

직무요구가 직무스트레스에 미치는 영향: 직무통제와 절차공정성의 조절효과

임 광 모

탁 진 국[†]

광운대학교 산업심리학과

본 연구는 직무스트레스를 예측하는 변인들을 파악하고, 그 변인들 간의 관계성을 밝히는 데 목적이 있다. 구체적으로 첫째, 직무요구를 양적요구와 질적요구로 구분하여 직무스트레스에 미치는 영향의 크기를 비교하였다. 둘째, 양적요구와 직무스트레스와의 관계, 질적요구와 직무스트레스의 관계에서 직무통제의 조절효과를 검증하였다. 셋째, 양적요구와 직무스트레스와의 관계, 질적요구와 직무스트레스의 관계에서 절차공정성의 조절효과를 검증하였다. 본 연구는 국내 다양한 기업, 다양한 직종에 종사하고 있는 직장인 454명을 대상으로 설문 조사를 실시하여 자료를 수집하였으며, 최종분석에는 437명의 설문을 사용하였다. 분석결과, 양적요구와 질적요구 모두 직무스트레스에 정적으로 유의한 영향을 미쳤으며, 질적요구가 양적요구보다 직무스트레스에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났다. 조절효과를 검증한 결과, 직무통제가 커질수록 양적요구와 직무스트레스 간의 정적인 관계는 완화되었으나, 절차공정성이 커질수록 양적요구와 직무스트레스 간의 정적인 관계는 강화되는 것으로 나왔다. 마지막으로 연구결과를 토대로 본 연구의 학문적 의의와 실무적 시사점, 그리고 연구의 제한점 및 향후 연구과제에 대하여 논하였다.

주요어 : 직무요구, 양적요구, 질적요구, 직무스트레스, 직무통제, 절차공정성

[†] 교신저자 : 탁진국, 광운대학교 산업심리학과, tak@kw.ac.kr, 02-940-5424

현대 산업사회는 복잡하고 다양한 사회구조를 가지는 만큼 현대 직장인들은 다양한 형태의 스트레스를 경험한다. 이들은 능력에 따른 인사고과 및 성과급 제도로 매일 같이 경쟁을 해야 하는 환경에 처해져 있다. 또한 조직의 목표달성을 위하여 할당된 업무를 성실히 수행해야 할 뿐만 아니라, 업무수행능력 및 수준향상을 위해 자기개발에 대한 노력도 해야 하므로 업무 및 조직과의 관계 속에서 여러 가지 원인에 의한 스트레스에 노출될 수밖에 없는 실정이다. 최근 우리나라 국민들의 연평균 근무시간은 총 2,090시간, 하루 평균 10시간 30분에 이른다. 특히 직장인의 약 85%가 직무스트레스로 인해 번 아웃 증후군을 느끼는 것으로 나타났다(매일경제, 2014).

조직 내에서 조직원들이 스트레스로 인해 생기는 문제는 매우 심각하다. 최근 스트레스에 관한 설문조사에서 가장 스트레스를 많이 느끼는 장소는 직장이라는 결과가 나왔으며, 조사대상 가운데 7%는 직무스트레스로 인해 자살까지 생각해봤다고 응답하였다(조선일보, 2013). 직무스트레스는 우울증에도 영향을 미쳤으며 특히 직장-가정갈등 요인보다 큰 관련성으로 보여 직장에서의 스트레스가 가정으로도 파급되는 것으로 나타났다(송한수, 유상곤, 최창기, 최소라, 이철갑, 2009). 직무스트레스는 개인의 문제뿐만 아니라 직무몰입, 이직의도 등의 구성개념을 포함하는 조직의 유효성에도 큰 영향을 주고 있다(이영화, 임왕규, 2011; Beehr & Newman, 1978; Motowidlo, Packard & Manning, 1986). 직무스트레스로 인한 직장인의 의료비 증대, 생산성 저하, 결근, 이직, 전직 등을 고려하였을 때 그 비용은 상당할 것으로 추정된다. 따라서 직무스트레스를 경감시키기 위한 노력이 필요하며, 이를

위해서는 무엇보다 직무스트레스에 영향을 주는 변인들을 탐색하고 그 변인들 간의 관계를 검증할 필요가 있다.

직무스트레스에 영향을 주는 원인과 관련된 선행연구들을 통한 이론적 모형을 살펴보면 ISR모형, 사람-환경 부합모형, 노력-보상 불균형모형, 직무요구-자원모형 등이 있으며, 그 중 가장 대표적인 이론적 모형으로 Karasek의 직무요구-통제모형(job demand-control model)이 있다(Karasek, 1979). Karasek에 의해 제안된 이 모형은 조직의 경쟁력 제고와 고성능 산출을 위해 불가피하다고 볼 수 있는 업무부담의 증대경향을 전제하고, 이를 완화시켜줄 수 있는 한 요인으로서 직무담당자가 행사하는 자율적인 통제 권한의 중요성에 주목한 모형이었다. 하지만 Karasek(1979) 연구 이후 수많은 연구들에서 직무요구 하위요인이 일관적이지 못한 것은 측정도구의 문제점이라 볼 수 있고, 직무요구와 직무통제간의 상호작용 효과에 관한 선행연구결과들 또한 일관적이지 못하였다(Beehr, Glsar, Canali & Wallwey, 2001; Totterdell, Wood & Wall, 2006; Van Der Doef & Maes, 1999). 본 연구에서는 이와 같이 일관적이지 못한 결과가 나온 이유로 직무요구를 측정하는 방법에 초점을 두고자 한다. Karasek(1979)은 직무요구의 주요한 구성요소가 시간 압박과 업무량이라고 주장하였다. 하지만 다른 연구에서는 역할갈등 또는 역할모호성 등으로 측정되는 등 직무의 양적인 측면보다 질적인 측면의 직무요구에 중점을 두는 등 직무요구를 측정하는 방법에서 일관성이 부족한 것으로 나타나고 있다(Brotheridge & Lee, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Beehr 등(2001)의 연구에서는 이러한 선행연구들의 측정변인에 관한 문제점들을 지적한 바 있다. 본 연구에서는

기존의 직무요구를 측정하는 변인들을 업무량이나 시간압박과 같은 양적요구와 역할갈등이나 역할모호성과 같은 질적요구로 구분하고 이 두 변인을 하나의 연구에 포함시켜서 Karasek의 직무요구-통제모형을 검증하고자 한다.

본 연구의 세부 목적은 첫째, 직무요구와 직무스트레스간의 관계를 검증하는데 있다. 국, 내외를 막론하고 직무요구-통제모형을 기반으로 시행된 연구들은 매우 다양한 직무요구의 하위요인들이 사용되고 있다. 기존 연구들을 탐색해 보면 주로 직무요구의 양적인 차원으로는 업무량, 시간압박 등이 사용되었고(Beehr et al., 2001; Caplan & Jones, 1975), 직무요구의 질적인 차원으로는 역할모호성, 역할갈등 등이 사용되었다(Rizzo, House & Lirtzman, 1970). 본 연구에서는 이러한 직무요구의 하위개념들을 양적인 차원과 질적인 차원으로 범주화 하여 직무스트레스에 어떠한 영향을 미치는지 검증해 보고자 한다.

둘째, 양적요구와 직무스트레스와의 관계, 질적요구와 직무스트레스의 관계에서 직무통제의 조절효과를 검증하고 각 관계에서 조절효과가 어떻게 다르게 나타나는지를 비교해 보고자 한다. 직무통제는 업무의 계획이나 순서, 방법 등을 해당 직무담당자가 얼마나 자율적으로 수립하고 결정할 수 있는가의 정도로 정의되어 왔으며 업무수행 계획이나 문제해결방식의 자율성 등으로 측정된다(Karasek, 1979). 직무스트레스 연구모형에서 가장 많이 활용되고 있는 직무요구-통제모형에서 직무스트레스에 대한 직무요구의 영향을 완충시켜주는 것으로 알려진 직무통제가 양적요구와 질적요구에서 조절효과가 어떻게 다르게 나타나는지 비교해 보고자 한다.

셋째, 양적요구와 직무스트레스와의 관계, 질적요구와 직무스트레스의 관계에서 절차공정성의 조절효과를 검증하고 각 관계에서 조절효과가 어떻게 다르게 나타나는지 비교해 보고자 한다. 국내 직장인을 대상으로 조직공정성의 두 하위개념인 분배공정성과 상호작용공정성이 직무요구와 직무소진의 관계에 미치는 영향에 대한 연구가 있었으나(박상연, 김민용, 2006), 본 연구에서 검증하고자 하는 절차공정성의 조절효과에 대한 연구는 없는 실정이다.

직무요구

직무요구는 직무를 수행하는 구성원에게 지속적으로 육체적 혹은 정신적 노력을 요구하는 제반 직무특성이나 측면들로 정의 된다(Schaufeli & Bakker, 2004). 즉, 직무요구는 특정 직무의 수행을 위해 요구되는 육체적, 정신적 노력과 부담을 의미하며, 일반적으로 업무량, 시간압박, 역할모호성, 역할갈등 등의 차원을 포함한다.

이러한 직무요구에 대한 대표적인 연구인 Karasek(1979)의 직무요구-통제모형은 직무스트레스에 영향을 미치는 변인으로 직무요구와 직무통제에 초점을 두고 있다. 그의 연구에서 직무요구(예: 많은 업무량)가 클수록 직무스트레스가 증대되지만 구성원에게 업무 자율성(즉, 직무통제)이 많이 주어질 경우 직무스트레스에 미치는 부정적 영향이 감소된다는 가설이 검증된 바 있다. 하지만 직무요구의 하위요인을 모니터링요구, 문제해결요구, 시간요구로 구분하거나, 역할갈등, 요구수준의 다양함, 업무의 어려움, 선호하지 않는 업무로 구분하는 등 Karasek(1979) 연구 이후 수많은 연

구들에서 직무요구 하위요인이 일관적이지 못하였으며, 직무요구와 직무통제간의 상호작용 효과에 관한 선행연구결과들 또한 일관적이지 못하였다(Beehr, Glsaer, Canali & Wallwey, 2001; Totterdell, Wood & Wall, 2006; Van Der Doef & Maes, 1999).

본 연구에서는 Karasek(1979)의 직무요구-통제모형에서 직무요구에 대한 측정이 연구마다 다른 것을 문제점으로 간주하고, 직무요구를 ‘양적요구(quantitative demands)’와 ‘질적요구(qualitative demands)’로 구분하였다. 본 연구에서 양적요구의 하위요인은 업무량과 시간압박으로, 질적요구의 하위요인은 역할모호성과 역할갈등으로 구성하였다.

업무량은 특정 직무를 수행하는데 있어서 요구되는 과도한 양의 일을 의미한다(Caplan & Jones, 1975). 즉, 업무량이 많아 업무수행이 어려운 상태이거나 성과목표가 높아 성취하기에 역부족이라 느끼는 경우를 의미하며 이러한 업무량의 수준이 높을수록 직무스트레스를 경험하게 될 가능성이 높은 것으로 밝혀졌다(박상인, 김민용, 2006; Edwards, Hannigan, Fothergill & Burnard, 2002). Cordes, Dougherty 및 Blum(1997)은 업무관련 요인 중에서 양적인 업무량은 시간과 인력이 불충분할 경우 역할수행의 기준을 유지하고자 노력하는 과정에서 스트레스를 발생시키는 주요한 원인이라고 보았다.

시간압박은 업무수행 중 느끼는 시간적 압박감으로 양적 차원의 직무요구를 나타낸다(Beehr et al., 2001). 즉, 할당된 업무의 양에 비해 주어진 시간이 적음으로써 시간적인 압박감을 느껴 직무스트레스를 겪는 경우를 의미한다. 시간적인 요구에 의한 스트레스 또한 업무량과 관련된 직무스트레스의 요인으로 볼

수 있다.

역할모호성은 직무관련행동에서 지각되는 명확성 또는 예측가능성의 결여로 정의된다(Rizzo et al., 1970). 즉, 자신의 업무역할에 대하여 부적절한 정보를 가지고 있을 때 역할에 대한 업무목적과 업무역할에 관한 동료들의 기대가 모호하고, 업무의 범위 및 책임에 대한 명료성이 낮을 때 발생한다. 직장에서 역할모호성을 경험하게 되는 경우 성취감을 느낄 수 없게 되고 이러한 무력감은 직장인들을 정서적으로 위축시킨다(Cherniss, 1980).

역할갈등은 역할 담당자에 의한 상반되는 요구와 불일치의 지각으로 정의된다(Rizzo et al., 1970). 즉, 역할갈등은 개인의 윤리나 가치가 자신이 속한 조직의 윤리나 가치와 상반될 때 발생하며, 양립할 수 없는 기대가 동시에 개인에게 노출되는 경우 스트레스를 경험하게 된다(Singh, Goolsby & Rhoads, 1994).

직무요구와 직무스트레스의 관계

직무스트레스는 조직에서 흔히 부정적이고 없어야 할 부분으로 인식된다. 실제로 직무스트레스가 개인과 조직에서 가지는 부정적 효과에 대한 연구들이 많다. 이러한 직무스트레스는 조직구성원과 조직이라는 환경사이에 객관적, 주관적 또는 두 가지 측면 모두에 의해 부적절한 관계가 이루어짐으로써 발생한다고 할 수 있다. 직무스트레스의 개인적인 부정적 효과로 심혈관질환과 관련성은 여러 연구에 의해 입증되었으며(Karasek et al., 1988; Tennant & McLean, 2001), 약물중독, 알코올중독, 좌절감, 무력감, 사고의 경직화, 두통 등의 부정적 결과가 유발될 수 있다(Ivancevich & Matteson, 1980). 직무스트레스의 조직차원에서

의 부정적 효과로 수행, 사기, 충성심의 저하, 결근의 증가 등을 유발시키며, 이직, 비용의 증가와 생산성 감소를 발생시킨다(Kompier & Marcelissen, 1990). 특히 직무스트레스가 장기간 지속될 경우 직무에서 정서적, 대인간 스트레스 요인에 대한 반응으로 직무소진이 발생하여(Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001), 종업원들로 하여금 정서적 탈진 및 냉소주의, 불만족을 야기 시킨다.

이러한 직무스트레스는 업무환경에서 부딪히는 다양한 직무요구나 제약사항에 관해 개인이 혼란을 겪는 심리적 반응상태로 정의되고 있다(Parasuraman & Alutto, 1981, 1984). Hunter와 Thatcher(2007)는 직무스트레스를 직무와 관련된 시간적 압박감, 불안, 걱정의 상태라고 정의하였다. 이들은 개인적 경험이나 업무환경에 따라 조직 구성원들이 느끼는 과민성이나 정신적 긴장의 정도를 스트레인 또는 인지된 직무스트레스라고 하였다.

직무요구는 직무스트레스 연구에서 주로 개인의 건강과 안녕에 부정적 영향을 주는 스트레스 요인으로 알려져 있다(Karasek, 1979). 직무요구가 높을 경우 요구를 충족시키기 위해 종업원이 추가적인 노력을 기울이게 되어 정신적, 신체적 자원들을 모두 소모하여 에너지의 고갈과 탈진, 건강문제를 일으킨다(Zohar, Tzischinski & Epstein, 2003). 또한 과도한 직무요구는 직무소진으로 인한 결근을 증가시키며(Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, 2003), 개인으로 하여금 스트레스 관련 질병을 유발하여 건강 관련 비용을 높이고(Edwards & Van Harrison, 1993; Ganster, Fox & Dwyer, 2001), 교감신경계를 활성화시켜 신체적으로 무리가 가도록 만들며, 장기적으로 높은 직무요구가 지속될 경우 일에 대한 몰입을 감소시킨다

(Sonntag, Binnewies & Mojza, 2010).

직무요구에서 양적요구에 해당하는 업무량이 많을 경우 개인은 스트레스와 불안, 우울을 느끼며, 낮은 자존감과 높은 직무 긴장을 경험한다(Cooper, Dewe & O'Driscoll, 2001). 또한 양적요구에 해당하는 시간압박의 경우 경미하게 높을 경우에는 과업 완성을 촉진시키지만, 극단적으로 높을 경우에는 긴급함, 불안과 같은 부적 정서를 일으켜 과업행동을 방해한다(Svenson & Maule, 1993).

직무요구에서 질적요구에 해당하는 역할모호성이 많을 경우 종업원이 자신이 해야 하는 일이 무엇인지 확실하지 않아 스트레스가 생기게 된다(Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964; King & King, 1990). 또한 질적요구에 해당하는 역할갈등은 역할집합 내 상이한 구성원들에 의해 제공되는 비 일관된 정보나 갈등적인 요구사항으로 인해 스트레스가 발생하게 된다(Kahn et al., 1964; King & King, 1990). 따라서 직무요구에 대한 이러한 선행연구들은 직무요구가 개인의 신체적, 정신적 건강에 부정적 결과를 초래한다고 주장한다.

업무량과 같이 양적요구가 많은 경우 구성원은 스트레스를 많이 받게 되지만 질적요구에 의한 스트레스가 상대적으로 더 클 것으로 예측할 수 있다. 업무량이 많다 하더라도 구성원 입장에서는 잠이나 휴식 시간을 줄이고 일을 하게 되면 달성할 가능성이 있는 반면에 역할갈등과 같은 질적요구의 경우에는 구성원 스스로 해결할 수 있는 가능성이 상대적으로 적기 때문에 스트레스를 더 받을 가능성이 높기 때문이다.

직무스트레스원이 직무스트레스에 미치는 영향의 크기를 비교하기 위한 선행연구를 살펴보면, Robbins(1993)의 연구에 따르면, 직무스

트레스 원의 영향력 크기를 순위별로 나열하였을 때 질적요구에 포함되는 역할갈등과 역할모호성이 양적요구에 포함되는 초과근무보다 높은 순위에 있었다(Robbins, 1993). 또한 탁진국(2002)의 연구에 따르면, 질적요구에 포함되는 역할모호와 역할갈등이 양적요구에 포함되는 역할과다보다 직무스트레스에 포함되는 불안, 우울, 소화장애, 심혈장애, 통증, 불면 모두와의 상관 값이 더 높았으며, 직무스트레스를 종속으로 한 회귀분석에서도 역할모호와 역할갈등의 회귀계수 값의 순위가 역할과다보다 더 높은 경우가 많았다(탁진국, 2002). 이러한 선행연구들은 질적요구에 포함되는 요인들이 양적요구에 포함되는 요인들보다 직무스트레스에 더 큰 영향을 주는 것으로 해석할 수 있다.

따라서 양적요구와 질적요구 모두 직무스트레스에 정적인 영향을 미치며, 질적요구의 영향이 더 클 것으로 가설을 세웠다.

가설 1. 양적요구는 직무스트레스에 정적 영향을 줄 것이다.

가설 2. 질적요구는 직무스트레스에 정적 영향을 줄 것이다.

가설 3. 질적요구는 양적요구보다 직무스트레스와의 정적관계가 더 클 것이다.

직무통제의 조절효과

직무통제는 직무를 수행하는데 있어 의사결정의 자율성 정도를 말하며, 자신이 맡은 직무를 얼마나 자율적으로 결정하고 통제할 수 있는지를 의미하는 의사결정 권한을 말한다. 따라서 이는 업무의 계획이나 순서, 방법 등을 해당 직무담당자가 얼마나 자율적으로

수립하고 결정할 수 있는가의 정도로 정의되어 왔으며 업무수행의 계획이나 문제해결방식의 자율성 등으로 측정될 수 있다(Karasek, 1979).

Karasek(1979)의 직무요구-통제모형에서 직무통제는 해당 직무담당자가 직무요구들을 자신이 능동적으로 결정하고 대처할 수 있는 정도로 나타낸다. 직무담당자들은 이러한 능동적 결정과 대처를 통해 스트레스나 무력감 등 부정적인 결과들로부터 스스로 적절히 완충시킬 수 있을 뿐 아니라, 그러한 도전적인 직무수행과정을 통해 새로운 직무수행 기술과 경험을 축적함으로써 자기개발의 기회까지 기대할 수 있다. 따라서 직무통제가 직무요구의 증가에 따른 부정적인 결과들을 완충시키는 역할을 한다고 가정한다(Karasek, 1979).

이러한 Karasek(1979)의 직무요구-통제모형이 직무스트레스 모형 중 가장 영향력이 있는 모형이긴 하지만 직무요구와 직무통제간의 상호작용 효과에 대하여 연구자들은 일관된 결과를 보여주지 못하고 있다(Beehr et al., 2001; Totterdell, et al, 2006; Van Der Doef & Maes, 1999). 이러한 최근의 연구에 따르면 직무요구와 직무통제 간의 상호작용이 Karasek이 원래 제기했던 것보다 더 복잡할 수 있다는 것을 보여준다. 이러한 측면에서 직무스트레스에 영향을 미치는 제 3의 변인으로 주도적 성격(Parker & Sprigg, 1999), 자기효능감(Salanova, Peiro & Schaufeli, 2002), 낙관주의(Totterdell, et al, 2006), 성격 5요인(박량희, 유태용, 2007), 능력-직무부합(Xie, 1996) 등이 언급되고 있다.

또한 제기되는 문제 중 다른 한 가지는 직무요구의 측정 방법에 관한 내용이다. Karasek(1979)은 직무요구의 주요한 구성요소가 시간 압박과 업무량이라고 주장하였다. 하지만

Demerouti, Bakker, Nachreiner 및 Schaufeli(2001)의 연구에서 직무요구를 지나치게 과다한 업무, 시간의 압박, 통제하기 어려운 고객들과의 접촉, 우호적이지 않은 작업스케줄, 그리고 업무환경의 열악한 조건, 역할갈등, 역할모호성 등 다양한 요인으로 구성하거나, 많은 인적서비스분야의 연구들에서는 직무의 특성상 양적인 측면보다 질적인 측면의 직무요구에 중점을 두는 등 그 개념이 일관되지 않게 측정되어 왔다(Brotheridge & Lee, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Beehr 등(2001)의 연구에서는 이러한 선행연구들의 측정변인에 관한 문제점들을 지적하였다. 따라서 이러한 문제점은 직무요구에 대한 측정을 명확히 함으로써 해결할 필요성이 있다.

본 연구에서는 직무요구-통제 모형에서의 연구결과가 일관적인지 않은 중요한 이유가 직무요구의 측정이 연구마다 차이가 있기 때문인 것으로 판단하고 직무요구의 측정을 위해 선행 연구결과를 토대로 직무요구를 양적요구(업무량, 시간압박)와 질적요구(역할모호성, 역할갈등)로 구분하였으며, 직무통제의 조절효과를 검증하는 과정에서 양적요구와 질적요구에 따라 직무스트레스에 미치는 영향이 달라지는지를 검증하고자 하였다. 직무통제는 업무의 계획이나 순서, 방법 등을 해당 직무담당자가 얼마나 자율적으로 수립하고 결정할 수 있는가의 정도로 정의된다(Karasek, 1979). 직무통제가 일의 계획이나 방법을 조정한다는 것은 양적요구에 포함되는 업무량을 조절할 수 있음을 의미한다. 따라서 직무통제가 커질수록 일의 계획을 유동적으로 조절할 수 있기 때문에 시간압박도 줄어들며 이는 직무스트레스의 감소로 이어진다. 따라서 양적요구와 직무스트레스 간의 정적인 관계에서 직무통제의

조절작용으로 완충효과가 있을 것으로 가설을 세웠다.

하지만 역할모호성, 역할갈등과 같은 질적요구는 상사와 부하 간의 관계에서 발생하는 경우가 많으므로, 직무통제가 주어지더라도 이를 조절하기 어려울 수 있다(Rizzo et al., 1970). 즉, 역할갈등 및 역할모호성과 같은 질적요구의 경우 주로 상사와의 관계에서 발생하는 문제라서 구성원에게 업무 자율성이 주어진다 하더라도 이 문제를 구성원 스스로 해결하기가 어려울 것으로 볼 수 있으며 결과적으로 직무스트레스를 줄이는데 크게 기여하지 못할 것으로 기대할 수 있다. 따라서 아래와 같은 가설을 도출하였다.

가설 4.1. 직무통제는 양적요구와 직무스트레스 간의 관계에서 조절효과가 있을 것이다. 구체적으로 직무통제가 낮을 때 보다 높을 때, 양적요구와 직무스트레스 간의 정적관계는 약해질 것이다.

가설 4.2. 직무통제는 질적요구와 직무스트레스 간의 관계에서 조절효과가 없을 것이다.

절차공정성의 조절효과

직무요구와 그 결과 발생될 수 있는 직무스트레스 등 부정적인 변인과의 관계는 직무요구-통제모형에 입각하여 주로 검증되어 왔다(Dwyer & Ganster, 1991; Karasek, 1979). 이모형을 바탕으로 확장된 직무요구-자원모형(job demand-resources model)은 기존의 직무통제 요인 이외에 직무요구와 상호작용하여 직무스트레스 등을 경감, 완화시켜 줄 수 있는 다양한 조절변인을 규명해보고자 하는 시도에서 비롯되었다(Demerouti et al., 2001; Schaufeli &

Bakker, 2004; Van Yperen & Hagedoorn, 2003).

이모형에 의하면 일반적으로 직무자원이란 직무담당자가 자신의 직무요구에 효과적으로 대처해 가고 직무긴장 등 부정적인 영향을 적절히 감소시켜 가는데 기능적인 역할을 하는 일체의 직무맥락 요인들을 말한다. 따라서 실제 업무 상황에서 이러한 직무자원으로 사용할 수 있는 다양한 변인들이 있을 수 있다. 직무자율성, 직무통제뿐만 아니라 수행 피드백과 같은 개인적 변인, 동료로부터의 사회적 지원과 같은 대인 관계적 변인, 상사코칭과 같은 조직적 변인 등 다양한 변인들이 직무자원으로 사용되었으며(Schaufeli & Bakker, 2004, Van Der Doef & Maes, 1999), 국내의 연구들을 살펴보면 사회적 지원, 팀 풍토, 감성지능, 임파워링 리더십 등의 변인들이 직무자원으로 사용되었다(김상수, 방호진, 2014; 김현해, 탁진국, 2010; 박동수, 홍춘철, 정성한, 2007).

이와 같이 직무자원의 개념을 폭넓게 해석할 경우 직무요구와 직무스트레스간의 관계에서 또 다른 직무자원으로 사용할 수 있는 환경변인으로 조직공정성을 생각해 볼 수 있다. 일반적으로 공정성 지각은 개별 조직구성원의 행동과 이들의 정서적 태도에 영향을 미치는 매우 중요한 동기유발 요인으로 주목되어 왔다. 공정성이론에 따르면 조직구성원들은 조직과정에서 수시로 자신이 속한 조직과의 교환관계들을 평가하게 된다(Adams, 1965). 이 과정에서 불공정함을 지각하게 되면, 이로 인해 스트레스를 받게 된다. 이 과정에서 불편한 감정과 긴장상태를 완화시키기 위해 조직구성원으로 하여금 다양한 대처방안을 강구하게 만들 수 있는데 이를테면 실제 직무노력과 자발적인 역할의 직무행동을 감소, 철회시킬 수도 있지만 공정성을 평가하는 주관적인 기준

이나 틀 혹은 인지적인 차원의 태도를 변화시킬 수도 있다(Adams, 1965; Ditttrich & Carrell, 1979).

이러한 공정성 지각은 직무담당자가 직면하는 직무요구 수준과 상호작용하여 직무요구와 직무스트레스 간의 관계를 조절하는 요인으로도 작용될 수 있을 것이다. 즉, 불공정함을 느끼는 사람은 기존의 직무요구 수준이 야기하는 직무스트레스에 더하여 지각된 불공정성 자체가 추가적인 스트레스 요인으로 작용할 것이다. 이에 반해 공정성 인식이 클 경우에는 이러한 공정성 지각에 수반되는 긍정적인 느낌과 태도 등이 직무스트레스의 정도를 완화시킬 수도 있다(홍계훈, 윤정구, 2013).

조직공정성에 대한 대부분의 연구들에서 그 범주를 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 구분하고 있다. 분배공정성은 수용된 결과들에 대한 공정성을 의미하며, 절차공정성은 의사결정을 통하여 결과에 이르는 과정에 대한 공정성을 의미하며, 상호작용공정성은 의사결정의 집행에 있어 상사가 종업원들에게 제공하는 정보의 양과 대하는 태도와 관련되며 이는 상호 관계적 절차에 초점을 두고 있다(Bies & Moag, 1986).

조직공정성에 관한 연구는 분배공정성에 관한 연구에서 시작되었다. 분배공정성은 조직구성원들이 임금, 승진, 조직 내에서 인정 등의 결과물에 대하여 의사결정의 과정을 거쳐 최종적으로 지급되는 결과물에 대하여 지각하는 공정성이라 정의할 수 있다.

Greenberg(1987)에 따르면 결과가 바람직하더라도 절차가 정당하지 않으면 정당화될 수 없다고 하였다. 절차공정성은 개인의 보상을 결정하는데 이용되는 절차 및 정책들에 대해 지각된 공정성을 의미한다(Leventhal, 1976; Lind

& Tyler, 1988). 즉, 절차공정성은 결과의 분배에 대한 의사결정이 도출되는 과정 혹은 방식에 대해 지각된 공정성을 의미한다.

본 연구에서는 분배공정성을 결과적인 부분으로, 절차공정성을 과정적인 부분으로 구분할 수 있다고 보았을 때 과정적인 부분인 절차공정성에 주목하였다. 결과적으로 분배를 공정하게 받았다고 할지라도 보상을 결정하는 과정에서 일관성이 부족하거나 편견이 개입된 다거나 윤리성이 부족하다고 평가하였을 때 절차공정성에 의해 불만족 할 수 있다. 그리고 보상에 대한 결과가 조금 불만족스럽더라도 그 절차가 공정하고 합리적인 조직의 구성원들은 공정성에 대하여 부정적인 인식이 줄어들 수 있다. 이러한 절차공정성을 직무자원의 하나로 보고 직무요구-자원모형에서 그 완충효과를 보고자 한다.

국내 직장인을 대상으로도 직무요구-자원모형을 바탕으로 조직공정성의 완충효과를 검증한 연구가 있었다. 박상언과 김민용(2006)에 의해 조직공정성의 하위요인인 분배공정성과 상호작용공정성의 조절효과를 검증하였으나, 이 연구에서는 대상자가 제조업 생산직만으로 구성되어 있어 조직의 의사결정 절차나 시스템에 크게 관여하지 않는 특성으로 인해 절차공정성은 연구에서 제외되었다. 따라서 절차

공정성에 대한 조절효과를 검증한 연구는 마땅히 없는 실정이다.

조직공정성은 개별 조직구성원의 행동과 정서적 태도에 영향을 미치는 중요한 동기유발 요인이며, 이는 불편한 감정과 긴장상태를 완화시킬 수 있으므로 직무요구-자원모형에서 직무자원의 역할을 함으로써, 직무요구와 직무스트레스 간의 관계를 조절하여 완충효과가 있을 것으로 보았다. 조직공정성에 포함된 분배공정성과 상호작용공정성의 조절효과를 검증한 국내 연구에서 분배공정성에 대한 완충효과가 있었다(박상언, 김민용, 2006). 따라서 절차공정성은 양적요구와 직무스트레스 간의 관계에서 완충효과가 있을 것으로 가설을 세웠다.

하지만 질적요구와 직무스트레스 간의 관계에서는 앞에서 기술한 바와 같이, 역할모호성과 역할갈등과 같은 질적요구가 상사와의 관계에서 발생하는 경우가 많으므로, 절차공정성이 주어지더라도 이를 조절하기 어려울 것으로 보았다(Rizzo et al., 1970). 따라서 질적요구와 직무스트레스 간의 관계에서는 절차공정성의 조절효과가 유의하지 않을 것으로 기대할 수 있으며 아래와 같은 가설을 도출하였다.

가설 5-1. 절차공정성은 양적요구와 직무스

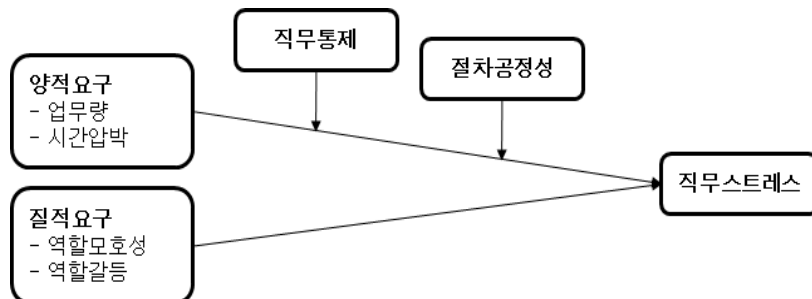


그림 1. 연구모형

트레스 간의 관계에서 조절효과가 있을 것이다. 구체적으로 절차공정성이 낮을 때 보다 높을 때, 양적요구와 직무스트레스 간의 정적 관계는 약해질 것이다.

가설 5-2. 절차공정성은 질적요구와 직무스트레스 간의 관계에서 조절효과가 없을 것이다.

본 연구의 가설들을 종합한 연구모형을 그림 1에 제시하였다.

방 법

조사대상 및 자료수집 절차

본 연구는 국내 다양한 기업과 다양한 직종에 근무하고 있는 경력 1년 이상의 직장인 454명을 대상으로 설문조사를 실시했다. 경력 1년 미만의 대상자를 제외한 이유는 이들은 새로운 조직과 환경에 적응하는 과정에서 경력 1년 이상의 직장인들과는 다른 원인으로 직무스트레스를 경험할 가능성이 있기 때문이다. 자료 수집은 장훈장학회의 후원을 받아 온라인 설문조사회사인 인바이트를 통하여 총 400부를 수집하였고, 지인을 대상으로 온라인 설문조사를 통하여 44부, 오프라인 설문조사를 통하여 10부를 수집하여 총 454부를 수집하였다. 이 중에서 불성실하게 응답하거나 미응답한 설문 17부를 제외한 437부를 분석에 사용하였다.

대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 총 437명 중에서 남성이 199명(45.5%), 여성이 238명(54.5%)이며, 연령은 20대가 115명(35.9%), 30대가 94명(29.4%), 40대가 73명(22.8%), 50대

가 32명(10.0%), 60세 이상이 6명(1.9%)이었다. 학력은 중졸 이하가 3명(0.7%), 고졸이 76명(17.4%), 전문대졸이 90명(20.6%), 대졸이 220명(50.3%), 대학원졸 이상이 48명(11.0%)으로 대졸자가 가장 많았다. 근무기간은 약 13년이며, 표준편차는 약 10년이었다. 직종은 일반사무/관리직이 255명(58.4%)로 가장 많았고, 생산/기술직이 52명(11.9%), 영업직이 13명(3.0%), 연구/개발직이 40명(9.2%), 서비스직이 29명(6.6%), 전문직이 48명(11.0%)의 분포를 보였다. 직급은 사원급이 163명(37.3%)로 가장 많았고, 대리급이 104명(23.8%), 과장급이 68명(15.8%), 차장급이 26명(5.9%), 부장급이 42명(9.6%), 임원급이 22명(5.0%)으로 나타났다. 고용형태는 정규직이 366명(83.8%)로 비정규직 64명(14.6%)보다 압도적으로 많았다. 일평균 근무시간은 7시간 이하가 18명(4.1%), 8~9시간이 286명(65.4%), 10~11시간이 99명(22.7%), 12시간 이상이 34명(7.8%)으로 10시간 이상 근무하는 직장인이 30%에 이르는 것으로 나타났다. 월평균 소득은 100~200만원 미만이 136명(31.1%)으로 가장 많았고, 200~300만원 미만이 123명(28.1%), 300~400만원 미만이 81명(18.5%)의 분포를 보여 100~400만원 미만이 77.7%로 대부분을 차지하였다.

측정 도구

직무요구 척도

본 연구는 직무요구를 양적요구(quantitative demands)와 질적요구(qualitative demands)의 2개 차원으로 구분하고 양적요구의 하위요인으로 업무량(work load)과 시간압박(time pressure)을, 질적요구의 하위요인으로 역할모호성(role ambiguity)과 역할갈등(role conflict)을 선정하였

다. 업무량과 시간압박을 측정하기 위하여 Karasek(1979)의 연구에서 검증된 척도를 사용하였다. 역할모호성(role ambiguity)을 측정하기 위하여 Kahn et al.(1964)의 설문문항을 번안하여 사용하였으며, 역할갈등(role conflict)을 측정하기 위하여 Ivancevic와 Matteson(1980)의 설문문항을 번안하여 사용하였다. 양적요구는 업무량 3문항(예문: 과도하게 많은 양의 일이 주어진다.), 시간압박 3문항(예문: 일을 끝내기 위해서는 시간이 항상 부족하다.)으로 구성하였으며, 질적요구는 역할모호성 3문항(예문: 업무상 나에게 요구되는 것이 명확하지 않다.), 역할갈등 3문항(예문: 나의 직속상사는 나의 생각과 다르게 업무를 처리하도록 요구하고 있다.)으로 구성하였다. 본 연구에서 양적요구의 내적일관성계수는 .87이었고 질적요구의 내적일관성 계수는 .89이었다. 본 문항들은 리커트형 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

직무스트레스 척도

직무스트레스를 측정하기 위하여 Parasuraman과 Alutto(1984)의 연구에서 검증된 5문항(예문: 나는 항상 긴장상태에서 업무를 한다.)과 Rizzo 등(1972)의 연구에서 검증된 5문항(예문: 나의 일은 내 건강에 직접적으로 영향을 주는 것 같다.)을 사용하였다. 본 연구에서 내적일관성계수는 .92였다. 본 문항들은 리커트형 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

직무통제 척도

직무통제를 측정하기 위하여 Karasek(1979)의 연구에서 검증된 4문항(예문: 일을 어떻게 수행할지를 결정할 수 있는 재량권이 있다.)을

사용하였으며, 본 연구에서 내적일관성계수는 .93이었다. 본 문항들은 리커트형 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

절차공정성 척도

절차공정성을 측정하기 위하여 Moorman(1991)이 개발한 척도를 번안한 7문항(예문: 우리 회사는 결정에 영향을 받게 되는 모든 사람들의 견해에 귀를 기울이는 편이다.)을 사용하였으며, 본 연구에서 내적일관성계수는 .93이었다. 본 문항들은 리커트형 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

분석방법

본 연구에서는 연구의 가설을 검증하기 위해 SPSS 22.0을 사용하였다. 첫째, 척도의 신뢰도 분석을 위해 내적일관성계수(Cronbach's α)를 계산하였다. 둘째, 양적요구와 질적요구가 서로 구분되는 구성개념인지를 분석하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 셋째, 변인들의 평균 및 표준편차 등의 통계치와 변인들 간의 상호연관성을 확인하기 위해 기술통계 및 상관분석을 실시하였으며 범주형 변인은 더미변수를 사용하였다. 넷째, 직무요구와 직무스트레스의 관계에서 직무통제와 절차공정성의 조절효과를 검증하기 위해서 위계적 회귀분석을 실시하였고, 변인의 다중공선성을 방지하기 위해 센터링을 거쳤다.

결 과

직무요구의 요인분석 결과

먼저 본 연구에서 직무요구를 측정하기 위해 사용한 양적요구와 질적요구가 서로 구분되는지를 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 주축요인분석과 베리맥스 방식을 통해 고유값이 1.0 이상을 기준으로 하여 요인분석을 실시한 결과, 표 1에서 보듯이 직무요구는 양적요구 6문항과 질적요구 6문항의 2요인으로 구분되었다.

측정변인들의 기술통계 및 상호상관

본 연구에 포함된 변인들 간의 관련성을 살

표 1. 직무요구 요인분석 결과

| 문항 | 요인 | |
|-------------|--------|--------|
| | 1 | 2 |
| 질적요구07 | .796 | |
| 질적요구11 | .766 | |
| 질적요구08 | .758 | |
| 질적요구13 | .748 | |
| 질적요구12 | .692 | |
| 질적요구14 | .665 | |
| 양적요구03 | | .775 |
| 양적요구04 | | .770 |
| 양적요구01 | | .769 |
| 양적요구06 | | .652 |
| 양적요구05 | | .612 |
| 양적요구02 | | .582 |
| Eigen value | 3.658 | 3.132 |
| 설명변량(%) | 30.480 | 26.101 |

주. 요인추출방법: 주축요인분석, 회전방법: 베리맥스, 요인부하량 .40 이상만 제시

펴보기 위해 기술통계분석과 상관분석을 실시하였다. 변인들의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .87에서 .93까지의 분포로 충분히 수용할만한 값이 나왔으며, 측정변인들의 평균, 표준편차, 상호상관은 표 2에 제시하였다.

먼저 주요변인들 중에서 독립변인인 양적요구, 질적요구와 종속변인인 직무스트레스의 관계를 살펴보았다. 양적요구는 직무스트레스($r = .47, p < .01$)와 유의미한 정적관계를 나타냈으며, 질적요구는 직무스트레스($r = .54, p < .01$)와 유의미한 정적관계를 나타냈다. 직무요구의 하위요인으로 다른 연구에서 함께 포함되어 사용하기도 했던 양적요구와 질적요구($r = .68, p < .01$)는 비교적 높은 정적관계를 보였으나, 요인분석에서 적절하게 구분이 되는 것으로 보아 개별적인 변인으로 사용하는 데 무리가 없는 것으로 판단하였다.

두 번째, 본 연구의 조절변인으로 사용된 직무통제 및 절차공정성과 직무스트레스와의 관계를 살펴본 결과 직무통제는 직무스트레스($r = -.26, p < .01$)와 유의미한 부적관계를 나타냈으며, 절차공정성도 직무스트레스($r = -.24, p < .01$)와 유의미한 부적관계를 나타냈다.

세 번째로, 본 연구의 종속변인인 직무스트레스와 주요한 인구통계학적 변인들을 살펴보았다. 구체적으로 일평균 근무시간($r = .16, p < .01$)과 유의미한 정적관계를 보였으며, 연령($r = -.11, p < .05$), 근무기간($r = -.14, p < .01$)과 유의미한 부적관계를 보였다. 일평균 근무시간은 양적요구와 혼동의 여지가 있으나 양적요구가 많아도 효율적인 일처리로 근무시간이 줄어들거나, 양적요구가 적어도 비효율적인 일처리로 근무시간이 늘어날 수 있는 등

표 2. 전체 변인에 대한 평균, 표준편차, 상호상관 및 신뢰도

| 변인 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|------|
| 1. 직무스트레스 | (.92) | | | | | | | | | |
| 2. 양적요구 | .47** | (.87) | | | | | | | | |
| 3. 질적요구 | .54** | .68** | (.89) | | | | | | | |
| 4. 직무통제 | -.26** | -.01** | -.02 | (.93) | | | | | | |
| 5. 절차공정성 | -.24** | -.04 | -.01 | .47** | (.93) | | | | | |
| 6. 성별 | .07 | .09* | .10* | .17** | .15** | - | | | | |
| 7. 연령 | -.11** | -.06 | -.06 | .22** | .09 | .03 | - | | | |
| 8. 근무기간 | -.14** | -.05 | -.08 | .26** | .07 | .11* | .77** | - | | |
| 9. 일평균 근무시간 | .16** | .36** | .31** | -.02 | -.03 | .33** | -.14** | -.05 | - | |
| 10. 월평균 소득 | -.09 | .06 | .00 | .29** | .15** | .34** | .35** | .51** | .15** | - |
| 평균 | 2.78 | 3.42 | 3.07 | 3.24 | 2.87 | - | 39.71 | 12.86 | 8.95 | 3.42 |
| 표준편차 | .80 | .68 | .76 | .78 | .74 | - | 10.95 | 9.89 | 1.52 | 1.55 |

주 1. N=437, * $p < .05$, ** $p < .01$; 괄호 안은 내적 신뢰도 계수 값(Cronbach's α)

주 2. 월평균 소득 코딩: 100만원 미만= 1, 100~200만원 미만= 2, 200~300만원 미만= 3, 300~400만원 미만= 4, 400~500만원 미만= 5, 500~600만원 미만= 6, 600~700만원 미만= 7, 700만원 이상= 8

서로 구분되는 변인으로 보고 인구통계학적 변인으로 포함시켰다. 일반적으로 연령과 근무기간은 늘어날수록 직무스트레스에 적절하게 대처할 수 있는 더 높은 수준의 개인적 자원을 가지고 있어, 직무스트레스와 부적상관을 보이므로 인구통계학적 변인으로 포함시켰다(이동수 등, 1999).

직무스트레스($\beta = .164$, $p < .001$)에 정적으로 유의한 영향을 미쳤고, 질적요구도 직무스트레스($\beta = .340$, $p < .001$)에 정적으로 유의한 영향을 미쳤으며 양적요구가 직무스트레스에 미치는 영향에서의 회귀계수($\beta = .164$, $p < .001$)보다 컸다. 따라서 가설 1, 가설 2, 가설 3은 지지되었다.

직무요구의 주 효과

양적요구와 질적요구가 직무스트레스에 미치는 영향을 검증하고 그 영향력을 비교하기 위해 2단계와 같이 양적요구와 질적요구를 함께 투입하여 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 표 3에 제시되어 있다. 양적요구는

직무통제의 조절효과

양적요구와 질적요구 각각이 직무스트레스에 미치는 영향에서 직무통제의 조절효과를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 직무스트레스를 종속변인으로 하여 1단계에서는 인구통계변인인 성별, 연령, 근무기간,

표 3. 직무스트레스에 대한 위계적 회귀분석 결과

| 단계 | 변인 | 직무스트레스 | | |
|----|----------|----------|----------------|--------------|
| | | β | R ² | ΔR^2 |
| 1 | 인구통계변인 | | .048** | |
| 2 | 양적요구 | .164*** | .331*** | .283*** |
| | 질적요구 | .340*** | | |
| 3 | 양적요구 | .159*** | .406*** | .075*** |
| | 질적요구 | .343*** | | |
| | 직무통제 | -.154*** | | |
| | 절차공정성 | -.129*** | | |
| 4 | 양적요구(A) | .160*** | .423*** | .017* |
| | 질적요구(B) | .349*** | | |
| | 직무통제(C) | -.164*** | | |
| | 절차공정성(D) | -.124** | | |
| | A × C | -.135** | | |
| | B × C | .053 | | |
| | A × D | .111* | | |
| | B × D | -.027 | | |

주. N=437, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, 제시된 수치는 표준화된 회귀계수임.

일평균 근무시간, 월평균 소득을 투입하여 통제 후, 2단계에서는 독립변인인 양적요구와 질적요구를 함께 투입하여 주 효과를 살펴보고, 3단계에서는 조절변인인 직무통제와 절차공정성을 추가적으로 투입하였으며, 마지막으로 4단계에서는 양적요구와 직무통제, 질적요구와 직무통제, 양적요구와 절차공정성, 질적요구와 절차공정성의 상호작용 항을 추가적으로 투입하였다. 다중공선성을 줄이고 해석을 용이하게 하기위해 각 변인을 센터링한 후 분석하였으며, 그 결과는 표 3에 제시되어 있다.

분석결과에 따르면 직무스트레스에 대한 양적요구($\beta = .164$, $p < .001$)의 주 효과가 나타

났고, 양적요구와 직무통제의 상호작용 항이 투입되었을 때 부적으로 유의한 값($\beta = -.135$, $p < .01$)이 나왔으므로 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 직무통제가 양적요구와 직무스트레스 간의 정적인 관계를 약화시켜 완화효과가 있다는 것을 의미한다. 조절효과에 대한 그래프는 Aiken과 West(1991)가 제안했던 방법으로 회귀식의 독립변인과 조절변인에 각각 $\pm 1SD$ 를 투입하여 얻은 결과에 따라 회귀선으로 나타냈으며 그림 2에 제시하였다. 직무스트레스에 대한 질적요구($\beta = .340$, $p < .001$)의 주 효과 또한 유의하였으며, 질적요구와 직무통제의 상호작용 항이 투입되었을

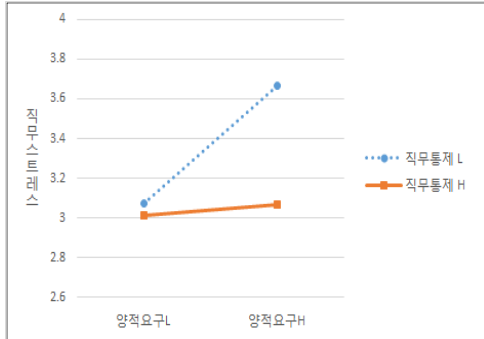


그림 2. 양적요구와 직무스트레스 간의 관계에서 직무통제의 조절효과

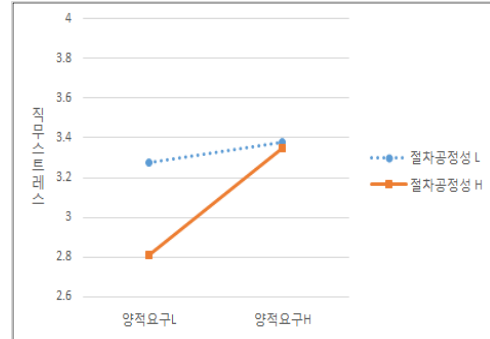


그림 3. 양적요구와 직무스트레스 간의 관계에서 절차공정성의 조절효과

때 유의하지 않은 값($\beta = .053$, n.s.)이 나왔으므로 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 직무통제가 질적요구와 직무스트레스 간의 관계에서 조절효과가 없다는 것을 의미한다. 따라서 가설 4-1, 가설 4-2는 지지되었다.

절차공정성의 조절효과

양적요구와 질적요구 각각이 직무스트레스에 미치는 영향에서 절차공정성의 조절효과를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 절차공정성의 조절효과를 검증하는 과정은 직무통제의 조절효과를 검증할 때와 회귀분석에 투입되는 변인의 종류, 변인의 투입순서 등이 같으므로 그 결과를 표 3에서 확인할 수 있다.

분석결과에 따르면 직무스트레스에 대한 양적요구($\beta = .164$, $p < .001$)의 주 효과가 나타났고, 양적요구와 절차공정성의 상호작용 항이 투입되었을 때 유의한 값($\beta = .111$, $p < .05$)이 나왔으므로 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 하지만 가설과는 다르게 β 값의 부호

가 양의 값으로 나타났는데, 이러한 결과는 절차공정성이 양적요구와 직무스트레스 간의 정적인 관계를 강화시킨다는 것을 의미한다. 조절효과에 대한 그래프는 Aiken과 West(1991)가 제안했던 방법으로 회귀식의 독립변인과 조절변인에 각각 $\pm 1SD$ 를 투입하여 얻은 결과에 따라 회귀선으로 나타냈으며 그림 3에 제시하였다. 직무스트레스에 대한 질적요구($\beta = .340$, $p < .001$)의 주 효과 또한 유의하였으며, 질적요구와 절차공정성의 상호작용 항이 투입되었을 때 유의하지 않은 값($\beta = -.027$, n.s.)이 나왔으므로 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 절차공정성이 질적요구와 직무스트레스 간의 관계에서 조절효과가 없다는 것을 의미한다. 따라서 가설 5-1은 기각되었으나 가설 5-2는 지지되었다.

논 의

본 연구의 목적은 직무요구를 양적요구와 질적요구로 나누어 각각 직무스트레스에 어떻게 영향을 미치는지를 밝히고, 이 관계에서

직무통제와 절차공정성의 조절효과를 검증하는데 있었다. 본 연구 결과 첫째, 예측변인인 양적요구와 질적요구 각각이 직무스트레스와 정적인 관련성이 있음을 알 수 있었다. 이를 검증하기 위해 양적요구와 질적요구를 함께 투입하여 회귀분석을 실시한 결과 양적요구와 직무스트레스의 관계($\beta=.164, p<.001$)와 질적요구와 직무스트레스의 관계($\beta=.340, p<.001$) 모두 정적으로 유의하였다. 이는 기존의 Karasek 등(1988)의 선행연구 등에서도 동일한 결과가 나왔다. 그리고 Robbins(1993)와 탁진국(2002)의 직무스트레스 원 연구에서 질적요구에 포함되는 변인들이 양적요구에 포함되는 변인들보다 직무스트레스에 더 큰 영향을 준다는 것을 보여준 것처럼, 본 연구에서는 양적요구와 질적요구가 직무스트레스에 미치는 영향을 비교하기 위해서 각각의 회귀계수를 비교하였을 때 질적요구와 직무스트레스의 관계에서의 회귀계수 값이 더 크게 나타나 질적요구의 영향이 더 큰 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 양적요구와 직무스트레스 간의 관계에서 직무통제의 조절효과가 나타났다. 주 효과에서 나타난 양적요구와 직무스트레스 간의 정적인 관계를 직무통제가 부적으로 조절함으로써 완화효과를 가지며 이는 기존의 연구들과 같은 효과를 보였다(Karasek, 1979). 반면 질적요구와 직무스트레스의 관계에서 직무통제의 조절효과는 나타나지 않았다. 이러한 결과는 양적요구의 경우 직무통제가 높아서 자율성이 주어질 경우 구성원의 입장에서 보면 할 일이 많아도 스스로 조정해가면서 일을 할 수 있기 때문에 직무스트레스가 줄어들 수 있지만, 역할갈등 및 역할모호성과 같은 질적요구의 경우 주로 상사와의 관계에서 발생하는 문제라서 구성원에게 자율성이 주어진다 하더라도

이 문제를 스스로 조정하기가 어렵게 되며 결과적으로 직무스트레스를 줄이는데 크게 기여하지 못하는 것으로 해석할 수 있다.

셋째, 양적요구와 직무스트레스 간의 관계에서 절차공정성의 조절효과가 있었으나 가설 5-2와는 반대방향으로 나타났으며, 양적요구와 직무스트레스 간의 정적관계를 절차공정성이 강화시키는 결과가 나왔다. 이러한 결과가 나타난 이유로는 절차공정성이 높은 경우, 양적요구가 증가할수록 이러한 상황 자체가 구성원들이 기대하는 절차공정성에 의한 기준에 위반하는 상태가 될 가능성이 큰 것으로 해석할 수 있기 때문이다. 구성원들이 조직 내에서 절차공정성이 높다고 지각하는 경우 업무에서 양적요구가 많아질수록 이러한 요구가 절차상 공정하지 못하다고 지각하게 되어 심리적 계약위반의 상태로 오히려 직무스트레스를 증가시키는 역효과를 가져올 가능성이 있는 것으로 해석할 수 있다(홍계훈, 윤정구, 2013).

반면 절차공정성이 낮은 경우, 구성원의 체념적 침묵으로 이어진다는 연구결과가 있다(정현선, 박동건, 2013; 조아름, 유태용 2014; Brinsfield, 2009). 체념적 침묵이란 조직의 환경에 순종적인 묵인을 하는 것으로, 침묵 이외에 존재하는 다른 대안들에 대한 인식 자체를 줄이고 자포자기와 무심함의 상태로 침묵 행동을 하는 것을 의미한다(Pinder & Harlos, 2001). 절차공정성이 낮다고 지각하는 구성원은 동료의 체념적 침묵을 관찰한 후 절차공정성이 높다고 지각하는 경우보다 체념적 침묵을 더 쉽게 선택하게 될 것이다. 이는 체념적 침묵이 의사소통을 통해 상황이 개선될 것이라는 효과성에 대하여 부정적이며 자포자기의 인지적 판단을 기반으로 한다는 것을 고려하

였을 때 더욱 쉽게 이해할 수 있다(정현선, 박동건, 2013). 따라서 개념적 침묵으로 인해 양적요구가 정상이상으로 많이 부과되는 불공정한 상황에서도 이를 무시해 버림으로써 양적요구가 높아도 직무스트레스의 증가량은 크지 않은 것으로 나타날 가능성이 있다. 따라서 절차공정성이 낮을 때 회귀선의 기울기는 비교적 완만하게 나타날 수 있을 것이다.

연구의 의의 및 시사점

본 연구에서의 학문적 의의는 다음과 같다. 첫째, 지금까지 직무요구-통제모형을 바탕으로 하여 직무요구와 직무스트레스의 관계를 검증한 연구들이 많았지만, 직무요구를 측정하는 방법들이 다양하고 명확하게 구분되지 않은 상황에서 연구가 진행되어 왔다. 특히, 선행연구들은 업무량, 시간압박과 같이 양적인 요구만을 채택하거나, 역할모호성, 역할갈등과 같이 질적인 요구만을 채택하거나, 이들을 혼용하는 경우도 있었다. 이에 본 연구에서는 기존연구와는 달리 직무요구를 양적요구와 질적요구로 구분하여 동시에 하나의 연구에서 분석한 최초의 연구로서 직무요구가 양적요구와 질적요구로 구분됨을 요인분석을 통해 밝혔으며 질적요구가 양적요구보다 직무스트레스에 미치는 영향이 더 크다는 것을 검증하였다는 점에 의의가 있다.

둘째, 직무요구를 양적요구와 질적요구로 나누어 직무통제의 조절효과가 어떻게 다르게 나타나는지를 비교하였으며, 결과적으로 양적요구인 경우 직무통제의 조절효과가 나타났으나 질적요구의 경우 직무통제의 조절효과가 나타나지 않았다는 것을 밝혔다는 점에서 의의가 있다. 이러한 결과는 과거 직무통제의

조절효과가 일관되게 나오지 않은 연구결과(Brotheridge & Lee, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004)에 대한 이유를 설명하는 대안을 제시했다는 점에서 의의가 있다.

셋째, 직무요구-통제모형에 대해서 직무통제, 사회적지지, 정서지능, 자기효능감, 임파워링 리더십 등 다양한 변인들이 직무자원으로 활용되어 그 조절효과가 연구되어져 왔다. 국내 직장인을 대상으로도 역시 다양한 변인들에 대한 연구가 진행되고 있으며, 박상언과 김민용(2006)에 의해 조직공정성의 하위요인인 분배공정성과 상호작용공정성의 조절효과를 검증한 바 있다. 본 연구에서는 국내 다양한 업종의 직장인을 대상으로 직무요구와 직무스트레스의 관계에서 절차공정성의 조절효과를 처음으로 검증하였다는 점에 의의가 있다.

본 연구에서의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 양적요구와 질적요구의 영향력을 비교하여 개인과 조직에서 구성원의 직무스트레스에 대처하는데 도움을 줄 수 있는 정보를 제공해 준다. 연구의 결과는 질적요구가 양적요구에 비해 직무스트레스에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났다. 따라서 조직에서는 양적요구도 중요하지만 이에 못지않게 질적요구를 줄일 수 있는 방법을 모색할 필요가 있을 것이다. 예를 들어 관리자들에게 역할모호성이나 역할갈등의 문제점에 대한 사례를 제시하고, 상사로서 어떤 역할이 필요할지 시뮬레이션 또는 역할연극 등을 통한 리더십 교육을 실시할 필요성이 있다는 시사점을 제공한다.

둘째, 직무통제의 조절효과 검증으로 완충효과를 확인하였으므로 종업원에게 직무통제를 제공할 수 있는 유연근무제와 같은 제도를 정착시키고, 종업원의 직무통제를 장려할 수

있도록 전사적으로 직무통제 또는 자율권에 대한 중요성을 부각시키는 교육을 실시할 필요성이 있다.

셋째, 직무통제 조절효과의 연구결과는 양적요구가 증가하였을 때 직무통제가 주어지면 직무스트레스가 크게 증가하지 않는다는 관점에서 직무통제를 제공해 주어야 한다는 주장에 대한 근거가 된다면, 반대로 절차공정성 조절효과의 연구결과는 양적요구가 감소하여도 절차공정성이 주어지지 않으면 직무스트레스가 크게 감소하지 않는다는 관점에서 절차공정성을 제공해 주어야 한다는 주장에 대한 근거가 될 수 있다.

연구의 제한점 및 향후 연구과제

본 연구에서의 제한점 및 향후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 인과관계를 확인하기 위해서는 여러 시점에 걸쳐 종단연구를 실시해야 하나 단일시점에서 횡단연구로 실시했다는 한계점을 갖는다. 따라서 직무요구가 직무스트레스에 미치는 영향에 관하여 일정한 시기를 두고 종단연구를 실시할 필요성이 있다.

둘째, 본 연구에서 사용된 변인들은 설문조사 방법으로 측정하였다. 따라서 독립변인과 종속변인을 모두 동일한 응답자가 측정하였기 때문에 동일방법편의(common method bias)가 발생할 가능성이 있다는 한계점을 갖는다. 이러한 동일방법편의를 줄이기 위해 객관적인 수치를 사용하거나 동료, 상사 등 다면적 평정을 할 필요성이 있다.

셋째, 표본의 대표성에 대한 한계점을 보이므로 이에 대한 추후 연구가 필요하다. 다양한 직종의 직장인을 대상으로 하였으나, 그 비율에 있어서 일반사무/관리직이 58.4%를 차

지하였고, 나머지 직종은 고르게 분포된 양상을 보이거나 그 비율의 합이 41.6%로 일반사무/관리직보다 낮았다. 따라서 국내 전체 직장인의 표본을 대표한다고 하기는 어려울 것으로 보이며, 일반사무/관리직에 한정시킨 연구라고 보기도 어려운 점이 있다. 또한 고용형태는 정규직이 366명(83.8%)로 비정규직 64명(14.6%)보다 압도적으로 많아 표본의 대표성에 대해 한계점을 보인다. 따라서 표본의 대표성이 확보된 연구를 위해서는 국내 직장인 전체에 대한 직종의 실제적 통계 분포를 고려하여 그 비율에 입각한 자료 수집을 할 필요가 있으며, 특정한 직종에 대한 연구를 위해서는 특정한 직종의 대상자들만 대상으로 자료를 수집하여 추후 연구를 해볼 필요성이 있다.

넷째, 종속변인이 직무스트레스로 제한되었다는 한계점을 갖는다. 기존연구들을 살펴보면 종속변인을 직무소진, 고갈, 심리적 이탈 등 직무스트레스와 비슷하지만 다른 변인들을 사용한 연구가 많았다. 이는 연구결과에 일정 부분 영향을 미칠 것으로 예상되므로 다양한 종속변인에 대한 추후 연구가 필요할 것이며, 직무열의나 직무몰입과 같은 긍정적 변인들을 종속변인으로 하였을 때 어떤 결과가 있을 것인지에 대해서도 추후 연구를 해볼 필요성이 있다.

참고문헌

- 매일경제 (2014, 7, 1). 직장인 약85% 겪는 '번아웃 증후군' 증상은?
김상수, 방호진 (2014). 직무요구, 직무통제와 직무스트레스의 관계에서 임파워링 리더십의 조절효과에 대한 연구. 조직과 인사

- 관리 연구, 38(3), 95-120.
- 김현해, 탁진국 (2010). 직무요구와 직무스트레스 관계에 대한 팀의 관계중시풍토의 조절효과. *응용통계연구*, 23(3), 559-571.
- 박동수, 홍춘철, 정성한 (2007). 소진의 직무요구-자원모형에서 감성지능의 조절역할. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 20(1), 69-94.
- 박량희, 유태용 (2007). 개인의 성격, 직무 요구, 직무 통제가 직무 스트레스에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 20(1), 1-20.
- 박상언, 김민용 (2006). 직무요구와 직무소진 (Job Burnout) 그리고 조직공정성 요인간의 관계에 관한 연구. *경영학연구*, 35(2), 367-388.
- 송한수, 유상곤, 최창기, 최소라, 이철갑 (2009). 직무·가정 스트레스 및 직장-가정 갈등과 우울증. *대한직업환경의학회 학술대회 논문집*, 43, 578-579.
- 이동수, 김지혜, 한우상, 우종민, 강동우, 고영건, 연병길, 김이영 (1999). 직무 스트레스 평가를 위한 측정도구 개발 및 표준화 연구(II). *신경정신의학*, 38(6), 1335-1350.
- 이영화, 임왕규 (2011). 직무스트레스가 조직유효성에 미치는 영향. *한국콘텐츠학회논문지*, 11(9), 414-428.
- 정현선, 박동건 (2013). 종업원 침묵의 전염: 방어적 및 체념적 침묵을 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 26(1), 73-101.
- 조선일보 (2014, 2, 22). 직장인의 7% “업무 스트레스로 자살 생각해봤다”.
- 조아름, 유태용 (2014). 종업원 침묵행동과 상사지원인식, 절차공정성인식의 관계에서 침묵동기의 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 27(2), 291-315.
- 탁진국 (2002). 직종에 따른 직무스트레스원과 직무스트레스에서의 차이. *한국심리학회지: 건강*, 7(1), 125-141.
- 홍계훈, 윤정구 (2013). 조직공정성과 회사의 심리적 계약위반의 인식이 조직몰입과 직무스트레스에 미치는 영향: 대안모델의 탐색. *조직과 인사관리연구*, 37(1), 59-85.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage publications.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356.
- Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel psychology*, 31(4), 665-699.
- Beehr, T. A., Glaser, K. M., Canali, K. G., & Wallwey, D. A. (2001). Back to basics: Re-examination of Demand-Control Theory of occupational stress. *Work & Stress*, 15(2), 115-130.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1(1), 43-55.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and*

- examination of related factors. Doctoral dissertation, The Ohio State University, Columbus, Ohio.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of occupational health psychology, 7*(1), 57-67.
- Caplan, R. D., & Jones, K. W. (1975). Effects of work load, role ambiguity, and type A personality on anxiety, depression, and heart rate. *Journal of applied psychology, 60*(6), 713-719.
- Cherniss, C. (1980). *Staff burnout: Job stress in the human services* (p. 18). Beverly Hills, CA: Sage publications.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Sage Publications.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W., & Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: A comparison of models. *Journal of Organizational Behavior, 18*(6), 685-701.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology, 86*(3), 499-512.
- Dittrich, J. E., & Carrell, M. R. (1979). Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates. *Organizational behavior and human performance, 24*(1), 29-40.
- Dwyer, D. J., & Ganster, D. C. (1991). The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 12*(7), 595-608.
- Edwards, J. R., & Van Harrison, R. (1993). Job demands and worker health: Three-dimensional reexamination of the relationship between person-environment fit and strain. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 628-648.
- Edwards, D., Hannigan, B., Fothergill, A., & Burnard, P. (2002). Stress management for mental health professionals: A review of effective techniques. *Stress and Health, 18*(5), 203-215.
- Ganster, D. C., Fox, M. L., & Dwyer, D. J. (2001). Explaining employees' health care costs: a prospective examination of stressful job demands, personal control, and physiological reactivity. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 954-964.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review, 12*(1), 9-22.
- Hunter, L. W., & Thatcher, S. M. (2007). Feeling the heat: Effects of stress, commitment, and job experience on job performance. *Academy of Management Journal, 50*(4), 953-968.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1980). Optimizing human resources: A case for preventive health and stress management. *Organizational Dynamics, 9*(2), 5-25.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Oxford, England: John Wiley.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision

- latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Karasek, R. A., Theorell, T., Schwartz, J. E., Schnall, P. L., Pieper, C. F., & Michela, J. L. (1988). Job characteristics in relation to the prevalence of myocardial infarction in the US Health Examination Survey (HES) and the Health and Nutrition Examination Survey (HANES). *American journal of public health*, 78(8), 910-918.
- King, L. A., & King, D. W. (1990). Role conflict and role ambiguity: A critical assessment of construct validity. *Psychological Bulletin*, 107(1), 48-64.
- Kompier, M. A. J., & Marcelissen, F. H. G. (1990). *Handboek werkstress: Systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk*. Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. *Advances in experimental social psychology*, 9, 91-131.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The generality of procedural justice*. In *The Social Psychology of Procedural Justice* (pp. 129-145). Springer US.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: its causes and consequences for job performance. *Journal of applied psychology*, 71(4), 618-629.
- Parasuraman, S., & Alutto, J. A. (1981). An examination of the organizational antecedents of stressors at work. *Academy of management Journal*, 24(1), 48-67.
- Parasuraman, S., & Alutto, J. A. (1984). Sources and outcomes of stress in organizational settings: Toward the development of a structural model. *Academy of Management Journal*, 27(2), 330-350.
- Parker, S. K., & Sprigg, C. A. (1999). Minimizing strain and maximizing learning: the role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 925-939.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management*, 20, 331-370.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Salanova, M., Peiró, J. M., & Schaufeli, W. B. (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: An extension of the job demand-control model. *European Journal of work and organizational psychology*, 11(1), 1-25.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job

- demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 558-569.
- Sonnentag, S., Binnewies, C., & Mojza, E. J. (2010). Staying well and engaged when demands are high: the role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 965-976.
- Svenson, O., & Maule, A. J. (Eds.). (1993). *Time pressure and stress in human judgment and decision making* (pp. 133-144). New York, NY: Plenum Press.
- Tennant, C., & McLean, L. (2001). The impact of emotions on coronary heart disease risk. *Journal of cardiovascular risk*, 8(3), 175-183.
- Totterdell, P., Wood, S., & Wall, T. (2006). An intra individual test of the demands control model: A weekly diary study of psychological strain in portfolio workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 63-84.
- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & stress*, 13(2), 87-114.
- Van Yperen, N. W., & Hagedoorn, M. (2003). Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support. *Academy of Management Journal*, 46(3), 339-348.
- Xie, J. L. (1996). Karasek's model in the People's Republic of China: Effects of job demands, control, and individual differences. *Academy of Management journal*, 39(6), 1594-1618.
- Zohar, D., Tzischinski, O., & Epstein, R. (2003). Effects of energy availability on immediate and delayed emotional reactions to work events. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1082-1093.

1차 원고접수 : 2015. 07. 14
2차 원고접수 : 2015. 11. 30
최종게재결정 : 2016. 03. 14

The Effects of Job Demands on Job Stress: The Moderating Effects of Job Control and Procedural Justice

Kwang-Mo Lim

JinKook Tak

Kwangwoon University

The purpose of this study was to examine the effect of job demands on job stress and the moderating effects of job control and procedural justice. Specifically, first, the job demands were divided into quantitative demands and qualitative demands, and relative effects of the two demands on job stress were compared. Second, the moderating effects of job control and procedural justice were tested. Data were collected from 454 employees engaged in various domestic companies. The results showed that both quantitative and qualitative demands had positively significant effects on job stress and qualitative demands had a greater effect on job stress than quantitative demands did. The results of moderating effects showed that job control had a moderating effect on the relationship between quantitative demand and job stress whereas there was no moderating effect of job control on the relationship between qualitative demand and job stress. Also there was a moderating effect of procedural justice on the relationship between quantitative demand and job stress, but contrary to the hypothesis, the relationship was stronger when procedural justice was high. Finally, the academic significance and practical implications of the study, the limitations and future research were discussed.

Key words : job demands, quantitative demands, qualitative demands, job stress, job control, procedural justice