

## Original Article

<https://doi.org/10.12985/ksaa.2024.32.3.079>  
ISSN 1225-9705(print) ISSN 2466-1791(online)

## 항공기업 조직원의 직무불안이 이직의도에 미치는 영향: 조직지원인식과 직무의 결합된 조절 효과

임미란\*, 이희찬\*\*

### The Influence of the Perception of Job Insecurity on Turnover Intention for Airline Employees: Testing the Moderated Moderation Effects of Perceived Organizational Support and Departments

Mi-ran Lim\*, Hee-chan Lee\*\*

#### ABSTRACT

The purpose of the paper is to study the turnover intention of employees during the phenomenon of job insecurity. The paper examines the direct effect of job insecurity on turnover intention and the moderating role of perceived organizational support and departments in this relationship. The analysis has been done using the PROCESS macro. with the empirical data of employees of FSC(Full Service Carrier) airlines. The conclusions of this article are as follows. The paper finds that job insecurity is an antecedent to the turnover intention. This relationship is explained by perceived organizational support in detail by departs. Besides, the study establishes perceived organizational support and departs as moderator, and with high POS, strength of the relationship of job insecurity on turnover intention will be increased and varied depending on the departs. Through this findings can provide important implications as a basis for restoring organizational resilience and employee awareness, which can help in stable operation of the company.

**Key Words** : Job Insecurity(직무불안), Turnover Intention(이직의도), Perceived Organizational Support(POS: 조직지원인식), Departments(직무), Moderated Moderation Effect (결합된 조절효과)

#### 1. 서 론

3년여 간의 코로나로 각국 정부는 항공기업에 세금 납부 유예 및 감면, 임금 보조금 지급 등의 2,430억 달

리의 금융지원을 시행하고(IATA, 2021), 항공기업들은 시스템 및 인력 운영을 최소화하여 급격한 혼란에 효과적인 대응으로 운영관리해 왔다. 이후 2023년 5월 세계보건기구(WHO)의 공중 보건 위기 상황(PHEIC) 종료 선언으로 각국 정부의 규제가 완화되면서 많은 항공기업들이 중단하고 축소했던 항공노선을 증편하여 하늘길이 활짝 열렸다. 이러한 능동적인 정책변화로 항공 수요가 증가하고 있어(Jeon et al., 2023), 국제항공 운송협회(IATA)에서는 2024년 해외여행객을 40만 명으로 추정하고 있으며, 이는 항공산업의 일자리 수요

Received: 19. Jul. 2024, Revised: 31. Jul. 2024,

Accepted: 19. Aug. 2024

\* 대한항공 과장(호텔관광경영학 박사)

\*\* 세종대학교 호텔관광경영학과 교수

연락처 E-mail : agathalim76@gmail.com

연락처 주소 : 서울시 국회대로 597

증가를 의미한다고 볼 수 있다. 하지만, 항공기업들은 뉴노멀 시대의 조직 전반의 구조적 전환에 따른 전략적 경영 대응에 직면해 있다. 코로나 이후 항공기업 종사자들은 직업을 잃거나, 소득이 급격히 감소하였다(Deveci et al., 2022). 특히, 국내 항공기업의 경우에는 조직원 감원은 거의 없었으나, 휴업으로 인해 코로나 이후 사회, 경제적 삶에 악영향을 미쳐 조직구성원들의 행태와 인식이 변화하면서 인력구조 중심의 서비스를 이루는 항공기업의 선제 대응을 위한 조직 운영의 필요성을 제기한다. 뉴노멀이 항공산업에 미치는 영향이 총체적인 만큼, 효율적인 조직의 운영관리를 위해 조직원들의 인식과 행태를 살펴보고자 하는 시도는 필수적이다. 특히, 현재 국내 대형 항공사 두 곳은 기업 결합을 진행하고 있어, 조직원들의 행태에 더욱 주목해야 한다.

코로나로 인한 각국의 봉쇄 정책으로 경제적 마비를 불러일으켜 기업의 생산능력 저하로 조직원들의 근무 시간과 급여가 삭감되고, 많은 일자리를 위협에 빠뜨렸다. 특히, 높은 이직률 문제에 지속적으로 직면해 있는 항공기업(Chen and Kao, 2011; Chen and Chen, 2012; Shehada, 2015; Tarasova et al., 2018)의 조직원들은 이러한 어려운 외부 환경으로 인해 더욱 부담을 느끼고, 궁극적으로 조직을 떠나려는 이직 의사를 표명할 가능성이 높다. 이러한 조직원들의 이직의도는 항공 운영시스템에 대한 지속적인 위협이기 때문에 기업의 운송 운영 능력을 악화시킬 수 있다. 하지만, 이와 같은 어려운 시기에 조직으로부터 조직이나 부서 수준에서 받는 지원은 그들이 처한 어려움을 극복하는데 도움이 되고, 부정적 영향을 완화해 조직적 지원을 많이 경험한 조직원은 지원을 덜 경험한 조직원보다 이직할 가능성이 더 낮다.

또한, 항공기업은 특화된 직무 특성의 산업군으로 분류되어, 전문 교육을 이수한 조직원으로 운영관리를 한다. 항공기업은 항공기 운항을 위해 지상에서 운영을 돕는 운영본부, 정비, 화물 및 판매 영업 등을 담당하는 조직원들과 항공기에 탑승하여 국내외 업무를 담당하는 운항 및 객실 승무원들로 구성되어 있다. 운항 및 객실 승무원들의 경우에 항공기라는 특수한 근무 환경으로 인해 수행하는 업무의 형태와 근무 시간 등의 업무 강도가 일반 직무와는 달라 직무 관련 스트레스 정도가 다를 수 있어, 이직 가능성에 대한 인식 또한 다를 수 있다.

따라서, 본 연구는 이러한 조직원들의 행태를 더욱 면밀히 살펴보고자 국내 대형 항공사 두 곳의 조직원들을 대상으로 직무 불안과 이직의도 간의 관계를 알아보고, 이 관계가 조직지원 인식과 직무에 따라 차이가 있는지 실증적으로 고찰하고자 한다. 이를 통해 현실성 있는 대안을 제시함으로써, 항공기업이 여객 수요 회복에 따른 선제적 조직관리로 경쟁력을 확보해 실적 개선을 이룰 수 있을 것이다.

## II. 이론적 배경 및 연구방법

### 2.1 이론적 배경

#### 2.1.1 직무불안

직무불안은 직무의 상실이 임박해 이를 직면한 조직원이 직장의 연속성에 대한 전반적인 우려를 나타내는 것으로(Keim et al., 2014), 조직 내 지속적인 고용 및 안전에 관련된 비자발적 변화를 포함한다(Greenhalgh and Rosenblatt, 1984). 직무불안의 개념을 다차원적 관점에서 최초로 정립한 Greenhalgh and Rosenblatt(1984)는 직무불안을 직무의 일부나 전체와 관련된 위협적 상황에서 그에 대응하는 지각된 무력감이라고 정의하고, 가치 있는 직무 특성의 상실 가능성이 간과되고 있음을 강조하였다. 직무불안이 객관적인 현상이라기보다는 개인의 수준에서 발생하는 주관적인 인식으로 바라본 Hellgren et al.(1999)은 그 구성개념을 고용 상황 전체의 손실이 예상되는 위협인 양적 측면과 직무의 가치 있는 특성을 잃을 것이라는 위협을 인식하는 질적 측면의 직무불안으로 구분하였다. 먼저, 양적 직무불안은 조직에서의 해고, 다운사이징, 구조조정 등으로 인해 일자리를 찾지 못하는 상황으로 인해 발생한다(De witt, 1999). 코로나19 팬데믹과 같은 상황에서는 기업이 공급망 중단으로 소비자 수요가 감소하여 재정적 불안정 문제로 어려움을 겪으면서 경제적 불확실성이 가중되어, 각 기업들은 생존을 위해 해고, 구조조정 등으로 이어지는 전례 없는 어려움에 직면했다. 조직원들에게 실직과 재정적 위협은 스트레스와 불안을 더욱 악화시켜 직무소진과 직무불안의 수준은 높아진다(Probst et al., 2018). 양적 직무불안은 일시적이거나 장기적으로 조직에 대한 소속감을 무력화시키기도 하지만(Riana et al., 2017), 일부 조직원들은 이런 상황에서도 직무를 계속 유지할 수

있다는 믿음이 있기도 하고, 객관적 위협을 받지 않는 조직원인 경우에도 불확실성에 대해 인식하기도 한다(Mishra and Spreitzer, 1998).

질적 직무불안은 근로 조건 악화, 경력 기회 부족, 급여 개발 감소 등 고용 관계의 질 저하에 대한 위협으로 인식되는 것으로(Hellgren et al., 1999), 조직원이 직무 환경의 변화로 인해 혼란스럽거나 위협에 처해 있다고 인식하게 되면, 조직원들은 직무에 대한 불안감이 증가한다(Abildgaard et al., 2018). 팬데믹은 조직이 변화하는 시장 수요와 소비자 선호도를 충족하기 위해 전환함에 따라 직무 역할의 변화도 촉발되어(Verma and Gustafsson, 2020), 의료, 전자상거래, 기술 등 일부 산업에서는 수요 급증으로 인해 의료 종사자, 배달서비스를 비롯한 온라인 관련 고객 서비스 등 특정 직무 역할이 급속히 확장되었으나, 숙박이나 소매, 여행업과 같이 소비자 대면 상호작용에 크게 의존하는 업종은 상당한 어려움에 직면하여 일자리 손실과 광범위한 격변을 초래했다. 또한, 가족의 건강과 안전에 대한 우려에, 감염에 대한 두려움이 결합된 형태로 더해져 불확실성이 더욱 증가하였다. 또한, 각 기업의 원격 근무 방식으로의 갑작스러운 전환으로 유연성과 자율성을 제공하기도 하지만, 의사소통의 어려움, 동료와의 단절감을 불러일으키는 동시에, 디지털 플랫폼에 신속히 적응하기 위한 업무 기술 향상이 요구되어진다. 이에 따라, 일과 가정생활 사이의 경계가 모호해져, 업무와 가사책임 사이의 균형을 맞추고 유지해야 하는 새로운 문제를 초래했다. 조직원들은 스스로가 자신의 직무 안정성에 위협이 되는 작업 환경을 평가하고 이러한 위협이 자신이 대처할 수 없는 경우 스트레스를 경험하는데(Sverke and Hellgren, 2002), 이 시기에 조직구성원들이 경험하는 스트레스 수준이 더 증가하였다(Chew et al., 2020).

직무불안은 두 차원에서 동시에 누적된 형태로 발생하기도 하지만(Sender et al., 2017), 개념적으로는 질적 직무 불안 대상의 범위가 양적 직무불안의 범위를 포함할 수 있다. 직무불안이 발생하면, 질적 직무불안은 양적 직무불안과 유사한 심리적 매커니즘을 통해 조직원의 태도와 행동에 광범위한 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Stynen et al. 2015; Vander Elst et al. 2014a, b). 하지만, 조직원들은 직무 자체의 상실에 의한 위협을 더 크게 느끼기 때문에(Reisel and Banai, 2002), 질적 직무불안보다 양적 직무불안

의 부정적 효과는 더 크다(Chirumbolo et al., 2017; Tu et al., 2019).

양적 직무불안은 직무긴장(job strain)을 유발하고, 이는 이직의도의 증가, 조직몰입 감소, 직무만족 감소 등 종업원의 태도 및 행동에 영향을 주며(Ashford et al., 1989), 질적 직무불안은 조직원 스스로의 능력, 자존감 및 건강 등에 대한 개인적 요인으로 발생하기도 해(Thau et al., 2007), 단기적으로 직업 만족도, 업무 몰입도, 조직헌신, 리더에 대한 신뢰에 영향을 미쳐(Handaru et al., 2021; Januartha and Adnyani, 2019), 결국 리더와 조직원 사이의 의견에 대한 오해는 심리적 웰빙이나 업무성과에도 영향을 미치며, 장기적으로는 조직을 떠나려는 의도에 영향을 미치게 된다(Ashford et al., 1989; Arnold and Feldman, 1982; King, 2000; Kinnunen et al., 2000; De Cuyper and De Witte, 2005; Huang et al., 2017).

조직원들은 위협 상황에 처하게 되면, 업무 수행 시 이를 탐색해 위협에 대처하는 행동에 집중하게 된다. 따라서, 조직의 규모나 구조 또는 작업 방식을 변경해야 하는 격동적인 현 경제 시대에는 두 차원의 직무불안이 동시에 나타나, 그에 따른 태도 변화가 더 클 것으로 예상된다. Hijzen and Menyhert(2016)의 OECD 보고서에서 직무불안으로 조직원에게 초래할 영향력에 주목해 왔다. 따라서, 본 연구는 직무불안을 고용 상황 전체의 손실이나 직무의 가치 있는 특성을 잃을 수 있는 위협 상황으로 인한 개인의 주관적인 인식 수준으로 정의하고, 업무와 관련된 부정적인 태도 및 행동에 관해 연구하고자 한다.

### 2.1.2 이직의도

기업은 핵심 조직원들이 조직을 떠나게 되면 생산성, 서비스 품질과 조직원들의 사기에 영향을 끼칠 뿐만 아니라, 업무 교체에 따른 비용, 새로운 직원 채용과 교육, 남은 조직원들의 스트레스 관리 등의 직간접적 비용이 발생하게 되어(Dess and Shaw, 2001), 조직 내 여러 분야에 영향을 미쳐, 업계에서 경쟁우위를 유지하기 위해 효과적인 인적자원 관리를 필요로 하게 된다.

조직원의 이직은 의도에서 전환되는 과정을 포함하여, 계획된 행동을 결정하는 과정(Ajzen, 1991; Vardaman et al., 2015)으로 진행된다. 이직 행동 결정에 결정적 영향을 미치는 이직의도는 직장을 떠나기 전 개인

의 의사 결정 마지막 단계로(Hom et al., 1984), 가까운 미래에 회사를 떠나려는 욕구와 다른 회사로 이동하려는 욕구를 말하며(Chung et al., 2017), 이직에 대한 단순한 욕망에서 진지한 생각, 의사 결정 및 실제 계획에 이르기까지 특정 행동을 수행하려는 점진적인 결심을 의미한다(Takase, 2010). 또한, 이직의도는 이직에 대한 개인의 인식과 감정을 반영하는 계획된 심리상태로 간주되기도 한다(Chang et al., 2024). 조직원들은 이직 의사를 표현하기 전에 현재 직업을 확인하고, 회사와 직장 얼마나 만족하는지, 떠나면 어떤 일이 일어날지 생각하고, 다른 옵션을 살펴보는 등의 단계를 거친 후 결정하게 된다(Hom et al., 2012). 조직원들은 조직에 불만족을 느끼거나 더 나은 직업을 갖는 것 외에 임신, 이사, 자녀 교육에 대한 우려로 이직을 고려하기도 한다(Lee and Michell, 1994; Lee et al., 2008). 이직의도는 이러한 현실적 문제에 더해, 조직 및 개인 수준의 요인에 따라 달라질 수 있어(Allen et al., 2005; Griffeth et al., 2000; Hom and Griffeth, 1995; Hom et al., 2012), 역동적으로 변화하는 근무 환경에 따른 조직원의 반응 및 이로 인한 스트레스 측면의 이직의도를 살펴보면 다음과 같다.

조직의 분위기나 규모 변화와 같은 조직적 요인은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치고(Mobley et al., 1979), 조직 내 소셜 네트워크 위치도 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나(Vardaman et al., 2015), 조직의 변화를 받아들여 수용하는 것은 직무 불만이나 이직의도에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(Wanberg and Banas, 2000). 다양한 조직 내 변화는 변화와 관련된 계획이나 빈도가 증가하게 되면 심리적 불확실성을 증가시켜 이직의도에 정(+)의 영향을 미쳤다(Rafferty and Griffin, 2006).

고용주와 조직구성원의 대표적인 스트레스 요인으로 간주되는 직무 및 소득 수준의 불안정으로 직무 불안감이 증가해 이직의도가 증가하며(Cheng and Chan, 2008; Sverke et al., 2002), 연령이나 근무 기간도 이직 의도에 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다(Hanafiah, 2014). 또한, 직무불안은 직무만족, 조직몰입, 직무성과, 직무탐색 행동 등의 직무 태도 및 행동에 부정적 영향을 미쳐, 이직의도를 증가시키며(Ashford et al., 1989; Arnold and Feldman, 1982; King, 2000; Kinnunen et al., 2000; De Cuyper and De Witte, 2005; Huang et al., 2017), 지각, 결

근, 퇴직과 같은 실제 이직 행동을 불러와(Holtom et al., 2008), 기업은 사전에 조직원의 이직의도를 통해 이직 행동을 가장 잘 예측할 수 있다.

조직원들은 팬데믹과 같이 급변하는 상황에서 일자리를 잃을 위기에 처할 수도 있고, 스스로의 직무 가치 특성을 잃을 수도 있어 이를 위협 상황으로 인식하게 되면 부정적인 생각에 몰입하기도 한다. 이러한, 이직 의도는 이직행동으로 발전할 수 있어 조직에 막대한 손실과 비용을 발생시킬 우려가 있다. 기업이 경영환경의 변화 속에서 안정적으로 지속 가능 경영을 하기 위해 핵심 우수 인력을 유지하고 확보하는 일은 매우 중요하다. 이에, 본 연구는 전혀 없는 도전과 불확실성의 상황에서 직무불안이 이직 의도에 미치는 영향에 대한 이해를 심화시키고자 한다. 이러한 변수 간의 상호 관계를 면밀히 조사하여 조직을 떠나는 행동에 앞서 이러한 결심으로 이어지기 전에 이직의도를 파악하여 조직원들의 역량을 확보해 조직을 관리할 수 있을 것이다.

따라서, 본 연구에서는 이직의도를 급변하는 환경 속에서 이직을 실행하기 전 이직에 대한 개인의 인식과 감정을 반영하는 계획된 심리상태로 정의하고, 선행 연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 조직원이 직무불안을 인식할수록 이직의도는 증가할 것이다.

### 2.1.3 조직지원 인식의 조절효과(2원 상호효과) 및 조직지원인식과 직무의 결합된 조절효과(3원 상호효과)

조직지원 인식(perceived organizational support : POS)은 사회적 교환관계인 조직과 개인 사이의 교환을 통해 발생하는 것으로(Arasanmi and Krishna, 2019), 조직이 구성원들의 기여도와 노력에 가치를 부여해 인정해 주고, 그에 따른 보상과 복지를 제공하는 것에 대한 구성원들의 총체적 인식이다(Eisenberger et al., 1997). 메타분석을 통해 조직지원 인식을 조직 차원의 지원과 감독자의 지원으로 바라본 Rhoades and Eisenberger(2002)는 조직의 보상이나 조직원이 선호하는 업무 환경과 같은 조직적 지원으로 조직원이 업무를 효율적으로 수행하고 스트레스 상황을 관리할 수 있으며, 조직의 대리인 역할을 하는 감독자는 부하 직원의 성과를 지시하고 평가할 책임이 있어(Eisenberger et al., 1986; Levinson, 1965),

조직원 자신에 대한 감독자의 호의적 또는 비우호적 성향을 조직 지원을 나타내는 지표로 간주하였다.

고용주는 항상 조직원의 몰입, 참여, 헌신을 기대하고, 조직원은 고용주가 심리적 웰빙을 돌봄으로써, 그들의 감정을 상호 교환하기를 기대하지만(Arasanmi and Krishna, 2019; Singh, 2020), 개인과 조직 간의 관계는 상호주의에 따라 유지되기 때문에, 교환의 성격에 따라 좋을 수도 있고, 부정적일 수도 있어(Arasanmi & Krishna, 2019), 일반적으로 조직원 개인이 조직의 지원으로 상호작용에 참여할 때, 의무감을 갖게 되고, 타인과 조직에 긍정적인 행동을 하게 된다(Karatepe and Olugbade, 2017; Eisenberger et al., 2001). 하지만, 고용 상황이 예측 불가능하게 되어 조직원들이 공정성에 집중해 더욱 민감한 반응을 보여, 이를 공정하다고 인식하게 되면 조직에 대해 긍정적이고, 친화적인 행동에 몰입하게 된다. 하지만, 불공정하다고 여기게 되면 자기 보존을 위해 행동하거나 더 경쟁적으로 행동하게 된다(Van den Bos and Lind, 2002).

조직원들은 소속 조직이 개인의 기여를 가치 있게 여기고, 개인의 행복에 관심이 있다고 믿어(Eisenberger et al., 1986), 조직의 지원을 크게 인식하는 조직원은 직장에서 더 좋은 기분을 느끼고, 자신의 업무를 더 즐겁게 받아들여, 피로, 소진, 불안, 두통과 같은 긴장 증상을 덜 겪으며(Rhoades and Eisenberger, 2002), 조직원 본인의 내재된 감정으로 인해 긍정적 감정을 불러일으켜, 역할 내·외의 성과가 증가하며 조직에 헌신하는 것으로 나타났다(Eisenberger et al., 2016). 이러한 조직지원에 대한 긍정적 감정은 사회적 교류 관계로 이어지며, 긍정적인 결과를 가져와(Blau, 1964; Gouldner, 1960), 조직원의 통제력은 강화되고, 직무불안은 완화되는 것으로 나타났다(Bal et al., 2010; Bohle et al., 2018).

Meyer and Allen(1984)은 실증연구를 통해 조직 지원 인식을 높게 느끼는 조직원이 직무의 역할 요인을 충족하기 위해 더 많은 노력을 기울이고, 이직의도가 줄어들며, 조직효과성의 향상을 기대할 수 있음을 밝혔다. 또한, 조직원들은 조직지원 인식이 높을수록 더 위험을 감수하면서 더 많은 일을 수행할 의향이 있으며(Neves and Eisenberger, 2014), 이직의도는 감소하는 것으로 나타났다(Li et al., 2019). 특히, 팬데믹과 같은 어렵고 어려운 시기에 감독관으로부터 부서

수준이나 조직 수준에서 그들이 받는 지원은 이러한 어려움에 대처하는 데 도움이 되고, 웰빙에 대한 영향을 완화하는 것으로 나타났다(Miller et al., 2024; Jung et al., 2020). 따라서, 조직지원을 크게 인식하는 조직원은 조직에서 수행해야 할 의무감을 더 많이 느낄 가능성이 높아, 직무의 불확실한 위협 상황에서 다른 조직에서 일자리를 찾거나, 다른 조직으로의 이직을 수락할 가능성이 적다.

선행 연구를 살펴본 결과, 조직지원인식은 조직원의 스트레스를 조절할 수 있어, 조직원의 이직의도는 사회적 환경에서 마주하는 조직과 구성원 간의 잠재적인 관계를 고려해야 한다. 특히, 항공기업은 특화된 직무 특성의 산업군으로 분류되어, 전문 교육을 이수한 조직원으로 운영관리한다. 항공기업은 항공기 운항을 위해 지상에서 운행을 돕는 운영본부, 정비, 화물 및 판매 영업 등을 담당하는 조직원들과 항공기에 탑승하여 국내외 업무를 담당하는 운항 및 객실 승무원들로 구성되어 있다. 특히, 운항 및 객실 승무원의 경우에는 두 항공사가 소유하고 있는 항공기에 따라 항공사의 운영이 변화한다. 이에 더해, 항공기라는 특수한 공간에서 대면 서비스로 인한 감염 위험을 타 직무보다 높게 인식할 수 있다. 따라서, 운항 및 객실 승무원들의 경우에 수행하는 업무의 형태와 근무 시간의 강도가 일반 직무와는 달라, 팬데믹과 같은 상황에서 일자리를 잃을 위기에 처하거나 본인의 직무 가치 특성을 잃을 것이라는 위협 상황으로 인식해 부정적인 생각에 집중하게 되어, 이직 가능성에 대한 인식 또한 일반 사무직군과 다를 수 있다.

결론적으로 본 연구는 조직지원인식을 조직과 개인 사이의 교환을 통해 효율적으로 업무를 수행하고, 스트레스를 관리할 수 있는 조직 및 감독자의 지원에 대한 개인의 인식으로 규정하고, 직무불안이 이직의도에 미치는 영향력에서 조직지원인식의 차이는 직무에 따라 다를 수 있어, 이상의 논의를 바탕으로 다음의 연구가 설을 제시하였다.

가설 2. 조직원이 직무불안을 인식할수록 이직의도가 증가하는 관계는 조직지원인식에 따라 다를 것이다.

가설 3. 조직원이 조직지원인식에 따라 직무불안을 인식할수록 이직의도가 증가하는 관계는 직무에 따라 다를 것이다.

## 2.2 연구 방법

### 2.2.1 연구의 모형

선행 연구를 바탕으로 구성한 연구모형은 Fig. 1과 같다. 본 연구는 항공기업 종사원들을 대상으로 그들이 경험하는 직무불안정이 이직의도에 미치는 영향이 조직 지원인식에 따라 다른지 조절효과 분석을 실시하고, 이런 관계가 직무에 따라 차이가 있는 지 두 조절변수의 결합된 효과(moderated moderated effect)를 분석하고자 한다. Hayes(2022)는 이러한 모형을 조절된 조절 모형(moderated model)으로 명하고, 두 조절변수의 결합된 조절효과 분석에 따른 조건부 효과의 이해에 주목해 왔다.

따라서, 본 연구는 Hayes(2022)의 Process macro. model 중 연구모형에 부합하는 model 3을 선택해 부트스트랩 표본수는 10,000으로, 신뢰구간은 95%로 설정하여 진행하였다.

### 2.2.2 연구의 대상자 및 변수의 측정

본 연구는 국내 대형 항공기업(FSC: full carrier service)인 대한항공과 아시아나항공 조직원들을 대상으로 구글 설문지를 실시하여 자료를 수집하였다(2021년 6월 4일~6월 18일). 총 882부를 배포해 유효한 것으로 판명된 850부를 연구에 사용하였다. 연구의 모든 변수는 항공기업의 특성을 고려하였으며, 리커트 5점 척도를 사용해 측정하였다(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다). 각 변수의 측정은 Table 1과 같다.

## III. 연구의 실증 분석

### 3.1 대상자의 일반적 특성

설문을 통해 수집된 자료를 이용한 인구통계학적 특

Table 1. Component

Component	Scale	Number	Source
Job insecurity	Likert scale (5)	5	Brockner et al. (1992) Park and Lee (2004) Won and Tak (2017)
Perceived organizational support		8	Eisenberger et al. (1997) Bae(2018)
Turnover intention		5	Dalton and Todor (1993) Han et al.(2014)
Demographic characters	Nominal & Ratio	7	

성을 직무로 구분한 결과는 Table 2와 같다. 표본의 직무별 구성비는 총 850명 중 승무직(운항/객실)은 518명(60.9%), 일반직은 332명(39.1%)이었으며, 남성 161명(18.9%), 여성은 689명(81.1%)이었다. 응답자의 나이는 20대 83명(9.8%), 30대 278명(32.7%), 40대 396명(46.6%), 50대 88명(10.4%), 60대 이상은 5명(0.6%)이었다. 학력은 전문대졸 84명(9.9%), 대졸 629명(74.0%), 대학원(재) 졸 이상은 137명(16.1%)이었다.

직급은 사원(승무원) 136명(16.0%), 대리(부사무장) 279명(32.8%), 과장(사무장) 311명(36.6%), 차장(선임 사무장) 95명(11.2%), 부장(수석 사무장)급 이상은 29명(3.4%)이었으며, 근무 연한은 5년 미만 47명(5.5%), 5년 이상~10년 미만 131명(15.4%), 10년 이상~15년 미만 146명(17.2%), 15년 이상~20년 미만 157명(18.5%), 20년 이상은 369명(43.4%)으로 나타났다.

### 3.2 연구 변수의 타당성 및 신뢰성

본 연구의 사용되는 변수들의 측정 항목에 대한 타당성 확인을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인 추출은 공통성 0.4 이상, 고유값(eigen-value) 1 이상을 기준으로 Varimax 회전 방법을 사용하여 주성분을 추출하였으며, 측정 도구의 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.6 이상을 기준으로 검토하였다.

먼저, 5개의 측정 항목으로 이루어진 직무불안정의 탐색적 요인분석 실시 결과, 단일요인으로 추출되었으며, 고유값은 3.531, 분산 설명력은 70.628이었다. 조직

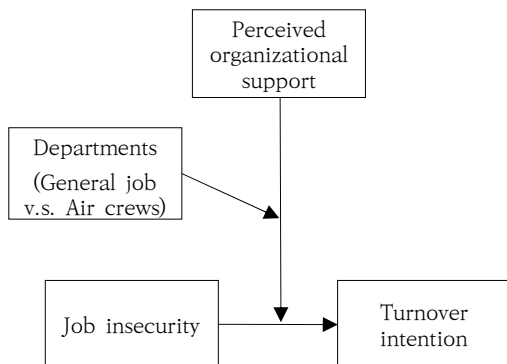


Fig. 1. Research model

Table 2. Demographic characteristics of the participants

Department		N(%)				
		Total 850 (100)	General job		Air crews (Cockpit & Cabin)	
			332(39.1)		518(60.9)	
			A	B	A	B
Airlines			180(54.2)	152(45.8)	284(54.8)	234(45.2)
Gender	Male	161(18.9)	46(25.6)	29(19.1)	58(20.4)	28(12.0)
	Female	689(81.1)	134(74.4)	123(80.9)	226(79.6)	206(88.0)
Age	20~29	83(9.8)	16(8.9)	4(2.6)	48(16.9)	15(6.4)
	30~39	278(32.7)	58(32.2)	44(28.9)	93(32.7)	83(35.5)
	40~49	396(46.6)	75(41.7)	93(61.2)	101(35.6)	127(54.3)
	50~59	88(10.4)	29(16.1)	11(7.2)	39(13.7)	9(3.8)
	60 or more	5(0.6)	2(1.1)	0(0.0)	3(1.1)	0(0.0)
Education	Graduates of college	84(9.9)	18(10.0)	6(3.9)	50(17.6)	10(4.3)
	Graduates of university	629(74.0)	133(73.9)	131(86.2)	175(61.6)	190(81.2)
	Graduate school or more	137(16.1)	29(16.1)	15(9.9)	59(20.8)	34(14.5)
Position	Employee(flight attendant)	136(16.0)	26(14.4)	16(10.5)	60(21.1)	34(14.5)
	Deputy section chief(assist purser)	279(32.8)	56(31.1)	57(37.5)	74(26.1)	92(39.3)
	Section chief(Purser)	311(36.6)	62(34.4)	67(44.1)	85(29.9)	97(41.5)
	Deputy department head(senior purser)	95(11.2)	29(16.1)	11(7.2)	46(16.2)	9(3.8)
	Department head(chief purser) or more	29(3.4)	7(3.9)	1(0.7)	19(6.7)	2(0.9)
Duty career	1~4 years	47(5.5)	12(6.7)	2(1.3)	32(11.3)	2(0.9)
	5~9 years	131(15.4)	28(15.6)	22(14.5)	52(18.3)	28(12.0)
	10~14 years	146(17.2)	34(18.9)	16(10.5)	49(17.3)	47(20.1)
	15~19 years	157(18.5)	25(13.9)	45(29.6)	28(9.9)	59(25.2)
	20 years or more	369(43.4)	81(45.0)	67(44.1)	123(43.3)	98(41.9)

지원인식은 요인분석 결과 8개의 측정 항목 중 공통성이 0.4 미만으로 나타난 2개의 측정 항목을 제외한 6개 항목의 요인분석 재실행 결과, 단일요인이 도출되었다. 고유값은 3.173, 분산 설명력은 61.885이었다. 다음으로 이직의도 5개의 측정 항목의 요인분석 결과, 단일요인이 도출되었으며, 고유값 3.318, 분산 설명력은 66.367이었다. 따라서, 연구 변수에 대한 측정 항목은 타당성이 있는 것으로 판단되어, 신뢰성 분석을 위해 변수별 Cronbach's  $\alpha$  값을 살펴보면 다음과 같다. 직무불안은 0.896, 조직지원인식은 0.876, 이직의도는 0.864로 각 측정 항목의 신뢰도가 확보되었다. 주요

연구 변수들의 타당성 및 신뢰성 분석 결과는 Table 3과 같다.

### 3.3 가설의 검정

PROCESS macro의 model 3번 모형은 PROCESS 프로그램에서만 분석할 수 있으며, 독립변수(X)→종속변수(Y)의 관계에서 조절변수의 단순 조절효과(2원 상호효과) 및 두 개의 조절변수가 결합하여 X→Y 관계를 조절하는 조절된 조절 모형(moderated moderation model)이다(Hayes, 2022). PROCESS macro의 프로그램은 하위집단 분석 시에 집단별 표본 수와 관계없이

Table 3. Results of factor analysis

Factor	Variables	Factor loading		
		1	2	3
Job insecurity (JI)	JI01	.842		
	JI02	.810		
	JI03	.884		
	JI04	.842		
	JI05	.823		
Perceived organizational support (POS)	POS01		.758	
	POS02		.768	
	POS03		.784	
	POS04		.815	
	POS07		.785	
	POS08		.810	
Turnover intention (TI)	TI01			.855
	TI02			.829
	TI03			.793
	TI04			.854
	TI05			.735
Eigen-value		3.531	3.173	3.318
Variance (%)		70.628	61.885	66.367
Cronbach' $\alpha$		0.896	0.876	0.864

사용할 수 있어 통계적 유의성이 표본 수에 영향을 받지 않으며, 조절변수가 연속형인 경우에도 연속형 변수를 인위적으로 범주화시킬 필요가 없다. 따라서, 본 연구에서는 선행 연구를 통해 직무불안(X)이 이직의도(Y)에 유의한 영향을 미치는 효과가 조직지원인식(W)과 직무(Z) 별 차이가 있을 것으로(moderated) 예상되어 model 3 번의 결합된 조절효과 검정을 실시하였다(식 1, 2).

본 연구의 모형인 Model 3번에 따른 결합된 조절효과에 관한 회귀방정식은 식 1과 같으며, 직무불안이 이직의도에 미치는 영향에서 조직지원인식과 직무에 따른 조건부 효과의 크기는 식 2와 같다. 식 2에서 보면 직무불안이 종속변수인 이직의도에 미치는 영향은 직무( $b_1 + b_5$ )와 조직지원인식( $b_4 + b_7 Z$ )에 따라 달라지는

것을 알 수 있다. 따라서, 본 연구는 Model 3번의 수행 결과로 산출된 자료를 통해 회귀계수를 이용한 변수 간의 관계성 분석으로 직무불안에 따른 이직의도에 미치는 영향의 유의성(단순직접효과)과 조직지원인식의 조절효과(2원상호효과) 및 조직지원 인식과 직무의 결합된 조절효과(3원상호효과) 분석을 진행하여 가설의 검정 결과를 최종적으로 도출하였다.

### 3.3.1 직무불안, 이직의도의 관계에서 조직지원 인식의 조절효과(2원 상호효과) 및 조직지원 인식과 직무의 결합된 조절효과(3원 상호효과) 분석 결과

조직지원인식의 조절효과를 분석한 결과는 다음과 같다.

Table 4에서 직무불안이 이직 의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(.384,  $p < .01$ ). 직무불안과

Table 4. Moderated moderation effects of perceived organizational support and departments

Moderated moderation effects					
Y : Turnover intention					
Variables	$\beta$	SE	t	95% CI	
				LL	UL
Constant	.366	.111	3.306**	.149	.584
JI	.384	.111	3.442**	.165	.602
POS	.007	.113	.060	-.216	.229
JI×POS	.331	.111	2.986**	.113	.549
Dept.	-.213	.066	-3.235**	-.342	-.084
JI×Dept.	-.034	.066	-.510	-.164	.096
POS×Dept.	-.107	.067	-1.603	-.238	.024
JI×POS×Dept.	-.148	.063	-2.346*	-.271	-.024
$R^2$ chg : .005, F = 5.505( $p < .05$ )					

$R^2 = .177$ , F (7,842) = 25.873\*\*\*.

JI(Job insecurity), Dept.(Department), POS(Perceived organizational support).

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

$$\begin{aligned}
 \text{식 1.} \quad \hat{Y} &= i_{\hat{Y}} + b_1 JI + b_2 W + b_3 Z + b_4 JI \cdot W + b_5 JI \cdot Z + b_6 WZ + b_7 JI \cdot W \cdot Z + e_{\hat{Y}} \\
 &= i_{\hat{Y}} + (b_1 + b_4 W + b_5 Z + b_7 WZ) JI + b_2 W + b_3 Z + b_6 WZ + e_{\hat{Y}} \\
 &= i_{\hat{Y}} + (b_1 + b_5 Z) JI + [(b_4 + b_7 Z) W] JI + b_2 W + b_3 Z + b_6 WZ + e_{\hat{Y}}
 \end{aligned}$$

$$\text{식 2.} \quad Q_{JI \rightarrow \hat{Y}} = b_1 + b_4 W + b_5 Z + b_7 WZ$$

(JI : 직무불안,  $\hat{Y}$  : 이직의도, W : 조직지원인식, Z : 직무)



Table 5. Conditional effects of perceived organizational support(POS) and departments

PATH	POS	Dept.	Effect	se	t	p	95% CI	
							LL	UL
Job insecurity → Turnover intention	-1.100 (16th)	General job	.148	.073	2.038	.042	.005	.290
	-1.100 (16th)	Air crews(cockpit & cabin)	.276	.059	4.693	.000	.161	.392
	.087 (50th)	General job	.366	.052	6.968	.000	.263	.469
	.087 (50th)	Air crews(cockpit & cabin)	.319	.041	7.721	.000	.238	.400
	.831 (84th)	General job	.502	.072	6.983	.000	.361	.643
	.831 (84th)	Air crews(cockpit & cabin)	.346	.048	7.220	.000	.252	.440

조직지원의 상호작용항이 유의한 것으로 나타나(.331,  $p < .01$ ), 조직지원 인식의 조절효과(2원 상호효과)가 있는 것으로 나타났다. 또한, 직무불안, 조직지원인식과 직무의 상호작용항(-.148,  $p < .05$ )과 상호작용에 따른  $R^2$  증가량도 유의하여(.005,  $p < .05$ ), 조직지원인식과 직무의 결합된 조절효과(3원 상호효과)가 나타났다.

따라서, 조직지원인식과 직무 특정 값의 조건부 효과는 살펴보면 다음과 같다(Table 5). 직무 불안이 이직 의도에 미치는 정(+)의 효과는 조직지원인식 저·중·고 그룹에 따른 직무별 효과가 모두 유의한 것으로 나타났다. 먼저, 조직지원인식에 따른 직무별 효과를 살펴보면 다음과 같다. 조직지원인식이 낮은 그룹의 경우 운항/객실 승무직(.276,  $p < .001$ )이 일반직(.148,  $p < .05$ )보다 직무불안으로 인해 이직의도가 더 높았으며, 조직지원인식 중간그룹과 높은 그룹은 직무불안으로 일반직 종사자(.366, .502,  $p < .001$ )가 운항/객실 승무직(.319, .346,  $p < .001$ )보다 이직의도는 높게 나타났다. 이러한 조직지원에 따른 직무의 효과는 결합된 조절효과가 유의하여 모두 통계적으로 서로 다르다.

또한, 결합된 조절효과가 유의하면 그 해석은 조절효과와 대칭성(symmetry in moderation)으로 제1 조절변수(primary moderator)와 제2 조절변수(secondary moderator)는 교환하여 이해할 수 있으며(Lee, 2020), 효과의 크기 비교도 가능하다. 따라서, 직무에 따른 조직지원 인식별로 효과를 살펴보면, 일반직과 운항/객실 승무직의 경우에 조직지원 인식이 증가할수록 직무불안정도로 이직의도가 증가하는 효과가 더 큰 것으로 볼 수 있다. 직무불안→이직의도의 경로에서 조직지원 인식과 직무의 결합된 조절효과를 그림으로 살펴보면 Fig. 2와 같다.

종합적으로, 항공기업 조직원들이 직무불안을 인식할수록 이직의도가 증가하는 관계는(단순 직접효과) 조

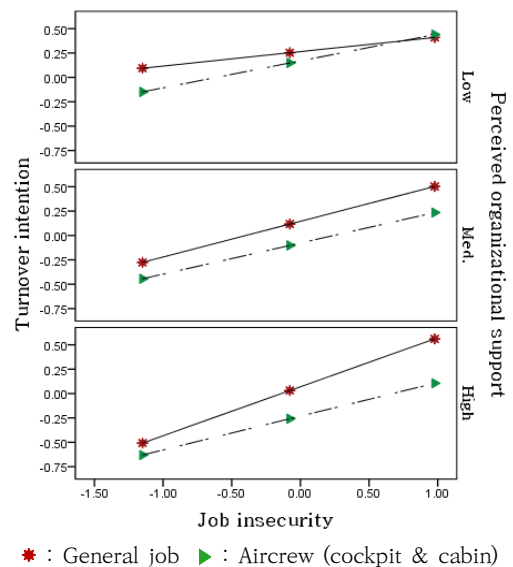


Fig. 2. Conditional effects of perceived organizational support and departments

조직지원 인식이 증가할수록 더 커지며(조절효과), 이는 직무에 따라 서로 다른 것으로 나타나(결합된 조절효과), 가설 1, 2, 3은 채택되었다.

## IV. 결 론

### 4.1 연구의 결론

항공기업 조직원들을 대상으로 한 이 연구에서 직무불안의 직접효과와 조직지원 인식의 조절효과가 모두 유의한 것으로 나타나, 직무불안을 인식할수록 이직의도가 증가하는 관계가 조직지원인식이 증가할수록 더 커지는 것으로 확인되었다. 이러한 조직지원인식의 조절효과를 세밀히 살펴보기 위해 직무변수를 투입하여

분석한 결과는 다음과 같다.

조직지원인식과 직무의 결합된 조절효과(3원 상호효과)가 나타나, 조직지원인식 그룹별 직무의 차이가 있었다. 조직지원인식이 낮은 그룹의 경우, 운항/객실 승무직이 일반직보다 직무불안으로 인해 이직의도가 더 높았으며, 조직지원인식 중간그룹과 높은 그룹은 직무불안으로 일반직 종사자가 운항/객실 승무직보다 이직의도는 높게 나타났다.

따라서, 항공기업 조직원들이 직무불안을 인식할수록 이직의도가 증가하는 관계는 조직지원인식이 증가할수록 더 커지며, 이는 직무에 따라 서로 다른 것으로 확인되었다.

#### 4.2 선행 연구들과의 차별성

많은 연구에 따르면 직무 불안에 대한 조직원의 인식은 이직 의도에 강력한 정(+)의 영향을 미치고(Bajrami et al., 2021; Lee and Jeong, 2017), 조직의 지원이 업무 상황에 대한 직원의 태도와 행동에 영향을 미치는 정도를 결정해(Bal et al., 2010; Bohle et al., 2018), 조직의 지원으로 직무불안이 이직의도를 증가시키는 영향이 완화되는 것으로 나타났다(Bohle et al., 2018; Jiménez et al., 2017; Günelan and Ceylan, 2015). 하지만, 본 연구에서는 조직원들이 직무불안을 인식할수록 이직의도가 증가하는 관계가 조직지원인식이 높을수록 더 증가하는 것으로 나타났다. 일반직과 운항/객실 승무직 모두 조직지원인식이 증가할수록 직무불안으로 이직의도가 증가하는 효과가 더 컸다. 개인과 조직 간의 관계는 상호주의에 의해 유지되기 때문에, 교환의 성격에 따라 좋을 수도 있고, 부정적일 수도 있어(Arasanmi and Krishna, 2019), 항공기업이나 감독자가 제공하는 유익한 환경으로는 이직의도가 개선되지 않으며, 이를 부정적으로 받아들이는 것으로 나타났다.

본 연구는 학문적으로 직무불안과 이직의도 간의 관계에서 조직지원 인식의 조절역할의 특정 그룹별 차이를 심도있게 규명하였다는 데 의의가 있다. 직무불안이 이직의도에 미치는 직접효과는 연구 대상자 전원에게 동일한 영향력을 미칠 것이라는 것을 가정하지만, Process Macro.를 이용해 상황적으로 영향을 미치는 조직지원인식과 직무변수를 투입해 직접효과가 차이가 있는지를 자료의 변형 없이 파악할 수 있어, 항공기업 조직원이 인식하는 직무불안이 이직의도에 미치는 영

향 관계에 대한 이해를 심화시키고자 하였다. 또한, 본 연구로 조직지원 인식을 기준으로 한 조절효과를 직무별로 살펴봄으로써, 이직의도에 미치는 영향의 범위를 이론적으로나 실무적으로 그룹별 조직원의 특성을 세밀히 분석할 수 있어, 새로운 시각을 제공할 수 있다.

#### 4.3 실무를 위한 제언

항공기업이 코로나19 이후에 나타날 수 있는 조직원들의 인식 전환에 대응하는 것은 고객에게 안전 서비스를 제공하기 위한 필수 전제 조건이다. 본 연구로 안정적인 조직원 유지관리가 필수인 항공기업의 조직원들이 인식하는 직무불안이 이직의도에 미치는 영향이 심각한 문제임을 보였다. 일반적으로 업무 성과가 높은 조직원이 새로운 일자리를 더 쉽게 찾을 수 있어(Cheng and Chan, 2008; Parzefall and Coyle Shapiro, 2011; Lee and Jeong, 2017), 조직 내 중추적 역할을 하는 조직원들의 실제 이직 행동으로 이어질 수 있는 이직의도를 예방하는 것은 매우 중요하다. 현재 기업결합을 진행하고 있는 두 항공기업은 인수합병 이후 각 기업 조직 내 핵심 조직의 필수 인력 이탈을 최소화하는 것이 조직관리의 시작일 수 있다.

본 연구를 통해 항공기업 조직원이 경험하는 조직 내 발생하는 위협의 영향을 완화하기 위한 전략은 다음과 같다.

먼저, 다양한 직무 위협에 처한 조직원들의 이직의도를 줄이기 위한 노력으로 성과평가 및 보상에 대한 공정한 기준을 제시하여야 한다. 여행 수요 증가에 반해, 항공기업 조직원들의 이직의도 수준이 높은 것으로 나타나 현 인력 상황이 불안정하게 되면, 항공기업은 조직원 유지관리나 신입 직원 채용으로 인한 막대한 비용 발생으로 어려움을 겪을 수 있다. 특히, 신규 운항승무원 및 객실승무원의 교육과 육성에는 오랜 시간이 소요된다. 조직원들은 불확실한 시기에 공정한 대우에 더 많은 관심을 보이기 때문에, 공정한 성과평가나 보상은 조직원들에게 신뢰를 주고 안정적인 업무 수행을 이끌 수 있다.

또한, 항공기업은 직무불안으로 조직원들에게 미치는 부정적 영향을 상쇄하기 위해 자기 확인(self-affirmation) 등의 프로그램을 도입할 수 있다. 자기 확인은 조직 내 조직원 자신이 개인적인 가치에 순위를 매기고, 자신에게 가장 중요한 것을 선택해 그 가치가 자신에게 중요한 이유를 간략하게 작성하도록 구성되어

있다(Sherman and Cohen, 2006). Kinias and Sim (2016)의 연구에서도 위협 상황에서 조직원 개인이 자기 확인에 참여할 때 부정적인 태도와 행동을 보일 가능성이 줄어드는 것으로 나타나, 항공기업의 자기 확인 프로그램의 도입은 조직원 자신에 대해 긍정적으로 생각하고, 다른 동료와의 협력에 대한 더 큰 자신감을 일으켜, 직무불안의 위협에서 이직의도를 낮출 방안이 될 수 있다.

이러한 제안 사항은 조직의 지원과 직무별로 특성을 고려해 개선할 필요가 있다. 본 연구로 항공기업의 특정 직원 그룹이 조직의 지원이 있음에도 직무불안으로 인해 이직의도를 더 크게 경험할 위험에 처할 수 있다는 사실에 주목해야 한다. 이는 직무불안으로 이직의도가 증가하는 시기에는 전폭적인 조직의 지원으로 개선될 수 없음을 시사한다. 따라서, 항공기업은 조직원들에게 기존에 제공하던 복리후생 및 조직원들의 불만이나 조직이 겪는 변화에 대한 세부 사항, 목표와 가치를 인정해 주는 등의 지원을 직무의 차이를 기반으로 변경하고 개선해 조직원들에게 권한을 부여하고, 유익한 지식과 기술을 습득할 수 있는 건설적인 제안의 제공으로 업무에 적극적으로 참여하도록 하여 위협으로부터 조직원을 보호해야 한다. 이로써, 조직원들이 긍정적인 동기 부여를 이루게 되면 효율적으로 업무를 수행하고, 조직과의 관계를 긍정적으로 이끌어 항공기업이 조직 내 핵심 직원을 관리하고 유지하는 데 도움을 줄 수 있다.

이와 같은 인적자원 관리의 철저한 시행으로 직원의 인식 회복 기반을 통한 조직력 상승을 이뤄 수요 회복 단계에서 경쟁력 확보가 가능하다. 항공기업은 이러한 조직원 관리유지 정책 구조화로 항공산업의 기회와 위협을 관리해 뉴노멀 시대의 강자로 자리매김할 것이다.

#### 4.4 제한점 및 향후 연구

본 연구는 직무불안과 이직의도의 관계에 대한 새로운 근거를 제시했음에도 불구하고, 몇 가지 제한점을 가지고 있다.

본 연구는 자기 보고식(self-report) 설문지에 의존하였기 때문에, 향후 메타분석과 같은 방법론적 품질 도구를 이용한 연구가 필요하다. 또한, 특정 항공기업만을 대상으로 연구를 진행하여 다양한 기업을 대상으로 연구를 진행할 필요가 있다.

본 연구는 팬데믹 단계에 수행하여, 엔데믹으로 진입한 현 시기에서는 조직원들이 위기에 잘 적응하게

되어, 현 상황과 비교 연구할 필요가 있다.

이직의도에 영향을 미치는 다양한 예측 변수의 효과는 문화적 맥락에 따라 달라(Allen and Vardaman, 2017), 항공기업의 해외 전체 조직원에 관한 연구로 다층적인 다문화의 이해를 이룰 수 있다. 더 나아가, 다른 심리·사회적 위험과 직무불안 사이의 관계를 파악하는 것도 흥미로울 것이다.

## References

1. IATA, "IATA economics", International Air Transport Association, 2020, 2021, Available from: <https://.iata.org/economics>
2. Jeon, J. H., Sung, H. Y., Chon, S. A., and Jeong, G. H., "A study on improvement plans for flight and cabin crew fatigue management system after COVID-19 pandemic", *Journal of the Korean Society for Aviation and Aeronautics*, 31(1), 2023, pp.43-56.
3. Deveci, M., Çiftçi, M. E., Akyurt, İ. Z., and Gonzalez, E. D. S., "Impact of COVID-19 pandemic on the Turkish civil aviation industry", *Sustainable Operations and Computers*, 3, 2022, pp.93-102.
4. Chen, C. F., and Kao, Y. L., "The antecedents and consequences of job stress of flight attendants - Evidence from Taiwan", *Journal of Air Transport Management*, 17(4), 2011, pp.253-255.
5. Chen, C. F., and Chen, S. C., "Burnout and work engagement among cabin crew: Antecedents and consequences", *The International Journal of Aviation Psychology*, 22(1), 2012, pp.41-58.
6. Shehada, M., "Flight attendants turnover, length of service, and reasons for leaving", *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2(2), 2015, pp.355-364.
7. Tarasova, E. O., Stegnyy, V. N., Kurbatova, L. N., Okonskaya, N. K., and Getashvili, M. A., "A study of the relation between work and family life of Russian and American flight attendants", *Astra Salvensis*, 6(12),

- 2018, pp.221-232.
8. Keim, A. C., Landis, R. S., Pierce, C. A., and Earnest, D. R., "Why do employees worry about their jobs? A meta-analytic review of predictors of job insecurity", *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 2014, pp.269-290.
  9. Greenhalgh, L., and Rosenblatt, Z., "Job insecurity: Toward conceptual clarity", *Academy of Management Review*, 9(3), 1984, pp.438-448.
  10. Hellgren, J., Sverke, M., and Isaksson, K., "A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 1999, pp.179-195.
  11. De Witte, H., "Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues", *European Journal of work and Organizational Psychology*, 8(2), 1999, pp.155-177.
  12. Probst, Tahira M., Lixin Jiang, and Wendi Benson, "Job insecurity and anticipated job loss: A primer and exploration of possible", *The Oxford Handbook of Job Loss and Job Search*, 2018, pp.31-53.
  13. Riana, I., Minarsari, M., and Piartini, P. S., "Implications of job insecurity on job satisfaction and intention to leave. equities", *Journal of Economics and Finance*, 2017, pp.206-225.
  14. Mishra, A. K., and Spreitzer, G. M., "Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign", *Academy of Management Review*, 23(3), 1998, pp.567-588.
  15. Abildgaard, J. S., Nielsen, K., and Sverke, M., "Can job insecurity be managed? Evaluating an organizational-level intervention addressing the negative effects of restructuring", *Work & Stress*, 32(2), 2018, pp.105-123.
  16. Verma, S., and Gustafsson, A., "Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach", *Journal of Business Research*, 118, 2020, pp.253-261.
  17. Sverke, M., and Hellgren, J., "The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium", *Applied Psychology*, 51(1), 2002, pp.23-42.
  18. Chew, Q. H., Wei, K. C., Vasoo, S., and Sim, K., "Psychological and coping responses of health care workers toward emerging infectious disease outbreaks: A rapid review and practical implications for the COVID-19 pandemic", *The Journal of Clinical Psychiatry*, 81(6), 2020, pp.16119.
  19. Sender, A., Arnold, A., and Staffebach, B., "Job security as a threatened resource: Reactions to job insecurity in culturally distinct regions", *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2017, pp.2403-2429.
  20. Stynen, D., Forrier, A., Sels, L., and De Witte, H., "The relationship between qualitative job insecurity and OCB: Differences across age groups", *Economic and Industrial Democracy*, 36(3), 2015, pp.383-405.
  21. Vander Elst, Tinne, Hans De Witte, and Nele De Cuyper, "The job insecurity scale: A psychometric evaluation across five European countries", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 2014a, pp.364-380.
  22. Vander Elst, T., Richter, A., Sverke, M., Näswall, K., De Cuyper, N., and De Witte, H., "Threat of losing valued job features: The role of perceived control in mediating the effect of qualitative job insecurity on job strain and psychological withdrawal", *Work & Stress*, 28(2), 2014b, pp.143-164.
  23. Reisel, W. D., and Banai, M., "Comparison of a multidimensional and a global measure of job insecurity: Predicting job atti-

- tudes and work behaviors", *Psychological Reports*, 90(3), 2002, pp.913-922.
24. Chirumbolo, A., Urbini, F., Callea, A., Lo Presti, A., and Talamo, A., "Occupations at risk and organizational well-being: An empirical test of a job insecurity integrated model", *Frontiers in Psychology*, 8, 2017, pp.1-13.
  25. Tu, Y., Long, L., Wang, H. J., and Jiang, L., "To prevent or to promote: How regulatory focus moderates the differentiated effects of quantitative versus qualitative job insecurity on employee stress and motivation", *International Journal of Stress Management*, 27(2), 2019, pp.135-145.
  26. Ashford, S. J., Lee, C., and Bobko, P., "Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test", *Academy of Management Journal*, 32(4), 1989, pp.803-829.
  27. Thau, S., Aquino, K., and Wittek, R., "An extension of uncertainty management theory to the self: The relationship between justice, social comparison orientation, and antisocial work behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 2007, pp.250-258.
  28. Handaru, A. W., Rahman, N. F., and Parimita, W., "Pengaruh job insecurity dan komitmen organisasi terhadap turnover intention pada karyawan industri manufaktur (Automotive dan Metal Part)", *JRMSI-Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 12(1), 2021, pp.15-39.
  29. Januarta, A. A. G. A., and Adnyani, I. G. A. D., "The influence of job insecurity and job satisfaction on turnover intention in hotel employees, faculty of economics and business", *Udayana University (Unud), Bali, Indonesia. Turnover Intention is the Level of Intensity of the Desire to Leave the Company*, 8(2), 2019, pp.7548 - 7575.
  30. Arnold, H. J., and Feldman, D. C., "A multivariate analysis of the determinants of job turnover", *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 1982, pp.350-360.
  31. King, J. E., "White collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications for human resource management", *Human Resource Management: Published in Cooperation with The School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with The Society of Human Resources Management*, 39(1), 2000, pp.79-92.
  32. Kinnunen, U., Mauno, S., Nätti, J., and Häppönen, M., "Organizational antecedents and outcomes of job insecurity: A longitudinal study in three organizations in Finland", *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 2000, pp.443-459.
  33. De Cuyper, N., and De Witte, H., "Job insecurity: Mediator or moderator of the relationship between type of contract and various outcomes", *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 2005, pp.79-86.
  34. Huang, G. H., Wellman, E., Ashford, S. J., Lee, C., and Wang, L., "Deviance and exit: The organizational costs of job insecurity and moral disengagement", *Journal of Applied Psychology*, 102(1), 2017, pp.26-42.
  35. Hijzen A, and Menyhert B., "Measuring labour market security and assessing its implications for individual well-being. Paris", *OECD*, 2016, Available from: doi: 10.1787/5jm58qvzd6s4-en
  36. Dess, G. G., and Shaw, J. D., "Voluntary turnover, social capital, and organizational performance", *Academy of Management Review*, 26(3), 2001, pp.446-456.
  37. Ajzen, I., "The theory of planned behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 1991, pp.179-211.
  38. Vardaman, J. M., Taylor, S. G., Allen, D. G., Gondo, M. B., and Amis, J. M., "Translating intentions to behavior: The interaction of network structure and behavioral intentions in understanding employee turnover", *Organization Science*, 26(4), 2015, pp.1177-1191.

39. Hom, P. W., Griffeth, R. W., and Sellaro, C. L., "The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover", *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(2), 1984, pp.141-174.
40. Chung, E. K., Jung, Y., and Sohn, Y. W., "A moderated mediation model of job stress, job satisfaction, and turnover intention for airport security screeners", *Safety Science*, 98, 2017, pp.89-97.
41. Takase, M., "A concept analysis of turnover intention", *Implications for Nursing Management. Collegian*, 17(1), 2010, pp.3-12.
42. Chang, C. W., Tseng, S. H., and Lee, M. Y., "Exploring the relationship between workload, leadership and turnover intentions among taiwanese army personnel a research study", *Advances in Management & Applied Economics*, 14(4), 2024, pp.1-18.
43. Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., and Griffeth, R. W., "Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion", *Psychological Bulletin*, 138(5), 2012, pp.831-858.
44. Lee, T. W., and Mitchell, T. R., "An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover", *Academy of Management Review*, 19(1), 1994, pp.51-89.
45. Lee, S. H., Lee, T. W., and Lum, C. F., "The effects of employee services on organizational commitment and intentions to quit", *Personnel Review*, 37(2), 2008, pp.222-237.
46. Allen, D. G., Weeks, K. P., and Moffitt, K. R., "Turnover intentions and voluntary turnover: the moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion", *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 2005, pp.980-990.
47. Griffeth, R. W., Hom, P. W., and Gaertner, S., "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium", *Journal of Management*, 26(3), 2000, pp.463-488.
48. Hom, P. W., and Griffeth, R. W., "Employee Turnover", *South-Western College Publishing*, Cincinnati OH, 1995.
49. Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., and Meglino, B. M., "Review and conceptual analysis of the employee turnover process", *Psychological Bulletin*, 86, 1979, pp.493 - 522.
50. Wanberg, C. R., and Banas, J. T., "Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace", *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 2000, pp.132-142.
51. Rafferty, A. E., and Griffin, M. A., "Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective", *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 2006, pp.1154.
52. Cheng, G. H. L., and Chan, D. K. S., "Who suffers more from job insecurity? A meta analytic review", *Applied Psychology*, 57(2), 2008, pp.272-303.
53. Sverke, M., Hellgren, J., and Näswall, K., "No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences", *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 2002, pp.242-264.
54. Hanafiah, M., "The influence of job satisfaction and job insecurity with turnover intentions on employees of PT Buma Suaran Village", *Sambaliung District, Berau Regency. eJournal Psikol*, 1(3), 2014, pp.303-312.
55. Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., and Eberly, M. B., "5 turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future", *The Academy of Management Annals*, 2(1), 2008, pp.231-274.
56. Arasanmi, C. N., and Krishna, A., "Employer branding: Perceived organisational support and employee retention - the mediating role of organisational commitment", *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 2019, pp.174-183.
57. Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., and Lynch, P., "Perceived organizational

- support, discretionary treatment, and job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 1997, pp.812-820.
58. Rhoades, L., and Eisenberger, R., "Perceived organizational support: A review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 2002, pp.698-714.
  59. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D., "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 1986, pp.500-507.
  60. Levinson, H., "Reciprocation: The relationship between man and organization", *Administrative Science Quarterly*, 9, 1965, pp.370-390.
  61. Singh, R., "Organisational embeddedness as a moderator on the organisational support, trust and workplace deviance relationships", In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 8(1), 2020, pp.1-17, Emerald Publishing Limited.
  62. Karatepe, O. M., and Olugbade, O. A., "The effects of work social support and career adaptability on career satisfaction and turnover intentions", *Journal of Management & Organization*, 23(3), 2017, pp.337-355.
  63. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., and Rhoades, L., "Reciprocation of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 2001, pp.42-51.
  64. Van den Bos, K., and Lind, E. A., "Uncertainty management by means of fairness judgments", In *Advances in Experimental Social Psychology*, 34, 2002, pp.1-60.
  65. Eisenberger, R., Malone, G. P., and Presson, W. D., "Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement", *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*, 2, 2016, pp.3-22.
  66. Blau, P. M., "Justice in social exchange", *Sociological Inquiry*, 34(2), 1964, pp.193.
  67. Gouldner, A. W., "The norm of reciprocity: A preliminary statement", *American Sociological Review*, 25, 1960, pp.161-178.
  68. Bal, P. M., Chiaburu, D. S., and GW, J. P., "Psychological contract breach and work performance", *Journal of Managerial Psychology*, 2010, pp.252-273.
  69. Bohle, S. A. L., Chambel, M. J., Medina, F. M., and Cunha, B. S. D., "The role of perceived organizational support in job insecurity and performance", *Revista de Administração de Empresas*, 58, 2018, pp.393-404.
  70. Meyer, J. P., and Allen, N. J., "Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: Some methodological considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 1984, pp.372-378.
  71. Neves, P., and Eisenberger, R., "Perceived organizational support and risk taking", *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 2014, pp.187-205.
  72. Li, J. J., Bonn, M. A., and Ye, B. H., "Hotel employee's artificial intelligence and robotics awareness and its impact on turnover intention: The moderating roles of perceived organizational support and competitive psychological climate", *Tourism Management*, 73, 2019, pp.172-181.
  73. Miller, J., Young, B., Mccallum, L., Rattray, J., Ramsay, P., Salisbury, L., Scott, T., Hull, A., Cole, S., Pollard, B., and Dixon, D., "Like fighting a fire with a water pistol': A qualitative study of the work experiences of critical care nurses during the COVID 19 pandemic", *Journal of Advanced Nursing*, 80(1), 2024, pp.237-251.
  74. Jung, H., Jung, S. Y., Lee, M. H., and Kim, M. S., "Assessing the presence of post-traumatic stress and turnover intention among nurses post - Middle East respiratory syndrome outbreak: The importance of supervisor support", *Workplace Health & Safety*, 68(7), 2020, pp.337-345.
  75. Hayes, A. F., "Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis"

- sis third edition: A regression-based approach", Ebook The Guilford Press, New York, 2022.
76. Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., and Dewitt, R. L., "Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-U relationship", *Academy of Management Journal*, 35(2), 1992, pp.413-425.
  77. Park, S. E., and Lee, Y. M., "An empirical study on the relationships among the job insecurity, trust and job performance of survivors after the implementation of organizational downsizing", *Korean Management Review*, 33(2), 2004, pp.503-529.
  78. Won, Y. J., and Tak, J. G., "The effect of organizational change on job stress : the mediating role of job insecurity and moderating effects of boundaryless career attitude", *Korean Society for Industrial and Organizational Psychology*, 30(4), 2017, pp.563-587.
  79. Bae, S. P., "The effect of middle leader interpersonal behavior of smes on the counter-productive work behaviors of organization member-Focused on the trickle down effect and moderating effect of POS-", *Industry Promotion Research*, 3(1), 2018, pp.33-42.
  80. Dalton, D. R., and Todor, W. D., "Turnover, transfer, absenteeism: An interdependent perspective", *Journal of Management*, 19(2), 1993, pp.193-219.
  81. Han, J. H., Chung, K. Y., and Lee, G. T., "The influence of employee value proposition of flight attendants on job satisfaction and turnover intention", *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 28(3), 2014, pp.75-87.
  82. Lee, H. G., "Moderated mediation analysis with PROCESS macro", Shinyoungsa, Kyung-gido: Korea, 2020.
  83. Bajrami, D. D., Terzić, A., Petrović, M. D., Radovanović, M., Tretiakova, T. N., and Hadoud, A., "Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions", *International Journal of Hospitality Management*, 94, 2021, pp.102754.
  84. Lee, S. H., and Jeong, D. Y., "Job insecurity and turnover intention: Organizational commitment as mediator", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(4), 2017, pp.529-536.
  85. Jiménez, P., Milfelner, B., Žižek, S. Š., and Dunkl, A., "Moderating effects between job insecurity and intention to quit in samples of Slovene and Austrian workers", *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 63(1), 2017, pp.27-37.
  86. Günelan, M., and Ceylan, A., "The mediating effect of organizational support between job insecurity and turnover intention in private hospitals", *International Journal of Business and Management*, 10(10), 2015, pp.74-86.
  87. Parzefall, M. R., and Coyle Shapiro, J. A. M., "Making sense of psychological contract breach", *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 2011, pp.12-27.
  88. Sherman, D. K., and Cohen, G. L., "The psychology of self defense: Self affirmation theory", *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 2006, pp.183-242.
  89. Kinias, Z., and Sim, J., "Facilitating women's success in business: Interrupting the process of stereotype threat through affirmation of personal values", *Journal of Applied Psychology*, 101(11), 2016, pp.1585-1597.
  90. Allen, D. G., and Vardaman, J. M., "Recruitment and retention across cultures", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 2017, pp.153-181.