

## 정서원형모형을 적용한 직무요구-자원모형의 확장: 직무요구가 일 관련 주관적 안녕감에 미치는 영향에서 향상우세초점과 상사-구성원 교환관계의 역할

박진우  
지에이엠컨설팅

이종현\*  
아주대학교  
사회과학연구소

신강현  
아주대학교  
심리학과

본 연구의 목적은 Russell(1980)의 정서원형모형을 기반으로 도전적 요구와 방해적 요구가 일 관련 주관적 안녕감모형에 끼치는 영향력을 살펴보는 것이며, 이를 조절하는 향상우세초점 및 상사-구성원 교환관계(LMX)의 역할을 검증하는 것이다. 국내 직장인 361명을 대상으로 설문을 시행하였으며, 연구의 결과는 다음과 같다. 우선 도전적 요구는 일 관련 주관적 안녕감모형의 긍정요인인 직무열의와 직무만족에 정적 영향력을 끼쳤으며, 방해적 요구는 부적 영향력을 끼쳤다. 이러한 영향력을 비교했을 때 도전적 요구가 직무열의에 미치는 영향력은 직무만족에 미치는 영향력보다 컸으며, 두 직무요구 모두 일 관련 주관적 안녕감모형의 부정요인인 일중독과 직무탈진에 정적 영향력을 끼쳤다. 이때 도전적 요구는 일중독에, 방해적 요구는 직무탈진에 미치는 효과가 상대적으로 크게 나타났다. 구성원의 동기 요인인 향상우세초점은 도전적 요구가 직무열의와 직무만족에 미치는 영향력을 모두 강화시키는 역할을 하였다. 또한, LMX는 방해적 요구가 일중독에 미치는 영향력을 완화시키는 역할을 하였으나, 방해적 요구가 직무탈진에 미치는 영향에서의 조절효과는 유의미하지 않았다. 마지막으로 본 연구의 학문적 의의 및 실무적 시사점, 제한점에 대해 논의하였다.

주요어 : 정서원형모형, 주관적 안녕감모형, 직무요구, 조절초점, LMX

\* 교신저자 : 이종현, 아주대학교 사회과학연구소, tea4one@ajou.ac.kr

심리학 역사상 중요한 연구 주제 중 하나는 정서이다(Russell, 2003). 이는 산업 및 조직심리학 분야에서도 마찬가지이며, 수행의 성과 및 의사결정, 이직, 리더십 등 조직 내 다양한 절차와 결과물은 정서의 영향을 받기 때문에 다양한 현상에 대해 정서를 제외하고 설명하기 어렵다(Barsade, Brief, & Spataro, 2003; Barsade & Gibson, 2007). 기업이나 조직은 적극적이고 주도적으로 자신의 역할을 헌신적으로 수행하는 긍정적 정서를 지닌 구성원을 원하고, 구성원 역시 이러한 정서를 경험하면서 성과를 도출하는 행복한 직장생활을 바란다. 그러나 최근 국내 취업포털 사이트의 조사에서 직장인의 52.4%가 직장생활이 행복하지 않다고 응답하여 현실은 직장인들의 기대와 다소 차이가 있는 것으로 보인다(Sung, 2019.12.17.). 행복에 관한 또 다른 조사결과에 따르면, 직장인의 행복지수는 41/100점으로 나타났는데, 이러한 행복지수의 주요 요인인 직장만족도에서 가장 점수가 높은 항목은 업무 자신감이었으며, 스트레스에 대한 만족도 항목이 가장 낮은 수준으로 나타났다(Kim, 2019.12.16.). 이와 같이 직장인에게 업무는 조직 내 긍정·부정정서 경험에 있어 중요한 요인이며, 따라서 업무에 대한 요구(demand)는 긍정적 측면과 부정적 측면을 동시에 지니고 있다.

학문 영역에서 직무요구를 긍정 속성과 부정 속성으로 구분하는 관점은 오래전부터 존재했으나, 이러한 관점을 포함한 조직연구들의 한계점은 직무만족, 조직몰입, 주관적 안녕감, 일중독, 직무탈진 등의 주요 결과변수들을 충분히 설명하지 못했다는 점이다. 조직의 긍정·부정적 결과변수들은 구성원이 보유한 자원(resource)의 순이득(net gain) 및 순손실(net loss)과 관련이 있는데, 연구에서 이러한

자원 개념을 적용하지 않기 때문이다(Bhagat, McQuaid, Lindholm, & Segovis, 1985; Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000). 직무요구를 순자원의 획득과 손실 관점에서 검증한 대표적 연구인 Cavanaugh 등(2000)의 연구에서는 Hobfall(1989)의 자원보존이론(conservation of resource theory, COR)을 기반으로 순자원이 플러스 상태인 업무량 및 책임감 증가와 같은 변수를 도전적 요구(challenge stressor)로 구분하였고, 순자원이 마이너스 상태인 역할모호성, 조직정치, 역할갈등 등의 변수를 방해적 요구(hindrance stressor)로 구분했다. 또한, 자원 관점에서 직무요구가 구성원의 정서 반응에 미치는 영향을 살펴본 대표적 연구모형은 Crawford, Lepine 및 Rich(2010)의 모형인데, 해당 연구에서 기존 직무요구-자원모형(job demands-resources model)을 근거로 직무요구를 도전적 요구와 방해적 요구로 구분하여 검증한 결과, 방해적 직무요구는 직무탈진을 유발하였으나, 도전적 직무요구는 직무탈진 및 직무열의와 동시에 관련성이 있는 것으로 나타났다. 그러나 해당 연구는 조직 구성원이 경험하는 정서의 다양한 측면을 충분히 살펴보지 않았다는 한계점을 지닌다(Bakker & Oerlemans, 2012). 이러한 점을 지적한 Bakker와 Oerlemans(2012)의 연구에서는 Russell(2003)의 정서원형모형(circumplex model of affect)을 적용하여 일 관련 주관적 안녕감모형(two-dimensional view of work-related subjective well-being)을 제안하였다. 본 모형은 정서와 인지를 모두 포괄한 것이며, 조직 구성원들이 경험하는 쾌락과 활성화 수준이 동시에 적용되어 각 수준에 따라 네 가지 대표적 안녕감을 검증하였다(Bakker & Oerlemans, 2012; Diener, 1984).

한편, 사람들은 조직에서 일할 때 직무뿐 아니라 동기나 리더십 등 다양한 변수의 영향을 받는데, 이 중 동기와 관련하여 Higgins (1997)의 조절초점 이론(regulatory focus theory)은 조직의 주요 결과변수를 설명하는 대표적 이론으로 주목받고 있다(Lanaj, Chang & Johnson, 2012; Shaufeli & Taris, 2014). Higgins (1997)에 따르면, 향상초점(promotion focus)의 동기를 지니는 이들은 긍정적 결과를 최대화하려고 노력하지만, 예방초점(prevention focus) 동기를 지닌 이들은 부정적 결과를 최소화하려고 노력한다(Crowe & Higgins, 1997). 향상초점 동기는 일을 통한 성취, 성장, 열망, 이상적 목표에 초점이 맞춰져 있어 개인은 목표 달성 과정에서 더 노력하게 만든다. 그러므로 향상초점은 업무성과, 조직시민행동, 직무열의, 직무만족 등과 긍정적 관련성을 갖는다. 반면, 예방초점은 직무를 제대로 수행하지 못했을 때의 손실, 또는 의무나 책임에 초점이 맞춰져 있어 부정적 결과를 예방하기 위한 전략을 택하게 만든다. 기존 연구에 따르면 예방초점은 조직의 성과와는 관련성이 미비하고, 의무나 책임을 강조하는 규범적 조직몰입 등과 같은 변수와는 정적 관련성을 지니며, 직무만족과는 부적 관련성을 지닌 것으로 나타났다(Brockner & Higgins, 2001; Johnson, Chang & Yang, 2010).

조직 구성원들이 업무수행 시 영향을 받는 또 다른 대표적 변수는 리더십이다. 조직의 구성원들은 상사를 통해 업무를 부여받고, 상사가 이끄는 팀원으로서 일을 하기 때문에 구성원의 안녕감에 중요한 역할을 하는 변수이다. 리더십이론 중 구성원과 상사 간 상호작용에 초점을 맞춘 상사-구성원 교환이론(Leader Member exchange theory, LMX)에 따르면, 한 집

단의 상사는 각각의 구성원과 일대일 관계를 형성하고 구성원들 역시 리더와의 관계를 각각 다르게 지각함으로써 관계가 형성된다. 이때 LMX의 질이 높은 내집단(in-group) 구성원은 LMX의 질이 낮은 외집단(out-group) 구성원에 비해 리더로부터 관심과 지원을 더 받는다(Uhl-Bien & Maslyn, 2003). 그리고 이러한 구성원은 상사에 대한 신뢰가 높고, 상사로부터 폭넓은 권한을 부여받으며, 직무만족 수준도 높아 직무성과나 조직시민행동과 같은 조직성과 지표와 긍정적 관련성을 지닌다. 반면, LMX 질이 낮은 구성원은 업무성과가 상대적으로 낮고, 반생산적 업무행동(counterproductive work behavior) 등과 관련성을 지닌다(Martin, Guillaume, Thomas, Lee & Epitropaki, 2016).

이에 따라 본 연구는 Bakker와 Oerlemans (2012)의 제안에 근거하여 서로 다른 속성을 지닌 직무요구가 구성원이 경험하는 안녕감의 쾌락 및 활성화 수준에 어떻게 영향을 미치는지 확인하고자 하였다. 또한, 직무요구가 구성원의 안녕감에 영향을 미치는 과정에서 개인차 변수인 개인의 일 기반 조절초점의 역할을 밝혀보고자 하였으며, 리더십에 대해서는 LMX를 적용하여 구성원들의 수행 과정에서 어떠한 정서를 형성하는데 유효한지 확인하고자 하였다. 즉, 직무요구가 일 관련 주관적 안녕감모형에 영향을 미치는 과정에서 긍정적 안녕감 유발 과정의 조절 변인 및 부정적 안녕감 유발 과정의 조절 변인을 구분해서 확인할 것이다.

#### 정서원형모형과 일 관련 주관적 안녕감

인간이 경험할 수 있는 모든 정서를 단순히 표현하면 좋거나 나쁘거나, 또는 에너지가

강하거나 약하거나로 표현할 수 있다(Russell, 2003). Russell(2003)의 정서원형모형은 이러한 표현방식과 마찬가지로 쾌락 차원과 활성화 차원의 두 가지 기본적 신경생리학적 시스템(neurophysiological system)에 근거해 고안되었다. 해당 모형에서 기본 핵심정서(core affect)는 쾌락-불쾌(pleasant-unpleasant)의 연속선과 고활성화-저활성화(high activation -low activation)의 연속선 교차점에 있다(Russell, 1980; 2003). 즉, 인간이 경험하는 기본 정서는 두 시스템의 조합으로 이해될 수 있으며, 정서가 단순히 쾌락-불쾌로 구분할 수 있는 독립적 실체가 아니라 쾌락과 활성화라는 두 신경생리학적 시스템의 상호작용으로 유발된다는 점을 강조하고 있다(Bakker & Oerlemans, 2012). 따라서 조직의 구성원들은 쾌락-불쾌와 고활성화-저활성화의 2차원 상에서 4가지 영역 중 하나의 핵심정서를 경험하게 된다(Russell, 2003; Russell & Feldman, Barrett, 1999). 이러한 핵심정서를 각 수준의 조합으로 볼 때 쾌락-고활성화의 상태를 흥분(excitement), 쾌락-저활성화 상태를 만족(contentment), 불쾌-고활성화 상태를 괴로움(distress), 불쾌-저활성화 상태를 우울(depression)로 구분한다(Russell, 1980).

Bakker와 Oerlemans(2012)는 정서원형모형을 적용하여 조직 구성원들이 경험하는 정서를 보다 포괄적으로 설명할 수 있을 것이라 제안했다. 또한, 기존 직무요구-자원모형을 기반으로 한 연구들이 정서의 쾌락 차원에 충실한 반면, 활성화 차원에 충분히 주목하지 못한 점을 일 관련 주관적 안녕감모형으로 보완하고자 했다. 주관적 안녕감(subjective well-being)은 행복이나 삶 만족에 대한 개인의 주관적 사고와 느낌을 말하며(Diener, 1984), 일 관련 주관적 안녕감은 일터에서 겪는 개인의 주관

적 안녕감을 의미한다. 주관적 안녕감은 자신의 삶에 대한 인지적 평가만이 아니라 만족감과 같은 정서적 평가를 함께 다루고 있다. 또한, 인지와 정서를 모두 다루고 있기 때문에 삶의 질을 측정하는데 있어 안정된 속성, 높은 신뢰도와 타당도를 지닌다(Suh, Diener, & Fujita 1996). 또한, 주관적 안녕감은 사람들의 개인 내적 요인과 사회 환경과 같은 외적 요인의 영향을 동시에 받는다. 실제 주관적 안녕감의 주요 결정 요인들은 타고난 기질과 사회적 관계의 질, 기본 욕구를 충족시킬 수 있는 능력 등 매우 다양하다(Hayes & Joseph, 2003).

조직 내 구성원들이 경험하는 주관적 안녕감에 관해 설명하는 모형들 중 현재 가장 많이 활용되는 것은 직무요구-자원모형이다(Bakker, Demerouti, De Boer, & Schaufeli, 2003; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). 앞서 언급한 내용에 추가적인 설명을 하자면, 직무요구는 인지적·정서적 노력이 요구되는 직무에 대한 물리적, 심리적, 또는 사회나 조직과 관련된 다양한 측면이기 때문에 이를 수행하는 사람들의 육체적이고 심리적인 비용을 야기한다. 반면, 직무자원은 직무요구로 발생된 비용을 줄이고 개인의 성장과 학습동기를 자극하여 업무 목표 달성을 돕는 직무의 다양한 측면을 의미한다(Bakker & Demerouti, 2007). 직무요구-자원모형은 개인의 직무환경에 서로 다른 두 가지 심리적 절차가 존재한다고 가정한다. 첫 번째는 에너지 차원의 과정으로 과도한 직무요구는 사람들의 정신적·육체적 에너지의 손실을 유발하여 직무탈진을 일으킨다. 두 번째 과정은 동기적 차원의 과정으로, 조직 구성원들이 직무요구를 다루고 업무 목표를 달성하는데 도움을 주는 동기를 유발하여

직무열의를 증가시키는 역할을 한다(Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008). 직무요구-자원모형은 직무가 지닌 요구와 자원이라는 서로 다른 속성, 그리고 이로 인해 유발되는 쾌락 차원의 주관적 안녕감 상태에 관하여 체계적 설명을 시도한 모형이라 할 수 있으나, 조직 구성원들이 경험하는 안녕감은 쾌락 차원만이 아니라 활성화 차원도 동시에 경험하고 있기 때문에 해당 모형의 한계점은 긍정·부정의 쾌락 수준만이 강조되어 활성화 수준에 관한 설명은 미흡하다는 점이다(Bakker & Oerlemans, 2012). 이에 비해 일 관련 주관적 안녕감모형은 활성화 차원을 더하여 구성원이 일터에서 경험하는 주관적 안녕감 상태를 풍부하게 설명한 모형이다. Bakker와 Oerlemans (2012)는 쾌락 차원에 활성화 차원을 더해 에너지 수준이 높은 긍정적 안녕감을 직무열의(work engagement), 에너지 수준이 낮은 긍정적 안녕감을 직무만족(job satisfaction), 에너지 수준이 높은 부정적 안녕감을 일중독(workaholism), 그리고 에너지 수준이 낮은 부정적 안녕감을 직무탈진(burnout)으로 구분하였으며, 정서원형

모형과 일 관련 안녕감모형 간 요인분석의 결과로 해당 정서의 위치에 네 가지 안녕감을 배치하였다(Figure 1).

긍정-고활성화 영역: 직무열의

직무열의란, 직무를 수행하면서 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption)에 대해 충만하고 높은 에너지 수준이며, 긍정적 정서를 경험하는 것을 말한다(Schaufeli & Bakker, 2010). 직장에서 긍정적 정서상태를 경험하면서 활성화 수준이 높을 때 에너지가 높거나, 몰입된 상태, 효능감을 높게 지각하는 것으로 표현한다(Schaufeli et al., 2014). 조직의 구성원들이 직무열의를 경험하고 있다면, 자신의 업무를 능동적으로 처리하고, 자신감 역시 충만하다. 이때 스스로에게 긍정적 피드백을 주면서 자발적으로 동기부여되고, 조직 가치에 부합하기 위해 노력한다. 또한, 업무에 지쳐있는 와중에도 자기 자신과 수행 중인 직무에 만족한다는 점에서 구성원이 경험하는 안녕감에 매우 중요한 요인이다. 직무열의 상태의 구성원들은 일에 몰입되어 있으나 일중독과는 다르다. 이들은 업무 영역뿐만 아니라 업무 외적인 영역을 충분히 즐길 수 있다. 직무열의는 일중독과 같이 자기 내면에 스스로 통제할 수 없는 강한 충동으로 일을 하는 것이 아닌 즐거움이라는 내적 자원에 기반을 두고 있다(Schaufeli, Taris & Bakker, 2006).

긍정-저활성화 영역: 직무만족

직무만족은 자신의 일이나 직무 경험을 평가하는 과정을 통해 얻게 되는 긍정적 정서상태를 의미하며, 평가과정이 함의하는 바는

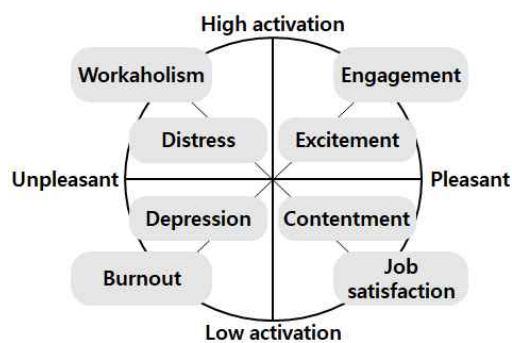


Figure 1. Integration of circumplex model of affect (Russell, 1980) and two-dimensional view of work-related subjective well-being (Bakker & Oerlemans, 2012)

직무만족이 정서 및 인지 요인 모두를 담고 있다는 것이다(Locke, 1976). 인지와 정서는 불가분의 관계에 있다. 따라서 조직 구성원이 직무에 관한 만족감을 평가할 때 구성원의 인지와 정서는 함께 작동하여 서로 영향을 주고 받는다(Saari & Judge, 2004). 또한, 특정 직무에 만족한다는 것은 해당 직무에 대해 개인이 가장 이상적이라고 지각하는 것만이 아닌, 더 나은 직무를 수행하지 않는 것을 다행스럽게 생각하는 것으로도 충분히 만족감을 경험할 수 있다(Bakker & Oerlemans, 2012). 이때 인지적 하향 비교가 긍정정서를 유발해 만족을 경험하는 것이다. 그러므로 조직 구성원이 직무에 만족한다면 경험을 통해 긍정정서를 지각한 것이라 볼 수 있으나, 해당 직무에 대해 매우 높은 수준의 에너지와 열망을 느끼고 있다고 볼 수는 없다(Grebner, Semmer & Elfering, 2005). 즉, 만족하고 있는 조직 구성원이 반드시 에너지와 열정을 다해 업무를 수행하여 성과가 증가한다고 볼 수는 없는 것이다(Saari & Judge, 2004).

#### 부정-고활성화 영역: 일중독

일중독이란, 쉼 없이 일에 강박적으로 매달리며 대부분의 시간을 일에 쏟는 것을 말한다(Taris, Schaufeli, & Shimazu, 2010). 일중독에 빠진 조직 구성원은 요구사항을 합리적으로 수행하는 수준을 넘어 지나치게 열심히 일을 한다. 일중독은 스스로 제어하기 어려운 내적 충동에 기반하기 때문에 일에 시간 및 노력 등 자신이 가용한 자원을 기꺼이 투자하나, 가족이나 일 외적인 삶에 쉼을 할 시간과 노력은 모자란 상태에 빠지기 쉽다(Oates, 1971). 일 외적인 영역에는 충실하지 못하기 때문에

일-가정 갈등 수준은 상대적으로 높게 나타날 수 있다(Bonebright, Clay, & Ankenmann, 2000). 일중독도 직무열의와 마찬가지로 열심히 일하는 것처럼 보일 수도 있으나, 직무열의가 일을 통해 자신의 웰빙에 도움을 얻는 긍정적 열의인 반면, 일중독은 자신을 둘러싼 관계를 무너뜨리고, 통제할 수 없는 충동으로 인해 부정정서를 경험하는 부정적 열의이다(Schaufeli, Taris, van Rhenen, 2008). 두 개념 간 동기의 원천은 서로 다르다. 직무열의 상태의 구성원은 통제할 수 없는 충동이나 외재적 강요가 아닌 스스로 즐거움을 느끼며 일을 하고, 일중독 상태의 구성원은 즐거움을 느끼지 못하고 스스로도 제어할 수 없는 충동에 사로잡혀 그저 일을 많이 할 뿐이다(Spencer & Robbins, 1992). 물론 일중독 상태에서도 일에 대한 애정을 지닐 수 있으나, 직무열의와는 달리 직무를 수행하는 과정을 통해 심리적 자원을 확보하는 기제가 없어 업무를 수행하는 과정에서 에너지의 획득을 경험할 수 없어 점차적으로 에너지가 고갈된다(Schaufeli & Bakker, 2010).

#### 부정-저활성화 영역: 직무탈진

직무탈진은 소진(exhaustion), 냉소(cynicism), 감소된 효능감(reduced efficacy)으로 구성된 심리적 에너지가 고갈되어 탈진된 상태 및 과정을 일컫는다(Schaufeli et al., 2014). Schaufeli와 Enzmann(1998)에 의하면, 직무 스트레스는 스트레스의 원인이 사라지면 원상태로 회복될 수 있으나, 직무탈진을 경험한 조직 구성원들은 이전 상태로 회복되기 어렵다(Shin, 2003 재인용). 직무탈진은 만성적 스트레스 상황에 노출된 사람들의 반응으로, 정서적으로 소진

되고 일과 사람에 관한 관심이 감소하여 업무 성취감이 줄어든 상태를 의미한다(Maslach, 1982; Maslach, Jackson & Leiter, 1996). 직무탈진과 앞서 기술한 직무열의 및 직무만족, 일중독에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 직무요구이다(Bakker & Oerlemans, 2012). 조직 구성원들은 기본적으로 일을 통해 안녕감을 형성하고 있기 때문에 직무요구는 수행하는 사람들에게 긍정적 안녕감의 원천임과 동시에 부정적 안녕감을 유발하는 중요한 요인이다(Barsade et al., 2007).

#### 직무요구의 두 가지 속성과 안녕감(well-being)

조직에서 수행하는 모든 일은 요구라 할 수 있지만 모든 직무요구가 구성원의 안녕감에 부정적 영향력을 끼치는 것은 아니다(Schaufeli & Bakker, 2004). Lazarus와 Folkman(1984)의 스트레스 교류 이론(transactional theory of stress)에 따르면, 인간은 환경의 영향을 일방적으로 수용하지 않고, 이를 해석하고 상호작용하는 능동적 주체이다. 따라서 개인은 스트레스 자극을 자신과 환경 간 관계에 따라 다르게 인식할 수 있다. 즉, 환경 내에서 스트레스 자극이 개인의 웰빙에 얼마나 중요하고 도움이 되는지를 판단하여 도전적(challenging)으로 인식할 수도 있고, 위협적(threatening)으로 인식할 수도 있다(Folkman, Lazarus, Gruen, & DeLongis, 1986; Lazarus & Folkman, 1984). 따라서 특정한 직무요구나 근무환경은 부정적 스트레스임과 동시에 직무만족과 같은 긍정적 정서를 야기하기도 한다(Bhagat et al., 1985). 도전적으로 느껴지는 직무요구나 환경에서 사람들은 성취감을 느낄 수 있고, 이는 대개 긍정적인 결과로 이

어지기 때문이다. 업무성과 및 조직시민행동, 직무열의 등 조직 내 긍정적 결과는 사람들이 직무요구를 수행하는 과정에서 단순히 좋은 감정을 경험했기 때문은 아니다. 부담이나 압박 등의 불편한 감정을 동반한 책임감, 압박한 납기 등의 직무요구도 직무만족이나 직무열의와 연결될 수 있다. 그러므로 조직 내 긍정 결과나 부정 결과는 구성원이 경험하는 긍정정서의 결과로 해석해서는 안된다. 앞서 언급했듯이, 이를 보다 포괄적으로 이해할 수 있는 기제가 필요하고, 이러한 기제는 조직에서 긍정적·부정적 결과를 도출하는 구성원들의 자원(resource)과 관련성이 깊다(Cavanaugh et al., 2000).

자원보존이론(COR)에 따르면, 자원이란 긍정적 정서 및 동기, 주변환경, 인적 요소 등 개인적으로 활용할 수 있는 모든 자원을 의미하며, 자원이 풍부한 구성원들은 직무수행 과정에 더 집중하고 몰입할 수 있다(Hobfall, 1989). 이와 반대로 자원이 부족할 경우, 직무수행과 몰입과정에 어려움을 겪게 되고 부정적 경험을 하게 된다(Li, Wang, Yang, & Liu, 2015). 이때 사람들은 현재 심리적 자원을 보존하거나 획득하려 하고 자원의 획득보다 손실에 더 민감하게 반응한다(Hobfall, 1989). 그러나 직무요구는 자원의 손실만이 아닌 획득과도 연관되어 있는데, 특정 직무요구가 자원의 획득에서 손실을 뺀 순이익(net gain) 상태일 때 사람들은 긍정적 결과를 경험할 수 있다(Cavanaugh et al., 2000; Leiter, 1993). 이에 따라 자원보존이론 관점에서 직무요구는 도전적 요구와 방해적 요구로 구성되어 있다(Cavanaugh et al., 2000).

사람들은 자신의 업무 숙련도를 높이고 성장과 발전에 도움이 되며 미래에 있을 이득,

즉 자원의 획득에 도움이 된다고 예상하는 직무요구를 도전적이라 해석한다. 업무량 증가나 시간적 압박, 책임감 등이 대표적인 도전적 요구이다. 도전적 요구에 대해 학습과 성취, 보상을 얻기 위한 기회라 여기고 자신의 역량을 충분히 발휘하려는 경향을 보이는 반면, 어떤 직무요구는 개인적 성장이나 학습, 목표 달성에 방해로 해석될 수 있다. 역할갈등이나 역할모호성, 조직정치 등으로 지각되는 업무나 형식적이면서 쓸모없는 것이라고 간주되는 업무를 부여받게 되면 구성원들은 자발적으로 노력을 기울이기 힘들다(Crawford et al., 2010). 이러한 업무를 수행할 때 개인은 자원을 지속적으로 소모하게 되고 필요한 자원을 추가로 획득할 가능성이 낮다고 인식하게 된다. 자신의 성장과 발전, 성취에 방해가 된다고 생각되는 방해적 직무요구는 직무탈진, 불만족, 이직의도, 일중독 등 부정적 결과로 이어진다(Leiter, 1993; Crawford et al., 2010).

앞서 언급했듯이, 직무요구가 조직에서 중요하게 다뤄지는 이유는 구성원의 안녕감에 가장 크게 영향을 미치는 요인이기 때문이다(Barsade et al., 2007). 예를 들어, 조직에서 리더와 구성원은 상호 의존적 관계를 형성하고 상호작용하는 과정에서 정서를 매개로 교류한다. 추가로 정서는 조직 내 의사결정, 리더십의 핵심 기제로 작동하며, 직무 동기 역시 정서 과정을 통해 형성되고 유지된다(Barsade et al., 2007). 직무를 수행하는 과정에서 긍정적 정서를 경험한 구성원은 상사로부터 좋은 평가를 받고 업무 능력이 상승하며, 조직성공에 도움이 되는 행동을 자발적으로 수행하려는 경향성을 보인다(Lyubomirsky, King, & Diener, 2005). 또한, 수행 과정에서 난관에 부딪히더라도 문제를 적극적으로 해결하고, 더 나은

성과를 위해 노력하는 모습을 보인다(Staw, Sutton, & Pelled, 1994). 그러나 조직이나 리더의 요구에 의한 안녕감은 기본적으로 부정적 정서를 유발하는데, 직무요구를 수행하기 위해 물리적·시간적 노력을 투입해야 하고, 그 과정에서 피로감이나 근심 등 스트레스 반응을 경험하기 때문이다. 따라서 앞서 언급한 바와 같이, 직무요구가 도전적으로 인식됐을 때는 부정정서만 경험하는 것이 아닌, 개인의 성장 및 이득과 관련되어 문제 해결에 적극적으로 대처하고, 성과에 대한 기대감으로 긍정정서도 유발된다(Kahn, 1990).

#### 직무요구와 일 관련 주관적 안녕감모형의 각 요인 간 관련성

직무요구는 기본적으로 조직 구성원의 자원을 소모하게 하여 부정정서 반응을 유발하나, 도전적 요구는 수행 과정에서의 만족감 및 성취를 통해 얻은 성장 등 긍정적 측면을 지닌다(Cavanaugh et al., 2000). 따라서 방해적 요구는 일 관련 주관적 안녕감모형 내 불쾌 요인과 관련되어 있고, 도전적 요구는 불쾌 요인 및 쾌락 요인과 동시에 관련성을 지니게 된다. 여기에 활성화 차원의 관점을 추가하게 되면, 도전적 요구는 높은 수준의 각성을 포함한 동기적 과정이 개입되어 있으며, 방해적 직무요구는 동기적 과정 없이 에너지를 소모하는 과정을 포함하고 있다(Shaufeli & Bakker, 2004). 따라서 도전적 직무요구는 일 관련 주관적 안녕감모형 내 활성화 차원에서 높은 수준의 각성 요인인 직무열의, 일중독과 관련이 있으며, 방해적 요구는 활성화 수준이 낮은 요인인 직무만족, 직무탈진과 상대적 관련성이 높게 나타나게 될 것이다.



직무요구와 일 관련 주관적 안녕감모형의 관련성을 보는 또 다른 관점은 직무 차원에서 직접적·간접적 관련성이다. 방해적 요구에 대한 직무변수들은 직무 자체에 대한 측면 외에도 직무를 수행하는 환경 등을 포함하지만 도전적 요구에 대한 직무변수들은 프로젝트의 다양성, 시간적 압박 등 직무와 직접 관련된 요인을 포함한다(Crawford et al., 2010). 또한, 일 관련 주관적 안녕감모형에서 직무열의나 일중독은 직무와 직접적인 관련성이 높지만, 직무만족과 직무탈진은 직무 외적인 영역도 포함하고 있다(Bakker & Oerlemans, 2012). 따라서 방해적 요구는 도전적 요구에 비해 직무만족이나 직무탈진에 미치는 영향이 더 크다고 예측할 수 있다. 즉, 각 직무요구의 속성과 일 관련 주관적 안녕감모형의 각 요인의 속성 간 유사성이 높을수록 상대적 관련성이 높을 것이다(Table 1).

요약하자면, 도전적 요구와 직무열의는 직무 본질을 다룬다는 차원에서 영향력을 가정할 수 있으며, 방해적 요구와 직무만족은 직무 외적인 차원을 다룬다는 공통점에 근거하

여 영향력을 가정할 수 있다. 따라서 도전적 요구와 방해적 요구가 직무열의와 직무만족에 미치는 영향력의 크기에 차이가 있으며, 도전적 요구가 직무열의에 끼치는 긍정적 영향력의 크기는 방해적 직무요구가 직무열의에 끼치는 부정적 영향력의 크기보다 클 것이다. 또한, 방해적 요구가 직무만족에 끼치는 부정적 영향력은 도전적 요구가 직무만족에 끼치는 긍정적 영향력보다 클 것이다.

**가설 1.** 도전적 요구는 일 관련 주관적 안녕감모형의 긍정요인에 정적 영향을 끼치고, 방해적 요구는 부적 영향을 끼칠 것이다.

**가설 1-1.** 도전적 요구는 직무열의(1-1a)에 정적 영향력이 있을 것이다.

**가설 1-2.** 도전적 요구는 직무만족(1-2a)에 정적 영향력이 있을 것이다.

**가설 1-3.** 방해적 요구는 직무열의(1-1b)에 부적 영향력이 있을 것이다.

**가설 1-4.** 방해적 요구는 직무만족(1-2b)에 부적 영향력이 있을 것이다.

**가설 1-5.** 도전적 요구와 직무열의 간 정적

Table 1. Relationship between Job demand and each factor in the model of work-related subjective well-being

Demand \ 4 well-being	Engagement (PL, HA, DR)	Job satisfaction (PL, LA, DR/IDR)	Workaholism (UPL, HA, DR)	Burnout (UPL, LA, DR/IDR)
Challenge stressor (PL/UPL, HA, DR)	Relatively high relevance	Relatively low relevance	Relatively high relevance	Relatively low relevance
Hindrance stressor (UPL, LA, DR/IDR)	Relatively low relevance	Relatively high relevance	Relatively low relevance	Relatively high relevance

\* PL=pleasant, UPL=unpleasant, HA=high activation, LA=low activation, DR=direct relevance to the job, IDR=indirect relevance to the job

\* This table was synthesized and reconstructed based on Cavanaugh et al.(2000), Shaufeli & Bakker(2004), Crawford et al.(2010)

영향력(1-1a)의 크기는 방해적 요구와 직무 열의 간 부적 영향력(1-1b)의 크기보다 클 것이다.

**가설 1-6.** 방해적 요구와 직무만족 간 부적 영향력(1-2b)의 크기는 도전적 요구와 직무만족 간 정적 영향력(1-2a)의 크기보다 클 것이다.

도전적 직무요구는 학습과 발전, 성취감을 경험하고자 하는 것으로 해석되기 때문에 수행 과정에서 투입되는 에너지 수준이 방해적 요구를 수행할 때의 에너지 수준보다 상대적으로 높다. 그러므로 에너지 고갈 수준의 관점에서 도전적 요구는 방해적 요구에 비해 일 관련 주관적 안녕감모형의 부정요인에 미치는 영향이 상대적으로 클 것이라고 예측할 수 있다. 또한, 도전적 요구는 에너지를 강하게 소모하게 하는 것만이 아닌, 수행 과정이나 결과에서 에너지를 획득할 가능성도 존재한다. 직무탈진과 같은 활성화 수준이 낮은 정서요인은 획득된 자원이 에너지 고갈을 줄여줄 수 있는 여지가 있기 때문에 자원 획득 가능 여부가 상대적으로 중요하다. 반면, Cavanaugh 등(2000)의 연구에서 제시된 바와 같이, 일중독 장면에서는 이미 강도가 높은 부정정서를 경험하고 있어 자원 획득과 같은 긍정적 결과를 기대하기 어렵다(Seltzer, Numerof & Bass, 1990).

정리하자면, 자원의 소모만을 야기하는 방해적 요구는 획득 가능성을 동시에 지닌 도전적 요구에 비해 직무탈진에 미치는 부정적 영향력이 클 것으로 예측할 수 있다. 또한, 부정정서의 활성화 수준이 높은 일중독의 경우 자원적 속성이 작동하기 어렵기 때문에 에너지 소모가 상대적으로 큰 도전적 요구가 방해적

요구에 비해 일중독에 미치는 영향력이 클 것이라고 예측할 수 있다.

**가설 2.** 도전적 요구와 방해적 요구는 일 관련 주관적 안녕감모형의 부정요인에 정적인 영향을 끼칠 것이다.

**가설 2-1.** 도전적 요구는 일중독(2-1a)에 정적 영향력이 있을 것이다.

**가설 2-2.** 도전적 요구는 직무탈진(2-2a)에 정적 영향력이 있을 것이다.

**가설 2-3.** 방해적 요구는 일중독(2-1b)에 정적 영향력이 있을 것이다.

**가설 2-4.** 방해적 요구는 직무탈진(2-2b)에 정적 영향력이 있을 것이다.

**가설 2-5.** 도전적 요구와 일중독 간 정적 영향력(2-1a)의 크기는 방해적 요구와 일중독 간 정적 영향력(2-1b)의 크기보다 클 것이다.

**가설 2-6.** 방해적 요구와 직무탈진 간 정적 영향력(2-2b)의 크기는 도전적 요구와 직무탈진 간 정적 영향력(2-2a)의 크기보다 클 것이다.

도전적 요구 및 방해적 요구가 일 관련 주관적 안녕감모형에 미치는 영향력 가설을 종합하여 Figure 2에 제시하였다.

#### 귀인이론과 조절변수

Hedier(1958)의 귀인이론(attribution theory)에 따르면, 개인은 긍정적 사건에 내적 귀인을 하고, 부정적 사건에 외적 귀인을 하는 것이 보편적이다. 내적 귀인은 어떤 사건이 발생했을 때 행위자의 능력이나 노력, 성격과 같은 내적인 특성을 원인으로 여기는 것을 말하고, 외적 귀인은 다른 사람이나 상황이나 조건을

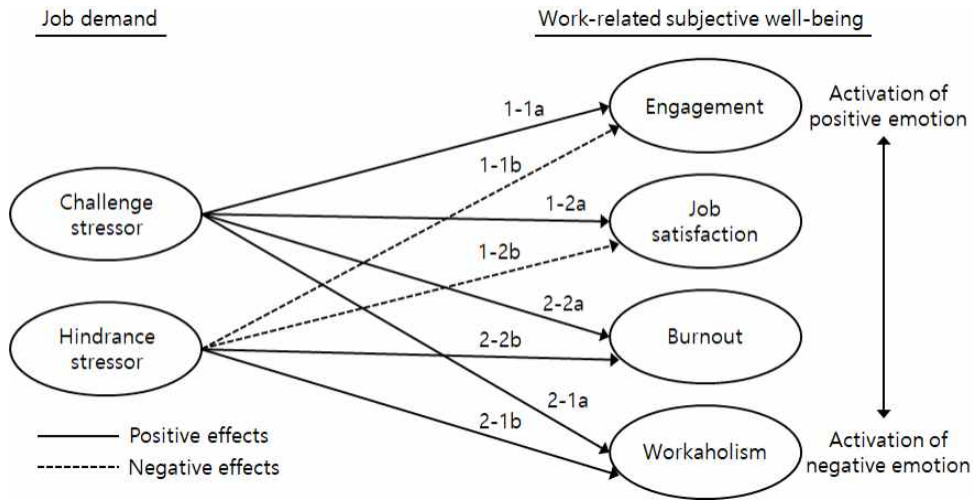


Figure 2. The effect of job demand on work-related subjective well-being

원인으로 돌리는 것을 의미한다. 귀인이론의 전형적 반응인 자기위주편향(self-serving bias)은 사람들이 어떤 사건에 대한 인식과 해석하는 과정에서 자신의 이익과 자존감을 지키기 위한 태도를 취하는 것을 일컫는다(Campbell & Sedikides, 1999; Heider, 1958; Zuckerman, 1979). 따라서 성공과 같은 긍정적 결과에 대해서는 자신의 개인적 기질이나 성향에 귀인하고, 실패와 같은 부정적 결과에 대해서는 외부의 영향 탓으로 돌리게 된다(Miiller & Ross, 1975). 이러한 귀인은 인간의 뇌에서 자동적으로 이루어지는 반응이기 때문에 삶의 다양한 영역 중 직장에서도 발생하게 된다(Kenrick, Neuberg, & Cialdini, 2015; Krusemark, Campbell, & Clementz, 2008; Imai, 1994).

직장에서의 귀인방식이 중요한 이유는 조직 구성원들이 어떠한 귀인방식을 택하는가에 따라 다음 행동이나 정서 반응이 달라지기 때문이다(Weiner, 2010). 조직의 구성원들은 성공에 대해 내부 귀인하는 자기 향상(self-enhancing) 전략을 통해 자신을 긍정적으로 바라보고 자

존감을 높이려 한다. 조직 내 이러한 자기 향상 과정은 당사자에게 영향을 미치기도 하지만 개인이 속한 조직에서 동료들이 자신을 긍정적 인물로 평가할 수 있게 만드는 전략이기도 하다(Shepperd, Ouellette & Fernandez, 1996; Solomon, Greenberg, Pyszczynski, 2004). 그러나 실패와 같은 부정적 사건에는 개인을 보호하기 위한 자기 보호적 편향(self-protective bias)이 자연스럽게 발현된다(Greenberg, Pyszczynski, & Solomon, 1982). 사람들은 자신의 긍정적 자아상을 위협하는 사건이 벌어지면 상황적 요인에 귀인함으로써 자아상을 회복하려 하고, 이때 외부 요인을 탐색하고 귀인하는 과정에서 휴리스틱(heuristic)과 같은 인지적 편향이 개입되기 쉽다(Wilder & Shapiro, 1989). 특히, 각성 상태가 높은 정서를 경험할 때 귀인 과정에서 합리적인 이유를 찾기보다는 휴리스틱에 의존하는 경향성은 더욱 강해진다(Wilder & Shapiro, 1989). 따라서 조직 구성원이 직무수행 과정에서 부정적 사건을 경험한다면 자연스럽게 외부 요인에 귀인하게 되고, 이러한 외부 요인

은 합리적 탐색 결과가 아닌 휴리스틱에 따라 가장 먼저 지각하거나 인지한 대상 및 환경일 가능성이 높다.

귀인이론에 근거하여 일 관련 주관적 안녕감이 긍정적 결과변수와 부정적 결과변수에 미치는 영향력이 어떻게 나타날지에 대해 설명하자면, 조직 구성원들이 긍정적 안녕감을 경험하는 장면에서는 자신의 향상우세 초점(dominant promotion-focus)과 같은 긍정적이면서 기질적 특성에서 원인을 찾게 되고, 부정적 안녕감을 경험할 경우 직무를 수행하는 장면에서 현저하게 눈에 띄는 요인인 중 하나인 리더십과 같은 외부 변수에서 원인을 찾으려고 할 것이다(Dubbins & Russell, 1986).

직무요구가 일 관련 주관적 안녕감모형에 미치는 영향에서 조절초점 및 LMX의 역할

위에서 기술한 귀인이론에 근거하여 사람들은 직무열의나 직무만족과 같은 긍정요인에 대해선 내적 귀인을 하고 일중독이나 직무탈진과 같은 부정요인에 대해선 외적 귀인을 할 것이라고 예측할 수 있다. 또한, 직무요구는 그 자체만으로 긍정 반응이나 부정 반응을 유발할 수 있으나, 조직 구성원들은 직무 자체 요인 외에도 동기, 환경, 문화, 상사 등 다양한 변수의 영향을 동시에 받는다(Shaufeli et al., 2014). 따라서 개인은 직무요구의 특성 및 절차, 즉 업무 자체 요인에 기본적으로 귀인하지만 그 외 다양한 요인으로부터도 원인을 찾으려고 할 수 있다.

사람들이 직무를 수행하는 과정에서 열의나 만족감과 같은 긍정정서를 경험한다면 자신의 내적 특성에 귀인하려 할 것이고 이때 귀인된 내적 특성은 직무요구가 안녕감에 미치는 영

향력을 조절할 수 있을 것이다. 이 때 동기는 정서를 유발하는 과정에 중요한 역할을 담당하고 있으며, 조절초점 이론은 개인의 동기와 관련된 대표적인 이론이다(Shaufeli et al., 2014; Lanaj et al., 2012).

개인은 향상초점과 예방초점 어느 하나의 경향성을 일관적으로 나타내는 것이 아니라 향상초점과 예방초점 모두를 지니고 있고, 환경에 따라 우세한 동기가 발현되는데(Friedman & Förster, 2002), 긍정 결과에 대한 내적 귀인 장면이기 때문에 조절초점 성향 중 긍정 성향인 향상우세초점을 작용할 수 있다(Lockwood, Jordan, & Kunda, 2002; Uskul, Sherman, & Fitzgibbon, 2009). 따라서 업무에 기반한 향상우세초점으로 인해 직무환경 중 목표 달성 관련 정보, 발전 및 성장의 기회 등에 특히 민감하게 반응하면서 성과 달성을 위해 노력하게 되고, 도전적 요구의 직무자원과 같은 속성이 일으키는 동기적 절차와 결합하여 그 영향력을 증가시킬 것으로 기대할 수 있다(Hakanen & Roodt, 2010; Higgins, 1997; Shah et al., 1998; Van den Broeck, Vansteenkiste, Witte, Soenens, Lens, 2010).

**가설 3.** 도전적 요구가 일 관련 주관적 안녕감모형의 긍정요인에 미치는 영향력을 향상우세초점이 조절할 것이다.

**가설 3-1.** 도전적 요구가 직무열의(1-1a)에 미치는 정적 영향력은 향상우세초점의 수준이 높을수록 증가할 것이다.

**가설 3-2.** 도전적 요구가 직무만족(1-2a)에 미치는 정적 영향력은 향상우세초점의 수준이 높을수록 증가할 것이다.

Dubbins와 Russell(1986)의 연구에 의하면, 조

직 구성원들이 실패를 경험했을 때 리더는 그 원인이 구성원에게 있다고 여기고, 구성원들 역시 자신에게 실패의 원인이 있음을 인정하지 않고 리더나 조직 탓으로 돌린다는 점을 확인하였다. 이에 따라 본 연구에서는 직무요구가 일 관련 주관적 안녕감모형의 부정적 요인에 영향을 미치는 과정에서 외적 귀인 요인으로 리더십 이론 중 LMX를 선정했다. LMX는 최근 조직 내 귀인 장면에서 중요하게 다뤄지는 이론이기 때문이다(Gardner, Karam, Tribble, & Cogliser, 2019).

한편, 귀인과정에서 중요한 역할을 담당하는 심리 기제 중 하나는 앵커링과 조정(Anchoring and adjustment)이다(Epley & Gilovich, 2006; Jones, 1979; Quattrone, 1982). 이는 Kahneman과 Tversky(1974)의 연구에 포함된 휴리스틱 중 하나이며, 앵커링과 조정의 개념은 다음과 같다. 인간이 판단 및 의사결정을 할 때 처음 닦을 내린 기준점을 중심으로 일정 수준을 조정하여 결정을 감행하게 된다(Jones, 1979). 즉, 앵커링과 조정에 따른 귀인이란, 개인이 어떤 사건이나 결과에 관해 원인을 탐색할 때 처음 설정된 기준점의 영향력이 강하게 작동되는 현상을 말한다. 어떤 사건이 발생하고 원인을 탐색하며 귀인하는 과정에서 한번 기준점이 잡히면 높은 강건성을 지닌다(Mussweiler, Strack, Pfeiffer, 2000). 대부분은 처음 주의를 끄는 대상이나 환경에 귀인하게 되며, 이후 다른 정보나 상황의 변화를 인지한다 하더라도 해당 정보나 상황 변화를 충분히 고려하지 않게 만드는 것이 앵커링과 조정의 역할이다(Quattrone, 1982).

도전적 요구를 수행하는 장면에서 조직 구성원들은 자신의 성장과 발전에 도움이 될 것이라고 믿기 때문에 방해적 요구를 수행할 때

에 비해 자신의 물질적, 심리적 자원을 더 많이 투자한다(Crawford et al., 2010). 따라서 방해적 요구는 자신이 투입한 에너지에 주목하기가 어렵다. 개인의 커리어나 업무능력의 성장에 도움이 되지 않는 일을 맡긴 리더와 같은 외부 요인이 현저한 주의집중 요인이 될 것이고, 특히 강한 부정정서를 경험하는 상황이라면 이 경향성이 심화되어 높은 각성 상태에서는 주의가 산만해져 더 단순화된 전략을 택하게 된다. 다시 말해, 도전적 요구에 대한 수행 상황에서는 개인의 노력이 귀인의 기준점이 되지만 방해적 요구를 수행하는 상황에서는 상황 변수 중 가장 눈에 띄는 업무지시 및 할당을 한 리더가 기준점이 될 가능성이 높다.

이에 따라 LMX는 방해적 요구가 지닌 에너지 차원의 소모적 속성이 일중독과 직무탈진을 일으키는 과정을 완화하는 데 개입할 수 있다. LMX는 리더가 구성원에 대한 일방적인 호의나 관심이 아니며, 상호 신뢰와 존중에 기반한, 업무수행 장면에서 필요한 도움을 받을 수 있을 것이라는 믿음이다(Uhl-Bien et al., 2003). 이로 인해 LMX의 질이 높은 구성원은 직무요구 수행장면에서 있어 리더와 적극적으로 소통하고 적시에 피드백을 받으며 필요한 자원을 획득할 수 있다(Gajendran & Joshi, 2012). 또한, LMX의 질이 높은 구성원은 외적 귀인 장면에서도 직무요구를 맡긴 리더를 탓하기보다는 신뢰를 통해 잠재적 성장과 발전 가능성을 염두에 둔 것이라고 선의로 해석하게 된다(Scandura & Pellegrini, 2008).

**가설 4.** 방해적 요구가 일 관련 주관적 안녕감모형의 부정요인에 미치는 영향을 LMX가 조절할 것이다.

**가설 4-1.** 방해적 요구가 일중독(2-1b)에 미

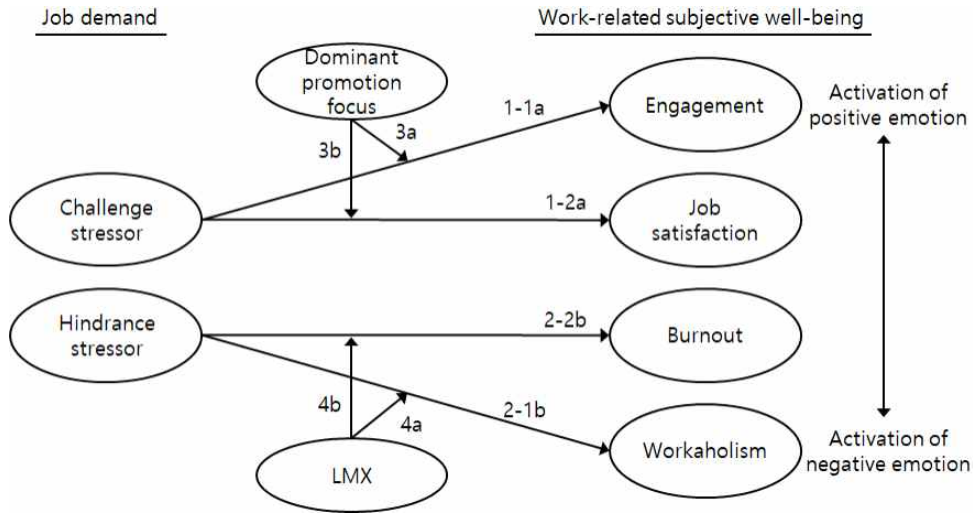


Figure 3. Moderating effect of dominant promotion focus and LMX on the relationship between job demand and work-related subjective well-being

치는 정적 영향력은 LMX 수준이 높을수록 감소할 것이다.

**가설 4-2.** 방해적 요구가 직무탈진(2-2b)에 미치는 정적 영향력은 LMX 수준이 높을수록 감소할 것이다.

도전적 요구 및 방해적 요구가 일 관련 주관적 안녕감모형에 미치는 영향에 대해 항상우세초점과 LMX의 조절효과 가설을 종합하여 Figure 3에 제시하였다.

### 연구방법

#### 문항선정 및 참여자 정보

본 연구는 국내 기업 및 기관에 소속된 직장인들을 대상으로 시행되었으며, 대기업 및 중소기업과 소방공무원 등 다양한 직종의 구성원들이 연구에 포함되었다. 집합 교육장면

에 참석한 직원들을 대상으로 설문에 자발적 참여의사를 확인하고 설문을 실시하였으며, 장시간 집합 교육에 참여한 응답자들의 피로도를 고려하여 설문 구성 시 연구자들이 문항선정에 대해 논의하였다. 예를 들어, 직무요구 문항의 경우 Cavanaugh 등(2000)의 연구에서 Caplan, Cobb, French, Harrison, 및 Pinneau(1975), Cranny, Smith, 및 Store(1992), Ivancevich와 Matteson(1983)의 세 문헌을 기반으로 제작되어 공개된 문항을 활용하였는데, 도전적 직무요구 5문항과 방해적 직무요구 5문항 중 요인부하량이 비교적 높고, 요구 개념의 전체를 포괄할 수 있는 문항으로 선정하였다. 또한, 직무탈진의 예를 들면, 하위요인 중 직업적 효능감의 경우 다른 요인과는 문항의 방향성이 다르기 때문에 측정 측면에서 부적합한 결과가 도출될 수 있고, 직무열의의 하위요인 여부에 대한 논의가 있었던 점을 근거로 제외하였다(Doty & Glick, 1998; Schaufeli & Bakker, 2004). 이와 같은 방법으로 제작된 설문지 총

388부를 배포 후 불성실 응답 27부를 제외한 361부를 분석에 활용하였다. 설문에 응답한 361명 중 업종은 제조업이 115명(31.9%)으로 가장 많았고, 이어 서비스업 92명(25.5%), IT 84명(23.3%), 공공 36명(10.0%), 제약업 22명(6.1%), 컨설팅업 12명(3.3%) 순으로 확인되었다. 성별의 경우 남성이 271명(75.1%), 여성이 90명(24.9%)으로 남성이 다수

Table 2. Demographic variable

Variable		N	%	<i>M</i>	<i>SD</i>
Category of business	Manufacturing	115	31.9		
	Service	92	25.5		
	IT	84	23.3		
	Public	36	10.0		
	Pharmaceutic	22	6.1		
	Consulting	12	3.3		
Gender	Male	271	75.1		
	Female	90	24.9		
Age	20s	39	10.8		
	30s	186	51.5	38.35	7.92
	40s	96	26.6		
	50s	40	11.1		
Education	High school	30	8.3		
	Junior college	50	13.9		
	University(college)	231	64.0		
	Graduate school	50	13.9		
Position	Staff	67	18.6		
	Assistant manager	114	31.6		
	Manager	101	28.0		
	Deputy general manager	37	10.2		
	Above general manager	42	11.6		
Tenure	1 - 5 years	91	25.2		
	5 - 10 years	105	29.1	10.17	7.33
	10 - 20 years	122	33.8		
	More than 20 years	43	11.9		
Total		361	100		

를 차지하였고, 연령은 30대가 186명(51.5%)으로 가장 많았고, 40대 96명(26.6%), 50대 이상 40명(11.1%), 20대가 39명(10.8%) 순으로 확인되었다. 학력의 경우 대졸이 231명(64.0%)으로 가장 많았고, 대학원졸 50명(13.9%), 전문대졸 50명(13.9%), 고졸 30명(8.3%) 순으로 확인되었다. 직위는 대리급이 114명(31.6%)으로 가장 많았고, 과장급 101명(28.0%), 사원급 67명(18.6%), 부장급 이상 42명(11.6%), 차장 37명(10.2%) 순으로 확인되었다. 재직기간을 살펴보면, 1년 이상 5년 미만인 91명(25.2%)으로 가장 많았고, 10년 이상 20년 미만 122명(33.8%), 5년 이상 10년 미만 105명(29.1%), 20년 이상이 43명(11.9%) 순으로 확인되었다 (Table 2).

#### 자료 분석

우선 연구 참여자들의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위해 SPSS 25.0을 사용하여 기술통계 분석과 빈도분석을 실시하였고, 다음으로 설문문에 포함된 각 문항들의 신뢰도 검증을 위해 Coefficient  $\alpha$  계수를 확인했다. 또한, AMOS 22.0을 이용한 측정모형검증을 실시하여 전체 요인구조를 경쟁모형과 비교하였다. 모형 적합도는 CFI(Comparative Fit Index), TLI (Tucker-Lewis Index), RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)를 사용하였고, 각 적합도의 기준은  $CFI \geq .8$ ,  $TLI \geq .8$ ,  $RMSEA < .10$  을 기준으로 설정하였다(Browne & Cudeck, 1993; Byrne, 2016; Hong, 2000; Hu & Bentler, 1999; Kline, 1998). 추가로 비내재된 모형 간 비교를 위해 수치가 낮을수록 좋은 모형임을 나타내주는 AIC(Akaike Information Criterion)와 ECVI(Expected Cross Validation Index) 적합도를

살펴보았다.

다음으로 연구에 포함된 변수들 간 관련성을 파악하기 위해 SPSS 25.0을 이용한 상관분석을 실시하였으며, 연구 가설에 포함된 각 변수들의 주효과와 조절효과를 검증하기 위해 Baron과 Kenny(1986)의 위계적 회귀분석을 실시하였고, 조절효과 내 수준 간 비교를 위해 Aiken과 West(1991)의 단순 기울기 검증을 추가하였다. 또한, 활성화 차원에 근거한 상대적 관련성의 크기를 비교하기 위해 회귀계수( $\beta$ )를 확인하고, 각 계수에 대해 Bootstrap을 이용한 95% 신뢰구간을 확인하였다(Cumming, 2009).

#### 척도

##### 직무요구

직무요구는 Cavanaugh 등(2000)의 척도를 사용하였다. 본 척도는 도전적 요구 6문항, 방해적 요구 5문항, 기타 5문항으로 구성되어있으며, 이 중 도전적 요구와 방해적 요구 각각 3문항을 사용하였다. 문항 예시로는 도전적 요구 '나는 다양한 업무와 프로젝트를 수행하고 있다', 방해적 요구 '나는 현재 고용보장에 대한 불안을 느끼고 있다' 등이다. 척도에 대한 신뢰도 분석결과, 도전적 요구의 Coefficient  $\alpha = .70$ , 방해적 요구 Coefficient  $\alpha = .62$  로 나타났다. 기존 연구에서의 신뢰도는 도전적 요구 Coefficient  $\alpha = .87$ , 방해적 요구 Coefficient  $\alpha = .75$  였다(Cavanaugh et al., 2000).

##### 직무열의

직무열의는 Schaufeli & Bakker(2003)의 UWES (Utrecht Work Engagement Scale) 단축형 척도를 사용하였다. 본 척도는 활력, 헌신, 몰두요인 각각 3문항으로 구성되어 있으며, 이 중 활력



과 헌신 각 3문항을 사용하였다. 문항 예시로는 활력 '나는 일을 할 때 넘치는 힘을 느낀다', 헌신 '나는 내가 하는 일에 대해 자부심을 느낀다' 등이다. 척도에 대한 신뢰도 분석결과, 6문항에 대한 Coefficient  $\alpha = .90$  으로 나타났다. 기존 연구에서의 신뢰도는 하위요인 모두 Coefficient  $\alpha = .70 - .90$  범위였다(Schaufeli & Bakker, 2003).

### 직무만족

직무만족은 직무에 대한 전반적 만족 수준을 묻는 한 문항을 사용하였으며, 이는 Wanous, Reichers, 및 Hudy(1997)의 연구에서 나타난 한 문항으로 구성된 직무만족 척도와 다 문항 직무만족 척도 간 높은 관련성 및 더 높은 수준의 안정성(robust)을 근거로 하였다. 문항은 '나는 내가 수행하는 직무에 대해 전반적으로 만족하고 있다' 이다.

### 일중독

일중독은 Schaufeli, Shimazu와 Taris(2009)의 척도를 사용하였다. 본 척도는 과도하게 일하기와 강박적으로 일하기 요인 각각 3문항으로 구성되어있다. 문항 예시로는 과도하게 일하기 '나는 일할 때 빨리하려고 서두르는 편이고, 시간에 쫓기고 바쁘다', 강박적으로 일하기 '내가 그 일을 좋아하지 않더라도, 열심히 해야 한다는 의무감을 느낀다' 등이다. 척도에 대한 신뢰도 분석결과, 6문항에 대한 Coefficient  $\alpha = .72$  로 나타났다. 기존 연구에서 나타난 독일판과 일본판 척도의 신뢰도는 각각 Coefficient  $\alpha = .78, .68 - .73$  였다(Schaufeli et al., 2009).

### 직무탈진

직무탈진은 Schaufeli, Leiter, Maslach 및 Jackson(1996)이 개발하고, Shin(2003)이 타당화한 MBI-GS(Maslach Burnout Inventory-General Survey)을 사용하였다. 본 척도는 소진, 냉소, 직업적 효능감으로 구성되어있으며, 이 중 소진과 냉소요인 각각 3문항을 사용하였다. 문항 예시로는 소진 '나는 나의 직장 업무를 마치고 퇴근할 때면 완전히 지쳐있다', 냉소 '나는 현재 맡은 일을 시작한 이후로 직무에 대한 관심이 줄어들었다' 등이다. 척도에 대한 신뢰도 분석결과, 6문항에 대한 Coefficient  $\alpha = .82$  로 나타났다. 타당화 연구에서 나타난 척도의 신뢰도는 소진, 냉소 각각 Coefficient  $\alpha = .90, .81$  였다(Shin, 2003).

### 일 기반 향상우세초점

향상우세초점은 Halvorson과 Higgins(2013a; 2013b)에서의 일 기반 조절초점 척도를 사용하였다. 본 척도는 향상초점과 예방초점요인 각각 5문항으로 구성되어있으며, 기존 연구의 계산방식에 근거하여 향상초점 점수에서 예방초점 점수를 차감하여 점수화하였다. 문항 예시로는 향상초점 '나는 직업적 성공을 달성할 방법에 관해 자주 생각해 본다', 예방초점 '평소에 나는 실수를 막고 상사와의 갈등을 피하는 데 초점을 맞춘다' 등이다. 척도에 대한 신뢰도 분석결과, 향상초점 Coefficient  $\alpha = .79$  으로 나타났다. 현장에서 많이 사용되는 척도와 원저의 척도 내 문장에 다소 차이가 있으나, 기존 연구에서 나타난 척도의 신뢰도는 향상초점 Coefficient  $\alpha = .84$  였다(Wallace, Johnson, & Frazier, 2009).

**리더-부하 교환관계(LMX)**

LMX 척도는 Scandura와 Graen(1984)의 척도 7문항을 사용하였다. 문항 예시는 '나의 직속 상사는 내가 겪는 문제와 내가 원하는 것을 잘 안다' 등이다. 척도에 대한 신뢰도 분석결과, Coefficient  $\alpha = .88$ 로 나타났다. 기존 연구의 검증-재검증 과정에서 나타난 척도의 신뢰도

는 Coefficient  $\alpha = .84, .86$ 였다(Scandura & Graen, 1984).

**측정모형검증**

연구에 포함된 변수들의 모형이 타당한지 확인하고, 특히 도전적 직무요구와 방해적 직

Table 3. Model fit

	$X^2$	df	CFI	TLI	RMSEA	90% CI		AIC	ECVI
						low	high		
Main model	1634.640***	573	.810	.827	.072	.068	.076	1820.640	5.057
Competing model 1	1862.906***	579	.791	.772	.078	.075	.082	2036.906	5.658
Competing model 2	4426.206***	1322	.748	.725	.086	.082	.090	2300.529	6.390

\* competing model 1: challenge stressor + hindrance stressor  
 competing model 2: burnout + workaholism

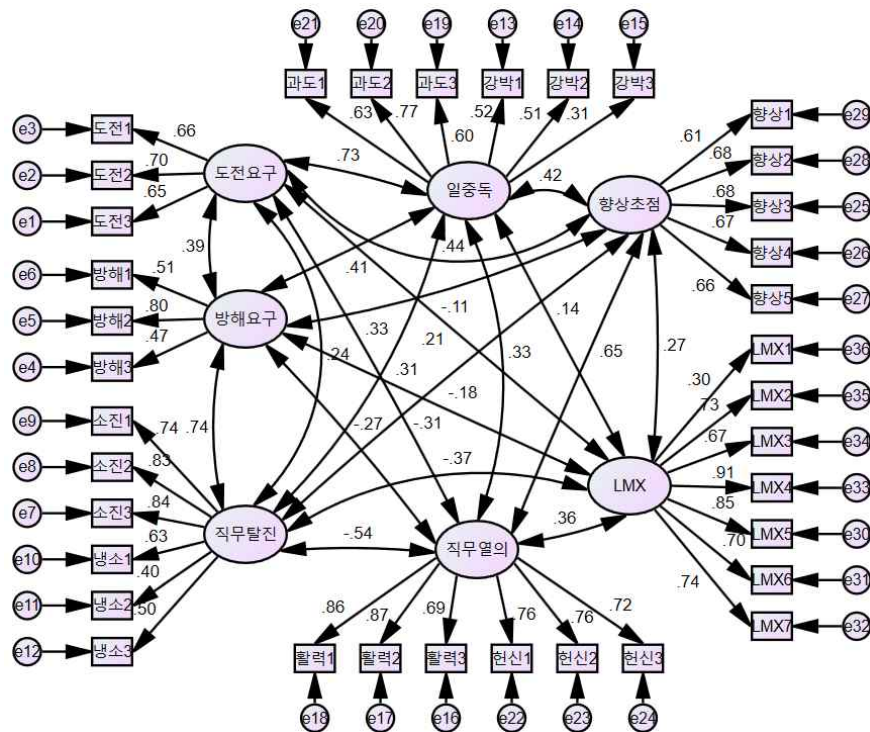


Figure 4. Measurement model analysis(main model)

박진우 · 이종현 · 신강현 / 정서원형모형을 적용한 직무요구-자원모형의 확장:  
 직무요구가 일 관련 주관적 안녕감에 미치는 영향에서 항상우세초점과 상사-구성원 교환관계의 역할

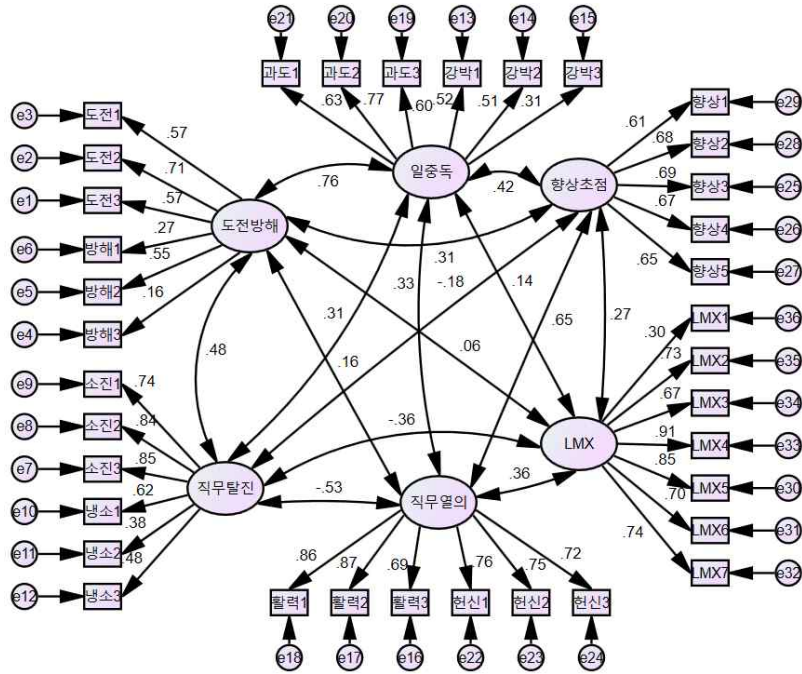


Figure 5. Measurement model analysis(competing model 1)

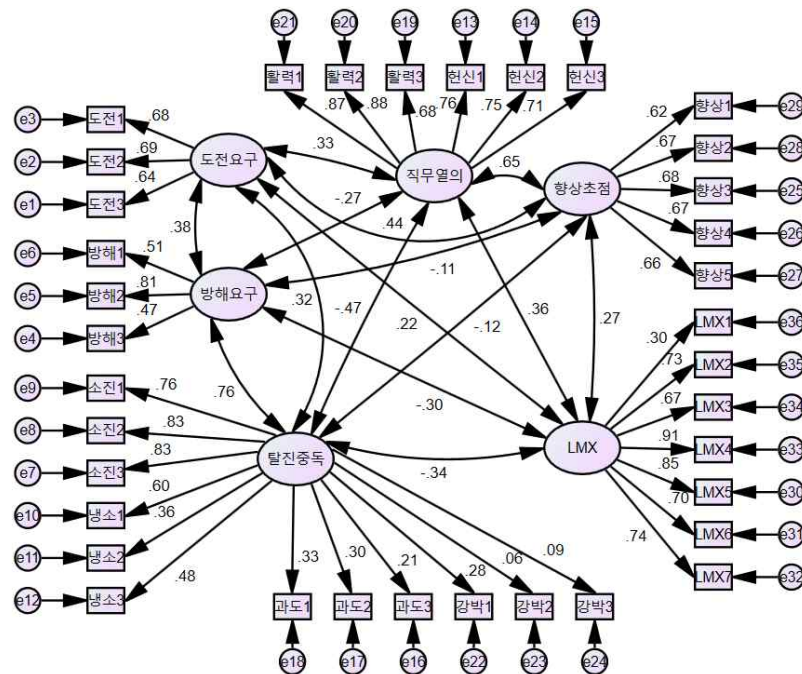


Figure 6. Measurement model analysis(competing model 2)

무요구, 직무탈진과 일중독 간 독립성이 확인되는지 여부를 살펴보기 위해 측정모형검증을 실시하였다. 분석을 통해 본모형(7요인모형) 및 도전적 요구와 방해적 요구를 통합한 경쟁모형1, 직무탈진과 일중독을 통합한 경쟁모형2 간 비교를 실시하였다. 모형 간 비교에 따른 적합도가 Table 3에 제시되어있다. 분석결과, 경쟁모형 1의 경우 중 경로계수가 모두 유의미하였으나, RMSEA를 제외한 적합도가 기준치를 충족하지 못하였으며, 경쟁모형 2의 경우 강박적으로 일하기 2번과 3번 문항의 경로계수가 유의미하지 않게 나타났고, 마찬가지로 RMSEA를 제외한 다른 적합도가 기준치를 충족하지 못하였다. 이와 비교해 본모형의 경우 모든 경로계수가 유의미하였고, 모든 적합도가 수용가능 수준 이상으로 나타났으며, AIC와 ECVI수치가 다른 경쟁모형에 비해 낮게 나타났다. 따라서 본 연구의 가설에 포함된 잠재요인 및 변수차원의 타당성이 확보되었다 (Figure 4-6).

## 연구결과

### 변수들 간 상관분석 결과

각 변수들의 상관계수와 평균, 표준편차 수치가 Table 4에 제시되어있다.

우선 인구통계학적 변인과 주요 변인 간의 관계를 살펴보면, 성별과 직무열의( $r=-.127, p<.05$ ), 향상우세초점( $r=.122, p<.05$ ) 간 정적 관련성이 나타난 반면, LMX와는 부적 관련성이 나타났다( $r=-.134, p<.05$ ). 연령은 직무열의( $r=.221, p<.01$ ), 직무만족( $r=.145, p<.01$ )과 정적 상관, 직무탈진( $r=-.153, p<.01$ ) 및 향상우세

초점( $r=-.151, p<.01$ )과 부적 상관이 나타났다. 학력은 도전적 요구와 정적 상관이 유의미하였으며( $r=.192, p<.01$ ), 직위는 도전적 요구( $r=.236, p<.01$ ) 및 직무열의( $r=.334, p<.01$ ), 직무만족( $r=.200, p<.01$ ), 일중독( $r=.175, p<.01$ ), LMX( $r=.133, p<.05$ )와 정적 상관을, 직무탈진( $r=-.163, p<.01$ )과 부적 상관이 유의미하였다. 마지막으로 근속연수는 직무열의( $r=.178, p<.01$ )와 정적 상관, 직무탈진( $r=-.118, p<.05$ ) 및 향상우세초점( $r=-.167, p<.01$ )과 부적 상관이 나타났다.

### 직무요구가 일 관련 주관적 안녕감모형에 미치는 영향에 관한 효과 검증

직무요구가 일 관련 주관적 안녕감모형에 미치는 효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 첫 단계로 인구통계변수를 투입하였고, 다음 단계로 도전적 직무요구 및 방해적 요구가 준거변수에 미치는 효과를 각각 검증하였으며, 활성화 차원에 근거한 상대적 관련성의 크기를 비교하기 위해 회귀계수( $\beta$ )에 대한 95% 신뢰구간을 확인하였다.

우선 도전적 요구가 직무열의에 미치는 효과( $\beta=.285, p<.01$ )와 직무만족에 미치는 효과( $\beta=.189, p<.01$ )를 검증한 결과, 영향력이 유의미하게 나타났다. 또한, 방해적 요구가 직무열의에 미치는 효과( $\beta=-.302, p<.01$ )와 직무만족에 미치는 효과( $\beta=-.441, p<.01$ ) 역시 유의미하게 나타났다. 따라서 가설 1-1, 1-2, 1-3, 1-4가 지지되었다.

다음으로 도전적 요구와 방해적 요구가 직무열의에 미치는 효과 및 신뢰구간을 bootstrap을 이용하여 확인한 결과, 도전적 요구의 회귀계수가 더 작게 나타났고, 신뢰구간은 각각

Table 4. Correlations of the study variables

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Gender	-	-	-												
2. Age	38.4	7.91	-.375**	-											
3. Education	-	-	.012	-.041	-										
4. Position	-	-	-.336**	.725**	.083	-									
5. Tenure	10.17	7.33	-.276**	.774**	-.090	.683**	-								
6. Challenge	3.91	.66	-.045	.022	.192**	.236**	.051*	-							
7. Hindrance	2.83	.76	.001	.026	-.050	-.039	.029	.158**	-						
8. Engagement	3.29	.74	-.127*	.221**	.003	.334**	.178**	.275**	-.261**	-					
9. Satisfaction	3.48	.83	-.030	.145**	-.010	.200**	.086	.126*	-.411**	.532**	-				
10. Workaholism	3.38	.64	.015	.067	-.023	.175**	.090	.484**	.249**	.321**	.070	-			
11. Burnout	2.67	.76	.080	-.153**	.008	-.163**	-.118*	.103*	.586**	-.541**	-.544**	.183*	-		
12. Promotion	.07	.86	.122*	-.151**	.028	-.025	-.167**	.091	-.399**	.422**	.372**	.035	-.399**	-	
13. LMX	3.37	.70	-.134*	.060	.058	.133*	.040	.201**	-.288**	.395**	.436**	.114*	-.369**	.283**	-

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

Table 5. Effect of job demand on engagement and job satisfaction

Dependent V.		Engagement				Job satisfaction			
Step		<i>B(S.E)</i>	$\beta$	<i>t</i>	$(\Delta)R^2$	<i>B(S.E)</i>	$\beta$	<i>t</i>	$(\Delta)R^2$
1	Gender	-.033(.092)	-.020	-.361	.118**	.095(.108)	.050	.884	.051**
	Age	.001(.008)	.006	.072					
	Education	-.038(.049)	-.040	-.777					
	Position	.241(.047)	.401	5.178**					
	Tenure	-.011(.008)	-.110	-1.326					
2	Challenge	.321(.057)	.285	5.661**	.129**	.239(.064)	.189	3.375**	.192**
	Hindrance	-.292(.046)	-.302	-6.363**		-.480(.052)	-.441	-9.280**	

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

lower .183 - upper .394, lower -.409 - upper -.200으로 나타나 절대값을 기준으로 방해적 요구-직무열의 신뢰구간이 도전적 요구-직무열의 신뢰구간을 포함하는 것으로 나타났다. 또한, 도전적 요구와 방해적 요구가 직무만족에 미치는 효과에 대한 신뢰구간을 확인한 결과, 방해적 요구의 회귀계수가 더 큰 것으로 나타났다고, 신뢰구간은 각각 lower .072 - upper .293, lower -.548 - upper -.337로 나타나 절대값을 기

준으로 서로 포함하는 신뢰구간이 나타나지 않았다. 따라서 가설 1-5는 기각되었으며, 1-6은 지지되었다(Table 5).

다음으로 도전적 요구가 일중독에 미치는 효과는 유의미하게 나타났으나( $\beta = .454, p < .01$ ), 직무탈진에 미치는 효과는 유의미하지 않았다. 또한, 방해적 요구가 일중독에 미치는 효과( $\beta = .176, p < .01$ )와 직무탈진에 미치는 효과( $\beta = .585, p < .01$ )는 유의미하게 나타났다. 따라서

Table 6. Effect of job demand on workaholism and burnout

Dependent V.		Workaholism				Burnout			
Step		<i>B(S.E)</i>	$\beta$	<i>t</i>	$(\Delta)R^2$	<i>B(S.E)</i>	$\beta$	<i>t</i>	$(\Delta)R^2$
1	Gender	.100(.083)	.068	1.207	.045**	.030(.100)	.017	.289	-
	Age	-.009(.007)	-.116	-1.256					
	Education	-.043(.044)	-.052	-.986					
	Position	.150(.042)	.289	3.583**					
	Tenure	.000(.008)	-.003	-.036					
2	Challenge	.443(.048)	.454	9.252**	.242**	.024(.053)	.021	.458	.343**
	Hindrance	.148(.039)	.176	3.815**		.583(.043)	.585	13.521**	

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

가설 2-2는 기각되었고, 2-1, 2-3, 2-4가 지지되었다.

다음으로 도전적 요구와 방해적 요구가 일 중독에 미치는 효과를 비교한 결과, 도전적 요구의 효과가 더 크게 나타났고, 도전적 요구와 방해적 요구가 직무탈진에 미치는 효과를 비교한 결과, 방해적 요구의 효과가 더 크게 나타났다.

다음으로 도전적 요구와 방해적 요구가 일 중독에 미치는 효과 및 신뢰구간을 bootstrap을 이용하여 확인한 결과, 도전적 요구의 회귀계수가 더 크게 나타났고, 신뢰구간은 각각 lower .343 - upper .561, lower .077 - upper .276으로 나타나 절대값을 기준으로 서로 포함하는 신뢰구간이 나타나지 않았다. 또한, 도전적 요구와 방해적 요구가 직무탈진에 미치는 효과에 대한 신뢰구간을 확인한 결과, 방해적 요구의 회귀계수가 더 큰 것으로 나타났고, 신뢰구간은 각각 lower -.069 - upper .105, lower .500 - upper .668로 나타나 절대값을 기준으로

서로 포함하는 신뢰구간이 나타나지 않았다. 따라서 가설 2-5와 2-6이 지지되었다(Table 6).

도전적 요구가 긍정요인에 미치는 영향에 대한 향상우세초점의 조절효과 검증

직무요구가 일 관련 주관적 안녕감모형에 미치는 효과에 대해 조절변수의 효과를 위계적 회귀분석을 실시하였다. 첫 단계로 인구통계변수를 투입하였고, 다음 단계로 직무요구변수를 투입하였으며, 마지막 단계로 조절변수를 투입하여 해당 변수의 효과가 유의미한지 확인하였다. 또한, 변수들 간 상호작용 그래프를 통해 효과를 상세히 살펴보았다(Aiken & West, 1991; Baron & Kenny, 1986).

도전적 요구가 직무열의에 미치는 영향력에 대한 향상우세초점의 조절효과 검증결과, 도전적 요구의 주효과( $\beta=.193, p<.01$ ) 및 향상우세초점의 주효과( $\beta=.434, p<.01$ )가 유의미하였으며, 상호작용항의 증분설명량도 유의미하게

Table 7. Moderating effect of dominant promotion focus

Dependent V.		Engagement				Job satisfaction			
Step		B(S.E)	$\beta$	t	( $\Delta$ )R <sup>2</sup>	B(S.E)	$\beta$	t	( $\Delta$ )R <sup>2</sup>
1	Gender	-.033(.092)	-.020	-.361		.095(.108)	.050	.884	
	Age	.001(.008)	.006	.072		.010(.010)	.094	1.016	
	Education	-.038(.049)	-.040	-.777	.118**	-.045(.057)	-.042	-.786	.051**
	Position	.241(.047)	.401	5.178**		.173(.054)	.255	3.178**	
	Tenure	-.011(.008)	-.110	-1.326		-.017(.010)	-.150	-1.746	
2	Challenge	.218(.052)	.193	4.166**	.219**	.088(.065)	.070	1.362**	.144**
	Promotion	.373(.039)	.434	9.690**		.368(.048)	.381	7.727**	
3	Challenge × Promotion	.127(.054)	.107	2.344*	.010*	.188(.067)	.141	2.802*	.018**

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

나타났다( $\beta=.107$ ,  $\Delta R^2=.010$ ,  $p<.05$ ). 다음으로 도전적 요구가 직무만족에 미치는 영향력에 대한 항상우세초점의 조절효과 검증결과, 도전적 요구의 주효과( $\beta=.070$ ,  $p<.01$ ) 및 항상우세초점의 주효과( $\beta=.381$ ,  $p<.01$ )가 유의미하였

으며, 상호작용항의 증분설명량도 유의미하게 나타났다( $\beta=.141$ ,  $\Delta R^2=.018$ ,  $p<.01$ )(Table 7). 따라서 가설 3-1과 3-2가 지지되었다.

그래프를 살펴보면, 구성원의 항상우세초점 성향이 높을 때 도전적 요구가 직무열의와 직

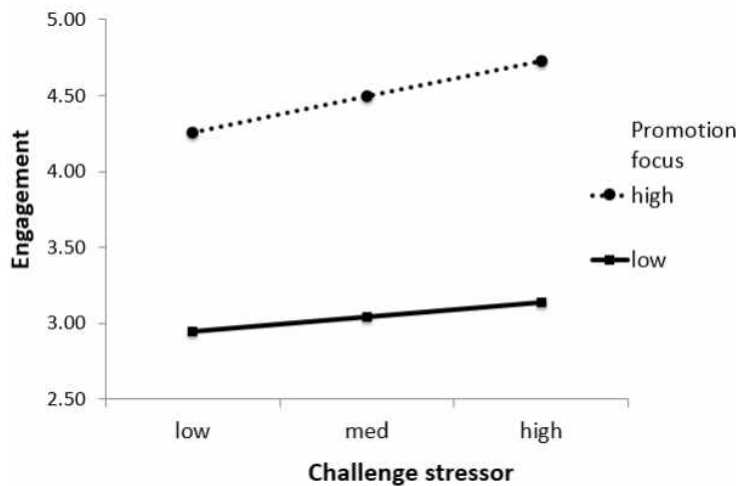


Figure 7. Moderating effect of dominant promotion focus in the relationship between challenge stressor and engagement

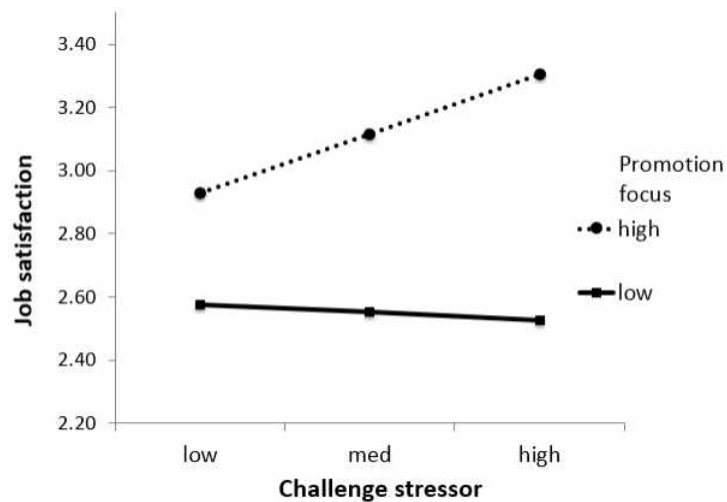


Figure 8. Moderating effect of dominant promotion focus in the relationship between challenge stressor and job satisfaction



무만족에 미치는 영향력이 증가함을 알 수 있다. 추가로 단순 기울기 검증결과, 직무열의의 경우 구성원의 향상우세초점이 높은 수준( $t=4.86, p<.01$ )과 낮은 수준( $t=2.07, p<.05$ ) 모두에서 기울기가 유의미한 것으로 나타났다. 직무만족의 경우 향상우세초점이 높은 수준에서만 유의미하게 나타났다( $t=3.43, p<.01$ ) (Figure 7, 8).

방해적 요구가 부정요인에 미치는 영향에 대한 LMX의 조절효과 검증

방해적 요구가 일증독에 미치는 영향력에 대한 LMX의 조절효과 검증결과, 방해적 요구의 주효과( $\beta=.316, p<.01$ ) 및 LMX의 주효과( $\beta=.188, p<.01$ )가 유의미하였으며, 상호작용항의 증분설명량도 유의미하게 나타났다( $\beta=-.128, \Delta R^2=.016, p<.05$ ). 다음으로 도전적

직무요구가 직무만족에 미치는 영향력에 대한 향상우세초점의 조절효과 검증결과, 도전적 직무요구의 주효과( $\beta=.530, p<.01$ ) 및 향상우세초점의 주효과( $\beta=-.209, p<.01$ )가 유의미하였으나, 상호작용항의 증분설명량이 유의미하지 않았다(Table 8).

그래프를 살펴보면, LMX가 낮은 수준의 구성원들은 LMX가 높은 수준의 구성원에 비해 방해적 요구 수준이 높아질수록 일증독 경향은 상대적으로 급격히 증가하는 것으로 나타났다. 단순 기울기 검증결과, LMX가 높은 수준( $t=2.53, p<.05$ ) 및 낮은 수준( $t=7.89, p<.01$ )에서 통계적으로 유의미했다(Figure 9). 따라서 가설 4-1의 경우 LMX의 각 수준에 따른 효과를 살펴보았을 때 대체작용(substitution)으로 나타나 부분적으로 지지되었으며, 가설 4-2는 기각되었다.

Table 8. Moderating effect of LMX

Dependent V.		Workaholism				Burnout			
Step		B(S.E)	$\beta$	t	( $\Delta$ )R <sup>2</sup>	B(S.E)	$\beta$	t	( $\Delta$ )R <sup>2</sup>
1	Gender	.100(.083)	.068	1.207		.030(.100)	.017	.289	
	Age	-.009(.007)	-.116	-1.256		-.008(.009)	-.087	-.936	
	Education	-.043(.044)	-.052	-.986	.045**	.018(.052)	.018	.338	.051**
	Position	.150(.042)	.289	3.583**		-.076(.050)	-.123	-1.514**	
	Tenure	.000(.008)	-.003	-.036		.004(.009)	.040	.455	
2	Hindrance	.265(.043)	.316	6.121**	.100**	.529(.043)	.530	12.409**	
	LMX	.173(.048)	.188	3.606**		-.228(.047)	-.209	-4.830**	
3	Hindrance × LMX	-.130(.051)	-.128	-2.552*	.016*	-.028(.050)	-.023	-.553	

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

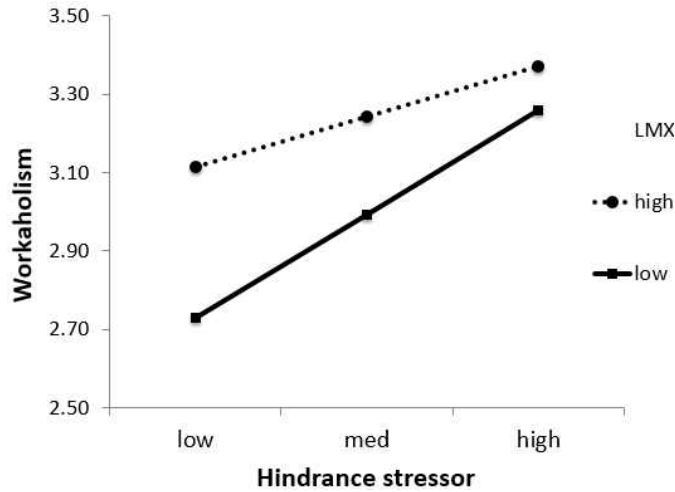


Figure 9. Moderating effect of LMX in the relationship between hindrance stressor and workaholism

### 논 의

이전 연구들에서 사용된 직무요구-자원모형은 직무열의나 직무탈진과 같은 긍정·부정 차원의 안녕감을 체계적으로 검증할 수 있었으나, 정서 경험에 있어 또 하나의 중요한 차원인 Russell(1980; 2003)의 활성화 차원을 충분히 다루지 못했다. Bakker와 Oerlemans(2012)가 착안한 일 관련 주관적 안녕감모형은 Russell(2003)의 정서원형모형을 조직에 적용하여 구성원이 일터에서 경험하는 안녕감의 중요한 차원을 모두 다룬 모형이라 할 수 있다. 조직 구성원이 경험하는 안녕감에 가장 큰 영향을 미치는 것은 직무요구이며, 단순히 직무요구의 양적·질적 차이가 아닌 서로 다른 특성이 더 큰 영향을 미친다. 이에 본 연구에서는 직무요구의 서로 다른 속성이 일 관련 주관적 안녕감모형의 각 차원에 미치는 영향을 살펴보고자 하였으며, 연구결과에 대한 해석과 시사점은 다음과 같다.

첫째, 도전적·방해적 요구가 일 관련 주관적 안녕감모형의 긍정요인에 미치는 영향을 확인하였다. 직무요구-자원모형에 대한 검증결과와 유사하게 도전적 요구는 직무열의나 직무만족과 같은 긍정요인에 정적 영향력이 유의한 반면, 방해적 요구는 부적인 영향력을 지니고 있었다. 그러나 본 결과에서 유의할 점은 도전적 요구와 직무만족 간 관계가 안정적이라 단정할 수 없다는 점이다(Gerich & Weber, 2020). 그 이유는 도전적 요구는 개인의 성장과 발전에 도움이 되는 동기적 과정이 포함되어 쾌락의 고활성화 상태인 직무열의와는 관련성이 높으나, 직무만족과는 쾌락 차원만 공유할 뿐, 활성화 차원의 공유정도는 낮은 수준이기 때문이다. 또한, 직무만족은 높은 수준의 에너지와 열정이 없어도 충분히 경험할 수 있는 안녕감이다(Grebner et al., 2005). 따라서 도전적 요구와 직무열의의 간 관련성은 비교적 안정적이지만 직무만족과의 관련성은 후속연구를 통해서 다양한 통제변수 및 방법

론을 통해 반복검증을 시도해야 한다.

둘째, 방해적 요구는 직무열의와 직무만족 모두에 부적인 영향력이 확인되었다. 기존 연구와 마찬가지로 방해적 요구는 조직 구성원의 긍정적 안녕감에 일관되게 부정적이다. 방해적 요구에 대한 업무수행 과정에서 에너지 소모를 통한 자원의 고갈이 발생하고, 자원 획득 과정이 존재하지 않는다. 또한, 방해적 요구는 쾌락 차원에서는 부정적이나, 활성화 차원에서는 높은 수준의 동기나 몰입을 요구하지 않은 낮은 활성화 수준의 업무이다. 따라서 방해적 직무요구에 대해 부정적 쾌락 차원과 낮은 활성화 차원의 두 가지 차원을 모두 공유한 직무만족과의 관계가 부정적 쾌락 하나의 차원만 공유한 직무열의와의 관계보다 더 높게 나타났다. 그러나 도전적 요구와 직무열의 간의 정적 관련성의 크기가 방해적 요구-직무열의 간 관련성의 크기보다 클 것이라는 가설은 기각되어 이 역시 후속연구를 통한 개인차 변수의 추가적 통제, 혹은 이론적 근거에 대한 상세한 탐색과 반복검증이 필요한 사안이다.

셋째, 직무만족과의 관계에 있어서는 방해적 요구가 직무만족에 미치는 부정적 영향력은 도전적 요구가 직무만족에 미치는 영향력보다 컸다. Russell(1980; 2003)의 정서원형모형을 근거로 해석해보자면, 방해적 요구와 직무만족 간 관련성은 도전적 요구와 직무만족 간 관련성과는 다르게 낮은 활성화 차원을 공유한다. 방해적 요구-직무만족의 낮은 활성화 수준에 대한 유사한 측면이 상호영향을 미쳤을 것이며, 한편으로는 두 변수 속성의 공통점, 즉 직무와 직접 연관된 요인 외에 직무 외적 부분과 관련되어 있다는 점도 들 수 있다.

넷째, 도전적·방해적 요구 모두 에너지 소

모과정을 포함하여 직무탈진을 제외한 일 관련 주관적 안녕감모형의 부정요인에 정적 영향력을 지닌 것으로 나타났다. 상관분석 결과에서는 기존 직무요구-자원모형과 마찬가지로 두 요구변수 모두 일중독과 직무탈진에 정적인 영향이 유의했으나, 인구통계변수가 포함된 분석에서는 도전적 요구가 직무탈진에 미치는 영향력이 유의미하지 않았다. 도전적 요구는 에너지 소모과정만이 아닌 자원적 속성도 함께 있다는 차원에서 방해적 요구와는 다르다. 따라서 이 자원적 속성의 발현 여부가 부정적 활성화 수준에 따라 달라질 가능성이 있으며, 직무탈진과 같이 강한 부정정서를 경험하며, 통제할 수 없는 에너지 고갈을 경험하는 과정에서 도전적 요구의 속성으로 동기를 높이는 쉽지 않아 오히려 영향력이 상쇄되거나 반대로 나타날 가능성이 있다(Bass, 1999). 후속연구에서 좀 더 정교화된 이론과 분석을 통해 검증해봐야 할 문제이다.

다섯째, 귀인이론에 근거하여 직무요구가 일 관련 주관적 안녕감모형의 각 변수에 영향을 미치는 과정에서 향상우세초점과 LMX의 역할을 살펴보았다. 조직 구성원이 어떤 사건이나 결과가 긍정적이나, 혹은 부정적이거나에 따라 원인을 다르게 추론하는 경향이 있어 성공에 대해 내부귀인하고, 실패를 외부귀인하는 자기위주편향은 인지적 노력 없이 자동으로 발생하기 때문에 조직현장을 비롯한 삶의 다양한 영역에서 매우 보편적으로 나타난다. 분석결과, 향상우세초점은 도전적 직무요구가 일 관련 주관적 안녕감모형의 긍정요인을 높이는 역할을 하였다. 이는 향상우세초점이 도전적 요구의 성장과 발전의 기회 등의 특성에 동기역할을 하여 직무열의 및 직무만족에 대한 영향력을 증폭시키는 결과로 해석할 수 있

다. 따라서 기존 연구에서처럼 업무의 속성에 따라 도전적인지 방해적인지 명확히 하는 것도 중요하지만, 도전적 요구의 동기과정이나 방해적 요구의 에너지 소모과정에 직접 개입할 수 있는 유효한 개인차를 밝혔다는 점에서 시사점을 지니며, 후속연구에서는 동기변수 외에도 리더십의 종류 및 문화적 차이와 같은 맥락 변수의 영향을 추가로 밝히는 과정이 필요할 것이다. 추가로, 향상우세초점의 수준이 낮은 구성원은 직무만족을 높이지 못했으나, 직무열의를 높이는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직 구성원의 직무열의를 높이기 위해서는 동기라는 개인차가 중요하나, 그들의 직무 자체도 도전적일 필요가 있다는 점을 시사하며, 직무만족은 직무열의와는 다르게 높은 수준의 동기적 속성을 요구하지 않는 업업히 구분되는 결과변수라는 점이다.

여섯째, LMX는 방해적 요구가 일중독에 미치는 영향을 낮추는 역할을 하였으나 해당 효과의 그래프를 살펴보면 그 양상은 조금 다르다. 즉, LMX가 고 수준일 때 저 수준의 LMX보다 상대적으로 방해적 요구와 일중독 간 관련성이 낮게 나타나고 있으나, 고 수준일 때의 일중독 수준이 전체적으로 높아 조절변수가 독립변수를 대체(substitute)하는 것으로 나타났다(Figure 9). 이는 일중독에 미치는 LMX와 방해적 요구의 효과가 유사하여 나타나는 현상이라고 볼 수 있다(Howell, Dorfman, & Kerr, 1986). Table 3의 상관분석결과에서도 관찰할 수 있듯이, 방해적 요구와 마찬가지로 LMX는 일중독에 정적 관련성을 지닌다. 앞서 LMX는 방해적 요구가 지닌 에너지 차원의 소모적 속성이 일중독을 발생시키는 과정을 완화할 수 있다고 가설을 설정하였지만 리더와의 적극적인 소통이나 피드백으로 인해 심리

적 자원을 확보하면서 에너지 고갈을 지각하지 못한 상태에서 일에 대한 애정을 지니거나 많은 양의 업무를 수행하게 되는 일중독에 이르게 될 가능성이 있다(Uhl-Bien et al., 2003). 일중독의 하위요인을 즐거움(enjoyment)과 충동(drive)로 구분한 Workaholism Battery(McMillan, Brady, O'Driscoll, & Marsh, 2002)를 사용하여 자기효능감과 일중독 간 관련성에 대한 LMX의 조절효과를 검증한 연구를 살펴보면, LMX 역할은 즐거움에 증진작용을 하였으나, 충동에는 자기효능감의 부정적 효과를 대체하는 것으로 나타났다(Rabenu, Shkoler, & Tziner, 2016). 이와 마찬가지로 본 연구에서 사용된 일중독 변수는 강박적으로 일하기와 과도하게 일하기의 부정적 측면만을 포함하여 LMX의 효과는 방해적 요구를 대체하는 것으로 나타났다. 또한, 조직원들이 LMX를 지각할 시 일중독이 발생하는데 있어 방해적 요구의 역할은 상대적으로 불필요해진다고 볼 수 있다.

마지막으로, LMX는 부정정서의 활성화 수준이 낮은 직무탈진 영역에서 효과가 관찰되지 않았다. 앞서 언급한 귀인이론과 마찬가지로 조직 구성원은 부정적 각성 수준이 높은 장면에서 외부 귀인의 경향이 강해지는데, LMX는 이 과정에서 부정적 영향이 높아지는 것을 완화시키는 역할을 담당한다고 가정하였다. 그러나 검증결과를 살펴보았을 때 방해적 요구는 리더와의 관계나 신뢰와 같은 자원만으로 극복할 수 있는 대상이 아닌 것으로도 볼 수 있다. 또한, LMX의 조절효과 검증결과를 Hobfoll(1989)의 자원보존이론을 통해 살펴보면, 방해적 요구는 개인의 심리적, 물리적 자원을 소모하게 만드는 회피대상이므로 요구의 수준이 높아져 자원의 고갈을 경험한 이들은 자원을 확보하기 위해 노력하고, LMX의

수준이 낮은 이들은 LMX가 높은 이들에 비해 자원 확보에 대한 노력을 하지 못하는 것으로 볼 수 있다. Scandura 등(2008)의 연구에서처럼 LMX의 수준이 높은 구성원은 방해적 요구조차도 선의로 해석하려 하겠지만, 강한 부정 영역에서는 자신이 활용할 수 있는 자원이 한계를 보일 수밖에 없기 때문이다. 이러한 상태에서 조직 구성원의 안녕감은 더 위협받고, LMX의 수준이 높은 구성원이라도 부정적 영향력을 충분히 통제하기 어려울 수 있다.

본 연구의 제한점과 이에 따른 후속연구의 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 직무요구를 통해 일 관련 주관적 안녕감모형의 긍정·부정요인을 형성하고 발달시키는 과정과 이에 개입할 수 있는 변수들의 효과를 검증하였으나, 한 시점에서 모든 변수를 측정하였기 때문에 인과관계를 확신하는데 한계가 존재한다. 따라서 명확한 인과관계를 검증하기 위해 일정 기간을 두고 측정하는 종단연구가 필요하다.

둘째, 자료 수집에 있어서 성별 간 차이가 남성에게 편향되어 있어 연구결과를 일반화하는데 한계가 존재한다. 그러나 본 연구의 대상은 600대 기업에 소속된 직장인들이 대부분을 차지하며, 2018년 한국경제연구원 자료에서 국내 600대 상장기업 중 522곳의 남녀비율이 약 7:3으로 나타나 비교적 현실을 반영한 자료수집이라고 볼 수 있으나(Ahn., 2018), 동질성 가정의 충족에는 미치지 못한다는 점을 부정할 수는 없다.

셋째, 본 연구의 변수들 간 관계는 모두 선형관계를 가정하였다. 이러한 가설들의 검증을 통해 해석의 간명성을 확보하였으나, 변수들 간 실제 관련성을 충분히 설명하지는 못할 수 있다. 예를 들어, 도전적·방해적 요구와

직무탈진과의 관계를 추가적으로 분석해본 결과, 도전적 요구-직무탈진 관계는 선형을 가정했을 때 회귀계수( $\beta$ )는 .108( $p < .01$ ), 설명량( $R^2$ ) .012( $p < .05$ )로 나타났으나, 곡선관계를 가정했을 때는 회귀계수( $\beta$ )는 .577( $p < .01$ ), 설명량( $R^2$ ) .016( $p < .05$ )로 나타나 상대적으로 더 타당할 가능성이 크다. 이에 따라 후속연구에서는 비선형 관계에 대한 이론과 가설이 추가적으로 검증되어야 할 것이다.

넷째, 연구에서 도전적 요구와 방해적 요구의 개별적 효과를 검증하였으나, 실제 조직장면을 고려했을 때 업무를 수행하는 개인 내 역동성에 대해 고려할 필요성이 있다. 예를 들어, 한 조직 구성원에게 도전적 요구가 많이 주어지고 동시에 방해적 요구는 적게 주어질 때 겪는 안녕감은 두 요구변수가 모두 높은 구성원이 겪는 안녕감과 차이가 있을 것이다. 후속연구에서는 이러한 현실적 상황을 고려하여 개개인의 요구수준에 대해 검증하는, 변인 중심이 아닌 인간중심 연구도 실시되어야 한다.

다섯째, 본 연구는 직무요구-자원모형을 근거로 활용하면서 두 요구 변수 간 다른 속성에 대해 초점을 맞추었으나, 기존 연구에서 검증된 직무요구 및 직무자원 변수는 매우 다양하다. 예를 들어, 자원변수에는 자율성, 피드백, 팀 응집력, 코칭, 사회적 지지 외에도 다양한 변수가 포함될 필요성이 있다(Emmerik & Riet, 2008). 조절변수 역시 연구에서 검증된 동기 및 리더십 외에도 다양한 자원변수가 추가되어야 하며, 본 연구와 마찬가지로 변수의 질적 속성 차이, 혹은 자원변수와 도전적·방해적 요구와의 부합도에 따른 상대적 효과 크기에 대한 연구도 추가되어야 한다.

여섯째, 직무요구와 일 관련 주관적 안녕감

모형의 관계를 조절하는 유효한 변인을 충분히 다루었는가 하는 문제를 지적할 수 있다. 본 연구에서는 모든 구성원들에게 동일하게 적용할 수 있는 보편적인 귀인이론을 토대로, 일 관련 주관적 안녕감모형의 긍정요인을 조절하는 변인으로 내적 요인인 향상우세초점, 부정요인을 조절하는 변인으로는 외적 요인인 LMX에 주목했다. 하지만 현실에서 귀인방식은 사람마다 차이를 보일 수 있으며, 연구에 포함된 직급 중 부장급 이상의 표본이 이에 해당된다. 예를 들어, Hamstra와 Schreurs(2018)에 따르면, 개인의 권한(power) 수준이 높을수록 잃어야 할 자원이나 보상이 많다고 지각하기 때문에 향상초점보다는 예방초점적 환경에서 더 적합도를 지각하는 것과 같이, 직급에 따른 변수 간 작용을 달리 설정하여 살펴볼 필요성이 있다.

일곱째, 본 연구에서 응답자들의 피로도를 고려하여 직무요구 문항과 준거변수 문항들 중 일부가 제외되었으며, 방해적 직무요구의 경우 신뢰도가 충분히 높지 않은 것으로 나타났다. 후속연구에서는 대표성만이 아닌 전체 개념을 포괄할 수 있도록 문항 전체를 사용해야 할 필요성이 있으며, 추가로 LMX의 조절 효과 검증에서 나타난 것과 같이 일중독이 종업원 특성에 의한 것인지, 혹은 리더에 의해 만들어지는 것인지, 또는 여전히 직무열의와의 구분이 모호한지를 판단하기 위해 개념 정의에 근거하여 척도를 적합하게 선정해야 할 것이다(Mazzetti, Schaufeli, & Guglielmi, 2014).

마지막으로 본 연구에서 리더-부하 간 관계의 효과를 검증하였으나, 최근 기업에서 증가 중인 수평화 조직을 고려하여 상사나 리더와의 관계만이 아닌, 구성원 간 관계도 중요한 변수로 고려할 가치가 있다. 예를 들어,

Sherony와 Green(2002)의 연구는 동료와의 교환 관계(coworker exchange; CWX)가 조직몰입이나 직무만족과 같은 직무태도에 영향을 미칠 수 있다고 주장하였으며, LMX의 수준이 높은 동료들과 LMX의 수준이 낮은 동료들 사이에서 CWX의 역동성을 확인하였다. 후속연구에서는 상사-구성원 간의 교환관계와 더불어 구성원 간 관계 등 다양한 조직 내 관계가 정서와 태도 형성에 미치는 영향을 확인하여 조직 구성원이 겪는 안녕감에 관한 통합적 모형으로서의 일 관련 주관적 안녕감 모형의 잠재적 가치를 다시 검증해볼 수 있을 것이다.

본 연구는 기존의 정서모형이론을 근거로 수행되었으며, 그동안 검증되던 쾌락 차원만이 아닌 활성화 차원의 근거가 포함된 변수들 간 인과관계 검증을 시도한 첫 연구이며, 기존 연구에서 나타난 혼재된 결과에 대한 해결책을 일부 제공하였다. 앞서 서론에서 언급했듯이, 직장인들에게 행복한 직장생활은 매우 중요하다. 대부분의 개인은 직장과 가정이라는 각 영역에서 가장, 혹은 직책 등의 역할이 주어지며, 두 영역은 서로 영향을 주고받거나 부족한 부분을 보상받는 작용을 하게 된다(Westman, 2002). 따라서 직장에서의 행복은 곧 가정에서의 행복과 연결되며, 이러한 일터에서 지각하는 정서는 중요하게 다루어져야 할 연구주제임과 동시에 실무적 시사점을 지닌다. 본 연구에서 나타난 결과를 근거로 직장인들이 직무만족의 수준을 넘어 직무열의로 활성화되기 위한 선행요인 즉, 요구적 속성에 따른 업무배치와 할당을 어떻게 계획하는지에 대한 근거를 탐색할 수 있었으며, 업무에 몰입하는 개인의 상태가 일중독 차원인지 직무열의 차원인지에 대해 명확히 구분해야 할 당위성을 다시 한 번 확인할 수 있었다. 또한,

직무탈진 및 일중독과 같은 부정적 상태로 일을 지속하는 직장인들에게 동기적 개입을 시행해야 할지, 혹은 상사의 신뢰와 지지가 선행되어야 하는지 등 다양한 직장 내 관리전략에 대해서도 살펴볼 수 있었다. 본 연구를 시작으로 관련 이론을 더 상세히 검토하고, 다양한 변수를 추가하여 정교한 방법론을 사용한 연구가 지속된다면, 이를 통해 조직 구성원들의 안녕감에 대한 원인의 체계적 이해를 도모하고, 개인의 안녕감 향상과 더불어 건강하고 행복한 조직을 관리하는데 기여할 수 있을 것이다.

### 참고문헌

- Ahn, S. H. (2018, May 27). In case of big 600, 24 women out of 100 employees...Women's Employment Rates settled in the Lower-middle-level among OECD. ChosunBiz. [https://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2018/05/27/2018052700689.html](https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2018/05/27/2018052700689.html)
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage. ISBN-13: 978-0761907121
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2012). *Subjective well-being*. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (p. 178-187). Oxford University, ISBN-13: 978-0199989959
- Bakker, A. B., Van Emmerik, Ij.H. & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, stress, and coping*. 21(3), 309-324. <https://doi.org/10.1080/10615800801958637>
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *The Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.24286163>
- Barsade, S. G., Brief, A. P., & Spataro, S. E. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 3-52). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. ISBN-13: 978-0805812152
- Bass, B. M. (1999) Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Benjamin, D., Berger, J., Johannesson, M., Nosek, B., Wagenmakers, E. J., Berk, R., Bollen, K., Brembs, B., Brown, L., Camerer, C., Cesarini, D., Chambers, C., Clyde, M., Cook, T., De Boeck, P., Dienes, Z., Dreber, A., Easwaran, K., Efferson, C., & Johnson, V. (2017). Redefine Statistical Significance. *Nature Human Behaviour*, 1(1), <https://doi.org/10.1038/s41562-017-0189-z>.
- Bhagat, R. S., McQuaid, S. J., Lindholm, H., &

- Segovis, J. (1985). Total life stress: A multimethod validation of the construct and its effects on organizationally valued outcomes and withdrawal behaviors. *Journal of Applied Psychology, 70*(1), 202-214.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.1.202>
- Bonebright, C. A., Clay, D. L., & Ankenmann, R. D. (2000). The relationship of workaholism with work-life conflict, life satisfaction, and purpose in life. *Journal of Counseling Psychology, 47*(4), 469-477.  
<https://doi.org/10.1037/0022-0167.47.4.469>
- Brief, A. P., & George, J. M. (1995). Psychological stress and the workplace: A brief comment on Lazarus' outlook. In R. Crandall & P. L. Perrewé (Eds.), *Occupational stress: A handbook. Series in health psychology and behavioral medicine*, (pp. 15-19). Philadelphia: Taylor & Francis. ISBN-13: 978-1560323679
- Britt, T. W., Adler, A. B., & Bartone, P. T. (2001). Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(1), 53-63.  
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.53>
- Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*(1), 35-66.  
<https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2972>
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In: K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models*(136-162). Beverly Hills, CA: Sage.  
<https://doi.org/10.1177/0049124192021002005>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Third Edition. Routledge.
- Campbell, W. K., & Sedikides, C. (1999). Self-threat magnifies the self-serving bias: A meta-analytic integration. *Review of General Psychology, 3*(1), 23-43.  
<https://doi.org/10.1037/1089-2680.3.1.23>
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Jr., Harrison, R. V., & Pinneau, S. R., Jr. (1975). *Job demands and worker health: Main effects and worker health*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 65-74.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
- Coleman, M. D. (2011). Emotion and the self-serving bias. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues, 30*(4), 345-354.  
<https://doi.org/10.1007/s12144-011-9121-2>
- Cowles, M., & Davis, C. (1982). On the origins of the .05 level of statistical significance. *American Psychologist, 37*(5), 553-558.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.5.553>
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Store, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*(p. 246). New York: Lexington Books. ISBN: 066921289X
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to



- employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 117-132. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.2675>
- Cumming, G. (2009). Inference by eye: Reading the overlap of independent confidence intervals. *Statistics in Medicine*, 28(2), 205-220. <https://doi.org/10.1002/sim.3471>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. <https://doi.org/10.2307/258314>
- Dobbins, G. H., & Russell, J. M. (1986). Self-serving biases in leadership: A laboratory experiment. *Journal of Management*, 12(4), 475-483. <https://doi.org/10.1177/014920638601200403>
- Doty, D. H. & Glick, W. H. (1998). Common method bias: Does common methods variance really bias results?. *Organizational Research Methods*, 1, 374-406. <https://doi.org/10.1177/109442819814002>
- Drucker, P., Hesselbein, F., & Kuhl, J. S. (2015). *Peter Drucker's five most important questions: Enduring wisdom for today's leaders*. Jossey-Bass ISBN: 978-1-118-97959-4
- Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 56-60. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.1.56>
- Dweck, C. (2016a). What having a "growth mindset" actually means. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means>
- Dweck, C. (2016b). *Mindset: The New Psychology of Success*. Ballantine Books. ISBN-13: 978-0345472328
- Epley N., & Gilovich T. (2006). The anchoring-and-adjustment heuristic: why the adjustments are insufficient. *Psychological Science*, 17(4), 311-318. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01704.x>
- Erez, A., & Isen, A. M. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1055-1067. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1055>
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J., & DeLongis, A. (1986). Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 571-579. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.3.571>
- Friedman, R. S., & Förster, J. (2001). The effects

- of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1001-1013.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.6.1001>
- Gajendran, R. S., & Joshi, A. (2012). Innovation in globally distributed teams: The role of LMX, communication frequency, and member influence on team decisions. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1252-1261.  
<https://doi.org/10.1037/a0028958>
- Gardner, W., Karam, E., Tribble, L., & Coglisier, C. (2019). The missing link? Implications of internal, external, and relational attribution combinations for leader-member exchange, relationship work, self work, and conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 554-569. <https://doi.org/10.1002/job.2349>
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299-307.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.299>
- George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698-709.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.698>
- Gerich, Joachim & Weber, Christoph. (2020). The ambivalent appraisal of job demands and the moderating role of job control and social support for burnout and job satisfaction. *Social Indicators Research*. 148(3), 251-280.  
<https://doi.org/10.1007/s11205-019-02195-9>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Graen, G. & Cashman, J. F. (1975) A role making model in formal organizations: A developmental approach. *Leadership Frontiers*, 143-165. Kent State University Press. ISSN 0146-1400
- Grebner, S., Semmer, N. K., & Elfering, A. (2005). Working conditions and three types of well-being: A Longitudinal Study With Self-Report and Rating Data. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(1), 31-43.  
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.1.31>
- Greenberg, J., Pyszczynski, T., & Solomon, S. (1982). The self-serving attributional bias: Beyond self-presentation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 18(1), 56-67.  
DOI: 10.1016/0022-1031(82)90081-6
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.  
<https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271>
- Hakanen, J. J. & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (eds.) *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 85-101). New York: Psychology Press. ISBN-13: 978-1841697369
- Halvorson, G. H. & Higgins, E. (2013a). *Focus: Use different ways of seeing the world for success and influence*. Hudson Street Press. ISBN-13: 978-0142180730

- Halvorson, G. H. & Higgins, E. (2013b). Do you play to win or to not lose? *Harvard business review*, 91, 117-120, 135.  
<https://hbr.org/2013/03/do-you-play-to-win-or-to-not-lose>
- Hamstra, M. R. W., & Schreurs, B. (2018). Room for advancement: The regulatory fit of bottom rank intermediate feedback. *European Journal of Social Psychology*, 48(6), 890-896.  
doi: 10.1002/ejsp.2374
- Harter, S. (1993). Causes and consequences of low self-esteem in children and adolescents. In R. F. Baumeister (Ed.), *Plenum series in social/clinical psychology. Self-esteem: The puzzle of low self-regard* (p. 87-116). Plenum Press. ISBN-13: 978-0306443732
- Hayes, N., & Joseph, S. (2003). Big 5 correlates of three measures of subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 34(4), 723-727.  
[https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00057-0](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00057-0)
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. John Wiley & Sons Inc.  
<https://doi.org/10.1037/10628-000>
- Heo, C. G., Shin, K. H. (2012). The influence of person-job fit on burnout and work engagement: The moderating effect of LMX. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 25(3), 535-556.  
DOI :10.24230/ksiop.25.3.201208.535
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work (2nd ed.)*. John Wiley. ISBN: 0471373893 9780471373896
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280-1300.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280>
- Higgins, E. T., Shah, J., & Friedman, R. (1997). Emotional responses to goal attainment: Strength of regulatory focus as moderator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 515-525.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.3.515>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hong, S. H. (2000). The criteria for selecting appropriate fit indices in structural equation modeling and their rationales. *Korean Journal of Clinical Psychology*, 19(1), 161-177.
- Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *The Academy of Management Review*, 11(1), 88-102.
- Hu L, & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.  
<https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Imai, Yi. (1994). Effects of influencing attempts on the perceptions of powerholders and the powerless. *Journal of Social Behavior and Personality*, 9, 455-468. ISSN 0886-1641
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1983). *Stress Diagnostic Survey*. Houston, TX: Stress Research Systems.
- Johnson, R. E., Chang, C.-H. (D.), & Yang, L.-Q. (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *The Academy of Management*

- Review*, 35(2), 226-245.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2010.48463332>
- Jones, E. E. (1979). The rocky road from acts to dispositions. *American Psychologist*, 34(2), 107-117.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.34.2.107>
- Jose, P. E. (2013). *ModGraph-I: A programme to compute cell means for the graphical display of moderational analyses: The internet version, Version 3.0*. Victoria University of Wellington, Wellington, New Zealand.  
<https://psychology.victoria.ac.nz/modgraph/>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1990). Prospect theory: An analysis of decision under risk. In P. K. Moser (Ed.), *Rationality in action: Contemporary approaches* (p. 140-170). Cambridge University Press.  
[https://doi.org/10.1142/9789814417358\\_0006](https://doi.org/10.1142/9789814417358_0006)
- Keltner, D., Haidt, J., & Shiota, M. N. (2006). Social functionalism and the evolution of emotions. In M. Schaller, J. A. Simpson, & D. T. Kenrick (Eds.), *Evolution and social psychology* (p. 115-142). Psychosocial Press. ISBN 9781138006096
- Kenrick, D., Neuberg, S. L., & Cialdini, R. B. (2015). *Social Psychology: Goals in Interaction, 6th Edition*. Pearson. ISBN-13: 9780133972689
- Kim, K. J. (2019, December 16). The average employee happiness score is 41 points...Which company has the highest happiness score?. Korea Joong-ang Daily.  
<https://news.joins.com/article/23657592>
- Kim, S. (2016). Job characteristics, public service motivation, and work performance in Korea. *Gestion et management public*, 5(1), 7-24.  
<https://doi.org/10.3917/gmp.051.0007>
- Kim, Y. J., Kim, G. W., Kim, H. S., Joo, Y. J. (2014). The effect of marine sports industry's hindrance factor, attraction factor and satisfaction on the loyalty: Focused on visitors to marinas in Busan. *Journal of The Korean Data Analysis Society* 16(6), 3255-3265.  
G704-000930.2014.16.6.029
- Krusemark, E. A., Campbell, W. K., & Clementz, B. A. (2008). Attributions, deception, and event related potentials: An investigation of the self-serving bias. *Psychophysiology*, 45(4), 511-515.  
<https://doi.org/10.1111/j.1469-8986.2008.00659.x>
- Lanaj, K., Chang, C. H., & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 138(5), 998-1034.  
<https://doi.org/10.1037/a0027723>
- Lazarus R.S. & Folkman S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer Publishing Company. ISBN-13: 978-0826141910
- Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Peeters, M. C. W., van Heesch, N. C. A., & Schaufeli, W. B. (2001). Emotional job demands and burnout among oncology care providers. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 14(3), 243-263.  
<https://doi.org/10.1080/10615800108248356>

- LeDoux, J. (2003). *Synaptic Self (How Our Brains Become Who We Are)*. PenguinUSA. ISBN-13: 978-0142001783
- Leiter, M. P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Series in applied psychology: Social issues and questions. Professional burnout: Recent developments in theory and research* (p. 237-250). Taylor & Francis. ISBN-13: 978-1560326830
- Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775.  
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803921>
- Li, Jie. (2015). The mediating roles of job crafting and thriving in the LMX-employee outcomes relationship. *Japanese Journal of Administrative Science*, 28, 39-51.  
<https://doi.org/10.5651/jaas.28.39>
- Lim C. H. (2018). *Organizational Behavior*. Business & Management books. ISBN 9788968210693
- Locke, E. A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1343.
- Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), 854-864.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.4.854>
- Luthans, F. (2005). *The High Impact Leader Moments Matter in Accelerating Authentic Leadership Development*. McGraw-Hill.  
<https://doi.org/10.4102/sajesbm.v1i1.10>
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Mäkikangas, A., Rantanen, J., Kinnunen, M., Pulkkinen, L., & Kokko, K. (2015). The circumplex model of occupational well-being: Its relation with personality. *Journal for Person-Oriented Research*, 1, 109-125.  
<https://doi.org/10.17505/jpor.2015.11>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. ISBN: 013091231X 9780130912312 0130912492 9780130912497
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). *Maslach burnout inventory manual (3rd ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. ISBN-13: 978-9996345777
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B. and Schwab R. L. (1986). *Maslach burnout inventory sampler set manual, general survey, human services survey, educators survey, & scoring guides*. Mind Garden Publishers. <http://www.mindgarden.com>
- Mazzetti, G., Schaufeli, W. B., & Guglielmi, D. (2014). Are workaholics born or made?

- Relations of workaholism with person characteristics and overwork climate. *International Journal of Stress Management*, 21(3), 227-254.
- Mccall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. The Free Press. ISBN-13: 978-0669180954
- McMillan, L. H. W., Brady, E. C., O'Driscoll, M. P., & Marsh, N. V. (2002). A multifaceted validation study of Spence and Robbins (1992) workaholism battery. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 357-368.
- Miller, D. T., & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological Bulletin*, 82(2), 213-225. <https://doi.org/10.1037/h0076486>
- Mussweiler, T., Strack, F., & Pfeiffer, T. (2000). Overcoming the inevitable anchoring effect: Considering the opposite compensates for selective accessibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(9), 1142-1150. <https://doi.org/10.1177/01461672002611010>
- Oates, W. (1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. New York: World Publishing Co. ASIN: B0006CKFY8
- O'Brien, K., & Beehr, T. (2019). So far, so good: Up to now, the challenge-hindrane framework describes a practical and accurate distinction. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2). <https://doi.org/10.1002/job.2405>.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research: Erratum. *Journal of Management*, 34(4), 844. <https://doi.org/10.1177/0149206308321542>
- Pierce, J., & Newstrom, J., (2010). *Leaders and the Leadership Process 6th Edition*. McGraw-Hill. ISBN-13: 978-0078137105
- Quattrone, G. A. (1982). Overattribution and unit formation: When behavior engulfs the person. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(4), 593-607. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.42.4.593>
- Rabenu, E., Shkoler, O., & Tziner, A. (2016). Workaholism-An interaction between internal and external factors. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.10112abstract>
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161-1178. <https://doi.org/10.1037/h0077714>
- Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 110(1), 145-172. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.110.1.145>
- Russell, J. A., & Barrett, L. F. (1999). Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion: Dissecting the elephant. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(5), 805-819. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.5.805>
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004) Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43, 395-407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member

- exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.428>
- Schaufeli, W. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? Work Engagement in Everyday Life, Business, and Academia. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10. ISSN 2392-8441
- 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.  
<https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. ISBN 978-1-84169-736-9 In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (p. 10-24). Psychology Press. ISBN 978-1-84169-736-9
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (p. 43-68). Springer Science + Business Media. ISBN 9789400756403
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.  
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71-92.  
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009). Being driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research: The Journal of Comparative Social Science*, 43(4), 320-348.  
<https://doi.org/10.1177/1069397109337239>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism. In R. J. Burke (Ed.), *New horizons in management. Research companion to working time and work addiction* (p. 193-217). Edward Elgar Publishing. ISBN: 978 1 84542
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173-203.  
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

- [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Philadelphia: Taylor & Francis. ISBN: 0-7484-0697-2; 0-7484-0698-0
- Schwartz, T., & McCarthy, C. (2007). Manage Your Energy Not Your Time. *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time>
- Schwartz, T., Gomes, J., & McCarthy, C. (2010). *The Way We're Working Isn't Working: The Four Forgotten Needs That Energize Great Performance*. Free Press. ISBN-13: 978-1451610260
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693-703.  
<https://doi.org/10.1177/014920639001600403>
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., Jr., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.  
<https://doi.org/10.2307/256939>
- Shepperd, J. A., Ouellette, J. A., & Fernandez, J. K. (1996). Abandoning unrealistic optimism: Performance estimates and the temporal proximity of self-relevant feedback. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(4), 844-855.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.4.844>
- Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 542-548.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.542>
- Shin, K. H. (2003). The Maslach burnout inventory-general survey (MBI-GS): An Application In South Korea. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 16(3), 1-17.  
G704-000280.2003.16.3.009
- Solomon, S., Greenberg, J., & Pyszczynski, T. (2004). *The Cultural Animal: Twenty Years of Terror Management Theory and Research*. In J. Greenberg, S. L. Koole, & T. Pyszczynski (Eds.), *Handbook of Experimental Existential Psychology* (p. 13-34). Guilford Press. ISBN-13: 978-1593850401
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.  
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9)
- Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholic: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 1600178.  
[https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5801\\_15](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5801_15)
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.51>
- Suh, E., Diener, E., & Fujita, F. (1996). Events and subjective well-being: Only recent events matter. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 1091-1102.



- <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.5.1091>  
Sung, S. Y. (2019, December 17). Half of the employees said "I'm unpleasant because of money and task". *mun-hwa journal* 21. <http://m.mhj21.com/126332>
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 295-305. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.295>
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Shimazu, A. (2010). *The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement*. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (p. 39-53). Psychology Press. ISBN: 978-1-84169-736-9
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin, 129*(6), 914-945. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.6.914>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science, 185*(4157), 1124-1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management, 29*(4), 511-532. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00023-0](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00023-0)
- Uskul, A. K., Sherman, D. K., & Fitzgibbon, J. (2009). The cultural congruency effect: Culture, regulatory focus, and the effectiveness of gain- vs. loss-framed health messages. *Journal of Experimental Social Psychology, 45*(3), 535-541. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2008.12.005>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress, 22*(3), 277-294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 981-1002. DOI:10.1348/096317909X481382
- Walkey, F. H., & Green, D. E. (1992). An exhaustive examination of the replicable factor structure of the Maslach Burnout Inventory. *Educational and Psychological Measurement, 52*(2), 309-323. <https://doi.org/10.1177/0013164492052002006>
- Wallace, J. C., Johnson, P. D., & Frazier, M. L. (2009). An examination of the factorial, construct, and predictive validity and utility of the regulatory focus at work scale. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 805-831.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied*

- Psychology*, 82(2), 247-252.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.247>
- Wasserstein, R. L., & Lazar, N. A. (2016) The ASA statement on p-values: Context, process, and purpose. *The American Statistician*, 70(2), 129-133.  
<https://doi.org/10.1080/00031305.2016.1154108>
- Weiner, B. (2010). The development of an attribution-based theory of motivation: A history of ideas. *Educational Psychologist*, 45(1), 28-36.  
<https://doi.org/10.1080/00461520903433596>
- Westman, M. (2002). Crossover of stress and strain in the family and in the workplace. In P.L. Perrewé & D.C. Ganster(Eds.), *Research in occupational stress and well-being* (Vol. 2). JAI Press/Elsevier Science.  
[https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(02\)02004-8](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(02)02004-8)
- Wilder, D. A., & Shapiro, P. N. (1989). Role of competition-induced anxiety in limiting the beneficial impact of positive behavior by an out-group member. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(1), 60-69.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.1.60>
- Yang, H. C., Cho, H. Y. (2018). Analysis method issue: How to control demographic characteristics in regression analysis. *Asia-pacific Journal of Multimedia Services Convergent with Art, Humanities, and Sociology* 8(9), 615-626.  
<http://dx.doi.org/10.21742/AJMAHS.2018.09.75>
- Zuckerman, M. (1979). Attribution of success and failure revisited, or: The motivational bias is alive and well in attribution theory. *Applied Psychology: An International Review*.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1979.tb00202.x>

투고일자 : 2020. 09. 02

수정일자 : 2020. 10. 19

게재확정 : 2020. 11. 10

**Expansion of job demands-resources model  
by applying the circumplex model of affect:  
The role of dominant promotion-focus and  
LMX on the effects of job demands to two-dimensional  
view of work-related subjective well-being**

**Park, Jinwoo**  
GAM Consulting

**Lee, Jong-Hyun**

**Shin, Kang-Hyun**  
Ajou University

The purpose of this study is to verify the effect of challenge and hindrance job demands on two-dimensional view of work-related subjective well-being and the role of employee's dominant promotion-focus and LMX based on Russell's circumplex model(1980). A sample of 361 employees were participated voluntarily in this study and data were analyzed. The results and implications of this study are as follows. First, challenge stressor had a positive effect on the positive factors of work-related subjective well-being, while hindrance stressor had a negative effect. The effect of challenge stressor on work engagement was relatively large than the effect on job satisfaction. Second, both challenge and hindrance stressor had a positive effect on the negative factors of work-related subjective well-being. In comparison of the effect size considering activation level, the effect of challenge stressor on workaholic and hindrance stressor on burnout was relatively large compare to each other. Third, employee's dominant promotion-focus showed the role of enhancing effect of challenge demands on the positive factors of work-related subjective well-being. The LMX has been shown to mitigate the effects of hindrance stressor on workaholic. Finally, theoretical and practical implications of these findings, along with this study limitations and future research directions were discussed.

*Key words : circumplex model of affect, work-related subjective well-being model, demand, challenge stressor, Hindrance stressor, Regulatory Focus, LMX*