

호텔외식경영

■ 제 1 주제 : 호텔외식경영, 장소 : 광개토관 6층 617호

구분	시간	논제	발표자	토론자	좌장
제 1 발표장	15:20~15:45	직무요구-자원모형을 활용한 호텔종사원의 직무열의가 조직유효성에 미치는 영향	채신석 (인하공전)	박찬국 (오션캐슬GM) 전현모 (동국대)	전명숙 (건양대)
	15:45~16:10	예식연회 선택속성과 IMC활동이 고객만족 및 고객충성도에 미치는 영향: 서울지역 특급호텔을 중심으로	이상훈 (영산대)	김효근 (장안대) 박정하 (중부대)	
	커피 브레이크				
	16:10~16:35	소득계층과 연령에 따른 외식수요함수 추정	모수원 (목포대) 이광배 (순천대)	최현정 (백석대) 권나경 (선문대)	이재형 (상지대)
	16:35~17:00	직무특성이 직무열의에 미치는 영향: 외식업을 중심으로	이창원 (이다창업21대표) 문주현 (혜전대)	이승현 (경민대) 이정원 (신한대)	

직무요구-자원모형을 활용한 호텔종사원의 직무열의와 조직시민행동에 미치는 영향

The Effect of Job Resources on Work Engagement and Organizational
Citizenship Behavior : A Research Based on the job
demands-resources model

채신석*

Chae, Sin-Suk

ABSTRACT

This study focuses on job-demands, job-resources, personal resources, job engagement, organizational citizenship behavior and their relationships. Specifically, the present study investigated the relationship (1) between job-demands and job engagement, (2) job-resources and job engagement, (3) personal-resources and engagement, and (4) job engagement and organizational citizenship behavior. The data were collected from F&B employees of a luxury hotel operated in Seoul, Korea, using a convenience sampling technique. A total of 157 samples were finally used for the analysis.

The results of the analysis showed that perceived job-demands had significant effect on workload and physical labor while the emotional demands did not. The results also indicated that job-resources had significant effect on social support and supervisory coaching. The results also indicated that personal-resources had significant effect on self-efficacy while the optimism did not. Practical implications and limitation of the study are discussed within.

Key words : job-demands, job-resources, personal resources, job engagement, organizational citizenship behavior

I. 서 론

현대의 조직들은 직원들이 주도적이기를 원한다. 그렇기에 직원들의 일에 대한 몰입은 현대 사회에서 가지는 의의가 매우 크며, 활기가 넘치고 강한 주체성을 가지고 자신의 일에 몰두하는 직원들을 키우고 장려하는 회사는 그렇지 않은 회사들과 분명 차별화될 것이다.

* 인하공업전문대학 호텔경영과 교수. e-mail: chae@inhac.ac.kr

직원들의 활기와 업무를 주체적으로 주도하는 것은 직원들의 권한 부여 및 동기차원에서 접근되고 있다

대표적인 인적산업인 호텔에서 종사원의 동기부여차원에서 접근되는 지속적인 지원과 종사원의 내적 자원을 최대한 끌어내어 업무에 몰입을 유도한다는 것은 기업의 조직관리차원에서 매우 의미가 있다. 따라서 다양한 직무환경에서 동기유도차원의 긍정적인 프로세스를 유도하고 반면 직무요구차원의 스트레스를 제어한다는 것은 고객서비스 만족을 통한 경영목표를 달성하고 나아가 경쟁력을 확보한다는 차원에서 호텔 직원들의 직무 환경 조성은 무엇 보다 중요하다 하겠다.

서비스업의 가장 큰 특징은 대상이 사람이라는 것이다. 이는 특수한 상황을 통해 정신적, 육체적 그리고 감정노동을 유발하게 된다. 따라서 고객접점에서 종사원의 다양한 갈등의 해결과 스트레스의 저하 등의 부정적인 문제점을 찾고 긍정적인 방향을 유도하는 연구가 꾸준히 진행되어 오고 있다.

고객과의 상호작용에서 발생하는 업무의 과부하나 감정요구 그리고 육체노동의 피로에서 나타나는 갈등은 심각한 스트레스를 경험하게 하고 결국 종사원의 소진을 가져오게 된다. 소진은 신체적, 정신적 증상은 물론 감정고갈, 비인격화, 개인성취감에서 오는 업무에 대한 정확한 판단불능, 의욕상실, 고객에 대한 무관심으로 서비스의 질적 저하를 초래한다. 이로 인해 결국 자신의 업무에 만족하지 못할 뿐만 아니라 성과에도 악영향을 미치게 되는 것이다(이랑·김완서·신강현, 2006).

본 연구는 호텔 조직들이 처한 구체적인 직무조건이나 상황이 저마다 조금씩 다르긴 하지만, 이들 조직들의 직무특성은 직무요구와 직무자원의 두가지 범주에서 영향요인을 파악 분석하는 것은 조직의 효율적인 운영은 물론 종사원등의 동기부여 및 소진의 감소 그리고 최적의 성과를 창출할 수 있는 환경 조건 분석은 매우 중요하다 하겠다.

결과적으로 직무요구와 자원의 형평성은 조직원들이 조직에 대한 충성심과 애사심을 형성할 수 있도록 직원들의 자발성을 이끌어 내어 그들의 무한한 잠재력개발에 중점을 두고 개인의 직무에 대한 긍정적 가치를 능동적으로 수용하여 그 활동을 촉진한다면, 자신의 업무에 대한 몰입도 향상과 함께 조직조직시민행 또한 크게 높아지고, 동시에 조직의 활력과 성과향상에도 지속적으로 큰 영향을 가져다 줄 가능성이 높다

따라서 본 연구에서는 기존의 조직 차원의 직무요구-자원 모델(Job Demand-Resource Model) 모형에 착안하되, 연구의 대상관점을 외부의 영향요인인 고객의 요구와 직원에 우호적인 직무환경과 직원의 내적동기차원 등을 포함하는 자원 모형으로 확장하고자 한다. 즉 인적 의존도가 높은 호텔기업에서, 조직이 직원들의 직무열의를 최대화하고 이를 통해 조직유효성을 확보하는 것은 매우중요하다고 판단하여 서울시내 특급호텔 종사원을 중심으로 종사원의 직무수행에 기울이는 정신적, 육체적 그리고 감정적 노동을 통해 직원이 치러야 할 생리적 그리고 심리적 수행관점에서의 직무요구와 종사원의 업무수행에 대한 동기부여 차원으로 접근되는 직무자원 그

리고 긍정적인 심리 상태를 바탕으로 직무수행에 영향을 미치는 인적자원을 바탕으로 연구를 수행하며 직무요구와 직무자원이 어떻게 직무열의에 영향을 미치는지와 이를 통한 조직유효성에 미치는 영향관계를 검증하는데, 본 연구의 목적을 둔다.

II. 이론적 배경

1. 직무요구-자원 모델(Job Demand-Resources model, JD-R model)

조직구성원들의 직무수행 상황과 관련하여 다양한 ‘직무맥락’(job context) 변수들이 적극적으로 탐색되어 왔는데, 상이한 직무조건이나 상황을 ‘직무요구-자원모형’, 즉 ‘JD-R 모형’을 통해 직무요구와 직무자원의 상호관계를 통해 긍정적 또는 부정적인 영향요인의 경감을 조절하고 이를 통한 성과를 규명해 보고자 다양한 노력을 시도하였다(Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2006; Bakker et al., 2004).

이 모델은 모든 직업에 해당되는 직무 스트레스와 관련된 직무요구(job demands)와 동기부여와 관련된 보편적인 특성들을 포함하는 직무자원(job resources)의 두 가지로 분류하고 이를 통해 영향을 미치는 직무소진, 직무열의 그리고 결과변수들을 통합적으로 설명하는 이론으로서 이를 다양한 직업적 환경에 적용할 수 있도록 일반화하였다는 것이 특징이다(Bakker & Demerouti, 2007).

직무자원-요구모델(JD-R model)에서 먼저 ‘직무요구’란, ‘직무담당자로 하여금 직무수행이나 완수를 위해 지속적인 육체적, 정신적 노력을 기울이도록 요구함으로써, 그 결과 해당 직무수행자에게 상당한 생리적, 심리적 희생을 감내하게 만드는 직무특성’을 의미한다. 즉 직무요구는 신체적, 사회적, 조직적 관점에서 지속적인 신체적 및 정신적인 노력이 필요하며 신체적과 심리적인 비용을 수반하게 된다.

Schaufeli & Bakker(2004)는 직무요구(job demand)를 작업자의 수용능력을 넘어서 요구되는 물리적, 정신적인 노력을 지속적으로 필요로 하는 업무 환경이나 자극을 의미하는데, 주로 고객접점에서의 감정부조화, 적합하지 않은 작업 환경, 과도한 업무요구 그리고 불규칙한 작업 시간 등이 이에 속한다. 이러한 직무요구는 작업자로 하여금 부가적인 노력과 정서적인 고통이 수반 될 때 우울(depression), 걱정, 직무스트레스와 직무소진 등과 같은 다양한 부정적 반응을 유발한다고 하였다.

이에 비해 ‘직무자원’이란, ‘직무담당자가 자신의 과업목표를 달성해 가는데 기능적인 역할을 하며, 그 과정에서 직무요구의 여러 부정적인 심리적, 생리적 영향을 감소시키는데 기여할 뿐만 아니라, 나아가 신체적, 심리적, 사회적 그리고 조직적 관점에 영향을 미치게 되는데, 이는 업무목표의 달성을 가능케 하고, 직무요구의 부작용을 감소시켜 주는 동시에 생리적 심리적

비용을 줄여줄 뿐 만 아니라 개인의 성장과 발전을 자극한다(Bakker et al., 2003; Bakker & Demerouti, 2006; Hakanen et al., 2008; Van den Broeck et al., 2008).

최근의 연구에서는 직무자원을 인적자원으로 확대 연구하고 있는데, 주요 연구변수로 자신의 능력과 중요성 그리고 가치가 있다고 스스로 믿는 정도의 조직기반 자긍심(Pierce et al., 1989), 주어진 상황에서 과업 수행에 필요한 개인의 인지된 역량에 대한 확신으로 자기효능감(Chen, Gully, & Eden, 2001), 마지막으로 자신에게 늘 좋은 일들이 일어날 것이라고 기대하는 낙관주의(optimism)를 포함하는 연구가 진행되어 오고 있다 (Scheier & Carver, 1985).

또 다른 선행연구들에서는 인적자원들은 스트레스의 회복 뿐 만이 아니라 육체적 또는 신체적 안녕에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(Chen et al., 2001; Pierce et al., 1989; Scheier & Carver, 1992), Xanthopoulou et al. (2009)는 자율성, 상사코칭 그리고 팀 풍토 등을 포함하는 직무자원을 직무열의에 긍정적으로 매개하는 것을 검증하였고, 또 다른 연구에서 자아효능감, 자긍심 그리고 낙관주의를 포함하는 인적자원은 직무열의와 직무소진에 유의한 영향 관계를 매개하고 있음을 제시하면서 조직차원에서 개인의 인적자원의 중요성과 개발의 필요성을 제시하였다(Xanthopoulou et al. 2007).

2. 직무열의(Work engagement)

직무소진과 직무열의는 직무자원-요구모델(JD-R model)에서 육체적 건강을 훼손하는 과정(health impairment process)과 동기부여적 과정(motivation process)에서 가장 중심이 되는 역할을 수행하고 있다.

직무열의와 상반되는 개념인 직무소진은 많은 연구에서 극도의 피로 소모(정서적 고갈)와 직무에 대한 냉소적인 행동을 유도하고 (Schaufeli & Buunk, 2003; Marslach et al., 2001), 종사자의 자기 효능감을 낮추어 업무에 대한 책임감과 수행을 낮추게 된다(Marslach et al., 2001).

최근 JD-R 모형에 기반한 많은 연구들에서 다양한 직무자원의 제공을 통해 조직구성원들을 자신의 직무에 몰입시키는 시도를 하고 있다(Bakker et al., 2008; Schaufeli & Bakker, 2004).

이러한 맥락에서 직무열의는 효과적인 직무수행을 위해 긍정적이고 만족스러운 결과를 달성하기 위해 정서적으로 동기부여가 된 상태를 의미하는데(Bakker et al., 2008), 직무열의의 구성 개념으로 먼저 활력(vigor)은 직무수행을 위한 높은 에너지와 강한 정신력을 바탕으로 직무의 어려운 상황에서도 자신의 일은 반드시 수행하고자 하는 노력과 이에 대한 인내력을 의미하며 (Schaufeli et al., 2002), 헌신(dedication)은 자신의 직무에 대해 강한 의미를 부여하고, 긍지와 영감을 통해 열정적으로 자신의 업무를 수행하는 것을 말하는 것으로, 자신의 일에 깊이 관여해서 자신의 일에 대해 중요성, 열정, 영감, 긍지, 도전의식을 느끼는 것을 의미한다. 마지막으로 몰두(absorption)는 자신의 직무에 완전히 집중하며, 일에 몰두한 상태로서 일과 자신을 분리

하기 어려운 상태를 의미한다(Schaufeli et al., 2002; Llorens et al., 2006; 이철기, 윤동렬).

본 연구에서는 직무소진과 직무열의의 통합적 관점에서 직무요구가 직무열의에 미치는 영향 관계를 평가하고자 한다.

3. 조직시민행동

JD-R 모델연구에서 직무요구는 조직몰입에 부정적인 영향관계를 제시하고 있는 반면 직무자원은 긍정적인 관계를 나타내고 있다(Mathieu & Zajac, 1990; Llorens, Bakker, Schaufeli & Salanova, 2006).

본 연구에서도 JD-R 모델의 성과차원으로 조직시민행동으로 평가하고자 한다. JD-R 모델연구에서 직무요구는 직무소진을 통해 부정적인 영향을 미치는 것에 대해 직무자원의 동기부여 프로세스를 통한 직무열의는 조직몰입과 조직시민행동에 유의적인 영향을 유도할 수 있는 것을 판단 할 수 있다.

조직시민행동은 조직의 차원에서 조직구성원들의 자발적인 협동행위와 조직을 위하여 가치를 제공해주는 것으로 오늘날 조직운영에 있어 긍정적인 영향을 미치는 자발적인 행동이며 (Organ & Ryan, 1995), 자신이 속한 조직과 조직의 동료들을 기꺼이 도와주고, 공유하고, 기여하며, 숭선하는 일련의 행동들로 설명할 수 있다(채신석, 2009; 배일현·전인수, 2003).

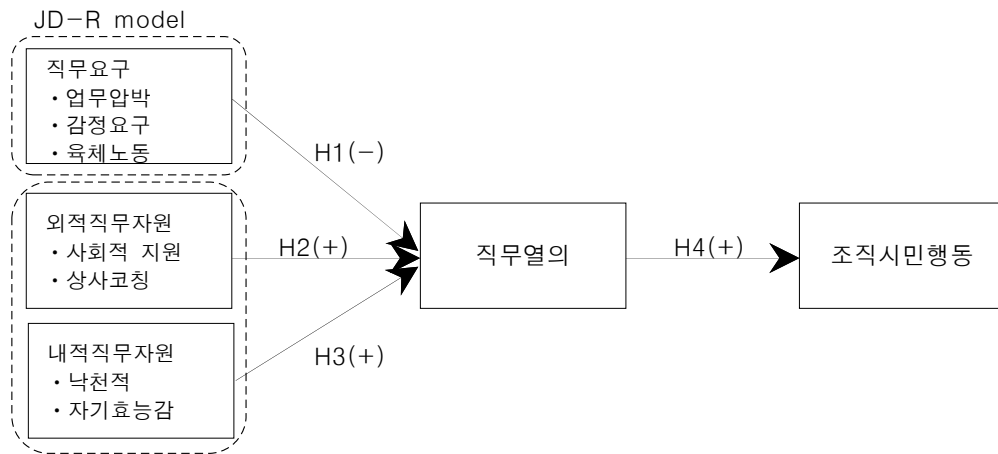
조직시민행동이 직무에 규정되어 있는 직무 이상의 것을 자발적으로 수행함으로써 조직의 발전과 효과성에 긍정적 영향을 미치며 궁극적으로 개인의 직무수행 향상과 밀접한 관련성이 있다는 점(Podsakoff, Ahearne & Mackenzie, 1997)을 감안한다면, 조직원으로부터 조직시민행동의 유발은 매우 중요한 영향을 미칠 것이다.

즉, 조직시민행동은 개인이 조직 내에서 직무상 반드시 수행해야 할 핵심 업무는 아니지만 조직원들의 유대감을 높이거나 갈등을 줄이면서 직·간접적으로 조직유효성을 높이는데 기여하는 행동으로써 직접적인 보상과 연결되지 않는 자발적 행동을 의미하며 조직기반에서의 활성화를 위한 매우 중요한 요소가 된다(Borman, 2004; 강명희, 유영란, 유지원, 2013).

Ⅲ. 연구설계 및 조사방법

1. 연구모형

본 연구는 선행연구를 바탕으로, 호텔 종사원의 직무요구와 직무자원이 직무열의에 미치는 영향관계와 직무열의가 조직성과에 미치는 영향관계를 분석하고자 한다. 본 연구의 연구모형을 제시하면 <그림1>과 같다.



〈그림 1〉 연구모형

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

1) 직무요구가 직무열의에 미치는 영향 가설

직무자원-요구모델(JD-R model)은 두 개의 심리적인 절차를 유도하게 되는데, 육체적 건강을 훼손하는 과정(health-impairment process)으로 접근되는 직무요구는 종사원의 에너지를 고갈시키고 직무소진을 유발하고 건강을 악화 시킬 뿐만 아니라(Hakanen et al., 2006; Schaufeli & Bakker, 2004), 병가를 일으키는 등의 조직의 일빙(ill-being)에 영향을 미친다(Bakker, Demerouti, De Boer, et al., 2003).

Llorens et al.,(2006)은 직무요구는 직무소진을 유발하고 더불어 직무자원은 직무열의에 긍정적인 영향관계를 제시하고 있는데, 직무요구의 감소는 직무소진은 물론 나아가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 반대로 직무자원의 상승은 직무열의를 증가시키는 동시에 직무소진을 감소시키는 결과를 제시하였다.

본 연구에서는 직무소진을 유발하는 직무요구는 주어진 역할을 성취하려는 심리상태인 직무열의에 부정적인 영향을 미칠 것으로 판단하였다. 따라서 본 연구에서는 이의 선행연구를 토대로 다음의 가설을 설정하였다.

[가설 1] 직무요구는 직무열의에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-1] 직무요구에서 역할 과부하는 직무열의에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-2] 직무요구는 감정요구는 직무열의에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-3] 직무요구는 육체노동은 직무열의에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2) 직무자원이 직무열의에 미치는 영향 가설

동기부여 차원으로 접근되는 종사원의 직무자원은 종사원의 동기를 고무시키고(Hackman & Oldham, 1980), 직무열의를 생성하고 나아가 조직의 긍정적인 성과 차원에서의 조직몰입 그리고 종사원들의 역할성과 등 조직의 웰빙(well-being)에 영향을 미치게 된다(Salanova, Agut & Peiro, 2005).

직무자원의 구성차원에서 Schaufeli and Bakker(2004)는 직무자원을 성과 피드백, 동료지원, 상사의 코칭으로 정의하고 이러한 요소들은 종사원의 직무소진이나 이직의도를 낮추게 되며, Demerouti et al.,(2001)은 직무자원이 부족하거나 직무요구 등이 지나칠 때 직무소진이 발생하며 이는 조직몰입 감소, 결근, 이직, 질병등과 같은 부정적 결과를 초래한다는 것을 밝혀냈다.

Crawford et al. (2010)은 메타분석을 통해 직무자원은 직무소진에 부정적인영향관계를 제시하였으나 직무열의에는 긍정적인 영향관계를 제시하였다. 최근의 종단적 연구에서 직무요구는 의사결정 범위, 절차 공정성은 조직몰입에 유의한 영향관계를 제시하고 있으며 심리적 스트레스에 부정적인 영향관계를 제시하고 있다. 본 연구에서도 직무자원이 직무열의에 유의한 정(+)의 영향을 도출할 것으로 판단하였으며 선행연구를 토대로 다음의 가설을 설정하였다.

[가설 2] 직무자원은 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 2-1] 직무자원에서 사회적지원은 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 2-2] 직무자원에서 상사코칭은 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 인적자원이 직무열의에 미치는 영향 가설

인적자원 측면에서 Luthans et al.,(2006)은 종사원의 자기 효능감, 자아존중감 그리고 낙관주의는 종사원들의 직무환경을 보다 더 유용성있게 만든다고 하였다. 이러한 결과들은 직무에 대한 긍지와 의미부여 그리고 직무에 대한 몰입 등에 대한 보다 큰 확신성을 갖는 것과 같은 의미이다(Hackman & Oldham, 1980). 부연하면 종사원들의 직무자원은 그들의 근무환경에서 부가적인 노력과 피로를 줄이고 보다 긍정적이고 유용한 업무 수행을 가능케 하는데, 이러한 결과들은 환경변화에 민감한 업무적 환경에서 인적자원들에 의해 직무의 보다 긍정적인 방향으로 역할수행을 유도하고 있다(Luthans et al., 2006). 최근의 연구에서 자기 효능감, 조직기반 자긍심, 낙관주의 등의 인적자원이 중요시 되고 있다. 이러한 인적자원들은 직무에 대한 열의와 종사원의 직무환경 적응과 웰빙에 영향을 미치는 주요요인으로 등장하고 있다(Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009). Xanthopoulou et al.(2007)은 인적자원은 직무자원과 직무소진과의 관계에서 낮은 직무소진을 유도하였으며 반대로 직무열의에는 유의적인 연결관계를 제시 하는 것으로 나타났다.

본 연구에서도 선행 연구에서 제시한 인적자원이 직무열의에 유의한 정(+)의 영향을 도출할

것으로 판단하였으며 이의 선행연구를 토대로 다음의 가설을 설정하였다.

[가설 3] 인적자원은 직무열의에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

[가설 3-1] 인적자원에서 낙관주의는 직무열의에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

[가설 3-2] 인적자원에서 자기효능감은 직무열의에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

4) 직무열의가 조직시민행동에 미치는 영향 가설

JD-R 모형 연구에 따르면 높은 직무열의는 조직의 애착도를 높이고 이직의도와 부의 관계를 가지며(Schaufeli and Bakker, 2004), 종업원의 성과에 긍정적영향(Salanova et al., 2005)을 미침을 알 수 있다.

본 연구에서도 선행 연구에서 제시한 직무열의는 성과차원의 조직시민행동에 유의한 정(+)¹의 영향을 도출할 것으로 판단하였으며 다음의 가설을 설정하였다.

[가설 4] 직무열의는 조직유효성에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

3. 자료의 수집 및 분석 방법

본 연구의 목적 달성하기 위하여 문헌연구와 실증조사를 병행하였다. 실증조사를 위한 설문 조사기간은 2016년 3월 15일부터 31일까지 실시하였다. 설문지는 서울시내 특1급 8개 호텔에 서 각각 20부씩 총 160부를 사전교육을 받은 설문조사원이 호텔의 도움을 받아 현재 호텔의 서비스접점 부문에서 근무하는 종사원을 중심으로 설문을 시행하였으며, 충실하고 정확한 답변을 얻기 위해 소정의 기념품을 제공하였다. 회수된 설문지 중에 성실하게 응답되지 않은 3부를 제외한, 157개(98%)의 유효표본이 분석에 이용되었다.

조사 자료에 대한 분석방법은 SPSS 12.0/Amos 18을 이용해 확인적 요인분석, 판별타당성 검증 그리고 공분산 구조분석을 통해 제시된 연구가설을 검증하였다.

4. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구를 수행하기 위해 선행연구를 바탕으로 직무요구, 직무자원, 인적자원 그리고 직무열의와 조직유효성의 조직몰입과 조직시민행동 등 5개의 연구단위를 설정하고, 총 17개의 설문 문항을 Likert 5점 척도를 이용하여 ‘1’은 ‘매우 그렇지 않은 편임’, ‘5’는 ‘매우 그런 편임’으로 측정하였다. 인구통계학적 특성으로는 성별, 연령, 최종학력, 근무연수 그리고 근무부서에 대하여 조사하였다.

1) 직무요구

본 연구에서는 직무요구의 증대를 조직구성원의 정신적, 육체적 건강을 훼손하는 과정으로 접근한다. 이의 구성요소로서 먼저 업무과부하는 “직원이 수행하기 어려운 업무량이나 시간의 부족 등으로 인한 목표달성의 어려운 상태”로 정의하고, **Bakker, Demerouti, de Boer & Schaufeli, 2003; Bakker et al, 2004;**의 측정항목을 토대로 직무요구에서 업무과부하는 “업무를 완수하기 위한 충분한 시간이 주어지지 않는다.” “내가 해야 하는 업무량이 너무 많다고 생각 된다.” 등 2문항으로 측정하였다. 감정적요구는 “업무수행 시 고객들의 서비스만족을 위해 자신의 감정을 고무시키거나 억제하는 것”으로 정의하고, **Van Veldhoven & Meijman(1994)**의 측정항목을 토대로 “업무수행 시 고객을 상대하는 일 때문에 정신적으로 힘들다고 종종 느껴진다.” “업무를 잘 수행하기 위해 나의 감정을 숨겨야 하는 경우가 많다.” 등 2문항으로 측정하였다. 정의한다. 마지막으로 육체적 노동은 “근무중에 지속적으로 육체적 활동이 요구되는 정도”로 정의하고, “나의 업무는 육체적으로 힘든 편이다.” “직무수행 중에 늘 긴장된 업무자세가 요구된다.” “업무의 빠르고 지속적인 육체적 활동을 필요로 한다.”로 측정하였다.

2) 직무자원

본 연구에서는 다양한 직무자원 요인들이 직무소진을 줄이고 또 이들의 정신적, 육체적 건강을 증진시키는 과정(**health-enhancement process**)으로 접근한다. 이의 구성요소로서 먼저 사회적 지원은 “동료들과의 유대 정도와 근무환경”으로 정의하고, **Bakker & Matthijs Bal(2010)**의 측정항목을 바탕으로 “동료들은 나의 감정과 문제에 따뜻하게 관심을 가져준다.” “동료들은 업무와 관련하여 나를 진심으로 도와준다.” “나는 좋은 분위기에서 근무하고 있다.” 등 3문항으로 측정하였다. 마지막으로 상사코칭은 “업무수행능력 향상을 위한 지원과 정보제공”으로 정의하고, **Van Veldhoven & Meijman(1994), Bakker, Demerouti & Schaufeli(2003)**의 측정항목을 토대로 “나의 상사는 내가 업무능력을 키울 수 있도록 나를 가이드 한다,” “내가 업무상 발생하는 문제를 해결할 수 있도록 나의 상사는 적극적으로 노력한다,” “나의 상사는 업무수행에 필요한 정보와 방법을 제공해준다.” 등 3문항으로 측정하였다.

3) 인적자원

본 연구에서는 인적자원을 개인의 긍정적인 심리 상태를 말하는 심리 자본(**psychological capital**)을 바탕으로 하고 있으며, 직무자원과 같이 정신적, 육체적 건강을 증진시키는 종사원의 긍정심리 관점으로 접근한다. 이의 구성요소로서 먼저 낙관주의는 “현재와 미래에 대해 성공할 것으로 믿는 정도”로 정의하고, **Scheier et al.,(1994), Xanthopoulou et al.(2009)**의 측정항목을 바탕으로 “나는 나쁜 일보다는 좋은 일들이 많이 일어날 것이라고 믿는다.” “나는 부정적이기 보다는 긍정적으로 많이 생각한다.”로 측정하였다. 자기효능감은 “과업 수행에 필요한 개인의

인지된 역량과 자신감”으로 정의하고, Riggs et al.,(1994), Walumbwa, Hartnell & Oke(2010)의 설문측정항목을 바탕으로 “나는 내 업무와 관련하여 전문가이다.” “나는 내 업무재능에 자부심을 가지고 있다.” “나는 업무와 관련한 어려운 문제들을 해결할 수 있다.” 등의 3문항으로 측정하였다.

4) 직무열의

다양한 직무자원 요인들은 단순히 직무소진 등 과중한 직무요구의 부정적인 영향을 완화시키는 재할과정(energetic process)을 넘어서, 구성원들로 하여금 자신의 직무에 헌신하고 몰입해갈 수 있도록 심리적으로 동기화시키는 과정(motivational process)도 가능하게 해 준다(Bakker et al., 2004; Hakanen et al., 2008; Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004 등).

이러한 직무자원을 통해 동기화된 직무열의는 “자신의 직무를 긍정적으로 지각하면서, 역할을 성취하려는 심리상태”로 정의하고, 직무열의를 직무에 대한 활력과 헌신, 몰두의 3개 요인을 포함하는 것으로 하였다(Schaufeli and Bakker, 2004). 이의 측정은 Schaufeli et al.(2002)가 제시한 직무열의 척도(Utrecht Work Engagement Scale; UWES)항목들을 본 연구에 맞게 수정하여 활력, 헌신 그리고 몰입의 구성개념으로 측정하였다. 먼저 활력은 “내 직업에 대해서 나는 활기차고 힘있게 임한다.”로 측정하였다. 헌신은 “내 직업은 내게 영감을 준다.” “나는 나의 일에 자부심을 느낀다.”의 2문항으로 측정하였다. 마지막으로 몰입은 “나는 일할 때 매우 몰입해서 한다.” “일하다 보면 시간 가는 줄 모른다.”의 2문항으로 측정하였다.

5) 조직시민행동

다양한 직무자원 요인들이 직무소진을 줄이고 또 이들의 정신적, 육체적 건강을 증진시키는 과정(health-enhancement process)을 통해 조직구성원들이 자신의 직무에 열의를 가지고 조직의 성과에 미치는 영향관계를 분석하여 왔다(Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004).

본 연구에서는 직무열의에 영향을 받는 조직성과 변수로 조직시민행동에 미치는 영향관계를 분석한다. 조직시민행동은 “조직 구성원이 조직과 다른 구성원을 돕기위해 행하는 자율적인 행동”으로 정의하고 Bateman & Organ(1983), 전서권·양현교·채신석(2012)의 측정항목을 바탕으로 “나는 업무를 수행하면서 동료들을 기꺼이 돕는다.” “나는 조직의 변화와 혁신에 부응하려고 노력한다.” 등의 4개 항목으로 측정하였다.

IV. 실증분석

1. 표본의 일반적인 특성

본 연구에 이용된 응답자의 인구 통계학적 특성을 살펴보면 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 응답자의 인구 통계학적 특성

구분		빈도	(%)	구분		빈도	(%)
성별	남자	78	49.7%	근무 부서	양식당	17	10.8%
	여자	79	50.3%		뷔페식당	33	21.0%
교육 정도	고졸	6	3.8%		일식당	21	13.4%
	전문대학 졸	90	57.3%		중식당	11	7.0%
	4년제 대학 졸	50	31.8%		연회부	53	33.8%
	대학원 졸	11	7.0%		룸 서비스	10	6.4%
					라운지	10	6.4%
연령					커피숍	2	1.3%
	20세~29세	72	45.9%		3년 미만	31.2	31.2%
	30세~39세	62	39.5%		3년이상~6년미만	19.1	19.1%
	40세~49세	21	13.4%		6년이상~9년미만	21.7	21.7%
	50세~59세	2	1.3%		9년이상~12년미만	13.4	13.4%
					12년이상~15년미만	1.9	1.9%
					15년이상	12.7	12.7%

성별로는 남성 49.7%, 여성 50.3%로 나타났으며, 연령은 20대가 45.9%, 30대가 39.5%로 나타나 대부분을 차지하였다. 학력수준에서는 고졸이 3.8%, 전문대졸이 57.3%, 4년제 대졸이 31.8%로 조사되었으며, 대학원 졸업도 7.0%를 차지하였다. 종사원의 근무부서는 연회부가 33.8%로 높게 나타났고 뷔페식당이 21.0%로 그 뒤를 이었다. 마지막으로 근무연수는 3년 미만 이 31.2%, 3년에서 9년 사이가 30.8%로 높게 나타났으며, 15년 이상도 12.7%로 나타나 고른 연령 분포를 나타내고 있다.

2. 확인적 요인분석

이론적 배경하에서 변수들간의 관계를 미리 설정해 놓은 상태에서 잠재변수와 관측변수간의 관계를 검증하는 확인적 요인분석을 9개의 변수를 바탕으로 실시하였으며 분석의 결과는 <표 2>와 같다.

선행연구에서는 요인적재량이 모두 0.6 이상이며 t값이 2.00 이상인 경우, 집중 타당성이 있다고 하였다(Bagozzi & Yi, 1998). 각 측정지표들과 해당 연구변수들을 연결하는 계수(λ_x)가 기준치인 .5 이상보다 비교적 높게 나온 0.7 이상의 적재량(0.714 ~ 0.904 : 표준요인 적재치)을 보이고 있어, 측정지표들의 집중타당성이 있음을 확인할 수 있다. 한편, 측정지표의 내적일관성을 측정하기 위하여 각 연구변수별로 개념 신뢰도(construct reliability)와 평균분산추출값(AVE)을 계산하였다.

평균분산추출값(AVE)은 표준화 요인부하량을 제공한 값들의 합은 표준화된 요인부하량의 제곱의 합과 오차분산의 합으로 나눈 값으로 그 크기가 .5이상이면 집중타당성을 갖는 것으로 받아들여지며(Fornell & Larker, 1981), 개념신뢰도 값은 표준화 요인부하량과 오차분산의 값으로 계산할 수 있는데, 그 값이 .7이상이면 집중타당성을 갖는 것으로 받아들여진다(이학식 · 임

지훈, 2007). 또한 평균분산추출값이 .5이상, 개념신뢰도가 .7이상(0.807 ~ 0.935)으로 나와서 집
중타당성과 신뢰도가 확보되었다고 할 수 있다(배병렬, 2005).

〈표 2〉 전체 구성개념에 대한 확인적 요인분석 결과

요 인	측정 변수	요인 적재치	표준 오차	표준요인 적재치	C.R값	p값	개념 신뢰도	평균 분산 추출값	α
직 무 요 구	업무 과부하	• 업무수행에 대한 시간 부족	1.000	-	.714	-	0.853	0.663	.775
		• 해결해야 할 업무량 과다	1.342	.179	.904	7.492 0.001			
	감정 요구	• 고객 상대로 인한 정신적 고통의 수반	1.000	-	.846	- 0.001	0.890	0.763	.863
		• 업무수행을 위해 나의 감정을 숨김	1.048	.086	.898	12.235 0.001			
	육체 적 요구	• 업무가 육체적으로 힘든 정도	1.000	-	.737	-	0.875	0.656	.848
		• 업무수행 시 늘 긴장이 됨	1.071	.103	.852	10.436 0.001			
		• 빠르고 지속적인 육체활동이 요구됨	1.082	.106	.835	10.252 0.001			
직 무 자 원	사회 적 지원	• 동료들의 나에 대한 관심이 높음	1.000	-	.785	-	0.904	0.645	.845
		• 동료들이 나의 업무를 진심으로 도와줌	1.003	.098	.792	10.204 0.001			
		• 좋은 분위기에서 근무함	1.037	.106	.831	10.738 0.001			
	상사 코칭	• 상사의 지속적인 업무지도	1.000	-	.807	-	0.921	0.731	.885
		• 업무상 발생하는 문제에 대한 상사의 해결	1.105	.083	.908	10.204 0.001			
		• 업무수행에 필요한 정보의 상사 제공	1.030	.084	.846	10.738 0.001			
인 적 자 원	낙관주 의	• 앞으로 좋은 일만 일어날 것이라는 긍 정성	1.000	-	.887	-	0.904	0.769	.868
		• 부정적이기보다는 긍정적인 생각	0.935	.073	.866	12.796 0.001			
	자기 효능 감	• 내 분야에서 전문가라고 생각됨	1.000	-	.805	-	0.807	0.704	.877
		• 내 업무재능에 자부심을 가짐	1.085	.087	.882	12.498 0.001			
		• 업무관련 어려운 문제들을 해결하는 능력	1.030	.089	.828	11.563 0.001			
직무 열의		• 활기차고 힘있게 업무수행 함	1.000	-	.776	-	0.922	0.660	.895
		• 내 직업은 나에게 영감을 줌	0.937	.103	.799	9.132 0.001			
		• 나의 일에 자부심을 느낌	1.072	.099	.804	10.805 0.001			
		• 나의 일에 매우 몰입 함	1.026	.095	.795	10.786 0.001			
		• 일하다 보면 시간가는 줄 모름	1.216	.099	.882	12.280 0.001			
조직 시민 행동		• 업무수행 중에 동료들을 돕는 정도	1.000	-	.914	-	0.935	0.704	.910
		• 조직의 혁신과 변화에 부응 노력	1.033	.064	.879	16.109 0.001			
		• 동료와 갈등을 피하려는 노력	0.929	.066	.817	14.006 0.001			
		• 회사나 동료의 긍정적인 면을 봄	0.864	.076	.733	11.393 0.001			
모형 적합도	$\chi^2=465.200$, $df=283$, $p=0.000$, $RMR=0.035$, $RMSEA=0.064$, $GFI=0.882$, $AGFI=0.825$, $NFI=0.903$, $CFI=0.973$, $IFI=0.974$								

주) 개념 신뢰도 = (표준부하량의 합)² / [(표준부하량의 합)² + 측정오차의 합]

분산 추출값 = (표준부하량 제곱의 합) / [(표준부하량 제곱의 합) + 측정오차의 합]

다음 <표 2>에서 보는 바와 같이 연구모형에 대한 전반적인 적합도에 대한 분석결과 값은 $\chi^2=465.200(df=283, p=0.000)$ 로 나타난 가운데, **GFI(0.882:권고지수(0.90 이상))**는 권고지수를 만족시키지 못하고 있으나, **AGFI(0.825:권고지수(0.80 이상))**, **NFI(0.903:권고지수(0.90 이상))** **RMR=0.035(≤ 0.05)** 및 **CFI=0.973(≥ 0.90)** 그리고 **IFI=0.974(≥ 0.90)** 등의 적합도 지수는 권고 지수를 상회하고 있어 본 연구에서 변수들 간의 관계를 추정하는 데 적합한 것으로 판단된다 (배병렬, 2005).

또한 구성개념들의 측정도구에 대한 신뢰성을 검증하기 위하여 신뢰도분석을 실시한 결과, 각 구성요인의 신뢰계수(Cronbach's Alpha)는 .775~.910으로 기준치인 .7보다 높게 나타나서 측정모형의 신뢰성은 만족스러운 것으로 나타났다.

3. 판별타당성 분석 결과

판별타당성은 한 잠재요인이 실제로 다른 잠재요인과 얼마나 다른가에 관한 것으로서 잠재 변수 간 낮은 상관을 보이면 판별타당성이 있으며, 일반적으로 두 연구 변수들 각각의 평균 분산추출 값이 두 연구변수들 간 상관계수의 제곱 값을 상회하면, 두 연구 변수 간에 판별타당성이 존재하는 것으로 평가할 수 있다(Fornell & Larcker, 1981; 이학식·임지훈, 2007).

<표 3> 판별타당도 분석결과

요 인	업무과부하	감정요구	육체적노동	사회적지원	상사코칭	낙관주의	자기효능감	직무열의	조직시민 행동
업무과부하	.663								
감정요구	.602(.362)	.763							
육체적노동	.552(.304)	.790(.624)	.656						
사회적지원	-.051(-.002)	.216(.046)	.279(.077)	.645					
상사코칭	.126(.015)	.280(.078)	.317(.100)	.723(.522)	.731				
낙관주의	.091(.008)	.258(.066)	.338(.114)	.694(.481)	.647(.418)	.769			
자기효능감	.149(.022)	.298(.088)	.366(.134)	.661(.437)	.612(.374)	.766(.586)	.704		
직무열의	.170(.028)	.339(.115)	.302(.091)	.724(.524)	.703(.494)	.634(.402)	.739(.546)	.660	
조직시민 행동	.202(.040)	.288(.083)	.307(.094)	.639(.408)	.626(.391)	.648(.419)	.680(.462)	.690(.476)	.704

주) 대각선의 음영은 평균분산추출값(AVE)임, ()은 상관관계 제곱임

즉, 확인적 요인 분석에서 단일 차원성과 집중 타당성이 입증된 각 연구 변수들에 대하여 서로 상이한 개념인지를 확인하는 것으로써, 아래 <표 3>에서는 상관관계 대신 판별타당성의 용

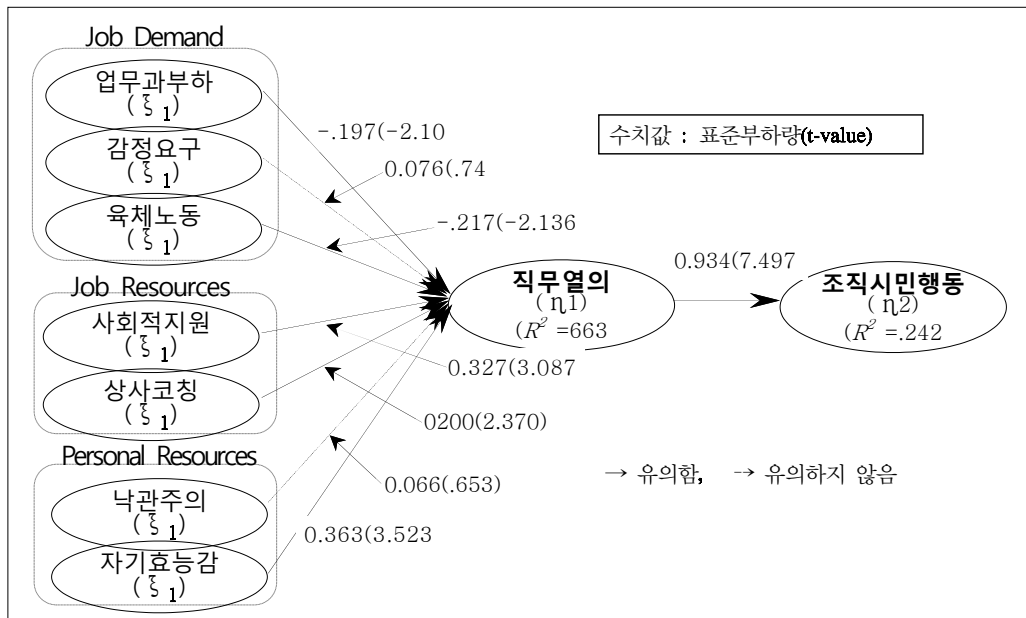
이한 판단을 위하여 평균분산추출(AVE)을 대각선 방향으로 제시하였다. <표 3>에 제시된 각 잠재요인별 평균 분산추출값과 상관계수 값을 이용해 점검한 결과 상관관계 제곱의 크기 (.008~.624)가 각 잠재요인별 평균 분산추출 값(.645~.763)보다 작기 때문에 모든 연구 변수들 간에 판별 타당성이 있는 것으로 분석 되었다.

4. 제안모델 평가 및 가설 검증

본 연구에서 가설 검증을 위해 표본의 공분산 행렬을 이용하여 Amos분석을 실시하였다. <그림 2>와 같이 전체적인 구조모형을 검증한 결과, 적합지수는 $\chi^2=471,943$, $df=289$, $p=0.000$, $RMR=0.036(\leq 0.05)$ 로 나타난 가운데, $GFI=0.876(\geq 0.90)$, $NFI=0.878(\geq 0.90)$ 는 권고지수를 만족시키지 못하고 있으나, $AGFI=0.805(\geq 0.80)$, $CFI=0.938(\geq 0.90)$, $IFI=0.940(\geq 0.90)$ 는 권고지수를 상회하고 있어 전반적인 구조모형의 적합도 기준을 만족 시키고 있다고 할 수 있다.

<표 4>의 전체 연구모형의 모수 추정 결과, 전체 8개의 가설 중 t값이 2.00 이상으로 나타난 6개의 가설이 채택된 것으로 분석되었다(배병렬, 2005).

본 연구에서 가설 검증을 위해 표본의 공분산 행렬을 이용하여 Amos분석을 실시하였다.



$\chi^2=471.943$, $df=111$, $p=0.000$, $RMR=0.036$, $GFI=0.876$, $AGFI=0.805$,
 $RMSEA=0.64$, $NFI=0.878$, $CFI=0.938$, $IFI=0.940$

<그림 2> 구조방정식모형 분석 결과

<표 4>의 경로계수를 보면 모든 잠재요인간의 관계가 2개의 가설을 제외한 6개의 가설이 정(+)의 방향으로 모두 유의적으로 나타났으며($p<.05$), 구체적인 내용은 다음과 같다.

직무요구의 업무과부하가 직무열의에 부(-)의 영향을 미칠 것 이라는 가설 H1-1(Estimate=-.197, C.R.=-2.107, $p<.003$)과 육체노동이 직무열의에 부(-)의 영향을 미칠 것 이라는 가설 H1-3(Estimate=-.217, C.R.=-2.736, $p<.003$)는 지지되었으나, 감정노동이 직무열의에 부(-)의 영향을 미칠 것 이라는 가설 H1-2 (Estimate=-.076, C.R.=.743, $p<.045$)는 기각되었다.

직무자원의 사회적지원이 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것 이라는 가설 H2-1(Estimate=.327, C.R.=-3.087, $p<.000$)과 상사코칭이 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것 이라는 가설 H2-2(Estimate=-.200, C.R.=-2.370, $p<.001$)는 지지되었다.

인적자원의 낙관주의가 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것 이라는 가설 H3-1(Estimate=.066, C.R.=.653, $p<.005$)은 기각되었으나, 자기효능감이 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것 이라는 가설 H3-2(Estimate=.363, C.R.=3.523, $p<.000$)는 지지되었다.

마지막으로 직무열의가 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것 이라는 가설 H3 (Estimate=.934, C.R.=7.497, $p<.000$)은 지지되었다.

이를 정리하면 <표 4>와 같다.

<표 4> 전체 연구모형의 모수추정 결과

가 설	경로	경로 계수(1)	경로 계수(2)	표준 오차	C.R값	p값	결 과
직무 요구	H1-1 업무과다 → 직무열의	-.147	-.197	.067	-2.107	<0.03	채택
	H1-2 감정요구 → 직무열의	.055	.076	.075	.743	<0.45	기각
	H1-3 육체노동 → 직무열의	-.166	-.217	.078	-2.136	<0.03	채택
외적 직무 자원	H2-1 사회적지원 → 직무열의	.267	.327	.086	3.087	<0.00	채택
	H2-2 상사코칭 → 직무열의	.166	.200	.070	2.370	<0.01	채택
내적 인적 자원	H3-1 낙관주의 → 직무열의	.054	.066	.083	.653	<0.05	기각
	H3-2 자기효능감 → 직무열의	.310	.363	.088	3.523	<0.00	채택
직무 열의	H4 직무열의 → 조직시민 행동	1.139	.934	.152	7.497	<0.00	채택
모형의 예측력	직무열의의 $R^2=0.663$, 조직시민행동의 $R^2=0.242$						

* 경로계수(1) : 비표준화 경로계수

* 경로계수(2) : 표준화 경로계수

V. 논의 및 결론

본 연구는 직무 스트레스와 관련된 직무요구(job demands)와 동기부여와 관련된 보편적인 특성들을 포함하는 직무자원(job resources)의 두 가지로 분류하고 이를 통해 효과적인 직무수행을 위해 긍정적이고 만족스러운 결과를 달성하기 위해 정서적으로 동기부여가 된 상태인 직무열의와 조직기반에서의 활성화를 위한 매우 중요한 요소인 조직시민행동에 미치는 영향관계를 분석하였으며 도출된 결과는 다음과 같다.

첫째, 직무요구의 구성요소인 업무과부하, 감정요구 그리고 육체적 노동은 직무열의에 비 유의적인 부(-)의 영향관계를 제시할 것이라는 가설 검증에서 업무과부하나 육체노동은 직무열의에 부(-)의 영향관계를 제시하고 있어 가설 H1-1과 H1-3은 채택되었으나, 고객과의 상호작용에서 나타나는 감정 요구는 직무열의에 부(-)의 영향관계를 제시하지 않아 기각되었다. 전체적으로 직무요구는 직무열의에 미치는 가설을 검증한 결과 부분적으로 채택되었음을 알 수 있다.

둘째, 직무자원의 구성요소인 사회적 지원과 상사코칭은 호텔종사원의 직무열의에 유의한 정(+)의 영향관계를 제시할 것이라는 가설을 검증한 결과, 사회적 지원과 상사코칭 모두 유의한 정(+)의 영향관계를 제시하고 있어 가설 H2-1과 H2-2는 모두 채택되었다.

셋째, 인적자원의 구성요소인 낙관주의와 자기효능감은 호텔종사원의 직무열의에 유의한 정(+)의 영향관계를 제시할 것이라는 가설을 검증한 결과, 자기효능감은 유의한 정(+)의 영향관계를 제시하여 채택되었으나, 낙관주의는 비유의적인 결과를 제시하고 있어 기각된 것으로 나타나 가설 H3은 부분 채택 되었다.

마지막으로 종사원의 직무열의가 조직후원인식을 높일 것이라는 가설 H4를 검증한 결과, 직무열의는 조직후원인식에 유의적인 정(+)의 영향관계를 제시하고 있어 가설이 채택되었다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 서울소재 특1급 10개 호텔을 대상으로 현재 호텔에 근무하는 종사원을 중심으로 설문을 진행하였으므로, 본 결과가 서비스 전 분야에 적용하기에는 제한점이 따르며, 설문의 표본 확대를 통해 보완이 필요할 것이다.

둘째, 연구의 전개과정에서 인구통계학적 변수들이 각 상황에서 어떻게 조절 될 수 있는가의 연구가 매우 필요하며, 후속 연구에서 진행되기를 희망한다.

참고문헌

- 강명희·유영란·유지원(2013). 조직시민행동에 미치는 멘토링, 학습조직, 조직몰입의 영향력, 『기업교육연구』, 15(2), 183-204.
- 배병렬(2005). LISREL 구조방정식 모델-이해와 활용, 서울 : 청람.
- 이랑·김완석·심강현(2006). 직무탈진과 직무열의의 요구-자원모델에서 정서노동전략의 역할, 『한국심리학회지 산업 및 조직』, 19(4), 573-596.

- 이철기, 윤동렬(2015). 직무요구-자원모형을 활용한 직업상담사의 직무소진 및 업무열의에 대한 연구, 『기업경영연구』, 63, 169-186.
- 이학식·임지훈(2007). 구조방정식 모형 분석과 AMOS 6.0, 서울 : 법문사.
- 전서권·앵현교·채신석(2012). 고용환경변화에 따른 직무불안정성이 조직유효성에 미치는 영향연구, 『외식경영연구』, 15(5). 345-367.
- 채신석(2009). 호텔 아웃소싱 근로자의 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향. 『관광학연구』, 33(6), 319-341.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y.(1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E.(2007). The job demands -resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B.(2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W.(2004). Using the Job Demand Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Bakker, A. B., & Matthijs Bal, P.(2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83 - 104.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E(2006). The Job Demands-Resources model: state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W.(1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and Employee citizenship, *Academy of management journal*, 26(4). 587-595.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4, 62 - 83.
- Crawford , E.R. , LePine , J.A. and Rich , B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5): 834 - 848.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W.B. (2001), "The job demands-resources model of burnout", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 499-512.
- Fornell, C., & Larcker, D. F.(1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E.(2010). Multivariate data analysis: A global perspective(7th ed.). New Jersey: Pearson Education.

- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495 - 513.
- Kahn, W. A.(1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*,33(4), 692-724.
- Llorens, S., Bakker, A.B., Schaufeli. & Salanova, M.(2006). Testing the Robustness of the Job Demands - Resources Model , *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378-391.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*,27, 387 - 393.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P.(2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Organ, D.W. & Near, J.P.(1983). Organizational Citizenship Behavior: Its nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Organ, D. W., & Ryan, K.(1995). "A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior," *Personal Psychology*, 48, 775-802.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. & Mackenzie, S. B.(1997). Organizational Citizenship and the Quantity and Quality of the Work Group Performance, *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organizational-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32, 622 - 648.
- Riggs,M.L., Warka, J., Babasa, B., Betancourt, R., & Hooker, S.,(1994). Development and Validation of Self-Efficacy and Outcome Expectancy Scales for Job-Related Applications, *Educational and Psychological Measurement*. 54, 793-802.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Rhenen, W. V.(2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, B. W., Bakker, A. B., & Salanova, M.(2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Rom, V., & Bakker, A. B.(2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293 - 315.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro"L, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer royalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217 - 1227.
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 383 - 425). Chichester, England: Wiley.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonza"Llez-Roma"L, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of