

지각된 고성과 작업시스템이 일-가정 충실화에 미치는 영향: 기본심리욕구 충족의 매개역할과 성과압력의 조절효과 The Impact of Perceived High-Performance Work Systems on Work-Family Enrichment: Mediating Role of Basic Psychological Needs Fulfillment and Moderating Effect of Performance Pressure

선동익(주저자) · 손승연(교신저자)

Dongik Sun(First Author) · Seung Yeon Son(Corresponding Author)

국방대학교 Korea National Defense University(xellos34@naver.com)

국방대학교 Korea National Defense University(faithnet153@naver.com)

.....

기존 연구들에서 고성과 작업시스템의 효과는 주로 조직수준에서 성과변수를 중심으로 조명되었으나, 이는 직원들에게 실제 경험된 인사시스템과 다를 수 있으며, 또한 그것이 그들의 가정영역에 어떠한 영향을 미치는지는 간과되어왔다. 이에 본 연구는 구성원에게 지각된 고성과 작업시스템이 일-가정 충실화에 미치는 영향력 과정에서 기본심리욕구 충족의 매개 및 성과압력의 조절효과를 탐색함으로써 기존 논의를 확장한다. 육군 간부 418명의 자료에 대한 경로분석 결과, 지각된 고성과 작업시스템은 기본심리욕구 충족과 유의한 정적 관계가 있었으며, 기본심리욕구 충족은 지각된 고성과 작업시스템과 일-가정 충실화의 관계를 매개했다. 또한, 성과압력은 지각된 고성과 작업시스템과 기본심리욕구 충족의 관계를 부적으로 조절했으며, 기본심리욕구 충족을 경유하여 일-가정 충실화에 미치는 유의한 부적 간접효과가 확인되었다. 이를 통해, 본 연구는 일과 가정의 호혜적 관계를 창출하기 위한 인사시스템이 무엇이며, 나아가 그것의 긍정적 효과를 극대화하기 위한 관리적 시사점을 제공한다.

주제어: 지각된 고성과 작업시스템, 기본심리욕구, 성과압력, 일-가정 충실화

Previous studies have predominantly explored the effects of high-performance work systems (HPWS) on organizational-level performance. However, these studies often fail to reflect how HR systems are actually experienced by employees or their impact on employees' family domains. This study extends existing research by examining the mediating role of basic psychological needs fulfillment and the moderating effect of performance pressure in the relationship between perceived HPWS and work-family enrichment. Path analysis, based on data from 418 Army officers, revealed a significant positive relationship between perceived HPWS and basic psychological needs fulfillment, with the latter mediating the relationship between HPWS and work-family enrichment. Moreover, performance pressure negatively moderated the relationship between perceived HPWS and basic psychological needs fulfillment, yielding a significant negative indirect effect on work-family enrichment through basic psychological needs fulfillment.

최초투고일: 2024. 09. 10

수정일: (1차: 2024. 12. 05)

게재확정일: 2024. 12. 31

Copyright 2025 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

These findings offer insights for developing HR systems that foster beneficial relationships between work and family, and provide managerial implications for maximizing these positive effects.

Keyword: perceived high performance work systems, basic psychological needs, performance pressure, work-family enrichment

.....

1. 서론

고성과 작업시스템(high-performance work systems)은 구성원의 인적자본 가치와 몰입을 증진하여 궁극적으로 조직성과를 제고하기 위해 설계되는 내적으로 일관된 인사제도의 묶음을 말하며(Datta et al., 2005), 다수의 기존 연구들은 실제로 그것이 성과에 미치는 긍정적 영향을 보고해왔다(eg., Subramony, 2009). 그런데 최근에는 이러한 인사시스템의 영향을 개인수준에서 포착하려는 시도가 두드러지고 있는데(Kehoe and Wright, 2013), 이는 이를 조직수준에서 조명해왔던 기존 접근의 문제점을 인식한 것에 기인한다(박종욱&손승연, 2017). 구체적으로 이러한 연구들은 인사제도의 실행 여부나 강도를 인사담당자 혹은 관리자에게 측정해왔으나(Gong et al., 2010), 이는 그들에 의해 ‘의도된’ 인사제도를 대표할 가능성이 크며, 따라서 직원들에게 경험된 ‘실현된’ 인사제도와 다를 수 있다는 문제가 제기된다(Nishii and Wright, 2008). 또한, 이러한 접근은 인사제도들이 HR 메시지를 전달하는 과정에서 개인 간 차이를 만들어 낼 수 있다는 가능성을 고려하지 못한다(박종욱 외, 2016). 즉, 개인은 자신의 과거 경험과 가치, 성향 등을 토대로 경영진의 의도를 해석하고, 상이한 의미를 부여하기 때문에 인사제도의 효과가 모든 이에게 동일하게 나타날 것이라는 기존 접근의 가정은 수용되기 어렵다는 것이

다(Nishii et al., 2008). 이러한 논의들은 인사시스템의 효과가 구성원의 관점에서 접근될 필요성을 제시하며(Woodrow and Guest, 2014), 이에 본 연구는 고성과 작업시스템에 관한 구성원의 지각을 통해 이를 포착하고자 한다. 그러나 오늘날 인사시스템에 관한 개인수준의 연구들은 제한적이며, 수행된 몇몇 연구들은 그것이 개인의 바람직한 행태나 성과를 견인할 수 있다는 기존의 주장을 재확인하는데 집중되는 경향을 보인다(eg., Katou et al., 2021). 그런데 고성과 작업시스템은 직원들의 가정영역에는 어떠한 영향을 미칠까?

최근 우리 사회에서는 직장에서의 성공보다도 누군가의 배우자, 부모, 혹은 자녀로서 가정에서 더 나은 구성원이 되는 것을 우선시하는 사회적 경향성이 뚜렷하게 감지되고 있다(김의종&허창구, 2020). 그들에게 일-가정 양립의 문제는 경쟁적인 인력시장에서 직장선택의 주된 기준이며, 취업 후에는 조직에 남아 계속 근무할 것인지를 결정하는데 중요한 고려요소가 되기도 한다(Allen and French 2023). 이러한 현상은 오늘날 관리자들이 직원들의 높은 생산성을 유지하면서도, 일-가정의 경쟁적인 요구로부터 그들을 지원해야 하는 이중적 과제를 안고 있음을 시사한다(Baral and Bhargava, 2010). 따라서 직장가정의 호혜적 관계를 창출하기 위한 인사시스템이 무엇이며, 이를 어떻게 설계해야 하는가는 조직의 지속적인 경쟁력 확보 측면에서 중요한 의미를 가진다. 그럼에도 불구하고, 이는 문헌에서 많은 주목

을 받지 못했으며, 이에 오늘날 이 질문에 대한 직접적인 대답을 얻기는 어렵다.

우리는 본 연구를 통해 기존 논의를 확장하고자 하며, 구체적으로 일-가정 균형을 구성하는 중요한 차원의 하나로서 일-가정 충실화(work-family enrichment)에 초점을 둔다(Aryee et al., 2005). 이는 그것이 단순히 가정과 관련된 개인의 욕구 실현이라는 의미를 넘어, 그들의 직장에 다시 활력을 불어넣는 긍정적 환류 효과를 가지기 때문이다(Greenhaus and Powell, 2006). 이와 관련하여, 일-가정 충실화 문헌들은 확장된 직무 범위와 재량, 네트워킹 기회와 같은 지원적 업무환경에서 비롯되는 긍정적 경험과 자원이 개인의 가정을 이롭게 만드는데 활용될 수 있다고 제안한다(eg., Friedman and Greenhaus, 2000). 또한, 최근 HR 문헌들은 구성원의 심리적 욕구가 인사제도의 효과성을 설명하는 중요한 메커니즘으로 기능할 수 있다는 증거들을 제시한다(eg., Li and Kung, 2024).

이러한 연구들에 기반하여, 본 연구는 구성원에게 지각된 고성과 작업시스템이 유능함, 자율성, 관계성으로 구성되는 기본심리욕구(basic psychological needs) 충족에 긍정적인 영향을 미치며, 이처럼 직장환경에서 비롯된 동기적 충족 경험이 차례로 그들의 가정을 보다 유익하게 할 것임을 제안한다. 그러나 우리는 이러한 인사시스템의 긍정적 효과가 항상 일정하게 나타나는 것은 아니며, 조직의 맥락적 요인 즉, 성과압력(performance pressure)에 따라 달라질 수 있다고 주장한다. 몇몇 학자들은 고성과 작업시스템 환경에서 직원들에게 나타날 수 있는 긴장 반응의 가능성을 제기하며, 그것의 유력한 원인 중 하나로 성과압력을 지목했다(Jensen and Van de Voorde, 2016). 즉, 고성과 작업시스템은 본질적으로 구성원의 유능함과 통제감이라는 내적 욕구를 실

현시키기 위한 것임에도, 그들이 과중한 업무와 높은 성과에 대한 기대에 직면하게 될 경우, 그것에 내재된 동기는 착취 및 통제로 귀인될 수 있으며, 이에 그들의 웰빙이 희생될 수 있다는 것이다(Van de Voorde and Beijer, 2015). 이러한 연구들은 성과압력이 고성과 작업시스템의 영향력을 조절하는 중요한 경계 조건이 될 것임을 짐작하게 해준다. 이에 본 연구는 자기결정이론(Deci and Ryan, 2012)과 HR 귀인 모형(Nishii et al., 2008)을 기반으로, 직원들의 자율성을 제도적으로 보장하면서도 성과를 향한 외압이 공존하는 모순적 환경에서 초래될 수 있는 부정적 상호작용 효과를 예측한다. 즉, 고성과 작업시스템 자체는 그들에게 심리적 영양분을 제공하는 호의적 환경일 수 있지만, 재량적이면서도 의무적인 직무환경에서 그들이 자율성에 관한 욕구를 충족하는 것은 제한적이며, 따라서 이러한 부정적 간섭효과가 그들의 가정영역까지 전이될 수 있다는 것이다.

본 연구는 다음과 같은 기여점을 가진다. 첫째, 본 연구는 고성과 작업시스템의 결과에 관한 기존 논의를 확장한다. 지금까지 고성과 작업시스템에 관한 논의는 구성원의 바람직한 행태 및 성과변수와 가지는 긍정적 연관성을 중심으로 이루어져 왔는데, 이는 인사시스템의 의미를 직장 맥락에 한정시키는 결과를 초래했다(Jiang et al., 2012). 그러나 본 연구는 이러한 전통적인 접근에서 벗어나 인사시스템에서 비롯된 구성원의 동기적 충족이 그들의 가정영역과 어떠한 관련성을 가지는지를 조명함으로써, 일-가정의 호혜적 관계를 창출하기 위한 인사시스템이 무엇인지에 대해 직접적으로 대답한다.

둘째, 본 연구는 고성과 작업시스템이 어떠한 과정을 통해 직원들의 가정을 이롭게 할 수 있는지를 밝혀낸다. 고성과 작업시스템은 조직의 목표와 직원들의 욕구를 조화시키기 위해 설계되며(Guest, 2002),

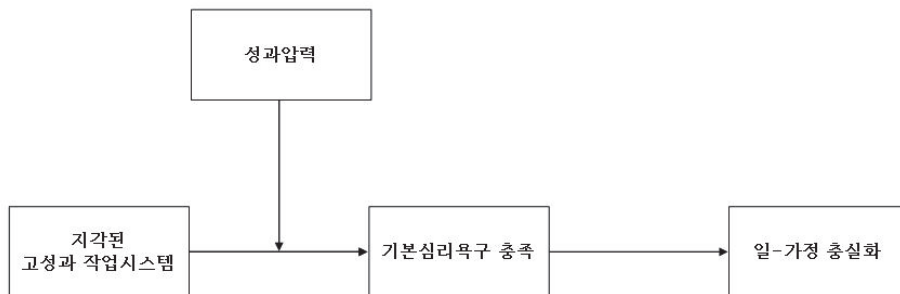
따라서 이를 향한 동기적 접근은 인사시스템의 효과에 관한 메커니즘에 근본적인 이해를 제공할 수 있다(Kubiak, 2022). 그럼에도 불구하고, 고성과 작업시스템의 작동과정에 관한 기존 연구들에서 구성원의 심리적 측면은 간과되어왔는데(Li and Kung, 2024), 본 연구는 이러한 블랙박스의 일부를 밝혀냄으로써 그것이 직원들에게 잠재적으로 미칠 수 있는 영향이 무엇이며, 나아가 그것이 왜 그들의 가정을 이롭게 할 수 있는지에 관한 문헌의 이해를 더한다.

셋째, 본 연구는 고성과 작업시스템의 효과를 저해하는 맥락적 요인으로서 성과압력의 효과를 규명한다. 오늘날 문헌에서는 고성과 작업시스템이 직원들에게 미치는 영향에 관해 비일관적인 관점이 제시되고 있는데, 이는 인사시스템에 관한 구성원의 해석을 달리 만드는 간접요인에 대한 고려가 부족했기 때문일 수 있다(Jensen and Van De Voorde, 2016). 이에 본 연구는 고성과 작업시스템과 성과압력의 모순적인 상호작용 효과를 검증함으로써 상반된 관점들의 적절성을 재검토하며, 아울러, 이러한 인사시스템의 동기적 충족 효과를 극대화하기 위한 관리적 시사점을 제공한다. 본 연구의 모형은 아래 <그림 1>과 같다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

2.1 지각된 고성과 작업시스템과 기본심리욕구 충족

고성과 작업시스템은 최고의 인적자원관리 제도들 간 최적의 조합을 탐색하는 과정에서 도출된 최종적인 산물로서, ‘성과 지향성’을 핵심가치로 반영한다(Feng et al., 2024). 이를 위해, 이러한 인사시스템은 Y이론의 관점에서 직원들의 내면적인 욕구에 주목함으로써 그들의 잠재력을 극대화할 수 있는 직무환경 구축에 초점을 둔다(Goštautaitė et al., 2022). 이를 구성하는 개별제도들은 조직마다 일부 차이는 있으나, 대체로 개인과 조직의 상호 호혜적이고, 장기적인 관계를 지향하는 세 가지 변들로 수렴하며(Collins and Smith, 2006), 구체적으로 능력향상(엄격한 선발, 광범위한 교육훈련), 동기향상(엄정한 성과평가, 성과기반 보상) 및 기회향상(권한위임, 참여촉진 채널, 팀워크) 제도들을 포함한다(Appelbaum et al., 2000). 최근 HR 문헌에서는 이러한 인사시스템을 구성원에게 측정하려는 시도가 증가하고 있는데(Sanders et al., 2021), 이는 인사시스템의 내용은 일반적으로 경영진의 의도를 토



<그림 1> 연구모형

대로 조직수준에서 결정되지만, 이것이 실제로 효과를 나타내기 위해서는 실행단계를 거쳐 개별 구성원의 지각과 반응으로 연결되어야 하기 때문이다(Boxall, 2012). 따라서 구성원의 태도와 행동은 도입된 인사 시스템 그 자체보다도 그들이 경험하고 지각하는 인사제도에 의해 결정될 가능성이 높다(Feng et al., 2024). 이처럼 인사시스템에 대한 구성원의 지각은 HR 효과성과 더불어 개인-직장환경의 관계를 그들의 인지적 측면에서 포착하게 해준다(Den Hartog et al., 2013). 따라서 본 연구는 직원들에게 실제 경험된 '지각된 고성과 작업시스템'에 초점을 둔다.

자기결정이론에 따르면, 사회적 환경에서 개인이 웰빙을 달성하고, 효과적으로 기능하기 위해서는 생물학적 영양분에 더해 심리적 영양분으로서 기본심리욕구가 충족되어야 한다(Deci and Ryan, 2012). 이러한 욕구는 획득되기보다는 타고나는 것이며, 자율성(자발성과 자기통제감의 경험), 유능함(자신을 둘러싼 환경에 대한 장악과 영향력을 가지는 것), 관계성(다른 사람들과 연결되고 의미있는 상호작용을 하는 것)에 관한 욕구를 포함한다(Ryan and Deci, 2000). 이와 관련하여, 기존 문헌들은 직장영역에서 구성원의 욕구를 지원하는 관리적 맥락(관점수용, 선택기회 제공, 도전적 과업부여 등)이 직원들의 기본심리욕구 충족을 이끈다고 제안하며(Deci et al., 2017), 이를 기반으로 본 연구는 지각된 고성과 작업시스템과 기본심리욕구 충족 간의 긍정적 관계를 예측한다.

먼저, 능력향상제도 중 보직/진급에서의 엄격한 선발은 직원들의 유능함에 대한 조직의 공식적인 인정을 의미한다(박종욱&손승연, 2017). 또한, 광범위한 교육훈련과 같은 투자는 조직이 그들을 가치 있게 여긴다는 신호로 받아들여질 수 있으며, 이는 직무수행에 관한 그들의 역량과 자신감을 증진시키는 원

천이 된다(김광욱 외, 2020). 다시 말해, 이러한 능력향상 과정은 직원들의 인적자본 가치를 증가시키고, 그들의 내적 통제감을 향상시킴에 따라 그들의 유능함에 관한 욕구를 충족시킨다(Chambel et al., 2015).

둘째, 동기향상제도 중 엄정한 성과평가는 조직이 그들의 노력을 가치 있게 평가한다는 신호를 주며(Meyer and Allen, 1997), 직무수행과 관련된 도전들을 자율적으로 해결하도록 함으로써 자율성과 유능함에 관한 욕구충족을 유도한다(Ronen and Mikulincer, 2014). 한편, 조건적인 보상에서 직원들은 자신의 직무수행 수준과 유능함을 평가할 수 있는 직접적인 계기를 얻을 수 있음에도, 외재적 수단에서 비롯되는 압력에서 통제감을 경험할 수도 있다(Deci and Ryan, 1980). 그러나 단순한 수행 혹은 완성기반과 달리, 성과기반의 보상은 그들의 직무수행 탁월성을 보상과 직접적으로 연결시킨다(Byron and Khazanchi, 2012). 따라서 직원들에게 부과될 수 있는 통제감은 유능함에 관한 욕구충족으로 인해 상쇄된다(Deci et al., 2017).

셋째, 기회향상제도 중 권한위임은 유연한 환경에서 직무수행의 방법을 직원들 스스로 결정할 수 있게 함으로써 그들의 자율성에 관한 욕구를 직접적으로 충족한다(박종욱&손승연, 2017). 아울러, 이는 그들의 문제해결 능력에 관한 조직의 신뢰를 의미하는데, 이러한 임파워먼트는 단순히 직원들의 자율감뿐만 아니라 스스로 능력 있다고 인식하게 함으로써 유능함에 관한 욕구도 충족시킨다(Goštautaitė et al., 2022). 또한, 다양한 참여촉진 채널에서 직원들은 조직의 의사결정 과정에 참여하여 영향력을 행사하게 되는데, 이는 그들의 유능함과 더불어 조직과 긴밀하게 연결되어 있다는 관계적 인식을 심어줄 수 있다(Stone et al., 2009). 아울러, 그들은 팀워크를 통해 자율적 자기관리와 협조의 과정을 거치게 되며,

팀원들과의 빈번하고 지원적인 상호작용에서 관계성에 관한 욕구를 충족할 수 있다(Van den Broeck et al., 2008). 요컨대, 지각된 고성과 작업시스템은 능력, 동기, 기회향상이라는 3가지 프로세스를 통해 직원들의 기본심리욕구를 균형적으로 충족시키는 역할을 할 것이다.

이와 관련하여, Karunarathne and Gamage (2020)은 경험된 고성과 작업시스템이 직원들의 동기를 경유하여 직무만족을 이끈다는 연구결과를 제시했으며, Goštautaitė et al.(2022)은 지각된 인사시스템이 직원들의 자율성, 유능함, 관계성 욕구충족과 모두 유의한 정적(+) 관계가 있음을 입증하였다. 이러한 연구들은 본 연구의 주장을 뒷받침하며, 이에 따라 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설1: 지각된 고성과 작업시스템은 기본심리욕구 충족과 정적(+) 관계를 가질 것이다.

2.2 지각된 고성과 작업시스템과 일-가정 충실화: 기본심리욕구 충족의 매개역할

초기 일-가정 문헌들은 역할 회소성 관점(Goode, 1960)에서 직장가정의 부정적 영향 관계(일-가정 갈등)에 초점을 맞추었으며, 이에 두 영역 간의 긍정적 연관성은 대체로 간과되었다(McNall et al., 2010). 그러나 후속 연구자들은 복합적인 역할수행에서 얻어지는 긍정적 이점에 주목하고 보다 균형적인 접근을 요청하였는데, 이에 오늘날 일-가정 문헌의 초점은 직장가정 갈등적 관계에서 상호보완적인 시너지로 전환되고 있다(Wayne et al., 2007). 이러한 긍정적 시너지는 연구자들에 따라 충실화, 확충, 촉진 등 다양한 이름으로 명명되고 정의되어왔으나(Wayne et al., 2007), 그 중 일-가정 충실화는

개인수준의 분석에서 일과 가정 사이의 긍정적 접점(interface)을 가장 폭넓게 설명하는 개념으로 받아들여진다(조은솔 · 박형인, 2024). 이는 하나의 역할수행에서(직장 또는 가정) 얻은 경험 또는 자산이 다른 역할(가정 또는 직장)로 전이되어 긍정적 결과를 가져오는 것을 의미하며, 본질적으로 양방향적 속성을 가진다(Greenhaus and Powell, 2006). 즉, 직장으로부터 이끌어낸 이점은 가정에도 적용될 수 있지만, 이러한 긍정적 전이효과는 그 반대 방향에서도 나타날 수 있다는 것이다(McNall et al., 2010). 본 연구는 구성원의 기본심리욕구 충족이라는 연결메커니즘을 기반으로 지각된 고성과 작업시스템이 그들의 가정영역에 미치는 긍정적 영향력에 주목한다. 따라서 본 연구에서 일-가정 충실화는 양방향 중에서도 직장생활을 통한 긍정적인 경험들이 가정의 구성원으로서 역할에 도움을 주는 정도로 정의한다(Greenhaus and Powell, 2006). 선행연구들에 따르면, 일-가정 충실화는 개인의 웰빙(Gareis et al., 2009)과 일-가정 균형 만족(Sarwar et al., 2021)을 이끌며, 직장에서는 이직의도(McNall et al., 2009)를 줄이고, 시민행동(Baral and Bhargava, 2009)과 직무성과(Lim et al., 2012)를 향상시킨다는 긍정적 효과를 보고한다. 따라서 조직의 입장에서는 직원들의 일-가정 충실화를 높이기 위한 인사시스템을 구축할 필요가 있다. 이와 관련하여, Greenhaus and Powell(2006)은 하나의 역할수행이 다른 역할에서의 성과를 증진시키는 충실화 메커니즘을 크게 두 가지 경로로 설명한다. 첫째는 도구적 경로로서, 하나의 역할수행에서 획득된 자원(기술/관점, 물질적/심리적 자원, 사회적 자본)이 다른 역할수행에 재투자되어 활용됨으로써 긍정적 결과를 발생시키는 경로이다. 둘째는 정서적 경로인데, 이는 하나의 역할수행에서 획득된 가치 있는 자원이 개인에게 긍정적

인 정서를 유발하며(Rothbard, 2001), 그것이 차례로 다른 역할에서 더 나은 결과를 이끄는 데 기여한다고 보는 관점이다.

그러나 직장과 가정영역 간의 긍정적 전이 기제는 개인의 동기적 경로를 통해서도 나타날 수 있다(Lin et al., 2021). 자기결정이론에 따르면, 심리적 욕구가 충족된 개인은 살아있음과 활력을 느끼게 되며, 이에 자신을 둘러싼 사회적 환경에서 의욕적인 행위를 강화할 수 있게 된다(Deci and Ryan, 2012). 또한, 이 이론은 이러한 동기적 충족이 대인 간 영역에서 개인의 자발적 동기를 고취시키는 연료로 활용됨에 따라 다른 사람을 돕고 이롭게 하고자 하는 친사회적 경향이 나타나게 된다고 제안한다(Ryan and Deci, 2000). 그런데 이처럼 긍정적인 타인 지향성은 직장에서 비롯된 2차적 관계(상사, 동료, 부하)뿐만 아니라 가족 구성원과 같이 친밀하고 가까운 1차적 관계에서도 나타날 수 있다(Deci and Ryan, 2012). 이는 개인이 본질적으로 이러한 동기적 획득을 하나의 삶의 영역에서 다른 삶의 영역으로 적용하고자 하는 자연적 속성을 가지고 있기 때문이다(Wayne, 2009).

이러한 관점에서 본 연구는 고성과 작업시스템 환경에서 충족된 직원들의 기본심리욕구가 일-가정 충실화를 촉진하는 의미있는 연결고리가 될 것으로 본다. 고성과 작업시스템은 조직의 목표(성과증진)와 구성원의 목표(욕구충족)라는 이중적인 목표를 효과적으로 결합하고, 조화시키는 원리에 의해 구조화된다(Guest, 2002). 이러한 인사시스템은 구성원의 역량을 증진하고, 동기를 부여하며, 기회를 확장시키는 세 가지 프로세스를 통해 그들의 직무수행을 지원하며(Combs et al., 2006), 이처럼 직원 지향적 환경에서 그들은 심리적 영양분을 고르게 충족할 수 있게 된다(Deci & Ryan, 2012). 자기결정이론은

개인이 이처럼 높은 심리적 충족감을 경험할 때, 높은 활력감을 토대로 이러한 긍정적 에너지를 다른 사람을 이롭게 하는데 활용할 것임을 예측한다(Ryan and Deci, 2024). 이러한 관점에서 긍정적인 직장 경험을 토대로 기본심리욕구가 충족된 직원들은 가족 구성원의 가치와 선호에 더 많은 주의와 관심을 기울이게 될 가능성이 크다(Grant and Berry, 2011). 이에 직원들은 가정의 요구가 무엇이고, 이를 어떻게 충족할 것인지에 관해 보다 나은 이해를 얻을 수 있으며(Lin et al., 2021), 가족 구성원들의 요구에 적합한 도움행동을 제공함으로써 그들의 가정을 보다 윤택하게 할 것이다(Deci and Ryan, 2012).

과거 연구들은 이러한 이론적인 주장이 타당할 수 있음에 관한 증거들을 제시한다. 예를 들어, Pavey et al.(2011)은 실험연구를 통해 대학생들의 기본심리욕구 충족이 자원봉사, 친사회적 의도, 자선단체 기부 등 타인 지향적 관심과 행동에 관여를 증가시킨다는 결과를 제시했다. 또한, Sarwar et al.(2021)은 공공조직의 맥락에서 직무 자율성, 전문성 개발 기회와 같은 직무자원이 직원들의 긍정심리자본을 경유하여 일-가정 충실화를 이끄는 유의한 정적 간접효과를 확인했으며, Lin et al.(2021)은 긍정적 가정사건 경험이 기본심리욕구 충족과 친사회적 동기를 순차적으로 매개하여 직장에서 직원들의 효과적인 업무행동을 촉진한다는 가정-일 충실화 과정을 입증하기도 했다. 따라서 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설2: 기본심리욕구 충족은 지각된 고성과 작업시스템과 일-가정 충실화의 관계를 매개할 것이다.

2.3 성과압력의 조절효과

많은 학자들은 고성과 작업시스템이 직원들에게 긍정적인 영향을 미친다고 주장해왔다(eg., Appelbaum et al., 2000). 이들에 따르면, 고성과 작업시스템은 직무수행에 필요한 구성원의 지식과 기술을 보충해주고, 안정적인 직무와 더 나은 소득을 보장하며, 확장된 재량과 다양한 소통채널을 통해 조직이 그들의 직무수행을 돕는다는 지원적 HR 메시지를 전달한다(Fan et al., 2014). 즉, 이처럼 조직의 직접적인 돌봄과 관리에서 직원들은 조직과 장기적인 심리적 연결감을 가지게 되며, 이에 보다 높은 주관적 웰빙과 직무소진의 감소를 경험하게 된다는 것이다(Bartram et al., 2012). 그러나 이와 대조적으로, 일부 학자들은 이처럼 계획화된 인사시스템 환경에서 직원들에게 나타날 수 있는 긴장 반응을 우려한다(Jensen and Van De Voorde, 2016). 즉, 고성과 작업시스템은 직원들을 조직의 중요한 자산으로 보고, 그들의 잠재력을 극대화시키기 위한 목적으로 설계되는 지원적 환경임에도, 그들에게 과중한 업무와 높은 성과에 대한 기대가 가해질 경우, 긴장과 불안을 경험하는 등 심리적으로 고통받을 수 있다는 것이다(Ramsay et al., 2000). 이처럼 비일관적인 관점들은 고성과 작업시스템의 효과가 인사시스템 그 자체보다도 이를 경험하는 구성원의 인식과 의도 귀인에 의해 좌우될 수 있으며(Nishii et al., 2008), 특히, 그들의 해석과정에서 성과에 대한 압력이 깊이 관여할 수 있음을 제시한다.

성과압력은 개인에게 높은 성과를 달성해야 한다는 내적 압박감을 유발하는 외부적인 힘으로 개념화되며(Gardner, 2012), 기존 연구들은 이러한 압력이 조직에 양날의 검으로 작용할 수 있음을 제시한다(Kundi et al., 2022). 즉, 성과압력은 직원들을

일에 몰입하도록 압박함으로써 그들의 기능적 직무행동을 촉진할 수 있는 긍정적 측면이 있는 반면(Eisenberger and Aseleage, 2009), 이와 동시에 긴장과 스트레스를 유발함으로써 그들의 웰빙에는 부정적 영향을 미칠 수도 있다는 것이다(Jensen et al., 2013). 이러한 압력은 조직 내 다양한 원천으로부터 발생할 수 있는데(Brown et al., 2022), 특히, 직원들이 성과와 보상이 밀접하게 연관되어 있음을 잘 알고 있는 경우 보다 뚜렷하게 나타날 수 있다(Mitchell et al., 2018). 이는 성과에 대한 기대를 충족하거나, 초과 달성하는 것은 승진, 인센티브 등 조직의 혜택을 받게 할 가능성을 높이지만, 그렇지 못할 경우, 그들은 인사상 불이익과 심지어 조직에서 방출될 위험에 노출되기 때문이다(Mitchell et al., 2019). 따라서 그들은 이러한 압력에서 더 빠르고, 정확하며, 더 많은 성과를 내야 한다는 강박감(Mitchell et al., 2019)과 더불어 상당한 긴장과 스트레스를 경험할 수 있다(Khan et al., 2024).

자기결정이론에 따르면, 세 가지 심리적 욕구 중에서도 자율성에 관한 욕구를 충족하는 것은 개인에게 가장 중요한 의미를 가진다(Deci et al., 2017). 이는 개인이 자율성을 보장받음으로써 그러한 욕구가 충족될 때, 비로소 다른 욕구(유능함, 관계성)들의 충족을 위한 제반 활동에 적극적으로 나설 수 있기 때문이다(Ryan, 1982). 개인의 자율성은 행동의 원인이 자신에게 있음을 지각함으로써 경험될 수 있다(이명희&김아영, 2008). 그러나 이처럼 높은 성과를 내라는 강렬한 압박은 직원들에게 스트레스와 더불어 통제받고 있다는 인식을 심어줄 수 있는데(Kundi et al., 2022), 이는 고성과 작업시스템이 그들에게 전달하는 자율성 지지적인 메시지와 상충되는 측면이 있다. 따라서 직원들은 이처럼 재량적이면서도 의무적인 모순적 환경에서 그들에게 부여된 자율성의 의미

에 대해 혼란을 겪게 될 가능성이 크다(Danford et al., 2008).

HR 귀인모형은 이처럼 모순적인 환경에서 직원들에게 부과된 성과압력이 직무환경을 바라보는 그들의 해석과정에 상당한 영향을 미침으로써 고성과 작업시스템의 효과를 조절하는 경계조건이 될 것임을 제시한다(Nishii et al., 2008). Nishii와 동료들은 사회인지이론(Fiske and Taylor, 1991)과 인과적 귀인에 관한 연구들(eg., Heider, 1958)을 토대로 HR 귀인모형을 제시하였다(Nishii et al., 2008). 이 모형에 따르면, 직원들은 경험된 인사제도에서 경영진의 의도를 해석하게 되며(Guest et al., 2021), 그것에 내재된 동기를 어떻게 귀인하는지에 따라 상반된 태도를 견지하게 된다(Hewett, 2021). 즉, 직원들을 조직의 자산으로 보고, 그들의 역량과 웰빙을 증진하기 위한 것으로 귀인할 경우 긍정적 태도를 갖게 되지만, 비용 절감 혹은 그들을 착취하기 위한 것으로 인식하게 될 경우에는 부정적인 태도를 가지게 된다는 것이다(Meier-Barthold et al., 2024). 이를 적용해볼 때, 과거의 성과가 충분치 않으며, 중단없는 노력을 요구하는 성과압력에서 그들은 인사시스템에 내재된 동기를 부정적으로 해석하게 될 가능성이 크며, 이에 특히, 인사제도들이 발하는 자율성 지지적 메시지는 그들에게 전달되는 과정에서 많은 방해가 받게 될 것이다(Sanders et al., 2021).

성과압력이 높을 경우, 직원들은 높은 성과를 달성함으로써 조직에서 자신의 가치를 증명해야 한다는 강렬한 압박감에 휩싸이게 된다(Mitchell et al., 2019). 그러나 이러한 압력은 구성원의 성과증진을 위해 설계된 고성과 작업시스템과 맞물려 인사시스템의 성과 메커니즘에 관한 제도적 구속력을 강화시키며(Feng et al., 2024), 이는 그들에게 전반적으로

높은 수준의 통제감과 더불어 인사시스템에 내재된 동기에 관해 부정적 귀인을 초래할 수 있다(Meier-Barthold et al., 2024). 이러한 상황에서 그들의 직무재량을 확장하는 권한위임은 조직의 관리적 목표에 순응하게 만들기 위한 수단으로 여겨질 수 있으며, 성과에 대한 엄정한 평가와 결과기반의 보상은 그들의 행동과 노력을 정밀하게 감시하고 통제하기 위한 도구로 해석될 가능성이 높다(Ramsay et al., 2000). 이처럼 모순적인 직무환경에서 그들이 자율성에 관한 욕구를 충족하는 것은 제한적이며, 따라서 그들은 보다 낮은 수준의 기본심리욕구 충족을 경험하게 될 것이다.

반면, 성과압력이 낮을 경우, 직원들은 성과를 요구하는 제도적 압력에서 상대적으로 자유로울 수 있으며(Feng et al., 2024), 이에 직무수행 전반에서 성과에 관한 강박으로부터 벗어나 인사시스템이 제공하는 확장된 권한을 주체적으로 행사할 수 있다(Deci et al., 2017). 이러한 임파워먼트는 그들을 향한 조직의 신뢰를 의미하며(Goštautaitė et al., 2022), 이에 그들에게 인사시스템에 내재된 동기는 긍정적인 관점에서 해석될 가능성이 높다. 이러한 상황에서 엄정한 성과평가와 성과기반의 보상은 그들을 구속하고 통제하기 위한 수단이라기보다는, 그들의 유능함에 관한 정보를 제공하고, 자율적 직무동기를 제고하기 위한 조직의 노력으로 여겨지게 될 것이다(Deci et al., 2017). 이러한 자기결정적 직무환경에서 직원들은 자율성에 관한 욕구를 충족하기 쉬우며, 이는 다른 욕구(유능함, 관계성)들의 충족 가능성도 증가시킨다(Deci and Ryan, 1980). 따라서 그들은 더 높은 기본심리욕구의 충족을 경험하게 될 것이다.

이와 관련하여, Moller et al.(2006)은 실험연구를 통해 통제된 환경에서 개인이 선택권을 가지게 될

경우, 심리적 에너지는 감소하게 되지만, 어떠한 압력도 없는 선택 환경에서는 오히려 개인의 에너지와 활력이 증가한다는 연구결과를 제시했다. 또한, Zhang et al.(2017)은 성과압력이 높을수록, 직무 자율성과 3가지 차원의 직무 관여(활력, 헌신, 몰입)의 정적(+) 관계가 약해진다는 결과를 보고했는데, 이러한 연구들은 본 연구의 주장을 간접적으로 뒷받침한다. 이에 따라 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설3: 성과압력은 지각된 고성과 작업시스템과 기본심리욕구 충족의 관계를 조절할 것이다. 즉, 성과압력이 높을수록 정(+)적 관계가 더 약하게 나타날 것이다.

위의 가설들을 종합하면, 지각된 고성과 작업시스템은 직원들의 기본심리욕구를 충족시키며, 이는 차례로 그들의 일-가정 충실화를 높이는데, 이 과정에서 성과압력이 조절역할을 할 수 있다는 것이다. 다시 말해, 지각된 고성과 작업시스템이 기본심리욕구 충족을 경유하여 일-가정 충실화에 미치는 정적 간접효과는 성과압력이 높을수록 약하게 나타날 것이다. 이에 따라 아래와 같이 조절된 매개효과에 대한 가설을 설정하였다.

가설4: 성과압력은 지각된 고성과 작업시스템과 일-가정 충실화 간의 기본심리욕구 충족을 통한 간접관계를 조절할 것이다. 즉, 성과압력이 높을수록 간접관계는 더 약하게 나타날 것이다.

III. 연구방법

3.1 자료수집 및 연구표본 특성

본 연구는 조직 간 인사시스템의 특성(개별제도의 구성 및 실행강도)의 차이를 미연에 통제하고, 구성원 간 인식의 편차를 확인하기 위해 동일한 인사제도가 적용되는 단일조직(육군)을 대상으로 자료를 수집하였다(박종욱&손승연, 2017). 구체적으로 육군 기동사단 및 기갑여단에 근무하고 있는 군 간부(장교, 부사관)를 대상으로 2023년 7월 27일부터 9월 18일까지 약 두 달간 현장설문과 온라인 설문을 수행하였다. 자료수집을 위해 본 연구진은 각 부대에 설문을 위한 협조공문을 발송했으며, 각 부대의 운영을 고려하여, 구체적인 설문 일자를 조율했다. 설문조사는 희망자에 한해 실시되었으며, 설문에 앞서 측정결과에 익명성이 보장되고, 학술적 용도로만 사용된다는 점을 강조했다. 또한, 본 연구는 동일방법편의의 가능성을 최소화하기 위해(Podsakoff et al., 2003), 각 설문 간 약 2주의 시차를 두고 총 3차에 걸쳐 자료를 수집했다. 이에 1차 설문 간 지각된 고성과 작업시스템과 성과압력을, 2차 설문 간 기본심리욕구 충족을, 3차 설문에서는 일-가정 충실화를 측정했다. 설문 종료 후, 세 시점의 설문에 모두 참여한 응답자는 총 418명이었으며(회수율: 83.6%), 이를 최종분석에 활용할 수 있었다.

연구표본의 특성을 분석한 결과, 응답자의 평균연령은 29.8세였으며, 그중 34.7%는 기혼, 65.3%는 미혼으로 나타났다. 계급별 비율은 하사 12.2%, 중사 18.9%, 상사 19.1%, 원사 1.2%, 준위 .2%, 소위 13.6%, 중위 18.7%, 대위 16%였으며, 이들의 평균 재직기간은 7.7년이었다.

3.2 변수의 측정

본 연구는 통제변수를 제외한 모든 변수를 리커트 5점 척도를 활용하여 측정했으며(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다), 세부 내용은 다음과 같다. 먼저, 지각된 고성과 작업시스템은 Takeuchi et al.(2007)의 측정도구를 군조직의 맥락에 적합하게 번안하여 사용한 박종욱&손승연(2017)의 20개 문항을 활용했다. 구체적으로 “보직 및 진급선발 시 나는 많은 후보군 중에서 철저하게 검증되어 선발되었다” 등이다. 성과압력은 Eisenberger et al.(2009)의 5개 문항을 활용했으며, 구체적으로 “직무를 수행하는 동안 나는 높은 수준의 성과를 내야 한다는 느낌을 받는다” 등이다. 기본심리욕구 충족은 Eriksson and Boman(2018)의 12개 문항을 활용했다. 구체적으로 “대부분의 날들, 나는 일하는 것으로부터 성취감을 느낀다” 등이다. 일-가정 충실화는 Carlson et al.(2006)의 척도 중 직장에서의 가정으로 향하는 충실화를 측정하는 9개 문항을 활용했으며, 구체적으로 “나의 직장생활은 다양한 관점들을 이해하는데 도움을 주며, 이는 내가 더 나은 가족 구성원이 되는데 도움이 된다” 등이다.

또한, 본 연구는 연구모형에 포함된 변수들간의 관계를 보다 명확하게 알아보기 위해 선행연구를 토대로 구성원의 인구통계학적 변수 중 계급을 통제하였다(eg., Farnsworth and O’neal, 2024). 이는 일-가정 문헌에서 직무 범위, 재량 및 복잡성과 같은 직무자원이 가정영역에 유의미한 영향을 미치는 직장요인으로 손꼽히며(Heskiau and McCarthy, 2021), 이와 관련하여 일반적으로 계급은 조직 내 개인이 가지는 직무상의 권한과 자원에 대한 접근성, 역할기대 등을 반영하기 때문이다.

3.3 분석방법

본 연구는 연구모형의 타당도를 검증하기 위해 확인적 요인분석을 수행했으며, 측정값에 대한 신뢰도 검증을 위해 Cronbach’s α 값을 점검하였다. 또한, 가설검증을 위해서는 Mplus 8을 활용하여 경로분석을 실시하였다. 이때, 상호작용 효과 검증에서 다중공선성 문제를 최소화하기 위해 변수들을 평균 중심화했으며, 조절변수의 수준이 높을 때(+1 표준편차)와 낮을 때(-1 표준편차), 관심변수 간의 관계가 어떻게 달라지는지를 살펴보았다.

IV. 연구결과

4.1 요인분석 및 신뢰도 검증

확인적 요인분석 결과, 본 연구에서 제안한 4요인 구조모형은 적합한 것으로 나타났다. 측정된 변수들이 서로 구별되는지를 살펴보기 위해 총 3가지의 대안모형들의 적합도를 분석했으며, 이를 본 연구의 모형인 4요인 구조모형과 비교하였다. 분석결과, <표 1>과 같이 본 연구에서 제안된 4요인 구조모형은 다른 대안모형들보다 자료에 더 적합한 것으로 나타났다. 각 변수의 Cronbach’s α 값을 확인한 결과, 지각된 고성과 작업시스템은 .95, 성과압력 .87, 기본심리욕구 충족은 .91, 일-가정 충실화는 .98로 모두 높은 신뢰도를 보였다.

4.2 기술통계량 및 상관관계

<표 2>는 변수들의 기술통계량과 상관관계를 제시

〈표 1〉 확인적 요인분석 결과

모형	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	SRMR	$\Delta\chi^2(\Delta df)$
연구모형	2258.32***	848	2.66	.07	.90	.05	-
대안모형1 ^a	3509.13***	851	4.12	.09	.84	.08	1250.81(7)***
대안모형2 ^b	3772.56***	854	4.42	.09	.82	.08	1514.24(4)***
대안모형3 ^c	4650.36***	857	5.43	.10	.77	.12	2392.04(1)***

N=418. *** $p < .001$.^a 지각된 고성과 작업시스템 + 성과압력, 기본심리욕구 충족, 일-가정 충실화^b 지각된 고성과 작업시스템, 성과압력+기본심리욕구 충족, 일-가정 충실화^c 지각된 고성과 작업시스템, 성과압력, 기본심리욕구 충족+일-가정 충실화.

〈표 2〉 기술통계량 및 상관관계 분석 결과

구 분	M	SD	1	2	3	4
1. 계급	4.54	2.56				
2. 지각된 고성과 작업시스템	3.74	.77	.04			
3. 성과압력	3.74	.81	.23**	.19*		
4. 기본심리욕구 충족	3.99	.69	.22**	.53**	.19**	
5. 일-가정 충실화	3.67	1.05	.03	.42**	.06	.46**

N=418. * $p < .05$, ** $p < .01$.

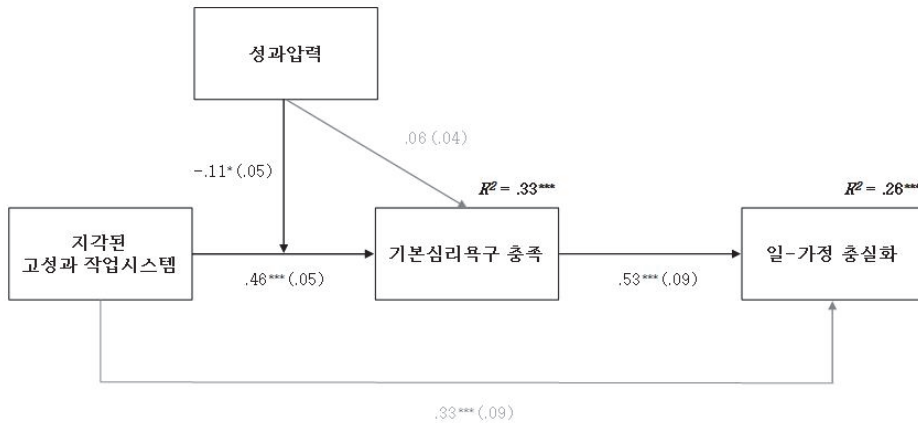
하고 있다. 분석결과, 지각된 고성과 작업시스템은 기본심리욕구 충족 및 일-가정 충실화와 그리고 기본심리욕구 충족은 일-가정 충실화와 각각 유의한 양의 상관관계를 보였으며, 이는 본 연구에서 예측한 가설의 방향이 어느 정도 타당할 수 있음을 의미한다. 아울러, 지각된 고성과 작업시스템은 성과압력과도 유의한 양의 상관관계가 나타났는데, 이는 이러한 인사시스템 하에서 직원들이 성과에 대한 압박감을 경험하게 될 개연성을 시사한다.

4.3 가설검증

경로분석 결과는 〈그림 2〉와 같다. 가설 1은 지각된 고성과 작업시스템과 기본심리욕구 충족의 정적(+) 관계를 예측하고 있다. 이러한 예측과 일관되게,

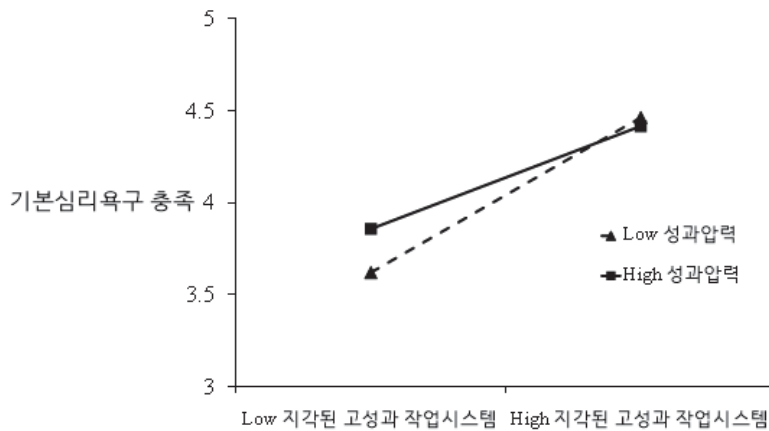
지각된 고성과 작업시스템은 기본심리욕구 충족과 유의한 정적(+) 관계($b = .46$, $p < .001$)가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 지지되었다. 가설 2는 지각된 고성과 작업시스템과 일-가정 충실화의 관계에서 기본심리욕구 충족의 매개역할에 관한 것인데, 이러한 예측과 일관되게 지각된 고성과 작업시스템이 기본심리욕구 충족을 경유하여 일-가정 충실화에 미치는 정적(+) 간접효과는 유의하였다(간접효과 = .24, $p < .001$, 95% CI[.16, .35]). 따라서 가설 2는 지지되었다.

가설3은 성과압력이 높을수록 지각된 고성과 작업시스템과 기본심리욕구의 충족의 긍정적인 관계가 약해질 것임을 제안하고 있다. 이러한 예측과 일관되게, 지각된 고성과 작업시스템과 성과압력의 상호작용이 기본심리욕구 충족에 미치는 영향은 유의하였다($b =$



$N=418$. $^*p < .05$, $^{***}p < .001$. 비표준화 계수를 표기했으며, 괄호 안의 숫자는 표준오차를 나타냄.

〈그림 2〉 경로분석 결과



〈그림 3〉 성과압력의 조절효과

$-.11$, $p < .05$). 이에 본 연구는 상호작용 효과를 구체적으로 확인하기 위해 성과압력의 평균을 기준으로 ± 1 표준편차 집단을 구분하여 지각된 고성과 작업시스템과 기본심리욕구 충족 간의 관계를 도식화하였다. 〈그림 3〉에서 볼 수 있듯이, 성과압력이 높을 때, 지각된 고성과 작업시스템과 기본심리욕구 충족의 정적(+) 관계는 약해졌으며, 단순 기울기 검증결

과, 성과압력이 높은 집단의 경우에는 β 값이 $.55$ ($p < .001$)인 반면, 낮은 집단의 경우 β 값은 $.36$ ($p < .001$)으로 나타났다. 따라서 가설 3은 지지되었다.

가설 4는 조절된 매개효과에 관한 것이다. 분석결과, 조절된 매개지수는 $-.06$ 으로, 하위 95% 신뢰구간이 $-.12$, 상위 95% 신뢰구간이 $-.01$ 로 0을 포함하지 않았다. 〈표 3〉은 성과압력이 높은 경우와 낮

〈표 3〉 조절된 매개효과 분석 결과

구 분		간접효과	표준오차	신뢰구간	
				하위 95%	상위 95%
성과압력	-1 표준편차	.29***	.06	.19	.42
	+1 표준편차	.19***	.05	.12	.30

$N=418$. *** $p < .001$. 부트스트랩 표본크기=5,000, 편향조정 방법을 통해 얻은 결과임.

은 경우 모두 95% 신뢰구간에서 유의미한 간접효과가 나타남을 보여준다. 이는 성과압력이 높을수록 지각된 고성과 작업시스템이 기본심리욕구 충족을 경유하여 일-가정 충실화에 이르는 정적(+) 간접효과가 약해질 것이라는 본 연구의 예측을 뒷받침한다. 따라서 가설 4는 지지되었다.

V. 결론 및 논의

5.1 시사점

본 연구는 일-가정의 호혜적 관계를 창출하기 위한 인사시스템이 무엇이며, 이를 어떻게 설계할 것인가에 관한 질문에서 출발했다. 우리의 결과는 고성과 작업시스템에 관한 구성원의 강도 높은 지각이 기본심리욕구 충족을 이끌며, 이는 차례로 그들의 가정을 윤택하게 한다는 것을 제시한다. 또한, 본 연구는 이러한 인사시스템의 효과를 저해하는 맥락적 변수로서 성과압력의 효과를 입증했으며, 이를 통해 기존 문헌에 다음과 같은 방식으로 기여한다.

첫째, 본 연구는 고성과 작업시스템이 직원들에게 미치는 영향을 그들의 심리적 측면에서 조명했다. 기존 연구들은 관리자 중심 및 기능주의적 관점에서 이러한 인사시스템이 개인 및 조직성과와 가지는 긍정

적 연관성을 규명하는데 집중해왔다(Boselie et al., 2009). 그러나 이러한 접근에서 인사시스템에 관한 구성원의 경험은 간과되었으며, 이에 오늘날 그것이 그들에게 잠재적으로 미칠 수 있는 영향에 관한 지식은 부족한 실정이다(Li and Kung, 2024). 이와 관련하여, 자기결정이론가들은 직원들의 동기적 충족 경험을 이끌 수 있는 직장요인들을 종합적으로 규명할 필요성에 대해 제시한다(Deci et al., 2017). 본 연구는 구성원의 관점에서 고성과 작업시스템이 그들의 기본심리욕구 충족에 어떠한 역할을 할 수 있는지를 규명함으로써 이러한 요청에 직접적으로 응답하며(Lepak and Snell, 2002), 이를 통해 문헌에서 제시된 고성과 작업시스템의 효과에 관해 보다 균형적인 시각을 제공한다.

둘째, 본 연구는 자기결정이론의 관점에서 고성과 작업시스템이 직원들의 가정을 어떻게 이롭게 만들 수 있는지를 밝혀냈다. 지금까지 조직맥락에서 자기결정이론을 적용한 연구들은 구성원의 기본심리욕구가 충족될 때 발생하는 긍정적 효과를 직장 도메인에 국한하여 논의해왔다(Deci et al., 2017). 또한, 다수의 일-가정 인터페이스 연구들은 서로 다른 영역에서 발생하는 역학관계의 메커니즘을 자원과 정서에 기반하여 설명해 왔으나, 충실화를 작동시키는 대안적 경로에 대한 관심은 부족하였다(Ten Brummelhuis et al., 2014). 그러나 우리는 이러한 분절적인 접근을 벗어나 자기결정 문헌과 일-가정 문헌을 연결

함으로써, 직장환경이 제공하는 동기적 충족에서 비롯된 긍정적인 타인 지향성이 구성원의 가정영역에서도 나타날 수 있음에 관한 새로운 증거를 제시한다. 이는 직원들의 기본심리욕구가 가정-일 충실화의 작동을 설명하는 주요한 메커니즘임을 제시한 Lin et al. (2021)의 주장을 그 반대 방향에서 재검증했다는 의의를 가진다. 이를 통해, 본 연구는 충실화 과정에 관한 기존 설명에 더해 개인의 동기적 경로가 대안적 메커니즘으로서 타당할 수 있음을 공고히 하며, 아울러 고성과 작업시스템의 결과에 관한 기존 논의를 가정영역으로 확장함으로써 일-가정 및 고성과 작업시스템 문헌에 기여한다.

셋째, 본 연구는 고성과 작업시스템을 둘러싼 상반된 관점의 적절성을 구성원의 관점에서 재검토할 수 있는 이론적 토대를 제시한다. 고성과 작업시스템 문헌에는 인사시스템을 바라보는 비밀관적인 관점이 혼재하고 있는데, 이에 Jensen and Van De Voorde (2016)은 인사시스템에 대한 구성원의 해석을 강조하며, 그들의 관점에 영향을 줄 수 있는 맥락적 요인을 규명할 필요가 있음을 강조하였다. 이에 우리는 자기결정이론과 HR 귀인모형에 기반하여, 고성과 작업시스템이 직원들에게 발하는 자율성 지지적 메시지가 성과압력에 의해 왜곡될 것으로 보고, 이러한 모순적 직무환경에서 초래될 수 있는 부정적 상호작용 효과를 예측했다. 본 연구의 결과는 성과압력이 높을수록, 지각된 고성과 작업시스템이 직원들의 기본심리욕구 충족에 미치는 영향이 약해진다는 점을 제시한다. 그러나 높은 수준의 성과압력이 나타나는 경우라 할지라도, 두 변수의 긍정적 관계는 여전히 유의하였는데, 이러한 결과는 고성과 작업시스템에 관한 긍정적 관점의 연구들에 상대적으로 더 힘을 실어준다.

본 연구를 통해 우리는 다음과 같은 실무적 시사점

을 제시하고자 한다. 첫째, 본 연구는 성과증진을 위해 고안된 고성과 작업시스템이 일과 가정의 상호보완성을 이끌어낼 수 있는 인사시스템의 하나로서 기능할 수 있음을 제시한다. 오늘날 조직관리자들은 직원들의 성과를 넘어 그들의 삶의 영역까지 고민할 것을 요구받고 있는데(김광욱 외, 2020), 본 연구의 결과는 일-가정의 긍정적 시너지를 창출하기 위한 인사시스템의 설계에서 직원들의 심리적 욕구가 중요하게 고려되어야 할 필요가 있음을 말해준다. 따라서 관리자들은 인사시스템을 구성하는 개별 인사제도들이 구성원의 유능함, 자율성, 관계성에 관한 욕구와 어떻게 관련되는지를 체계적으로 점검하고, 이를 균형 있게 충족할 수 있는 직무환경을 구축하기 위해 노력해야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 구성원에게 부과된 성과압력이 고성과 작업시스템의 긍정적 영향을 방해하는 장애요인으로서 기능할 수 있음을 제시한다. 조직의 성과는 인적자원 성과와 밀접히 관련되며, 이에 직원들의 역량을 증진하고, 자율적인 직무수행을 보장하며, 그 결과를 그들의 처우와 밀접히 관련시키는 고성과 작업시스템은 조직목표 달성을 위한 효과적인 도구로 기능할 수 있다(Macky and Boxall, 2007). 그러나 본 연구는 이러한 인사시스템 환경에서 직원들에게 강렬한 성과압력이 가해질 경우, 그들은 직무환경에 관해 부정적인 관점을 견지할 수 있으며, 이에 인사제도들의 자율성 지지적인 메시지는 왜곡될 수 있음에 따라 그것의 동기적 충족 효과가 저해된다는 점을 보여준다. 이러한 결과는 조직이 성과증진을 위해 고성과 작업시스템을 도입하더라도, 역설적으로 성과압력을 줄이기 위한 관리적 노력을 병행할 필요가 있음을 시사한다. 예를 들면, 상사들을 대상으로 구성원들에게 성과에 대한 과도한 기대를 전달하지 않도록 교육하는 것은 그러한 방안 중 하나일 수 있는

데(Gardner, 2012), 이는 구성원의 관점에서 그들이 일반적으로 성과압력을 부과하는 주된 주체로 여겨지기 때문이다(Brown et al., 2022). 아울러, 조직 내 직원들 간의 과도한 경쟁을 줄이기 위한 문화적 접근도 요구되며(Destler, 2016), 이에 머물지 않고 조직은 성과압력을 줄이기 위한 여러 가지 방법을 고민해야 할 것이다.

5.2 연구 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 몇 가지 한계점을 지닌다. 첫째, 본 연구의 조절효과 분석결과는 성과압력이 높을수록, 지각된 고성과 작업시스템과 기본심리욕구 충족 간의 긍정적 관계가 약해질 것이라는 본 연구의 예측을 지지한다. 그러나 <그림 3>에서 볼 수 있듯이, 단순 기울기 검정 그래프는 이와 더불어 지각된 고성과 작업시스템의 강도가 일정한 수준으로 높아지기 전까지는 오히려 성과압력이 낮을 때보다 높을 때, 구성원들이 보다 높은 수준의 기본심리욕구 충족을 경험할 가능성도 제시한다. 이러한 결과는 보다 정밀한 분석이 요구되나, 상관관계 분석에서 나타난 성과압력과 기본심리욕구 충족 간의 긍정적 상관성에 기인했을 가능성이 있다. 즉, 성과압력 자체는 직원들의 자율성에 관한 욕구충족에는 부정적일 수 있지만, 조절효과의 맥락에서는 고성과 작업시스템의 제도적 영향력이 약할 경우, 성과압력이 그들의 기능적 과업 행동을 촉진함으로써 유능함에 관한 욕구충족을 유도하는 인사제도들의 긍정적 영향을 강화시키는 기능을 가질 수도 있다는 것이다(Khan et al., 2024). 그러나 본 연구는 두 변수 간의 상호작용이 각각의 개별 욕구에 미치는 영향을 직접적으로 검증하지는 못했다. 따라서 향후에는 이를 구성원의 개별 심리욕구와 관련하여, 고성과 작업시스템 환경에서 성과압

력이 가지는 함의를 보다 심층적으로 살펴볼 필요가 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 선행연구와 이론을 바탕으로 연구 변수들을 모두 구성원에게 측정했는데, 이처럼 변수의 특성상 응답 원천의 분리가 제한적일 경우, 동일 방법편의가 나타날 수 있다(박원우 외, 2007). 이러한 오류를 줄이기 위해 본 연구는 독립변수와 종속변수의 측정 간 약 1개월의 시차를 두고, 주요 연구 변수들을 약 2주간의 시차를 두어 3차에 걸쳐 측정했으나, 이러한 시점 분리의 설계가 연구변수들 간의 인과관계를 보장하는 것은 아니다(Podsakoff et al., 2012). 따라서 향후에는 각 시점에서 모든 변수들을 반복측정함으로써 그 변화량을 비교하거나, 실험 및 종단연구를 수행한다면 본 연구결과에 관해 더 강한 증거를 제시할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 고성과 작업시스템과 일-가정 충실화의 관계를 밝혀냄으로써 일과 가정의 상호 호혜적 관계가 성립될 수 있다는 일반적인 원리를 재확인했다(Baral and Bhargava, 2010). 그럼에도 불구하고, 오늘날 고성과 작업시스템이 직원들의 가정영역에서 구체적으로 어떠한 변화를 만들어 낼 수 있는지에 관한 지식은 부족한 실정이다. 따라서 향후 가정생활 만족도(Zabriskie and Ward, 2013), 결혼생활의 질 및 자녀 양육시간(Voydanoff, 2001) 등 보다 다양하고 구체적인 가정 관련 결과변수들을 고려한다면 본 연구의 주장을 보다 공고히 할 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구는 고성과 작업시스템을 향한 구성원의 해석과정에 관여하는 요인으로 성과압력에 주목했으나, 본 연구모형에 개입할 수 있는 상황요인은 더 존재할 수 있다. 예를 들면, 상사의 근접감시는 구성원에게 상사로부터 지속 평가받고 있다는 긴장을 초래하고, 상사의 기준대로 직무를 수행해야 한다

는 내적인 압력을 부과함으로써(Sun et al., 2024), 직무환경에 관한 구성원의 부정적 귀인을 유도할 가능성이 있다. 또한, 고성과 작업시스템과 성과압력이 공존하는 모순적 환경에서 초래되는 반응은 구성원의 내적특성에 따라 달라질 가능성도 제기된다(Zhang et al., 2017). 가령, 목표 지향성은 개인의 업무동기 및 직무환경에 대한 태도와 직접적인 관련이 있으며, 이에 어떤 목표를, 왜 지향하는가에 관한 기질적 특성은 이러한 모순적 상호작용을 강화 혹은 약화시키는 요인일 수 있다(Kain and Jex, 2010). 그밖에도 가정의 중요성(Rothbard, 2001)과 같이, 개인의 삶에서 가정이 얼마나 많은 비중을 차지하는지에 관한 인식은 기본심리욕구 충족과 일-가정 충실화의 관계를 조절하는 의미있는 변수일 것으로 여겨진다. 그러나 본 연구는 자료수집 단계에서 이를 확인할 수 있는 데이터를 확보하지 못했으며, 향후에는 이를 포함하여 본 연구에서 살피지 못한 다양한 변수들을 탐색함으로써 본 연구를 확장할 필요가 있다.

다섯째, 본 연구는 직장가정영역을 연결하는 요인으로 고성과 작업시스템 환경에서 충족된 구성원의 기본심리욕구의 역할에 주목하였다. 자기결정이론은 이러한 세 가지 욕구들이 충족될 경우, 개인에게 타인을 돕고 이롭게 하고자 하는 친사회적 경향이 나타날 것임을 제안하며(Ryan and Deci, 2024), 이에 두 영역 간의 연결 메커니즘으로서 각각의 욕구를 아우르는 전반적인 심리욕구를 고려한 것은 이러한 이론적 설명에 부합한다고 여겨진다. 그럼에도 불구하고, 세 가지 욕구 중에서도 특정 변인의 역할은 더 강하거나 약할 수 있으며, 따라서 향후 일-가정 충실화에 미치는 개별 욕구들의 기여도를 비교해본다면 일-가정 충실화 문헌에서 자기결정이론의 역할에 관한 이론적 깊이를 더 할 수 있을 것이다. 또한, 그밖에도 일과 가정의 연결을 하는 가능하게 하는 요인

은 더 존재할 수 있다. 예를 들면, 조직의 다양한 가족복지 프로그램 등에서 구성원이 가질 수 있는 가정 친화적 조직지원인식(Jahn et al., 2003)은 그러한 요인 중 하나일 수 있으며, 향후에는 이처럼 일-가정 충실화를 일으키는 보다 다양한 요인들을 살펴볼 필요가 있다.

여섯째, 본 연구는 HR 귀인모형을 토대로 고성과 작업시스템에 관한 구성원의 부정적 귀인을 유발하는 맥락적 요인으로 성과압력을 제시했다. 그러나 본 연구에서는 인사시스템에 관한 구성원의 귀인을 직접적으로 검증하지는 않았다. 향후 이처럼 모순적인 환경에서 인사시스템에 관한 구성원의 귀인이 어떻게 달라지는지를 직접적으로 살펴본다면 본 연구의 결과를 보다 공고히 할 수 있을 것이다.

마지막으로 본 연구는 육군이라는 단일조직을 대상으로 수행되었다. 이러한 방식은 동일한 인사제도가 적용되었을 때, 그것을 인식하는 구성원 간의 변량 차이가 그들의 행태를 어떻게 설명하는지를 알아 보는데 적합한 방식이다(박종욱&손승연, 2017). 또한, 육군의 인사시스템은 보직/선발, 교육훈련, 평가/보상제도를 내적으로 일관되게 결합함으로써 구성원의 복무전념을 유도하는 설계방식을 적용하고 있으며, 이처럼 공식적인 제도환경에서 직무수행이 이루어진다는 점에서 육군 간부들의 업무수행 방식은 민간부문의 임직원들과 상당 부분 유사하다. 그럼에도 불구하고, 군조직이 가지는 특수성은 분명히 존재하며, 이에 따라 군조직의 맥락에서 측정된 고성과 작업시스템 지각과 성과압력의 정도는 일반 기업조직과 비교 시 다를 수 있다. 따라서 향후 보다 다양한 특성을 가진 조직을 대상으로 반복연구를 수행함으로써 본 연구결과와 유사한 결과가 도출되는지 추가적으로 확인할 필요가 있다.

참고문헌

- 김광욱, 김민철, 권순식(2020), “일과 삶의 균형과 고성과 작업시스템-자발적 이직률에 미치는 영향 중심,” **인적자원관리연구**, 제27권 3호, pp.13-40.
- (Kim, K. W., Kim, M. C., and Kwon, S. S.(2020), “Work-life Balance and High Performance Work System - The Impact on the Voluntary Turnover Rate,” *Journal of Human Resource Management Research*, 27(3), pp.13-40.)
- 김의중, 허창구(2020), “근로자의 일과 삶의 균형이 가정, 조직 및 개인에 미치는 영향,” **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 제33권 3호, pp.267-296.
- (Kim, U. J. and Heo, C. G.(2020), “The Influence of Worker’s Work-Life Balance on Family, Organization and Individual,” *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 33(3), pp.267-296.)
- 박원우, 김미숙, 정상명, 허규만(2007), “동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안,” **인사조직연구**, 제15권 1호, pp.89-133.
- (Park, W. W., Kim, M. S., Jung, S. M., and Heo, K. M.(2007), “Causes and Remedies of Common Method Bias,” *Korean Journal of Management*, 15(1), pp.89-133.)
- 박종욱, 김성수, 박광서(2016), “고성과 작업시스템에 대한 지각이 개인성과에 미치는 영향: 목표지향성의 조절효과를 중심으로,” **경영학연구**, 제45권 1호, pp. 121-150.
- (Pak, J. W., Kim, S. S., Park, K. S.(2016), “Employee Perception of High Performance Work Systems and Its Outcomes: Moderating Effects of Individual Goal Orientation,” *Korea Management Review*, 45(1), pp.121-150.)
- 박종욱, 손승연(2017), “고성과 작업시스템 지각이 과업성과 및 창의성에 미치는 영향: 핵심자기평가의 조절효과를 중심으로,” **인사조직연구**, 제25권 2호, pp. 193-218.
- (Pak, J. W. and Son, S. Y.(2017), “Effects of Perceived High Performance Work Systems on Task Performance and Creativity: Moderating Effects of Core Self-Evaluation,” *Korean Journal of Management*, 25(2), pp.193-218.)
- 이명희, 김아영(2008), “자기결정성이론에 근거한 한국형 기본 심리 욕구 척도 개발 및 타당화,” **한국심리학회지: 사회 및 성격**, 제22권 4호, pp.157-174.
- (Lee, M. H. and Kim, A. Y.(2008), “Development and Construct Validation of the Basic Psychological Needs Scale for Korean Adolescents: Based on the Self-Determination Theory,” *Korean Journal of Social and Personality Psychology*, 22(4), pp.157-174.)
- 조은솔, 박형인(2024), “가족친화적 상사행동과 조직시민행동의 관계: 일-가정 확충의 조절효과,” **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 제37권 3호, pp.151-178.
- (Cho, E. S. and Park, H. I.(2024), “Effects of Family Supportive Supervisor Behaviors on Organizational Citizenship Behaviors: Work-Family Enrichment as the Moderators,” *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 37(3), pp.151-178.)
- Allen, T. D. and French, K. A.(2023), “Work-Family Research: A Review and Next Steps,” *Personnel Psychology*, 76(2), pp.437-471.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., and Kalleberg, A. L.(2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Aryee, S., Srinivas, E. S., and Tan, H. H.(2005), “Rhythms of Life: Antecedents and Outcomes of Work-Family Balance in Employed Parents,” *Journal of Applied Psychology*, 90(1), pp. 132-146.

- Bartram, T., Casimir, G., Djurkovic, N., Leggat, S. G., and Stanton, P.(2012), "Do Perceived High Performance Work Systems Influence The Relationship Between Emotional Labour, Burnout and Intention to Leave? A Study of Australian Nurses," *Journal of Advanced Nursing*, 68(7), pp.1567-1578.
- Baral, R. and Bhargava, S.(2010), "Work-Family Enrichment as a Mediator Between Organizational Interventions for Work-Life Balance and Job Outcomes," *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), pp.274-300.
- Bosellie, P., Brewster, C., and Paauwe, J.(2009), "In Search of Balance - Managing The Dualities of HRM: An Overview of The Issues," *Personnel Review*, 38(5), pp.461-471.
- Boxall, P.(2012), "High-Performance Work Systems: What, Why, How and for Whom?," *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), pp.169-186.
- Brown, B. W., Locander, J. A., and Locander, W. B.(2022), "Should I Stay or Should I Go? The Cascading Impact of Performance Pressure on Supervisor Bottom-Line Mentality and Salesperson Hypervigilant Decision Making, Emotional Exhaustion, and Engagement," *Journal of Business-to-Business Marketing*, 29(3), pp.353-368.
- Byron, K. and Khazanchi, S.(2012), "Rewards and Creative Performance: A Meta-Analytic Test of Theoretically Derived Hypotheses," *Psychological Bulletin*, 138(4), pp.809-830.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., and Grzywacz, J. G.(2006), "Measuring The Positive Side of The Work - Family Interface: Development and Validation of A Work-Family Enrichment Scale," *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), pp.131-164.
- Chambel, M. J., Castanheira, F., Oliveira-Cruz, F., and Lopes, S.(2015), "Work Context Support and Portuguese Soldiers' Well-Being: The Mediating Role of Autonomous Motivation," *Military Psychology*, 27(5), pp.297-310.
- Collins, C. J. and Smith, K. G.(2006), "Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in The Performance of High-Technology Firms," *Academy of Management Journal*, 49(3), pp.544-560.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., and Ketchen, D.(2006), "How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance," *Personnel Psychology*, 59(3), pp.501-528.
- Danford, A., Richardson, M., Pulignano, V., and Stewart, P.(2008), "Lean Production and Quality of Working Life on The Shop Floor: The Experience of British and Italian Car Workers," in V. Pulignano, P. Stewart, A. Danford and M. Richardson (Eds.), *Flexibility at Work: Critical Developments in The International Automobile Industry*, Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan, pp.45-82.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., and Wright, P. M.(2005), "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?," *Academy of Management Journal*, 48(1), pp.135-145.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., and Ryan, R. M.(2017), "Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of A Science," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), pp.19-43.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M.(1980), "The Empirical Exploration of Intrinsic Motivational Processes,"

- in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, pp.39-80.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M.(2012), "Self-Determination Theory," in P.A.M. Van Lange, A.W. Kruglanski and E.T. Higgins (Eds.), *Handbook of Theories of Social Psychology*, Sage Publications Ltd, pp.416-436.
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., and Croon, M. A.(2013), "HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance: A Cross-Level Test," *Journal of Management*, 39(6), pp.1637-1665.
- Destler, K. N.(2016), "Creating a Performance Culture: Incentives, Climate, and Organizational Change," *The American Review of Public Administration*, 46(2), pp.201-225.
- Eisenberger, R. and Aselage, J.(2009), "Incremental Effects of Reward on Experienced Performance Pressure: Positive Outcomes for Intrinsic Interest and Creativity," *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(1), pp.95-117.
- Eriksson, M. and Boman, E.(2018), "Short is Beautiful: Dimensionality and Measurement Invariance in Two Length of The Basic Psychological Need Satisfaction at Work Scale," *Frontiers in Psychology*, 9, Article 965.
- Fan, D., Cui, L., Zhang, M. M., Zhu, C. J., Härtel, C. E., and Nyland, C.(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), pp. 931-950.
- Farnsworth, M. L., and O'Neal, C. W.(2024), "How Military-Related Stress and Family Relationships Are Associated With Perceptions of Work-Family Impact for Married Male Service Members with Adolescent Children," *Military Psychology*, pp.1-11.
- Feng, M., Li, J. J., and Xiong, X. Y.(2024), "Institutional Pressures, High-Performance Work Systems, and Marketability: The Moderating Role of Organizational Inertia," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 60(2), pp. 333-357.
- Fiske, S. T. and Taylor, S. E.(1991), *Social cognition* (2nd ed.). NY: McGraw Hill
- Friedman, S. D., and Greenhaus, J. H.(2000), *Work and Family-Allies or Enemies?: What Happens When Business Professionals Confront Life Choices*. New York: Oxford University Press.
- Gardner, H. K.(2012), "Performance Pressure as A Double-Edged Sword: Enhancing Team Motivation but Undermining The Use of Team Knowledge," *Administrative Science Quarterly*, 57(1), pp.1-46.
- Gareis, K. C., Barnett, R. C., Ertel, K. A., and Berkman, L. F.(2009), "Work-Family Enrichment and Conflict: Additive Effects, Buffering, or Balance?," *Journal of Marriage and Family*, 71(3), pp.696-707.
- Gong, Y., Chang, S., and Cheung, S. Y.(2010), "High Performance Work System and Collective OCB: A Collective Social Exchange Perspective," *Human Resource Management Journal*, 20 (2), pp.119-137.
- Goode, W. J.(1960), "A Theory of Role Strain," *American Sociological Review*, 25(4), pp.

- 483-496.
- Goštautaitė, B., Bučiūnienė, I., and Milašauskienė, Ž.(2022), "HRM and Work Outcomes: The Role of Basic Need Satisfaction and Age," *The International Journal of Human Resource Management*, 33(2), pp.169-202.
- Grant, A. M. and Berry, J. W.(2011), "The Necessity of Others Is The Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity," *Academy of Management Journal*, 54(1), pp.73-96.
- Greenhaus, J. H. and Powell, G. N.(2006), "When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment," *Academy of Management Review*, 31(1), pp.72-92.
- Guest, D. E.(2002), "Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building The Worker Into HRM," *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), pp.335-358.
- Guest, D. E., Sanders, K., Rodrigues, R., and Oliveira, T.(2021), "Signalling Theory as A Framework for Analysing Human Resource Management Processes and Integrating Human Resource Attribution Theories: A Conceptual Analysis and Empirical Exploration," *Human Resource Management Journal*, 31(3), pp.796 - 818.
- Heider, F.(1958), *The Psychology of Interpersonal Relation*, New York: Wiley.
- Heskiau, R. and McCarthy, J. M.(2021), "A Work - Family Enrichment Intervention: Transferring Resources Across Life Domains," *Journal of Applied Psychology*, 106(10), pp.1573-1585.
- Hewett, R.(2021), "HR Attributions: A Critical Review and Research Agenda," in K. Sanders, H. Yang and C. Patel (Eds.), *Handbook on HR Process Research*, Edward Elgar Publishing, pp.7-26.
- Jahn, E. W., Thompson, C. A., and Kopelman, R. E.(2003), "Rationale and Construct Validity Evidence for A Measure of Perceived Organizational Family Support (POFS): Because Purported Practices May Not Reflect Reality," *Community, Work & Family*, 6(2), pp.123-140.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., and Messersmith, J. G. (2013), "High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role overload, and Turnover Intentions," *Journal of Management*, 39(6), pp.1699 - 1724.
- Jensen, J. M. and Van De Voorde, K.(2016), "High Performance At The Expense of Employee Health? Reconciling The Dark Side of High Performance Work Systems," in N. M. Ashkanasy, R. J. Benett and M. J. Martinko (Eds.), *Understanding The High Performance Workplace*, New York and London: Routledge, pp.81-102.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., and Baer, J. C.(2012), "How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms," *Academy of Management Journal*, 55(6), pp.1264-1294.
- Kain, J., and Jex, S.(2010), "Karasek's (1979) Job Demands-Control Model: A Summary of Current Issues and Recommendations for Future Research," in P. L. Perrewé and D. C. Ganster (Eds.), *New Developments in Theoretical and Conceptual Approaches to Job Stress*, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, pp.237-268.
- Karunarathne, P. D. and Gamage, P.(2020), "Relationship Between High Performance Work

- Practices and Job Satisfaction: Mediation Effect of Employee Motivation (Evidence From A Leading Export Apparel Firm in Sri Lanka)," *Journal of HRM Perspectives*, 5 (1), pp.1-26.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., and Patel, C.(2021), "Line Manager Implementation and Employee HR Attributions Mediating Mechanisms in The HRM System—Organizational Performance Relationship: A Multilevel and Multipath Study," *Human Resource Management Journal*, 31(3), pp.775 - 795.
- Kehoe, R. R., and Wright, P. M.(2013), "The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors," *Journal of Management*, 39(2), pp.366-391.
- Khan, A. G., Mahmood, M., Islam, M. S., Li, Y., and Hwang, H. J.(2024), "Why and When Does Performance Pressure Encourage Employee Expediency? A Moderated Mediation Model," *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(7), pp.2235-2253.
- Kubiak, E.(2022), "Increasing Perceived Work Meaningfulness by Implementing Psychological Need-Satisfying Performance Management Practices," *Human Resource Management Review*, 32(3), Article 100792.
- Kundi, Y. M., Sardar, S., and Badar, K.(2022), "Linking Performance Pressure to Employee Work Engagement: The Moderating Role of Emotional Stability," *Personnel Review*, 51 (3), pp.841-860.
- Lepak, D. P. and Snell, S. A.(2002), "Examining The Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations," *Journal of Management*, 28(4), pp.517-543.
- Li, S., and Kung, F. Y.(2024), "Supporting Refugee Employees' Psychological Needs at Work: The Role of HRM Practices," *The International Journal of Human Resource Management*, 35(2), pp.183-219.
- Lin, S. H. J., Chang, C. H. D., Lee, H. W., and Johnson, R. E.(2021), "Positive Family Events Facilitate Effective Leader Behaviors at Work: A Within-Individual Investigation of Family-Work enrichment," *Journal of Applied Psychology*, 106(9), pp.1412-1434.
- Lim, D. H., Choi, M., and Song, J. H.(2012), "Work-Family Enrichment in Korea: Construct Validation and Status," *Leadership & Organization Development Journal*, 33(3), pp.282-299.
- Macky, K. and Boxall, P.(2007), "The Relationship Between 'High-Performance Work Practices' and Employee Attitudes: An Investigation of Additive and Interaction Effects," *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), pp.537-567.
- McNall, L. A., Masuda, A. D., and Nicklin, J. M. (2009), "Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment," *The Journal of Psychology*, 144(1), pp.61-81.
- McNall, L. A., Nicklin, J. M., and Masuda, A. D.(2010), "A Meta-Analytic Review of The Consequences Associated with Work-Family Enrichment," *Journal of Business and Psychology*, 25, pp.381-396.
- Mitchell, M. S., Baer, M. D., Ambrose, M. L., Folger, R., and Palmer, N. F.(2018), "Cheating Under Pressure: A Self-Protection Model of Workplace Cheating Behavior," *Journal of*

- Applied Psychology*, 103(1), pp.54-73.
- Mitchell, M. S., Greenbaum, R. L., Vogel, R. M., Mawritz, M. B., and Keating, D. J.(2019), "Can You Handle The Pressure? The Effect of Performance Pressure on Stress Appraisals, Self-Regulation, and Behavior," *Academy of Management Journal*, 62(2), pp.531-552.
- Meier-Barthold, M., Biemann, T. and Alfes, K.(2024), "Strong Signals in HR Management: How The Configuration and Strength of An HR System Explain The Variability in HR Attributions," *Human Resource Management*, 62(2), pp.229-246.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J.(1997), *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Moller, A. C., Deci, E. L., and Ryan, R. M.(2006), "Choice and Ego-Depletion: The Moderating Role of Autonomy," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(8), pp.1024-1036.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., and Schneider, B. (2008), "Employee Attributions of The "Why" of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction," *Personnel Psychology*, 61(3), pp.503-545.
- Nishii, L. H. and Wright, P. M.(2008), "Variability Within Organizations: Implications for Strategic Human Resource Management," in D. B. Smith (Ed.), *The people Make The Place: Dynamic Linkages Between Individuals and Organizations*, Mahwah, NJ: Erlbaum, pp. 225-248.
- Pavey, L., Greitemeyer, T., and Sparks, P.(2011), "Highlighting Relatedness Promotes Prosocial Motives and Behavior," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(7), pp.905-917.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P.(2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp.879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., and Podsakoff, N. P.(2012), "Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It," *Annual Review of Psychology*, 63, pp.539-569.
- Ramsay, H., Scholarios, D. and Harley, B.(2000), "Employees and High-Performance Work Systems: Testing Inside The Black Box," *British Journal of Industrial Relations*, 38 (4), pp.501-531.
- Ronen, S. and Mikulincer, M.(2014), "The Foundation of Autonomous Motivation in The Workplace: An Attachment Perspective," in M. Gagné (Ed.), *Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, Oxford: Oxford University Press, pp.109-126.
- Rothbard, N. P.(2001), "Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles," *Administrative Science Quarterly*, 46(4), pp.655-684.
- Ryan, R. M.(1982), "Control and Information in The Intrapersonal Sphere: An Extension of Cognitive Evaluation Theory," *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(3), pp.450-461.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L.(2000), "Self-Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being," *American Psychologist*, 55(1), pp. 68-78.

- Ryan, R. M. and Deci, E. L.(2024), "Self-Determination Theory," in F. Maggino (Ed.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*, Cham: Springer International Publishing, pp.6229-6235.
- Sanders, K., Yang, H., and Li, X.(2021), "Quality Enhancement or Cost Reduction? The Influence of High-Performance Work Systems and Power Distance Orientation on Employee Human Resource Attributions," *The International Journal of Human Resource Management*, 32(21), pp.4463-4490.
- Sarwar, F., Panatik, S. A., Sukor, M. S. M., and Rusbadrol, N.(2021), "A Job Demand-Resource Model of Satisfaction with Work-Family Balance Among Academic Faculty: Mediating Roles of Psychological Capital, Work-to-Family Conflict, and Enrichment," *Sage Open*, 11(2), pp.1-19.
- Stone, D. N., Deci, E. L. and Ryan, R. M.(2009), "Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation Through Self-Determination Theory," *Journal of General Management*, 34(3), pp.75-91.
- Subramony, M.(2009), "A Meta-Analytic Investigation of The Relationship Between HRM Bundles and Firm performance," *Human Resource Management*, 48(5), pp.745-768.
- Sun, U. Y., Park, H., and Yun, S.(2024), "Ethically Treated yet Closely Monitored: Ethical Leadership, Leaders' Close Monitoring, Employees' Uncertainty, and Employees' Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 45, pp.702-719.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., and Takeuchi, K.(2007), "An Empirical Examination of the mechanisms mediating between High-Performance Work Systems and The Performance of Japanese Organizations," *Journal of Applied Psychology*, 92(4), pp.1069-1083.
- Ten Brummelhuis, L. L., Haar, J. M., and Roche, M.(2014), "Does Family Life Help to Be A Better Leader? A Closer Look at Crossover Processes From Leaders to Followers," *Personnel Psychology*, 67(4), pp.917-949.
- Van De Voorde, K. and Beijer, S.(2015), "The Role of Employee HR Attributions in the Relationship Between High-Performance Work Systems and Employee Outcomes," *Human Resource Management Journal*, 25(1), pp. 62-78.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., and Lens, W.(2008), "Explaining The Relationships Between Job Characteristics, Burnout, and Engagement: The Role of Basic Psychological Need Satisfaction," *Work & Stress*, 22(3), pp.277-294.
- Voydanoff, P.(2001), "Conceptualizing Community in The Context of Work and Family Community," *Work & Family*, 4(2), pp.133-156.
- Wayne, J. H.(2009), "Reducing Conceptual Confusion: Clarifying The Positive Side of Work and Family," in D. R. Crane & J. Hill (Eds.), *Handbook of Families and Work: Interdisciplinary Perspectives*, Lanham, MD: University Press of America, pp.105-140.
- Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., and Kacmar, K. M.(2007), "Work - Family Facilitation: A Theoretical Explanation and Model of Primary Antecedents and Consequences," *Human Resource Management Review*, 17(1), pp.63-76.
- Woodrow, C. and Guest, D. E.(2014), "When Good HR Gets Bad Results: Exploring The Challenge of HR Implementation in The Case of

Workplace Bullying," *Human Resource Management Journal*, 24(1), pp.38-56.

Zabriskie, R. B. and Ward, P. J. (2013), "Satisfaction with family life scale," *Marriage & Family Review*, 49(5), pp.446-463.

Zhang, W., Jex, S. M., Peng, Y., and Wang, D. (2017),

"Exploring The Effects of Job Autonomy on Engagement and Creativity: The Moderating Role of Performance Pressure and Learning Goal Orientation," *Journal of Business and Psychology*, 32(3), pp.235-251.

-
- 저자 선동익은 육군사관학교 69기로 임관하여, 국방대학교 국방관리대학원에서 국방관리학 석사를 취득하고, 현재는 동(同) 대학원 인사조직학과에서 박사과정 중이다. 주요 연구관심 분야는 국방정책, 인적자원관리, 조직구조/행동이며, 조직과 인사관리연구, 인적자원개발연구, 국방정책연구, 국방연구 등의 저널에 논문을 게재하였다.
 - 저자 손승연은 현재 국방대학교 국방관리대학원 교수로 재직 중이다. 해군사관학교를 졸업하였으며, 국방대학교에서 국방관리학 석사를, 서울대학교에서 경영학 박사를 취득하였다. 주요 연구 관심분야는 리더십, 모티베이션, 역할 외 행동, 신뢰, 전략적 인적자원관리 등이다. 경영학연구, 인사조직연구, 조직과 인사관리연구, *Journal of Vocational Behavior*, *Journal of Business Ethics*, *Journal of Business and Psychology* 등 국내외 다양한 학술지에 논문을 게재하였다.