

호텔 종사원의 직원이치와 직무순환 중요도가 경력성공에 미치는 영향 연구

권나경¹⁾ · 김혜린²⁾ · 이인재[¶]

메이필드호텔 전문학교 호텔관광경영학부¹⁾ · 버지니아텍 호텔관광경영학과²⁾ ·
가천대학교 관광경영학과[¶]

A Study on the Effects of Employee Value Proposition and the Importance of Job Rotation on the Subjective Career Success

Na-Kyung Kwon¹⁾ · Hye-Lin Kim²⁾ · In-Jee Lee[¶]

Dept. of hospitality and tourism management, Mayfield Hotel School¹⁾

Dept. of hospitality and tourism management, Virginia Tech²⁾

Dept. of tourism management, Gachon University[¶]

Abstract

This study analyzed the effects of Employee Value Proposition (EVP) and the importance of a job rotation system on the subjective career success. The total 379 samples were surveyed from employees engaging in domestic hotel enterprises located in Seoul using convenient sampling method. The result of this research is as followings. First, EVP has total 5 factors('career development,' 'affiliation,' 'work environment,' 'work content' and 'pay & reward') and job rotation has total 3 factors('individual capacity improvement,' 'procedural justice,' and 'career development'). Second, the results of hypotheses test using a series of multiple regression analysis indicate that EVP factors including 'career development,' 'affiliation,' 'work environment,' and 'work content' influence subjective career success. However, EVP factor of 'pay & reward' does not influence subjective career success. Similarly, EVP factors excluding 'pay & reward' affect a job rotation system. Lastly, a job rotation system positively affects subjective career success. Based on the analysis results, we could draw the importance of the non-financial reward instead of financial reward in the perception of employees' subjective career success. As a research implication, the importance of the creative organization culture was suggested in the conclusion section.

Key words: employee value proposition (EVP), job rotation, subjective career success

I. 서 론

최근 기업 간에 인재전쟁(The War for Talent)이 대두되고 있다(Michaels et al., 2001). 이는 기업들이 높은 성과를 지속적으로 창출하기 위해서

는 조직의 경영 목표와 부합하는 인적자원이 기업경쟁력의 원천임을 인지하고 능력 있는 인력 확보를 위해 많은 노력을 기울이고 있음을 반증한다. 특히 호텔산업은 서비스 품질수준이 높고 인적 자원에 대한 의존도가 높아 능력 있고 서비스

¶ : 이인재, 010-3072-7748, kksos2@naver.com, 가천대학교 관광경영학과

마인드가 충분한 인적 자원의 확보여부가 호텔의 성공을 좌우하게 된다(Kim CH 2002).

이러한 인적자원의 중요성에 대한 인식하에 마케팅에서 활용되고 있는 제품의 브랜드화 전략을 인사관리영역에 적용하여 종업원에게 차별적인 특성을 제공하기 위한 Employer Branding(고용자의 브랜드화) 전략이 대두되고 있다. 이는 호텔의 인적자원 확보에 있어 경쟁기업과는 차별화된 고유한 근로환경, 업무경험과 같은 외적, 객관적 보상에서 종업원의 가치 인식에 기반한 내적, 주관적 보상으로서의 이동을 의미한다. 이러한 Employer Branding은 종업원이 인식하는 경력 성공의 변화와도 밀접한 관련이 있다. 과거 경력성공은 조직에 의해 규정되며 빠른 승진과 높은 임금에 의한 외적 측정 가능한 요인들이 우선시 되었지만 현대의 경력성공은 개인의 주관적인 인식에 의해 직무만족, 경력만족과 고용관계에 있어 고용가능성에 초점을 두고 있다(Svejenova S 2005; Hall DT 1996). 즉, 과거 임금, 승진, 위계적 지위 등과 같이 객관적 척도로 측정되는 객관적 경력성공과 달리, 주관적 경력성공은 삶 전체에 걸쳐 개인이 설정한 목표를 중심으로 개인에 의해 주도되어 진다 (Hall DT & Chander DE 2005). 이런 맥락에서 Briscoe JP & Hall DT(2006)는 주관적 경력 성공을 자기 주도적(self-directed management)이며 개인가치의 중시(personal values-driven)라고 규정 하였다.

최근 많은 호텔 기업에서 호텔직원을 유지하고 그들의 주관적 경력성공을 충족시켜 주기 위해 차별화된 시스템을 도입하고 있다. 첫 번째로, 제안된 직원가치(EVP: Employee Value Proposition)의 개념을 들 수 있다. 제안된 직원가치는 Employer Branding의 일환으로 조직이 인재들에게 직무와 관련하여 제공할 수 있는 객관적, 주관적 가치를 체계화 한 것으로, 이러한 가치척도의 개발은 향후 기업의 종업원 혹은 잠재적 종업원이 인식하는 기업의 가치를 측정하거나, 다른 기업과 비교를 용이하게 하여, 잠재인재를 확보하거나 조직내부

에 있는 종업원들을 유지해야 하는 인재전쟁에서 핵심적인 경영도구가 될 수 있다(Cho NK 2009).

또한 인적자원을 지속적으로 관리하기 위한 방안으로 직무순환을 통한 다양한 직무경험확대의 중요성이 증가하고 있다. 미국기업의 84%가 인재 육성 수단으로 직무순환을 가장 중요하게 고려하며, 듀폰(Du Pont)의 일반관리자의 경우, 총 32년의 근무기간 중 평균 20개의 다른 직무, 즉 1.6년에 한 번씩은 새로운 업무를 수행할 기회가 주어지고 있는 것으로 나타났다(Michaels et al., 2001). 유능한 인재들을 확보, 직무수행하면서, 잠재력을 확장하거나 개인적인 도전 혹은 성장의 기회가 필요한데(Cho NK 2009) 직무순환은 다양한 직무경험을 통하여 기술다양성을 증가시키고, 보다 높은 직무수행의 기회를 주는 것으로 경력개발을 지원해준다(Kim YT 2008). 이와 같은 EVP와 직무순환을 통한 잠재능력 향상과 같은 자기개발을 통한 경력관리는 개인의 성장과 직무만족 뿐만 아니라 호텔기업 조직에 효과적인 인사 운영 방안과 지속적인 생산성 향상을 위한 미래 전략을 위해 우수 인력 확보에 도움을 줄 수 있으므로 매우 중요한 사안이다. 최근 종업원에게 체계적 가치전달에 대한 중요성의 인식으로 EVP에 대한 많은 이해가 있었으나, 몇몇 부분은 아직 충분한 조망을 받지 못했다. 특히 EVP와 경력성공의 관계와 이러한 관계에 있어 기업의 제도적 지원(예, 직무순환)의 역할에 대해서는 연구가 미흡하였다.

따라서 본 연구에서는 다음과 같은 목적을 달성하고자 한다. 첫째, 이론적 고찰을 통해 호텔의 EVP, 직무순환과 주관적 경력성공에 대해 고찰하고, 선행연구를 통해 밝혀진 각각의 개념들의 속성을 파악하고자 한다. 둘째, 선행연구를 바탕으로 호텔직원의 EVP가 직무순환 및 주관적 경력성공에 어떠한 영향을 미치는지 파악하고, 또한 직무순환이 주관적인 경력성공에 미치는 영향을 알아보하고자 한다. 본 연구결과를 통해 인적자원관리에 어려움을 겪고 있는 호텔업을 포함한

Hospitality업계에 유용한 톨로 활용될 수 있게 학문적, 실무적 제안을 하고자 한다.

II. 이론적 고찰

1. 제안된 직원가치(EVP)

종업원에게 제안된 직원가치(Employee Value Proposition)인 EVP의 출발점은 Employer Branding(고용자의 브랜드화)이라는 개념으로 마케팅에서 활용되고 있는 제품의 브랜드화 전략을 인사관리영역에 확대 응용한 것이다. Employer Branding이란 고용자인 기업이 기존의 종업원뿐만 아니라 노동시장에 있는 잠재적인 유능한 인재를 대상으로, 고용자로서의 자사가 가지는 특징을 제시하고, 브랜드 이미지를 구축하여 이를 적극적으로 공유하는 인사전략을 말한다(Edwards MR 2009). Employer Branding 개념이 인사관리에 적용된다는 것은 기업이 종업원에게 제공하는 업무경험이 경쟁기업들과 다른 매우 특징적인 성격을 가지도록 기획하는 것을 의미한다. 즉, 기존의 종업원뿐만 아니라 잠재적인 지원자들에게 기업의 근로환경이나 업무경험의 특징적인 측면을 강조하여 대내외적인 이미지를 구축하고, 이를 적극적으로 공유하는 인사관리 방안이다(Edwards MR 2009).

Michaels E 등(2001)은 EVP를 직원들이 일에 대한 본연적인 만족감으로부터 환경, 리더십, 동료, 보상 등에 이르기까지 회사의 일원으로 일하면서 경험하고 부여받게 되는 모든 것들의 총합이라 하였고, Minchington B(2010)은 종업원이 조직에 제공하는 스킬, 능력, 업무활동에 대한 보답으로 조직이 제시하는 일련의 보상과 급여의 통합적 접근으로 EVP를 정의하였다. 또한, Hewitt Associates(2007)는 회사가 지향하는 매력적인 직장 이미지의 핵심요인으로서, 회사가 어떤 보상요인에 초점을 두고 인재들을 대우 할 것인가 하는 직원대상 가치 제공의 소구 포인트라 하였다. 같은 맥락에서 국내의 경우는 Cha JS(2003)의 연

구에서 EVP는 우수한 인재의 지식, 기술, 능력, 감정, 경험, 네트워크 등의 자산(Asset)을 사용하는 대가로 그들에게 가치 있는 무언가를 제공하는 것으로 규정하였다. 또한 Cho NK(2009)는 고용브랜드(Employment brand)의 가치를 제고하고, 목표인재의 확보와 유지를 지원하며, 인사관리의 일관성 확보 및 직원서비스(Employee service)의 효용성을 높이는 것이라 하였다.

2. 직무순환

직무순환은 직원의 능력개발을 촉진하기 위해 도입한 직무설계의 기법으로 종업원이 다른 기술과 책무가 따르는 종전과는 다른 자리와 업무로 직무를 바꾸어 수평적으로 이동하는 것을 말한다(Betty 등 1987). 이는 조직구조의 상위서열로 이동하면서 급여수준의 변화와 권한과 책임이 확대되는 승진과는 뚜렷이 구별된다(Michael 1994). 직무순환은 종업원에게 다양한 기회를 제공한다(Kwon KJ 2007). 업무현장에서 수행하고 직접 체득한 직무경험은 다른 어떤 강의실 교육보다도 더 중요한 것으로(Kim HK 2006) 구성원이 해당사업의 여러 단계의 경험을 직접 체득함으로써 그들의 시야를 넓게 해준다(Beatty 등 1987). 새로운 경험과 기술, 미래의 승진에 대비 경력개발제도의 실제적 적용방안으로서의 직무순환제도는 기업 내부 인력의 자기개발을 위한 기회 부여로 근무의욕 향상 및 능력개발을 하는데 그 목적이 있다(Jung MH 2010). 또한 직무순환은 자신의 경력을 형성하여 일과 삶의 활력소가 될 수 있게 하는 매우 중요한 일로(Min KH 2010) 개인적 관점과 조직적 관점으로 분류할 수 있다. 개인의 관점에서 중요 요인으로는 첫째, 회사 및 상사의 경력개발지원(Oh IS · Suh YW · Shin KH 2004)으로 개인은 상사가 각 개인이 추구하는 경력목표에 부합되는 교육과 훈련 등을 지원해주지 못할 경우 그 부서를 떠나 경력개발에 지원적인 상사가 있는 부서로 이동하려고 하는 경향이 있다. 둘째, 역량 발휘 및 유능성 지각(Locke 1976)으로 현 직

무에서 충분히 역량발휘를 할 수 없으며 스스로 유능하다고 느끼지 못할 경우 도전적이며 동기부여가 있는 새로운 업무를 찾아 직무이동을 하게 된다. 마지막으로 직무와 경력에 대한 만족도로 설명 할 수 있다. 직무만족과 경력성공을 위해 현재 수행하고 있는 업무에 초점을 맞추는 것이 아니라, 지금까지 누적된 업무경험과 앞으로의 경력관리에 초점을 맞추어 입사 이후 경험한 직무들이 전반적으로 부적합하다고 생각된다면 부서이동을 넘어서 조직 외 경력이동으로까지 생각하게 된다는 것이다(Suh KS 등 2003).

3. 주관적 경력성공

개인이 일생동안 일과 관련된 총체적 경험을 경력(Arthur MB & Rousseau DM 1996; Greenhaus JH 등 1990)이라고 한다면, 경력성공이란 개인의 업무산출물로서 지속적인 업무경험 축적의 긍정적인 심리상태 결과를 말한다(Seibert SE 등 1999; Judge TA & Bertz RD 1994). Jaskolka G 등 (1985)은 경력성공을 객관적 경력성공과 주관적 경력성공으로 분류하였다. 먼저 임금, 승진, 사회적 지위 등과 같이 조직에서 성공 기준을 측정 가능한 성과로 정의할 수 있는 객관적 경력성공(Judge TA & Bertz RD 1994; Jaskolka G 등 1985)은 측정은 용이하지만, 업무의 질적인 면과 주위 동료에게의 인정과 같은 것이 임금이나 승진에 반영되었는지를 측정해 내기 쉽지 않다(Heslin PA 등2006). 또한 고소득과 남들에 비해 빠른 고속 승진이라도 심리적 만족감을 얻지 못하는 경우도 있고, 무급인 봉사활동이라도 개인적으로 깊은 성취감과, 사회적으로 최고의 일을 했다는 만족감을 느낄 수 있다는 연구는 객관적 경력성공이 개개인의 잣대로 활용하기에는 한계가 있음을 시사하고 있다(Hall DT 2002). 개인은 경력성공을 목표보다는 목적의식, 일과 삶의 조화로움에 더 많은 의미를 둔다는 연구결과가 이를 뒷받침하고 있다(Hall DT & Chandler DE 2005; Clark S 2001). 주관적 경력성공은 자신 스스로 평가하

는 것으로 개인의 기대나 목표에 관해 주관적인 잣대로 평가 할 수 있는 직무만족, 경력만족 등으로 나눌 수 있으며, 이는 누가 판단하느냐에 따라 달라질 수 있다(Judge TA 등 1994; Gattiker UE & Larwood L 1988). 또한 시대의 흐름에 따라 노동시장에서의 고용가능성과 고용경쟁력을 평가요인으로 사용하는 연구(Lee SY 2010; Kim SJ · Kim JW 2010; Park SG 2008; Kim CB · Lee YC 2008; Kang CH · Jung SW 2007; Johnson, CD 2001)가 근래에 들어 추가적으로 나왔다. 이는 산업의 변화에 따라 개인에게 평생 고용안정이라는 것이 없어지면서, 노동시장에서의 고용가능성이 더욱 중요한 개념으로 자리 잡았기 때문이다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 현 조직에서의 업적, 야망, 재정적인 성공, 조직 서열상의 성공에 대한 개인 인식이나 직무역할, 대인관계 성공 등과 같은 개인의 내재적 인식 등 자신에 대한 평가를 통합하는 개념을 통틀어 주관적 경력성공이라 정의하였다. 이제까지의 경력에서의 성공에 대한 자신의 평가를 통합하는 개념이라 할 수 있으므로 본 연구에서는 현재 연구 동향을 반영하여 주관적 경력성공의 하위요인으로 직무만족, 경력만족, 고용경쟁력으로 구성하려고 한다.

1) EVP와 주관적 경력 성공간의 관계

Michaels E 등(2001)은 흥미로운 일, 훌륭한 문화와 리더를 가지고 있는 평판이 좋은 회사, 성과를 통한 매력적인 보상, 자기개발의 기회 등을 구성요소로 제시하며 인재들의 기대에 부응하는 EVP를 제공했을 때 종사원들 개개인이 최고의 역량을 발휘하며 직무만족과 경력만족을 통해 수익을 창출할 수 있다고 하였다. Cha JS(2003)은 금융전문가의 EVP와 경력목표에 관한 연구에서 국내 금융전문가를 대상으로 회사를 선택하고 오랫동안 근무하고자 하는 조건으로 EVP를 기초로 채용전략, 유지전략, 관리전략이 수립 및 실천되어, 유형별로 구분된 차별적이며 전략적인 인력관리를 통해 경력목표설정을 할 수 있도록 해야

한다고 하였다. 또한, Cho NK(2009)는 호텔 인재의 EVP와 인재개발요소에 대한 중요성 지각이 조직몰입, 경력성공에 미치는 영향에서 호텔종사원 중 관리직 이상을 대상으로 EVP에 대해 중요하게 고려하고 있는 가치속성 파악을 통하여 조직몰입과 경력성공에 미치는 영향을 분석한 결과 EVP요인들이 조직몰입과 경력성공에 영향을 미치는 것으로 결과를 제시하였다. 이러한 EVP(직원가치제안)에 대한 연구들을 종합해 보면 EVP는 주관적 경력성공에 영향을 미치는 것을 알 수 있기에 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1 : Employee Value Proposition(EVP)은 주관적 경력성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2) EVP와 직무순환과의 관계

호텔기업에서 시도하고 있는 타 기업과는 차별화된 EVP는 훌륭하고 우수한 인재를 확보 할 뿐만 아니라 지속적인 동기부여를 통한 핵심인재로 성장, 자기개발을 할 수 있는 기회를 제공한다. 뿐만 아니라, 이러한 EVP의 실행은 직무순환에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. Michaels E 등(2001)은 인재전쟁에서 승리하려면 기업들은 그들의 구성원을 반드시 개발시켜야 하며, 기업이 활발하고 매력적이지 않다면 필요한 인재를 유인할 수 없으므로 직무배치 프로세스를 통해 조직의 모든 곳에 있는 인재들이 가장 마음에 드는 기회를 얻기 위해 자유롭게 부서 이동을 할 수 있어야 한다고 하였다. 또한 자기발전의 원천을 교육과 훈련 뿐만 아니라 다양한 직무경험을 통해 능력개발을 해야 한다고 강조하였다. Cho NK(2009)는 호텔 종사원의 관리직을 대상으로 한 호텔 인재의 EVP와 인재개발요소에 대한 중요성 지각이 조직몰입, 경력성공에 미치는 영향에서 경력만족에 대해 대리급은 교육과 훈련 및 멘토링을 중요시 한다고 인식한 반면, 과장급 이상은 직무순환을 더 중요한 가치로 파악하고 있으며, 승진에 대해서도 대리급은 교육 및 훈련을 꼽은 반면, 과장급 이상은 직무순환이나 코칭과 피드백이 더 의미

있는 것으로 파악하였다. EVP를 통해 잠재적인 지원자와 내부 구성원들에게 업무활동에 대한 매력적인 보상 프로그램을 제시하며, 조직과 개인의 목표를 동일하게 부합하여 지속적이며 높은 생산성을 부여함으로써 직무순환에도 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 현재까지 국내에서는 EVP의 실행이 직무순환에 미치는 직접적인 연구는 없으나, EVP(제안된 직원가치)와 직무순환에 대한 연구들을 종합해 보면 EVP는 직무순환에 영향을 미치는 것을 알 수 있기에 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H2 : Employee Value Proposition(EVP)은 직무순환에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3) 직무순환과 주관적 경력성공과의 관계

Ladkin A & Riley M(1996)의 연구에서는 직무이동 횟수가 많을수록 관리자가 되기까지의 소요시간이 짧아짐을 밝히며 개인별 경력계획 수립전략에 직무순환이 미치는 영향력과 경력개발과의 관계에 대하여 연구하였다. Kwon GJ (2007)는 호텔직원들의 직무순환이 동기부여 및 직무만족에 미치는 영향관계 분석을 통해 동기부여된 직무순환이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 규명하였다. Kim YT(2008)는 조직과 구성원들의 자신의 경력개발을 위해 수평적 이동인 직무순환에 노력할 수밖에 없고 직무순환 등의 경력개발을 통한 구성원 육성이 기업의 경쟁력을 강화한다는 사실을 이론적 분석과 사례를 통해 연구결과를 도출하였다. Park EH(2009)는 직무순환을 통한 직무경험의 다양성은 주관적 경력성공 중에서 직무만족과 경력만족을 높이는 것으로 결과를 나타내었다. 이러한 직무순환과 주관적 경력성공에 대한 연구들을 종합해 보면 직무순환이 주관적 경력성공에 영향을 미치는 것을 알 수 있기에 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H3 : 직무순환은 주관적 경력성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 조사 설계

1. 자료 수집.

본 연구를 위한 모집단은 국내 특1,2급 호텔(독립, 체인)에 근무하는 호텔직원으로 하였다. 그러나 실증분석을 위한 표본추출의 범위는 모집단의 지역적 분포가 광범위 하다는 점과, 국내 주요 특급호텔들이 서울에 집중되어 있는 점을 감안하여 서울지역에 입지한 호텔 종사원으로 선정하였고 연구의 정확성을 위하여 사전교육을 받은 조사원이 선정된 호텔에 각 60부씩의 설문지를 정규직 직원을 중심으로 관리직 20부, FOH(영업부서) 20부, BOH(지원부서) 각 20부씩을 균등하게 배포하여 직원들의 인식차이를 조사하였다. 또한 표본추출의 표본에 대한 체계적인 수집을 위해 각 호텔별, 부서별 인원수를 분류하여 2012년 9월 10일부터 9월 19일까지 10일간 연구자가 측정척도의 타당성과 신뢰도를 위하여 심층 면접조사를 사전 실시 및 예비분석을 거친 후 총 400부의 설문지를 2012년 9월 24일부터 10월 23일까지 연구 정보를 자기기입(Self-administered) 방법을 이용 1개월간 실시하였다. 이를 통해 수집된 표본은 388명으로서 불성실한 답변 9부를 제외한 379명의 자료가 실증분석에 적용되었다.

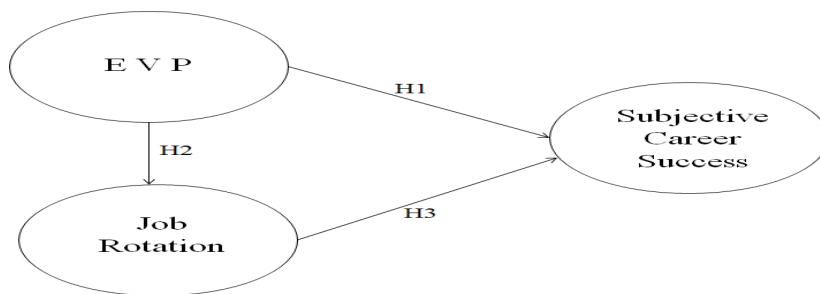
2. 설문 구성

EVP에 대한 측정도구는 Michaels E 등(2001), Cha JS(2003), Lee SH 등 (2007), Cho KY(2009)

의 연구를 참고하여 본 연구에 맞게 수정. 보완한 20가지 설문문항을 이용하였다. 주관적 경력성공은 Greenhaus JH 등(1990), Mobley GM 등(1994), Johnson CD(2001), Park SS(2006)의 연구를 바탕으로 직무만족, 경력만족, 고용경쟁력의 3개 요인으로 구성하고 본 연구에 맞게 수정. 보완한 15가지 설문문항을 이용하였다. 직무순환은 Oh MS(2000), Han SM(2004), Kwon KJ(2007), Hwang BL·Hong KL(2008), Jung MH(2010)의 연구를 참조하여 개인의 발전과 효용성, 운영절차, 경력관리의 3가지 요인을 중심으로 본 연구에 맞게 수정. 보완한 11가지 설문문항을 사용하였다. 본 설문의 EVP, 직무순환, 경력만족도에 관한 질문은 7점 리커트 척도로 측정하였다. 마지막으로 기타 문항들은 응답자 특성을 알아보는 인구통계학적 및 일반적 항목들로서 성별, 연령, 근무호텔형태, 근무년수 등의 항목을 명목 및 비율척도로 조사하였다.

3. 연구가설

본 연구에서는 핵심인재의 제안된 직원가치(EVP)와 직무순환에 따른 경력성공의 영향 및 EVP가 직무순환에 미치는 효과를 검증하고자 한다. 독립변수인 제안된 직원가치(EVP)와 직무순환의 중요도 인식이 종속변수인 주관적 경력성공에 미치는 영향을 분석하기 위하여 선행연구를 바탕으로 <Fig. 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.



<Fig. 1> Research Model

IV. 분석 결과

의 목적에 적합한 표본들이 확인되었다.

1. 응답자의 일반적 특성

주요 특성을 살펴보면, 성별은 남성이 231명 (61.3%)으로서 남성의 비율이 높은 이유는 비정규직을 제외한 정규직 직원 중에서도 관리직 위주의 표본이 추출되었기 때문이다. 연령대는 20대 106명(28.0%), 30대 120명(31.7%), 40대 117명(31.0%), 50대 34명(9.0%) 및 60대 이상 1명(0.3%)으로 전 연령층이 골고루 분포되어 연구를 하기에 유효적절한 표본임을 알 수 있다. 결혼여부는 기혼 209명(55.4%), 미혼 165명(43.8%)으로 분석되어 기혼의 종사원이 다소 높은 비율을 나타내었다. 또한 직위는 사원 192명(50.9%), 주임/계장 94명(24.9%), 대리/과장 84명(22.2%), 차장/부장 7명(1.9%)순으로 분석되었으며, 고용형태도 정규직 360명(95.5%)과 243명(64.6%)이 직무순환 경험이 있는 것으로 분석되어 모집단의 샘플은 호텔 구조를 잘 반영하며 응답자들이 본 연구

2. 측정 도구의 타당성 및 신뢰성 분석

신뢰도 검증은 크론바하 알파계수를 이용하였고, 신뢰도 계수 0.60 이상이면 통계적으로 적당하다고 인정한다(Chea SI 2008). 타당도 평가에는 개념적 타당도를 평가하는 방법인 탐색적 요인분석을 통해 검증하였으며, 아이겐 값이 1.0 이상인 요인만을 추출하여 분석하였다. 각 변수와 요인간의 상관관계 정도를 말하는 요인 적재치 단순화를 위하여 하나의 요인에 높게 적재하는 변수의 수를 줄여서 요인의 해석에 중점을 두는 베리맥스(varimax) 직각회전법을 실시하였다. 요인 적재치는 0.5가 넘으면 중요한 변수라 하겠다(Song JJ 2008). EVP에 대한 신뢰성 및 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 실시한 결과는 <Table 1>과 같다. 요인분석에서 KMO 값은 입력 변수들간의 상관관계 정도를 나타내는 것으로서 표본의 적합성을 알 수 있는데 1에 가까울수록 요인분석

<Table 1> The results of exploratory factor analysis (Employee Value Proportion-EVP)

Factor and its items		Loading	Eigen value	Variance Explained (%)	Reliability Alpha
Factor 1: Pay and reward	My organization provides incentives every year	.786	3.01	16.74	.851
	I receive reasonable compensation for my performance	.793			
	I receive extra pay for high-quality performance	.859			
	My organization provides me with compensations	.533			
Factor 2: Career Development	I have more promotion opportunities here than in other organizations	.697	2.96	16.71	.897
	My organization provides opportunities for long-term career development	.695			
	My organization provides opportunities for participating education programs	.681			
	My organization offers promotion opportunities to the employees with high performance	.726			
Factor 3: Affiliation	My organization has a clear vision and promising future	.611	2.63	14.72	.851
	I have a good relationship with my colleagues	.504			
	I trust in my management team	.656			
	I like the culture and values of my organization	.627			
Factor 4: Work Environment	My organization has been well operated and has high profits	.790	2.50	14.65	.826
	My organization respects my private and family life	.693			
	My organization provides me with good working environment	.630			
Factor 5: Work Content	My organization provides me with flexible time for work	.774	2.05	11.77	.874
	My work is meaningful to the organization	.649			
	My opinion is well reflected in the organization	.632			
Total				74.187%	

의 의미가 높다고 볼 수 있다 (Lee JM 2002).

분석결과, 전체 표본적합도(KMO) 값은 .924, Bartlett의 구형성 검정 χ^2 의 값은 4041.417(p=.000)로 유의한 값이 나타나 요인분석에 사용된 EVP의 변수들은 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 이러한 과정을 거쳐 5개 요인이 도출되어, 각각 ‘급여와 보상’, ‘성장개발’, ‘상호신뢰’, ‘근무환경’, ‘역량인정’이라고 명명하였고, 총 분산설명력은 74.187%로 나타났다.

주관적 경력성공에 관련한 측정항목들의 탐색적 요인분석결과에서 KMO 값이 0.91, 구형성 검증이 4,067.31(p=0.000)로 분석에 적합한 자료임을 확인 하였고, 요인분석 결과 고유값이 1이상인 공통요인을 추출한 결과 3개 요인으로 구성되며, 총 분산설명력은 72.60%로 설명력이 충분함을 알 수 있다. 이러한 과정을 거쳐 도출된 3개 요인을 ‘직무만족’, ‘경력만족’, ‘고용경쟁력’ 이라고 각각 명명하였다. 그 결과는 <Table 2>와 같다.

직무순환을 측정하는 변수에 대한 축약 및 핵심적인 요인을 도출하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 분석에 앞서 측정변수들에 대한 Bartlett

검정에서는 카이제곱 값이 4,067.31이며, 유의확률 $p < .001$ 로 나타나 측정변수들의 상관계수행렬이 단위행렬이 아님을 확인되었으며, KMO 값이 0.91로 나타나 측정변수들이 요인분석에 적합한 상관관계를 가지고 있음을 검정하였다. 요인분석 결과, 측정변수들은 고유 값(eigenvalue)이 1 이상인 3개 요인으로 구분되었으며, 이에 대한 요인수의 적합성은 총 분산설명력이 약 80.33%로 나타났다. 요인1은 ‘개인 능력 향상’, ‘다양한 경험 기회’, ‘잠재능력 개발 기회’, ‘환경변화로 근무사기 양양’, ‘능력 인정 기회 제공’, ‘타부서에 대한 이해 증진’과 같이 6개 항목이 묶여 요인명을 ‘개인역량향상’으로 명명하였다. 요인2는 ‘직무순환의 주기’, ‘개인희망 직무 파악과 반영’, ‘본인 의사 우선 반영’과 같이 3개 항목이 묶여 요인명을 ‘제도의 공정성’으로 명명하였다. 요인3은 ‘경력개발로 인한 승진에 유리’, ‘경력개발로 인한 승진기회 제공’, ‘경력개발로 인한 다른 조직에서의 쉽게 대체 가능한 지식이나 기술 습득’과 같이 3개 항목이 묶여 요인명을 ‘경력개발’로 명명하였다.

<Table 2> The results of exploratory factor analysis (Subjective Career Success)

Factor and its items		Loading	Eigen value	Variance Explained (%)	Reliability Alpha
factor1 Job Satisfaction	I am satisfied with my work	.835	3.42	26.30	.862
	I am enjoying my role at work	.813			
	I am satisfied with my responsibility at work	.780			
factor2 Career Satisfaction	I am satisfied with development of my career goal	.654	3.34	25.71	.896
	The organization provides me with enough opportunities for career development	.796			
	I am satisfied with the promotion opportunities	.737			
	I am pleased with my current position	.823			
factor3 Employment Competitiveness	My work is worth enough in terms of payment and career development	.861	2.72	20.95	.878
	I am satisfied with new skills obtained in the organization	.500			
	My skills and abilities developed in this organization make me more competitive in the job market.	.785			
	I think I can find new jobs or positions without any problems	.625			
	I think I am well-trained and talented from this organization.	.845			
My working experience will help me to find the other related job position easily	.852				
Total				72.60%	

<Table 3> The results of exploratory factor analysis (Job Rotation)

Factor and its items		Loading	Eigen value	Variance Explained (%)	Reliability Alpha
Factor 1: Individual capacity improvement	Job rotation improves individual ability	.805	4.22	35.20	.935
	Job rotation provides an opportunity to have various experiences	.829			
	Job rotation provides an opportunity to develop potential ability	.841			
	Changing working environment encourages me	.686			
	Job rotation provides an opportunity to improve my skills	.749			
	Job rotation enables me to understand other departments	.754			
Factor 2: Procedural justice	Job rotation cycle is appropriate	.807	2.82	23.52	.887
	Organization reflects my wish and responsibility	.826			
	Organization reflects my opinions	.766			
Factor 3: Career development	Job rotation improves my career development	.809	2.59	21.62	.907
	Job rotation provides opportunities for promotion	.859			
	Career development though job rotation enables me to have better skills and knowledge	.689			
Total				80.33%	

3. 가설의 검증 및 결과분석

결과는 <Table 4>와 같다.

1) EVP가 주관적 경력성공에 미치는 영향관계 분석

EVP를 구성하는 5개요인(‘급여와 보상’, ‘성장개발’, ‘상호신뢰’, ‘근무환경’, ‘역량인정’)을 독립변수로 하고, 주관적 경력성공은 11개의 설문 문항의 평균값을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 통해 EVP가 주관적 경력성공에 미치는 영향 관계를 검증하였다. 분석결과 분석모형은 통계적으로 유의하여 (F=97.20, p<.001) 모형의 적합도가 확인되었다. EVP의 ‘급여와 보상’을 제외한 EVP 4개 요인이 주관적 경력성공에 미치는 영향이 유의한 것으로 나타났으며 (p<.001), 업무환경이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그

2) EVP가 직무순환에 미치는 영향관계 분석

EVP를 구성하는 5개요인(‘급여와 보상’, ‘성장개발’, ‘상호신뢰’, ‘근무환경’, ‘역량인정’)을 독립변수로 하고, 직무순환에 해당하는 14개의 평균을 종속변수로 하는 다중회귀분석을 통해 EVP가 직무순환에 미치는 영향관계를 검증하였다. 분석결과, 분석모형은 통계적으로 유의하여 (F=143.85, p<.001) 모형의 적합도가 확인되었다. EVP의 ‘급여와 보상’을 제외한 EVP 4개 요인은 직무순환에 미치는 영향이 유의한 것으로 나타났으며(p<.001), 요인 4인 ‘성장개발’ 기회가 가장 많은 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 본 연구의 가설 3인 “EVP가 직무순환에 유의한 영향을

<Table 4> The effect of EVP on subjective career success

Dependent Variable	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.	
	1.643	.154		10.667	.000	
Subjective Career Success	Factor 1: Payment and reward	.021	.036	.028	.589	.559
	Factor 2: Career development	.111	.043	.154	2.591	.010
	Factor 3: Affiliation	.231	.047	.265	4.863	.000
	Factor 4: Work environment	.299	.040	.312	5.675	.000
	Factor 5: Work content	.105	.030	.139	3.449	.001
R=0.770, R ² = 0.592, adjusted R ² =0.583, F=97.2, df=5, sig.=0.000						

<Table 5> The effect of EVP on job rotation

Dependent Variable		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
Job Rotation		.546	.170		3.216	.001
	Factor 1: Payment and reward	-.029	.040	-.031	-.724	.470
	Factor 2: Career development	.075	.034	.091	2.234	.026
	Factor 3: Affiliation	.246	.052	.226	4.702	.000
	Factor 4: Work environment	.351	.047	.390	7.423	.000
	Factor 5: Work content	.250	.044	.262	5.621	.000
R=0.826, R ² = 0.682, adjusted R ² =0.677, F=143.85, df=5, sig.=0.000						

미칠 것이다”가 부분지지 되었다. 그 결과는 <Table 5>와 같다.

3) 직무순환이 주관적 경력성공에 미치는 영향관계 분석

직무순환을 구성하는 3개요인(‘개인의 발전과 효용성’, ‘운영절차’, ‘경력관리’)을 독립변수로 하고, 주관적 경력성공을 종속변수로 하는 다중 회귀분석을 통해 직무순환이 주관적 경력성공에 미치는 영향관계를 검증하였다. 그 결과 직무순환의 요인인 ‘개인의 발전과 효용성’, ‘운영절차’, ‘경력관리’가 종속변수인 주관적 경력성공에 유의한 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 본 연구의 가설 3인 “직무순환은 주관적 경력성공에 유의한 영향을 미칠 것이다”는 지지되었다. 그 결과는 <Table 6>과 같다.

IV. 결론 및 시사점

본 연구는 호텔기업의 제안된 직원가치(EVP)와 직무순환이 주관적 경력성공에 미치는 영향을 알아보고 인재확보에 어려움이 있는 호텔 및 관

광기업체 및 관련분야 연구자들에게 도움이 될 수 있는 이론적 및 실무적인 시사점을 제공하는 것을 목적으로 수행하였으며 분석결과에 대한 해석으로는 다음과 같다.

첫째, EVP의 요인 중, ‘성장개발’, ‘상호신뢰’, ‘근무환경’, ‘역량인정’은 주관적 경력성공에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났으나, ‘급여와 보상’은 경력만족에만 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 호텔 종업원들은 EVP의 요인 중 비금전적인 보상에 금전적인 보상요인 보다 더 큰 가치를 부여하는 것으로 분석 할 수 있다. 호텔 종업원들은 금전적인 보상요인보다는 비전과 장래성이 있는 마음에 드는 조직문화와 가치를 우선적으로 두며 상사와 경영진에 대한 높은 신뢰도로 조직의 목표와 부합된 동일한 정체성을 통해 조직의 지속적인 성장을 함께 했을 때 직무만족과 경력만족을 통한 주관적 경력성공에 가깝다고 느낀다는 것이다. 또한, 본인의 의견이 경청되고 회사 내에서의 영향력이 있다는 사실을 인지함으로 스스로의 존중감을 통한 업무의 역량을 향상 시킬 수 있으며, 이는 곧 직무만족에 큰 영향력을 끼칠 수 있고 아울러 불

<Table 6> The effect of job rotation on subjective career success

Dependent Variable		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig
Subjective Career Success		1.967	.138		14.201	.000
	Personal Development & Efficiency	.294	.040	.320	6.210	.000
	Operating Procedure	.155	.034	.227	4.516	.000
	Career Development Management	.210	.036	.315	5.811	.000
R=0.762, R ² = 0.581, adjusted R ² =0.577, F=155.593, df=3, sig.=0.000						

안한 고용시장에서도 이직 시 경쟁력을 가질 수 있다고 생각한다는 것이다. Cha JS(2003)의 연구에서 금융전문가가 가장 중요시 여기는 EVP의 흥미로운 업무환경이 경력목표달성에 영향이 있음을 밝혔고, 본 연구결과에서는 호텔 인재의 EVP의 ‘성장개발’, ‘상호신뢰’, ‘근무환경’, ‘역량인정’이 경력성공에 미치는 것으로 나타나 Cho NK(2009)와 Cha JS(2003)의 연구와 유사한 연구 결과를 도출하였다.

둘째, EVP가 직무순환에 미치는 영향을 분석한 결과, EVP의 요인 중 ‘급여와 보상’을 제외한 ‘성장개발’, ‘상호신뢰’, ‘근무환경’, ‘역량인정’은 주관적 경력성공에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 성공적인 EVP는 종업원과 기업 사이에 가치관을 통일시키며, 종업원이 자신과 회사를 동일시하며 문서로 작성된 계약서 이상의 심리적인 관계를 강화, 신뢰하고 신뢰받는 조직 문화에서 회사의 성장과 더불어 자신도 조직과 함께 성장하고 발전하기를 기대하고 있기 때문으로 보인다. 특히 EVP의 요인 중 경쟁회사에 비해 높은 승진의 기회나, 경력을 끌어 올릴 수 있는 다양한 직무 경험, 전문가로서 발전 할 수 있는 기회 제공을 중시하는 것은 시대의 흐름에 따라 종업원들은 기업과 더불어 개인의 발전도 중요시 여기기 때문에 파악된다. 이는 기존 선행연구에서 밝혀지지 않은 것으로 EVP는 직무순환에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 직무순환이 주관적 경력성공에 미치는 영향을 분석한 결과, 직무순환의 하위 요인인 ‘개인의 발전과 효용성’, ‘운영절차’, ‘경력관리’ 모두 주관적 경력 성공에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 호텔 종업원들은 주관적 경력성공을 느끼기 위해서는 업무활동과 함께 개인의 능력을 향상 시킬 수 있는 다양한 기회 제공을 통해 잠재된 능력을 개발 할 수 있기를 희망하며, 타 부서에 대한 경험을 통해 이해 증진과 이러한 환경의 변화를 통해 개인의 잠재된 능력을 인정받기를 희망하는 것을 알 수 있다. 따라서 본

연구 결과는 직무순환의 중요성을 주장한 선행연구를 뒷받침 할 수 있다고 본다(Kwon KJ 2007; Kim YT 2008; Park EH 2009). 그리고 경력 개발을 통해 새로운 스킬을 배우고, 위험을 감수 할 수 있는 현장 경험을 통해 다른 조직에서도 쉽게 대체 가능한 지식이나 기술을 보유하길 희망하며 승진에 유리한 기회로 활용하고 싶어 하는 것을 파악할 수 있다. 타 부서에서 근무 할 수 있는 체계화되고 공정한 기회제공에 대해서는, 호텔기업이 체계적이고 합리적인 직무순환을 가지고 있고 제도화하여 활용하며, 이를 통해 개인의 능력 개발을 현실화 할 수 있을 때 종업원들은 좀 더 주관적 경력성공에 가깝다고 느낄 수 있다고 분석할 수 있으므로 호텔 기업은 이 부분을 유념한다면 잠재적인 지원자뿐만 아니라 높은 생산성을 지속적으로 창출해 낼 수 있는 우수한 인재로 유지, 확보 할 수 있는데 어려움이 없을 것이다.

앞으로 국내의 호텔기업들은 잠재적인 지원자와 조직 구성원들을 위해 경쟁기업과는 차별화된 매력적이며 특징적인 직원가치제안을 할 필요가 있을 것이다. 금전적인 보상과 더불어 그 기업만의 종업원과 조직사이에 공유하며 유대 할 수 있는 성공적인 비금전적인 보상프로그램은 서로의 가치관과 비전의 동일화로 상호신뢰도가 형성되어 지속적으로 높은 생산성으로 이끌 수 있고 고유의 문화를 창출할 수 있기 때문이다.

끝으로, 본 연구의 한계점은 호텔기업의 제안된 직원가치(Employee Value Proposition)에 관련된 실증연구에서 잠재적인 지원자들에 대한 연구는 배제하였고, 또한 연구의 표본 집단을 서울지역의 특1,2급 호텔 종사원으로 국한하였기에 표본 집단의 대표성 문제가 제기 될 수 있으므로 전체적으로 일반화하는데 어려움이 있다. 또한 주관적 경력성공을 위해서 수많은 변수 중에 EVP와 직무순환만을 연구의 대상으로 삼았기에 다른 변수들이 어떠한 영향을 미치는지에 대한 규명도 필요할 것으로 보인다.

한글 초록

본 연구는 호텔산업에서 종업원이 차지하는 중요성에 기초하여, 기업의 제안된 직원가치(EVP: Employee Value Proposition)와 직무순환의 중요도가 주관적 경력성공에 미치는 영향을 분석하였다. 본 연구의 설문조사는 서울 지역 특 1, 2급 호텔에 근무하는 종업원을 대상으로 편의표본추출을 하였고, 유효표본 379명의 자료가 실증분석에 사용되었다. 요인분석결과, EVP의 요인으로 '성장개발,' '상호신뢰,' '근무환경,' '역량인정' '급여와 보상' 등 5개 요인이, 직무순환의 요인으로 '개인의 발전과 효용성,' '운영절차,' '경력관리' 등 3개 요인이 각각 도출되었다. EVP와 주관적 경력성공에 대한 가설검증 결과 EVP의 5개 요인 중 '급여와 보상'을 제외한 모든 요인이 주관적 경력성공에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 EVP가 직무순환에 미치는 영향을 조사한 결과도 '급여와 보상'을 제외한 EVP의 요인이 주관적 경력성공에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로, 직무순환이 주관적 경력성공에 미치는 영향을 파악한 결과, 직무순환의 하위 요소인 '개인의 발전과 효용성,' '운영절차,' '경력관리' 모두 주관적 경력성공에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 주관적 경력성공 및 직무순환의 인식에 있어 종업원들은 금전적인 보상 보다는 비금전적 보상에 의해 영향을 받는다는 것을 의미한다. 연구결과를 바탕으로 연구결과가 갖는 학문적, 실무적 시사점(예, 조직문화의 창출)이 결론 부분에 제시되었다.

참고문헌

- 권길자 (2007). 직무순환이 동기부여 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 경희대학교, 22-30, 서울
- 김영태 (2008). 기업 핵심인재개발 사례를 통한 직무순환이 인사사고 및 핵심인재 선정에 미치는 영향에 대한 연구. 연세대학교, 52-56, 서울
- 김충호 (2002). 호텔경영학. 형설출판사, 32-33, 서울
- 김홍국 (2006). 경력개발의 이론과 실제. 다산출판사, 132-133, 서울
- 민경호 (2010). 현대 인사관리. 무역경영사, 110, 서울
- 박수성 (2006). 호텔기업에 있어 멘토링의 기능이 주관적 경력성공 및 경력몰입에 미치는 영향. 경기대학교, 51-55, 경기도
- 박슬기 (2008). 호텔직원의 직무관련 개인성향이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 사회적 지원과 경력정체의 매개효과를 중심으로. 세종대학교, 23-30, 서울
- 박은하 (2009). 객관적 및 주관적 경력성공의 선행요인에 관한 연구. 경희대학교, 15-18, 서울
- 송지준 (2008). SPSS/AMOS 통계분석방법, 21세기, 74-99, 서울
- 오미선 (2000). 대학 부속병원 간호사들의 근무부서 이동에 대한 태도와 직무만족에 관한 연구. 경희대학교, 10-18, 서울
- 이서운 (2010). 이미지 관리행동이 심리적 기대효과와 경력성공에 미치는 영향. 동양대학교, 49-51, 경상북도
- 이재모·이상규·이선영·김성애 (2002), SPSS로 고급통계배우기, 삼우사, 서울
- 장은주 (2003). 주관적 경력성공의 영향요인에 관한 연구: 금융기관 종사자를 대상으로. 서강대학교, 23-47, 서울
- 정미현 (2010). 호텔직원의 직무순환에 대한 인식이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 직무순환 형태와 직무특성의 조절효과를 중심으로. 세종대학교, 20-42, 서울.
- 조남규(2009). 호텔 인재의 Employee Value Proposition(EVP)과 인재개발 요소에 대한 중요성 지각이 조직몰입, 경력성공에 미치는 영향. 세종대학교, 26-74, 서울
- 채서일 (2008). 사회과학조사방법론, 비엔엠북스,

권길자 (2007). 직무순환이 동기부여 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 경희대학교, 22-30, 서울

김영태 (2008). 기업 핵심인재개발 사례를 통한 직무순환이 인사사고 및 핵심인재 선정에 미치

- 서울
- 한승민 (2004). 간호사의 부서이동에 대한 인식과 조직몰입에 관한 연구. *경희대학교*, 16-20, 서울
- Arthur MB, Hall DT, Lawrence BS (1989). *Handbook of Career Theory*. Cambridge University Press, 7-25, UK.
- Arthur MB, Rousseau DM (1996). Introduction: The Boundaryless Career : A New Employment Principle for a New Organizational Era, New York: Oxford University Press, 3-20, UK.
- Beatty RW, Schneier CE, McEvoy GM (1987). Executive Development and Management Succession. *Res in personal and Human Resources Management*, 5:289-322.
- Briscoe JP, Hall DT (2006). The interplay of the boundaryless and protean career: Combinations and implications. *J Vocational Behavior*, 69(1): 4-18.
- Clark S.(2001). Work cultures and work/family balance. *J Vocational Behavior*, 58, 348-365.
- Cha JS (2003). Employee Value Propositions and Career Goals of Financial Experts, *Human Resource Management Studies*, 27(3):109-133.
- Edwards MR (2009). HR, perceived organisational support and organizational identification: an analysis after organizational formation, *Human Resource Management J*, 19(1):91-115.
- Gattiker UE, Larwood L.(1988). Predictors for Manager's Career Mobility, Success, and Satisfaction. *Human Relations*, 41(8):569-591.
- Greenhaus JH, Parasuraman S, Wormley WM (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management J*, 33(1):64-86.
- Hall DT (1996). Protean Careers of 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10(4):8-18.
- Hall DT (2002). Careers in and out of Organizations. Sage-Thousand Oaks, 20-60, US.
- Hall DT, Chandler, DE (2005). Psychological success: When the career is a calling. *J Organizational Behavior*, 26(2):155-176.
- Heslin PA, Vandewalle D, Larham GP (2006). Keen to Help? Manager's Implicit Person Theories and Their Subsequent Employee Coaching. *Personnel Psychology*, 59:871-902.
- Hewitt Associates (2007). Do the Right Thing (Top Companies for Leaders 2007 Study)
- Jaskolka G, Beyer JM, Trice HM (1985). Measuring and predicting managerial success. *J Vocational Behavior*, 26(2):189-205
- Johnson C.D (2001). In search of traditional and contemporary career success. The University of Georgia, Georgina, US.
- Judge TA, Bretz RD (1994). Political Influence Behavior and Career Success. *J Management*, 20(1):43-65.
- Kang CH, Jung SW (2007). A Study of Social Workers' Perception on Career Success and Its Predictors: Focusing on Career Satisfaction and Employability. *J Korean Society Welfare Administration*, 9(3): 63-93.
- Kim SJ, Kim JW (2010). Empirical Relationships Among Protean Career Attitude, Boundaryless Career Attitude and Subjective Career Success. *J Korean Academic Association of Business Administration*, 23(4): 1899-1915.
- Kim CB, Lee YC (2008). A Conceptual Study On The Effects Of Social Capital On Career Success. *J Korean Human Resource Management*, 15(4):103-126.
- Ladkin A, Riley M (1996). Mobility and Structure in the Career Paths of UK Hotel Managers, *Tourism Management*, 17(6):443-452.
- Lee SH, Kim MJ, Ahn TK (2007). On the Impact

- of Hotel Cooks' EVP on Organization Commitment and Turnover Intention. *Tourism Studies*, 26:39-53.
- Locke EA (1976). The Nature and Cause of Job Satisfaction. In Dunnette, M. D.(Ed.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*: Rand Manally, 1297-1343, Chicago.
- Michael A.C (1994). Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation. *Academy of Management Journal*, 37(6): 1519.
- Micheals E., Handfield-Jones H, Axelrod B (2001). *The War for Talent*, Harvard Business School Press Boston.
- Minchington B (2010). *Employer Brand Leadership - A Global Perspective*, Collective Learning Australia, Australia.
- Mobley GM, Jaret C, Marsh K, Lim YY (1994). Mentoring Job Satisfaction, Gender and the Legal Profession. *Sex Role*, 31(1-2):79-98.
- Oh IS, Suh YW, Shin KH (2004). The conceptualization of internal/external career movement and identification and measurement of their antecedents. *Korean J Psychology*, 17(2): 279-304.
- Seibert SE, Crant JM, Kraimer ML (1999). Proactive Personality and Career Success. *J Applied Psychology*, 84(3): 416-427.
- Suh KS, Park DS, Kim TH, Kim BH (2003). The Effects of Individual and Organizational Career Management on Career Satisfaction, Prospect, and Commitment. *Management Studies*, 32(6): 1715-1739.
- Svejenova S (2005). The path with the heart: Creating the authentic career. *J Management Studies*, 42(5): 947-974.

2013년 04월 10일 접수

2013년 05월 20일 1차 논문수정

2013년 06월 05일 2차 논문수정

2013년 06월 10일 3차 논문수정

2013년 06월 15일 논문게재확정