서비스경영학회지 제24권 제3호 2023년 09월 DOI: 10.15706/jksms.2023.24.3.018

친환경 인적자원관리와 친환경 공급망관리 관행이 직원의 친환경 행동 및 환경성과에 미치는 영향관계: 경영진의 지지를 조절변수로

이 기 준(제1저자)
경희대학 일반대학원 호텔경영학과 (박사과정)

임 소 이(공동저자)
경희대학 일반대학원 호텔경영학과 (박사과정)

서 원 석(교신저자)
경희대학교 호텔경영학과 (교수)

The Implementation of GHRM and GSCM Practices Effect on Employee's Pro-environmental Behavior and Environmental Performance

Lee, Ki Jun(First Author)
Department of Hotel Management, Kyunghee University (Doctoral Student)

Lim, So Yi(Co Author)
Department of Hotel Management, Kyunghee University (Doctoral Student)

Seo, Won Seok(Corresponding Author)
Department of Hotel Management, Kyunghee University (Professor)

Abstract

The aim of this study is to review the concepts of Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management practices them to induce employees' pro environmental behaviors and seek ways of positively affect on environmental performance, in the light of the moderating effect of support of top management. few published studies have investigated this significant topic in the Hotel. based on a survey of 137 employees' working in 3-5 star hotels being conducted, and data were analyzed using partial least squares structural equation modeling(PLS-SEM). Present research findings reveal that the implementation of GHRM and GSCM Practices is positively correlated with environmental performance but the mediating role of employees' pro environmental behaviors are not accepted. the results suggest that Success of organizational initiatives for the implementation of GHRM and GSCM practices influence on environmental performance hinges upon employees' pro environmental behaviors. This work can be considered as the first empirical effort towards a better understanding the concepts of GHRM and GSCM Practices applied to the hotel in Korea.

Keywords : GHRM, GSCM, Eco-friendly Behavior, Environmental Performance

접수일(2023년 07월 12일), 수정일(1차: 2023년 09월 02일, 2차: 09월 28일), 게재확정일(2023년 09월 29일)

I. 서 론

최근 전 세계적으로 바이러스와 기후위기의 막강한 영향력을 체감하면서, 인류의 환경에 대한 근심과 인식 수준이 상당히 높아지고 있으며 청결, 위생 및 자연 환경 보호에 대한 관심이 증대되고 있다. 기후 변화에 대한 요인이 증대됨에 따라 정부와 많은 기업들은 탄소 배출을 억제하기 위한 글로벌 정책을 발표하고 심각한 기후 문제가 낳은 끝없는 결과를 해결하기 위한 수단으로서 경쟁력과 규제의 영역을 변화시키는 새로운 도전을 시도하고 있다(IPCC, 2018). 또한, 2015년 파리기후협정을 계기로 국가와 단체가 배출한 이산화탄소 등 온실가스 배출량을 제로(0)로 만드는 것을 목표로 기후변화의 심각성에 대한 인식이 증대되었음을 볼 수 있다. 지속가능발전목표

(Sustainable Development Goals, SDGs)에 명시된 바와 같이, 선도 기업이 사람과 지구에 미치는 부정적인 영향을 최소화 하는 동시에 긍정적인 영향은 극대화함으로써 지속가능발전의 미래를 추구하고자 하였다. 호스피탈리티 산업은 물, 에너지, 폐기물에 대한 환경적 관심에 직접적으로 기여하기 때문에(Chan et al., 2014), 호스피탈리티 산업에서 환경의 보전은 여전히 중요한 이슈로 남아있다(Kim et al., 2020). 최근 국내에서도 친환경 호텔 운영에 대한 경향이 나타나고 있고, 환경 성과 향상을 위해 친환경 제품 사용, 폐기물 저감 및 관리 정책 채택, 물 재활용 등을 시작했을 뿐만 아니라, 국내에서는 기후 위기 극복을 위한 탄소 중립 실천을 위해 일회용품 사용 제한에 대한 자원재활용법 개정안을 발의하였고 호텔 업계도 고객을 위한 어매니티 제공을 제한하고 객실마다 대용량 디스펜서(펌프식 리필용기)를 설치하며 이에 동참하였다. 현재, 50개 이상 객실을 운영하는 호텔 등의 고객에게 제공이 가능하나 2024년부터는 모든 숙박업에서 일회용 사용이 제한되기 때문에 호텔업계에서는 호텔 서비스의 친환경 경쟁력을 강화함과 동시에 직원들의 친환경 행동의 실천을 유도하고 있다.

이처럼, 기업들은 점점 더 빠른 속도로 환경 관행을 채택하고 있으며, 이러한 채택은 기업들이 "친환경적이고 경쟁력 있는" 기업이 되는 데에 도움이 될 수 있다(Jabbour et al., 2012; Afsar & Umrani, 2020). 따라서, 각각의 호텔 마다 친환경 정책을 주요한 경영전략으로 설정하고 진행하고 있으며 호텔과 더불어 광범위한 호스피탈리티 산업에서 환경 문제에 대한 조직의 인식과 경험 또한 향상되었음을 확인할 수 있다(Chan & Hawkins, 2012; Chan & Hsu, 2016).

하지만, 환경문제가 대두됨에 따라 분야를 불문하고 많은 연구들이 진행되고 있으나 현재 호스피탈리티 분야에서는 이와 같은 연구의 진행이 부족한 실정이다. 또한, 대부분의 연구는 주로 녹색 마케팅, 소비자 관점에 집중하고 있다(Kim & Choi, 2013). 기존 환경 관리 연구의 선행연구들을 살펴보면 호텔 기업의 환경관리 관행 즉, 에너지 절약 및 물 보존에 관련한 연구들이 대부분이다(Molina Azorin et al., 2015).

따라서, 직원들의 친환경 행동을 이끌어내고 구체적인 실행 방안과 방향에 대한 제시를 하기 위한 가이드 라인이 부족하기 때문에 이를 해결하기 위해 인적 자원 관리 분야에서는 친환경 인적자원관리(GHRM: Green Human Resource Managemnet)라는 주제가 등장하였다(Renwick et al., 2013). 또한, 운영관리 분야에서도 지속가능성이 주목받고 있으며(Govindan et al., 2014; Gunasekaran & Gallear, 2012), 이는 새로운 경쟁적 차원이 되고 있고, 과학계를 중심으로 친환경 공급망관리(GSCM: Green Supply-Chain Management)와 같은 주제의 중요성이 대두되고 있다(Govindan & Cheng, 2011). 즉, 친환경 인적자원관리와 친환경 공급망관리은 각각 인적자원관리와 운영관리 분야의 학자와 실무자의 의제에 영향을 미치고 있기 때문에 본 연구에서는

친환경 인적자원관리와 친환경 공급망관리의 개념을 정리하고 이를 실질적으로 실천하여 직원의 친환경 행동을 유도하고 결과적으로 환경성과에 긍정적 영향이 미치는지에 대해 방안을 모색해보고자 한다. 또한, 친환경 인적자원관리와 친환경 공급망관리가 직원의 친환경 행동을 유도하였을 때, 경영진의 지지가 조절변수로 작용할 때에 환경성과에 유의미한 영향을 미치는 지에 관한 실증적인 증명을 통하여 앞으로의 지속가능한 친화경 경영을 위한 체계적인 실행 방안을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 친환경 인적자원관리(Green Human Resource Management)

환경 친화적이라는 개념은 지난 수십 년 동안 학자들과 업계 실무자들로부터 관심을 받아왔다. 1990년대 환경에 관련된 조직의 친환경화에 관한 연구가 심화되었고(Wehrmeyer, 1996; Hale, 1995; Biehler-Baudisch, 1994), 주된 연구는 환경 관리 시스템의 확장과 관련된 연구로 조직에 실질적으로 적용할 수 있도록 구체화하는 것이 중요해졌다(Jabour & Santos, 2008; Charter, 2011). 특히, Werhmeyer(1996)은 친환경 문제에 대한 인적자원관리 지원의 필요성은 인력이 기업 성과에 미치는 긍정적인 영향에 대해 보다 광범위하게 논의되어야 한다고 주장하였다.

최근 학계에서는 친환경사업에 대한 일반적인 심의에서 친환경구매(Zang et al., 2018), 친환경 공급망관리(Kazancoglu et al., 2018; Zaid et al., 2018), 친환경혁신(Li et al., 2018), 친환경금융(Ng, 2018) 등 조직 내 기능영역을 "친환경화"하는 연구로 꾸준히 성장하고 있다. 더불어, 친환경 경영(Mustapha et al., 2018), 친환경정보기술(Przychodzen et al., 2018), 친환경 인적자원관리(Zaid et al., 2018) 등과 관련된 연구들도 등장하였다.

지속가능성의 선행 연구에서 인적 자원 관리의 역할은 광범위하게 다루어졌다(Daily & Huang, 2001; Daily et al., 2007; Renwick et al., 2013, 2016). 인적 자원 기능은 조직 전반에 걸쳐 지속 가능한 비즈니스 전략을 수립하고 구현하는데 전략적 역할을 수행 할 수 있다(Cohen et al., 2012). 환경 관리에 관한 선행 연구에서는 환경 문제의 주요한 원인이 조직에 있다고 보고, 조직이 환경관리 문제를 해결하는데 큰 역할을 해야한다고 주장한다(Bebbington, 2001).

친환경 인적자원관리의 개념은 다양한 인적자원 관행과 기업의 환경 지속 가능성 목표의 일치를 목적으로 나타난 개념으로 조직 내의 인적자원 관리에 환경적으로 지

속 가능한 관행을 통합하는 것을 의미하며 '친환경 인적자원관리' 라고도 한다(Daily & Huang, 2001). 즉, 친환경 인적자원관리은 일반적인 인적 자원 관리 관행을 조직의 환경 목표에 체계적이고 계획적으로 맞추는 것을 포함한다(Jabour, 2013). 구체적인 내용으로 채용에서부터 훈련, 성과에 대한 평가, 보상, 팀워크, 문화와 같은 HRM 기능이 EM(Environment Management) 기능과 목표와 일치해야함을 의미한다.

Renwick과 연구진(2013)은 영국의 3개의 조직이 친환경 인적자원관리 관행의 구현을 조사하는 것을 목표로 연구를 진행하였다. 연구결과 친환경 인적자원관리 관행은 기업의 조직문화, 기업의 규모, 기업의 성격, 조직 구성원의 환경의식 수준 등 다양한 요인에 영향을 받기 때문에 조직마다 차이가 있다는 점을 발견하였다. 또한, 친환경 인적자원관리의 관행이 성공적으로 실천되기 위해서는 조직 구성원들의 적극적인 참여, 효과적인 의사소통, 지속적인 교육 및 개발의 기회 제공에 달려있다고 주장하였다. 즉, 친환경 인적자원관리 관행을 채택하는 것이 그렇지 않은 조직에 비해 환경적으로 우수한 것으로 나타났고, 이러한 경험적 연구는 지속가능성 목표를 달성하고 환경성과를 개선하는데 있어 친환경 인적자원관리 관행의 채택, 구현 및 효과에 대한 통찰력을 제공했다고 볼 수 있다.

친환경 인적자원관리에 관한 연구에 대해서 지속적으로 이론적 연구와 더불어 경험적 연구가 진행되었음에도 불구하고 아직 호스피탈리티 산업에서의 연구는 매우 미약한 실정이고 일부 연구자들에 의해 호텔 산업에서의 친환경 인적자원관리의 경험적 연구가 진행되었다(Yusoff et al, 2018). 예를 들어 Chan & Hawkins (2012)은 말레이시아 호텔을 대상으로 친환경 인적자원관리 관행 및 환경 성과에 대한 실증 연구를 수행하였는데, 친환경 인적자원관리 관행이 호텔의 환경적 성과에 큰 역할을 하는 것으로 나타났고 환경 성과를 이루기 위한 직원의 참여를 유도하는 것이 중요한 과제라고 밝혔다. 또한, Kim(2019)은 호텔 직원들의 친환경 인적자원관리에 대한 인식이 호의적인 경우, 그들은 조직에 대한 높은 수준의 조직적 헌신을 보여주는 경향이 있다고 주장하였다.

본 연구에서는 친환경 인적자원관리 관행(친환경 채용 및 선발, 친환경 교육 및 개발, 친환경 성과 관리 및 평가, 친환경 보상)이 직원의 환경친화적 행동에 미치는 영향을 알아보고자 한다.

2.2 친환경 공급망관리(Green Supply-Chain Managemanet)

공급망 관리(Supply-Chain Management; SCM)에 대한 연구는 환경 지속 가능성 연구분야에서 꾸준히 증가하고 있다(Gonzalez-Benito, 2006). 1980년대 후반 공급망 관리가 제안된 이래로, 이 주제에 대한 학술 연구는 주로 공급망의 전반적인 최적화

와 조정을 달성하고 조직의 잠재적 성과를 극대화하는 방법에 초점을 맞추고 있다(Zhu & Zhao, 2005). Srivastava(2007)은 기업 내에서 최고의 성과를 달성하기 위하여 조직의 모든 부서에 걸쳐 환경 관리 관행에 대한 통합의 필요성을 주장하면서, 일부 기업은 환경 관리를 우수한 비즈니스 관행으로 간주하고 환경적으로 지속 가능한 관행을 자발적으로 시작했다.

친환경 공급망관리는 환경 성과 향상을 목표로 하는 기업들 사이에서 새롭게 부상하고 있는 광범위한 관점이라고 볼 수 있다. 친환경 공급망관리은 환경 친화적 관행을 공급망 관리에 통합하는 것으로 환경에 대한 인식이 전세계적으로 높아진 만큼 조직에서도 이 개념이 점점 더 중요도가 높게 평가 되고 있다. 저탄소 운영 및 지속가능한 공급망이라는 새로운 주제에서 다양한 친환경 관행을 실시하고 있고 이를 위해 친환경 공급망관리은 조직의 경제적, 사회적, 환경적 요구사항의 균형을 맞추기 위한 최적의 방법으로 도입되고 있다(Wu & Chang, 2015). GSCM의 실행은 친환경 구매 및 조달, 친환경 제조 및 자재 관리, 친환경 포장, 친환경 유통 및 마케팅, 역물류를 포함하는데(Gandhi et al., 2015; Jayant & Azhar, 2014), 이는 시장 및 지역사회 단체의 요구와 보다 엄격한 환경 규정을 완벽하게 준수해야 함을 강조한다(Testa & Iraldo, 2010).

이와 관련하여 친환경 공급망관리는 최근 학술 연구 및 기업 거버넌스 분야의 학자와 기업 사이에서 큰 화제가 되었다. 친환경 공급망 관리와 지속 가능한 공급망 관리에 대한 많은 문헌 검토가 현재 존재한다(Carter & Liane Easton, 2011; Hassini et al., 2012; Rajee et al., 2019).

Zhu et al.(2005)의 연구에서는 친환경 공급망관리 관행이 조직 성과에 미치는 영향을 조사한 결과, 친환경 공급망관리 관행이 환경 및 재무 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 발견하였다. Sodhi & Tang(2012)는 친환경 공급망관리 관행이 조직 성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구를 통하여 비용절감, 환경성과, 고객만족 측면에서 친환경 공급망관리 관행이 조직 성과에 미치는 영향을 발견하였고 이러한 연구를 통하여 친환경 공급망관리 관행이 환경과 공급망 성능에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있다. 그러나, 친환경 공급망관리 관행과 다양한 차원의 조직 성과 간의 관계를 완전하게 이해하기 위해 다양한 산업 분야에서 선행연구가 진행되었다.

Jornal of Cleaner Production(2019)에 게재된 연구에 따르면 친환경 공급망관리 관행이 제조 부문의 기업 성과에 미치는 영향을 조사한 결과, 친환경 디자인과 친환경 물류와 같은 친환경 공급망관리 관행이 기업의 실적에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 이후 식품업계, 자동차 산업 업계에서 친환경 공급망관리 관행과 환경성과 간의 관계에 관한 연구를 진행하였고 이러한 경험적 연구에 따르면, 친환경 공급망관리 관행을 채택하는 조직은 조직 성과를 향상시키고 환경 지속 가능성을 개

선하며 기업에 대한 이해관계자의 인식에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같이 친환경 공급망관리 관행이 환경적 성과, 기업 성과, 이해 관계자와의 만족도 향상 등의 이점에도 불구하고 친환경 공급망관리 관행에 대한 인식 부족, 관련 자료 부족, 최고 경영진의 지원 부족 등의 몇 가지 장벽이 존재한다. Tian & Zhu(2014)의 연구에서 알 수 있듯이, 중국의 제조 기업에서 친환경 공급망관리 관행을 채택하는데 주요 장벽은 자원 부족이라고 주장하였다. 그러므로 여러 경험적 연구들에 따르면 친환경 공급망관리 관행의 효과는 산업 맥락, 조직 문화 및 이해관계자 참여를 포함한 다양한 요인들에 의해 환경 성과, 재무 성과 및 공급망 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 것으로 나타났다.

호스피탈리티 산업에서 호텔분야는 특히 이산화탄소의 주요 배출지로서, 공급망의 환경적 영향을 더욱 고려해야한다. 친환경 공급망관리은 호텔이 환경 친화적인 관행을 실천하고 지속 가능하고 친환경적인 제품을 개발하도록 하는 데 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 친환경 공급망 관리 관행에는 공급업체의 환경 성과를 평가하고, 공급업체가 제품의 환경 품질을 보장하는 조치를 취하도록 요구하며, 운영 체제의 폐기물 비용을 평가하는 조직이 포함되기 때문에 호텔 업계는 최상의 비용으로 일관되게 신뢰할 수 있는 고품질 서비스를 제공함으로써 물류 및 공급망 관리의 포괄적이고 통합된 관행으로부터 이익을 얻을 수 있다. Marwad & Zagade (2020)는 호텔 업계의 친환경 공급망관리는 조달과 제조, 유통 활동 전반에 걸쳐 비용 절감 및 최적화된 상품을 제공하도록 요구하는 방법을 모색하는 것에 중점을 두고 있다는 것을 발견하였다. 다시 말해, 잘 확립된 물류 및 공급망 관리 시스템을 통해 호텔 업계는 지속가능한 경쟁 우위를 제공할 수 있을 것이다. 따라서, 친환경 공급망관리가 호텔 운영에 큰 영향을 미칠 수 있고, 공급망에 대한 친환경 관행을 따르는 것은 환경 관행과 고객에게 제공되는 서비스에 가치를 더할 것으로 예상된다.

2.3 직원의 친환경 행동

환경 친화적 행동은 기업이 환경적으로 지속 가능한 기업이 될 수 있도록 지원하는 측정 가능한 책임 있는 환경 행동을 의미하며, 직원들의 환경친화적 활동 의지를 나타내기도 한다. 또한, Ramus & Killmer(2007)은 환경친화적 행동이 일반적으로 조직의 복지와 효율성을 향상시키기 위해 표시되는 보상받지 못한 직원의 역할 외 행동이라고 주장하였다. 예를 들어, 직원의 환경 친화적 행동으로는 직원들은 불필요한 전기 제품의 전원을 끄고, 리프트 대신 계단을 사용하고, 단면 인쇄를 피하고, 폐기물을 최소화하고, 환경 보호를 위한 아이디어를 창출함으로써 에너지를 절약하는 등의 행동으로 볼 수 있다.

조직의 측면에서는 환경 성과 향상을 위한 직원 이니셔티브의 중요성을 더욱 강조하기 시작했다(Baughn et al., 2007). 많은 기업 차원의 환경 친화적 이니셔티브를 만들고 구현하는 조직의 성공은 직원의 환경 친화적 행동에 달려 있다고 주장하였다(Robertson & Barling, 2013).

일부 연구에서는 직원들이 기업의 환경 문제를 감소시키고 지속 가능한 비즈니스 관행을 개선하는데 긍정적인 태도와 행동을 보이도록 동기를 부여하는데 미치는 영향을 조사하였다(Dumont et al., 2017). 친환경 인적자원관리는 직원들이 업무적인 것과 더불어 개인의 삶에서 환경 친화적인 태도를 개발하는데에 도움이 되며 친환경 인적자원관리 관행은 환경 보호 활동에 참여함으로써 환경을 보존하기 위한 직원의 책임 있는 행동을 촉진하는 것으로 나타났다(Chincera & Krajhanzl, 2013). 또한 친환경 인적자원관리 관행은 기업과 직원 간의 관계를 개선하며 환경 친화적인 비즈니스 운영을 지원하고 있고 친환경 책임, 목표 및 목표 설정, 기업 환경 관리 활동 계획 수립 등이 포함되며 직원들이 친환경적인 행동에 참여하도록 권장한다. 직원의 친환경적 행동은 곧 기업의 환경 성과를 총체적으로 향상시킨다(Daily et al., 2001; Lo et al., 2012). 그러므로 기업이 환경 성과를 달성하기 위해서는 직원의 친환경적 행동에 어떠한 영향을 미치는 지 이해하는 것이 중요하다.

그럼에도 불구하고 직원의 친환경적 행동과 기업의 환경 성과 사이의 연관성에 관하여 탐구한 연구는 미흡한 실정이다. 본 연구에서는 호텔 산업에서 발생되는 환경에 부정적인 영향을 미치는 것을 줄이려고 노력하는 직원의 친환경적 행동을 탐구하여 결과적으로 환경 성과 달성에 대한 연관성을 발견하고자 한다.

2.4 환경성과

오늘날 환경적, 사회적, 경제적 성과에 대한 균형을 맞추는 것은 기업이 가져야할 핵심적인 책임으로 간주된다. 이에 따라, 환경 관리 시스템에 대한 관심도가 학계 뿐만 아니라 실무자들과 정치적 의사결정권자들 사이에서도 높아지고 있다. 특히, 기업의 측면에서 윤리적 기업이 되기 위해서는 재무, 사회 및 환경 성과의 균형을 유지해야한다고 주장하며 환경 관리가 기업의 핵심 전략 요소로 대두되고 있다(Ervin et al. 2013). 그러나, 아직까지 환경 관리 시스템의 효과적인 구현이 불투명하기 때문에(BCG & MIT 2009; McKinsey 2013), 환경 성과를 달성하기 위해 보다 구체적이면서도 기본적인 관리망에 주목해야한다.

첫 번째로 주목해야할 것은 인적 자원 관리이다. 인적 자원 관리는 인간이 고용된 모든 조직에서 원하는 목적을 향한 업무와 인력의 관리를 말하는데(Boxall et al. 2007), 90년대 중반 이후 환경 성과 개선의 핵심 요소로 등장하게 되었다(Milliman

& Clair 1996; Wehrmeyer 1996). 인적자원이 원하는 목표에 환경성과가 포함될 수 있으므로 환경 관리 시스템을 연구하기 위한 기본 조사 분야이다. 즉, 환경 성과 달성을 목표로 하는 조직 전반에 걸쳐 환경적 가치를 배치하고(Ferna'ndez et al., 2003), 환경 관리 이니셔티브를 구현하기 위한 다양한 인적자원관리 관행이 확인되었기 때문이다(Jabbour & Santos, 2008). 따라서, 기존의 인적자원관리 관행을 바탕으로 환경성과 개선 목표가 추가된 친환경 인적자원관리 관행들은 조직을 친환경화하는데 핵심 역할을 할 것이고, 기존 연구들에서 밝혀진 인적자원관리 관행을 포함하여 공동의 시너지 효과를 기대할 수 있을 것이다.

두 번째로 기업 내에서 상호의존적인 조직과 사업부 간의 관계 네트워크 관리인 공급망 관리에 주목해야한다. 이는 원래 생산자에서 최종 고객으로 자재, 서비스, 재무 및 정보의 역순방향의 흐름을 촉진하여 고객 만족을 달성하여 이익을 극대화하기 때문이다(Stock & Boyer, 2009). 하지만, 친환경 인적자원관리와 친환경 공급망관리가 각각 환경 성과에 미치는 영향에 관한 연구들은 증명이 되었으나, 두 가지의 연결 관계를 공동으로 탐구한 연구는 거의 없는 것으로 나타났다(Jabbour et al., 2016). 그러므로 많은 연구자들 사이에서 두 가지 기능과 환경 성과 간의 긍정적인 영향 관계와 더불어, 인적자원 및 공급망 기능의 친환경경영시스템과 이들의 관계를 조사해야 한다는 연구의 필요성이 꾸준히 제기되어 왔다. 구체적인 전략을 토대로 친환경 경영을 실천하고 환경 성과를 달성한다면, 환경에 민감한 소비자의 욕구를 충족시키는 것은 물론, 기업의 이미지 개선, 여러 가지 측면에서의 비용절감에도 효과적인 결과를 도출하기 때문에 이는 곧 기업성과에 도움을 줄 수 있다(Perira-Moliner et al., 2012).

본 연구에서는 선행연구를 근거로 친환경 인적자원관리와 친환경 공급망관리 관행이 환경성과의 향상에 대해 연구하고자하며 그 결과를 긍정적인 측면에 포커스를 두는데 있다.

2.5 경영진의 지지

인적자원관리 관행과 더불어 친환경 인적자원관리 관행이 조직 내에서 효과적으로 구현이 되기 위한 가장 기본적인 조건은 최고 경영진을 포함한 경영진의 효율성과 헌신이 필요하다고 주장하였다(Zutshi & Sohal, 2004). Wei & Lau(2005)은 최고 경영진의 약속과 그에 따른 변화가 인적자원관리 관행을 더욱 활성화시키는 것으로 확인하였고, 조직 내 환경 관리 개발을 위한 친환경 인적자원관리 관행을 인적자원관리의 전략적 방안으로 제안하였다(Renwick et al., 2008; Jackson et al., 2011).

Yang Spencer과 연구진(2013)은 최고 경영진의 헌신이 명확할수록 조직 구성원들

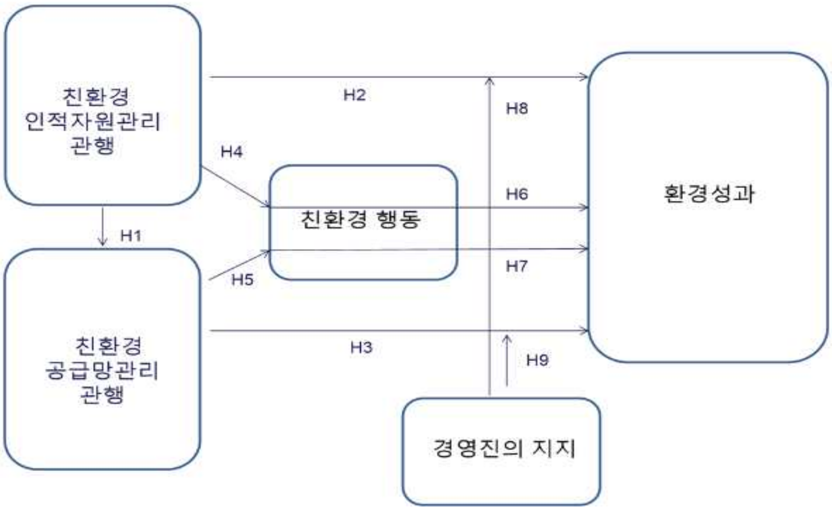
은 긍정적인 환경 성과를 달성하기 위해 친환경 인적자원관리 관행을 효과적으로 구현할 수 있다는 점을 시사하였다. 조직의 목표에 대한 설정과 목표를 실현하기 위한 구체적인 방향은 최고 경영진의 지지에 따르기 때문에 이러한 경영진의 지지는 환경적 목표를 달성하기 위해 일상적 업무 속에서도 친환경 인적자원관리 관행에 대한 인식을 분명하게 갖는데에 도움을 준다. 이 연구는 상위 관리자의 책임을 강조할 뿐만 아니라 환경에 초점을 맞춘 인적 자원 관리 관행 측면에서 최고 경영진의 역할에 대한 중요성을 언급한 것이다. 그러므로, 친환경 인적자원관리 관행의 지속 가능한 경쟁력을 창출하기 위해 환경 인식에 대한 교육과 개발은 조직 전체의 모든 직원에게 통합되어야 하고 이는 최고 경영진도 포함 되어야 함을 뒷받침하고 있다.

따라서, 본 연구의 초점은 최고 경영진의 지원이 친환경 인적자원관리 관행 및 친환경 공급망관리에 미치는 영향에 관한 판단과 더불어 최고 경영진의 지원과 환경성과 간의 관계를 구현한다. 환경에 대한 경영진의 지지는 조직 구성원들의 녹색 사상과 행동을 촉진하는 중요한 역할을 할 것이며 지속 가능한 개발을 목표로 삼기 위한 동기부여가 될 수 있다. 이러한 의미에서 조직의 목표를 성공적으로 실현하는 것은 최고 경영진의 헌신에 달려있다는 것을 증명할 수 있다(Yu et al., 2014).

Ⅲ. 연구모형 및 가설설정

본 연구는 호텔에서의 친환경 인적자원관리와 친환경 공급망관리 관행이 직원의 친환경 행동과 환경성과에 미치는 영향 관계를 파악하기 위해 <그림 1>과 같은 연구모형 및 연구가설을 설정하였다.

<그림 1> 연구모형



3.1 친환경 인적자원관리와 친환경 공급망관리

친환경 인적자원관리와 친환경 공급망관리 모두 기업의 지속 가능한 발전 전략에 필수적인 역할을 하지만, 몇 안 되는 예외 중 하나는 오랫동안 고립된 상태에서 연구되어 왔으며, 둘 사이의 연관성에 관한 연구를 수행한 연구는 매우 드물게 진행되어 왔다. Jabour et al(2016)는 친환경 인적자원관리와 친환경 공급망관리 모두에 대한 과거 문헌을 검토하고, 그들 사이의 관계에 대한 프레임워크를 확립하고, 관계의 개념

이론을 요약하였는데, 친환경 공급망관리는 환경 이념 및 표준을 전파하고, 공급망 비즈니스 개발의 토대에서 환경 이념 및 표준 구현에 재능이 있고 헌신적인 직원의 채용을 장려함으로써 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다(Nejati et al., 2017). 또한, Guerci et al(2016)는 실증 연구를 수행했고, 친환경 인적자원관리 관행은 친환경 공급망관리 구현과 긍정적인 상관관계가 있음을 입증한 것으로 나타났다. 따라서 이를 바탕으로 본 연구의 가설을 설정하였다.

가설1 친환경 인적자원관리 관행은 친환경 공급망관리에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3.2 환경성과 측정

친환경 인적자원관리과 친환경 공급망관리는 환경 성능을 향상시킬 수 있는 잠재력으로 인해 최근 몇 년 동안 점점 더 주목을 받고 있는 두 가지 관행이다. 친환경 인적자원관리 관행는 지속가능성에 대한 직원 교육 및 친환경 직무 역할 개발과 같은 환경 친화적 관행을 인사관리 정책 및 절차에 통합하는 것을 말한다. 한편, 친환경 공급망관리는 제품 설계부터 폐기에 이르기까지 공급망 전반에 걸쳐 지속 가능한 관행을 채택하는 것을 포함한다.

Renwick et al(2013)은 친환경 인적자원관리 관행이 실현될 경우, 환경 및 조직 성과에 더 큰 영향을 미칠 수 있음을 주장하였다. 이후, Arulrajah et al(2015)은 친환경 인적자원관리 관행을 이해함으로써 조직은 지속 가능한 방식으로 환경 성과를 개선할 수 있다고 밝혔고, Yusoff et al(2020)은 친환경 채용 및 선발, 친환경 교육, 친환경 성과 평가 및 친환경 보상을 포함한 친환경 인적작원관리 관행이 조직의 환경 성과를 향상시키는 중요한 전략임을 입증하였다.

가설2 친환경 인적자원관리 관행은 환경성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

Sarkis, Ahi & Wee(2017)는 친환경 공급망관리 관행이 환경 성과에 미치는 영향을 조사하는 연구를 수행하였다. 그들은 친환경 공급망관리 관행(친환경 구매, 친환경 디자인, 친환경 로지스틱스 등)과 에너지 소비 감소, 폐기물 생성 및 온실 가스 배출을 포함한 환경 성과 지표 사이에 긍정적인 관계가 있음을 발견하였고 이는 기업들은 친환경 제조 관행을 채택한 내부 친환경 공급관리에 집중함으로써 더 높은 수준의 효율성과 사용되는 자원의 감소를 달성할 수 있으며, 이는 총 비용 절감으로 이어진다는 선행연구를 뒷받침한다(Gimenez et al., 2012).

가설3 친환경 공급망관리 관행은 환경성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3.3 친환경 인적자원관리, 친환경 공급망관리 관행과 친환경 행동

친환경 인적자원관리 관행은 직원들의 친환경 행동을 장려하기 위해 에너지 사용, 물 사용 및 폐기물 감소와 관련된 특정 행동에 초점을 맞추고 있으며(Paillé et al., 2013), 이는 호텔 산업에서 실행되기에 적합한 것으로 나타났다(Kim, 2019). 따라서, 직원의 친환경적 행동은 본질적으로 환경 성과를 촉진하는 데 기여한다(Vicente - Molina et al., 2013). 본 연구는 친환경 인적자원관리 관행은 직원들의 친환경적 행동에 상당한 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설을 제안한다.

가설4 친환경 인적자원관리 관행은 친환경 행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

선행 연구에 따르면 친환경 공급망 관리 관행과 관련된 교육 프로그램과 적극적인 직원 참여는 직원의 환경적 태도와 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Molina-Azorin et al., 2009). 또한, 공급업체와 직원에게 환경 문제에 대한 교육 프로그램을 제공하는 조직은 공급망에서 친환경적인 행동을 촉진할 가능성이 더 높은 것으로 나타났다. 전반적으로 친환경 공급망 관리 관행은 환경 고려사항을 공급망 관리 프로세스에 통합함으로써 친환경적인 행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설5 친환경 공급망관리 관행은 친환경 행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3.4 친환경 인적자원관리, 친환경 공급망관리 관행과 환경성과 관계에서 친환경 행동 매개효과

직원들의 친환경 행동으로 인한 재활용, 보존, 폐기물 저감 행동은 조직의 친환경화에 기여하고 추가적인 환경재난을 예방하기 위한 기후변화에 긍정적인 영향을 준다(Robertson & Berling, 2013).

가설6 친환경 인적자원관리 관행과 환경성과 관계에서 친환경 행동은 유의한 매개역할을 할 것이다.

가설7 친환경 공급망관리 관행과 환경성과 관계에서 친환경 행동은 유의한 매개역할을 할 것이다.

3.5 친환경 인적자원관리, 친환경 공급망관리 환경성과측정을 위한 경영진의 조절효과

최고경영진의 환경 문제에 대한 지지가 비용 절감, 시장 점유율 향상, 이미지 개선 및 기술 리더십으로 경쟁 우위를 확보한다고 주장하였다(Daily et al., 2007). 또한, 환경 문제를 인식 하는 최고 경영진은 부서 간 환경 관리 활동을 효과적으로 조정할 수 있을 뿐만 아니라 기업 경계도 조정할 수 있다(Teixeira et al., 2016). 최고 경영진은 직원들에게 자원을 제공하고 지속가능성 이니셔티브를 촉진하는 역할 모델로 활동할 뿐만 아니라, 적극적인 지지와 리더십을 통해 친환경 조직 문화를 구축할 수 있다(Kiesnere & Baumgartner, 2019). Eisenberger과 연구진(2001)은 직원들이 조직의 지원을 인식할 때 조직에 대한 신뢰를 형성하여 자신의 노력이 적절하게 인식될 것이라는 믿음을 강화한다고 주장하였다. 최고경영진의 환경 문제 지원은 직원들 사이에서 친환경 관행에 대한 긍정적인 인식으로 이어지고, 이는 결과적으로 지속 가능한 환경 성과로 이어진다는 것이 널리 인식하고 있는 추세이다.이에 선행 연구를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 8 친환경 인적자원관리 관행은 경영진의 지지 조절효과로 환경성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
가설 9 친환경 공급망관리 관행은 경영진의 지지 조절효과로 환경성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3.6 데이터 수집 및 분석방법

본 연구는 실증 분석을 위해 국내 호텔 종사자들을 대상으로 하였으며, 응답자의 인구통계온라인 및 설문지를 배포하여 진행하였다. 본 연구의 설문지는 각 항목에 대상자가 직접 기입하여야 하는 자기 기입방법(self-administered survey)을 채택 하였으며 모집단으로부터의 표본추출은 확률표본 추출 방법으로 가장 기본이 되고 편견이 없으며 일반화의 장점이 있는 단순 무작위추출 방법 SRS(SimpleRandomSampling)를 사용하였다. 설문 조사를 실시한 기간은 2023년 5월 10일부터 2023년 6월 10일까지 진행하였고, 친환경 정책이 진행되고 있는 국내 특급호텔들을 선정(메리어트,아코르,힐튼,롯데,신세계등)해서 오퍼레이션 부서 및 백오피스의 호텔종사들로부터 총 137부

의 표본을 취합해서 연구 분석을 진행하였다. 모든 측정값은 5점 Likert 유형 척도를 사용하여 1점(매우 그렇지 않다)부터 5점(매우 그렇다)까지로 평가되었다.

현재 연구의 제안된 모델은 친환경 인적 자원관리의 관행을 나타내는 5개의 외생변수로 구성되며 Jabbour et al.(2010)에서 적용한 20개의 측정항목를 사용해 측정하였다. 친환경 공급망관리 측정 항목은(Dubey et al., 2015; Teixeira et al., 2016; Tseng et al., 2014; Zhu et al., 2011)으로부터 16개 항목으로 측정되었으며, 환경성과 측정 항목은 기존의 선행연구들을 바탕으로 15개 항목으로 정리하여 측정하였다(Paillé et al.,2014; Melnyk et al.,2003; Ilinitch et al.,1998). 경영진의 지지를 측정하기 위한 측정 항목은 10가지의 질문으로 구성하였다(Daily, et al.,2003, 2007; Grandzol & Gershon, 1998; Wee & Quazi, 2005). 마지막으로 친환경 행동 측정항목은 9가지의 질문을 통해 직원들의 친환경행동에 대한 결과를 도출하였다(Chou, 2014).

자료 분석에 사용된 프로그램은 SPSS와 Smart PLS이었다. SPSS를 통해 자료의 결측치와 통계, 그리고 표본의 인구학적 통계를 분석하였다. 그리고 Smart PLS를 통해 요인들의 타당성과 신뢰성을 검증한 후 가설의 채택여부를 검증하였다. Smart PLS는 부분최소제곱(partial least squares)을 적용한 구조방정식 분석방법으로, 마케팅이나 경영관련 연구에서 많이 활용되는 분석도구이다(Hair et al., 2013). 이렇게 PLS 방식의 분석은 AMOS와 같이 공분산을 활용한 구조방정식 분석방법과 다르게 표본의 정규성(normality)을 고려할 필요가 없고, 선행연구들이 부족하거나 아직 개발되어 발전하고 있는 이론(theory)을 검증하는 연구에 더 유용하다(Hair et al., 2019). 이에 본 연구와 같이 선행연구에서 많이 연구되지 않은 탐색적 모형에는 PLS 방식의 분석이 더 적합하다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 Smart PLS를 활용하여 연구모형에 대한 타당성과 신뢰성을 측정모형 검증을 통해 확인하였고, 구조모형을 통해 각 요인들 간의 영향관계와 간접효과 분석을 수행하였다.

IV. 실증분석 결과

4.1 표본의 특성

표본 총 137명의 특성을 분석한 결과는 <표 1>과 같다. 응답자들 중 남성이 52.6%로 여성 47.4%보다 높았으며, 연령대별로는 20대가 39.4%, 30대 35.0%, 40대 16.1%, 50대 8.8%, 60대 이상이 0.7%의 순이었다. 그리고 근무연수는 1년 이상 5년 미만이 35.0%, 5년 이상 10년 미만이 19.0%, 1년 미만 및 10년 이상 20년 미

만이 각각 18.2%로 동일하게 나타났다. 직급으로는 사원이 53.3%로 가장 높은 응답률을 보였고, 관리자 21.1%, 수퍼바이저 13.9%, 부서장 11.7%의 순이었다. 응답자가 근무하는 호텔의 규모에서는 84.7%가 5성급 호텔에서 근무하고 있다고 응답하였다. 그리고 근무부서는 식음료부가 36.5%로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 객실부 31.4%, 세일즈 & 마케팅부 8.8% 등의 순이었다.

<표 1> 인구통계학적 특성

항목	구분	응답자 (n=137)	
		빈도	비율(%)
성별	남자	72	52.6
	여자	65	47.4
연령	20대	54	39.4
	30대	48	35.0
	40대	22	16.1
	50대	12	8.8
	60대 이상	1	0.7
근무연수	1년 미만	25	18.2
	1년 이상~5년 미만	48	35.0
	5년 이상~10년 미만	26	19.0
	10년 이상~20년 미만	25	18.2
	20년 이상	13	9.6
직급	사원	73	53.3
	수퍼바이저	19	13.9
	관리자	29	21.1
	부서장	16	11.7
호텔의 규모	3성급	3	2.2
	4성급	18	13.1
	5성급	116	84.7
근무 부서	객실부	43	31.4
	객실관리부	8	5.8
	식음료부	50	36.5
	세일즈 & 마케팅부	12	8.8
	조리부	4	2.9
	구매부	6	4.4
	재경부	8	5.8
	인사부	6	4.4

4.2 측정모형 검증

친환경 인적자원관리, 친환경 공급망 관리, 환경친화적 행동, 환경성과에 대한 측정

모형의 타당성과 신뢰성을 검증하고자 하였다. 측정모형의 평가를 위해서 적용된 지표들은 측정문항들의 적재값(loading), Cronbach’s α, 합성신뢰도(composite reliability : CR), 평균분산추출값(average variance extracted : AVE)이 사용되었다(Hair et al., 2019). 먼저 Smart PLS에서 측정문항들의 적재값 기준치는 0.708로 적재값이 기준치보다 높을 경우 각 측정문항들이 요인을 50%이상 설명할 수 있다고 보고 있다(Hair et al., 2019). 그리고 측정문항들의 내적 일관성을 평가하는 합성신뢰도는 0.6이상일 경우 탐색연구에서 허용 가능한 범위로 제시되고 있고 일반적인 연구에서는 0.7이상으로 추천되고 있다(Diamantopulos et al., 2012). Smart PLS에서 합성신뢰도는 Dijkstra-Henseler's rho라고 불리는 ρ_A의 지수를 사용하는데, 보수적인 Cronbach’s α보다 더 정확한 신뢰도 측정으로 제안되고 있다(Dijkstra & Henseler, 2015). 이렇게 내적 일관성의 지표인 Cronbach’s α와 ρ_A의 기준치는 0.7이상으로 제시되고 있다(Hair et al., 2019).

신뢰성과 달리 집중타당성은 평균분산추출값인 AVE값으로만 검증하고 있다. AVE값은 0.5이상일 경우 구성요소의 분산 중 적어도 50% 이상이 설명되기 때문에 집중타당성이 존재한다고 할 수 있다(Hair et al., 2019).

이러한 기준치를 바탕으로 <표 2>의 결과를 살펴보면, 먼저 측정문항의 적재값에서 기준치인 0.708보다 낮게 나타난 친환경 인적자원관리의 친환경 인적자원관리10번 문항과 환경성과의 환경성과3, 환경성과5, 환경성과8, 환경성과10, 환경성과13, 환경성과 14, 환경성과15 문항들을 제거하였다. 내적 일관성에 대한 신뢰도에서는 Cronbach’s α, ρA 모두 기준치인 0.7을 초과하여 나타났기 때문에 신뢰성은 존재한다고 할 수 있다. 그리고 집중타당성에서는 AVE 값이 기준치인 0.5이상으로 나타났기에 집중타당성도 만족한다고 할 수 있다.

<표 2> 신뢰성과 집중타당성 분석

항목	구분	적재값	Cronbach’s α	CR(ρ_A)	AVE
친환경 인적자원 관리	회사는 “친환경 의식이 있는” 직원을 모집합니다.	0.734	0.966	0.969	0.627
	회사는 환경 지식, 관심 및 태도를 갖춘 신입 사원의 채용 및 선발을 우선시 합니다.	0.781			
	회사는 직원을 교육할 때, 친환경 개념의 중요성을 강조합니다.	0.760			
	회사는 환경 관리에 대한 직원들의 정서적 참여를 창출하기 위한 통합 교육을 실시하고 있습니다.	0.830			

	회사는 녹색지식경영(환경 교육 및 지식을 행동과 연계하여 예방적 해결방안을 개발)을 하고 있습니다.	0.826			
	공식적인 환경 교육 프로그램은 직원들의 회사 내 홍보성을 높이기 위해 직원들에게 제공됩니다.	0.823			
	회사는 평가 및 성과 관리 시스템에 녹색 성과 지표를 포함해서 설정합니다.	0.814			
	회사는 관리자와 직원들을 위한 녹색 목표, 목표 및 책임을 설정합니다.	0.851			
	회사에서 관리자들은 평가에 포함된 친환경적인 결과를 달성하는 것에 대한 목표를 설정합니다.	0.813			
	회사는 환경 관리에 있어 직원들의 행동을 안내하는 명확한 발전 비전을 가지고 있습니다.	0.850			
	회사에서는 직원들 사이에 친환경적인 행동과 인식을 위한 상호 학습 환경이 있습니다.	0.862			
	회사에는 녹색 문화를 확산시킬 수 있는 수 많은 공식 또는 비공식적인 의사소통 채널이 있습니다.	0.835			
	회사에서는 직원들이 녹색 문제에 대한 품질 개선 및 문제 해결에 참여하고 있습니다.	0.826			
	회사는 직원들이 뉴스레터, 제안계획, 문제 해결 그룹, 저탄소 챔피언 및 녹색 행동 팀과 같은 환경 관리에 참여할 수 있는 관행을 제공합니다.	0.814			
	회사는 환경 보호 문화를 강조합니다.	0.787			
	직원들은 환경프로그램 개선을 위한 제안을 하면 보상을 받습니다.	0.757			
	환경적 목표를 달성하거나 초과달성한 직원은 보너스 급여 또는 기	0.755			

	타 금전적 보상을 받습니다.				
	모든 부서의 상급자들은 사람들이 환경 프로그램 개선 작업을 할 때 그들에게 공로를 인정합니다.	0.759			
	직원들은 개인 또는 팀에 대한 회사 환경상 수상을 통해 환경경영을 주도적으로 수행한 공로를 인정 받고 있습니다.	0.808			
친환경 공급망 관리	회사는 재사용, 재활용, 재료 회수, 부품 부품을 위한 제품을 설계합니다.	0.763	0.959	0.960	0.618
	회사는 자재/에너지 소비를 줄이기 위한 제품을 설계합니다.	0.710			
	회사는 위험한 제품의 사용을 피하거나 줄이기 위해 제품을 설계합니다.	0.772			
	회사는 공급업체가 ISO 14000 인증을 제공하도록 요구합니다.	0.725			
	회사는 환경적인 목표를 위해 공급업체와 협력하고 있습니다.	0.868			
	회사는 친환경 디자인을 위해 공급업체와 협력하고 있습니다.	0.821			
	우리 회사는 친환경 포장을 위해 공급업체와 협력합니다.	0.766			
	회사는 친환경 포장을 위해 고객과 협력합니다.	0.792			
	회사는 친환경 디자인을 위해 고객과 협력합니다.	0.830			
	회사는 공급업체에게 녹색 가이드라인을 제안합니다.	0.827			
	회사는 공급업체 내부 관리에 대한 환경 감사를 실시합니다.	0.759			
	회사는 정기적으로 공급업체에 대한 환경 감사를 실시합니다.	0.842			
	회사는 제품의 품질을 향상시키고 고객 만족도를 높이기 위해 친환경 사업을 하고 있습니다.	0.775			
	공급업체를 선정할 때 환경 기준이 고려됩니다.	0.786			
	회사는 녹색 디자인과 제품에 대	0.747			

	한 고객 만족을 보장합니다.				
	회사는 독성 및 위험 물질의 분산과 온실 가스 배출을 줄이는 것에 관여합니다.	0.789			
환경 친화적 행동	퇴근하기 전에 컴퓨터, TV 모니터 등의 전기 기구를 끕니다.	0.729	0.884	0.893	0.523
	나는 빈 사무공간을 떠날 때 불을 끕니다.	0.777			
	나는 직장에서 쓰레기를 분류하고 재활용합니다.	0.783			
	나는 직장에서 자재를 절약합니다	0.863			
	나는 직장에서 자재를 재사용합니다	0.737			
	나는 물을 절약하기 위해 화장실 물 사용을 제한합니다.	0.777			
	나는 누수에 세심한 주의를 기울입니다.	0.787			
	나는 재활용 가능한 재료(예: 캔, 종이, 병, 배터리)를 재활용 상자에 넣습니다.	0.725			
	나는 조직의 환경 성과를 높이기 위해 관리자 및/또는 환경 위원회에 환경 친화적인 관행에 대해 제안합니다.	0.796			
환경 성과	회사의 환경상황이 개선됩니다.	0.855	0.937	0.938	0.694
	대기 배출 감소에 기여합니다.	0.856			
	고체 오염의 감소에 기여합니다.	0.844			
	위험유해독성 물질의 소비를 줄이는 데 기여합니다.	0.850			
	환경 사고 발생 빈도를 줄이는 데 기여합니다.	0.831			
	호텔의 환경 관리는 쓰레기를 줄입니다.	0.815			
	호텔의 환경 관리는 에너지 사용을 절약합니다.	0.780			
	호텔 내 환경 관리로 인해 재생 불가능한 재료, 화학 물질 및 구성품의 구매가 감소합니다.	0.832			

다음으로 각 요인들의 개념이 다른 요인들의 개념과 중복되지 않고 독립적으로 잘

구성되어 있는지를 확인하기 위하여 판별타당성을 검증하였다. AMOS에서 사용하는 방식인 Fornell & Larcher(1981)의 방식은 일반적으로 각 측정문항들의 적재값이 0.65에서 0.85 사이의 값으로만 나타날 경우 타당성 평가에 적합하지 않다는 비판이 제기되었다(Henseler et al., 2015). 따라서, Henseler et al.(2015)은 PLS 방식에서 도출되는 상관관계의 HTMT(heterotrait-monotrait) 값을 판별타당성 검증 방식으로 제안하였다. 구체적으로 인지적 만족, 정서적 만족, 충성도와 같이 개념적으로 유사한 요인들을 포함한 구조에서는 임계값을 0.9로 제안하였고, 그 이외에는 0.85를 기준치로 제시하였다(Henseler et al., 2015). 즉 두 요인 간의 HTMT 값이 모두 0.85보다 작으면 판별타당성이 존재한다고 할 있다. 이렇게 선행연구에서 제시한 기준을 적용하여 <표 3>과 같이 각 요인들 간의 HTMT 값을 확인한 결과, 모두 기준치 0.85보다 낮았기에 본 연구의 요인들 간의 판별타당성은 확인되었다.

<표 3> 판별타당성 분석

구분	친환경 인적자원 관리	친환경 공급망관리	환경친화적 행동	환경성과
친환경 인적자원관리				
친환경 공급망관리	0.788			
환경친화적 행동	0.717	0.763		
환경성과	0.842	0.815	0.804	

4.3 가설검증

4.3.1 구조모형의 분석

Hair et al.(2019)은 PLS를 통한 구조모형 분석에서 모형의 적합도를 판단하기 위하여 분산팽창요인(variance inflation factor), 결정계수(R^2), 예측 적합성(Q^2)을 확인해야 된다고 주장하였다. 분산팽창요인은 요인들 간의 다중공선성을 검사하는 지수로 부분 회귀방정식을 적용하는 PLS 방식에서는 분산팽창요인을 검토해야하고, 일반적으로 분산팽창요인 지표가 5를 초과하지 않으면 다중공선성 문제는 발생하지 않고, 3이하일 경우가 가장 이상적이라고 할 수 있다(Hair et al., 2019). 본 연구에서의 각 측정문항들의 분산팽창요인은 모두 5이하였기 때문에 다중공선성의 문제는 없다고 할

수 있다. 이와 함께, 결정계수(R^2)는 설명력으로 기준치인 0.25보다 낮을 경우 설명요인들이 종속요인을 설명하는 정도가 약하다고 볼 수 있다(Cohen, 1988). 예측적합성(Q^2)은 선행요인들이 종속요인들에 영향을 미치는 정도에서 선행요인들의 예측정확도를 나타내는 지표라고 할 수 있다. 그러므로 이 값이 0보다 크면 선행요인들이 종속요인을 예측하는데 적합하다는 의미이며, 0보다 작을 경우 예측정확도는 떨어진다고 할 수 있다(Chin et al., 2008). 이러한 결정계수와 예측적합성 기준을 바탕으로 <표 4>에서와 같이, 각 선행요인들의 결정계수는 높게 나타났으며, 예측적합성도 모두 기준치 0보다 크게 산출됐기 때문에 예측성이 있는 요인들이라고 할 수 있다.

이러한 적합도 기준을 바탕으로 본 연구의 가설을 검증한 결과는 친환경 인적자원관리는 친환경 공급망 관리(β=0.860, $p<0.001$)와 환경성과(β=0.217, $p<0.01$)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 친환경 인적자원관리는 친환경행동에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었고, 역시 친환경 인적자원관리가 친환경행동을 매개로 환경성과에도 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 도출되었다. 이에 가설 H1, H2은 채택되었고, H4, H5은 기각되었다. 친환경 공급망 관리에서는 친환경 공급망 관리가 환경성과(β=0.532, $p<0.001$)와 친환경행동(β=0.505, $p<0.01$)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 친환경 공급망 관리가 친환경행동을 매개로 환경성과(β=0.108, $p<0.05$)에도 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 그러므로 가설 H3, H6, H7은 채택되었다.

<표 4> 구조모형의 가설검증 결과

경로	경로 계수	t 값	결정 계수	예측 적합성
H1.친환경 인적자원관리 → 친환경 공급망관리	0.860	29.820***	0.740	0.735
H2.친환경 인적자원관리 → 환경성과	0.217	2.654**	0.798	0.664
H3.친환경 공급망관리 → 환경성과	0.532	4.875***	0.798	0.664
H4.친환경 인적자원관리 → 친환경행동	0.244	1.773	0.527	0.445
H5.친환경 공급망관리 → 친환경행동	0.505	3.462**	0.527	0.445
H6.친환경 인적자원관리 → 친환경행동→ 환경성과	0.052	1.406		
H7.친환경 공급망관리 → 친환경행동 → 환경성과	0.108	1.986*		

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

4.3.2 조절효과 분석

경영진의 지지를 적용하여 <표 5>와 같이 조절효과를 분석하였다. 경영진의 지지는 총 10문항으로 구성되었으며, 친환경 인적자원관리와 환경성과 간의 관계 및 친환

경 공급망 관리와 환경성과 간의 관계에서 조절 영향이 나타나는지를 검증하였다. 이를 위해 조절요인이 연속형인 관계로 친환경 인적자원관리와 경영진의 지지 간의 상화작용 효과 및 친환경 공급망 관리와 경영진의 지지 간의 상호작용 효과를 검증하였다. 분석결과, 친환경 인적자원관리와 환경성과 간의 관계에서 경영진의 지지는 조절효과를 보이지 않았지만, 친환경 공급망 관리와 환경성과 사이에는 경영진의 지지(β=0.175, p<0.05)가 조절효과를 보였다. 즉 가설 H8은 기각되었고, H9은 채택되었다. 이는 친환경 공급망 관리에서 경영진의 지지가 있을 경우 더 높은 환경성과를 달성한다는 시사점을 도출한 것이다.

<표 5> 조절효과의 가설검증 결과

경로	경로 계수	t 값	채택 결과
H8.친환경 인적자원관리×경영진의 지지 → 환경성과	0.136	1.494	기각
H9.친환경 공급망관리×경영진의 지지 → 환경성과	0.175	2.013*	채택

*p<0.05

V. 결 론

5.1 연구결과 요약

친환경 인적자원관리와 친환경 공급망관리는 각각 인적자원관리와 운영관리 분야의 학자와 실무자의 의제에 영향을 미치고 있다. 그러므로 친환경 인적자원관리와 친환경 공급망관리의 개념을 정리하고 이를 실질적으로 실천하여 직원의 친환경 행동을 유도하고 결과적으로 환경성과에 긍정적 영향이 미치는지에 대해 방안을 모색하고자 하였다. 또한, 친환경 인적자원관와 친환경 공급망관리가 직원의 친환경 행동을 유도하였을 때, 경영진의 지지가 조절변수로 작용할 때에 환경성과와의 유의미한 영향 관계를 형성하는지에 관한 실증적인 증명을 통하여 앞으로의 지속가능한 친환경 경영을 위한 체계적인 실행 방안을 제시하고자 하였다.

본 연구의 가설을 검증한 결과, 친환경 인적자원관리는 친환경 공급망관리(β=0.860, p<0.001)와 환경성과(β=0.217, p<0.01)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 H1과 가 H2는 채택되었다. 반면에 친환경 인적자원관리는 친환경행동에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었고, 또한 친환경 인적자원관리가 친

환경행동을 매개로 환경성과에도 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 도출되어 H4,H6은 최종 기각 되었다. 하지만, 환경지식과 인식은 직원의 친환경 실천의도에 긍정적인 영향을 미친다는 기존의 선행연구(Safari et al., 2018)가 있으므로, 직원들에 대한 체계적인 친환경 교육을 진행한다면 향후 연구 결과가 달라질 것으로 예상된다. 추가적으로 환경성과의 결과에 매우 중요한 친환경 실천에 참여하려는 직원의 의도를 유발하는 요인을 조사해야하며(Chan et al., 2012), 친환경 행동과 관련된 직원의 동기부여에 관해 보상 및 인센티브를 확대하는 것도 도움이 될 수 있다(Kim et al.,2019). 친환경 공급망관리에서는 친환경 공급망관리 관행이 환경성과(β=0.532, p<0.001)와 친환경행동(β=0.505, p<0.01)에 유의한 영향을 보이므로 H3과 H6는 채택되었다. 또한, 친환경 공급망 관행이 친환경행동을 매개로 환경성과(β=0.108, p<0.05)에도 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되어 H7은 최종적으로 채택되었다. 이와 같은 결과를 통해 회사의 환경을 고려한 자연 친화적인 공급망 도입 및 친환경 경영 확대가 직원들의 친환경 행동 및 환경성과에 긍정적인 영향을 준다고 예상할 수 있다.

본 연구의 경영진의 지지에 대한 조절효과를 검증한 결과, 친환경 인적자원관리와 환경성과 간의 관계에서 유의한 효과를 보이지 않아 H8은 기각되었고, 친환경 공급망관리와 환경성과 사이에는 경영진의 지지(β=0.175, p<0.05)가 유의한 조절 효과를 보였기 때문에 H9는 채택되었다. 이러한 결과로 미루어 보았을 때, 환경에 대한 규제가 강화됨에 따라 경영진의 친환경공급망 도입에 대한 적극적인 지지가 환경성과를 이끌어 올 수 있는 반면에 직원들의 친환경 행동이나 친환경활동을 실행할 때에 조직이나 회사의 적절한 보상이나 인센티브 그리고 체계적인 관리가 아직까지는 부족한 것으로 해석된다.

5.2 시사점 및 한계점

도출된 연구 결과를 바탕으로 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 국내에서는 아직 생소한 개념인 친환경 인적자원관리와 친환경 공급망관리의 이론에 대해 정리하고 선행 연구 사례들을 토대로 실행 가능성을 높여 호스피탈리티 산업에 최초로 적용한 연구 자료로 가치가 있다고 판단된다. 둘째, 친환경 인적자원관리와 친환경 공급망관리의 관행이 호텔종사자들의 친환경 행동을 매개로 환경성과에 미치는 영향과 경영진의 친환경 정책 지지를 통해 회사가 나아가야 할 방향에 대해서 좋은 참고 자료가 되리라 기대된다. 셋째, 선행 연구들은 친환경 인적자원관리와 친환경 공급망관리와 관련된 상호 작용에 아직까지 주목하고 있지 않기 때문에, 본 연구를 통하여 연구자들의 관심도를 높일 수 있을 것으로 사료된다. 넷째, 본 연구는 친환경 인재경영의 주요 요인들을 파악하여 기업이 친환경 경영을 실천하는 데 이론적으로 중요한 의미를 갖는

직원의 친환경행동 증진에 도움이 되는 조건을 명확히 하였다고 볼 수 있다.

이와 더불어, 본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 친환경 인적자원관리 관행이 친환경 공급망 관리 및 환경 성과에 중요한 역할을 한다는 것을 증명하여 경영진 차원에서 이를 바탕으로 관련 규칙들을 제정해 적극적인 친환경 활동을 지원하고 조직의 친환경 목표, 정보 및 가치를 관리할 수 있다. 둘째, 연구 결과를 토대로 직원들의 친환경 참여에 대한 인식 및 체계적인 친환경 교육을 조성해 직원의 적극적인 친환경적인 행동을 창출할 수 있도록 구체적인 방안을 제시하였다. 셋째, 호텔들은 본 연구를 통해 환경 문제를 인력 관리의 주요 모듈에 통합하고 직원의 친환경 성과를 배양하여 동기 부여, 평가하며 친환경 경영 행동에 대한 제도적 보호 장치를 제공하는 등 표준화된 시스템을 개발 할 수 있다. 넷째 기업의 친환경경영 및 목표를 성과평가제도에 통합하고, 직원들에게 환경목표 달성 또는 환경성과 향상을 위한 정기적인 피드백을 제공하며, 동기부여 차원의 보상과 인센티브 제도를 시행해야함을 알 수 있다. 다섯째, 환경 보호에 대한 관심과 헌신을 높이기 위해 모든 직원에게 지속적으로 환경 교육을 진행하고 친환경 문화를 실천하는 것은 지속가능성 환대를 위해 가장 중요한 일임을 알 수 있다.

이러한 학문적, 실무적 시사점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 첫째, 국내의 호텔에 종사하는 호텔 직원들을 대상으로 설문 조사를 진행하였으나 대부분 3~5성급 호텔의 종사자들에게만 제한되어 있어 전반적으로 일반화하기에는 한계가 있다. 그러므로 친환경 인적자원관리와 친환경 공급망관리 관행의 환경 성과에 영향을 미치는 관리자 및 경영진과의 심층 인터뷰도 필요할 것이다. 둘째, 각 호텔들의 환경 성과 측정에 대해 그들의 환경적 성격을 구현해낸 구체적이고 객관적인 자료를 첨부한다면 향후 연구의 질을 높일 것으로 기대된다. 셋째, 친환경 인적자원관리와 친환경 공급망관리 관행의 통합이 지속가능한 환대(사회적, 경제적, 환경적)와의 상관관계에 관해 연구해야 할 것이며 더 나아가 이해관계자(소비자, 공급업체)와의 시너지 효과에 대해 심도있는 연구가 필요할 것으로 사료된다. 넷째, 호텔들의 친환경 관행을 통하여 고객들이 느끼는 브랜드 인지도 및 만족도에 대한 연구와 함께 진행된다면 친환경을 추구하는 기업에게 조직을 혁신할 수 있는 좋은 참고가 될 것으로 기대된다.

참고문헌

Afsar, B., Al–Ghazali, B., & Umrani, W. (2020). Corporate social responsibility, work meaningfulness, and employee engagement: The joint moderating effects of incremental moral belief and moral identity centrality. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(3), 1264-1278.

Anderson, J.C., Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two–step approach. Psychol. Bull. 103(3), 411-423.

Arulrajah, A.A., Opatha, H., Nawaratne, N. (2015). Green human resource management practices: A review. Sri Lankan J. Hum. Resour. Manag. 15–16.

Arvind Jayant, Mohd Azhar (2014). Analysis of the Barriers for Implementing Green Supply Chain Management (GSCM) Practices: An Interpretive Structural Modeling (ISM) Approach. Procedia Engineering, 97, 2157–2166.

BCG & MIT. (2009). The business of sustainability: Imperatives, advantages and actions, September.

Bebbington, J. (2001). Sustainable development: A review of the international development, business, and accounting literature. Accounting Forum, 25, 128 -157.

Biehler–Baudisch, H. (1994), Environmental training in Germany. J. Eur. Ind. Train., 18(3), 10–16.

Bowen, F.E., Cousins, P.D., Lamming, R.C., Farukt, A.C. (2001). The role of supply management capabilities in green supply. Prod. Oper. Manag. 10 (2), 174–189.

Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. (2007). Human resource management—Scope, analysis, and significance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), Oxford handbook of human resource management, Oxford: Oxford University Press, 1-18.

Cantor, D. E., Morrow, P. C., Montabon, F. (2012). Engagement in environmental behaviors among supply chain management employees: An organizational support theoretical perspective. Journal of Supply Chain Management, 48(3), 33–51.

Carter, C.R. and Liane Easton, P. (2011). Sustainable supply chain management: evolution and future directions. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 41(1), 46−62.

Chan, E. S. W., Hawkins, R. (2012). Application of EMSs in a hotel context: A case study. International Journal of Hospitality Management, 31(2), 405-418.

Chan, E. S., Hon, A. H., Chan, W., & Okumus, F. (2014). What drives employees' intentions to implement green practices in hotels? The role of knowledge, awareness, concern and ecological behaviour. International Journal of Hospitality Management, 40 (1), 20-28.

Chin, W. W., Peterson, R. A., Brown, P. S. (2008). Structural equation modelling in marketing: Some practical reminders. Journal of Marketing Theory and Practice, 16(4), 287−298.

Cincera, J., & Krajhanzl, J. (2013). Eco−Schools: what factors influence pupils' action competence for pro−environmental behaviour?. Journal of Cleaner Production, 61, 117−121.

Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, 545−574.

Daily, B. F., Bishop, J. W., Steiner, R. (2007). The mediating role of EMS teamwork as it pertains to HR factors and perceived environmental performance. Journal of Applied Business Research, 23(1), 95−110.

Daily, B.F., Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. Int. J. Oper. Prod. Manag. 21(12), 1539-1552.

Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P. and Kaiser, S. (2012). Guidelines for choosing between multi−item and single−item scales for construct measurement: A predictive validity perspective. Journal of the Academy of Marketing Science, 40(3), 434−449.

Dijkstra, T.K. and Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. MIS Quarterly, 39(2), 297−316.

Dubey, R., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., & Childe, S. J. (2015). Green supply chain management enablers: Mixed methods research. Sustainable production and consumption, 4, 63−80.

Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. Human Resource Management, 56(4), 613-627.

Durach, C.F., Kembro, J., Wieland, A., (2017). Interdisciplinary theories on the adoption, diffusion, and evolution of supply chain flexibility. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 47(7), 666-685.

Durisin, B., & Pohl, H. (2013). Sustainability−based supplier management: A review of the literature and research directions. Journal of Purchasing and Supply Management, 19(3), 170−188.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D. and Rhoades, L. (2001), “Reciprocation of perceived organizational support”, Journal of Applied Psychology, 86(1), 42−51.

Ervin, D., Wu, J., Khanna, M., Jones, C., & Wirkkala, T. (2013), Motivations and barriers to corporate environmental management. Business Strategy and the Environment, 22(6), 390-409.

Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. Beauchamp & N. Bowie (Eds.), Ethical theory and business (pp. 75-93). Prentice−Hall.

Ferna´ndez, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003), Organizational culture and human resources in the environmental issue: A review of the literature. The International Journal of Human Resource Management, 14(4), 634-656.

Ferrante, F. L., Testa, F., Bianchi, L., Debernardi, A., & Iraldo, F. (2016). Environmental management systems and firms’ competitiveness: An exploratory study. Journal of Cleaner Production, 112, 2357−2367.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39−50.

Gandhi, S., Mangla, S. K., Kumar, P., & Kumar, D. (2015). Evaluating factors in implementation of successful green supply chain management using DEMATEL: A case study. International strategic management review, 3(1−2), 96−109.

Gimenez, C., Sierra, V., Rodon, J. (2012), Sustainable operations: their impact on the triple bottom line. Int. J. Prod. Econ. 140(1), 149−159.

Govindan K, Cheng TC. (2011), Environmental supply chain management. Resources, Conservation and Recycling, 55(6), 557-558.

Govindan, K., Sarkis, J., Jabbour, C. J. C., Zhu, Q., Geng, Y. (2014a), Ecoefficiency based green supply chain management: Current status and opportunities. European Journal of Operational Research, 233(2), 293-298.

Govindan, K., Kaliyan, M., Kannan, D., Haq, A. N. (2014b), Barriers analysis for green supply chain management implementation in Indian industries usinganalytic hierarchy process. International Journal of Production Economics, 147, 555-568.

Grandzol, J. R., & Gershon, M. (1998). A survey instrument for standardizing TQM modeling research. International Journal of Quality Science, 3(1), 80-105.

Gunasekaran, A., & Gallear, D. (2012). Special Issue on Sustainable development of manufacturing and services. International Journal of Production Economics, 1(140), 1-6.

Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance-the mediating role of green HRM practices. The International Journal of Human Resource Management, 27(2), 262-289.

Gupta, S., Singla, V., & Vats, S. (2013). Adoption of green supply chain management practices and their impact on performance outcomes. Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag. 43 (6), 508-530.

Hale, M. (1995), Training for environmental technologies and environmental management. J. Clean. Prod. 3(1-2), 19-23.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. and Sarstedt, M. (2013), A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM). Sage Publications, 182-209.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. and Ringle, C. M. (2019), When to use and how to report the results of PLS-SEM, European Business Review, 31(1), 2-24.

Henseler, J., Ringle, C. and Sarstedt, M. (2015), A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43, 115-135.

IPCC (2018), 「지구온난화 1.5℃」 특별보고서, 제 84차 IPCC 인천 총회.

Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008a), Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: Proposal of a model. Journal of Cleaner Production,16, 51-58.

Jabbour, C. J. C., Jabbour, A. B. L. S., de Sousa Jabbour, A. B. L., de Sousa Jabbour, C. A. (2016). Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: Linking two emerging agendas. J. Clean. Prod. 112, 1824-1833.

Jabbour, C. J. C., & Renwick, D. W. S. (2015). The importance of human resource management in the sustainable food supply chain. Br. Food J. 117 (4), 1120-1142.

Jabbour, C.J.C., Jabbour, A.B.L., Teixeira, A.A. and de Souza Freitas, W.R.S. (2012), "Environmentaldevelopment in Brazilian companies: the role of human resource management", EnvironmentalDevelopment, 3, 137−147.

Jabbour, C.J.C., Jabbour, A.B.L.S., Govindan, K., Teixeira, A.A., de Oliveira, J.H.C. (2013). Green product development and performance of Brazilian firms: measuring the role of human and technical aspects. J. Clean. Prod. 47, 129-141.

Jabbour, C.J.C., Jabbour, A.B.L.S., Teixeira, A.A., de Sousa Jabbour, A.B.L. (2017). An empirical investigation of green supply chain management in the Brazilian automotive industry. Int. J. Prod. Econ. 1-14.

Jabbour, C.J.C., Jabbour, A.B.L.S., Teixeira, A.A., Soares, F.M., & Viardot, E. (2018). Organizational green routines: Advancing a stakeholder environmental theory in the shipping industry. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 48(10), 965−989.

Jabbour, C.J.C., Jabbour, A.B.L.S., Teixeira, R.A. (2019). The green bullwhip effect, the diffusion of green supply chain practices, and institutional pressures: Evidence from the automotive sector. International Journal of Production Economics, 210, 135−146.

Jackson S, Renwick D, Jabbour CJC, Muller−Camen M. (2011), State−of−the−Art and Future Directions for Green Human Resource Management. Zeitschrift fürPersonalforschung(German Journal of Research in Human Resource Management), 25, 99−116.

Jayant, A., & Azhar, M. (2014). Analysis of the barriers for implementing green supply chain management (GSCM) practices: an interpretive structural modeling (ISM) approach. Procedia Engineering, 97, 2157-2166.

Jiang, B., & Lee, L. (2015). Green marketing and consumption of health foods: Theory and evidence. International Journal of Production Economics, 167, 226-234.

Jiang, R. J., & Bansal, P. (2003). Seeing the need for ISO 14001. Journal of Management Studies, 40(4), 1047-1067.

Jong, T. P., Chen, J. S., & Tzeng, G. H. (2007). Building an effective safety management system for airlines. Accident Analysis & Prevention, 39(3), 556-567.

Kiesnere, A. L., & Baumgartner, R. J. (2019), Sustainability management emergence and integration on different management levels in smaller large-sized companies in Austria, 26, 1607-1626.

Kim, S.-H., Choi, Y. (2013), Hotel employees' perception of green practices. Int. J. Hosp.Tour. Adm. 14, 157-178.

Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. International journal of hospitality management, 76, 83-93.

Kim, W. G., McGinley, S., Choi, H. M., & Agmapisarn, C. (2020). Hotels' environmental leadership and employees' organizational citizenship behavior. International Journal of Hospitality Management, 87

Klassen, R. D., & McLaughlin, C. P. (1996). The impact of environmental management on firm performance. Management Science, 42(8), 1199-1214.

Milliman, J., & Clair, J. (1996), Best environmental HRM practices in the US. In W. Wehrmeyer (Ed.), Greening people: Human resource and environmental management, 49-74.

Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., Lopez-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. Tourism Management, 50, 41-54.

Mustapha, M.A., Abdul Manan, Z., Wan Alwi, S.R. (2018), Sustainable green

management system (SGMS)-An integrated approach towards organizational sustainability. J. Clean. Prod. 146, 158-172.

Nagel, M. A. (2003). The effects of growth on environmental performance: An empirical analysis. Ecological Economics, 46(3), 523-538.

Nejati, M., Rabiei, S., Jabbour, C.J.C. (2017), Envisioning the invisible: understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change. J. Clean. Prod. 168, 163-172.

Okumus, F., Karamustafa, K., Ilhan, I., & Köseoglu, M. A. (2018). The impact of green practices on hotel guest satisfaction: A field study. International Journal of Hospitality Management, 74, 1-11.

Pagell, M., & Wu, Z. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. Journal of Supply Chain Management, 45(2), 37-56.

Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. Journal of Business ethics, 121, 451-466.

Pereira-Moliner, J., Claver-Cortés, E.,Molina-Azorín, J. F., & Tarí, J. J. (2012), Quality management, environmental management & firm performance, direct & mediating effects in the hotel industry, Journal of Cleaner Production, 37, 82-92.

Ramus, C. A., & Killmer, A. B. C. (2007), Corporate greening through prosocial extrarole behaviours-a conceptual framework for employee motivation. Business Strategy and the Environment, 16(8), 554-570.

Rajeev A, Rupesh K. Pati, Sidhartha S. Padhi, (2019), Sustainable supply chain management in the chemical industry: Evolution, opportunities, and challenges, Resources, Conservation and Recycling, 149, 275-291.

Robertson, J. L., & Barling, J. (2013), Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. Journal of Organizational Behavior, 34(2), 176-194.

Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. International Journal of

Management Reviews, 15(1), 1−14.

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). SmartPLS 3. Bönningstedt: SmartPLS.

Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. Academy of Management Executive, 11(3), 21−31.

Safari, A., Salehzadeh, R., Panahi, R., & Abolghasemian, S. (2018). Multiple pathways linking environmental knowledge and awareness to employees' green behavior. Corporate Governance: The international journal of business in society, 18(1), 81-103.

Sarkis Josep, Zhihong Wang, (2017), Corporate social responsibility governance, outcomes, and financial performance, Journal of Cleaner Production, 162, 1607−1616.

Sodhi, M.S., Tang, C.S. (2012), Supply Chain Risk Management. In: Managing Supply Chain Risk. International Series in Operations Research & Management Science, 172, Springer, Boston, MA.

Seifi, A., Yusuff, R. M., Papadopoulos, T., & Nilashi, M. (2018). Business excellence strategy under a green supply chain and organizational performance improvement framework. Computers & Industrial Engineering, 119, 319−335.

Seth, D., & Tripathi, A. K. (2018). The impact of green supply chain management on performance outcomes: An empirical investigation. Resources, Conservation and Recycling, 128, 480−492.

Srivastava, S. K. (2007), Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. International Journal of Management Reviews, 9(1),

Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. Computational Statistics & Data Analysis, 48(1), 159−205.

Teixeira, A. A., Jabbour, C. J. C., & Latan, H. (2016), Green training and green supply chain management: Evidence from Brazilian firms. Journal of Cleaner Production, 116(1), 170-176.

Tseng, S. C., & Hung, S. W. (2014). A strategic decision−making model considering the social costs of carbon dioxide emissions for sustainable supply chain management. Journal of environmental management, 133, 315−322.

Ullah, F., Hussain, M., Haq, I. U., & Khan, M. A. (2018). Examining the influence of Green HRM practices on organizational sustainability through the mediating role of green dynamic capabilities. Journal of Cleaner Production, 188, 389−396.

Wehrmeyer, W. (1996). Environmental management and business strategy towards the sustainable enterprise. Journal of General Management, 21(3), 15−31.

Wei, L. Q., & Lau, C. M. (2005). Market orientation, HRM importance and competency: Determinants of strategic HRM in Chinese firms. The International Journal of Human Resource Management, 16(10), 1901−1918.

Vicente-Molina, M. A., Fernández-Sáinz, A., & Izagirre-Olaizola, J. (2013), Environmental knowledge and other variables affecting proenvironmental behaviour: Comparison of university students from emerging and advanced countries. Journal of Cleaner Production, 61, 130-138.

Yang Spencer, S., Adams, C., & Yapa, P. W. (2013). The mediating effects of the adoption of an environmental information system on top management's commitment and environmental performance. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 4(1), 75−102.

Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wiengarten, F. (2014), Integrated green supply chain management and operational performance. Supply Chain Manag. Int. J. 19 (5/6),683−696.

Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2018), Linking green human resource management practices to environmental performance in the hotel industry. Global Business Review, 21(3), 1−18.

Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. Global Business Review, 21(3), 663−680.

Zaid, A.A., Jaaron, A.A.M., Bon, A.T. (2018), The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: an empirical study. J. Clean. Prod. 204, 965−979.

Zhu, Q., Sarkis, J., & Geng, Y. (2005). Green supply chain management in China: Pressures, practices and performance. International Journal of Operations & Production Management, 25(5), 449−468.

Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. H. (2007). Green supply chain management: Pressures, practices and performance within the Chinese automobile industry. Journal of Cleaner Production, 15(11-12), 1041-1052.

Zutshi, A., & Sohal, A. S. (2004). Adoption and maintenance of environmental management systems: critical success factors. Management of Environmental Quality: An International Journal, 15(4), 399-419.

* 저자소개 *

· 이 기 준(hotelierkijun@gmail.com)
경희대학교 일반대학원에서 호텔경영학 전공으로 박사과정이다. 주요관심 분야는 인적자원 개발관리 및 리더십이다.

· 임 소 이(imso2@khu.ac.kr)
경희대학교 일반대학원에서 호텔경영학 전공으로 박사과정이다. 주요관심 분야는 호텔경영 및 인적자원 개발관리이다.

· 서 원 석(wss114@khu.ac.kr)
Pennsylvania State Univ.에서 경영학박사를 취득하였다. 현재 경희대학교 호텔관광대학 교수로 재직 중이며, 주요 강의및 연구 분야는 호텔/복합리조트 산업 등이다.