무탈진과 직무열의의 직무요구-자원 모델에서 직무자원 활용성의 조절효과: 호텔기업 종사원을 대상으로. **관광레저연구**, 28(8), 127-148.

312) 강영지, 임근욱. (2019). 직무요구-자원 모델을 이용한 저비용항공사 객실승무원의 직무소진, 직무열의가 이직의도에 미치는 영향 관계 연구. **관광연구저널**, 33(8), 183-200.

313) 문희원. (2021). 호텔 비대면 서비스 종사원의 직무요구와 직무자원(JD-R), 직무열의, 조직몰입에 관한 연구: 연령차이 분석. **관광레저연구**, 33(10), 123-142.

<표 2-14> 직무요구-자원 모델 선행연구

연구자	연구대상	측정변수			연구결과
		직무요구	직무자원	종속변수	
고재윤외 (2010)	호텔 F&B	과도한업무량 감정적요구 신체적요구	기술의습득 직무자율성 직무중요성	소진 직무열의	직무요구→소진(+) 직무자원→소진(-) 직무자원→직무열의(+) 소진→직무열의(-)
나정숙 (2015)	한식당 조리종사원	역할모호성 역할갈등 역할과부하 직무특성	피드백 직무자율성 사회적지원	직무착근도 직무탈진	직무요구→직무착근도(-) 직무자원→직무착근도(+)
김준영외 (2016)	호텔종사원	직무요구	직무자원	정서적소진 냉소주의 직무열의	직무요구→정서적소진(+) 직무자원→직무열의(+)
이재무 (2017)	소방관	역할갈등 역할모호성 과도한업무 감정적요구	업무자율성 사회적지원 피드백 자기개발	직무열의 직무만족 이직의도 건강	직무요구→직무열의(-) 직무자원→직무열의(+) 직무자원→직무만족(+)
강영지외 (2019)	항공승무원	역할모호성 고객갈등 역할갈등	상사지원 자기개발기회 피드백 직무자율성	직무소진 직무열의	직무요구→직무소진(+) 직무요구→직무열의(-) 직무자원→직무소진(-) 직무자원→직무열의(+)
문희원 (2021)	호텔종사원	과중한업무 감정적요구 직장-가정갈 등	사회적지원 직무자율성 피드백 자기개발기회	직무열의 조직몰입	직무요구→직무열의(-) 직무자원→직무열의(+)

출처: 선행연구를 토대로 연구자 재작성

4. 이직의도

1) 이직의도 개념 및 정의

이직은 산업 전반에 걸친 다양한 분야에서 연구되고 있으며 이직의도는 이직을 예측할 수 있는 정확한 요인 가운데 하나로서 종사원이 자기가 소속되어 있던 조직이나 직업을 떠나고자 하는 생각이나 결심이라고 할 수 있으며, 넓은 의미로 종사원이 조직에 들어오고 나가는 모든 이동을 포함하기도 한다.³¹⁴⁾ 또한 이직의도는 실제로 이직 행동으로 이어지고 있으나, 이직에 따른 행동 결과에 집중하는 것이 아니라 미래에 이직행동으로 나타날 수 있는 심리상태를 의미한다.³¹⁵⁾ 조직차원에서 이직은 작업수행의 낮은 효율성 및 대체 인력의 모집과 채용, 훈련 등에 필요한 비용을 발생시키며 잔류 구성원들의 협동을 저해하고 갈등을 조장하여 직무만족을 감소시키기도 한다.³¹⁶⁾ 이러한 의도는 조직과 잔류 구성원들 모두에게 사기를 저하시키고 업무에 대한 스트레스를 높이며 직무만족을 감소시켜 추가 이직을 자극시키는 등 부정적 영향을 미치고 있다.³¹⁷⁾ 조직입장에서는 종사원들의 이직의도에 영향을 미치는 요인이 무엇인지 파악하여 종사원들이 조직을 이탈하지 않도록 관리하는 것이 중요하며, 실질적인 이직행동 이전단계인 이직의도를 파악하고 지속적인 관심을 갖는 것이 인적자원관리의 측면에서 바람직하다고 볼 수 있다.³¹⁸⁾

특히 호텔업의 경우 고용불안, 저임금, 과도한 업무, 교대업무에 따른 불규칙한 근무시간, 휴일근무 부담 등 열악한 조직 환경 및 근무조건으로 인한 직무만족도 저하로 인해 종사원의 이직의도가 증가하는 것으로 나타나고 있다. 또한 이직의

314) 임숙영, 이형룡. (2019). 국내항공사 운항승무원의 이직의도에 영향을 주는 요소 간 상대적 중요도 및 우선순위에 관한 연구: AHP기법을 사용하여. **관광레저연구**, 13(7), 359-378.

315) 박승택. (2012). **사회복지사의 이직의도와 소진에 영향을 미치는 요인: 직무스트레스와 조직몰입을 중심으로**. 박사학위논문, 원광대학교, 익산.

316) 나중문, 황진수. (2009). 상계논문. 257-286.

317) 안병주, 차민석. (2016). 소진과 이직의도가 조직시민행동에 미치는 영향: 일-가정갈등의 조절효과. **산업경제연구**, 29(1), 411-433.

318) 유종우, 이희찬. (2017). 호텔종사자가 지각한 조직문화가 잔류의도 및 이직의도에 미치는 영향관계연구: 호텔경영형태에 따른 조절효과를 중심으로. **관광연구**, 32(6), 141-166.

사를 지닌 종사원의 업무수행은 고객서비스 제공에 있어서 부정적 효과를 가져와 기업성과에도 영향을 미치므로, 호텔업에서의 이직에 대한 연구는 매우 중요하다고 할 수 있다.

이직의도에 대한 정의는 다음 <표 2-15>와 같다.

<표 2-15> 이직의도에 대한 정의

연구자	개념
Allen & Mayer(1990)	조직구성원으로서의 권리를 포기하고 현재의 조직을 가까운 시일 안에 떠나고자 하는 의도
Iverson(1992)	조직구성원이 현재의 직장으로부터 이탈하려는 의도
Tett & Meyer(1993)	조직을 떠나려는 신중하고 사려 깊은 계획 의도
Vandenberg & Nelson(1999)	가까운 미래에 조직을 영원히 떠날 주관적 가능성을 개인 자신이 추정하는 개념
McDuff & Mueller(2000)	직장이나 직업을 포기하려는 의사 모두를 포괄하는 개념
Giffen(2015)	가까운 시일내에 조직을 떠나고자 하는 의도
Long, Leen, & Ismail (2016)	현재 근무 중인 조직을 떠나려는 의도
Windon(2017)	자발적이며, 영구적으로 조직을 이탈하고자 하는 개인 의도에 대한 상대적인 강도
심철현·김윤식(2013)	구성원이 속한 현재의 직장을 떠나려는 의도
하정남(2014)	현재 자신의 직무수행을 그만두고 다른 직무나 조직으로 떠나려는 의도
김미정(2016)	장기적이 아닌 일시적으로도 직장을 떠나려는 행동의도
김태우·홍민정(2019)	고용 단절을 의미하며, 기업의 인력조정에 대한 강압적 단절, 혹은 종사원 스스로 고용계약을 중단하는 개념
신현정(2019)	이직을 전제로하는 개념, 조직에 머물러 있는 상태에서 조직을 떠나고자 하는 개인의 의지 및 태도
박규원(2021)	비자발적 이직은 명예퇴직, 정년퇴직, 해고, 질병, 사망 등으로 본인의 의사와 상관없이 조직에서 방출되는 개념

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자 재작성.

Allen & Mayer(1990)³¹⁹는 이직의도를 종사원이 조직구성원으로서의 권리를 포기하고 현 직장을 떠나려고 하는 의도라 하였고, Iverson(1992)³²⁰은 조직구성원이 현재 직장으로부터 이탈하려는 의도로 정의하였다. Vandenberg & Nelson(1999)³²¹은 종사원이 가까운 시일 내에 조직을 영구히 떠나기 위한 주관적 가능성으로 정의하였으며, McDuff & Mueller(2000)³²²는 직장이나 직업을 포기하려는 의사 모두를 포괄하는 것으로 정의하였다. 국내연구에서 하정남(2014)³²³은 현재 자신의 직무수행을 그만두고 다른 직무나 조직으로 떠나려는 조직이탈 상태로 정의하였으며, 신현정(2019)³²⁴은 이직을 전제로하는 개념, 조직에 머물러 있는 상태에서 조직을 떠나고자 하는 개인의 의지 및 태도로 정의하였다. 또한 박규원(2021)³²⁵은 비자발적 이직은 명예퇴직, 정년퇴직, 해고, 질병, 사망 등으로 본인의 의사와 상관없이 조직에서 방출되는 개념으로 정의하였다.

호텔은 인적서비스에 대한 의존성이 높기 때문에 종사원들의 역할이 기업 경쟁력에 있어 매우 중요한 부분을 차지하고 있다. 서비스기업에서의 이직의도는 직무의 특성상 인적자원에 대한 의존도가 높고 서비스 접점에서 고객과의 대면으로부터 오는 많은 부정적 감정 발생에 따라 이직률이 높기 때문에 종사원의 이직의도에 대한 지속적인 관리가 필요하다.³²⁶ 호텔산업은 우수한 인재를 확보하여 최상의 서비스를 제공함으로써 기업의 이익창출과 동시에 목표달성을 실현할 수 있는데, 잦은 종사원들의 이직은 대체인력 보강에 따른 시간소비와 광고

-
- 319) Allen, N. J., & Mayer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 235-243
- 320) Iverson, R. D. (1992). Employee intent to stay: An empirical test of a revision of the Price and Mueller model. Unpublished doctoral dissertation. University of Iowa.
- 321) Vandenberg, R. J. & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior?. *Human Relations*, 52(10), 1313-1336.
- 322) McDuff, E. M., & Mueller, C. W. (2000). The ministry as an occupational labor market: Intentions to leave an employer (church) versus intentions to leave a profession (ministry). *Work and Occupations*, 27(1), 89-116.
- 323) 하정남. (2014). 호텔종사원의 심리적 계약위반 지각과 이직의도의 관계에서 감성지능의 조절효과. *관광연구*, 29(5), 399-410.
- 324) 신현정. (2019). 호텔 종사자가 지각하는 상사에 대한 신뢰와 이직의도·잔류의도간의 영향관계: 고객접점부서와 지원부서 비교를 중심으로. 박사학위논문, 세종대학교, 서울.
- 325) 박규원. (2021). 호텔 근로자의 수면의 질, 일 생활 균형이 직무스트레스 및 이직 의도에 미치는 영향: 교대 근로 여부에 따른 비교분석을 중심으로. 석사학위논문, 세종대학교 대학원, 서울.
- 326) 김태구, 이계희. (2016). 호텔 고객접점직원의 지각된 고객언어폭력과 감정고갈:감정고갈에 대한 핵심자기 평가의 직접 및 조절영향. *호텔관광연구*, 18(4), 81-101.

비용, 교육훈련비용 등의 추가적인 비용이 발생³²⁷⁾하고, 기업의 이미지 하락과 남아있는 종사원들의 사기 저하 및 서비스 수준 저하등의 문제로 기업의 이윤 창출에 부정적 영향을 미칠 수 있다.³²⁸⁾

즉 종사원들은 현재 근무 중인 직무보다 좋거나 현재 직무에 만족하지 않을 경우 이직을 결정하게 되며, 종사원들의 이직률이 높을수록 서비스품질이 저하되어 경쟁력이 저하 되고 인재양성을 위한 비용 등의 증가로 인해 기업에서는 큰 손실로 작용할 수 있다.³²⁹⁾ 따라서 호텔에서 이직 관리가 강조되는 이유는 종사원이 조직을 이탈하게 되면 새로운 직원을 채용해야 하는데 이 과정에서 상당한 비용과 시간이 소비되기 때문에 종사원의 이직을 낮추기 위한 철저한 관리가 필요하다.³³⁰⁾

일반적으로 이직은 다양한 인사문제를 발생시키고 조직이나 재직 직원에게 많은 영향을 끼친다. 적정한 수준의 이직은 경영상 불가피할 수 있고, 조직에 새로운 활력소로 작용할 수 있으나, 고용안정이라는 측면에서 볼 때 지나친 이직은 기업의 목표달성에 부정적 요인으로 작용할 수 있기 때문에 이직율을 최소화 할 수 있도록 관리하는 것이 매우 중요하다. 따라서 종사원이 왜 이 조직을 이탈하려고 하는지를 밝혀 자발적 의사로 인한 이직을 억제함으로써 인적자원의 효율적 보존에 중점을 두어야 할 것이다.

2) 이직의도의 구성요인

이직과 관련된 여러 변수들이 이직에 영향을 미치는 연구결과 종사원의 이직의도는 여러 가지 상호 복합적인 요인으로 인해 나타나고 있으며, 이에 따라 기업은 효율적 인적자원관리를 극대화 하기 위해 안정적인 인력운영과 경영을 하여야 한다. 따라서 이직에 영향을 미치는 여러 요인들을 미리 분석하여 업무수행

327) Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as non additive predictors of workplace turnover. *Journal of management*, 33(2), 141-160.

328) Walsh, G. (2011). Unfriendly customers as a social stressor - An indirect antecedent of service employees' quitting intention. *European management journal*, 29(1), 67-78.

329) 주성민. (2022). 호텔조리종사원의 내부마케팅과 직무만족, 조직몰입, 이직의도 간의 관계연구. *의식경영학회*, 25(3), 309-332.

330) 김학주, 김명중, 김동수. (2017). 성격유형, 감정노동 그리고 직무만족과 이직의도간의 관계성 연구: 특급호텔 조리 종사자를 중심으로. *관광연구저널*, 31(6), 21-32.

에 따른 전략수립이 이루어져야 할 것이다.

이직의도와 관련된 국내외 선행연구를 살펴 본 결과, 이직의도에 영향을 미치는 요인에는 외적환경요인, 직무관련요인, 개인적요인 등이 제시되고 있으며 외적환경요인에는 고용에 관한 의지, 실업률, 취업가능성, 노동조합유무등의 변수가 포함되며, 직무관련요인에는 임금, 업무성과, 직무명확도, 직무만족도, 감독과 동료 및 승진기회 등에 대한 만족, 조직충성도 등의 변수가 포함된다. 또한 개인적 요인에는 연령, 근속연수, 성별, 교육, 결혼여부, 등이 포함된다.

Price & Mueller(1986)은 업무의 단순화 및 집중화 정도, 의사소통 통합의 정도, 급여수준, 분배공정성, 승진기회, 역할가중 등이 포함되어 있으며, 국내연구에서 김정아(2005)는 조직전체요인, 작업환경요인, 직무내용 요인, 개인요인, 기타요인으로 이직요인을 구성하였다. 황규선(2010)은 직무관련 요인으로 직무몰입, 직무만족, 승진기회가 있으며, 개인적 특성으로 연령, 성별, 교육수준, 근속연수등을 포함하고 있다.

이직의도를 측정하기 위해 다양한 도구들이 사용되고 있는데 Michaels & Spector(1982)³³¹⁾은 퇴직하려는 마음을 얼마나 자주 생각하는지, 얼마나 퇴직을 원하는지 퇴직을 위한 계획 등의 도구를 개발하였으며, Tett & Meyer(1993)³³²⁾은 ‘내가 기억하는 고객의 불평행동으로 직장을 옮겨야 하는 생각을 한 적이 있다.’, ‘내가 고객의 불평행동으로 인해 다른직장을 구하기 위한 노력을 한다.’, ‘현재 회사에서 근무하면서 고객 불평행동과 관계없는 부서로 이동하고 싶다는 생각을 한다.’의 3가지 문항을 개발하였다. 또한 Singh, Goolsby, & Rhoads(1994)³³³⁾는 새로운 직장을 찾기 위한 노력, 현재 직장을 그만두고자 하는 생각 등의 문항으로 도구를 개발하였다. 국내연구에서 정현선(2021)³³⁴⁾은 항공사 객실승무원을 대상으로 한 연구에서 현재 다른직장을 적극적으로 찾음, 이직하는 것을 심

331) Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: Atest of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journalof applied psychology*, 67(1), 53.

332) Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.

333) Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 558-569.

334) 정현선. (2021). **항공사 객실승무원의 직무스트레스 요인이 이직의도에 미치는 영향**. 박사학위논문, 세종대학교 대학원, 서울.

각하게 고려함, 더 좋은 직장을 찾는다면 바로 이직함 등의 3개 항목을 도출하였으며, 정석준(2022)³³⁵⁾는 호텔종사원을 대상으로 한 연구에서 현재 회사를 그만둘 것을 진지하게 고민 중, 회사를 그만두고 싶다는 생각을 종종 함, 다른 회사의 구직광고를 찾아봄, 지금 회사에서 미래를 보장받을 수 없다고 생각함의 4개 문항을 도출하였다.

3) 이직의도의 선행연구

이직의도는 이직에 직접적인 선행요인으로 이직의도가 실제 이직으로 이어지는데 유의한 정(+)의 관계가 있으며, 실제 이직의 가장 정확한 예측치라 할 수 있다. 종사원의 이직은 조직측면에서는 주로 부정적으로 간주되지만 종사원 측면에서는 긍정적으로 간주되기도 한다. 기업 입장에서 종사원의 이직은 대체 인력의 채용을 위한 비용, 고급 인력의 손실, 신입 직원의 기술 습득 기간 중의 생산성의 저하, 이직자에 의한 조직비방 등의 부정적인 결과를 초래하는 반면, 이직 종사원의 입장에서는 경제적 소득의 증가와 자기개발, 새로운 환경에 대한 자기개발 자극 등의 긍정적 효과를 기대할 수 있다. 따라서 종사원의 고용안정 문제를 시스템적으로 갖추지 않으면 조직성과에 부정적 영향을 끼치게 되고 높은 이직률은 종사원에 대한 투자를 위축시켜 결과적으로 종사원들이 제공하는 서비스의 질이 떨어져 기업의 성과에 부정적 영향을 미칠 것이다.

선행연구결과 이직의도에 영향을 미치는 요인으로는 다양성의 특성, 조직분위기, 개인의 감정적 결과로 구분되어진다.

첫째, 다양성의 특성(diversity characteristics)은 외부로 드러난 개인적 특성인 가시적 다양성과 개인의 내면적 특성인 불가시적 다양성으로 나눌 수 있으며, 가시적 다양성은 성별, 연령 등이며 주로 여성이 남성보다 이직의도가 높게 나타나고 연령이 낮을수록 이직의도가 높은 것으로 나타났다.³³⁶⁾ 불가시적 다양성에는 학력, 결혼여부, 소득, 직위 등이 포함되며 주로 학력이 높고 미혼일수록 이직의

335) 정석준. (2022). **호텔종사원이 인식하는 조직변화가 직무스트레스와 이직의도에 미치는 영향에 있어 조직후원 인식과 자아탄력성의 조절효과**. 박사학위논문, 호남대학교 대학원, 광주.

336) 나중문, 황진수. (2009). 지역자활센터 종사자의 이직의사에 미치는 영향요인에 관한 연구. **한국정책과학학회보**, 13(3), 257-286.

도를 높게 나타내고 있으며, 소득이 높거나 재직기간이 길수록 이직의도가 낮은 것으로 나타났다.³³⁷⁾

둘째 조직분위기는 조직적 공정성, 조직적 포괄/배제, 직무스트레스, 사회적지를 들 수 있다. 종사원이 지각하는 조직공정성은 절차적 정의와 배분적 정의로 나눌 수 있으며, 절차적 정의는 승진이나 보상 등이며 배분적 정의는 급여나, 편익의 실제 배분에 있어서의 공정성을 말한다.³³⁸⁾ 이러한 공정성은 일반적으로 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 결과적으로 조직몰입이 높으면 이직의사를 감소시키는 효과를 갖는다고 추론할 수 있다.³³⁹⁾ 다음으로 조직적 포괄배제(organizational inclusion/exclusion)는 이직의도의 결정적 요인 중 하나로 조직에서 배제되어있다는 감정을 갖게 되면 종사원들은 직무만족이 낮아지고 따라서 조직몰입이 낮아져서 이직의도가 높은 것으로 나타났다.³⁴⁰⁾ 스트레스 또한 이직의도에 영향을 미치는 중요 요인이며, 특히 종사원이 자신의 업무 수행시 지각하는 역할 스트레스는 이직의도에 영향을 미친다.³⁴¹⁾ 마지막으로 사회적지는 상사와 동료의 지원이라 할 수 있으며 이는 이직의도를 감소시키는 연구가 다수 진행되었다.³⁴²⁾

셋째, 개인의 감정적 결과(individual affective outcomes)는 일반적으로 직무만족, 직무몰입, 복지이며, 직무만족이 높고 직무몰입도가 높을수록 이직의도는 낮아지며 또한 높은 복지를 제공함으로써 종사원 만족이 높아지면 이직의도가 낮아진다는 연구결과를 제시하였다.³⁴³⁾³⁴⁴⁾³⁴⁵⁾³⁴⁶⁾

337) 나중문, 황진수. (2009). 상계논문. .257-286.

338) Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories, *Academy of management Review*, 12(1), 9-22.

339) 김준환. (2013). **사회복지사 이직의도 영향요인에 관한 연구**. 박사학위논문, 고려대학교, 서울.

340) Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001), Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445

341) Folger, R., & Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.

342) Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium, *Journal of Management*, 26, 463-488.

343) Gustafson, C. M. (2002). Employee turnover: A study of private clubs in the USA. *International Journal of Hospitality Management*, 14(3), 106-133.

344) Thatcher, J. B., Stepina, L. P., & Boyle, R. J. (2003). Turnover of information technology workers: Examining empirically the influence of attitudes, job characteristics, and external markets. *Journal of Management Information Systems*, 19(3), 231-261.

따라서 이직의도에 관한 선행연구를 토대로 이직은 조직이나 자신이 처한 상황에 대한 불만족을 나타내는 강력한 수단으로 인지될 수 있으며, 자발적으로 고용-피고용의 관계를 종료하고자 하는 종사원의 심리적 인지상태는 결국 이직 전 단계인 이직의도를 감소시킬 수 있는 중요한 요인으로 작용할 수 있다.³⁴⁷⁾

이직의도에 대한 국내 선행연구 결과를 살펴보면 임영이(2018)³⁴⁸⁾는 간호사를 대상으로 직무요구-직무자원모델이 이직의도에 대한 연구결과 직무소진은 이직의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 밝혔다. 또한 남기섭(2017)³⁴⁹⁾은 일-생활균형이 이직의도에 미치는 영향에 대해 연구결과 심리적 웰빙이 이직의도에 영향을 미치는 유의한 요인임을 밝혔다. 강영주(2019)는 객실승무원을 대상으로 직무요구-직무자원과 직무소진 및 이직의도의 영향관계를 분석하였고, 연구결과 직무소진의 정서적 고갈과 성취감 저하가 이직의도에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 검증하였다. 윤지영(2019)³⁵⁰⁾은 호텔종사원을 대상으로 감정노동과 이직의도에 대한 영향을 살펴보았고 연구결과 직무스트레스가 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 것을 검증하였다.

5. 변수간의 관계 고찰

1) 고성과작업시스템과 직무요구-자원과의 관계

고성과작업시스템은 조직 내 구성원을 조직이 보유하고 있는 인적자원으로 인식하여 종사원의 역량을 개발하고 동기부여를 통해 자율적인 직무수행의 결과에 따른 기업의 성과를 높이하고자 하는 인적자원관리 방식이다.³⁵¹⁾ 이러한 방식은 노

345) Tnay, E., Othman A. E., Siong, H. C., & Lim. S. L. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. *Social and Behavioral Sciences*, 97, 201-208.

346) 한정혜, 정규엽, 이규태. (2014). 항공사 승무원 가치제안이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향. **관광연구저널**, 28(3), 75-87.

347) 주성민. (2022). 전계논문, 309-332.

348) 임영이. (2018). **간호사의 이직의도와 조직시민행동**. 박사학위논문, 연세대학교 대학원, 서울

349) 남기섭. (2017). 일-생활의 균형과 이직의도와와의 관계에서 심리적 웰빙의 매개효과. **경영경제연구**, 39(2), 135-161.

350) 윤지영. (2019). **호텔고객의 불량행동이 직무스트레스, 감정노동 및 이직의도에 미치는 영향**. 박사학위논문, 부경대학교 대학원, 부산

351) 박지성, 안성익. (2015). 전계논문, 235-257.

동효율성과 혁신을 강조하며 경쟁우위의 원천으로 다양한 연구결과 조직성과에 정(+)³⁵²⁾의 영향을 미치고 있음을 확인하면서 기업성과에 기여할 수 있는 시스템으로 주목받기 시작했다.³⁵²⁾³⁵³⁾

호텔에서 서비스품질 향상을 위해 일반적으로 실행되는 고성과작업시스템은 주로 채용, 교육, 성과평가, 보상, 참여와 권한위임이며, 이는 종사원들의 서비스 경쟁력을 높이거나 서비스품질을 향상시키기 위한 동기를 이끌어내기 위한 것이다.³⁵⁴⁾³⁵⁵⁾³⁵⁶⁾ 예를 들어 Karatepe(2013)은 서비스 접점의 호텔직원을 대상으로 한 연구에서 고성과작업시스템은 인센티브, 교육훈련, 보상의 수준, 참여, 선발의 엄격성, 내부승진, 인사제도, 유연한 업무, 성과평가, 고충처리절차, 팀 정보공유 및 고용안정으로 제시하였다. 또한 최현정(2019)은 팀워크, 보상, 직무안정성, 교육, 선발 및 개발, 임파워먼트, 일-가정 균형으로 구성된 고성과작업시스템 중 팀워크, 직무안정성이 직무성과에 직접적 영향을 미친다고 하였다.

고성과작업시스템(HPWS)은 최근들어 인사관리시스템으로써 주목받고 있음에도 불구하고 국내 호텔종사원을 대상으로 한 연구는 매우 미흡한 것으로 나타났다. 이에 본 연구에서는 호텔산업을 대상으로 고성과작업시스템을 적용한 연구를 시도함으로써, 호텔종사원을 위한 효율적 인사전략 마련에 기초적 자료를 제공하고자 한다.

따라서 본 연구에서는 선행연구를 기반으로 호텔종사원의 고성과작업시스템이 직무요구와 직무자원에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

352) 전현민. (2016). **호텔직원이 지각한 고성과인적자원관리가 비재무적 성과에 미치는 영향: 유연성, 협력적 노사 관계의 조절효과**. 박사학위논문, 세종대학교, 서울.

353) 성요한. (2020). **공공기관의 고성과작업시스템이 직무성과에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과와 조직지원 인식의 조절효과를 중심으로**. 박사학위논문, 울산대학교, 울산.

354) Tang, T. W., & Tang, Y. Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: the role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 885-895.

355) Karatepe, O. M. (2013). High performance work practices, work social support and their effects on job embedness and turn-over intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 903-921.

356) 최현정. (2019). Y세대 호텔직원의 고성과 작업실천법(HPWP), 개인 및 팀 적응성과, 고객지향성의 인과적 관계 분석: '일의 의미'의 조절작용을 적용함. **한국조리학회**, 25(3), 108-121.

2) 직무요구-자원과 이직의도와와의 관계

조직구성원을 대상으로 직무태도에 관한 많은 연구에서 과도한 직무요구는 조직구성원들의 소진과 연결되며 이로 인해 이직의도가 높아진다는 것을 밝히고 있다.³⁵⁷⁾³⁵⁸⁾³⁵⁹⁾ 최근 직무요구-직무자원 모형은 대표적인 직무 스트레스 모형 중 하나로 인식되어 많은 연구가 진행되고 있으며, 다양한 연구를 통해 직무요구에 따른 스트레스는 종사원의 소진을 높여 부정적인 직무태도를 나타내는 것으로 나타났다.³⁶⁰⁾³⁶¹⁾³⁶²⁾ 직무요구-자원 모형에서 직무요구는 종사원의 소진 및 스트레스를 높여 직무만족 및 이직의도에 영향을 미치고 있으며, 직무자원은 종사원들의 직무열의를 이끌 수 있도록 지원함으로써 직무몰입을 높여주는 역할을 하고 있으므로 직무요구-자원 간의 적절한 투입은 직무태도의 영향관계를 원활히 조절해 주는 역할을 하는 것으로 연구결과 나타났다.³⁶³⁾ 박인혜(2018)는 JD-R 모형에서 모든 직무는 스트레스 혹은 동기부여와 관련된 요소들을 가지고 있는데, 과도한 직무요구는 종사자에게 긴장을 유발하여 직무소진을 증가시키고 직무열의를 감소시키는 반면 직무자원은 종사자에게 성과평가 및 보상 등의 동기 부여를 통해 직무열의가 높아진다고 하였다.³⁶⁴⁾

구효진·김병용·고재윤(2010)³⁶⁵⁾은 서비스업 종사자들은 고객과의 직접적이고 빈번한 유대관계를 형성하기 때문에 고객들의 기대 보다 그 이상의 직무가 요구되며 이로 인해 직무스트레스를 유발하여 결국에는 우울, 불안, 소진과 같은 부정적인 반응을 나타낸다고 하였다. 반면에 오정학·육풍림(2011)³⁶⁶⁾은 적정 수준의

357) 김영중. (2020). 전계논문, 79-87.

358) 김미정. (2022). 전계논문, 123-142.

359) 최한나, 손자영, 이은주. (2013). 청소년동반자의 직무요구, 심리적 소진, 이직의도 간의 관계: 심리적 소진의 매개효과. **상담학연구**, 14(1), 191-207.

360) 김지희, 윤철민, 서원석. (2010). 호텔 구성원의 역할 스트레스 요인, 소진, 이직의도 간 영향관계 연구: 조직 커뮤니케이션의 조절효과를 중심으로. **관광연구**, 25(3), 139-159.

361) 최항석. (2015). 전계논문, 93-101.

362) 조봉기. (2018). 전계논문, 78-107.

363) Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

364) 윤장원. (2006). 전계논문, 2531-2559.

365) 구효진, 김병용, 고재윤. (2010). 직무요구와 소진과의 관계에서 직무자원의 조절효과에 관한연구. **관광레저연구**, 22(2), 413-428.

366) 오정학, 육풍림. (2011). 카지노종사원의 직무요구, 직무자원과 소진 그리고 직무만족의 관계. **관광연구**, 26(4), 375-397.

직무요구는 직무 적응력과 집중력을 강화시키고, 직무역량을 향상시킴으로써 확장되는 직무요구에 대한 대응뿐만 아니라 직무만족과 직무성과를 제고시켜줄 수 있다고 하였다. 김효연·방지영·류기상(2015)³⁶⁷⁾은 종사원들은 직무요구에 대응하기 위해서는 상당한 수준의 육체적·정신적 노력으로 인해 직무스트레스를 받고 있으나 직무요구 자체가 부정적 원인으로 단정할 수는 없으며, 적절하지 못한 직무통제가 이루어질 때 종사원의 부정적 직무태도의 원인으로 작용하는 것을 검증하였다. 이진아(2016)³⁶⁸⁾는 직무자원은 종사원이 직무에 효과적으로 대응할 수 있고 직무긴장 등 부정적인 영향을 적절히 낮추는데 기여하며, 직무목표를 달성하는데 기능적인 역할을 하기 때문에 직무에 대한 만족도가 높아 직무태도에 긍정적인 영향을 주게 되고, 이로 인해 이직의도도 감소한다고 하였다. 즉 종사원들은 직무요구 수준이 높으면 직무수행에 대한 과정 및 결과에 부정적인 작용을 하고, 직무자원 수준이 높으면 직무에 대한 효능감을 향상시켜 직무태도에 긍정적 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

선행연구 결과 직무요구가 지나치거나 직무자원이 부족할 경우 직무소진과 관련된 조직몰입 감소, 이직, 결근, 질병과 같은 부정적인 결과가 나타난다고 하였으며 종사자들의 직무열의를 높여 줄 수 있는 것은 조직으로부터의 인정과 보상이라고 하였다.³⁶⁹⁾ 직무요구-자원 모형을 통하여 종사자들을 대상으로 실증 분석한 결과 과도한 직무요구는 정서적 소진을 예측하며, 직무자원이 직무소진을 낮춰준다는 것을 밝히면서 직무요구-자원이 제대로 된 기능을 할 때 종사원의 직무열의가 높아지며 직무태도에 긍정적 영향을 미치는 것을 알 수 있다.³⁷⁰⁾³⁷¹⁾

기존 선행연구에서 직무요구-자원모델과 직무태도에 관한 연구는 주로 항공사, 병원, 상담사 등을 중심으로 이루어지고 있으며,³⁷²⁾³⁷³⁾³⁷⁴⁾³⁷⁵⁾ 대표 서비스기업인

367) 김효연, 방지영, 류기상. (2015). 커피전문점 종사자의 직무요구와 직무자원 (JD-R), 직무열의, 직무만족의 관계 연구. *외식경영연구*, 18(1), 95-115.

368) 이진아. (2016). **중소기업 직장인의 직무요구 및 직무자원이 이직의도에 미치는 영향 : 직무소진의 매개효과**. 석사학위논문, 경성대학교, 부산.

369) Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.

370) Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.

371) Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463.

372) 박옥경, 김필자. (2016). 직무요구-자원 모델에 기반을 둔 중환자실 간호사의 소진 구조모형. *임상간호연구*, 22(1), 88-98.

호텔종사원들을 대상으로 한 연구는 많지 않다. 또한 호텔종사원들의 근무 환경 및 다양한 직무요구들을 반영한 연구는 이루어지고 있지 않아 직업의 특성과 환경에 맞는 직무요구와 직무자원을 활용한 연구 수행이 필요한 것으로 여겨진다. 따라서 본 연구에서는 호텔종사원의 직무요구-직무자원이 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

3) 고성과작업시스템, 직무요구-자원, 이직의도와와의 관계

고성과작업시스템은 자원기반 관점, 사회적 교환이론, 심리적 계약이론, 인적자본론 등을 바탕으로 조직구성원의 지식, 기술, 역량을 향상시킴으로써 기업의 인적 자원 강화를 통해 조직구성원 태도를 이루어 낸다고 볼 수 있으며, 종사원 개인이 인지하는 정도에 따라 긍정 또는 부정적인 감정에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고성과작업시스템은 기술향상, 동기유발 및 참여기회를 제공하는 종합적인 인사관리시스템으로 조직의 경쟁우위 원천으로써 인적자원의 중요성을 강조하며,³⁷⁶⁾³⁷⁷⁾ 종사원의 참여와 몰입을 통해 조직성과를 향상시킬 수 있도록 설계된 인사시스템이다.³⁷⁸⁾ 이를 통해 조직은 종사원의 조직 생활에 관심이 많고, 조직이 직무수행에 들인 노력을 가치 있게 평가할 수 있게 해준다.³⁷⁹⁾

선행연구에 따르면 AMO 관점에서의 시스템은 조직구성원들의 성과를 증대시킨다는 연구결과를 제시하고 있으며, 인적자원관리는 구성원의 직무역량(ability)을 향상시키며, 역할 행동에 대한 동기부여 및 업무 향상에 직접 참여할 기회 증진을 통해 종사원의 성과를 향상시킨다.³⁸⁰⁾ 예를 들어 채용, 교육훈련 등의 능력

373) 석은주. (2017). 전계논문, 45-47.

374) 황승미. (2017). 전계논문.

375) 박예준, 이연숙. (2019). 간호사의 진성리더십이 조직시민행동 및 이직의도에 미치는 영향.

학습자중심교과 교육연구, 19(11), 745-761.

376) Huselid, M. A. (1995). *op.cit*, 635-672.

377) 윤준섭. (2012). **고성과 인적자원관리시스템의 구성요인, 인적자원유연성, 조직구성원, 태도의 관계**. 박사학위논문, 부산대학교 대학원, 부산.

378) 박종욱, 손승연. (2017). 고성과 작업시스템 지각이 과업성과 및 창의성에 미치는 영향: 핵심자기평가의 조절효과를 중심으로. **인사조직연구**, 25(2), 193-218.

379) Kwon, K., Jeong, D. Y., & Bae, J. (2010). The determinants and consequences of high performance work systems. **노동정책연구**, 10(4), 125-152.

380) 박세호, 나인강. (2017). 고성과작업시스템과 기업성과 간에 관한 실증분석: 이직과 생산성에 미치는 효과를 중심으로. **인적자원개발연구**, 20(2), 71-95.

향상 인사시스템은 업무숙련도를 증가시켜 직무몰입으로 이어지고,³⁸¹⁾ 교육·훈련 등의 인적투자를 통해 종사원 개개인의 발전가능성 및 잠재역량 개발을 위한 조직의 관심을 향상시켜 결과적으로 직무성과에 긍정적 영향을 미친다고 하였다.³⁸²⁾

평가와 보상 등의 동기향상 시스템은 객관적인 평가에 따른 성과보상 및 승진을 통해 조직에 대한 헌신을 증가시켜,³⁸³⁾ 종사원으로 하여금 조직의 직무수행 노력에 대한 가치평가를 제공해준다. 이에 따라 동기향상 인사시스템이 종사원의 직무몰입을 향상시켜 결과적으로 직무성과 및 태도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 하였다.³⁸⁴⁾ 즉 고성과인적자원관리 시스템의 훈련, 평가, 보상 등은 조직 성과 및 생산성 향상에 크게 영향을 미치며 특히 만족, 몰입 등과 같은 직무태도 뿐만 아니라 조직의 수익, 기업의 시장가치 등과 같은 재무적 수익에도 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.³⁸⁵⁾

종사원이 직무수행에 대한 노력을 기울이고, 높은 조직몰입을 가지게 된다면 성공적으로 업무를 수행할 수 있게 되고 이는 곧 성취감과 긍정적 직무태도를 갖게 되어 직무만족 뿐만 아니라 성공적 직무수행에 따른 성과평가 및 승진과 같은 보상으로 이어져 외재적 만족도 역시 향상될 것이다.³⁸⁶⁾

고성과작업시스템이 조직성과에 반드시 직접적인 영향을 미치는 것은 아니며 인적자원관리의 다양한 방안 등의 매개역할을 통해 조직성과에 유의미한 영향을 준다고 하였다.³⁸⁷⁾³⁸⁸⁾³⁸⁹⁾³⁹⁰⁾ Pare & Tremblay(2007)는 고성과작업시스템과 종사

381) Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1985). Work Organization and Commitment. *American Sociological Review*, 50(6), 738-760.

382) 박종욱, 손승연. (2017). 전계논문.

383) Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.

384) 권기욱, 김광현, 김종인. (2012). 고성과 작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 다층분석-조직공정성지각의 매개효과. *조직과 인사관리연구*, 36(2), 61-84.

385) Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.

386) 박지성, 안성익. (2015). 전계논문, 235-257.

387) Pare, G., & Tremblay, M. (2007), The influence of high-involvement human resource practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professional' turnover intentions, *Group and Organization Management*, 32(3), 326-357.

388) 이정현, 김동배. (2007). 고성과작업조직의 효과와 영향요인. *산업관계연구*, 17(1), 1-38.

389) 신은중. (2009). 고성과작업시스템의 '고성과'는 무엇에 의해 결정되는가?: 번들효과와 핵심관행 탐색

원의 태도와 의 관계에서 종사원들은 조직이 자신들을 지원하고 신뢰한다고 느꼈을 때 조직에 대한 강한 애착도를 갖게 되며, 그 결과 조직몰입과 만족 등의 직무태도에 긍정적인 영향을 미치는 것을 검증하였다. 이정현·김동배(2007)는 고성과작업시스템을 작업조직, 정보공유, 인사관리 세 가지 차원으로 연구한 결과 고성과작업시스템(HPWS)은 이직률과 결근율을 낮추며, 1인당 매출액 향상 등의 긍정적 효과를 검증하였다. 신은중(2009)은 선별적 채용, 적극적 훈련, 평가, 성과연동 보상, 참여의 5개 차원으로 연구한 결과 고성과작업시스템은 조직의 매출액을 높여주는 동시에 이직률을 낮춰주는 효과가 있다고 검증하였다. 또한 박지성·안성익(2015)은 평가관리, 선발의 엄격함, 교육훈련, 보상과 인센티브제도, 고용안정성은 조직구성원의 직무수행 만족과 조직몰입을 높이는 주요 요인으로 작용하고 있다고 하였다.

이상의 연구들에서 고성과작업시스템의 활용 정도가 증가할수록 종사원의 직무만족과 조직몰입의 정(+)의 영향관계가 있으며, 조직이 평가와 보상 등 종사원의 동기향상 인사시스템에 관심을 기울이면 종사원은 맡은 직무에 가치를 부여하여 직무만족을 향상시키는 것으로 나타났다.³⁹¹⁾

을 중심으로. **산업관계연구**, 19(4), 43-69.

390) 박지성, 안성익. (2015). **전계논문**, 234-257.

391) 조영삼. (2017). 목표지향성과 직무만족도: 동기부여의 매개역할 및 상사지원의 조절역할. **대한경영학회지**, 30(5), 835-855.

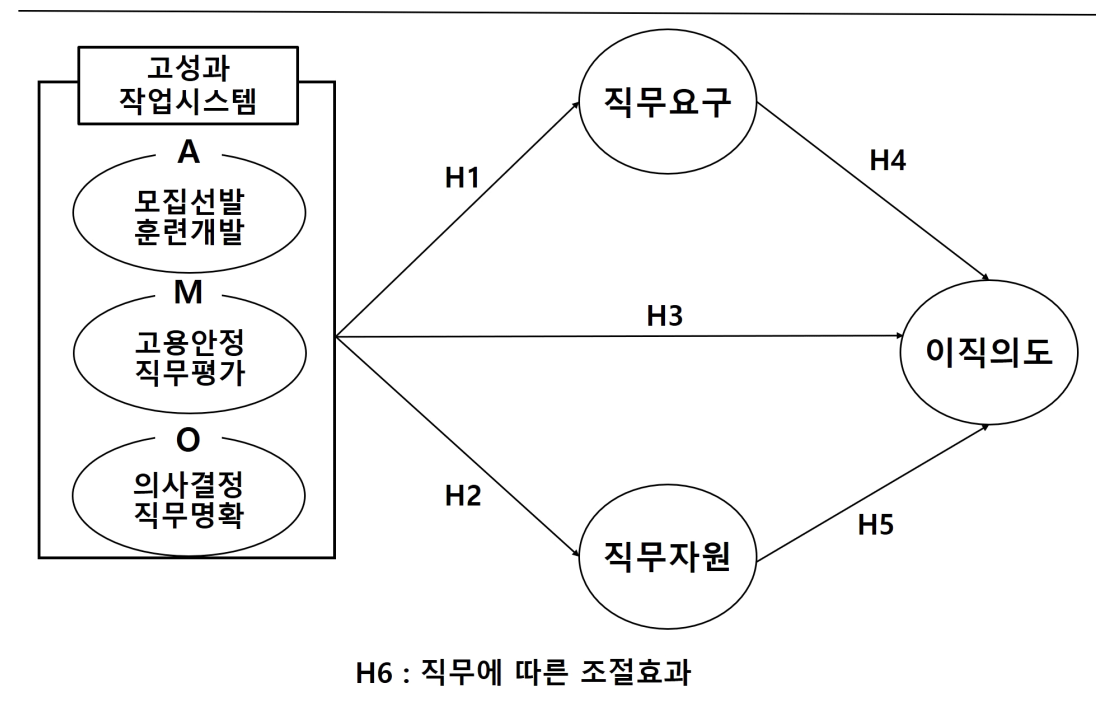
Ⅲ. 연구 설계

제1절 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형

본 연구의 목적은 호텔종사원을 대상으로 고성과작업시스템(HPWS), 직무요구-직무자원(JD-R), 이직의도 간의 영향관계를 검증하는데 목적이 있다. 이를 위해서 제안한 연구모형은 다음의 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구모형



2. 가설의 설정

본 연구에서는 고성과작업시스템과 직무요구-직무자원 모델(JD-R)을 중심으로 호텔종사원의 이직의도에 미치는 영향을 규명하고자 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H1. 고성과작업시스템은 직무요구에 영향을 미칠 것이다.
- H2. 고성과작업시스템은 직무자원에 영향을 미칠 것이다.
- H3. 고성과작업시스템은 이직의도에 영향을 미칠 것이다.
- H4. 직무요구는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.
- H5. 직무자원은 이직의도에 영향을 미칠 것이다.
- H6. 구상된 연구모형에 근무부서에 따른 조절효과가 있을 것이다.

3. 변수의 조작적정의

1) 고성과작업시스템

본 연구에서 고성과작업시스템은 능력-동기-기회(Ability-Motivation-Opportunity: AMO)에 따른 인적자원 관리시스템으로써 종사원의 역량(ability)을 향상시키고, 역할 행동에 대한 동기부여(motivation)를 제고하며, 조직의 성과달성을 위한 참여기회(opportunity)를 증진 시켜 종사원의 직무성과를 향상시키는 개념으로 정의할 수 있다. 채용, 교육훈련 프로그램은 직무수행에 대한 몰입으로 이어지고 이러한 능력 향상 인사시스템은 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으며, 평가·보상과 같은 동기향상 인사시스템은 객관적인 평가에 따른 성과 보상 및 승진 등으로 인해 조직몰입을 높일 수 있다. 또한 참여제도, 정보공유와 같은 인사시스템은 종사원에게 재량권이 부여되어 협업 등을 통해 구성원의 사기 증진 및 몰입을 높여 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다.

따라서 본 연구에서는 Huselid(1995), Dimitrios et al (2016), Panagiotis et al(2020), Asante, et al(2022), 박종욱 외(2016), 성요한·조준·윤동열(2021)의 연구에서 사용한 측정척도를 호텔조사원의 특성에 맞게 보완하여 모집 및 선발, 훈련 및 개발, 고용안정성, 직무평가, 의사결정참여, 직무명확성으로 하여 5점 리커트 척도로 측정하였다.

2) 직무요구-직무자원모델

직무요구-직무자원모델은 직무요구, 직무자원, 직무소진, 직무열의, 건강문제, 이직의도 간의 영향 관계를 구조화한 모형이며, 직무를 수행하는 과정에서 나타나는 종사원의 긍정적·부정적인 결과들을 설명하는 중간 과정이론이다.³⁹²⁾ 직무요구는 직무수행을 위해 집중과 노력이 요구되는 사항으로 주어진 시간 내에 업무를 처리해야하는 상태이며, 종사원이 느끼는 과도한 업무수행, 시간 압박, 고객 접촉빈도, 역할모호성, 역할갈등과 스트레스 등으로 인해 생리적, 심리적 비용을 발생시켜 업무수행에 부정적 효과를 발생시키는 요인이라고 개념을 정의할 수 있다. 반면에 직무자원(job resource)은 직무수행 과정에서 발생할 수 있는 부정적인 신체적·심리적 직무 관련 비용을 감소시키며, 종사원의 성장, 학습, 발전을 촉진하는 긍정적 업무환경으로 직무요구로 인해 발생할 수 있는 긴장, 스트레스, 감정소진 등의 부정적 요인을 완화시켜 주어진 목표를 달성하여 성과를 향상시키는 개념으로 정의할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 나정숙(2015), 강영지·임근욱(2019), Panagiotis et al(2020), Cheung et al(2021)의 연구에서 사용한 측정척도를 호텔종사원의 특성에 맞게 보완하여 직무요구는 업무과부화, 감정요구, 역할갈등, 역할모호성을 포함한 직무요구 단일요인으로 구성하고 직무자원은 직무자율성, 사회적지지, 피드백, 자기개발 기회를 포함한 직무자원 단일요인으로 구성하여 5점 리커트 척도로 측정하였다.

392) 백승근, 신강현, 허창구. (2011). 서비스직 종업원의 정서노동 과정에서 정서지능의 매개된 조절효과 검증: 스트레스 교류모형과 직무요구-자원 모형을 중심으로. **한국심리학회지**, 24(2), 429-455.

3) 이직의도

직무태도와 관련된 대표적 요인인 이직의도는 조직의 인력운영에서 새로운 인력채용 및 인력수요를 예측하는 중요한 요인이며, 조직차원에서 이직발생은 비용적 측면에서도 손실요인이므로 이직 자체보다는 이직의도에 직접적인 관심을 기울일 필요가 있다.³⁹³⁾³⁹⁴⁾ 선행연구를 통해 본 연구에서는 임재문(2007), King & Grace(2010), 이상동(2014)³⁹⁵⁾, 전해연(2022)³⁹⁶⁾의 연구에서 사용한 측정척도를 호텔종사원의 특성에 맞게 보완하여 이직의도에 요인을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

393) 임재문. (2007). 멘토링 기능이 호텔직원의 역할스트레스와 직무태도 및 이직의도에 미치는 영향. 박사학위논문, 세종대학교, 서울.

394) King, C. and Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7), 938-971.

395) 이상동. (2014). 호텔종사원의 일-가정 갈등이 직무태도에 미치는 영향. *관광레저연구*, 26(5), 119-135.

396) 전해연. (2022). 호텔종사자의 고객지향성이 직무성파에 미치는 영향: 긍정심리자본의 조절효과와 직무몰입의 매개효과를 중심으로. 박사학위논문, 세종대학교, 서울.

제2절 연구 조사 설계

1. 설문지 구성과 측정

<표 3-1> 설문지의 구성

구분	구성	문항수	출처	척도
고성과 작업시스템	모집선발 및 훈련개발	4	Huselid(1995), Dimitrios et al (2016), Panagiotis et al(2020), Asante, et al(2022), 박종욱 외(2016), 성요한·조준·윤동열(2021)	5점Likert
	고용안정 및 직무평가	3		
	의사결정 및 직무명확	4		
직무요구- 직무자원	직무요구	3	Panagiotis et al(2020), Cheung et al(2021), 나정숙(2015), 강영지·임근욱(2019)	5점Likert
	직무자원	3		
직무태도	이직의도	4	이상동(2014), 전해연(2022)	5점Likert
인구통계적 특성	성별, 나이, 결혼여부, 직위, 근속년수, 근무부서, 월수입	9		명목척도, 서열척도, 비율척도

2. 표본추출과 자료수집방법

본 연구대상은 제주지역에 소재한 특1급 호텔종사원을 대상으로 하였다.

본 연구의 목적을 효율적으로 달성하기 위해 예비조사와 본조사를 구분하여 실시하였다. 예비조사는 설문지의 측정항목에 오류가 없는지 의도하는 내용이 응답자에게 충분히 전달되었는지 확인하기 위해 2023년 1월 10일부터 16일까지 7일간 실시하였으며, 예비조사 과정에서 나타난 문제점을 수정 및 보완하여 최종 설문지를 완성한 후 본 조사를 실시하였다. 본 조사는 2023년 2월 15일부터 3월 14일까지 실시하였으며, 총 450부를 배포하여 422부가 회수되었고, 그 중 불성실한 응답자 36부를 제외한 총 386부를 조사분석에 사용하였다.

본 연구의 수집 자료에 대한 분석방법은 통계적 방법을 적용하여 SPSS 23.0 통계프로그램을 이용하여 응답자의 일반적인 특성 및 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였고, 각 구성요인의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위하여 신뢰도 분석을 수행하였다. 그리고 요인 간의 상관관계 분석을 실시한 후에 AMOS 21.0을 이용한 확인적 요인분석과 구조방정식 모형분석을 실시하여 독립변수와 종속변수의 영향관계를 검증하였다.

IV. 실증분석 및 결과

제1절 표본의 일반적인 분석

1. 기초통계 분석

1) 제주지역 5성급 호텔종사원의 인구 통계적 특성

제주지역 5성급 호텔종사원의 일반적 특성은 <표 4-1>과 같이 나타났다. 조사 대상자의 인구통계학적 특성을 분석한 결과, 전체응답자 386명 중 남성 242명(62.7%), 여성 144명(37.3%)으로 여성보다 남성이 더 많은 비율을 차지하고 있었다. 연령은 20대가 182명(47.2%), 30대가 124명(32.1%), 40대가 64명(16.6%), 50대 이상이 16명(4.1%)로 20대가 가장 높게 나타났다. 결혼여부는 미혼이 266명(69.9%), 기혼이 118명(30.6%)으로 조사되었으며, 교육정도는 고졸이하가 15명(3.9%), 2년제 대학 재학/졸업이 211명(54.7%), 4년제 대학 재학/졸업이 148명(38.3%), 대학원 재학/졸업이 12명(3.1%)로 조사되었다. 근무부서는 식음(F&B)이 172명(44.6%), 조리(Culinary)가 214명(55.4%)로 조사되었으며, 근무경력은 2년미만이 108명(28.0%), 2년이상 5년미만이 83명(21.5%), 5년이상 10년미만이 81명(21.0%), 10년이상 15년 미만이 58명(15.0%), 15년 이상이 56명(14.5%)으로 2년미만이 가장 높은 비율을 차지하는 것으로 조사되었다. 직급은 사원이 202명(52.4%), 주임이 100명(25.9%), 대리가 52명(13.5%), 과장이 24명(6.2%), 차장이 4명(1.0%), 부장이 4명(1.0%)으로 조사되었으며, 고용형태는 정규직이 317명(82.1%), 비정규직이 69명(17.9%)으로 정규직이 더 많은 비율을 차지하고 있었다. 월소득수준은 200만원 미만이 64명(16.6%), 200만원이상 300만원 미만이 226명

(59.5%), 300만원이상 400만원 미만인 77명(19.9%), 500만원 이상이 19명(4.9%)으로 조사되었다.

<표 4-1> 조사대상자의 일반적 특성

구분		빈도	비율	구분		빈도	비율
성별	남	242	62.7	근무 경력	2년미만	108	28.0
	여	144	37.3		2년이상~5년미만	83	21.5
연령	20대	182	47.2		5년이상~10년미만	81	21.0
	30대	124	32.1		10년이상~15년미만	58	15.0
	40대	64	16.6		15년이상	56	14.5
	50대이상	16	4.1	직급	사원	202	52.4
결혼 여부	미혼	266	68.9		주임	100	25.9
	기혼	118	30.6		대리	52	13.5
	기타	2	0.5		과장	24	6.2
교육 정도	고졸이하	15	3.9		차장	4	1.0
	2년제대학재학/졸업	211	54.7		부장	4	1.0
	4년제대학재학/졸업	148	38.3		근무 부서	식음(F&B)	172
	대학원 재학/졸업	12	3.1	조리(Culinary)		214	55.4
월소득 수준	200만원미만	64	16.6	고용 형태	정규직	317	82.1
	200만원~300만원미만	226	58.5		비정규직(인턴 등)	69	17.9
	300~400만원미만	77	19.9	합계		386	100
	500만원이상	19	4.9				

2. 측정요인간의 차이분석

1) 근무부서와 측정요인 간의 t-test 분석결과

근무부서에 따른 요인 간 평균차이를 검증하기 위하여 t-test를 실시하였다. 분석결과 <표 4-2>와 같이 직무요구와 직무자원에 차이가 있는 것으로 검증되었으며, 직무요구는 t값 2.942, 유의확률은 0.003으로 $p < 0.01$ 수준에서 식음부서가 조리부서보다 직무요구를 더 높게 인식하는 것으로 나타났다.

직무자원은 t값 - 3.246, 유의확률은 0.001로 $p < 0.01$ 수준에서 식음부서보다 조리

부서가 직무자원을 더 높게 인식하는 것을 확인할 수 있었다.

<표 4-2> 근무부서와 측정요인 간의 독립표본 t-test분석

종속변수	독립변수	평균	표준편차	t-value	유의확률
모집선발및훈련	식음	3.68	.757	-.582	.561
	조리	3.73	.821		
고용및직무평가	식음	2.35	.809	-1.476	.141
	조리	2.48	.992		
의사결정	식음	3.21	.466	-.463	.643
	조리	3.23	.461		
직무요구	식음	3.26	.526	2.942	.003**
	조리	3.11	.515		
직무자원	식음	3.50	.610	-3.246	.001**
	조리	3.71	.645		
이직의도	식음	3.24	.883	-.766	.444
	조리	3.31	1.004		

** p<.01

제2절 가설 검증을 위한 예비분석

1. 확인적요인분석 및 타당성분석

본 연구에서 제시한 연구모형의 각 요인은 고성과작업시스템(모집선발 및 훈련개발, 고용안정 및 직무평가, 의사결정 및 직무명확), 직무요구, 직무자원, 이직의도의 6개 요인으로 구성되었으며, 측정 도구의 타당성 검증을 위해 확인적요인 분석을 실시하였다. 확인적 요인분석은 이론적으로 검증이 된 측정도구가 연구 수행에 적합한지를 확인하기 위해 사용하는 분석이며 전체 연구모형을 분석하기 전 요인적재량이 낮은 문항을 제거하여 분석의 정확도를 높이고자 하였다.

본 연구모형의 적합도는 수집된 자료와 연구모델이 부합하는 정도를 절대적으로 평가하는 절대 적합도 지수인 CMIN(χ^2), GFI, RMR, RMSEA를 확인하였으며, 변수 간 상관을 설정하지 않은 모델과의 비교를 위해 적합도 증분 적합도 지수 NFI, RFI, IFI, CFI, TLI를 기준으로 평가하였다. CMIN(χ^2)는 데이터의 크기

에 따라 민감하게 반응하는 문제가 있어 CMIN(χ^2)를 자유도(df)로 나눈 값인 CMIN/DF(Normed χ^2)의 수치가 2미만(최대 3미만)일 경우 모형의 적합도가 양호하다고 판단한다.

구성개념과 측정항목 간의 적합도 검증을 위해 χ^2 (카이제곱)에 대한 p값이 $\alpha > 0.05$ 이면 적합, GFI(적합도 지수: 0.9 이상, 우수), AGFI(수정된 적합도 지수: 0.8 이상, 우수), CFI(비교 적합도 지수: 0.9 이상, 우수), NFI(0.8 이상, 우수), IFI(0.9 이상, 우수), RMR(전차제곱평균의 제곱근: 0.05 이하, 우수), RMSEA(근사오차 제곱평균의 제곱근: 0.05 이하, 우수; 0.05-0.1 이하 수용가능)의 기준을 확인하고 각 항목별로 통계적 유의성을 검증하기 위한 유의확률(p값)을 제시하였다. 또 집중타당도는 평균분산추출(AVE), 개념신뢰도(CR) 등으로 판단되는데, 평균분산추출의 값은 표준화 요인부하량을 제공한 값들의 평균값으로 그것의 값이 0.5 이상이면, 개념 신뢰도의 값은 표준화 요인부하량과 오차분산의 값으로 계산한 것으로 그것의 값이 0.7 이상이면 집중타당성이 있는 것으로 받아들여지고 있다.³⁹⁷⁾

한편 본 연구의 구조방정식모형에 대한 실증분석에 앞서 연구모형에 포함된 구성개념별 측정항목의 신뢰성을 확보하기 위하여 신뢰도 분석을 실시하였다. 신뢰도 검증은 측정하고자 하는 개념이 응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는지를 확인하는 방법으로 내적 일관성(Internal Consistency Method)을 측정하는 크론바하의 알파값(Cronbach's Alpha)을 통해 검증하였다. Cronbach's Alpha 값은 0과 1 사이에서 나타나는데 일반적으로 Cronbach's Alpha 값이 0.6 보다 크면 측정변수들이 높은 내적 일관성을 가지는 것으로 판단할 수 있다. 한편 기초연구분야에서는 0.8 이상, 응용연구 분야에서는 0.9 이상이면 신뢰도가 높다고 할 수 있다. 본 연구에서도 내적 일관성을 측정하는 방법인 Cronbach's Alpha를 사용하여 측정변수들의 신뢰도를 검증하였다.³⁹⁸⁾

고성과작업시스템과 직무요구-직무자원 및 이직의도 간의 확인적 요인분석을 실시하였는데, 그 결과는 <표 4-3>과 같다. 연구모형 적합도는 $\chi^2=494.8(df=167)$,

397) 이학식, 임지훈. (2011). **SPSS 16.0 메뉴얼**. 경기도: 법문사.

398) Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). Multivariate data analysis. *Upper Saddle River, NJ: Prentice hall*.53). 207-219.

p=.000, CMIN/DF=2.963, RMR=.061 GFI=.898, AGFI=.859, NFI=.907, IFI=.937 CFI=.936, RMSEA=.071 등으로 조사되어 수용가능한 수준인 것으로 나타나 구조 방정식모형에 적용하기 위한 조건은 충족되었다. 다음으로 평균분산추출(AVE)값은 0.500-0.730을 나타내었고, 개념신뢰도(CR)값은 0.702-0.918로 집중타당성이 있는 것으로 판단된다. 그리고 신뢰도를 나타내는 Cronbach's α 값은 0.698-0.917을 나타내어 신뢰도는 확보되었다고 할 수 있다.

<표 4-3> 확인적 요인분석 및 신뢰도 분석

요인	측정항목	Standard ized Estimate	S.E	t-value (C.R.)	CR	Cronb ach's α	AVE
A	모집 1	직원능력개발을 적극 권장	0.844		fixed	0.892	0.73
	선발 2	직원채용을 위한 세심한 주의와 노력	0.689	0.060	13.754		
	훈련 3	직원 능력 개발을 위한 교육기회제공	0.917	0.047	24.037		
	개발 4	직원 교육 및 능력개발에 적극적	0.935	0.047	24.643		
M	고용 1	원하는 동안 근무	0.577		fixed	0.794	0.68
	평가 2	회사의 경영이익을 성과급으로 지급	0.876	0.159	10.599		
	3	개인및조직성과 연계하여 성과급지급	0.657	0.170	10.521		
O	1	1직무에 대한 의사결정을 내릴수 있음	0.874		fixed	0.890	0.68
	2	업무하는 동안 권한과 책임 부여	0.828	0.056	19.318		
	3	직원 스스로 고객문제 해결 방안	0.812	0.055	18.402		
	4	직원에게 권한과 책임 위임	0.777	0.059	17.216		
직무요구	1	공정한 업무량	0.476		fixed	0.692	0.50
	2	너무 많은 업무가 있음	0.694	0.225	7.761		
	3	업무시간에 휴식시간이 없음	0.839	0.301	7.229		
직무자원	1	업무수행시 나의 의견 반영됨	0.657		fixed	0.702	0.64
	2	상사와 업무수행에 대한 이야기 나눔	0.845	0.201	6.497		
	3	업무에 대한 재량권 있음	0.777	0.148	7.026		
이직의도	1	가능한 이 회사에 남아있지 않을 것	0.869		fixed	0.918	0.73
	2	다른 호텔에서 일할 생각 있음	0.841	0.047	21.080		
	3	회사를 그만두고 싶은 생각	0.921	0.045	24.487		
	4	나는 회사를 떠날 것	0.783	0.059	20.540		
모형적합도	$\chi^2=494.8$ df=167 p=.000, CMIN/DF=2.963, RMR=.061 GFI=.898, AGFI=.859, NFI=.907, IFI=.937, TLI=.920, CFI=.936, RMSEA=.071						

2. 측정모형의 판별타당성

판별타당성(Discriminant Validity)은 잠재변수들 간에 차별성을 확인하는 것으로 상관계수(Correlations)와 평균분산추출(AVE) 값의 비교를 통해 확인할 수 있으며, 평균분산추출(AVE)의 값이 상관계수의 제곱값보다 크면 변수 간 판별타당성이 확보되었다. 본 연구결과에서는 <표 4-4>와 같이 모든 값에서 평균분산추출(AVE)값이 상관계수의 제곱값보다 큰 것으로 나타나 판별타당성이 확보된 것으로 검증되었다.

<표 4-4> 측정변수간의 평균분산추출(AVE)

	모집훈련	고용평가	의사결정	직무요구	직무자원	이직의도
모집훈련	0.73 ⁺					
고용평가	0.38 [*]	0.68				
의사결정	0.38	0.43	0.68			
직무요구	0.03	0.04	0.07	0.50		
직무자원	0.18	0.08	0.22	0.03	0.58	
이직의도	0.29	0.22	0.22	0.08	0.13	0.73

+ 대각선은 AVE ; *는 상관계수 값의 제곱값

<표 4-5> 타당도 판단 지수 및 연구결과

분류	적합도 지수	권장기준치	연구결과
집중타당도	표준화 요인부하량	0.5이상(수용가능)	검증
평균분산추출값(AVE)	0.5이상	검증	검증
잠재요인 신뢰도(CR)	0.7이상	검증	검증
판별타당도	AVE, 상관계수	AVE>상관 제곱치	검증

자료: 김계수(2010); Bearden, Sharma, & Teel(1982); Hair et al.(2010)

제3절 가설검증

1. 연구가설의 검증

1) 연구모형의 적합도

본 연구에서는 고성과작업시스템(모집선발, 훈련개발, 고용안정, 직무평가, 의사결정, 직무명확), 직무요구(역할갈등, 역할모호, 감정적요구), 직무자원(사회적지지, 피드백, 자기개발) 및 이직의도의 영향 관계를 분석하고자 하였다. 확인적 요인분석을 통해 측정변수의 타당성을 확보하였으며, 각 항목 변수간의 관계를 검증하기 위해 AMOS 21.0 통계프로그램을 활용한 구조방정식 모델(SEM: Structural Equation Model)을 통해 구조모형 평가를 실시하였다. 구조방정식 모델(SEM: Structural Equation Model)은 사회학에 기초한 확인적 요인분석과 경제학에 기초한 다중회귀분석 또는 경로분석 등이 결합된 방법이다. 경로계수 추정은 최대 우도법(Maximum Likelihood Estimation)을 채택하여 이루어졌다. 구조방정식에서 모형 적합도를 판정하기 위해 GFI, AGFI, NFI, TLI, RMSEA 등의 지수를 확인하고 있으며, 일반적으로 GFI, AGFI, NFI, TLI가 0.8 이상이면 적절, 0.9 이상일 경우 이상적이라고 해석되며, RMSEA는 0.05 이하일 경우 이상적이지만, 0.05에서 0.08 사이라도 적절한 것으로 제시된다.³⁹⁹⁾

연구모형의 적합도는 <표 4-6>과 같이 최종 연구모형의 적합도 지수를 살펴보면, $\chi^2=496.1(df=168)$, $p=0.000$, $CMIN/DF=2.953$, $GFI=0.898$, $AGFI=0.860$, $NFI=0.907$, $IFI=0.937$, $CFI=0.936$, $RMSEA=0.071$ 등으로 나타나 전반적으로 양호한 수준의 적합도를 보이는 것으로 분석되었다. 구조모형의 적합도 분석결과 모든 적합도 수치는 구성개념간의 영향관계를 설명하기에 적절한 것으로 판단되므로, 본 연구모형은 구조방정식으로 적합한 모형으로 인정된다.

399) 박대순. (2014). **한식다인스케이프가 관계품질 및 장기관계지향성에 미치는 영향: 한식당 유형과 지각된 가격을 조절효과로**. 박사학위논문, 경기대학교, 서울.

<표 4-6> 구조모형의 적합도 검증

구분	CMIN /DF	P	GFI	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA	
적합도	2.953	.000	.898	.907	.884	.937	.920	.936	.071	
기준	매우적합	-	-	≥.90	≥.90	≥.90	≥.90	≥.90	≥.90	≤.05
	양호			≥.80	≥.80	≥.80	≥.80	≥.80	≥.80	≤.08
판정	-	-	양호	매우 적합	양호	매우 적합	매우 적합	매우 적합	양호	

$\chi^2=496.1(df=168)$, $p=.000$, CMIN/DF=2.953, GFI=.898, AGFI=.860, NFI=.907, IFI=.937, TLI=.920, CFI=.936, RMSEA=.071

연구가설에 대한 검증결과 다음의 <표 4-7>과 같다.

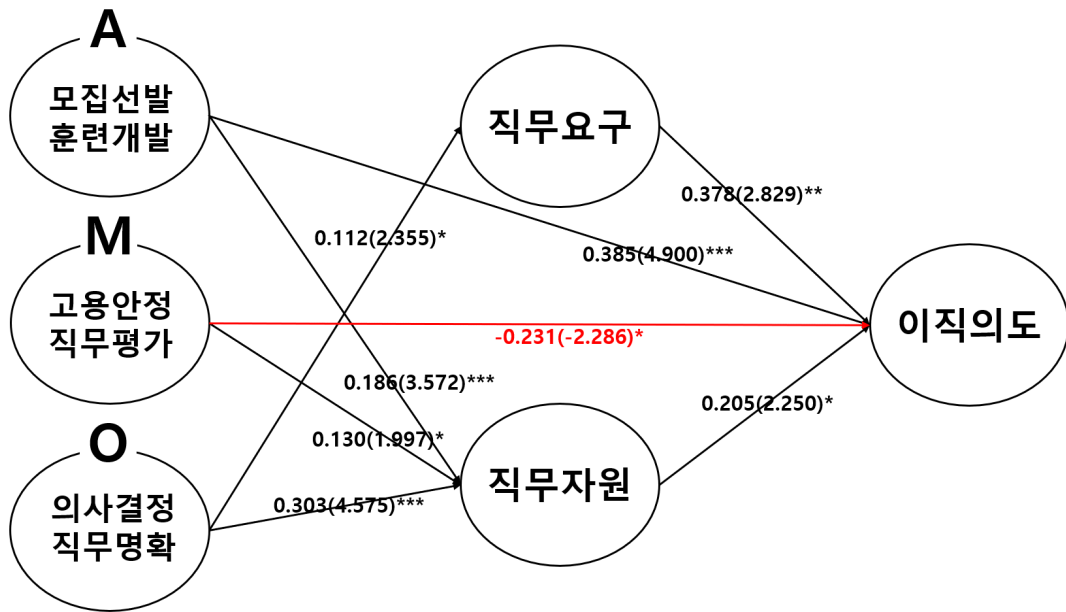
<표 4-7> 연구가설 검증결과

가설	연구가설	Standardized Estimate	S.E	t-value	p-value	채택 여부
1-1	훈련개발 → 직무요구	-0.007	0.039	-0.180	0.857	기각
1-2	고용안정 → 직무요구	-0.044	0.051	-0.858	0.391	기각
1-3	의사결정 → 직무요구	0.112	0.047	2.355	0.019*	채택
2-1	훈련개발 → 직무자원	0.186	0.052	3.572	0.000***	채택
2-2	고용안정 → 직무자원	0.130	0.065	1.997	0.046*	채택
2-3	의사전달 → 직무자원	0.303	0.066	4.575	0.000***	채택
3-1	훈련개발 → 이직의도	0.385	0.078	4.900	0.000***	채택
3-2	고용안정 → 이직의도	-0.231	0.101	-2.286	0.022*	채택
3-3	의사결정 → 이직의도	0.093	0.092	1.017	0.309	기각
4	직무요구 → 이직의도	0.378	0.134	2.829	0.005**	채택
5	직무자원 → 이직의도	0.205	0.091	2.250	0.024*	채택

$\chi^2=496.1(df=168)$, $p=.000$, CMIN/DF=2.953, GFI=.898, AGFI=.860, NFI=.907, IFI=.937, TLI=.920, CFI=.936, RMSEA=.071

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

<그림 4-1> 연구가설 검증결과



2) 가설검증결과

(1) 가설1. 고성과작업시스템과 직무요구 간의 영향관계

“고성과작업시스템이 직무요구에 미치는 영향관계”를 검증한 결과, 가설1-1. “모집선발 및 훈련개발이 직무요구에 미치는 영향관계”는 $t=-0.180$, 유의확률 값이 0.857로 나타나 통계적으로 유의하지 못하는 결론을 내릴수 있으며, 가설 1-2 “고용안정 및 직무평가가 직무요구에 미치는 영향관계” 역시 $t=-0.858$, 유의확률 값이 0.391로 나타나 통계적으로 유의하지 못하는 결론을 내릴 수 있다. 가설 1-3 “의사결정이 직무요구에 미치는 영향관계” $t=2.355$, 유의확률 값이 0.019로 나타나 $P<.05$ 수준에서 통계적으로 유의한 결론을 내릴 수 있다.

(2) 가설2. 고성과작업시스템과 직무자원 간의 영향관계

“고성과작업시스템이 직무자원에 미치는 영향관계”를 검증한 결과, 가설2-1. “모집선발 및 훈련개발이 직무자원에 미치는 영향관계”는 $t=3.572$, 유의확률 값이 0.000으로 나타나 $P<.001$ 수준에서 통계적으로 유의한 결론을 내릴 수 있다. 또한

가설 2-2 “고용안정 및 직무평가가 직무자원에 미치는 영향관계” 역시 $t=1.997$, 유의확률 값이 0.046으로 나타나 $P<.05$ 수준에서 통계적으로 유의한 결론을 내릴 수 있다. 가설 2-3 “의사결정이 직무자원에 미치는 영향관계” 는 $t=4.575$, 유의확률 값이 0.000으로 나타나 $P<.001$ 수준에서 통계적으로 유의한 결론을 내릴 수 있다.

(3) 가설3. 고성과작업시스템과 직무자원 간의 영향관계

“고성과작업시스템이 이직의도에 미치는 영향관계”를 검증한 결과, 가설3-1. “모집선발 및 훈련개발이 이직의도에 미치는 영향관계”는 $t=4.900$, 유의확률 값이 0.000으로 나타나 $P<.001$ 수준에서 통계적으로 유의한 결론을 내릴 수 있다. 또한 가설 3-2. “고용안정 및 직무평가가 이직의도에 미치는 영향관계” 역시 $t=-2.286$, 유의확률 값이 0.022로 나타나 $P<.05$ 수준에서 통계적으로 유의한 결론을 내릴 수 있다. 가설 3-3. “의사결정이 이직의도에 미치는 영향관계”에서 $t=1.017$, 유의확률 값이 0.309으로 나타나 통계적으로 유의하지 못하는 결론을 내릴 수 있다.

(4) 가설4. 직무요구와 이직의도간의 영향관계

“직무요구와 이직의도간의 영향관계”를 검증한 결과, $t=2.829$, 유의확률 값이 0.005로 나타나 $P<.01$ 수준에서 통계적으로 유의한 결론을 내릴 수 있다.

(5) 가설5. 직무자원과 이직의도간의 영향관계

“직무자원과 이직의도간의 영향관계”를 검증한 결과, $t=2.250$, 유의확률 값이 0.024로 나타나 $P<.05$ 수준에서 통계적으로 유의한 결론을 내릴 수 있다.

2. 직무에 따른 고성과작업시스템, 직무요구-직무자원, 이직의도에 대한 가설검증(조절효과 검증 H₆)

본 연구에서는 조절변수인 직무(근무부서)에 따라 조절효과가 있는지를 알아보기 위하여 χ^2 차이 검증을 실시하였다. 조절효과를 분석하기 위해 잠재요인간의 관계를 자유모형과 제약모형으로 구분하여 χ^2 변화량을 살펴보았다.

<표 4-8> 직무의 조절효과 검증 - χ^2 차이검증^a

모델	χ^2	df
자유모형(free model)	823.898	336
제약모형(Constrained model)	857.636	347

a: $\Delta\chi^2 > \chi^2_{.05}(\Delta df)$ 일 때 유의적으로 분.

b: $\Delta\chi^2=33.738 > \chi^2_{.001}(11)=31.26$

위의 표와 같이 자유 모형의 지수 $\chi^2=823.898$, $df=336$ 이며, 제약모형의 지수 $\chi^2=857.636$, $df=347$ 로 나타났다. 자유모형과 제약모형을 비교한 결과, 자유모형은 제약모형보다 χ^2 값이 33.738이 작고 자유도는 11이 작다. 그러므로 자유모형의 χ^2 값이 자유도 감소를 만회할 만큼 충분하기 때문에 자유모형이 제약모형보다 우수한 것으로 볼 수 있다. 따라서 조절변수인 직무가 유의적으로 나타남으로써 식음부서와 조리부서의 집단으로 구분하고 각 경로마다 조절효과가 있는지 검증하였다.

1) 직무에 따른 고성과작업시스템, 직무요구-직무자원, 이직의도에 대한 조절효과 검증

식음부서로 구성된 집단에서 고성과작업시스템이 직무요구-직무자원과 이직의도에 미치는 영향에 대한 각 경로별 조절효과 분석결과는 다음과 같다.

고성과작업시스템에 대한 요인 3개 중 ‘고용안정’의 경우 ‘직무요구’에 $-0.287(p<.01)$ 에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, ‘훈련개발’은 ‘직무자원’에 $0.218(p<.01)$ 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. ‘의사결정’ 요인은 ‘직무자원’에 $0.307(p<.01)$ 로 나

타나 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 또한 ‘의사결정’ 요인은 ‘이직의도’에도 0.376($p < .01$)으로 나타나 유의한 영향 관계가 있는 것으로 나타났다.

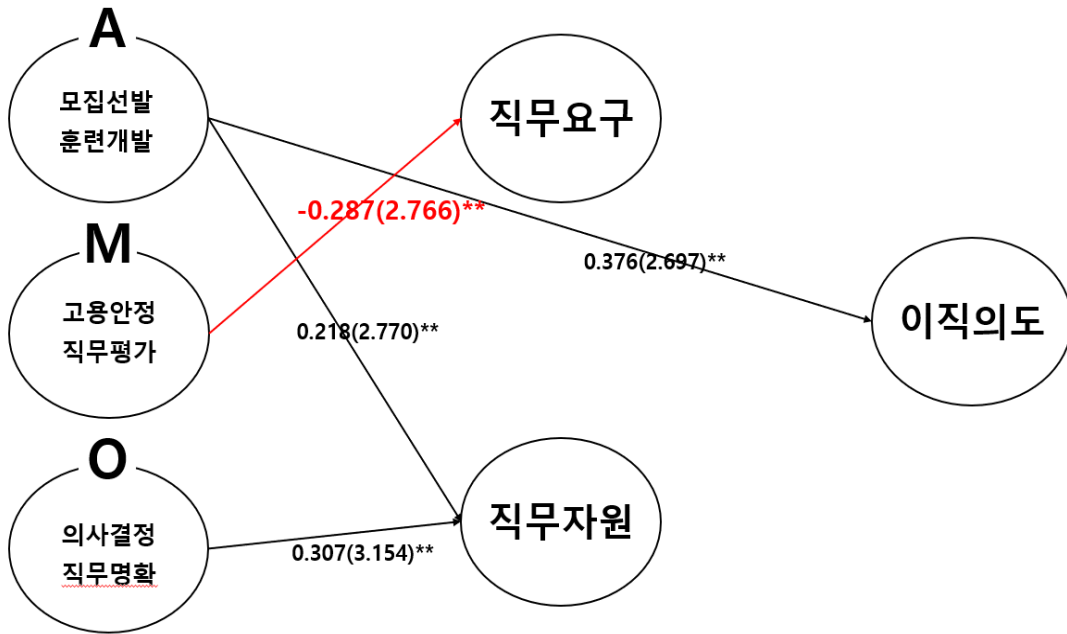
조리부서로 구성된 집단에서 고성과작업시스템과 직무요구-직무자원, 이직의도에 미치는 영향에 대해서는 ‘의사결정’ 요인이 ‘직무요구’에 경로계수 0.196으로 유의수준 0.01에서 ‘직무자원’에는 경로계수 0.281로 유의수준 0.001에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, ‘훈련개발’은 ‘이직의도’에 대해 경로계수 0.281로 유의수준 0.001에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, ‘고용안정’ 요인은 ‘이직의도’에 경로계수 0.343으로 유의수준 0.001에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. ‘의사결정’은 ‘이직의도’에 경로계수 -0.275로 유의수준 0.001에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 마지막으로 ‘직무요구’요인은 이직의도에 경로계수 0.187로 유의수준 0.05에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 직무에 따라 차이가 발생하였으므로 가설 6은 부분채택 되었다.

<표 4-9> 직무에 따른 고성과작업시스템, 직무요구-직무자원, 이직의도의
관계분석 결과(H₆)

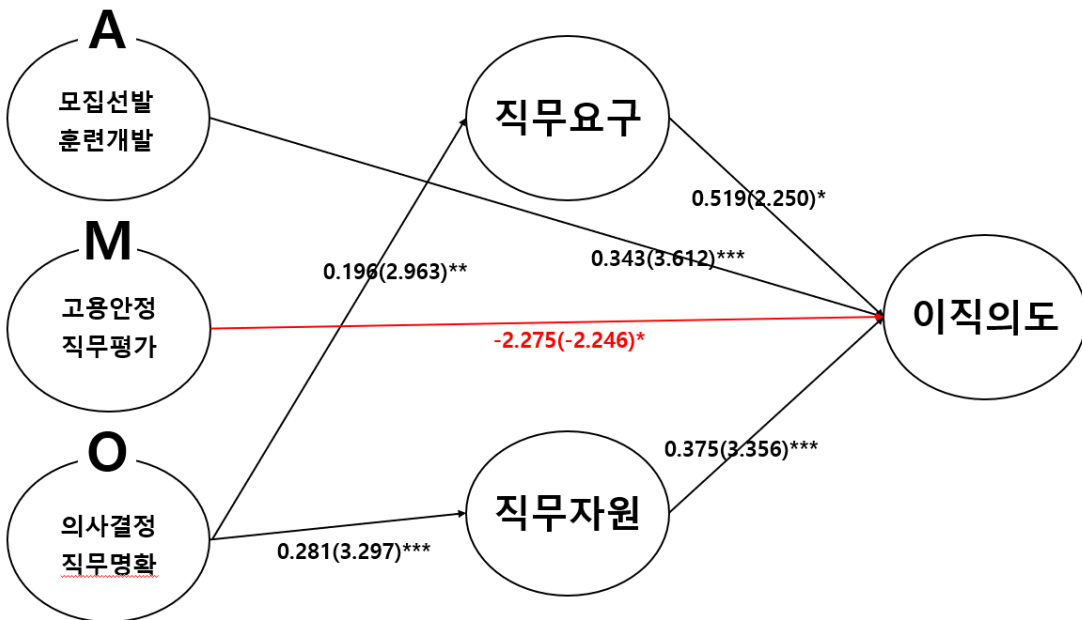
식음				경로<H ₆ >			집단 간 차이	조리			
경로 계수	표준 오차	C.R	p-값	AMO→직무요구	χ ²	p값		경로 계수	표준 오차	C.R	p-값
-0.052	0.069	-0.749	0.454	훈련 개발 → 직무 요구	0.044	0.833	X	-0.034	0.044	-0.772	0.440
-0.287	0.104	-2.766	0.006**	고용 안정 → 직무 요구	8.381	0.004	O	0.017	0.053	0.328	0.743
-0.056	0.071	-0.778	0.436	의사 결정 → 직무 요구	6.971	0.008	O	0.196	0.066	2.963	0.003**
AMO→직무자원											
0.218	0.079	2.770	0.006**	훈련 개발 → 직무 자원	0.684	0.408	O	0.130	0.070	1.854	0.064
-0.056	0.097	-0.574	0.566	고용 안정 → 직무 자원	5.620	0.018	X	0.156	0.087	1.787	0.074
0.307	0.097	3.154	0.002**	의사 결정 → 직무 자원	0.038	0.845	X	0.281	0.085	3.297	0.000***
AMO→이직의도											
0.038	0.197	0.193	0.847	훈련 개발 → 이직 의도	0.039	0.844	O	0.519	0.231	2.250	0.024*
-0.089	0.197	-0.454	0.650	고용 안정 → 이직 의도	0.050	0.824	O	0.343	0.112	3.356	0.000***
0.376	0.139	2.697	0.007**	의사 결정 → 이직 의도	0.645	0.422	X	-0.275	0.095	3.612	0.000***
직무요구-직무자원→이직의도											
-0.325	0.187	-1.741	0.082	직무 요구 → 이직 의도	2.675	0.102	O	0.167	0.123	-2.246	0.025*
0.008	0.153	0.049	0.961	직무 자원 → 이직 의도	4.084	0.043	X	0.008	0.126	1.328	0.184

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

<그림 4-2> 고성과작업시스템, 직무요구-직무자원, 이직의도의 조절효과(식음)



<그림 4-3> 고성과작업시스템, 직무요구-직무자원, 이직의도의 조절효과(조리)



3. 가설검증 결과 요약

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 설정된 가설 검증의 결과는 다음의 <표 4-10>과 같다.

<표 4-10> 가설 검증의 요약

연구 가설	내용	채택 여부
H ₁	고성과작업시스템은 직무요구에 영향을 미칠 것이다.	부분채택
H ₂	고성과작업시스템은 직무자원에 영향을 미칠 것이다.	채택
H ₃	고성과작업시스템은 이직의도에 영향을 미칠 것이다.	부분채택
H ₄	직무요구는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.	채택
H ₅	직무자원은 이직의도에 영향을 미칠 것이다.	채택
H ₆	구상된 연구모형에 근무부서에 따른 조절효과가 있을 것이다.	부분채택

V. 결론

제1절 연구결과 요약

현재 호텔산업은 전 세계적으로 크게 성장하고 있으며, 국내호텔 산업 역시 매년 증가세를 보이고 있다. 특히 제주지역의 경우 코로나19 팬데믹 기간에만 신규 특급호텔이 4곳이 들어서면서 500객실 이상 증가하였으며, 숙박업 매출도 2022년에는 전년 대비 177% 증가하여 큰 폭으로 성장하고 있다. 그러나 호텔업은 인력 확보에는 힘이 든 상황이며 특히 코로나19 여파로 이탈했던 인력을 충원하기도 힘든 상황에서 신규호텔로 빠지는 수요가 증가하면서 기존 호텔들의 입지는 열악해지는 상황이다. 모든 관광업체가 그렇듯 숙련된 경력자 확보를 우선하지만 이·전직 수요가 많아 호텔업 역시 인력확보에 어려움을 겪고 있다.⁴⁰⁰⁾ 이렇듯 호텔산업의 규모가 과거보다 급격히 커지면서 자연스럽게 호텔업에 대한 관심 증대와 함께 인적자원 의존성이 매우 높은 호텔산업의 특성에 따라 호텔종사원들의 특성에 대한 다양한 연구가 진행되고 있다. 서비스 산업에서의 핵심역량은 경쟁기업에 비해 상대적으로 우수한 서비스의 품질이며, 이는 종사자의 태도 수준과 직결된다.

호텔은 인적자원이 중요한 산업으로 종사원들이 고객과의 상호작용을 통하여 서비스가 제공되면서 전체적인 품질수준이 결정되므로 서비스 접점에서 일하는 종사원과 고객과의 상호 관계가 매우 중요하다 할 수 있다. 인적자원은 기업의 경쟁력을 높여주는 핵심 내부자원이므로, 호텔산업관련 수많은 연구에서 인적자원관리제도와 조직성과에 미치는 영향을 분석하였다. 호텔기업 경영에서 우수한 인적자원의 확보 및 관리능력은 경영성과를 결정짓는 핵심요인이며, 나아가 기업의 미래도 예측할 수 있는 중요 요인으로 다루어지고 있다. 따라서 효율적 인적관리의 성공 여부가 기업의 성장 및 발전에 핵심 요인이므로 종사원들의 만족과

400) 비즈니스워치 2022.07.12. '특급호텔들의 제주 혈투...올해가 승부처'
[특급 호텔들의 '제주 혈투'...올해가 '승부처' \(bizwatch.co.kr\)](http://bizwatch.co.kr)

동기부여하는 방안이 중요한 과제로 논의되고 있으며, 기존의 제한적인 인적자원 관리 목표를 벗어나 변화하는 환경에 맞춘 교육을 통하여 능력을 개발시키며, 스트레스를 최소화 할 수 있어야 한다.

그러나 호텔종사원은 자신의 직무 또는 임무를 수행하는 동안 여러 환경변화에 민감하게 반응하면서 심리적·정신적 스트레스를 느끼게 되며, 노동 강도와 이로 인한 직무스트레스는 업무수행 및 생산성 저하, 소진, 직무 불만족, 이직 등으로 나타난다. 이직은 호텔기업 경영 측면에서 인사관리 비용 증가 및 서비스품질 저하 등 여러 위험요인으로 작용한다. 즉 종사원의 이직은 인적자원의 손실로 이어지고 인적자원의 손실은 서비스 전달과정에서 서비스 품질을 저하시키는 요소로 작용하기 때문이다.

이런 의미에서 본 연구는 제주도 소재 5성급 호텔 식음 및 조리 종사원을 대상으로 고성과작업시스템과 직무요구-직무자원이 직무태도 요소 중 하나인 이직의도에 어떠한 영향관계가 있는지를 분석하였다. 이를 위해 선행연구를 토대로 고성과작업시스템은 모집선발 및 훈련개발, 고용안정 및 직무평가, 의사결정의 3가지 차원으로 구분하였고, 직무요구, 직무자원, 이직의도는 단일차원으로 하여 구조적 인과관계를 검증하고 이들 요인들이 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지 조사하기 위해 실증적 분석을 하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 자료수집 및 설문조사 기간은 2023년 2월 15일부터 3월 14일까지 설문조사를 실시하였으며, 제주도에 소재한 5성급 호텔 종사원 중 식음·조리 종사원을 대상으로 조사하였다. 표본의 크기는 총 450부를 배포하였으며, 422부 회수되었고 그 중 신뢰성이 결여된다고 판단되는 36부를 제외한 386부를 최종적으로 사용하였다.

연구가설의 분석방법은 설문조사결과 수집된 자료를 근거로 고성과작업시스템, 직무요구-직무자원, 이직의도에 관한 요인들을 사회과학 통계 패키지 IBM SPSS Statistics(ver. 23.0)와 AMOS(ver. 21.0) 프로그램을 이용하여 응답자들의 인구통계학적 특성을 파악하기 위한 빈도분석(Frequency Analysis), 가설검증의 예비 부분으로 타당성과 신뢰성 검증을 위한 신뢰도 분석(Reliability Analysis), 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis), 변수들 간의 상관관계분석(correlation analysis)을 실시하였으며, 연구모형의 적합도 및 도출된 요인 간의

유기적 인과관계를 검증하기 위한 구조방정식모형(Structural Equation Modeling)을 통해 연구가설을 검증하였다.

연구의 가설을 검증한 결과, 첫째, ‘고성과작업시스템이 직무요구에 미치는 영향관계’에서 고성과작업시스템 요인 중 의사결정→직무요구($\beta=0.112$, $t=2.355$, $p<0.05$)는 정(+)¹의 유의한 영향을 미치는 것으로 채택되었다.

둘째 ‘고성과작업시스템이 직무자원에 미치는 영향관계’에서 고성과작업시스템 중 훈련개발→직무자원($\beta=0.186$, $t=3.572$, $p<0.001$), 고용안정→직무자원($\beta=0.130$, $t=1.997$, $p<0.05$), 의사결정→직무자원($\beta=0.303$, $t=4.575$, $p<0.001$)은 정(+)¹의 유의한 영향을 미치는 것으로 채택되었다. 셋째, ‘고성과작업시스템이 이직의도에 미치는 영향관계’에서 훈련개발→이직의도($\beta=0.385$, $t=4.900$, $p<0.001$)는 정(+)¹의 유의한 영향관계를 미치는 것으로 나타났으며, 고용안정→이직의도($\beta=-0.231$, $t=-2.286$, $p<0.05$)는 부(-)¹의 유의한 영향관계를 미치는 것으로 나타났다. 넷째, ‘직무요구가 이직의도에 미치는 영향관계’에서 직무요구→이직의도($\beta=0.378$, $t=2.829$, $p<0.01$)는 정(+)¹의 영향관계를 미치는 것으로 나타났으며, 다섯째 ‘직무자원이 이직의도에 미치는 영향관계’에서 직무자원→이직의도($\beta=0.205$, $t=2.250$, $p<0.05$)는 정(+)¹의 영향관계를 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로 ‘구상된 연구모형에 대해 직무에 따른 조절효과’분석 결과 식음부서와 조리부서간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

식음부서의 경우 모집선발 및 훈련개발→직무자원($\beta=0.218$, $t=2.770$, $p<0.01$)은 정(+)¹의 영향관계를 미치는 것으로 나타났으며, 모집선발 및 훈련개발→이직의도($\beta=0.376$, $t=2.697$, $p<0.01$)에도 정(+)¹의 영향관계를 미치는 것으로 나타났다. 반면 고용안정 및 직무평가→직무요구($\beta=-0.287$, $t=2.766$, $p<0.01$)는 부(-)¹의 영향관계를 미치는 것으로 나타났으며, 의사결정 및 직무명확→직무자원($\beta=0.307$, $t=3.154$, $p<0.01$)은 정(+)¹의 영향관계를 미치는 것으로 나타났다.

조리부서의 경우 의사결정 및 직무명확→직무요구($\beta=0.198$, $t=2.963$, $p<0.01$)와 의사결정 및 직무명확→직무자원($\beta=0.281$, $t=3.297$, $p<0.001$)은 정(+)¹의 영향관계를 미치는 것으로 나타났으며, 모집선발 및 훈련개발→이직의도($\beta=0.343$, $t=3.612$, $p<0.001$)는 정(+)¹의 영향관계를 미치는 것으로 나타났다. 반면에 고용안정 및 직무평가→이직의도($\beta=-2.275$, $t=-2.246$, $p<0.05$)는 부(-)¹의 영향관계를 미치는 것

으로 나타났다. 또한 직무요구→이직의도($\beta=0.519$, $t=2.250$, $p<0.05$)는 정(+)
의 영향관계를 미치는 것으로 나타났으며, 직무자원→이직의도($\beta=0.375$, $t=3.356$,
 $p<0.001$)는 정(+)
의 영향관계를 미치는 것으로 나타났다.

제2절 연구의 시사점

본 연구에서는 고성과작업시스템과 직무요구-직무자원 그리고 이직의도간의
영향관계에 대한 가설을 검증하였다. 고성과작업시스템은 모집선발 및 훈련개발,
고용안정 및 직무평가, 의사결정 및 직무명확의 3가지 요인으로 구성되었고, 직
무요구, 직무자원, 이직의도는 단일요인으로 하여 도출된 요인에 대해 고성과작
업시스템과 직무요구-직무자원의 영향 간의 인과관계를 검증하였고 직무요구-직
무자원과 이직의도간의 영향관계를 검증하였다.

본 연구결과를 토대로 인적자원이 중요한 호텔산업에서 종사원의 이직으로 인
해 어려움을 겪는 호텔기업의 인적자원관리 방안을 마련하는데 의미있는 시사점
을 제공하고자 한다.

1. 학문적 시사점

먼저 이론적 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 고성과작업시스템에 대한 연구가 기존에는 제조업 중심으로 활발히 진
행되어 왔으나 본 연구에서는 서비스산업의 대표적인 호텔기업을 대상으로 연구
를 수행하였으며, 특히 고성과작업시스템과 직무요구-직무자원 사이의 영향관계
를 실증적으로 규명하였다는 점에 의의가 있다.

본 연구결과 고성과작업시스템과 직무요구에 대한 영향관계에서 호텔종사원의
의사결정 및 직무명확이 높을수록 직무요구와 직무자원에 정(+)
의 영향을 미친다는 결과가 도출되었다. 즉, 기업이 지속적 경쟁우위의 원천이 되기 위해서는 종
사원에게 권한 부여를 통해 직무에 대한 몰입을 높여 성과를 향상시켜 조직성과
제고에 참여할 수 있도록 함으로써 종사원의 몰입과 참여를 높여준다는 선행연

구 결과에 따라 종사원의 직무요구-직무자원에 맞는 인적자원관리방식이 필요하다. 특히 의사결정 및 직무명확 요인의 경우 사회교환이론에 근거한 Subramony, M.(2009)⁴⁰¹⁾의 연구결과와 같이 협업과정에서 참여기회의 보장이 높은 조직일수록 종사원의 재량권이 높아져 조직에 대한 정서적 몰입을 높일 수 있다는 결과와 같은 맥락으로 볼 수 있다. 즉, 조직수준 관점에서 관리방식보다는 고객과의 접점 과정에서 근무하는 종사원에게 업무에 대한 권한위임 및 재량권을 부여할수록 위기상황에 즉각 대처하여 업무효율을 높일 수 있고, 이러한 기회증진형 인사제도는 종사원의 업무적응수행 성과와 심리적 자본에 영향을 미쳐 조직의 업무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 뒷받침해주고 있다.

둘째 고성과작업시스템과 직무자원에 대한 영향관계 분석결과 고성과작업시스템이 3가지 요인 모두 직무성과에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 성요한·조준·윤동열(2021)의 연구결과와 박종욱외(2016)의 연구결과와 일치하는 것으로 나타나 종사원들의 역량(A), 동기(M), 기회(O) 제고를 위해 일관된 고성과작업시스템이 직무성과를 높이는데 중요한 선행요인이 된다는 것을 뒷받침하고 있다. 특히 고성과작업시스템의 모집선발 및 훈련개발, 고용안정 및 직무평가, 의사결정 및 직무명확의 세 가지 요인은 직무자원 요인에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었는데 이는 종사원의 내재적 성장동기가 강할수록 직무를 수행하는 과정에서 직무열의와 직무몰입이 높아져 직무자원에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 고용안정의 경우, 이규태(2013)⁴⁰²⁾의 연구에서와 같이 호텔기업은 환경변화에 민감하고 타기업에 비해 인건비가 높기 때문에 비정규직 중심으로 채용이 이루어지거나 정리해고 등이 빈번하게 발생하고 있으며 이러한 이유로 종사원들은 고용불안정을 많이 느끼게 된다. 따라서 이로 인한 부작용을 줄이기 위한 방안으로 기업은 종사원 스스로가 열의를 갖고 업무를 할 수 있도록 근무환경을 조성하는 것이 무엇보다 중요하며, 기업에서는 목표설정, 평가기준, 평가과정, 피드백, 보상 등과 연계를 통해 직무수행 역량과 같은 교육훈련이 실행되어야 하고 이에 대한 결과도 반영될 수 있도록 종합적인 인적자원관

401) Subramony, M. (2009). A meta analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.

402) 이규태. (2013). **호텔기업 고용관계 변화가 직무불안정성에 미치는 영향**. 박사학위논문, 세종대학교 대학원, 서울

리를 통해 종사원 스스로 성과지향 인식을 갖도록 하는 것이 중요하다. 따라서 고용안정을 높이 인식하는 종사원일수록 업무에 대한 열의가 높아 몰입을 하게 되고 이 과정에서 동료들 간의 업무 협조뿐만 아니라 자기개발을 통한 개인적 발전을 할 수 있도록 태도의 변화에도 영향을 주는 것으로 설명할 수 있다.

셋째 직무요구-직무자원이 이직의도에 미치는 영향관계에 대한 분석결과 김우진(2022)과 이은진·남석인(2017)⁴⁰³의 연구에서와 같이 호텔기업 종사원의 직무요구는 이직의도에 정(+)⁴⁰³의 영향을 미치고 있다는 결과와 동일하게 도출되었다. 즉, 이직에 영향을 미치는 요인은 직무에서 오는 과도한 업무량에 비해 보상(급여, 처우)과 같은 외적요인 등에 대한 불만으로 나타나는 결과로 볼 수 있으며 이는 종사원 개개인의 직무에 투입한 에너지 및 노력에 비해 보상 수준이 미치지 못하는 등의 불균형에 따라 이직이 발생한다는 연구결과로 설명할 수 있다. 이러한 결과는 기업에서 요구하는 높은 직무요구 수준에 비해 급여나 대우 등의 외재적 보상에 만족하지 못할 때 직무만족은 낮아지고 이직을 결정할 확률이 높아진다는 것이다. 넷째 직무자원이 높을수록 이직의도에는 정(+)⁴⁰⁴의 관계로 분석되었는데, 김희진·현성협·김인신(2013)⁴⁰⁴의 연구결과에서 밝힌 바와 같이 급격히 변화하는 환경에서 개인은 꾸준히 자신의 가치를 높여나가는 것이 중요하며, 종사원들은 현재의 역량에 머무르지 않고 조직간 부서 이동, 차후 경력에 대한 과정 준비 등의 기회를 중요하게 인식하는 것으로 나타나 본 연구에서도 이를 뒷받침하는 것으로 나타났다. 이소희(2015)⁴⁰⁵의 연구결과와 같이 호텔종사원의 직무자원은 직무환경과도 관계가 있으며, 업무수행 과정에서의 재량권과 의견반영 등이 잘 이루어지고 이에 대한 관심도가 높을수록 서비스질 향상을 위한 성장욕구가 높아진다는 것으로 설명할 수 있다.

넷째 본 연구대상은 제조업 종사원과 달리 대면 서비스에 따른 종사원의 감정요구를 고려하여, 5성급 호텔종사원 중에서도 고객과의 대면 빈도가 높은 F&B 직원과 Culinary 직원을 대상으로 연구를 수행하였다는 점에 또 다른 학술적 의

403) 이은진, 남석인. (2017). 의료사회복지사의 직무요구가 직무만족, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, **사회복지연구**, 48(2), 233-266.

404) 김희진, 현성협, 김인신. (2013). 호텔종사자의 직무요구와 직무자원, 직무열의, 자아효능감 및 업무성과간의 관계연구. **관광학연구**, 37(8), 22-54.

405) 이소희. (2015). **보육교사의 교사 효능감과 근무환경이 자기개발 욕구에 미치는 영향**. 석사학위논문, 중앙대학교 대학원, 서울

의를 두고 있다.

마지막으로, 본 연구에서는 고성과작업시스템과 직무요구-직무자원, 이직의도에 대해 직무에 따른 조절효과를 알아본 결과 식음부서와 조리부서간의 인식에 차이가 있는 것으로 나타났다. 식음부서의 경우 모집선발 및 훈련개발 요인과 의사결정 및 직무명확 요인은 직무자원에 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이민(2018)의 연구결과와 같이 자신의 업무를 수행하는데 적극적이고 업무에 맞는 능력을 개발하며 스트레스에 대한 회복력이 빠를수록 자신이 속한 조직에 만족이 높아 업무성과를 높일수 있는 것으로 해석할 수 있다. 조리부서의 경우 의사결정 및 직무명확이 직무요구-직무자원에 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고용안정 및 직무평가는 이직의도에 부(-)²의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 식음부서와 조리부서 모두 고용안정성이 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이러한 결과는 인력자원의 중요성이 중요시되는 호텔산업에서 이직을 낮추고 생산성을 높이기위한 방안으로 인적자원관리 방안에 대한 중요성을 시사한다고 할 수 있다.

2. 실무적 시사점

본 연구에서는 선행연구를 기반으로 고성과작업시스템과 직무요구-직무자원, 이직의도에 직접적인 영향관계가 있음을 검증하였다. 서비스기업 종사원들의 경우 고객 접점 시 경험하는 감정노동 또는 직무스트레스 등으로 인해 감정적 고갈, 이직의도 등에 영향을 미치고 있으며 이러한 종사원들의 부정적인 신체적, 심리적상태는 서비스질 저하로 연결되어 호텔 경영수익에도 부정적인 영향을 끼칠 수 있다. 또한 종사원들이 지각하는 이직의도는 조직의 입장에서도 선발·채용, 교육훈련 등에 있어서 재무적 손실 및 조직 분위기를 저해하기 때문에 인사관리에서 중요한 문제로 인식되고 있다. 이에 본 연구에서는 호텔종사원들이 직무를 통해 발생할 수 있는 부정적인 영향을 완화시키기 위한 인적자원 관리 방안을 알아보기 위해 고성과작업시스템과 직무요구-직무자원간에 영향을 미치는 다양한 요인을 분석함으로써 의미있는 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 고성과작업시스템과 직무요구에 미치는 영향관계에서 기회요인(O)인 의사결정 및 직무명확이 직무요구에 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 종사원은 업무수행과정에서 임원들과 자유롭게 의사소통을 하면서 업무 수행과정에서 발생하는 문제점에 대한 개선사항을 자유롭게 제안함으로써 문제점을 개선해 나갈 수 있을 것으로 사료된다. 또한 의사결정 과정에 참여 할 수 있는 기회를 부여하여, 매순간 정형화되지 않은 고객을 상대해야하는 대면 서비스 직원의 업무 특성상 직무수행과정에서 발생하는 특이사항에 대해 적절하게 판단 할 수 있도록 권한을 부여하고 종사원의 재량권을 높여 조직에 대한 몰입을 높여나가야 할 것이다. 그러나 호텔종사원의 훈련개발과 고용안정은 직무요구에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 대부분의 호텔기업이 인건비 절감을 통해 재무안정성을 확보하기 위한 방안으로 비정규직 중심의 채용 및 아웃소싱을 통한 신규채용이 이루어지고 있고, 비정규직 종사원들은 채용단계에서 정규직으로의 전환에 대한 불명확성을 사전에 인지하고 있으며, 자신의 직무수행에 따른 책임 부담감을 갖고 있지 않으므로 직무요구에 영향을 미치지 않는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 결과에 따른 부작용을 해소하기 위해서는 보다 적극적인 교육훈련을 통해 직무만족을 할 수 있도록 해야하며 이를 통해 이직의도의 변수를 감소시켜 효율적인 호텔 운영이 이루어질 수 있도록 해야 할 것이다. 둘째, 고성과작업시스템이 직무자원에 미치는 영향관계에서 모집선발 및 훈련개발, 고용안정 및 직무평가, 의사결정 및 직무명확요인은 직무자원에 모두 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타남에 따라 종사원의 내재적 성장동기를 강화시켜 직무열의와 직무몰입을 높일 수 있어야 할 것이다. 이를 위해 기업에서는 단순히 채용단계에서 기본 교육훈련으로 끝내는 것이 아니라 채용 후에도 지속적으로 종사원의 능력을 개발할 수 있도록 직무수행에 필요한 교육기회를 제공하고, 호텔 내 직무교육프로그램이 부족할 경우 외부 교육과정 수강을 권장함과 동시에 보조금을 지원하는 등의 투자가 이루어져야 할 것이다. 또한 정기적으로 직원들의 적성 검사를 실시하여 직무적합도를 파악하는 것이 중요하며, 종사원 개개인의 적성에 맞는 적절한 보직 부여 및 기술훈련 등의 기회 제공을 통해 종사원의 역량을 개발시켜 주어야 할 것이다. 셋째 직무요구-직무자원과 이직의도에 대한 영향관계에서 직무요구-직무자원은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치

는 것으로 나타났다. 오늘날 호텔 종사원들은 고객과의 대면 빈도가 증가함에 따라 고객과의 공감, 소통에 과정에서 감정노동에 대한 강도가 높아지고 있다. 대면 서비스 과정에서 지속적으로 불만을 제기하는 고객을 응대하면서 감정적으로 힘든 상황에 놓이는 경우가 종종 발생하는데 이 과정에서 종사원들은 업무에 따른 비인격화 및 정서적 고갈 등의 감정적요구로 인해 이직률이 높아지지만 반면에 이를 상쇄시킬 수 있도록 개인적 성취감을 높여준다면 이직률은 낮출 수 있음을 의미한다. 따라서 종사원의 이직의도를 낮추기 위해 조직차원에서 체계적인 직무관리가 필요하며, 종사원의 심리적 부담을 낮출 수 있도록 업무관련 심성관리 및 정기적인 상담제도, 멘토링 제도를 적극 활용할 필요가 있다. 종사원들의 스트레스 상태 등을 수치화 한 DB를 관리하고 모니터링을 함으로써 감정변화가 위험군에 속한 종사원들을 선별하여 심리치료나 휴가 제공을 통해 감정을 회복할 수 있는 시간을 제공하여 감정적 소진 상태를 예방할 수 있도록 해야 할 것이다. 또한 직무관리 외에 종사원들간의 공동체 의식 강화를 위한 사내동호회 활동 강화 및 체육대회 개최 등을 통해 반복되는 업무에서 오는 스트레스를 줄여 활기를 불어넣음으로써 신체적 심리적 비용을 줄일 수 있어야 할 것이다. 또한 종사원들의 개인특성에 맞춘 자기개발 욕구를 장려하면서 조직발전을 위해 종사원 능력에 맞는 업무 배치 및 교육훈련이 뒷받침되어야 할 것이다. 이를 위해 종사원 개인의 적성에 맞는 직군을 찾을 수 있도록 직무전환제도를 실시하는 방안도 고려해 봐야 할 것으로 보인다. 현재 직무에 대해 본인 스스로가 적합하지 않다고 느끼는 경우 기술훈련 등의 기회를 제공하여 직무전환의 기회가 주어진다 면 종사원 스스로가 감정노동의 수준을 낮추고 직무몰입을 높여 이직의도를 줄여줄 수 있으므로 기업차원에서도 장기적으로 긍정적 효과를 볼 수 있을 것으로 여겨진다. 이를 통해 종사원 이직에 따른 비용 절약과 동시에 조직발전을 위한 체계적 인사관리 방안을 갖추어야 할 것이다. 향후 호텔기업의 인적자원관리는 종사원의 향상된 능력에 맞춰 조직의 업무환경이 반쳐줄 수 있도록 호텔 자체 업무목표 달성과 함께 다양한 사회활동을 바탕으로 대외적으로 긍정적 이미지 구축을 하는 것이 중요할 것으로 보이며, 내부적으로는 편안한 조직분위기 형성 및 자신이 속한 호텔에 대한 높은 위상을 느낄 수 있도록 해주어야 할 것이다.

마지막으로 직무에 따른 구상된 모델에 대한 조절효과를 알아본 결과 식음부

서와 조리부서에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 고용안정 및 직무평가와 의사결정 및 직무명확이 직무요구에 미치는 과정에서 부서 간 차이가 있는 것으로 나타났으며, 모집선발 및 훈련개발이 직무자원에 미치는 영향에도 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 이직의도의 경우 모집선발 및 훈련개발과 고용안정 및 직무평가에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 특히 식음부서의 경우 고용안정 및 직무평가가 직무요구에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이러한 결과를 바탕으로 호텔기업은 직무 환경적 요인에 대한 인식의 차이를 줄여 식음부서 종사원들에게 호의적인 업무환경을 조성할 필요가 있으며, 업무 보상의 일환으로 인센티브 지급 및 경력개발을 할 수 있는 자유로운 조직분위기 조성과 공정한 인사평가 시스템 도입 등이 중요하다고 할 수 있다. 훈련개발이 직무자원에 미치는 영향관계에서 식음부서가 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났는데 식음부서의 경우 단순한 업무수행을 위한 과정이라는 생각에서 벗어나 체계적인 직무분석을 통해 직무에 대한 이해를 높여 장기적인 교육훈련 프로그램을 개발 및 적용이 이루어져야 할 것이다. Role-play나 M.O.T와 같이 비슷한 상황을 연출시키고 반응행동을 통해 교육이 이루어진다면 직무에 대한 명확한 이해와 전문성을 높일 수 있을 것이다. 또한, 의사결정 및 직무명확의 경우 직무요구에 미치는 영향관계에서 조리부서가 식음부서보다 높게 인식하는 것으로 나타난 연구결과에 따라 조리부서는 각 섹션별로 숙련도를 중요시하므로 전문적인 업무가 배정되어 있고 이를 주어진 시간에 완벽히 수행해야 하기 때문에 섹션별 종사원 간 의사소통능력을 강화할 수 있는 인적자원관리방안이 이루어져야 할 것이다. 종사원 간의 상호 신뢰 속에서 소통의 장을 열어 조직의 응집력을 높이고 팀워크를 높일 수 있도록 사내동호회 및 소통프로그램 등을 통해 화합된 조직분위기를 조성해야 할 것이다. 특히 모집선발 및 훈련개발요인과 고용안정 및 직무평가에 대해 이직의도는 조리부서가 더 높게 인식하는 것으로 나타났는데, 요리라는 전문성을 지니고 있는 조리부서의 특성에 맞게 모집단계에서부터 적절한 채용이 이루어져야 할 것이며, 조리부서의 전문성을 기반으로 이직이 높게 나타남에 따라 경력개발을 위한 공정한 평가 시스템 외에도 종사원들의 명성을 높일 수 있도록 동기부여 프로그램 제공을 통해 조직몰입을 높여 이직의도를 낮출 수 있어야 할 것이다. 또한 조리종사원의 경우 직무요구는 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나

타났는데 조리부서의 경우 위험 공간에서 빈번한 업무가 이루어지고, 안전과 직결되어 있기 때문에 직원 간 규율이 엄격하고 도제식 조리교육과 업무지시 등이 빈번히 발생하고 있다. 이로 인해 인간관계에서 오는 어려움이 발생하기도 한다. 따라서 기업은 정기적인 모니터링 및 인사상담 제도 운영 등을 통해 섹션별 배치전환 및 업무의 권한과 자율성을 보장 할 수 있도록 하는 유연한 시스템 정책이 필요할 것이다.

제3절 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 호텔종사원이 인지하는 고성과작업시스템과 직무요구-직무자원이 이직의도에 미치는 영향관계를 분석하였다. 본 연구를 수행한 결과 연구의 한계점과 제언은 다음과 같다.

첫째, 연구의 모집단을 제주특별자치도 내 5성급 호텔종사원으로 한정하여 조사항에 따라 연구결과를 일반화하는데 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 지역별 표본 추출을 통해 연구를 진행할 필요가 있다.

둘째, 연구의 모집단을 호텔종사원 중에서도 대면서비스를 주로 이루는 식음직원과 조리직원에 한정하여 연구를 수행하였는데, 향후 연구에서는 호텔 전 부서 종사원을 대상으로 조사하여 부서별 비교 연구를 통해 좀 더 구체적인 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

셋째, 직무요구-직무자원 변수의 한계이다. 본 연구에서 쓰인 직무요구와 직무자원은 단일요인으로 구성하여 영향관계를 살펴봤는데 향후 연구에서는 직무요구는 업무과부하, 감정요구, 역할갈등, 역할모호성 등으로 구분하여 살펴보고 직무자원은 직무자율성, 사회적지지, 피드백, 자기개발 등으로 구분하여 다양한 변수간의 영향관계를 분석한다면 보다 구체적인 학문적·실무적 시사점을 도출할 수 있을 것으로 사료된다.

향후 이러한 문제점이 보완된 연구가 지속적으로 이루어진다면 호텔기업 뿐만 아니라 서비스산업 전반에 걸친 검증을 통해 관광산업 인적자원관리 방안에 유의미한 시사점을 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

< 참고문헌 >

1. 국내문헌

1) 서적

고석면. (2010). 호텔경영론. 서울: 기문사.

김계수. (2010). AMOS 18.0 구조방정식 모형 분석. 서울: 한나래아카데미.

이학식, 임지훈. (2011). SPSS 16.0 매뉴얼. 경기도: 법문사.

2) 논문

강영지, 임근욱. (2019). 직무요구-자원 모델을 이용한 저비용항공사 객실승무원의 직무소진, 직무열의가 이직의도에 미치는 영향 관계 연구. **관광연구저널**, 33(8), 183-200.

강일영, 김순태, 김호석. (2016). 특급호텔의 사회적 지원이 직무태도, 감성적 몰입 및 조리사의 창의력과의 구조적 관계. **호텔관광연구**, 18(6), 217-240.

강영욱. (2009). 호텔기업의 주방환경, 직무몰입, 팀 몰입간의 관계에 관한 연구. **국제관광산업연구**, 2(2), 29-45.

강호영. (2021). **고성과작업시스템과 사회적자본 및 신뢰의 관계에 관한연구: 사회적자본의 매개효과를 중심으로**. 박사학위논문, 한국기술교육대학교, 천안.

강태현. (2018). **일식조리종사자의 직무요구와 직무자원이 직무착근도, 직무소진 및 조직냉소주의에 관한 관계연구**. 박사학위논문, 경주대학교, 경주.

고재윤, 김병용, 구용진. (2010). JD-R model을 이용한 종사원 소진과 직무열의에 관한 연구. **외식경영연구**, 13(5), 47-65.

공영광. (2020). **공공기관 근로자의 고성과 작업시스템 인식이 과업성과 및 맥락성취에 미치는 영향: 스트레스의 매개효과와 절차적 공정성의**

- 조절된 매개효과를 중심으로. 박사학위논문, 울산대학교, 울산.
- 공진아. (2020). **고성과 작업시스템과 혁신행동: 심리적 임파워먼트와 개인-조직적합성의 조절-매개효과를 중심으로.** 박사학위논문, 울산대학교, 울산.
- 공진아, 운동열. (2021). 고성과작업시스템이 적응수행성과에 미치는 영향: 심리적자본의 매개효과를 중심으로. **대한경영학회지**, 34(1), 17-43.
- 구정모. (2015). 고성과작업시스템하에서 인사관리 공정성에 따른 조직효과성에 관한 연구. **인적자원관리연구**, 22(2), 209-230.
- 구효진, 김병용, 고재윤. (2010). 직무요구와 소진과의 관계에서 직무자원의 조절효과에 관한연구. **관광레저연구**, 22(2), 413-428.
- 구효홍. (2013). **직무 요구-자원 모형에 관한 연구-직무통제와 경력개발제도의 조절효과를 중심으로.** 박사학위논문, 한성대학교, 서울.
- 권기욱, 김광현, 김종인. (2012). 고성과 작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 다층분석-조직공정성지각의 매개효과. **조직과 인사관리연구**, 36(2), 61-84.
- 권순범. (2017). **직무요구-자원 관점에서 긍정심리자본이 직무소진에 미치는 영향.** 박사학위논문, 단국대학교, 용인.
- 김건식. (2013). 고성과작업시스템, 고용불안정성, 그리고 조직성과: 고성과작업시스템과 고용불안정성간의 상호작용효과를 중심으로. **인적자원관리연구**, 20(2), 117-144.
- 김광욱, 김민철, 권순식. (2020). 일과 삶의 균형과 고성과작업시스템: 자발적 이직률에 미치는 영향 중심. **인적자원관리연구**, 27(3), 13-40.
- 김광욱. (2021). **고성과작업시스템과 워라밸이 인당매출액에 미치는 영향.** 박사학위논문, 창원대학교, 창원.
- 김길한. (2017). **보육교사의 직무태도와 보육서비스품질의 관계: 조직사회자본의 매개효과 분석.** 박사학위논문, 계명대학교, 대구.
- 김대원, 박철민. (2000). 교육체제 구성원들의 조직몰입 영향요인-부산광역시 중·고교의 교사들을 대상으로. **한국행정논집**, 12(2), 227-245.
- 김덕하. (2009). **직장-가정 간 갈등이 직무몰입에 미치는 영향에서 직무환경**

의 조절효과 연구: 강서구 어린이집 교사를 중심으로.

석사학위논문, 연세대학교, 서울.

- 김미정. (2022). 환대산업 종사원의 일-가정 갈등과 상사지원, 직무만족 및 이직의도와의 관계. **동북아관광연구**, 18(2), 123-142.
- 김민정, 김주현. (2020). 고성과작업시스템이 조직효과성에 미치는 영향: 잡 크래프팅의 매개효과와 코칭리더십의 조절효과를 중심으로. **인적자원개발연구**, 23(1), 99-129.
- 김민철. (2021). 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 자동화 수준의 조절효과 패널자료 분석.
박사학위논문, 창원대학교, 창원.
- 김봉규. (2006). 관광호텔 종사원의 직무만족에 관한 실증적 연구.
관광학연구, 30(2), 217-236.
- 김연선. (2005). 호텔의 고성과작업조직과 경영성과의 관계에 관한 연구.
박사학위논문, 경기대학교, 수원.
- 김영중. (2020). 특급호텔 종사원의 일-가정 갈등이 직무스트레스, 직무열의 및 이직의도에 미치는 영향: 조리 및 식음료 종사원의 조절효과.
한국조리학회지, 26(3), 79-87.
- 김영준, 황조혜. (2022). 외식업 종사원의 직무자원이 직무열의 및 이직의도에 미치는 영향: 개인-조직 적합성, 근무부서를 조절효과로.
서비스경영학회지, 23(3), 151-171.
- 김영희, 이태근. (2020). 사회복지기관종사자의 직무요구와 직무자원이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 직무소진의 매개변수를 중심으로.
한국정책과학학회보, 24(4), 81-107.
- 김우진. (2020). 외식기업 구성원의 직무요구, 직무자원과 프리젠티즘 및 이직의도 간 영향관계분석. **외식경영연구**, 23(4), 243-260.
- 김우진. (2022). 호텔기업 구성원의 직무요구, 직무자원과 직무열의 및 이직의도 간 관계: 직무요구-자원 모형 적용. **관광레저연구**, 34(6), 99-114.
- 김우진. (2022). 호텔조직 구성원의 직무요구, 직무통제와 직무소진 및 이직의도 간 다차원 관련성. **관광레저연구**, 33(5), 103-117.

- 김우호. (2017). **장애인복지관 사회복지사의 직무요구-직무자원이 소진에 미치는 영향: 자기효능감의 매개 효과.**
박사학위논문, 대구가톨릭대학교, 경산.
- 김유경. (2017). 고성과작업시스템의 지각, 직무만족, 직무성과와의 관계: 항공사 객실승무원을 대상으로. **관광연구저널**, 31(12), 101-115.
- 김점희. (2020). **직무요구와 직무자원이 방문요양보호사의 소진에 미치는 영향.** 박사학위논문, 경상대학교, 진주.
- 김준영, 이형룡. (2016). 직무탈진과 직무열의의 직무요구-자원 모델에서 직무자원 활용성의 조절효과: 호텔기업 종사원을 대상으로.
관광레저연구, 28(8), 127-148.
- 김준환. (2013). **사회복지사 이직의도 영향요인에 관한 연구.**
박사학위논문, 고려대학교, 서울.
- 김재규. (2012). **클센터 상담사의 업무과부하와 고객 스트레스가 이직의도에 미치는 영향에서 사회적 지원과 코칭리더십의 조절효과.**
석사학위논문, 대구대학교대학원, 경산.
- 김지희, 윤설민, 서원석. (2010). 호텔 구성원의 역할 스트레스 요인, 소진, 이직의도 간 영향관계 연구: 조직 커뮤니케이션의 조절효과를 중심으로.
관광연구, 25(3), 139-159.
- 김철수, 정순영. (2015). 고성과 작업시스템의 교육훈련이 조직성과에 미치는 매개효과연구: 유한김벌리 사례를 중심으로.
대한경영학회지, 28(9), 2367-2383.
- 김태구, 이계희. (2016). 호텔 고객접점직원의 지각된 고객언어폭력과 감정고갈: 감정고갈에 대한 핵심자기 평가의 직접 및 조절영향.
호텔관광연구, 18(4), 81-101.
- 김학주, 김명중, 김동수. (2017). 성격유형, 감정노동 그리고 직무만족과 이직의도간의 관계성 연구 : 특급호텔 조리 종사자를 중심으로.
관광연구저널, 31(6), 21-32.
- 김형철. (2021). 4차 산업혁명 시대 고성과인적자원관리 시스템이 은행의 인지된 성과에 미치는 영향 : 디지털역량의 매개효과와 디지털 조직문화

- 조절효과검증. **경영컨설팅연구**, 21(1), 9-20.
- 김효연, 방지영, 류기상. (2015). 커피전문점 종사자의 직무요구와 직무자원 (JD-R), 직무열의, 직무만족의 관계 연구. **외식경영연구**, 18(1), 95-115.
- 김희진, 현성협, 김인신. (2013). 호텔종사자의 직무요구와 직무자원, 직무열의, 자아효능감 및 업무성과 간의 관계연구. **관광학연구**, 37(8), 22-54.
- 나정숙. (2015). **한식당 조리종사원의 직무자원과 직무요구가 직무착근도 및 직무탈진에 미치는 영향**. 박사학위논문, 호남대학교, 광주.
- 나종문, 황진수. (2009). 지역자활센터 종사자의 이직의사에 미치는 영향요인에 관한 연구. **한국정책과학학회보**, 13(3), 257-286.
- 남기섭. (2017). 일-생활의 균형과 이직의도와와의 관계에서 심리적 웰빙의 매개 효과. **경영경제연구**, 39(2), 135-161.
- 류동우. (2019). 고성과작업시스템과 조직신뢰가 혁신성과에 미치는 영향에 관한 연구: HR부서 전략적 역할의 조절효과를 중심으로. **경영교육연구**, 34(5), 583-604.
- 류성민. (2021). 항공사 승무원의 업무과부하와 서비스 성과: 조절변수의 탐색. **대한경영학회지**, 34(5), 883-903.
- 문윤규, 남궁영. (2020). 5성급 호텔 종사원의 지각된 조직공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. **외식경영연구**, 23(1), 92-122.
- 문희원. (2021). 호텔 비대면 서비스 종사원의 직무요구와 직무자원(JD-R), 직무열의, 조직몰입에 관한 연구:연령차이 분석. **관광레저연구**, 33(10), 123-142.
- 문화체육관광부. (2022). **2021년 기준 관광동향에 관한 연차보고서**.
<https://www.mcst.go.kr/>
- 박규원. (2021). **호텔 근로자의 수면의 질, 일 생활 균형이 직무스트레스 및 이직 의도에 미치는 영향:교대 근로 여부에 따른 비교분석을 중심으로**. 석사학위논문, 세종대학교 대학원, 서울.
- 박대순. (2014). **한식다인스케이프가 관계품질 및 장기관계지향성에 미치는 영향: 한식당 유형과 지각된 가격을 조절효과로**.

- 박사학위논문, 경기대학교, 서울.
- 박동수, 홍춘철, 정성한. (2007). 소진의 직무요구-자원모형에서 감성지능의 조절역할. **조직과인사관리연구**, 31(1), 69-94.
- 박상언, 김민용. (2006). 직무요구와 직무소진 (Job burnout) 그리고 조직공정성 요인 간의 관계에 관한 연구. **경영학연구**, 35(2), 367-383.
- 박승택. (2012). **사회복지사의 이직의도와 소진에 영향을 미치는 요인: 직무스트레스와 조직몰입을 중심으로.**
박사학위논문, 원광대학교, 익산.
- 박세호, 나인강. (2017). 고성과작업시스템과 기업성과 간에 관한 실증 분석: 이직과 생산성에 미치는 효과를 중심으로.
인적자원개발연구, 20(2), 71-95.
- 박애준, 이연숙. (2019). 간호사의 진성리더십이 조직시민행동 및 이직의도에 미치는 영향. **학습자중심교과 교육연구**, 19(11), 745-761.
- 박양규, 백유진. (2016). 감정부조화-직무태도 간 관계에서 심리적 요인의 매개효과와 심리적 요인에 대한 종업원의 성격과 근속년수의 조절효과. **경영학연구**, 45(2), 615-658.
- 박옥경, 김필자. (2016). 직무요구-자원 모델에 기반을 둔 중환자실 간호사의 소진 구조모형. **임상간호연구**, 22(1), 88-98.
- 박용승, 손윤근. (2011). 고성과작업시스템에 대한 종업원의 인지도가 종업원의 고객지향 영역 초월 행동에 미치는 영향에 관한 연구.
인적자원관리연구, 18(1), 47-70.
- 박윤미. (2022). **항공사의 직무요구와 근로유연성이 객실승무원의 프리젠티즘, 소진, 직무성과에 미치는 영향.**
박사학위논문, 경희대학교, 서울.
- 박인규. (2005). **호텔 종사원의 직무착근도가 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구.** 박사학위논문, 대구대학교 대학원, 경산.
- 박인혜. (2018). **항공사 객실승무원의 직무요구와 직무차원이 직무소진과 직무열의에 미치는 영향에 관한 연구 : 심리적 자본의 조절효과를 중심으로.** 박사학위논문, 경기대학교, 수원.

- 박종욱, 김성수, 이용진. (2015). 혁신유인형 인사시스템이 팀 혁신 성과에 미치는 영향: 팀 창의적 과정의 매개효과를 중심으로.
인사조직연구, 23(2), 131-157.
- 박종욱, 김성수, 박광서. (2016). 고성과작업시스템에 대한 지각이 개인성과에 미치는 경향-목표지향성의 조절효과를 중심으로.
경영학연구, 45(1), 121-150.
- 박종욱, 손승연. (2017). 고성과 작업시스템 지각이 과업성과 및 창의성에 미치는 영향: 핵심자기평가의 조절효과를 중심으로.
인사조직연구, 25(2), 193-218.
- 박재완, 이정철. (2019). 외식서비스기업의 멘토링 프로그램이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. **문화산업연구**, 19(3), 55-61.
- 박준섭. (2021). 도시철도 차량직 종사자의 직무요구와 직무자원이 안전행동에 미치는 영향. 박사학위논문, 서울과학기술대학교, 서울.
- 박지성, 류성민. (2015). 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 조직역량의 매개효과를 중심으로, **대한경영학회지**, 28(7), 1813-1834.
- 박지성, 안성익. (2015). 고성과작업시스템이 종업원 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향: 인사기능의 매개효과를 중심으로.
경영연구, 30(2), 235-257.
- 박진아, 오세진. (2011). 직무과부하와 비합리적인 조직문화가 정서적 소진에 미치는 영향 : 심리적 분리의 매개효과.
한국심리학회지, 24(4), 809-825.
- 박철, 이진구. (2022). 기업 사무직 근로자의 직무자원, 심리적 자본, 학습민첩성, 직원몰입, 직무성과 간의 구조적 관계.
역량개발학습연구, 17(1), 111-141.
- 배종석, 사정혜. (2003). 인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구.
인사조직연구, 1(2), 133-169.
- 배호영. (2015). 고성과작업시스템과 조직성과 간의 관계에서 협력적 노사관계의 매개효과: 관계성 모형접근. **상업교육연구**, 29(6), 301-323.
- 백승근, 신강현, 김완석, 유지훈, 한영석. (2010). 조직의 정서 표현 규칙이

- 종업원의 직무태도에 미치는 영향: 정서노동 전략의 매개효과를 중심으로. **한국심리학회지**, 23(1), 27-51.
- 백승근, 신강현, 허창구. (2011). 서비스직 종업원의 정서노동 과정에서 정서지능의 매개된 조절효과 검증: 스트레스 교류모형과 직무요구-자원 모형을 중심으로. **한국심리학회지**, 24(2), 429-455.
- 서명선. (2007). 항공사 객실승무원의 조직문화특성과 서비스품질. **한국경영학회지**, 5(1), 159-173.
- 석은주. (2017). **항공사 객실승무원이 지각하는 직무요구-직무자원이 직무 성과에 미치는 영향: 자아탄력성의 조절효과를 중심으로.** 박사학위논문, 세종대학교, 서울.
- 성요한. (2020). **공공기관의 고성과작업시스템이 직무성과에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과와 조직지원 인식의 조절효과를 중심으로.** 박사학위논문, 울산대학교, 울산.
- 성요한, 조준, 운동열. (2021). 공공기관의 고성과작업시스템이 직무성과에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과를 중심으로. **생산성연구**, 35(4), 211-246.
- 손재근, 이정은. (2016). 호텔종사원의 역할갈등과 모호성이 근로의욕 및 직무태도간의 관계. **동북아관광연구**, 12(2), 175-195.
- 송지준. (2011). 서비스산업 종사원의 감정부조화, 소진, 조직몰입간의 구조적 관계. **고객만족경영연구**, 13(2), 103-123.
- 신은중. (2009). 고성과작업시스템의 ‘고성과’는 무엇에 의해 결정되는가?: 번들효과와 핵심관행 탐색을 중심으로. **산업관계연구**, 19(4), 43-69.
- 신정하, 김지은. (2008). 호텔관리자의 리더십과 조직문화가 직무태도에 미치는 영향. **호텔관광연구**, 10(4), 199-212.
- 신현정. (2019). **호텔 종사자가 지각하는 상사에 대한 신뢰와 이직의도·잔류 의도간의 영향관계: 고객접점부서와 지원부서 비교를 중심으로.** 박사학위논문, 세종대학교, 서울.
- 안병주, 차민석. (2016). 소진과 이직의도가 조직시민행동에 미치는 영향: 일-가정갈등의 조절효과. **산업경제연구**, 29(1), 411-433.

- 왕수명, 김진규. (2019). 서비스 접점 종사원의 직무스트레스 요인과 직무 만족에 미치는 영향: 항공사와 호텔 비교. **관광연구저널**, 33(1), 185-199.
- 양재완. (2016). 고성과 인적자원관리 제도의 수립 및 실행이 종업원의 공정성 지각 및 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. **조직과 인사관리연구**, 40(2), 135-161.
- 오정학, 육풍림. (2011). 카지노종사원의 직무요구, 직무자원과 소진 그리고 직무만족의 관계. **관광연구**, 26(4), 375-397.
- 유성원. (2020). 호텔직원의 역할 과부하와 감정노동이 직무스트레스 및 정서적 몰입을 통해 프리젠티즘과 조직시민행동에 미치는 영향. **동북아관광연구**, 16(3), 231-252.
- 유종우, 이희찬. (2017). 호텔종사자가 지각한 조직문화가 잔류의도 및 이직 의도에 미치는 영향관계연구: 호텔경영형태에 따른 조절효과를 중심으로. **관광연구**, 32(6), 141-166.
- 유희경, 김원, 정은경. (2009). 호텔종업원의 직무특성, 직무태도, 목표설정수준, 직무성과의 관계분석. **관광학연구**, 33(1), 113-135.
- 윤대균. (2004). 호텔조직에서의 서번트 리더십이 종사원의 태도에 미치는 영향. 박사학위논문, 대구대학교, 경산.
- 윤장원. (2006). 서비스직에서 직무요구와 직무자원이 직무탈진에 미치는 영향과 개인특성의 조절효과. **대한경영학회지**, 19(6), 2531-2559.
- 윤종갑. (2000). Mentor관계 형성이 공무원 직무태도에 미치는 영향 분석. 박사학위논문, 대구대학교 대학원, 경산.
- 윤준섭. (2012). 고성과 인적자원관리시스템의 구성요인, 인적자원유연성, 조직구성원, 태도의 관계. 박사학위논문, 부산대학교 대학원, 부산.
- 윤지영. (2019). 호텔고객의 불량행동이 직무스트레스, 감정노동 및 이직의도에 미치는 영향. 박사학위논문, 부경대학교 대학원, 부산.
- 양현교. (2015). 호텔직원의 여가 복지 시스템 만족과 레저만족이 직무스트레스, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 서울 시내 특1급 호텔을 대상으로. **관광레저연구**, 27(11), 393-409.

- 이규태. (2013). **호텔기업 고용관계 변화가 직무불안정성에 미치는 영향**. 박사학위논문, 세종대학교 대학원, 서울.
- 이대형, 이진춘. (2020). **직장 마음챙김, 직장영성 및 고성과작업체계가 조직 성과에 미치는 영향에 있어서 개인-조직 적합도의 매개효과**. **의사결정학연구**, 28(2), 27-48.
- 이미진. (2022). **방해적직무요구가 영유아 교사의 직무열의에 미치는 영향: 직무자원과 긍정심리 자본의 조절효과**. 박사학위논문, 인하대학교, 인천.
- 이미향. (2014). **감염관리간호사의 소진과 잔류의도 경로모형**. 박사학위논문, 대전대학교 대학원, 대전.
- 이상동. (2014). **호텔종사원의 일-가정 갈등이 직무태도에 미치는 영향**. **관광레저연구**, 26(5), 119-135.
- 이소희. (2015). **보육교사의 교사 효능감과 근무환경이 자기개발 욕구에 미치는 영향**. 석사학위논문, 중앙대학교 대학원, 서울.
- 이수정, 강경재, 류경민. (2021). **호텔 종사원의 역할스트레스와 혁신행동의 관계에서 감성지능과 직무열의의 매개효과**. **관광연구저널**, 35(9), 163-179.
- 이수희, 김맹선. (2016). **호텔 고성과 인적자원관리 관행이 조직성과에 미치는 영향: 인적자원 유연성의 매개효과**. **관광레저연구**, 28(1), 109-126.
- 이승미. (2004). **조직구성원의 윤리적 의사결정 의도의 영향요인에 관한 연구**. 박사학위논문, 이화여자대학교, 서울.
- 이은진, 남석인. (2017). **의료사회복지사의 직무요구가 직무만족, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구**, **사회복지연구**, 48(2), 233-266.
- 이용석, 이형룡. (2021). **호텔직원의 개인-직무접합성, 감정노동, 감정고갈, 이직의도간의 구조적 관계: 조직지원인식의 조절 효과**. **관광학연구**, 45(1), 199-223.
- 이재형. (2010). **호텔기업에서의 리더십과 조직문화 간의 관계와 직무태도에 미치는 영향**. **한국콘텐츠학회지**, 10(2), 452-461.
- 이정은. (2010). **호텔종사원의 감정노동이 감정부조화, 직무소진, 직무태도간의**

- 영향관계. **대한관광경영학회**, 25(2), 253-269.
- 이정현, 김동배. (2007). 고성과작업조직의 효과와 영향요인.
산업관계연구, 17(1), 1-38.
- 이주형, 이영면. (2010). 고성과작업시스템이 경영성과에 미치는 영향에 대한
국내 실증연구의 분석과 시사점. **인적자원관리연구**, 17(3), 43-63.
- 이진아. (2016). **중소기업 직장인의 직무요구 및 직무자원이 이직의도에
미치는 영향 : 직무소진의 매개효과**. 석사학위논문, 경성대학교, 부산.
- 이철우. (2000). **호텔 조직구성원의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입,
이직의도에 미치는 영향에 관한 연구**.
박사학위논문, 동아대학교 대학원, 부산.
- 인성호, 김미정, 정경일. (2016). 외식산업 종사자의 긍정심리자본이
서비스회복, 서비스품질, 고객관계의 질에 미치는 영향.
관광연구저널, 30(2), 63-76.
- 임금옥. (2015). **사회복지사의 직무요구 및 직무자원이 이직의도에 미치는
영향: 사이버 사회적지지 및 리더-멤버 교환관계의 조절효과를
중심으로**. 박사학위논문, 조선대학교, 광주.
- 임상화. (2017). **고객 불만이 객실승무원의 스트레스 및 직무태도에 미치는
영향**. 석사학위논문, 한국항공대학교, 고양.
- 임숙영, 이형룡. (2019). 국내항공사 운항승무원의 이직의도에 영향을 주는
요소 간 상대적 중요도 및 우선순위에 관한 연구: AHP기법을 사용
하여. **관광레저연구**, 13(7), 359-378.
- 임영이. (2018). **간호사의 이직의도와 조직시민행동**.
박사학위논문, 연세대학교 대학원, 서울
- 임재문. (2007). **멘토링 기능이 호텔직원의 역할스트레스와 직무태도 및
이직 의도에 미치는 영향**. 박사학위논문, 세종대학교, 서울.
- 장준원. (2018). **고성과작업시스템과 근로자의 부정적인 감정에 관한 연구:
직무소진과 직무긴장도와의 관계 중심으로**.
박사학위논문, 울산대학교, 울산.
- 장하원, 이수범. (2019). 호텔종사원의 BIG5 성격유형이 직무몰입에 미치는

- 영향. **외식경영학회**, 22(1), 229-249.
- 전인, 오선희, 안성익. (2013). 고성과작업시스템과 운영성과 간 관계:
다수준분석을 통한 종업원성과의 매개역할을 중심으로.
산업노동연구, 19(1), 65-104.
- 전해연. (2022). **호텔종사자의 고객지향성이 직무성과에 미치는 영향:
긍정심리자본의 조절효과와 직무몰입의 매개효과를 중심으로.**
박사학위논문, 세종대학교, 서울.
- 전현민. (2016). **호텔직원이 지각한 고성과인적자원관리가 비재무적 성과에
미치는 영향: 유연성, 협력적 노사 관계의 조절효과.**
박사학위논문, 세종대학교, 서울.
- 전현민, 이규태, 김이중. (2016). 호텔직원이 지각한 고성과 인적자원관리가
비재무적성과에 미치는 영향: 유연성의 조절효과.
호텔경영학연구, 25(4), 113-129.
- 정동연. (2017). **고객만족경영을 위한 고객접점서비스 표준 매뉴얼 개발.**
석사학위논문, 서울과학기술대학교, 서울.
- 정석준. (2022). **호텔종사원이 인식하는 조직변화가 직무스트레스와 이직
의도에 미치는 영향에 있어 조직후원 인식과 자아탄력성의
조절효과.** 박사학위논문, 호남대학교 대학원, 광주.
- 정승언. (2002). 직무스트레스에 대한 조직적 관리 전략에 관한 연구 :
생존자 증후군에 대한 사회적 지원의 조절효과를 중심으로.
인사관리연구, 26(1), 89-111.
- 정승언. (2009). 하향 영향력 전술이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한
리더-구성원 교환 관계의 조절효과. **국제경상교육연구**, 6(4), 505-527.
- 정원춘, 최호규, 이양원, 진영권. (2019). 공공기관의 고성과 인적자원관리
시스템이 조직몰입에 미치는 영향. **기업경영리뷰**, 10(1), 133-151.
- 정창윤, 김인신. (2015). 외식업 종사자의 심리적 주인의식을 향상시키는
긍정심리자본 및 직무자원 요인 고찰. **관광레저연구**, 27(4), 23-39.
- 정한경, 김호준, 정남호. (2020). 호텔종사원에 대한 교육서비스 품질이 지각된
가치, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향.

- 관광레저연구, 32(6), 199-214.
- 정현선. (2021). **항공사 객실승무원의 직무스트레스 요인이 이직의도에 미치는 영향**. 박사학위논문, 세종대학교 대학원, 서울.
- 정호일, 고종식. (2013). JD-JR Model의 검증 및 핵심적 자아평가(CSE)의 조절효과에 관한 연구. **한국산업경제학회**, 26(1), 181-200.
- 조민호, 윤동환. (2008). 관광호텔업 지원제도 평가에 관한 연구. **호텔경영학연구**, 17(6), 19-40.
- 조영삼. (2017). 목표지향성과 직무만족도: 동기부여의 매개역할 및 상사지원의 조절역할. **대한경영학회지**, 30(5), 835-855.
- 조민정, 김성수, 조진환. (2015). 인사부분의 전략적 참여와 고성과작업시스템의 실행-지각의 차이. **조직과 인사관리연구**, 39(2), 1-34.
- 조봉기. (2018). **호텔조직의 직무요구와 직무자원이 직무스트레스, 정서적 안녕, 프리젠티즘에 미치는 영향 연구**. 박사학위논문, 동명대학교, 부산.
- 조은미, 김정은, 이영면. (2022). 고성과작업시스템과 조직효과성과의 관계 연구:MZ세대의 조절효과를 중심으로. **대한경영학회지**, 35(3), 403-429.
- 조일현. (2022). 고성과작업시스템이 조직신뢰와 혁신에 미치는 영향: 현장관리자 참여의 조절효과를 중심으로. **리더십연구**, 13(3), 3-39.
- 조재영. (2022). **특급호텔 직원의 혁신행동을 향상시키는 조직과 개인 차원 지원의 하위결정요인: 서울 및 수도권 지역 중심으로**. 박사학위논문, 세종대학교, 서울.
- 주대진, 김진모. (2010). 농촌지도공무원의 직무몰입과 직무특성, 조직풍토, 역할보호성 및 전문성의 인과적 관계. **농업교육과 인적자원개발**, 42(4), 27-51.
- 주성민. (2022). 호텔조리종사원의 내부마케팅과 직무만족, 조직몰입, 이직의도 간의 관계연구. **외식경영학회**, 25(3), 309-332.
- 차현수. (2005). **현장 관리자의 서비스 리더십 특성이 종사자의 직무 태도와 서비스 성과에 미치는 영향**. 박사학위논문, 경기대학교 서비스경영전문대학원, 수원.

- 채신석. (2016). 직무요구와 직무자원이 호텔 종사원의 직무열의와 조직시민 행동에 미치는 영향. **호텔관광연구**, 18(5), 94-116.
- 최영준. (2014). 호텔 종사원의 직업존중감이 직무만족과 직무 몰입에 미치는 영향-부산지역특급호텔을 중심으로. **지역산업연구**, 38(4), 199-218.
- 최웅, 곽정환, 김경호. (2016). 호텔 레스토랑 오픈키친 환경이 조리종사원의 직무만족 및 직무몰입에 미치는 영향. **리조트연구**, 15(2), 87-102.
- 최윤실. (2020). **호텔직원의 개인-환경적합성이 감정노동에 미치는 영향**. 박사학위논문, 세종대학교, 서울.
- 최장호. (2010). 고성과 작업 시스템의 내적 적합성과 상황 적합성에 관한연구. **경영학연구**, 39(3), 577-593.
- 최종애. (2012). **호텔기업의 조직사회화 전략이 자긍심과 직무태도 및 호텔조직 충성도에 미치는 영향**. 박사학위논문, 경기대학교, 수원.
- 최한나, 손자영, 이은주. (2013). 청소년동반자의 직무요구, 심리적 소진, 이직 의도 간의 관계: 심리적 소진의 매개효과. **상담학연구**, 14(1), 191-207.
- 최항석. (2015). 항공사승무원이 지각하는 직장-가정갈등이 직무태도에 미치는 영향. **경영컨설팅연구**, 15(4), 93-101.
- 최현정. (2019). Y세대 호텔직원의 고성과 작업실천법(HPWP), 개인 및 팀 적응성과, 고객지향성의 인과적 관계 분석: '일의 의미'의 조절작용을 적용함. **한국조리학회**, 25(3), 108-121.
- 하용규, 강상묵. (2009). 호텔기업 인적자원관리시스템과 조직몰입의 관계에서 신뢰의 매개효과. **한국콘텐츠학회논문지**, 9(12), 865-876.
- 하용규, 김성대. (2014). 호텔기업 고객지향성이 고객충성도에 미치는 영향 : 신뢰, 몰입의 매개효과. **관광연구저널**, 39(2), 153-171.
- 하정남. (2014). 호텔종사원의 심리적 계약위반 지각과 이직의도의 관계에서 감성지능의 조절효과. **관광연구**, 29(5), 399-410.
- 한기완. (2014). **호텔 종사원이 지각하는 고객관련 스트레스가 감정노동과 이직의도에 미치는 영향에 있어 감성지능의 조절효과**. 박사학위논문, 호남대학교, 광주.
- 한정혜, 정규엽, 이규태. (2014). 항공사 승무원 가치제안이 직무만족 및 이직

- 의도에 미치는 영향. **관광연구저널**, 28(3), 75-87.
- 허문구, 문상미. (2010). 인적자원관리가 지식공유에 미치는 영향: 공유비전과 코드의 매개효과를 중심으로. **지식경영연구**, 11(1), 57-73.
- 현정우, 권기욱, 유효상. (2016). 고성과작업시스템과 기업성과: 조직문화 유형의 조절역할. **경영교육연구**, 31(4), 259-282.
- 홍기운, 정희남. (2012). 관광호텔의 조직문화가 종사원의 조직충성도, 직무몰입, 이직의도에 미치는 영향. **관광연구저널**, 26(6), 447-464.
- 홍승아, 류연규, 김영미, 최숙희, 김현숙, 송다영. (2008). **일가족양립정책의 국제비교 연구 및 한국의 정책과제**. 한국여성정책연구원 연구 보고서. <https://www.kwdi.re.kr/>
- 홍윤주, 김영중. (2020). 특급호텔 종사원이 인지하는 심리적 권한위임이 직무만족도, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. **외식경영연구**, 23(5), 53-71.
- 황승미. (2017). **직무요구-자원 이론을 이용한 항공사 객실승무원의 소진, 직무열의가 프리젠티즘에 미치는 영향**. 박사학위논문, 경희대학교, 서울.

2. 국외문헌

1) 서적

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press
- Ajzen, I. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood cliffs.
- Beatty, R. W., & Schneier, C. E. (1981). *Personnel administration: An experiential skill-building approach*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bohlander, George., Snell, Scott.(2004). *Managing Human Resources*,

- International student edition, 13th ed., Thomson Corporation, South-Western Cherniss, C., & Cherniss, C. (1980). *Staff burnout: Job stress in the human services*. Beverly Hills, CA : Sage.
- Cherrington, D. J. (1989). *The Management of Individual and Organizational Performance: Instructor's Manual for Organizational Behavior*. Allyn and Bacon.
- De Jonge, J., & Dormann, C. (2003). The DISC model: Demand-induced strain compensation mechanisms in job stress. In *Occupational stress in the service professions*. (pp.57-88). CRC Press.
- Fletcher, B., & Jones, F. (1996). Job control and health. MJ Schabracq, J, AM Winnubst and CL Cooper (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology*, John Wiley and Sons.
- Gerstein, L. H., & Shullman, S. L. (1992). *Counseling psychology and the workplace: The emergence of organizational counseling psychology*.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E.(2010). *Multivariate data analysis (7th es)*. Upper saddle river, NJ: Prentice Hall.
- House, J. S. (1981). *Work Stress and Social Support*, Deading, MA, Addison-Wesley.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1980). *Stress and Work: A Managerial Perspective*, Scott. Foresman and Company.
- Karasek, R. (1985). *Job Content Questionnaire and user's guide, rev. 1.1*. Lowell: University of Massachusetts.
- Karasek, R. (1990). *Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Health work.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Benson, G. (2001). *Organizing for high performance: employee involvement, TQM, reengineering, and knowledge management in the Fortune 1000: CEO report*.
- Luthans, F.(1989). *Organization Behavior*. New York: McGrew Hill, 5th ed., Marx, K., *Le Capital*(Paris: Editions Socials, 1950)

- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How Organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Pfeffer, J. (1998). The human equation: Building profits by putting people first. Harvard Business Press.
- Richter, P., & Hacker, W. (1998). Belastung and Beanspruchung: Strefi, Ennudung and Burnout im Arbeitsleben. Heidelberg, Germany: Asagner.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1998). Basic organizational behavior. Hoboken, NJ, USA: J. Wiley.
- Schnake, M. E. (1990). Human relations. Merrill Publishing Company.
- Szilagyi, A. D., & Wallace, M. J. (1983). Organizational behavior and performance. Glenview, Ill.: Scott, Foresman.
- Wright, P., & Nishii, L. (2006). Strategic human resource management and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis. Cornell University, Ithaca, NY. Cornell University, Ithaca, NY.

2) 논문

- Adler, P. S., Benner, M., Brunner, D. J., MacDuffie, J. P., Osono, E., Staats, B. R., & Winter, S. G. (2009). Perspectives on the productivity dilemma. *Journal of Operations Management*, 27(2), 99 - 113.
- Akkermans, J., Collings, D. G., da Motta Veiga, S. P., Post, C., & Seibert, S. (2021). Toward a broader understanding of career shocks: Exploring interdisciplinary connections with research on job search, human resource management, entrepreneurship, and diversity. *Journal of vocational behavior*, 126, 103563.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

- Ambrose, M. L., Arnaud, A., & Schminke, M. (2008). Individual moral development and ethical climate: The influence of person-organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 323-333.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). A Career Lexicon for the 21st Century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 28-39.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y., & Otaye, L. E. (2012). Impact of high performance work systems on individual-and branch-level performance: test of a multi level model of intermediate linkages, *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 287-300.
- Asante, D., Tang, C., Kwamega, M., & Asante, E.A. (2022). In pursuit of service encounter quality: Will service-oriented high-performance work systems benefit high-contact service industries?, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 68, 1-11
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., De Boer, E. & Schaufeli, W.B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands resources model to predict burnout and performance. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, *The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bearden, W.O., Sharma, S., & Teel, J.E. (1982). Sample size effects on chi

- square and other statistics used in evaluating causal models. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 425-430.
- Barrett, A., & O'Connell, P. J. (2001). Does training generally work? The returns to in-company training. *ILR Review*, 54(3), 647-662.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream, *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being, *Work, employment and society*, 28(6), 963-984.
- Boxall, P., S. H. Ang, & T. Bartram. (2011). Analysing the 'black box' of HRM: Uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1504-1532.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1), 279-307.
- Cappelli, P. & Newmark, D. (2001). Do 'High performance' Work practices Improve Establishment Level Outcomes?, *Industrial and Labor Relations Review*, 54(3), 737-775.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74.
- Chaudhuri, K. (2009). A Discussion on HPWS Perception and Employee Behaviour, *Global Business and Management Research*, 1(2), 27 - 42.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62 - 83.

- Cheung, C. M., Zhang, R. P., Cui, Q., & Hsu, S. C. (2021). The antecedents of safety leadership: *The job demands-resources model*. *Safety Science*, *133*, 104979.
- Cohen, S., and & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the hypothesis. *Psychological Bulletin*, *98*(2), 310–357.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001), Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 425–445.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010), Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A T heretical Extension and Meta-Analytic Test, *Journal of Applied Psychology*, *95*(5), 125–147.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of applied psychology*, *96*(3), 443–456.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of management Journal*, *39*(4), 802–835.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout, *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512.
- Demerouti E. & Bakker A. B. (2011). The Job Demands-Resources Model: Challenges for Future Research, *SA Journal of Industrial Psychology*, *37*(2), 974–982.
- De Reuver, R., Van de Voorde, K., & Kilroy, S. (2021). When do bundles of high performance work systems reduce employee absenteeism?

- The moderating role of workload. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(13), 2889-2909.
- Dimitrios M. Mihail & Panagiotis V. & Kloutsiniotis. (2016). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece. *European Management Journal*, 34(4), 424-438.
- Dorman, C., & Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout, *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61-82.
- Edwards, J. R. (1993). "Problems with the use of profile similarity indices in the study of congruence in organizational research". *Personnel Psychology*, 46(3), 641-665.
- Ehrnrooth, M., & I. Bjorkman. (2012). An integrative HRM process theorization: Beyond signalling effects and mutual gains. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1109-1135.
- Elfering, A., Christin Gerhardt, C., Simone Grebner, S., & Müller, U. (2017). Exploring Supervisor-Related Job Resources as Mediators between Supervisor Conflict and Job Attitudes in Hospital Employees. *Safety and Health at work*, 8(1), 19-28.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure, *Journal of Management*, 31(5), 758-775.
- Fagerlind, A-C., Gustavsson, M., Johansson, G., & Ekberg, K. (2013). Experience of work-related flow does high decision latitude enhance benefits gained from job resources? *Journal of vocational behavior*, 83(2), 161-170.
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investment, *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1), 78-95.

- Fogarty, T. J., Singh, J., Rhoads, G. K., & Moore, R. K. (2000). Antecedents and consequences of burnout in accounting: Beyond the role stress model. *Behavioral Research in accounting*, *12*, 31-68.
- Folger, R., & Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, *32*, 115-130.
- Galunic, D. C. & E. Anderson. (2000). From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment. *Organization Science*, *11*(1), 1-20.
- Gittell, J. H., R. Seidner & J. Wimbush. (2010). A relational model of how high-performance work systems work, *Organization Science*, *21* (2), 490-506.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories, *of Academy management Review*, *12*(1), 9-22.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, *10*(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, *33*(1), 64-86.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, *26*(3), 463-488.
- Gustafson, C. M. (2002). Employee turnover: A study of private clubs in the USA. *International Journal of Hospitality Management*, *14*(3), 106-133.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, *16*(2), 250-279.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). Multivariate data analysis. *Upper Saddle River, NJ: Prentice hall*, 5(3), 207-219.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & stress*, 22(3), 224-241.
- Harrison, D. A., Newman, D.A., & Roth, P. L. (2006). How important are Job Attitudes? Meta-Analytic comparisons of integrative behavioral outcomes. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325.
- Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross level effects of high performance work systems (HPWS) and employee well being: the mediating effect of organizational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology*, 84(3), 632.
- Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*, 23(6), 723-744.
- Holman, D., Chissick, C. & Tottrdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and well being in call center. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57-81.
- House, J. S. (1987). Social support and social structure. *Sociological Forum*, 2(1), 135-146.
- Huber, V. L. (1985), Effects of goal setting, and strategy on performance of a heuristic task. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 492-504.
- Hu Quio, Schaufeli W. B. & Taris T. W. (2011). The Job Demands - Resources Model; An Analysis of Additive and Joint Effects of

- Demands and Resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 181–191.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Hutchison, S., & Huntington, H. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R., Castillo, A., & Ruiz, L. (2021). Why don't high-performance work systems always achieve superior service in hospitality? The key is servant leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 152–163.
- Iverson, R. D. (1992). Employee intent to stay: An empirical test of a revision of the Price and Mueller model. Unpublished doctoral dissertation. University of Iowa.
- Jyoti, J., & Rani, A. (2019). Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: Moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 98, 166–176.
- IJorde-Bloom, P. (1988). Factors influencing overall job satisfaction and organizational commitment in early childhood work environments. *Journal of Research in Childhood Education*, 3(2), 107–122.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63(3), 341–367.
- Jyoti, J. & Rani, A. (2019). Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: Moderated mediation model, *Journal of Business Research*, 98(2), 166–176.
- Kakakhel, F, J & Khalil, S.H. (2022). Deciphering the black box of HPWS–innovative link: Modeling the mediatory role of internal social capital. *International Journal of Innovation Studies*, 6(2), 78–91.

- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 24(2), 285-308.
- Karatepe, O. M. (2013). High performance work practices, work social support and their effects on job embedness and turn-over intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 903-921.
- Karatepe, O. M., & Vatankhah, S. (2015). High-performance work practices, career satisfaction, and service recovery performance: a study of flight attendants. *Tourism Review*, 70(1), 56-71.
- Kehoe, R. R., & P. M. Wright. (2013). The Impact of High Performance Human Resource Practices on Employees Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
- King, C. and Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7), 938-971.
- Kim. S. S., Im, J.M., & Hwang, J. S. (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 68-82
- Kwon, K., D. Y. Jeong, J. Bae. (2010). The determinants and consequences of high performance work systems. *노동정책연구*, 10(4), 125-152.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 25, 217-271.
- Liao, H., Chuang, A., & Joshi, A. (2008). Perceived deep-level dissimilarity:

- Personality antecedents and impact on overall job attitude, helping, work withdrawal, and turnover. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(2), 106-124.
- Liao, H., Toya, K., T., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371-391.
- Lincoln, J. R. & A. L. Kalleberg. (1985). Work organization and commitment. *American Sociological Review*, 50(6), 738-760.
- Liu, C., Spector, P., & Jex, S. (2005). The relation of job control with job strains: A comparison of multiple data sources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 325 - 336.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- McDuff, E. M., & Mueller, C. W. (2000). The ministry as an occupational labor market: Intentions to leave an employer (church) versus intentions to leave a profession (ministry). *Work and occupations*, 27(1), 89-116.
- Melesse, S. A. (2016). The effect of high performance work systems utilization on firm performance: does human resource attribution of employees matter?. *Journal of Human Resource Management*, 19(2), 63-74.
- Messersmith, J.G., Patel. P. C., Lepak. D.P. & Gould-Williams. J.S. (2011), "Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance," *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of applied psychology*, 67(1), 53-59.

- Miles, R. H., & Perreault, W. D. Jr. (1976). Organizational role conflict: its antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, 19-44.
- Morran, d.k., Robison, F.F., Stockton, R. (1985). Feedback exchange in counseling groups: An analysis of message content and receiver acceptance as a function of leader versus member delivery, session, and Valence. *Journal of Counseling Psychology*, 32(1), 57-67.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Nadler, D., Tushman, M., Tushman, M. L., & Nadler, M. B. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. Oxford University Press.
- Karatepe, O. M. (2012). Job resources, work engagement, and hotel employee outcomes: a time-lagged analysis. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 25(3), 644-665.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it?. *ILR Review*, 47(2), 173-188.
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). Is it worth it? Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion: The mediating role of job demands and job resources. *European Management Journal*, 38(4), 565-579.
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102610.
- Parkes, K. R. (1994). Personality and coping as moderators of work stress processes: Models, methods and measures. *Work & Stress*, 8(2), 110-129.

- Pare, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resource practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professional' turnover intentions. *Group and Organization Management, 32*(3), 326-357.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review, 40*(2), 96-124.
- Radic, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). Job demands job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management, 88*, 102518.
- Rehman, S. U., Mohsin Shahzad, M., Farooq, M.S., & Javaid, M. U. (2020). Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's job-attitudes and job-outcome. *Asia Pacific Management Review, 25*(1), 38-47.
- Rizzo, JR., House, RJ. & Lirtzman, SI. (1970). Role conflict and ambiguity in complex Organization. *Administration Quarterly, 18*(1), 60-74.
- Schaufeli B. W. & Bakker B. A. (2004). Job demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement; A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International, 20*(5), 446-463.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 30*(7), 893-917.
- Schmidt, S., Roesler, U., Kusserow, T., & Rau, R. (2014). Uncertainty in

- the workplace: Examining role ambiguity and role conflict, and their link to depression—a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 91-106.
- Schuler, R. S. (1989). Strategic human resource management and industrial relations. *Human Relations*, 42(2), 157-184.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.
- Shipton, H., M. A. West, J. Dawson, K. Birdi, & M. Patterson. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27.
- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 558-569.
- Sohn, J. K., Hyun, Y. H., & Nam, J. H. (2014). An examination of the structural relationships between the five-star hotel employees' emotional labor, the organizational citizenship behavior and the turnover intention. *Korean Journal of Business Administration*, 27(12), 2309-2329.
- Stockton, R.A., & Morran, D. k. (1981). Feedback exchange in personal growth groups: Receiver acceptance as a function of valence, session, and order of delivery, 28(6), 490-497.
- Subramony, M. (2009). A meta analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.
- Sun, L. Y., Aryee, S. and Law, K. (2007). High- Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective.

- The Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1 - 29.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Tannenbaum, S. I., Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 239-252.
- Tang, T. W., & Tang, Y. Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: the role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 885-895.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Thatcher, J. B., Stepina, L. P., & Boyle, R. J. (2003). Turnover of information technology workers: Examining empirically the influence of attitudes, job characteristics, and external markets. *Journal of Management Information Systems*, 19(3), 231-261.
- Tnay, E., Othman A. E., Siong, H. C., & Lim. S. L. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover

- intention. *Social and Behavioral Sciences*, 97, 201-208.
- Tu, Y., Li, D., & Wang, H. (2021). COVID-19-induced layoff, survivors' COVID-19 related stress and performance in hospitality industry: The moderating role of social support. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 1-8.
- Van de Doef, A., & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87-114.
- Vandenberg, R. J. & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict thrnover behavior?. *Human Relations*, 52(10), 1313-1336.
- Van den Broeck, A., de Cuyper, N., de Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: differentiating job hindrances and job challenges in the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735-759.
- Van Veldhoven, M. (2005). Financial performance and the long-term link with HR practices, work climate and job stress. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 30-53.
- Walsh, G. (2011). Unfriendly customers as a social stressor - An indirect antecedent of service employees' quitting intention. *European management journal*, 29(1), 67-78.
- Wetzels, M., de Ruyter, K., & Bloemer, J. (2000). Antecedents and consequences of role stress of retail sales persons. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7(2), 65-75.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of

- HR practices on the performance of business units. *Human resource management journal*, 13(3), 21-36.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P., & Nishii, L. (2006). Strategic human resource management and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis. Cornell University, Ithaca, NY.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as non additive predictors of workplace turnover. *Journal of management*, 33(2), 141-160.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- You, S. W., Kim, J. R., & Kim, J. R. (2019). What Affects the Public Relations Practitioners' Job Performance? : *An Application of the JD-R Model*. *홍보학연구*, 23(1), 1-25.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W., Jr. & Lepak, D.P. (1996). "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance." *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology and Health*, 16(5), 527-545.
- Zhang, M., Di Fan, D., & Zhu, C. J. (2014). High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 423-435.

3. 기타문헌

동아일보. (2022). 특급호텔들‘제주러시’2년내 5성급 3곳 더 몰려온다.

<https://www.donga.com/news/article/all/20220821/115076043/1>

비즈니스위치 2022.07.12. ‘특급호텔들의 제주 혈투...올해가 승부처’

특급 호텔들의 ‘제주 혈투’...올해가 ‘승부처’ (bizwatch.co.kr)

제주특별자치도관광협회. (2022). 2022년 9월 관광객입도현황.

<http://www.visitjeju.or.kr>

<설문지>

고성과작업시스템과 직무요구-자원 및 이직의도에 관한 연구

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응답해주셔서 깊이 감사드립니다.

저는 제주대학교 대학원에서 관광경영학을 전공하는 박사과정 학생으로 호텔종사원의 고성과작업시스템과 직무요구-자원 및 이직의도에 관한 논문을 준비하고 있습니다. 귀하의 모든 응답은 통계법 제 8조에 의거하여 오직 연구목적으로만 사용되며, 모든 내용은 익명으로 처리됩니다. 귀하의 솔직하고 성의 있는 응답은 저의 논문 작성에 소중한 자료가 될 것입니다. 협조해주셔서 감사합니다.

2022. 2월

연구자 : 박 영 준 (제주대학교 대학원 관광경영학과)

연락처 : 010-9508-8282, E-mail: yj5827@hanmail.net

지도교수 : 이 상 목(제주대학교 관광경영학과 교수)

I. 일반적 특성에 관한 질문입니다. 해당란에 표시(V)해 주십시오.

1. 귀하의 성별은?

- ① 남 ② 여

2. 귀하의 연령은?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상

3. 귀하의 결혼여부는?

- ① 미혼 ② 기혼 ③ 기타

4. 귀하의 교육정도는?

- ① 고졸이하 ② 2년제 대학 재학/졸업 ③ 4년제 대학 재학/졸업 ④ 대학원 재학/졸업

5. 귀하의 근무부서는?

- ① 식음 (F&B) ② 조리 (Culinary)

6. 귀하의 근무경력은?

- ① 2년미만 ② 2년이상~5년미만 ③ 5년이상~10년 미만 ④ 10년이상~15년 미만
⑤ 15년 이상

7. 귀하의 직급은?

- ① 사원 ② 주임 ③ 대리 ④ 과장 ⑤ 차장 ⑥ 부장 ⑦ 기타

8. 귀하의 고용형태는?

- ① 정규직 ② 비정규직(인턴직 등)

9. 귀하의 월 소득수준은?

- ① 200만원 미만 ② 200만원-300만원 미만 ③ 300-400만원 미만 ④ 500만원 이상

Ⅱ. 다음은 귀하가 근무하고 있는 호텔에 해당하는 내용에 표시(V)해 주십시오

설 문 항 목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사의 직원 채용은 세심한 주의와 노력을 기울인다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 회사는 직원 개인의 능력개발을 적극 권장한다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 회사는 직원들의 능력을 개발할 수 있도록 교육 기회를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 회사는 직원 교육 및 능력개발에 적극적이다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 회사는 직원들이 원하는 기간 동안 근무할 수 있도록 배려한다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 회사는 개인 및 조직성과와 연계하여 성과급을 지급한다.	①	②	③	④	⑤
7	우리 회사의 경영이익을 직원 개인에게 성과급으로 지급한다.	①	②	③	④	⑤
8	우리 회사는 직원이 직무에 대한 의사결정을 내릴 수 있도록 한다.	①	②	③	④	⑤
9	우리 회사는 내가 업무를 하는 동안 혼자서 결정할 수 있는 권한과 책임을 부여한다.	①	②	③	④	⑤
10	우리 회사는 직원 스스로 고객 문제를 해결하는 방법을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
11	우리 회사는 직원에게 권한과 책임을 위임해 준다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 귀하가 근무하고 있는 호텔에 해당하는 내용에 표시(V)해 주십시오

설 문 항 목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 업무시간에 휴식을 취할 시간이 많지 않다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 많은 업무를 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	내가 맡은 업무량은 공정하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 업무수행 시 나의 생각이 잘 반영되도록 한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 상사와 업무수행 방법에 대한 이야기를 자주 나누려 한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 나의 업무에 대해 어느 정도 재량권이 있다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 귀하가 근무하고 있는 호텔에 해당하는 내용에 표시(V)해 주십시오

설 문 항 목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 빠른 시일 내에 회사를 그만 둘 생각 이다	①	②	③	④	⑤
2	나는 현재 호텔에 만족하지 않고 다른 호텔 에서 일할 생각이 있다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 회사를 그만두고 싶은 생각이 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 가능한 이 회사에 남아있고 싶지 않다.	①	②	③	④	⑤

- 감사합니다 -

ABSTRACT

**The Impact of High Performance Work System on Job Demands–Job
Resources, and Turnover Intention
: Focused on the Moderating Effect of Hotel Job (F&B VS. Culinary)**

by Yeong–Jun Park

Department of Tourism Management
The Graduate School of Jeju National University

The hotel industry is a human resource-oriented industry, and various services can occur at the point of contact with customers(MOT). The attitude and behavior of hotel employees directly affect the overall quality of service, which is the key to determining a company's competitive advantage and success according to its ability to provide services.

These factors can improve organizational performance by inducing employees' ability, motivation, and participation opportunities in strategic human resource management(SHRM), so human resource management should be dealt with critically at the organizational level.

In previous studies on High Performance Work Systems(HPWS), studies have been reported focusing on performance and organizational commitment at the organizational level, and the relationship between high performance work systems, organizational performance, and job attitudes has been reported.

Therefore, in confirming the relationship between high performance work system and job attitude as a strategic human resource management method,

Job demands–Job resources seem to have a moderating effect on employee’s job attitude.

In this study, based on the research model, intend to conduct empirical verification along with theoretical reviews of existing studies. Through the theoretical background, logical concepts of high–performance work system, job demand–resources, and turnover intention are established, and a structural research model between measurement factors is established to verify the causal relationship between major variables.

A questionnaire survey with pre–test was completed, targeting F&B/Culinary. Total 450 questionnaire were distributed to employees of 10 5–star hotels in Jeju, and only 386 samples were regarded as effective for statistical analysis.

To verify the hypotheses, a statistical programs SPSS 23.0 and Amos 21.0. was used for frequency analysis, descriptive analysis, factor analysis, reliability test. In order to examine the conceptual validity of the measurement items, a confirmatory factor analysis was performed, and discriminant validity was computed to see the difference between variables. In addition, structural equation model analysis was conducted to test the significance of direct and indirect effects.

Prior to verification of hypotheses, validity and reliability test were carried out, and according to the result, it was proved that High Performance Work Systems(HPWS) were consisted of 3 sub factors, ‘Recruitment/Training’, ‘Hiring/Evaluation’, and ‘Decision–making/Job clarity’. And ‘Job–demands’, ‘Job–resources’, ‘Turnover Intention’ were derived as a single factor.

From the hypotheses verification by empirical analyses, the following results were deducted.

First, ‘Decision–making/Job clarity’ have a positive significant effect on job demand. Second, ‘Recruitment/Training, and Decision–making/Job clarity’ have positive significant effects on job resources. Third, ‘Recruitment/Training’ was

found to have a positive effect on turnover intention. Fourth, 'Job-demands' was found to have a positive effect on turnover intention, and fifth, 'Job-resources' was found to have a positive effect on turnover intention.

The implication deducted by the above study results were as follows.

For one thing, these results support that the more delegated authority and discretionary powers are given to employees, the more they can promptly respond to crisis situations and increase work efficiency, and that this opportunity promoting personnel system has a positive effect on organizational performance.

Second, it was understood that consistent high-performance work system is an important prerequisite for improving job performance in order to improve employees' competency (A), motivation (M), and opportunity (O). And It can be interpreted that the stronger the employee's intrinsic growth motivation, the higher the job enthusiasm and job commitment in the process of performing the job, which has a positive effect on job resources.

Thirdly, it was found that it is important for individuals to continuously increase their value in a rapidly changing environment, and that employees do not stay in the present and recognize opportunities such as transfer between departments and career management as important. These results indicated that job satisfaction decreases and the probability of decision to leave a job increases when employees are not satisfied with extrinsic compensation such as salary or treatment compared to the high levels of Job-demands demanded by the company. In other words, it can be explained that the Job-resources of hotel employees are also related to the job environment, they have discretionary power in the work process, and the more opinions are reflected, the higher the desire for growth to improve service quality.

Finally, as a result of the analysis of the 'Moderating effect according to job', there was a significant difference between the F&B VS. Culinary. Hotel companies need to create a favorable work environment for employees in the

F&B department by reducing the difference in perception of work environment factors, and create a free organizational atmosphere and a fair personnel evaluation system. A harmonious organizational atmosphere should be created through in-company communication programs to increase organizational cohesion and teamwork.

The limitations of this study are as follow:

As the research population was limited to the employees of a 5-star hotels in Jeju, there are limitations in generalizing the research results. Therefore, in future research, it is expected that there will be more meaningful research results by expanding and comparing the research subjects to various regions.

In the future, it is expected that researches supplemented with these problems will be continuously made to suggest implications for human resource management measures throughout the tourism industry through verification not only in hotel companies but also in the service industry as a whole.

<감사의 글>

2009년 근무를 마치고 집으로 돌아가는 길에 ‘꿈과 열정을 갖고 공부하는 사람은 언제나 청춘’이라는 문구를 보고 당시 일상에 지쳐 무기력해진 나를 다시 일으켜 세우기 위해 대학원에 진학하게 되었습니다. 회사업무로 바쁜 와중에 늘 시간에 쫓기며 다녔던 학교지만 교수님들에게 많은 지식과 지혜를 얻었고, 같이 수업을 들었던 동료 선생님들과도 즐겁게 지냈기에 제 인생에서 가장 빛났던 시간이었던 것 같습니다.

그렇게 박사과정을 마치고 나서는 회사업무에 치중하다 보니 학교를 멀리하게 되었고 다시 돌아오기까지 상당한 시간이 흘렀습니다. 8년 만에 다시 찾은 학교는 많이 변해있었고, 무엇보다 새로운 지도교수님을 결정해야 하는 상황에 다소 당황스럽기도 했습니다. 그때 이상목 교수님을 만나게 되었고, 처음 인사드리는데 자리에서 일면식도 없는 저를 환영해주시고 응원해주시며 논문을 시작할 수 있는 힘과 용기를 주셨습니다. 논문지도 과정에서 저의 부족함을 크게 느끼셨음에도 불구하고 제가 끝까지 달려올 수 있도록 꼼꼼히 지도해주신 이상목 교수님께 진심으로 감사의 말씀을 전합니다. 학문적 지식뿐만 아니라 형으로서 조언해주신 모든 귀중한 말씀들이 저의 마음을 더욱 풍요롭게 해주었습니다.

오랜만에 돌아온 학교에서 저를 반갑게 맞아 주시고 격려해 주신 모든 교수님께 감사 인사를 전합니다. 늘 인자하신 모습으로 인생의 지혜를 가르쳐 주신 박시사 교수님, 학자로서의 아낌없는 조언과 격려로 끝까지 논문의 방향성을 이끌어주신 서용건 교수님, 새로운 관점에서 접근할 수 있도록 따뜻한 관심과 조언을 주신 홍성화 교수님, 트렌드에 맞게 논문을 디자인해주신 박운정 교수님, 논문의 완성도를 높일 수 있도록 학문의 깊이를 더한 세심한 지도를 해주신 이연우 교수님, 마지막까지 최선을 다해 완주 할 수 있도록 응원해주신 강주현 교수님과 백주아 교수님께 다시 한번 고개 숙여 깊은 감사의 인사를 전합니다.

그리고 인생에서 가장 중요한 지혜인 ‘경청’에 대해서 몸소 알려주시며 꼭 지켜나갈 수 있도록 진심 어린 조언을 해주신 호텔신라 이부진 대표이사님께도 존경과 감사의 마음을 전합니다. 나의 모든 발걸음을 함께하며 회사 생활에 큰 힘

이 되어 주신 호텔신라 커뮤니케이션 팀장님, 이창열 총주방장님, 이석춘, 조찬우, 김준기 차장님 그리고 임태형, 박철규, 백철민, 조원상 이하 직장 동료 및 모든 선·후배님에게도 깊은 감사의 말씀을 전합니다.

제주대학교 271호 식구들 응원 덕분에 즐겁게 논문을 마무리할 수 있었습니다. 배두환, 이훈우, 이은경, 김병필, 주기화, 김태훈, 김민석, 문성조, 임희빈 선생님과 함께한 모든 시간들을 소중히 간직하며 언젠가 꼭 한번은 제가 진정한 도움이 될 수 있는 사람으로 보답하고 싶습니다.

마지막으로 지금은 하늘에 계신 우리 이필옥 할머니, 그리고 절없는 막내아들을 위해 늘 기도해주시는 부모님과 막내 동생의 행복한 삶을 응원하는 누나들에게 진심으로 고마움을 전합니다.

‘나무는 잎사귀의 영양분을 통해 다음 해를 기약하지만, 사람은 과거의 경험을 통해 미래를 설계한다.’는 말을 항상 가슴에 새기고 있습니다. 주어진 자리에서 머무르지 않고 더 나은 제가 되기 위해 모든 일에 진심을 담겠습니다.

이 논문은 언제나 내 편인 아내와 하나뿐인 우리 아들 박주원에게 바칩니다.

도움을 주신 모든 분들께 진심으로 감사드립니다.

2023년 6월

박 영 준