



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](#)

경영학 박사학위 논문

고성과작업시스템과 근로자의 부정적인  
감정에 관한 연구 : 직무소진과  
직무긴장도와의 관계 중심으로

(A study on the negative emotions of HPWS :  
the relationship between burnout and job strain)

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학과

장 준 원



고성과작업시스템과 근로자의 부정적인  
감정에 관한 연구 : 직무소진과  
직무긴장도와의 관계 중심으로

(A study on the negative emotions of HPWS :  
the relationship between burnout and job strain)

지도교수 윤동열

이 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2018년 2월

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학과

장준원



장준원의 경영학 박사학위 논문을 인준함

심사위원 김성훈



심사위원 박정민



심사위원 류성민



심사위원 권기욱



심사위원 윤동열



울산대학교 일반대학원

2018년 2월



## 감사의 글

기계공학 밖에 모르던 공돌이가 경영학이라는 학문을 처음 접하던 2015년은 모든 것이 새롭고 재미있는 시간을 보냈습니다. 수업시간은 공단의 울산생활에서 몇 안 되는 힐링의 시간이었습니다. 끝까지 포기하지 않도록 믿어주고 챙겨준 아내 정희, 큰딸 채인, 둘째 효인, 막내 서인 모두 함께 있어 가능했습니다.

이 험난한 과정의 처음부터 마지막까지 도와주신 윤동열 지도교수님, 심사위원장 이신 김성훈 교수님, 박정민 교수님, 그리고 멘탈의 붕괴를 경험하게 해주신 권기욱 교수님, 류성민 교수님께 깊은 감사를 드립니다. 특히 끝까지 믿어주시고 지지해주신 윤동열 교수님, 매번 교수님에 기대에 미치지 못해 죄송했습니다. 항상 진심어린 이야기로 조언을 해주신 김성훈 교수님, 연구자로서 마음가짐을 잊지 않도록 하겠습니다.

정신없이 바쁜 일정에도 수업에 참석할 수 있도록 배려를 해주신 국장님, 팀장님과 차장님을 포함한 팀원 여러분 감사합니다. 많은 양의 설문임에도 적극적으로 작성해주신 일학습지원국, 훈련품질향상센터 동료들과 모바일로 설문을 참여해주신 모든 분들께 감사를 드립니다. 지금은 다른 곳에 계시지만 2년 동안 함께 수업을 들으면 도움을 주신 윤석호 본부장님, 윤채원 대리에게도 감사드립니다.

이 글을 작성하고 있는 순간까지도 마감의 압박에서 포기하지 않도록 챙겨주시고 기운을 주시는 김현생 지사장님, 손종배 위원장님 정말 감사드립니다.

끝으로, 멀리 울산에서 공부를 이유로 찾아뵙지도 못했지만 물심양면으로 도움을 주시는 아버지, 어머니, 그리고 아빠가 챙겨주지 못하는 것을 조카들에게 지원해주는 동생에게 감사드립니다.

지금까지 많은 분들의 도움을 받고 이렇게 결실을 맺게 되었습니다. 앞으로도 받은 도움을 모두 되돌려 드릴 수 있도록 열심히 하겠습니다.

2018년 2월

장 준 원 올림





## 국 문 초 록

### 고성과작업시스템과 근로자의 부정적인 감정에 관한 연구 : 직무소진과 직무긴장도와의 관계를 중심으로

HRD컨설팅학과 장 준 원

시시각각 변화하는 시장 환경 속에서 기업은 지속적인 성과를 창출하기 위해 많은 노력을 하고 있다. 기업 간의 경쟁이 치열해지면서 직원들의 직무에 대한 부담이 증가함에 따라 근로자의 부정적인 감정을 줄이기 위한 다양한 방법이 연구되고 있다. 그 중 전략적 인사관리의 한 방법인 고성과 작업시스템(HPWS : High Performance Work System)이 근로자의 감정에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 연구이다. 고성과 작업시스템의 도입 또는 적용을 하는데 있어 근로자의 관점에서 안정적으로 정착할 수 있는 방법을 모색하고자 한다. 따라서, 본 연구는 근로자가 지각하고 있는 고성과 작업시스템과 부정적인 감정의 한 가지인 냉소주의의 관계를 확인한다. 그리고 근로자의 직무소진과 직무긴장이 미치는 영향을 밝히고자 한다.

연구대상은 공공기관과 지방공기업의 근로자를 중심으로 하고, 공무원과 민간기업의 근로자도 일부 포함하였다. 설문조사는 한국노총 공공노조연맹에 소속된 기관과 일반기업에는 우편을 통한 설문과 온라인 설문을 병행하여 실시하였다. 2017년 8월 21일부터 9월30일 실시하였으며, 116개 기관 928부가 배부되어 58개 기관 428부가 회수되어 불성실 응답을 제외한 356부가 분석에 활용되었다.

연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

- 첫째, 지각된 고성과 작업시스템과 냉소주의는 부(-)의 영향을 미친다.
- 둘째, 지각된 고성과 작업시스템과 직무소진은 부(-)의 영향을 미친다.
- 셋째, 직무소진은 지각된 고성과 작업시스템과 직무소진의 관계를 매개한다.

넷째, 직무긴장은 지각된 고성과 작업시스템과 직무소진의 관계를 조절한다.  
다섯째, 지각된 고성과 작업시스템과 냉소주의의 관계에서 직무긴장과 직무소진은 조절된 매개효과가 나타난다.

본 연구의 결과로부터 얻을 수 있는 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 직무긴장은 고성과 작업시스템이 근로자의 부정적인 감정에 영향을 미치는 중요한 변수임을 밝혀냈다. 둘째, 고성과작업시스템이 근로자의 심리상태나 행동에 긍정적인 영향 또는 부정적인 영향이 나타나는 원인을 찾아냈다.

셋째, 공공기관의 고성과 작업시스템의 운영에 있어 근로자의 부정적인 감정에 대한 관점연구가 이루어 졌다.

넷째, 회기분석을 통한 조절효과와 매개효과를 개별 검증하는 것과 SPSS Process를 통해 점검하는 것이 차이를 방법론적인 결과의 차이를 실증사례로 제시하였다.

향후 연구방향으로는 조직단위의 고성과 작업시스템에 대한 연구와 근로자의 심리상태의 변화를 확인할 수 있는 종단연구가 필요하다.

**주제어 : 고성과작업시스템, 냉소주의, 직무소진, 직무긴장, HPWS**

# 목 차

<감사의 글>

<국문 초록>

제1장 서론 .....	1
제2장 이론적 배경 .....	4
제1절 고성과 작업시스템 .....	4
1. 고성과 작업시스템의 정의 .....	4
2. 고성과 작업시스템의 선행연구 .....	10
제2절 냉소주의 .....	17
1. 냉소주의의 정의 .....	17
2. 냉소주의의 선행연구 .....	18
제3절 직무소진 .....	22
1. 직무소진의 정의 .....	22
2. 직무소진의 선행연구 .....	23
제4절 직무긴장 .....	26
1. 직무긴장의 정의 .....	26
2. 직무긴장의 선행연구 .....	27
제3장 연구방법 .....	30
제1절 연구모형 .....	30
제2절 가설설정 .....	31
1. 고성과작업시스템과 냉소주의 .....	31
2. 고성과작업시스템과 직무소진 .....	34

3. 고성과작업시스템과 냉소주의, 직무소진의 관계 .....	35
4. 직무긴장의 조절역할 .....	37
5. 고성과작업시스템, 냉소주의, 직무소진, 직무긴장의 관계 .....	39
제3절 변수의 측정 .....	40
1. 고성과 작업시스템 .....	40
2. 냉소주의 .....	41
3. 직무소진 .....	41
4. 직무긴장 .....	41
6. 통제변수 .....	42
제4절 표본의 구성 및 분석방법 .....	43
1. 표본의 구성 .....	43
2. 분석방법 .....	44
<b>제4장 연구결과 .....</b>	<b>45</b>
제1절 측정변인의 일반적 특성 .....	45
제2절 신뢰도 및 타당성 검증 .....	49
1. 주요변인의 기술통계량 .....	51
2. 고성과작업시스템 .....	53
3. 냉소주의 .....	54
4. 직무소진 .....	55
5. 직무긴장 .....	55
제3절 상관관계 분석 .....	56
제4절 가설 검증 .....	58
1. 고성과작업시스템과 냉소주의 관계 .....	58
1) 고성과작업시스템 하위변인과 변화·관리의 냉소의 관계 .....	60
2) 고성과작업시스템 하위변인과 기질적인 냉소의 관계 .....	61
2. 고성과작업시스템과 냉소주의, 직무소진의 관계 .....	62
1) 동기와 변화·관리의 냉소, 직무소진의 하위변인과의 관계 .....	64

2) 참여기회와 변화·관리의 냉소, 직무소진의 하위변인과의 관계 .....	67
3) 동기와 기질적인 냉소, 직무소진의 하위변인의 관계 .....	70
3. 고성과작업시스템과 직무소진의 관계 .....	73
1) 고성과작업시스템과 직무소진의 관계 .....	75
4. 고성과작업시스템과 직무소진의 하위변인, 직무긴장의 관계 .....	77
1) 참여기회와 감정소진, 직무긴장의 관계 .....	79
5. 고성과작업시스템과 냉소주의, 직무소진, 직무긴장의 관계 .....	84
1) 참여기회와 변화·관리의 냉소, 개인의 성취, 직무긴장의 관계 .....	86
제5절 연구결과 논의 .....	88
1. 고성과작업시스템과 냉소주의의 관계 .....	88
2. 고성과작업시스템과 직무소진의 관계 .....	90
3. 고성과작업시스템과 냉소주의, 직무소진의 관계 .....	90
4. 고성과작업시스템과 직무소진, 직무긴장의 관계 .....	92
5. 고성과작업시스템과 냉소주의, 직무소진, 직무긴장의 관계 .....	94
<b>제5장 결론</b> .....	<b>96</b>
제1절 연구 요약 .....	95
제2절 시사점 .....	97
제3절 한계점 및 향후 연구방향 .....	99
참고문헌 .....	100
Abstract .....	113
[부록] 설문지 .....	116

## 표 목 차

<표1> 고성과작업시스템(HPWS)의 구성요소(해외사례) .....	6
<표2> 고성과작업시스템(HPWS)의 구성요소(국내사례) .....	9
<표3> 고성과작업시스템(HPWS)의 선행연구 .....	12
<표4> 냉소주의(Cynicism)에 대한 선행연구 .....	21
<표5> 직무소진(Burnout)에 대한 선행연구 .....	25
<표6> 직무긴장(Job Strain)에 대한 선행연구 .....	29
<표7> 응답자의 일반적 특성 .....	46
<표8> 응답자의 기관 특성 .....	47
<표9> Barlett의 구형성 검정 및 KMO 측정 결과 .....	48
<표10> 전체 변수에 대한 요인분석 및 신뢰도 결과 .....	49
<표11> 주요 변인의 기술통계량 .....	51
<표12> 주요변인의 상관관계 분석 결과 .....	56
<표13> 고성과작업시스템과 냉소주의의 회귀분석 결과 .....	58
<표14> 고성과작업시스템의 하위변인과 냉소주의 하위변인의 회귀분석결과 ·	60
<표15> 고성과작업시스템과 냉소주의, 직무소진의 회귀분석 결과 .....	62
<표16> 동기와 변화·관리 냉소, 직무소진 하위변인의 회귀분석 결과 .....	65
<표17> 참여기회와 변화·관리 냉소, 직무소진 하위변인의 회귀분석 결과 .....	68
<표18> 동기와 기질적인 냉소, 직무소진 하위변인의 회귀분석 결과 .....	71
<표19> 고성과작업시스템과 직무소진의 관계 회귀분석 .....	73

<표20> 고성과작업시스템(동기, 참여기회)과 직무소진의 관계 회귀분석 .....	75
<표21> 고성과작업시스템과 직무소진, 직무긴장의 조절효과 회귀분석 .....	77
<표22> 참여기회와 감정소진, 직무긴자으이 조절효과 회귀분석 .....	79
<표23> 참여기회와 개인성취, 직무긴장의 조절효과 회귀분석 .....	80
<표24> 동기와 비개인화, 직무긴장의 조절효과 회귀분석 .....	82
<표25> 주요변인의 조절효과와 매개효과 .....	84
<표26> 고성과작업시스템과 냉소주의간의 직무긴장도와 직무소진의 조절된 매개효과 ·	84
<표27> 참여기회, 변화·관리의 냉소 개성성취, 직무긴장의 조절효과와 매개효과 ·	79
<표28> 참여기회, 변화·관리의 냉소 개성성취, 직무긴장의 조절된 매개효과 ·	79



## 그 립 목 차

<그림1> 연구모형 .....	30
<그림2> 직무긴장의 조절효과(HPWS-직무소진) .....	79
<그림3> 직무긴장의 조절효과(HPWS-개인의 성취) .....	82

# 제1장 서론

## 제1절 연구배경 및 연구목적

시시각각 변화하는 시장 환경에서 기업들은 지속적인 성과를 창출하기 위해 많은 노력을 하고 있다. 기업 간의 경쟁이 치열해지면서 직원들의 직무에 대한 부담이 증가하면서 근로자들의 부정적인 감정에 대한 영향을 줄이기 위해 다양한 방법을 모색하고 있다(Du et al., 2017). 인적자원관리는 자원기반관점에서 대부분 기업에서 중요하게 인식되고 있고, 이러한 인식을 바탕으로 전략적 인적자원관리(SHRM: strategic human resource management) 연구는 기업의 인적자원관리와 조직성과간의 관계를 중점적으로 살펴보는 연구가 많이 진행되었다(이명주 외, 2017).

전략적 인적자원관리의 한 방법인 고성능 작업시스템(High Performance Work System : HPWS)은 최근까지도 많은 연구자들을 통해 기업성과와의 관계를 규명하기 위한 다양한 연구가 이루어지고 있고(Melesse, 2016; Jiang et al., 2015; Michaelis et al., 2015; 구정모, 2015; 나인강, 2014; Stirpe et al., 2014; Patel et al., 2013; 전인 외, 2012; Messersmith et al., 2010; Ramsay et al., 2000), 기업의 경쟁 우위를 갖추기 위해 매우 중요한 방법 중 하나가 되었다.

최근 공공기관의 성과연봉제 도입 등 성과중심으로 사회적 분위기가 만들어지고 있는 가운데, 생산성 향상만으로 조직의 성과를 측정하는 방식으로 연구되어 왔다. 하지만, 직원들의 공정한 업무와 대 국민 민원업무를 처리해야 하는 공공기관에서 고성능작업시스템의 도입은 많은 고민이 필요하다.

지금까지의 연구를 살펴보면 고성능작업시스템은 기업생산성, 이직률 감소, 조직시민행동 등 기업의 입장에서 긍정적인 효과를 입증하는 연구가 대

부분을 차지하고 있다(Stirpe et al., 2017; 박종욱 외, 2016; Heffernan et al., 2016; Melesse, 2016; Michaelis et al., 2015; Oliveira et al., 2015). 이러한 분위기와 다르게 일부 연구자들은 고성능작업시스템의 부정적인 (dark side) 영향에 대한 연구를 진행하였다. 그 중 Ramasy et al.(2000)는 고성능작업시스템이 조직성장에 부정적인 영향을 미친다고 하였고, Jensen et al.(2011)은 이직의도(turnover intention)를 높인다는 연구를 진행하였다. 또한 Gulzar et al.(2014)는 고성능작업시스템이 비생산적인 업무행동 (Counterproductive Work Behaviors: CWB)과 정(+)의 영향을 준다는 결과도 제시하였다.

해외 선행연구의 방향을 살펴보면 고성능작업시스템은 기업성과 또는 조직성장에 긍정적인 영향을 주기 때문에 도입 활용해야 한다는 연구와 개인차원에서 근로자에게 부정적인 영향을 미친다는 연구가 함께 나타나고 있다. 하지만, 국내 연구에서는 고성능 작업시스템이 조직성과, 조직몰입, 인당매출액, 기술혁신 등 긍정적인 영향을 미친다는 연구를 중심으로 이루어 졌다(박종욱 외, 2016; 나인강, 2014; 김건식, 2013; 권기욱 외, 2012; 전인 외, 2012).

본 연구에서는 지각된 고성능 작업시스템이 근로자의 부정적인 감정에 미치는 영향에 대한 연구를 진행하고 한다. 해외 연구를 토대로 고성능 작업 시스템과 부정적인 영향의 관계를 보이는 변수를 살펴보면 비생산적인 업무 행동(Counterproductive work behavior : CWB)과 직원의 심리적 결과인 불안감(Anxiety), 직무소진(Burnout), 역할 과부하(Role overload), 이직의도 (Turnover intention), 작업통제(Job control), 긴장도(Strain), 근로강화(Work intensification), 불안(Insecurity) 등이 있다(Ramsay et al., 2000; Jensen et al., 2011; Jensen et al., 2013; Gulzar et al., 2014). 이들 변수 중 근로자의 심리적인 상태에 따라 고성능 작업시스템과 냉소주의(Cynicism)의 관계를 중심으로 직무긴장(Job strain)와 직무소진(Burnout)을 조절된 매개효과

(Moderated Mediation)를 통해 근로자의 부정적인 감정에 영향을 대해 다루고자 한다.

앞에서 언급한 것과 같이 국내 연구는 고성과 작업시스템은 일반기업을 대상으로 긍정적인 효과를 부각 시키는 연구가 다수를 이루고 있다. 하지만, 생산성 및 성과만이 전부가 아닌 공공기관을 대상으로 한 연구는 많지 않다. 이번 연구에서는 공공기관 근로자와 일반기업 근로자를 대상으로 연구를 진행하고자 한다. 해외 연구 중에서 Jensen et al.(2013)은 Wales의 정부 관계자를 대상으로 고성과 작업시스템이 근로자에게 부정적인 영향에 대한 연구하였다.

본 연구의 목적은 근로자가 지각하고 있는 고성과 작업시스템이 냉소주의 처럼 부정적인 감정에 어떠한 영향을 미치는지 확인하고자 한다. 이를 통해 고성과 작업시스템의 도입 및 적용에 있어 근로자의 관점에서 안정적으로 정착 할 수 있는 방법을 모색하고자 한다.

연구의 구성은 제2장에서 고성과작업시스템(HPWS), 직무소진(Burnout), 직무긴장(Job Strain), 냉소주의(Cynicism)에 대한 각 변수들에 대한 개념을 설명하고, 제3장에서 연구모형, 연구가설, 측정도구 등 연구방법에 대해 기술하였으며 제4장에서 연구결과를 토대로 가설을 검증하였고 제5장에서는 시사점과 한계점으로 제시하였다.

## 제2장 이론적 배경

### 제1절 고성과 작업시스템

#### 1. 고성과 작업시스템의 정의

고성과 작업시스템은 근로자의 참여, 기술향상, 직원들의 동기부여를 연계하여 인사관리 하는 것을 말한다(Huselid, 1995). 이때, 고성과 작업시스템을 이루는 구성요소는 크게 3가지(AMO : ability, motivation, opportunity)로 구분하여 살펴볼 수 있다. <표1>은 고성과작업시스템을 구성하는 요소에 대해 능력(ability), 동기(motivation), 참여기회(opportunity)로 분류하고 선행연구를 구분하여 정리한 것이다. 첫 번째는 능력에 관한 요소이다. 자원기반관점에서 타 회사에서 모방이 불가능한 근로자의 능력(ability)에서 경쟁우위를 갖추기 위한 것으로 일반적으로 채용(staffing)과 훈련(training)으로 구성되어 있다(Tsao et al., 2016; Jiang et al., 2015; Michaelis et al., 2015; Romina et al., 2014; Bartram et al., 2014; Patel et al., 2013; Way, 2002).

두 번째 동기(motivation)는 행동주의 관점에서 강화이론과 귀인이론으로 긍정적인 효과를 설명할 수 있는데, 심리적계약이론에 따르면 계약파기가 발생하는 경우 근로자에게 부정적으로 나타나기도 한다. 동기는 공정성을 기반으로 평가(appraisal or evaluation)와 보상(reward or compensation)으로 나뉘며(Voorde et al., 2015; Romina et al., 2014; Patel et al., 2013; Sun et al., 2007) 있으며 두 가지 중 보상 또는 평가 한 가지만 구성된 경우도 있다(Tsao et al., 2016; Jiang et al., 2015; Michaelis et al., 2015).

세 번째 참여기회(opportunity)는 사회교환이론 또는 사회인지이론을 토대로 근로자간의 사회적인 관계를 적용한 것으로 유연한 직무설계 참여, 의사

결정의 참여, 팀 정책에 참여 열린의사소통, 직원들의 제안 등 근로자의 적극적인 참여기회를 제공하는 내용으로 구성되어 있다(Stirpe et al., 2017; Heffernan et al., 2016; Jiang et al., 2015; Kiim et al., 2015; Fan et al., 2014; Zhang et al., 2014B; Patel et al., 2013).

일부에서는 안정된 직장(job security)도 고용안정이라는 측면에서 향후에 대한 보장으로 설명할 수 있어 동기에 포함되기도 한다. 이러한 고성과 작업시스템을 구성하는 요소는 <표1>과 같이 연구자마다 다양한 관점의 구성 요소로 정의하고 있다. 많게는 24개(Ramsay et al., 2000)에서부터 적게는 2개(Huselid, 1995)로 구성되어 있으나, 세부내용을 살펴보면 비슷한 내용을 담고 있다. 최근 연구를 보면 직원의 참여, 내부승진, 교육훈련, 채용, 명확한 직무, 인사고과, 고용안정, 성과에 대한 보상 등을 제시하고 있다(Sun et al., 2007; Patel et al., 2013; Bartram et al., 2014; Romina et al. 2014; Oliveira et al. 2015; Jiang et al., 2015).

국내 연구에서는 <표2>와 같이 3개(박용승 외, 2011)부터 8개(양재완, 2016)로 구성되어 해외 연구와 같이 연구자마다 조금씩 차이를 보이고 있으나 채용제도, 교육훈련, 평가관리, 보상제도(구정모, 2015; 나인강, 2014; 전인 외, 2012; 김건식, 2013)를 기본으로 정보공유, 고용안정 등의 요소를 추가하여 구성되어 있다.

능력(ability)의 경우는 채용 및 훈련관련 내용이 주를 이루고 있어 연구자 별로 두 가지를 모두 사용하는 경우(박종욱 외, 2016; 구정모, 2015; 조민정 외, 2015; 김건식, 2013; 권기욱, 2012; 전인 외, 2012)와 둘 중 하나만 사용하는 경우(양재완, 2016; 김윤호 외, 2016; 나인강, 2014; 박승용 외, 2011)로 나누어진다.

동기(motivation)의 경우 평가와 보상에 대한 요인을 기본으로 하여 내부이동, 내부승진, 고용안정으로 구분이 된다. 평가의 경우 객관적 평가, 개별적 성과평가, 공정한 평가, 정교한 인사관리 같은 방법적인 부분(박종욱 외,

2016; 양재완, 2016; 조민정 외, 2015; 전인 외, 2012)과 성과급, 내부이동, 고용안정 등 평가와 보상 이외의 활동(양재완, 2016; 김윤호 외, 2016; 전인 외, 2012)도 있다.

참여기회(opportunity)의 경우 종업원의 참여, 정보공유, 열린 의사소통, 종업원의 참여와 자율적 작업조직 임파워먼트 등의 활동이 있다(박종욱 외, 2016; 양재완, 2016; 김윤호 외, 2016; 김건식, 2013; 권기욱 외, 2012). 그 밖에 작업조직에 대한 활동도 있는데 구체적으로 살펴보면 작업 단위 자율, 작업장 참가, 과정통합, 자율적인 직무설계 또는 유연한 설계로 되어 있다.

<표1>고성과 작업시스템(HPWS)의 구성요소(해외사례)

연구자	구성요소				
	개수	ability	motivation	opportunity	etc
Stirpe et al. (2017)	3(6)	Skill-enhancing practices - selective staffing - training	Motivation-enhancing - performance appraisal - incentives	Participation - flexible job assignments - disclosure of company information	
Naiara et al. (2017)	5	Training and development	Pay for performance Career development Job security	Participation in decision-making	
Tsao et al. (2016)	7	Staffing Training	Compensation	Communication Self-directed teams	Employment security Flexible job assignments
Heffernan et al. (2016)	5	Training and development	Performance management and remuneration	Communications Employee involvement	Employee resourcing
Jiang et al. (2015)	7	Staffing Training	Compensation	Self-managed teams Open communication Decentralized decision making	Flexible job assignment
Michaelis et al. (2015)	5	Training Staffing	Appraisal	Participation	job description
Oliveira et al. (2015)	3(9)	KSA - Recruitment - Selection - Training and development	Motivation and effort - Performance management - compensation - job security policy	Opportunities to contribute - job design - team policy - involvement policies	

연구자	구성요소				
	개수	ability	motivation	opportunity	etc
Voorde et al. (2015)	5	Selectivity in hiring Employee development and career opportunities	Rewards Performance evaluation	Participation and Communication	
Kim et al. (2015)	10	Extensive training program Formal orientation Training for internal promotion	Employment stability Higher wages Extensive benefits Group/organizational Performance-based pay	Employee participation Employee suggestions Open communication	
Fan et al. (2014)	3(5)	Ability - skill training programmes	Motivation - job security, job description clarity, performance appraisal	Opportunity - voice and communication	
Romina et al. (2014)	8	Selective staffing Extensive training	Internal mobility Employment security Result-oriented appraisal Inventive reward	Participation practices	Job description
Zhang et al. (2014A)	11	Rigorous selection procedures Extensive training	Employment security Performance-management systems Performance-related pay Profit-sharing	Grievance/communication Procedures Information sharing Participatory mechanisms Self-managed teams	Internal merit-based promotion
Bartram et al. (2014)	8	Selective hiring Extensive training	Employment security	Decentralised decision-making Self-managed team Information sharing	Transformational leadership High-quality work
Zhang et al. (2014B)	5	Recruitment Training	Compensation Job security	Employee participation	
Patel et al. (2013)	8	Selective staffing Extensive training	Internal mobility Employment security Results-oriented appraisal Rewards	Participation	Broad job design
Gong et al. (2010)	6	Selective hiring Extensive training	Comparatively high pay contingent on performance Career planning and advancement and regular performance appraisal for pay	Participation in decision Making through teams	Promotion and development purposes
Messersmith et al. (2010)	3	Selection Training & Development	Performance Management		



연구자	구성요소				
	개수	ability	motivation	opportunity	etc
Sun et al. (2007)	3(8)	People flow - Staffing - Training - Mobility - Job security	Appraisal and rewards - Appraisal - Rewards	Employment relation - Job design - participation	
Way (2002)	6	Staffing - extensiveness of staffing Training -formal training	Compensation - group-based performance pay - pay level	Teamwork - self-directed teams Communication - involvement in meetings discussing work-related issues	Flexible job assignment -job rotation
Ramsay et al. (2000)	24	Formal training systems Investors in People accreditation sophisticated recruitment and selection	Performance-related pay Profit-sharing schemes Employee share ownership induction Total Quality Management index Performance appraisal Job security Internal labor market	Downward communication Upward communication Problem-solving group Representation/union involvement Team autonomy	Consultative committees Employee consultation Job control Formal team structures Harmonization EEO/diversity management Family-friendly management Grievance procedures
Huselid (1995)	2	Employee skills and organizational structures	Employee motivation		

<표2> 고성 과 작업시스템(HPWS)의 구성요소(국내사례)

연구자	구성요소				
	개수	ability	motivation	opportunity	etc
박종옥 외 (2016)	5	선별적 채용 및 배치 광범위한 교육훈련 능력기반의 승진 및 이동	객관적 평가 및 성과기반의 보상	참여 기회의 제공	
양재완 (2016)	8	종업원 교육훈련	성과급 내부승진 성과평가 고용안정성	종업원 참여 정보공유	자율적 직무 설계
김윤희 외 (2016)	6	교육훈련	보상수준 평가제도 집단성과급 내부이동	정보공유·참여	
구정모 (2015)	4	채용제도 교육훈련	평가관리 보상제도		
조민정 외 (2015)	6	선별적 채용 포괄적 교육훈련	개별적 성과평가 납득 가능한 보상 성과기반의 보상	임파워먼트	
나인강 (2014)	4	교육훈련 번들	보상 번들 평가 번들	참여 번들	
김건식 (2013)	6	신중한 채용 광범위한 교육훈련	공정한 성과평가 성과기반의 높은 보상	정보공유 및 소통 참여·자율적 작업조직	
권기욱 외 (2012)	7	선발·채용에 대한 광범위한 투자 직원에 대한 집중적인 훈련 및 교육	성과에 기초한 보상 정교한 인사고과	직원의 참여 열린 의사소통	유연한 직무설계
전인 외 (2012)	6	엄격한 채용 훈련	보상 성과평가 고용안정	종업원 참여	
박용승 외 (2011)	3	교육훈련	동기부여 및 보상	참여기회	
김동배 외 (2003)	2(5)		인사관리(동기부여)	인사관리(정보공유)	작업조직 - 작업단위 자율 - 작업장 참가 - 과정통합

## 2. 고성과작업시스템의 선행연구

고성과작업시스템에 대한 연구는 관점에 따라 미치는 영향, 측정대상, 연구수준, 직접 또는 간접 효과 등으로 구분할 수 있다. 첫 번째, 고성과작업시스템이 긍정적인 영향을 주느냐 아니면 부정적인 영향을 인사관리시스템인가 하는 것이다. 두 번째, 인사담당자를 대상으로 제도의 도입 유무 또는 활용에 대한 측정을 하는 것과 근로자를 대상으로 지각하고 있는 정도로 측정하는 것이다. 세 번째, 조직수준의 연구와 근로자 개인수준의 연구로 나누어진다. 네 번째는 고성과작업시스템이 영향을 미치는데 있어 직접적인 영향과 간접적인 영향으로 볼 수 있다.

고성과작업시스템의 영향이 조직의 성과와 관련된 형태로 기업의 생산성, 직무성과, 근로자의 생산성 향상, 인당 판매액, 기업성장 등 고성과작업시스템의 직접적인 효과에 대한 연구이다(박종욱 외, 2016; Jiang et al., 2015; Michaelis et al., 2015; 구정모, 2015; 나인강, 2014; Patel et al., 2013). 다른 하나는 근로자에 관한 것으로 고용유지율, 혁신행동, 근로자의 웰빙, 조직시민행동, 이직의도, 조직몰입, 직무긴장, 비생산적인 행동, 기술혁신, 직무소진, 이직 등 근로자의 심리상태나 행동을 유발하는 간접적인 영향에 대한 연구이다(Stirpe et al., 2017; Naiara et al., 2017; Heffernan et al., 2016; 박종욱 외, 2016; 양재완, 2016; Oliveira et al., 2015; Voorde et al., 2015; 구정모, 2015; Gulzar et al., 2014; Fan et al., 2014; Romina et al., 2014; 김건식, 2013; 권기욱, 2012; Sun et al., 2007).

고성과작업시스템과 결과변수에 매개 또는 조절의 영향을 주는 변수는 근로자가 지각하는 상황이나 심리상태의 변수가 주를 이루고 있다. 그 중 주로 사용되는 변수를 살펴보면 첫 번째가 근로자가 느끼는 공정성과 관련된 변수로 긍정적인 효과를 살펴보는데 활용되었다(Heffernan et al., 2016; 양재완, 2016; 구정모, 2015; 권기욱 외, 2012). 다음으로는 근로자의 심리상태

를 나타내는 변수로 근로자의 정신적인 상태(불안, 직무소진, 역할 과부하)와 직무만족, 내적동기 등 연구가 이루어 졌다(Gulzar et al., 2014; Romina et al., 2014; Jensen et al., 2013).

<표3>에서 나타나듯이 초기의 연구들은 고성과 작업시스템과 기업성과(조직성과) 사이의 관계를 규명하는 경향이 있었지만, 직원에 대한 영향에 초점을 맞춘 연구가 증가하고 있다. 고성과 작업시스템은 일반적으로 직원들에게 작업장에서 몰입이 증가함으로써 긍정적인 영향을 준다(Huselid, 1995). 다수의 연구에서 고성과 작업시스템이 기업 또는 개인에 긍정적으로 영향을 미치고 있음을 제시하였다. 선행연구의 결과의 특징을 살펴보면 기업성과(조직단위)에서는 긍정적인 효과에 대한 연구가 주로 제시되어 있었고, 일부 개인단위 연구에서는 고성과 작업시스템이 근로자에게 스트레스와 강한 긴장도를 유발할 가능성이 있어, 부정적인 영향을 미친다고 하였다(Chaudhuri, 2009).

고성과작업시스템은 근로자의 희생을 통해 조직에 대한 경쟁 우위를 창출하는 과정에서 개별 직원에게 부정적인 결과를 초래한다고 하였다(Gulzar et al., 2014). 지각된 고성과 작업시스템은 직원의 심리적 결과(불안감, 직무소진, 역할 과부하)와 정(+)의 관계로 나타났으며, 이로 인해 직원들의 부정적인 행동이 더욱 심해지는 것으로 나타났다. 반대로, 고성과 작업시스템이 직무소진 또는 직무 긴장도를 감소시킨다는 결과를 제시한 연구도 있어 상반된 결과를 보이고 있다(Voord et al., 2015; Fan et al., 2014; Sun et al., 2007).

최근 연구에는 고성과 작업시스템의 성과를 생산성이나 이직의도 같은 직접적인 결과를 확인하는 것에서 혁신행동(Innovative Behaviour) 또는 웰빙(Well-Being) 등과 같은 근로자 심리상태나 긍정적인 행동을 유발하는 연구가 이루어지고 있다(Naiara et al., 2017; Heffernan et al., 2016). 하지만 고성과작업시스템이 근로자의 부정적인 감정에 미치는 영향을 확인하는 연구

는 미미한 실정이다. 최근까지 주로 연구가 이루어지는 것은 긍정적인 심리 상태로 긍정적인 효과를 확인하는 것과 부정적인 심리상태로 부정적인 영향에 관한 것이다.

지금까지의 연구들은 민간 기업을 대상으로 실시한 연구가 대부분을 차지하고 있다. 기업의 생산성 및 이익을 추가하는 것이 일반기업의 목표라면 효율성과 생산성이 기업의 목표가 아닌 공공부분의 근로자에 대한 연구가 필요한 실정이다. 해외 연구에서는 Wales지방의 87개부서 1,592명의 정부 근로자를 대상으로 고성과 작업시스템의 부정적인 영향에 대한 개인수준의 연구를 진행하였다(Jensen et al., 2011).

국내에서는 공공영역을 대상으로 고성과 작업시스템에 대한 연구는 미비하다. 공공부분의 특성상 대국민 서비스가 중심이 되기 때문에 근로자의 심리상태에 중심을 두는 개인수준의 연구가 필요하다. 인적자원의 관점에서도 근로자의 심리상태가 회사의 경쟁력을 좌우하는 경영환경을 고려할 때, 공공부분의 근로자를 대상으로 고성과 작업시스템의 대한 연구가 필요하다.

<표3> 고성과 작업시스템(HPWS)의 선행연구

연구자 (연도)	결과변수 (종속변수)	매개변수/ 조절변수	효과	주요이론
Stirpe et al. (2017)	Retention Rate	Workforce Feminization Flexible Work Arrangements	긍정	Social Exchange Theory
Naiara et al. (2017)	Innovative Behaviour	Exploratory Learning	긍정	Social Exchange Theory
Heffernan et al. (2016)	Employee Well-being -Job satisfaction -Affective commitment -Work Pressure	Justice -Distributive -Procedural -Interactional	긍정	signalling theory
Melesse (2016)	Firm Performance	HR Attributions	긍정	attribution theory

연구자 (연도)	결과변수 (종속변수)	매개변수/ 조절변수	효과	주요이론
박종욱 외 (2016)	직무성과 조직시민행동	목표지향성	긍정	사회교환이론 리더십대체이론 자기결정성이론 자원배분이론 개인수준
양재완 (2016)	조직시민행동	고성과작업시스템 분위기 절차적 공정성	긍정	사회교환이론 행동주의적 관점 개인(지각)
권기욱 외 (2016)	기업성과	조직문화 - 개발문화 - 위계문화	긍정	상황적 관점 자원기반이론
Jiang et al. (2015)	Organization Effectiveness -Favorable interpersonal environment -Knowledge transfer -Organizational innovation	Interaction density Cooperation and competition The shared code	긍정	사회교환 네트워크로 발전
Michaelis et al. (2015)	Workforce productivity	Knowledge management effectiveness Knowledge exchange and combination	긍정	knowledge -based view
Oliveira et al. (2015)	Turnover intention	LMX Employee engagement	긍정	
Voorde et al. (2015)	Commitment Job strain	HR well-being attribution HR performance attribution	긍정	attribution theory social exchange theory
구정모 (2015)	조직효과성 -업무성과 -조직몰입	인사관리 공정성 -분배공정성 -절차공정성 -상호작용공정성	긍정	행동주의관점 사이버네틱스 대리인/거래비용이론 제도화이론

연구자 (연도)	결과변수 (종속변수)	매개변수/ 조절변수	효과	주요이론
Chang (2015)	Unit Organisational ambidexterity	Unit-level employees' human capital Firm-level social climate	긍정	조직단위 개인단위
Gulzar et al. (2014)	Counterproductive work behavior	Employee psychological outcomes -Anxiety -Job burnout -Role overload	부정	job demand theory
Fan et al. (2014)	Subjective well-being Burnout	Organisational based self-esteem Physician-nurse relationships	긍정	social exchange theory fulfilment of socio- emotional need perspective
나인강 (2014)	조직성과 -정성적 노동생산성 -인당 판매액	인적자원성과 -직무능력 -동기부여 -이직방지	긍정	인적자본 (human capital) 조직의 사회적자본 (social capital)
Stirpe et al. (2014)	Performance	Contingent employment	긍정	social exchange theory
Romina et al. (2014)	Intention to leave	Satisfaction Porcedural justice Intrinsic motivation	긍정	social exchange theory
Zhang et al. (2014A)	Organizational performance	Employee outcomes	긍정	AMO theory
Bartram et al. (2014)	Quality patient care	empowerment	긍정	social identity theory (사회정체성이론)
Zhang et al. (2014B)	Affective commitment OCB	HPWS satisfaction Corporate social performance	긍정	social identity theory social exchange theory

연구자 (연도)	결과변수 (종속변수)	매개변수/ 조절변수	효과	주요이론
Jensen et al. (2013)	Turnover intentions	Anxiety Role overload Job control	부정	job demand control theory
김건식 (2013)	기술혁신	혁신분위기 인적자본	긍정	인적자본이론 자원기반이론 창의성이론 조직학습이론
Patel et al. (2013)	Firm Growth	Organizational ambidexterity congruence	긍정	behavioral view
권기욱 외 (2012)	조직몰입	조직공정성	긍정	사회교환이론
전인 외 (2012)	인당매출액	노동생산성 이직률	긍정	보편주의적 관점 (상황론적 관점)
Jensen et al. (2011)	Turnover intentions	Job control Strain Work intensification	부정	job demands control theory
박용승 외 (2011)	고객지향 영역초월행동 -외부대표행동 -내부영향 행동 -서비스실행 행동	정저적 몰입	긍정	social exchange theory
Gong et al. (2010)	Collective OCB	Collective AC	긍정	social exchange theory (prospect theory)
Messersmith et al. (2010)	Firm performance	Causally ambiguous firm processes -Human capital -Social capital -Behaviors	긍정	resource based view human capital social capital
Sun et al. (2007)	Turnover Productivity	Service-Oriented citizenship behaviors Unemployment rate Business strategy	긍정	social exchange theory



연구자 (연도)	결과변수 (종속변수)	매개변수/ 조절변수	효과	주요이론
Takeuchi et al. (2007)	Relative establishment performance	Collective human capital Degree of establishment social exchange	긍정	resource based view social exchange theory
Way (2002)	Turnover Productivity		긍정	resource based view
Ramsay et al. (2000)	Organizational performance	Work intensification Insecurity Discretion Job strain	부정	HPWS theory labour process theory

## 제2절 냉소주의

### 1. 냉소주의의 개념

냉소주의(cynicism)는 특정대상 또는 상황에 대해 부정적인 마음의 상태나 태도를 말한다. 개인이 지속적으로 반복되는 경험에 의해 나타나는 현상으로 처음부터 부정적이거나 거부하는 회의주의(skepticism)와 다른 개념이다. 특히 직원들의 냉소주의는 조직에 대한 좌절, 절망, 환멸뿐만 아니라 사업조직, 임원 등 직장 내 다른 대상을 향해 경멸과 불신하는 태도를 말한다(Andersson, 1996). 이러한 직원들이 가지는 냉소주의는 경험을 기반으로 만들어 지기 때문에 심리적계약이론(psychological contracts theory)으로 설명할 수 있다.

심리적계약이론은 근로자가 냉소주의 태도로 진행되는 과정을 설명할 수 있다. 근로자는 기업에 근로를 제공함에 따라 일정 수준 이상의 보상을 기대한다. 이때, 근로자의 기대에 부응하지 못하는 결과를 받으면 실망하게 되고 일정 수준의 반발을 하지만 개선이 되지 않은 상황이 반복적으로 일어난다면 결국 환멸을 느끼기 된다. 이러한 과정을 사회적교환이론(social exchange theory)을 통해 설명하기도 한다(Barton et al., 2013).

사회적교환이론을 조직과 근로자에 적용을 하면, 근로자는 조직에 어떠한 형태로든 조직에 기여를 한다는 책임이 있고 조직은 근로자에게 적절한 환경을 제공하고 노력에 따른 물질적 또는 정신적 보상을 해야 한다는 것을 서로 합의한 것이다. 이때, 근로자와 조직은 서로 표현되지 않은 것에 대한 심리적계약 관계가 만들어지는 것이다. 만약 서로의 기대에 부합되지 않으면 공식적인 계약과기보다 더 큰 영향을 미친다. 이처럼 근로자는 조직과의 교환관계가 반복적으로 실망을 경험하게 된다면 냉소적인 태도를 보이게 된

다(김진희·이랑, 2007).

또 다른 관점에서는 근로자의 냉소주의는 직접 경험뿐만 아니라 조직 내 분위기 또는 직원들 간의 상호 교류를 통해서 얻은 정보를 통해 발생한다는 사회정보이론과 사회인지 이론을 통해 설명하기도 하였다(Kuo et al., 2015). 이는 근로자가 조직의 대한 정보를 습득하는 과정이 사회적 상호작용과 경험, 다른 사람을 관찰하는 것과 다른 사람의 말을 듣고 보면서 행동하게 된다는 것이다.

상기 이론들의 공통점은 근로자가 조직에 대해 냉소적인 반응 또는 태도를 보이는 것은 처음부터 발생하는 것이 아니라 지속적인 경험 또는 정보 습득을 통해 종합적으로 판단하여 표현된다는 것이다. 조직에 대한 냉소주의는 개인의 특성보다는 상황변수이며, 조직의 대한 개인의 학습된 반응이다(Andersson et al., 1997).

본 연구에서는 근로자의 냉소주의를 변화에 대한 냉소(change specific cynicism)와 관리에 대한 냉소(management cynicism), 기질적인 냉소(dispositional cynicism)로 정의하였다(Stanley et al., 2005). 변화 냉소는 특정 조직 변화에 대한 경영진의 명시적 또는 암묵적 동기에 대한 불신이라고 하였다. 관리 냉소주의는 일반적인 결정이나 행동에 대한 경영진의 명시적 또는 암묵적 동기에 대한 불신이고, 기질적인 냉소는 근로자의 성향에 관한 것이다.

## 2. 냉소주의의 선행연구

냉소주의의 원인과 과정에 대한 이론은 주로 사회적교환이론과 사회적인지이론, 사회정보이론, 직무요구-자원이론, 심리적계약이론 감정적 사건이론 등 통해서 설명된다(Kuo et al., 2015; Barton et al., 2013; 김진희, 2011; Brown et al., 2008; 김진희·이랑, 2007; Cole et al., 2006; 차동욱, 2004). 이

렇게 다양한 이론적 근거를 가지고 냉소주의를 설명하고자 하는 것은 근로자의 냉소주의가 조직에 미치는 영향이 크기 때문이다. 따라서 인사담당자들은 직원들의 냉소적인 태도나 상태에 관심을 가질 수밖에 없는 것이다.

냉소주의의 연구는 크게 근로자의 냉소가 조직에 어떠한 영향을 미칠 것인가와 근로자의 냉소를 어떻게 하면 낮출 수 있을 것인가에 대한 연구와로 구분할 수 있다. 첫 번째, 근로자의 냉소가 직접적으로 조직의 부정적인 영향을 미친다는 연구 보다 조직몰입 또는 조직시민행동처럼 조직성과에 영향을 미치는 요인과의 관계 연구이다(Barton et al., 2013; 김진희·이랑, 2007; 차동욱, 2004). 두 번째는 근로자의 냉소가 어떠한 환경에서 낮아질 수 있는가에 관한 연구이다.

그 중 대표적인 것이 심리적 계약파기 따른 근로자의 냉소주의의 선행요인을 제시한 모델이 있다(Andersson, 1996). 선행요인을 크게 사업환경, 조직특성, 직무와 역할의 특성 3가지로 구분하였다. 세부적으로 살펴보면 사업환경에서는 임원들의 높은 보상, 무리한 해고, 불공정한 기업이익을 제시하였다. 조직특성은 빈약한 의사소통, 제한된 의사표현 등이 있었고 직무와 역할 특성에는 역할갈등, 직무과다 등을 제시하였다. 이후 Andersson(1996)이 제시한 3가지를 선행요인을 토대로 조직몰입과 조직시민행동이 근로자의 냉소주의와의 관계를 밝히는 연구가 다수 이루어졌다. 그 중 조직특성인 조직경직성과 직무차원의 역할갈등과 직무과다가 근로자의 냉소를 높여 정서적 몰입과 유지적 몰입이 낮아지는 것을 볼 수 있었다(김진희·이랑, 2007).

냉소주의(Cynicism)는 결과변수(종속변수)로 주로 연구가 되고 있으며, 일부 연구에서는 매개 또는 조절 변수로 사용되었다. 냉소주의는 근로자 개인마다의 심리상태를 반영하는 것으로 조직에 생산성 및 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 요인이다.

근로자의 냉소에 영향을 미치는 것은 본인의 경험을 반복적인 경험을 토대로 나타나는 현상으로 생각하기 쉬우나 사회적정보이론과 사회적인지이론

을 기반으로 간접경험으로도 근로자의 냉소에 미치는 영향을 살펴보는 연구가 진행되었다. 대만의 근로자를 대상으로 직원의 냉소주의(cynicism)을 험담(gossip)간의 관계를 연구한 결과 업무관련 험담은 심리적 계약 위반과 냉소주의(Cynicism)을 매개하였으며, 업무와 관련 없는 험담도 냉소주의(cynicism)에 약한 영향을 미친다고 하였다(Kuo et al., 2015). 그리고 관리자는 직무에 대한 험담이 직원들의 냉소주의(Cynicism)을 유발할 수 있으므로 신중해야 한다고 하였다.

조직변화에 대한 냉소를 낮추기 위해서는 HR담당자가 라인 관리자에게 정보를 공유하고 의사결정에 참여해야 한다고 하면서 심리적계약이론과 정서적사건이론으로 설명하였다(Brown et al., 2008). 근로자가 참여할 수 있는 분위기가 만들어지고, 조직의 지원을 받으며 정보를 제공받는다고 지각하게 되면 조직혁신에 대한 냉소주의를 낮출 수 있다는 연구도 있다(설홍수·지경구, 2005).

일반적으로 근로자가 직장에서 경험하는 것들이 근로자의 냉소에 영향을 미친다고 생각할 수 있다. 상사의 지원과 심리적인 유대감이 근로자의 냉소를 낮춘다는 연구가 있고(Cole et al., 2006), 조직지원인식과 팀웍이 조직에 대한 냉소주의를 낮춘다고 하였다(김진희, 2011). 이러한 결과는 정서적사건이론과 Andersson(1996)이 제시한 모델, 직무요구와 자원관점에서 설명할 수 있다.

본 연구에서는 기존 연구에서 냉소주의를 낮출 수 있는 요인으로 제시된 조직지원, 참여기회 제공, 정보제공 등의 활동을 종합적으로 관리하는 고성과작업시스템과의 관계를 확인하고자 한다.

<표4> 냉소주의(Cynicism)에 대한 선행연구

연구자 (연도)	독립변수	결과변수 (종속변수)	매개변수/ 조절변수	비고
Kuo et al. (2015)	Psychological contract violation Abusive supervision	Employee cynicism	Job-related gossip Non-job-related gossip	social information theory social cognitive theory
Barton et al. (2013)	Procedural Justice Senior management support for strategy Participation Information availability	Strategy Commitment	Organizational Change Cynicism	social exchange theory
김진희 (2011)	조직지원인식 팀역	조직 냉소주의	조직몰입	직무요구-자원
Brown et al. (2008)	Decision-making climate Information-sharing climate Active orientation	Organizational Cynicism		psychological contracts theory affective events theory
김진희·이랑 (2007)	조직경직성 역할갈등 직무과다	정서적 몰입 유지적 몰입	조직 냉소주의	심리적 계약파기 직무요구-자원모델
Cole et al. (2006)	Perceived supervisor support Psychological hardiness	Employee cynicism	Emotion - Positive - Negative	affective events theory Andersson' model
설홍수·지경구 (2005)	지각된 혁신기법 특성 - 적합성 - 관찰가능성 - 복잡성 지각된 조직 특성 - 참여적 분위기 - 조직 지원 - 정보제공	조직혁신 냉소주의		
차동욱 (2004)	변혁적리더십 거래적리더십 분배공정성 절차공정성	조직몰입 조직시민행동	조직냉소주의	교환이론
Andersson et al. (1997)	Execytive Compensation Organizational performance Workforce reduction strategy	Cynicism		
Andersson (1996)	Business environment Organizational Job and Role	Employee cynicism	Dispositional Situational	contract violation

### 제3절 직무소진

#### 1. 직무소진의 정의

직무소진은 업무와 관련된 스트레스가 상당기간 축적된 결과로서 근로자들에게 부정적인 영향을 주는 것으로 세 가지 주요 현상으로 나타난다. 첫째 정서적 고갈(emotional exhaustion)은 정서적인 자원의 고갈을 의미한다. 정신적으로 지쳐 있는 직원은 대개 적응력이 부족하게 되고 일을 하는데 필요한 에너지가 고갈되어 더 이상 일을 할 수 없게 된다. 두 번째 비개인화(depersonalization) 냉소라고도 불리는데 정서적 고갈에 대한 반응으로 발생하며 직원들이 직장에서 분리되거나, 업무 및 직무와 관련하여 무관심 또는 무관심한 태도를 보이기 시작하는 과정을 말한다. 세 번째 개인적인 성취감소(reduced personal accomplishment)는 직업능력에 대한 인식이 저하되는 것을 의미하며, 직원들은 자신들이 할 수 있는 일을 수행할 수 없다고 인식하는 것을 말한다(Halbesleben & Buckley, 2004).

정리하면 조직에서의 직무소진은 근로자의 정서적 고갈, 비인격화, 개인적인 성취가 감소되는 부정적인 감정으로 보며 몰입의 수준이 낮을수록 근로자의 직무소진은 높아진다(Demerouti et al., 2010). 즉, 조직에서는 근로자를 조직에 몰입할 수 있도록 환경을 갖추면 자연히 직무소진은 낮아져 부정적인 영향이 감소된다. 직무소진이 발생하는 과정은 전통적으로 자원보존모델과 직무요구-자원모델 관점(Halbesleben & Buckley, 2004)로 설명할 수 있다. 다양한 이론 중 고객, 동료 및 조직을 포함한 포괄적인 사회적 교환모델을 직무소진에 대한 설명을 하고자한다(Schaufeli, 2006).

직무소진은 근로자가 생각하는 조직의 헌신한 정도와 그때 따른 보상의 불균형 또는 불일치 할 때 발생한다는 관점에서 접근해 왔다. 이때, 근로자

는 조직의 헌신 정도와 보상이 현재는 불균형 또는 불일치하더라도 향후 보상을 받을 후 있다는 기대심리가 있으면 직무소진이 높아지지 않게 된다. 그 밖에 호혜성(reciprocity)의 관점에서 근로자의 조직의 헌신 정도와 보상이 무조건 균형을 이룰 필요는 없다. 이렇듯 직무소진은 근로자의 주관적인 관점에서 연구가 진행되어야 한다.

## 2. 직무소진의 선행연구

직무소진은 전반적으로 전략적 인적자원관리에 있어 부정적인 영향을 미치는 요인으로 작용한다. 그에 따른 연구는 조사대상, 연구방향, 이론적 근거에 따라 몇 가지 관점에서 살펴볼 수가 있다. 첫 번째는 전통적으로 고객을 개인별로 상대를 하는 내과 의사, 간호사, 경찰관, 공무원, 사회 복지사, 금융종사자 등 고객을 직접 대면하는 직종의 종사자에 대한 연구가 주로 진행되었다(Metlaine et al., 2017; Fan et al., 2014; Schaufeli, 2006). 하지만, 근로자가 조직의 성과를 위해 헌신한 결과와 그에 따른 보상의 관계에서 균형을 이룬다는 개념에 기초하여 사회교환의 관점에서 주로 연구가 진행되었다. 제조업 근로자 등 다양한 직업군을 대상으로 관련 연구도 이루어지고 있다(Gulzar et al., 2014; 최병권, 2013; Jung & Kim, 2012; Demerouti et al., 2010; 박상언, 2006).

두 번째, 연구방향은 크게 직무소진에 미치는 영향요인을 찾는 연구와 근로자의 직무소진이 조직에 있어 어떤 결과를 미치는 것인가에 대한 두 가지로 나뉜다. 근로자의 근무 상황이나 환경에 대한 관점에서 직무긴장, 고성과작업시스템, 업무과부하, 직무요구 등의 요인이 직무소진이 어떠한 영향을 줄 것인가에 대한 연구가 있다(Metlaine et al., 2017; Fan et al., 2014; Gulzar et al., 2014; 최병권, 2013; Kroon et al., 2009, 박상언, 2006). 특히 고성과작업시스템은 조직에서 제공하는 환경의 관점과 근로자가 지각하는



관점으로 구분되어 연구가 진행되었다(Fan et al., 2014; Kroon et al., 2009). 근로자의 직무소진의 정도에 따라 조직몰입, 이직의도, 비생산적인 행동 등 조직 성장에 직접 또는 간접적으로 영향을 미치는 연구도 함께 진행되고 있다(Gulzar et al., 2014, 최병권, 2013; Jung & Kim, 2012; Demerouti et al., 2010).

세 번째, 직무소진은 사회교환이론, 직무요구이론, 직무요구이론, 자원보전이론, 직무요구-통제 모형 등 몇 가지 이론을 토대로 설명하고 있다. 사회교환이론을 기반으로 근로자의 지각하는 고성과작업시스템이 직무소진을 감소시킨다고 하였고(Fan et al., 2014), 직무요구 이론에 따라 고성과작업시스템이 직무소진을 높인 연구도 있다(Gulzar et al., 2014). 자원보전이론과 직무자원이론을 근거로 근로자는 업무과부하가 발생하면 자원이 고갈되면서 직무소진을 높인다고 하였다(최병권, 2013). 직무요구-통제 모형에 따라 진행된 연구에서는 직무요구가 높아질수록 직무소진이 높아지는데, 근로자의 성향에 따라 미치는 영향이 다르게 나타난다고 하였다(박상언, 2006).

추가로 고성과작업시스템이 직무소진에 미치는 영향을 살펴보면 근무 환경에서 관점에서 기업에서 제도적으로 도입하고 있는 것과 근로자가 지각하는 제도에 차이는 전혀 다른 영향을 미칠 수 있다. 근로자가 지각하고 있다는 것은 고성과작업시스템이 작동되고 있다고 느끼는 것으로 동기 및 참여 기회가 직무소진을 낮추는 것으로 나타났고(Fan et al., 2014), 제도적으로 도입여부로 확인한 연구에서는 직무소진이 증가하는 것으로 확인되었다(Koon et al., 2009). 물론 지각된 고성과 작업시스템이라고해서 무조건 직무소진을 낮추는 것만은 아니다(Gular et al., 2014).

근로자의 직무소진은 기업의 생산성과 조직 분위기 그리고 근로자의 부정적인 행동을 유발하는 변인으로 보고, 기업에서는 근로자의 직무소진(Burnout)을 낮출 수 있는 환경을 확인하고자 한다. 선행연구에서 지각된 고성과 작업시스템이 근로자의 직무소진에 정(+의 영향을 미치는 연구와

부(-)의 영향을 미치는 연구가 모두 확인됨에 따라 본 연구에서는 고성과  
 작업시스템과 근로자의 직무소진의 관계를 다시 확인하고자 한다.

<표5> 직무소진(Burnout)에 대한 선행연구

연구자 (연도)	주요변수	주요내용	비고
Metlaine et al. (2017)	Burnout Job Strain Sleep Disturbance Mental Health - depression - anxiety	직무긴장은 불면증을 매개로 직 무소진의 위험요소로 나타난다.	financial worker
Fan et al. (2014)	HPWS subjective well-being Burnout organisational based self-esteem Phsician-nurse relationships	HPWS와 Burnout은 (-)의 관계	social exchange theory nurses perception of HPWS
Gulzar et al. (2014)	HPWS Counterproductive work behavior Anxiety Job burnout Role overload	HPWS와 Job burnout은 정(+)의 관계를 보임 HPWS와 CWB사이의 매개효과	job demand theory employee perception of HPWS
최병권 (2013)	업무과부하 직무소진 이직의도 직무자율성 경력성장기회	업무과부하는 직무소진에 정(+)의 영향. 직무자율성과 경력성장기회가 낮은 경우만 업무과부하가 직무소진을 매개로 이직의도의 영향	직무자원이론 자원보전이론 근로자 -전자, 화학분야
Jung-Kim (2012)	Burnout Work environment Job satisfaction Organizational commitment Intention to leave	직무소진으로 인해 직원들의 조 직에 대한 헌신이 줄어들게 되어 이로 인해 이직의도 증가	newspaper firms staff
Demerouti et al. (2010)	Burnout Work engagement	반대되는 개념을 동시에 측정하 는 도구 제시(OLBI) * Oldenburg Burnout Inventory	construction industry
Kroon et al. (2009)	HPWS Procedual justice Job demands Emotional exhaustion	직무요구를 매개로 HPWS와 직무 소진은 정(+)의 영향을 준다.	HPWS는 조직단위 측정
박상언 (2006)	직무요구 직무통제 직무소진 적극적성격 자기효능감	적극적성격을 가진사람 일수록, 자기효능감이 큰 사람일수록 직무소진에 대한 직무통제가 가 지는 부(-)의 영향이 크게 나타남	직무요구-통제모형 제조업 사무관리직

## 제4절 직무긴장

### 1. 직무긴장 정의

현대 사회는 근로자들은 높은 압박감을 느끼는 상황에서 업무를 수행하는 환경에 노출되어 있다. 기업에서는 성과를 높이기 위해 근로자가 지속적으로 집중할 수 있는 환경을 구축하는 것을 중요시하고 있다. 기업이 성과중심의 환경에서 근로자가 느끼는 심리적 압박은 긍정적인 영향으로 동기부여가 될 수 있지만 부정적인 영향으로 협박으로 느끼는 상황이 된다.

근로자가 느끼는 환경에 대한 심리적 압박은 동기부여와 직무직장은 구분될 필요가 있고 개인별로 차이가 있어 상황을 근거로 정의가 불가능하다. 하지만 직무긴장은 근로자가 처한 상황이 아닌 개인의 반응이나 반응을 기반으로 정의한다(Lazarus et al., 1952). 근로자가 느끼는 긴장은 스트레스에 의해 영향을 받는 결과로 긴장의 예로 불안, 우울증, 좌절이 있다(Beehr et al., 2000). 이러한 근로자의 개인적인 관점은 자원보존이론에 근거하여 직무긴장을 설명할 수 있다. 개인의 심리적 자원은 제한적이며, 근로자는 그 자원을 유지하거나 항상 지키려고 한다. 이때, 직무긴장은 근로자의 자원을 낭비함으로써 조직에 대한 기여를 낮추어 자원을 유지하려는 경향을 보이게 된다.

근로자가 개인적인 관점이 아니라 직무긴장의 원인을 직무요구-통제 등 환경적인 요인에서 찾는 Job demand-control 모형이 있다. 직무긴장을 직무통제능력과 직무요구를 2개축으로 4가지 형태의 직무긴장을 구분하는데 높고 낮은 직무통제능력과 직무요구는 중앙점을 중심으로 나누어진다. 높은 직무요구와 낮은 직무통제인 경우 높은 직무긴장(High Strain)직무로 나타나고 낮은 직무요구와 높은 직무통제인 경우 낮은 직무긴장(Low Strain)직

무로 높은 직무요구와 낮은 직무통제는 능동적(Active) 직무로, 낮은 직무요구와 높은 직무통제인 경우 수동적(Passive) 직무로 결정된다(Karasek et al., 1979). 직무요구-통제 모형에서 중요한 것은 두 요인간의 상호작용에 대한 설명을 함축하고 있는 것이다(박상인, 2006).

두 가지 관점 중 본 연구에서는 근로자 개개인이 느끼는 관점에서 직무긴장에 대한 연구를 진행하자 한다.

## 2. 직무긴장의 선행연구

직무긴장의 연구는 근로자 개인적이 관점과 직무 환경적인 관점, 직무직장이 영향을 주는 요인과 영향을 미치는 요인 등으로 구분하여 진행되고 있다. 공통적인 것은 직무긴장이 주로 근로자에게 직무긴장과 부정적인 영향을 미치고 있다는 점이다. 직무요구-통제 모형에서 직무긴장의 증가는 근로자의 신체적, 심리적, 조직의 결과에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있다(Karasek, 1979).

근로환경이 동일하다 하더라도 개인의 특성에 따라 직무긴장에 미치는 영향은 다르게 나타날 수 있다. 자기결정이론에 따르면 통제된 업무 환경에서 근로자 개인이 느끼는 압박과 의무가 높으면 자발적인 동기부여가 없어지고, 적극적인 행동을 보이는 근로자는 정서적, 육체적 자원이 손실되어 직무긴장을 유발하게 된다(Strauss et al., 2017). 근로자가 자신의 업무에 흥미와 즐거움에 의해 동기부여가 생기더라도 통제된 환경을 경험하면 능동적인 행동이 부정적인 성과에 영향을 미친다고 할 수 있다.

직무긴장이 직무소진을 유발하는 요인으로 작용한다. 상대적으로 다른 업종에 비해 직무긴장이 높은 금융권에 종사하는 근로자의 경우 불면증을 유발하고, 불면증으로 인해 직무소진이 발생하는 것을 확인할 수 있다(Metlaine et al., 2017). 직무긴장과 인간관계 및 근로환경에 대한 연구에서

직무긴장과 집단 따돌림이 근로자의 우울증에 영향을 주어 생산성 저하로 나타났다(McTernan et al., 2013). 또한 직무긴장과 사회적 지원, 우울증 간의 연관성도 확인되었다(Stansfeld et al., 2012).

자원보존이론에 의하면 근로자는 직무긴장은 높아짐에 따라 조직에 기여하는 정도를 낮추어 보유하고 있는 자원을 유지하려는 경향을 보인다. 이때, 근로자가 높은 수준의 직무에 대한 긴장감이 높아지면 부정적인 심리상태를 경험하게 되어 직장환경에 대한 부정적인 인식에 영향을 미치므로 열심히 일하려는 열의가 낮아지게 된다(Du et al., 2017).

이처럼 선행연구에서는 근로자의 직무긴장이 높을수록 부정적인 심리상태에 영향을 주어 조직에 부정적인 결과로 나타나고 있다. 이와 같은 문제 때문에 근로자의 부정적인 영향을 줄이기 위해 직무긴장에 영향을 미치는 요인을 찾는 연구도 이루어지고 있다.

근로자의 근무환경은 직무, 동료와의 관계, 조직의 지원 등 다양한 특성으로 생각할 수 있다. 직무는 지극히 환경적인 것으로 앞에서 살펴보았던 금융업 종사자와 같은 경우이다. 다음으로는 동료와의 관계에서 직장내 따돌림과 직무긴장의 관계에서 조직지원과 정서부조화(emotional dissonance)가 매개하는 것을 확인하였다(Naseer & Raja, 2016). 조직지원에 대한 연구는 일의 질을 고려하지 않고 불안정한 직업이 근로자의 심리적 고통의 결정요인으로 작용하지 않았다. 낮은 직무 통제와 높은 직무요구와 같은 업무적 특성이 젊은 임시직 직원들 사이에서 심리적 고통을 준다는 것을 확인하였다(Ellen et al., 2014). 직무긴장의 정도가 근로자의 부정적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

이처럼 직무긴장은 조직의 생산성과의 관계연구(McTernan et al., 2013)에서부터 근로자의 부정적인 심리상태와 관련된 연구(Metlaine et al., 2017; Maseer et al., 2016; Ellen et al., 2014; Nauta et al., 2010)까지 다양하게 진행되어 왔다. 직무긴장에 관한 연구의 특징은 주로 근로자의 부정적인 감

정에 대한 변수와의 관계에 함께 사용되었다는 것을 볼 수 있다.

직무긴장은 근로자가 느끼는 개인적인 감정으로 판단하여 사회비교이론을 기반으로 한 연구와 심리적 안정 풍토이론, 인지평가이론 등 다양한 심리학적인 개념을 토대로 연구가 진행되었다(Ellen et al., 2014; Mcternan et al., 2013; Nauta et al., 2010).

근로자에게 제공되는 근무환경, 직무에 대한 요구 및 통제, 동료와의 관계는 지극히 주관적인 판단에 의해 결정되는 것으로 보고 본 연구에서는 고성과작업시스템이 적용되는 환경에서 부정적인 감정변수인 직무소진(Burnout)과 직무긴장(Job Strain)의 관계에 대해서 다루어 보고자 한다.

<표6> 직무긴장(Job Strain)에 대한 선행연구

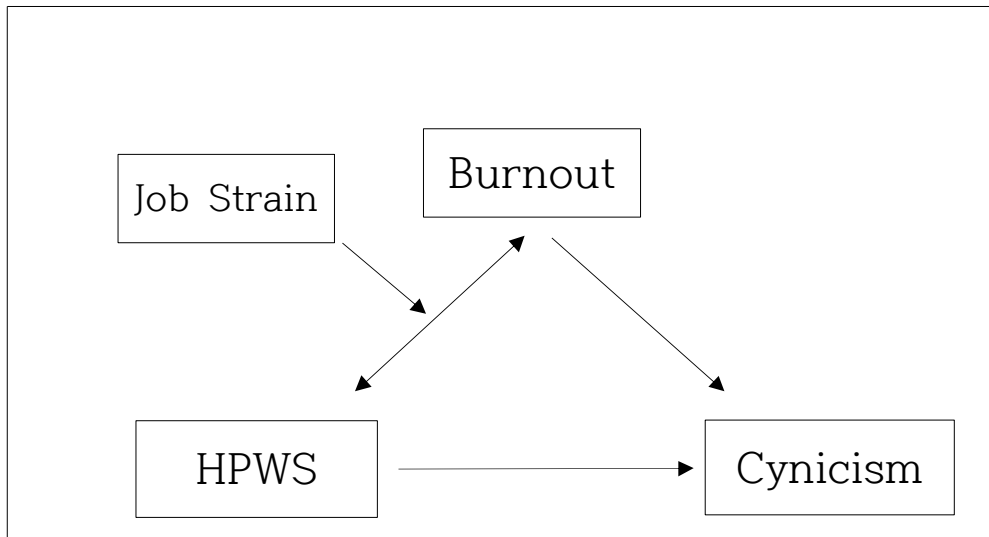
연구자 (연도)	독립변수	결과변수 (종속변수)	매개변수/ 조절변수	주요이론
Metlaine et al. (2017)	Job Strain Sleep Disturbance	Burnout	-	
Naseer et al. (2016)	Workplace bullying	Job Strain	Organization Support Emotional Dissonance	conservation of resources theory
Maggiori et al. (2016)	Neuroticism Conscientiousness Extraversion	Job Satisfaction	Job Strain Occupational Self-efficacy	job demand-control model
Ellen et al. (2014)	Job Strain Education Level	Psychological Well-Being	-	social comparison theory
Mcternan et al. (2013)	Job Strain Workplace Bullying	Productivity Loss	Depression	psychological safety climate theory
Nauta et. al. (2010)	Autonomy	Psychological Strain Physical Strain	Self-Efficacy	cognitive appraisal theories
Sargent et al. (2000)	Supervisor support	Depersonalization	Job Strain -adjustment -work performance	demand control support model

### 제3장 연구방법

본 연구는 공공기관 및 일반 기업 근로자를 대상으로 지각하고 있는 고성  
과 작업시스템(HPWS)이 냉소주의(Cynicism)에 영향을 미치는데 있어 직무  
긴장도(Job Strain)에 조절된 직무소진(Burnout)이 매개효과가 나타난다는  
것을 규명하고자 한다.

공공기관 근로자와 일반기업 근로자를 대상으로 지각하고 있는 고성과 작  
업시스템(HPWS)을 독립변수로 하고 냉소주의(Cynicism)를 결과변수로 설  
정하였으며, 직무 긴장도(Job Strain)의 조절된 직무소진(Burnout)이 고성과  
작업시스템(HPWS)과 근로자의 냉소주의(Cynicism) 사이를 매개하는 것을  
밝히고자 <그림1>과 같은 연구 모형을 설정하였다.

#### 제1절 연구모형



<그림1> 연구모형

## 제2절 가설설정

### 1. 고성과작업시스템과 냉소주의

고성과작업시스템은 근로자의 참여, 기술향상, 동기부여를 연계하여 종합적인 인사관리를 하는 것이고, 냉소주의는 심리적계약이론을 포함하는 사회교환이론으로 설명되는 근로자의 태도나 정서적 감정을 말한다. 본 연구에서는 근로자가 지각하는 고성과작업시스템과 근로자의 냉소주의와의 관계를 살펴보고자 한다.

냉소주의를 높이는 심리적계약파기의 선행요인으로 사업환경, 조직 특성, 직무와 역할특성으로 구분하였다(Andersson, 1996). 특히 조직차원에서 낮은 의사소통과 제한된 의사표현 등이 근로자의 냉소를 높인다고 하였다. 따라서 고성과작업시스템의 하위요소인 근로자의 참여가 냉소주의에 영향을 줄 것이라고 예상할 수 있다.

심리적계약이론에 의하면 근로자는 자신에 제공한 근로에 대해 일정 수준 이상의 보상을 기대하게 된다. 만약, 근로자의 기대 이하의 보상으로 돌아오는 것이 반복된다면 심리적계약은 파기가 된다. 평가와 보상도 고성과작업시스템의 동기에 하위요소이므로, 고성과작업시스템의 동기는 냉소주의에 영향을 줄 것이라고 예상할 수 있다.

위의 내용을 종합해 볼 때 고성과작업시스템이 냉소주의의 영향을 미칠 것이라고 생각할 수 있다. 하지만, 조직에서 고성과작업시스템을 제도적으로 갖추고 있다는 것과 근로자가 지각하고 있는 것은 차이가 있다(Naiara et al., 2017; 박종욱 외, 2014). 개별 근로자는 제도의 존재 유무 보다는 본인의 경험을 토대로 판단할 가능성이 높기 때문이다. 근로자 개인의 특성을 반영하기 위해서는 지각된 고성과작업시스템을 통해 연구가 이루어 질 필요가 있다.



이러한 관점에서 현재까지 고성과작업시스템(HPWS)은 기업의 생산성 향상이나 조직 및 근로자에게 긍정적인 영향을 확인하는 연구(Stirpe et al., 2017; Naiara et al., 2017; Heffernan et al., 2016; Melesse, 2016; 박종욱 외, 2016; 양재완, 2016; Jiang et al., 2015; Michaelis et al., 2015; 나인강, 2014; 권기욱 외, 2012)가 주를 이루고 있지만 최근 연구에서는 근로자에게 부정적인 영향을 미치는 연구도 함께 진행되고 있다(Gulzar et al., 2014; Jensen et al., 2013; Jensen et al., 2011).

고성과작업시스템은 근로자의 희생을 통해 조직에 대한 경쟁 우위를 창출하는 과정에서 개별 직원에게 부정적인 결과를 초래한다고 하였다(Gulzar et al., 2014). 지각된 고성과 작업시스템은 직원의 심리적 결과(불안감, 직무소진, 역할 과부하)와 정(+)의 관계로 나타났으며, 이로 인해 직원들의 부정적인 행동이 더욱 심해지는 것으로 나타났다. 반대로, 고성과 작업시스템이 직무소진 또는 직무 긴장도를 감소시킨다는 결과를 제시한 연구도 있어 상반된 결과를 보이고 있다(Voord et al., 2015; Fan et al., 2014; Sun et al., 2007).

본 연구에서는 지각된 고성과작업시스템(HPWS)이 근로자의 부정적인 심리상태와의 관계를 확인해 보고자 한다. 선행연구에서도 근로자의 심리상태를 다루기는 하지만 조절 또는 매개의 형태로 결과변수에 영향을 주는 변수로 활용하고 있다(Gulzar et al., 2014; Zhang et al., 2014A; Jensen et al., 2013; Ramsay et al., 2000).

고성과작업시스템과 근로자의 심리상태 및 행동에 관한 연구를 살펴보면, 헌신(commitment)과는 정(+)의 관계가 나타났고(Voorde et al., 2015), 조직시민행동과 정(+)의 관계(박종욱 외, 2016; 양재완, 2016; Zhang et al., 2014B), 이직의도와 부(-)의 영향(Romina et al., 2014), 직무소진과 부(-)의 관계(Fan et al., 2014)를 확인할 수 있었다. 이는 고성과작업시스템이 긍정적인 방향으로 근로자의 심리상태나 행동에 영향을 미친다고 할 수 있다.

하지만 이와 반대로 고성과작업시스템이 부정적인 방향으로 근로자의 심리상태나 행동으로 나타나는 연구를 살펴보면, 이직의도와 정(+)'의 관계(Jensen et al., 2011), 비생산적인 행동(counterproductive work behavior)과 정(+)'의 관계(Gulzar et al., 2014)로 확인된 연구도 있다.

본 연구에서는 다루고자 하는 고성과 작업시스템이 근로자의 부정적인 감정에 대한 영향에 관한 연구를 중심으로 살펴보면 Gulzar et al.(2014)는 파키스탄의 기업 287개를 대상으로 고성과 작업시스템(HPWS)에 대한 인식이 직원들의 심리적 결과(불안, 직무소진, 역할과부하)와 정(+)'의 관계가 있으며, 이로 인해 직원들이 직장에서 부정적인 행동이 더욱 심해진다고 하였다. 이는 고성과 작업시스템(HPWS)을 근로자가 어떻게 받아들이는 정신적인 결과에 따라 부정적인 행동으로 표출됨을 알 수 있다.

고성과 작업시스템(HPWS)이 낮은 수준의 직무통제(Job Control)가 일어날 때, 근로자에게 부정적인 감정을 유발하여 불안과 역할과부하를 통해 이직의도를 높인다고 하였다(Jensen et al., 2013).

즉, 고성과 작업시스템(HPWS)은 근로자가 받아들이는 정도에 따라 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 볼 수 있다. 특히, 일반기업 근로자가 아닌 공무원을 대상으로 한 연구에서 고성과 작업시스템(HPWS)이 근로자에게 부정적인 영향을 주는 연구를 볼 수 있다(Jensen et al., 2011; Jensen et al., 2013).

위 선행연구를 토대로 공공기관을 및 일반기업 근로자를 대상으로 지각된 고성과 작업시스템(HPWS)과 근로자의 냉소주의(cynicism)와의 관계를 규명하고자 아래와 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1 : 고성과작업시스템은 냉소주의에 영향을 미칠 것이다.**

## 2. 고성과작업시스템과 직무소진의 관계

본 연구에서는 지각된 고성과 작업시스템이 근로자의 부정적이 감정인 직무소진에 미치는 영향을 확인하고자 한다. 근로자의 심리상태를 나타내는 변수 중 기업의 생산성과 조직문화, 근로자에게 부정적인 영향을 주기 때문에 직무소진을 감소시키려는 연구는 지속적으로 이루어지고 있다. 지각된 고성과 작업시스템이 근로자의 직무소진에 정(+)<sup>의 영향(Fan et al., 2014)과 부(-)의 영향(Gulzar et al., 2014)으로 타나 날 수 있다는 것을 확인했다.</sup>

직무소진은 근로자의 정서적 고갈, 비인격화, 개인적인 성취가 감소되는 부정적인 감정으로 몰입의 수준이 낮을수록 근로자의 직무소진은 높아지기 때문에(Demeroutiet et al., 2010) 조직몰입을 높임으로써 직무소진을 낮아지는 것을 기대할 수 있다. 이러한 현상은 사회적 교환이론을 통해 설명이 가능하다. 근로자는 스스로 조직의 헌신한 정도와 보상으로 돌아오는 결과가 지속적으로 불균형 또는 불일치 할 때 직무소진이 발생한다.

고성과 작업시스템은 기술향상, 직원들의 동기, 근로자의 참여기회를 제공하는 종합적인 인사관리시스템(Huselid, 1995)으로써 그 중 동기는 공정한 평가와 보상 제도를 통해 근로자가 헌신도와 보상결과의 불균형을 느끼지 않도록 하는 것이다. 또한 근로자의 적극적인 참여를 할 수 있도록 기회를 제공함으로써 조직에 몰입할 수 있는 환경을 제공한다. 이처럼 고성과 작업시스템은 직무소진을 낮출 수 있는 중요한 인사관리제도이다(Fan et al., 2014).

하지만, 직무소진은 근로자가 느끼는 지극히 주관적인 감정이다. 근로자가 평가와 보상제도가 부당하다고 생각한다면 직무소진을 낮추려던 인사제도가 오히려 직무소진이 높이게 된다(Gulzar et al., 2014). 또한 근로자가 적극적으로 참여할 수 있도록 기회를 제공하는 것이 오히려 부담으로 작용한다면 직무소진을 높이는 결과를 가져올 수 있다.

이러한 관점에서 고성과 작업시스템과 같은 인사제도를 기업이 갖추고 있는 것 보다는 근로자가 지각하고 있는 인사제도의 내용이 중요하다. 기업수준에서의 고성과 작업시스템과 근로자가 지각하는 고성과 작업시스템에 관한 연구와 이직의도를 연구한 결과도 있다(Jensen et al., 2013). 따라서 본 연구에서는 기업의 인사제도의 유·무가 아닌 근로자가 지각하고 있는 고성과 작업시스템을 통해 직무소진과의 관계를 확인하고자 한다.

**가설 2 : 고성과 작업시스템은 직무소진에 영향을 미칠 것이다.**

### **3. 고성과작업시스템과 냉소주의, 직무소진의 관계**

고성과작업시스템은 심리적 계약이론과 사회적교환이론을 바탕으로 근로자가 받아들이는 정도에 따라 부정적인 감정에 영향을 미치게 된다. 본 연구에서는 가설 1을 통해 고성과작업시스템이 근로자의 냉소주의에 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 심리적계약이론에 의하면 근로자는 조직에 제공한 근로에 대해 일정수준 이하의 보상을 받는 것이 반복되면 계약은 파기하게 된다. 따라서 근로자의 부정적인 심리상태인 냉소주의에 영향을 미치게 되는 것이다. 따라서, 고성과작업시스템에 대해서 어떻게 느끼고 있는가에 따라 근로자의 냉소주의에 영향을 미친다고 예측할 수 있다.

가설 2에서는 고성과작업시스템이 근로자의 직무소진에 영향을 줄 것이라고 하였다. 직무소진은 근로자의 정서적 고갈, 비인격화, 개인적인 성취가 감소되는 부정적인 감정으로 조직에 대한 몰입 수준이 낮을수록 높아지는 현상을 보인다(Demeroutiet et al., 2010). 사회적교환이론에 의하면 근로자는 제공한 근로에 대해 보상을 기대한다. 이러한 교환관계가 공평하지 못하다고 생각이 반복되면 근로자의 직무소진이 높아짐을 알 수 있다. 따라서 직무소진은 근로자가 느끼는 부정적인 감정으로 냉소주의와 관련이 있을 것

이라고 예상할 수 있다(Cole et al., 2006).

근로자의 직무소진이 높아지면 비생산적인 행동(CWB : counterproductive work behavior)과 같은 근로자의 일탈행동(deviance)으로 표현된다(Gulzar et al., 2014; Smoktynowicz et al., 2015; Bauer et al., 2015). 기존 연구에서 볼 수 있듯이 근로자의 직무소진은 조직에서의 일탈행동과 상관관계가 있음을 알 수 있다(Mulki et al., 2006).

직장에서 근로자의 일탈행동은 크게 저항(resistance), 비생산적인 행동(counter productive behavior), 냉소(cynicism)의 세 가지 형태로 표현된다. 저항은 직무소진으로 발전되기 전 상황으로 근로자가 조직에 헌신에 대한 보상이 기대에 미치지 못할 때 나타난다. 근로자는 조직에 대해 공개적으로 보상에 대한 기대치보다 낮음을 표현하는 것이다. 하지만 근로자는 조직에 대해 반복적인 저항에도 변화가 일어나지 않으면 직무소진이 나타난다. 이렇게 근로자가 직무소진으로 나타나면 공개적인 저항을 하기 보다는 비생산적인 행동처럼 은근히 저항하는 형태로 나타나거나, 냉소주의처럼 무관심하게 된다. 이와 같이 조직에서 근로자의 직무소진에서 냉소주의로 발전하게 되어 가는 과정은 심리적계약파기와 사회적교환이론을 통해 충분히 설명이 가능하다.

본 연구에서는 앞에서 살펴본 바와 같이 직무소진은 근로자의 부정적인 감정으로 냉소주의와 밀접한 관련이 있다고 가정하여, 가설 1의 고성과작업시스템과 냉소주의의 관계와 가설 2의 고성과작업시스템과 직무소진의 관계를 토대로 아래와 같이 가설을 설정할 수 있다. 직무소진은 냉소주의에 영향을 미치고, 직무소진은 고성과작업시스템이 냉소주의에 영향을 미치는데 있어 매개효과를 확인해 보고자 한다.

**가설 3 : 직무소진은 냉소주의에 영향을 미칠 것이다.**

**가설 4 : 직무소진은 고성과작업시스템과 냉소주의를 매개할 것이다.**

#### 4. 직무긴장의 조절역할

고성과작업시스템은 채용에서부터 교육훈련, 성과와 보상, 근로자의 참여를 종합적으로 다루는 인사관리시스템이다. 즉, 명확한 직무를 제시하고 결과를 요구하며 결과에 대한 평가와 보상이 연계되어 있어 체계화 되어 있다는 장점이 있는 반면 이러한 인사관리시스템을 근로자는 어떻게 받아들이고 있는지가 중요해 지는 것이다.

직무긴장은 직무, 직무환경, 동료와의 관계, 조직의 지원 등에 따라 다양하게 영향을 받는데, 이는 고성과 작업시스템에 적용하고 있는 각각의 활동과 관계가 있다. 가설 2에서는 고성과작업시스템이 근로자의 직무소진에 영향을 줄 것이라고 하였다. 직무소진은 근로자의 정서적 고갈, 비인격화, 개인적인 성취가 감소되는 부정적인 감정으로 조직에 대한 몰입 수준이 낮을수록 높아지는 현상을 보인다(Demeroutiet et al., 2010). 이때 사회적교환관계가 공평하지 못하다고 생각이 반복되면 근로자의 직무소진이 높아짐을 알 수 있다. 이때 직무긴장이 고성과 작업시스템과 직무소진의 관계를 조절할 것인가에 대해 확인하고자 한다.

직무요구-통제 모델에서 직무긴장이 높을수록 직무소진이 높아질 가능성이 높다. 직무긴장의 증가는 근로자의 신체적, 심리적, 조직의 결과에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있기 때문이다(Karasek, 1979). 직무긴장 높은 상황이 지속되면 자원보존이론에 따라 근로자가 보유하고 있는 자원을 많이 소모하게 된다. 따라서 보상에 대한 기대도 높아지게 되고, 그 보상 수준이 낮으면 근로자는 심리적계약파기로 인해 직무소진이 나타날 가능성이 높다.

이처럼 직무긴장은 근로자가 느끼는 정도에 따라 개인적인 특성이 있어 지각된 고성과 작업시스템이 직무소진에 영향을 미치는데 있어 차이를 보일 것이라고 생각할 수 있다. 지각된 고성과 작업시스템이 증가함에 따라 높은 수준의 직무통제에서는 직무긴장과 작업 강도가 거의 변화가 없는 반면, 낮

은 수준의 직무통제에서는 스트레스와 작업강도가 훨씬 더 크게 나타남을 확인하였다(Jensen et al., 2011). 그 밖에도 지각된 고성과작업시스템이 근로자의 이직의도와 같은 부정적인 결과에 영향을 미칠 수 있다는 것을 알 수 있다(Jensen et al., 2011).

기존연구에서 보았듯이 고성과작업시스템은 능력, 동기, 참여기회 등 여러 가지 인사활동을 연계하여 체계적으로 관리를 하는 것이다(Huselid, 1995). 종합적으로 살펴보면 고성과작업시스템과 직무긴장은 직무요구-통제 모델을 통해 기본적으로 설명이 가능하나, 고성과작업시스템의 하위요소별로는 영향이 다르게 나타날 수 있다. 따라서 종합적인 고성과작업시스템은 직무긴장과 정(+)의 영향을 가지고 있으나, 고성과작업시스템의 하위 요소인 직무설명과 지각된 고용안정과는 부(-)의 영향을 날수 있음을 알 수 있다(Ramsay et al., 2000).

앞에서 살펴본 바와 같이 고성과작업시스템과 직무 긴장은 상관관계가 있음을 알 수 있다(Voorde et al., 2015; Jensen et al., 2011; Ramsay et al., 2000). 그리고 직무긴장과 직무소진 또한 상관관계가 있음을 알 수 있었다. 본 연구에서는 고성과작업시스템과 직무소진과의 관계에서 증가 또는 감소시키는 근로자가 개인적으로 느끼는 환경적인 변인인 직무긴장이 영향을 줄 것이라고 예측하여 아래와 같은 가설을 설정하였다. 직무긴장은 지각된 고성과작업시스템과 근로자의 직무소진의 관계를 조절효과를 확인해 보고자 한다.

**가설 5 : 직무긴장은 고성과 작업시스템과 직무소진을 조절할 것이다.**

## 5. 고성과작업시스템과 냉소주의, 직무소진, 직무긴장의 관계

가설 1에서 심리적계약이론에 따라 지각된 고성과 작업시스템이 근로자의 부정적인 심리상태인 냉소주의에 영향을 미칠 것이라고 예측하였고, 가설2에서 사회적 교환이론에 따라 지각된 고성과 작업시스템이 직무소진에 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 가설3에서 근로자의 직장에서의 일탈행동을 발전 단계를 통해 직무소진과 냉소주의에 영향을 미칠 것이라는 것이라고보고 직무소진이 고성과작업시스템과 냉소주의를 매개할 것이라는 가설 4를 설정하였다. 가설 5에서는 직무요구-통제모형을 토대로 근로자의 개인적으로 느끼는 환경적인 변인인 직무긴장이 고성과작업시스템과 직무소진과의 관계(가설 2)를 조절할 것이라고 예측하였다.

지금까지의 연구들은 전반적으로 고성과작업시스템과 기업성과, 근로자의 심리상태, 근로환경 등에 대해 조절효과 또는 매개효과 살펴보았다. 종합적인 조절효과와 매개효과를 확인하는 연구에서도 조절효과와 매개효과를 각각 살펴보는 연구가 주를 이루고 있다. 하지만, 고성과작업시스템과 종속변인(기업성과, 인적자원 성과 등)에 대해 조절효과와 매개효과를 동시에 적용하여 살펴본 연구는 많지 않다.

본 연구에서도 고성과 작업시스템과 직무소진의 관계에서 직무 긴장이 조절하는 모형을 검증하고 고성과 작업시스템과 냉소주의를 직무소진이 매개하는 모형을 각각 검증하고자 한다. 확인된 결과를 토대로 조절된 매개효과 및 매개된 조절효과를 검증할 수 있는 SPSS PROCESS를 통해 가설1부터 가설5까지를 종합하여 고성과 작업시스템과 냉소주의사이에 직무긴장과 직무소진이 조절된 매개효과를 검증하고자 아래와 같은 가설을 설정하였다.

**가설 6 : 고성과 작업시스템과 냉소주의를 직무 긴장도와 직무소진이 조절된 매개의 영향을 미칠 것이다.**



### 제3절 변수의 측정

본 연구에서는 고성과 작업시스템을 독립변수로 설정하고 결과변수(종속 변수)를 냉소주의로 하였다. 고성과작업시스템과 직무소진사이를 직무긴장이 조절하고, 고성과작업시스템과 냉소주의사이를 직무소진이 매개하는 것으로 설정하였다.

#### 1. 고성과 작업시스템

본 연구에서는 고성과작업시스템을 크게 직원의 참여, 내부인사이동, 교육 훈련, 채용, 명확한 직무설명, 결과기반의 평가, 고용안정, 성과보상 8가지 항목으로 구분하여 측정하는 Patel et al.(2013)과 Sun et al.(2007)이 사용한 설문문항을 활용하여 국문으로 번역하여 측정하였다.

문항은 총 27문항으로 총 27개 문항으로 측정하였다. 직원의 참여 4개 문항, 내부 인사이동 5개 문항, 교육훈련 4개 문항, 채용 4개 문항, 명확한 직무설명 3개 문항, 결과기반의 평가 3개 문항, 고용안정 2개 문항, 성과보상 2개 문항으로 되어 있다. 리커트(Likert) 척도 5점으로 (①=매우 그렇지 않다, ②=대체로 그렇지 않다, ③=보통이다, ④=대체로 그렇다, ⑤=매우 그렇다)로 측정하였다.

#### 2. 냉소주의

본 연구에서는 Stanley et al.(2005)이 사용한 설문문항을 활용하여 측정하였다. 근로자의 냉소주의를 변화에 대한 냉소(change specific cynicism) 8 문항과 관리에 대한 냉소(management cynicism) 5문항, 기질적인 냉소

(dispositional cynicism) 6문항으로 구분하였다. 문항은 19문항으로 모두 5점 척도로 측정하였다. 리커트(Likert) 척도 5점으로 (①=매우 그렇지 않다, ②=대체로 그렇지 않다, ③=보통이다, ④=대체로 그렇다, ⑤=매우 그렇다)로 측정하였다.

### 3. 직무소진

본 연구에서는 Maslach Burnout Inventory(MBI)를 22문항을 사용하였다. 직무소진을 정서적 고갈(emotional exhaustion) 9문항, 비개인화(depersonalization) 5문항, 개인적인 성취감소(reduced personal accomplishment) 8문항으로 구분하였다.

MBI 22문항에 대해 빈도를 0 = 없다(Never), 1 = 일년에 가끔(A few times a year), 2 = 매달(Monthly), 3 = 한달에 가끔(a few times a month), 4 = 매주(Every week), 5 = 일주에 가끔(A few times a week), 6 = 매일(Every day)로 측정하였다.

### 4. 직무긴장

본 연구에서는 직무긴장을 Gemmill et al.(1972)이 사용한 설문문항을 활용하여 측정하였다. 직업 스트레스 측정은 잠재적으로 스트레스가 많은 여러 직업 상황 (상사 평가의 모호성, 판촉 기회의 불확실성, 권한이 너무 적음, 자신의 판단력에 맞지 않는 등)에 관한 17 가지 항목으로 구성되었다. 문항은 총 17문항이며, 리커트(Likert) 척도 5점으로 (①=매우 그렇지 않다, ②=대체로 그렇지 않다, ③=보통이다, ④=대체로 그렇다, ⑤=매우 그렇다)로 측정하였다.

## 5. 통제변수

본 연구에서는 공공기관 및 일반기업 근로자가 지각한 고성과작업시스템(HPWS)이 냉소주의(Cynicism)에 영향을 미치는데 있어 직무긴장(Job Strain)와 직무소진(Burnout)이 미치는 영향을 연구하는데 있어 응답자의 일반적인 특성과 냉소주의에 영향을 줄 것이라고 판단되는 통제요인을 선정하여 통제변수로 설정하였다. 성별, 연령대, 학력, 근속연수, 근무부서, 보직 여부, 근속연수, 소속, 근무지역, 기관구분, 기업규모를 통제변수로 설정하였다.

성별의 경우 더미변수로 처리하여 여성인 경우 0, 남성인 경우 1로 구분하였다. 연령대는 30세 미만은 1, 30세 이상~35세 미만은 2, 35세 이상~40세 미만은 3, 40세 이상~50세 미만은 4, 50세 이상~60세 미만은 5, 60세 이상은 6으로 하였다.

학력은 고등학교 졸업이 1, 전문대학 졸업이 2, 대학교 졸업이 3, 대학원 졸업 이상이 4로 설정하였다. 직급은 사원급이 1, 대리급이 2, 과장급이 3, 차장급이 4, 부장급이 5, 국장이상 급이 6으로 설정하였다.

보직에 대한 유무는 더미변수로 처리하여 팀장이상 0, 보직 없음이 1이고, 근무부서도 더미변수로 처리하여 인사·총무부서는 0, 인사·총무 이외 부서는 1로 설정하였다.

근속연수는 1년 미만이 1, 1년 이상~3년 미만이 2, 3년 이상~5년 미만이 3, 5년 이상~10년 미만이 4, 10년 이상~20년 미만이 5, 20년 이상이 6이다. 소속은 더미변수로 처리하여 본부·본사는 1, 지부·지사·지방사무소는 0으로 하였고 기관구분도 더미변수로 처리하여 공공기관 외(0), 공공기관(1)으로 하였다. 기업규모는 근로자수로 구분하여 50인 미만은 1, 50인 이상~100인 미만은 2, 100인 이상~300인 미만은 3, 300인 이상~1000인 미만은 4, 1000인 이상~2000인 미만은 5, 2000인 이상은 6으로 설정하였다.

## 제4절 표본의 구성 및 분석방법

### 1. 표본의 구성

본 연구에서는 공공기관과 지방공기업 근로자를 주 대상으로 하고 공무원과 민간기업 근로자도 일부 포함하였다. 공공기관은 정부의 투자·출자 또는 정부의 재정지원 등으로 설립·운영되는 기관으로 기획재정부장관이 매년 지정한 기관(2017년 330개)으로 공공기관 경영정보 공개시스템(ALIO : All Public Information In-One)에서 확인된 기관으로 선정하였고, 지방공기업은 지방자치단체가 주민의 복지증진을 목적으로 직접·간접으로 경영하는 사업 중 지방공기업법의 적용을 받는 기관으로 직접경영(지방직영기업)과 간접경영(지방공사·공단)으로 지방공기업 경영정보공개시스템(Clean-Eye : Local Public Enterprise Clean-Eye)에서 확인된 기관으로 선정하였다. 위의 두 기관에 해당되지 않은 경우는 모두 일반 기업으로 구분하였다. 설문조사는 한국노총 공공노조연맹 기관과 일반기업에 우편을 통한 설문과 그 밖의 기관은 우편설문과 온라인 설문을 병행하여 실시하였다. 2017년 8월 21일부터 9월 30일 실시하였으며, 116개 기관 928부가 배부되어 58개 기관 428부가 회수되어 불성실 응답을 제외한 356부가 분석에 활용되었다.

### 2. 분석방법

본 연구의 자료 분석은 SPSS 23.0 프로그램을 사용하여 설문문항에 대해 요인분석을 실시하였고, 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$ 를 사용하여 측정하였다. 성별, 연령대, 학력 등 표본의 인구통계학적 특성과 현 직급, 팀장이상 보직 여부, 인사·총무부서 근무여부, 현 직장 근속연수, 근무지역 등 일반적인 특

성을 확인하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 설문 항목에 대한 문항의 타당성 검토를 위해 요인분석을 실시하여 타당성이 확보되지 않은 문항을 제거하였다. 이를 통해 설문 문항에 따른 항목에 대한 대표성을 확보하였다.

또한 변수별 문항에 대한 신뢰도 확인은 Cronbach's  $\alpha$ 를 측정하였으며, 회귀분석 방법을 사용하기 위해 변수사이의 상관관계 분석을 실시하였다. 이렇게 확보된 자료를 토대로 가설검증을 위해 직접효과와 매개효과, 조절효과는 위계적 회귀분석을 실시하여 확인하였고, 조절된 매개효과 검증은 SPSS Process(SPSS Release 2.16.3)를 활용하여 조절된 매개효과를 함께 확인하였다.

## 제4장 연구결과

### 제1절 측정변인의 일반적 특성

본 연구는 공공기관 종사자 및 일반기업의 근로자를 대상으로 우편조사와 온라인 조사를 병행한 설문을 통해 356명의 응답을 받아 고성과 작업시스템과 냉소주의와의 관계에 있어 직무긴장과 직무소진이 조절된 매개 영향을 분석하였다.

<표7>에서 응답자의 특성을 살펴보면 성별은 남성이 259명(72.8%)이고 여성이 97명(27.2%)로 나타났다. 연령대는 30세 미만이 37명(10.4%), 30세 이상 ~ 35세 미만이 64명(18.0%), 35세 이상 ~ 40세미만이 80명(22.5%), 40세 이상 ~ 50세 미만 128명(36.0), 50세 이상 ~ 60세 미만이 41명(36.0%). 60세 이상이 2명(0.6%)으로 분포되어 있어 30대와 40대 응답이 76%이상을 차지하였다.

학력별로는 고등학교 졸업이 34명(9.6%), 전문대학교 졸업이 52명(14.6%), 대학교 졸업이 209명(58.7%), 대학원 졸업 이상이 61명(17.1%)의 분포를 보이고 있다. 응답자의 직급을 살펴보면 사원급이 90명(25.3%), 대리급이 87명(24.4%), 과장급(101명(28.4%), 차장급이 49명(13.8%), 부장급이 25명(7.0%), 국장 이상급이 4명(7.0)으로 분포되었다.

응답자 중 팀장 이상 보직을 가지고 있는 경우는 44명(1.1%), 보직이 없는 경우 305명(85.7%)으로 대다수가 보직이 없었으며, 인사·총부 부서에 근무하는 경우는 61명(17.1%)이고 인사·총부 부서 이외의 근무하는 경우가 288명(80.9%)으로 대다수를 차지하고 있다. 응답자의 소속은 본부(본사)가 258명(72.5%)이고, 지부·지사(지방사무소)가 98명(27.5%)으로 나타났다.

현 직장의 근속연수는 1년 미만인 28명(7.9%), 1년 이상 ~ 3년 미만이 43명(12.1%), 3년 이상 ~ 5년 미만이 42명(11.8%), 5년 이상 ~ 10년 미만이 81명(22.8%), 10년 이상 ~ 20년 미만이 110명(30.9%), 20년 이상이 49명(13.8%)으로 나타났다.

응답자의 소속은 본부가 258명(72.5%)이고, 지부·지사·지방사무소가 98명(27.5%)로 나타나 대부분이 본부에서 근무자의 다수를 차지하고 있음을 알 수 있다. 근무지역은 수도권이 187명(52.5%)로 과반 이상을 차지하고 있으며, 부산·경남이 78명(21.9%), 대전·충청·세종이 20명(5.6%), 대구·경북(15.2%), 광주·전남·전북이 11명(3.1%), 강원·제주가 6명(1.7%) 순으로 나타났다.

<표8>에서 응답자의 기업특성을 살펴보면 58개 기관 중 공공기관이 41개(70.7%)이고 247명(69.4%)의 응답을 받았고, 일반기업은 17개(29.3%)이고 109명(30.6%)의 응답을 받았다. 기업규모는 근로자 수를 기준으로 구분하여 50인 미만이 4개 기관(6.9%)에서 18명(5.1%)의 응답을 받았고, 50인 이상 ~ 100인 미만은 7개 기관(12.1%)에서 56명(15.7%), 100인 이상 ~ 300인 미만은 15개 기관(25.9%)에서 86명(24.2%), 300인 이상 ~ 1,000인 미만은 11개 기관(20.0%)에서 57명(16.0%), 1,000인 이상 ~ 2,000인 미만은 9개 기관(15.5%)에서 62명(17.4%), 2,000인 이상은 12개 기관(20.7%)에서 77명(21.6%)의 분포를 보이고 있다.

<표7> 응답자의 일반적 특성

개인특성(N=356)		
구분	내용	빈도(비율)
성별	남	259 (72.8)
	여	97 (27.2)
연령대	30세 미만	37 (10.4)
	30세 이상 ~ 35세 미만	64 (18.0)
	35세 이상 ~ 40세 미만	80 (22.5)
	40세 이상 ~ 50세 미만	128 (36.0)
	50세 이상 ~ 60세 미만	41 (11.5)
	60세 이상	2 (0.6)
	미응답	4 (1.1)
학력	고등학교졸	34 (9.6)
	전문대학교졸	52 (14.6)
	대학교졸	209 (58.7)
	대학원졸 이상	61 (17.1)
직급	사원 급	90 (25.3)
	대리 급	87 (24.4)
	과장 급	101 (28.4)
	차장 급	49 (13.8)
	부장 급	25 (7.0)
	국장 이상 급	4 (1.1)
보직	팀장 이상	44 (12.4)
	보직 없음	305 (85.7)
	미응답	7 (2.0)
근무부서	인사·총부 부서	61 (17.1)
	인사·총부 외 부서	288 (80.9)
	미응답	7 (2.0)
근속연수	1년 미만	28 (7.9)
	1년 이상 ~ 3년 미만	43 (12.1)
	3년 이상 ~ 5년 미만	42 (11.8)
	5년 이상 ~ 10년 미만	81 (22.8)
	10년 이상 ~ 20년 미만	110 (30.9)
	20년 이상	49 (13.8)
	미응답	3 (0.8)
소속	본부(본사)	258 (72.5)
	지부·지사 (지방사무소)	98 (27.5)
근무지역	수도권(서울·경기·인천)	187 (52.5)
	대전·충청·세종	20 (5.6)
	대구·경북	54 (15.2)
	부산·경남	78 (21.9)
	광주·전남·전북	11 (3.1)
	강원·제주	6 (1.7)



<표8> 응답자의 기관 특성

기업특성				
구분	내용	빈도		
		응답수(N=356)		기관수(N=58)
기관구분	공공기관	247	(69.4)	41 (70.7)
	일반기업	109	(30.6)	17 (29.3)
기업규모 (근로자수)	50인 미만	18	(5.1)	4 (6.9)
	50인 이상 ~ 100인 미만	56	(15.7)	7 (12.1)
	100인 이상 ~ 300인 미만	86	(24.2)	15 (25.9)
	300인 이상 ~ 1000인 미만	57	(16.0)	11 (20.0)
	1000인 이상 ~ 2000인 미만	62	(17.4)	9 (15.5)
	2000인 이상	77	(21.6)	12 (20.7)

## 제2절 신뢰도 및 타당성 검증

신뢰도는 동일한 대상을 반복적으로 측정할 때 동일한 결과를 나타내는 정도를 의미한다. 측정도구의 정확성을 확인하기 위해 변수의 하위문항들의 내적일관성을 측정한다. 보통 Cronbach's  $\alpha$  계수를 통해 확인하며 0.6 이상이면 양호한 것으로 판단하며 0.7 이상이면 높다 본다.

타당성은 변수를 측정하는 문항이 변수를 정확하게 설명하고 있는지는 확인하는 것으로 본 연구에서는 탐색적 요인분석을 실시하였다. SPSS 23.0을 사용하여 주성분 분석(principal component analysis)과 직각회전(varimax rotation)방식을 사용하였다. 요인수는 고유값(eigen value)이 1이상만 추출하였으며,

수집된 자료에 대해 요인분석을 실시하기 위해 Bartlett의 단위행렬 검증과 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 표본적합도를 확인해 본 결과 KMO = 0.904 이고, Bartlett의 구형성 검정( $\chi^2=12035.826$ ,  $df=1596$ ,  $p=0.000$ )에서도 단위행렬이 아닌 것으로 확인되어 본 연구에 사용된 측정도구는 요인분석하기 적합한 것으로 나타났다.

<표9> Bartlett의 구형성 검정 및 KMO 측정 결과

구분		측정치
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	12035.826
	자유도	1596
	유의확률	0.000
KMO(Kaiser-Meyer-Olkon)		0.904

<표10> 전체 변수에 대한 요인분석 및 신뢰도 결과

요인		측정항목	요인값									신뢰도			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	11	
H P W S	Ability -Extensive Training -Selective Staffing	TRA1	-.146	-.091	.001	-.075	.669	-.031	.328	.060	-.063	.064	.031	.846	
		TRA3	-.028	.038	.104	-.070	.716	-.147	.106	.141	.071	.058	.147		
		TRA4	-.101	-.125	-.010	-.014	.675	-.090	.095	.257	.056	.150	-.166		
		STA1	-.104	-.025	.125	-.015	.763	-.009	.100	.025	-.092	.079	.158		
	STA3	-.243	-.082	.061	-.163	.586	-.008	.175	.280	.071	.168	.124			
	STA4	-.195	-.120	.020	-.018	.578	.036	.280	.106	.049	.281	.112			
	M o t i v a t i o n	Appraisal	APP1	-.178	-.086	.000	-.186	.234	-.032	.108	.757	.018	.190	.083	.779
			APP2	-.198	-.026	-.025	-.124	.243	-.087	.118	.752	.103	.191	.094	
		Job Security	APP3	-.049	.004	.080	.021	.218	-.093	.182	.661	-.201	.018	.121	.604
			JOS1	-.080	-.112	.019	-.099	.089	.014	.061	.162	.104	.023	.773	
		Reward	JOS2	-.070	-.032	.101	.042	.232	-.073	.089	.067	-.156	.097	.744	.777
			REW1	-.076	.011	.001	.045	.323	-.031	.026	.199	-.057	.783	.049	
	REW2	-.034	.025	.008	.061	.308	-.019	.150	.159	-.042	.763	.084			
	Opportunity -Participation	PAR1	.013	.034	.089	.080	.299	.086	.646	.142	.029	.053	.071	.766	
		PAR2	-.040	-.140	.181	-.154	.226	-.113	.613	.134	.042	.073	.102		
		PAR3	-.210	-.029	.072	-.196	.345	-.086	.639	.084	-.027	.070	.061		
PAR4		-.294	-.051	.073	-.179	.400	.011	.557	.144	.108	.028	-.044			
B u r n o u t	Emotional Exhaustion	BEE1	.120	.810	-.011	.178	-.035	.103	-.020	-.014	.049	.059	.006	.920	
		BEE2	.096	.838	.061	.173	-.096	.043	.027	-.022	-.019	-.018	.041		
		BEE3	.132	.836	-.028	.083	-.073	.110	-.003	-.026	.041	-.007	.075		
		BEE4	.104	.723	-.084	.071	-.035	.291	-.093	.002	.227	.107	-.012		
		BEE5	.117	.801	-.060	.249	.029	.236	-.080	-.061	-.046	-.055	-.105		
		BEE6	.192	.584	-.121	.177	-.002	.294	-.093	-.088	.029	-.182	-.237		
		BEE8	.072	.646	-.087	.173	-.112	.252	.035	.006	.268	.079	-.048		
		BEE9	.153	.575	-.025	.283	.008	.323	-.099	.012	.071	-.117	-.285		
		BAC2	-.077	.129	.727	-.069	-.170	-.093	.085	-.101	.150	.104	.130		.887
	BAC3	-.002	.083	.768	-.134	-.050	-.187	.134	-.082	.106	.059	.118			
	BAC4	.036	-.192	.781	-.119	.106	-.068	-.008	.143	-.012	.013	-.061			
	BAC5	.019	-.052	.811	-.070	.156	-.076	-.079	.021	.041	-.009	.005			
	BAC6	.010	-.016	.806	-.033	.034	-.085	.075	.042	-.060	-.017	.053			
	BAC7	-.116	-.112	.767	.006	.088	.044	.192	.018	-.107	-.026	-.024			
	BAC8	-.020	-.046	.675	-.042	.092	.059	-.019	.016	-.195	-.069	-.041			
	BDP1	-.019	.143	-.106	.107	-.013	.732	.031	-.015	.060	.000	-.120	.856		
BDP2	.137	.285	-.040	.168	-.111	.767	-.048	-.064	-.090	-.060	.096				
BDP3	.195	.372	-.086	.182	-.077	.719	.028	-.053	.031	-.051	.049				
BDP4	.197	.136	-.075	.104	-.034	.716	-.009	-.036	.065	.009	-.035				
BDP5	.097	.279	-.042	.149	-.036	.646	-.067	-.071	.131	.033	-.008				
Job Strain	STR6	.133	.304	-.078	.626	-.151	.120	.197	-.069	-.098	.140	-.052	.859		
	STR8	.147	.305	-.076	.701	-.022	.124	.079	.013	-.047	.100	-.111			
	STR9	.233	.168	-.053	.518	-.139	.066	-.226	-.209	.176	-.047	.170			
	STR11	.258	.095	-.072	.599	-.114	.129	-.117	-.211	.153	.111	.097			
	STR13	.143	.248	-.068	.741	.010	.111	-.024	-.092	.011	.087	-.162			
	STR14	.264	.240	-.038	.639	-.021	.083	-.107	.075	.065	-.203	.028			
	STR15	.026	.075	-.222	.560	-.017	.222	-.225	-.057	.275	-.089	-.005			
	STR16	.205	.079	-.120	.517	-.059	.305	-.237	.048	.149	-.054	.009			
C y n l i c i s m	Change-Specific & Management	CHA1	.715	.131	-.112	.140	-.144	.017	-.109	-.167	-.085	-.053	.111	.841	
		CHA2	.844	.128	.012	.105	-.037	-.002	-.043	-.015	.044	-.071	.000		
		CHA4	.811	.079	-.031	.101	-.099	.079	-.065	-.049	.012	-.084	-.025		
		CHA5	.520	.191	.022	-.177	.276	-.046	.142	-.111	.034	.058	-.101		
		CHA6	.811	.065	-.007	.092	-.122	.147	-.117	-.093	.153	-.022	-.083		
		CHA7	.807	.077	-.061	.178	-.150	.109	-.129	-.084	.058	.005	-.032		
		MAN1	.706	.105	.013	.232	-.113	.120	-.097	-.083	.227	-.037	-.010		
		MAN3	.731	.039	.063	.130	-.124	.155	-.033	.050	.130	.019	-.046		
	MAN4	.727	.119	-.056	.238	-.204	.111	.033	-.035	.205	.035	-.112			
	Dispositional	DIS1	.489	.133	-.089	.094	.050	.101	.094	-.006	.630	.012	-.036	.766	
		DIS4	.371	.176	-.073	.164	.077	.085	-.061	-.005	.598	-.120	.028		
		DIS5	.381	.206	.027	.177	.010	.099	.144	-.081	.572	-.026	-.057		
	고유값			13.542	5.403	4.471	3.560	2.059	1.893	1.534	1.350	1.259	1.099	1.061	
분산설명(%)			23.758	9.479	7.843	6.246	3.613	3.321	2.691	2.368	2.210	1.929	1.862		

## 1. 주요변인의 기술통계량

<표11>는 요인분석을 통해 타당도가 확보된 문항을 토대로 고성과작업시스템(HPWS)와 직무소진(Burnout), 직무긴장(Job Strain), 냉소주의(Cynicism)에 대해 기술통계량을 분석한 결과이다. 고성과작업시스템(HPWS, 3.09)은 직원들이 인식하는 정도를 측정하는 것으로 AMO(ability, motivation, opportunity)모형에 따라 구분하여 살펴보면 능력(ability, 2.93)이 동기(motivation, 3.14)와 기회(opportunity, 3.20)에 비해 다소 낮게 나타났으며, 특히 동기중에서 평가(appraisal, 2.75)가 다른 항목에 비해 낮은 것으로 확인되었다.

직무소진(burnout, 2.46)은 전반적으로 높지 않음을 알 수 있다. 직무소진의 세부변인으로 살펴보면 비개인화(depersionalization)가 가장 낮은 1.34로 나타났고 개인의 성취(personal accomplishment)가 3.76으로 가장 높게 나타났다. 감정적인 소모(emotional exhaustion)는 2.30으로 나타나 있으나 표준편차(1.442)가 가장 크게 나타나 응답자별로 편차가 크게 나타났음을 알 수 있다.

직무긴장(job strain, 2.69)도와 냉소주의(cynicism, 2.68)도 전반적으로 높지 않음을 알 수 있다. 냉소주의의 하위변인 중 변화 및 관리에 대한 냉소(change-specific & management, 2.82)가 기질적인 냉소(dispositional, 2.53)보다 높게 나타났다.

<표11> 주요 변인의 기술통계량

요인	문항 개수	범위	최소값	최대값	평균	표준 편차
HPWS	17	1-5	1.33	4.62	3.09	.631
Ability -Extensive Training -Selective Staffing	6	1-5	1.00	5.00	2.93	.775
Motivation	7	1-5	1.00	5.00	3.14	.694
Appraisal	3	1-5	1.00	5.00	2.75	.836
Job Security	2	1-5	1.00	5.00	3.64	.921
Reward	2	1-5	1.00	5.00	3.04	1.064
Opportunity -Participation	4	1-5	1.00	5.00	3.20	.766
Burnout	20	0-6	0.37	4.75	2.46	.819
Emotional Exhaustion	8	0-6	0.00	6.00	2.30	1.442
Personal Accomplishment	7	0-6	0.14	6.00	3.76	1.199
Depersonalization	5	0-6	0.00	5.20	1.34	1.234
Job Strain	8	1-5	1.00	5.00	2.69	.661
Cynicism	12	1-5	1.00	4.89	2.68	.712
Change-Specific & Management	9	1-5	1.00	5.00	2.82	.792
Dispositional	3	1-5	1.00	5.00	2.53	.804

## 2. 고성과작업시스템

고성과작업시스템을 측정하기 위해 8가지 항목으로 구분하여 총 27개 문항으로 측정하였다. 직원의 참여 4개 문항, 내부 인사이동 5개 문항, 교육 훈련 4개 문항, 채용 4개 문항, 명확한 직무설명 3개 문항, 결과기반의 평가 3개 문항, 고용안정 2개 문항, 성과보상 2개 문항으로 되어 있다. 하지만 설문결과 항목간의 구분이 되지 않는 경우가 있어 총 5가지로 구분되었다.

첫 번째 요인은 교육훈련 4개 문항과 채용 4개 문항 중 각 1개 문항에서 요인적재량이 낮아 분석에서 제외하였다. 남아 있는 교육훈련 3개 문항과 채용 3개 문항은 하나의 요인으로 묶여 능력(ability)으로 구분되어 요인적재량이 0.578에서 0.763으로 측정도구로서 타당한 것으로 나타났다. 선행 연구의 AMO모형을 기준으로 능력(ability)으로 구분되는 변인이다. 신뢰도는 Crinbach's  $\alpha$  값이 0.846으로 나타나 측정도구의 적합성을 확보하였다.

두 번째 요인은 평가(appraisal)로 3개 문항은 요인적재량에 문제가 없어 3개 문항을 모두 분석에 사용하였다. 요인적재량이 0.661에서 0.757로 나타나 측정도구로서 타당한 것으로 확인되었다. 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.779로 측정도구의 적합성을 확보하였다.

세 번째 요인은 고용안정(job security)으로 2개 문항은 요인적재량에 문제가 없어 2개 문항을 모두 분석에 사용하였다. 요인적재량이 0.744에서 0.773으로 나타나 측정도구로서 타당한 것으로 확인되었다. 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.604로 측정도구의 적합성을 확보하였다.

네 번째 요인은 보상(reward)으로 2개 문항은 요인적재량에 문제가 없어 2개 문항을 모두 분석에 사용하였다. 요인적재량이 0.763에서 0.783으로 나타나 측정도구로서 타당한 것으로 확인되었다. 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$  값이

0.777로 측정도구의 적합성을 확보하였다.

다섯 번째 요인은 기회(opportunity)로 4개 문항은 요인적재량에 문제가 없어 4개 문항을 모두 분석에 사용하였다. 요인적재량이 0.557에서 0.646으로 나타나 측정도구로서 타당한 것으로 확인되었다. 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.766로 측정도구의 적합성을 확보하였다.

나머지 요인인 내부인사이드 5문항과 명확한 직무설명 3개 문항은 타당성이 확인되지 않아 자료 분석에서 제외하였다.

### 3. 냉소주의

냉소주의(cynicism)을 측정하기 위해 3가지 항목으로 구분하여 총 19개 문항으로 측정하였다. 변화에 대한 냉소(change specific cynicism)가 8개 문항, 기질적인 냉소(dispositional cynicism)가 6개 문항, 관리에 대한 냉소(management cynicism)가 5개 문항으로 구성되어 있다. 하지만 설문결과 항목 간 구분이 되지 않은 경우가 있어 총 2가지로 구분되었다.

첫 번째 요인은 변화에 대한 냉소와 관리에 대한 냉소 각 2개 문항에서 요인적재량이 낮아 분석에서 제외하였다. 남아 있는 변화에 대한 냉소 6개 문항과 관리에 대한 냉소 3개 문항은 하나의 요인으로 묶여 총 9개 문항으로 하여 조직에 대한 냉소로 구분하였으며 요인적재량이 0.520에서 0.844로 측정도구로서 타당한 것으로 확인되었다. 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.841로 측정도구의 적합성을 확보하였다.

두 번째 요인은 기질적인 냉소로 요인적재량이 낮은 3개 문항을 제외하고 총 3개 문항을 분석하였다. 요인적재량은 0.572에서 0.630으로 측정도구로서 타당한 것으로 확인되었으며 신뢰도 또한 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.766로 측정도구의 적합성을 확보하였다.

#### 4. 직무소진

직무소진(burnout)을 측정하기 위해 3가지 항목으로 구분하여 총 22개 문항으로 측정하였다. 감정적인 고갈(emotional exhaustion)이 9개 문항, 개인의 성취(personal accomplishment)가 8개 문항, 비개인화(depersionalization)가 5개 문항으로 되어 있다. 첫 번째 요인은 감정적인 고갈 9개 문항 중 1개 문항에서 요인적재량이 낮아 분석에서 제외하였다. 8개 문항에 대한 요인적재량이 0.575부터 0.838로 나타나 측정도구로서 타당한 것으로 확인되었으며 신뢰도 또한 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.920로 측정도구의 적합성을 확보하였다.

두 번째 요인인 개인의 성취는 8개 문항에서 1개 문항에서 요인적재량이 낮아 분석에서 제외하였다. 7개 문항에 대한 요인적재량이 0.675부터 0.811로 나타나 측정도구로서 타당한 것으로 확인되었다. 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.887로 측정도구의 적합성을 확보하였다.

세 번째 요인은 비개인화는 5개 문항 모두가 요인적재량에 문제가 없어 5개 문항을 모두 분석에 사용하였다. 요인적재량이 0.646에서 0.767로 나타나 측정도구로서 타당하였고 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.856로 측정도구의 적합성을 확보하였다.

#### 5. 직무긴장

직무긴장은 17개 문항 중 9개 문항에서 요인적재량이 낮아 분석에서 제외하였다. 8개 문항에 대한 요인적재량이 0.517부터 0.741로 나타나 측정도구로서 타당한 것으로 확인되었으며 신뢰도 또한 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.859로 측정도구의 적합성을 확보하였다.



### 제3절 상관관계 분석

회귀분석을 통한 가설을 검증하기 위해 변수간의 관계를 가지고 있는지를 확인하고자 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계 분석에는 통제변수 10개와 요인분석을 통해 타당성과 신뢰도가 확보된 4개 변수에 대해서 분석을 실시하였다. 통제변수 중 성별, 기관구분 등은 더미변수로 변환하여 측정하였다.

통제변수와 종속변수인 냉소주의와 상관관계를 살펴보면 학력(0.138,  $p < 0.01$ )이 약한 정(+)의 상관관계를 보이고 있으며 근속연수(0.146,  $p < 0.01$ )와 근로자수(0.124,  $p < 0.05$ ) 또한 약한 정(+)의 상관관계로 나타났다.

독립변수인 고성과작업시스템은 직무소진(-0.148,  $p < 0.01$ ), 직무긴장(-0.324,  $p < 0.01$ ), 냉소주의(-0.265,  $p < 0.01$ ) 모두 낮은 부(-)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 종속변수인 냉소주의는 직무소진(0.374,  $p < 0.01$ ), 직무긴장(0.496,  $p < 0.01$ )과 모두 보통의 정(+)의 관계로 확인되었다.

조절효과의 종속변수인 직무소진과 통제변수와의 상관관계를 살펴보면 성별(-0.122,  $p < 0.05$ )이 약한(-)의 상관을 보이고 학력(0.158,  $p < 0.01$ )이 약한 정(+)의 상관관계로 나타났다.

<표12> 주요변인의 상관관계 분석 결과

구분	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1.성별			1																					
2.연령대			.321**	1																				
3.학력			.069	-.142**	1																			
4.직급			.203**	.470**	.123*	1																		
5.보직			-.060	-.302**	.015	-.338**	1																	
6.근무부서			-.047	-.057	.080	-.152**	.075	1																
7.근속연수			.214**	.679**	-.121*	.444**	-.123*	-.154**	1															
8.기관구분			-.037	.067	.044	-.076	.269**	.133*	.194**	1														
9.근로자수			.108*	.148**	.051	.130*	.142**	-.243**	.403**	.274**	1													
10.소속			.103	-.065	.213**	.100	.053	-.033	-.018	.246**	-.168**	1												
11.HPWS	3.09	.631	.034	-.002	.097	.064	-.062	-.021	-.036	.067	.224**	-.002	1											
12.능력	2.93	.775	.002	.047	.076	.083	-.009	-.107*	.015	.177**	.299**	.050	.896**	1										
13.동기	3.14	.694	.022	-.039	.043	.044	-.046	.010	-.013	.061	.175**	.014	.807**	.616**	1									
14.참여	3.20	.762	.062	-.017	.124*	.035	-.103	.048	-.095	-.069	.094	-.069	.839**	.647**	.470**	1								
15.직무소진	2.46	.819	-.122*	-.062	.158**	.035	-.023	.035	.025	-.034	-.051	.046	-.148**	-.154**	-.141**	-.082	1							
16.감정소진	2.30	1.442	-.097	-.052	.137**	.121*	-.018	.009	.058	-.058	-.031	.006	-.225**	-.210**	-.177**	-.185**	.807**	1						
17.개인성취	3.76	1.199	-.028	-.005	.088	-.038	.022	.045	-.050	.001	.008	.028	.197**	.150**	.111*	.234**	.311**	-.136**	1					
18.비개인화	1.34	1.235	-.104	-.059	.069	-.036	-.045	.014	.031	.000	-.074	.058	-.222**	-.208**	-.181**	-.175**	.745**	.571**	-.192**	1				
19.직무긴장	2.69	.661	-.023	.012	.087	.077	.049	-.027	.134*	.098	.066	-.012	-.324**	-.279**	-.201**	-.340**	.448**	.544**	-.243**	.493**	1			
20.냉소	2.68	.712	.002	-.033	.138**	.067	.000	.015	.146**	-.047	.124*	-.096	-.265**	-.228**	-.237**	-.212**	.374**	.413**	-.108*	.365**	.496**	1		
21.변화조직냉소	2.82	.792	.024	-.048	.094	.031	.088	-.011	.127*	-.077	.137**	-.103	-.359**	-.323**	-.282**	-.308**	.326**	.350**	-.085	.323**	.467**	.891**	1	
22.기질냉소	2.53	.804	-.021	-.013	.151**	.088	-.088	.038	.132*	-.007	.085	-.069	-.116*	-.086	-.142**	-.073	.341**	.387**	-.106*	.329**	.419**	.895**	.595**	1

Note. N=356, \*p<0.05, \*\*p<0.01(양측)

1.성별 : 더미변수 여성(0), 남성(1), 2. 연령대 : 30세 미만(1), 30세 이상~35세 미만(2), 35세 이상~40세 미만(3), 40세 이상~50세 미만(4), 50세 이상~60세 미만(5), 60세 이상(6), 3.학력 : 고졸(1), 전졸(2), 대졸(3), 대학원졸(4), 5.직급 : 사원급(1), 대리급(2), 과장급(3), 차장급(4), 부장급(5), 국장 이상급(6), 6.보직 : 더미변수 팀장이상(0), 보직없음(1) 6.근무부서 : 더미변수 인사·총무부서(0), 인사·총무외 부서(1), 7.근속연수 : 1년미만(1), 1년 이상~3년 미만(2), 3년 이상~5년 미만(3), 5년 이상~10년 미만(4), 10년 이상~20년 미만(5), 20년 이상(6), 10.소속 : 더미변수 본부·본사(1), 지부·지사·지방사무소(0), 8.기관구분 : 더미변수 공공기관 외(0), 공공기관(1), 9.근로자수 : 50인 미만(1), 50인 이상~100인 미만(2), 100인 이상~300인 미만(3), 300인 이상~1000인 미만(4), 1000인 이상~2000인 미만(5), 2000인 이상(6)

## 제4절 가설 검증

### 1. 고성과작업시스템과 냉소주의의 관계

고성과작업시스템(HPWS)이 직원들의 심리상태인 냉소주의(cynicism)에 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. <표13>의 모델 2를 보면 통제변수를 포함하여 독립변수인 고성과작업시스템(HPWS)은 직원들의 냉소주의(cynicism)에 대한 회귀모형이다.

회귀모형을 해석하기 전에 모형에 대한 적합여부에 대한 확인을 위해 F 통계량과 Durbin-Watson값을 살펴보게 된다. F 통계량은 유의수준을 함께 확인하고 Durbin-Watson 값은 2를 기준으로 오차항들이 독립임을 판단을 한다. 독립변수와 종속변수의 관계를 보는 모형2의 경우 F는 7.086,  $p < 0.001$ 로 나타났으며 Durbin-Watson 값은 1.997로 2에 근접하여 회귀모형이 적합한 것으로 확인되었다. 또한 독립변인에 의한 종속변인의 설명력인  $R^2$  값을 모델 2에서 살펴보면 19.1%(수정된 계수 16.4%)로 나타났다.

모델 2의 결과를 분석해 보면 고성과작업시스템( $\beta = -0.314$ ,  $p < 0.001$ )은 냉소주의에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상관관계분석을 통해 확인된 고성과작업시스템과 냉소주의의 부(-)의 관계와 일치하는 것이다.

한편, 모델 1에서 통제변수들 중 냉소주의와 유의미한 관계를 보이는 것을 살펴보면 연령대( $\beta = -0.252$ ,  $p < 0.01$ )는 부(-)의 영향을 보이고 있으나 학력( $\beta = .176$ ,  $p < 0.01$ )과 근속연수( $\beta = 0.331$ ,  $p < 0.001$ )는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표13> 고성과작업시스템과 냉소주의의 회귀분석 결과

Variable	냉소주의			
	Model 1		Model 2	
	$\beta$	t	$\beta$	t
성별	.008	.137	.013	.246
연령대	-.252	-3.159**	-.237	-3.122**
학력	.176	3.124**	.191	3.570**
직급	.001	.012	.017	.280
보직	-.016	-.267	-.054	-.946
근무부서	.054	.953	.065	1.205
근속연수	.331	4.117***	.258	3.332**
기관구분	-.082	-1.321	-.067	-1.134
근로자수	.040	.612	.142	2.182*
소속	-.110	-1.844	-.101	-1.776
HPWS			-.314	-6.016***
$R^2/R^2_{adj}$	.102 / .075		.191 / .164	
$\Delta R^2$	0.089			
F starisric	3.774***		7.086***	

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001(two-railed test), Durbin-Watson : 1.934, VIF는 2 이하

Note.

1.성별 : 더미변수 여성(0), 남성(1), 2. 연령대 : 30세 미만(1), 30세 이상~35세 미만(2), 35세 이상~40세 미만(3), 40세 이상~50세 미만(4), 50세 이상~60세 미만(5), 60세 이상(6), 3.학력 : 고졸(1), 전졸(2), 대졸(3), 대학원졸(4), 5.직급 : 사원급(1), 대리급(2), 과장급(3), 차장급(4), 부장급(5), 국장이상급(6), 6.보직 : 더미변수 팀장이상(0), 보직없음(1) 6.근무부서 : 더미변수 인사·총무부서(0), 인사·총무외 부서(1), 7.근속연수 : 1년미만(1), 1년 이상~3년 미만(2), 3년 이상~5년 미만(3), 5년 이상~10년 미만(4), 10년 이상~20년 미만(5), 20년 이상(6), 10.소속 : 더미변수 본부·본사(1), 지부·지사·지방사무소(0), 8.기관구분 : 더미변수 공공기관 외(0), 공공기관(1), 9.근로자수 : 50인 미만(1), 50인 이상~100인 미만(2), 100인 이상~300인 미만(3), 300인 이상~1000인 미만(4), 1000인 이상~2000인 미만(5), 2000인 이상(6) (이하동일)

추가 분석을 통해 고성과작업시스템(HPWS)의 하위변인이 능력(ability), 동기(motivation), 참여기회(opportunity)가 냉소주의(cynicism) 하위변인 변화·관리의 냉소(Change & Management)와 기질적인 냉소(Dispositional)에 미치는 영향을 확인하기 위해 회귀분석을 실시하였다.

### 1) 고성과작업시스템의 하위변인과 변화·관리의 냉소의 관계

<표14>의 회귀모형을 해석하기 위해 모형에 대한 적합여부에 대한 확인을 위해 F 통계량과 Durbin-Watson값을 살펴보게 되는데, F 통계량은 유의수준을 함께 확인하고 Durbin-Watson 값은 2를 기준으로 오차항들이 독립임으로 판단을 한다. 고성과작업시스템의 하위변인과 변화·관리의 냉소(Change & Management)의 관계를 보는 모형2의 경우 F는 8.188,  $p < 0.001$ 로 나타났으며 Durbin-Watson 값은 1.843으로 2에 근접하여 회귀모형이 적합한 것으로 확인되었다. 또한 독립변인에 의한 종속변인의 설명력인  $R^2$  값을 모델 2에서 살펴보면 24.5%(수정된 계수 21.5%)로 나타났다.

모델 2의 결과를 분석해 보면 고성과작업시스템의 하위 요수 중 능력(ability)은 통계적으로 유의하지 않게 나타났고, 동기(motivation)와 참여기회(opportunity)는 유의하게 나타났다. 동기( $\beta = -.136$ ,  $p < 0.05$ )와 참여기회( $\beta = -.187$ ,  $p < 0.01$ ) 모두 변화·관리의 냉소주의(Change & Management)에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상관관계분석을 통해 확인된 고성과작업시스템의 하위변인과 냉소주의의 하위변인이 부(-)의 상관관계보이는 것과 일치하는 것이다.

한편, 모델 1에서 통제변수들 중 변화·관리의 냉소주의(Change & Management)와 유의미한 관계를 보이는 것을 살펴보면 연령대( $\beta = -0.217$ ,  $p < 0.01$ )와 기관구분( $\beta = -2.230$ ,  $p < 0.05$ )은 부(-)의 영향을 보이고 있으나

학력( $\beta = 2.224$ ,  $p < 0.05$ )과 근속연수( $\beta = 3.617$ ,  $p < 0.001$ )는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표14> 고성과작업시스템의 하위변인과 냉소주의하위변인의 회귀분석 결과

Variable	change & management cynicism				dispositional cynicism			
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
성별	.030	.523	.038	.731	-.015	-.270	-.003	-.060
연령대	-.217	-2.709**	-.197	-2.644	-.233	-2.908**	-.250	-3.122**
학력	.126	2.224*	.148	2.831**	.187	3.307**	.191	3.388**
직급	-.010	-.148	.011	.176**	.011	.168	.019	.301
보직	.093	1.549	.043	.768	-.120	-2.006	-.144	-2.422*
근무부서	.030	.533	.046	.868	.066	1.153	.086	1.507
근속연수	.292	3.617***	.197	2.599**	.298	3.687***	.282	3.461***
기관구분	-.139	-2.230*	-.123	-2.096	-.008	-.134	-.013	-.204
근로자수	.058	.879	.187	2.922	.015	.224	.052	.760
소속	-.096	-1.600	-.087	-1.556	-.101	-1.675	-.101	-1.681
ABI			-.156	-1.939			.057	.665
MOT			-.136	-2.183*			-.178	-2.656**
OPP			-.187	-2.718**			-.069	-.927
$R^2/R^2_{adj}$	.095 / .068		.245 / .215		.096 / .069		.128 / .093	
$\Delta R^2$			.150				.032	
F statistic			8.188**				3.700***	
Durbin-Watson			1.843				2.003	

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ (two-tailed test), VIF는 3.0 이하

Note. ABI : ability, MOT : motivation, OPP : opportunity

## 2) 고성과작업시스템 하위변인과 기질적인 냉소의 관계

고성과작업시스템의 하위변인과 기질적인 냉소(Dispositional)의 관계를 보는 <표14>의 모형 4의 경우 F는 3.700,  $p < 0.001$ 로 나타났으며 Durbin-Watson 값은 2.003으로 2에 근접하여 회귀모형이 적합한 것으로 확

인되었다. 또한 독립변인에 의한 종속변인의 설명력인  $R^2$  값을 모델 2에서 살펴보면 12.8%(수정된 계수 9.3%)로 나타났다.

모델 2의 결과를 분석해 보면 고성과작업시스템의 하위 요수 중 능력(ability)과 참여기회(opportunity)는 통계적으로 유의하지 않게 나타났고, 동기(motivation)는 유의하게 나타났다. 동기( $\beta = -.178, p < 0.01$ )는 기질적인 냉소(Dispositional)에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상관관계분석을 통해 확인된 고성과작업시스템의 하위변인과 냉소주의의 하위변인이 부(-)의 상관관계보이는 것과 일치하는 것이다.

한편, 모델 3에서 통제변수들 중 기질적인 냉소(Dispositional)와 유의미한 관계를 보이는 것을 살펴보면 연령대( $\beta = -.233, p < 0.01$ )은 부(-)의 영향을 보이고 있으나 학력( $\beta = .187, p < 0.01$ )과 근속연수( $\beta = .298, p < 0.001$ )는 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 2. 고성과작업시스템과 냉소주의, 직무소진의 관계

고성과작업시스템(HPWS)이 직원들의 심리상태인 냉소주의(cynicism) 사이에 직무소진이 매개효과를 보일 것이라고 예측하였다. <표15>의 모델 2와 모델 3은 독립변수인 고성과작업시스템(HPWS)과 직원들의 냉소주의(cynicism)사이에 직무소진이 매개효과를 검증하는 회귀모형이다.

앞에서 모형이 타당한지 확인하는 통계값을 살펴보면 F통계량은 10.263( $p < 0.001$ )에서 유의하고 Durbin-Watson 값은 1.997로 나타나되어 모형이 타당한 것으로 확인되었다.

매개효과를 확인하기 위해서는 모델 3에서 독립변수의  $\beta$ 값이 모델 2보다 절대값으로 작아지는 것과 t값이 유의한지 확인이 필요하다. 이를 토대로 모델 3과 2를 살펴보면 독립변수인 고성과작업시스템(HPWS)의  $\beta$ 값이 -

0.314에서 -0.270으로 작아졌음을 볼 수 있다. 그리고 매개변수인 직무소진 또한  $\beta$ 값이 0.298( $p < 0.001$ )이 유의한 것을 볼 수 있다. 그리고 모델3에서 독립변수인 고성과작업시스템(HPWS)가 유의하기 나타남에 따라 직무소진은 고성과작업시스템과 냉소주의 사이에서 부분 매개하는 것을 알 수 있다.

매개변수를 투입됨에 따라 모델 2보다 모델 3이 설명력이 8.1% 높아진 것을 알 수 있다.

<표15> 고성과작업시스템과 냉소주의, 직무소진의 회귀분석 결과

Variable	냉소주의					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
성별	.008	.137	.013	.246	.051	.989
연령대	-.252	-3.159**	-.237	-3.122**	-.204	-2.830**
학력	.176	3.124**	.191	3.570**	.136	2.637**
직급	.001	.012	.017	.280	.017	.284
보직	-.016	-.267	-.054	-.946	-.041	-.762
근무부서	.054	.953	.065	1.205	.057	1.113
근속연수	.331	4.117***	.258	3.332**	.213	2.883**
기관구분	-.082	-1.321	-.067	-1.134	-.053	-.948
근로자수	.040	.612	.142	2.182*	.151	2.450*
소속	-.110	-1.844	-.101	-1.776	-.106	-1.969*
HPWS			-.314	-6.016***	-.270	-5.383***
직무소진					.298	6.064***
$R^2/R^2_{adj}$	.102 / .075		.191 / .164		.272 / .246	
$\Delta R^2$			0.089		0.081	
F statistic	3.774***		7.086***		10.263***	

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ (two-tailed test), Durbin-Watson : 1.997, VIF는 2 이하



## 1) 동기과 변화·관리의 냉소, 직무소진의 하위변인과의 관계

고성과작업시스템(HPWS)의 하위 변인과 직원들의 심리상태인 냉소주의(cynicism)의 하위변인 사이에 유의한 관계가 나타나는 동기(motivation)와 변화·관리의 냉소(Change & Management)와의 관계에서 직무소진의 하위 변인 매개효과를 확인하였다. <표16>의 모델 2와 모델 3은 독립변수인 고성과작업시스템(HPWS)의 하위요인인 동기(motivation)가 직원들의 냉소주의(cynicism)의 하위변인 변화·관리의 냉소(Change & Management)간에 직무소진의 하위변인이 매개효과를 검증하는 회귀모형이다.

모형이 타당한지 확인하는 통계값을 살펴보면 직무소진의 하위변인 중 감정적인 소진(Emotional Exhaustion)을 매개변수로 투입한 모형 3은 F통계량은 9.275( $p < 0.001$ )에서 유의하고 Durbin-Watson 값은 1.820로 나타나 모형이 타당한 것으로 확인되었다. 직무소진의 하위변인 중 개인의 성취(Personal Accomplishment)을 매개변수로 투입한 모형 4는 F통계량은 6.356( $p < 0.001$ )에서 유의하고 Durbin-Watson 값은 1.824로 나타나 모형이 타당한 것으로 확인되었다. 하위변인 중 비개인화(Depersonalization)을 매개변수로 투입한 모형 5의 F 통계량은 9.144( $p < 0.001$ )에서 유의하고 Durbin-Watson 값은 1.795로 나타나 모형이 타당한 것으로 확인되었다.

매개효과를 확인하기 위해서는 감정적인 소진(Emotional Exhaustion)을 투입한 모델 3을 살펴보면 독립변수의  $\beta$ 값이 모델 2보다  $\beta$ 값보다 절대값으로 작아지는 것과 t값이 유의한지 확인이 필요하다. 모델 3과 모델 2를 살펴보면 독립변수인 동기(motivation)의  $\beta$ 값이 -.310에서 -.261으로 작아졌음을 볼 수 있다. 그리고 매개변수인 감정적인 소진(Emotional Exhaustion) 또한  $\beta$ 값이 .273( $p < 0.001$ )이 유의한 것을 볼 수 있다. 그리고 모델 3에서 독립변수인 동기(motivation)가 유의하기 나타남에 따라 감정적인 소진

(Emotional Exhaustion)은 동기(motivation)와 변화·관리의 냉소(Change & Management)사이에서 부분 매개하는 것을 알 수 있다. 매개변수를 투입됨에 따라 모델 2보다 모델 3이 설명력이 6.7% 높아진 것을 알 수 있다.

개인의 성취(Personal Accomplishment)의 매개효과를 확인하기 위해서는 변수를 투입한 모델 4을 살펴보면 독립변수의  $\beta$ 값이 모델 2보다  $\beta$ 값보다 절대값으로 작아지는 것과 t값이 유의한지 확인이 필요하다. 모델 4과 모델 2를 살펴보면 독립변수인 동기(motivation)의  $\beta$ 값이 -.310에서 -.304로 작아졌음을 볼 수 있다. 그리고 매개변수인 개인의 성취(Personal Accomplishment) 또한  $\beta$ 값이 .273( $p < 0.05$ )에서 유의하지 않은 것을 볼 수 있다. 따라서 개인의 성취(Personal Accomplishment)는 동기(motivation)와 변화·관리의 냉소(Change & Management)사이에서 매개하지 않은 것을 알 수 있다.

매개효과를 확인하기 위해서는 비개인화(Depersonalization)를 투입한 모델 5를 살펴보면 독립변수의  $\beta$ 값이 모델 2보다  $\beta$ 값보다 절대값으로 작아지는 것과 t값이 유의한지 확인이 필요하다. 모델 5과 모델 2를 살펴보면 독립변수인 동기(motivation)의  $\beta$ 값이 -.310에서 -.263으로 작아졌음을 볼 수 있다. 그리고 매개변수인 비개인화(Depersonalization) 또한  $\beta$ 값이 .265( $p < 0.001$ )이 유의한 것을 볼 수 있다. 그리고 모델 5에서 독립변수인 동기(motivation)가  $\beta$ 값이 -.263( $p < 0.001$ )로 유의하기 나타남에 따라 비개인화(Depersonalization)는 동기(motivation)와 변화·관리의 냉소(Change & Management)사이에서 부분 매개하는 것을 알 수 있다. 매개변수를 투입됨에 따라 모델 2보다 모델 3이 설명력이 6.4% 높아진 것을 알 수 있다.

<표16> 동기와 변화·관리 냉소, 직무소진 하위변인의 회귀분석 결과

Variable	change & management cynicism									
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
성별	.030	.523	.037	.693	.064	1.229	.034	.639	.059	1.136
연령대	-.217	-2.709**	-.237	-3.113**	-.185	-2.515*	-.230	-3.010**	-.194	-2.640**
학력	.126	2.224*	.122	2.269*	.084	1.610	.127	2.345*	.095	1.837
직급	-.010	-.148	.010	.159	-.025	-.416	.007	.117	.034	.569
보직	.093	1.549	.059	1.027	.061	1.115	.061	1.064	.087	1.583
근무부서	.030	.533	.051	.946	.041	.785	.052	.966	.052	1.006
근속연수	.292	3.617***	.259	3.365***	.211	2.842**	.255	3.308**	.202	2.706*
기관구분	-.139	-2.230*	-.128	-2.151*	-.112	-1.965	-.129	-2.181*	-.129	-2.267*
근로자수	.058	.879	.137	2.130*	.145	2.342*	.137	2.136*	.154	2.496
소속	-.096	-1.600	-.083	-1.454	-.076	-1.382	-.082	-1.428	-.094	-1.708
MOT			-.310	-6.057	-.261	-5.218***	-.304	-5.898***	-.263	-5.254***
BEMO					.273	5.435***				
BPAC							-.051	-1.008		
BDEP									.265	5.316***
R <sup>2</sup> /R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>	.095 / .068		.186 / .159		.253 / .226		.118 / .159		.250 / .223	
$\Delta R^2$			.091		.067		.068		.064	
F statistic			6.841***		9.275***		6.356***		9.144***	
Durbin-Watson					1.820		1.824		1.795	

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001(two-tailed test), Durbin-Watson : 1.997, VIF는 2 이하  
 Note. MOT : motivation, BEMO : burnout emotional exhaustion, BPAC : burnout personal accomplishment  
 BDEP : burnout depersonalization

## 2) 참여기회와 변화·관리의 냉소, 직무소진의 하위변인과의 관계

고성과작업시스템(HPWS)의 하위 변인과 직원들의 심리상태인 냉소주의(cynicism)의 하위변인 사이에 유의한 관계가 나타나는 참여기회(opportunity)와 변화·관리의 냉소(Change & Management)와의 관계에서 직무소진의 하위변인 매개효과를 확인하였다. <표17>의 모델 2와 모델 3은 독립변수인 고성과작업시스템(HPWS)의 하위요인인 참여기회(opportunity)가 직원들의 냉소주의(cynicism)의 하위변인 변화·관리의 냉소(Change & Management)간에 직무소진의 하위변인이 매개효과를 검증하는 회귀모형이다.

모형이 타당한지 확인하는 통계값을 살펴보면 직무소진의 하위변인 중 감정적인 소진(Emotional Exhaustion)을 매개변수로 투입한 모형 3은 F통계량은 10.204( $p < 0.001$ )에서 유의하고 Durbin-Watson 값은 1.824로 나타나 모형이 타당한 것으로 확인되었다. 직무소진의 하위변인 중 개인의 성취(Personal Accomplishment)을 매개변수로 투입한 모형 4는 F통계량은 7.272( $p < 0.001$ )에서 유의하고 Durbin-Watson 값은 1.790로 나타나 모형이 타당한 것으로 확인되었다. 하위변인 중 비개인화(Depersonalization)을 매개변수로 투입한 모형 5의 F통계량은 10.221( $p < 0.001$ )에서 유의하고 Durbin-Watson 값은 1.755로 나타나 모형이 타당한 것으로 확인되었다.

매개효과를 확인하기 위해서는 감정적인 소진(Emotional Exhaustion)을 투입한 모델 3을 살펴보면 독립변수의  $\beta$ 값이 모델 2보다  $\beta$ 값보다 절대값으로 작아지는 것과 t값이 유의한지 확인이 필요하다. 모델 3과 모델 2를 살펴보면 독립변수인 참여기회(opportunity)의  $\beta$ 값이 -.352에서 -.301으로 작아졌음을 볼 수 있다. 그리고 매개변수인 감정적인 소진(Emotional Exhaustion) 또한  $\beta$ 값이 .273( $p < 0.001$ )이 유의한 것을 볼 수 있다. 그리고

모델 3에서 독립변수인 참여기회(opportunity)의  $\beta$ 값이  $-.301(p<0.001)$ 로 유의하기 나타남에 따라 감정적인 소진(Emotional Exhaustion)은 참여기회(opportunity)와 변화·관리의 냉소(Change & Management)사이에서 부분 매개하는 것을 알 수 있다. 매개변수를 투입됨에 따라 모델 2보다 모델 3이 설명력이 6.2% 높아진 것을 알 수 있다.

개인의 성취(Personal Accomplishment)의 매개효과를 확인하기 위해서는 변수를 투입한 모델 4을 살펴보면 독립변수의  $\beta$ 값이 모델 2보다  $\beta$ 값보다 절대값으로 작아지는 것과  $t$ 값이 유의한지 확인이 필요하다. 모델 4과 모델 2를 살펴보면 독립변수인 참여기회(opportunity)의  $\beta$ 값이  $-.352$ 에서  $-.301$ 로 작아졌음을 볼 수 있다. 그리고 매개변수인 개인의 성취(Personal Accomplishment) 또한  $\beta$ 값이  $-.007(p<0.05)$ 에서 유의하지 않은 것을 볼 수 있다. 따라서 개인의 성취(Personal Accomplishment)는 참여기회(opportunity)와 변화·관리의 냉소(Change & Management)사이에서 매개하지 않은 것을 알 수 있다.

매개효과를 확인하기 위해서는 비개인화(Depersonalization)를 투입한 모델 5를 살펴보면 독립변수의  $\beta$ 값이 모델 2보다  $\beta$ 값보다 절대값으로 작아지는 것과  $t$ 값이 유의한지 확인이 필요하다. 모델 5과 모델 2를 살펴보면 독립변수인 참여기회(opportunity)의  $\beta$ 값이  $-.352$ 에서  $-.307$ 으로 작아졌음을 볼 수 있다. 그리고 매개변수인 비개인화(Depersonalization) 또한  $\beta$ 값이  $.260(p<0.001)$ 이 유의한 것을 볼 수 있다. 그리고 모델 5에서 독립변수인 참여기회(opportunity)가  $\beta$ 값이  $-.307(p<0.001)$ 로 유의하기 나타남에 따라 비개인화(Depersonalization)는 참여기회(opportunity)와 변화·관리의 냉소(Change & Management)사이에서 부분 매개하는 것을 알 수 있다. 매개변수를 투입됨에 따라 모델 2보다 모델 5가 설명력이 6.2% 높아진 것을 알 수 있다.

<표17> 참여기회와 변화·관리 냉소, 직무소진 하위변인의 회귀분석 결과

Variable	change & management cynicism									
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
성별	.030	.523	.054	1.013	.077	1.499	.053	1.000	.073	1.427
연령대	-.217	-2.709**	-.206	-2.748**	-.161	-2.217*	-.205	-2.723**	-.169	-2.328*
학력	.126	2.224*	.163	3.065**	.120	2.323*	.164	3.064**	.132	2.557*
직급	-.010	-.148	-.006	-.091	-.037	-.620	-.006	-.097	.021	.348
보직	.093	1.549	.047	.835	.051	.938	.048	.840	.076	1.393
근무부서	.030	.533	.059	1.101**	.048	.930	.059	1.100	.059	1.156
근속연수	.292	3.617***	.225	2.948**	.184	2.492*	.224	2.938**	.173	2.338*
기관구분	-.139	-2.230*	-.157	-2.685*	-.138	-2.442*	-.157	-2.683**	-.155	-2.750*
근로자수	.058	.879	.128	2.029*	.137	2.261*	.127	2.025*	.148	2.437*
소속	-.096	-1.600	-.112	-1.991*	-.101	-1.859	-.112	-1.981*	-.119	-2.192*
OPP			-.352	-6.912***	-.301	-6.020***	-.350	-6.683***	-.307	-6.173***
BEMO					.262	5.275***				
BPAC							-.007	-.144		
BDEP									.260	5.290***
R <sup>2</sup> /R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>	.095 / .068		.210 / .183		.271 / .245		.210 / .181		.272 / .245	
$\Delta R^2$			.114		.062		.000		.062	
F starisric			7.955***		10.204***		7.272***		10.221***	
Durbin-Watson					1.824		1.790		1.755	

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001(two-railed test), Durbin-Watson : 1.997, VIF는 2 이하  
 OPP : opportunity, BEMO : burnout emotional exhaustion, BPAC : burnout personal accomplishment  
 BDEP : burnout depersonalization

### 3) 동기와 기질적인 냉소, 직무소진의 하위변인의 관계

고성과작업시스템(HPWS)의 하위 변인과 직원들의 심리상태인 냉소주의(cynicism)의 하위변인 사이에 유의한 관계가 나타나는 참여기회(opportunity)와 기질적인 냉소(Dispositional)의 관계에서 직무소진의 하위변인 매개효과를 확인하였다. <표18>의 모델 2와 모델 3은 독립변수인 고성과작업시스템(HPWS)의 하위요인인 동기(motivation)가 직원들의 냉소주의(cynicism)의 하위변인 기질적인 냉소(Dispositional)간에 직무소진의 하위변인이 매개효과를 검증하는 회귀모형이다.

모형이 타당한지 확인하는 통계값을 살펴보면 직무소진의 하위변인 중 감정적인 소진(Emotional Exhaustion)을 매개변수로 투입한 모형 3은 F통계량은 7.996( $p < 0.001$ )에서 유의하고 Durbin-Watson 값은 2.025로 나타나 모형이 타당한 것으로 확인되었다. 직무소진의 하위변인 중 개인의 성취(Personal Accomplishment)을 매개변수로 투입한 모형 4는 F통계량은 4.226( $p < 0.001$ )에서 유의하고 Durbin-Watson 값은 1.983로 나타나 모형이 타당한 것으로 확인되었다. 하위변인 중 비개인화(Depersonalization)을 매개변수로 투입한 모형 5의 F통계량은 6.586( $p < 0.001$ )에서 유의하고 Durbin-Watson 값은 1.987로 나타나 모형이 타당한 것으로 확인되었다.

매개효과를 확인하기 위해서는 감정적인 소진(Emotional Exhaustion)을 투입한 모델 3을 살펴보면 독립변수의  $\beta$ 값이 모델 2보다  $\beta$ 값보다 절대값으로 작아지는 것과 t값이 유의한지 확인이 필요하다. 모델 3과 모델 2를 살펴보면 독립변수인 동기(motivation)의  $\beta$ 값이 -.176에서 -.116으로 작아졌음을 볼 수 있다. 그리고 매개변수인 감정적인 소진(Emotional Exhaustion) 또한  $\beta$ 값이 .333( $p < 0.001$ )이 유의한 것을 볼 수 있다. 그리고 모델 3에서 독

립변수인 동기(motivation)가 유의하기 나타남에 따라 감정적인 소진(Emotional Exhaustion)은 동기(motivation)와 기질적인 냉소(Dispositional) 사이에서 부분 매개하는 것을 알 수 있다. 매개변수를 투입됨에 따라 모델 2보다 모델 3이 설명력이 10.0% 높아진 것을 알 수 있다.

개인의 성취(Personal Accomplishment)의 매개효과를 확인하기 위해서는 변수를 투입한 모델 4을 살펴보면 독립변수의  $\beta$ 값이 모델 2보다  $\beta$ 값보다 절대값으로 작아지는 것과  $t$ 값이 유의한지 확인이 필요하다. 모델 4과 모델 2를 살펴보면 독립변수인 동기(motivation)의  $\beta$ 값이  $-.176$ 에서  $-.166$ 로 작아졌음을 볼 수 있다. 그리고 매개변수인 개인의 성취(Personal Accomplishment) 또한  $\beta$ 값이  $-.091(p<0.05)$ 에서 유의하지 않은 것을 볼 수 있다. 따라서 개인의 성취(Personal Accomplishment)는 참여기회(opportunity)와 변화·관리의 냉소(Change & Management)사이에서 매개하지 않은 것을 알 수 있다.

매개효과를 확인하기 위해서는 비개인화(Depersonalization)를 투입한 모델 5를 살펴보면 독립변수의  $\beta$ 값이 모델 2보다  $\beta$ 값보다 절대값으로 작아지는 것과  $t$ 값이 유의한지 확인이 필요하다. 모델 5과 모델 2를 살펴보면 독립변수인 동기(motivation)의  $\beta$ 값이  $-.176$ 에서  $-.128$ 으로 작아졌음을 볼 수 있다. 그리고 매개변수인 비개인화(Depersonalization) 또한  $\beta$ 값이  $.273(p<0.001)$ 이 유의한 것을 볼 수 있다. 그리고 모델 5에서 독립변수인 동기(motivation)가  $\beta$ 값이  $-.128(p<0.001)$ 로 유의하기 나타남에 따라 비개인화(Depersonalization)는 동기(motivation)와 기질적인 냉소(Dispositional)사이에서 부분 매개하는 것을 알 수 있다. 매개변수를 투입됨에 따라 모델 2보다 모델 5가 설명력이 6.8% 높아진 것을 알 수 있다.



<표18> 동기와 기질적인 냉소, 직무소진 하위변인의 회귀분석 결과

Variable	dispositional cynicism									
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
성별	-.015	-.270	-.011	-.195	.021	.406	-.016	-.289	.011	.211
연령대	-.233	-2.908**	-.244	-3.094**	-.181	-2.413*	-.232	-2.935**	-.200	-2.623**
학력	.187	3.307**	.185	3.317**	.138	2.607**	.193	3.462***	.157	2.925**
직급	.011	.168	.022	.342	-.021	-.336	.017	.271	.047	.756
보직	-.120	-2.006*	-.139	-2.353*	-.136	-2.443*	-.136	-2.294*	-.110	-1.919
근무부서	.066	1.153	.078	1.380	.065	1.223	.079	1.418	.079	1.457
근속연수	.298	3.687***	.279	3.496**	.221	2.914**	.272	3.411***	.220	2.845**
기관구분	-.008	-.134	-.002	-.029	.017	.298	-.005	-.083	-.004	-.060
근로자수	.015	.224	.060	.894	.069	1.095	.060	.907	.078	1.208
소속	-.101	-1.675	-.093	-1.573	-.084	-1.509	-.091	-1.533	-.104	-1.829
MOT			-.176	-3.321***	-.116	-2.276*	-.166	-3.105**	-.128	-2.458*
BEMO					.333	6.527***				
BPAC							-.091	-1.746		
BDEP									.273	5.273***
R <sup>2</sup> /R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>	.096 / .069		.126 / .096		.226 / .198		.134 / .102		.194 / .164	
$\Delta R^2$			.029		.100		.008		.068	
F statistic			4.307***		7.996***		4.226***		6.586***	
Durbin-Watson					2.025		1.983		1.987	

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001(two-tailed test), Durbin-Watson : 1.997, VIF는 2 이하  
MOT : motivation, BEMO : burnout emotional exhaustion, BPAC : burnout personal accomplishment  
BDEP : burnout depersonalization

### 3. 고성과작업시스템과 직무소진 관계

고성과작업시스템(HPWS)이 직원들의 심리상태인 직무소진(burnout)에 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. <표19>의 모델 5는 독립변수인 고성과작업시스템(HPWS)이 직원들의 직무소진(burnout)에 영향을 확인하는 회귀분석 결과이다.

모형의 타당성을 확인하는 값을 살펴보면 F통계량은 2.691( $p < 0.01$ )으로 유의하고 Durbin-Watson 값은 1.816로 나타나 모형이 타당한 것으로 확인되었다. 독립변인에 의한 종속변인의 설명력인  $R^2$  값을 모델 5에서 살펴보면 8.2%(수정된 계수 5.2%)로 나타났다.

모델 5의 결과를 분석해보면 고성과작업시스템( $\beta = -0.149$ ,  $p < 0.01$ )은 직무소진에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상관관계분석을 통해 확인된 고성과작업시스템과 직무소진의 부(-)의 관계와 일치하는 것이다.

한편, 모델 4에서 통제변수들 중 직무소진과 유의미한 관계를 보이는 것을 살펴보면 성별( $\beta = -129$ ,  $p < 0.05$ )는 부(-)의 영향을 보이고 있으나 학력( $\beta = .178$ ,  $p < 0.01$ )과 근속연수( $\beta = 0.185$ ,  $p < 0.05$ )는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표19> 고성과작업시스템과 직무소진의 관계 회귀분석

Variable	직무소진			
	Model 1		Model 2	
	$\beta$	t	$\beta$	t
성별	-.129	-2.235*	-.126	-2.210*
연령대	-.116	-1.421	-.109	-1.345
학력	.178	3.083**	.185	3.236**
직급	-.006	-.085	.002	.033
보직	-.024	-.401	-.042	-.699
근무부서	.021	.371	.027	.464
근속연수	.185	2.254*	.151	1.827
기관구분	-.053	-.839	-.046	-.733
근로자수	-.080	-1.184	-.032	-.460
소속	.014	.222	.018	.296
HPWS			-.149	-2.676**
$R^2/R^2_{adj}$	.062 / .034		.082 / .052	
$\Delta R^2$				.020
F staisric	2.204*		2.691**	

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001(two-railed test), Durbin-Watson : 1.816, VIF는 2 이하

## 1) 고성과작업시스템의 하위변인과 직무소진의 하위변인의 관계

5절 1장에서 분석을 통해 고성과작업시스템(HPWS)의 하위변인 중 냉소주의(cynicism)에 영향을 미치는 동기(motivation)와 참여기회(opportunity) 변인과 직원들의 심리상태인 직무소진(burnout)의 하위요소 간의 관계를 확인해보고자 회귀분석을 실시하였다. <표20>는 고성과작업시스템의 동기(motivation)와 참여기회(opportunity)를 독립변수로 하고 직무소진의 하위변인(감정 소모, 개인성취, 비개인화)을 종속변수로 하여 회귀분석 결과이다.

모형의 타당성을 확인하기 각각의 종속변수를 투입한 값을 각각 살펴보면 모델 2에서 감정소모(Emotional Exhaustion)는 F통계량은 3.478( $p < 0.001$ )으로 유의하고 Durbin-Watson 값은 1.699로 나타나 모형이 타당한 것으로 확인되었다. 독립변인에 의한 종속변인의 설명력인  $R^2$  값을 모델 2에서 살펴보면 11.3%(수정된 계수 8.0%)로 나타났다. 모델 3에서 개인성취(Personal Accomplishment)의 F통계량은 2.057( $p < 0.05$ )로 유의하고 Durbin-Watson 값은 1.859로 나타나 모형이 타당한 것으로 확인되었다. 독립변인에 의한 종속변인의 설명력인  $R^2$  값을 모델 2에서 살펴보면 7.0%(수정된 계수 3.6%)로 나타났다. 모델 6에서 비개인화(Depersonalization)의 F통계량은 2.778( $p < 0.01$ )로 유의하고 Durbin-Watson 값은 1.752로 나타나 모형이 타당한 것으로 확인되었다. 독립변인에 의한 종속변인의 설명력인  $R^2$  값을 모델 2에서 살펴보면 9.2%(수정된 계수 5.9%)로 나타났다.

모델 2의 결과를 분석해보면 참여기회( $\beta = -0.142$ ,  $p < 0.05$ )는 감정소모(Emotional Exhaustion)에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 이는 상관관계분석을 통해 확인된 고성과작업시스템과 직무소진의 부(-)의 관계와 일치하는 것이다. 동기(motivation)는 유의하지 않은 것으로 확인되었다.

한편, 모델 1에서 통제변수들 중 감정소모(Emotional Exhaustion)에 유의미한 관계를 보이는 것을 살펴보면 연령대( $\beta = -.178, p < 0.05$ )는 부(-)의 영향을 보이고 있으나 학력( $\beta = .194, p < 0.05$ )는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표20> 고성과작업시스템(동기, 참여기회)와 직무소진의 관계 회귀분석

Variable	emotional exhaustion		personal accomplishment				depersonalization					
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
성별	-.102	-1.764	-.089	-1.574	-.054	-.914	-.070	-1.216	-.086	-1.485	-.075	-1.315
연령대	-.178	-2.187*	-.181	-2.271*	.128	1.534	.122	1.491	-.149	-1.824	-.154	-1.911
학력	.142	2.478*	.156	2.755**	.088	1.485	.063	1.090	.103	1.773	.113	1.980
직급	.116	1.752	.125	1.927	-.044	-.640	-.047	-.708	-.103	-1.536	-.093	-1.421
보직	.011	.179	-.020	-.339	.029	.464	.060	.985	-.089	-1.446	-.117	-1.936
근무부서	.026	.449	.045	.799	.029	.488	.009	.160	-.016	-.281	.001	.026
근속연수	.194	2.367*	.154	1.909	-.092	-1.093	-.046	-.558	.233	2.822*	.198	2.415*
기관구분	-.064	-1.009	-.067	-1.074	-.032	-.488	-.021	-.323	.000	-.004	-.001	-.022
근로자수	-.074	-1.095	-.016	-.239	.038	.543	-.011	-.166	-.111	-1.642	-.057	-.830
소속	-.035	-.566	-.036	-.602	.034	.540	.044	.714	.033	.539	.033	.548
MOT			-.117	-1.937			.014	.223			-.126	-2.071*
OPP			-.142	-2.331*			.231	3.711***			-.115	-1.875
R <sup>2</sup> /R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>	.067/.039		.113/.080		.017/-.012		.070/.036		.052/.024		0.092/0.059	
$\Delta R^2$			0.046				.052				0.040	
F statistics	2.374		3.478***		.590		2.057*		1.822		2.778**	
Durbin-Watson			1.699				1.859				1.752	

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001(two-tailed test), Durbin-Watson : 1.816, VIF는 2 이하  
MOT : motivation, OPP : opportunity

모델 4의 결과를 분석해보면 개인성취( $\beta = .231, p < 0.001$ )는 개인성취(Personal Accomplishment)에 부(+의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 동기(motivation)는 유의하지 않은 것으로 확인되었다.

모델 6의 결과를 분석해보면 동기( $\beta = -.126, p < 0.05$ )는 비개인화(Depersonalization)에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 이는 상관관계 분석을 통해 확인된 고성과작업시스템과 직무소진의 부(-)의 관계와 일치하는 것이다. 참여기회(opportunity)는 유의하지 않은 것으로 확인되었다.

한편, 모델 1에서 통제변수들 중 비개인화(Depersonalization)에 유의미한 관계를 보이는 것을 살펴보면 근속연수( $\beta = .198, p < 0.05$ )는 부(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

#### 4. 고성과작업시스템과 직무소진, 직무긴장의 관계

고성과작업시스템(HPWS)이 직원들의 심리상태인 직무소진(burnout)간에 직무긴장이 조절효과를 미칠 것이라고 예측하였다. <표21>의 모델 5와 모델 6은 독립변수인 고성과작업시스템(HPWS)과 직원들의 직무소진(burnout)사이에 직무긴장이 조절효과를 나타내는 것을 검증하는 회귀모형이다.

모형의 타당성을 확인하는 값을 살펴보면 F통계량은 9.430( $p < 0.001$ )으로 유의하고 Durbin-Watson 값은 1.816로 나타나 모형이 타당한 것으로 확인되었다. 독립변인과 조절변인 의한 종속변인의 설명력인  $R^2$  값을 모델 6에서 살펴보면 27.2%(수정된 계수 24.3%)로 나타났다.

모델 7을 살펴보면 고성과작업시스템과 직무긴장의 상호작용이 통계적으로 유의( $\beta = -0.154, p < 0.01$ )한 것으로 나타났다. 따라서 고성과작업시스템과 직원들의 직무소진사이에 직무긴장이 조절하는 것을 알 수 있어 가설 4

를 지지하는 것을 나타냈다.

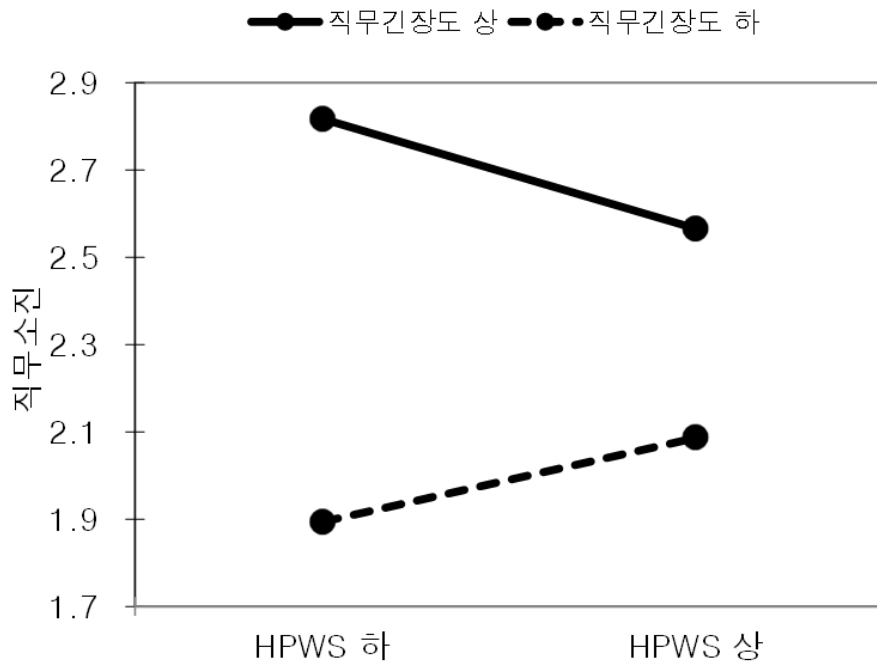
<표21> 고성과작업시스템과 직무소진, 직무긴장의 조절효과 회귀분석

Variable	직무소진					
	Model 4		Model 5		Model 6	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
성별	-.129	-2.235*	-.126	-2.210*	-.129	-2.525*
연령대	-.116	-1.421	-.109	-1.345	-.011	-.148
학력	.178	3.083**	.185	3.236**	.120	2.326*
직급	-.006	-.085	.002	.033	-.039	-.657
보직	-.024	-.401	-.042	-.699	-.036	-.670
근무부서	.021	.371	.027	.464	.039	.754
근속연수	.185	2.254*	.151	1.827	.075	1.017
기관구분	-.053	-.839	-.046	-.733	-.112	-1.968*
근로자수	-.080	-1.184	-.032	-.460	-.039	-.632
소속	.014	.222	.018	.296	.051	.947
HPWS			-.149	-2.676**	-.018	-.332
직무직장도					.430	8.250***
HPWS x 직무긴장					-.154	-3.091**
$R^2/R^2_{adj}$	.062 / .034		.082 / .052		.272 / .243	
$\Delta R^2$			.020		.190	
F staisric	2.204*		2.691**		9.430***	

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001(two-railed test), Durbin-Watson : 1.816, VIF는 2 이하

상호작용 효과를 시각적으로 확인하기 위해 회귀방정식을 사용하여 <그림2>과 같이 그래프로 나타냈다. 결과를 살펴보면 직무긴장이 높은 집단의 경우 고성과작업시스템이 높아짐에 따라 직무소진이 낮아짐을 볼 수 있으나, 직무진장도가 낮은 집단의 경우 고성과작업시스템이 높아짐에 따라 직무소진도 함께 커지는 것을 볼 수 있다.

이는 직무긴장의 집단에 따라 고성과작업시스템이 직무소진에 정(+의 영향)을 미치기도 하지만 부(-)의 영향을 보일 수 있음을 알 수 있다.



<그림2> 직무긴장의 조절효과(HPWS - 직무소진)

### 1) 참여기회와 직무소진의 하위변인, 직무긴장의 관계

고성과작업시스템(HPWS)의 하위변인 중 직원들의 심리상태인 직무소진(burnout)에 영향을 미치는 것이 대해서 직무긴장의 조절효과를 확인하고자 한다. <표22>의 모델 2와 모델 3은 독립변수인 참여기회(opportunity)가 직원들의 감정소진(Emotional Exhaustion)사이에서 직무긴장이 조절효과를 나타내는 것을 검증하는 회귀모형이다.

모형의 타당성을 확인하는 값을 살펴보면 F통계량은 13.846( $p < 0.01$ )으로 유의하고 Durbin-Watson 값은 1.830로 나타나 모형이 타당한 것으로 확인



되었다. 독립변인과 조절변인 의한 종속변인의 설명력인 R<sup>2</sup> 값을 모델 3을 살펴보면 35.4%(수정된 계수 32.9%)로 나타났다.

모델 3을 살펴보면 참여기회(opportunity)와 직원들의 감정소진(Emotional Exhaustion)의 상호작용이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 참여기회(opportunity)과 직원들의 감정소진(Emotional Exhaustion)사이에 직무긴장이 조절하는 않은 것으로 나타났다.

<표22> 참여기회와 감정소진, 직무긴장의 조절효과 회귀분석

Variable	Burnout Emotional Exhaustion					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
성별	-.102	-1.764	-.088	-1.553	-.088	-1.813
연령대	-.178	-2.187*	-.172	-2.150*	-.107	-1.556
학력	.142	2.478*	.163	2.876**	.077	1.569
직급	.116	1.752	.119	1.818	.080	1.440
보직	.011	.179	-.015	-.242	-.017	-.340
근무부서	.026	.449	.042	.735	.053	1.087
근속연수	.194	2.367*	.157	1.928	.072	1.030
기관구분	-.064	-1.009	-.074	-1.185	-.123	-2.317*
근로자수	-.074	-1.095	-.035	-.524	-.026	-.454
소속	-.035	-.566	-.043	-.724	.010	.200
OPP			-.196	-3.614*	-.001	-.015
STR					.551	11.171*
OPP x STR					-.005	-.104
R <sup>2</sup> /R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>	.067 / .039		.102 / .073		.354 / .329	
$\Delta R^2$			.036		.252	
F statistic	2.374**		3.424***		13.846**	

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001(two-tailed test), Durbin-Watson : 1.830, VIF는 2 이하  
OPP : opportunity, STR : strain

<표23>의 모델 2와 모델 3은 독립변수인 참여기회(opportunity)가 직원들

의 개인성취(Personal Accomplishment)사이에 직무긴장이 조절효과를 나타내는 것을 검증하는 회귀모형이다.

모형의 타당성을 확인하는 값을 살펴보면 F통계량은 3.925(p<0.001)으로 유의하고 Durbin-Watson 값은 1.824로 나타나 모형이 타당한 것으로 확인되었다. 독립변인과 조절변인 의한 종속변인의 설명력인 R<sup>2</sup> 값을 모델 3을 살펴보면 13.5%(수정된 계수 10.0%)로 나타났다.

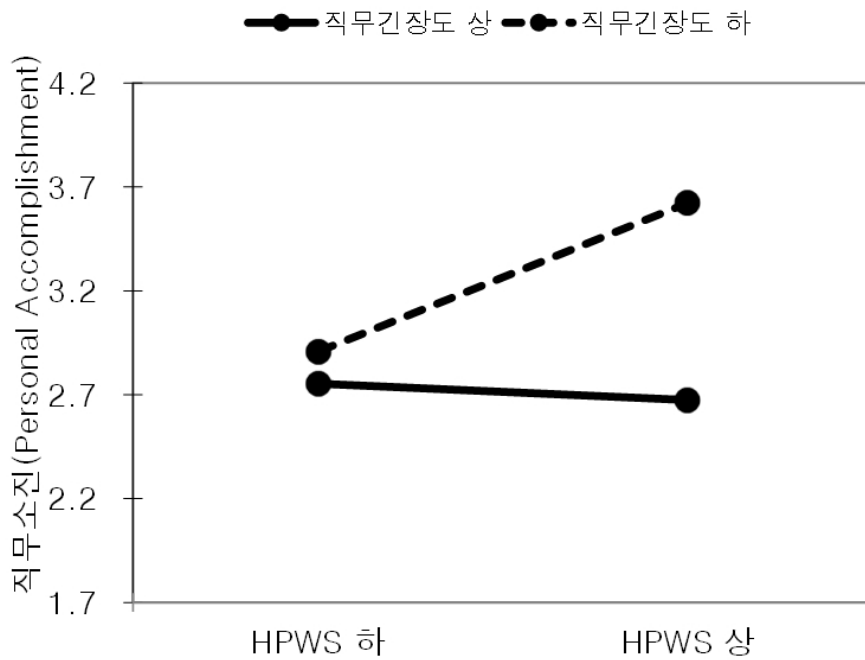
<표23> 참여기회와 개인성취, 직무긴장의 조절효과 회귀분석

Variable	Burnout Personal Accomplishment					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
성별	-.054	-.914	-.070	-1.219	-.084	-1.497
연령대	.128	1.534	.121	1.482	.141	1.762
학력	.088	1.485	.062	1.079	.091	1.604
직급	-.044	-.640	-.046	-.698	-.036	-.562
보직	.029	.464	.060	.977	.070	1.177
근무부서	.029	.488	.010	.168	.000	.009
근속연수	-.092	-1.093	-.046	-.562	-.019	-.237
기관구분	-.032	-.488	-.020	-.311	-.010	-.158
근로자수	.038	.543	-.009	-.135	-.024	-.357
소속	.034	.540	.045	.731	.023	.379
OPP			.238	4.302*	.133	2.296*
STR					-.229	-4.020***
OPP x STR					-.187	-3.472***
R <sup>2</sup> /R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>	.017 / -.012		.070 / .039		.135 / .100	
$\Delta R^2$			.052		.065	
F starisric	.890		2.246*		3.925***	

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001(two-tailed test), Durbin-Watson : 1.824, VIF는 2 이하  
OPP : opportunity, STR : strain

모델 3을 살펴보면 참여기회(opportunity)와 직원들의 개인성취(Personal

Accomplishment)의 상호작용이 통계적으로 유의( $\beta = -0.187, p < 0.001$ )한 것으로 나타났다. 따라서 참여기회(opportunity)과 직원들의 개인성취(Personal Accomplishment) 직무긴장이 조절하는 것을 알 수 있다.



<그림3> 직무긴장의 조절효과(HPWS - 개인의 성취)

상호작용 효과를 시각적으로 확인하기 위해 회귀방정식을 사용하여 그래프로 <그림3>으로 나타냈다. 결과를 살펴보면 직무긴장이 높은 집단의 경우 고성과작업시스템의 참여기회(opportunity)가 높아짐에 따라 직원들의 개인성취(Personal Accomplishment) 큰 차이가 없으나, 직무긴장도가 낮은 집단의 경우 참여기회(opportunity)가 높을수록 직원들의 개인성취(Personal Accomplishment) 함께 커지는 것을 볼 수 있다.

이는 직무긴장의 집단에 따라 참여기회(opportunity)가 직원들의 개인성취(Personal Accomplishment)에 정(+)의 영향을 보이는 경우가 있음을 알 수 있다.

<표24> 동기와 비개인화, 직무긴장의 조절효과 회귀분석

Variable	Burnout Depersonalization					
	Model 4		Model 5		Model 6	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
성별	-.086	-1.485	-.082	-1.430	-.073	-1.445
연령대	-.149	-1.824	-.161	-1.990	-.088	-1.187
학력	.103	1.773	.101	1.762	.043	.846
직급	-.103	-1.536	-.092	-1.388	-.131	-2.245*
보직	-.089	-1.446	-.108	-1.784	-.121	-2.265*
근무부서	-.016	-.281	-.004	-.074	.013	.254
근속연수	.233	2.822*	.214	2.621	.115	1.584
기관구분	.000	-.004	.006	.101	-.051	-.909
근로자수	-.111	-1.642	-.066	-.966	-.048	-.805
소속	.033	.539	.041	.671	.077	1.431
MOT			-.179	-3.291**	-.077	-1.571
STR					.485	9.920*
MOT x STR					-.016	-.325
R <sup>2</sup> /R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>	.052 / .024		.082 / .052		.294 / .266	
$\Delta R^2$			.030		.212	
F starisric	1.822		2.690**		10.512***	

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001(two-tailed test), Durbin-Watson : 1.885, VIF는 2 이하  
 MOT : motivation, STR : strain

<표24>의 모델 2와 모델 3은 독립변수인 동기(motivation)가 직원들의 비개인화(Depersonalization)사이에 직무긴장이 조절효과를 나타내는 것을 검증하는 회귀모형이다.

모형의 타당성을 확인하는 값을 살펴보면 F통계량은 10.512(p<0.001)으로 유의하고 Durbin-Watson 값은 1.885로 나타나 모형이 타당한 것으로 확인되었다. 독립변인과 조절변인 의한 종속변인의 설명력인 R<sup>2</sup> 값을 모델 3을 살펴보면 29.4%(수정된 계수 26.6%)로 나타났다.

모델 3을 살펴보면 고성과작업시스템의 동기(motivation)와 직원들의 비개인화(Depersonalization)의 상호작용이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 동기(motivation)와 직원들의 비개인화(Depersonalization)사이에 직무긴장이 조절하는 않은 것으로 나타났다.

## 5. 고성과작업시스템과 냉소주의, 직무소진, 직무긴장의 관계

고성과작업시스템(HPWS)이 직원들의 심리상태인 냉소주의(cynicism)사이에 직무긴장과 직무소진이 조절된 매개의 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 앞에서는 SPSS 회귀분석을 통해 매개효과와 조절효과를 각각 검증하였다면 이후의 내용은 SPSS Process를 사용하여 검증을 실시하였다. <표 25>는 독립변수인 고성과작업시스템(HPWS)과 직원들의 직무소진(burnout)사이에 직무긴장이 조절효과를 나타내는 것을 검증하는 회귀모형과 독립변수인 고성과작업시스템(HPWS)과 직원들의 냉소주의사이에 직무소진의 매개효과를 검증하는 회귀모형이다.

직무긴장은 직무소진 유의한 영향을 미치며( $B=0.525, p<0.001$ ), 고성과작업시스템과 직무긴장의 상호작용 효과가 유의한 것으로 나타났다( $B=-0.264, p<0.05$ ). 그리고 직무소진이 고성과작업시스템과 냉소주의 사이에서 매개효과( $B=0.294, p<0.001$ )를 보인다는 것을 확인할 수 있다. 이는 앞에서 확인했던 결과들과 동일하게 나타났다.

<표 26>은 조절된 매개효과 검증을 위해 부트스트랩을 사용하여 간접효과를 알아보았다. 조절변인인 직무긴장의 평균을 중심으로  $\pm 1$  SD 값에서 집단내 하한값(boot LLCI)과 상한값(boot ULCI)사이에 '0'을 포함하고 있는지 여부를 검증하였다.

<표25> 주요변인의 조절효과와 매개효과

Variable	직무소진		
	B	SE	t
Constant	2.428	.041	59.778***
HPWS	-.0427	.070	-.613
직무긴장	.525	.060	8.699***
HPWS x 직무긴장	-.264	.084	-3.154*
	냉소주의		
	B	SE	t
Constant	1.945	.113	17.266***
직무소진	.294	.043	6.956***
HPWS	-.242	.059	-4.119***

\*p<0.05, \*\*\*p<0.001(two-tailed test)

직무긴장이 M+1 SD인 집단의 하한 값(Boot LLCI)과 상한 값(Boot ULCI) 사이에 0을 포함하고 있지 않음으로 유의하지만, M-1 SD인 집단의 하한 값과 상한 값 사이에 0을 포함하고 있어 유의하지 않음을 알 수 있다. 따라서 직무긴장이 높은 집단(M+1SD)에서는 고성과작업시스템(HPWS)이 직무소진을 낮춰 냉소주의를 낮추(-.065)는 결과를 보이지만, 직무긴장이 낮은 집단(M-1SD)에서는 고성과작업시스템(HPWS)이 직무소진이 냉소주의를 높이(0.039)는 것은 유의하지 않게 나타났다.

**<표26> 고성과작업시스템과 냉소주의간의 직무긴장도와  
직무소진의 조절된 매개효과**

Stage	냉소주의			
	Boot indirect effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
-1 SD (-0.663)	.039	.024	-.001	.092
M	-.013	.021	-.052	.028
+1 SD (0.663)	-.065	.031	-.131	-.008

*Note.* boot LLCI=boot indirect effect 95% lower limit value, boot ULCI=boot indirect effect 95% lower limit value, bootstrap sample size=5,000

### 1) 참여기회와 변화·관리의 냉소, 개인의 성취, 직무긴장의 관계

앞의 결과를 토대로 고성과작업시스템(HPWS)이 직원들의 심리상태인 냉소주의(cynicism)사이 에 매개효과를 보이는 하위변인과 직무긴장과 직무소진이 조절효과를 보인 하위요인에 대해 조절된 매개효과를 확인하였다. 앞에서는 SPSS 회귀분석을 통해 매개효과와 조절효과를 각각 검증하였다면 실시하여 검증 하였다면 이후의 내용은 SPSS Process를 사용하여 검증을 실시하였다. <표27>는 독립변수인 참여기회(opportunity)와 개인성취(Personal Accomplishment)를 직무긴장이 조절효과를 나타내는 것을 검증하는 회귀모형이고 독립변수인 참여기회(opportunity)와 직원들의 변화·관리에 대한 냉소주의 사이에 개인성취(Personal Accomplishment)의 매개효과를 검증하는 회귀모형이다.

직무긴장은 개인성취(Personal Accomplishment) 유의한 영향을 미치며 (B=-.391, p<0.001), 참여기회(opportunity)와 직무긴장의 상호작용 효과가 유의한 것으로 나타났다(B=-.353, p<0.01). 그리고 직무소진의 개인성취(Personal Accomplishment)는 고성과작업시스템의 참여기회(opportunity)와

변화·관리에 대한 냉소주의의 관계에서 개인성취(Personal Accomplishment)가 매개효과가 유의하지 않다는 것을 확인할 수 있다.

<표28>은 조절된 매개효과 검증을 위해 부트스트랩을 사용하여 간접효과를 알아보았다. 조절변인인 직무긴장의 평균을 중심으로  $\pm 1$  SD 값에서 집단내 하한값(boot LLCI)과 상한값(boot ULCI)사이에 '0'을 포함하고 있는지 여부를 검증하였다.

<표27> 참여기회, 변화관리냉소, 개인성취, 직무긴장의 조절효과와 매개효과

Variable	Burnout Personal Accomplishment		
	B	SE	t
Constant	3.698	.064	57.928***
OPP	.216	.089	2.418*
STR	-.391	.107	-3.660***
OPP x STR	-.353	.115	-3.069**
Cynicism Change & Management			
	B	SE	t
Constant	2.857	.157	18.152***
BPA	-.009	.041	-2.228
OPP	-.316	.060	-5.278***

\*p<0.05, \*\*\*p<0.001(two-tailed test)

MOT : motivation, STR : strain, OPP : opportunity, BPA : Burnout Personal Accomplishment

직무긴장이 M+1 SD인 집단의 하한 값(Boot LLCI)과 상한 값(Boot ULCI) 사이에 0을 포함하고 있어 유의하지 않고, M-1 SD인 집단 또한 하한 값과 상한 값 사이에 0을 포함하고 있어 유의하지 않음을 알 수 있다. 직무긴장이 높은 집단(M+1SD)과 집단(M-1SD)모두 상한 값과 하한 값 사이에 0을 포함하고 있어 유의하지 않게 나타났다.



<표28> 참여기회, 변화관리냉소, 개인성취, 직무긴장의 조절된 매개 효과

Stage	냉소주의			
	Boot indirect effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
-1 SD (-0.661)	-.004	.018	-.035	.037
M	-.002	.009	-.021	.017
+1 SD (0.661)	.000	.004	-.009	.012

Note. boot LLCI=boot indirect effect 95% lower limit value, boot ULCI=boot indirect effect 95% lower limit value, bootstrap sample size=5,000

## 제5절 연구결과 논의

본 연구는 공공기관근로자와 일반기업 근로자를 대상으로 지각하고 있는 고성과작업시스템이 근로자의 심리상태인 냉소주의에 미치는 영향을 분석하였다. 또한, 이 과정에서 직무소진이 매개효과와 직무긴장의 조절효과를 각각 확인하였으며 SPSS Process를 사용하여 직무긴장에 조절된 직무소진의 매개효과도 분석하였다. 연구결과 고성과작업시스템은 냉소주의에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었고, 직무소진이 부분매개를 하는 것을 알 수 있었다. 매개효과를 보이는 직무소진은 고성과작업시스템과 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이때 직무긴장이 조절효과를 보인다는 것을 알 수 있었다.

고성과작업시스템과 냉소주의와 관계에 있어 직무소진이 매개효과가 확인되었고 고성과작업시스템과 직무소진사이에 조절효과를 보이고 있어 이를 종합적으로 검증할 수 있는 SPSS Process를 사용하여 확인하였다. 그 결과 직무긴장이 높은 집단에서는 고성과작업시스템이 직무소진을 감소시키고 이를 통해 냉소주의를 낮추는 것으로 확인하였다. 반면 직무긴장이 낮은 집단에서는 고성과작업시스템이 직무소진을 높이고 냉소주의를 높이는 것으로 보였으나 통계적으로 유의한 결과를 얻지 못했다. 다음은 연구결과를 정리하면 다음과 같다.

### 1. 고성과작업시스템과 냉소주의의 관계

고성과작업시스템(HPWS)이 직원들의 심리상태인 냉소주의(cynicism)에 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 회귀분석결과 고성과작업시스템(HPWS)은 냉소주의(cynicism)에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는

선행연구 중 고성과작업시스템(HPWS)이 근로자의 부정적인 감정 또는 행동에 부(-)의 영향을 미치는 결과와 일치하는 것이다(Voord et al., 2015; Fan et al., 2014; Sun et al., 2007). 즉, 고성과작업시스템(HPWS)이 조직 및 근로자에게 부정적인 영향을 미치는 냉소주의(cynicism)를 낮추는 것으로 볼 수 있다.

추가 분석을 통해 고성과작업시스템의 하위변인(AMO)에 대해 변화·관리의 냉소주의(change & management cynicism)에 미치는 영향에 대한 회귀분석결과 동기(Motivation)와 참여기회(Opportunity)는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났고 능력(ability)은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인되었다.

동일한 방법으로 고성과작업시스템의 하위변인(AMO)에 대해 기질적인 냉소(dispositional cynicism)에 미치는 영향에 대해 회귀분석을 한 결과 동기(Motivation)만 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났고 능력(ability)과 참여기회(Opportunity)는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

이러한 결과는 근로자들이 조직에 대한 변화와 관리에 대한 냉소는 동기 부여와 참여기회제공을 통해 감소시킬 수 있다고 볼 수 있다. 동기는 보상과 평가, 안정적인 직장으로 구성되어 있는 것을 볼 때 동기를 높이는 것으로도 조직에 대한 냉소(변화·관리)를 낮출 것이라는 할 수 있다. 하지만, 능력(ability)은 채용과 교육훈련으로 구성되어 있어 조직에 대한 냉소(변화·관리)를 낮추는데 직접적인 영향을 주지 못한다고 생각할 수 있다.

기질적인 냉소는 조직과 상관없이 근로자의 개인적인 성향으로 볼 수 있다. 이를 낮추기 위해서는 능력(ability)과 참여기회(Opportunity)보다는 보상 및 평가와 같은 동기(Motivation)부여를 통해 낮출 수 있다는 것을 나타내는 결과라 할 수 있다.

## 2. 고성과작업시스템과 직무소진의 관계

고성과작업시스템(HPWS)이 직원들의 심리상태인 직무소진(burnout)에 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 회귀분석 결과 고성과작업시스템은 직무소진에 부(-)의 영향을 미치는 것을 나타냈다. 이는 선행연구 중 고성과작업시스템(HPWS)이 직무소진(burnout)에 부(-)의 영향을 미친다는 것과 일치하는 것이다(Fan et al., 2014). 하지만, Gulzar et al.(2014)의 고성과작업시스템과 직무소진은 정(+)의 영향을 미치는 연구 결과와는 다르게 나타난 것이다.

추가 회귀분석을 통해 고성과작업시스템(HPWS)의 하위변인 중 냉소주의(cynicism)에 영향을 미치는 동기(motivation)와 참여기회(opportunity)변인과 직원들의 심리상태인 직무소진(burnout)의 하위요소 간의 관계를 확인해보고자 회귀분석을 실시하였다.

동기(Motivation)는 기질적인 냉소와 부(-)의 영향을 미치고 감정소진과 개인성취는 통계적으로 유의하지 않았다. 참여기회(Opportunity)는 감정소진과는 부(-)의 영향을 미치고, 개인성취는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 비개인화는 통계적으로 유의하지 않았다. 즉, 동기(Motivation)는 하위변인이 보상, 평가, 고용안정으로 되어 있어 기질적인 냉소를 낮추는데 영향을 주고, 참여기회(Opportunity)는 감정소진을 낮추는 영향과 개인성취를 높이는 것으로 생각할 수 있다.

## 3. 고성과작업시스템과 냉소주의, 직무소진의 관계

고성과작업시스템(HPWS)이 직원들의 심리상태인 냉소주의(cynicism) 사이에 직무소진(burnout)이 매개효과 할 것이라고 예측하였다. 회귀분석결과 고

성과작업시스템(HPWS)은 냉소주의(cynicism)에 부(-)의 영향을 미치고 직무소진(burnout)이 매개하는 것으로 확인되었다. 그리고 고성능작업시스템이 직무소진(burnout)과 부(-)의 영향을 확인하였다. 이는 선행연구 중 고성능작업시스템(HPWS)이 직무소진(burnout)에 부(-)의 영향을 미친다는 것과 일치하는 것이다(Fan et al., 2014). 하지만, Gulzar et al.(2014)의 고성능작업시스템과 직무소진은 정(+)의 영향을 미치는 연구 결과와는 다르게 나타난 것이다.

고성능작업시스템(HPWS)은 근로자의 직무소진(burnout)을 낮추고 다시 냉소주의(cynicism)를 낮추는 것으로 볼 수 있다. 즉, 직무소진을 낮춤에 따라 냉소주의도 함께 낮아지는 것이라 할 수 있다.

추가 분석을 통해 고성능작업시스템의 하위변인 중 동기(Motivation)와 변화·관리의 냉소주의(change & management cynicism)간에 직무소진(burnout)의 하위변인들의 매개효과를 확인하였다. 회귀분석 결과 동기(Motivation)와 변화·관리 냉소의 관계에서 감정소진과 비개인화는 매개하는 것으로 나타났고, 개인성취는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 동기(Motivation)는 근로자의 감정소진을 낮추고 다시 변화·관리의 냉소를 낮추는 것으로 볼 수 있고, 근로자의 비개인화도 낮춰 변화·관리의 냉소가 낮아지는 것이라 할 수 있다. 동기(Motivation)의 하위 변인인 보상, 평가, 고용안정이 감정소진과 비개인화를 감소시켜 조직에 대한 변화·관리 냉소를 줄이는 효과라고 할 수 있다

고성능시스템의 하위변인 중 참여기회(Opportunity)와 변화·관리의 냉소주의(change & management cynicism)간에 직무소진(burnout)의 하위변인들의 매개효과를 확인하였다. 회귀분석결과 참여기회(Opportunity)와 변화·관리 냉소의 관계에서 감정소진과 비개인화는 매개하는 것으로 나타났다고, 개인성취는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 참여기회(Opportunity)는 근로자의 감정소진을 낮추고 다시 변화·관리의 냉소를 낮

추는 것이라고 볼 수 있고, 근로자의 비개인화도 낮춰 변화·관리의 냉소가 낮아지는 것이라고 할 수 있다. 참여기회(Opportunity)가 감정소진과 비개인화를 감소시켜 조직에 대한 변화·관리 냉소를 줄이는 것이라 할 수 있다.

고성과작업시스템의 하위변인 중 동기(Motivation)와 기질적인 냉소(dispositional)간에 직무소진(burnout)의 하위변인들의 매개효과를 확인하였다. 회귀분석 결과 동기(Motivation)와 기질적인 냉소(dispositional)의 관계에서 감정소진과 비개인화는 매개하는 것으로 나타났고, 개인성취는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 동기(Motivation)는 근로자의 감정소진을 낮추고 다시 기질적인 냉소를 낮추는 것으로 볼 수 있고, 근로자의 비개인화도 낮춰 기질적인 냉소가 낮아지는 것이라 할 수 있다. 동기(Motivation)의 하위 변인인 보상, 평가, 고용안정이 감정소진과 비개인화를 감소시켜 조직에 대한 기질적인 냉소를 줄이는 효과라고 할 수 있다

#### 4. 고성능작업시스템과 직무소진, 직무긴장의 관계

고성과작업시스템(HPWS)이 직원들의 심리상태인 직무소진(burnout)간에 직무긴장이 조절효과를 미칠 것이라고 예측하였다. 회귀분석을 통해 고성능작업시스템과 직원들의 직무소진사이에 직무긴장이 조절하는 것을 알 수 있다. 이는 직무긴장이 직무소진에 영향을 미친다는 선행연구와 일치하는 결과이다(Metlaine et al., 2017).

고성과작업시스템(HPWS)은 직무긴장의 조절을 받아 근로자의 직무소진(burnout)에 영향을 미치는 것이라 할 수 있다. 즉, 직무긴장이 높은 집단은 고성능작업시스템이 높을수록 직무소진이 낮아지고, 직무긴장이 낮은 집단에서는 고성능시스템이 높아지면 직무소진도 높아진다고 볼 수 있다. 직무긴장에 따라 고성능작업시스템이 직무소진에 정(+ )의 영향을 미치는 경우

(Fan et al., 2014)와 부(-)의 영향을 미치는 경우가 발생하는 것이다. 이는 선행연구에서 고성과작업시스템이 근로자의 부정적인 감정 또는 행동에 정(+ )의 영향을 미치는 경우와 부(-)의 영향을 미치는 경우(Gulzar et al., 2014)가 나타날 수 있다는 것을 설명한다 할 수 있다.

추가 회귀분석을 통해 회귀분석을 통해 고성과작업시스템과 근로자의 개인성취사이에 직무긴장이 조절한다는 것을 알 수 있다. 직무긴장이 높은 집단에서는 고성과작업시스템이 높아짐에 따라 개인성취가 큰 변화가 없으나 직무긴장이 낮은 집단에서는 고성과작업시스템이 높아짐에 따라 개인성취가 높아지는 것을 확인할 수 있었다. 이는 직무긴장이 낮은 경우에는 고성과작업시스템과 개인성취가 정(+ )의 영향을 미친다고 할 수 있다. 직무긴장이 높은 경우에는 고성과작업시스템이 영향을 미치지 않는다고 볼 수 있다.

## 5. 고성과작업시스템과 냉소주의, 직무소진, 직무긴장의 관계

고성과작업시스템(HPWS)이 직원들의 심리상태인 냉소주의(cynicism)사이에 직무긴장과 직무소진이 조절된 매개의 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. SPSS Process를 통해 변수를 모두 투입하여 조절된 매개효과를 확인한 결과 매개효과와 조절효과는 모두 유의한 결과가 나왔다. 하지만 조절된 매개효과 검증에서 통계적으로 유의한 집단과 유의하지 않은 집단이 확인되었다. 유의한 집단은 직무긴장이 높은 집단에서 고성과작업시스템이 직무소진을 낮춰 냉소주의를 낮추는 영향을 확인하였으나, 직무긴장이 높은 집단에서는 유의하지 않은 것으로 확인되었다.

조절된 매개효과를 검증하는 방법에 있어 조절효과와 매개효과를 각각 회귀분석을 통해 확인하는 방법과 SPSS Process를 통해 조절된 매개효과를 확인하는 방법이 개별 결과는 동일하게 나타났으나 결과를 해석하는데 있어

차이가 확인되었다.

같은 방법으로 하위변인인 참여기회(Opportunity)와 변화·관리의 냉소와 개인성취, 직무긴장이 관계를 SPSS Process를 통해 추가분석을 실시하였다. 개별 분석에서는 직무긴장의 조절효과와 개인성취의 매개효과는 모두 유의미하게 나왔으나, 종합적인 분석에서는 직무긴장이 높은 집단과 낮은 집단 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다.

결과적으로 조절효과와 매개효과를 각각 실시했을 때의 결과를 가지고 조절된 매개효과 까지 종합적인 해석을 하는 것은 오류가 발생할 수 있다는 점을 확인하였다.



## 제5장 결론

### 제1절 연구 요약

본 연구는 공공기관 종사자를 중심으로 일반기업 근로자와 함께 고성과작업시스템(HPWS)이 근로자의 부정적인 심리상태인 냉소주의(cynicism)에 미치는 영향을 확인하고자 하였다. 고성과작업시스템(HPWS)과 냉소주의(cynicism)의 관계 영향을 미칠 직무소진(burnout)과 직무긴장(job strain)를 투입하여 매개효과와 조절효과를 규명하였다. 추가적으로 고성과작업시스템(HPWS)의 하위변인 능력(ability), 동기(motivation), 참여기회(opportunity)와 직무소진의 하위변인 감정소진(Emotional Exhaustion), 개인성취(Personal Accomplishment), 비개인화(Depersonalization), 냉소주의(cynicism)의 하위변인 변화·관리의 냉소주의(change & management cynicism), 기질적인 냉소(Personal Accomplishment)를 각각의 변인에 대해 회귀분석을 통해 직접효과, 간접효과(조절, 매개)를 확인하였다.

연구는 우편설문과 온라인 설문을 병행하여 공공기관은 한국노총 공공노조연맹에 가입된 기관과 일반기업을 대사로 실시하였다. 116개 기관 928부가 배부되어 58개기관 428부가 회수되어 불성실 응답을 제외한 356부가 분석에 활용되었다.

측정도구는 해외 선행연구에서 활용되는 고성과작업시스템(HPWS), 냉소주의(ccynicism), 직무소진(burnout), 직무긴장(job strain)에 대한 설문 문항을 국문으로 번역하여 사용하였다. 변수별 탐색적 요인분석을 통한 타당성 계수의 경우 고성과작업시스템은 능력(.578~.763), 평가(.661~.757), 보상(.763~.783), 고용안정(.744~.773), 참여기회(.557~.646)으로 모두 조사에 적합한 것으로 나타났다. 직무소진은 감정소진(.575~.838), 개인성취(.67

5~.811), 비개인화(.646~.767)로 모두 적합한 것으로 나타났다. 냉소주의는 변화·관리의 냉소(.520~.844), 기절적인 냉소(.572~.630)과 직무긴장 또한 .571~.741로 모두 조사에 적합한 것으로 나타났다. 신뢰도는 모든 변수에서 Cronbach's  $\alpha$ 값이 신뢰할 수 있는 수준(.604 ~.920)으로 나타나 측정도구가 적합한 것으로 나타났다.

주요 변수에 대한 연구결과를 정리하면,

첫째, 고성과작업시스템이 냉소주의에 부(-)의 영향을 준다. 고성과작업시스템(HPWS)이 조직 및 근로자에게 부정적인 영향을 미치는 냉소주의(cynicism)를 낮추는 것으로 볼 수 있다.

둘째, 고성과작업시스템이 냉소주의에 부(-)의 영향을 줄 때 직무소진이 매개한다. 고성과작업시스템(HPWS)은 근로자의 직무소진(burnout)을 낮추고 다시 냉소주의(cynicism)를 낮추는 것으로 볼 수 있다. 즉, 직무소진을 낮춤에 따라 냉소주의도 함께 낮아지는 것이라 할 수 있다.

셋째, 고성과작업시스템이 직무소진에 부(-)의 영향을 준다. 동기(Motivation)는 하위변인이 보상, 평가, 고용안정으로 되어 있어 기절적인 냉소를 낮추는데 영향을 주고, 참여기회(Opportunity)는 감정소진을 낮추는 영향과 개인성취를 높이는 것으로 생각할 수 있다.

넷째, 고성과작업시스템과 직무소진의 관계에서 직무긴장이 조절한다. 직무긴장이 높은 집단은 고성과작업시스템이 높을수록 직무소진이 낮아지고, 직무긴장이 낮은 집단에서는 고성과시스템이 높아지면 직무소진도 높아진다고 볼 수 있다

다섯째, 고성과작업시스템이 냉소주의에 부(-)의 영향을 줄 때 직무소진은 직무긴장에 조절되어 매개한다. 직무긴장이 높은 집단에서 고성과작업시스템이 직무소진을 낮춰 냉소주의를 낮추는 영향을 확인하였으나, 직무긴장이 높은 집단에서는 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 그리고 조절효과와 매개효과를 각각 실시했을 때의 결과를 가지고 조절된 매개효과 까지 종합적

인 해석을 하는 것은 오류가 발생할 수 있다는 점을 확인하였다.

연구목적과 이외에 조절된 매개효과 검증을 위한 방법에 있어 조절효과와 매개효과를 각각 확인하는 결과와 SPSS Process를 활용하여 조절된 매개효과로 확인된 결과가 상이하다.

## 제2절 시사점

본 연구는 기업들이 조직의 경쟁력 강화를 위해 인적자원관리의 중요성을 인식하고 있고, 공공기관 직무급 도입 등 근로자의 인적자원관리에 대한 관심이 집중되고 있다. 전략적인 인적자원관리의 한 방법인 고성능작업시스템의 도입기업 또는 도입을 검토하는 기업에 안정적인 정착을 할 수 있도록 근로자의 부정적인 심리상태에 대한 연구를 실시하였다. 이를 통해 확인된 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 직무긴장은 고성능작업시스템이 근로자의 부정적인 감정에 영향을 미치는 데 중요한 변수임을 밝혀냈다. 직무긴장이 직무소진에 영향을 미치는 변수라는 것(Metlaine et al., 2017)은 선행연구를 통해 밝혀져 있었다. 하지만 고성능 작업시스템과 직무소진의 관계에서 조절효과로 작용한다는 것과 직무긴장이 높은 집단은 정(+)의 영향과 낮은 집단이 부(-)의 결과를 보이는 것을 제시하였다. 이는 직무소진에 근로자의 부정적인 행동 영향을 미치는 변수(Ellen et al., 2014; McTernan et al., 2013)이기 때문에 향후 관련 연구에 중요한 착안점이 될 수 있음을 시사한다.

둘째, 고성능작업시스템이 근로자의 심리상태나 행동에 긍정적인 영향 또는 부정적인 영향이 나타나는 원인을 찾아냈다. 직무긴장이 높은 집단은 고성능작업시스템이 높을수록 직무소진이 낮아지고, 직무긴장이 낮은 집단에서는 고성능시스템이 높아지면 직무소진도 높아진다고 볼 수 있다. 직무긴

장에 따라 고성과작업시스템이 직무소진에 정(+)<sup>의 영향을 미치는 경우(Fan et al., 2014)와 부(-)<sup>의 영향을 미치는 경우가 발생하는 것이다. 이는 선행연구에서 고성과작업시스템이 근로자의 부정적인 감정 또는 행동에 정(+)<sup>의 영향을 미치는 경우와 부(-)<sup>의 영향을 미치는 경우(Gulzar et al., 2014)가 나타날 수 있다는 것을 설명한다 할 수 있다.</sup></sup></sup></sup>

셋째, 공공기관의 고성과작업시스템의 운영에 있어 근로자의 부정적인 감정에 대한 관점에서 연구를 제시하였다. 해외 연구 중에서 Jensen et al.(2013)은 Wales의 정부관계자를 대상으로 고성과 작업시스템이 근로자에게 부정적인 영향에 대한 연구가 있지만 국내 공공기관 근로자를 대상으로 하는 연구는 많지 않다. 본 연구를 통해 최근 공공기관의 직무급제 도입 등 논의가 되는 과정에서 공공기관 근로자의 고성과작업시스템에 대한 인식과 부정적인 감정에 대한 조사가 향후 연구가 진행되는데 있어 시발점이 될 것이라고 본다.

넷째, 회귀분석을 통해 조절효과와 매개효과를 개별 검증하는 것과 SPSS Process를 통해 검증하는 것을 차이를 방법론적인 결과의 차이를 실증 사례로 제시하였다. 조절된 매개효과를 검증하는 방법에 있어 조절효과와 매개효과를 각각 회귀분석을 통해 확인하는 방법과 SPSS Process를 통해 조절된 매개효과 결과가 차이가 있음을 사례로 증명하였다. 조절효과와 매개효과를 개별적으로 검증을 했을 때 고성과작업시스템이 직무긴장도의 조절을 받아 직무소진에 부(-)<sup>의 영향을 미치고 냉소주의를 낮추는 것으로 확인되었으나, SPSS Process를 통한 검증에서는 직무긴장이 높은 집단에서만 부(-)<sup>의 영향이 유의하다고 확인된 사례를 제시하였다.</sup></sup>

### 제3절 한계점 및 향후 연구방향

첫째, 연구대상을 근로자 수준이 아닌 조직수준으로 검증할 필요가 있다. 기업에서 제도적으로 운영하는 고성과작업시스템과 근로자가 인지하는 고성과작업시스템이 차이가 발생할 수밖에 없다. 일반적으로 제도가 구축되고 활용 정도에 따라 근로자의 지각된 정도가 달라지기 때문이다. 본 연구는 인사·총무 부서의 접촉이 어려워 기업의 제도 구비여부와 활용정도를 측정하지 못하는 문제가 있어, 근로자가 지각한 고성과작업시스템에 대해서만 분석을 진행하였다. 또한 조직수준의 연구가 이루어지기 위해서는 일정수준 이상(100개 정도)의 기업표본이 있어야 하나 58개의 기관에 대해서만 수집되어 조직단위 분석을 진행하기 어려움이 있었다.

둘째, 근로자의 심리상태는 조사 시점과 환경에 영향을 많이 받기 때문에 지속적인 변화에 대한 종단 연구가 필요하다. 고성과작업시스템을 제외하고는 근로자의 심리상태를 측정하기 때문에 주변 환경에 영향을 많이 받을 수밖에 없는 문제점을 가지고 있다. 이번 연구에서도 우편이나 모바일로 설문을 실시한 관계로 환경적은 부분에 통제가 어려움이 있었다. 따라서 이러한 문제를 해소하기 위해서는 일정한 기간을 두고 시간적 흐름에 따라 종단연구가 이루어지면 객관적인 자료 수집이 가능할 것으로 본다.

셋째, 동일방법편의 문제의 해결이 필요하다. 본 연구에서 설문 문항에 대한 응답이 자기보고식으로 진행되었다. 따라서 고성과작업시스템은 근로자가 지각하고 있는 정도를 측정하였다. 향후 이 문제를 해결하기 위해서 기관의 인사·총무를 관장하는 부서 또는 담당자에 제도적으로 적용되고 있는 상태를 정확하게 측정할 필요가 있다. 그리고 변수별 측정대상을 달리하여 응답을 받아 분석에 활용하거나 자기보고와 동료보고 등을 병행하는 방법을 통해 문제를 보완하여 진행할 필요가 있다.

## 참 고 문 헌

- 구정모(2015). 고성과작업시스템하에서 인사관리 공정성에 따른 조직효과성에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 22(2), 209-230.
- 권기욱·김광현·김종인(2012). 고성과 작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 다층분석-조직공정성 지각의 매개효과. *조직과 인사관리연구*, 36(2), 61-81.
- 김건식(2013). 고성과 작업시스템이 기술혁신에 미치는 영향: 혁신분위기와 인적 자본의 매개효과를 중심으로. *인사조직연구*, 21(1), 65-109.
- 김동배·김주섭·박의경(2003). 고성과 작업관행과 기업 교육훈련. *노동정책연구*, 3(1), 233-262.
- 김운호·윤희상·김종진(2016). 경영진의 인적자원 중시 가치와 기업성과가 고성과 작업시스템 변화에 미치는 영향. *인사조직연구*, 24(3), 101-126.
- 김진희(2011). 조직지원인식, 팀웍, 조직몰입의 관계와 조직 냉소주의에 대한 효과. *기업경영연구*, 18(3), 1-16.
- 김진희·이랑(2007). 조직 냉소주의 선행요인과 조직몰입의 관계에 대한 연구. *인사관리연구*, 31(2), 56-81.
- 나인장(2014). 고성과작업시스템과 기업성과 - 인적자원성과의 매개효과-. *인적자원관리연구*, 21(1), 41-61.
- 박상언(2006). 직무요구-통제 모형에 의한 사원들의 직무소진(Job Burnout)에 관한 연구: 적극적 성격과 자기효능감 변수의 조절효과를 중심으로. *한국인사관리학회*, 30(2), 45-71.
- 박용승·손윤근(2011). 고성과작업시스템에 대한 종업원의 인지도가 종업원의 고객지향 영역초월 행동에 미치는 영향에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 18(2), 47-70.
- 박종욱·김성수·박광서(2016). 고성과 작업시스템에 대한 지각이 개인성과에

- 미치는 경향-목표지향성의 조절효과를 중심으로. 경영학연구, 45(1), 121-150.
- 설홍수·지성구(2005). 조직혁신 냉소주의의 선행요인에 관한 탐색적 연구. 대한경영학회지, 18(3), 1349-1367.
- 양재완(2016). 고성과 인적자원관리체도의 수립 및 실행이 종업원의 공정성 지각 및 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 조직과 인사관리연구, 40(2), 135-161.
- 이명주·이경환·조봉순(2017). 인사제도 실행의 일관성이 조직성장에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 24(1), 135-155.
- 전인·오선희(2012). 고성과작업시스템이 조직성장에 미치는 영향 - 운영성과의 매개효과를 중심으로-. 인적자원관리연구, 19(3), 151-171.
- 정예지·홍계훈(2015). 구성원이 인지한 경영진 디커플링, 팀장에 대한 신뢰와 팀 정치지각이 구성원 행동에 미치는 영향에 관한 연구: 조직 아노미의 매개효과를 중심으로. 인사조직연구, 23(2), 93-129.
- 조민정·김성수·조진환(2015). 인사부분의 전략적 참여와 고성과작업시스템의 실행-지각의 차이. 조직과 인사관리연구, 39(2), 1-34.
- 조운형·문명·정진철(2014). 고용불안 지각, 조직기반자긍심, 반생산적 과업활동의 관계. 대한경영학회지, 27(11), 1883-1902.
- 차동욱(2004). 조직냉소주의와 리더십, 조직공정성 및 조직유효성의 관계. 인사관리연구, 28(4), 249-277.
- 최병권(2013). 업무과부하, 직무소진, 이직의도의 관계에서 직무자율성과 경력성장기회의 조절효과. 조직과 인사관리연구, 37(4), 145-170.
- 현정우·권기욱·유효상(2016). 고성과작업시스템과 기업성과: 조직무화 유형의 조절 역할. 경영교육연구, 31(4), 259-282.
- Aaron Cohen(2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive

- work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review*, 26, 69–85.
- Abdul Karim Khan, Samina Quratulain, & Chris M. Bell(2014). Episodic envy and counterproductive work behaviors: Is more justice always good?. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 128–144.
- Arnaud Metlaine, Fanien Sauvet, Danielle Gomez-Merino, Maxime Elbaz, Jean Yves Delafosse, Damien Leger, & Mounir Chennaoui(2017). Association between insomnia symptoms, job strain and burnout syndrome: a cross-sectional survey of 1300 financial workers, *BMJ Open*, 7(1).
- B. Kroon, van de Boorde, & M. van Veldhoven(2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout, *Personnel Review*, 38(5), 509–525.
- Björn Michaelis, Joachim D. Wanger, & Lars Schweizer(2015). Knowledge as a key in the relationship between high-performance work systems and workforce productivity. *Journal of Business Research*, 68, 1035–1044.
- Bo Zhang, & J. Liewelyn Morris(2014A). High-performance work systems and organizational performance: testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 68–90.
- Brian C. Holtz, & Crystal M. Harold(2013). Effects of leadership consideration and structure on employee perceptions of justice and counterproductive work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 492–519.



- Chien-Chih Kuo, Kirk Chang, Sarah Quinton, Chiy-Yi Lu, & Iling Lee(2015). Gossip in the workplace and the implications for HR management: a study of gossip and its relationship to employee cynicism, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18),2288-2307.
- Chiung-Wen tsao, Shyh-Jer Chen, Yi-Hsien Wang(2016). Family governance oversight, performance, and high performance work systems, *Journal of Business Research*, 69, 2130-2137.
- Christian Maggiori, Claire S. Johnston, & Jérôme Rossier(2016). Contribution of Personality, Job Strain, and Occupational Self-Efficacy to Job Satisfaction in Different Occupational Contexts. *Journal of Career Development*, 43(3), 244-259.
- Christina Maslach, & Susan E. Jackson(1981). The measurement of experienced burnout, *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Christina Maslach, & Susan E. Jackson(1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-153.
- David J. Stanley, John P. Meyer, & Laryssa Topolnytsky(2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Di Fan, Lin Cui, Mike Mingqiong Zhang, Cherrie Jiuhua Zhu, Charmine E.J. Härtel, & Chris Nyland(2014). Influence of high performance work systems on employee subjective well-being and job burnout: empirical evidence from the Chinese healthcare sector, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(7), 931-950.
- Ellen Ek, Anitta Sirviö, Markku Koiranen, & Anja Taanila(2014).

- Psychological Well-Being, Job Strain and Education Among Young Finnish Precarious Employees. *Social Indicators Research*, 115(3), 1057-1069.
- Evangelia Demerouti, Karina Mostert, & Arnold B. Bakker(2010). Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209-222.
- Ewelina Smoktynowicz, Lukasz Baka, Roman Cieslak, Crystal F. Nichols, Charles C. Benight, & Aleksandra Luszczynska(2015). Explaining Counterproductive work behaviors Among Police Officers: The Indirect Effects of Job Demands Are Mediated by Burnout and Moderated by Job Control and Social Support. *Human Performance*, 28, 332-350.
- Gary R. Gemmill, & W. J. Heisler(1972). Machiavellianism as a Factor in Managerial Job Strain, Job Satisfaction, and Upward Mobility. *Academy of Management Journal*, 15(1), 51-62.
- Harvie Ramsay, Dora Scholarios, & Bill Harley(2000). Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box, *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531.
- Jaclyn M. Jensen, Pankaj C. Patel, & Jake Messersmith(2013). High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions, *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724.
- Jaclyn M. Jensen, Pankaj C. Patel, & Jake Messersmith(2011). Exploring employee reactions to high performance work systems: Is there a potential "DARK SIDE"?, *Academy of Management Proceedings*, 1-6.

- Jaemin Jung, & Youngju Kim(2012). Causes of newspaper firm employee burnout in Korea and its Impact on organizational commitment and turnover intention, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3636-3651.
- Jake G. Messersmith, & James P. Guthrie(2010). High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance, *Human Resource Management*, 49(2), 241-264.
- Jane Yan Jiang, & Chi-Wei Liu(2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25, 126-137.
- Jay Prakash Mulki, Femando Jaramillo, & William B. Locander(2006). Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference?, *Journal of Bussiness Research*, 59, 1222-1230.
- Jeremy A. Bauer, & Paul e. Spector(2015). Discrete Negative Emotions and Counterproductive Work Behavior, *Human Performance*, 28, 307-331.
- Jonathon R.B. Halbesleben, & M. Ronald Buckley(2004). Burnout in Organizational Life, *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- Karina Van De Voorde, & Susanne Beijer(2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62-78.
- Karoline Strauss, Sharon K. Parker, Deirdre O'Shea(2017). When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain, *Journal of*

- Vocational Behavior, 100, 15-26.
- Kaushik Chaudhuri(2009). A Discussion on HPWS Perception and Employee Behavior. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 1(2), 27-42.
- Leisa D. Sargent, & Deborah J. Terry(2000). The moderating role of social support in Karasek's job strain model. *Work & Stress*, 14(3), 245-261.
- Lisa Ceinwen Barton, & Veronique Ambrosini(2013). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 721-746.
- Li-Yun Sun, Samuel Aryee, & Kenneth S. Law(2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective, *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Long Zhang, & Yulin Deng(2016). Guanxi with Supervisor and Counterproductive Work Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 413-427.
- Lucia Barbosa de Oliveira, Fernanda Flôres Roitman Aguiar da Silva(2015). The Effects of High Performance Work Systems and Leader-Member Exchange Quality on Employee Engagement: Evidence from A Brazilian Non-Profit Organization. *Procedia Computer Science*, 55, 1023-1030.
- Luifi Stirpe, & Celia Zárraga-Oberty(2017). Are High-Performance Work systems always a valuable retention tool? The roles of workforce feminization and flexible work arrangements, *European Management*

*Journal*, 35, 128–136.

- Luigi Stirpe, Jaime Bonache, & Antonio Revilla(2014). Differentiating the workforce: The performance effects of using contingent labor in a context of high-performance work systems, *Journal of Business Research*, 67, 1334–1341.
- Lynne M. Andersson(1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49(11), 1395–1418.
- Lynne M. Andersson, & Thomas S. Bateman(1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449–469.
- Margaret Heffernan, & Tony Dundon(2016). Corss-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice, *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211–231.
- Margaret M. Nauta, Cong Liu, & Chaoping Li(2010). A Cross-National Examination of Self-Efficacy as a Moderator of Autonomy/Job Strain Relationships. *Applied Psychology*, 59(1), 159–179.
- Mark a. Huselid(1995). The impact of huamn resource management practices ofn turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Michael S. Cole, Heike Bruch, & Bernd Vogel(2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism, *Journal of Organizational behaviour*, 27, 463–486.
- Michelle Brown, & Christina Cregan(2008). Organizational Change Cynisissm: The Role of Employee Involvement, *Human Resource*

- Management*, 47(4), 667–686.
- Mingqiong Zhang, David Di Fan, & Cherrie Jiuhua Zhu(2014B). High-Performance Work Systems, Corporate Social Performance and Employee Outcomes: Exploring the Missing Links. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 423–435.
- Naiara Escribá-Carda, Francisco Balbastre-Benavent, & M. Teresa Canet-Giner(2017). Employee' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning, *European Management Journal*, 35, 273–281.
- Pankaj C. Patel, Jake G. Messersmith, & David P. Lepak(2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420–1442.
- Paul E. Spector, Suzy Fox, Lisa M. Penney, kari Bruursema, Angeline Gohm & Stacey Kessler(2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446–460.
- Paul E. Spector, & Suzy Fox(2010). Counterproductive Work Behaviors and Organisational Citizenship Behavior: Are They Opposite Forms of Active Behavior?. *Applied Psychology*, 59(1), 21–39.
- Richard s. Lazarus, James Deese and Sonia F. Osler(1952). The Effects Of Psychological Stress Upon Performance. *Psychological Bulletin*, 49(4), 293–317.
- Riki Takeuchi, David P. Lepak, Heli Wang, & Kazuo Takeuchi(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.
- Robert A. Karasek, Jr.(1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Roberta Fida, Marinella Paciello, Carlo Tramontano, Reid Griffith Fontaine, Claudio Barbaranelli, & Maria Luisa Farnese(2015). An Integrative Approach to Understanding Counterproductive Work Behaviors: The Roles of Stressors, Negative Emotions, and Moral Disengagement, *Journal of Vocational Behavior*, 130, 131–144.
- Romina García-Chas, Edelmira Neira-Fontela, & Carmen Castro-Casal(2014). High-performance work systems and intention to leave: a mediation model, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(3), 367–389.
- Saima Naseer, & Usman Raja(2016). POS & Emotional Dissonance as resource depletion mechanisms in Workplace Bullying and Job Strains. *Academy of Management Proceedings*.
- Sean A. Way(2002). High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector, *Journal of Management*, 28(6), 765–785.
- Shiciru Ayalew Melesse(2016). The effect high-performance work systems utilization on firm performance: does human resource attribution of employees matter?, *Journal of Human Resource mangement*, 19(2), 63–74.
- Simon Dischner(2015). Organizational Structure, Organizational form, and counterproductive work behaviors: A competitive test of the bureaucratic and post-bureaucratic views. *Scandinavian Journal of*

- Management*, 31, 501–514.
- Songqi Liu, Aleksandra Luksyte, Le Zhou, Junqi Shi, & Mo Wang(2015). Overqualification and counterproductive work behaviors: Examining a moderated mediation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 250–271.
- Stephen A. Stansfeld, Martin J. Shipley, Jenny Head, & Rebecca Fuhrer(2012). Repeated Job Strain and the Risk of Depression: Longitudinal Analyses From the Whitehall II Study, *American Journal of Puchlic Health*, 102(12), 2360–2366.
- Sumaira Gulzar, Moin Ahmed Moon, Saman Attiq, & Rauf I Azam(2014). The Darker Side of High Performance Work Systems: Examining Employee Psychological Outcomes and Counterproducitve Work Behavior, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(3), 715–732.
- Suzy Fox, Paul E. Spector, & Don Miles(2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291–309.
- Terry A. Beehr, Steve M. Jex, Beth A. Stacy, & Marshall A. Murray(2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Orgnizational Behavior*, 21(4), 391–405.
- Thomas W.H. Ng, Simon S.K. Lam, & Daniel C. Feldman(2016). Organizational citizenship behavior and counterproductive work behaviors: Do males and females differ?. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 11–32.



- Timothy Bartram, Leila Karimi, Sandra G. Leggat, & Pauline Stanton(2014). Social identification: linking high performance work systems, psychological empowerment and patient care, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2401-2419.
- Tinne Vander Elst, Anne Richter, Magnus Scerke, Katharina Nöswall, Nele De Cuyper, & Hans De Witte(2014). Threat of losing valued job feature: The role of perceived control in mediation the effect of qualitative job insecurity on job strain and psychological withdrawal. *Work & Stress*, 28(2), 143-164.
- Wesley P. McTernan, Maureen F. Dollard, & Anthony D. LaMontagne(2013). Depression in the workplace: An economic cost analysis of depression-related productivity loss attributable to job strain and bullying. *Work & Stress*, 27(4), 321-338.
- Wilmar B. Schaufeli(2006). The Balance of Gice and Take: Toward a Social Exchange Model of Burnout. *Recue internationale de psychologie sociale*, 19(1), 75-119.
- Yana Du, Li Zhang, Amanuel G. Tekleab(2018). Job strains, job controlm and POS on employee performance: An interactionist perspective. *Journal of Business Research*, 82, 213-219.
- Yaping Gong, Song Chang, & Siu-Yin Cheung(2010). High performance work system and collective OCB: a collective social exchange perspective, *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119-137.
- Yi-Ying Chang(2015). A multilevel examination of high-performance work systems and unit-level organisational ambidexterity, *Human Resource Management Journal*, 25(1), 79-101.

Yoon-Ho Kim, Dong-One Kim, & Mohammad A. Ali(2015). The Effects of Mutual Trustworthiness between Labor and Management in Adopting High Performance Work Systems. *Relations Industrielles*, 70(1), 36-61.

# A study on the negative emotions of HPWS : the relationship between burnout and job strain

Joon-Won, Jang

## Abstract

Companies are making a lot of effort to create sustainable performance in the rapidly changing market environment. As competition grows in market, the burden of employees' get increased, various ways to reduce negative feelings about workers are being studied. Among them, this study focused on a high-performance work system (HPWS), strategic personnel management, worker sentiment. Seeking a reliable settlement from an employee's point of view in the introduction or application of a high-performance work system.

Therefore, this study identifies the relationship between HPWS and negative emotion(cynicism). Also this study shows the effect of employee burnout and job strain.

The results of this study are summarized as follows.

First, the perceived HPWS has a negative effect on the cynicism. Second, the perceived HPWS has a negative effect on the job burnout. Third, HPWS has a negative effect on the cynicism with the mediating effect of job burnout. Fourth, the analysis on the moderating effect of job strain in the relationship between HPWS and job burnout. Fifth, HPWS has a negative effect on the cynicism with the moderating effect of job strain and the mediating effect of job burnout..

For future research, it is necessary to conduct a longitudinal study to confirm the change of the psychological state of the workers and the study of the HPWS in the organizational unit.

**Keywords:** high performance work system, job burnout, job strain, cynicism

# 설 문 지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주심에 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 귀하께서 응답해 주신 설문지는 향후 근로자가 느끼는 전략적인적자원관리(SHRM)과 직무소진, 냉소주의간의 관계를 분석하는 연구에 귀중한 자료로 활용될 것입니다. 응답해 주신 설문지는 익명으로 통계 처리되며, 특정 개인 정보가 유출되는 경우는 없을 것입니다. 오직 연구 목적으로만 사용됨을 분명히 말씀 드립니다.

귀하의 협조에 다시 한 번 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

아래의 예제에 대해 다음과 같이 답변해 주십시오.

문항예제	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
해는 동쪽에서 뜬다.	①	②	③	④	⑤

위의 문항에 전혀 동의하지 않으면 ①에, 완전히 동의하면 ⑤에 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

2017년 08월

연구자 : 울산대학교 일반대학원  
장 준 원 연구원  
윤 동 열 교수

연락처 : 010-3661-0748

E-mail : 71016915@naver.com

I. 다음의 문항을 읽고 귀하의 조직을 잘 나타내는 곳에 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1.우리 회사의 직원들은 의사결정에 참여 하라는 요청을 종종 받는다.	①	②	③	④	⑤
2.우리 조직의 직원들은 본인 직무에 대해 의사결정을 내릴 수 있다.	①	②	③	④	⑤
3.우리 조직은 직원들이 일에 대한 개선을 제안하는 기회를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
4.우리 회사의 임원들은 직원들과 열린 소통을 한다.	①	②	③	④	⑤
5.우리 회사의 직원들은 상위직책으로 승진 할 수 있는 기회가 거의 없다고 생각한다.*	①	②	③	④	⑤
6.우리 회사 직원들은 이 조직에서 나의 미래가 없다고 생각한다.*	①	②	③	④	⑤
7.우리 조직에서의 승진은 연공서열에 의거한다고 생각한다.*	①	②	③	④	⑤
8.우리 회사의 직원들은 조직에서 경력 경로가 명확하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
9.우리 조직에서는 상위직책으로 승진할 수 있는 기회가 충분하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
10.우리 회사는 직원들에게 다양한 교육 훈련 프로그램을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
11.우리 조직의 직원들은 정기적으로 교육 훈련을 받아야 한다.	①	②	③	④	⑤
12.우리 조직은 신입사원에게 직무수행에 필요한 기술을 가르치는 정형화된 교육 훈련이 있다.	①	②	③	④	⑤

문 항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
13.우리조직은 직원들의 승진 가능성을 높이기 위해 제공되는 정형화된 교육 훈련프로그램이 있다.	①	②	③	④	⑤
14.우리 조직은 직원 채용에 많은 노력을 기울이고 있다.	①	②	③	④	⑤
15.우리 조직은 장기 근속여부를 중요하게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
16.우리 조직은 인력에 대한 채용·배치 프로세스를 매우 중요하게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
17.우리 조직은 직원 채용에 다양한 선발 전형을 활용한다.	①	②	③	④	⑤
18.우리 조직은 직무에 대해 명확하게 기술되어 있다.	①	②	③	④	⑤
19.우리 조직은 직무에 대한 설명이 최신화 되어 있다.	①	②	③	④	⑤
20.우리 조직의 직무기술서는 개별 직원들이 수행하는 모든 임무를 정확하게 설명 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
21.우리 조직의 성과는 객관적이고 측정 가능하다.	①	②	③	④	⑤
22.우리 조직의 성과평가는 객관적인 정량 평가에 근거한다.	①	②	③	④	⑤
23.우리 조직의 직원 평가는 장기성과와 집단성과를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
24.우리 조직은 직원들이 원하는 기간 동안 근무 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

문 항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
25.우리 조직은 직원들의 고용안정성을 보장한다.	①	②	③	④	⑤
26.우리 조직은 조직의 이익을 바탕으로 개인에게 성과금을 지급한다.	①	②	③	④	⑤
27.우리 조직은 개인 및 그룹 성과와 연계 또는 연동하여 성과금을 지급한다.	①	②	③	④	⑤
28.우리 회사의 직원들은 현재의 인사제도가 가치 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
29.우리 회사의 직원들은 현재의 인사제도에 만족스러워 한다.	①	②	③	④	⑤
30.우리 회사의 직원들은 현재의 인사제도가 유지되기를 원한다.	①	②	③	④	⑤
31.우리 회사의 직원들은 회사가 전반적으로 공정하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
32.우리 회사는 공정하다.	①	②	③	④	⑤
33.우리 회사의 직원들은 회사가 공정하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
34.우리 회사에서는 직원들간의 화합을 유지하는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
35.우리 회사에서는 직원들간에 거의 협력하지 않고 업무가 개인별로 수행된다.	①	②	③	④	⑤
36.우리회사에서는 직원들간의 협력수준이 높다.	①	②	③	④	⑤



문 항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
37.우리 회사에서 직원들은 회사의 이익을 위해 자신의 이익을 기꺼이 희생한다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음의 문항을 읽고 귀하의 생각과 일치하는 곳이나 가장 가까운 곳에 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1.우리 조직은 승급 또는 승진의 기회가 명확하지 않다.	①	②	③	④	⑤
2.우리 조직은 상급자가 부하직원의 성과를 어떻게 평가하는 지가 명확하지 않다.	①	②	③	④	⑤
3.우리조직은 위계질서에 따라 업무를 수행하고 싶어 하는 직원들이 있다.	①	②	③	④	⑤
4.우리 조직에서 나는 과중한 책임을 져야 한다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
5.우리 조직에서 나는 다양한 사람들의 상충되는 요구를 충족시킬 수 없다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
6.우리 조직에서 나는 너무 과중한 작업 부하를 느낀다.	①	②	③	④	⑤
7.우리 조직에서 나는 직속 상급자의 행동에 영향을 미칠 수 없다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
8.나는 조직의 업무가 가족생활을 방해한다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
9.우리 조직은 직원들이 함께 일하면서도 서로에게 기대하는 것을 알지 못한다.	①	②	③	④	⑤
10.나는 조직이 더 나은 판단을 할 수 있도록 반대하는 일을 해야 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

문 항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
11.우리 조직은 업무의 범위와 책임에 대해 명확하지 않다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
12.우리 조직에서 나는 업무를 감당할 자격이 충분하지 않다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
13.우리 조직에서 나는 성공적인 업무수행에 방해가 될 만큼 일이 많다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
14.우리 조직에서 나는 책임에 비해 권한이 너무 적다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
15.나는 진행하고 있는 일이 성공할 수 없다는 것을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
16.우리 조직에서 나는 일을 수행하는데 필요한 정보를 얻을 수 없다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
17.우리 조직에서 동료들이 나를 좋아하지 않고, 받아들일 수 없을 수도 있다는 것을 느낀다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음의 문항을 읽고 귀하의 생각과 일치하는 곳이나 가장 가까운 곳에 빈도는 숫자를 강도는 (✓)표기하여 주시기 바랍니다.

문 항	없다	일년에 가끔	매달	한달에 가끔	매주	한주에 가끔	매일
1.나는 나의 일로 인해 정신적으로 지치고 힘들다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.나는 퇴근 무렵이면 지친다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.나는 아침에 일어나면 또 하루를 보내야 한다는 것에 피곤함을 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.나는 하루 종일 사람들과 일을 하는 것에 부담을 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5.나는 일에 지쳤음을 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6.나는 내 직업에 좌절감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7.나는 일을 너무 열심히 하고 있음을 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8.사람들과 일하는 것이 나에게 많은 스트레스를 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9.나는 일을 하는데 한계에 도달했다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10.나는 다른 사람이 어떻게 느끼고 있는지 쉽게 이해할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11.나는 매우 효율적으로 다른 사람과의 문제를 처리한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12.나는 내 일을 통해 다른 사람에게 긍정적인 영향을 주고 있다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

문항	없다	일년에 가끔	매달	한달에 가끔	매주	한주에 가끔	매일
13.나는 내가 매우 활기차다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	
14.나는 다른 사람과 쉽게 편안한 분위기를 조성할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	
15.나는 다른 사람과 긴밀히 협업하고 나면 기분이 좋아짐을 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	
16.나는 일을 통해 가치 있는 많은 것을 해냈다.	①	②	③	④	⑤	⑥	
17.나는 내일에서 감정적인 문제를 매우 침착하게 처리한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	
18.나는 다른 사람을 마치 비인격적인 대상으로 대하고 있음을 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	
19.나는 이 업무를 하면서 사람들에게 더욱 냉담해졌다.	①	②	③	④	⑤	⑥	
20.나는 이 업무로 인해 내가 감정적으로 무뎠다고 있음을 걱정한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	
21.나는 다른 사람에게 무슨 일이 생기든지 신경을 쓰지 않는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	
22.나는 다른 사람이 그들의 문제 때문에 나를 비난한다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	
23.나는 많은 면에서 다른 사람들과 비슷하다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	
24.나는 개인적으로 내가 다른 사람의 문제에 관여하고 있다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	
25.나는 내가 평소 다른 사람을 대하는 방식에 대해 불편함을 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	

IV. 다음의 문항을 읽고 귀하의 행동과 일치하는 것이나 가장 가까운 곳에 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

문 항	없다	1년에 1~2회	한달에 1~2회	한주에 1~2회	매일
1.나는 회사의 자재 또는 소모품을 낭비한 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
2.나는 고의적으로 회사의 장비나 재산을 손상시킨 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
3.나는 고의적으로 일터를 어지럽힌 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
4.나는 상급자에게 승인받지 않고 퇴근시간 이후 늦게까지 일을 한 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
5.나는 아프지도 않은데 아프다고 하면서 출근하지 않고 집에 있었던 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
6.나는 승인된 것보다 더 오래 쉰 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
7.나는 승인된 시간보다 더 일찍 퇴근한 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
8.나는 의도적으로 부정확하게 일을 한 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
9.나는 일을 끝내야 할 때 의도적으로 천천히 일을 한 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
10.나는 의도적으로 지침을 따르지 않은 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤

문 항	없다	1년에 1~2회	한달에 1~2회	한주에 1~2회	매일
11.나는 회사의 물건을 훔친 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
12.나는 회사의 승인 없이 물품이나 공구를 가져간 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
13.나는 회사에서 다른 사람의 것을 훔친 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
14.나는 회사 밖의 사람들에게 내가 하는 일이 형편없는 일이라고 말한 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
15.나는 회사에 나쁜 소문을 시작하거나 계속한 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
16.나는 회사에서 고객이나 손님들에게 불쾌하게 하거나 무례하게 대한 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
17.나는 회사에서 다른 사람의 직무성과에 대해 험담을 한 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
18.나는 회사에서 다른 사람의 사생활을 대해 놀렸던 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
19.나는 회사에서 다른 사람을 무시한 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
20.나는 회사에서 내가 한 실수에 대해 다른 사람을 비난 한 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
21.나는 회사에서 다른 사람과 논쟁을 한 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤

문 항	없다	1년에 1~2회	한달에 1~2회	한주에 1~2회	매일
22.나는 회사에서 다른 사람에게 폭언을 한 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
23.나는 회사에서 다른 사람에게 음란한 행동을 한 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
24.나는 회사에서 폭력으로 다른 사람을 위협한 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
25.나는 회사에서 물리적으로는 아니지만 다른 사람을 위협한 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
26.나는 회사에서 다른 사람들을 불쾌하게 만들기 위해 외설스러운 말을 한 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
27.나는 회사에서 다른 사람을 나쁘게 보이게 하려고 무엇인가를 한 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
28.나는 회사에서 다른 사람을 난처하게 만드는 비열한 장난을 한 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
29.나는 직장 동료의 개인적인 메일이나 물건을 본 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
30.나는 직장에서 다른 사람을 때리거나 밀어 본 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
31.나는 직장에서 다른 사람을 모욕하거나 놀림거리로 만든 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤



V. 다음의 문항을 읽고 귀하의 생각과 일치하는 곳이나 가장 가까운 곳에 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1.나는 조직의 변화에 대한 동기가 경영진이 공개적으로 언급한 것과는 다르다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2.나는 경영진이 조직의 변화를 촉진하는데 있어 숨겨진 의도를 가지고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3.나는 경영진은 조직 변화의 이유를 전달하는데 있어 정직해 졌다고 생각한다.*	①	②	③	④	⑤
4.나는 경영진이 조직 변화의 이유를 숨기려하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5.나는 경영진이 인정하는 것보다 더 많은 조직의 변화가 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6.나는 경영진의 조직 변화에 대한 동기를 의심한다.	①	②	③	④	⑤
7.나는 조직을 변화하려는 경영진의 의도가 직원들에게 말하는 것과 사뭇 다르다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
8.나는 경영진이 조직의 변화에 대한 목표를 언급하는 것에 대해 정직해 졌다고 생각한다.*	①	②	③	④	⑤
9.나는 종종 다른 사람이 나를 위해 좋은 일을 하면 숨겨진 이유가 있는지 궁금해 한다.	①	②	③	④	⑤
10.나는 대부분의 사람들은 이익이나 이점을 얻기 위해서 자신들이 싫어하는 것에 신경을 쓴다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

문 항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
11.나는 사람들이 출세를 위해 실제보다 다른 사람에게 더 많이 신경 쓰는 척한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
12.나는 다른 사람들에게 실제보다 관심을 가지는 척하는 경향이 있다.	①	②	③	④	⑤
13.나는 내가 생각했던 것보다 더 친절하게 대하는 사람에게 경계심을 가지는 경향이 있다.	①	②	③	④	⑤
14.나는 대부분의 사람들이 무엇인가를 위해 진정한 동기를 위장한다는 것을 알았다.	①	②	③	④	⑤
15.나는 종종 우리 조직의 경영동기에 대해 의문을 가진다.	①	②	③	④	⑤
16.나는 우리 조직의 경영진은 일을 할 때 항상 그 일을 추진하기 위한 이유를 사전에 준비한다고 생각한다.*	①	②	③	④	⑤
17.나는 우리 조직의 경영에서 진행한 대부분의 결정들은 숨겨진 동기가 있다고 믿는다.	①	②	③	④	⑤
18.나는 경영진이 원하는 결정에 대한 종업원의 동의를 구하기 위해서 의도를 허위로 진술할 것이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
19.나는 경영진은 항상 그들의 목적에 대해 정직하다고 생각한다.*	①	②	③	④	⑤

※ 다음의 문항들은 연구목적에 따라 분류하기 위한 항목들입니다.  
적절한 응답에 해당되는 곳에 체크(✓)하여 주시기 바랍니다.

1. 성 별 : ① 남 ② 여

2. 나 이

① 30세 미만	② 30세 이상 ~ 35세 미만	③ 35세 이상 ~ 40세 미만
④ 40세 이상 ~ 50세 미만	⑤ 50세 이상 ~ 60세 미만	⑥ 60세 이상

3. 학 력 : ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸이상

4. 직 급

① 6급이하	② 5급	③ 4급	④ 3급	⑤ 2급	⑥ 1급 이상
① 사원	② 대리	③ 과장	④ 차장	⑤ 부장	⑥ 국장이상
① 9급이하	② 8급	③ 7급	④ 6급	⑤ 5급	⑥ 4급이상

5. 보직 여부 (팀장 이상) : ① 예 ② 아니오

6. 인사·총무 부서 근무 여부 : ① 예 ② 아니오

7. 현 직장 근속년수

① 1년 미만	② 1년 이상 ~ 3년 미만	③ 3년 이상 ~ 5년 미만
④ 5년 이상 ~ 10년 미만	⑤ 10년 이상 ~ 20년 미만	⑥ 20년 이상

8-1. 기관구분

공기업	① 시장형	② 준시장형
준정부기관	③ 기금관리형	④ 위탁집행형
기타공공기관	⑤ 기타공공기관	
지방공공기관	⑥ 지방공사	⑦ 지방공단
	⑧ 직영기업	
공무원	⑨ 국가공무원	⑩ 지방공무원
민간기업	⑪ 제조업	⑫ 금융 및 보험업
	⑬ 비금융업	

8-2. 직원규모

① 50인 미만	② 50인 이상 ~ 100인 미만	③ 100인 이상 ~ 300인 미만
④ 300인 이상 ~ 1000인 미만	⑤ 1000인 이상 ~ 2000인 미만	⑥ 2000인 이상

9-1. 소 속 : ① 본부(본사) ② 지부·지사(지역본부 및 지역사무소)

9-2. 근무지역

① 수도권(서울·인천·경기)	② 대전·충청·세종	③ 대구·경북
④ 부산·경남	⑤ 광주·전남·전북	⑥ 강원·제주

설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.