

2026 한국 산업 및 조직심리학회

# 동계 학술대회



- **일시** : 2026년 2월 6일(금) 10:00~18:30
- **장소** : 광운대학교 80주년 기념관
- **주최** : 한국 산업 및 조직 심리학회
- **후원** : 한국심리학회, 리더스인사이트, 오알피연구소  
이음컨설팅그룹, 에이시지알, 한국능률협회,  
엔다인, 인사이트

한국 산업 및 조직심리학회

# 2026 한국 산업 및 조직심리학회 동계 학술대회



- **일시** : 2026년 2월 6일(금) 09:00~18:30
- **장소** : 광운대학교 80주년 기념관
- **주최** : 한국 산업 및 조직 심리학회
- **후원** : 한국심리학회, 리더스인사이트, 오알피연구소  
이음컨설팅그룹, 에이시지알, 한국능률협회,  
엔다인, 인사이트

**한국 산업 및 조직심리학회**

## 2026년 한국 산업 및 조직심리학회 동계학술대회 및 정기총회 일정표

**일시:** 2026년 2월 6일(금) 09:00 - 18:30

**장소:** 광운대학교 80주년 기념관

시 간	구 성	주 제
<b>Session I.</b>		
09:00~12:00	리더스인사이트	DC워크숍
<b>Session II. 주제연구 발표</b>		
13:30~13:40	개회사 (회장 허창구)	
13:40~14:15	박진우(GAM 컨설팅)	조직 내 다크 특성의 잠재적 강점
14:15~14:50	김봄메(前. 해켄색 머리디안 헬스)	미국 산업 현장에서의 AI 도입 사례
14:50~15:20	<b>포스터 &amp; Break Time</b>	
<b>Session III. 학술연구 발표</b>		
15:20~15:50	옥지수(부산대)	대규모 언어모델을 이용한 모의면접 언어 분석과 나르시시즘 예측
15:50~16:20	이현준(광운대)	장애인 직무의 재발견 참여적 직무분석의 효과를 중심으로
16:20~16:50	윤민식(전북대)	Helping coworkers to recovery
16:50~17:20	홍준영(UCF)	시민행동압력의 선행 요인과 결과 변인
17:20~18:10	<b>퇴임교수 감사패 전달, 포스터 시상, 정기총회</b>	
18:30~	<b>만찬</b>	

**Session II : 주제 발표**

**발표1. 조직 내 다크 특성의 잠재적 강점**

박진우 (GAM 컨설팅) ..... 1

**발표2. 미국 산업 현장에서의 AI 도입 사례**

김봄메 (前. 해켄색 머리디안 헬스) ..... 26

**Session III : 학술 연구 발표**

**발표4. 대규모 언어모델을 이용한 모의면접 언어 분석과 나르시시즘 예측**

옥지수 (부산대학교) ..... 33

**발표5. 장애인 직무의 재발견 – 참여적 직무분석의 효과를 중심으로**

이현준 (광운대학교)

**발표6. Helping coworkers to recovery**

윤만식 (전북대학교) ..... 43

**발표7. 시민행동 압력의 선행 요인과 결과 변인**

홍준영 (UCF) ..... 49

Poster 발표

1. 매력적인 채용공고를 위한 현실적 직무소개 구성 전략: 정보 제시 순서와 구직자의 심리적 반응을 중심으로 - 박준호, 이영솔, 이종대, 허창구(대구가톨릭대학교) ..... 64
2. 내부 마케팅과 직무 배태성의 관계성 연구: Z세대를 중심으로  
- 나윤조, 강지인, 허창구(대구가톨릭대학교) ..... 68
3. 개인 포용성의 관계지향적·과업지향적 경로가 조직시민행동과 혁신행동에 미치는 영향: 포용적 리더십의 조절효과 - 이정혁, 김현민, 이영솔, 허창구(대구가톨릭대학교) ..... 72
4. AI 사용이 일의 의미에 미치는 양면적 영향  
- 이새영, 이원찬, 손영우(연세대학교) ..... 76
5. 연령차별이 지식공유에 미치는 영향: OFTP의 매개효과와 연령포용적 리더십의 조절된 매개효과  
- 곽연선, Dong Xiaojia, 손영우(연세대학교) ..... 80
6. 포용적 리더십이 조직시민행동을 촉진하는 과정 : 심리적 안전감과 팀몰입의 이중매개효과  
- 이원희, 박유빈, 오윤채, 한영석(호서대학교) ..... 84
7. 포용적 리더십은 어떻게 조직시민행동을 촉진하는가? Gen Z 직장인을 대상으로 한 심리적 안전감과 팀몰입 매개 분석  
- 박영언, 김성관, 오윤채, 한영석(호서대학교) ..... 88
8. 집단목표가치지향성의 억제기제: 성과 합리화의 경계조건  
- 오윤채, 한영석(호서대학교) ..... 92
9. 사회복지시설 인력의 자원봉사 직무 역량 요구도 분석  
- 이숙현(한국사회복지협의회) ..... 96
10. 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 신뢰와 조직 몰입의 매개효과  
- 이해성, 손승락, 문경원, 석동헌, 이종구(대구대학교) ..... 99
11. 조직향수가 직무열의에 미치는 영향: 조직동일시와 조직소속감의 매개 효과  
- 박민주, 송욱찬, 조우리, 석동헌, 이종구(대구대학교) ..... 103
12. 단축형 팀워크 척도의 타당화  
- 손승락, 송욱찬, 홍재우, 조우리, 석동헌, 이종구(대구대학교) ..... 107
13. 도전적 스트레스와 방해적 스트레스가 직무탈진에 미치는 영향: 관계적 에너지의 조절효과  
- 조우리, 송욱찬, 박민주, 석동헌, 이종구(대구대학교) ..... 111
14. 업무 외 활동이 창의적 행동과 조직시민행동에 미치는 영향: 비업무 인지적 및 비업무 정서적 자원의 매개효과 - 문경원, 홍재우, 이해성, 석동헌, 이종구(대구대학교) ..... 115

15. 사람을 머물게 하는 리더십: 리더십 역량이 조직만족에 미치는 영향과 그 조건  
- 박종수, 김종민, 한태영(광운대학교) ..... 119
16. 국내 블라인드 채용 환경에서 생성형 AI 기반 자기소개서 평가의 활용 가능성 검증  
- 박경재, 유상훈, 오경섭, 오은빈, 한태영(광운대학교) ..... 123
17. 도전·방해적 스트레스와 자발·비자발적 프리젠티즘: 심리적 안전감의 조절효과  
- 이윤호, 임소정, 임하영, 조재성, 신강현(아주대학교), 황재상(화성의과학대학교) ..... 127
18. 변혁적 리더십은 언제 효과적인가?: 도전적 및 방해적 스트레스와 번아웃·직무열의 간  
관계에서의 차별적 조절효과 - 이아람, 신강현(아주대학교) ..... 131
19. 직무요구가 감정노동의 효과와 변화 양상에 미치는 영향: 심리적 철회행동과의 관련성  
- 서자경(육군사관학교) ..... 135
20. 동호회에 참여하면 일을 더 의미 있게 만들 자원이 생기는가?: 사회적 지지와  
잡크래프팅간 관계에서 직업적 자기효능감의 매개효과 및 동호회 참여 여부의 조절효과  
- 전제은, 이주일(한림대학교) ..... 139
21. 직무 소진이 삶의 만족도에 미치는 영향에서 대처 전략 간 비교: 잡크래프팅, 조용한 사직,  
회복 경험을 중심으로 - 이가윤, 이주일(한림대학교) ..... 143
22. 일에서 지각하는 의미감은 항상 긍정적인가? 일 의미감이 일-가정 갈등에 미치는 양가적 효과:  
직무 스트레스의 매개효과와 자녀 유무의 조절된 매개효과 - 김태웅, 이주일(한림대학교) .. 148
23. 왜 은퇴 후에도 일을 해야 할까? 노년기 일의 의미가 미치는 영향: 기본심리욕구의 매개효과  
- 김태웅, 이주일(한림대학교) ..... 152
24. 일의 의미에 대한 체계적 문헌 리뷰: 국내 학술지 게재 논문을 중심으로  
- 김태웅, 이주일(한림대학교) ..... 156
25. 서류합기법 하위과제 통합이 역량 간 상관구조에 미치는 영향: 개편 전·후 비교  
- 임희철(어세스타), 이주일(한림대학교) ..... 160
26. 구직자의 면접 경험은 사회계층에 따라 어떻게 달라지는가: 구직 미래시간관과 불안의 역할을  
중심으로 - 구지현, 김가원(서울대학교) ..... 164
27. 일의 의미가 과업성과에 미치는 영향: 심리적 안전감과 직무열의의 조절효과  
- 이준원, 신나라, 정승철(가톨릭대학교) ..... 168
28. 간호사의 접근형 잡크래프팅이 정서적 소진과 일 의미감에 미치는 영향: 다층모형 분석  
- 정희정, 윤선미, 김선하, 지서현, 이선희(충남대학교) ..... 172

29. 텍스트 마이닝을 활용한 직장인 화병(Hwabyung)의 잠재적 유발 요인 및 유형 탐색 - 유재홍(경희대학교) .....	176
30. 리더의 정서적 소진이 직원의 리더십 회피에 미치는 영향: 리더 동일시의 매개효과와 부정 정서의 조절된 매개효과 - 김예강(홍익대학교), 우성희, 박귀현(고려대학교) .....	180
31. 인간-AI 협업 시대의 직무탈진: 경력성장기회의 효과 - 주아진, 정고운, 이종현(경상국립대학교) .....	184
32. 나르시시즘 측정을 위한 SJT 개발과 타당도 검증 - 이경면, 옥지수(부산대학교) .....	188
33. 관리자의 나르시시즘 성격 특성이 피드백 전달에 미치는 영향 - 김다운, 옥지수(부산대학교) .....	192
34. 리더가 지각하는 부하로부터의 유능성 위협과 부정적 피드백 회피: 수치심의 종단적 매개효과 및 교차지연 패널모형 분석 - 이주연, 강석영, 손영우(연세대학교) .....	196

## 학부생 포스터

1. 조용한 사직, 개인의 문제일까? Maslach의 6 Area를 기반으로 - 김현민, 이영솔, 김민철, 박병희, 유영현, 박효은, 허창구(대구가톨릭대학교) .....	200
2. AI 채용 시스템에 대한 지원자의 공정성 인식이 입사의도에 미치는 영향: 검사 부담 수준의 조절 효과 - 김화인, 조수빈, 배현진(숙명여자대학교) .....	204
3. 잠재 프로파일 분석을 활용한 직무환경 특성 유형화와 비자발적 프리젠티즘 간의 관계 - 변현지, 김예빈, 정승철(가톨릭대학교) .....	208
4. 왜 소득이 직무만족으로 이어지지 않는가: 스트레스 매개과정의 성별 조건성 - 서채연, 오은준, 김민영(계명대학교) .....	212
5. 같은 일, 다른 방식: 조절초점, LMX, 잡크래프팅 유형에 따른 직장인 잠재프로파일 분석 - 정다솜, 김태욱, 유지현, 이종현(경상국립대학교) .....	216
6. 조직문화가 직무열의와 일중독에 미치는 영향: 완벽주의와 리더십의 병렬이중매개효과 - 이주향, 방희영, 손이현, 이종현(경상국립대학교) .....	220

## Session II : 주제발표

---

**발표1. 조직 내 다크 특성의 잠재적 강점**

박진우 (GAM 컨설팅)

**발표2. 미국 산업 현장에서의 AI 도입 사례**

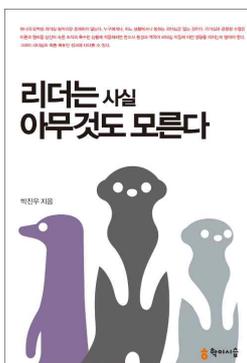
김봄메 (前. 해켄색 머리디안 헬스)

# 조직 내 다크 특성의 잠재적 강점

박진우

## 박진우

- 현) GAM 컨설팅 소장
- (경력) 한국지능정보사회진흥원 / SK / KOLON
- (학력) 아주대학교 심리학과 산업및조직심리전공 박사  
아주대학교 심리학과 산업및조직심리전공 석사  
성균관대학교 산업심리학과 학사



# 저 대신 이 자리에서 오늘 주제에 관해 스피치를 해야 합니다.

Dark or Bad를  
대하는 자세

1. (있는 그대로 감정 인정) '나 좀 떨리고, 긴장되는데...'
2. (감정 인정과 해석) '내가 떨고 있다는 것은 이 주제가 나한테 그만큼 중요해서야.'
3. (부정은 잊고, 긍정으로 전환) '이 정도로 쫓아서 되나? 극복해야지. 밀고 나가자.'

## I'm anxious VS I'm calm VS I'm excited

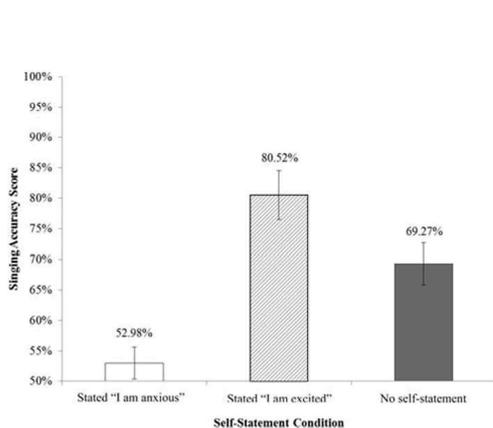


Figure 3. Singing performance by reappraisal condition (Study 1). Error bars represent 5% confidence intervals around the means.

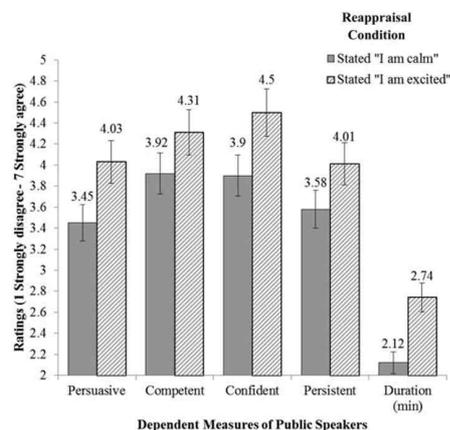


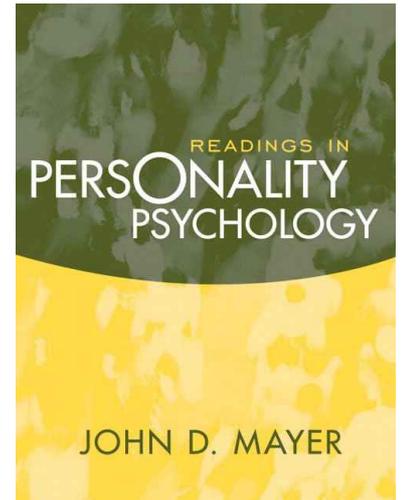
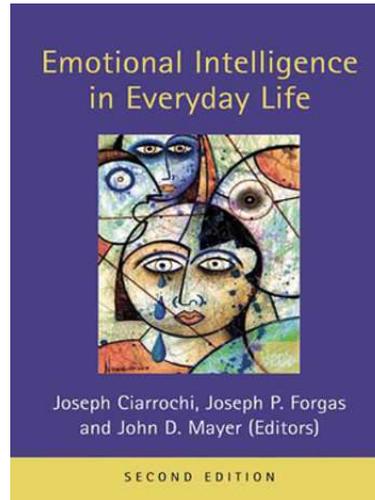
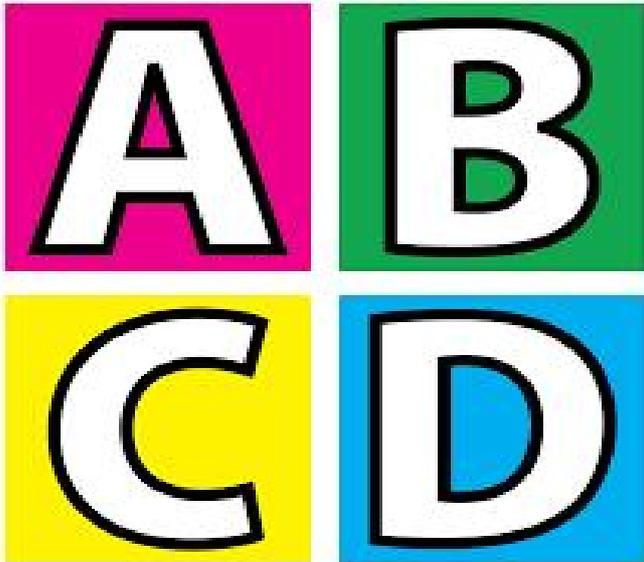
Figure 4. Public speaking performance by reappraisal condition (Study 2). Error bars represent 5% confidence intervals around the means.

Brooks, A. W. (2014). Get excited: reappraising pre-performance anxiety as excitement. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143(3), 1144.



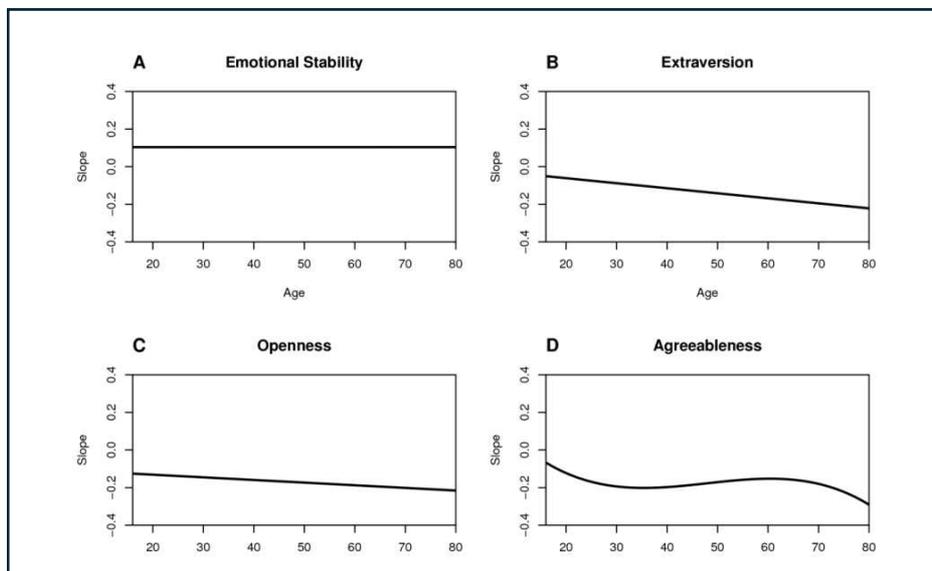
# 성격을 알면 예측할 수 있는 것들

지금 이 순간, 내·외부 자극에 의해  
활성화된 정서 상태(state)



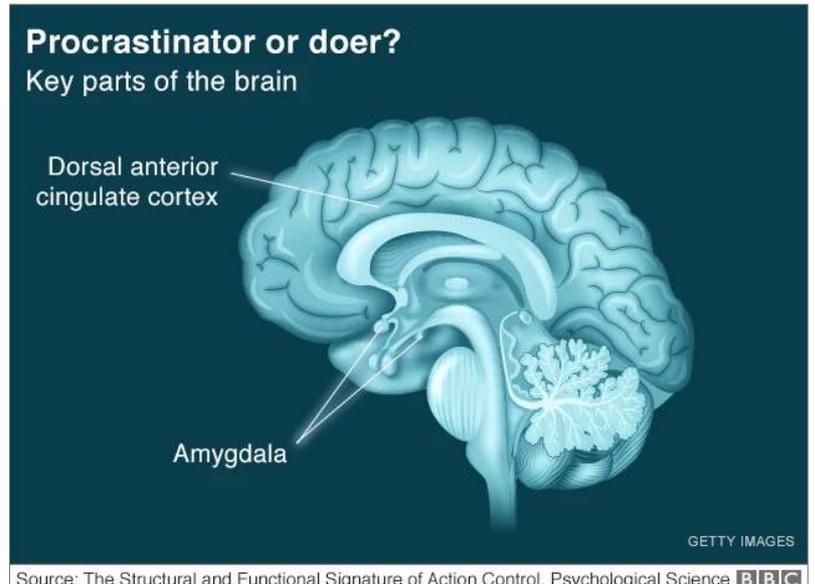
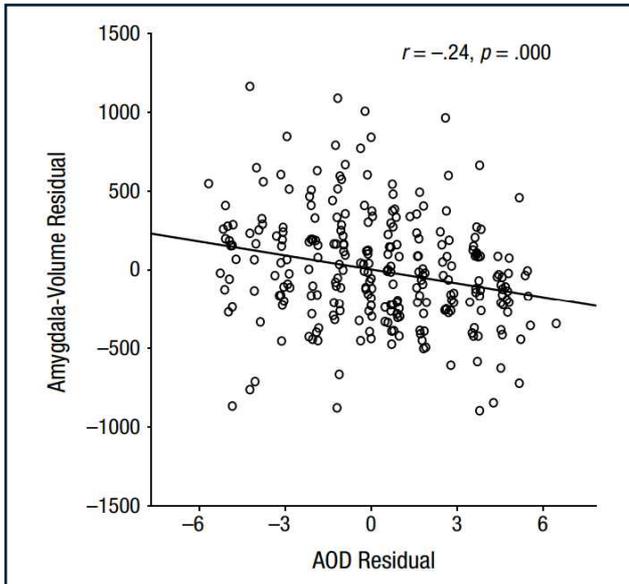
개인이 반복적으로 세상을  
지각·해석·반응하는 심리 알고리즘

# 성격은 매우 안정적 변화하나 순위는 상당히 고정적



Specht, J., Egloff, B., & Schmukle, S. C. (2011). Stability and change of personality across the life course: the impact of age and major life events on mean-level and rank-order stability of the Big Five. *Journal of personality and social psychology*, 101(4), 862.

# 심리학적으로 검증된 도구로 활용해야 하는 이유 우리의 잘못된 상식을 바로 잡을 수 있다.

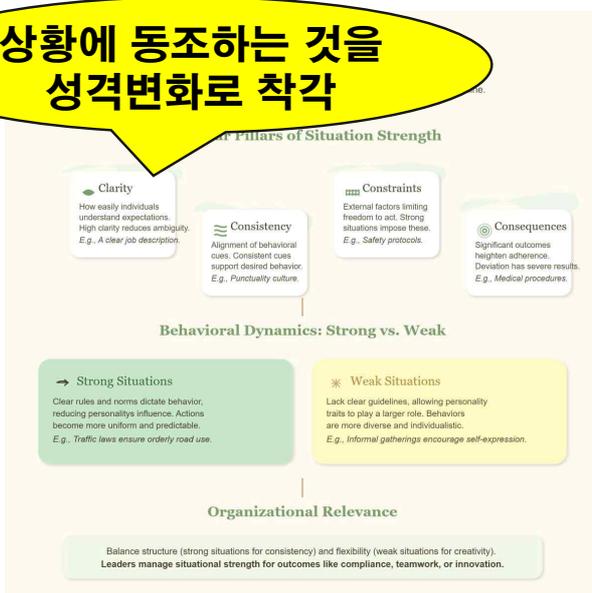


Schlüter, C., Fraenz, C., Pinnow, M., Friedrich, P., Güntürkün, O., & Genç, E. (2018). The structural and functional signature of action control. *Psychological Science*, 29(10), 1620-1630.

## 성격변화에 대한 흔한 착각

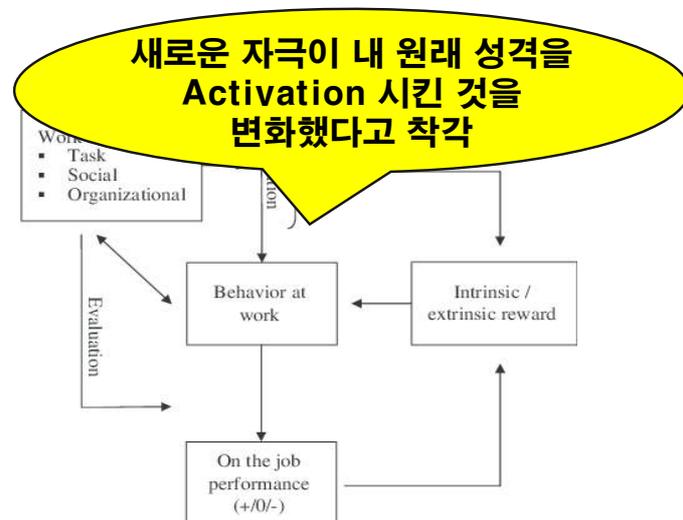
### Situational Strength Theory

상황에 동조하는 것을  
성격변화로 착각



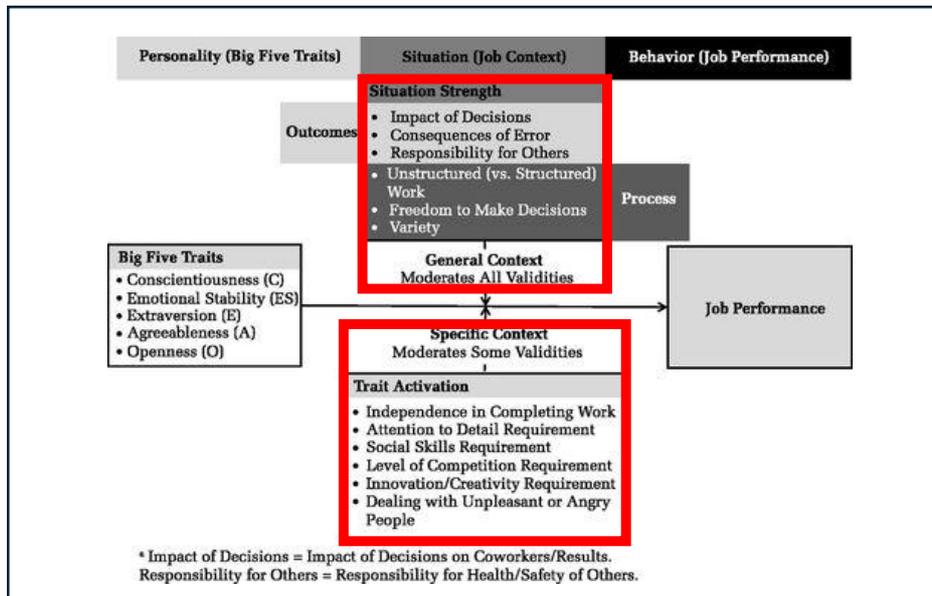
### Trait Activation Theory

새로운 자극이 내 원래 성격을  
Activation 시킨 것을  
변화했다고 착각



Lievens, F., Tett, R. P., & Schleicher, D. J. (2009). Assessment centers at the crossroads: Toward a reconceptualization of assessment center exercises. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 99-152). Emerald Group Publishing Limited.

# 조직 내 성격의 발현



Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149-1179.

# 조직에서 성격이 중요한 이유

Validity Coefficients for Personality Dimensions by Criterion Type

Big Five dimension	<i>k</i>	<i>N</i>	$\bar{r}$	$S_r^2$	$S_e^2$	$S_{meas}^2$	$S_{res}^2$	% VE	$\rho_c$	$\rho_v$	$SD_{\rho_v}$	90% CV
Job performance												
Conscientiousness	42	7,342	.15	.0148	.0055	.0019	.0074	50	.24	.22	.13	.06
Emotional Stability	35	5,027	.09	.0089	.0069	.0007	.0013	85	.15	.14	.05	.07
Agreeableness	38	5,803	.07	.0111	.0065	.0004	.0042	62	.12	.10	.10	-.02
Extraversion	37	5,809	.06	.0118	.0064	.0003	.0051	57	.09	.09	.11	-.05
Openness to Experience	33	4,881	.03	.0097	.0068	.0001	.0028	71	.06	.05	.08	-.05
Training performance												
Conscientiousness	3	741	.02	.0145	.0041	.0000	.0104	28	.03	.03	.15	-.16
Emotional Stability	2	644	.06	.0030	.0031	.0003	.0000	111	.09	.08	.00	.08
Agreeableness	2	644	.12	.0049	.0030	.0013	.0006	88	.21	.18	.04	.13
Extraversion	2	644	.12	.0020	.0030	.0012	.0000	207	.19	.17	.00	.17
Openness to Experience	2	644	.08	.0042	.0031	.0007	.0005	88	.14	.13	.03	.08

*Note.* *k* = number of validity coefficients; *N* = total sample size;  $\bar{r}$  = sample-size weighted mean observed validity;  $S_r^2$  = total observed variance in  $\bar{r}$ ;  $S_e^2$  = variance due to sampling error;  $S_{meas}^2$  = variance due to measurement artifacts;  $S_{res}^2$  = residual variance; % VE = percentage of variance accounted for by sampling error and measurement artifacts;  $\rho_c$  = true-score correlation;  $\rho_v$  = true (operational) validity;  $SD_{\rho_v}$  = standard deviation of true validity; CV = credibility value (lower bound of credibility interval for  $\rho_v$ ).

Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: the Big Five revisited. *Journal of applied psychology*, 85(6), 869.

# 조직에서 성격이 중요한 이유

Table 1

*Relationships Between the Big Five Personality Traits and Goal-Setting Motivation*

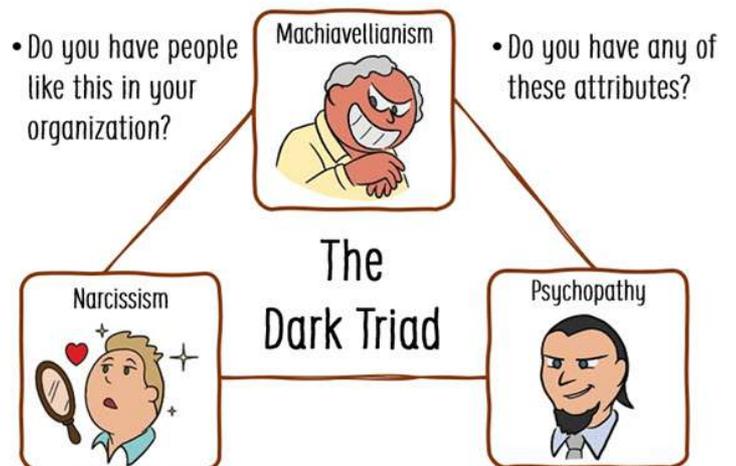
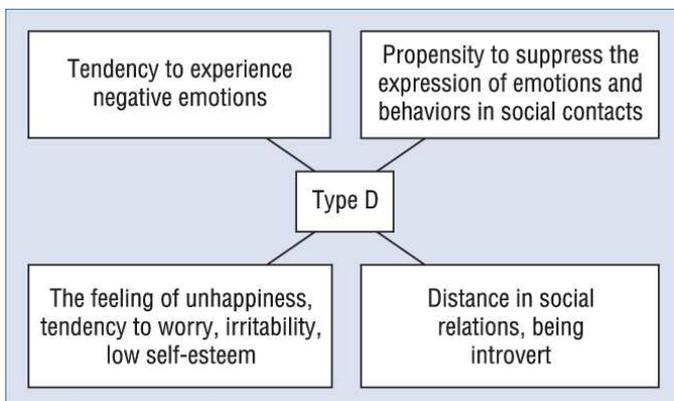
Trait	Average					80% CV lower	80% CV upper	90% CI lower	90% CI upper
	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	$\rho$	$SD_{\rho}$				
Neuroticism	19	2,780	-.24	-.29	.06	-.36	-.21	-.33	-.24
Extraversion	5	498	.13	.15	.00	.15	.15	.07	.24
Openness to Experience	4	262	.15	.18	.00	.18	.18	.06	.30
Agreeableness	4	373	-.24	-.29	.21	-.56	-.02	-.06	-.52
Conscientiousness	18	2,211	.22	.28	.07	.19	.36	.23	.33

*Note.* Null values for  $SD_{\rho}$  (standard deviation of true score correlation) indicate that differences in the primary correlations, after correction for unreliability, are smaller than or equal to differences expected to result from sampling error. *k* = number of correlations; *N* = combined sample size;  $\rho$  = estimated true score correlation; CV = credibility interval; CI = confidence interval.

Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: a meta-analytic review. *Journal of applied psychology, 87*(4), 797.

# 성격은 좋고 나쁜 것이 없다?

## Type D Personality - Negative Affectivity & Social Inhibition



# 나르시시스트 리더와 헤어질 결심, 그리고 복수할 결심

J Bus Ethics (2018) 151:725–741  
https://doi.org/10.1007/s10551-016-3224-5



## Leader Narcissism Predicts Malicious Envy and Supervisor-Targeted Counterproductive Work Behavior: Evidence from Field and Experimental Research

Susanne Braun<sup>1,2</sup> · Nilüfer Aydın<sup>3</sup> · Dieter Frey<sup>2</sup> · Claudia Peus<sup>4</sup>

Variable	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Leader narcissism	9.46	3.30	(.80)							
2. Malicious envy	2.68	1.95	.32*	(.98)						
3. Benign envy	4.26	1.27	.09	.27	(.78)					
4. CWB-S	1.99	1.21	.20	.77**	.22	(.95)				
5. Envy (trait)	2.93	1.55	.20	.70**	.45**	.64**	(.88)			
6. Self-esteem	5.84	1.20	-.09	-.66**	-.19	-.68**	-.70**	(.79)		
7. Neuroticism	2.75	1.39	.17	.47**	.37**	.69**	.73**	-.60**	(.84)	
8. Hostility	2.34	1.46	.12	.73**	.27	.78**	.83**	-.80**	.62**	(.87)

*N* = 50. Leader narcissism measured on dichotomous scale (1 = narcissistic, 0 = non-narcissistic; sum score). All other variables measured on 7-point Likert scales. Reliabilities (Cronbach's alpha) are displayed in parentheses on the diagonal

\*\* *p* < .01, \* *p* < .05, two-tailed test

**Table 5** Path coefficients and indirect effects for mediation model (Study 4)

	Path coefficients			Indirect effects	
	To CWB-S	To malicious envy	To benign envy	Estimate	Bias-corrected bootstrap 95 % confidence interval
Leader narcissism	.00 (.03)	.13 (.06)	-.01 (.05)		
Malicious envy	.32 (.07)				
Benign envy	-.01 (.07)				
Total				.04 (.02)	.009, .100
LN → ME → CWB-S				.04 (.02)	.011, .101
LN → BE → CWB-S				.04 (.02)	-.011, .014

*N* = 50. LN leader narcissism, ME malicious envy, BE benign envy, CWB-S supervisor-targeted counterproductive work behavior. 10,000 bootstrap samples. Unstandardized coefficients. Standard errors are displayed in parentheses. Statistical controls: trait envy, self-esteem, neuroticism, hostility. Total effect model:  $R^2 = .71$

## Bad is Stronger than Good

Review of General Psychology  
2001, Vol. 5, No. 4, 323–370

Copyright 2001 by the Educational Publishing Foundation  
1089-2680/01/\$5.00 DOI: 10.1037/1089-2680.5.4.323

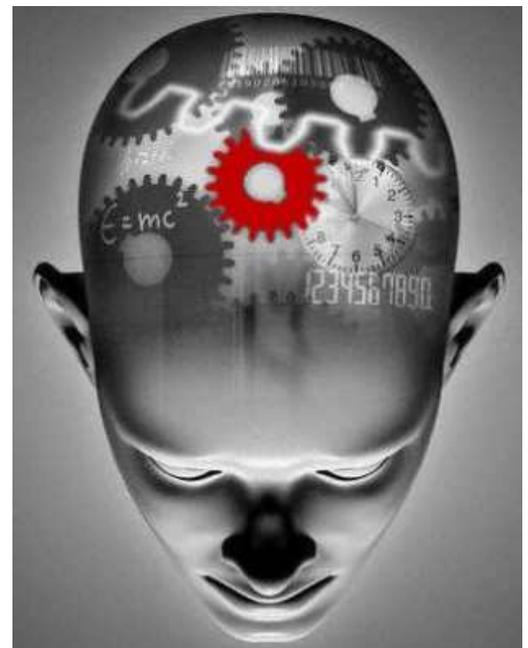
### Bad Is Stronger Than Good

Roy F. Baumeister and Ellen Bratslavsky  
Case Western Reserve University

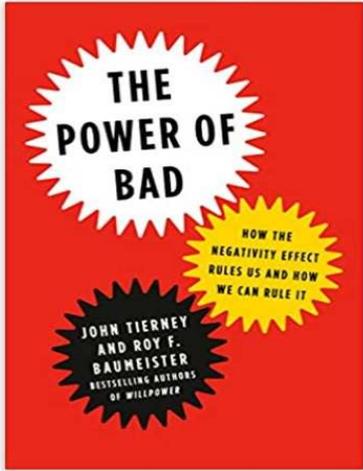
Catrin Finkenauer  
Free University of Amsterdam

Kathleen D. Vohs  
Case Western Reserve University

The greater power of bad events over good ones is found in everyday events, major life events (e.g., trauma), close relationship outcomes, social network patterns, interpersonal interactions, and learning processes. Bad emotions, bad parents, and bad feedback have more impact than good ones, and bad information is processed more thoroughly than good. The self is more motivated to avoid bad self-definitions than to pursue good ones. Bad impressions and bad stereotypes are quicker to form and more resistant to disconfirmation than good ones. Various explanations such as diagnosticity and salience help explain some findings, but the greater power of bad events is still found when such variables are controlled. Hardly any exceptions (indicating greater power of good) can be found. Taken together, these findings suggest that bad is stronger than good, as a general principle across a broad range of psychological phenomena.

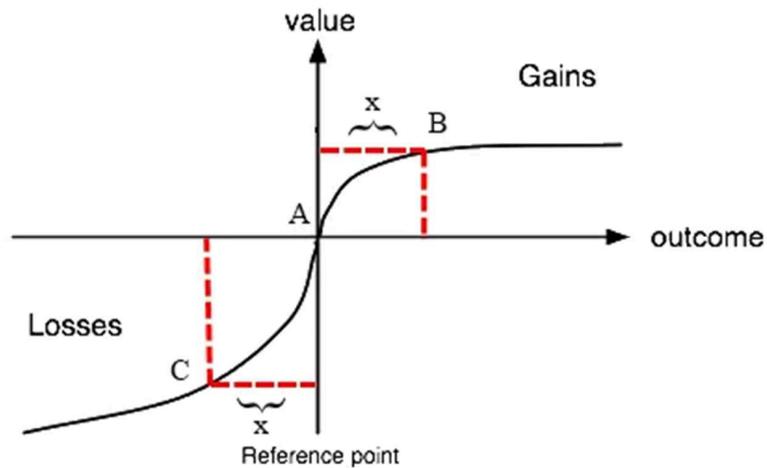


# 당신이라면?



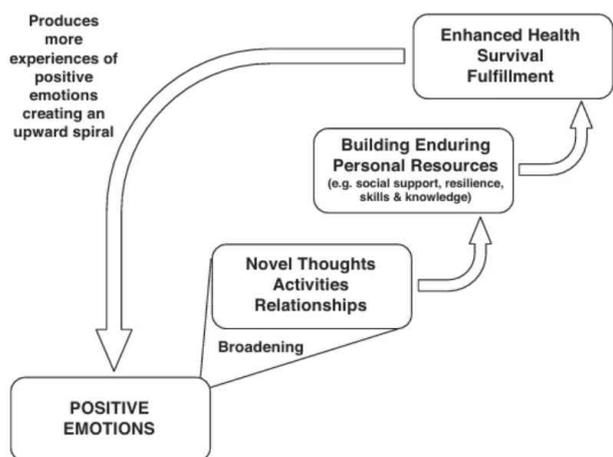
## Bad is Stronger than Good

### Prospect Theory



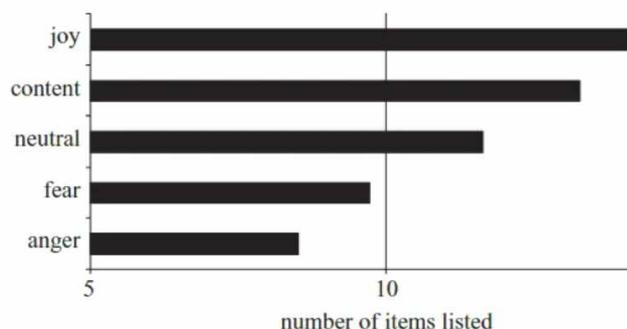
# Bad is Stronger than Good

## Broden and build theory



**Figure 1.2** Barbara Fredrickson's broaden and build theory of positive emotions

Note: Adapted with permission of Oxford University Press from Figure 3.1, p. 16, of Cohn, M., & Fredrickson, B. (2009). Positive emotions. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (2nd ed., pp. 13–24). Copyright © 2009 Oxford University Press. Permission conveyed through Copyright Clearance Center, Inc.



**Figure 1.** Breadth of the thought–action repertoire by emotion (Fredrickson & Branigan 2004).

# Bad is Stronger than Good

## Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing

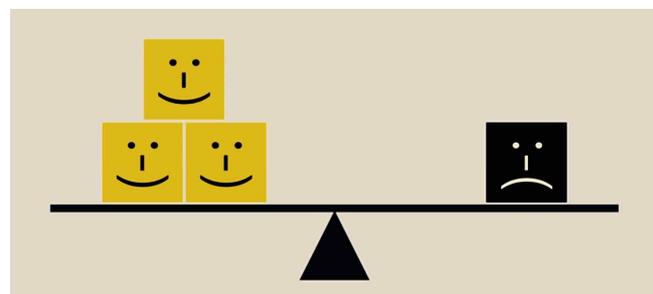
**Barbara L. Fredrickson** and  
Department of Psychology and Department of Management and Organizations, Ross School of Business, University of Michigan

**Marcial F. Losada**  
Department of Information Technology and Knowledge Management, Universidade Católica de Brasília, Brasília, Brazil

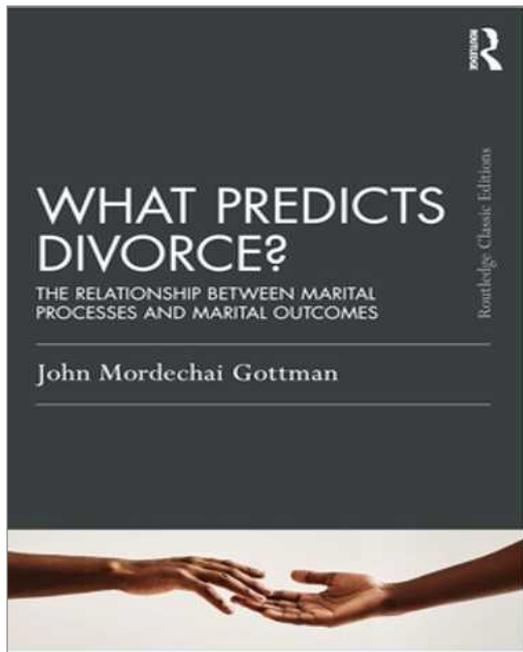
### Abstract

Extending B. L. Fredrickson's (1998) broaden-and-build theory of positive emotions and M. Losada's (1999) nonlinear dynamics model of team performance, the authors predict that a ratio of positive to negative affect at or above 2.9 will characterize individuals in flourishing mental health. Participants ( $N = 188$ ) completed an initial survey to identify flourishing mental health and then provided daily reports of experienced positive and negative emotions over 28 days. Results showed that the mean ratio of positive to negative affect was above 2.9 for individuals classified as flourishing and below that threshold for those not flourishing. Together with other evidence, these findings suggest that a set of general mathematical principles may describe the relations between positive affect and human flourishing.

Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American psychologist*, 60(7), 678.



# Bad is Stronger than Good



## THE FOUR HORSEMEN AND HOW TO STOP THEM WITH THEIR ANTIDOTES

<p><b>CRITICISM</b> Verbally attacking personality or character.</p> 	<p><b>GENTLE START UP</b> Talk about your feelings using "I" statements and express a positive need.</p> 
<p><b>CONTEMPT</b> Attacking sense of self with an intent to insult or abuse.</p> 	<p><b>BUILD CULTURE OF APPRECIATION</b> Remind yourself of your partner's positive qualities and find gratitude for positive actions.</p> 
<p><b>DEFENSIVENESS</b> Victimizing yourself to ward off a perceived attack and reverse the blame.</p> 	<p><b>TAKE RESPONSIBILITY</b> Accept your partner's perspective and offer an apology for any wrongdoing.</p> 
<p><b>STONEWALLING</b> Withdrawing to avoid conflict and convey disapproval, distance, and separation.</p> 	<p><b>PHYSIOLOGICAL SELF-SOOTHING</b> Take a break and spend that time doing something soothing and distracting.</p> 

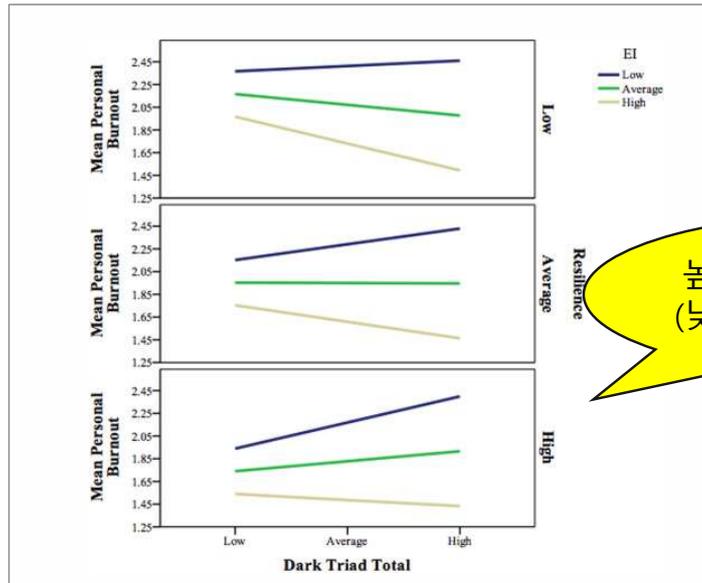
The Gottman Institute

Bad를  
어떻게 다룰까?



# Dark 발현 Buffering Factors

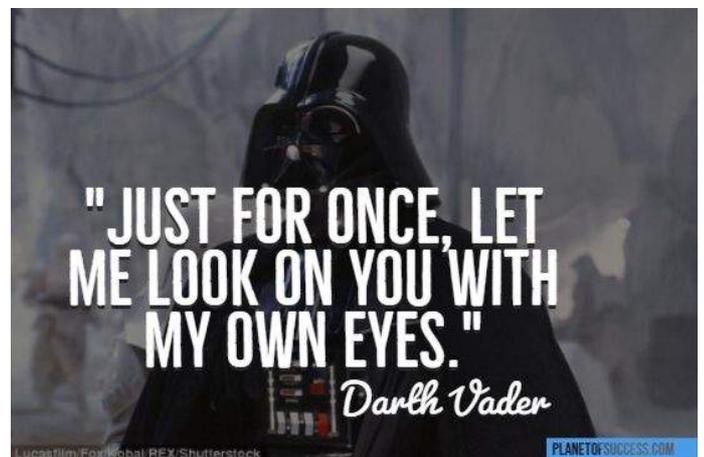
## : 높은 정서지능 & 높은 회복탄력성 가장 효과적



높은 회복탄력성이 최악 (낮은 정서지능을 만나면)

Grover, S., & Furnham, A. (2021). Does emotional intelligence and resilience moderate the relationship between the Dark Triad and personal and work burnout?. *Personality and Individual Differences*, 169, 109979.

## Star Wars



# Slam Dunk



## 미 대통령의 Psychopathy

### PERSONALITY PROCESSES AND INDIVIDUAL DIFFERENCES

#### Fearless Dominance and the U.S. Presidency: Implications of Psychopathic Personality Traits for Successful and Unsuccessful Political Leadership

Scott O. Lilienfeld, Irwin D. Waldman, and  
Kristin Landfield  
Emory University

Ashley L. Watts  
University of Georgia

Steven Rubenzer  
Houston, Texas

Thomas R. Faschingbauer  
Foundation for the Study of Personality in History, Houston,  
Texas

#### Presidents' Scores on FFM-FD

President	Score
Theodore Roosevelt	(1.462)
John F. Kennedy	(1.408)
Franklin D. Roosevelt	(1.079)
Ronald Reagan	(.912)
Rutherford B. Hayes	(.824)
Zachary Taylor	(.671)
William Jefferson Clinton	(.569)
Martin Van Buren	(.554)
Andrew Jackson	(.516)
George W. Bush	(.391)
George Washington	(.302)
Dwight D. Eisenhower	(.297)
John Tyler	(.283)
Chester Arthur	(.267)
Lyndon B. Johnson	(.173)
Gerald Ford	(.157)
Benjamin Harrison	(.032)
James Earl Carter	(.007)
Woodrow Wilson	(-.032)
Warren G. Harding	(-.036)
Thomas Jefferson	(-.056)
Ulysses S. Grant	(-.084)
William H. Harrison	(-.158)
Abraham Lincoln	(-.321)
James Madison	(-.355)
Millard Fillmore	(-.388)
James K. Polk	(-.388)
Richard Nixon	(-.544)
Franklin Pierce	(-.553)
George H. Bush	(-.619)
Grover Cleveland	(-.624)
James Monroe	(-.636)
James Garfield	(-.664)
Harry S. Truman	(-.668)
Andrew Johnson	(-.728)
Herbert Hoover	(-.866)
John Adams	(-.927)
James Buchanan	(-.942)
William McKinley	(-.996)
Calvin Coolidge	(-1.175)
John Q. Adams	(-1.234)
William H. Taft	(-1.579)

Note. FFM-FD = Five-Factor Model-Fearless Dominance. Scores in parentheses are mean z scores (averaged across raters) for each president on each dimension, standardized within the 42 presidents examined in the study.

Lilienfeld, S. O., Waldman, I. D., Landfield, K., Watts, A. L., Rubenzer, S., & Faschingbauer, T. R. (2012). Fearless dominance and the US presidency: implications of psychopathic personality traits for successful and unsuccessful political leadership. *Journal of personality and social psychology, 103*(3), 489.

# Siena College Research Institute 'U.S. Presidents Study' (2022, 대통령학/역사 전문가 설문)

President	Score
Theodore Roosevelt	(1.462)
John F. Kennedy	(1.408)
Franklin D. Roosevelt	(1.079)
Ronald Reagan	(.912)
Rutherford B. Hayes	(.824)
Zachary Taylor	(.671)
William Jefferson Clinton	(.569)
Martin Van Buren	(.554)
Andrew Jackson	(.516)
George W. Bush	(.391)
George Washington	(.302)
Dwight D. Eisenhower	(.297)
John Tyler	(.283)
Chester Arthur	(.267)
Lyndon B. Johnson	(.173)
Gerald Ford	(.157)
Benjamin Harrison	(.032)
James Earl Carter	(.007)
Woodrow Wilson	(-.032)
Warren G. Harding	(-.036)
Thomas Jefferson	(-.056)
Ulysses S. Grant	(-.084)
William H. Harrison	(-.158)
Abraham Lincoln	(-.321)
James Madison	(-.355)
Millard Fillmore	(-.388)
James K. Polk	(-.388)
Richard Nixon	(-.544)
Franklin Pierce	(-.553)
George H. Bush	(-.619)
Grover Cleveland	(-.624)
James Monroe	(-.636)
James Garfield	(-.664)
Harry S. Truman	(-.668)
Andrew Johnson	(-.728)
Herbert Hoover	(-.866)
John Adams	(-.927)
James Buchanan	(-.942)
William McKinley	(-.996)
Calvin Coolidge	(-1.175)
John Q. Adams	(-1.234)
William H. Taft	(-1.579)

Siena College Research Institute  
2022 Survey of U.S. Presidents

Results of Siena College Research Institute Presidential Ranking Survey							
Top Ten Presidents by Survey Year							
Rank	1982	1990	1994	2002	2010	2018	2022
1	F. Roosevelt	Washington	F. Roosevelt				
2	Jefferson	Lincoln	Lincoln	Lincoln	T. Roosevelt	F. Roosevelt	Lincoln
3	Lincoln	Jefferson	T. Roosevelt	T. Roosevelt	Lincoln	Lincoln	Washington
4	Washington	Washington	Washington	Washington	Washington	T. Roosevelt	T. Roosevelt
5	T. Roosevelt	T. Roosevelt	Jefferson	Jefferson	Jefferson	Jefferson	Jefferson
6	Wilson	Wilson	Wilson	Wilson	Madison	Eisenhower	Eisenhower
7	Truman	Truman	Truman	Truman	Monroe	Madison	Truman
8	Kennedy	Madison	Eisenhower	Monroe	Wilson	Monroe	L. Johnson
9	Madison	Jackson	Madison	Madison	Truman	Truman	Kennedy
10	J. Adams	Kennedy	Kennedy	Eisenhower	Eisenhower	Kennedy	Madison

Results of Siena College Research Institute Presidential Ranking Survey							
Bottom Five Presidents by Survey Year							
	1982	1990	1994	2002	2010	2018	2022
Harding (39)	Harding (40)	Harding (41)	A. Johnson (42)	A. Johnson (43)	A. Johnson (44)	A. Johnson (45)	
A. Johnson (38)	A. Johnson (39)	A. Johnson (40)	Buchanan (41)	Buchanan (42)	Buchanan (43)	Buchanan (44)	
Buchanan (37)	Buchanan (38)	Buchanan (39)	Harding (40)	Harding (41)	Trump (42)	Trump (43)	
Grant (36)	Grant (37)	Grant (38)	Pierce (39)	Pierce (40)	Harding (41)	Harding (42)	
Pierce (35)	Pierce (36)	Pierce (37)	Fillmore (38)	GW Bush (39)	Pierce (40)	Pierce (41)	

## 다크 행동은 예외가 아니라 인간 발달과 인지 능력의 일부

### Emergence of Lying in Very Young Children

Angela D. Evans and  
Department of Psychology, Brock University, St. Catherine, Ontario, Canada

Kang Lee  
Institute of Child Studies, University of Toronto, Toronto, Ontario, Canada, and Department of  
Psychology, University of California, San Diego.

#### Abstract

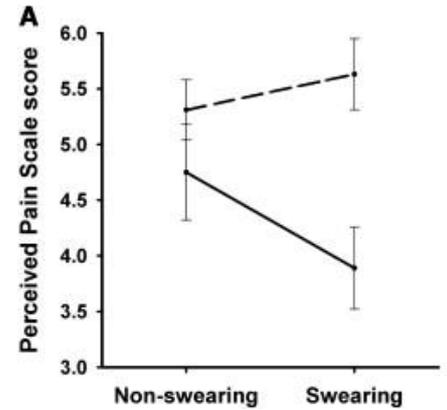
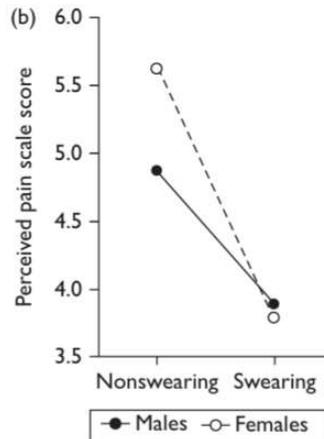
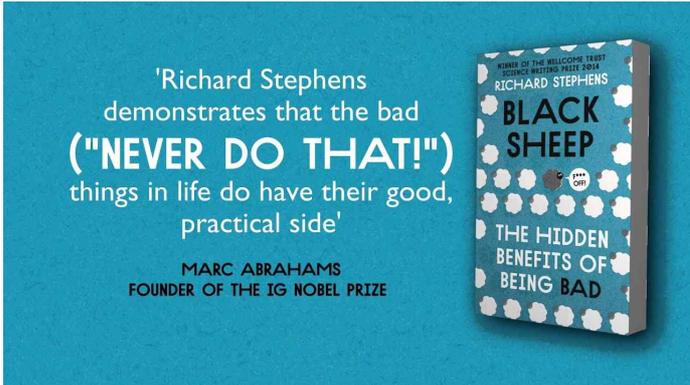
Lying is a pervasive human behavior. Evidence to date suggests that from the age of 42 months onward, children become increasingly capable of telling lies in various social situations. However, there is limited experimental evidence regarding whether very young children will tell lies spontaneously. The present study investigated the emergence of lying in very young children. Sixty-five 2- to 3-year-olds were asked not to peek at a toy when the experimenter was not looking. The majority of children (80%) transgressed and peeked at the toy. When asked whether they had peeked at the toy, most 2-year-old peekers were honest and confessed to their peeking, but with increased age, more peekers denied peeking and thus lied. However, when asked follow-up questions that assessed their ability to maintain their initial lies, most children failed to conceal their lie by pretending to be ignorant of the toy's identity. Additionally, after controlling for age, children's executive functioning skills significantly predicted young children's tendency to lie. These findings suggest that children begin to tell lies at a very young age.

The first model was significant,  $\chi^2(1, 52) = 8.64$ , Nagelkerke  $R^2 = .29$ ,  $p = .003$ . **As age increased, children were significantly more likely to lie ( $B = 0.13$ ,  $Wald = 7.33$ ,  $p = .007$ ,  $OR = 1.14$ ).** The odds ratio indicates that for each month increase in age, children were 1.14 times more likely to lie (Table 1). The second block of the model including **verbal ability was not significant**,  $\Delta\chi^2(1, 52) = 2.26$ , Nagelkerke  $R^2 = .28$ ,  $p = .13$ . However, the third block including the **total executive functioning score was significant**,  $\Delta\chi^2(1, 52) = 6.91$ , Nagelkerke  $R^2 = .43$ ,  $p = .009$ . Further investigation of the individual variables in the model indicated that children with **higher executive functioning skills were significantly more likely to lie** ( $B = 1.75$ ,  $Wald = 5.26$ ,  $p = .022$ ,  $OR = 5.77$ ). The odds ratio indicates that for each point increase in children's total executive functioning score, they were **more than 5 times more likely to lie**.

Evans, A. D., & Lee, K. (2013). Emergence of lying in very young children. *Developmental psychology*, 49(10), 1958.

# The Hidden Benefits of Being Bad

Bad의 적응적 기능



실선: 욕을 자주 쓰지 않는 집단, 점선: 욕을 자주 쓰는 집단

Stephens, R., Atkins, J., & Kingston, A. (2009). Swearing as a response to pain. *Neuroreport*, 20(12), 1056-1060.

Stephens, R., & Umland, C. (2011). Swearing as a response to pain—Effect of daily swearing frequency. *The Journal of Pain*, 12(12), 1274-1281.

## 1998년 National Health Interview Survey 응답자 n=28,753의 사망자료 2006년까지 추적

	All-Cause Mortality		
	HR	95% CI	
<b>Almost no stress in last 12 months</b>			
Hardly any, or No perception that stress affects health	1.00	reference	
Some perception that stress affects health	0.96	0.6	1.5
Perception that stress affects health a lot	1.04	0.3	3.7
<b>Little stress in last 12 months</b>			
Hardly any, or No perception that stress affects health	1.00	0.9	1.1
Some perception that stress affects health	0.90	0.7	1.1
Perception that stress affects health a lot	1.10	0.3	3.5
<b>Moderate stress in last 12 months</b>			
Hardly any, or No perception that stress affects health	1.00	0.9	1.1
Some perception that stress affects health	1.15	1.0	1.3
Perception that stress affects health a lot	0.85	0.6	1.2
<b>A lot of stress in last 12 months</b>			
Hardly any, or No perception that stress affects health	0.83	0.6	1.1
Some perception that stress affects health	0.91	0.7	1.1
Perception that stress affects health a lot	1.43	1.2	1.7

HR = Hazard Ratio, HR = 1.0은 기준과 동일

HR = 1.43의 의미

1.0을 포함하지 않음 → 통계적으로 유의  
“관찰 기간 동안, 어느 시점에서든 사망할 위험이 기준 집단보다 43% 높다.”

‘거의 영향없음’의 0.83과 비교하면 대략 1.7배 사망 위험

$$\frac{1.43}{0.83} = 1.72$$

Keller, A., Litzelman, K., Wisk, L. E., Maddox, T., Cheng, E. R., Creswell, P. D., & Witt, W. P. (2012). Does the perception that stress affects health matter? The association with health and mortality. *Health psychology*, 31(5), 677.

# Type A Personality & Hardiness Illinois Bell Telephone Company (IBT)

극심한 스트레스, 결과는 둘로 갈림

- 1981년 대규모 구조조정(26,000 → 14,000명)
- 2/3: 성과·건강·관계 급격한 악화
- 1/3: 건강·행복·성과 유지 또는 오히려 향상

두 집단의 차이는 스트레스 사건 수가 아니라 성격(Hardiness)

→ 건강은 스트레스 회피가 아니라, 스트레스와 맺는 태도

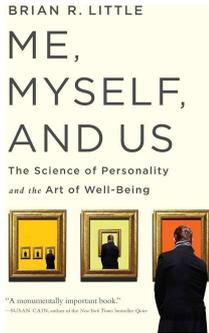
Type A의 핵심 특징

- 시간 압박
- 경쟁성
- 공격적·적대적 정서
- 성취 강박

그런데, 문제는 성취욕 자체가 아님

가장 위험한 요소는 적대감(hostility)

Type A 중에서도 분노·냉소·적대적 해석이 심혈관 질환과 강하게 연결(Brian Little)



Type A의 '속도·몰입·성취 에너지'를 버리는 게 아니라,  
그 에너지가 '적대감 및 통제 강박'을 통과하지 않도록 재배치

## 조직에서도 부정의 힘을 활용하면 긍정보다 더 긍정적이 됨

부정성의  
잠재력

### The Affective Shift Model of Work Engagement

Ronald Bledow  
Ghent University

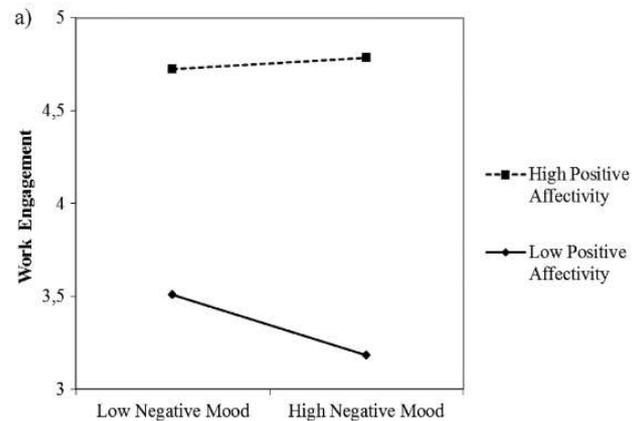
Antje Schmitt  
University of Giessen

Michael Frese  
National University of Singapore and Leuphana  
University of Lüneburg

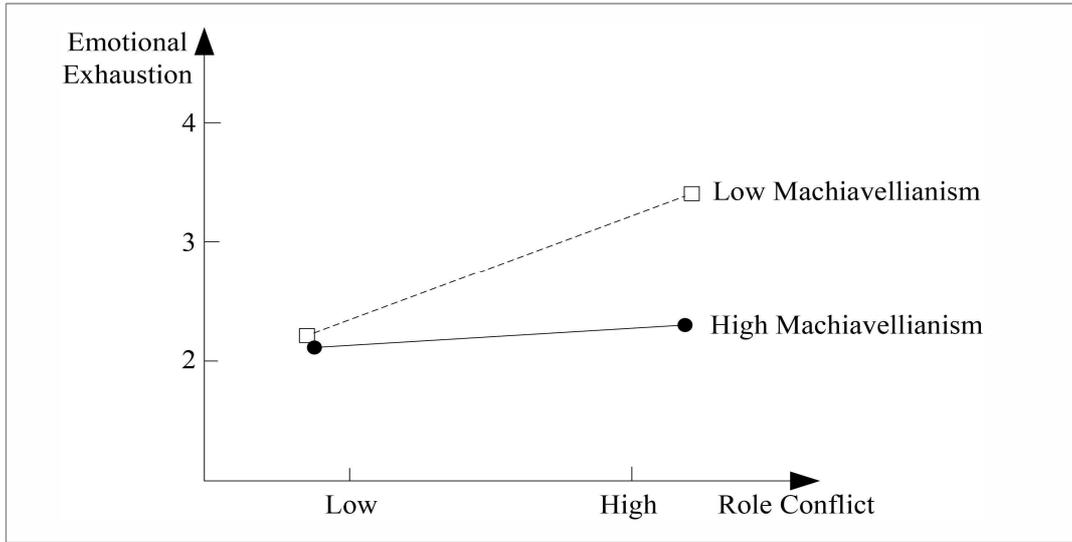
Jana Kühnel  
University of Konstanz

직무 몰입은 처음부터 긍정적보다,  
부정 정서 → 긍정 정서로의 정서적 전환(affective shift)에서  
가장 강하게 발생

- 부정 정서는 문제 인식, 집중을 촉발하고
- 긍정 정서는 에너지 확장, 지속 행동을 가능하게 하며
- 이 둘의 순차적 결합이 몰입 촉진



# 특정 환경에서는 Machiavellianism이 정서적 소진을 줄일 수 있음



Zhao, J., Xiao, S., Mao, J., & Liu, W. (2018). The buffering effect of Machiavellianism on the relationship between role conflict and counterproductive work behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, 385942.

# Narcissism은 리더가 되는데, 도움. 리더십의 효과성과는 상관 없음

PERSONNEL PSYCHOLOGY  
2015, 68, 1-47

사실은 비선형 관계

## NARCISSISM AND LEADERSHIP: A META-ANALYTIC REVIEW OF LINEAR AND NONLINEAR RELATIONSHIPS

EMILY GRIJALVA  
University of Illinois at Urbana-Champaign

PETER D. HARMS  
University of Nebraska at Lincoln

DANIEL A. NEWMAN  
University of Illinois at Urbana-Champaign

BLAINE H. GADDIS  
Hogan Assessment Systems

R. CHRIS FRALEY  
University of Illinois at Urbana-Champaign

### Meta-Analytic Results for Narcissism and Leadership Criteria

	k	N	r	$\hat{\rho}$	SD $\hat{\rho}$	95% confidence int.		80% credibility int.	
						LL	UL	LL	UL
<i>Leadership emergence</i>									
Narcissism	18	3,131	.12	.16	.00	.08	.15	.16	.16
<i>Length of acquaintance</i>									
Minimal acquaintance	13	2,283	.13	.18	.00	.09	.18	.18	.18
Longer Acquaintance	5	848	.07	.09	.06	.002	.14	.02	.16
<i>Leadership effectiveness</i>									
Narcissism									
(with historiometric)	32	5,593	.02	.03	.14	-.01	.04	-.15	.20
(without historiometric)	26	4,191	.02	.03	.14	-.01	.05	-.14	.21

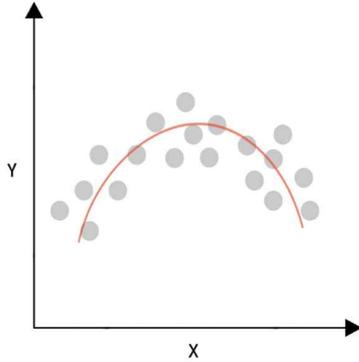
Note. k = number of effect sizes included in the meta-analysis; N = total sample size in the meta-analysis; r = sample-size weighted mean correlation;  $\hat{\rho}$  = correlation corrected for attenuation in the predictor and criterion; SD  $\hat{\rho}$  = standard deviation of corrected correlation; 80% credibility int. LL/UL = lower and upper limits of 80% credibility interval for  $\hat{\rho}$ ; 95% confidence int. LL/UL = lower and upper limits of 95% confidence interval for r; with(out) historiometric = effect size calculated including/excluding historiometric measures of narcissism. None of the leadership emergence primary studies used historiometric measures.

Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), 1-47.

# 다크와 성과가 비선형관계라면, Optimal이 답일까?

비선형 관계는  
곧,개입의 효과성  
잠재

특히 성격에 있어 비선형 관계는  
'하나의 최적점보다는 오히려 최적 영역이 개인과 맥락에 따라 다르다'는 신호



- ① 성격은 조절(regulation) 변수이지, 투입량(input)이 아니다.
  - 누군가는 필요할 때만 발현, 누군가는 자동 발현.
- ② 비선형 평균 곡선은 '개인 곡선의 중첩'일 가능성이 높다.
  - 이질적인 개인 반응의 종합
- ③ 성격 효과는 항상 조건부다.
  - 예) 완벽주의는 과제 특성(정밀- 속도)에 따라 다른 효과

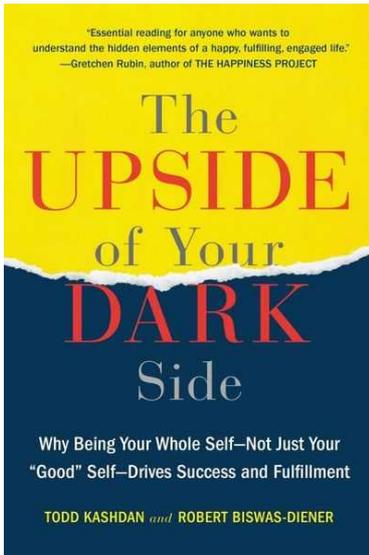
## I/O psychology는 태생부터 <측정 → 예측 → 통제 → 개선>의 응용과학

우리 학회지는 JAP나 JOB와 같은 국제 저널에 비해,  
상대적으로 개입(intervention)을 다룬 연구가 부족함

- Intervention 설계와 효과 측정 연구 축적 필요성

# 심리적 유연성(Psychological Flexibility)

---



심리적 다크는 제거 대상이 아니라,  
성과와 관계에 기여하는 **기능적 자원**

Bright로 80% 성과를 만들 수 있지만,  
그 이상의 성과는 Dark의 기여가 필요

다크를 제거하거나 미화하지 않고,  
**상황이 요구하는 역할과 목표에 맞게  
필요한 심리적 상태를 호출, 전환, 중단할 수 있는 능력**

## Teddy Effect

---

*Dark traits become powerful when they are yoked to purpose.*

*The goal is not to become calm and pleasant,  
but to become effective without becoming destructive.*

- ① Machiavellian flexibility (인지적/전략적 유연성)
  - 상대의 감정이나 행동에 즉각 반응하지 않고 한 발 떨어져 판단
  - 정직 ↔ 기만, 부드러움 ↔ 단호함을 목표에 따라 전환
- ② Narcissistic flexibility (자기개념 유연성)
  - “나는 특별하다 / 해낼 수 있다”는 과대 자기상을 항상 믿는 것도, 완전히 버리는 것도 아님
  - 불확실성과 비난을 견디기 위한 심리적 연료로 사용
- ③ Psychopathic flexibility (정서적 유연성)
  - 공감을 꺼야 할 때 끌 수 있는 능력
  - 필요할 때, 팀을 위한 공격성

## Dark는 유용한 센서

---

- 나르시시즘: 추진 에너지 센서
- 마키아벨리즘: 전략적 기회 탐색 센서
- 사이코패시: 위기 결단 센서
- 신경증성: 위험 감지 센서
- 형평민감성: 공정성 감시 센서

## Upside of Dark Side

---

### 나르시시즘(Narcissism, Na)

- 잠재 리스크: 과도한 자기 과시, 동료 공헌 무시, 권위와의 갈등
- 긍정적 활용:
  - 카리스마와 자신감 → 리더십 포지션에서 대담한 비전 제시 가능
  - 성과 집착 → 목표 달성을 위한 강한 추진력
  - 자기홍보 능력 → 조직 외부에 성과를 알리고 브랜드를 강화하는 데 유용
- 활용 전략:

개인적 성취 욕구를 팀 성과와 연계시켜 "내가 빛나려면 팀이 빛나야 한다"는 구조를 설계 발표, 대외 협력, 미디어 대응 등 외부 노출이 많은 역할에서 강점

# 나르시시즘 + 심리적 유연성 = Admiration 경로 나르시시즘 - 심리적 유연성 = Rivalry 경로

Journal of Personality and Social Psychology  
 2013, Vol. 105, No. 6, 1013–1037

© 2013 American Psychological Association  
 0022-3514/13/\$12.00 DOI: 10.1037/a0034431

## Narcissistic Admiration and Rivalry: Disentangling the Bright and Dark Sides of Narcissism

Mitja D. Back and Albrecht C. P. Küfner  
 University of Münster

Michael Dufner  
 Humboldt University of Berlin and International Max Planck  
 Research School on the Life Course (LIFE)

Tanja M. Gerlach  
 Georg August University Göttingen and International Max  
 Planck Research School on the Life Course (LIFE)

John F. Rauthmann  
 Humboldt University of Berlin

Jaap J. A. Denissen  
 Tilburg University

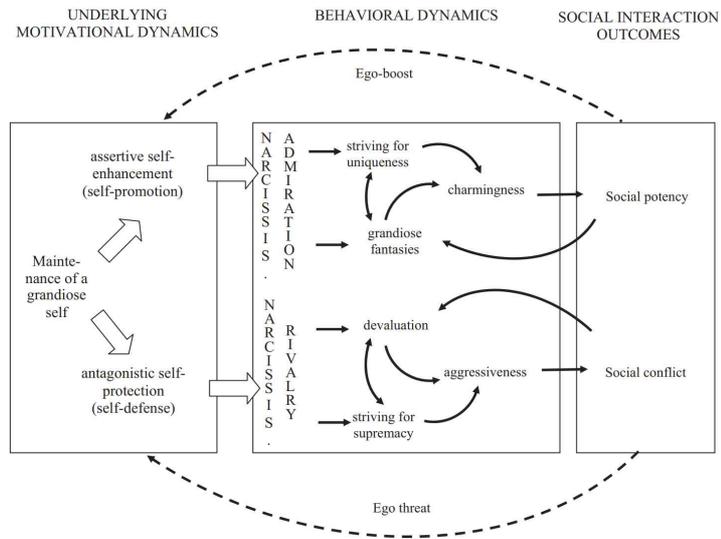


Figure 1. The narcissistic admiration and rivalry concept (NARC).

## Upside of Dark Side

### 마키아벨리즘(Machiavellianism, M)

- 잠재 리스크: 조작, 신뢰 상실, 단기적 이익 지향
- 긍정적 활용:
  - 정치적 감각 → 조직 내 권력 관계를 읽고 전략적으로 협상
  - 장기적 계산 → 복잡한 이해관계 속에서 균형점 찾기
  - 위기 관리 능력 → 어려운 상황에서 감정을 배제하고 현실적 선택 가능
- 활용 전략: 개인적 술수를 조직적 이익에 접목 → 갈등 조정자, 협상가 역할에 배치

## Upside of Dark Side

---

### 사이코패시(Psychopathy, P)

- 잠재 리스크: 공감 결여, 충동성, 냉정한 의사결정으로 인한 관계 훼손
- 긍정적 활용:
  - 위기 상황 침착함 → 불확실성과 혼돈 속에서 두려움에 휘둘리지 않음
  - 단호한 결단 → 다른 사람이 회피하는 '비인기 결정'도 감정에 휘둘리지 않고 실행
  - 리스크 테이킹 → 혁신적 도전에서 과감히 나설 수 있음
- 활용 전략: 리스크 테이킹과 혁신 추구, 갈등 상황에서 담대함, 냉정한 결단력, 위기 상황에서 침착함

## Upside of Dark Side

---

### 신경증성(Neuroticism, N)

- 잠재 리스크: 불안, 스트레스 취약, 자기 의심
- 긍정적 활용:
  - 리스크 감지 센서 → 작은 문제에도 예민하게 반응, 조기 경고 신호 역할
  - 준비성 → 최악의 상황까지 대비하는 철저한 시뮬레이션 가능
  - 감정 공감 → 팀 내 정서 변화를 민감하게 읽어 조율 가능
- 활용 전략: 리스크 매니지먼트, 품질 관리, 고객 클레임 대응 등 '예민함이 무기'가 되는 직무에 배치

# Upside of Dark Side

## 형평민감성(Equity Sensitivity, ES)

- 잠재 리스크: 보상 불만, 조직 내 갈등, “공정성 집착”으로 협업 저해
- 긍정적 활용:
  - 공정성 옹호자 → 불평등 구조나 불투명한 제도를 개선하는 내부 개혁가
  - 협상 시 균형자 → 누구 한쪽으로 치우치지 않는 ‘공정한 심판자’ 역할
  - 팀 규범 정립 → “공평하게 나누자”는 메시지를 통해 협력적 문화 강화
- 활용 전략: 제도 개선·조직 윤리위원회·평가제도 설계와 연결

# Multidimensional Psychological Flexibility Inventory (MPFI)

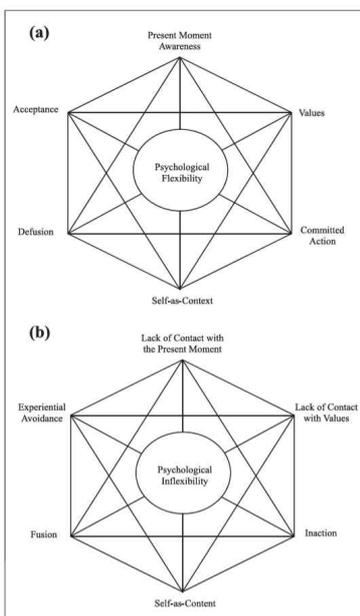


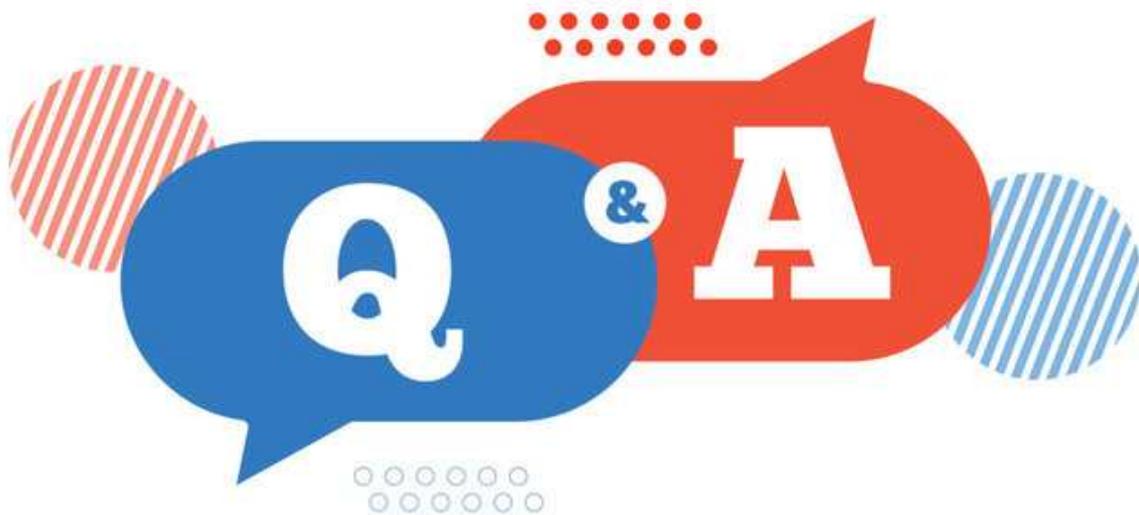
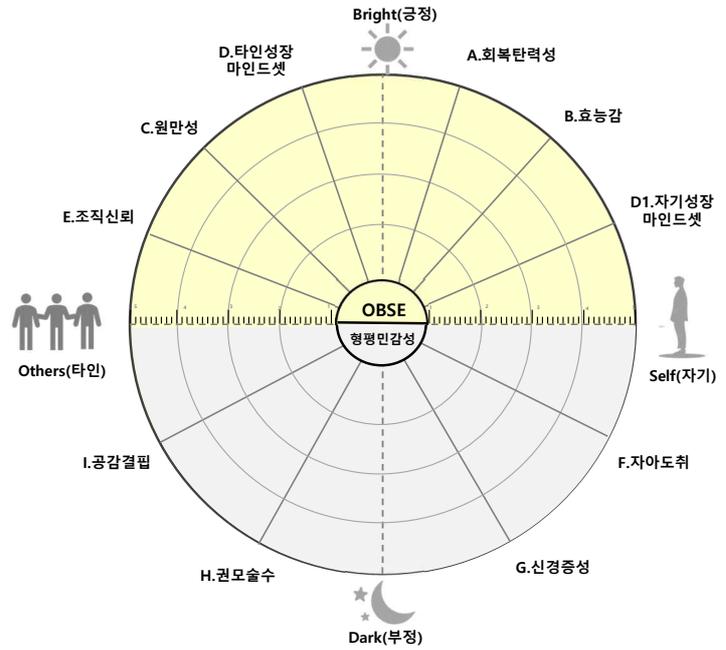
Figure 1. The psychological flexibility (Hexaflex) model.

Global dimension/subscale/item	b	SE	Global dimension/subscale/item	b	SE
Global Flexibility			Global Inflexibility		
Acceptance (loading on Flexibility)	.763	.016	Experiential Avoidance (loading on Inflexibility)	.540	.025
I tried to make peace with my negative thoughts and feelings rather than resisting them.	.816	.012	I tried to distract myself when I felt unpleasant emotions.	.808	.013
I experienced myself as separate from my changing thoughts and feelings.	.791	.013	When I had a bad memory, I tried to distract myself to make it go away.	.825	.012
I opened myself to all of my feelings, the good and the bad.	.826	.012	When something upsetting came up, I tried very hard to stop thinking about it.	.815	.012
I made room to fully experience negative thoughts and emotions, breathing them in rather than pushing them away.	.784	.014	If there was something I didn't want to think about, I would try many things to get it out of my mind.	.813	.013
When I had an upsetting thought or emotion, I tried to give it space rather than ignoring it.	.796	.013	When unpleasant memories came to me, I tried to put them out of my mind.	.793	.013
Present Moment Awareness (loading on Flexibility)	.742	.017	Lack of Contact with Present Moment (loading on Inflexibility)	.792	.016
I was attentive and aware of my emotions.	.817	.012	I did most things mindlessly without paying much attention.	.870	.009
I was in tune with my thoughts and feelings from moment to moment.	.861	.010	I did most things on "automatic" with little awareness of what I was doing.	.869	.009
I was in touch with the ebb and flow of my thoughts and feelings.	.833	.011	Most of the time, I was just going through the motions without paying much attention.	.888	.008
I paid close attention to what I was thinking and feeling.	.801	.013	I floated through most days without paying much attention.	.889	.008
I strived to remain mindful and aware of my own thoughts and emotions.	.795	.013	I went through most days on autopilot without paying much attention to what I was thinking or feeling.	.877	.008
Self as Context (loading on Flexibility)	.948	.008	Self as Content (loading on Inflexibility)	.768	.016
Even when I felt hurt or upset, I tried to maintain a broader perspective.	.830	.011	I thought some of my emotions were bad or inappropriate and I shouldn't feel them.	.860	.009
I carried myself through tough moments by seeing my life from a larger viewpoint.	.798	.013	I criticized myself for having irrational or inappropriate emotions.	.871	.009
When I was scared or afraid, I still tried to see the larger picture.	.749	.015	I believed some of my thoughts are abnormal or bad and I shouldn't think that way.	.852	.010
When something painful happened, I tried to take a balanced view of the situation.	.745	.015	I told myself that I shouldn't be feeling the way I'm feeling.	.866	.009
I tried to keep perspective even when life knocked me down.	.768	.014	I told myself I shouldn't be thinking the way I was thinking.	.852	.010
Defusion (loading on Flexibility)	.825	.013	Fusion (loading on Inflexibility)	.888	.010
I was able to let negative feelings come and go without getting caught up in them.	.862	.010	Negative thoughts and feelings tended to stick with me for a long time.	.888	.007
When I was upset, I was able to let those negative feelings pass through me without clinging to them.	.840	.011	Distressing thoughts tended to spin around in my mind like a broken record.	.872	.008
When I was scared or afraid, I was able to gently experience those feelings, allowing them to pass.	.807	.012	It was very easy to get trapped into unwanted thoughts and feelings.	.907	.007
In tough situations, I was able to notice my thoughts and feelings without getting overwhelmed by them.	.812	.012	When I had negative thoughts or feelings, it was very hard to see past them.	.897	.007
I was able to step back and notice negative thoughts and feelings without reacting to them.	.800	.013	When something bad happened, it was hard for me to stop thinking about it.	.853	.009
Values (loading on Flexibility)	.837	.013	Lack of Contact with Values (loading on Inflexibility)	.792	.016
I was very in touch with what is important to me and my life.	.838	.011	When life got hectic, I often lost touch with the things I value.	.810	.013
I stuck to my deeper priorities in life.	.833	.011	My priorities and values often fell by the wayside in my day-to-day life.	.754	.016
I tried to connect with what is truly important to me on a daily basis.	.804	.013	The things that I value the most often fell off my priority list completely.	.743	.016
My deeper values consistently gave direction to my life.	.800	.013	When times got tough, it was easy to forget about what I truly value.	.763	.015
Even when it meant making tough choices, I still tried to prioritize the things that were important to me.	.788	.013	I didn't usually have time to focus on the things that are really important to me.	.704	.018
Committed Action (loading on Flexibility)	.877	.010	Inaction (loading on Inflexibility)	.923	.008
Even when times got tough, I was still able to take steps toward what I value in life.	.889	.008	Negative feelings easily stalled out my plans.	.863	.009
Even when I stumbled in my efforts, I didn't quit working toward what is important.	.835	.010	Negative feelings often trapped me in inaction.	.870	.009
Even when life got stressful and hectic, I still worked toward things that were important to me.	.870	.009	Getting upset left me stuck and inactive.	.836	.010
I didn't let setbacks slow me down in taking action toward what I really want in life.	.859	.009	Unpleasant thoughts and feelings easily overwhelmed my efforts to deepen my life.	.841	.010
I didn't let my own fears and doubts get in the way of taking action toward my goals.	.832	.011	Negative experiences derailed me from what's really important.	.858	.009
Correlation between Flexibility and Inflexibility	-.735	.017			

Note. All path coefficients were significant at  $p < .001$ . Model  $\chi^2(1607) = 4.617$ ; comparative fit index = .946; standardized root mean square residual = .060; root mean square error of approximation = .040 (.039-.041).

# CARAT

## (Core Attributes of Readiness and Attitude Test)



**참여와 경청 감사합니다.**

**질문은 메일로,  
조직심리학에 관한 글을 더 보고 싶다면 브런치로 오세요~**

**박진우**

**crethink@paran.com**

**www.brunch.co.kr/@crethink**

**www.youtube.com/@driopsychology**

미국 산업 현장에서의 AI 도입 사례

# Can AI Help You Die?\*

Bommae Kim, PhD

February 2026

\*Bloomberg <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-12-18/new-jersey-doctors-test-using-ai-for-hospice-care-decisions>

## 김봄메

[BommaeKim.com](http://BommaeKim.com)

Hackensack Meridian Health 수석 데이터사이언티스트  
버지니아 대학병원 선임 데이터사이언티스트  
미 연방준비은행 방법론 연구원  
버지니아대학 데이터사이언스 컨설턴트/강사  
LG 디스플레이 프로젝트 매니저



University of Virginia 계량심리 박사  
연세대학교 산업/조직심리 석사  
연세대학교 문헌정보학, 심리학 학사

# Outline

Background

Project

Process

Challenges

Q&A

# AI in Healthcare

Optimize hospital operations

Improve patient care

Higher ethical and regulatory standards

# AI in Action

Task-level, not role-level specific, narrowly defined tasks

Low-risk, high-volume tasks e.g., data entry, repetitive administrative

High-value decision support Humans must review, confirm, and approve outputs

## Serious Illness Care

# The Journey

## AI Project

Artificial Intelligence

Data Engineering

Software Engineering

User Interface Design

Testing

Monitoring

Product Management

Solution Design

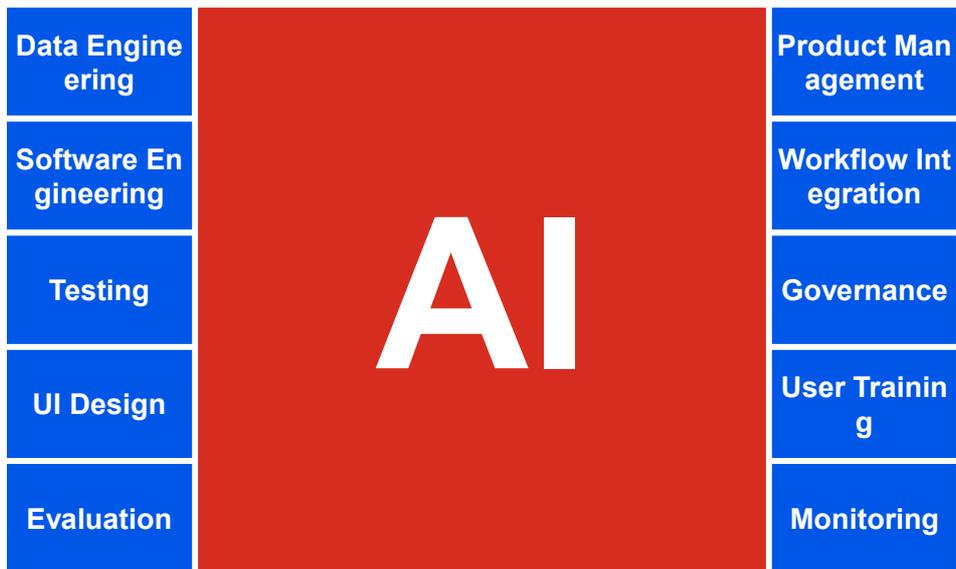
Workflow Integration

User Training

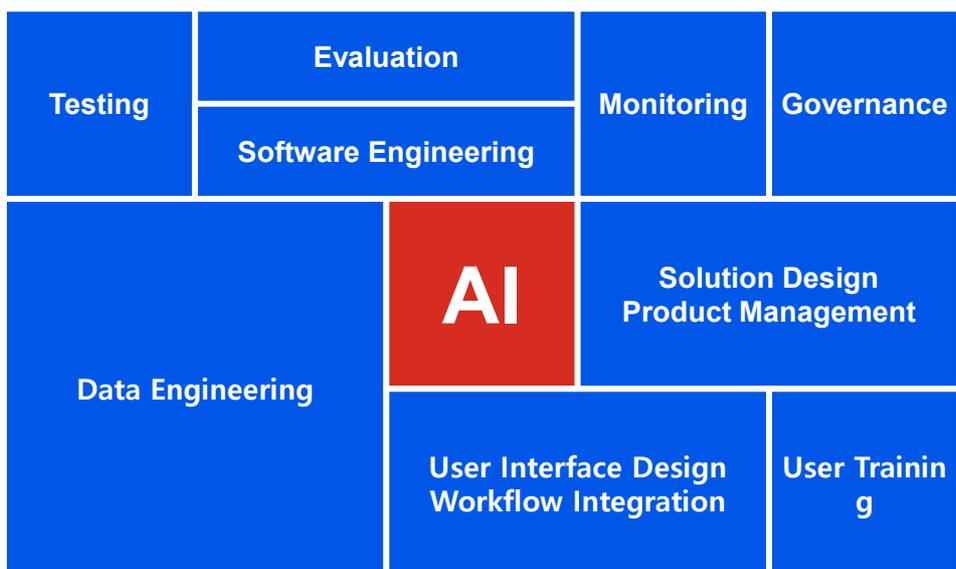
Evaluation

Governance

# Perception



# Reality



# Process



*Stakeholder Buy-In*



*Stakeholder Buy-In*



*Stakeholder Buy-In*



*Stakeholder Buy-In*



## Initiation

Problem Definition  
Feasibility

## Solution Design

User Workflow Design  
Data Discovery  
Proof of Concept

## Development

User Interface Design  
Data Engineering  
Modeling / Evaluation  
System Integration  
Testing

## Pilot

User Training  
Evaluation

## Scale

User Training  
Monitoring

*AI Governance*

# Challenges

## Technology

Data readiness data silo, "garbage in, garbage out"

Infrastructure legacy system

Build vs. Buy

## Organization

Talent gap

Data & AI literacy

AI governance

## 2월 예정 무료 AI 워크샵

[커리어 Q&A] 사회과학 전공자가 데이터사이언티스트가 되기까지  
[오픈 세션] 사회과학 연구를 위한 AI 활용 아이디어 교류,  
연구자 네트워킹

[BommaeKim.com](http://BommaeKim.com)



# Thank You

다른 학생이나 선후배, 동료분들께도 많이 공유해주세요!

## Session III : 학술 연구 발표

---

**발표4. 대규모 언어모델을 이용한 모의면접 언어 분석과  
나르시시즘 예측  
옥지수 (부산대학교)**

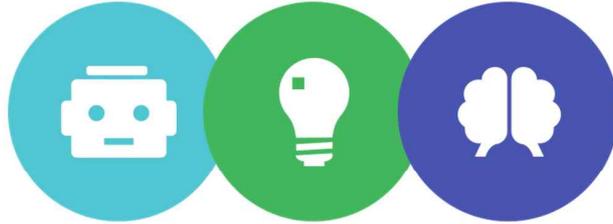
**발표5. 장애인 직무의 재발견 – 참여적 직무분석의 효과를 중심으로  
이현준 (광운대학교)**

**발표6. Helping coworkers to recovery  
윤만식 (전북대학교)**

**발표7. 시민행동 압력의 선행 요인과 결과 변인  
홍준영 (UCF)**

# 대규모 언어모델(LLM)을 이용한 모의면접 언어 분석과 나르시시즘 예측

2026 KSIOP 동계학술대회



부산대학교

옥지수, 김다은

## AI 채용의 대중화



**효율성**

리크루팅부터 퇴사까지의 employee life cycle 전체를 AI가 관리하여 효율성을 극대화

**정확성 및  
공정성**

활발한 연구가 진행되고 있음

# AI 기반 성격측정



**Application** AI 툴을 활용한 검사 실시

**Scoring** AI가 응답자 데이터를 분석하고 알고리즘을 개발하여 성격 점수 유추

# AI 기반 성격 유추 과정

- SNS 데이터는 주로 SNS에 작성한 글, 사진, 관심을 보인 포스팅이나 분야(좋아요, 팔로우 등)에 대한 정보로 이루어짐
- 자기보고식 성격 측정값이 대부분
- 성격이론에 대한 충분한 배경지식이 부족한 IT 분야의 연구자들에 의한 연구가 대부분
- 최근에는 산조심리 전문가들의 연구가 조금씩 늘어나고 있으며, SNS 정보가 아닌 채용 context에서의 언어 정보를 중심으로 한 연구들이 나오고 있음



## Digital Footprint

- > SNS 데이터 (Facebook, Instagram, LinkedIn 등)
- > 인풋 데이터로 성격 측정값을 예측하는 알고리즘 개발

## 성격 측정

- > 자기보고식(혹은 타인보고식) 검사를 통한 성격 측정값
- > 주로 Big Five

## 타당성 검증

- > 알고리즘을 통해 성격 측정값을 유추
- > 유추된 성격 측정값과 성격검사를 통한 측정값 간의 상관관계 검증

# 지금까지의 연구결과

(Big Five를 기준)

## 시그널은 발견되지만 실제 채용에 적용되기 위한 과학적·법적 기준에는 미흡

- SNS 데이터 자체가 노이즈(성격과 무관한 자료)가 많기 때문에 성격에 대한 어느 정도의 시그널이 detect 되는 것은 의미가 있음
- 하지만 성격을 정확하게 측정한다고 하기엔 무리가 있음

## 타당성

- ✓ 메타분석 결과  $r = .21 \sim .24$  (Tay et al., 2020)
- ✓ 어느정도 signal이 발견되었지만 고르게 낮음

## 신뢰성

- ✓ LinkedIn 데이터를 기반 연구 (Härtel et al., 2026).
- ✓ 개방성, 성실성, 외향성에서 .70 이상의 비교적 높은 신뢰도가 확인되었으나 친화성, 신경성에서는 .30-.40 수준의 낮은 신뢰도가 확인됨.

# AI 인터뷰로 성격을 측정할 수 있을까?

How well can AI chatbot infer personality?

Fan et al. (2023) - JAP

## ✓ 목적

AI 챗봇 인터뷰를 통해 도출된 성격 점수의 신뢰도와 타당도(Big Five 및 30개 하위 요인)를 포괄적으로 검증함

## ✓ 대상 및 방법

대학생  $N = 1,444$ 명 대상, Juji AI 플랫폼을 통한 2-30분 간의 비구조화 대화 수행

## ✓ 분석 모델

딥러닝 기반의 Universal Sentence Encoder와 elastic net 회귀분석 알고리즘 적용



# 주요 분석 결과

How well can AI chatbot infer personality?

Fan et al. (2023) - JAP

	성실성	친화성	외향성	개방성	신경성	주요 시사점
수렴 타당도 (잠재변수 기준)	$r = .56$	$r = .61$	$r = .60$	$r = .64$	$r = .55$	자기보고식 점수와 양호한 상관관계를 보임  전반적으로 수용 가능한 수준이나, 자기보고식 점수의 신뢰도 보다는 낮음
신뢰도(알파)*	$r_{xx} = .93$	$r_{xx} = .91$	$r_{xx} = .90$	$r_{xx} = .76$	$r_{xx} = .88$	
신뢰도(split-half)**	$r_{xx} = .68$	$r_{xx} = .68$	$r_{xx} = .64$	$r_{xx} = .63$	$r_{xx} = .57$	
신뢰도(test-retest)***	$r_{xx} = .59$	$r_{xx} = .63$	$r_{xx} = .66$	$r_{xx} = .67$	$r_{xx} = .58$	

\* 각 성격 요인을 구성하는 6개의 하위 요인 점수를 개별적인 문항으로 취급하고, 각 '문항'별 기계 점수들을 입력 값으로 사용하여 내적 일치도를 산출함

\*\* 머신러닝 기반 평가에는 설문 문항이 없기 때문에 텍스트 데이터 자체를 나누는 방식을 채택함.

각 응답자가 작성한 대화 스크립트를 문장 단위로 무작위로 섞은 후 두 개의 절반으로 나누는 후, 성격 예측 알고리즘을 각각의 절반 텍스트 묶음에 적용하여, 한 명의 참가자에 대해 두 세트의 기계 추론 성격 점수를 생성, 두 세트 점수 간 상관관계 계산 후 Spearman-Brown 교정.

\*\*\* 별도의 표본(N=61)를 모집하여 동일한 AI 챗봇 인터뷰를 평균 22일의 시간 간격을 두고 진행함. 두 시점의 대화 스크립트로부터 각각 기계 추론 점수를 생성한 후, 두 점수 간의 상관관계를 계산함.

# 신뢰도 값들의 의미와 시사점

- 성격 요인 내 하위 요인 간 높은 내적 일치도를 통해 성격 구조성의 응집성을 입증했고, split-half를 통해 알고리즘 판단의 견고성을 확인했음. 마지막으로 test-retest를 통해 응답자의 성격을 안정적으로 추론하고 있음을 과학적으로 증명함.
- .60 수준의 신뢰도는 머신러닝 기반 평가에서 수용 가능한 안정성을 확보한 것으로 볼 수 있으나, 채용과 같은 중요한 의사결정 상황에 적용하기 위해서는 구조화된 질문을 통해 보완이 필요함.

## 내적 일치도

- > AI가 도출한 하위요인 값들이 이론적 구조에 따라 조화롭게 묶이는가?
- > 시의 판단 로직이 각 성격요인의 이론과 일치하는지를 보여주는 지표가 됨

## Split-half

- > AI가 데이터의 일부만 보고도 얼마나 안정적인 결론을 내리는가?
- > 시의 판단이 일정하다면, 특정 문장이나 단어에 의존하지 않고 전체적인 언어 패턴을 잘 포착하고 있다는 모델의 견고성(robustness)을 입증하는 지표가 됨

## Test-retest

- > 시간이 흐른 뒤 다시 대화해도 같은 성격으로 판단하는가?
- > 응답자의 언어 패턴을 분석하여 내린 성격 판단이 일시적인 기분이나 상황의 변화에 휘둘리지 않고, 성격을 안정적으로 포착하는지를 검증하는 지표가 됨



## 성격측정을 위해서는 성격측정도구가 필요하다

성격과 무관한 데이터 + 직무환경 밖에 대한 데이터에 의한 노이즈

지원자 반응에 미치는 영향?

# AI 인터뷰로 성격을 측정할 수 있을까?

Inferring narcissism from language in simulated job interviews

### ✓ 목적

AI 챗봇 인터뷰를 통해 도출된 성격 점수의 신뢰도와 타당도(나르시시즘)를 검증함

### ✓ 대상 및 방법

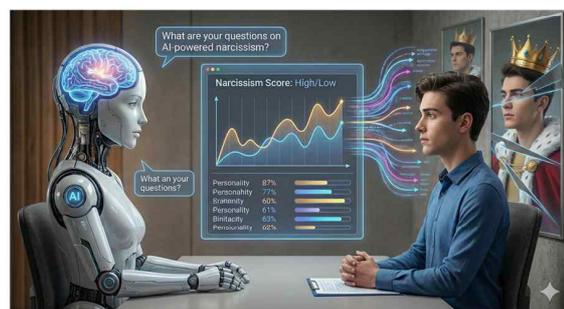
성인 N = 89명 대상, GPT-5.1 기반 챗봇을 통한 구조화 모의면접 수행

- 면접 질문은 Narcissism Interview Scale for Employment (NISE; Eschleman et al., 2025) 문항들로 구성

모의면접 데이터 검증을 위한 자기보고식 지표 수집(나르시시즘, HEXACO, 대인 일탈, 언어적 공격성)

LLM 기반 평정 타당도 검증을 위해 면접 응답 텍스트에 대해 인간 평정자에 의한 나르시시즘 평정 실시

- 박사과정생 2명을 평정자로 선정하고, NISE 개발 연구에서 사용된 평정 지침과 평정자 훈련을 위해 제작된 20분 분량의 훈련 영상을 활용하여 사전 훈련을 실시함



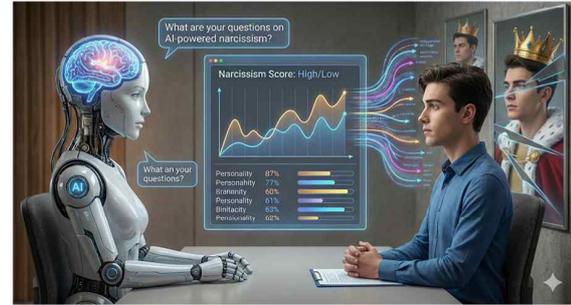
# AI 인터뷰로 성격을 측정할 수 있을까?

Inferring narcissism from language in simulated job interviews

## ✓ 분석 모델

대규모 언어모델(GPT-5.1, Gemini)의 few-shot learning을 활용한 NISE 응답 기반 나르시시즘 정량 평정 시험

- NISE 개발 연구에서 사용된 평정 지침을 프롬프트로 입력
- 문항별 평정치의 평균값을 응답자별 나르시시즘 점수로 활용
- 이 과정을 총 3번 반복



# AI 인터뷰로 성격을 측정할 수 있을까?

Inferring narcissism from language in simulated job interviews

Ready to start your interview

AI Welcome! I'm your AI interviewer. Please read the instructions in the left panel carefully, and click "Start Interview" to begin your interview session.

Type your response here...

**Interview Chatbot**

Start Interview

**Interview Instructions**

Welcome to the AI Interview Study

This is a simulated job interview designed to test the validity of AI-conducted interviews. Your participation will help us understand how well AI can assess candidates in an interview setting.

**What to Expect**

- The interview begins with a brief warm-up question to help you get comfortable
- You will be asked **3 questions** about your leadership experience and decision-making approach
- Answer each question thoughtfully and provide specific examples when possible
- **Note:** The interviewer follows a highly structured format and cannot paraphrase questions, provide explanations, or probe

# AI 인터뷰로 성격을 측정할 수 있을까?

Inferring narcissism from language in simulated job interviews

## Appendix A

### Score Guide – Item 3

**Interview Question:** Imagine you are a leader of a group and someone on your team openly expressed their concern with one of your decisions to you and others. It turns out that your decision was the correct call. How would you handle this situation?

Score:			
1	2	3	4
Very Low Narcissism	Slightly Lower Narcissism	Slightly Higher Narcissism	Very High Narcissism
<b>Very Low Narcissistic Grandiosity Contextual Cues</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Focuses on growth and development opportunity</li> <li>Expresses encouragement of honest, open communication from subordinates to leaders</li> <li>Describes importance of empathy and respect for others</li> <li>Describes importance of privacy/confidentiality</li> </ul> <b>Example Responses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>"It's important to hear these types of concerns because I am not always right, and this could be a learning opportunity for me."</li> <li>"I wouldn't brag or rub it in their face. I would try to make sure they are feeling okay about the disagreement and let them know their opinion always matters."</li> <li>"Even if my decision is right it is still important to hear the voices of my colleagues."</li> </ul>		<b>Very High Narcissistic Grandiosity Contextual Cues</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Expresses that they are always right</li> <li>Views situation as way to validate their leadership</li> <li>Describes how they made the right call</li> <li>Expresses frustration/anger over being questioned</li> </ul> <b>Example Responses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>"I wouldn't say or do anything -- just let the fact that I was right demonstrate that I am in charge for a reason."</li> <li>"I would prove to everyone that I was correct."</li> <li>"I would remind them I am the group leader for a reason and that I make my decisions in a highly careful and calculated way."</li> <li>"This would be a frustrating situation because they need to respect my authority."</li> </ul>	

```
nise_lm_scoring.R
145
146
147 NISE QUESTION 3:
148 Imagine you are a leader of a group and someone on your team openly expressed
149 their concern with one of your decisions to you and others. It turns out that
150 your decision was the correct call. How would you handle this situation?
151
152 VERY LOW NARCISSISM – Contextual Cues:
153 • Focuses on growth and development opportunity
154 • Encourages honest, open communication from subordinates to leaders
155 • Emphasizes empathy and respect for others
156 • Acknowledges importance of privacy/confidentiality
157 • Responds with humility and openness
158
159 Example Responses (very low):
160 • It's important to hear these types of concerns because I am not always
161 right, and this could be a learning opportunity for me.
162 • I wouldn't brag or rub it in their face. I would try to make sure they are
163 feeling okay about the disagreement and let them know their opinion always matters.
164 • Even if my decision is right it is still important to hear the voices of my colleagues.
165
166 VERY HIGH NARCISSISM – Contextual Cues:
167 • Expresses that they are always right
168 • Views the situation as a way to validate their leadership
169 • Emphasizes having made the correct call
170 • Expresses frustration or anger over being questioned
171 • Frames disagreement as disrespect or insubordination
172
173 Example Responses (very high):
174 • I wouldn't say or do anything -- just let the fact that I was right
175 demonstrate that I am in charge for a reason.
176 • I would prove to everyone that I was correct.
177 • I would remind them I am the group leader for a reason and that I make
178 my decisions in a highly careful and calculated way.
179 • This would be a frustrating situation because they need to respect my authority.
180
181
182 (Untitled) R Script
```

## 주요 분석 결과

### AI는 잘못이 없다?

- LLM 나르시시즘 평정치는 FFNI로 측정된 나르시시즘, 그리고 정직성과 상관관계가 매우 약했음
- 준거타당도에 대한 검증 또한 지지되지 않음
- 하지만 신뢰도가 매우 높았음
- 인간 평정치와의 상관관계가 매우 높았으며, 인간 평정치의 신뢰도 또한 준수한 편
- LLM이 구조화된 면접을 통해 나르시시즘을 유추하는 것은 가능하지만, 응답자들이 모의면접에서 AI를 사용하였다면 LLM이 나르시시즘을 측정할 수 없다는 결론을 잘못된 것일 수 있음

### 수렴타당도

- ✓ 나르시시즘(FFNI):  $r = .08, p = .08$
- ✓ 나르시시즘(human):  $r = .73, p < .001$
- ✓ 정직성:  $r = -.01, p = .91$

### 준거타당도

- ✓ 대인 일탈:  $r = -.05, p = .63$
- ✓ 언어폭력성:  $r = .03, p = .81$

### 신뢰도

- ✓ ICC(3, k) = .99 (interrater)
- ✓  $r_{xx} = .99$  (alpha)
- ✓  $r_{xx} = .85$  (interalgorithm)

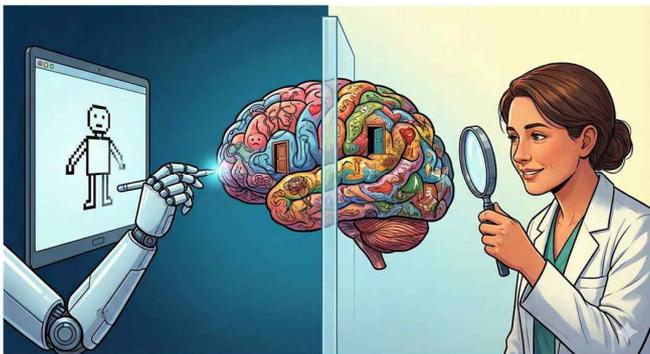
### 신뢰도 (human)

- ✓  $r_{xx} = .66$  (interrater)

# 이 연구가 publish 될 수 없는 세 가지 이유

01	02	03
<p><b>작은 표본 수</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 연구비 부족으로 계획보다 표본 수가 줄어들음(N = 89)</li> <li>&gt; 표본 구성의 이질성(연령대, 고용 상태, 취업 및 이직 희망 여부 등)이 높음에 따른 데이터 노이즈</li> </ul>	<p><b>타당성 근거 부족</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 이론적 요인 간 수렴 증거 및 준거 기준 관련 타당도가 검증되지 않음</li> <li>&gt; 채용에서 활용되기 위해 필요한 과학적 기준 미충족</li> </ul>	<p><b>응답자들의 AI 사용 방지 실패</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 다수의 응답자들이 챗봇과의 대화에서 AI를 사용한 정황 발견</li> <li>&gt; AI 기반 평가시스템 application에서의 시사점</li> </ul>

## 이론적 시사점



### AI 나르시시즘 측정의 과학적 원칙 충족 가능성을 제시

- > AI 인간 평가자와 비슷한 나르시시즘 평정을 함
- > AI 평정치의 신뢰도가 높았으며, 인간 평가자의 평정치는 인간 평가자 간 신뢰도와 대등하거나 그 이상의 성능을 보임
- > 높은 interalgorithm reliability

# 실용적 시사점



**생성형 AI(LLM)의 위험**

> LLM의 보편화로 인해, 원격시험에서 지원자가 시를 활용해 부정행위를 할 가능성이 매우 높아졌음

Campion, M. A. (2025) *Human Resource Management*

# 실용적 시사점

## 국내 대학 AI 부정시험 주요 논란

서울대	<b>10월</b>	- '통계학실험' 중간고사서 일부 학생이 시이용해 문제 부정행위 포착 - 분반 30명 전원 재시험 조치 - 강의실 내 컴퓨터 사용
	<b>12월 10일</b>	- 자연과학대학 '지구환경변화' 온라인 기말시험서 수강생 36명 중 절반 가량이 부정행위 한 정황 포착 - 시험창 외에 다른 창 띄운 기록 남아 - 중간-기말 시험 전면 무효처리, 과제로 대체
연세대	<b>10월 15일</b>	- '자연어 처리(NLP)와 챗GPT' 비대면 중간고사서 집단 부정행위 정황 발견 - 시험중 화면에 여러 프로그램 겹쳐 띄우거나 감시 카메라 사각지대 만드는 등 수법도 동원 - 50여명 부정 의심, 부정행위자 전원 0점 처리
	<b>10월 25일</b>	- '고령사회에 대한 다학제적 이해' 비대면 중간고사 중 일부 학생이 오픈채팅방 등에 문제 화면, 정답 공유한 정황 적발 - 시험 무효 처리
고려대	<b>11월 20일</b>	- 공과대학 전공수업 온라인 퀴즈시험서 부정행위 적발 - 다수 학생이 답안 제출 뒤 결과 확인하고 재시험 - 일부 학생은 시 프로그램 사용해 응시 - 해당 시험 무효 처리하고 수기로 재시험 진행

The JoongAng



# 마무리하며

## AI의 꾸준한 발전



## The Ground Truth?



## 성격·채용 연구의 미래는?



# 감사합니다

## Selection & Assessment Lab @ PNU

 <https://sites.google.com/view/sna-lab/home/>

 [jisoo.ock@pusan.ac.kr](mailto:jisoo.ock@pusan.ac.kr)



# **Private Pleasures, Shared Gains: The Indirect Benefits of Pornography Use for Supervisors' Positive Emotions**

**Mansik Yun, Ph.D**

## **Introduction**

### **1. Porn prevalence**

- OnlyFans (more than 300 M subscriber)
- Pornhub.com (more than 4.5 B visits)
- Little attention from organizational psychologists

# Introduction

## 2. Effects of porn

- Risks and moral concerns
- Mood regulation and psychological relief
- Romantic relationship quality and sexual satisfaction
- Outcomes beyond non-work...

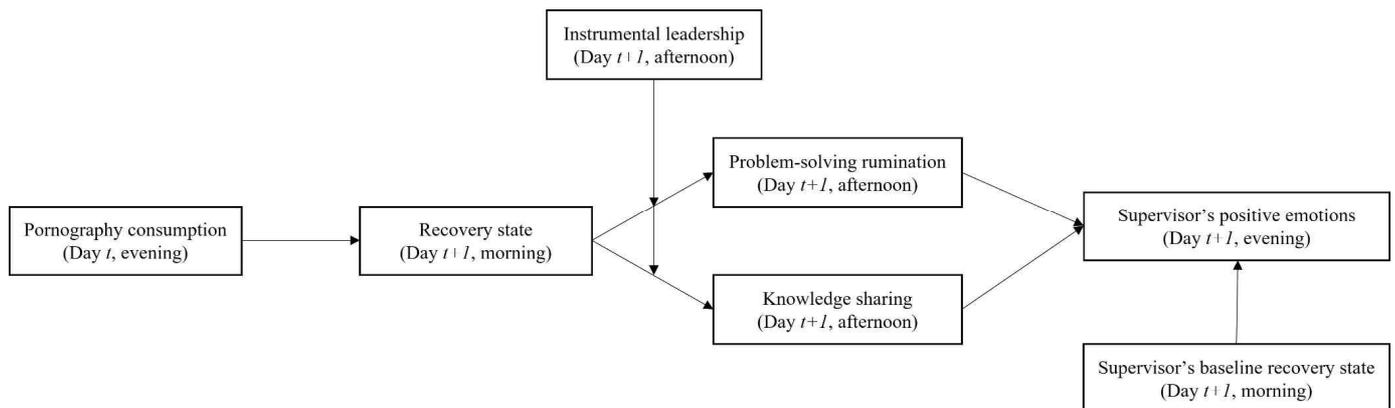
# Introduction

## 3. Overview of current research

- Porn consumption (as a restorative experience) leads to recovery
- Recovered state activates self-regulatory processes (rumination)  
: problem-solving rumination and knowledge sharing
- Instrumental leadership amplifies recovery-rumination paths
- Two ruminations enhances leader's positive emotions

# Introduction

## 3. Overview of current research



# Hypotheses development

## 1. Pornography consumption and recovery state

- Consuming porn elicit affective responses (sexual arousal, emotional release and additionally oxytocin)
- Consuming porn occurs in a self-paced (offers autonomy, enabling psychological detachment)
- These emotional and cognitive paths lead to recovery

# Hypotheses development

## 2.1 Recovery state and ruminations (problem-solving)

- When recovered, more psychological resources
- Cognitive resources: goal-directed reasoning
- Emotional resources: flexibility in reasoning
- Recovery state leads to problem-solving rumination

# Hypotheses development

## 2.2 Recovery state and ruminations (knowledge sharing)

- When recovered, more psychological resources
- Cognitive resources: expressing and processing ideas
- Emotional resources: engagement in prosocial behavior
- Recovery state leads to knowledge sharing

# Hypotheses development

## 3. Ruminations and supervisor's positive emotions

- Problem-solving ruminations: showing competence and behavior
- Knowledge sharing: observable collaboration

# Hypotheses development

## 4. Moderating role of instrumental leadership (IL)

- IL provides direction, feedback, and strategies
- IL activates followers' cognitive processes
- As a contextual factor, it amplifies recovery state – rumination

# Results

## 1. Regression table

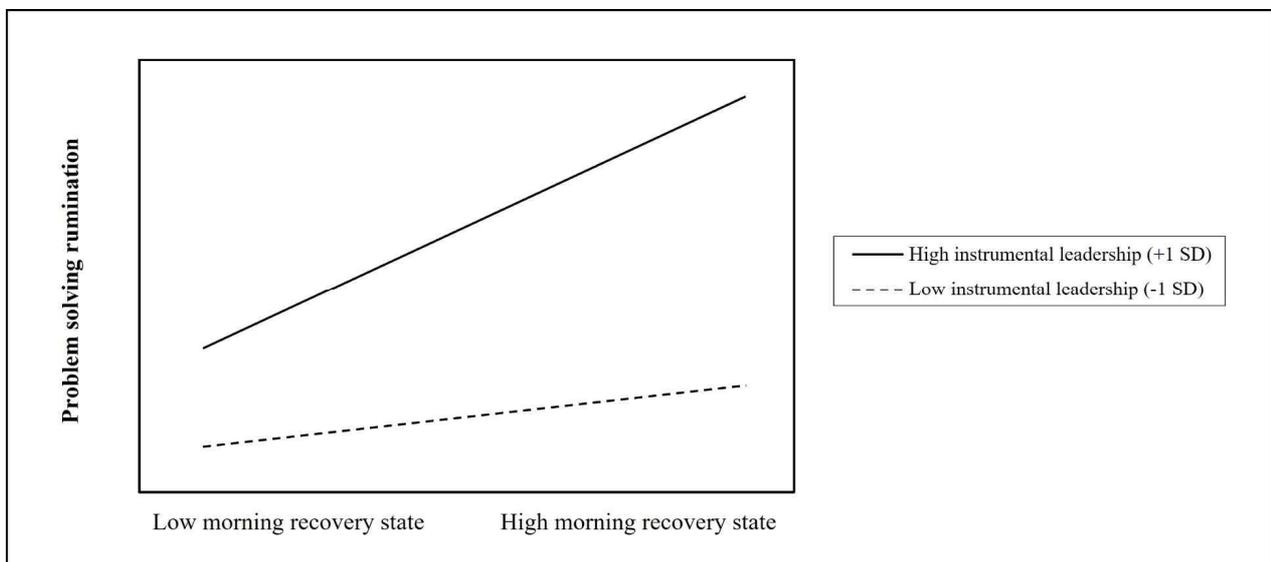
Variable	Recovery state		Problem-solving rumination		Knowledge sharing		Supervisor's positive emotions	
	Estimate	Posterior <i>SD</i>	Estimate	Posterior <i>SD</i>	Estimate	Posterior <i>SD</i>	Estimate	Posterior <i>SD</i>
Within-level								
Intercept	.00	.01	.00	.01	.00	.01	.00	.01
Pornography consumption	.13**	.02	-.01	.02	.08**	.03	-.02	.03
Recovery state			.10**	.04	.14**	.04	-.15*	.06
Problem-solving rumination							.11*	.06
Knowledge sharing							.19**	.05
Supervisor's baseline recovery state							.16*	.07
Residual Variances	.03**	.00	.05**	.00	.04**	.00	.09**	.01

Indirect effect (via recovery state and problem-solving rumination): estimate = .002, posterior *SD* = .001, *p* = .004, 95% CI = [.000, .005]  
 Indirect effect (via recovery state and knowledge sharing): estimate = .002, posterior *SD* = .001, *p* = .034, 95% CI = [.000, .005]

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

# Results

## 2. Moderating role



# 자발성에 대한 부담: 시민행동 압력 의 선행요인과 행동적 결과

홍준영

산업 및 조직심리학 Ph.D.  
University of Central Florida



# 목차



1. 연구 배경: 시민행동 압력이란?
2. 연구 모형: 이론적 설명
3. 연구 방법과 결과
4. 논의와 시사점
5. 향후 연구 방향

## 연구 배경

### 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior; OCB)의 특성

- 자발적인 행동
- 공식적으로는 직무/보상과 무관
- 팀과 조직 기능에 긍정적 효과 (예: 팀 분위기, 효율성, 전반적 성과)(Organ, 1988; Podsakoff et al., 2009)

“하지만 조직시민행동이 항상 자발적이라고 볼 수 있을까?”

# 연구 배경

## 자발성의 이면

- **시민행동 압력이 형성되는 맥락**
  - 타인이나 조직으로부터 OCB 기대 형성
  - 개인적인 성향으로부터 형성
  - 지각된 OCB 기대로부터 개인이 인식하는 압박 = 시민행동 압력(Citizenship Pressure)
- **학술적 정의**
  - "시민행동으로 간주되는 자발적 행동을 해야 한다는 압박에 대한 개인의 인식"  
(Bolino et al., 2010, p. 837)

# 연구 배경

## OCB 기대와 시민행동 압력

	(지각된) OCB 기대 (OCB Demands)	→	시민행동 압력 (Citizenship Pressure)
정의	OCB를 해야 한다는 주변의 기대		OCB를 해야 한다고 느끼는 압력
근원	주변 환경에서 제공		개인의 내면적인 태도

# 연구 배경

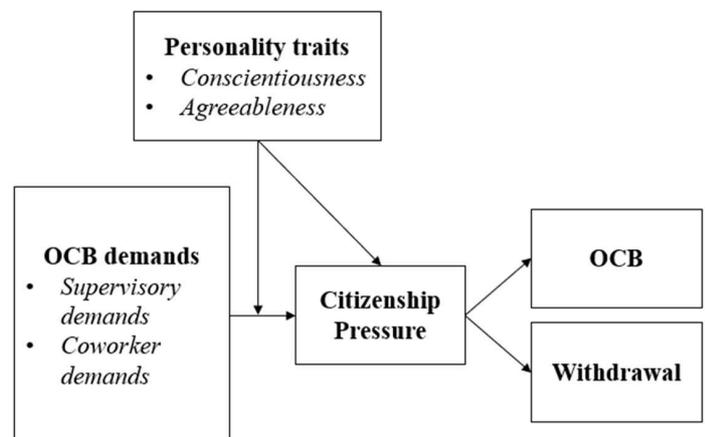
## 조직심리학적 시사점

- 과도한 OCB 기대와 시민행동 압력이 초래하는 핵심 문제
  - 역할 과부하, 스트레스, 일-가정 갈등 증가 (Bolino et al., 2010)
  - 이직의도 증가 (Youn et al., 2017)
  - 노력과 보상 간 불균형으로 인한 공정성 인식 저하
- 이러한 압박은 직원의 심리적 안녕과 조직 잔류, 성과 시스템의 지속가능성에 직접적인 영향

# 연구 모형

## 연구 목적

- 시민행동 압력의 생성 과정과 이로부터 비롯되는 행동 양상 규명
- 심리학 이론들을 바탕으로 통합적 설명 제안
  - 역할 이론 (Kahn et al., 1964)
  - 자원 보존 이론 (Hobfoll, 1989)



# 연구 모형

## 이론적 프레임워크 (선행요인)

### 1. 상황 요인(역할 이론)

- 역할 발신자(role sender: 상사, 동료, 부하)의 기대로부터 조직 내 개인은 자신의 역할 형성



### 2. 성격 요인

- 개인 성향과 자기 역할 기대 간의 연관 가능성
  - **성실성:** 의무 준수, 책임감, 높은 개인적 기준을 중시하는 성향
  - **친화성:** 갈등 회피와 원만한 대인관계 유지를 지향하는 성향

### 3. 상황요인 × 성격 요인의 상호작용(강화) 효과

# 연구 모형

## 이론적 프레임워크 (행동결과)

### 1. 순응 반응(역할 이론)

- 지각된 역할 기대에 대한 순응 반응 → **OCB**

### 2. 저항 반응(자원 보존 이론)

- 개인은 자원을 보존하고자 하고, 자원 손실은 부정적 개인 반응 초래
- 시민행동 압력으로 인한 통제감 저하(자원 손실) → 추가적 자원 손실 방지/자원 회복을 위한 반응: **철회행동**

# 연구 배경

## 이론적 프레임워크 (통합 매개 모형)

- 선행 연구:
  - OCB 기대가 OCB/반생산적 업무행동(Counterproductive Work Behavior; CWB)에 미치는 영향 검증 (Bauer et al., 2018)
  - 통합 매개 모형은 “왜” OCB 기대가 그런 행동들로 이어지는지 이론적 설명 제공
- 역할 이론과 개인 성격 요인, 자원 보존 이론을 통합하여, 시민행동 압력의 생성과 영향 과정 설명

# 연구 방법과 결과

## STUDY 1 (횡단 연구)

- 시민행동 압력의 생성과 그에 따른 행동 반응이 개인 간에 어떻게 체계적으로 나타나는지를 탐색하기 위한 기초적 검증 단계
- 연구 참여자 특성
  - 온라인 클라우드소싱 플랫폼 *Prolific*을 통해 모집
  - $N = 198$  (만 18세 이상, 미국 거주, 전일제 근무자, 원격근무 제외)
  - 나이( $M = 40.74$ ,  $SD = 10.86$ ), 남성 (45.5%), 직종(관리: 25.3%, 교육: 19.7%, 서비스: 14.1%, 생산: 10.6%), 재직기간(1년 이상: 91.9%, 5년 이상: 58.1%), 직위(초급직: 23.2%, 중간관리직: 56.6%, 고위직: 20.2%), 결혼(54%), 자녀(64.1%)

# 연구 방법과 결과

## STUDY 1 (횡단 연구)

### • 측정도구

#### - 연구변수:

- 시민행동 압력(Bolino et al., 2010), 상사 OCB 기대(Bauer et al., 2018), 동료 OCB 기대, 성격 특성(Goldberg, 1999; Goldberg et al., 2006), OCB(Fox et al., 2012; Spector et al., 2010), 철회행동(Lehman & Simpson, 1992; Pingel et al., 2019)

#### - 통제변수:

- 조직적 제약(Organizational Constraints; Spector & Jex, 1998), 미흡한 동료 수행(Inadequate Coworker Performance; Bauer et al., 2018), OCB 규범(Harland et al., 1999; Shim & Faerman, 2017; Vining & Ebreo, 1992), 직무자율성(Spector & Fox, 2003), 신경증 성향(Goldberg, 1999; Goldberg et al., 2006), 결혼여부, 자녀 수

# 연구 방법과 결과

## STUDY 1 (횡단 연구)

### • 시민행동 압력의 선행요인

#### - 상황 요인:

- 상사로부터의 OCB 기대 ( $b = .48, p < .001$ )
- 동료로부터의 OCB 기대 ( $b = .39, p < .001$ )

#### - 성격 요인:

- 성실성 ( $b = .03, p = .791$ )
- 친화성 ( $b = .03, p = .807$ )

# 연구 방법과 결과

## STUDY 1 (횡단 연구)

### • 상호작용 효과

- 상사로부터의 OCB 기대 × 성실성
- 동료로부터의 OCB 기대 × 친화성

Table 5. Interaction Effects Between Antecedents of Citizenship Pressure

Variable	Model 1: Supervisory Demands × Conscientiousness		Model 2: Coworker Demands × Agreeableness	
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>
<b>Controls</b>				
Marital	.24 <sup>†</sup>	.13	.17	.13
Child	-.01	.05	-.00	.05
Organizational Constraints	.22 <sup>*</sup>	.09	.29 <sup>**</sup>	.09
ICP	.06	.07	.09 <sup>*</sup>	.07
Subjective OCB Norms	.04	.08	.07	.09
Personal OCB Norms	.14	.10	.10	.11
Neuroticism	.20 <sup>*</sup>	.08	.16 <sup>†</sup>	.08
Job Autonomy	.12	.08	.16 <sup>†</sup>	.08
Supervisory Demands	.52 <sup>***</sup>	.09		
Conscientiousness	.02	.10		
Supervisory Demands × Conscientiousness	.20 <sup>†</sup>	.10		
Coworker Demands			.39 <sup>***</sup>	.09
Agreeableness			-.02	.11
Coworker Demands × Agreeableness			.23 <sup>*</sup>	.10

Note. *b* = unstandardized coefficient estimate; ICP = Inadequate Coworker Performance; OCB = Organizational Citizenship Behavior.  
Interaction terms that did not yield statistically significant effects (e.g., Supervisory Demands × Agreeableness, Coworker Demands × Conscientiousness) were excluded from the table for clarity.  
<sup>†</sup>*p* < .10, <sup>\*</sup>*p* < .05, <sup>\*\*</sup>*p* < .01, <sup>\*\*\*</sup>*p* < .001.

# 연구 방법과 결과

## STUDY 1 (횡단 연구)

### • 상호작용 효과

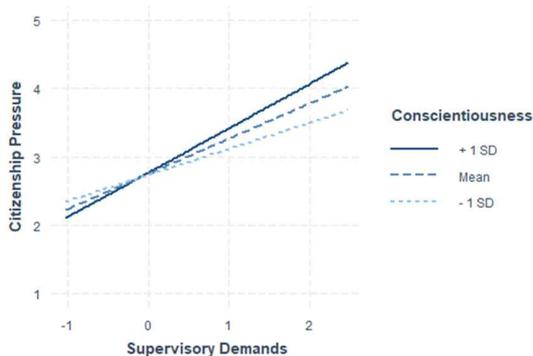


Figure 2. Interaction between Supervisory Demands and Conscientiousness in Predicting Citizenship Pressure

Note. Simple slopes of supervisory demands on citizenship pressure at different levels of conscientiousness were estimated. The mean centered values of supervisory demands and conscientiousness were used.

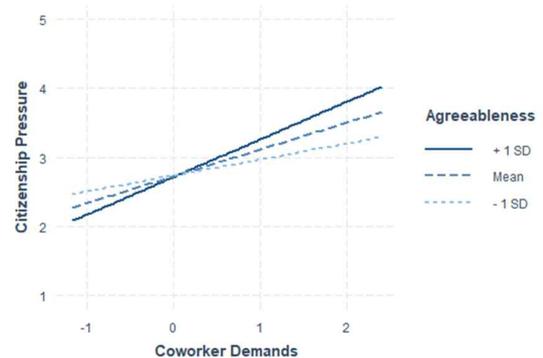


Figure 3. Interaction between Coworker Demands and Agreeableness in Predicting Citizenship Pressure

Note. Simple slopes of coworker demands on citizenship pressure at different levels of agreeableness were estimated. The mean centered values of coworker demands and agreeableness were used.

# 연구 방법과 결과

## STUDY 1 (횡단 연구)

- 행동결과
  - OCB ( $b = .29, p < .001$ )
  - 철회행동 ( $b = .19, p < .001$ )
- 매개효과
  - 4개의 매개 경로 중, 하나의 경로만 통계적으로 유의
  - 상사로부터의 OCB 기대 → 시민행동 압력 → OCB ( $b = .10, p < .05$ )

# 연구 방법과 결과

## STUDY 2 (일일 일지)

- 지각된 OCB 기대의 일별 변동에 따라 시민행동 압력과 행동 반응이 개인 내에서 어떻게 변화하는지를 규명하기 위한 설계
- 연구 참여자 특성
  - 온라인 클라우드소싱 플랫폼 *Prolific*을 통해 모집
  - $N = 200$  ( $n = 823$ )
  - 나이( $M = 41.02, SD = 11.90$ ), 남성 (44.5%), 직종(관리: 33.0%, 교육: 13.5%, 보건의료: 13.0%, 서비스: 8.5%, IT: 8.5%), 재직기간 (1년 이상: 95.0%, 5년 이상: 53.5%), 직위(조급직: 22.5%, 중간관리직: 54.5%, 고위직: 23.0%), 결혼(70.5%), 자녀(72.5%)

# 연구 방법과 결과

## STUDY 2 (일일 일지)

- 연구절차
  - 초기 설문: 개인 간 수준(between-person level) 변수 측정 (성격 특성, 일부 통제변수)
  - 일일 설문: 개인 내 수준(within-person level) 변수 측정 (주요 연구 변수)
    - 평일(월-금) 저녁 실시
- 측정도구
  - STUDY 1 측정도구의 설문 지침과 응답 옵션을 일일 일지 설계에 맞게 조정

# 연구 방법과 결과

## STUDY 2 (일일 일지)

- 시민행동 압력의 선행요인
  - 상황 요인:
    - 상사로부터의 OCB 기대 ( $b = .45, p < .001$ )
    - 동료로부터의 OCB 기대 ( $b = .31, p < .001$ )
  - 성격 요인:
    - 성실성 ( $b = -.25, p < .05$ )
    - 친화성 ( $b = .21, p = .104$ )

# 연구 방법과 결과

## STUDY 2 (일일 일지)

- 상호작용 효과
  - 상사로부터의 OCB 기대 × 친화성
  - 일반 수준(General)과 일상 수준(Daily)
    - 성실성: 전반적 역할 준수와 관련
    - 친화성: 상사와의 일상적 상호작용과 관련

Table 11. Cross-Level Interaction Effects Between Antecedents of Citizenship Pressure

Variable	<i>b</i>	<i>SE</i>
Controls		
Marital	.07	.17
Child	-.03	.06
Organizational Constraints	.07	.06
ICP	.11*	.05
Subjective OCB Norms	-.10	.11
Personal OCB Norms	.17	.13
Neuroticism	.36***	.08
Job Autonomy	-.01	.08
Supervisory Demands	.46***	.08
Agreeableness	.23†	.13
Supervisory Demands × Agreeableness	.22†	.13

*Note.* *b* = unstandardized coefficient estimate; ICP = Inadequate Coworker Performance; OCB = Organizational Citizenship Behavior.  
 Interaction terms that did not yield statistically significant effects were excluded from the table for clarity.  
 †  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .001$ .

# 연구 방법과 결과

## STUDY 2 (일일 일지)

- 행동결과
  - OCB ( $b = .14, p < .001$ )
  - 철회행동 ( $b = .09, p < .001$ )
- 매개효과
  - 상사로부터의 OCB 기대 → 시민행동 압력 → OCB ( $b = .04, p < .05$ )
  - 상사로부터의 OCB 기대 → 시민행동 압력 → 철회행동 ( $b = .02, p < .05$ )
  - 동료로부터의 OCB 기대 → 시민행동 압력 → OCB ( $b = .03, p < .05$ )

# 논의와 시사점

## 연구 결과 요약

- 지각된 OCB 기대는 시민행동 압력으로 이어짐
  - 이 과정에서 개인의 성격 특성(예: 친화성)에 따라 주변 단서에 대한 민감성 차이가 나타남
- 시민행동 압력 경험은 OCB와 철회행동 모두의 증가와 관련됨

# 논의와 시사점

## 실무적 함의점

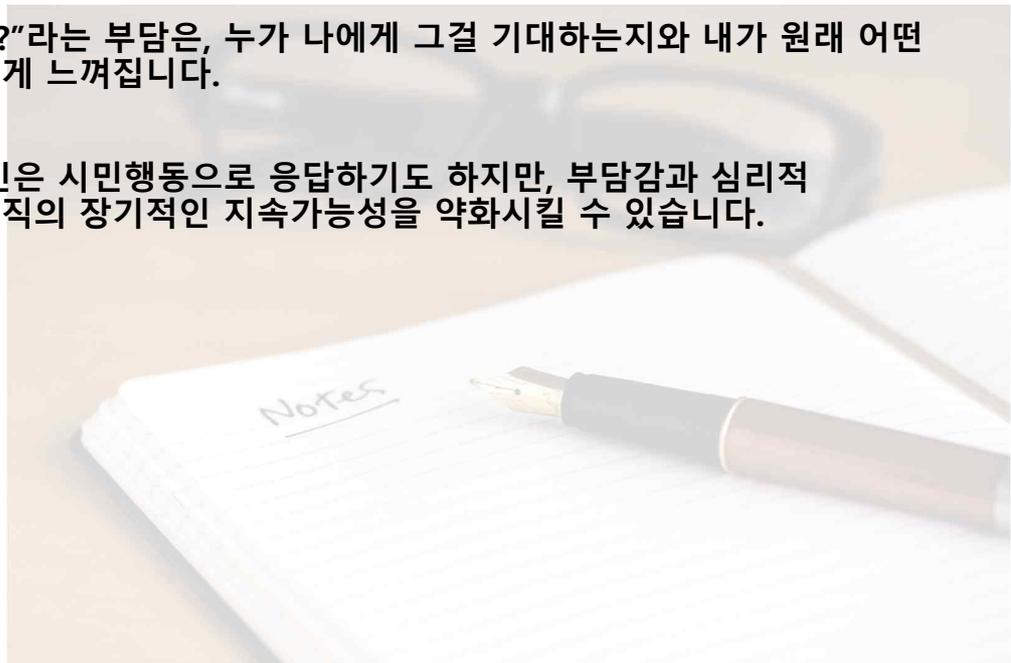
- 비공식적인 기대는 개인에게 의무로 해석되기 쉬움
  - 과업 경계를 명확히 하고 역할 외 행동의 자발성을 분명히 하는 것이 시민행동 압력 완화에 도움이 될 수 있음
- 시민행동 압력에 대한 민감성은 개인 간에 차이를 보임
  - 주변인의 기대를 점검하고 개인 특성에 맞춘 지원이 시민행동 압력 관리에 기여할 수 있음
- 시민행동 압력은 양면적 행동 결과를 동반함
  - 암묵적 압박보다는 인정, 업무량 조정, 참여적 의사결정을 통한 기대 관리가 보다 건설적인 결과로 이어질 수 있음

# 향후 연구 방향

- 시간적 선후관계 검증: 실험 연구, 혹은 시차 설계를 포함한 경험표집법(ESM) 연구
- 측정 방법 확장: 다중 원천 자료(상사·동료·객관 지표) 활용
- 설명 범위 확장: 조직·팀 수준 맥락 요인과 추가적인 개인 성향(공감능력, 친사회성 경향) 검토
- 일반화 검증: 실제 조직 맥락에서의 반복 연구, 비교문화 연구

# 핵심 시사점

- 직장에서 “내가 더 해야 하나?”라는 부담은, 누가 나에게 그걸 기대하는지와 내가 원래 어떤 성향의 사람인지에 따라 다르게 느껴집니다.
- 시민행동 압력을 느낄 때 개인은 시민행동으로 응답하기도 하지만, 부담감과 심리적 거리두기가 함께 증가하여 조직의 장기적인 지속가능성을 약화시킬 수 있습니다.



# 참고문헌

- Bauer, J. A., Wright, N. A., Askew, K., & Spector, P. E. (2018). The relationships between organizational citizenship behavior demands and extra-task behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 21(3), 163-186. <https://doi.org/10.1037/mgr0000074>
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do?. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 835-855. <https://doi.org/10.1002/job.635>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley & Sons.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Youn, H., Kim, J. H., & Song, H. (2017). The leading causes and consequences of citizenship pressure in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1541-1559.

# 부록

## 시민행동 압력 (Citizenship Pressure) 측정도구 (Bolino et al., 2010)

1. 나는 원래라면 선택하지 않았을 일임에도 불구하고, 기술적으로는 하지 않아도 되는 업무까지 맡아 '한 발 더 나아가야 한다'는 압박을 느낀다.  
(I feel pressured to go the extra mile by taking on tasks that, technically, I don't have to do—even when I wouldn't choose to otherwise.)
2. 나는 '팀 플레이어'로서의 암묵적인 기대에 부응하기 위해, 공식적인 직무 범위를 넘어야 한다는 강한 내적 의무감을 느낀다.  
(I feel a strong internal obligation to exceed formal job duties in order to live up to implicit expectations of being a "team player.")
3. 나는 하고 싶지 않을 때에도 추가적인 책임을 맡거나 추가 업무에 자원해야 한다는 의무감을 느낀다.  
(I feel an obligation to take on additional responsibilities and volunteer for extra assignments, even when I don't want to.)
4. 나는 공식적인 직무만 수행하는 것만으로는 좋은 직원으로 보이기에 충분하지 않다는 압박감을 느낀다.  
(I feel a sense of pressure that just doing my formal job duties isn't enough to be seen as a good employee.)
5. 동료들이 종종 자신의 직무를 넘어 '그 이상'을 수행하기 때문에, 나 역시 그렇게 해야 한다는 내적 압박을 느낀다.  
(Because my co-workers often go "above and beyond" their job duties, I feel an internal pressure to do the same.)
6. 추가적인 업무나 책임이 '자발적'이라고 표현되더라도, 나는 그것을 맡아야 한다는 강한 의무감을 느낀다.  
(Even when extra duties and responsibilities are framed as "voluntary," I feel a strong obligation to take them on.)
7. 공식적으로는 최소한의 역할을 넘어설 필요가 없더라도, 개인적·사회적 기대를 충족해야 한다는 지속적인 압박을 느낀다.  
(Even though going beyond the bare minimum is not formally required, I feel ongoing pressure to meet personal and social expectations.)
8. 나는 요구되지 않는 상황에서도, 공식적으로 규정된 직무 범위를 넘어 일해야 한다는 강한 의무감을 느낀다.  
(I feel a strong sense of obligation to work beyond my formally prescribed duties, even when it is not required.)

# 감사합니다

Questions & Discussion

# 포스터 논문

---

**매력적인 채용공고를 위한 현실적 직무소개의 구성 전략:  
정보 제시 순서와 구직자의 심리적 반응을 중심으로**

**Strategies for Effective Realistic Job Previews: Focusing on  
Information Order and Applicant Psychological Responses**

박준호 (대구가톨릭대학교/석사과정, joan1663@naver.com)

이종대 (대구가톨릭대학교/학부생, ljd5102@naver.com)

이영솔 (대구가톨릭대학교/학부생, youngsol11@naver.com)

허창구 (대구가톨릭대학교/교수, ckhur@cu.ac.kr)

**초록** 본 연구는 채용 공고 내 현실적 직무 소개(Realistic Job Preview, RJP)의 효과적인 구성 방식을 규명하고자, 정보 제시 순서가 구직자의 인지적·태도적 반응 및 지원의도에 미치는 영향을 검증하였다. 신호 이론과 태도면역효과를 바탕으로, 직무의 고충을 선제적으로 공개하고 조직의 지원 체계로 보완하는 반박적 양면 메시지 구조의 효과를 확인하고자 하였다. 구직 의사가 있는 대학생 및 졸업생 45명을 대상으로 정보제시 순서(긍정→긍정 vs. 긍정→부정 vs. 부정→긍정)에 따른 차이를 검증하였다. 연구 결과, 정보 제시 순서에 따른 모든 종속변인(매력도, 지원의도, 신뢰성, 조직지원인식)에서 통계적으로 유의미한 차이는 발견되지 않았다. 그러나 기술통계에서 모든 변인에서 부정-긍정 순서 조건이 긍정-부정 순서 조건보다 높은 패턴이 일관되게 확인되었다. 특히 지원의도의 경우, 부정→긍정 순서 조건이 긍정만 제시 조건보다 높은 평균치를 기록하며, 단순한 긍정 정보의 나열보다 정직한 정보 공개와 보완책 제시의 조합이 구직자의 태도 형성에 긍정적인 방향성을 제공할 가능성을 시사하였다.

*Keywords:* 현실적 직무소개, 조직매력, 지원의도, 정보의 신뢰성, 조직지원인식

**연구 배경**

조직과 구직자의 첫 번째 접촉은 채용공고를 통해 이루어진다. 채용공고는 모집 단계에서 호의적인 조직 인식을 형성하고 고용주 브랜드를 구축하는 핵심 도구로(Breaugh & Starke, 2000), 잠재적 지원자를 유인하고 직무 정보를 제공하여 최종적으로 지원 의도로 이어지게 한다(Lievens & Highhouse, 2003). 그러나 실제 채용 현장에서는 공고에 제시된 요구 역량과 실제 직무 현장에서 필요한 역량 사이에 괴리가 발생하는 경우가 빈번하다(HR 이슈페이퍼, 2023). 이러한 정보 불일치는 신규 입사자의 기대 불일치와 초기 조직 적응을 저해하고 자발적 이직을 부추기는 주요 요인이 된다(Dugoni & Ilgen, 1981; Phillips, 1998). 이러한 점에서 조직은 채용단계에서 직무의 실상을 투명하게 공유하는 현실적 직무 소개(RJP)를 제공할 필요가 있으며, 이때 정보 전달을 넘어 구직자의 태도 변화를 이끌어내는 전략적 메시지 구성이 중요하다.

이와 관련하여 이현승(2024)의 연구에 따르면, 설득 메시지의 효과는 정보의 단순 나열이 아닌 제시 순서와 구조에 의해 결정된다. 정보의 긍정적 속성만 나열하기보다 수용 가능한 수준의 부정적 속성을 함께 제시하는 양면적 메시지가 정보의 신뢰성을 높이며(Crowley & Hoyer, 1994), 이는 수신자의 설득 의도에 대한 경계심을 낮추어 메시지 수용도를 높인다(염정윤, 정세훈, 2014). 특히 부정적 정보를 먼저 제시한 후 이를 즉시 반박하거나 보완하는 반박적 양면 메시지가 더 큰 설득 효과를 갖는데(Allen, 1991), 이는 부정 정보를 먼저 접함

으로써 후속 설득에 대한 저항을 줄이는 태도 면역 효과를 유발하고 정보원의 정직성을 부각해 뒤따르는 긍정 정보에 대한 신뢰를 강화하기 때문이다(McGuire, 1964; Crowley & Hoyer, 1994).

이를 채용 맥락에 적용하면, 신호이론(Signaling Theory) 관점에서 조직의 정직한 정보 공개는 조직이 투명하고 진실하다는 강력한 신호로 작용한다(Earnest et al., 2011). 구체적으로 직무고충을 사전에 노출하는 것은 구직자에게 예측 가능성을 제공하여 입사 후 상황에 대해 인지적으로 대비하게 하며(Inzana et al., 1996), 이는 사회적 교환 이론 관점에서 조직과 구직자 간 긍정적 관계 인식을 형성하는 기초가 된다. 직무 고충을 공유하는 조직의 노력은 구직자 의사결정을 지원하려는 조직의 배려와 진정성으로 지각되어(Hom et al., 1999) 조직지원인식(POS)을 형성하고(Rhoades & Eisenberger, 2002), 결과적으로 조직 신뢰를 공고히 하여 자발적 지원 결정을 유도한다(Earnest et al., 2011).

이에 본 연구는 채용공고 내 현실적 직무소개 효과의 구성 방식을 규명하고자, 정보 제시 순서에 따른 구직자의 심리적 반응을 확인하는 데 목적이 있다. 구체적으로 부정적 속성의 정보 공개 순서가 구직자의 조직매력, 정보의 신뢰성 및 조직지원인식에 미치는 차이를 비교하고, 이것이, 지원 의도에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

## 연구 방법

### 연구 대상

구직의사가 있는 학부생 및 졸업생을 대상으로 모집하였으며, 불성실 응답자를 제외한 45명의 자료를 최종 분석에 사용하였다.

### 실험 설계

본 연구는 채용공고 내 정보의 제시 순서가 구직자의 인지적·태도적 반응에 미치는 영향을 검증하기 위해 단일요인 집단 간 설계를 채택하였다. 독립변수인 메시지 유형은 (1) 단면 메시지(긍정→긍정): 긍정적 정보만 제시, (2) 양면 메시지(긍정→부정): 긍정정보 전달 후 부정정보 제시, (3) 양면 메시지(부정→긍정): 부정정보 전달 후 긍정정보 제시 구조로 구성하였다.

본 연구의 실험 자극물은 실제 기업의 인터뷰 사례를 기초로 제작되었으며, 객관성과 실제성을 확보하기 위해 현직자 인터뷰를 실시하여 내용을 수정·보완함으로써 연구의 외적 타당도를 높였다. 이후 자극물 선정을 위한 조작 점검을 실시하여 매력도와 메시지 구체성을 측정하였으며, 그 결과 조작 의도에 부합하는 긍정 자극물 2개와 부정 자극물 2개를 최종 선정하였다.

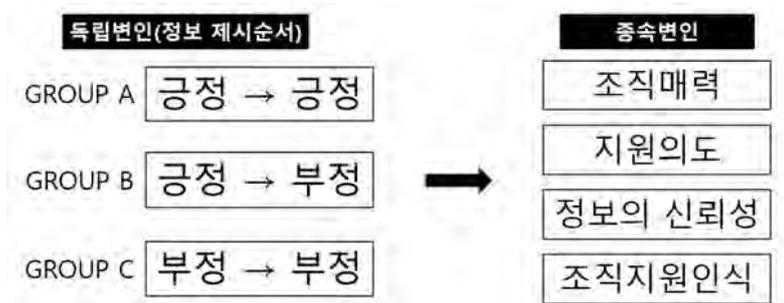


그림 1. 연구모형

**측정 도구**

**조직매력도.** 조직매력도는 Highhouse 등(2003)이 개발한 척도를 안재현과 권석균이 한국어로 번안한 척도를 사용하였다. 하위차원으로 조직매력, 지원의도로 구성되어 있다. (예 : 나에게 있어 이 회사는 일하기 좋은 직장이다, 면접 요청이 온다면 기꺼이 응할 것이다)

**정보의 신뢰성.** 정보의 신뢰성은 Liu(2026) 등이 개발한 척도를 본 실험에 용도에 맞게 번안하여 사용하였다. (예 : 직원들의 인터뷰 내용은 믿음직스럽다)

**조직지원인식.** 조직지원인식은 Rahman & Karan(2012) 사용한 문항을 이영진(2019)이 한국어로 번안한 척도를 사용하였다. (예 : 이 회사는 내가 특별한 지원을 필요로 할 때 기꺼이 도와줄 것이다)

**연구 결과**

**정보 제시 순서에 따른 구직자 반응의 차이 검증**

정보 제시 순서에 따른 집단 간 차이를 분석하기에 앞서 데이터의 정규성과 등분산성을 검토하였다. Shapiro-Wilk 검증 결과 조직매력, 지원의도, 정보의 신뢰성, 조직지원인식 모두 정규성 가정이 기각되었다. 또한 Levene의 검증 결과 신뢰성( $p = .025$ )의 등분산성이 확보되지 않은 것으로 나타났다. 이에 본 연구는 표본 수( $N=45$ )와 데이터의 분포 특성을 고려하여 비모수 통계 방법인 Kruskal-Wallis 검정을 실시하였다.

분석 결과, 모든 변인에서 집단 간 유의미한 차이가 발견되지 않았다. 구체적으로 조직매력( $\chi^2=2.38, p = .304$ ), 지원의도( $\chi^2=3.01, p = .222$ ), 정보의 신뢰성( $\chi^2=1.04, p = .594$ ), 조직지원인식( $\chi^2=2.92, p = .232$ ) 모두 유의수준 .05에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

**기술통계 상의 경향성**

먼저 양면적 메시지의 효과를 확인한 결과, 조직매력에서는 긍정만 제시한 조건( $M=5.97$ )이 양면적 메시지 조건들보다 높게 나타나 양면적 메시지의 효과가 나타나지 않았다. 반면 지원의도, 정보의 신뢰성, 조직지원인식에서는 부정→긍정 조건( $M=5.93, 5.50, 5.57$ )이 가장 높게 나타나 양면적 메시지 효과의 경향성이 확인되었다.

다음으로 양면적 메시지 내 정보 제시 순서효과를 확인한 결과, 정보의 신뢰성에서는 긍정→부정 조건( $M=5.50$ )과 부정→긍정 조건( $M=5.50$ )이 동일한 평균값을 보여 순서효과가 나타나지 않았다. 그러나 조직매력, 지원의도, 조직지원인식에서는 부정→긍정 조건( $M=5.63, 5.93, 5.57$ )이 긍정→부정 조건( $M=5.40, 5.50, 4.87$ )보다 일관되게 높은 평균값을 나타내며 순서효과의 경향성을 보였다.

표 1. 기술통계

DV	Group	M	SD
조직매력	긍정→긍정	5.97	.83
	긍정→부정	5.40	1.07
	부정→긍정	5.63	.83
지원의도	긍정→긍정	5.87	1.06
	긍정→부정	5.50	.94
	부정→긍정	5.93	.62

정보의 신뢰성	긍정→긍정	5.40	1.40
	긍정→부정	5.50	.50
	부정→긍정	5.50	1.28
조직지원인식	긍정→긍정	5.33	1.13
	긍정→부정	4.87	1.11
	부정→긍정	5.57	1.24

## 논의 및 시사점

본 연구는 채용광고 내 정보의 제시 순서가 구직자의 심리적 반응과 조직에 대한 태도 형성에 미치는 영향을 확인하기 위해 실시되었다. 본 연구를 통해 확인한 점은 양면적 메시지의 효과는 조직매력을 제외한 지원의도, 정보의 신뢰성, 조직지원인식에서 경향성이 확인되었으며, 부정→긍정 순서로 정보를 제시할 때 정보의 신뢰성을 제외한 조직매력, 지원의도, 조직지원인식에서 긍정→부정 순서보다 높은 평균값을 보여 정보 제시 순서효과의 경향성도 확인되었다. 비록 이러한 차이가 통계적으로 유의하지는 않았으나, 부정 정보를 단순히 포함하는지 여부보다 정보를 어떤 맥락으로 마무리하는지가 심리적 수용에 더 중요할 수 있음을 시사한다. 즉, 부정 정보를 먼저 제시한 뒤 긍정 정보로 마무리하는 반박적 양면 메시지 구조가 상대적으로 더 효과적일 가능성이 제기된다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 정보의 균형을 맞추기 위해 긍정과 부정 메시지의 비중을 동일하게 설정하였으나, 부정 정보를 충분히 상쇄할 만큼의 긍정 정보가 제시되지 못했을 가능성이 있다. 양면 메시지의 효과성을 높이기 위해서는 실제 광고나 모집공고에서 긍정 정보를 강조하는 점을 고려하여, 부정 정보를 긍정 정보의 비중보다 낮게 설정하여 현실의 특성을 반영할 필요가 있다. 둘째, 긍정 메시지와 부정 메시지가 서로 다른 주제(관계, 제도, 교육)로 구성되어 주제에 대한 개인의 선호도가 응답에 영향을 미쳤을 가능성이 있다. 향후 연구에서는 긍정 정보와 부정 정보의 주제를 통일하여 메시지 내용의 영향을 통제할 필요가 있다. 아울러 통제된 실험실 환경과 표본 확대를 통해 이러한 심리적 경향성을 통계적으로 검증할 필요가 있다.

## 참고 문헌

- 이현승. (2024). 메시지 측면성과 수용자 특성에 따른 설득효과 차이 분석: 우유 섭취 이슈를 중심으로. *헬스커뮤니케이션연구*, 23(1), 105-159.
- Earnest, D. R., Allen, D. G., & Landis, R. S. (2011). Mechanisms linking realistic job previews with turnover: A meta-analytic path analysis. *Personnel Psychology*, 64(4), 865-897.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102
- Inzana, C. M., Driskell, J. E., Salas, E., & Johnston, J. H. (1996). Effects of preparatory information on enhancing performance under stress. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 429-435.

## 내부 마케팅과 직무 배태성의 관계성 연구: Z세대를 중심으로

### The Relationship Between Internal Marketing and Job Embeddedness: A Focus on Generation Z Employees

나윤조 (대구가톨릭대학교/석사과정, nk3662@naver.com)

강지인 (대구가톨릭대학교/학부생, wldls55960@naver.com)

허창구 (대구가톨릭대학교/교수, ckhur@cu.ac.kr)

**초록** 본 연구는 Z세대 직장인의 이직 문제를 설명하는 조직 요인으로서 내부마케팅이 직무배태성에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 자기결정성이론을 바탕으로 내부마케팅을 권한위임, 교육훈련, 내부의사소통, 보상제도, 복리후생의 하위요인으로 구분하고, 직무배태성을 조직적합성, 조직연계, 조직희생으로 구성하여 이들 간의 관계를 분석하였다. 국내 직장인 115명을 대상으로 설문조사를 실시한 결과, 내부마케팅의 하위요인은 직무배태성의 각 하위차원별로 주요 설명 경로가 구분되어 나타났다. 조직적합성은 권한위임과 교육훈련, 조직연계는 내부의사소통, 조직희생은 보상제도와 복리후생의 영향이 가장 크게 나타났다. 이러한 결과는 내부마케팅 전략이 조직 유지에 기여하는 경로를 하위요인 수준에서 구체적으로 설명하며, Z세대 인력 유지를 위해 내부마케팅 자원을 직무배태성의 하위차원에 따라 전략적으로 배분할 필요성을 시사한다.

**Keywords:** 권한위임, 교육훈련, 내부의사소통, 보상제도, 복리후생, 조직적합성, 조직연계, 조직희생

### 연구 배경

최근 국내 노동시장에서 MZ세대는 2024년 기준 전체 경제활동인구의 약 50.3%를 차지하는 핵심 노동집단으로 부상하였다(고용노동부, 2022; 통계청, 2024). 국내 조사에 따르면 신입사원의 77.1%가 이직 경험이 있다고 응답하여, 이직이 경력 초기 단계에서 특히 빈번하게 발생하는 특성을 보여준다(잡코리아, 2023). 이러한 초기 이직은 조직의 인적자원 투자 비용 증가와 구성원 사기 저하를 초래하여, 조직 전반의 안정성을 약화시키는 요인으로 작용한다(임정연, 이영민, 2013; 오상석 등, 2021). 이에 따라 신입사원이 다수를 차지하는 Z세대에 주목하여, 이들의 조직 유지에 관련된 요인을 분석하고자 한다.

조직은 구성원의 확보와 유지, 그리고 지속적인 성장을 도모하기 위한 관리 전략으로 내부마케팅을 활용하고 있다(양운섭, 1998). 내부마케팅은 구성원을 내부고객으로 인식하고, 이들의 만족과 동기를 제고함으로써 조직의 성과와 가치를 향상시키고자 하는 조직 차원의 관리 전략으로 정의된다(Ahmed et al., 2003). 이는 종업원의 기술, 역량, 경력 전반을 체계적으로 관리하는 포괄적인 인적자원관리 접근으로 이해될 수 있으며(박기경, 2025), 권한위임, 교육훈련, 내부의사소통, 보상제도, 복리후생과 같은 하위요인으로 구성된다. 이러한 내부마케팅은 구성원이 조직과의 관계를 지속하고 조직에 남고자 하는 동기를 형성하는 데 기여할 수 있다.

아울러 내부마케팅이 구성원의 조직 내 정착 과정과 어떻게 연결되는지를 설명하기 위해서는, 종업원이 조직에 남아 있는 이유를 포괄적으로 설명할 수 있는 개념이 요구된다. 이때 직무배태성은 직무와 관련된 요인뿐만 아니라 직무외적인 요인까지 포함하는 다차원적 개념으로, 조직적합성, 조직연계, 조직희생 세 가지 하위요인으로 구성된다(Mitchell et al., 2001). 조직적합성은 개인의 가치와 목표가 조직 및 직무와 부합하다고 지각하는 정도를, 조직연계

는 조직 내·외에서 형성된 공식적·비공식적 관계의 정도를, 그리고 조직희생은 조직을 떠날 경우 상실하게 되는 금전적·비금전적 자원과 기회의 손실에 대한 인식을 포함한다.

자기결정성이론은 내부마케팅의 하위요인이 기본심리욕구 충족을 통해 직무배태성의 각 하위요인과 체계적으로 연결되는 과정을 설명한다. 자기결정성이론에 따르면 개인은 자율성, 유능성, 관계성이라는 기본심리욕구가 충족될 때 내재적 동기가 촉진되며, 이는 개인의 직무행동과 조직 내 태도 형성에 중요한 영향을 미친다(Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000). 이 관점에서 내부마케팅의 하위요인은 기본심리욕구를 충족시키는 조직적 환경으로 기능하여, 직무배태성의 형성으로 이어질 수 있다. 첫째, 권한위임은 자율성 욕구를 충족시켜 조직적합성이 증가할 수 있다. 둘째, 교육훈련은 유능성 욕구를 충족시켜 조직적합성이 올라갈 수 있다. 셋째, 내부의사소통은 관계성 욕구 충족을 통해 조직연계 수준을 높일 수 있다. 마지막으로 보상 및 복리후생은 조직 이탈 시 상실 인식을 형성함으로써 조직희생과 관련될 수 있다.

본 연구는 내부마케팅과 직무배태성을 하위요인 수준에서 연결하여 검증하고자 한다. 구체적으로 내부마케팅의 하위요인이 조직적합성, 조직연계 그리고 조직희생과 각각 연결될 때, 어떤 하위요소가 상대적으로 더 강한 관련성을 보이는지를 분석한다. 이는 내부마케팅의 각 관리 전략이 직무배태성의 하위요인별로 상이한 영향을 미칠 가능성이 있기 때문이다. 따라서 하위요인 간의 관계를 분석하여 내부마케팅의 각 관리 전략이 조직 유지에 어떠한 영향을 미치는지 구체적으로 설명하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설1.** 내부마케팅의 권한위임과 교육훈련은 조직적합성에 보다 강한 영향을 미칠 것이다.

**가설2.** 내부마케팅의 내부의사소통은 조직연계에 보다 강한 영향을 미칠 것이다.

**가설3.** 내부마케팅의 보상제도와 복리후생은 조직희생에 보다 강한 영향을 미칠 것이다.

## 연구 방법

**연구 대상 및 분석 방법.** 본 연구는 국내 기업에 근무하는 Z세대 직장인을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하여 데이터를 수집하였다. 불성실한 응답을 제외한 총 115부의 응답이 최종 분석에 사용되었다. 데이터 분석은 JAMOVI 2.6.44를 사용하였다.

### 측정 도구.

본 연구에서는 기존 연구에서 신뢰도와 타당성이 검증된 척도를 사용하였으며, 모든 문항은 Likert식 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정되었다.

**내부마케팅.** 내부마케팅의 각 요소인 의사소통, 교육훈련, 보상제도, 권한위임, 복리후생 오민재 등(2014), 정기한(2017), Ahmad et al(2003)의 연구를 참조한 박연, 박기경(2025)의 척도를 사용하였다.

**직무배태성.** 직무배태성은 이종현, 신강현(2017)이 직무배태성을 측정하기 위해 국내 실정에 맞게 개발한 척도를 사용하였다.

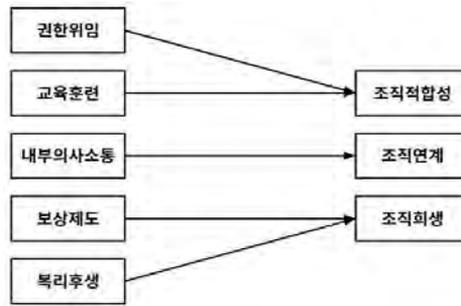


그림 1. 연구 모형  
연구 결과

**측정 변인들의 기술통계치와 상관관계**

상관 분석 결과, 권한위임( $r=.64, p<.001$ ), 교육훈련( $r=.56, p<.001$ ), 내부의사소통( $r=.45, p<.001$ ), 보상제도( $r=.50, p<.001$ ), 복리후생( $r=.40, p<.001$ )은 조직적합성과 유의한 정적 상관 관계를 보였다. 또한, 조직연계는 내부의사소통( $r=.49, p<.001$ ), 권한위임( $r=.48, p<.001$ ), 교육 훈련( $r=.43, p<.001$ ), 보상제도( $r=.39, p<.001$ ), 복리후생( $r=.34, p<.001$ )과 정적 상관관계를 나타냈다. 반면 보상제도( $r=.66, p<.001$ ), 복리후생( $r=.56, p<.001$ ), 교육훈련( $r=.53, p<.001$ ), 권한위임( $r=.27, p<.001$ )은 조직희생과 정적 상관관계를 보였다.

표 1. 주요 변인 간 기술통계치와 상관관계

		1	2	3	4	5	6	7	8	
내	1	권한위임	-							
부	2	교육훈련	0.30***	-						
마	3	내부의사소통	0.53***	0.23*	-					
케	4	보상제도	0.32***	0.45***	0.11	-				
팅	5	복리후생	0.29**	0.35***	0.10	0.36***	-			
배	6	조직적합성	0.64***	0.56***	0.45***	0.50***	0.40***	-		
태	7	조직연계	0.48***	0.43***	0.49***	0.39***	0.34***	0.67***	-	
성	8	조직희생	0.27**	0.53***	0.11	0.66***	0.56***	0.50***	0.44***	
		M	3.34	3.23	3.68	3.10	3.78	3.38	3.61	2.91
		SD	0.91	0.98	0.73	1.05	0.85	0.72	0.77	0.91

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

**다중회귀분석 검증**

중다회귀분석 결과, 조직적합성에는 권한위임( $\beta=.37, p<.001$ )과 교육훈련( $\beta=.28, p<.001$ )이 강한 정적 영향을 미쳤으며, 조직연계에는 내부의사소통( $\beta=.33, p<.001$ )이 강한 정적 영향을 나타냈다. 또한 조직희생에는 보상제도( $\beta=.45, p<.001$ )와 복리후생( $\beta=.33, p<.001$ )이 강한 정적 영향을 미쳤다.

표 2. 다중회귀분석

내부마케팅	조직적합성		조직연계		조직희생	
	B	$\beta$	B	$\beta$	B	$\beta$
권한위임	0.30	0.37*	0.13	0.15	-0.04	-0.04
교육훈련	0.21	0.28*	0.14	0.18*	0.20	0.22*
내부의사소통	0.15	0.16*	0.35	0.33*	-0.01	-0.00
보상제도	0.14	0.20*	0.13	0.18*	0.39	0.45*
복리후생	0.09	0.11	0.13	0.14	0.36	0.33*

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

## 논의 및 시사점

본 연구는 Z세대의 높은 이직률을 조직의 내부마케팅 전략을 통한 직무배태성 형성으로 완화하고자 하였다. 상관분석 결과, 내부마케팅의 하위요인은 직무배태성의 조직적합성, 조직연계, 조직희생과 전반적으로 유의미한 정적 상관을 보였으며, 이는 내부마케팅이 구성원의 조직 잔류와 관련된 심리적 상태 전반과 밀접하게 연관되어 있음을 시사한다. 그러나 중다회귀분석 결과에서는 직무배태성의 하위차원별로 중심적인 설명 요인이 구분되어 나타났다.

구체적으로 조직적합성은 권한위임과 교육훈련에 의해 주로 설명되었는데, 이는 Z세대 구성원이 조직으로부터 자율성과 성장 기회를 제공받을수록 조직과 자신의 가치 및 목표가 부합된다고 인식하게 됨을 의미한다. 조직연계의 경우 내부의사소통을 비롯한 여러 내부마케팅 요인이 유의한 영향을 미쳤으나, 그중에서도 내부의사소통의 영향력이 가장 크게 나타났으며, Z세대 구성원의 조직 내 관계 형성이 일상적인 상호작용 경험을 통해 강하게 이루어짐을 시사한다. 반면 조직희생은 보상제도와 복리후생에 의해 주로 설명되었으며, 이는 Z세대 구성원이 조직을 떠날 경우 상실하게 되는 경제적·생활적 자원이 희생 인식의 핵심 요소로 작용함을 보여준다. 이러한 결과는 직무배태성이 내부마케팅에 의해 형성되면서도, 하위차원별로 상대적으로 중요한 내부마케팅의 하위요인이 다르게 작동함을 시사한다.

실무적으로 본 연구는 Z세대 구성원을 대상으로 조직이 한정된 내부마케팅 자원을 무작정 전반에 투입하기보다, 향상시키고자 하는 직무배태성의 하위차원에 따라 선택적으로 배분해야 함을 시사한다. 유사한 인적자원관리 제도라 하더라도 어떤 방향성과 목적을 가지고 운용하느냐에 따라 그 효과가 달라질 수 있기 때문이다(양혁승, 2002). 따라서 조직은 조직적합성을 높이고자 할 경우 의사결정 참여 확대와 직무 자율성 부여, 체계적인 교육훈련 설계에 집중하는 것이 효과적이며, 조직연계를 향상시키고자 할 경우 부서 간·상하 간 일상적 소통 채널과 피드백 구조를 개선하는 방식의 개입이 요구된다. 반면 조직희생과 관련된 측면에서는 조직을 떠날 경우 상실하게 되는 금전적·비금전적 자원이 명확히 인식되도록 보상제도와 복리후생을 설계하는 것이 중요함을 시사한다.

## 참고 문헌

- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European journal of marketing*, 37(9), 1221-1241.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.

## 개인 포용성의 관계지향적·과업지향적 경로가 조직시민행동과 혁신행동에 미치는 영향: 포용적 리더십의 조절효과

### Differential Impacts of Social and Task-related Individual Inclusiveness on OCB-I and Innovative Behavior: The Moderating Effect of Inclusive Leadership

이정혁 (대구가톨릭대학교/석사과정, [kia8216@naver.com](mailto:kia8216@naver.com))

김현민 (대구가톨릭대학교/학부생, [hiiimeehm@naver.com](mailto:hiiimeehm@naver.com))

이영솔 (대구가톨릭대학교/학부생, [youngsol11@naver.com](mailto:youngsol11@naver.com))

허창구 (대구가톨릭대학교/교수, [ckhur@cu.ac.kr](mailto:ckhur@cu.ac.kr))

**초록** 최근 DEI 연구에서는 다양성이 조직 성과로 전환되기 위한 핵심 조건으로 포용성의 역할에 주목해 왔다. 그러나 기존 연구는 포용적 리더십이나 조직문화와 같은 환경적 요인에 초점을 두어, 개인 간 행동 차이를 충분히 설명하지 못하였다. 이에 본 연구는 포용을 개인의 능동적 성향으로 확장하여, 관계지향적 포용과 과업지향적 포용으로 구분하고 각각이 조직 행동과 어떠한 관련을 갖는지 검증하고 개인의 포용성 영향을 리더의 포용성이 강화하는지 검증하고자 하였다. 하였다. 국내 직장인 126명을 대상으로 설문조사를 실시하고 분석한 결과, 관계지향적 포용은 개인차원 조직시민행동을, 과업지향적 포용은 혁신행동을 상대적으로 더 관련성이 있는 것으로 나타났다. 하지만 개인 포용성은 포용적 리더십과의 상호작용을 통해 효과가 강화되지는 않았다. 본 연구는 DEI 논의를 개인 차원으로 확장한다는 점에서 포용이 조직 환경이 아닌 개인 성향으로서 조직 행동에 직접적으로 전이될 수 있음을 시사한다는 점에서 의의를 지닌다.

*Keywords:* 개인 포용성, 관계지향적 포용, 과업지향적 포용, 포용적 리더십, 혁신행동, OCB-I

## 연구 배경

최근 조직 연구와 실무에서는 다양성(Diversity), 공정성(Equity), 포용성(Inclusion)을 포괄하는 DEI가 핵심적인 조직 이슈로 주목받고 있다(Roberson, 2019). 현대 조직은 인구통계적 특성뿐 아니라 지식과 경험, 사고방식과 가치관 등 다양한 차원의 이질성이 공존하는 환경에 놓여 있으며, 이러한 다양성은 조직 성과의 자원으로 인식되어 왔다. 최근 DEI 연구에서는 포용성이 존재할 때 다양성의 조직성고가 증가한다는 점에 주목하고 있다(Shore et al., 2018). 포용성은 구성원이 조직 내에서 소속감을 느끼는 동시에, 자신의 차이와 고유성이 존중되고 활용된다고 인식하는 상태를 의미하며, 다양성이 조직 성과로 전환되는 핵심 메커니즘으로 제시되어 왔다(Shore et al., 2011; Ferdman & Deane, 2014).

기존 연구들은 포용적 리더십, 포용적 조직문화, 혹은 지각된 포용성과 같은 환경적·구조적 요인을 중심으로 포용성을 설명해 왔다(Carmeli et al., 2010; Nishii, 2013; Randel et al., 2018). 이러한 접근은 조직 차원의 포용 환경을 이해할 수 있으나, 동일한 환경에서 나타나는 구성원 간 행동 차이를 충분히 설명하지는 못한다(Zelmer-Bruhn & Gibson, 2006; Johns, 2006). 조직 환경은 그 자체로 행동을 산출하는 실체가 아니라, 구성원 개인의 인식과 상호작용을 통해 비로소 구현된다는 점에서, 포용을 개인 차원으로 확장하여 이해할 필요성이 제기된다(Nishii & Leroy, 2022).

최근 Josten과 Lordan(2025)은 개인 포용성을 소속감·고유성과 도전·개방성이라는 두 가지 방향성으로 제시하였으며, 소속감과 고유성은 개인이 집단 내에서 수용과 존중을 경험하

고자 하는 관계적 동기와 관련되며, 이는 최적 구별성 이론에서 관계지향적 포용의 요소로 설명되어 왔다(Brewer, 1991). 반면, 도전과 개방성은 과업 수행 과정에서 타인의 이질적 관점을 위협이 아닌 자원으로 인식하고 이를 활용하려는 성향으로, 학습지향성, 개방성 성향, 다양성 신념 등의 개념을 통해 과업지향적 포용의 맥락에서 다루어져 왔다(LePine et al., 2000; Homan et al., 2008). 따라서 관계지향적 포용은 타인을 정서적 유대와 상호 존중의 대상으로 인식하게 함으로써 개인 차원의 조직시민행동(OCB-I)을 유발하고(Organ, 1988), 과업지향적 포용은 상이한 관점을 과업 수행의 자원으로 수용하게 하여 혁신행동과 같은 변화·도전 지향적 행동으로 이어질 것으로 가정하였다(Scott & Bruce, 1994).

한편 포용은 조직이 일반적으로 제공하는 환경이 아니라, 개인이 타인의 차이에 어떻게 반응하고 이를 행동으로 구현하는가에 따라 실질적으로 작동하는 현상이다(Ferdman, 2014). 포용적 리더십은 개인이 지닌 포용적 성향이 실제 조직 행동으로 발현되도록 활성화하는 핵심적인 상황적 단서로 기능함으로써 포용적 리더십은 구성원의 차이를 존중하고 다양한 의견 제시를 장려함으로써 포용적 행동에 대한 사회적 승인과 보상 신호를 제공하며, 개인 포용성이 관계지향적 혹은 과업지향적 조직 행동으로 표출되는 가능성을 강화한다. 이는 인간-환경 적합성(P-E Fit)이론과 특성 활성화 이론은 이러한 관점을 이론적으로 뒷받침한다. P-E Fit 이론에 따르면, 조직 환경은 개인의 성향과 상호작용할 때 태도와 행동으로 전이되며(Kristof-Brown et al., 2005), 특성 활성화 이론은 개인의 특성이 이를 지지하고 보상하는 상황적 단서가 제공될 때 실제 행동으로 표현된다고 설명한다(Tett & Burnett, 2003).(Randel et al., 2018). 따라서 본 연구는 개인 포용성을 관계지향적·과업지향적 방향으로 구분하여 각 포용 성향이 서로 다른 조직 행동으로 연결되는 경로를 탐색하고, 이 과정에서 포용적 리더십의 조절 효과를 검증하고자 한다. 이를 통해 포용을 조직 환경과 개인 성향의 상호작용으로 이해하는 통합적 관점을 제시하고자 다음의 가설을 설정하였다.

- 가설1.** 관계지향적 포용성(소속감·고유성)은 개인차원 조직시민행동(OCB-I)에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- 가설2.** 과업지향적 포용성(도전·개방성)은 개인 포용성은 혁신행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- 가설3.** 포용적 리더십은 관계지향적 개인 포용성과 개인차원 조직시민행동 간의 관계를 조절할 것이며 그 관계는 강화될 것이다.
- 가설4.** 포용적 리더십은 과업지향적 개인 포용성과 혁신행동 간의 관계를 조절할 것이며 그 관계는 강화될 것이다.

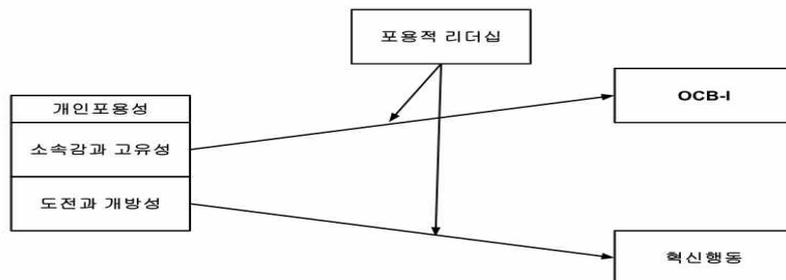


그림1. 연구모형

## 연구 방법

### 연구 대상

본 연구는 국내 기업에 재직 중인 직장인 126명을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

### 개인 포용성

Josten과 Lordan(2025)의 척도를 바탕으로 소속감·고유성과 도전·개방성의 두 하위 요인으로 측정하였다. 소속감·고유성의 대표 문항은 “나는 팀으로 일할 때 구성원들을 적극적으로 포함시킨다”이며, 도전·개방성의 대표 문항은 “나는 기존 관점에 도전하는 반대의견을 받는다”이다.

### 혁신행동

김동섭(2025)의 척도를 활용하였으며, 대표 문항은 “나는 혁신행동을 수행하는 데 있어 적절한 계획과 일정을 세운다”이다.

### 개인차원 조직시민행동(OCB-I)

Williams와 Anderson(1991)의 14문항 척도를 사용하였고, 대표 문항은 “나는 업무와 관련된 정보를 동료들과 공유하고 나눈다”이다.

### 포용적 리더십

김지윤(2024)의 척도를 적용하였으며, 대표 문항은 “나의 상사는 문제가 있거나 도움이 필요할 때 편하게 이야기하라고 말해준다”이다.

## 연구 결과

상관분석 결과, 관계지향적 포용성(소속감·고유성)은 개인차원 조직시민행동(OCB-I)과 유의한 정적 상관을 보였으며( $r=.58, p<.001$ ), 과업지향적 포용성(도전·개방성) 역시 OCB-I와 유의한 정적 상관을 나타냈다( $r=.49, p<.001$ ). 또한 관계지향적 포용성( $r=.70, p<.001$ )과 과업지향적 포용성( $r=.73, p<.001$ )은 모두 혁신행동과 유의한 정적 상관을 보였다. 포용적 리더십은 OCB-I( $r=.56, p<.001$ ) 및 혁신행동( $r=.48, p<.001$ )과 유의한 상관을 나타냈다.

표 1. 주요 변인 간 기술통계치와 상관관계

	1	2	3	4	5
개인 포용성					
1 소속감·고유성	(.73)				
2 도전·개방성	.66***	(.78)			
3 혁신행동	.74***	.75***	(.92)		
4 OCB-I	.68***	.48***	.64***	(.77)	
5 포용적리더십	.53***	.45***	.52***	.56***	(.93)
M	4.09	3.66	3.71	3.91	3.90
SD	0.52	0.60	0.67	0.59	0.68

다중회귀분석 결과, 관계지향적 포용성은 OCB-I에 유의한 정적 영향을 미쳤다( $\beta=.45, p<.001$ ). 과업지향적 포용성 또한 OCB-I에 유의한 영향을 보였으나( $\beta=.20, p=.033$ ), 관계지향적 포용성의 표준화 회귀계수가 상대적으로 더 크게 나타났다. 이에 따라 가설 1은 지지되었다. 혁신행동을 종속변수로 한 다중회귀분석에서도 과업지향적 포용성은 혁신행동에 유의한 정적 영향을 미쳤다( $\beta=.47, p<.001$ ). 관계지향적 포용성 역시 혁신행동에 유의한 영향을 보였고( $\beta=.40, p<.001$ ), 과업지향적 포용성의 표준화 회귀계수가 다소 더 크게 나타났다. 이에 따라 가설 2는 지지되었다.

한편, 포용적 리더십의 조절효과 분석을 실시한 결과, 관계지향적 포용성과 OCB-I 간의

관계에서 포용적 리더십의 상호작용은 유의하지 않았다. 따라서 가설 3은 기각되었다. 또한 과업지향적 포용성과 혁신행동 간의 관계에서 포용적 리더십과의 상호작용항 역시 유의하지 않아, 가설 4은 기각되었다.

표2. 다중회귀분석 결과

	OCB-I			혁신행동		
	B	$\beta$	p	B	$\beta$	p
관계지향 포용성(소속감·고유성)	.51	.45	< .001	.51	.40	< .001
과제지향 포용성(도전·개방성)	.19	.20	< .001	.52	.47	< .001

### 논의 및 시사점

본 연구의 결과는 조직 내 포용을 제도, 정책, 혹은 리더십과 같은 환경적 속성에 국한하여 이해해 온 기존 DEI 논의와 달리 개인적 차원으로 포용성을 접근하였다. 특히 소속감과 고유성을 기반으로 한 관계지향적 포용이 개인차원 조직시민행동(OCB-I)과, 도전과 개방성을 기반으로 하는 과업지향적 포용이 혁신행동과 다 강한 관련성을 지닌다. 이는 포용 성향이 어떠한 기능과 방향성을 통해 구체적인 행동으로 발현되는지를 보다 정교하게 이해할 필요성을 제기한다.

실무적으로 본 연구는 조직의 DEI 전략이 리더십 교육이나 제도 구축에만 머물러서는 충분하지 않음을 시사한다. 개인 포용성 자체가 성과 관련 행동을 유의미하게 예측한다는 점에서, 조직은 입사 이후 교육·훈련을 통해 구성원의 포용 역량을 체계적으로 개발할 필요가 있다. 특히 혁신이 요구되는 조직에서는 도전과 개방성과 같은 과업지향적 포용을 강화하는 개입이 효과적일 수 있으며, 협력과 상호 지원이 중요한 환경에서는 관계지향적 포용을 촉진하는 접근이 요구된다.

연구의 한계점으로 본 연구에서 가정된 포용적 리더십의 조절효과는 나타나지 않았다. 이는 개인 포용성과 포용적 리더십 간 상관이 높은 수준을 보였기 때문에, 상사의 포용성 수준에 따라 개인 포용성이 각 종속변인에 미치는 영향력이 추가적으로 크게 달라지지 않았을 가능성을 시사한다(Morris et al., 1986). 이러한 결과는 개인 - 환경 간 상호작용을 검증하기 위해 포용성과 개념적으로 구별되는 환경 변인을 고려할 필요가 있음을 보여준다. 둘째, 본 연구에서 사용된 개인 포용성 척도는 일부 하위 차원에서 신뢰도가 충분히 높지 않은 것으로 나타났다. 이는 개인 포용성 개념이 아직 초기 단계에 있으며, 측정 도구가 완전히 정교화되지 않았음을 시사한다. 따라서 후속 연구에서는 척도의 구성과 정밀하게 검토하고, 변안 및 타당화 과정을 보완함으로써 측정의 신뢰성과 타당성을 강화할 필요가 있다.

### 참고 문헌

- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262 - 1289.
- Nishii, L. H., & Leroy, H. (2022). A multilevel framework of inclusive leadership in organizations. *Journal of Management*, 48(4), 843 - 871.
- Josten, A., & Lordan, G. (2025). Individual inclusiveness and employee behavior. *Journal of Organizational Behavior*. Advance online publication.

## AI 사용이 일의 의미에 미치는 양면적 영향

### The Dual Effects of AI Use on Meaningful Work

이새영 (연세대학교/석사과정, saeyeonglee@yonsei.ac.kr)

이원찬 (연세대학교/석사과정, lwch0917@naver.com)

손영우 (연세대학교/교수, ysohn@yonsei.ac.kr)

**초록** Open AI의 ChatGPT 공개 이후 인공지능(Artificial Intelligence; AI)은 사회 전반에 영향을 미쳤고, 특히 노동시장을 빠르게 변화시켰다. 조직 내 AI 사용은 다양한 직무 태도에 영향을 미치지만, 직장에서 일의 의미를 경험하는 방식에도 영향을 줄 수 있다. 즉, AI가 인간의 의미있는 고차원적 업무의 범위를 확장시킬수도 있는 반면, AI가 인간의 업무를 저하시키고 심지어 제거할 수도 있다. 따라서 본 연구에서는 국내 기업 직장인 354명을 대상으로 AI 사용과 일의 의미 간의 관계에 있어 차이를 유발하는 메커니즘을 탐구하고자 하였다. 분석 결과, AI 사용은 직무 자율성을 매개로 일의 의미를 강화하기도 하고, 역할 모호성을 매개로 일의 의미를 약화시키기도 하는 것으로 나타났다. 이상의 결과를 바탕으로 연구의 시사점과 한계에 대해 논의하였다.

*Keywords:* AI, 일의 의미, 구조방정식

### 연구 배경

산업 조직 내 AI의 광범위한 확산은 직장인들의 인식과 태도에 영향을 미친다. 선행연구에 따르면 AI 사용은 번아웃(Kong et al., 2021), 이직 의도(Brougham & Haar, 2020)를 증가시키는 것으로 나타났다. 하지만 AI 사용이 항상 부정적인 영향을 미치는 것은 아니다. AI 활용은 내적 업무 동기와 혁신 행동(Liang et al., 2022), 업무 몰입(Ding, 2021)을 증가시키기도 한다. AI 사용은 직장인들의 일의 의미 인식에도 영향을 미칠 수 있다. Banks와 Formosa(2023)은 AI의 적용이 영향을 미치는 일의 의미의 다섯 가지 차원으로 과업 일관성, 스킬 개발 및 사용, 과업 중요성, 자율성, 소속감을 제시하였다. 자원 보존 이론(Conservation of Resources; COR)에 따르면 개인은 자원을 획득했을 때 긍정적 심리를 경험하게 되지만, 자원이 고갈되었다고 느낄 때 부정적 심리를 경험할 수 있다(Hobfoll, 1989). AI는 반복적인 작업을 단순화하고 개인화된 지원을 제공함으로써 직원들이 자원 고갈을 줄이는 데 도움을 줄 수 있다. 반면, AI로 인한 일자리 대체 압력, 점차적으로 소원해지는 인간관계, 모호한 직업적 역할 등에 의해 AI를 자원 위협으로 인식할 수 있으며, 이는 심각한 자원 고갈로 연결된다. AI가 반복적이고 단조로운 업무를 자동화함으로써 직원들은 업무 수행 방식에 더 큰 재량권을 갖게 되어, 직무 자율성이 향상될 수 있다(Xavier & Reiter-Palmon, 2025). 직무 특성 모델에 따르면 특정한 직무의 특성이 그 직업에 대한 의미감 경험을 결정하며, 그중 하나가 자율성이다(Hackman & Oldham, 1976). 즉, 직무 자율성이 높은 경우 직원은 자신의 가치관과 목표에 따라 일할 여지가 커지므로 일 자체에 부여하

는 의미도 강화될 수 있다(Ryff, 1989; McGregor and Little, 1998). 이에 첫 번째 가설인 ‘AI 사용은 직무 자율성을 매개로 일의 의미에 긍정적 영향을 미칠 것이다’를 설정하였다. 다음으로 AI는 생각하고 정보를 처리하며 자율적으로 과업을 수행한다(Hupfer, 2020). 이는 이전까지 사람의 영역으로 여겨졌으므로, AI의 사용은 누가 해당 업무와 결과에 책임을 지는지에 대해 혼란을 유발할 수 있다(McCorduck, 2004; Sun & Medaglia, 2019). 직원이 자신의 역할 책임에 대해 불분명한 인식을 가지고 있다면, 이는 일의 의미를 낮추어 업무로부터의 심리적 이탈로 이어질 수 있다(Saks & Gruman, 2014). 따라서 두 번째 가설인 ‘AI 사용은 역할 모호성을 매개로 일의 의미에 부정적 영향을 미칠 것이다’를 설정하였다.

## 연구 방법

**연구 대상.** 본 연구는 총 경력 기간이 6개월 이상이며, 현재 국내 소재 기업에서 근무하는 만 19세 이상 직장인을 대상으로 진행되었다. 업무에서 Chat GPT, Claude, Gemini, Genspark, GitHub Copilot 등의 생성형 AI 사용 경험이 있는 경우에 한하여 설문조사에 참여할 수 있도록 제한하였다. 참여자들의 성별은 남자가 158명(44.6%), 여자가 196명(55.4%)이었으며, 평균 연령은 만 38.03세(SD = 12.35)이었다. 경력 기간은 6개월 이상~1년 미만이 14명(4.0%), 1년 이상~5년 미만이 114명(32.2%), 5년 이상~10년 미만이 88명(24.9%), 10년 이상 20년 미만이 81명(22.9%), 20년 이상이 57명(16.1%)으로 나타났다.

**AI 사용.** Tang 등(2022)이 개발한 척도를 사용하였다.

**직무 자율성.** Morgeson과 Humphre(2006)이 개발한 척도를 사용하였다.

**역할 모호성.** Rizzo 등(1970)이 개발한 척도를 사용하였다.

**일의 의미.** Steger 등(2012)이 개발한 척도를 사용하였다.

## 연구 결과

### 구조방정식 분석 결과

본 연구의 가설을 검증하기 위해 구조방정식 모형 분석을 실시하였고, 결과는 그림 1에 제시된 바와 같다. 긍정 경로에서 AI 사용은 직무 자율성에 유의한 정적인 영향을, 직무 자율성은 일의 의미에 유의한 정적인 영향을 미쳤다. 부정 경로의 경우, AI 사용은 역할 모호성에 유의한 정적인 영향을, 역할 모호성은 일의 의미에 유의한 부정적인 영향을 미쳤다. 표 1에 제시한 부트스트래핑 결과에서도 AI 사용과 일의 의미 간의 관계에서 직무 자율성과 역할 모호성 각각의 매개효과가 유의한 것으로 나타나, 가설 1과 2는 모두 지지되었다.

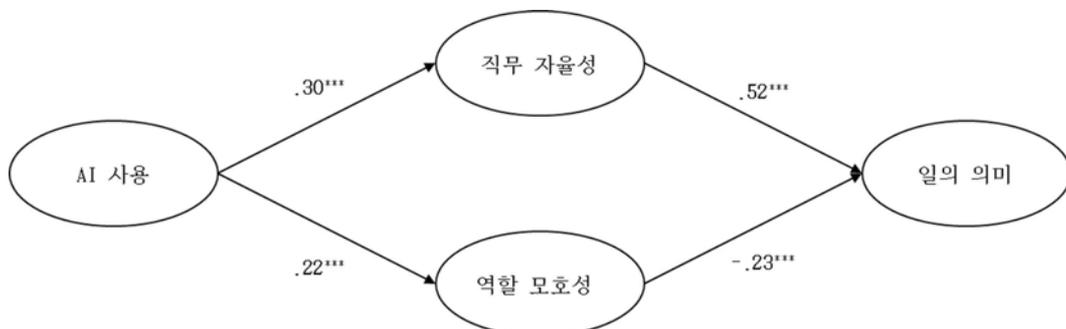


그림 1. 구조방정식 분석 결과(표준화된 회귀계수)

표 1. 간접효과 부트스트래핑 결과

경로	B	SE	95% 신뢰구간	
			하한	상한
AI 사용 → 직무 자율성 → 일의 의미	.20	.06	.10	.31
AI 사용 → 역할 모호성 → 일의 의미	-.06	.03	-.12	-.02

### 논의 및 시사점

연구 결과는 AI 사용이 일의 의미에 미치는 양면적 영향을 밝혔다. 기존 연구들은 주로 직장에서의 AI를 직원들의 자원을 박탈하거나 약화시킬 수 있는 요인으로 간주해 왔다. 하지만 본 연구에서는 AI 사용이 직원들의 자원 보유 인식을 강화함으로써 오히려 긍정 심리 경험을 유발할 수도 있음을 보여주었다는 점에서 학문적 의의가 있다. 실무적으로도 조직 차원에서 구성원들의 AI 사용에 따른 긍정적인 영향은 극대화하고, 부정적인 영향은 최소화할 수 있는 방안을 모색할 필요성을 상기시켰다는 것에 의의가 있다.

### 참고 문헌

- Bankins, S., & Formosa, P. (2023). The ethical implications of artificial intelligence (AI) for meaningful work. *Journal of Business Ethics, 185*(4), 725-740.
- Brougham, D., & Haar, J. (2020). Technological disruption and employment: The influence on job insecurity and turnover intentions: A multi-country study. *Technological Forecasting and Social Change, 161*, 120276.
- Ding, L. (2022). Employees' STARA awareness and innovative work behavioural intentions: evidence from US casual dining restaurants. In *Global strategic management in the service industry: A perspective of the new era* (pp. 17-56). Emerald Publishing Limited.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance, 16*(2), 250-279.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist, 44*(3), 513.
- Hupfer, S. (2024). Talent and workforce effects in the age of AI: insights from deloitte's state of AI in the Enterprise, *survey*. Deloitte Development (2020).
- Kong, H., Yuan, Y., Baruch, Y., Bu, N., Jiang, X., & Wang, K. (2021). Influences of artificial intelligence (AI) awareness on career competency and job burnout. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33*(2), 717-734.
- Liang, X., Guo, G., Shu, L., Gong, Q., & Luo, P. (2022). Investigating the double-edged sword effect of AI awareness on employee's service innovative behavior. *Tourism Management,*

92, 104564.

- McCorduck, P., & Cfe, C. (2004). *Machines who think: A personal inquiry into the history and prospects of artificial intelligence.* AK Peters/CRC Press.
- McGregor, I., & Little, B. R. (1998). Personal projects, happiness, and meaning: on doing well and being yourself. *Journal of personality and social psychology*, 74(2), 494.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human resource development quarterly*, 25(2), 155-182.
- Sun, T. Q., & Medaglia, R. (2019). Mapping the challenges of Artificial Intelligence in the public sector: Evidence from public healthcare. *Government information quarterly*, 36(2), 368-383.
- Xavier, D. F., Korunka, C., & Reiter-Palmon, R. (2025). AI integration and workforce development: *Exploring job autonomy and creative self-efficacy in a global context.* *PLoSOne*, 20(6), e0319556.

연령차별이 지식공유에 미치는 영향:  
OFTP의 매개효과와 연령포용적 리더십의 조절된 매개효과

**The Impact of Age Discrimination on Knowledge Sharing:  
The Mediating Role of Occupational Future Time Perspective and  
the Moderated Mediating Effect of Age-Inclusive Leadership**

곽연선 (연세대학교/박사과정, ysgwak@yonsei.ac.kr)

Dong Xiaojia (연세대학교/석사과정, dong3003@yonsei.ac.kr)

손영우 (연세대학교/교수, ysohn@yonsei.ac.kr)

**초록** 급격한 인구 고령화에 따라 조직 내 중고령 인력의 비중이 증가하면서, 이들이 보유한 숙련된 노하우와 지식을 차세대에게 전수하는 지식공유는 조직의 지속가능한 경쟁력을 결정짓는 핵심 요소가 되었다. 그러나 중고령 직장인들이 조직 내에서 경험하는 연령차별은 이들의 심리적 자원을 고갈시키고 조직에 대한 기여 의지를 꺾는 심각한 사회적 스트레스로 작용하고 있다. 기존 연구들이 연령차별의 부정적 결과에 주목해 왔으나, 이러한 차별 경험이 구체적으로 어떠한 심리적 기제를 통해 지식공유를 저해하는지, 그리고 이를 완화할 수 있는 조직적 장치는 무엇인지에 대한 실증적 규명은 여전히 부족한 실정이다. 이에 본 연구는 국내 40~60세 직장인 730명을 대상으로, 연령차별이 지식공유행동에 미치는 영향을 검증하고, 이 과정에서 개인이 남은 직업 생애를 인식하는 방식인 직업적 미래 시간 관점의 매개효과와 연령포용적 리더십의 조절된 매개효과를 분석하였다.

*Keywords:* 연령차별, 연령포용적 리더십, 직업적 미래 시간 관점

### 연구 배경

대한민국은 전 세계적으로 유례없이 빠른 고령화 사회로 진입하고 있으며, 이는 노동 공급 감소와 조직 내 인력 구조 고령화라는 직접적인 위기로 이어지고 있다. 이러한 환경 변화 속에서 조직의 지속가능성을 확보하기 위한 핵심 전략은 중고령 인력의 숙련된 경험과 노하우를 차세대에게 전수하는 지식 공유에 있다 (Burmeister & Deller, 2016). 그러나 중고령 직장인들은 조직 내에서 유·무형의 연령차별을 빈번하게 경험하고 있다. 연령차별은 단순한 심리적 불편함을 넘어, 구성원의 직무 태도와 성과에 악영향을 미치는 심각한 사회적 스트레스로 작용한다(Marchiondo et al., 2016). 특히 연령에 기반한 고정관념과 차별적 대우는 중고령 직장인으로 하여금 조직 내 자신의 가치를 낮게 평가하게 만들며, 이는 결과적으로 지식 공유 행동을 위축시키는 결과를 초래한다.

본 연구에서는 연령차별이 지식 공유를 저해하는 심리적 기제로 직업적 미래 시간 관점(Occupational Future Time Perspective; OFTP)에 주목하였다. OFTP는 개인이 자신의 직업 생애에서 남은 시간과 기회를 어떻게 지각하는지를 의미한다(Zacher & Frese, 2009). 연령차별을 강하게 지각할수록 자신의 직업적 미래를 제한적이고 기회가 부족한 것으로 인식하게 되며(Watermann et al., 2023), 이러한 미래 전망의 위축은 조직을 위한 자발적 기여인

지식 공유 동기를 저하시키는 결정적 요인이 됨을 상정하였다.

이러한 부정적 경로를 차단하고 조직의 활력을 회복하기 위해서는 조직 문화적 대응이 필수적이며, 그 중심에 연령포용적 리더십이 자리하고 있다. 연령포용적 리더십은 모든 연령층의 구성원을 존중하고 공정하게 대우하는 리더의 행위를 의미한다. 최근 연구에 따르면 리더의 연령포용적 태도는 구성원의 내재적 동기를 강화하며(De Boom & De Meulenaere, 2024), 이는 연령차별이라는 부정적 신호가 구성원의 심리적 자산(OFTP)을 훼손하지 않도록 보호하는 완충 작용을 할 것으로 기대된다.

## 연구 방법

**연구 대상.** 본 연구의 참여자는 국내 기업에 재직 중인 40세에서 60세 사이의 중고령 직장인 730명이다. 참여자 성별은 남성이 385명(52.7%), 여성이 345명(47.3%)이었으며, 평균 연령은 49.91세 ( $SD = 6.13$ ), 평균 근속기간은 21.87년 ( $SD = 7.37$ )으로 나타났다.

**지각된 연령차별(Perceived Age Discrimination).** Marchiondo 등(2016)이 개발한 직장 내 연령차별 척도(Workplace Age Discrimination Scale; WADS) 9문항을 활용하였다. 본 척도는 직장에서 경험하는 유·무형의 연령 관련 차별 대우를 측정하며, 점수가 높을수록 조직 내 연령차별을 강하게 인식함을 의미한다.

**직업적 미래 시간 관점(OFTP).** Zacher와 Frese(2009)가 개발한 10개 문항의 척도를 활용했다.

**연령포용적 리더십(Age-inclusive Leadership).** De Boom과 De Meulenaere (2024) 연구를 바탕으로 리더가 구성원의 연령 다양성을 존중하고, 모든 연령대의 직원을 공정하고 포용적으로 대우하는 정도를 4개 문항으로 측정하였다.

**지식공유행동(Knowledge Sharing Behavior).** De Vries 등(2006) 연구에서 사용된 척도를 참고하여 총 4개 문항으로 구성하였다. 동료들과 업무 노하우 및 지식을 공유하고자 하는 의도를 측정하였다.

**연구절차 및 분석방법.** 본 연구에서는 연령차별이 지식공유에 미치는 영향력을 검증하고, OFTP의 매개효과와 연령포용적 리더십의 조절된 매개효과를 확인하였다. 수집된 데이터는 SPSS 26.0을 활용하여 기술통계 및 상관분석을 실시하였으며, 변인 간의 구조적 관계를 확인하기 위해 매개효과 및 조절된 매개효과 분석을 진행하였다. 간접효과의 유의성 검증을 위해 Bootstrapping 10,000회를 실시하여 효과의 신뢰성을 확보하였다.

## 연구 결과

### 매개효과 및 조절된 매개효과 분석 결과

분석 결과, 중고령 직장인이 지각하는 연령차별은 지식공유행동에 유의한 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 관계에서 직업적 미래 시간 관점의 매개효과를 확인한 결과, 연령차별 경험은 개인이 지각하는 직업적 미래에 대한 전망과 기회 인식을 위축시켰으며, 이는 최종적으로 조직 내 지식 공유를 저해하는 완전매개 경로를 형성하였다(표1).

연령포용적 리더십의 조절된 매개효과를 검증한 결과, 리더가 연령포용적인 태도를 보일수록 연령차별이 OFTP에 미치는 부정적인 영향력이 유의하게 완화됨을 확인하였다. 즉, 연령차별로 인해 위축될 수 있는 중고령 구성원의 심리적 자산이 포용적 리더를 통해 보호될 수 있으며, 이를 통해 지식 전수가 지속되는 조절된 매개효과가 검증되었다(표2 및 그림1).

표 1. 매개효과 분석 결과

	경로	간접효과	95% 신뢰구간	
			Lower	Upper
연령차별	→ OFTP → 지식공유행동	-.046	-.076	-.022

표 2. 조절된 매개효과 분석 결과

연령포용적 리더십 수준	간접효과	95% 신뢰구간	
		Lower	Upper
낮은 집단 (-1SD)	-.047	-.079	-.019
평균 집단 (Mean)	-.028	-.051	-.009
높은 집단 (+1SD)	-.009	-.039	.019
조절된 매개 지수 (Index of moderated mediation)	.014	.0001	.030

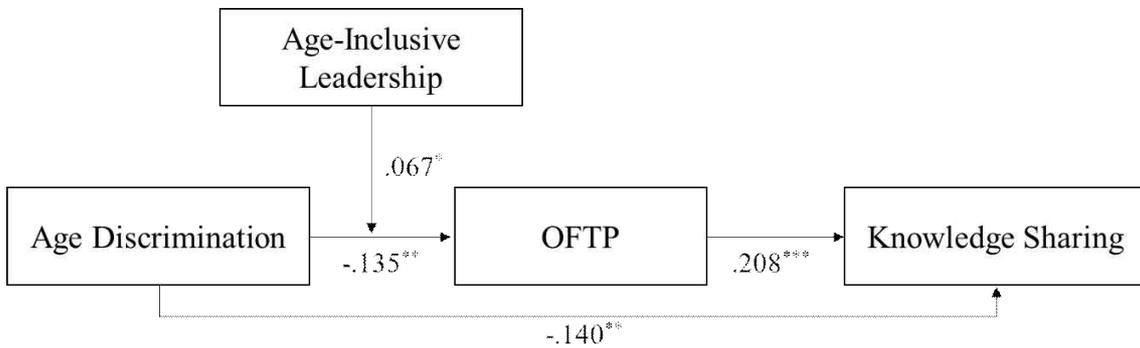


그림 1. 분석 결과 (비표준화 계수)

### 논의 및 시사점

본 연구는 급격한 고령화 사회에서 조직 내 연령차별이 지식공유를 저해하는 심리적 기제를 규명하고, 이를 완화하기 위한 리더십의 역할을 실증함으로써 인사조직적 측면의 전략적 방향성을 제시하였다. 연구 결과에 따른 주요 시사점은 다음과 같다.

첫째, 연령차별이 지식공유를 저해하는 심리적 경로로서 OFTP의 매개 역할을 규명하였다. 본 연구는 조직 내 연령차별이 구성원의 직업적 미래 시간 관점(OFTP)을 위축시키고, 이것이 결국 조직을 위한 자발적 기여 행위인 지식공유의 감소로 이어진다는 인지적 메커니즘을 실증하였다. 이는 연령차별이 단순히 태도의 문제를 넘어 구성원의 미래 시간 관점을 제약함으로써 지식 흐름을 차단하는 기제로 작용함을 나타낸다.

둘째, 고령화 시대 조직의 지속가능성을 위한 지식 자산 보존의 중요성을 확인하였다. 중 고령 인력이 보유한 숙련된 경험과 노하우의 전수는 조직의 생산성 유지와 혁신을 위한 핵심 자산이다. 본 연구 결과는 연령차별적 환경이 이러한 지식 전수 과정을 심각하게 훼손할 수 있음을 경고하며, 조직 차원에서 중고령 인력을 비용이 아닌 지속 가능한 자산으로 인식하고 관리해야 함을 뒷받침한다(Scheibe & Kooij, 2024).

셋째, 연령차별의 부정적 효과를 상쇄하는 보호 요인으로서 연령포용적 리더십의 역할을 입증하였다. 리더가 모든 연령층의 구성원을 존중하고 공정하게 대우하는 포용적 태도를 보일 때, 연령차별로 인한 구성원의 심리적 자산(OFTP) 손실이 유의하게 완화되었다. 이는

리더의 포용 역량이 중고령 구성원의 내재적 동기를 보호하고 조직 내 지식 자산을 지키는 핵심적인 인적자원관리 전략이 될 수 있음을 시사한다(De Boom & De Meulenaere, 2024).

### 참고 문헌

- Burmeister, A., & Deller, J. (2016). Knowledge retention from older and retiring workers: What do we know, and where do we go from here? *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 87–104. <https://doi.org/10.1093/workar/waw002>
- De Boom, L., & De Meulenaere, K. (2025). Age-inclusive leadership and intrinsic work motivation: The moderating role of the leader–member age difference. *Work, Aging and Retirement*, 11(3), 230–248. <https://doi.org/10.1093/workar/waae016>
- De Vries, R. E., Van den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115–135. <https://doi.org/10.1177/0093650205285366>
- Marchiondo, L. A., Gonzales, E., & Ran, S. (2016). Development and validation of the workplace age discrimination scale. *Journal of Business and Psychology*, 31(4), 493–513. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9425-6>
- Scheibe, S., & Kooij, D. T. (2024). Workplace aging: The reciprocal relationship between adult development and work. *Annual Review of Developmental Psychology*, 6. <https://doi.org/10.1146/annurev-devpsych-010923-093135>
- Watermann, H., Fasbender, U., & Klehe, U. C. (2023). Withdrawing from job search: The effect of age discrimination on occupational future time perspective, career exploration, and retirement intentions. *Acta Psychologica*, 234, 103875. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.103875>
- Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and Aging*, 24(2), 487–493. <https://doi.org/10.1037/a0015425>

**포용적 리더십이 조직시민행동을 촉진하는 과정  
: 심리적 안전감과 팀몰입의 이중매개효과**

**The process through which inclusive leadership promotes  
organizational citizenship behavior : The dual mediating effects of  
psychological safety and team commitment**

이원희 (호서대학교/석사과정, wind98424@naver.com)

박유빈 (호서대학교/석사과정, jybp0115@gmail.com)

오윤채 (호서대학교/박사, sprout3427@naver.com)

한영석 (호서대학교/교수, nicehan@hoseo.edu)

**초록** 본 연구는 포용적 리더십이 조직시민행동을 촉진하는 과정에서 심리적 안전감과 팀몰입이 순차적으로 작용하는 연계 경로를 검증하기 위해, 직장인 300명을 대상으로 실증 연구를 수행하였다. 연구 결과, 포용적 리더십과 조직시민행동의 직접효과는 통계적으로 유의하지 않았고 심리적 안전감과 팀몰입을 통한 간접효과만 통계적으로 유의함을 확인하였다. 본 연구 결과를 통해 포용적 리더십과 조직시민행동 사이에서 구성원의 정서와 태도라는 심리적 연쇄 과정을 입증하고 매개변수의 중요성을 확인하였다. 또한 구성원의 경험 수준에서 정서적 안전감과 팀에 대한 일체감이 실제로 형성되고 있는지에 대한 지속적인 점검·관리의 필요성을 시사한다.

*Keywords:* 포용적 리더십, 조직시민행동, 심리적 안전감, 팀몰입

**연구 배경**

포용적 리더십은 조직시민행동의 주요 선행 요인이다. 하지만 행동은 정서와 태도에 의해 결정되기에(Weiss & Cropanzano, 1996; Glasman & Albarracín, 2006), 단순히 리더십과 행동 간의 직접적인 관계나 하나의 매개변수에 기반한 연구만으로는 그 메커니즘을 충분히 설명하기 어렵다. 이에 포용적 리더십이 구성원의 정서와 태도를 거쳐 조직시민행동으로 촉진하는 과정을 확인할 필요가 있다.

포용적 리더는 구성원들이 자유롭게 의견을 표현하고 상호작용할 수 있도록 의사소통의 장벽을 완화하는 개방적인 마인드를 가진 리더이다(Nembhard & Edmondson, 2006). 포용적 리더십은 구성원 간 상호 존중의 분위기를 조성하고 팀 구성원들이 의견이나 아이디어를 제시할 때 자신의 지위나 경력에 부정적인 결과가 초래될 것이라는 두려움을 덜 느끼게 하여 심리적 안전감을 경험하도록 한다(Nembhard & Edmondson, 2006). 이러한 긍정적 정서 경험은 팀을 긍정적으로 인식하는 태도인 팀몰입으로 이어져, 팀에 대한 일체감과 소속감을 강화한다(Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). 나아가 팀에 대해 긍정적인 태도를 지닌 구성원은 공식적 역할 요구를 넘어 팀을 위해 자발적으로 협력하고 타인을 돕는 조직시민행동을 보일 가능성이 높을 것이다.

이에 따라, 본 연구는 포용적 리더십이 심리적 안전감과 팀몰입을 순차적으로 거쳐 조직시민행동에 촉진하는 이중매개경로를 설정하고, 이를 실증적으로 검증하고자 한다.

가설 : 포용적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 심리적 안전감과 팀몰입은 이중매개효과를 나타낼 것이다.

## 연구 방법

**분석 방법.** 본 연구에서 수집된 자료는 jamovi를 활용하여 분석하였다. 변인 간 관계 경향성을 확인하기 위해 Pearson 상관계수 산출하였으며, 이중매개효과 검증을 위해 Bootstrapping을 사용하였다.

**연구 대상.** 본 연구의 조사 대상자는 총 300명이며, 성별은 남성과 여성이 각각 150명(50.0%)으로 동일하게 분포하였다. 연령대는 20~29세이다. 고용형태는 정규직이 264명(88.0%)으로 비정규직(12.0%)에 비해 압도적으로 높은 비중을 차지하였다. 학력은 대학교 졸업이 211명(70.3%)으로 가장 많았으며, 이어 고등학교 졸업 43명(14.3%), 전문대학 졸업 35명(11.7%), 대학원 졸업 11명(3.7%) 순으로 나타났다.

**포용적 리더십.** 포용적 리더십이란 리더와 구성원이 상호작용하는 관계에서 구성원이 느끼도록 리더가 개방성, 유용성 그리고 접근 가능성의 행동을 보이는 것을 의미한다(Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010). Carmeli, Reiter-Palmon과 Ziv(2010)이 개발한 측정척도 9개 문항을 사용하였다.

**심리적 안전감.** 심리적 안전감이란 조직구성원들이 자신 스스로의 이미지나 자신의 지위, 또는 그들의 경력에 부정적인 결과가 발생할 것이라는 두려움 없이 자신을 보여줄 수 있는 개인적·주관적 느낌을 의미한다(Edmondson, 1999; 김상범, 2020). 심리적 안전감을 측정하기 위해 Edmondson(1999)이 개발하고, 국내에서 김상범(2020)이 사용한 7개 문항 측정척도를 사용하였다.

**팀몰입.** 팀몰입은 개인이 팀에 대한 태도를 말하며, 팀 구성원의 팀에 대한 일체감과 소속감의 강도를 의미한다(Bishop & Scott, 2000). 팀몰입은 Bishop과 Scott(2000)이 개발한 측정척도 7개 문항을 사용하였다.

**조직시민행동.** 수혜자의 관점에서의 개인지향 조직시민행동(OCB-Individual)은 동료나 상사 등 타인에 대한 도움을 통해 간접적으로 조직에 도움을 주는 행동을 의미한다(Williams & Anderson, 1991). 이를 측정하기 위해 Williams와 Anderson(1991)이 개발한 측정척도 14개 문항을 사용하였다.

## 연구 결과

### 연구 변수들간의 상관분석과 평균 및 표준편차

본 연구에서 사용된 변인들의 기술통계량(평균, 표준편차), 신뢰도 및 상관관계를 분석하였다. 신뢰도 분석 결과, Cronbach's  $\alpha$ 는 .633~.935 범위로 나타났으며, 전반적으로 수용 가능한 내적 합치도를 보였다. 상관분석 결과, 포용적 리더십, 심리적 안전감, 팀몰입, 조직시민행동 간에는 정적인 상관관계가 확인되었다(표 1).

표 1. 연구변수에 대한 상관분석

	1	2	3	4
1. 포용적 리더십	(.928)			
2. 심리적 안전감	.47**	(.633)		
3. 팀몰입	.71**	.50**	(.935)	
4. 조직시민행동	.36**	.35**	.44**	(.847)
평균	3.63	3.29	3.26	3.60
표준편차	.77	.56	.87	.51

\*\*p<.01

### 포용적 리더십과 조직시민행동 관계에서 심리적 안전감과 팀몰입 이중매개효과

상관분석 결과와 이론적 가설에 근거하여, 포용적 리더십과 조직시민행동 관계에서 심리적 안전감과 팀몰입의 이중매개효과 분석을 실시하였다. 포용적 리더십과 조직시민행동 관계에서 심리적 안전감과 팀몰입의 간접효과는 통계적으로 유의함을 확인하였기 때문에 가설이 지지되었다. 하지만 포용적 리더십과 조직시민행동의 직접효과는 통계적으로 유의하지 않았다(표 2).

표 2. 포용적 리더십과 조직시민행동 관계에서 심리적 안전감과 팀몰입 이중매개효과

Direct Effect	B	SE	t	LLCI	ULCI
포용적 리더십 → 조직시민행동	.041	.490	.828	-.055	.137
Indirect Effect	B	SE	BootLLCI	BootULCI	
포용적 리더십 → 심리적 안전감 → 조직시민행동	.050	.019	.0012	.088	
포용적 리더십 → 팀몰입 → 조직시민행동	.129	.032	.066	.191	
포용적 리더십 → 심리적 안전감 → 팀몰입 → 조직시민행동	.020	.007	.007	.034	
Total	.240	.036	.170	.309	

LLCI : 95% 신뢰구간 내에서의 하한값, ULCI : 95% 신뢰구간 내에서의 상한값

BootLLCI : Boot 간접효과의 95% 신뢰구간 내에서의 하한값

BootULCI : Boot 간접효과의 95% 신뢰구간 내에서의 상한값

## 논의 및 시사점

**결과 요약.** 본 연구는 포용적 리더십이 조직시민행동을 촉진하는 과정을 확인하기 위해 심리적 안전감과 팀몰입을 매개변수로 사용하여 이중매개효과를 확인하였다. 모든 변인들의 상관계수는 정적으로 유의한 것으로 확인되었다. 또한 포용적 리더십과 조직시민행동 관계에서 심리적 안전감과 팀몰입의 간접효과는 통계적으로 유의한 것으로 확인하였지만 직접효과는 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 완전매개효과를 입증하였다고 볼 수 있다.

**시사점.** 학술적 의의는 다음과 같다. 기존 연구들이 포용적 리더십과 조직시민행동 간의 단순한 관계와 단일한 매개에 집중했다면, 본 연구에서는 그 사이에서 구성원의 정서와 태도라는 심리적 연쇄 과정을 이중매개경로로 입증하였다. 포용적 리더십과 조직시민행동 사이의 유의하지 않은 직접효과를 통해 자발적 협력 행동이 발생하기 위해서는 중간단계가 필수적임을 시사한다. 이는 리더십 연구에서 매개변수의 중요성을 확인하였다.

실무적 의의는 다음과 같다. 본 연구 결과를 통해 포용적 리더십이 그 자체로 조직시민행동을 즉각적으로 촉진하지 않음을 확인하였다. 포용적 리더십을 단순한 행동 지침으로만 도입하기보다, 구성원이 자유롭게 의견을 표현하고 팀에 대한 소속감을 실제로 체감하고 있는지

를 함께 점검하는 것의 중요함을 시사한다. 따라서 리더십이 팀을 위한 자발적 협력 행동을 촉진하기 위해서는 겉으로 드러나는 리더의 행동에만 초점을 두기보다, 구성원의 경험과 인식이 어떻게 형성되고 유지되는지를 정기적인 피드백을 통해 확인하고 이러한 인식이 공유·조정될 수 있도록 지속적인 소통의 장을 마련하는 등 체계적으로 관리하려는 접근이 필요하다.

**제한점.** 위와 같은 시사점들이 있지만 한계점도 존재한다. 포용적 리더십과 팀몰입의 높은 상관성을 보였다. 동일 방법 편이에 의해 이러한 결과가 나온 것일 수 있다. 후속 연구에서는 이를 방지하기 위해 설문 순서를 무작위로 진행하거나, 상사와 부하 직원 간의 다원적 자료 수집을 실시하는 등 사전 연구 설계를 보완하면 포용적 리더십과 조직시민행동에 촉진하는 연계 경로를 더욱 엄밀하게 입증할 수 있을 것이다. 그리고 특정 연령대(20~29세)를 대상으로만 설문을 실시하였다. 추후 연구에서는 다양한 연령대를 대상으로 설문을 실시할 필요가 있다.

## 참고 문헌

- 김상범 (2020). 포용적 리더십이 건설적 발언 행동에 미치는 영향 : 심리적 안전감의 매개효과와 권력거리성향 및 학습목표성향의 조절효과를 중심으로. 숭실대학교 박사학위논문.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in organizational behavior*, 18(1), 1-74.
- Glasman, L. R., & Albarracín, D. (2006). Forming attitudes that predict future behavior: a meta-analysis of the attitude-behavior relation. *Psychological bulletin*, 132(5), 778.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity research journal*, 22(3), 250-260.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of applied psychology*, 85(3), 439.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

## 포용적 리더십은 어떻게 조직시민행동을 촉진하는가? Gen Z 직장인을 대상으로 한 심리적 안전감과 팀몰입 매개 분석

### How Does Inclusive Leadership Promote Organizational Citizenship Behavior?

#### A Mediation Analysis of Psychological Safety and Team Engagement Among Generation Z Employees

박영언 (호서대학교/석사과정, p236015@naver.com)

김성관 (호서대학교/석사과정, ksk091452@naver.com)

오윤채 (호서대학교/박사, sprout3427@naver.com)

한영석 (호서대학교/교수, nicehan@hoseo.edu)

**초록** 본 연구는 Gen Z 직장인을 대상으로 포용적 리더십이 조직시민행동을 촉진하는 심리적 과정을 검증하였다. 분석 결과, 포용적 리더십과 심리적 안전감은 팀몰입을 매개로 조직시민행동에 영향을 미쳤으며, 이 중 포용적 리더십의 간접효과는 여성 집단에서만 유의하였다. 이는 동일한 리더십 환경에서도 성별에 따라 심리적 경로가 다르게 작동함을 시사한다.

*Keywords:* Gen Z세대, 포용적 리더십, 심리적 안전감, 팀몰입, 조직시민행동, 성별

### 연구 배경

현대 조직의 중간 관리자들은 미래 핵심 자원인 Gen Z세대의 육성과 관리 방안에 대해 활발히 논의하고 있다(Kulkarni & Rai, 2023). Gen Z세대는 수평적 소통, 의미 있는 성장, 공정한 보상과 존중을 중시한다(Shinde, O., & Surve, M, 2025). 포용적 리더십과 심리적 안전감은 구성원의 심리적 안정과 자발적 행동을 촉진하는 중요한 요인이나(Joshy, L., & Varghese, R, 2024), Gen Z 직장인을 대상으로 한 실증 연구는 부족하다. 특히 심리적 안전감이나 조직시민행동에서 성별 차이를 검증한 연구는 존재하나(Allen & Rush, 2001; Roh et al., 2022). 변인 간 관계에서 성별에 따른 심리적 과정의 차이를 규명한 연구는 제한적이다.

이에 본 연구는 Gen Z 직장인을 대상으로 포용적 리더십과 심리적 안전감이 팀몰입을 매개로 조직시민행동에 미치는 영향과 성별의 조절효과를 검증하고자 한다.

### 연구 방법

**연구 대상.** 본 연구는 1995~2005년 출생자이며, 상사가 있는 직장인 300명을 대상으로 실시하였다. 성별은 남성과 여성이 각각 150명(50.0%)이다. 고용형태는 정규직이 264명(88.0%)으로 비정규직(12.0%)에 비해 높은 비중을 차지하였다.

**포용적 리더십.** 포용적 리더십이란 리더와 구성원이 상호작용하는 관계에서 구성원이 느끼도록 리더가 개방성, 유용성 그리고 접근 가능성의 행동을 보이는 것을 의미한다(Carmeli,

Reiter-Palmon & Ziv, 2010). Carmeli, Reiter-Palmon 과 Ziv(2010)이 제시한 측정 도구를 사용하였다.

**심리적 안전감.** 심리적 안전감이란 조직구성원들이 자신 스스로의 이미지나 자신의 지위, 또는 그들의 경력에 부정적인 결과가 발생할 것이라는 두려움 없이 자신을 보여줄 수 있는 개인적·주관적 느낌을 의미한다(Edmondson, 1999; 김상범, 2021). 심리적 안전감을 측정하기 위해 Edmondson(1999)이 개발하고, 국내에서 김상범(2021)이 사용한 측정도구를 사용하였다.

**팀몰입.** 팀몰입은 개인이 팀에 대한 태도를 말하며, 팀 구성원의 팀에 대한 일체감과 소속감의 강도를 의미한다(Bishop & Scott, 2000). 팀몰입은 Bishop과 Scott(2000)이 개발한 측정척도를 사용하였다.

**조직시민행동.** 수혜자의 관점에서의 개인지향 조직시민행동(OCB-Individual)은 동료나 상사 등 타인에 대한 도움을 통해 간접적으로 조직에 도움을 주는 행동을 의미한다(Williams & Anderson, 1991). 이를 측정하기 위해 Williams와 Anderson(1991)이 개발한 척도를 사용하였다.

**분석 방법.** Jamovi 2.6.44를 사용하여 구조방정식모형을 적용하였으며, 성별 간 구조경로 차이와 잠재평균 차이를 확인하기 위해 다집단 비교분석과 잠재평균분석을 실시하였다.

## 연구 결과

### 연구 변수 간의 잠재 평균 분석

성별에 따른 측정동일성을 검증한 결과 결과, 형태동일성, 측정동일성, 절편동일성, 요인 분산 동일성 모형 모두 수용 가능한 적합도를 보여 측정동일성이 확보되었다(표 2.1). 잠재평균 분석 결과, 포용적 리더십, 심리적 안전감, 팀몰입, 조직시민행동 모두에서 남녀 간 유의한 차이가 발견되지 않았다(표 2.2).

표 1.1 동일성 검증에 대한 합치도 지수

	$\chi^2$	<i>df</i>	<i>TLI</i>	<i>RMSEA</i>
모형1: 형태동일성(기저모형)	2322	1250	.805	.076
모형2: 측정 동일성	2313	1283	.817	.073
모형3: 측정 및 절편 동일성	2468	1316	.801	.076
모형4: 측정, 척도 및 요인 분산 동일성	2468	1321	.800	.072

표 1.2 구분 변인에 대한 남녀 간 잠재평균 차이 분석

잠재변인	남성(N=150)		여성(N=150)		효과크기(d)	전체 평균
	잠재평균	평균	잠재평균	평균		
포용적 리더십	0	3.66	-0.068	3.59	.096	3.63
심리적 안전감	0	3.30	-0.040	3.28	.266	3.29
팀 몰입	0	3.40	-0.115	3.12	.255	3.26
조직 시민 행동	0	3.60	0.047	3.59	.116	3.60

주. \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

### 연구 변수들간의 다 집단 비교 분석

성별에 따른 경로계수 차이를 검증하기 위해 다집단 구조방정식 모형을 분석한 결과, 집

단 간 증가 제약 모형이 더 우수한 적합도를 보였다(표 3.1). 경로계수 분석에서 포용적 리더십→팀몰입 경로는 여성 집단에서만 유의하였으며, 그 외 직접 경로는 남녀 모두에서 유의하였다. 또한 간접 효과는 여성 집단에서만 유의하게 나타났다(표 3.2).

표 2.1 측정 동일성 제약 모형과 집단 간 증가 제약 모형의 적합도 비교

구분	$\chi^2$	<i>df</i>	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>	<i>RMSEA</i>
측정 동일성 제약 모형	2555	1353	0.795	0.798	0.077
집단 간 증가 제약 모형	2324	1286	0.823	0.816	0.073

표 2.2 모형의 남녀 집단별 경로 추정치

구분		<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>B</i> <sub>1</sub> (남성)	<i>B</i> <sub>2</sub> (여성)
직접 효과	포용적 리더십→팀 몰입	0.460***	0.101	.252	.576***
	심리적 안전감→팀 몰입	2.609*	1.149	3.071*	2.561*
	팀 몰입→조직시민행동	0.283***	0.043	.376***	.221***
간접 효과	포용적 리더십→팀 몰입→조직시민행동	0.130***	0.064	.095	0.127***
	심리적 안전감→팀 몰입→조직시민행동	0.739*	0.642	1.153	0.565*

주. 비표준화계수(*B, B*<sub>1</sub>, *B*<sub>2</sub>)는 모든 경로계수에 집단 간 동등성 제약을 부여했을 때의 추정치임.

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

## 논의 및 시사점

**결과 요약.** 본 연구는 Gen Z 세대 직장인 300명을 대상으로, 포용적 리더십과 심리적 안전감이 조직시민행동에 미치는 영향에서 팀몰입의 매개효과와 성별의 조절효과를 구조방정식 모델링과 잠재평균분석으로 검증하였다. 첫째, 잠재평균분석 결과 남녀 간 모든 변인의 평균 차이는 유의하지 않았다. 둘째, 포용적 리더십은 여성 집단에서만 팀몰입에 유의한 영향을 미쳤다. 셋째, 심리적 안전감은 남녀 모두에서 팀몰입에 유의한 영향을 미쳤다. 넷째, 팀몰입은 남녀 모두에서 조직시민행동에 유의한 정적 영향을 미쳤다. 다섯째, 포용적 리더십과 심리적 안전감은 팀몰입을 매개로 조직시민행동에 간접적으로 영향을 미쳤으며, 이 중 포용적 리더십의 간접효과는 여성 집단에서만 유의하였다. 이러한 결과는 Gen Z 세대에서도 성별 간 평균 차이보다 변인 간 관계의 차이가 더 중요하며, 포용적 리더십과 심리적 안전감이 팀몰입을 통해 조직시민행동을 촉진함을 시사한다.

**시사점.** 학술적 의의는 다음과 같다. 본 연구는 포용적 리더십과 심리적 안전감이라는 조직환경 요인이 조직시민행동으로 이어지는 과정에서 팀몰입이라는 관계적 태도가 매개로 작동함을 성별 관점에서 규명하였다. 이는 여성 Gen Z 직장인의 경우 환경적 지원이 팀몰입을 통해 행동으로 전이되는 구조적 메커니즘이 보다 분명하게 작동함을 의미한다.

실무적으로, 조직은 Gen Z 구성원의 조직시민행동을 촉진하기 위해 팀몰입을 강화하는 환경을 조성할 필요가 있다. 특히 여성 구성원의 경우 실수나 의견 표출이 위협으로 이어지지 않는 문화, 참여와 대화를 촉진하는 리더십 행동, 공정하고 존중에 기반한 의사소통 구조를 구축하는 노력이 요구된다. 이러한 접근은 특히 여성 구성원에게서 관계적 태도를 매개로 한 긍정적 조직행동으로 전이될 가능성을 높일 수 있다.

**제한점.** 제한점은 첫째, 횡단 연구 설계로 인해 변인 간 인과관계를 명확히 추론하는 데 한계가 있다. 둘째, 자기보고식 설문에 의존한 동일방법편의 가능성이 존재한다. 셋째, Gen

Z세대의 특성을 반영한 추가적인 변인(예: 디지털 리터러시, 일-삶 균형)을 고려하지 못하였다. 후속 연구에서는 Gen Z세대의 고유한 특성을 더욱 심도 있게 반영한 연구 모형을 구성할 필요가 있다.

### 참고 문헌

- 김상범 (2020). 포용적 리더십이 건설적 발언 행동에 미치는 영향 : 심리적 안전감의 매개효과와 권력거리성향 및 학습목표성향의 조절효과를 중심으로. 숭실대학교 박사학위 논문.
- 김홍민 ( Kim Hong Min ),& 임헌진 ( Lim Heon Jin ). (2020). "포용적리더십이 조직시민 행동에 미치는 영향: 심리적주인의식의 매개효과." *지역산업연구*, 43(4), 3-23.
- Allen, T. D., & Rush, M. C. (2001). The influence of ratee gender on ratings of organizational citizenship behavior 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(12), 2561-2587.
- Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of applied psychology*, 85(3), 439.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity research journal*, 22(3), 250-260.
- Joshy, L., & Varghese, R. (2024). Unveiling the mechanisms by which inclusive leadership influences the good soldier syndrome among health-care employees. *Leadership in Health Services*, 37(3), 408-422.
- Kulkarni, V., & Rai, N. (2023). Generation Z talent management in organisations: An HR Perspective. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*, 10(1), 1389-1396.
- Roh, Y. S., Jang, K. I., & Issenberg, S. B. (2022). Gender differences in psychological safety, academic safety, cognitive load, and debriefing satisfaction in simulation-based learning. *Nurse educator*, 47(5), E109-E113.
- Shinde, O., & Surve, M. (2025). Understanding Generation Z in the workplace: Adapting organizational strategies for a new era of work. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 14(3), 790-797.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

## 집단목표가치지향성의 억제기제: 성과 합리화의 경계조건

### Inhibitory Mechanisms of Collective Goal Value Orientation: Boundary Conditions of Performance Rationalization

오윤채 (호서대학교/박사과정, sprout3427@naver.com)

한영석 (호서대학교/교수, nicehan@gmail.com)

**초록** 본 연구는 SYM-COIN 관점에서 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 결합이 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향을 검증하였다. 국내 기업 재직자 307명을 대상으로 설문을 실시하고 위계적 회귀분석을 수행한 결과, 집단목표가치지향성은 비윤리적 친조직행동을 유의하게 감소시키는 주효과를 보였다. 또한 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 상호작용이 유의한 부적 효과로 나타나, 집단목표가치지향성의 억제효과가 독립적 자기표상 수준이 높을수록 강화됨을 확인하였다. 단, 집단목표가치지향성이 낮은 조건에서는 독립적 자기표상이 높을수록 비윤리적 친조직행동이 증가하는 교차패턴이 관찰되어, 자율적 주체성이 집단목표 준거가 약할 때 성과달성 중심의 합리화와 결합해 규범위반을 촉진할 수 있음을 시사한다. 반면 집단목표가치지향성이 높은 조건에서는 독립적 자기표상이 높은 집단에서 비윤리적 친조직행동이 가장 낮아져, 집단지향적 주체성의 결합이 윤리 영역에서도 억제기제로 작동할 가능성을 보여준다. 본 연구는 비윤리적 친조직행동의 경계조건을 개인의 목표 준거와 자기해석의 조합으로 설명함으로써 SYM-COIN의 적용 범위를 확장하고, 목표 의미의 책임성 정렬과 재량의 경계 설정을 포함한 관리적 함의를 제안한다.

*Keywords:* 비윤리적 친조직행동, SYM-COIN, 집단목표가치지향성, 독립적 자기표상

### 연구 배경

본 연구는 SYM-COIN 관점에서 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 결합효과를 검증하여 비윤리적 친조직행동으로 전이되는 조건을 확인하였다. 성과와 혁신에 대한 압력이 강화된 현대 조직에서 목표달성이 윤리적 기준과 분리되어 조직을 돕는다는 명분으로 사회적 규범을 위반하는 비윤리적 친조직행동이 발생할 수 있다. 그러나 동일한 압력에서도 친조직적 동기가 윤리적 실천으로 정렬되거나 이탈하는 이유와 경계조건은 충분히 연구되지 않았다. 이에 비윤리적 친조직행동을 단순한 비윤리행위가 아닌 친조직 동기가 특정 조건에서 왜곡되어 나타나는 결과로 보고, 개인이 우선시하는 가치기반의 동기와 자기해석 방식 간의 상호작용이 비윤리적 친조직행동에 어떤 영향을 미치는지 확인하고자 진행되었다. 이를 위해 307명의 직장인을 대상으로 설문을 실시하였으며 자료 분석 결과, SYM-COIN 모델 기반의 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 이원상호작용이 비윤리적 친조직행동에 미치는 효과가 유의함을 확인하였다. 본 연구의 결과를 통해 목표가치지향성과 자기해석방식의 조합에 따라 비윤리적 친조직행동의 수준에 차별적 효과를 미친다는 것을 확인했다는 점에서 의미가 있다.

## 연구 방법

**연구 대상.** 본 연구는 국내 기업에 재직 중인 근로자 307명의 응답을 수집하여 분석하였다. 대상자의 인구통계 분포는 성별(남자 37.5%, 여자 62.5%), 조직유형(민간기업 63.2%, 공공기관 25.1%, 비영리기관 11.7%), 근속년수(1년 미만 26.7%, 1-3년 21.8%, 3-5년 17.3%, 5-10년 13.7%, 10년 이상 20.5%), 팀직군(사무행정직 47.9%, 서비스직 13.7%, 영업직 13.0%, 생산기술직 12.7%, 연구개발 6.2%, 기타 6.5%)으로 구성되었다.

**집단목표가치지향성 및 독립적 자기표상.** 집단주의-개인주의가 단일차원으로 연구될 때 조직 내 복합적 행동을 충분히 설명하지 못한다는 비판에서 출발하여, 집단주의-개인주의를 두가지 하위차원인 집단-개인 목표가치지향성과 독립-상호의존적 자기표상으로 구분했다(Choi, 2015, 2016; Lee, Lee, Euh & Choi, 2016). 집단목표가치지향성은 개인·집단 목표가 충돌할 때 개인목표보다 집단·조직의 목표를 우선 가치로 두고(목표 우선성), 경쟁보다 협력 규범을 택해 공동성과를 추구하려는 동기적 지향성이다. 독립적 자기표상은 자신을 타인과 구별되는 주체로 인식하며(독특성·일관성), 상황·관계에 덜 의존하는 자기인식을 바탕으로 자기 기준과 책임에 따라 판단·행동을 조정하고 일관되게 실행하려는 자기해석이다.

**비윤리적 친조직행동.** 비윤리적 친조직행동(Unethical Pro-organizational Behavior, UPB)은 조직의 이익을 도모한다는 명분을 가지고 구성원이 수행하는 비윤리적인 행위를 나타낸다(Umpress & Bingham, 2011).

## 연구 결과

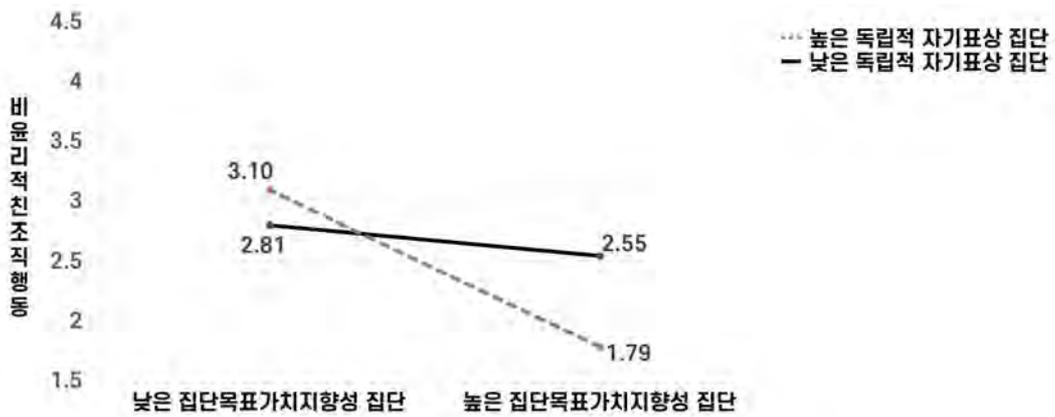
### 비윤리적 친조직행동에 대한 SYM-COIN 조합효과

표 1. 비윤리적 친조직행동에 대한 위계적 회귀분석 결과

연구변인		모형1	모형2	모형3
통제변수	연령	-.044	-.068	-.086
	직장근속	-.025	.021	.021
	조직유형: 민간-공공	-.462**	-.436**	-.423**
	조직유형: 비영리-공공	-.355 <sup>†</sup>	-.169	-.232
	팀직군: 연구개발-사무행정	.320	.242	.279
	팀직군: 서비스-사무행정	-.056	-.037	-.026
	팀직군: 생산기술-사무행정	.334	.152	.187
	팀직군: 영업-사무행정	.687**	.477*	.292
	팀직군: 기타-사무행정	-.266	-.202	-.196
주효과	집단목표가치지향성(CO)		-.399***	-.325***
	독립적 자기표상(IN)		-.111 <sup>†</sup>	-.109 <sup>†</sup>
상호작용항	CO × IN			-.187***
	$R^2$	.080*	.201***	.243***
	$\Delta R^2$		.121***	.041***
	$F$	2.87	6.76	7.85
	VIF	1.09-1.24	1.10-1.25	1.11-1.25

집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 상승효과가 비윤리적 친조직행동에 영향을 미치는지 확인하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 그 결과, 비윤리적 친조직행동에 대한 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 이원 상호작용이 유의한 것으로 확인되었다(표 1). 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상을 각각 하위 33%(저집단)와 상위 33%(고집단)로 구분하여 2x2 조합의 집단 평균을 산출한 그래프에서, 집단목표가치지향성이 낮은 집단에서는 독립적 자기표상이 높을수록 비윤리적 친조직행동이 증가하였지만 집단목표가치지향성이 높은 집단에서는 독립적 자기표상이 감소하는 교차패턴이 나타났다.

그림 1. 비윤리적 친조직행동에 대한 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 효과



### 논의 및 시사점

본 연구의 결과는 SYM-COIN 관점에서 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 결합이 비윤리적 친조직행동에 미치는 조건부 효과를 확인하였다. 분석결과, 집단목표가치지향성은 비윤리적 친조직행동을 유의하게 감소시키는 주효과를 보였으며, 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 상호작용 또한 유의한 부적 효과로 나타나 집단목표가치지향성의 억제효과가 독립적 자기표상의 수준에 따라 강화됨을 확인하였다. 특히 집단목표가치지향성이 높은 조건에서는 독립적 자기표상이 높을수록 비윤리적 친조직행동이 가장 낮아졌으나, 집단목표가치지향성이 낮은 조건에서는 오히려 독립적 자기표상이 높은 집단에서 비윤리적 친조직행동이 가장 높게 나타났다. 이는 자율적 주체성이 항상 윤리적 행위로 연결되는 것이 아니라, 집단목표에 대한 규범이 약할 때는 성과달성을 위한 합리화와 결합하여 규범위반을 정당화할 수 있음을 보여준다. 반대로 집단목표가치지향성이 높을 때에는 조직의 장기적 성과와 평판에 대한 정당성 및 공동책임을 우선시하여, 독립적 자기표상이 제공하는 자기기준 및 주체성의 실행이 비윤리적 친조직행동 억제로 연결될 가능성이 커진다.

이러한 결과는 SYM-COIN이 제안하는 집단지향적 주체성(Collectivistic Independence)의 기능이 윤리 영역에서도 작동한다는 것을 시사한다. 실무적 시사점은 비윤리적 친조직행동 억제가 성과를 낮추는 방식이 아니라, 목표 추구의 기준을 무엇으로 해석하게 하느냐에 달려 있다는 점에 있다. 조직은 '주도성·자율성'만을 강조하기보다, 성과관리와 조직 메시지를 통해 집단 목표의 의미를 장기적 정당성, 평판, 이해관계자 책임으로 일관되게 정렬할 필요가 있다. 종합하면, 비윤리적 친조직행동의 예방은 개인의 주체성을 억제하기보다 집단목표

의 준거를 책임 있는 성과로 재구성하고, 재량의 경계를 명료화하는 관리 설계를 통해 달성될 수 있다. 이는 비윤리적 친조직행동에 대해 구성원의 주체성 자체가 핵심 위험요인이라기보다, 어떤 목표 준거와 결합하느냐에 따라 억제요인으로도 촉진요인으로도 작동할 수 있음을 보여준다는 의미가 있다.

## 참고 문헌

- Choi, H.-S. (2015). Collectivistic independence promotes collective creativity. In Exploring the nature of collectivism: How benevolent authority, collectivistic independence, through authority, creativity, relationships, and depression. *Symposium Conducted at The Annual Convention of The Asian Association of Social Psychology*, Cebu, PH.
- Choi, H. S. (2016). Togetherness with independence in groups: How do we make it happen and what are the consequences?: IS095. *International Journal of Psychology*, 51, 1036-1037.
- Lee, H.-Y., Lee, S.-H., Euh, H., & Choi H.-S. (2016, January). A two-dimensional measure of individuals' cultural orientation in Korea. *Poster session presented at the meeting of the Society of Personality and Social Psychology*, San Diego, CA, US.
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621-640.

## 사회복지시설 인력의 자원봉사 직무 역량 요구도 분석

### A Needs Analysis of Volunteer Management Competencies among Social Welfare Facility Staff

이숙현 (한국사회복지협의회 책임연구원, holi2007@naver.com)

**초록** 본 연구 목적은 사회복지시설 인력의 자원봉사 직무 역량 요구도를 분석하여, 사회복지시설 인력이 현장에서 자원봉사 관련 직무 수행 시, 필요로 하는 자원봉사 관련 직무의 우선순위를 정하는데 있다. 이를 위해 한국사회복지협의회는 25년 7월 23일부터 25년 8월 12일까지 전국에 분포한 사회복지시설에서 근무하는 사회복지시설 인력 중 사회복지 관련 업무를 수행하고 있는 인력을 대상으로 자원봉사 직무 역량 현황을 조사하였다. 참여 모집 홍보를 위해 한국사회복지협의회 공식 홈페이지 '복지넷', 사회복지 관련 네이버 카페에 모집 공지글을 게시하였다. 최종적으로 사회복지시설 인력 343명이 본 연구조사에 참여하였다. Borich요구도 및 The Locus for Focus Model 기법을 활용해 자원봉사 직무 역량 요구도를 분석한 결과, '클라이언트의 위험 상황 인지 (자살위험, 타인에게 위해를 가할 위험, 가정폭력 등 및 클라이언트의 안전 지원)', '조직 내부와 외부 의사소통 개발 전략' 등이 우선순위 1순위로 파악되었다. 본 조사결과를 바탕으로 사회복지시설 인력의 자원봉사 관련 직무 역량 요구도를 반영하여, 향후 자원봉사 관련 교육과정 및 자원봉사 코디네이터 교육과정 개발이 필요함을 제안하고자 한다.

*Keywords:* 사회복지시설, 자원봉사, 직무역량, 요구도, Borich요구도

## 연구 배경

전국 자원봉사자 수는 2024년 기준, 651,811명(보건복지부, 2024)으로 자원봉사자는 사회복지와 관련하여 주요한 자원으로 볼 수 있다. 인적, 사회적, 재정적 자원을 관리할 수 있는 역량이 높은 비영리 조직은 상대적으로 이러한 역량이 낮은 조직에 비해 자원봉사자를 보다 잘 활용하고 있다(Lee et al., 2023). 본 연구는 한정된 예산에서 사회복지 시설이 사업을 효과적으로 수행하기 위해서는 자원봉사자를 적시 적소에 활용할 수 있는 역량이 중요하다는 점을 인지하고, 사회복지시설 인력이 현장에서 자원봉사자 관련 직무 수행 시 필요로 하는 자원봉사자 역량에 관한 수요를 살펴보고자 한다.

## 연구 방법

**연구 대상.** 본 조사는 25년 7월 23일부터 25년 8월 12일까지 전국에 분포한 사회복지시설에서 근무하는 사회복지시설 인력 중 사회복지 관련 업무를 수행하고 있는 인력을 대상으로 조사를 하였다. 여기서 사회복지 관련 업무란 '사업, 행정(총무, 재무, 인사, 구매 등), 연구 업무를 수행하는 인력으로 생산직과 기술직은 제외된다. 조사 참여 홍보를 위해 한국사회복지협의회 공식 홈페이지인 '복지넷' 및 사회복지 관련 네이버 카페에 조사 참여 모집 공지글

을 게시하였으며, 전국 443개 복지관 25,08.01. 기준) 중 기관 이메일 주소를 찾을 수 없는 42곳을 제외한 401개 복지관에 참여 협조 요청 공문을 이메일로 발송하였다.

연구대상자 수 선정에 필요한 통계학적 근거를 마련하기 위해 G\*Power Analysis Program 3.1.9.7을 이용해 분석하였다. 사회과학 선행 연구를 참조하여 일반적으로 사용하는 Effect size=0.25, err=0.05(기본값, 유의수준 0.05 사용), Power(검정력)=.95을 이용하였다. . 주요 사용 통계 방법 (t-test, ANOVA, 카이제곱검정) 중 샘플 수가 가장 큰 ANOVA(400명)와 탈락자 비율(10%)을 기준으로할 시, 통계적으로 필요한 최종 대상자 수는 320명이다. 최종적으로 사회복지시설 343명을 분석하였다.

**조사도구: ① 인구사회학적 특성.** 인구사회학적 특성으로 성별, 연령, 교육수준, 고용상태, 사회복지서비스 주대상자, 사회복지시설 형태, 지역을 살펴보았다.

**조사도구: ② 직무역량.** 문헌연구 고찰 및 우리나라 실정에 맞게 수정하여 자원봉사 코디네이터 직무 역량을 조사하였다(Australian Government, 2024.09.16., NCS, 2025). 선행연구에서 자원봉사 코디네이터 전문가 자격증 교육 과정 개발 시, 반드시 이수해야하는 필수영역과 선택영역을 참고하여(Australian Government, 2024.09.16.) 필수 및 선택 영역으로 구분하였다.

## 연구 결과

**인구사회학적 정보** 조사 참여자의 경우 여자(73.8%)가 남자(26.2%)보다 많았으며, 평균 연령은 37.31세(±8.2)였다. 교육수준은 대학교 졸업(71%)이 과반수 이상으로 가장 많았고, 석사졸업 이상(20.9%)이 그 다음으로 많았다. 참여자 대부분이 정규직(94%)이었으며, 사회복지서비스 주대상자는 장애인(29.4%), 중장년·노인(29.2%), 지역주민(19.0%), 아동·청소년(14.9%) 순으로 나타났다. 사회복지시설은 이용시설(68.8%)이 생활시설(31.2%) 보다 많았으며, 근무하는 사회복지시설 지역의 경우 수도권(50.7%)과 비수도권(49.3%) 비율이 유사하였다.

**자원봉사 이노베이터 직무 역량 보유도-중요도 현황.** 필수 영역에 대해서는 ‘조직 내 다양성 존중을 위한 리더십’, ‘직무 수행 중 발생할 수 있는 위험 요소 관리 및 안전한 근무 환경 조성’ 영역이 직무 역량 개발 1순위로 조사됨. 선택 영역은 ‘클라이언트의 위험 상황 인지 (자살위험, 타인에게 피해를 가할 위험, 가정폭력 등) 및 클라이언트의 안전 지원’, ‘조직 내부와 외부 의사소통 개발 전략’, ‘사회복지 사업 자금 확보 및 자금 관리 전략 실행’, ‘직장 내 스트레스 관리 및 동료 정서 지원’, ‘조직의 재무, 보험 및 법적 요건 관리 실무 수행’, ‘조직 내부 업무 시스템 운영 및 개선’, ‘조직 내 효과적인 팀 관계 형성을 위한 리더십 발휘’, ‘조직 구성원의 직무 교육 수요 및 직무 역량 개발 지원’, ‘조직 운영 계획, 실행 및 성과 관리 조정’, ‘직원 성과 관리 및 성과 평가와 개선 지원’, ‘기관 성장을 위한 마케팅 기회 분석 및 실행 가능성 검토’, ‘기관 내 위험요소 식별 및 관리 절차 수립 및 이행’, ‘조직 내 갈등 요인 분석 및 해결 전략 실행’, ‘조직 내부 멘토링 관계 형성 및 성과 지원’, ‘(개별 직원 간의) 멘토링 관계 형성 및 멘토링 활동 지원’, ‘직무 수행을 위한 실무 중심 기술 및

교육 제공' 등이 우선순위 1순위로 조사됨.

## 논의 및 시사점

기존 선행연구에서 자원봉사 관련 직무 역량으로 자원봉사 프로그램 운영 계획 및 행정, 자원봉사 업무 설계, 자원봉사자 모집·면접 및 선발, 자원봉사자 오리엔테이션 및 교육, 슈퍼비전 및 연계 지원, 지속적 동기부여 및 인정, 자원봉사 프로그램 성과 평가, 자원봉사 프로그램 기록 관리 및 보고 등이 포함됨을 제시함(Ellis, 2010: pp. 269-273).

본 연구 조사 결과 사회복지시설 인력의 자원봉사 직무 역량 요구도가 높게 나타난 영역을 중심으로 자원봉사 관련 직무 역량 교육을 제공할 필요가 있으며, 장기적으로 자원봉사 관리자와 같은 자격증 교육을 체계적으로 운영할 필요가 있음. 현재 한국자원봉사센터협회에서 자원봉사 관리자 자격과정을 운영하고 있으나, 사회복지계에서 보다 사회복지 현장 수요를 반영한 자원봉사자 자격증 제공 필요성이 문제 제기되고 있음. 장기적으로 사회복지시설 인력의 자원봉사 관련 직무 수요 및 사회복지계 현장 요구를 반영하여 보다 공신력있는 자원봉사 관리 관련 자격증을 개설할 필요가 있음.

## 참고 문헌

- 보건복지부. (2024). 「사회복지자원봉사현황」, 자원봉사자 현황(연령대별/성별/시도별). [https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=117&tblId=TX\\_117\\_2009\\_H7005&conn\\_path=I2](https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=117&tblId=TX_117_2009_H7005&conn_path=I2)
- Ellis, S. J. (2010). *From the top down: The executive role in successful volunteer involvement (3rd ed.)*. Philadelphia, PA: Energize.
- Lee, J., Park, Y. J., & Kim, S. E. (2023). Volunteers and resource management competencies of nonprofit organizations during challenging times. *Nonprofit Management and Leadership*, 34(1), 107-129.

## 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 신뢰와 조직 몰입의 매개효과

### The Effects of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Trust and Organizational Commitment

이해성 (대구대학교/석사과정, dlgotjd1999@gmail.com)

손승락 (대구대학교/석사과정, zz1905@naver.com)

문경원 (대구대학교/석사과정, ruddnjs0209@gmail.com)

석동현 (대구대학교/교수, sdh@daegu.ac.kr)

이종구 (대구대학교/명예교수, gooya@daegu.ac.kr)

#### 초록

본 연구의 목적은 리더의 촉진 중심 윤리적 리더십이 신뢰 및 조직 몰입을 매개하여 조직시민행동에 미치는 영향을 확인하는 데 있다. 국내 직장인 200명(남성 100명, 여성 100명)이 설문조사에 참여하였다. 구조방정식 모형 검증 결과, 전반적 적합도가 부분적으로 양호한 모습을 보였다( $CFI = .906$ ,  $TLI = .889$ ,  $RMSEA = .050$ ,  $SRMR = .083$ ). 촉진 중심 윤리적 리더십은 신뢰와 조직 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 신뢰와 조직 몰입은 각각 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 촉진 중심 윤리적 리더십이 조직 몰입을 매개하여 조직시민행동에 미치는 영향과 촉진 중심 윤리적 리더십이 신뢰를 매개하여 조직시민행동에 미치는 영향은 유의한 것으로 나타났다.

**Keywords:** 윤리적 리더십, 촉진 중심 윤리적 리더십, 신뢰, 조직 몰입, 조직시민행동

### 연구 배경

윤리적 리더십은 리더가 부하의 윤리적 행동을 촉진하도록 하는 행동을 말한다(설정훈, 유민준, 손영우, 2021; Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Brown 등(2005)은 윤리적 리더십의 4가지 요인을 제시했다(류기동, 김정식, 2018). 첫 번째는 리더가 모범적이고 규범적인 행동을 하는 것, 두 번째는 리더가 윤리적 기준을 제시하고 부하를 강화 및 처벌하는 것, 세 번째는 리더가 부하들과 상호 의사소통하는 것, 네 번째는 합리적이고 공정한 의사결정을 하는 것이다. 선행연구에서 윤리적 리더십의 효과를 사회학습이론을 통해 리더가 옳은 일을 하는 것을 목격한 부하들이 이를 학습하여 옳은 일을 따라하게 된다고 설명하였다. 윤리적 리더십에 관한 선행연구는 옳은 행동을 하는 것이 항상 부하들에게 긍정적으로 작용한다고 보았다(Lemoine, Hartnell, & Leroy, 2019).

촉진 중심 윤리적 리더십은 윤리적 행동을 하도록 부하를 격려하는 행동을 말한다(Bush, Welsh, Baer, & Waldman, 2020). 촉진 중심 윤리적 리더십을 경험한 구성원은 긍정적 정서를 경험하여 조직과 동료에 대한 자발적 기여 행동이 촉진될 수 있다(Aghighi, 2020). 윤리적 기준이 처벌이나 통제의 방식이 아닌 도덕적 가치를 중시하는 방식으로 제시할 경우, 구성원은 조직을 보답해야 할 존재로 인식하게 되고 공식적인 역할을 넘어 조직과 동료에게 이익이 되는 조직시민행동을 자발적으로 수행할 수 있다(Resick, Hargis, & Dust, 2013). 즉, 촉진 중심 윤리적 리더십은 긍정적 정서와 교환 경험을 통해 조직시민행동을 직접적으로 증

가시킬 수 있다.

촉진 중심 윤리적 리더십은 도덕적 가치와 성장, 긍정적 성과를 강조하며, 공정하고 진정성 있는 행동을 통해 구성원에게 리더의 선의를 명확히 전달한다. 이러한 리더십 행동은 구성원이 리더의 의도와 판단을 믿을 수 있다고 인식하도록 만들어, 리더에 대한 신뢰를 형성할 수 있다. 동시에 반복된 긍정적 상호작용은 조직 전반에 대한 정서적 애착과 소속감을 강화하여 조직 몰입을 높일 수 있다(Rochmi & Hidayat, 2019).

촉진 중심 윤리적 리더십을 통해 리더에 대한 신뢰가 형성되면, 구성원은 리더와 조직과의 관계를 호혜적 교환 관계로 인식하게 될 수 있다(Newman, Kiazad, Miao, & Cooper, 2018). 이러한 인식은 조직에 대한 보답 동기를 강화하여, 공식적 역할을 넘어 조직과 동료 를 돕는 조직시민행동을 촉진할 수 있다(Lorsgaard, Meglino, Lester, & Jeong, 2010).

촉진 중심 윤리적 리더십은 구성원의 조직몰입을 강화함으로써 행동에 간접적인 영향을 미칠 수 있다(Yang & Wei, 2017). 조직에 대한 정서적 애착과 소속감이 높아진 구성원은 조직의 목표와 이익을 자신의 것으로 내면화하며, 자발적인 기여 행동인 조직시민행동을 더 많이 수행하게 될 수 있다(Evans & Davis, 2014). 본 연구의 가설적 모형은 그림 1과 같다.

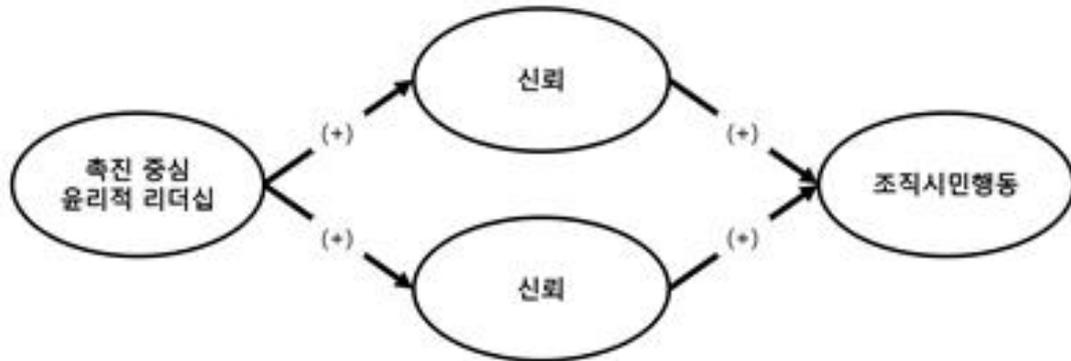


그림 1. 연구모형

## 연구 방법

**연구 대상자.** 본 연구는 국내 기업에 1년 이상 재직중인 사무직 노동자 200명을 대상으로 설문 조사하였다. 조사대상자는 남성 100명 여성 100명이었고, 나이대는 20대에서 50대까지 각 50명이었으며, 직급은 사원급 53명, 대리급 50명, 과장급 54명, 차장급 43명이었다.

**윤리적 리더십.** 촉진 중심 윤리적 리더십은 Bush, Welsh, Baer와 Waldman(2021)의 윤리적 리더십 척도를 발췌하여 번안하고 사용하였다. 총 문항 수는 6개이고, Likert식 5점 척도로 측정했다.

**상사에 대한 신뢰.** 상사에 대한 신뢰는 Baer, Dhensa-Kahlon, Colquitt, Rodell, Outlaw과 Long(2015)의 신뢰 척도를 번역하고 상사에 대한 내용으로 수정하여 사용하였다. 총 문항 수는 8개이고, Likert식 5점 척도로 측정하였다.

**조직 몰입.** 조직 몰입은 안정원과 이순복(2015)이 개발한 조직 몰입 척도를 사용하였다. 총 문항 수는 19개이고, Likert식 5점 척도로 측정하였다.

**조직 시민 행동.** 조직 시민 행동은 Moorman(1993)이 사용하고 유정은(2012)이 번안한 문항을 수정하여 사용했다. 총 문항 수는 21개이고, Likert식 5점 척도로 측정했다.

## 연구 결과

### 구조모형 분석 결과

구조모형의 전반적인 적합도는 표 1에 제시되어 있다. 본 구조모형의 적합도 지수는 CFI와 RMSEA 및 SRMR에서 적합한 것으로 나타났으나, TLI에서는 적합도가 약간 낮은 것으로 나타났다.

표 1. 구조모형의 전반적 적합도

구분	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
구조 모형	1824.973***	1212	.906	.889	.050	.083

\*\*\* $p < .001$

### 요인 간 상관 분석 결과

촉진 중심 윤리적 리더십, 신뢰, 조직 몰입, 조직시민행동 간의 상관분석 결과는 표 2에 제시되어 있다. 촉진 중심 윤리적 리더십과 신뢰( $r = .61, p < .001$ ), 조직 몰입( $r = .39, p < .001$ ), 조직시민행동( $r = .50, p < .001$ )은 유의미한 정적 상관이 나타났으며, 신뢰와 조직 몰입( $r = .32, p < .001$ ), 조직시민행동( $r = .36, p < .001$ ) 또한 유의미한 정적 상관이 나타났다.

표 2. 요인 간 상관

요인	1	2	3	4
1. 촉진 중심 윤리적 리더십	1.00			
2. 신뢰	.61***	1.00		
3. 조직 몰입	.39***	.32***	1.00	
4. 조직시민행동	.50***	.36***	.48***	1.00

\*\*\* $p < .001$

### 구조모형의 매개효과 검증 결과

구조모형의 매개효과 검증 결과는 표 3에 제시되어 있다. 촉진 중심 윤리적 리더십이 신뢰를 통해 조직시민행동( $\beta = .111, 95\% \text{ CI} = .068 \sim .218$ )에 미치는 매개효과는 유의한 것으로 나타났으며, 촉진 중심 윤리적 리더십을 조직 몰입을 통해 조직시민행동( $\beta = .143, 95\% \text{ CI} = .007 \sim .216$ )에 미치는 영향도 유의한 것으로 나타났다.

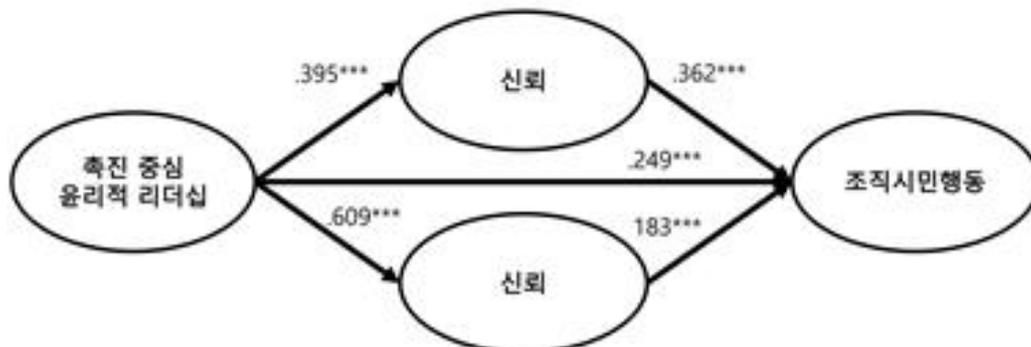


그림 2. 구조모형의 표준화된 경로계수

표 3. 구조모형의 경로계수(매개효과)

경로	$\beta$	Bootstrap	
		95% CI	
		LL	UL
촉진 중심 윤리적 리더십 → 신뢰 → 조직시민행동	.111	.068	.218
촉진 중심 윤리적 리더십 → 조직 몰입 → 조직시민행동	.143	.007	.216
촉진 중심 윤리적 리더십 → 조직시민행동	.249	.085	.413

## 논의

본 연구는 윤리적 리더십 연구에서 상대적으로 덜 구분되어 다루어졌던 촉진 중심 윤리적 리더십을 실증적으로 검증하였다. 첫째, 촉진 중심 리더십과 신뢰 및 조직 몰입은 모두 조직 시민행동에 직접적인 효과를 지니는 것으로 나타났다. 이는 촉진 중심 윤리적 리더십뿐만 아니라 신뢰와 조직 몰입을 높일 수 있는 다른 변수가 있다면 이들 또한 조직시민행동에 긍정적 영향을 줄 수 있음을 의미한다. 둘째, 촉진 중심 윤리적 리더십은 그 자체로 조직시민행동에 영향을 주지만, 신뢰와 조직몰입을 높임으로써 조직시민행동에 영향을 주는 것으로 나타났다. 셋째, 본 연구 결과는 조직시민행동을 촉진하기 위해 신뢰 형성과 조직 몰입 강화가 모두 중요함을 시사한다. 따라서 조직은 윤리적 리더십 교육과 함께, 조직 신뢰를 높일 수 있는 방법과 구성원이 조직과 정서적으로 연결될 수 있는 조직에 적합한 환경 및 장치를 병행해야 할 것이다.

## 참고 문헌

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Bush, J. T., Welsh, D. T., Baer, M. D., & Waldman, D. (2020). Discouraging unethicity versus encouraging ethicality: Unraveling the differential effects of prevention- and promotion-focused ethical leadership. *Personnel Psychology*, 74(1), 29-54.
- Newman, A., Kiadzad, K., Miao, Q., & Cooper, B. (2014). Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organisational citizenship: A case of the head leading the heart?. *Journal of Business Ethics*, 123(1), 113-123.
- Rochimi, A., & Hidayat, A. E. (2019). The mediating role of affective commitment in perceived organizational support and readiness for change. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 229, 786-795.
- Yang, Q., & Wei, H. (2018). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: The moderating role of workplace ostracism. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 100-113.

## 조직 향수가 직무열의에 미치는 영향: 조직동일시와 조직소속감의 매개효과

### The Influence of Organizational Nostalgia on Job Engagement: The Mediating Effects of Organizational Identification and Organizational Belonging

박민주 (대구대학교/석사과정, minnnnn234@naver.com)

송욱찬 (대구대학교/석사과정, wja2804@naver.com)

조우리 (대구대학교/석사과정, whdnf11402@naver.com)

석동헌 (대구대학교/교수, sdh@daegu.ac.kr)

이종구 (대구대학교/명예교수, gooya@daegu.ac.kr)

#### 초록

본 연구에서는 조직향수와 직무열의 간의 구조적 관계와 조직향수와 직무열의 간의 관계를 조직동일시와 조직소속감이 매개하는지 알아보려고 하였다. 이를 위해 국내 직장인 200명(남성 100명, 여성 100명)을 대상으로 온라인 조사를 실시하였다. 분석 결과, 모형의 전반적인 적합지수(TLI=.994, RMSEA=.038)는 양호한 것으로 나타났으며, 조직향수는 조직동일시와 조직소속감에 유의한 정적 효과를 지니며, 조직동일시와 조직소속감을 매개로 직무열의에 영향을 주는 것으로 나타났다. 조직향수가 직무열의에 미치는 직접효과는 유의하지 않게 나타나 조직향수 자체가 직무열의를 높인다고 보다는 조직동일시나 조직소속감을 매개로 직무열의를 높이는 것으로 보인다.

*Keywords:* 조직향수, 조직동일시, 조직소속감, 직무열의

## 연구 배경

조직향수는 ‘조직 생활의 과거 사건이나 측면에 대한 감상적인 그리움 또는 애뜻한 애정’으로 정의된다. 이는 조직 구성원이 조직과 관련된 과거의 긍정적 경험을 정서적으로 재경험하는 상태이다(Leunissen, van Dijke, Wildschut, & Sedikides 2024). Leunissen 등(2024)은 조직향수를 주체적 향수와 공동체적 향수로 구분했다. 주체적 향수는 개인이 조직 내에서 자율적으로 행동하고, 유능성을 발휘하며, 성취를 경험했던 순간을 회상하는 것으로, 개인이 조직 안에서 스스로를 유능하고 주체적인 존재로 인식한 경험에 기반한다. 공동체적 향수는 조직 구성원과의 상호작용을 통해 형성된 유대감, 친밀감, 소속감을 중심으로 한 회상을 의미한다. 이는 조직 내에서 타인과의 긍정적인 상호작용을 한 경험에 기반을 둔다.

사회정체성 이론에 근거할 때, 조직향수는 개인이 조직 내에서 발휘했던 유능함과 성취를 회상하게 함으로써, 조직을 자신의 성취가 투영된 가치 있는 대상으로 지각하게 한다. 결과적으로 조직향수는 조직과 자신을 심리적으로 일치시키는 조직동일시를 촉진할 수 있다(Ylijoki, 2005; McDonald, Waring, & Harrison, 2006). 또한, 조직향수는 조직 내에서의 관계성과 소속감을 강화하는 기능을 수행할 수 있다(Wildschut, Bruder, Robertson, van Tilburg, & Sedikides, 2014). 조직향수는 과거 집단의 일원으로 느꼈던 기억을 회상하며, 개인이 현재 조직 내에서도 안전하게 소속되어 있음을 확인시켜 주는 조직소속감의 심리적 기

제로 작용할 수 있다.

구성원이 조직과 자신에 대한 정체성 인식과 동일시 정도는 개인이 직무열의를 유발할 수 있는 중요한 선행요인으로 작용할 수 있다(Roberts & Davenport, 2002). 또한, 조직 동일시, 조직소속감과 같은 사회·정서적 자원은 개인이 일에서 의미를 찾고 에너지, 헌신, 몰입을 유지하도록 돕는 핵심 자원으로 작용할 수 있다(Leunissen et al., 2024).

## 연구 방법

**연구대상 및 분석방법.** 국내 기업에 현재 재직 중인 회사에 5년 이상 근무한 직장인 200명(남성 100명, 여성 100명)을 대상으로 온라인 조사를 진행하였다. 자료 분석은 SAS 9.4판과 M-plus 7.0판을 사용하였다.

**조직향수.** 조직향수 척도는 Leunissen 등(2024)이 개발한 척도를 번안하여 사용하였다. 지시문으로 ‘현재 소속된 조직에서 가장 향수를 느끼게 하는 과거 사건을 떠올리며 설문에 참여 부탁드립니다’를 제시하였다. 주체적 조직향수의 척도의 예시 문항은 ‘현재 소속된 조직에서 과거를 회상할 때, 나의 성취를 조직이 인정해주었을 때를 떠올린다’가 있다. 공동체적 조직향수의 예시 문항은 ‘현재 소속된 조직에서 과거를 회상할 때, 내가 우리 부서의 일부라고 느꼈던 때를 떠올린다’가 있다.

**조직동일시.** 조직동일시의 척도는 Ashforth와 Mael(1989)이 개발한 척도를 번안하여 사용하였다. 예시 문항은 ‘누군가 우리 조직을 비난할 때, 그것은 개인적인 모욕처럼 느껴진다’가 있다.

**조직소속감.** 조직소속감 척도는 Jena와 Pradhan(2018)이 개발한 척도를 번안하여 사용하였다. 예시 문항은 ‘나는 나의 신념을 희생하지 않고도 이 조직에서 일할 수 있다’가 있다.

**직무열의.** 직무열의 척도는 Schaufeli, Bakker, & Salanova(2006)가 개발한 척도를 번안하여 사용하였다. 예시 문항은 ‘나는 내 일에 대해 자부심을 느낀다’가 있다.

## 연구 결과

표 1. 요인별 평균, 표준편차 및 요인간 상관 분석 결과

	1	2	3	4
1. 조직향수	(.85)			
2. 조직동일시	.51***	(.84)		
3. 조직소속감	.64***	.73***	(.93)	
4. 직무열의	.54***	.75***	.77***	(.93)
평균	3.68	3.22	3.22	3.26
표준편차	.63	.80	.70	.77

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$  ( )는 신뢰도 분석 결과임

전반적 부합 지수는 CFI=.996, TLI=.994, RMSEA=.038, SRMR=.017로 전반적으로 양호한 것으로 나타났다. 경로계수에 대한 분석 결과는 표 2와 그림 1에 제시되어 있다. 분석 결과,

조직향수는 조직동일시와 조직소속감에 유의한 정적효과를, 조직동일시와 조직소속감은 직무열의에 유의한 정적효과를 지니는 것으로 나타났다. 조직향수가 조직동일시를 거쳐 직무열의로 가는 간접효과와 조직소속감을 거쳐 직무열의로 가는 간접효과 모두 유의한 것으로 나타났다. 조직향수가 직무열의에 미치는 직접효과는 유의하지 않게 나타나 조직향수가 동기나 조직성과에 직접 영향을 준다고보다는 태도에 영향을 주어 동기나 성과에 간접적인 영향을 주는 것으로 보인다.

표 2. 구조모형의 경로계수

경로	B	SE	$\beta$	Bootstrap 95% CI	
				LL	UL
조직향수 → 조직동일시	.799***	.144	.618		
조직향수 → 조직소속감	.846***	.095	.700		
조직동일시 → 직무열의	.485***	.107	.537		
조직소속감 → 직무열의	.499***	.093	.516		
조직향수 → 직무열의	-.048	.105	-.041		
조직향수 → 조직동일시 → 직무열의	.388***	.101	.332	.209	.604
조직향수 → 조직소속감 → 직무열의	.422***	.094	.361	.267	.628

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

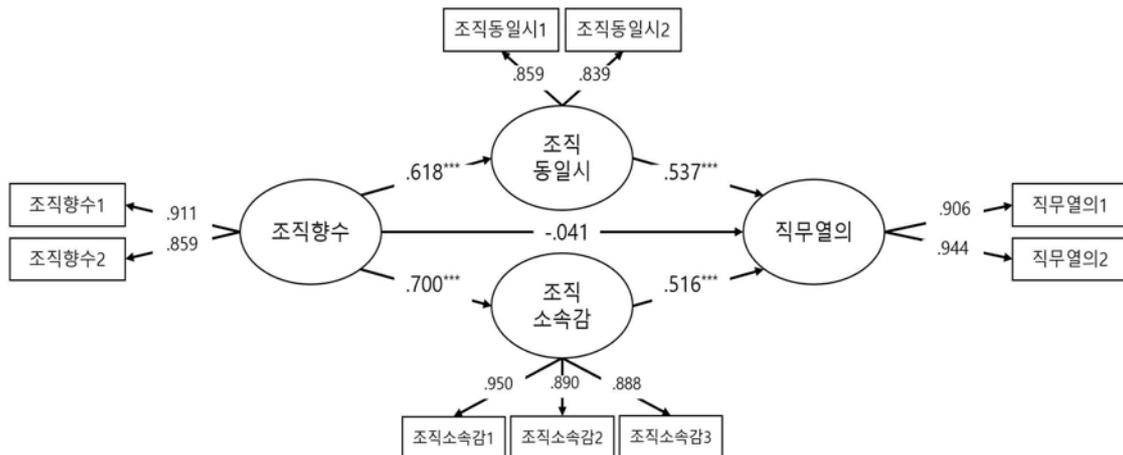


그림 1. 연구모형의 표준화된 경로계수

## 논의

조직은 종업원들이 과거를 회상하는 것은 단순히 현재를 회피하고 과거에 머무르게 하는 것이 아니라 자신이 속한 조직에 애착을 형성하고, 내가 맡은 일이 의미 있다고 지각하게 하여 더 열심히 일할 수 있게 만드는 자원으로 인식할 필요가 있다. 따라서 조직은 조직향수를 부정적으로 인식하기보다, 과거 구성원이 느꼈던 성취감과 유대감을 긍정적으로 회상

할 수 있는 환경을 조성할 필요가 있다. 조직향수를 통해 조직과 자신을 하나인 것처럼 지각하게 하거나, 자신이 조직의 필수적인 부분으로 느끼도록 유도해야 한다. 이러한 과정을 통해 종업원들이 조직 내에서 에너지와 헌신을 유지하며 업무에 몰입할 수 있는 직무열의를 효과적으로 이끌어 낼 수 있을 것이다.

향후 연구에서는 끈대 등의 개념과 함께 조직향수의 부정적 효과 또는 조직의 과거에 대한 부정적 기억의 효과 검증도 필요한 것으로 보인다. 본 연구에서는 5년 이상 재직자를 대상으로 직접 경험으로서의 조직향수의 효과를 다루었으나, 조직 내 교육이나 선배들로부터 전해들은 조직향수의 효과에 대한 연구도 필요할 것으로 보인다.

## 참고 문헌

- 최종만, 박계홍 (2021). 긍정적·부정적 정서가 직무열의 및 이탈행동에 미치는 영향에 있어서 조직 동일시의 조절효과. *기업경영리뷰*, 12(3), 267-292.
- Akgun, A. E., Tatar, B., Erdil, O., Keskin, H., & Muceldili, B. (2023). Development and validation of the organizational nostalgia scale and its relationship with affective commitment and organizational discontinuity. *Current Psychology*, 42, 28060-28085.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Leunissen, J. M., van Dijke, M., Wildschut, T., & Sedikides, C. (2024). Organizational nostalgia: The construct, the scale and its implications for organizational functioning. *British Journal of Management*, 35(2), 816-838.
- McDonald, R., Waring, J. & Harrison, S. (2006). At the cutting edge? Modernization and nostalgia in a hospital operating theatre department, *Sociology*, 40, 1097 - 1115.
- Roberts, D. R. & Davenport, T. O. (2002), Job engagement: Why it's important and how to improve it, *Employment Relations Today*, 29(3), 21-29.
- 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.
- Jena, L. K., & Pradhan, S. (2018). Conceptualizing and validating workplace belongingness scale. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 451-462.
- Wildschut, T., Bruder, M., Robertson, S., van Tilburg, W. A. P., & Sedikides, C. (2014). Collective nostalgia: A group-level emotion that confers unique benefits on the group. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(5), 844-863.
- Ylijoki, O. H. (2005). Academic nostalgia: a narrative approach to academic work, *Human Relations*, 58, 555 - 576.

## 단축형 팀워크 척도의 타당화

### Validation of Short Teamwork Scale

손승락 (대구대학교/석사과정, zz1905@naver.com)  
송옥찬 (대구대학교/석사과정, wja2804@naver.com)  
조우리 (대구대학교/석사과정, whdnf11402@naver.com)  
홍재우 (대구대학교/석사과정, monshrimp1@naver.com)  
석동헌 (대구대학교/교수, sdh@daegu.ac.kr)  
이종구 (대구대학교/명예교수, gooya@daegu.ac.kr)

**초록** 본 연구의 목적은 단축형 팀워크 척도를 타당화하는데 있다. 본 연구에서는 27개로 문항으로 된 팀워크 척도의 구성개념 타당도 및 준거관련 타당도를 확인하는데 있다. 확인적 요인분석 결과, 이론적 측면이 반영된 고차요인모형의 모형적합도는 양호하게 나타났다(CFI=.924, TLI=.915, RMSEA=.052, SRMR=.052). 단축형 팀워크 척도의 총점과 KSA중심 요인의 점수 및 관계중심 요인의 점수는 모든 준거관련 타당도 변수와 유의한 정적상관을 보였다. 관계중심 요인은 맥락수행과 더 큰 상관을 보이고, KSA중심 요인은 과업수행과 더 큰 상관을 보여 이론과 부합하는 결과를 보였다.

*Keywords:* 팀워크, 팀워크 척도, KSA중심 요인, 관계중심 요인

### 연구 배경

팀워크는 공동의 목표를 효과적으로 달성하기 위해 팀원들이 행하는 상호의존적인 행동의 집합이다(임채정, 2025; Brannick, Prince, Prince, & Salas, 1995; Hanaysha, 2016). 팀은 팀워크를 통해서 사람 개개인의 능력을 합친 것보다 더 큰 능력이 나오도록 할 수 있다(Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001). 임채정(2025)은 팀워크의 지식이나 기술에 해당하는 KSA중심 요인과 관계적인 측면을 모두 측정하는 팀워크 척도를 개발하고 타당화하였다. 이 연구에서는 팀워크 척도가 팀워크를 잘 측정할 뿐 아니라, 팀워크를 간접적으로 측정한 기존 척도들을 대체할 수 있는 것으로 나타났다.

그러나 임채정(2025)의 연구에서 사용한 팀워크 척도는 문항 수가 다소 많다(108개)는 점과 하위요인간 중복성이 크다는 문제가 있다. 이 연구에서는 팀워크를 KSA중심요인과 관계중심요인으로 구분하였으나, 연구결과 두 요인 간 상관이 .95로 나타나 문항의 중복성이 의심되는 것으로 나타났다. 본 연구에서 요인간 중복성을 줄이고자 하는 이유는 각 요인들이 팀워크의 서로 다른 영역을 측정하여, 준거에 대한 예측력을 높이고자 하는 데 있다. 따라서 요인별로 대표 문항들을 선정하고 중복되는 문항을 제외하여 척도를 재구성한다면, 검사시행의 시간과 비용을 줄이면서 준거에 대한 예측력을 높일 수 있을 것으로 기대된다.

단축형 팀워크 척도의 타당화를 위해서, 팀워크로 인해 나타난 결과인 팀 효과성, 맥락수행, 직무수행을 측정하고자 한다. 팀 효과성의 정의는 팀의 성공적인 수행 정도이며 이는 팀

구성원들이 얼마나 잘 협력하고 상호작용하는지에 달려있다(임채정, 2025; Hoegl & Gemuenden, 2001). Hoegl과 Gemuenden(2001)은 팀 효과성을 팀 수행 차원(업무 효과성 및 업무 효율성)과 개인적 성공차원(개인적 성장)으로 나누었다. 팀워크가 높아지면 구성원 간의 상호작용에 따라서 더 큰 성과를 내기 때문에 팀 수행 차원이 높아지고, 더 큰 성과를 내는 것과 팀워크의 관계적인 측면에 의해서 개인이 성장할 수 있다. 따라서 팀워크는 팀 효과성과 정적인 관계를 보일 것이다.

맥락수행은 직무기술서에 없는 비공식적인 구성원의 행동이며(Borman & Motowidlo, 1997), 구성원이 자신에게 부과된 일이 아님에도, 조직의 효과성에 자발적으로 기여하는 행동을 말한다. Organ(1998)은 맥락수행이 5개 하위요인(도움행동, 양심행동, 예의, 비불평행동, 참여행동)으로 구성되어 있다고 주장했다(이숙이, 2018). 팀워크의 요인은 팀원과 원활한 소통을 위해 예의를 갖추고 팀원을 도와주는 행동을 포함하기 때문에, 맥락수행의 하위요인과 관련된다. KSA중심 요인은 맥락수행의 도움행동을 포함하며, 관계중심 요인은 맥락수행의 모든 요인과 관련된다. 따라서 팀워크는 맥락수행과 정적 관계를 보일 수 있으며, KSA중심 요인보다 관계중심 요인이 맥락수행과 더 큰 정적 관계를 보일 수 있다.

과업수행은 직무기술서에 기록되며 구성원이 공식적으로 해야 하는 업무 행동이다(Campbell, 1990). 또한, 과업수행은 팀이나 조직의 목표를 달성하기 위해 제품을 직접 생산하거나, 생산활동이 유지되도록 서비스를 제공하는 행동을 포함한다(Borman & Motowidlo, 1993). 팀워크를 잘 발휘하는 사람은 팀의 목표를 설정하고, 공유하며, 계획을 수립하여 실행한다. 과업수행의 수준을 높이는 방법도 목표를 설정하고 전략을 세우는 것을 포함하기 때문에, 이는 팀워크를 잘 발휘하는 사람의 행동과 관련된다(임채정, 2025). 팀워크 요인에서 타인을 도울 수 있는 사람은 이미 업무에 대해서 잘 알기 때문에 그러한 행동이 가능하다. 타인을 도울 때 필요한 능력은 팀워크 요인에서 KSA중심요인에 포함된다. 따라서 팀워크는 과업수행과 정적 상관을 보일 수 있으며, KSA중심요인이 관계중심 요인보다 과업수행과 더 큰 정적 관계를 보일 수 있다.

## 연구 방법

**연구 대상.** 본 연구는 국내 기업에 1년 이상 재직중인 차장급 이하 사무직 직장인 200명을 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 조사대상자의 나이는 20대부터 50대까지 각 50명이었으며, 직급은 사원급 46명, 대리급 59명, 과장급 60명, 차장급 35명이었다.

**단축형 팀워크 척도.** 팀워크는 9개의 요인으로 구성되어 있으며, 9개 요인을 다시 KSA중심 요인(팀 성과관리, 팀 업무지식/기술, 피드백/성장지원)과 관계중심 요인(협력, 이해관계조정/갈등관리, 정성, 팀 리더십, 팀 소통, 관계형성)으로 묶을 수 있다. 기존 척도는 임채정(2025)이 개발하였으며 각 요인마다 12개 문항을 사용했으나, 본 연구에서는 각 요인마다 3개 문항을 선정하여 단축형 팀워크 척도를 구성하였다. 선정한 문항은 원척도의 2번, 5번, 12번, 14번, 17번, 21번, 25번, 32번, 33번, 39번, 41번, 46번, 50번, 54번, 59번, 64번, 66번, 69번, 76번, 78번, 84번, 87번, 91번, 94번, 99번, 104번, 105번이다. 총 문항 수는 27개이며, Likert식 5점 척도로 측정하였다. 본 연구에서 해당 척도의 신뢰도는 .94로 나타났다.

**팀 효과성.** 팀 효과성은 팀의 성공적인 수행정도이다. 팀 효과성은 Manz와 Sims(1987) 및 Cox(1994)가 제작하고 사용한 팀 효과성 척도를 사용하였다. 총 문항 수는 26개이고 Likert식 5점 척도로 측정하였다. 본 연구에서 척도의 신뢰도는 .96으로 나타났다.

**맥락수행.** 맥락수행은 직무기술서에 없는 비공식적인 구성원의 행동이다. 맥락수행은 Neihoff와 Moorman(1993)이 사용한 Organ(1988)의 맥락수행 척도를 유정은(2012)이 변안한 것을 사용하였다. 총 문항 수는 21개이고, Likert식 5점 척도로 측정하였다. 본 연구에서 해당 척도의 신뢰도는 .81로 나타났다.

**과업수행.** 과업수행은 직무기술서에 기록되며 구성원이 공식적으로 해야 하는 업무 행동이다. 과업수행은 Organ(1998)의 과업수행 척도를 김도영(2001)이 변안한 척도로 사용하였다. 총 문항 수는 6개이고, Likert식 5점 척도로 측정하였다. 본 연구에서 해당 척도의 신뢰도는 .89로 나타났다.

## 연구 결과

### 단축형 팀워크 척도의 구성개념 타당도

표 1. 단축형 팀워크 척도의 확인적 요인분석 결과

구분	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	AIC
단일요인모형	609.54***	324	.874	.863	.066	.058	10562.150
고차요인모형	485.63***	314	.924	.915	.052	.052	10458.238
9요인모형	427.12***	288	.938	.925	.049	.048	10451.728

\*\*\*  $p < .001$

모든 문항이 단일요인을 측정하는 단일요인모형과 팀워크가 9개 요인으로 이루어진 9요인모형과 9개요인이 KSA중심요인과 관계중심요인의 2차요인으로 묶이는 고차요인모형의 모형적합도를 비교한 결과는 표 1에 제시되어 있다. 분석결과, 단일요인모형은 CFI와 TLI가 .9 미만으로 다른 모형에 비해 적합하지 않은 것으로 나타났다. 고차요인모형과 9요인모형의 모형적합도가 대체로 양호하여 모형으로서 적합한 것으로 나타났다. 고차요인모형과 9요인모형은  $\chi^2$  검증결과 유의한 차이가 없는 것으로 나타나, 보다 간명한 모형인 고차요인모형이 적절하며, 이론적인 측면을 고려해도 KSA중심 요인과 관계중심 요인으로 묶이는 고차요인모형이 더 적합하다고 볼 수 있다.

### 단축형 팀워크 척도의 준거관련 타당도

표 2. 단축형 팀워크 척도와 준거관련 변수의 상관분석 결과

	KSA중심 요인	관계중심 요인	팀 효과성	맥락수행	과업수행
KSA중심 요인			.54***	.51***	.70***
관계중심 요인	.77***		.57***	.64***	.65***
팀워크 전체	.90***	.97***	.59***	.63***	.71***

\*\*\*  $p < .001$

고차요인모형을 바탕으로 단축형 팀워크 척도의 준거관련 타당도를 확인하기 위해 변수 간 상관분석을 진행한 결과는 표 2에 제시되어 있다. 분석 결과, 단축형 팀워크 척도의 총점은 팀 효과성, 맥락수행, 과업수행 모두와 .59 이상의 유의한 정적상관을 보였다. 또한, 팀워크의 하위요인인 KSA중심요인과 관계중심요인은 모든 준거관련 변수들과 유의한 정적상관을 보였다. 맥락수행은 관계중심 요인과의 상관이 KSA중심요인보다 높았으며, 과업수행은 KSA중심요인과의 상관이 관계중심 요인보다 더 높게 나타났다. 이는 이론적으로 요인과 변수 간 상관을 설명한 것이 잘 나타난 것으로 볼 수 있다.

KSA중심 요인과 관계중심 요인 간 상관은 .77로 임채정(2025)의 연구에서 KSA중심요인

과 관계중심 요인 간 상관이 .95로 나타났던 것에 비해 상대적으로 낮게 나타나, 선행연구에 비해 요인 간 중복성이 다소 낮아진 것으로 볼 수 있다.

## 논의

본 연구는 선행연구인 임채정(2025)의 KSA중심 요인과 관계중심 요인의 고차요인모형에 기반하여 기존 팀워크 척도를 단축화하고 타당화하였다. 우선 기존 척도의 문항이 108개인 것에 비해 27개로 문항을 줄였다. 또한, 관계중심 요인( $r = .64$ )은 맥락수행과의 상관이 KSA중심 요인( $r = .51$ )보다 더 높으며, 반대로 KSA중심요인( $r = .70$ )은 과업수행과의 상관이 관계중심 요인( $r = .65$ )보다 더 높아, 이론적인 설명과 일치하는 결과가 나타났다. 또한 선행연구( $r = .95$ )에 비해서 KSA중심요인과 관계중심요인 간의 상관이 낮은 것으로 나타나( $r = .77$ ), 요인 간 중복성이 낮아져, 원척도를 대신해 단축형 척도를 사용해도 무방한 것으로 보인다.

## 참고 문헌

- 임채정. (2025). 팀워크 척도의 개발 및 타당화. 대구대학교 일반대학원 석사학위 논문.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*(2), 99-109.
- Brannick, M. T., Prince, A., Prince, C., & Salas, E. (1995). The measurement of team process. *Human Factors, 37*(3), 641-651.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 229*(5), 298-306.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review, 26*(3), 356-376.
- Hoegl, M. & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science, 12*(4), 435-449.
- Organ, D. W. (1998). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10*(2), 85-97
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Consulting Psychologists Press

## 도전적 스트레스와 방해적 스트레스가 직무탈진에 미치는 영향: 관계적 에너지의 조절효과

### The Effects of Challenging Stressors and Interfering Stressors on Job Burnout: The Moderating Effect of Relational Energy

조우리 (대구대학교/석사과정, whdnf11402@naver.com)

송욱찬 (대구대학교/석사과정, wja2804@naver.com)

박민주 (대구대학교/석사과정, minnnnn234@naver.com)

석동헌 (대구대학교/교수, sdh@daegu.ac.kr)

이종구 (대구대학교/명예교수, gooya@daegu.ac.kr)

#### 초록

본 연구는 직무 스트레스를 완전히 제거하기 어려운 조직 환경에서, 관계적 에너지가 실질적인 직무 자원으로 기능할 수 있는지를 검증하는 것에 목적이 있다. 본 연구에서는 직무 스트레스를 도전적 스트레스와 방해적 스트레스 두 가지로 구분하고, 두 가지 스트레스가 직무탈진에 미치는 영향에서 관계적 에너지의 조절효과를 확인하고자 하였다. 이를 위해 국내 직장인 200명(남성 100명, 여성 100명)을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 다중회귀분석 결과, 방해적 스트레스가 직무탈진에 정적으로 유의한 영향을 주며, 이를 관계적 에너지가 조절하는 것으로 나타났다. 방해적 스트레스를 받는 상황에서 관계적 에너지가 높을 경우, 직무탈진이 줄어드는 것으로 나타났다. 도전적 스트레스가 직무탈진에 주는 영향에서 관계적 에너지의 조절효과는 나타나지 않았다.

*Keywords:* 도전적 스트레스, 방해적 스트레스, 관계적 에너지, 직무탈진

## 연구 배경

조직에서 직장인들은 과중한 업무 요구가 있어 스트레스 상황에 지속적으로 노출되어 있다. 이러한 스트레스는 직무 태도와 수행 전반에 부정적인 영향을 미치는 것으로 인식된다. Demerouti, Bakker, Nachreiner와 Schaufeli(2001)의 연구에서 스트레스의 긍정적인 역할을 발견함에 따라 스트레스에 대한 다양한 관점의 연구들이 활발하게 이루어졌다. 그러나 스트레스는 직장인에게 결국 부담으로 작용할 수 있다는 점에서 이를 완화하는 요인을 확인하는 것은 중요한 과제일 수 있다.

직무 스트레스는 방해적 스트레스와 도전적 스트레스로 구분할 수 있다(Demerouti et al., 2001). 도전적 스트레스는 업무 과부하, 직무 책임, 시간 압박, 직무 복잡성 등 업무적 차원으로 구성되어 있고, 방해적 스트레스는 역할 모호성, 역할 갈등 등 관계적 차원으로 구성되어 있다(유지훈, 2011). 도전적 스트레스는 직무 열의를 높일 수 있다는 점에서 방해적 스트레스와 차이가 있지만, 두 스트레스 모두 자원의 소모가 필요하다는 점에서 직무요구에 해당한다.

자원은 직무요구-자원 모형의 중요 설명 축의 하나로, 직무탈진을 완화하는 역할을 한다. 자원은 도전적 스트레스가 주어졌을 때 직무 열의를 더 높게 증가시키는 역할을 하기보다, 방해적 스트레스가 주어질 때 직무탈진의 증가와 직무 열의의 감소를 막아주는 것으로 나타났다(유지훈, 2011). 사람들은 자원의 획득보다는 손실에 더 민감하게 반응하기 때문에, 직무

열의를 높이는 것보다 직무탈진의 증가를 완화시키는 것이 더 효과적일 수 있다.

Owens, Baker, Sumpter와 Cameron(2015)이 제시한 관계적 에너지는 ‘직장 내에서 다른 사람과의 상호작용을 통해 힘을 얻고, 활력감을 느끼며, 이후 어떤 활동이든 적극적으로 수행하고자 하는 의욕을 느끼는 상태’로 정의된다. 관계적 에너지는 종업원들이 조직 내에서 다른 사람과의 상호작용을 통해서 경험하는 에너지 수준에 초점을 맞추고 있다. 관계적 에너지는 상호작용 이후 정서적 경험까지 포함하기 때문에, 후속 행동에 크게 영향을 미칠 수 있다. 종업원들이 상호작용 이후 경험하는 높은 수준의 활력은 종업원들이 이후 업무에서 활용할 수 있는 자원이 된다(문한용, 2016). 즉, 관계적 에너지는 직무 수행 과정에서 소모된 에너지를 회복하고, 요구의 대응을 돕는 자원으로써 직무탈진의 증가를 완화할 것으로 기대된다.

## 연구 방법

**연구 대상 및 분석 방법.** 국내 기업에 재직 중인 직장인 200명(남성 100명, 여성 100명)을 대상으로 온라인 조사를 시행하였다. 자료 분석은 SAS 9.4판과 M-plus 7.0판을 사용하였다.

**도전적/방해적 스트레스.** 도전적 스트레스는 ‘조직 구성원들이 성장, 학습, 개인적 성취를 위한 잠재적인 기회로 인식하는 직무요구’로 정의되며, 방해적 스트레스는 ‘조직 구성원들이 개인의 목표 달성을 저해하고 성장을 방해하는 제약 조건으로 인식하는 직무요구’로 정의된다(Demerouti et al., 2001). 도전적/방해적 스트레스의 척도는 Podsakoff(2007)의 척도를 유지훈(2011)이 번역한 척도를 사용하였다. 도전적 스트레스의 예시 문항으로는 ‘내 직무는 다양한 기술과 능력을 요구하는 작업들을 수행한다’와, 방해적 스트레스의 예시 문항으로는 ‘나는 직무를 수행하는 동안 불필요한 서식을 작성하는 일이 많다’가 있다.

**관계적 에너지.** 관계적 에너지는 ‘직장 내에서 다른 사람과의 상호작용을 통해 힘을 얻고, 활력감을 느끼며, 이후 어떤 활동이든 적극적으로 수행하고자 하는 의욕을 느끼는 상태’로 정의된다(Owens et al., 2015). 관계적 에너지의 척도는 문한용(2016)이 Owens 등(2015)이 개발한 5개의 문항을 번역하고, 10개의 문항을 추가한 척도를 사용하였다. 예시 문항으로는 ‘나는 이 사람과 상호작용할 때 기운이 난다는 것을 느낀다’가 있다.

**직무탈진.** 직무탈진은 ‘정서적으로 지나치게 무리해서 자신의 정서적 자원이 고갈된 느낌’으로 정의된다(Maslach, 1998). 직무탈진의 척도는 신강현(2003)이 타당화한 MBI-GS(Maslach Burnout Inventory-General Survey)를 사용하였다. 예시 문항으로는 ‘내가 맡은 일을 하는 데 있어서 심적으로 지쳐있음을 느낀다’가 있다.

## 연구 결과

### 도전적 스트레스, 방해적 스트레스, 직무탈진 간의 관계

도전적 스트레스, 방해적 스트레스, 직무탈진 간의 관계는 정적 상관이 나타났으며, 관계적 에너지는 도전적 스트레스와 방해적 스트레스와는 정적 상관, 직무탈진과는 부적 상관이 나타났다. 두 가지 스트레스 모두 직무탈진과 유의한 정적 상관을 보였으나, 방해적 스트레스와 직무탈진 간에 상관이 더 크게 나타나 방해적 스트레스가 도전적 스트레스보다 더 큰

정신적 소모를 일으키는 것으로 보인다.

방해적 스트레스와 관계적 에너지 간의 관계는 부적 상관을 예상한 것과 달리, 유의한 정적 상관( $r = .17, p < .05$ )으로 나타났다(표 1 참조). 업무 수행 과정에서 발생하는 방해 요인들을 극복하거나 그로 인한 스트레스를 해소하기 위해 타인과의 상호작용에 더 적극적으로 참여하게 되면서 관계적 에너지가 오히려 상승했을 가능성이 있다.

표 1. 요인별 평균, 표준편차 및 요인간 상관 분석 결과

	1	2	3	4
1. 도전적 스트레스	(.91)			
2. 방해적 스트레스	.55***	(.90)		
3. 관계적 에너지	.35***	.17*	(.97)	
4. 직무탈진	.19**	.50***	-.22**	(.92)
평균	3.50	2.88	3.34	3.09
표준편차	.64	.80	.76	.82

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ , ( )는 신뢰도 분석 결과임

**도전적/방해적 스트레스와 직무탈진의 관계에서 관계적 에너지의 조절효과**

도전적 스트레스가 직무탈진에 미치는 영향에서 관계적 에너지의 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다(표 2 참조). 방해적 스트레스가 직무탈진에 미치는 영향에서 관계적 에너지의 조절효과는 유의한 것으로 나타났다(표 3 참조). 방해적 스트레스가 낮을 경우, 직무탈진에 대한 관계적 에너지의 조절효과가 관찰되었다. 그러나 방해적 스트레스가 높을 경우는 관계적 에너지의 효과가 나타나지 않았다.

표 2. 도전적 스트레스와 직무탈진의 관계에서 관계적 에너지의 조절효과

	B	t
절편	3.070	
도전적 스트레스(A)	.435	4.65***
관계적 에너지(B)	-.349	-4.58***
A × B	.138	1.68

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

표 3. 방해적 스트레스와 직무탈진의 관계에서 관계적 에너지의 조절효과

	B	t
절편	3.080	
방해적 스트레스(A)	.542	9.01***
관계적 에너지(B)	-.302	-4.65***
A × B	.131	2.02*

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

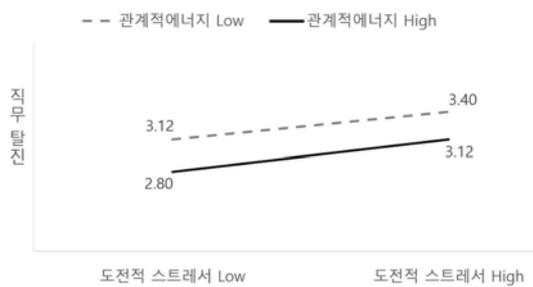


그림 1. 도전적 스트레스와 관계적에너지에 따른 직무탈진의 평균

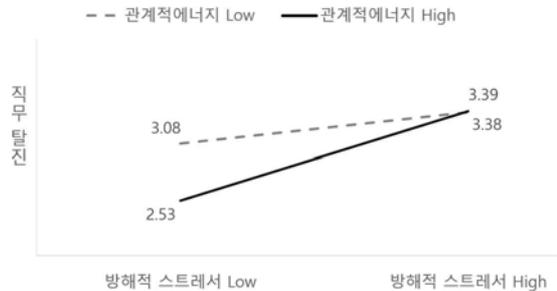


그림 2. 방해적 스트레스와 관계적에너지에 따른 직무탈진의 평균

## 논의 및 시사점

본 연구에서는 스트레스를 두 유형으로 구분하고, 이를 스트레스가 직무탈진에 미치는 영향을 관계적 에너지가 완화시키는 지를 확인하고자 하였다. 첫째, 도전적 스트레스는 직무열의를 높이기도 하지만 스트레스를 유발하기 때문에 직무탈진도 높이는 것으로 알려져 있으며, 본 연구 결과에서도 직무탈진을 높이는 것으로 나타났다. 관계적 에너지는 도전적 스트레스가 높고 낮은 조건 모두에서 직무탈진을 완화시키는 것으로 나타났다(그림 1 참조). 둘째, 방해적 스트레스와 직무탈진과의 관계에서 관계적 에너지의 조절효과가 유의하게 나타났다. 방해적 스트레스가 낮을 때 관계적 에너지가 높으면 직무탈진을 완화시키는 반면, 방해적 스트레스가 높을 경우에는 관계적 에너지의 정도에 따른 직무탈진의 완화 효과는 나타나지 않았다. 이 결과는 높은 방해적 스트레스 요인을 조직에서 조성하지 말아야 한다는 점을 시사한다. 또한, 후속연구에서는 높은 방해적 스트레스가 직무탈진에 미치는 효과를 완화시킬 수 있는 다른 변수를 찾아야 할 필요가 있다.

## 참고 문헌

- 문한용. (2016). 관계적 에너지가 직무열의에 미치는 영향: 성장지향의 조절효과. 대구대학교 대학원 석사학위 논문.
- 유지훈. (2011). 방해성 및 도전성 스트레스가 직무탈진 및 직무열의에 미치는 영향: 직무요구-자원 모형의 적용. 아주대학교 대학원 박사학위 논문.
- 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.
- Maslach, C. (1998). A Multidimensional Theory of Burnout. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of Organizational Stress* (pp. 68-85). Oxford University Press Oxford.
- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpster, D. M., & Cameron, K. S. (2015). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology, 101*(1), 35-49.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Craeford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53*(3).

**업무 외 활동이 창의적 행동과 조직시민행동에 미치는 영향:  
비업무 인지적 및 비업무 정서적 자원의 매개효과**

**Effects of Activity Breadth on Job Creativity and Organizational  
Citizenship Behavior: The Mediating Effects of Nonwork Cognitive  
Development Resources and Nonwork Affective Resources**

문경원 (대구대학교/석사과정, ruddnjs0209@gmail.com)

홍재우 (대구대학교/석사과정, monshrimp1@naver.com)

이해성 (대구대학교/석사과정, dlgotjd1999@gmail.com)

석동현 (대구대학교/교수, sdh@daegu.ac.kr)

이종구 (대구대학교/명예교수, gooya@daegu.ac.kr)

**초록** 본 연구는 일-삶의 균형 연구를 확장하여, 업무 외 활동이 비업무 인지적 자원과 비업무 정서적 자원을 매개로 창의적 행동과 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하고자 하였다. 이를 위해 직장인 200명(남=100명, 여=100명)을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 분석 결과, 업무 외 활동은 비업무 정서적 자원을 통해 창의적 행동과 조직시민행동을 유의하게 증진시키는 것으로 나타났다. 반면, 비업무 인지적 자원을 매개로 한 효과는 창의적 행동과 조직시민행동 모두에서 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 이를 통해 본 연구는 업무 외 다양한 활동을 통해 형성된 비업무 정서적 자원이 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미침을 확인하였다. 이는 일과 삶의 풍요화 관점에서, 업무와 직접적으로 관련되지 않은 일상 활동 역시 업무 성과에 바람직한 영향을 줄 수 있음을 시사한다. 이는 종업원이 일 중심의 생활을 넘어 삶 전반을 풍성하게 영위할 필요성에 대한 근거를 제공한다.

*Keywords:* 업무 외 활동, 비업무 인지적 자원, 비업무 정서적 자원, 창의적 행동, 조직시민행동

## 연구 배경

일과 삶의 균형(work-life balance)에 관한 연구는 종업원들의 삶의 만족과 안녕감(well-being)을 높이며, 직무 스트레스를 감소시키는 것으로 알려졌다. 최근 일과 삶의 균형 연구를 확장한 일과 삶의 풍요화(work-life enrichment) 관점에서는 종업원이 업무 외의 실생활 영역에서 다양한 활동에 참여하며 획득한 인지적 및 정서적 자원이 단순히 업무에만 집중하는 종업원에 비해 보다 긍정적인 개인 및 조직 수준의 결과로 이어질 수 있음을 시사하였다. De Bloom, Rantanen, Tement와 Kinnunen(2018)은 운동과 문화생활 등의 활동에 적극 참여하며 친구나 지인과 같은 다른 사람들과 상호작용을 하는 집단이 다른 집단에 비해 회복 경험과 맥락 수행이 더 높게 나타났다고 보고하였다. 이에 본 연구는 한국 직장인을 대상으로, 업무 외 활동이 비업무 영역에서 획득한 비인지적 정서적 자원을 매개로 창의적 수행과 조직시민행동에 미치는 영향을 통합적으로 검증하고자 한다.

업무 외 활동은 업무 수행과 직접적인 관련 없이 개인의 자율적 선택에 따라 개인 생활 영역에서 이루어지는 다양한 활동이다(Brown, 2009). 종업원 개인은 단일 활동보다 여러 활동에 참여함으로써 인지적인 이점을 얻을 수 있을 뿐만 아니라, 업무와 관련 없는 활동과 맥락을 통해 상호보완적이며 대조적인 경험을 하면서 얻게 되는 혜택이 있을 수 있다(Lee

et al., 2018).

Greenhaus와 Powell's(2006)가 주장한 풍요화 이론(enrichment theory)에 따르면, 어느 한 영역의 역할에서 얻은 자원은 다른 영역에서의 역할의 질을 향상시킬 수 있다고 가정한다. 다양한 업무 외 활동을 할수록 종업원은 기술, 지식, 관점 등과 같은 자원을 얻게 되면서 직장에서 업무 성과를 높일 수 있다. 이런 맥락에서 얻은 통찰은 직장 내 문제를 더 깊이 있게 처리하고, 독특하고 실행 가능한 창의적인 해결책을 제시하는데 도움을 줄 수 있다(Gentner et al., 2003). 마찬가지로 업무 외의 다양한 실생활 활동을 할수록 긍정적인 분위기가 생겨나고(Lee et al., 2018), 긍정적인 정서는 창의성을 촉진할 수 있다(Amabile et al., 2005).

가설 1. 업무 외 활동이 비업무 인지적 자원을 매개로 창의적 행동을 높일 것이다.

가설 2. 업무 외 활동이 비업무 정서적 자원을 매개로 창의적 행동을 높일 것이다.

조직시민행동(organizational citizenship behavior: OCB)은 Organ(1988)의 연구에서 처음 제안되었으며, 조직의 공식적인 보상 시스템과는 무관하게 조직을 위한 구성원의 자발적인 행동으로 정의된다. 조직시민행동은 조직이나 동료들 돕기 위해 자발적으로 수행되는 역할 외 행동(Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000) 이라는 점에서 종업원의 추가적인 노력과 자원 투입을 요구한다. 이러한 맥락에서 업무 외 활동은 조직시민행동에 필요한 자원을 충족시키는 중요한 원천으로 기능할 수 있다. 풍요화 이론에 따르면, 한 영역에서 획득한 자원은 다른 영역으로 전이되어 역할 수행의 질을 향상시킬 수 있다. 즉, 업무 외 활동을 통해 축적된 인지적 및 정서적 자원은 동료들 돕거나 조직을 위해 추가적인 노력을 기울이는 조직시민행동으로 이어질 수 있다. Eschlema, Madsen, Alarcon과 Barek(2014)의 연구에서 비업무 영역에서의 창의적 활동이 회복 경험을 통해 조직시민행동과 수행 행동을 높이는 것으로 확인하였다. 이러한 회복 경험은 종업원이 새로운 자원을 획득하는 과정으로 해석될 수 있다.

가설 3. 업무 외 활동이 비업무 인지적 자원을 매개로 조직시민행동을 높일 것이다.

가설 4. 업무 외 활동이 비업무 정서적 자원을 매개로 조직시민행동을 높일 것이다.

## 연구 방법

**연구 대상.** 본 연구는 19세 이상 60세 미만의 남녀 일반 직장인 중 근속 경력 12개월 이상인 종업원 200명의 응답을 수집하여 분석하였다. 연구 결과에 영향을 미칠 수 있는 성별(남=100명, 여=100명)과 연령대(20대부터 60대까지 각 25%)는 균형을 맞추었다.

**업무 외 활동.** 업무 외 활동을 측정하기 위해 Morgeson과 Humphrey(2006)가 개발한 Work Design Questionnaire(WDQ)를 수정 및 번안하여 9문항을 사용하였다.

**비업무 인지적 자원 및 정서적 자원.** 비업무 영역의 인지적 자원과 정서적 자원을 측정하기 위해 Carlson, Kacmar, Wayne과 Grzywacz(2006)가 개발한 Work Family Enrichment 척도를 번안하여 비업무 인지적 자원 10문항과 비업무 정서적 자원 7문항을 사용하였다.

**창의적 행동.** Scott과 Bruce(1994)의 3문항과 Zhou과 George가 개발한 Creativity 척도를 수정 및 번안하여 10문항을 사용하였다.

**조직시민행동.** Organ(1988, 1997)의 하위 5요인의 정의를 바탕으로 이혜진(2017) 연구에서 수정 및 번안한 21문항을 사용하였다.

### 연구 결과

연구모형의 확인적 요인분석 결과 CFI와 TLI 값이 .90 이상, RMSEA 값은 .05와 SRMR 값이 .06 이하로 좋은 적합도를 나타냈다. 주요 변인들의 매개효과를 분석한 결과 업무 외 활동이 비업무 인지적 자원을 통해 창의적 행동에 미치는 간접효과는 95% 신뢰구간이 -.132에서 .515으로 유의하지 않게 나타나 가설 1은 지지되지 않았다. 반면, 비업무 정서적 자원을 통해 창의적 행동에 미치는 간접효과는 95% 신뢰구간이 .119에서 .678으로 나타나 통계적으로 유의하여 가설 2는 지지되었다. 한편, 업무 외 활동이 비업무 인지적 자원을 통해 조직시민행동에 미치는 간접효과는 95% 신뢰구간이 -.217에서 .353로 유의하지 않아 가설 3은 지지되지 않았으나, 비업무 정서적 자원을 매개로 한 조직시민행동에 대한 간접효과는 95% 신뢰구간이 .097에서 .634로 유의하게 나타나 가설 4는 지지되었다.

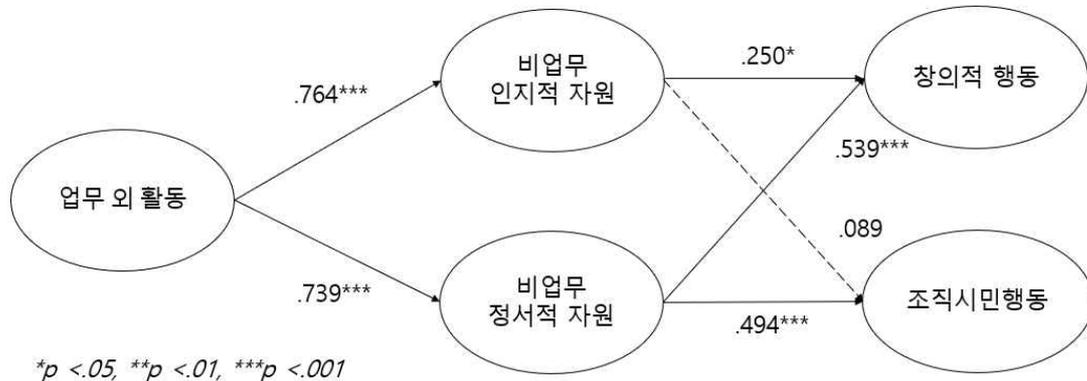


그림 1. 구조모형의 표준화된 경로계수

표 2. 주요 변인들의 매개효과

경로		간접 효과	95% 신뢰구간	
			Lower	Upper
업무 외 활동 →	비업무 인지적 자원 → 창의적 행동	.19	-.132	.515
	비업무 인지적 자원 → 조직시민행동	.07	-.217	.353
	비업무 정서적 자원 → 창의적 행동	.40*	.119	.678
	비업무 정서적 자원 → 조직시민행동	.37*	.097	.634

\*p<.05

### 논의

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 업무 외 다양한 활동을 통해 얻은 비업무 인지적 및 정서적 자원은 종업원의 창의적 행동에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

이는 조직이 종업원의 다양한 여가 및 취미 활동을 적극적으로 장려하는 것이 새롭고 참신한 업무 성과를 낼 수 있으며, 활력이 넘치고 성취감을 느끼게 되면서 조직 분위기를 쇄신하고 환기하는 효과를 기대할 수 있다. 둘째, 이전 연구 결과들은 일과 삶의 균형이라는 관점에서 불균형에 대한 부정적인 결과뿐만 아니라 긍정적인 결과도 보여줬으나, 일과 삶의 풍요화 관점으로 확장한 본 연구에서는 조직의 업무와 관련이 없는 실생활에서의 다양한 경험과 활동이 업무 성과에 바람직한 결과를 창출한다는 것을 확인할 수 있게 되었다. 이는 종업원이 일에만 매몰되는 것보다 삶을 풍성하게 채워야 한다는 관점의 근거를 보여주고 있다.

## 참고 문헌

- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- Brown, S. L. (2009). *Play: How it shapes the brain, opens the imagination, and invigorates the soul*. New York, NY: Avery.
- De Bloom, J., Rantanen, J., Tement, S., & Kinnunen, U. (2018). Longitudinal leisure activity profiles and their associations with recovery experiences and job performance. *Leisure Sciences*, 40(3), 151-173.
- Eschleman, K. J., Madsen, J., Alarcon, G., & Barelka, A. (2014). Benefiting from creative activity: The positive relationships between creative activity, recovery experiences, and performance-related outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 579-598.
- Gentner, D., Loewenstein, J., & Thompson, L. (2003). Learning and transfer: A general role for analogical encoding. *Journal of Educational Psychology*, 95(2), 393-408.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Lee, S., Koffer, R. E., Sprague, B. N., Charles, S. T., Ram, N., & Almeida, D. M. (2018). Activity diversity and its associations with psychological well-being across adulthood. *The Journals of Gerontology: Series B*, 73(6), 985-995.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.

사람을 머물게 하는 리더십:

리더십 역량이 조직만족에 미치는 영향과 그 조건

**Leadership for Retention:**

**The Impact of Leadership Competency on Organizational Satisfaction  
and Its Boundary Conditions**

박종수 (광운대학교/박사과정, passion153@kw.ac.kr)

김종민 (광운대학교/석사과정, seethemin00@gmail.com)

한태영 (광운대학교/교수, tyounghan@kw.ac.kr)

**초록** 본 연구는 CDMO<sup>1)</sup> 전문 기업 재직자 중 실무진(대리/선임 이하)을 대상으로 리더십 역량이 조직만족에 미치는 심리적 경로와 그 경계 조건을 규명하고자 하였다. 분석 결과, 리더십 역량은 직무만족을 매개로 조직만족에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 리더십 역량과 조직만족의 직접 경로에서 조직문화 인식의 조절 효과가 유의하게 나타났다 ( $B = .045$ ). 이는 리더의 역량이 실제 조직만족으로 이어지기 위해서는 유연하고 비전 중심적인 조직문화가 뒷받침되어야 함을 시사한다. 본 연구는 실무진의 리텐션을 위한 리더십 개발 및 조직문화 설계의 실무적 기초 자료를 제공한다.

*Keywords:* 리더십 역량, 조직 만족, 직무만족, 조직문화 인식, 조절된 매개효과, GWP(Great Place to Work)

## 연구 배경

최근 ‘대퇴사의 시대’라 불릴 만큼 이직이 빈번한 환경에서, 임직원의 기술 고도화와 경험 전수는 기업 HR의 핵심 과제로 부상하고 있다. 특히 제약 CDMO산업은 개발 및 연구에 따른 인허가 - 생산 - 품질관리 - 물류로 이어지는 전 주기의 value chain이 유기적으로 연결된 고기술 기반 조직으로, 부서 간 협업과 실무진의 전문성이 성과에 결정적이다.

이러한 맥락에서 리더십은 상사가 구성원과의 관계에서 신뢰, 공정성, 소통을 바탕으로 비전을 제시하고 성장을 유도하는 변혁적 리더십 역량으로 정의되며(Judge & Piccolo, 2004; Avolio & Gardner, 2005), 조직의 지속가능성과 구성원의 정서에 핵심적으로 작용한다(Hoch et al., 2018). 특히 이는 구성원의 직무에 대한 긍정적·주관적 심리 상태인 직무만족을 고취하는 주요 요인이다. Walker 등(2025)은 직무만족이 개인 평가를 넘어 조직 전체의 심리적 안녕으로 확산된다고 보았다.

종속변수인 조직만족(GWP)은 구성원이 조직 전체에 대해 가지는 정서적 평가로, 조직의 가치·문화·환경 등에 기반한 총체적 만족감을 의미한다(Locke, 1976). 본 연구에서는 이를 유연근무, 업무량, 물리적 근무환경 등에 기반한 ‘일터의 안녕(Great Place to Work)’ 개념으로 조작화하였다(Schneider et al., 2017).

또한 리더십의 효과는 고립적으로 나타나지 않으며, 지원적 조직문화 인식(POS)에 따라 증폭될 수 있다(Aselage & Eisenberger, 2003). 조직이 구성원의 성장을 지원한다고 인식될 때 리더십의 영향력이 더욱 강해진다.

1) CDMO(Contract Development and Manufacturing Organization)= 의약품 위탁개발생산 조직

아울러, 리더십의 효과를 다수준 구조에서 분석한 연구(한태영 & 탁진국, 2005)는 본 연구가 제시하는 조절된 매개모형의 타당성을 이론적으로 뒷받침한다. 본 연구는 제약 CDMO 산업의 실무진을 대상으로 리더십 역량이 직무만족을 매개로 조직만족에 미치는 영향을 분석하고, 이 경로가 조직문화 인식에 따라 달라지는지를 실증함으로써 전략적 리더십 개발과 문화 설계에 시사점을 제시하고자 한다.

## 연구 방법

### 데이터 수집 및 대상

본 연구는 국내 CDMO 전문 기업 재직자 중 실무진(대리 및 선임 이하) 311명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 응답자의 인구통계학적 특성을 고려하여 불성실 응답치를 제외한 최종 데이터를 분석에 활용하였다.

### 측정 도구

모든 변인은 해당 분야의 선행 연구에서 신뢰도와 타당도가 검증된 문항을 본 연구 목적에 맞게 수정·보완하여 사용하였다. 특히 응답 과정에서 중립 답변으로 인한 편향(Central Tendency Bias)을 방지하고 실무진의 태도를 보다 명확히 파악하기 위해, 모든 문항은 '전혀 그렇지 않다(1점)'에서 '매우 그렇다(6점)'까지의 강제 선택형 6점 리커트 척도(Forced-choice 6-point Likert Scale)로 측정하였다.

리더십 역량(독립변인): 상사가 제시하는 비전, 신뢰 구축, 개별적 배려 등을 측정하기 위해 Judge & Piccolo(2004) 및 Avolio & Gardner(2005)의 척도를 재구성하여 문항을 사용하였다( $\alpha = .977$ ).

직무만족(매개변인): 업무의 의미, 성장 가능성 등 직무 자체에 대한 만족도를 측정하기 위해 Walker 등(2025)의 문항을 참고하여 구성하였다( $\alpha = .874$ ).

조직문화 인식(조절변인): 조직의 지원과 비전 공유 정도를 측정하기 위해 Aselage & Eisenberger(2003)의 인지된 조직 지원(POS) 개념을 기반으로 사용하였다( $\alpha = .920$ ).

조직만족/GWP(종속변인): 유연근무, 근무환경 등 구체적인 일터 안녕감을 측정하기 위해 Schneider 등(2017)의 연구를 바탕으로 GWP(Great Place to Work) 지표를 반영한 문항을 구성하였다( $\alpha = .751$ ).

### 분석 방법

SPSS 21.0과 Hayes(2022)의 PROCESS Macro v4.2 (Model 5)를 활용하여 분석을 실시하였다.

## 연구 결과

### 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구에서 사용된 측정 도구의 타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석(EFA)을 실시하였다. 분석 결과, 요인 적재치가 낮거나 타당도를 저해하는 3개 문항(C1, GWP2, GWP4)을 제외한 총 19개 문항이 4개의 요인으로 도출되었다. 전체 변량에 대한 누적 설명력은 74.9%로 나타났으며, 각 요인의 Cronbach's  $\alpha$  값은 .75 이상으로 나타나 높은 신뢰도를 확보하였다 [표 1].

[표 1] 탐색적 요인분석 및 신뢰도 결과

요인 (Factor)	문항 수	고유값	설명력(%)	Cronbach's $\alpha$
리더십 역량 (X)	8	11.85	53.8	.977
조직문화 인식 (W)	5	2.38	10.8	.920
직무 만족 (M)	3	1.21	5.5	.874
조직만족/GWP (Y)	3	1.06	4.8	.751
<b>합 계</b>	<b>19</b>	-	<b>74.9</b>	-

**조절된 매개효과 검증 (Model 5)**

리더십 역량이 직무만족을 거쳐 조직만족(GWP)으로 이어지는 매개 경로와 조직문화 인식의 조절효과를 검증하기 위해 PROCESS Macro v4.2의 Model 5를 활용하였다. 분석 결과, 리더십 역량은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며 ( $B = .543, p < .001$ ), 직무만족 또한 조직만족에 유의한 영향을 주어 매개 경로를 형성하였다 ( $B = .238, p < .001$ ).

특히, 리더십 역량과 조직문화 인식의 상호작용항 ( $X \times W$ )이 통계적으로 유의미하게 나타나 ( $B = .045, p = .011$ ), 조직문화 인식이 높을수록 리더십 역량이 조직만족에 미치는 직접적인 영향력이 더욱 강화되는 조절된 매개효과가 입증되었다 [표 2].

[표 2] 가설 검증 결과 요약 (Moderated Mediation Analysis)

분석 경로 (Path)	계수 (B)	t	p	결과
리더십 (X) → 직무만족 (M)	.543	12.45	.000 (**)	채택
직무만족 (M) → 조직만족 (Y)	.238	5.22	.000 (***)	채택
리더십 × 조직문화 ( $X \times W$ )	.045	2.55	.011 (*)	채택

(\* $p < .05$ , \*\* $p < .001$ )

**논의 및 시사점**

본 연구는 CDMO 기업 실무진을 대상으로 리더십 역량이 직무만족을 거쳐 조직만족(GWP)에 미치는 심리적 메커니즘을 밝히고, 조직문화 인식이 리더십의 효과를 강화하는 경계 조건(Boundary Condition)임을 실증하였다. 주요 분석 결과에 따른 논의 및 시사점은 다음과 같다.

**리더십 역량과 조직문화의 시너지 효과 (조절효과)**

분석 결과, 리더십 역량과 조직문화 인식의 상호작용 효과가 통계적으로 유의미하게 나타났다 ( $p = .011$ ). 이는 리더 개인의 역량이 아무리 뛰어나더라도, 조직 차원의 비전 공유와 교육 지원 등 긍정적 조직문화가 뒷받침될 때 리더십의 직접적 효과가 극대화됨을 시사한다. 특히 조직문화 인식이 낮은 집단보다 높은 집단에서 리더십이 조직만족에 미치는 영향의 기울기가 더 가파르게 나타난 결과는, 리더십 개발과 조직문화 개선이 병행되어야 함을

보여주는 강력한 근거이다.

### 실무진의 리텐션(Retention)을 결정짓는 GWP 기반의 조직만족

전문가들이 지적할 수 있는 종속변수 문항의 성격(환경 중심)에 대해, 본 연구는 오히려 실무진(대리 이하) 그룹의 특수성에 집중하여 해석하였다. 전통적·추상적 의미의 심리적 애착(예: 33번 문항)도 중요하지만, MZ세대를 포함한 현대 실무진에게는 유연근무, 업무량 적절성, 물리적 근무환경과 같은 GWP 지표들이 실제 조직에 머물게 하는 가장 실질적이고 강력한 조직만족의 준거가 될 수 있음을 시사한다.

### 연구의 방법론적 엄밀성과 경제성

요인별 문항 수가 3개로 구성된 것에 대해, 본 연구는 판별 타당도 확보를 위한 의도적 정제 과정을 거쳤음을 밝힌다. 리더십이나 직무만족과 개념적으로 혼재될 수 있는 포괄적 문항들을 제거하고, 신뢰도( $\alpha = .75$  이상)가 검증된 핵심 환경 지표들로 모델을 구성함으로써 분석의 정교함을 높였다. 이는 실무 현장에서 짧고 강력한 문항 구성만으로도 충분히 조직의 건강성을 진단할 수 있다는 방법론적 경제성을 보여준다.

### 실무적 제언 및 결론

**통합적 인사 전략:** 조직은 리더십 교육(Soft skill)에만 치중할 것이 아니라, 유연근무제 확대 및 업무 프로세스 효율화 등 구체적인 근무환경(GWP) 개선 활동을 리더십 발휘의 “장(Field)”으로서 제공해야 한다.

**CDMO 산업 특수성 고려:** 고도의 전문성과 협업이 요구되는 CDMO 산업 특성상, 리더의 전문성과 소통 역량이 직무만족을 높이는 핵심 동력임을 확인하였으므로 이를 기반으로 한 직책자 육성 로드맵이 필요하다.

### 한계점 및 향후 연구

본 연구는 횡단적 조사를 활용하였기에 변인 간의 선후 관계를 확정 짓는 데 한계가 있다. 향후 연구에서는 본 연구에서 제외된 심리적 애착 문항(33번 등)을 포함한 척도를 활용하여, 환경적 만족이 어떻게 심리적 충성도로 전이되는지 살피는 종단적 연구가 수행될 필요가 있다.

## 참고 문헌

- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5), 491–509. <https://doi.org/10.1002/job.211>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

## 국내 블라인드 채용 환경에서 생성형 AI 기반 자기소개서 평가의 활용 가능성 검증

### Examining the Applicability of Generative AI-Based Resume Evaluation in Korea's Blind Recruitment Context

박경재 (광운대학교/박사과정, [jerrypat@naver.com](mailto:jerrypat@naver.com))

유상훈 (광운대학교/박사과정, [xuno88@naver.com](mailto:xuno88@naver.com))

오경섭 (광운대학교/석사과정, [dhruvtjq9@naver.com](mailto:dhruvtjq9@naver.com))

오은빈 (광운대학교/석사과정, [eunbin0105@naver.com](mailto:eunbin0105@naver.com))

한태영 (광운대학교/교수, [tyoungghan@kw.ac.kr](mailto:tyoungghan@kw.ac.kr))

**초록** 본 연구는 국내 공공기관의 블라인드 채용 환경에서 생성형 AI 기반 자기소개서 평가의 활용 가능성을 검증하기 위해 전문 평가자와 AI 평가자의 평가자 간 신뢰도를 확인하고 전문가 평정치와 AI 평정치가 각각 신규 입사자의 교육 성취도와 수습 평정 점수에 어떤 영향력이 있는지 확인했다. 마지막으로 전문가 평정치를 통제 한 후, AI 평정치가 신규 입사자의 교육 성취도와 수습 평정 점수에 미치는 증분 효과를 확인하고자 진행되었다. 이를 위해 468명의 공공기관 신규 입사자의 데이터를 수집하였으며 자료분석 결과, 전문가 평가자와 AI 평가자의 평가자 간 신뢰도에 유의한 차이를 발견할 수 없었고, 전문가 평정치는 신규 입사자의 교육 성취도와 수습 평정 점수에 각각 유의한 정(+)의 영향을, AI 평정치는 교육성취도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 수 있음을 보여주었다. 또한 AI 평정치는 전문가 평정치를 통제 한 후에도 신규 입사자의 교육 성취도에 영향을 미칠 수 있음을 확인하였다. 본 연구의 결과를 통해 생성형 AI를 이용한 자기소개서의 정성평가가 전문가의 평가를 보조하여 실질적인 성과를 예측하는 것에 기여할 수 있다는 실증적인 증거를 제공했다는 점에서 의미가 있다.

**Keywords:** 생성형 AI, 자기소개서 평가, 블라인드 채용, 증분 타당도, 교육 성취도, 수습 평정

## 연구 배경

인재 선발 과정의 첫 관문인 서류평가 단계에서 대규모 지원자의 방대한 자기소개서를 효율적이고 효과적으로 평가하기 위한 방안에 대한 연구는 과거부터 꾸준히 논의되어왔다. 이전까지 효과적으로 여겨진 방법은 주로 인간 평가자의 대규모 사례를 머신러닝에 학습하도록 하여 인간 평가자의 점수를 예측하도록 훈련하거나(Campion et al., 2016), 대규모 지원자의 지원서를 패턴화하는 방법(Sajjadi et al., 2019) 등이었다. 하지만 머신러닝을 이용한 방법은 많은 사전 데이터가 필요하며, 단순히 인간 평가자의 결과를 예측하고 재현하는 것에 불과했으며(Mujtaba & Mahapatra, 2019), 그 과정에서 인간의 편향 문제 등을 답습한다는 단점도 존재했다(Bian et al., 2025). 때문에 공정성이 최우선인 국내 블라인드 채용 환경에서는 이러한 연구를 적용하기에는 한계가 있었다.

그러나 LLM(특히 추론모델)의 등장으로 AI가 단순히 과거의 데이터를 학습하여 반복 재현하는 것이 아닌 맥락을 이해하며 추론을 바탕으로 의사결정 할 수 있는 인간과 비교 가능한 평가자가 될 수 있을 것인가에 대하여 논의가 열리기 시작했다(Lo, Qiu, Wang, Yu, Chen, Zhang, & Lo, 2025). 하지만 성과정보의 민감성 때문에 학계와 기업이 공동으로 연

구하는 경우가 드물어 인공지능 채용이 조직 매력도(정예슬 & 박지영, 2023), 공정성(원동욱, 강신형, & 박지성, 2025)등 피평가자에 미치는 영향에 대한 연구는 활발히 이뤄졌지만, 채용 이후 AI를 이용한 평가가 조직의 실질적인 성과에 어떤 영향을 미쳤는지 검증한 경우는 매우 제한되었다.

이에 본 연구는 생성형 AI를 이용한 자기소개서의 정성평가가 전문가의 평가를 보조하여 실제로 더 예측력 있고 타당한 선발에 기여하는지 알아보기 위해 다음 4가지 가설을 검증하였다. 첫째, AI 평가자와 인간 평가자의 평가자 간 신뢰도는 인간 평가자들 간의 평가자 간 신뢰도와 유의한 차이가 없을 것이다. 둘째, 전문가 평정치는 신규 입사자의 교육 성취도와 수습 평정 점수를 정(+)의 방향으로 예측할 것이다. 셋째, AI 평정치는 신규 입사자의 교육 성취도와 수습 평정 점수를 각각 정(+)의 방향으로 예측할 것이다. 넷째, 전문가 평정치를 통제한 후, AI 평정치는 신규 입사자의 교육 성취도와 수습 평정 점수에 각각 유의한 증분 설명량을 가질 것이다.

## 연구 방법

**연구 대상.** 본 연구는 블라인드 채용이 이뤄지는 국내 공공기관의 신규 입사자 468명의 데이터를 수집하였다. 데이터는 23년 상반기부터 25년 상반기까지 5차례에 걸쳐 수집되었으며 행정직, 전산직, 연구직 등 4개의 직무가 포함되었고 중도 퇴직, 비대상을 이유로 제외된 27명을 제외하고 441명이 최종적으로 분석에 포함되었다.

**전문가 평정치.** 국내 공공기관 블라인드 채용 과정에서 전문가 2인이 제출된 자기소개서의 4개 항목에 대하여 각 5점 척도로 평가하여 산출한 평균 점수를 총점으로 사용하였다.

**AI 평정치.** GPT-4o 모델을 사용하여 사전에 학습된 데이터 없이 자기소개서 4개 항목에 대하여 5점 척도로 평가하도록 하였다. 총 2회 반복 평가하도록 하여 산술평균을 총점으로 사용하였다.

**교육 성취도 점수.** 신규 입사자를 대상으로 한 공통 교육에 대한 성취도를 모든 직무의 평가자에게 동일하게 0-100점 척도로 평가하였다.

**수습 평정 점수.** 수습 기간동안 부서별로 상사가 0-100점 척도로 평가하였다.

## 연구 결과

### 급내 상관계수 분석

인간 전문가들 사이의 일치도와 인간 전문가와 AI 사이의 일치도를 비교하기 위해 급내 상관계수를 분석했다. 그 결과, 인간 전문가 간의 신뢰도와 전문가 - AI 간의 신뢰도는 상당 부분 중첩되어 통계적으로 유의한 차이가 없다는 것이 확인되었다(표1).

표 1. 급내 상관계수 분석 결과

평가 집단	ICC (95% CI)
전문가 1 - 전문가 2	.34 (.21, .47)
전문가(평균) - AI(평균)	.38 (.24, .49)

### 회귀 분석

전문가 평정치와 AI 평정치가 신규 입사자의 교육 성취도와 수습 평정 점수에 어떤 영향을 미치는지 확인하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 그 결과, 전문가 평정치는 교육

성취도 점수와 수습평정 점수를 정(+)적으로 유의하게 예측하였으며(표2, 3), AI 평정치는 교육 성취도 점수를 유의하게 예측하였다(표4). 또한 AI 평정치는 전문가 평정치를 통제한 후, 교육 성취도 점수에 유의한 증분 설명력을 가졌다(표 2, 3).

표 2. 교육 성취도에 대한 전문가 평정치와 AI 평정치의 위계적 회귀분석 결과

Step	Variable	DV: 교육 성취도				
		$\beta$	SE	t	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
1	평가 시기	1.76***	.26	6.86	.12***	-
	직무	-1.15**	.54	-2.13		
2	전문가 평정치	.71*	.24	2.98	.15***	.03***
3	AI 평정치	1.18***	.34	3.46	.17***	.02***

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ , N=441

표 3. 수습 평정에 대한 전문가 평정치와 AI 평정치의 위계적 회귀분석 결과

Step	Variable	DV: 수습 평정				
		$\beta$	SE	t	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
1	평가 시기	-.37***	.10	-3.57	.06***	-
	직무	-.84***	.21	-3.89		
2	전문가 평정치	.27**	.09	2.84	.08***	.02**
3	AI 평정치	.16	.14	1.14	.08***	.003

\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ , N=441

표 4. 교육 성취도와 수습 평정에 대한 AI 평정치의 회귀분석 결과

Step	Variable	DV: 교육 성취도				
		$\beta$	SE	t	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
1	직무	-1.34	.54	-2.48	.12***	-
	평가 시기	1.75***	.26	6.77		
2	AI 평정치	1.45***	.33	4.38	.15***	.038***
Step	Variable	DV: 수습 평정				
		$\beta$	SE	t	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
1	직무	-.91***	.22	-4.22	.06***	-
	평가 시기	-.37***	.10	-3.57		
2	AI 평정치	.26	.13	1.96	.07***	.01

\*\*\* $p < .001$ , N=441

## 논의 및 시사점

본 연구는 선행연구와는 다른 국내 블라인드 채용 환경에서 실제 수행 데이터를 통해 AI 평정의 예측 타당도를 검증함에 의의가 있다. 연구 결과에 따른 시사점은 다음과 같다. 첫째, 자기소개서 정성평가의 전문가-AI 간 일치도 차이가 인간 전문가 간 일치도와 차이하지 않는 것으로 나타났다. 다만 인간 전문가 간의 일치도 또한 높지 않았다는 점은 본질적으로 자기소개서 평가에 높은 변동성이 존재할 수 있음을 시사한다.

둘째, 국내 공공기관의 블라인드 채용 환경에서 전문가의 자기소개서 정성평가가 교육성취도와 수습평정 점수를 예측함을 실증했다. 그에 반해 AI 평정치는 교육성취도 점수는 예측했지만, 수습 평정 점수는 예측하지 못했다. 이는 상사의 평정이 개인의 교육성취도와 다르게 능력이 아닌 행동과 성향에 영향을 받는다는 점(Borman et al., 1991)을 고려할 때 AI는 능력(can) 보다 의지(will)에 대한 예측 타당도가 부족하다고 추론해 볼 수 있다.

셋째, AI 평정치는 전문가 평정치의 영향을 통제한 후에도 교육성취도 점수를 예측하는데 도움이 되었지만, 수습평정 점수를 예측하는 것은 도움이 되지 않았다. 위의 분석과 GPT-4o와 인간 평가자의 점수 산정 논리에 차이가 존재한다는 것을 고려했을 때(Vaishampayan et al., 2025), 자기소개서의 AI 평가는 성과를 예측하는 것에 타당하게 사용될 여지가 존재한다.

## 참고 문헌

- 원동욱, 강신형, 박지성. (2025). AI 채용시스템과 공정성 인식: 최신 연구 리뷰와 향후 연구 과제. *아태비즈니스연구*, 16(2), 227-256.
- 정예슬, 박지영. (2023). 채용 과정에서 인공지능 기술 적용이 조직 매력도에 미치는 영향: 언제 왜 조직 매력도를 향상시키는가?. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 36(4), 611-642.
- Bian, X., Panyagometh, A., Wang, B., & Szabó, R. (2025). AI-Powered Digital Transformation of Government Human Resource Management: A Bibliometric and Systematic Literature Review. *Journal of Innovation Management*, 13(3), 66-95.
- Borman, W. C., White, L. A., Pulakos, E. D., & Oppler, S. H. (1991). Models of supervisory job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 863-872.
- Campion, M. C., Campion, M. A., Campion, E. D., & Reider, M. H. (2016). Initial investigation into computer scoring of candidate essays for personnel selection. *Journal of Applied Psychology*, 101(7), 958-975.
- Lo, F. P. W., Qiu, J., Wang, Z., Yu, H., Chen, Y., Zhang, G., & Lo, B. (2025). AI hiring with llms: A context-aware and explainable multi-agent framework for resume screening. *In Proceedings of the Computer Vision and Pattern Recognition Conference* (pp. 4184-4193).
- Sajjadiani, S., Sojourner, A. J., Kammeyer-Mueller, J. D., & Mykerezzi, E. (2019). Using machine learning to translate applicant work history into predictors of performance and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 104(10), 1207-1225.
- Mujtaba, D. F., & Mahapatra, N. R. (2019, November). Ethical considerations in AI-based recruitment. *In 2019 IEEE international symposium on technology and society (ISTAS)* (pp. 1-7). IEEE.
- Vaishampayan, S., Leary, H., Alebachew, Y. B., Hickman, L., Stevenor, B. A., Beck, W., & Brown, C. (2025). Human and LLM-Based Resume Matching: An Observational Study. *In Findings of the Association for Computational Linguistics: NAACL 2025* (pp. 4808-4823).

## 도전 · 방해적 스트레스와 자발 · 비자발적 프리젠티즘: 심리적 안전감의 조절효과

### Challenge-Hindrane Stressors and Voluntary-Involuntary Presenteeism: The Moderating Role of Psychological Safety

신강현 (아주대학교/교수, khs9933@ajou.ac.kr)

황재상 (화성의과학대학교/교수, jspooh32@naver.com)

이윤호 (아주대학교/석사과정, lyh77760@ajou.ac.kr)

임소정 (아주대학교/석사과정, wdlathwjdw@ajou.ac.kr)

임하영 (아주대학교/석사과정, siment@ajou.ac.kr)

조재성 (아주대학교/석사과정, jscho0526@ajou.ac.kr)

#### 초록

본 연구는 도전적 · 방해적 스트레스가 자발적 · 비자발적 프리젠티즘에 미치는 영향과 이 관계에서 심리적 안전감의 조절효과를 검증하였다. 건강상의 문제에도 불구하고 업무를 수행하는 프리젠티즘을 접근 · 회피 동기에 따른 이중 경로로 구분하고, 도전적 스트레스는 자발적 프리젠티즘을, 방해적 스트레스는 비자발적 프리젠티즘을 증가시킬 것으로 가정하였다. 위계적 회귀분석 결과, 두 스트레스 유형이 각각 대응하는 프리젠티즘을 유의하게 예측하였으며, 심리적 안전감은 도전적 스트레스의 긍정적 효과를 약화시키는 방향으로 작용하였다. 이는 심리적 안전감이 구성원이 위험을 감수하기보다는 심리적 여유 속에서 선택적 행동을 가능케 하는 완충자원으로 기능할 수 있음을 시사한다.

*Keywords:* 도전적 · 방해적 스트레스, 자발적 · 비자발적 프리젠티즘, 심리적 안전감의 조절효과

### 연구 배경

프리젠티즘(presenteeism)은 신체적, 정신적 건강 문제에도 불구하고 출근하여 업무를 수행하는 현상을 의미하며(Koopman et al., 2006). 최근에는 단순한 출근 여부가 아니라 출근의 목적과 동기를 포함하는 조직행동 개념으로 이해되고 있다. Miraglia와 Johns(2016)는 프리젠티즘이 접근 동기에 의해 자발적으로 나타날 수도 있고, 회피 동기에 의해 비자발적으로 발생할 수도 있다는 이중 경로(Dual Path Model)를 제시하였다. 이러한 관점은 같은 프리젠티즘이라 하더라도 행동의 기능과 의미가 서로 다를 수 있음을 시사한다. 따라서 본 연구는 프리젠티즘을 단일 행동이 아닌 이중 동기 기반 행동으로 구분하여, 도전적 및 방해적 스트레스가 프리젠티즘에 서로 다르게 작용하는지, 그리고 심리적 안전감이 이러한 관계를 강화 또는 완충하는지를 규명함으로써, 프리젠티즘의 발생 요인을 보다 정교하고 맥락적으로 이해하는 것을 목적으로 한다.

### 연구 방법 및 가설

**연구 대상.** 국내 다양한 직종에 근무하는 현재 직장에서의 근속년수 1년 이상의 직장인 450명을 대상으로 직무요구(도전적, 방해적직무요구), 심리적 안전감, 프리젠티즘(자발적,

비자발적 프리젠티즘)에 대한 자기보고식 질문지를 통해 설문을 실시하였다.

**도전적 · 방해적 스트레스와 자발적 · 비자발적 프리젠티즘과의 관계성.** 도전적 스트레스는 성장 · 학습 · 성과 기회로 평가되며(Cavanaugh et al., 2000; LePine et al., 2005), 이는 목표지향적 동기를 촉진하여 자발적 프리젠티즘을 증가시킨다(Miraglia & Johns, 2016). 반면, 방해적 스트레스는 역할 모호성등으로 평가되며(Cavanaugh et al., 2000), 이는 회피동기를 강화하여 비자발적 프리젠티즘을 증가시킨다 (Miraglia & Johns, 2016).

가설 1. 도전적 스트레스는 자발적 프리젠티즘에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 방해적 스트레스는 비자발적 프리젠티즘에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**심리적 안전감의 조절효과.** 심리적 안전감은 팀 내에서 의견을 표현하거나 행동하더라도 불이익을 받지 않을 것이라는 믿음을 의미하며(Edmondson, 1999), 구성원이 위험을 감수하고 주도적으로 행동할 수 있게 한다. 다시 말해서 심리적 안전감은 JD-R 모델 관점에서 자원으로써 기능하여 긍정적 동기를 강화하고, 부정적 압박을 완충하는 시켜, 조직 구성원이 위험을 감수하고 주도적으로 행동할 수 있게 하는 역할을 할 것으로 기대된다.

따라서 심리적 안전감이 높을수록 도전적 스트레스는 자발적 프리젠티즘을 더 강하게 촉진할 수 있다. 반대로 심리적 안전감이 높은 환경에서는 구성원이 처벌, 평판 손상 등의 위협을 덜 느끼므로, 방해적 스트레스에 의해 어쩔 수 없이 출근하는 비자발적 프리젠티즘이 약화될 수 있다.

가설 3. 심리적 안전감이 높을수록 도전적 스트레스가 자발적 프리젠티즘에 미치는 정(+)의 효과가 강화될 것이다.

가설 4. 심리적 안전감이 높을수록 방해적 스트레스가 비자발적 프리젠티즘에 미치는 정(+)의 효과가 약화될 것이다.

## 연구 결과

### 도전적 스트레스가 자발적 프리젠티즘 미치는 영향과 심리적 안전감의 조절효과

심리적 안전감의 조절효과를 확인하기 위해 도전적 스트레스와 심리적 안전감의 상호작용 항을 만들어 위계적 회귀분석을 진행하였다. 그 결과, 가설 1은 지지되었지만 가설 3은 예측과는 반대의 결과(심리적 안전감이 주효과를 약화)가 나오며 지지되지 않았다(표 1).

### 방해적 스트레스가 비자발적 프리젠티즘 미치는 영향과 심리적 안전감의 조절효과

위와 같은 이유로 방해적 스트레스와 심리적 안전감의 상호작용 항을 만들어 위계적 회귀분석을 진행하였다. 그 결과, 가설 2는 지지되었지만 가설 4는 상호작용 항이 유의미하지 않게 나오며 지지되지 않았다(표 2).

표 1. 가설1, 가설3 주요 변인들의 회귀계수

모형		B
1단계	성별	-.035
	연령	.001
	근속년수	.000
2단계	도전적 스트레스	.502**
	심리적 안전감	.046
3단계	도전적 스트레스와 심리적 안전감 상호작용	-.401**

\*\*p<.01, 종속변수: 자발적 프리젠테이즈

표 2. 가설2, 가설4 주요 변인들의 회귀계수

모형		B
1단계	성별	-.036
	연령	-.002
	근속년수	.000
2단계	방해적 스트레스	.375**
	심리적 안전감	.030
3단계	방해적 스트레스와 심리적 안전감 상호작용	.059

\*\*p<.01, 종속변수: 비자발적 프리젠테이즈

### 논의 및 시사점

본 연구에서 심리적 안전감은 도전적 스트레스와 자발적 프리젠테이즈 간의 관계를 조절하였으나, 가설과 달리 심리적 안전감이 높을수록 도전적 스트레스의 긍정적 효과는 약화되는 방향으로 나타났다. 이는 심리적 안전감이 자발적 프리젠테이즈를 강화시키기 보다는, 구성원이 위험 없이 선택적으로 일할 수 있다는 인식을 제공함으로써 일시적으로 업무강도를 낮추려는 전략을 가능하게 하기 때문으로 해석된다. 즉, 심리적 안전감은 상황에 따라 동기 촉진이 아닌 완충자원으로 작용할 수 있다.

반면, 방해적 스트레스와 비자발적 프리젠테이즈 간의 관계에서는 심리적 안전감의 조절효과가 나타나지 않았다. 이는 방해적 스트레스가 역할 모호성과 역할 갈등, 관료적 규칙, 비효율적 절차와 같이 개인의 통제 범위를 벗어난 요인에서 기인하기 때문에, 심리적 안전감의 효과는 스트레스 유형에 따라 달라질 수 있으며, 향후 연구에서는 이러한 조건적 메커니즘을 밝히는 연구가 필요하다.

### 참고 문헌

- Miraglia, M., & Johns, G. (2016). Going to work ill: A meta-analysis of the correlates of presenteeism and a dual-path model. *Journal of Occupational Health Psychology, 21*(3), 261-283.
- 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.

- 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.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., Hackleman, P., Gibson, P., Holmes, D. M., & Bendel, T. (2002). Stanford Presenteeism Scale: Health status and employee productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44(1), 14–20.

**변혁적 리더십은 언제 효과적인가?**

**:도전적 및 방해적 스트레스와 번아웃·직무열의 간 관계에서의 차별적 조절효과**

**When is Transformational Leadership Effective?**

**:Differential Moderating Effects on the Relationships Between Challenge/Hindrance Stressors and Burnout/Work Engagement**

이아람 (아주대학교/석사과정, healingyou79@naver.com)

신강현 (아주대학교/교수, khs9933@ajou.ac.kr)

**초록** 현대 조직에서 번아웃(burnout)은 심각한 문제로 대두되고 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해 직무요구-자원(JD-R) 모델을 적용한 연구들이 축적되어 왔으며, 특히 중요한 직무 자원인 변혁적 리더십의 완충효과에 주목해왔다. 하지만, 변혁적 리더십의 스트레스 완충효과는 연구마다 비일관적인 결과를 보여왔다(Harms et al., 2017). 본 연구는 이러한 비일관성이 직무요구(도전적/방해적)와 준거변수(번아웃/직무열의)에서 기인했을 가능성에 주목하여, 도전적 스트레스와 방해적 스트레스에 대한 변혁적 리더십의 조절효과를 검증하였다. 본 연구는 328명의 직장인을 대상으로 설문문을 실시하였으며, 도전적·방해적 스트레스 척도(Cavanaugh et al., 2000), 변혁적 리더십 척도(MLQ), 번아웃 척도(MBI-GS), 직무열의 척도(UWES-9)를 사용하였다. 위계적 회귀분석 결과, 도전적 스트레스( $\beta = .142, p < .05$ )와 방해적 스트레스( $\beta = .263, p < .001$ ) 모두 번아웃을 증가시키되, 방해적 스트레스의 영향이 약 1.9배 더 컸다. 변혁적 리더십의 조절효과는 스트레스 유형에 따라 다르게 나타났다. 변혁적 리더십 하위요인별 조절효과를 분석한 결과, 지적자극은 도전적 스트레스와 번아웃의 정적 관계를 완화하였으나( $\beta = -.128, p < .05$ ), 방해적 스트레스에 대해서는 조절효과가 유의하지 않았다. 한편 직무열의를 준거로 할 때, 방해적 스트레스는 직무열의를 저하시켰으며, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려는 이 부적 관계를 오히려 강화하였다. 이는 방해적 스트레스 상황에서 리더의 높은 기대와 자극이 구성원에게 추가적 부담으로 작용할 수 있음을 의미한다. 본 연구는 변혁적 리더십 조절효과의 비일관성이 스트레스 유형을 구분하지 않은 데서 비롯되었을 가능성을 실증적으로 보여주었다. 이러한 결과는 방해적 스트레스가 높은 상황에서 비전 제시나 도전적 목표 부여보다 구조적 지원이 우선될 필요가 있음을 시사한다.

*Keywords:* 변혁적 리더십, 도전적 스트레스, 방해적 스트레스, 번아웃, 직무열의

**연구 배경**

현대 조직에서 번아웃(burnout)은 심각한 문제로 대두되고 있다. 세계보건기구(WHO)는 2019년 번아웃을 "만성적인 직장 스트레스가 성공적으로 관리되지 못해 발생하는 증후군"으로 정의하고, ICD-11에 직업적 현상으로 공식 포함시켰다(WHO, 2019). 실제로 관리자의 53%가 번아웃을 경험하고 있으며(Klinghoffer & Kirkpatrick-Husk, 2023), 이로 인한 경제적 손실은 미국에서만 연간 1,250억~1,900억 달러에 달한다(Garton, 2017). 이러한 문제를 해결하기 위해 직무요구-자원(JD-R) 모델을 적용한 연구들이 축적되어 왔으며, 특히 중요한 직무 자원인 변혁적 리더십의 완충효과에 주목해왔다. 그러나 변혁적 리더십과 번아웃 간

관계는 일관되지 않은 결과를 보이고 있다. 이에 본 연구는 변혁적 리더십 효과의 비일관성을 두 가지 측면에서 규명하고자 한다. 첫째, 직무요구의 성격을 구분한다. Cavanaugh et al.(2000)은 기존 연구들이 직무요구를 단일 차원으로 다루어왔음을 지적하며, 도전적 스트레스와 방해적 스트레스를 구분하였다. 본 연구는 이 구분을 적용하였다. 둘째, 적절한 준거변수를 포함한다. 변혁적 리더십은 JD-R 이론의 동기경로에 따라 구성원의 직무열의를 증진시키는 직무자원으로 작용할 수 있다(Breevaart & Bakker, 2018). 따라서 본 연구는 번아웃뿐 아니라 직무열의를 준거변인으로 포함하였다.

따라서 본 연구는 직무요구의 유형과 준거변수 선택에 따라 변혁적 리더십의 효과가 어떻게 달라지는지를 실증적으로 검증하고자 한다. 가설은 다음과 같다.

가설1a. 도전적 스트레스는 번아웃과 정(+)의 관계를 보인다.

1b. 방해적 스트레스는 번아웃과 정(+)의 관계를 보인다.

가설2a. 변혁적 리더십은 도전적 스트레스와 번아웃 간의 정(+) 관계를 약화시킬 것이다.

2b. 변혁적 리더십은 방해적 스트레스와 번아웃 간의 관계를 유의하게 조절하지 않을 것이다.

가설3a. 변혁적 리더십은 도전적 스트레스와 직무열의 간의 정(+) 관계를 강화할 것이다.

3b. 변혁적 리더십은 방해적 스트레스와 직무열의 간의 관계를 유의하게 조절하지 않을 것이다.

## 연구 방법

**연구 대상.** 본 연구는 국내 기업에 재직 중인 직장인을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하여 데이터를 수집하였으며, 불성실 응답을 제외한 총 328부를 최종 분석에 활용하였다. 조사 대상자의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 성별은 남성 175명(53.4%), 여성 153명(46.6%)이었으며, 연령대는 20대 47명(14.3%), 30대 147명(44.8%), 40대 99명(30.2%), 50대 이상 35명(10.7%)이었다. 직군은 사무직 256명(78.0%), 교대직 72명(22.0%)으로, 대부분이 사무직 종사자였다.

**도전적·방해적 스트레스.** Cavanaugh et al.(2000)은 직무 스트레스를 도전적 스트레스와 방해적 스트레스로 구분하였다. 도전적 스트레스(challenge stressors)는 잠재적으로 스트레스를 유발하지만 개인에게 잠재적 이득과 연관된 업무 관련 요구나 상황이다. 이는 도전과 성취감을 불러일으키는 '유스트레스(eustress)' 개념과 관련이 있다(Selye, 1982). 예로 업무량, 시간적 압박 등이 있다. 반면, 방해적 스트레스(hindrance stressors)는 개인의 업무 성취를 제한하거나 방해하며, 잠재적 이득과 연관되지 않는 업무 관련 요구나 상황이다. 예로 조직 정치, 역할 모호성, 불필요한 형식적 절차 등이 있다.

**변혁적리더십.** 변혁적 리더십은 리더가 이상적 영향력(idealized influence), 영감적 동기부여(inspirational motivation), 지적 자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individualized consideration)를 통해 구성원의 기대 이상의 성과를 이끌어내는 리더십이다(Bass, 1985).

**번아웃.** 번아웃(Burnout)은 정서적 소진, 비인간화 그리고 개인성취감 감소로 구성된 다차원 개념으로 정의하였다(Maslach et al., 1996; Schaufeli et al., 2009).

**직무열의.** 직무열의(Engagement)란 자신의 직무에 인지적으로 강한 몰입을 보이며, 이와 함께 긍정적이고 정서적으로 동기 부여된 상태를 의미한다(Schaufeli & Bakker, 2010). Schaufeli 등(2002)은 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰입(absorption)의 세 가지 하위요인으로 구성된 개념으로 정의하였다.

## 연구 결과

일반 사무직 328명을 분석한 결과, 도전적·방해적 스트레스 모두 번아웃을 증가시켰으며, 방해적 스트레스의 영향이 더 컸다. 변혁적 리더십은 도전적 스트레스로 인한 번아웃을 완화했지만, 방해적 스트레스가 높은 상황에서 변혁적 리더십이 높을수록 직무열의가 더 낮아지는 역효과가 나타났다.

표 1. 스트레스가 번아웃에 미치는 영향

변수	$\beta$	p
도전적 스트레스 → 번아웃	.142**	.011
방해적 스트레스 → 번아웃	.263***	< .001

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

표 2. 변혁적 리더십 하위요인별 조절효과

준거변수	예측변수	이상적영향( $\beta$ )	영감적동기( $\beta$ )	지적자극( $\beta$ )	개별적배려( $\beta$ )
번아웃	도전적 스트레스	-.041	-.072	<b>-.128**</b>	-.069
	방해적 스트레스	-.001	-.030	-.003	-.003
직무열의	도전적 스트레스	.007	.006	.030	-.033
	방해적 스트레스	-.089	<b>-.103**</b>	<b>-.154***</b>	<b>-.095*</b>

\*p< .05, \*\*p< .01, \*\*\*p< .001 주.  $\beta$  = 표준화 회귀계수

## 논의 및 시사점

본 연구는 변혁적 리더십의 번아웃 완충효과가 비일관적으로 나타나는 원인을 규명하였다. 이를 위해 스트레스 유형(도전적/방해적)과 준거변인(번아웃/직무열의)에 따라 변혁적 리더십의 조절효과를 구분하여 검증하였다. 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 도전적·방해적 스트레스 모두 번아웃을 유발하되, 방해적 스트레스의 영향이 약 1.9배 더 컸다. 변혁적 리더십의 조절효과와 관련하여, 변혁적 리더십 하위요인 중 지적자극이 도전적 스트레스와 번아웃 간 관계를 완화하는 것으로 나타났다. 이는 리더가 구성원의 창의적 문제해결을 촉진할 때, 도전적 상황을 성장 기회로 재해석하도록 도울 수 있음을 시사한다. 반면, 변혁적 리더십이 도전적 스트레스와 직무열의 간 관계를 강화할 것이라는 가설은 지지되지 않았으며, 이에 대해서는 추후 연구에서 재검토가 필요하다.

둘째, 방해적 스트레스 상황에서 변혁적 리더십은 방패가 아닌 함정으로 작용하였다. 방해적 스트레스와 번아웃 간 관계에서는 조절효과가 나타나지 않았고, 직무열의에 대해서는 오히려 역효과가 나타났다. 방해적 스트레스가 높을 때, 변혁적 리더십이 높을수록 직무열의가 더 낮아진 것이다. 이는 조직 정치, 역할 모호성, 관료적 절차 등으로 이미 지쳐있는 구성원에게 높은 비전과 변화를 요구하면, 리더의 기대와 현실 간 괴리로 인해 냉소와 무력감이 증폭될 수 있음을 의미한다. 즉, "지금 당장의 문제도 해결이 안 되는데 또 다른 것을 요구하는가"라는 인식이 생길 때, 변혁적 리더십은 동기 부여가 아닌 추가적 부담으로 작용하는 것이다.

이러한 결과는 "좋은 리더십은 항상 좋은 결과를 낳는다"는 통념에 의문을 제기한다. 방해적 스트레스가 높은 상황에서 변혁적 리더십은 오히려 함정이 될 수 있다. 실무적으로, 리

더는 구성원이 어떤 유형의 스트레스를 겪고 있는지 먼저 진단해야 한다. 도전적 과제로 힘들어하는 구성원에게는 지적자극을 통해 새로운 관점을 제시할 수 있지만, 방해적 스트레스로 고통받는 구성원에게는 비전 제시보다 장애물 제거가 우선이다. 또한 조직 차원에서 방해적 스트레스의 근본 원인을 해결해야 한다. 리더십 교육만으로는 한계가 있으며, 역할 명확화, 업무 프로세스 개선 등 구조적 개입이 병행되어야 한다. 결국 리더십 효과성은 '무엇을 하느냐'보다 '언제, 어떤 상황에서 하느냐'에 달려 있다. 그렇다면 방해적 스트레스 상황에서는 어떤 리더십이 효과적일까? 높은 비전을 제시하기보다 현실의 장애물을 제거해주는 리더십이 답이 될 수 있을지 후속 연구를 통한 검증이 필요하다.

## 참고 문헌

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(3), 338–349. <https://doi.org/10.1037/ocp0000082>
- 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>
- Garton, E. (2017, April 6). Employee burnout is a problem with the company, not the person. *Harvard Business Review*.
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly, 28*(1), 178–194.
- Klinghoffer, D., & Kirkpatrick-Husk, K. (2023). Manager burnout is everyone's problem. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/05/more-than-50-of-managers-feel-burned-out>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory—General Survey (MBI-GS)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- 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, 3*(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*(pp. 10–24). New York, NY: Psychology Press.
- Selye, H. (1982). History and present status of the stress concept. In L. Goldberger & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress* (pp. 7–17). New York: Free Press.
- World Health Organization. (2019). Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases 11th Revision (ICD-11).

## 직무요구가 감정노동의 효과와 변화 양상에 미치는 영향:심리적 철회행동과의 관련성

### How job demand shapes the effects and dynamics of emotional labor: Associations with psychological withdrawal

서자경 (육군사관학교/교수, jk.seo@kma.ac.kr)

**초록** 본 연구는 가정에서의 불균형(일-가정 갈등)을 중심으로 진행되어온 일과 삶의 균형 연구를 다양한 삶의 영역으로 확장하기 위해 일과 삶의 균형의 하위 차원(일-가정, 일-성장, 일-여가)을 확인하고 일과 삶의 균형의 하위 차원별로 고유한 영역(가정영역, 조직영역, 개인영역)에 대해 차별적인 영향력이 있는지 확인했다. 마지막으로 조직의 분리지원이 일과 삶의 균형 하위차원을 통해 가정, 조직, 개인영역에 미치는 간접효과를 확인하고자 진행되었다. 이를 위해 312명의 직장인을 대상으로 설문을 실시하였으며 자료 분석 결과, 근로자의 일과 삶의 균형은 일-가정 균형, 일-성장 균형, 일-여가 균형으로 구분될 수 있으며, 일과 삶의 균형의 하위 차원별 고유한 영역에 차별적인 영향을 미칠 수 있음을 보여주었다. 또한 조직의 분리지원이 일과 삶의 균형의 다양한 차원을 통해 고유한 영역에 영향을 미칠 수 있음을 확인하였다. 본 연구의 결과를 통해 근로자의 업무와 삶의 균형의 구분에 따라 영역 별 영향을 차별화하고 활용할 수 있는 기본 데이터를 제공했다는 점에서 의미가 있다.

*Keywords:* 직무요구, 감정노동, 표면행위, 내면행위, 심리적 철회행동

### 연구 배경

본 연구의 목적은 직무요구가 감정노동을 통해 심리적 철회행동으로 이어지는 심리적 메커니즘을 검증하고, 나아가 직무요구가 감정노동에 미치는 종단적 영향을 규명하는 데 있다. 이 과정에서 감정노동 전략의 두 유형(표면행위, 내면행위)에 따라 차별적 관계가 발생하는지도 확인하였다. 직무요구-자원(Job Demands - Resources; JD-R) 모델에 따르면, 과도한 직무요구는 개인의 심리적 자원을 지속적으로 소모시켜 스트레스 반응을 유발하며, 이러한 상황에서 구성원은 조직이 요구하는 정서 규범을 충족하기 위해 감정노동 전략을 더 적극적으로 동원하게 된다(Bakker & Demerouti, 2007). 선행연구에 따르면 직무요구가 높을수록 표면행위는 감정부조화를 통해 심리적 철회행동으로 직접 연결되는 반면, 내면행위는 보다 적응적인 정서조절 전략으로 간주되어 왔다(Hülshager & Schewe, 2011).

본 연구는 직무요구가 표면 및 내면행위를 통해 심리적 철회행동으로 이어지는 경로를 규명함과 동시에, 직무요구가 두 감정노동 전략에 종단적으로도 작용함을 실증적으로 제시하고자 한다. 구체적으로 횡단적 매개모형을 통해 직무요구가 감정노동 전략을 매개로 심리적 철회행동으로 이어지는 과정을 검증하고, 종단 모형을 통해 이러한 직무요구-감정노동 간의 관계가 지속 및 누적되는지를 확인하고자 하였다.

## 연구 방법

**연구 대상.** 본 연구는 온라인 패널 조사 전문기관을 통해 현 직장에서 6개월 이상 근무한 전일제 직장인 370명을 대상으로 약 한 달 간격으로 두 차례 자료를 수집하였다. 대상자의 평균 연령은 44.8세(SD = 9.7)였으며, 성별(남성 50.3%, 여성 49.7%), 결혼 여부(기혼 70.0%, 미혼 30.0%), 자녀 유무(있음 43.2%, 없음 56.8%) 등 주요 인구통계학적 특성에서 비교적 고른 분포를 보였다.

**직무요구.** 직무요구(job demand)란 과도한 업무량과 시간 압박, 역할 갈등과 같은 심리적 업무 부하로서, 근로자의 지속적인 에너지 소모를 유발하는 직무 특성을 의미한다(Karasek, 1979). Van Veldhoven과 Meijman(1994)이 개발한 직무요구 척도를 활용하여 T1에서 직무요구를 측정하였다

**감정노동.** 감정노동은 크게 두 가지 전략으로 구분된다(Hochschild, 1983). 표면행위(surface acting)는 실제로 느끼는 정서와는 다른 감정을 외적으로 표현하는 방식인 반면, 내면행위(deep acting)는 조직이나 역할에서 요구되는 정서를 실제로 경험하려는 노력으로, 개인이 자신의 정서를 인지적으로 재해석하거나 조절함으로써 정서 자체를 변화시키는 전략을 의미한다. 본 연구는 Brotheridge와 Lee(2003)가 개발하고 국내에서 타당화된 한국형 감정노동 척도(K-ELS) 중 표면행위와 내면행위 하위척도를 T1과 T2에서 측정하였다.

**심리적 철회행동.** 심리적 철회행동(psychological withdrawal)이란 조직과 직무에 집중하지 못하는 심리적 방치상태를 의미한다. 즉, 업무 중 심리적 이탈 및 집중 저하와 같이, 몸은 조직에 머물고 있으나 마음은 떠나있는 특성을 보이는 것을 말한다(Lehman & Simpson, 1992). 본 연구는 Lehman과 Simpson(1992)이 개발한 심리적 철회행동 척도를 번역하여 T1에 해당 변인을 측정하였다.

**연구 방법.** 구조방정식 모형(SEM)을 활용하여 T1 자료에 대한 횡단 분석과 T1 및 T2 자료에 대한 종단 분석을 순차적으로 실시하여 연구변인들 간의 관계를 다각도로 검증하였다. 성별과 연령은 통제변수로 포함하였다.

## 연구 결과

### 직무요구, 감정노동, 심리적 철회행동 간의 횡단적 매개모형 검증 결과

T1 자료를 바탕으로 직무요구가 감정노동 전략을 통해 심리적 철회행동으로 이어지는 매개경로를 검증하였다(모형 적합도: RMSEA = .076, CFI = .893, TLI = .876, SRMR = .088). 분석 결과(그림1), 직무요구는 표면행위와 내면행위 모두를 유의하게 증가시키는 것으로 나타났다. 또한 표면행위와 내면행위는 각각 심리적 철회행동을 정적으로 유의하게 영향을 미쳤다. 반면, 감정노동 전략을 동시에 고려했을 때 직무요구의 직접효과는 유의하지 않았다. 이어서 부트스트랩 기반 간접효과 분석 결과(표1), 직무요구와 심리적 철회행동 간의 관계에서 감정노동 전략의 매개효과는 전략 유형에 따라 상이하게 나타났다. 표면행위를 통한 정적 간접경로는 유의한 것으로 확인된 반면, 내면행위를 통한 간접효과는 유의수준에 근접한 경향( $p = .07$ )을 보였으나 통계적으로는 유의하지 않았다.

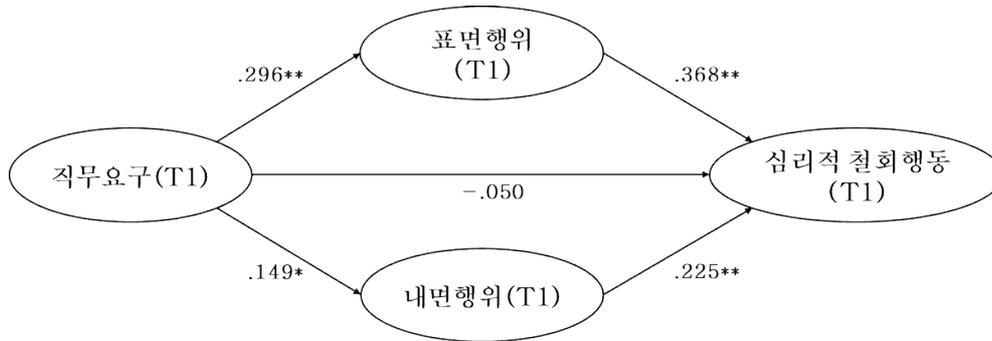


그림 1. 횡단적 매개모형 결과(표준화 계수), \*\*p<.01, \*p<.05

표 1. 횡단적 매개효과 검증 결과

경로		직접 및 간접 효과	95% 신뢰구간	
			Lower	Upper
직무요구(T1)	→	심리적 철회행동(T1)	-.050	.066
직무요구(T1)	→	표면행위(T1) → 심리적 철회행동(T1)	.109**	.185
	→	내면행위(T1) → 심리적 철회행동(T1)	.034	.070

\*\*p<.01

### 직무요구와 감정노동의 종단적 관계 검증 결과

이어서 직무요구가 표면행위와 내면행위에 미치는 종단적 영향을 검증하기 위해, 표면행위와 내면행위의 기저수준(T1)을 통제된 상태에서 한 달 후(T2)의 표면행위와 내면행위를 예측하는 종단 모형을 검증하였다(모형 적합도: RMSEA = .086, CFI = .912, TLI = .823, SRMR = .058). 분석 결과(표2), 표면행위와 내면행위 모두 T1 시점의 수준이 이후 T2 시점의 수준을 유의하게 예측하였다. 또한 감정노동의 초기 수준을 통제된 상태에서도, T1 시점의 직무요구는 T2 시점의 표면행위와 내면행위를 유의하게 증가시키는 것으로 나타났다.

표 2. 종단적 관계 검증 결과

종속변수	독립변수	표준화계수
표면행위(T2)	표면행위(T1)	.452***
	직무요구(T1)	.221***
내면행위(T2)	내면행위(T1)	.405***
	직무요구(T1)	.241***

\*\*p<.001

### 논의 및 시사점

본 연구의 횡단적 분석 결과, 직무요구는 표면행위와 내면행위를 모두 증가시키며, 두 감정노동 전략 모두 심리적 철회행동을 유의하게 예측하는 것으로 나타났다. 특히 표면행위는 직무요구와 심리적 철회행동 간의 관계를 유의하게 매개한 반면, 내면행위의 매개효과는 통계적으로는 제한적으로 지지되었다. 이는 감정노동 전략의 유형에 따라 직무요구가 직무 태도로 전이되는 경로와 강도가 상이할 수 있음을 시사한다.

둘째, 적응적인 전략으로 간주되어 온 내면행위 역시 심리적 철회행동에 정적인 영향을

유의하게 보였다는 점에서 본 연구결과는 중요한 시사점을 제공한다. 결과적으로 직무요구의 부정적 영향을 완화하기보다는 심리적 철회행동으로 이어지는 자원 소모 과정에 관여하기 때문이다. 이는 내면행위가 자원 고갈을 줄이고 회복 필요성을 감소시킨다는 선행연구결과와 맥을 달리한다(Xanthopoulou et al., 2017). 따라서 특히 직무요구의 증가로 인해 촉발된 내면행위는 상당한 수준의 인지적 노력과 자기조절 자원을 소모하며, 이는 곧 심리적 철회행동으로 이어질 가능성이 시사된다.

셋째, 중단 분석 결과, 표면행위와 내면행위 모두 시간에 따른 안정성을 보였으며, 직무요구 또한 중단적으로 두 감정노동 전략을 모두 유의하게 증가시키는 것으로 나타났다. 이는 직무요구가 감정노동을 일시적으로 촉발하는 요인에 그치지 않고, 시간이 지나도 지속적으로 감정노동 전략의 사용을 강화하는 선행요인으로 작용함을 의미한다. 종합하면, 본 연구는 직무요구와 감정노동 간 관계가 단기적으로는 심리적 철회행동의 악화로 전이되고, 장기적으로는 감정노동 자체가 고착화될 수 있음을 통합적으로 설명하였다. 이는 실무적으로 조직이 직무요구를 관리하지 않을 경우, 심리적 철회행동과 부정적 감정노동 전략이 증가할 수 있음을 시사한다. 특히 표면행위를 통한 간접 경로가 유의하였다는 점은, 조직 차원에서 단순히 감정 조절만 요구하기보다 직무요구 수준을 조절하고, 본질적 정서 변화를 지원하는 개입이 필요함을 강조한다.

## 참고 문헌

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365–379.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361–389.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Lehman, W. E., & Simpson, D. D. (1992). Employee substance use and on-the-job behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 309–321.
- Van Veldhoven, M., & Meijman, T. (1994). Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: *De vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA)*. Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Oerlemans, W., & Koszucka, M. (2018). Need for recovery after emotional labor: Differential effects of daily deep and surface acting. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 481–494

동호회에 참여하면 일을 더 의미 있게 만들 자원이 생기는가?  
: 사회적 지지와 잡크래프팅간 관계에서 직업적 자기효능감의  
매개효과 및 동호회 참여 여부의 조절효과

**Occupational self-efficacy as a mediator between social support and  
job crafting: The moderating role of club participation**

전제은 (한림대학교/석사과정, wpdms1228@gmail.com)

이주일 (한림대학교/교수, jilee@hallym.ac.kr)

**초록** 본 연구는 직장인의 심리적 자원 소모가 심화되는 상황에서, 직장 외 집단 활동인 동호회 참여가 사회적 지지의 효과를 강화하여 직장 내 잡크래프팅으로 전이될 수 있는지 검증하였다. 최근 직장인 다수가 열의 감소(85%)와 번아웃(69%)을 경험하는 것으로 보고되는 가운데, 본 연구는 동호회 맥락에서 획득되는 사회적 지지가 직업적 자기효능감을 통해 잡크래프팅을 촉진하는 매개과정과, 동호회 참여 여부의 조절 가능성을 탐색하였다. 근무지로 출근하여 주 40시간 이상 근로하는 직장인 372명(동호회 참여 248명, 비참여 124명)을 대상으로 자료를 수집하였으며, 사회적 지지(정서·평가·정보·물질), 직업적 자기효능감, 잡크래프팅을 측정하고 조절된 매개모형을 분석하였다. 분석 결과, 사회적 지지는 직업적 자기효능감에 정적으로 유의한 영향을 미쳤고( $\beta = .45$ ,  $p = .019$ ), 사회적 지지( $\beta = .44$ ,  $p < .001$ )와 직업적 자기효능감( $\beta = .48$ ,  $p < .001$ )은 모두 잡크래프팅을 유의하게 예측하였다. 또한 사회적 지지×동호회 참여 여부 상호작용은 직업적 자기효능감에 대해 유의한 경향성을 보여( $\beta = .33$ ,  $p = .092$ ), 동호회 참여가 사회적 지지의 효과를 강화할 가능성이 시사되었다. 다만 조절된 매개효과 지수는 유의하지 않았다. 이러한 결과는 사회적 지지가 직업적 자기효능감을 매개로 잡크래프팅을 촉진하는 부분매개 경로를 지지하며, 동호회 참여는 사회적 지지가 자기효능감으로 연결되는 과정을 강화할 잠재적 맥락 요인임을 시사한다.

**Keywords:** 동호회, 사회적 지지, 직업적 자기효능감, 잡크래프팅

## 연구 배경

최근 직장에서는 지속적인 업무 요구와 심리적 자원 소모로 인해 다수의 근로자가 열의 감소(85%)와 번아웃(69%)을 경험하는 것으로 보고되고 있다. 그럼에도 불구하고 근로자들은 직장 밖에서의 다양한 활동과 타인과의 소통을 통해 스트레스를 완화하고, 열의 저하 및 탈진을 예방하기 위해 적극적으로 노력하는 양상이 함께 나타난다.

이러한 맥락에서 본 연구는 직장 외 활동으로서의 동호회가 직장인의 심리적 자원 회복에 기여할 수 있다는 가능성에 주목하였다. 이때 동호회 활동이 제공하는 핵심 기제를 사회적 지지로 설정하였으며, 이를 자기결정성 이론과 자원보존이론의 관점에서 이론적으로 정당화하였다. 구체적으로, 자기결정성 이론(Deci & Ryan, 2000)은 인간이 자율성·유능감·관계성이라는 기본 욕구를 충족할 때 동기와 적응이 강화된다고 보며, 동호회는 그중 특히 관계성 욕구를 충족시키는 장(場)으로 기능할 수 있다. 또한 자원보존이론(Hobfoll, 1989)에 따르면

상황에서 자원 손실을 완충하고 자원 획득을 촉진하는 중요한 자원으로 작동할 수 있다.

본 연구는 “동호회에 참여하면 일을 더 의미 있게 만들 자원이 생기는가?”라는 문제의식에서 출발하여, 직장 밖에서 획득되는 사회적 지지가 직장 내 행동으로 어떻게 전이되는지를 규명하고자 하였다. 이를 위해 직장인의 직무 수행 방식과 의미를 스스로 변화시키는 잡크래프팅을 ‘직장 내 자원 사용 행동(자발적·자기변화적 행동)’으로 개념화하였다. 즉, 동호회 맥락에서 형성·강화되는 사회적 지지가 직장 내에서의 자기주도적 변화 행동(잡크래프팅)으로 이어지는 과정을 검증함으로써, 직장 외 회복(자원 획득/회복) → 직장 내 자원 사용(행동 변화)의 연결 고리를 설명하는 데 목적이 있다.

이 과정에서 본 연구는 사회적 지지를 단일 차원이 아니라 정서적 지지, 평가적 지지, 정보적 지지, 물질적 지지로 구분하여 다차원적으로 다루었다. 또한 사회적 지지가 곧바로 잡크래프팅으로 이어지기보다는, 먼저 직무 맥락에서 자신의 역량에 대한 믿음인 직업적 자기효능감을 강화한 뒤 잡크래프팅을 촉진한다는 매개 메커니즘을 설정하였다. 더불어 잡크래프팅 역시 과업 영역, 인지 영역, 관계 영역으로 구분하여, 사회적 지지와 직업적 자기효능감이 잡크래프팅의 어떤 양상으로 전이되는지(단계적·공간적 전이)를 보다 정교하게 확인하고자 하였다.

마지막으로, 동호회라는 ‘직장 외 집단 활동’의 효과성을 보다 분명히 드러내기 위해, 동호회 참여자와 비참여자를 비교 집단으로 두었다. 즉, 사회적 지지가 직업적 자기효능감을 거쳐 잡크래프팅으로 이어지는 경로가 전반적으로 성립하는지(매개효과)를 검증하고, 나아가 동호회 참여 여부가 ‘사회적 지지 → 직업적 자기효능감’ 경로를 강화하는지(조절효과)를 함께 검증하도록 연구모형을 구성하였다..

## 연구 방법

**연구 대상.** 본 연구는 근무지로 출근하여 주 40시간 이상 근로하는 직장인 372명을 대상으로 연구하였다. 동호회 참여 직장인은 248명, 동호회 비참여 직장인은 124명으로 통계상 수 차이가 2배를 초과하지 않도록 하였다.

**사회적 지지.** 개인이 타인과의 상호작용을 통하여 정서적, 도구적, 정보적 지원을 받는 과정을 의미하며, 이는 개인의 정서적 안정과 스트레스 대처 능력을 향상시키는 중요한 자원으로 간주된다(House, 1981). 사회적 지지는 다양한 형태로 제공될 수 있는데, 박지원(1985)은 이를 정서적 지지, 정보적 지지, 물질적 지지, 평가적 지지로 세분화하여 정의하였다.

**직업적 자기효능감.** 일반적 자기효능감은 다양한 상황에서의 성공과 실패 경험을 통하여 형성된 자신에 대한 전반적인 기대감으로, 일상적인 맥락에서 개인의 행동과 성과에 영향을 미친다. 반면, 특수적 자기효능감은 특정 과제나 상황에서 요구되는 성공 가능성에 대한 믿음을 의미한다. 직업적 자기효능감은 직무 수행 상황과 관련된 과제에서 성공 가능성을 스스로 예측하는 능력과 믿음을 포함하는 개념으로써(이정애, 2013), 특수적 자기효능감의 일종으로 볼 수 있다.

**잡크래프팅.** 개인이 자신의 직무를 물리적 및 인지적으로 재구성하여 직무의 효율성과 의미를 강화하는 과정이다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 이는 조직에서 요구하지 않은 영역에서 스스로 변화를 만들어내는 주도적 행동을 의미하며, 개인의 직무 만족도와 조직성공을 증진시키는 데 중요한 역할을 한다. 잡크래프팅은 개인이 자신의 직무에 대한 통제력을

높이고, 이를 통하여 업무의 의미를 새롭게 정의하는 것을 목표로 한다.

## 연구 결과

### 직업적 자기효능감의 매개효과, 조절효과의 가능성 탐색

사회적 지지와 잡크래프팅 간 관계에서 직업적 자기효능감의 매개효과가 유의하게 나타났고, 부분적으로 매개하는 것으로 확인되었다. 또한 사회적 지지와 직업적 자기효능감 간 관계에서 동호회 참여 여부의 조절효과가 유의할 경향성이 나타났다(표 1). 동호회 참여자와 비참여자 모두 변인 간 경로가 유의하게 나타났고(표 2), 매개된 조절효과 지수도 유의하지 않게 나타났지만(표 3), 참여자의 경우 상대적으로 경로 효과의 크기가 큰 것으로 나타났다(표 2).

표 1. 조절된 매개모형 경로계수

Y	X	$\beta$	SE	t	p	LLCI	ULCI
직업적 자기효능감	사회적 지지	.45	.19	2.36	.019	.075	.824
	동호회 참여 여부	.35	.09	3.88	<.001	.172	.526
	사회적지지 X동호회 참여 여부	.33	.19	1.69	.092	-.053	.711
잡크래프팅	사회적 지지	.44	.07	5.99	<.001	.297	.586
	직업적 자기효능감	.48	.07	7.17	<.001	.347	.610

표 2. 조건부 경로계수, 조건부 간접효과 지수

경로	동호회 참여 여부	$\beta$	SE	t	p	LLCI	ULCI
사회적 지지 → 직업적 자기효능감	참여자	.78	.04	2.36	<.001	.703	.854
	비참여자	.45	.19	2.36	.019	.075	.824
사회적 지지 → 직업적 자기효능감 → 잡크래프팅	참여자	.37	-.05	-	-	.275,	.475
	비참여자	.22	-.08	-	-	.084	.378

표 3. 연구모형1-2의 조절된 매개효과 지수

	$\beta$	SE	LLCI	ULCI
Index of moderated mediation	.16	-.09	-.023	.329

## 논의 및 시사점

본 연구 결과는 사회적 지지가 잡크래프팅을 촉진하는 과정에서 직업적 자기효능감이 핵심 매개 기제로 작동함을 시사한다. 사회적 지지는 잡크래프팅에 대한 직접효과가 유의하였고, 직업적 자기효능감을 통한 간접효과 역시 유의하게 나타나 사회적 자원이 개인의 역량 믿음으로 전환된 뒤 자발적 업무 재설계 행동으로 이어지는 경로가 지지되었다.

동호회 참여 여부에 따른 집단 차이에서는 동호회 참여 집단은 비참여 집단보다 직업적 자기효능감 수준이 유의하게 높았으며, 잡크래프팅은 참여 집단이 더 높은 경향을 보였다. 반면 사회적 지지는 두 집단 간 평균 차이가 유의하지 않아, 동호회 참여가 지지의 '양' 자체를 일관되게 높인다기보다는 지지를 직무 맥락에서의 자기효능감으로 연결시키는 방식으로 기능할 가능성을 시사한다.

마지막으로 사회적 지지가 직업적 자기효능감에 미치는 영향에서 동호회 참여 여부의 조절효과는 유의한 경향성 수준으로 나타났다. 이는 동호회 참여가 사회적 지지의 효과를 강화하는 요인일 가능성을 제시하되, 그 효과가 명확히 드러나기 위해서는 참여 강도, 관계의 질, 활동 경험의 성격 등 추가 조건을 함께 고려할 필요가 있음을 의미한다.

## 참고 문헌

- 박지원. (1985). 사회적 지지척도 개발을 위한 일 연구 (Doctoral dissertation, 연세대학교 대학원).
- 뉴스투데이. (2024). 직장인 10명 중 9명 '직촌기' 겪었다...극복 방법 1위는 '이직'. 박진영 기자.
- 유은경, 설현수. (2015). 사회적지지 척도의 요인구조 탐색. *조사연구*, 16(1), 155-184.
- 이정애. (2013). 단축형 직업적 자기효능감 척도의 타당화 연구. *상담학연구*, 14(2), 1093-1106.
- 이현웅. (2017). 한국판 잡크래프팅척도개발 및 타당화. *한국산학기술학회 논문지*, 18(10), 611-623.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). "The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior." *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Hobfoll, S. E. (1989). "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress." *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- House, J.S. (1981). *Work Stress and Social Support*. Massachusetts: AddisonWesley Pub. Co.
- Schyns, B., & von Collani, G. (2002). A new Occupational Self-Efficacy Scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219-241.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.

직무 소진이 삶의 만족도에 미치는 영향에서 대처 전략 간  
비교: 잡 크래프팅, 조용한 사직, 회복 경험을 중심으로

## Comparing Coping Strategies in the Relationship Between Job Burnout and Life Satisfaction:

### Focusing on Job Crafting, Quiet Quitting, and Recovery Experiences

이가윤 (한림대학교/석사과정, m24010.zip@gmail.com)

이주일 (한림대학교/교수, jilee@hallym.ac.kr)

#### 초록

본 연구는 직무 소진이 삶의 만족도에 미치는 영향을 이해하기 위해 자원보존이론에 기반하여 직장인이 활용하는 전략을 자원 획득 중심의 적극적 전략(잡 크래프팅, 적극적 회복 경험)과 자원 소모를 최소화하는 소극적 전략(조용한 사직, 소극적 회복 경험)으로 구분하고, 각 전략이 직무 소진과 삶의 만족도 간 관계를 어떻게 매개하는지 검증하고자 하였다. 이를 위해 국내 기업에 종사하고 있는 20대부터 50대까지의 직장인 297명을 대상으로 온라인 설문을 실시하여 병렬다중매개효과 분석을 수행하였다. 분석 결과, 직무 소진은 잡 크래프팅과 적극적 및 소극적 회복 경험에 부적 영향을 미친 반면, 조용한 사직에는 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 삶의 만족도 간의 관계를 살펴본 결과, 적극적 전략에는 유의한 정적 관계를 나타냈지만, 소극적 전략은 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 마지막으로, 병렬다중매개효과 분석에서는 적극적 전략에 해당하는 잡 크래프팅과 적극적 회복 경험만이 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 직무 소진으로 인해 자원이 고갈된 개인에게 조직 차원의 지원보다 적극적인 대처 전략을 취할 수 있도록 돕는 것이 삶의 만족도를 향상시키는데 도움을 준다는 것을 시사한다. 본 연구는 직무 소진과 삶의 만족도 간의 관계를 대처 전략의 유형에 따라 구분하여 검증함으로써 직무 소진 상황에서 적극적 전략의 중요성을 확인하였다는 점에서 의의를 가진다. 이를 통해 직무 소진을 경험하는 직장인이 적극적 전략을 활용할 수 있도록 환경 개선 및 지원할 필요성을 제시하였다. 또한, 연구 내용을 기반으로 연구의 한계점 향후 연구에 대한 제언을 논의하였다.

**Keywords:** 직무 소진, 삶의 만족도, 잡 크래프팅, 조용한 사직, 회복 경험, 병렬다중매개

## 연구 배경

대부분의 직장인은 직장에서 많은 시간을 보내기 때문에 직장 생활은 생존을 위한 금전적인 수단 외에도 개인의 삶에 중요한 영향을 미친다(이남, 윤선아, 2023). 하지만, 장시간 노동과 직무 과부하 등으로 인해 일부 직장인들은 직무 소진을 경험하게 된다(이영은, 2022). 직무 소진은 스펠오버 효과(spillover effect)에 의해 업무 영역뿐만 아니라 개인의 전반적인 삶의 영역에도 부정적인 영향을 미치기 때문에(Hakenen & Schaufeil, 2012) 개인들은 직장 생활로부터 손실된 자원을 회복하기 위해 다양한 심리적 대처 전략을 사용해야 한다(정대남, 이석준, 2021). 따라서 본 연구는 개인의 심리적 대처 전략을 자원보존이론(Hobfoll, 1989)에 기반하여 적극적 전략과 소극적 전략, 업무 내/외 영역으로 구분하고 각 전략이 삶의 만족도에 어떠한 영향을 미치는지 비교 및 탐색하고자 하였다.

표 1. 자원보존이론에 기반한 적극적 및 소극적 전략 간 비교

구분		적극적 전략		소극적 전략	
변인	잡 크래프팅	적극적 회복 경험		소극적 회복 경험	
		숙달, 통제		심리적 분리, 이완	
영역	업무 내	업무 외	업무 내	업무 외	
자원 유지	O	O	O	O	O
자원 소모	O	O	X	X	△
자원 획득	O	O	X	X	△

## 연구 방법

**연구 대상.** 본 연구는 국내 다양한 기업에 종사하고 있는 직장인 297명의 데이터를 분석에 사용하였다. 연구 참가자들의 특성을 살펴보면, 여성 163명(54.9%), 남성 134명(45.1%)으로 나타났다. 연령대는 20대 147명(49.5%), 30대 86명(29.0%), 40대 22명(7.4%), 50대 42명(14.1%)으로 20대의 비율이 가장 높은 것으로 나타났다.

**직무 소진.** 직무 소진을 측정하기 위해서 Schaufeli 등(1996)이 개발하고 신강현(2003)이 국내에서 번안 및 타당화한 직무 소진 척도(Maslach Burnout Inventory-General Survey, MBI-GS)를 사용하였다. 해당 척도는 정서적 소진 5문항, 냉소 4문항, 직업 자신감 6문항으로 총 15문항으로 구성된다.

**삶의 만족도.** 삶의 만족도를 측정하기 위해서 Diener, Emmons, Larsen, & Griffin(1985)이 개발한 삶의 만족도 척도(Satisfaction with the life scale, SWLS)를 사용하였다. 해당 척도는 총 5문항으로 구성되어 있다.

**잡 크래프팅.** 잡 크래프팅을 측정하기 위해 Wrzesniewski & Dutton(2001)이 개발하고 이현웅(2017)이 번안 및 타당화한 잡 크래프팅 척도(Forms of Job crafting)를 사용하였다. 해당 척도는 과업 경계변경 6문항, 인지 경계변경 4문항, 관계 경계변경 5문항으로 총 15문항으로 구성되어 있다.

**조용한 사직.** 조용한 사직을 측정하기 위해 Patel, Guedes, Bachrach, Cho(2023)가 개발하고, 김광태 등(2023)이 번안 및 타당화한 다차원적 조용한 사직 척도(Multidimensional Quiet Quitting Scale, MQQS)를 사용하였다. 해당 척도는 행동적 조용한 사직은 6문항, 정서적 조용한 사직은 총 11문항으로 구성되어 있다.

**회복 경험.** 적극적 회복 경험과 소극적 회복 경험을 측정하기 위해 Sonnentag & Fritz(2007)가 개발하고 박형인 등(2011)이 번안 및 타당화한 회복 경험 척도(Recovery Experience Questionnaire, REQ)를 사용하였다. 해당 척도는 심리적 분리 4문항, 이완(휴식) 4문항, 숙달(자기성취) 4문항, 여가시간의 통제 4문항으로 총 16문항으로 구성되어 있다.

## 연구 결과

### 주요 변인 간 상관관계 및 병렬다중매개효과 분석 결과

본 연구에서 측정된 주요 변인들의 상호관계를 확인하기 위해 상관분석을 실시하였다. 본 연구에서는 성별과 연령대를 통제변인으로 투입하여 분석을 실시하였다(박채림, 신희영, 2022; 정도범, 김병일, 2018). 분석 결과, 직무 소진은 삶의 만족도와 유의한 부적 상관을 보였다. 또한 직무 소진은 잠 크래프팅과 적극적 및 소극적 회복 경험과는 부적 상관을, 조용한 사직과는 정적 상관을 나타냈다. 삶의 만족도는 잠 크래프팅과 적극적 및 소극적 회복 경험과 유의한 정적 상관을 보였으나, 조용한 사직과는 유의한 상관이 나타나지 않았다. 이러한 결과는 직무 소진과 삶의 만족도가 개인의 대처 및 회복 전략과 상이한 방식으로 관련되어 있음을 시사한다(표 2).

표 2. 주요 변인 간 상관분석 결과(N=297)

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8
1 성별	-							
2 연령대	.19**	-						
3 직무 소진	.14*	.17**	-					
4 잠 크래프팅	-.02	-.05	-.54** *	-				
5 적극적 회복경험	.09	.07	-.30** *	.32***	-			
6 조용한 사직	.18**	.17**	.46***	-.41** *	-.05	-		
7 소극적 회복경험	.20***	.11	-.12*	-.06	.42***	.30***	-	
8 삶의 만족도	.09	.03	-.45** *	.39***	.33***	-.11	.17**	-

\* $p < .05$ , \*\* $< .01$ , \*\*\* $p < .001$ . 성별: 남성=0, 여성 1로 코딩함.

표 3. 직무 소진, 대처 전략, 삶의 만족도 간 병렬다중매개효과와 특정매개효과 크기 비교 결과

구분	Effect	Boot. S.E.	95% CI		
			Boot. LLCI	Boot. ULCI	
	총효과	-.41	.04	-.50	-.33
	직접 효과	-.32	.06	-.43	-.21
	총 간접효과	-.09	.04	-.18	-.02
매개효과	직무소진 → 잡 크래프팅 → 삶의 만족도	-.09	.03	-.16	-.04
	직무소진 → 적극적 회복경험 → 삶의 만족도	-.04	.02	-.08	-.00
	직무소진 → 조용한 사직 → 삶의 만족도	.04	.02	-.00	.09
	직무소진 → 소극적 회복경험 → 삶의 만족도	-.00	.01	-.03	.02
간접효과	잡 크래프팅 VS 적극적 회복 경험	-.06	.04	-.13	.02
	잡 크래프팅 VS 조용한 사직	-.14	.04	-.22	-.06
차이의 유의성 검증	잡 크래프팅 VS 소극적 회복 경험	-.09	.03	-.15	-.04
	적극적 회복 경험 VS 조용한 사직	-.08	.32	-.15	-.02
	적극적 회복 경험 VS 소극적 회복 경험	-.04	.03	-.09	.01
	조용한 사직 VS 소극적 회복 경험	.05	.02	.00	.09

주. Bootstrapping 표본은 5,000번 추출하였음. S.E. = 부트스트랩 방법으로 산출된 표준오차, LLCI, ULCI= 95% 신뢰구간 내에서의 하한값 및 상한값을 의미. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

### 논의 및 시사점

본 연구는 직무 소진과 삶의 만족도 간 관계에서 적극적 전략(잡 크래프팅, 적극적 회복 경험)과 소극적 전략(조용한 사직과 소극적 회복 경험)의 병렬다중매개효과를 검증하였다. 분석 결과, 직무 소진이 삶의 만족도에 미치는 과정에서 적극적 전략은 유의한 매개효과를 보였으나, 소극적 전략은 유의한 매개효과를 보이지 않았다. 자원보존이론에 따르면 직무소진은 개인의 자원이 고갈된 상태이기 때문에 적극적 전략보다 소극적 전략을 사용하게 되지만, 삶의 만족도를 향상시키기 위해서는 적극적으로 자원을 회복하고자 노력해야 함을 시사한다. 본 연구의 논의 및 시사점은 다음과 같다.

첫째, 직무 소진은 개인의 자원 상태와 전략 선택을 동시에 변화시키며, 삶의 만족도에 영향을 미친다. 이는 직무 소진이 업무 영역에만 국한되는 게 아니라 개인의 전반적인 삶의 질에도 중대한 영향을 미치는 요인으로 바라볼 필요성을 제시한다.

둘째, 본 연구 결과는 개인이 보유한 자원 수준에 따라 대처 전략의 효과가 달라질 수 있음을 보여주며, 이에 따라 조직 차원의 자원 지원과 예방적인 개입의 중요성을 시사한다. 특히 직무 소진 상태에서는 소극적 전략이 선택될 가능성이 높으나, 이러한 대처 전략은 삶의 만족도를 향상시키는 데에는 한계가 존재한다. 따라서 조직이 개인에게 단순한 업무 부담 완화에 그치지보다 잡 크래프팅과 적극적 회복 경험과 같은 적극적 전략이 활용될 수 있도록 심리적 및 제도적 지원을 제공할 필요가 있음을 의미한다.

### 참고 문헌

박채림, 신희영 (2022). 사회적 지지, 기본 심리 욕구, 삶의 만족도의 관계:누구로부터의 지지

- 가 중요한가?. *한국심리학회지: 발달*, 35(3), 83-106.
- 이영은 (2022). 국내 직무 소진에 관한 연구 동향: 주요 상담학술지를 중심으로. *상담교육연구*, 5(5), 102-119
- 이남, 윤선아 (2023). 직장인 생애주기에 따른 직업가치관이 직무만족과 삶의 만족에 미치는 영향. *인문사회* 21, 14(1), 1391-1406.
- 정도범, 김병일 (2018). 여성 직장인의 개인 생활 및 직장 생활 만족도에 영향을 미치는 요인에 관한 탐색적 연구. *여성연구*, 99(4), 65-92.
- 정대남, 이석준 (2021). 직무스트레스와 번아웃증후군 및 삶의 만족의 관계: 장애인 스포츠 중사자를 대상으로. *한국특수체육학회지*, 29(2), 175-186.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2-3), 415-424. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>
- Hobfoll S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *The American psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.44.3.513>

일에서 지각하는 의미감은 항상 긍정적인가?  
일 의미감이 일-가정 갈등에 미치는 양가적 효과:  
직무 스트레스의 매개효과와 자녀 유무의 조절된 매개효과

**When Work Meaningfulness Becomes Stressful:**

**Work-Family Conflict Across Parental Status**

김태웅 (한림대학교/박사과정, 89438@hallym.ac.kr)

이주일 (한림대학교/교수, jilee@hallym.ac.kr)

**초록** 본 연구는 일 의미감이 개인의 일 경험 전반에서 일관되게 유익한 심리적 경험으로 작용하는지, 혹은 생애 역할 맥락에 따라 그 효과가 달라지는지를 검토하였다. 의미 있는 일이 항상 긍정적이라는 기존의 가정을 검증하고, 종업원의 자녀 유무에 따라 일 의미감이 직무 스트레스, 일-가정 갈등과 어떠한 관련성을 보이는지를 분석하였다. 역할 기반 및 생애과정 관점을 바탕으로, 특정 역할 구성 하에서 직무 스트레스가 일 의미감의 심리적 비용으로 기능할 수 있음을 가정한 조절된 매개모형을 검증하였다. 이를 위해 국내 기혼 근로자 162명을 대상으로 수집한 자료를 PROCESS MACRO(Model 7)를 사용하여 분석하였다. 분석 결과, 자녀 유무에 따라 상이한 결과가 나타났다. 자녀가 없는 종업원의 경우, 일 의미감이 높을수록 직무 스트레스가 증가하고 일-가정 갈등이 심화된 반면, 자녀가 있는 근로자의 경우에는 일 의미감이 직무 스트레스를 감소시키고 일-가정 갈등을 완화하는 방향으로 작용하였다. 이러한 결과는 의미 있는 일이 어떠한 역할 맥락에서 종업원에게 긍정적 혹은 부정적으로 작용하는지를 이해하는 데 중요한 시사점을 제공한다..

*Keywords:* 일 의미감, 일-가정 갈등, 직무 스트레스, 자녀 유무, 조절된 매개

**연구 배경**

전통적으로 일은 단순한 생계 수단을 넘어 정체성 형성, 사회적 관계, 개인적 성장의 핵심 원천으로 이해되어 왔으며(장형석, 1999), 이에 따라 과거 세대(예: 베이비붐)는 전통적으로 일을 삶과 통합하며 자신의 직업을 정체성의 핵심으로 인식해 왔다(Smola & Sutton, 2002). 그러나 최근 젊은 세대는 과거와 달리 워라벨(work-life balance)을 주창하며, 일과 개인 생활 간 경계를 보다 분명히 설정하려는 경향을 보인다(Lyons & Kuron, 2014). ‘조용한 퇴사(quiet quitting)’나 ‘FIRE 운동(financial independence retire early)’ 같은 현상 또한 현대의 종업원들이 일에 대한 과도한 몰입이나 헌신을 재고하고, 일의 의미와 목적을 다른 삶의 영역과의 관계 속에서 재정의하고 있음을 보여준다(Klotz & Bolino, 2022). 즉, 과거에 비해 직장인들이 지각하는 삶에서 일이 차지하는 비중과 의미가 줄어든 것이다.

일의 의미와 관련된 다수의 연구들은 일에서 지각한 의미감이 개인의 안녕감과 동기, 긍정적 직무 태도 및 행동과 밀접하게 관련됨을 보고해왔다(Rosso et al., 2010; Steger et al., 2012). 그러나 최근 연구들은 일 의미감이 항상 긍정적으로 작용하지 않을 가능성 또한 시사하고 있다. 해당 연구들은 일에서 의미감을 강하게 지각할수록 종업원이 과도한 직무 요구를 감내하게 되고(Bunderson & Thompson, 2009), 직무 스트레스와 소진을 경험하며(Vinje & Mittelmark, 2007), 그로 인해 일-가정 갈등이 심화될 가능성을 보고하고 있다(Bagger et al., 2008; Zito et al., 2019). 이는 의미 있는 일이 항상 긍정적인 심리적 자원으로

로 기능한다는 기존의 가정에 의문을 제기하는 결과라고 할 수 있다.

본 연구는 위와 같은 논의를 바탕으로, 현대 사회에서 일이 가진 가치와 중요성이 감소하는 현상을 일 의미감이 보편적인 심리적 자원이기보다 역할 구조와 자원의 제약 등 개인이 처한 맥락에 따라 상이한 결과를 초래할 수 있는 경험이라는 관점에서 이해하고자 한다.

특히, 가족 관련 역할 요구는 일 의미감이 긍정적 자원으로 작용할지, 혹은 심리적 부담으로 전환될지를 가르는 중요한 조건이 될 수 있다. 부모가 된다는 것은 성인기 직업 생애의 두드러진 전환 사건으로, 개인에게 이익과 부담을 동시에 제공한다(Matysiak et al., 2016). 양육자 역할이 추가됨에 따라 역할 긴장이 더욱 심화되며(Kossek & Ozeki, 1998), 만약 일에서의 요구가 가족 책임을 잠식할 경우, 자녀의 존재는 가족 내 역할 부담을 증폭시켜 더 큰 갈등의 원인이 될 수 있다(Nelson et al., 2014; Nomaguchi & Milkie, 2003).

이에 본 연구는 자녀 유무를 개인의 역할 구조를 형성하는 핵심적인 맥락 조건으로 개념화하고, 일 의미감이 직무 스트레스를 매개로 일-가정 갈등에 미치는 간접효과가 자녀 유무에 따라 어떻게 달라지는지를 검증하고자 하였다. 이를 통해 일에서 지각하는 의미감을 맥락 의존적인 요인으로 재조명하고, 조직에서 종업원의 의미감을 촉진할 때 종업원의 생애 역할과 심리적 부담을 함께 고려해야 함을 시사하고자 한다.

## 연구 방법

**연구 대상.** 본 연구는 국내 기업에 종사하는 기혼 직장인 162명의 응답을 수집하여 분석하였다. 참여자 연령 범위는 27세에서 68세였으며( $M=48.15$ ,  $SD=9.5$ ), 남성 92명(56.8%), 여성(43.2%)로 구성되었다.

**일 의미감.** 일 의미감은 일이 개인적으로 중요한 가치들을 구현하고 있다고 지각하는 주관적 경험을 의미한다(Rosso et al., 2010). 한국판 일 의미감 척도(Korean Work and Meaning Inventory; K-WAMI; 최환규, 이정미, 2017)를 사용하여 측정하였다.

**직무 스트레스.** 직무 스트레스는 직무 관련 결과와 연관된 요구로 인해 정상적이거나 바람직한 기능 상태에서 벗어나도록 강요될 때 발생하는 불쾌한 감정 상태로 정의된다(Parker & DeCotiis, 1983). Parasuraman(1977)이 개발한 척도를 사용하여 측정하였다.

**일-가정 갈등.** 일-가정 갈등은 직무 영역과 가정 영역의 역할 요구가 상호 양립할 수 없을 때 발생하는 역할 간 갈등으로 정의된다(Greenhaus & Beutell, 1985). 한국판 일-가정 갈등 척도(Korean Work-Family Conflict Scale; K-WFC; 유성경 외, 2012)를 사용하여 측정하였다.

## 연구 결과

### 일 의미감과 직무 스트레스, 일-가정 갈등 간 관계에서 자녀 유무의 조절된 매개효과

첫 번째 분석 결과, 일 의미감과 자녀유무의 상호작용 효과가 직무 스트레스에 대해 유의한 것으로 나타났다( $B = -1.22$ ,  $\Delta R^2 = .07$ ,  $p < .001$ ). Process Model 1을 사용한 분석 결과, 자녀가 없는 집단에서는 일 의미감이 높을수록 직무 스트레스가 증가하는 것으로 나타난 반면( $B = .86$ , 95%CI [.24, 1.48]), 자녀가 있는 집단에서는 일 의미감이 높을수록 직무 스트레스가 감소하는 것으로 나타났다( $B = -.36$ , 95%CI [-.58, -.14]).

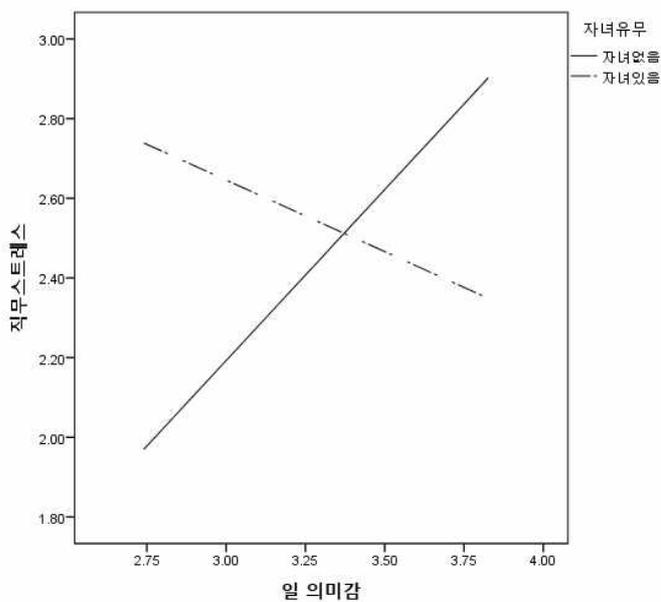
이후 조절된 매개 모형 검증 결과, 조절된 매개효과 지수(index of moderated mediation)는  $-.77$ 로 나타났으며, 부트스트래핑을 통해 산출한 95% 신뢰구간 [-1.17, -.30]에 0이 포함

되지 않아 자녀 유무의 조절된 매개효과가 유의함을 확인하였다(표 1). 구체적으로, 자녀가 없는 집단에서는 일 의미감이 직무 스트레스를 매개로 일-가정 갈등을 증가시키는 간접 효과를 보인 반면( $B = .54$ , 95% CI [.09, .91]), 자녀가 있는 집단에서는 일 의미감이 직무 스트레스를 매개로 일-가정 갈등을 감소시키는 간접 효과를 보였다( $B = -.23$ , 95% CI [-.38, -.06]).

표 1. 자녀 유무의 조절된 매개효과 분석 결과

		Effect	SE	BootLLCI	BootULCI
종속변인	직무 스트레스				
	자녀 있음	-.36	.11	-.58	-.14
	자녀 없음	.86	.31	.24	1.48
종속변인	일-가정 갈등				
	자녀 있음	-.23	.08	-.38	-.06
	자녀 없음	.54	.21	.08	.93

주. BootLLCI = bootstrapped lower limit confidence interval. BootULCI = bootstrapped upper limit confidence interval



### 논의 및 시사점

본 연구는 일 의미감이 항상 긍정적인 심리적 자원으로만 기능하는 것이 아니라, 특정한 역할 조건, 특히 일-가정 맥락에서는 잠재적인 스트레스 원천으로 작용할 수 있는지 검증하기 위해 수행되었다. 연구 결과, 일 의미감은 일관되게 심리적 자원으로 작동하기보다는, 개인이 처한 역할 맥락에 따라 상이한 스트레스 과정을 유발할 수 있는 것으로 나타났다.

구체적으로, 자녀가 없는 종업원은 일 의미감이 높을수록 일-가정 갈등이 증가하였고, 자녀가 있는 종업원은 일 의미감이 높을수록 일-가정 갈등이 감소하였다. 자녀 유무에 따라 관찰된 상이한 양상은 개인이 일과 가정 간 경계를 어떻게 인식하고 관리하는지의 차이에서 비롯되었을 가능성이 있다. 자녀가 없는 종업원의 경우, 일과 가정이 서로 경쟁적인 요구를

지닌 분리된 영역으로 지각될 수 있다. 이러한 맥락에서 일 의미감이 증가는 일에 대한 책임과 부담을 높여 개인의 자원(예: 시간, 에너지)을 일 영역에 집중시키고, 직무 스트레스 또한 증가시켜 일-가정 갈등을 심화시킬 수 있다. 반면, 자녀가 있는 종업원의 경우, 일에서의 성취가 곧 가족의 안녕에 대한 기여로 해석되는 경우가 많아, 일과 가정 역할이 보다 통합적으로 인식될 수 있다. 이 경우, 일에 대한 자원 투자는 동시에 가정 내 역할 목표를 충족시키는 역할을 하여 직무 스트레스를 감소시키고 일-가정 갈등을 완화할 수 있다.

종합하면, 본 연구의 결과는 일 의미감의 효과가 단순히 수준의 문제가 아니라, 특정 역할 맥락에서 구성되는 의미의 유형에 따라 결정될 가능성을 나타낸다. 자녀가 없는 종업원에게 일은 자아실현, 성취, 도전과 같은 개인적 의미와 강하게 연관되는 반면, 자녀가 있는 종업원에게 일은 가족 부양이나 돌봄 책임 수행과 같은 관계적, 사회적 의미가 더 강하게 부여될 수 있다. 이러한 차이는 일 의미감의 양가적 성격을 부각시키며, 직무 스트레스와 일-가정 맥락에 대한 함의를 검토할 때 맥락 및 역할 요인을 반드시 고려해야 함을 시사한다. 조직적 관점에서는, 종업원의 몰입과 열의 향상을 위해 일이 가진 의미를 강조하는 전략이 모든 종업원에게 동일한 결과를 가져올 것이라고 가정해서는 안 되며, 개인이 처한 맥락에 따라 상이한 영향을 미칠 수 있음을 고려해야 한다.

## 참고 문헌

- 최환규, 이정미 (2017). 한국판 일의 의미 척도(K-WAMI)의 타당화 연구. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 31(4), 1-25.
- 유성경, 홍세희, 박지아, 김수정 (2012). 한국 여성의 일-가족 갈등 척도 타당화 연구. *한국심리학회지: 여성*, 17(1), 1-29.
- Bagger, J., Li, A., & Gutek, B. A. (2008). How much do you value family and does it matter? The joint effects of family identity salience, family-interference with work, and gender. *Human Relations*, 61(2), 187-211.
- Bunderson, J. S., Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32-54.
- Matysiak, A., Mencarini, L., & Vignoli, D. (2016). Work-family conflict moderates the relationship between childbearing and subjective well-being. *European Journal of Population*, 32(3), 355-379.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Steger, M. F., & Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory(WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.

## 왜 은퇴 후에도 일을 해야 할까?

### 노년기 일의 의미가 미치는 영향: 기본심리욕구의 매개효과

#### The Effect of Meaningful Work in Later Life

#### : The Mediating Role of Basic Psychological Needs

김태웅 (한림대학교/박사과정, 89438@hallym.ac.kr)

이주일 (한림대학교/교수, jilee@hallym.ac.kr)

**초록** 본 연구는 은퇴 이후에도 일을 하고 있는 노년층을 대상으로, 노년기에 지각하는 일의 의미가 기본심리욕구 충족을 매개로 삶 만족, 사기, 자기효능감에 미치는 영향을 검증하는 데 목적이 있다. 이를 위해 만 60세에서 80세 사이의 직업활동을 수행 중인 노년 244명을 대상으로 설문 조사를 실시하였으며, PROCESS macro를 활용한 부트스트래핑 기반 매개효과 분석을 통해 변인 간 관계를 검증하였다. 분석 결과, 노년기 일의 의미는 기본심리욕구 충족을 통해 삶 만족, 사기, 자기효능감에 모두 유의한 정(+)의 간접효과를 미치는 것으로 나타났다. 이는 노년기에 수행하는 일이 단순한 경제적 활동을 넘어, 자율성, 유능성, 관계성과 같은 기본심리욕구를 충족하는 맥락으로 인식될 때 노인의 삶에 대한 인지적 평가와 정서적 적응, 그리고 자기 인식에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 본 연구는 노년기 일의 의미가 삶의 질과 정신 건강에 영향을 미치는 심리적 매커니즘으로서 기본심리욕구 충족의 역할을 실증적으로 제시하였다는 점에서 이론적 의의를 지닌다. 또한, 노년기 일자리 및 사회참여 정책이 단순한 고용 유지나 소득 보전을 넘어, 노인의 삶 만족과 심리적 적응을 증진할 수 있는 일 경험의 질에 초점을 둘 필요가 있음을 제언한다.

*Keywords:* 노년기, 일의 의미, 기본심리욕구, 삶 만족, 사기, 자기효능감

### 연구 배경

평균 수명의 증가에 따라 세계 고령인구 비율은 1950년대 5.13%에서 2022년 9.82%로 증가하였으며, 2100년에는 약 24%에 이를 것으로 예상된다(United Nation, 2022). 국내 고령화는 이보다 더 빠르게 진행되고 있는데, 2024년 기준 국내 65세 이상 인구는 전체 인구의 19.2%에 달한다. 이 비율은 2025년 20%, 2036년 30%, 2050년에는 40%를 넘어설 것으로 전망된다(통계청, 2024).

노년기는 신체 기능의 저하, 사회적 관계의 축소, 퇴직과 역할 상실 등 다양한 심리·사회적 변화가 중첩되는 시기로, 우울과 같은 정신 건강 문제가 발생할 위험이 높은 시기이다(Alexopoulos, 2005). 실제로 국내 노인 우울증 환자 수는 2018년 이후 지속적으로 증가하는 추세를 보이고 있으며(차민주, 2023), 노년기 우울은 자살 위험을 포함한 심각한 정신 건강 문제와도 밀접하게 관련되어 있다(김진희, 윤정숙, 2020). 이러한 맥락에서 노년기 정신 건강과 적응 증진을 위한 학문적 관심이 요구된다.

은퇴 이후 정신 건강과 적응에 영향을 미치는 대표적인 요인 중 하나는 활동성(activity)이다(Havighurst, 1961). 노년기 우울과 같은 부적응은 은퇴라는 생애 전환 과정에서 발생하는 역할 변화와 이에 따른 스트레스에 기인한 경우가 많으며(Wang et al., 2011), 이러한 변화에 효과적으로 적응하기 위해서는 기존 역할을 대체하거나 연속적으로 이어갈 수 있는 활동에 적극적으로 참여하는 것이 중요하다. 특히, 단순한 여가 활동을 넘어 사회적 역할과 책임을 수반하는 활동은 노년기 정체감 유지와 심리적 안녕에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다

(Atchley, 1989; Havighurst, 1961).

이러한 관점에서 일(work)은 은퇴 이후에도 노년기 적응에 중요한 역할을 할 수 있는 활동으로 여겨진다. 일은 단순히 금전적 이득을 제공하는 수단을 넘어, 개인에게 사회적 관계 형성, 유능감 경험, 자율성 확보, 그리고 삶의 구조와 리듬을 제공하는 등 다양한 심리적 의미를 지닌다(Rosso et al., 2010). 선행 연구에 따르면, 은퇴 이후에도 일을 지속하는 노인은 그렇지 않은 노인에 비해 우울 수준이 낮고, 삶 만족과 심리적 안녕감이 높은 경향을 보인다(Havighurst, 1961; Wang et al., 2011).

그러나 노년기 일과 관련된 국내 연구들은 주로 일(직업)의 유무 또는 취업 상태 여부에 초점을 맞추어 노년기 적응을 설명해 왔으며, 노년기 개인이 일을 어떻게 의미화하고 경험하는가, 즉 노년기 일의 의미가 어떠한 심리적 과정을 통해 삶의 질과 정신 건강에 영향을 미치는가에 대해서는 충분히 탐색되지 않았다. 이에 본 연구는 은퇴 이후에도 일을 수행하고 있는 노년층을 대상으로, 노년기 일의 의미가 기본심리욕구 충족을 매개로 삶 만족, 사기, 자기효능감에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 이를 통해 노년기 일 경험이 노인의 정신 건강과 삶의 질을 증진시키는 심리적 메커니즘을 규명하고, 노년기 일자리 및 사회참여 정책과 실천적 개입을 위한 이론적·경험적 근거를 제공하고자 하였다.

## 연구 방법

**연구 대상.** 본 연구는 일(직업활동)을 하고 있는 노년 244명을 대상으로 수행되었다. 연령 범위는 만 60세에서 80세였으며( $M=67.07$ ,  $SD=4.8$ ), 남성 161명(66.0%), 여성 83명(34.0%)으로 구성되었다.

**일의 의미.** 일의 의미는 개인이 일을 통해 자신의 다양한 인간적 욕구와 발달 과업을 어떻게 충족시키고자 하는지를 반영하는 주관적 인식을 말한다(Mor-Barak, 1995). 본 연구에서는 일의 의미를 측정하기 위해 Mor-Barak(1995)이 노년을 대상으로 개발, 사회적·개인적·금전적·후대 기여(generativity)의 4개 요인으로 구성된 Meaning of Work Scale(MWS)을 사용하였다.

**기본심리욕구.** 인간이 타고나는 보편적이고 필수적인 심리적 욕구를 말한다(Ryan & Deci, 2000). 자율성, 유능성, 관계성의 세 가지 욕구를 의미하며, 기본심리욕구를 측정하기 위해 Ryan & Deci(2000)가 개발한 기본심리욕구 척도를 이명희, 김아영(2008)이 타당화한 측정 도구를 사용하였다.

**삶 만족.** 삶 만족은 개인이 스스로 설정한 기준에 비추어 자신의 삶 전반을 어떻게 평가하고 판단하는가에 대한 인지적 평가를 뜻한다. 삶 만족을 측정하기 위해 Diener et al(1985)가 개발한 Satisfaction With Life Scale(SWLS)를 사용하였다.

**사기.** 노년기 사기(morale)는 노인이 자신이 처한 삶의 상황을 어떻게 정서적으로 경험하고 평가하는가를 반영하는 개념으로, 정서적 평정감, 노화에 대한 태도, 삶 만족이라는 세 하위 요인으로 구성된다(Lawton, 1972). 유경 외(2012)가 개발한 노인용 사기 척도(PGCMS)를 사용하여 측정하였다.

**자기효능감.** 자기효능감(self-efficacy)이란 주어진 성취를 이루기 위해 필요한 행동 과정을 조직하고 실행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 신념을 말한다(Bandura, 1977). 홍혜영(1995)이 타당화한 자기효능감 척도를 사용하여 측정하였다.

## 연구 결과

### 노년기 일의 의미와 삶 만족, 사기, 자기효능감 간 관계에서 기본심리욕구의 매개효과

일의 의미와 삶 만족, 사기, 자기효능감 간 관계에서 기본심리욕구의 매개효과 유의성을 검증하기 위해 PROCESS macro model 4를 사용하여 분석을 실시하였다. 분석 결과, 일의 의미가 기본심리욕구 충족을 통해 삶 만족( $B = .54, 95\% \text{ CI } [.09, .91]$ ), 사기( $B = .54, 95\% \text{ CI } [.09, .91]$ ), 자기효능감( $B = .54, 95\% \text{ CI } [.09, .91]$ )으로 이어지는 각각의 간접효과가 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(표 1).

표 1. 주요 변인들의 매개효과

경로			간접 효과	95% 신뢰구간	
				Lower	Upper
일의 의미	→ 기본심리욕구	→ 삶 만족	.438**	.306	.588
		→ 사기	.200**	.131	.282
		→ 자기효능감	.191**	.123	.266

\*\* $p < .01$

## 논의 및 시사점

본 연구의 결과, 노년기 일의 의미는 기본심리욕구 충족을 매개로 삶 만족, 사기, 자기효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 노년기 일의 의미가 단순히 경제적 필요를 충족하는 수단을 넘어, 노년의 전반적 삶에 대한 평가와 심리적 적응을 증진하는 핵심 심리적 자원으로 기능함을 시사한다.

구체적으로, 자기결정이론(self-determination theory, Ryan & Deci, 2010)의 관점에서 노년기에 수행하는 일 경험이 자율성, 유능성, 관계성이라는 기본심리욕구를 충족하는 맥락으로 인식될 때, 개인은 자신의 삶을 더 만족스럽게 평가하고 정서적 안정과 자기효능감을 유지·강화하게 된다. 이는 기본심리욕구 충족이 노년기에도 여전히 삶의 질을 형성하는 핵심 경로임을 보여준다.

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 노년기 일의 의미가 삶 만족을 설명하는 주요 선행 요인임을 제시함으로써, 노년기 일 경험이 어떻게 해석되고 내면화되는가가 전체 삶에 대한 지각으로 확장될 수 있음을 실증하였다. 둘째, 본 연구는 삶 만족, 사기, 자기효능감이라는 노년기 적응 지표들이 기본심리욕구 충족이라는 공통된 심리적 경로를 통해 통합적으로 설명될 수 있음을 제시하였다.

아울러 본 연구의 실무적 시사점으로, 노년기 일자리 및 사회참여 정책은 단순한 소득 보전이나 고용률 제고를 넘어, 삶 만족을 증진할 수 있는 일 경험의 질에 초점을 둘 필요가 있으며, 이를 위해 노년기 일자리는 기본심리욕구 충족을 고려하여 설계 및 운영될 필요가 있다. 둘째, 본 연구 결과는 우울을 경험하거나 사기·효능감이 저하된 노인을 대상으로, 기본심리욕구를 강화하는 일 경험을 제공하는 것이 효과적인 심리적 개입 전략이 될 수 있음을 시사한다.

## 참고 문헌

- 김진희, 윤정숙 (2020). 우울과 삶의 질이 노인의 자살 의도에 미치는 영향. *대한통합의학회지*, 8(4), 67-77.
- 유경, 김지현, 강연욱, 이주일 (2012). 한국판 노인용 사기 척도(PGCMS)의 타당화 연구. *한국노년학*, 32(1), 207-222.
- 이명희, 김아영 (2008). 자기결정성이론에 근거한 한국형 기본 심리 욕구 척도 개발 및 타당화. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 22(4), 157-174.
- 차민주 (2023, 10월 10일). 노인 우울증 처방 작년 74만명... 5년째 가파른 증가세. *국민일보*.
- 통계청 (2024). 2024 고령자 통계.
- 홍혜영 (1995). 완벽주의 성향, 자기효능감, 우울과의 관계 연구. *국내석사학위논문*, 이화여자 대학.
- Alexopoulos, G. S. (2005). Depression in the elderly. *The Lancet*, 365(9475), 1961-1970.
- Atchley, R. C. (1989). A continuity theory of normal aging. *The Gerontologist*, 29(2), 183-190.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality Assessment*, 49, 71-75.
- Havighurst, R. J. (1961). Successful aging. *The Gerontologist*, 1, 8-13.
- Lawton, M. P. (1972). *The dimensions of morale*. In D. Kent, R. Kastenbaum, & S. Sherwood(Ed.), *Research, planning, and action for elderly*(pp. 144-165). New York: Behavioral Publication.
- Mor-Barak, M. E. (1995). The meaning of work for older adults seeking employment: The generativity factor. *International Aging and Human Development*, 41(4), 325-344.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- United Nation (2022). *World population prospects 2022*.
- Wang, M., Henkens, K., & van Solinge, H. (2011). Retirement adjustment: A review of theoretical and empirical advancements. *American Psychologist*, 66(3), 204-213.

**일의 의미에 대한 체계적 문헌 리뷰:  
국내 학술지 게재 논문을 중심으로**

**A Systematic Literature on the Meaning of Work:  
An Analysis of Korean Academic Journal Articles**

김태웅 (한림대학교/박사과정, 89438@hallym.ac.kr)

이주일 (한림대학교/교수, jilee@hallym.ac.kr)

**초록** 본 연구는 산업 환경의 지속적인 변화를 배경으로, 종업원이 지각하는 일의 의미와 관련된 학술 환경에서의 연구 동향을 파악하기 위해 수행되었다. 이를 위해 1999년 국내 학술지에 일의 의미를 다룬 첫 논문이 발표된 이후 2024년까지 국내 학술지에 게재된 관련 논문들을 체계적으로 분석하였다. 총 144편의 논문을 분석 대상으로 하였으며, 해당 논문들을 게재 연도, 연구 분야, 연구 대상, 연구 방법, 측정 도구 및 연구 내용에 따라 분석하였다. 분석 결과, 일의 의미 관련 논문 게재는 2020년 이후 급격히 증가하였고, 경영학(30편), 교육학(27편), 심리학(26편) 등 다양한 학문 분야에서 연구가 수행된 것으로 나타났다. 연구 대상은 직장인이 가장 많았으나(84편), 그 외에도 다양한 직업군, 세대 및 성별을 대상으로 연구가 수행되었다. 사용된 연구 방법으로는 설문조사를 활용한 모형 검증 연구가 111편으로 가장 많았다. 마지막으로, 게재된 논문들의 연구 내용을 일의 의미에 영향을 미치는 선행요인 탐색과 일의 의미가 영향을 미치는 결과 요인 탐색의 두 범주로 구분하여 관련 변인들을 개관하였다. 이러한 분석을 바탕으로 본 연구의 의의와 이론적 및 실무적 시사점, 연구의 한계, 그리고 향후 연구 방향을 제시하였다.

*Keywords:* 일의 의미, 일에서의 의미, 의미 있는 일, 체계적 문헌 리뷰

## 연구 배경

일의 의미는 시대와 관점에 따라 종교적·철학적·경제학적·심리학적 등의 의미로 다양하게 해석되어 왔으며, 이는 인간이 삶에서 의미를 추구하는 만큼 삶을 구성하는 주요 요인인 일에서도 그 의미를 중요히 여기고 탐색해 왔음을 알 수 있다(Muchinsky & Culbertson, 2016). 현대 사회에서도 일의 의미는 여전히 중요한 가치로 인식되고 있다. 2023년 미국 직장인 2,500명 이상을 대상으로 한 Work in America 조사에 따르면, 응답자의 93%가 의미 있는 일을 갖는 것이 중요하다고 응답하였으며(APA, 2023), 17개국 16,000여 명을 대상으로 진행된 조사에서도 ‘삶의 의미를 구성하는 요소’로 직업과 경력이 가족 다음으로 높은 비중을 차지하였다(Pew Research Center, 2021).

그러나 이러한 가치 인식과 달리, 많은 직장인들은 현재 수행 중인 일에서 충분한 의미를 경험하지 못하고 있는 것으로 보인다. 미국 직장인 2,285명을 대상으로 한 조사에 따르면, 응답자의 대다수가 의미 있는 일을 위해 수입 감소를 감수할 의향이 있다고 응답했음에도 불구하고, 실제로는 자신의 일이 가질 수 있는 의미의 절반 정도만을 느끼고 있다고 보고하였다(BetterUp, 2018). 이는 ‘일의 의미를 중시하는 태도’와 ‘일에서 경험되는 의미’ 간의 괴리가 존재함을 시사한다.

이러한 현상은 국내에서 더욱 뚜렷하게 관찰된다. World Values Survey에 따르면, 한국 직장인들이 삶의 영역 중 ‘일’을 중요하게 인식하는 비율은 2000년대 이후 지속적으로 감소

해 왔으며(WVSA, 2006; 2023), Pew Research Center의 동일 조사에서도 한국과 대만은 직업과 경력이 ‘삶의 의미를 구성하는 주요 요소’에 포함되지 않은 유일한 국가로 나타났다. 더 나아가, 2023년 국내 직장인 플랫폼 블라인드에서 5만 명 이상을 대상으로 실시한 조사에서도 ‘업무 의미감’은 직무 구성 요인 중 가장 만족도가 낮은 항목 중 하나로 보고되었다(블라인드, 2024). 이는 국내 직장인들 사이에서 현재 자신의 일을 중요하거나 가치 있는, 또는 의미 있는 영역으로 인식하는 정도가 점차 약화되고 있음을 보여준다.

산업 및 조직 심리학의 관점에서 일의 의미는 ‘인간에게 일이란 무엇인가’라는 근본적인 질문을 다루는 핵심 변인으로, 개인의 태도와 행동을 이해하는 데 중요한 역할을 한다(Muchinsky & Culbertson, 2016). 특히, 최근 코로나19 팬데믹, AI 기술의 확산, 워라밸 중시, 조용한 사직 등 노동과 관련된 사회적 현상들을 고려할 때, 일의 의미를 둘러싼 인식 변화에 대한 체계적 검토가 요구된다. 이에 본 연구는 체계적 문헌고찰을 통해 2024년까지 국내 학술지에 게재된 ‘일의 의미’ 관련 연구들을 종합적으로 분석하여, 연구의 주요 특성과 동향을 파악하고 향후 연구 방향과 시사점을 제시하고자 하였다.

## 연구 방법

**분석 대상 및 자료수집.** 본 연구는 체계적 문헌 고찰(Systematic review)과 메타분석(meta-analysis) 연구에서 문헌을 투명하고 체계적으로 선정·보고하기 위해 고안된 국제적 가이드라인 PRISMA 지침(preferred reporting items for systematic reviews and meta-analysis)에 따라 연구 대상 선정 과정을 진행하였다. 연구 대상 논문을 선정하기 위해 한국학술지인용색인(KCI), 학술연구정보서비스(RISS), 국내 학술지 데이터베이스인 DBpia와 KISS에서 2024년 12월 31일을 기준으로 ‘일의 의미’를 키워드로 설정하여 문헌을 검색하였다. 그 결과, KCI 803편, RISS 18,169.편, DBpia 17,322편, KISS 529편이 검색되었다. 검색된 논문 중 중복 문헌과 제목 및 주제어에 ‘일의 의미’를 포함하지 않은 문헌, 직접적인 관련성이 적은 문헌 등을 세 단계에 거쳐 선별하였고, 최종적으로 144편의 논문을 본 연구의 분석 대상으로 선정하였다.

**분석 항목 및 절차.** 문헌 분석의 기준을 문헌의 일반 특성과 내용 특성으로 분류하였다. 일반 특성으로는 논문의 게재 연도, 연구 분야, 연구 대상, 연구 방법, 측정도구를 설정하였다. 내용 특성으로는 양적 연구에 해당하는 모형 검증 및 유형분류 논문들의 내용을 일의 의미를 유발하는 ‘선행 변인’을 탐색하는 것과 일의 의미 지각이 영향을 미치는 ‘결과 변인’을 탐색하는 것 두 가지로 구분하고, 각 범주에서 일의 의미와 함께 다루어진 연구 변인들을 분석하였다.

## 연구 결과

**게재 연도 동향.** 국내 일의 의미 연구는 1999~2001년 장형석의 척도 개발 연구 이후 한동안 중심에서 멀어졌다가, 2012년부터 척도를 활용한 모형 검증 연구가 다수 수행되며 증가하기 시작하였다. 2020년 이후에는 매년 10건 이상의 문헌이 꾸준히 발표되었고, 2024년에는 25건으로 가장 많은 수의 논문이 게재되었다.

**학문 분야 분포.** 국내 학술지 주제 분류 기준으로 가장 많은 논문이 게재된 분야는 경영학(30편), 교육학(27편), 심리학(26편)이다. 경영학 분야에 게재된 일의 의미 논문은 2010년대까지 4편뿐이었으나, 2020년대에 26편으로 급증하였고, 가장 최근인 2024년에 9편이 게재

되어 전체 증가 추세와 유사한 패턴을 보였다. 교육학 분야는 2010년대에 10편, 2020년대에 17편이 게재되었으며, 심리학 분야에서는 2000년대 3편, 2010년대 13편, 2020년대 10편으로 비교적 꾸준히 축적되었다는 특징이 드러난다. 그 외에도 사회복지, 간호, 군사, 관광 등 다양한 분야에서 해당 직종(사회복지사, 간호사, 군인, 승무원 등)의 일 경험과 의미를 다룬 연구가 수행되었다.

**연구 대상 특징.** 직업 기준으로는 직장인 대상 연구가 84건으로 가장 많았다. 다음으로는 대학생 10건, 간호사 6건, 노인 7건, 은퇴자 3건 등이 비교적 많이 다루어졌다. 노인·은퇴자 연구는 은퇴 후의 일 경험 또는 생애 회고 맥락에서 수행된 경우가 많았다. 세대 비교 연구 또한 일부 존재했으며, 베이비붐 세대 3편, MZ세대 6편이 확인되었다. 이 중 MZ세대를 대상으로 한 연구는 모두 2020년대에 수행되었다.

**연구 방법 분포.** 분석 대상 총 144편 중 양적 연구 121편, 질적 연구 20편, 문헌 기반 연구 3편으로, 양적 연구 중심의 축적이 뚜렷하다. 양적 연구 중에서도 모형 검증 연구가 111편으로 대다수를 차지했고, 2010년대 38편, 2020년대 72편으로 최근 크게 증가하였다. 아울러 척도 타당화 연구는 7편, 유형 분류 연구는 3편이었다. 질적 연구(20편)는 주로 심층 면접(16편), 초점집단면접(3편), 사례연구(1편)를 통해 수행되었다. 문헌 기반 연구 중 리뷰연구는 2편, 메타분석논문은 1편 수행되었다.

**측정 도구 사용 양상.** ‘일의 의미’ 측정에서 가장 많이 사용된 도구는 WAMI(Steger et al., 2012)이며, 국내에서는 WAMI 기반 측정이 매우 광범위하게 이루어졌다. 한국판(K-WAMI) 개발 이후 29편의 연구에서 활용되었고, 그 이전에도 직접 번안 및 타당화를 통해 척도를 활용한 연구를 포함하면 WAMI를 사용한 연구가 총 73편에 달한다.

**관련 변인 연구 경향.** 일의 의미와 다른 변인 간 관계를 다룬 연구를 대상으로, 개별 연구 편수가 아닌 ‘변인 간 관계’를 분석 단위로 하여 집계한 결과, 일의 의미가 선행 변인으로 설정된 관계는 총 136개(59.4%)였고, 결과 변인으로 설정된 관계는 93개(40.6%)였다. 여기에는 동일한 변인이 서로 다른 연구에서 반복적으로 검증된 경우와, 하나의 연구 내에서 일의 의미가 다수의 변인과 동시에 분석된 경우가 모두 포함된다.

## 논의 및 시사점

본 연구는 최근 산업 현장에서 개인이 지각하는 ‘일의 의미’의 변화에 따라, 2024년까지 국내 학술지 게재 논문을 체계적으로 분석하여 국내 연구의 현황(일반 특성)과 연구 내용(선행·결과 변인)을 정리하고 시사점을 논의하였다. 기존의 국내 일의 의미 문헌 연구들이 코로나19 이전 자료 중심이거나(김금호 외, 2019), 특정 맥락에 한정되거나(지선영, 2019), 양적 연구 중심 분석(심효연, 홍아정, 2024)으로 수행되었다는 한계를 보완하기 위해 본 연구는 최근까지의 연구를 통합적으로 포괄하고자 하였다.

**계재 추이.** 2020년 이후 일의 의미 관련 논문이 급증했으며, 코로나19로 인한 근무형태 변화(재택·유연근무, 비대면 상호작용 증가 등)가 일의 의미 경험의 조건(관계, 소속감, 과업 완결성 등)에 영향을 미치면서 학술적 관심이 확대된 것이 원인 중 하나인 것으로 해석된다. 일반적인 학술 연구 생산 사이클을 고려할 때, 코로나 이후 증가한 ‘일의 의미’에 대한 관심이 실제 학술 문헌으로 출판되기까지 시차가 발생하였고, 이러한 맥락에서 2024년도에 가장 많은 25건의 관련 연구가 게재된 것으로 해석할 수 있다.

**학문 분야.** 경영학(30편), 교육학(27편), 심리학(26편)을 중심으로 사회복지학, 간호학, 군

사학, 관광학 등 다양한 학문 분야에서 일의 의미를 다룬 연구가 수행되었다. 이는 현대 사회에서 일의 의미에 대한 관심이 일반 직장인을 넘어 다양한 직업과 직종 전반으로 확산되고 있음을 시사한다. 즉, 국내에서 일의 의미 관련 연구는 특정 분야에만 국한되는 것이 아니라, 일이 현대인의 삶에서 차지하는 심리·사회적 중요성과 다양한 역할에 대한 학문적 고찰을 목적으로 함을 알 수 있다.

**연구 대상.** 국내에서 수행된 일의 의미 관련 연구들은 연구 대상에 따라 직업, 세대, 성별, 생애 주기 등의 맥락을 반영하여 다양하게 구성되었다. 이는 개인이 처한 환경적, 사회적, 심리적 조건이 일의 의미 지각에 주요한 영향을 미친다는 점을 시사한다.

**연구 방법.** 대다수의 연구가 양적 연구 방법을 통해 수행되었다. 이는 모형 검증 등의 양적 연구 방법이 사회과학 연구에서 널리 활용되는 대표적이면서도 비교적 접근이 용이한 방법론이기 때문이다. 게다가 이론 기반 가설을 설정하고 정량적 자료를 통계적으로 검증하는 절차는 연구 표준화와 반복 가능성 확보에 유리하다. 최근 일의 의미에 대한 학문적 관심이 높아지면서, 그 결과와 원인, 상호작용 요인을 규명하려는 시도가 활발해진 것도 양적 연구 증가의 또 다른 배경 중 하나라고 할 수 있다.

**측정 도구.** 국내에서 수행된 일의 의미 관련 연구의 대다수가 ‘긍정적이고 내적인’ 형태의 의미를 다루고, 측정하고 있는 것을 보아 국내에서는 ‘일의 의미’를 개인의 내면적 경험 차원에서 접근하는 경향이 두드러짐을 확인할 수 있다. 이러한 경향은 아직까지 국내에서 ‘일의 의미’라는 개념이 경제적 보상이나 기능적·도구적 가치보다는, 일 자체가 지닌 목적성과 내재적 의미, 그리고 개인의 자기 정체성과의 일치를 중심으로 이해되고 있음을 시사한다.

**선행 변인(무엇이 일의 의미를 높이/낮추는가).** 일의 의미의 선행요인으로 연구된 변인들은 구성원이 수행하는 일을 어떤 맥락에서 경험하는지를 결정짓는 조건으로, 직무 자체의 특성은 물론 조직이 추구하는 가치, 리더의 태도, 직무 환경의 자원과 압력까지 폭넓게 포함하고 있다. 이는 일의 의미가 개인 내면의 특성뿐 아니라, 구조적, 맥락적 조건 속에서 구성되는 다차원적 경험임을 시사한다.

**결과 변인(일의 의미가 무엇에 영향을 미치는가).** 국내 연구에서 ‘일의 의미’는 주로 직무 관련 ‘태도’ 변인과의 관계가 실증되었으며, 일부 연구에서는 삶 관련 태도와 정서-행동-수행까지 결과 범위를 확장하였다. 이러한 결과는 일의 의미가 개인의 인지적 평가와 정서적 경험을 재구성함으로써(만족·몰입 등), 실제 행동과 적응적 수행으로 이어질 수 있는 경로를 제공함을 보여준다. 동시에 결과 변인 관련 연구가 태도에 집중되어 있다는 점은, 향후 연구에서 정서·성과 등 다양한 결과를 포괄하고, 개인-직무-조직-사회 수준에서 의미의 효과가 어떻게 누적·전이되는지에 대한 통합적 모형화가 필요함을 시사한다.

## 참고 문헌

American Psychological Association (2023). *Work in America survey* [Report].

BetterUp (2018). *Workers Value Meaning at Work* [Report].

Pew Research Center (2021, November 18). *What makes life meaningful? Views from 17 advanced economies.*

## 서류합기법 하위과제 통합이 역량 간 상관구조에 미치는 영향: 개편 전·후 비교

### Effects of In-Basket Subtask Consolidation on the Correlational Structure Among Competencies: A Pre-Post Comparison

임희철 (어세스타/책임연구원, hclim@assesta.com)

이주일 (한림대학교/교수, Jilee@hallym.ac.kr)

**초록** 본 연구는 국내 AC 서류합기법에서 하위과제 통합(3→2)이 역량 간 상관구조에 미치는 영향을 개편 전·후 자료로 비교하였다. 개편 후에는 동일 하위과제(동일 자극)에서 복수 역량을 동시 측정하도록 설계가 변경되었다. 분석결과, INB 역량쌍 상관은 개편 후 전반적으로 상승하였으며, 특히 동일자극에서 동시 측정된 역량쌍의 상승폭이 가장 크게 나타났다. 반면 개편이 없었던 역할수행 역량쌍은 유의한 변화가 없었다. 또한 개편 후 회기별 비교에서도 동일자극 조건의 상관이 상이자극 평균보다 일관되게 높았다. 이는 역량 정의가 동일하더라도 과제구성과 자극공유(동시측정) 방식이 역량 간 상관구조를 변화시킬 수 있음을 시사한다.

*Keywords:* 서류합기법(INB), 평가센터(AC), 하위과제 통합, 자극 공유, 구성개념 타당도

### 연구 배경

평가센터(Assessment Center, AC)는 다수의 과제에서 다수의 평가자가 다수의 평가요소를 평가하는 방법으로 정의된다(Thornton & Rupp, 2006). 국내에서도 2006년 고위공무원단 역량평가 도입 이후 과장급·사무관급 등으로 확대되며 공공부문 활용이 지속되고 있다(허창구, 2011). 서류합기법(In-Basket, INB)은 평가센터에서 가장 많이 사용되는 기법 중 하나로, 제한된 시간 내 다수의 문서·지시·민원·보고를 처리하도록 요구하여, 기획·성과·변화 등 관리자의 핵심 행동을 관찰·평가하는 모의상황평가기법이다.

AC는 직무분석/역량모델링을 기반으로 평가요소를 도출하므로 내용타당도 측면의 강점을 가지며, 관리자 수행(성과, 승진 등)에 대한 준거관련 타당도도 보고되어 왔다(허창구, 2011; Thornton & Rupp, 2006). 반면 구성개념 타당도에서는 평가점수가 역량(dimension) 효과인지, 과제·상황(exercise) 효과인지에 대한 논쟁이 지속되어 왔고, 다수 연구에서 역량 효과보다 과제 효과가 크게 나타나는 경향이 보고되었다(Woehr & Arthur, 2003; Lance, 2008).

최근 실무에서는 운영 효율화(시간 단축, 기법 축소 등)를 위해 INB 하위과제를 통합(예: 3→2)하고, 동일 하위과제(동일 자극)에서 복수 역량을 동시 측정하도록 재설계하는 사례가 있다. 그러나 자극 공유가 증가하면 특정 역량쌍의 상관이 체계적으로 상승하여 역량 간 변별을 약화시키거나 점수 구조 해석을 왜곡할 가능성이 있다(Jackson et al., 2016). 그럼에도 국내 공공부문 INB 맥락에서 하위과제 통합과 자극 공유 구조 변화가 역량 간 상관구조에 미치는 영향을 전·후 비교 자료로 검증한 연구는 제한적이다. 이에 본 연구는 동일 역량 정의를 유지한 채 INB 설계가 개편된 사례에서 역량쌍 상관의 변화와 자극 공유 효과를 경험적으로 검토하고자 한다.

## 연구 방법

**연구 대상.** 본 연구는 국내 AC 평가자료를 활용하였다. 개편 전 6회기와 개편 후 6회기, 총 12회기의 자료를 분석하였으며, 회기별 대상자 수는 최소 70명에서 최대 138명이다.

**AC 설계.** 평가기법은 서류합기법(INB)과 역할수행(RP)으로 구성되었다. 역할수행은 개편 전·후 동일하게 운영되었으며, 조정과 소통 2개 역량을 측정하였다. 서류합기법은 개편 전·후 모두 변화, 성과, 기획 3개 역량을 측정하되 하위과제 구성은 변경되었다. 개편 전에는 3개 하위과제(task1 변화, task2 성과, task3 기획)로 구성되었으나, 개편 후에는 2개 하위과제(task1 변화·기획, task2 성과)로 통합되었으며, 추후 인터뷰가 추가되었고 답안 작성 시간도 대폭 단축되었다.

표 1. 개편 전·후 모의상황과제-평가요소 matrix

구분		변화	성과	기획	조정	소통
개편 전	서류합기법(INB)	task1 O				
		task2	O			
		task3		O		
	역할수행(RP)				O	O
개편 후	서류합기법(INB)	task1 O		O		
		task2	O			
	역할수행(RP)				O	O

**분석 변수.** 개편 전·후 각 6회기(총 12회기) 4개의 역량쌍 상관을 산출하였다. 변화 - 성과, 성과 - 기획, 변화 - 기획(이상 서류합기법 역량쌍), 조정 - 소통(이상 역할수행 역량쌍)이다. 이 중 변화 - 기획 역량쌍은 개편 후 서류합기법 task1에서 동일 하위과제(동일 자극)로 동시 측정된 역량쌍에 해당하며, 변화 - 성과 및 성과 - 기획 역량쌍은 서로 다른 하위과제에 걸쳐 측정되는 상이 자극 조건으로 구분된다. 조정 - 소통 역량쌍은 역할수행 과제가 개편 전·후 동일하게 유지된 점을 고려하여, 전·후 비교에서 전반적 채점 경향 변화 가능성을 점검하기 위한 비교(통제) 지표로 포함하였다.

**자료 분석.** 각 회기별로 4개 역량쌍의 피어슨 상관계수(r)를 산출하였다. 이후 회기별 상관을 개편 전·후 단위로 통합하기 위해, 상관계수를 r을 Fisher의 r-to-z 변환으로 z값으로 바꾸고(정규화), 표본크기 차이를 반영하기 위해 회기별 가중치( $w=n-3$ )를 적용하였다. 이 가중치를 사용해 개편 전·후 평균 z( $\bar{z}$ )를 구한 뒤, 이를 다시 r로 역변환하여 개편 전·후 통합 상관( $\bar{r}$ )을 산출하였다. 개편 전·후 차이는 개편 전·후  $\bar{z}$ 의 차이를 표준오차에 근거한 Z 검정으로 평가하였고,  $\bar{r}$ 의 95% 신뢰구간은  $\bar{z} \pm 1.96SE$ 를 r로 역변환하여 제시하였다.

## 연구 결과

표 2는 개편 전·후 서류합기법(INB) 및 역할수행(RP)에서 산출된 역량쌍 상관의 개편 전·후 통합값( $\bar{r}$ )과 전·후 차이 검정 결과를 제시한다. 개편 후에는 서류합기법에서 측정된 역량쌍 상관이 전반적으로 유의하게 증가하였다. 특히 개편 후 동일 하위과제(task1)에서 동시 측정된 변화-기획 역량쌍이 가장 큰 폭의 증가를 보였다. 반면, 개편이 없었던 역할수행 역

량쌍(조정-소통)은 변화가 나타나지 않았다. 요약하면, 서류합기법 하위과제 통합 이후 역량 쌍 상관의 체계적으로 상승하였으며, 특히 동일자극 조건(변화-기획)에서 증가폭이 가장 크게 나타났다.

표 2. 개편 전·후 통합 상관( $\bar{r}$ ) 및 차이 검정

역량쌍	자극 조건	개편 전 $\bar{r}$ [95% CI]	개편 후 $\bar{r}$ [95% CI]	$\Delta \bar{r}$	Z	P
변화-성과 성과-기획	상이자극	.73 [.70 .77]	.85 [.83 .87]	<b>+.12</b>	5.80	<.001
		.77 [.74 .80]	.84 [.82 .86]	<b>+.07</b>	3.44	<.001
변화-기획	(전)상이	.75 [.71 .78]	.91 [.90 .92]	<b>+.16</b>	10.12	<.001
	(후)동일					
조정-소통	통제쌍	.95 [.94 .95]	.94 [.93 .95]	<b>-.01</b>	-0.45	.653

Note. 가중치합: 개편 전  $\Sigma w=700$ , 개편 후  $\Sigma w=563$

표 3은 개편 후 각 회기별 역량쌍의 상관을 제시한다. 개편 후 6회기 모두에서 동일 하위 과제(task1)에서 동시 측정된 변화-기획 역량쌍의 상관이 상이자극 조건(변화-성과, 성과-기획)의 평균 상관보다 높게 나타났다. 회기 단위 Fisher z 차이( $z_{\text{delta}}$ )를 검정한 결과, 동일 자극 조건의 상관이 상이자극 평균보다 유의하게 큰 것으로 확인되었다( $t(5)=5.42$ ,  $p=.003$ , 양측).

표 3. 개편 후 회기별 상관 비교(동일자극 vs 상이자극)

회기	N	동일자극 r		상이자극 r		상이자극 평균 r	$\Delta r$	z_delta
		변화-기획	변화-성과	성과-기획	성과-기획			
1	105	.91	.82	.84	.83	+.08	.34	
2	74	.93	.89	.89	.89	+.04	.24	
3	109	.94	.86	.87	.87	+.07	.42	
4	109	.88	.88	.83	.86	+.02	.09	
5	70	.88	.84	.81	.83	+.05	.20	
6	114	.91	.82	.80	.81	+.10	.40	
가중통합( $\bar{r}$ )	581	<b>.91</b>	<b>.85</b>	<b>.84</b>	<b>.85</b>	<b>+.06</b>	-	

Note.  $z_{\text{delta}} = z(\text{변화-기획}) - \text{mean}\{z(\text{변화-성과}), z(\text{성과-기획})\}$

### 논의 및 시사점

본 연구는 서류합기법(INB)의 하위과제 통합(3개→2개) 이후 역량 간 상관이 어떻게 변화하는지를 개편 전·후 자료로 비교하였다. 분석 결과, INB에서 산출된 역량쌍 상관은 개편 후 전반적으로 상승하였으며, 특히 동일 자극에서 동시 측정된 역량쌍의 상승폭이 가장 크게 나타났다. 반면, 개편이 없었던 RP 역량쌍은 전·후 유의한 차이가 관찰되지 않았다. 이러한 결과는 역량 정의가 동일하게 유지되더라도, 과제 구성 방식, 특히 동일 자극 공유 및 동시측정 구조에 따라 역량 간 상관구조가 달라질 수 있음을 시사한다(Woehr & Arthur, 2003).

역량 간 상관은 역량의 정의만으로 결정되지 않고, 설계(자극 공유, 동시측정 구조 등)에 의해 크게 달라질 수 있음을 경험적으로 제시했다는 점에서 다음과 같은 학술적 의의가 있다. 첫째, 본 결과는 점수 구조를 차원 효과와 과제 효과의 단순 대비로 보기보다, 역량이 과제에 어떻게 결합되는지, 특히 동일 자극에서 복수 역량을 동시 측정하는 방식에 따라 역량 간 공분산이 강화되거나 약화될 수 있음을 시사한다(Lance, 2008; Woehr & Arthur, 2003). 따라서 운영 효율을 위해 하위과제를 통합하더라도, 한 하위과제에 탑재되는 역량 수

를 제한하고, 동일 자극 동시측정이 불가피한 경우에는 역량별 행동 유발 단서와 요구사항을 분리하는 방식의 설계 보완이 요구된다.

둘째, 실무적으로 동일 자극 동시측정 방식이 적용되는 상황에서는 역량 간 변별을 위한 설계·운영적 장치가 필요하다. 예를 들어 서류합기법에서 하나의 과제로 2~3개 역량을 평가해야 한다면, 각 역량이 관찰되도록 요구사항과 평가 포인트를 명확히 분리하고, 채점기준에서 중복 코딩을 최소화해야 한다. 아울러 평가자 교육에서는 과제 요구와 역량 정의를 연결하는 기준을 구체화하고, 평정 눈높이 및 차원 이해의 일치도를 높이기 위한 훈련을 강화할 필요가 있다(Thornton & Rupp, 2006).

셋째, 본 연구는 상관행렬 기반 접근이 AC의 구성개념 타당도를 포괄적으로 판단하는 데에는 한계가 있을 수 있으나, 연구 목적과 설계 맥락에 따라 유의미한 장점을 가질 수 있음을 시사한다. 상관행렬만으로는 잠재구조를 명시적으로 검증하기 어렵다는 제약이 존재한다. 그러나 하위과제 통합과 동일 자극 동시측정 도입 등 설계 변화가 발생한 상황에서는 CFA 기반 모형 비교가 모형 가정과 비교가능성 문제로 해석이 모호해질 수 있다. 이러한 맥락에서 회기별 상관을 산출하고 전·후 및 동일자극·상이자극 조건을 직접 비교하는 방식은 설계 변화가 점수 구조에 미치는 영향을 직관적으로 점검할 수 있는 대안적 근거를 제공한다(Jackson et al., 2016). 따라서 상관분석은 항상 부족한 접근이라기보다, 설계 변화 효과를 확인하는 목적에서는 적합하고 실용적인 방법으로 활용될 수 있다.

넷째, 본 연구는 전·후 피평가자가 상이하며, 개편 과정에서 추후 인터뷰 도입과 답안 작성 시간 단축이 함께 이루어졌다는 점이 고려되어야 한다. 또한 회기 및 평가자 구성이 변동될 수 있는 실제 운영 자료의 특성상, 관찰된 변화의 원인을 단일 요인으로 분리하기에는 제한이 있다. 후속 연구에서는 설계 요인의 효과를 분리하여 검증하거나, 회기 및 평가자 변동을 통제할 수 있는 분석 접근을 통해 설계 변화가 점수 구조에 미치는 영향을 보다 정교하게 검토할 필요가 있다.

## 참고 문헌

- Jackson, D. J. R., Michaelides, G., Dewberry, C., & Kim, Y.-J. (2016). Everything that you have ever been told about assessment center ratings is confounded. *Journal of Applied Psychology*, 101(7), 976-994.
- Lance, C. E. (2008). Why assessment centers do not work the way they are supposed to. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 84-97.
- Thornton, G. C., & Rupp, D. E. (2006). *Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Woehr, D. J., & Arthur, W. Jr. (2003). The construct-related validity of assessment center ratings: A review and meta-analysis of the role of methodological factors. *Journal of Management*, 29(2), 231-258.
- 허창구 (2011). 대학선발장면에서의 평가센터의 신뢰도 및 구성개념 타당도 분석. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 24(4), 785-812.

## 구직자의 면접 경험은 사회계층에 따라 어떻게 달라지는가: 구직 미래시간관과 불안의 역할을 중심으로

### How Do Job Interview Experiences Differ by Social Class: The Role of Job Search Future Time Perspective and Anxiety

구지현 (서울대학교 심리학과/석사과정, koojh3340@snu.ac.kr)

김가원 (서울대학교 심리학과/교수, kawon@snu.ac.kr)

**초록** 구직의 핵심 단계인 채용 면접에서 경험하는 불안은 구직자가 자신의 역량을 충분히 발휘하지 못하게 할 뿐 아니라 면접 결과의 예측 타당도를 저해할 수 있다. 이러한 면접 불안은 노동시장에 진입하는 청년층에게 보편적이고 중대한 정서적 경험임에도 불구하고, 그 사회구조적 선행요인에 대해서는 충분히 연구되지 않았다. 이에 본 연구는 사회계층이 면접 불안에 어떠한 영향을 미치며, 나아가 면접 수행의 격차로 어떻게 이어지는지를 규명하고자 한다. 특히 불안을 미래에 대한 인지적 표상과 평가에서 비롯되는 정서적 경험으로 보는 인지 이론에 근거하여, 사회계층이 면접 불안에 영향을 미치는 핵심적인 인지적 메커니즘으로 구직 미래시간관을 제안한다. 구직자 78명을 대상으로 설문조사와 모의면접을 실시한 결과, 사회계층이 낮을수록 제한된 구직 미래시간관을 보였으며, 이는 더 높은 수준의 면접 불안과 낮은 면접 수행으로 이어졌다. 또한 탐색적 분석 결과, 면접 불안은 구직자의 자기 평가를 약화시킬 뿐 아니라 외부 평가자에게도 지각되어 낮은 평가로 연결되었다. 종합적으로, 본 연구는 면접 불안을 사회구조적 맥락 속에서 발생하는 정서적 경험으로 조명하고, 구직 과정에서 사회계층에 따른 격차가 어떠한 심리적 경로를 통해 발현되는지를 제시한다.

*Keywords:* 채용 면접, 사회계층, 미래시간관, 면접 불안, 면접 수행

## 연구 배경

채용 면접은 조직이 우수한 인재를 선발하는 핵심 절차인 동시에, 개인에게는 취업 여부와 이후 경력 경로를 좌우하는 중요한 관문이다. 면접은 제한된 시간 내에 자신의 역량을 효과적으로 제시해야 하는 고부담 평가 상황으로, 이러한 압박 속에서 경험되는 불안은 구직자가 자신의 역량을 충분히 발휘하지 못하게 할 뿐 아니라, 언어적·비언어적 단서를 통해 평가자에게 부정적으로 지각되어 면접 결과의 예측 타당도를 저해할 수 있다(Powell et al., 2018). 기존 연구들은 면접 불안의 선행요인으로 성격 특성과 같은 개인 수준의 요인(예: Cook et al., 2000)이나 면접 유형, 면접관의 특성과 같은 상황적 요인(예: Carless & Imber, 2007)에 주로 주목해왔으나, 구직자가 처한 사회구조적 조건이 면접 불안에 미치는 영향에 대해서는 거의 다루어지지 않았다. 이에 본 연구는 사회계층을 면접 불안의 중요한 선행요인으로 설정하고, 불안을 미래에 대한 인지적 표상과 평가에서 비롯되는 정서적 경험으로 보는 인지 이론의 관점을 구직 맥락에 적용하여, 사회계층이 면접 불안에 미치는 영향을 설명하는 인지적 메커니즘으로 구직 미래시간관을 제안한다. 구체적으로, 사회계층이 낮을수록 구직자는 자신의 구직 과정에서 남아 있는 시간과 기회를 보다 제한적으로 인식할 가능성이 높으며, 이러한 제한된 구직 미래시간관은 면접에서 경험하는 불안을 증폭시키고 나아가 면접 수행의 격차로 이어질 수 있음을 검증하고자 한다.

## 연구 방법

**연구 대상 및 절차.** 본 연구는 서울대학교 학생 중 구직자 78명(남성 39명, 여성 39명)을 대상으로 진행되었다. 연구참여자는 최근 1년간 평균 4.7회의 취업 준비 활동(예: 인턴십, 면접 및 이력서 작성 교육)에 참여하였으며, 평균 2.2회의 취업 지원 경험이 있었다. 또한 전체 참여자의 53.8%는 향후 1년 이내에 취업을 위해 지원할 계획이 있다고 보고하였다. 자료 수집은 두 시점에 걸쳐 이루어졌다. 시점 1에서는 사회계층과 구직 미래시간관을 측정하는 설문조사를 실시하였으며, 약 2주 후 시점 2에서는 교내 경력개발센터에서 비동기식 영상면접(Asynchronous Video Interview; AVI) 형식의 모의면접을 실시한 뒤 설문조사를 통해 면접 불안을 측정하였다. 이후 세 명의 평가자가 면접 영상을 바탕으로 연구참여자의 전반적인 면접 수행 수준을 평가하였다.

**사회계층.** 사회계층은 객관적 지표와 주관적 지표를 함께 사용하여 측정하였다. 객관적 지표는 가구 연평균소득으로 측정하였으며, 주관적 지표는 MacArthur 계층 사다리(Adler et al., 2000)와 아동기 사회경제적 지위 척도(Griskevicius et al., 2011)를 사용하였다. 세 지표는 각각 표준화한 후 하나의 사회계층 합성지수로 구성하였다.

**구직 미래시간관.** 구직 미래시간관은 Zacher와 Frese(2009)의 직업 미래시간관 척도를 구직 맥락에 맞게 수정하여 사용하였으며, 총 6문항을 리커트 7점 척도로 측정하였다( $\alpha = .828$ ).

**면접 불안.** 면접 불안은 Roulin 등(2023)이 AVI 맥락에 맞게 수정한 면접 불안 척도(MASI) 중 수행 불안과 행동 불안 차원을 사용하였으며, 총 8문항을 리커트 7점 척도로 측정하였다( $\alpha = .848$ ).

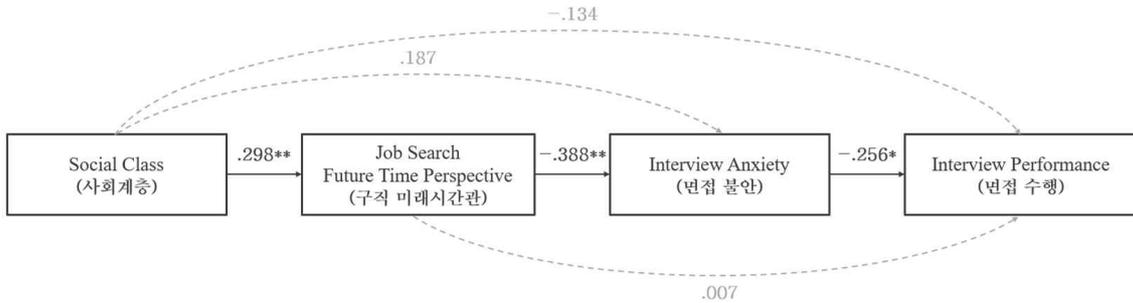
**면접 수행.** 면접 수행은 세 명의 훈련된 대학원생 연구보조원이 면접 영상을 시청한 후 전반적인 수행 수준(1 = 매우 미흡하다, 7 = 매우 우수하다), 고용 가능성(1 = 전혀 고용하고 싶지 않다, 7 = 매우 고용하고 싶다), 추천 의도(1 = 전혀 추천하고 싶지 않다, 7 = 매우 추천하고 싶다)를 각각 평가하여 측정하였다. 평가자 간 신뢰도는 전반적으로 우수하였으며(ICC = .775 ~ .851), 세 문항의 평균값을 면접 수행 지표로 활용하였다( $\alpha = .969$ ).

## 연구 결과

### 가설 검증

연구 가설을 검증하기 위해 R의 lavaan 패키지를 사용하여 경로분석을 실시하였으며, 5,000회의 부트스트래핑을 통해 95% 신뢰구간을 산출하였다. 모든 경로는 연구 가설에 따라 설정하였고, 성별, 연령, 졸업까지 남은 기간, 취업 준비 활동 횟수, 면접 참여 동기, 신체적 매력도를 통제 변인으로 포함하였다. 분석 결과, 사회계층은 구직 미래시간관에 정적 영향을 미쳤으며( $\beta = .298, p < .01$ ), 구직 미래시간관은 면접 불안에 부적 영향을 미쳤다( $\beta = -.388, p < .01$ ). 또한 사회계층이 구직 미래시간관을 매개로 면접 불안에 미치는 간접효과는 95% 신뢰구간이 0을 포함하지 않아 유의한 것으로 나타났다( $\beta = -.116, 95\% \text{ CI } [-.328, -.027]$ ). 한편, 면접 불안은 면접 수행을 유의하게 부적으로 예측하였으며( $\beta = -.256, p < .05$ ), 사회계층이 구직 미래시간관과 면접 불안을 순차적으로 매개하여 면접 수행에 미치는 간접효과 역시 통계적으로 유의하였다( $\beta = .030, 95\% \text{ CI } [.001, .129]$ ). 추가적으로, 사회계층이 면접 수행에 미치는 영향은 구직 미래시간관과 면접 불안을 순차적으로 매개한 경우에만 유의하였으며, 통제 변인을 제외하였을 때에도 전반적인 분석 결과는 동일하게 유지되었다.

그림 1. 경로분석 결과



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

표 1. 간접효과의 부트스트랩 결과

경로	$\beta$	Boot SE	95% LLCI	95% ULCI
사회계층 → 구직 미래시간관 → 면접 불안	-.116	.078	-.328	-.027
사회계층 → 구직 미래시간관 → 면접 수행	.002	.065	-.120	.147
사회계층 → 면접 불안 → 면접 수행	-.048	.081	-.275	.038
사회계층 → 구직 미래시간관 → 면접 불안 → 면접 수행	.030	.034	.001	.129

**탐색적 분석 1: 면접 불안이 면접 수행의 자기 평가에 미치는 영향**

면접 불안이 제3자의 평가뿐만 아니라 구직자 자신의 수행 평가에도 영향을 미치는지를 살펴보기 위해, 모의면접 직후 실시된 설문조사에서 연구참여자가 인식한 면접 수행 수준을 함께 측정하고 이를 결과 변인으로 한 추가 경로분석을 실시하였다. 분석 결과, 면접 불안은 면접 수행의 자기 평가를 유의하게 부정적으로 예측하였으며( $\beta = -.498, p < .001$ ), 사회계층이 구직 미래시간관과 면접 불안을 순차적으로 매개하여 면접 수행의 자기 평가에 미치는 간접효과 역시 유의한 것으로 나타났다( $\beta = .058, 95\% \text{ CI } [.011, .204]$ ). 이러한 결과는 면접 상황에서 경험한 불안이 구직자 개인의 수행 인식에 부정적으로 작용함으로써, 향후 구직 활동 전반에서의 효능감에도 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

**탐색적 분석 2: 면접 불안에 대한 평가자 지각**

면접 상황에서 구직자가 경험한 불안이 평가자에게 관찰되는지를 검토하기 위해, 면접 수행을 평가한 세 명의 연구보조원이 각 연구참여자가 면접 중 불안해 보이는 정도를 평정하였다. 분석 결과, 면접 직후 측정된 자기보고식 면접 불안은 관찰자 평정 불안과 유의한 정적 상관을 보였으며( $r = .366, p < .001$ ), 추가 경로분석 결과, 관찰자 평정 불안은 자기보고식 면접 불안과 면접 수행 간의 부적 관계를 유의하게 매개하는 것으로 나타났다( $\beta = -.149, 95\% \text{ CI } [-.314, -.052]$ ). 이러한 결과는 면접 상황에서 경험한 불안이 언어적·비언어적 단서를 통해 평가자에게 지각되며, 그로 인해 면접 수행에 대한 부정적 평가로 이어질 수 있음을 시사한다.

**논의 및 시사점**

본 연구는 사회계층이 구직 미래시간관을 통해 면접 불안에 영향을 미치며, 이는 면접 수

행의 차이로 이어질 수 있음을 확인하였다. 구체적으로, 사회계층이 낮을수록 구직 과정에서 남아 있는 시간과 기회를 보다 제한적으로 인식하였으며, 이는 면접 상황에서의 불안을 증폭시키고 나아가 면접 수행을 저해하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 다음과 같은 세 가지 주요 의의를 지닌다. 첫째, 본 연구는 사회계층을 면접 불안의 중요한 선행요인으로 제시함으로써, 주로 개인 특성이나 비교적 근접한 상황적 요인에 초점을 두어 온 기존의 면접 불안 연구를 사회구조적 맥락으로 확장한다. 둘째, 사회계층과 면접 불안 간의 관계를 설명하는 인지적 메커니즘으로 구직 미래시간관을 제안함으로써, 구직자가 처한 사회구조적 조건이 미래에 대한 인지적 표상으로 내면화되고 정서적 경험으로 이어지는 과정을 이론적으로 구체화한다. 마지막으로, 구직자를 대상으로 한 모의면접 설계를 통해 사회계층이 실제 면접 불안과 면접 수행에 영향을 미칠 수 있음을 보여줌으로써, 사회계층에 따른 심리적 경험의 차이가 채용 과정에서의 성과 격차로 이어질 수 있음을 생태학적 타당도 높은 방식으로 검증한다.

## 참고 문헌

- Adler, N. E., Epel, E. S., Castellazzo, G., & Ickovics, J. R. (2000). Relationship of subjective and objective social status with psychological and physiological functioning: Preliminary data in healthy, White women. *Health Psychology, 19*(6), 586-592.
- Carless, S. A., & Imber, A. (2007). The influence of perceived interviewer and job and organizational characteristics on applicant attraction and job choice intentions: The role of applicant anxiety. *International Journal of Selection and Assessment, 15*(4), 359-371.
- Cook, K. W., Vance, C. A., & Spector, P. E. (2000). The relation of candidate personality with selection-interview outcomes. *Journal of Applied Social Psychology, 30*(4), 867-885.
- Griskevicius, V., Tybur, J. M., Delton, A. W., & Robertson, T. E. (2011). The influence of mortality and socioeconomic status on risk and delayed rewards: a life history theory approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 100*(6), 1015-1026.
- Powell, D. M., Stanley, D. J., & Brown, K. N. (2018). Meta-analysis of the relation between interview anxiety and interview performance. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement, 50*(4), 195-207.
- Roulin, N., Pham, L. K. A., & Bourdage, J. S. (2023). Ready? Camera rolling... action! Examining interviewee training and practice opportunities in asynchronous video interviews. *Journal of Vocational Behavior, 145*, 103912.
- Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and Aging, 24*(2), 487-493.

## 일의 의미가 과업성과에 미치는 영향:

### 심리적 안전감과 직무열의의 조절효과

## The Impact of Work Meaningfulness on Task Performance: Moderating Effects of Psychological Safety and Job Engagement

이준원 (가톨릭대학교/석사과정, clfg9034@naver.com)

신나라 (가톨릭대학교/석사과정, hamkenorja@naver.com)

정승철 (가톨릭대학교 교수, parisjung@catholic.ac.kr)

### 초록

본 연구는 일의 의미와 과업성과의 관계에서 심리적 안전감과 직무열의의 다중가산조절효과를 분석하였다. 국내 직장인 363명을 대상으로 수집한 자료를 SPSS 26.0과 Process macro 4.2를 활용하여 분석한 결과, 일의 의미는 과업성과에 정적 영향을 미쳤으나 그 효과는 두 조절변수를 투입했을 때 유의미하지 않았다. 구체적으로 심리적 안전감과 직무열의가 모두 높거나 낮은 경우에만 유의하였으며, 나머지 조건에서는 유의하지 않았다. 이는 일의 의미가 성과로 발현되기 위해 환경·개인적 자원의 결합이 필수적임을 시사한다. 따라서 조직은 종업원들의 일의 의미와 함께 심리적 안전감 및 직무열의를 통합적으로 강화해야 함을 시사한다.

*Keywords:*일의 의미, 과업성과, 심리적 안전감, 직무열의

## 연구 배경

선행연구에 따르면 일의 의미는 성과와 강력하고 일관된 관련성을 보여왔다(Humphrey et al., 2007). 그러나 일의 의미와 결과 변수 간 관계는 연구에 따라 상이한 결과를 보이며(Allan et al., 2019), 그 작동 기제가 충분히 설명되지 못하였다(Rosso et al., 2010). 그러므로 개인·환경적 요인의 상호작용을 통합적으로 이해할 필요가 있다(Lysova et al., 2019). 이에 본 연구는 일의 의미가 과업성과로 이어지는 과정에서 환경적 요소인 심리적 안전감과 개인적 요인인 직무열의의 조절효과를 검증하고자 한다.

## 연구 방법

**연구 대상.** 본 연구는 국내 기업에 종사하는 직장인 363명을 대상으로 온라인 설문을 진행하였고, 대상자의 인구통계학적 변수는 성별, 연령대, 직급, 결혼여부 등을 수집하였다.

**일의 의미.** 일의 의미란 중요하고 긍정적인 가치를 동시에 가지는 의미 있는 일로 정의될 수 있다(Rosso et al., 2010). 본 연구에서 Steger 등(2012)이 개발하고 김수진(2014)이 번안한 척도를 사용하였다. 5점 리커트 척도, 총 10문항으로 구성되었다(Cronbach's  $\alpha = .928$ ).

**과업성과.** 과업성과는 조직의 공식적인 보상 시스템에 의해 인정받으며, 직무기술서에 명시된 기술적 요구사항과 책임을 수행하는 행동이다(Williams & Anderson, 1991). 본 연구에서 Williams와 Anderson(1991)이 개발하고 손태규(2015)가 번안한 척도를 사용하였다. 5점 리커트 척도, 총 7문항으로 구성되었다(Cronbach's  $\alpha = .827$ ).

**심리적 안전감.** 심리적 안전감은 팀이 대인관계에서 위험을 감수할 수 있다는 공동의 믿음으로 정의되고, 다른 팀원들이 자신을 존중하고 실수와 관련하여 자신을 탓하지 않을 것이

라는 확신으로 설명된다(Edmondson, 1999). 본 연구에서 Edmondson(1999)가 개발한 척도를 변안하여 사용하였다. 7점 리커트 척도, 총 7문항으로 구성되었다(Cronbach's  $\alpha = .604$ ).

**직무열의.** 직무열의는 긍정적이고 만족감을 주는 작업과 관련된 심리상태로 정의되고, 그 특징으로 활기, 헌신, 몰두가 제시된다(Schaufeli et al., 2002). 본 연구에서 Schaufeli 등(2003)이 개발한 척도를 이랑(2006)이 변안하고 정혜연(2008)이 수정한 척도를 사용하였다. 5점 리커트 척도, 총 17문항으로 구성되었다(Cronbach's  $\alpha = .922$ ).

## 연구 결과

일의 의미와 과업성과의 경로와 그 관계 속 심리적 안전감과 직무열의의 조절효과를 검증하기 위하여 IBM SPSS 26.0의 회귀분석과 PROCESS macro v4.2의 Model 2를 활용했다.

### 일의 의미가 과업성과에 미치는 영향

분석 결과는 <표 1>과 같다, 일의 의미가 과업성과로 이어지는 경로가 유의미했다( $B=.173, p<.001$ ).

표 1. 과업성과에 대한 일의 의미의 회귀 분석

변인	B	SE	$\beta$	t
상수	3.205	.121		26.444 ***
일의 의미	.173	.038	.234	4.578 ***

종속변수: 과업성과, \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

### 일의 의미와 과업성과의 관계에서 심리적 안전감과 직무열의의 다중가산조절효과

전반적인 분석 결과는 <표 2>와 같다. 독립변수인 일의 의미( $B=.005, p>.05$ )는 과업성과에 통계적으로 유의하지 않았다. 그리고 일의 의미(X)와 심리적 안전감(W)의 상호작용항( $B=.105, p<.05$ )과 일의 의미(X)와 직무열의(Z)의 상호작용항( $B=.127, p<.01$ )이 과업성과에 미치는 영향은 모두 통계적으로 유의미했다.

표 2. 일의 의미와 과업성과의 다중가산조절효과

변인	B	SE	t	LLCI	ULCI
독립변수					
일의 의미(X)	.005	.054	.095	-.101	.112
조절변수					
심리적 안전감(W)	.170	.041	4.147 ***	.089	.251
직무열의(Z)	.218	.063	3.478 **	.095	.341
상호작용항					
(X) × (W)	.105	.053	1.996 *	.002	.209
(X) × (Z)	.127	.045	2.788 **	.037	.216
R			.391		
R <sup>2</sup>			.153		
F			12.913		

종속변수: 과업성과, \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

<표 3>을 살펴보았을 때, 일의 의미 × 심리적 안전감(XW)의 상호작용항 투입의 변화량은 통계적으로 유의미했다( $F=3.983, p<.05$ ). 그리고 일의 의미 × 직무열의(XZ)의 상호작용항 투입의 변화량은 통계적으로 유의미했다( $F=7.770, p<.01$ ). 마지막으로 일의 의미 및 직무열의의 두 상호작용항 투입의 변화량은 통계적으로 유의미했다( $F=7.351, p<.01$ ).

표 3. 상호작용항 투입  $R^2$  변화량

상호작용항	$\Delta R^2$	F	$df_1$	$df_2$
일의 의미 × 심리적 안전감(XW)	.009	3.983 *	1	357
일의 의미 × 직무열의(XZ)	.018	7.770 **	1	357
Both	.035	7.351 **	2	357

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

심리적 안전감과 직무열의의 평균값을 기준으로  $\pm 1$  표준편차의 조건부 효과 크기 유의성 및 경향성을 분석한 결과는 <표 4>, <그림 1>과 같다. 심리적 안전감과 직무열의 모두 높거나(+1SD), 낮은(-1SD) 집단만 조건부 효과 크기가 통계적으로 유의미했다( $B = .153, p < .05$ ), ( $B = -.143, p < .05$ ). 그리고 두 조절변인 모두 조건부 효과에 정적인 경향성을 보였다.

표 4. 심리적 안전감과 직무열의의 조건부효과 크기 검증

변인		B	SE	t	LLCI	ULCI
심리적 안전감(W)	직무열의(Z)					
-1SD	-1SD	-.143	.070	-2.055 *	-.280	-.006
	M	-.065	.069	-.939	-.201	.071
	+1SD	.013	.079	.167	-.143	.169
M	-1SD	-.073	.058	-1.250	-.188	.042
	M	.005	.054	.095	-.101	.112
	+1SD	.083	.063	1.312	-.041	.208
+1SD	-1SD	-.003	.067	-.044	-.134	.128
	M	.075	.060	1.262	-.042	.192
	+1SD	.153	.065	2.356 *	.025	.281

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

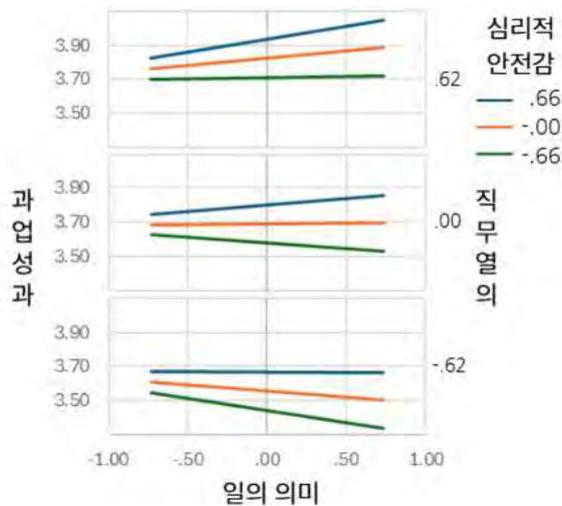


그림 1. 심리적 안전감과 직무열의의 조건부효과 경향성

### 논의 및 시사점

본 연구에서는 일의 의미가 과업성으로 이어지는 경로에서 심리적 안전감과 직무 열의의 다중가산조절효과를 검증하였다. 분석 결과, 일의 의미는 항상 과업성으로 이어지지 않으며, 심리적 안전감과 직무 열의가 모두 높거나 낮은 수준일 때만 과업성에게 유의미한 영향을 미쳤다. 이는 일의 의미가 개인의 심리적 자원과 조직환경이 결합될 때 발현됨을 시사한다. 이러한 결과는 과업성과 향상을 위해 일의 의미만 강조하는 접근의 한계를 보여주며, 직무

열의 강화 및 심리적 안전감 구축을 병행하는 통합적인 조직 개입의 필요성을 제시한다.

## 참고 문헌

- 김수진. (2014). 한국판 일의 의미 척도 (Working As Meaning Inventory; WAMI) 타당화, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 손규태. (2015). 대기업 종사자가 인식한 직무성과와 경력개발지원, 조직몰입, 경력몰입 및 조직시민행동의 인과적 관계, 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 이랑. (2006). 직무탈진과 직무열의의 요구-자원모델에서 정서노동전략의 역할: 콜센터 상담원을 대상으로, 아주대학교 대학원 석사학위논문.
- 정혜연. (2008). 내적 통제 소재와 직무 열의의 관계 연구: 사회적 교환 관계와 조직 기반 자긍심의 매개 효과를 중심으로. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of management studies*, 56(3), 500-528.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332.
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of vocational behavior*, 110, 374-389.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91-127.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES-Utrecht Work Engagement Scale: Test manual*. Unpublished manuscript, Department of Psychology, Utrecht University. <http://www.schaufeli.com>
- 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*, 3(1), 71-92.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

## 간호사의 접근형 잡크래프팅이 정서적 소진과 일 의미감에 미치는 영향: 다층모형 분석

### Differential Effects of Approach Job Crafting on Emotional Exhaustion and Meaning of Work among Nurses: A Multilevel Analysis

정희정 (충남대학교/석사과정, jgmlwjd9447@naver.com)

윤선미 (충남대학교/석사과정, ysm9834@naver.com)

김선하 (충남대학교/석사과정, kor.shawn112@gmail.com)

지서현 (충남대학교/박사과정, oky0302@kimm.re.kr)

이선희 (충남대학교/교수, sunhee\_lee@cnu.ac.kr)

#### 초록

잡크래프팅은 종업원이 자신의 일을 주도적으로 재설계함으로써 직원의 웰빙과 조직 성과를 동시에 증진시킬 수 있는 전략으로 관심받고 있다. 그 중 개인의 성장과 성취를 목표로 직무를 확장하는 접근형 잡크래프팅은 직원의 웰빙에 대체로 긍정적 효과를 미치는 것으로 알려졌으나, 일부 연구에서는 직무탈진과 정적인 관계를 가지는 등 부정적 효과도 보고되고 있다. 이러한 혼재된 결과를 이해하기 위해 본 연구는 접근형 잡크래프팅을 요구 잡크래프팅과 자원 잡크래프팅으로 구분하고, 일-수준에서 각각이 두 가지 유형의 웰빙 지표인 정서적 소진과 일의 의미감에 미치는 효과를 확인하고자 하였다. 이를 위해 2차 병원 이상 의료기관에 근무하는 286명의 간호사를 대상으로 약 30일 간 각자의 근무일 업무 후와 다음 날에 자료를 수집하고, 이를 다층구조방정식모형으로 분석하였다. 분석 결과, 요구 잡크래프팅을 많이 할수록 그 날의 정서적 소진이 높았던 반면, 다음 날의 일의 의미감과는 유의한 관련을 보이지 않았다. 반면 자원 잡크래프팅을 많이 할수록 다음 날의 일의 의미감이 높았으나, 그 날의 정서적 소진과는 유의한 관련을 보이지 않았다. 이는 요구 잡크래프팅은 단기적으로 정서적 자원을 소모시킬 수 있는 반면, 자원 잡크래프팅은 일의 의미를 향상시키는 보호적 기능을 수행할 수 있음을 시사한다. 본 연구는 접근형 잡크래프팅이 하위 유형과 웰빙 지표에 따라 종업원의 웰빙에 차별적 효과를 미칠 수 있음을 보여줌으로써, 접근형 잡크래프팅의 세분화된 이해와 유형별 맞춤 개입의 필요성을 제시한다.

*Keywords:* 요구 잡크래프팅, 자원 잡크래프팅, 정서적 소진, 일의 의미감

### 연구 배경

잡크래프팅은 종업원이 자신의 일을 주도적으로 재설계함으로써 직무 경험을 조정하는 행동으로, 직원의 웰빙과 조직 성과를 동시에 증진시키는 전략으로 주목받고 있다. 그 중 개인의 성장과 성취를 목표로 직무를 확장하는 접근형 잡크래프팅은 종업원의 웰빙에 대체로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되어 왔으나, 일부 연구에서는 직무 탈진과 정적인 관계를 보이는 등 부정적인 웰빙 결과도 함께 보고되고 있다. 이러한 혼재된 결과는 접근형 잡크래프팅을 단일한 행동을 간주해 온 기존 연구의 한계를 시사한다. 최근 연구들은 접근형 잡크래프팅이 단일한 행동이 아니라 서로 다른 하위 행동으로 구성되어 있음을 제시하고 있으며, 이를 직무 요구를 자발적으로 확장하는 요구 잡크래프팅과 직무 수행에 필요한 자원을 강화하는 자원 잡크래프팅으로 구분하고 있다. 두가지 유형의 접근형 잡크래프팅은 모

두 성장 지향적이라는 공통점을 가지지만, 요구되는 에너지 소모 수준과 심리적 부담의 차이를 고려할 때 그 효과를 단일한 긍정적 관점에서만 해석하기보다 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 통합적으로 검토할 필요가 있다. 그러나 접근형 잡크래프팅의 하위 유형을 구분하여 종업원의 웰빙을 결과변인으로 설정하고, 부정적 지표와 긍정적 지표를 동시에 검증한 연구는 제한적이다. 이에 본 연구는 접근형 잡크래프팅을 요구 잡크래프팅과 자원 잡크래프팅으로 구분하고, 각 유형이 정서적 소진과 일의 의미감에 미치는 차별적 영향을 일-수준에서 검증하였다. 그림 1에 제시된 연구모형은 접근형 잡크래프팅의 두 하위 유형이 일-수준에서 상이한 웰빙 결과에 미치는 구조적 관계를 나타낸 것이다.

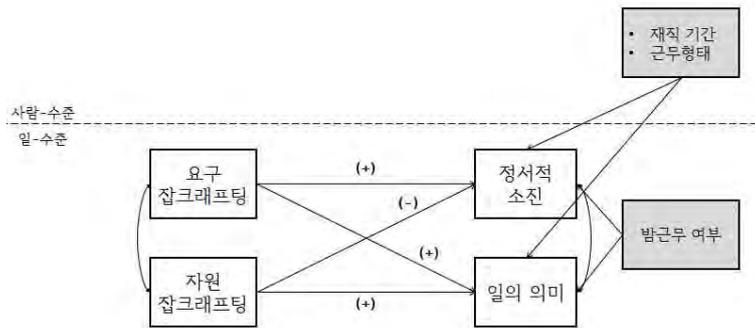


그림 1. 연구모형

## 연구 방법

**연구 대상.** 본 연구는 국내 2차 병원 이상 의료기관에 재직 중인 286명의 간호사를 연구대상자로 하였다. 현재 근무 중인 병원에서 1년 이상 근무한 자 중 병동, 특수부서(응급실, 중환자실, 수술실 등), 외래 부서 등 환자를 직접 대면하는 간호 업무를 수행하는 자를 포함 기준으로 하였다.

**자료수집 절차.** 사전 설문과 약 30간 일-수준 설문을 실시하였다. 일-수준 설문은 각 근무일마다 퇴근 후 설문(1차)과 다음 날 근무 전 설문(2차)을 하나의 세트로 구성하여 반복 측정하였다. 최종 분석에는 총 3,917개의 일-수준 설문 세트가 분석에 사용되었다(N = 268, 개인 평균 참여일 수 = 14.6일).

**요구 잡크래프팅.** 본 연구에서는 Lopper 등(2024)가 개발한 접근-회피 잡크래프팅 하위척도(Approach - Avoidance Job Crafting Scale) 문항 중 도전적 직무 요구를 확대하는 잡크래프팅을 측정하는 2문항을 사용하였다. 사용 문항은 다음과 같다.

“나는 오늘 추가 업무를 자발적으로 맡아서 했다.”

“나는 오늘 병원에서 적극적으로 도전적인 일을 찾아서 했다.”

연구 참여자는 퇴근 후 설문에서 각 문항에 대해 5점 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 응답하였다(Spearman - Brown = .829).

**자원 잡크래프팅.** 본 연구에서는 Lopper 등(2024)가 개발한 접근-회피 잡크래프팅 하위척도(Approach - Avoidance Job Crafting Scale) 문항 중 직무 자원을 확장하는 잡크래프팅을 측정하는 2문항을 사용하였다. 사용 문항은 다음과 같다.

“나는 오늘 병원 사람들(동료, 상사, 환자 등)과 관계를 쌓기 위해 적극적으로 노력했다.”

“나는 오늘 내 역량을 잘 활용할 수 있는 업무를 맡으려고 노력했다.”

연구 참여자는 퇴근 후 설문에서 각 문항에 대해 5점 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 응답하였다(Spearman - Brown = .736).

**정서적 소진.** 정서적 소진은 Maslach 등(2018)이 개발한 MBI-GS(Maslach Burnout Inventory - General Survey)를 신강현(2003)이 타당화한 한국어판 척도 중 정서적 소진 문항을 사용하여 측정하였다. 해당 척도 중 요인 부하량이 높은 3문항을 선정하여 사용하였으며, 문항의 예로는 “퇴근할 쯤 되었을 때 기진맥진한 느낌이였다.”가 있다. 연구 참여자는 퇴근 후 설문에서 각 문항에 대해 5점 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 응답하였다( $\omega = .86$ , 일-수준).

**일의 의미감.** 일의 의미감은 Steger 등(2012)이 개발한 Work and Meaning Inventory(WAMI)를 최환규와 이정미(2017)가 타당화한 한국판 일의 의미 척도(K-WAMI)를 사용하여 측정하였다. 문항의 예로는 “간호사로서 나는 의미있는 일을 하고 있다”가 있다. 연구 참여자는 퇴근 후 다음 날 실시된 설문에서 각 문항과 같은 생각을 현재 얼마나 느끼는지에 대해 5점 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 응답하였다( $\omega = .70$ , 일-수준).

**통제변인.** 본 연구에서는 접근형 잡크래프팅과 웰빙 간의 관계를 보다 명확히 검증하기 위해 개인 수준과 일-수준의 통제변인을 분석 모형에 포함하였다. 개인 수준에서는 재직 기간과 근무 형태를, 일-수준에서는 밤근무 여부를 통제변인으로 포함하였다.

## 연구 결과

본 연구는 접근형 잡크래프팅을 요구 잡크래프팅과 자원 잡크래프팅으로 구분하여, 각 유형이 정서적 소진과 일의 의미감에 미치는 영향을 다층구조방정식모형을 통해 분석하였다. 분석 결과, 요구 잡크래프팅은 그 날의 정서적 소진과 정적인 관련을 보였으나( $B = .068$ ,  $SE = .023$ ,  $p = .003$ ), 다음 날의 일의 의미감과는 유의한 관련을 보이지 않았다( $B = .019$ ,  $SE = .011$ ,  $p = .089$ ). 반면, 자원 잡크래프팅은 다음 날의 일의 의미감을 유의하게 높였으나( $B = .098$ ,  $SE = .014$ ,  $p < .001$ ), 그 날의 정서적 소진과는 유의한 관련을 보이지 않는다( $B = -.051$ ,  $SE = .028$ ,  $p = .065$ ).

## 논의 및 시사점

본 연구는 접근형 잡크래프팅을 요구 잡크래프팅과 자원 잡크래프팅으로 구분하여, 각 유형이 일-수준에서 종업원의 웰빙에 미치는 차별적인 영향을 검증하였다. 분석 결과, 요구 잡크래프팅은 그 날의 정서적 소진을 증가시키는 반면 다음 날의 일의 의미감과는 유의한 관련을 보이지 않았다. 자원 잡크래프팅은 그 날의 정서적 소진과는 유의한 관련을 보이지 않았으나 다음 날의 일의 의미감을 유의하게 향상시키는 것으로 나타났다.

이 결과는 동일한 접근형 잡크래프팅 행동이라고 하더라도 하위 유형에 따라 웰빙 결과가 다르게 나타날 수 있음을 보여준다. 특히, 요구 잡크래프팅은 정서적 자원을 소모시키는 반면, 자원 잡크래프팅은 일의 의미를 강화하는 보호적 기능을 수행할 수 있음을 시사한다. 이러한 차별적 효과는 간호 직무의 특성과 관련지어 해석할 수 있다. 간호사는 환자 돌봄 뿐만 아니라 교대근무와 감정노동 등으로 인해 기본적인 직무 요구 수준이 높은 직무 집단에 해당하며, 이로 인해 요구 잡크래프팅은 성장 행동이 아닌 추가적인 업무부하로 인식되었을 가능성이 있다. 이는 직무 수준이 높은 환경에서 요구 확장이 자원 고갈 요인으로 작

용할 가능성이 있음을 제시한다. 반면, 자원 잡크래프팅은 정서적 자원을 직접적으로 소모시키지 않으면서 개인이 자신의 업무 가치를 재인식하도록 도와 다음 날의 일의 의미감을 증진시키는 효과를 보였다. 이는 고강도 직무 환경에서 자원 중심 개입의 중요성을 시사한다.

이는 조직의 잡크래프팅 개입이 단일한 행동 장려 방식이 아니라, 하위 유형에 따라 차별적으로 설계될 필요가 있음을 시사한다. 요구 잡크래프팅은 업무 요구 수준이 높은 직무 환경에서는 무분별한 장려보단, 개인의 자원 수준과 업무 맥락을 고려한 선별적 관리가 필요할 수 있다. 반면, 자원 잡크래프팅은 정서적 소진과는 유의한 관련을 보이지는 않았지만 다음 날의 일의 의미감을 증진시키는 것으로 나타나 의미 중심의 웰빙을 강화하는 개입 전략으로 활용될 가능성이 있다. 이는 잡크래프팅 개입이 유형별로 상이한 웰빙 지표를 고려하여 설계될 필요가 있음을 시사한다.

### 참고 문헌

- 신강현 (2003). 일반직 종사자를 위한 직무 소진 척도(MBI-GS)에 대한 타당화 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 16(3), 1-17.
- 최환규, & 이정미. (2017). 한국판 일의 의미 척도 (K-WAMI) 의 타당화 연구. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 31(4), 1-25.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273-285.
- Broetje, S., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2020). The key job demands and resources of nursing staff: An integrative review of reviews. *Frontiers in psychology, 11*, 84.
- Harju, L. K., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. J. (2021). The double-edged sword of job crafting: The effects of job crafting on changes in job demands and employee well-being. *Human Resource Management, 60*(6), 953-968.
- Lopper, E., Horstmann, K. T., & Hoppe, A. (2024). The Approach-Avoidance Job Crafting Scale: Development and validation of a measurement of the hierarchical structure of job crafting. *Applied Psychology, 73*(1), 93-134.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (2018). *Maslach Burnout Inventory Manual-Fourth Edition (4th ed.)*. Mind Garden, Inc.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment, 20*(3), 322-337.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*, 173-186.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179-201.
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior, 40*(2), 126-146.

## 텍스트 마이닝을 활용한 직장인 화병(Hwabyung)의 잠재적 유발 요인 및 유형 탐색

### Exploring Latent Causes and Types of Workplace Hwabyung Using Text Mining

유재홍 (경희대학교/학술연구교수, yoojaehong@khu.ac.kr)

**초록** 본 연구는 국내 최대 직장인 익명 커뮤니티인 ‘블라인드’ 데이터를 활용하여 직장인 화병의 실제적 원인과 증상 양상을 탐색하였다. 2022년부터 2024년까지의 게시글 1,299건을 수집하여 다단계 텍스트 마이닝(TF-IDF, LDA)을 수행한 결과, 단순 빈도 분석과 달리 TF-IDF 가중치 분석에서 ‘심장’, ‘가슴’ 등 신체화 증상 관련 어휘의 중요도가 급상승함을 확인하였다. 또한 토픽 모델링 결과, 직장인 화병은 4가지 조직 맥락적 요인(권위적 상사와의 수직적 갈등, 고용 불안 및 경력 개발 스트레스, 동료 관계 및 평가 불공정, 직무 소외감과 고립)과 2가지 반응 요인(억울함과 격렬한 정서적 반응, 신체화 증상 및 정신적 소진)으로 유형화되었다. 본 연구는 직장인 화병을 조직의 구조적 불공정성에서 기인하며 구체적인 신체화 증상을 동반하는 반응으로 규명하고, 이를 해결하기 위한 공정성 회복 중심의 조직적 개입 필요성과 후속 연구 모형을 제안하였다.

*Keywords:* 직장인, 화병, 빅데이터 분석, 텍스트마이닝, 토픽 모델링

### 연구 배경

화병(Hwabyung)은 억눌린 분노와 해결되지 못한 부정적 감정이 신체적·심리적 증상으로 폭발하는 한국 고유의 문화 관련 증후군이다(권정혜 등, 2008). 가슴 조임, 열감, 심계항진 등 뚜렷한 신체화 증상을 동반한다는 점에서 단순 스트레스나 우울과 구별되며, 최근 그 발병 범위가 위계적 질서가 강조되는 직장, 조직 내로 빠르게 확산되고 있다. 그러나 선행 연구들은 이를 ‘직무 소진(Burnout)’이나 ‘만성 울분’ 등 서구적 개념으로만 접근하여, 한국 직장인이 호소하는 고유한 신체적 고통(‘가슴이 터질 것 같다’)과 한(恨)의 정서를 온전히 포착하지 못했다는 한계가 있다(백지은, 강상묵, 2025).

이에 본 연구는 익명성이 보장된 ‘블라인드(Blind)’ 게시글을 수집·분석하여 직장인 화병의 잠재된 유발 요인과 증상의 실체를 귀납적으로 규명하고자 한다. 이는 사회적 바람직성 편향을 배제하고 조직 내 암묵적 감정 규칙으로 억압된 직장인의 솔직한 정서를 포착하기 위함이며, 나아가 본 연구의 결과를 바탕으로 직장인 화병의 발생 기제를 설명하는 통합적 연구 모형을 제안하는 데 그 목적이 있다.

### 연구 방법

**자료 수집 및 정제.** 본 연구는 직장인의 화병 경험을 생태학적 타당도가 높은 환경에서 탐색하기 위해 국내 최대 직장인 익명 커뮤니티인 ‘블라인드’를 연구 대상으로 선정하였다. 자료 수집은 검색어 선정의 객관성을 확보하기 위해 예비 조사와 본 수집의 단계적 절차를

거쳤다. 우선 예비 조사를 통해 직장인들이 화병이나 분노를 ‘빡침’, ‘열불’과 같은 은어(Slang)나 신체적 고통으로 표현함을 확인하고 이를 검색 키워드에 반영하였다. 본 수집 단계에서는 최근 3년(2022년 1월부터 2024년 12월)의 게시글을 Python 3.14 환경에서 Selenium과 BeautifulSoup 라이브러리를 활용한 웹 크롤링(Web Crawling)을 통해 수집하였다. 이때, 단순 감정 키워드 검색 시 혼입될 수 있는 조직 맥락과 무관한 데이터를 배제하기 위해, 게시글 본문에 직장 맥락 키워드(회사, 팀장, 업무, 퇴사 등)가 포함된 경우에만 수집하는 1차 교차 필터링을 적용하여 총 2,257건의 원시 데이터를 확보하였다. 이어 데이터의 순도를 높이기 위한 정제 과정에서 ‘투자(주식/코인)’, ‘사적 관계(연애)’, ‘생활 정보’ 등 직장인 화병의 본질과 무관한 노이즈 데이터를 2차적으로 제거하여, 분석에 유효한 최종 1,299건의 데이터를 선별하였다.

**자료 분석.** 수집된 텍스트 데이터는 Python 3.14 환경에서 한국어 형태소 분석기인 Kiwi를 활용하여 전처리하였으며, 불용어 제거 및 동의어 처리를 통해 데이터의 정제도를 높였다. 분석 단계에서는 단순 빈도 분석의 한계를 보완하기 위해 단어의 상대적 중요도를 반영하는 TF-IDF(Term Frequency-Inverse Document Frequency) 가중치 분석을 실시하여 화병의 핵심 어휘를 추출하였다. 이어 문서 집합의 잠재적 의미 구조를 파악하기 위해 LDA(Latent Dirichlet Allocation) 토픽 모델링을 수행하였으며(Blei et al., 2003), 혼란도(Perplexity) 지표를 산출하여 모델 적합도가 가장 우수한 최적의 토픽 수(K=6)를 확정하였다.

## 연구 결과

### TF-IDF 가중치 분석 결과

직장인 화병의 핵심 키워드를 도출하기 위해 단순 빈도와 TF-IDF 가중치 값을 비교 분석한 결과, 유의미한 차이가 관찰되었다(표 1, 그림 1). 단순 빈도 분석에서는 ‘업무’, ‘이직’과 같은 일반적인 직무 관련 명사가 상위를 차지한 반면, TF-IDF 분석에서는 ‘심장’, ‘가슴’, ‘답답’, ‘화병’ 등 구체적인 신체 증상과 정서적 고통을 묘사하는 단어들의 중요도가 급격히 상승하였다. 특히 ‘억울’은 두 분석 모두에서 압도적인 1위를 차지하였는데, 이는 한국 직장인 화병의 핵심 기제가 과도한 업무량이 아닌 ‘해소되지 못한 억울함’과 그로 인한 ‘신체적 통증’에 있음을 시사한다.

표 1. 단순 빈도 및 TF-IDF 상위 5개 키워드 비교

순위	단어	빈도수	단어	TF-IDF
1	억울	268	억울	42.3234
2	업무	185	심장	35.9277
3	심장	158	화병	31.5913
4	화병	153	가슴	26.7838
5	이직	151	답답	26.1011



**토픽 모델링(LDA) 분석 결과**

LDA 분석 결과, 직장인 화병 경험은 4가지 조직 환경 요인과 2가지 반응 요인으로 유형화되었다(표 2). 첫째, ‘권위적 상사와의 수직적 갈등(T1)’은 상사의 부당한 지시와 과도한 통제에서 비롯된 명확한 적대적 감정을 반영한다. 둘째, ‘억울함과 격렬한 정서적 반응(T2)’은 통제 불가능한 상황에 대한 무력감이 ‘열불’, ‘뒷목’ 등의 급성 반응으로 분출되는 유형이다. 셋째, ‘고용 불안 및 경력 개발 스트레스(T3)’는 불확실한 미래와 처우에 대한 불안이 기저 요인으로 작용함을 보여준다. 넷째, ‘동료 관계 갈등 및 평가 불공정(T4)’은 동료가 지지자원이 아닌 경쟁과 비교의 대상이 되며, 인사 평가의 불공정성에서 오는 박탈감이 화병을 유발함을 시사한다. 다섯째, ‘직무 소외감과 고립(T5)’은 조직 내 소통 부재와 투명인간 취급 등 관계적 단절이 누적되는 유형이다. 마지막으로 ‘신체화 증상 및 정신적 소진(T6)’은 스트레스가 임계치를 초과하여 심계항진, 흉부 압박감 등 신체화 증상으로 전이된 상태로, 의료적 개입이나 퇴사를 고려하는 국면을 나타낸다.

표 2. LDA 토픽 모델링 분석 결과 (K=6)

번호	주제	도출된 상위 단어					
1	권위적 상사와의 수직적 갈등	업무	상사	팀장	직원	화병	
2	억울함과 격렬한 정서적 반응	억울	뒷목	열불	다르다	인생	
3	고용 불안 및 경력 개발 스트레스	이직	업무	커리어	신입	연봉	
4	동료 관계 및 평가 불공정	동료	인사	억울	공감	울분	
5	직무 소외감과 고립	짜증	대화	힘들다	자리	착하다	
6	신체화 증상 및 정신적 소진	심장	가슴	답답	퇴사	출근	

**논의 및 시사점**

본 연구의 텍스트 마이닝 분석 결과, 직장인 화병의 잠재적 구조는 4가지 환경적 유발 요인과 2가지 반응적 증상 요인으로 범주화됨을 확인하였다. 구체적으로는 권위적 상사와의 수직적 갈등(T1), 고용 불안 및 경력 스트레스(T3), 동료 관계 및 평가 불공정(T4), 직무 소

외 및 고립(T5)이라는 조직의 구조적 모순이 선행 원인으로 작용하여, 억울함과 같은 격렬한 정서적 반응(T2)과 신체화 증상 및 정신적 소진(T6)이라는 병리적 결과를 초래하는 것으로 나타났다. 이는 직장인 화병이 개인의 내적 취약성이 아닌, 조직 내 관계 갈등과 시스템적 불공정성에서 기인하는 구조적 질환임을 시사한다.

특히 주목할 점은 TF-IDF 가중치 분석에서 ‘심장’, ‘가슴’, ‘답답’과 같은 신체 증상(T6) 관련 어휘가 최상위권에 도출되었다는 사실이다. 이는 한국 직장인이 경험하는 화병이 단순히 업무 과중으로 인한 에너지 고갈 상태인 ‘직무 소진’과는 질적으로 다른 병리적 특성을 지님을 보여준다. 번아웃이 무기력과 피로를 동반하는 수동적 상태라면, 본 연구에서 확인된 직장인 화병은 조직의 부당함에 대한 분노를 억압하는 과정에서 발생하는 능동적인 신체화 반응이자 급성 신체 통증을 동반하는 실제적인 위험 상태이다.

이러한 결과는 기업의 조직 관리 패러다임이 변화해야 함을 시사한다. 기존의 EAP가 번아웃 완화를 위한 ‘휴식’과 ‘힐링’에 집중했다면, 화병 예방을 위해서는 ‘억울함의 해소’와 ‘공정성 회복’이 선행되어야 한다. 관계적 고립을 해소할 수 있는 소통 채널의 복원과 투명한 평가 시스템의 구축 등 구조적 개입이 동반되지 않는 한, 개인 차원의 심리 상담만으로는 화병의 근본적인 치유가 어렵기 때문이다.

본 연구는 이러한 탐색적 발견을 바탕으로 ‘조직 환경 요인(수직적 갈등, 고용 불안, 동료/평가 불공정, 소외/고립)이 화병 증상을 매개로 이직 의도에 미치는 영향’을 검증하는 통합적 인과 모형을 제안한다. 향후 후속 연구(Study 2)에서는 신체화 증상을 포괄하는 정교한 척도를 활용하여, 조직의 구조적 모순이 구성원의 신체 건강을 훼손하고 조직 이탈을 가속화하는 구체적인 경로를 실증적으로 규명하고자 한다.

## 참고 문헌

- 권정혜, 박동건, 민성길, 김종우, 권호인, 이민수 (2008). 화병척도의 개발과 타당도 연구. *Korean Journal of Clinical Psychology*, 27(1), 237-252.
- 백지은, 강상묵 (2025). 토픽 모델링을 이용한 조직구성원의 만성울분에 대한 탐색적 연구. *비즈니스융복합연구*, 10(2), 315-321.
- Blei, D. M., Ng, A. Y., & Jordan, M. I. (2003). Latent dirichlet allocation. *Journal of Machine Learning Research*, 3, 993-1022.

## 리더의 정서적 소진이 직원의 리더십 회피에 미치는 영향: 리더 동일시의 매개효과와 부정 정서의 조절된 매개효과

### When Leaders Cue an Undesirable Future: The Effects of Manager Emotional Exhaustion on Followers' Leadership Avoidance

김예강 (홍익대학교/교수, yekangkim@hongik.ac.kr)

우성희 (고려대학교/석사과정, wsnghee@korea.ac.kr)

박귀현 (고려대학교/교수, parkg@korea.ac.kr)

#### 초록

본 연구는 리더의 정서적 소진을 목격하는 것이 직원의 리더십 회피에 미치는 영향과 그 기저의 심리적 기제를 규명하는 것을 목적으로 한다. 정서적 사건 이론(AET; Weiss & Cropanzano, 1996)을 이론적 틀로 하여, 기질적 특성인 부정 정서가 지각된 리더의 정서적 소진이 리더 동일시를 거쳐 직원의 리더십 회피로 이어지는 과정을 조절한다는 연구 모형을 수립하였다. 미국 기업에 근무하는 직장인 262명을 대상으로 설문 조사를 실시한 결과, 리더의 정서적 소진에 대한 목격과 직원의 리더십 회피 간의 관계에서 직원의 리더 동일시의 매개 효과가 확인되었다. 또한, 이 경로에서 직원의 부정 정서의 유의한 조절 효과가 발견되었다. 구체적으로, 부정 정서가 낮은 직원은 리더의 소진을 볼 때 리더와의 동일시를 줄이는 경향을 보인 반면, 부정 정서가 높은 직원은 리더의 소진에 민감하게 반응함으로써 오히려 리더 동일시가 강화되는 상반된 결과를 보였다. 이러한 결과는 리더의 소진이 직원의 리더십 동기에 미치는 부정적인 영향이 개인의 정서적 기질에 따라 달라질 수 있음을 시사한다. 실무적으로 본 연구는 조직의 리더십 개발 및 소진 관리 전략에 있어 개인차를 고려한 맞춤형 접근이 필요함을 시사한다.

*Keywords:* 리더십 회피(Leadership Avoidance), 정서적 소진(Emotional Exhaustion), 리더 동일시(Identification with Manager), 부정 정서(Negative Affect), 정서적 사건 이론(Affective Events Theory)

### 연구 배경

기존의 리더십 개발 연구는 리더십 효능감이나 정체성과 같은 개인적 자질을 함양하는 데 집중해 왔으나, 최근 역량을 갖춘 인재들이 의도적으로 리더 역할을 기피하는 '리더십 회피(Leadership Avoidance)' 현상이 대두되고 있다. 선행 연구들은 이를 실패에 대한 두려움이나 워라벨 붕괴 우려 등 주로 개인적 차원의 동기나 불안으로 설명해 왔으며, 리더십 회피가 발생하는 조직적·관계적 맥락은 간과해 왔다.

이에 본 연구는 리더십 회피를 관계적 맥락에서 이해하고자 한다. 현재의 리더는 직원에게 '미래의 자아상'을 보여주는 거울과 같으며, 리더가 보여주는 정서적 상태는 리더가 된다는 것의 의미와 비용을 암시하는 중요한 신호가 된다. 즉, 리더의 정서적 소진은 단순한 개인의 상태를 넘어 직원에게 "리더가 되면 겪게 될 바람직하지 않은 미래"를 예고하는 단서로 작용한다.

본 연구는 정서적 사건 이론(Affective Events Theory)에 기반하여, 리더의 정서적 소진이 직원의 리더 동일시(identification with manager) 형성에 미치는 영향과, 이것이 어떻게 리더십 회피로 이어지는지를 규명하고자 하였다. 특히, 직원의 기질적 부정 정서(Negative

Affect)가 이 과정에서 리더의 감정을 해석하고 공감하는 렌즈로 작용하여, 리더 동일시와 리더십 회피의 관계를 조절한다는 통합적인 모형을 제안하였다(그림 1).

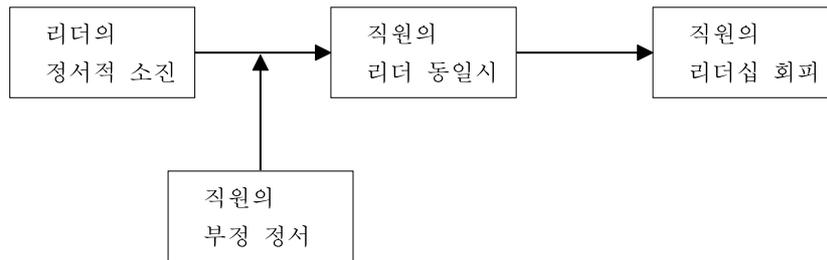


그림 1. 연구 모형

## 연구 방법

**연구 대상.** 본 연구는 데이터의 신뢰성을 확보하기 위해 CloudResearch 패널을 통해 모집된 총 303명 중 불성실 응답 및 자격 요건 미충족 사례를 제외한 최종 262명의 미국 내 풀타임 직장인 데이터를 분석에 사용하였다(평균 연령 39.81세, 여성 55.7%). 자료 수집 시 현재 직속 리더와 근무 중인 응답자만을 선별하였으며, 설문 시작 전 리더의 이름이나 닉네임을 입력하게 하여 구체적인 대상을 떠올리며 응답하도록 유도하였다.

**리더의 정서적 소진.** 정서적 소진이란 개인이 업무로 인해 정서적으로 고갈되고 에너지가 소진된 상태를 말한다(Maslach et al., 2001). 본 연구에서는 Schaufeli 등(1996)이 개발한 MBI-GS의 5개 문항을 사용하여 직원이 지각한 리더의 정서적 소진 정도를 측정하였다(예: "그/그녀는 업무로 인해 정서적으로 고갈된 것처럼 보인다.",  $\alpha = .85$ ).

**직원의 리더 동일시.** 리더 동일시란 직원이 리더와의 관계를 통해 자신의 정체성을 정의하고 심리적 일체감을 느끼는 정도를 의미한다(Hogg, 2001). 본 연구에서는 Shamir 등(1998)의 7개 문항을 사용하여 리더의 가치관과 신념이 자신과 일치하는 정도를 측정하였다(예: "나의 가치관은 우리 리더의 가치관과 유사하다.",  $\alpha = .94$ ).

**직원의 리더십 회피.** 리더십 회피란 향후 리더십 역할을 맡는 것을 꺼리거나 의도적으로 피하려는 경향성을 말한다. 본 연구에서는 Chan과 Drasgow(2001)의 리더십 동기(Motivation to Lead) 척도 27문항을 역채점하여 측정하였으며, 점수가 높을수록 리더십을 회피하는 것으로 해석하였다(예: "나는 그룹을 이끌기보다 따르는 것을 더 선호한다.",  $\alpha = .90$ ).

**직원의 부정 정서.** 부정 정서란 다양한 상황에서 두려움이나 불안 등 부정적인 정서 상태를 경험하는 개인의 기질적 성향을 의미한다. 본 연구에서는 Thompson(2007)의 PANAS 단축형 5개 문항을 사용하여 측정하였다(예: "두려운(Afraid), 속상한(Upset), 긴장된(Nervous), 무서운(Scared), 괴로운(Distressed)",  $\alpha = .93$ ).

## 연구 결과

### 확인적 요인 분석

가설 검증에 앞서 변인들의 타당성을 확인하기 위해 확인적 요인 분석을 실시하였다. 4요인 모형(리더의 정서적 소진, 리더 동일시, 리더십 회피, 부정 정서)이 단일 요인 모형에 비해 자료 적합도가 우수한 것으로 나타났다(표 1).

표 1. 확인적 요인분석 결과

구분	$\chi^2$	<i>df</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>SRMR</i>
4요인 모형	355.33	164	.943	.067	.069
1요인 모형	2025.69	170	.445	.204	.206

**가설 검증 결과**

Hayes(2022)의 PROCESS Macro Model 7을 사용하여 조절된 매개효과를 검증하였다. 분석 결과, 리더의 정서적 소진과 직원의 부정 정서 간의 상호작용 효과가 유의하게 나타났다(그림 2). 또한, 리더 동일시를 매개로 리더십 회피에 미치는 조건부 간접효과 역시 직원의 부정 정서 수준에 따라 차별적으로 나타났다(표 2). Johnson-Neyman 분석 결과, 부정 정서가 낮은 집단(1.016 이하)은 리더가 소진될수록 동일시를 줄여 회피가 증가한 반면, 부정 정서가 높은 집단(2.753 이상)은 오히려 동일시가 강화되어 회피가 감소하는 패턴을 보였다(그림 3).

표 2. 조절된 매개효과 검증 결과

구분	<i>B</i>	<i>SE</i>	95% 신뢰구간	
			Lower	Upper
리더의 정서적 소진 → 직원의 리더 동일시 → 직원의 리더십 회피				
조건부 간접 효과				
부정 정서 낮음 (-1SD)	.049	.028	.001	.109
부정 정서 높음 (+1SD)	-.099	.051	-.207	-.010
조절된 매개지수	-.062	.026	-.117	-.017

주. *N* = 262. 부트스트래핑 5,000회 실시.

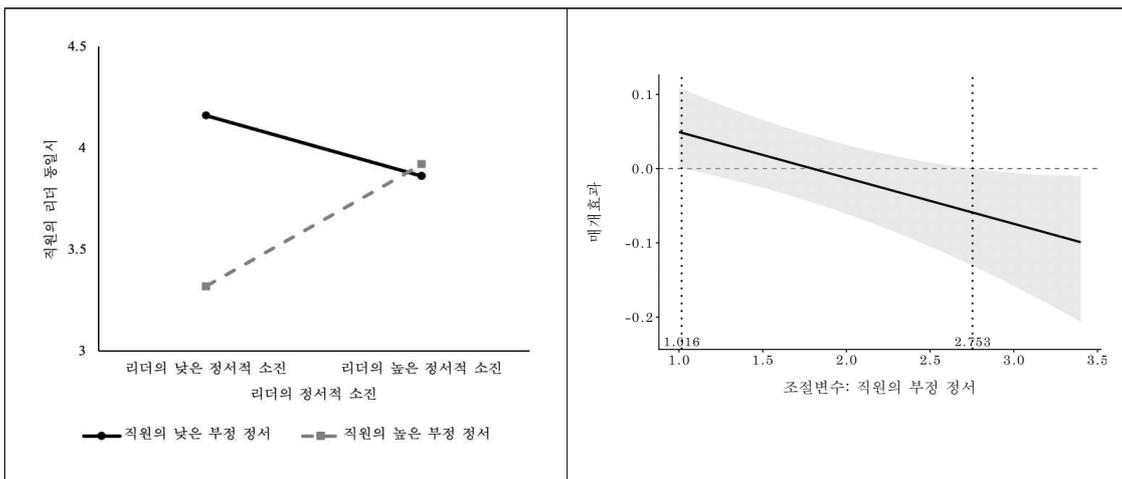


그림 2. 리더의 정서적 소진과 직원의 부정 정서의 상호작용 효과

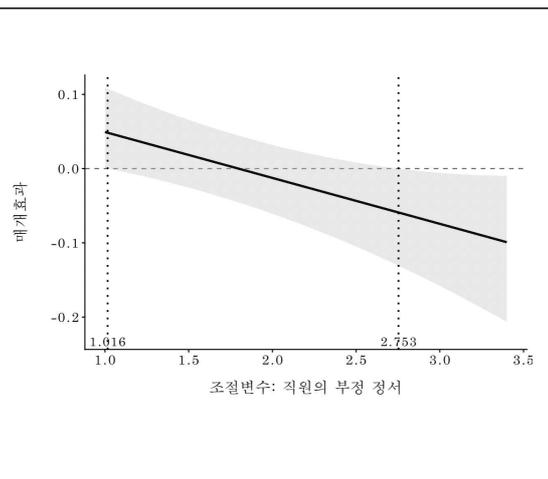


그림 3. 조절된 매개효과에의 Johnson-Neyman Plot 점선 밖의 영역(직원의 부정 정서 < 1.016 또는 > 2.753)에서 매개효과가 통계적으로 유의함.

## 논의 및 시사점

본 연구의 의의로 첫째, 정서적 사건 이론을 기반으로 리더십 회피의 관계적·정서적 기제를 규명하였다. 리더의 정서적 소진이 직원의 부정 정서 수준에 따라 리더 동일시에 차별적 영향을 미쳐 리더십 회피로 이어짐을 확인함으로써, 회피가 단순 기질이 아닌 관계적 맥락의 산물임을 밝혔다.

둘째, '현재 리더의 상태(정서적 소진)'를 리더십 회피의 새로운 선행요인으로 제시하였다. 직원이 현재 리더를 미래 자아상으로 투영하여 판단함을 보여주며, 리더십 개발이 단순히 자원을 육성하는 것이 아니라 개인이 리더십을 커리어로 수용할지 해석하는 과정임을 강조하였다.

셋째, 부정 정서를 리더의 경험을 공감하고 해석하는 '렌즈'로 재조명하였다. 부정 정서가 높은 직원은 리더의 소진에 민감하게 공감하여 오히려 동일시가 강화되고 회피가 감소함을 밝혀, 리더십 개발 과정에서 정서적 동일시의 중요성을 확인하였다.

넷째, 현직 관리자의 소진 관리가 차세대 리더 확보에 필수적임을 시사한다. 대다수 구성원은 리더의 소진을 목격할 때 심리적 거리를 두고 리더십을 회피하므로, 잠재적 리더 이탈을 막기 위해 현직 리더에 대한 정서적 지원과 직무 재설계가 선행되어야 한다.

## 참고 문헌

- Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P., & Joseph, D. L. (2020). Motivation to lead: A meta-analysis and distillation of the nomological network. *Journal of Applied Psychology, 105*(3), 331-354.
- Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward an understanding of individual differences in leaders: Evidence from a battery of social-cognitive attributes. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 482-498.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397-422.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal, 41*(4), 387-409.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior, 18*, 1-74.

## 인간-AI 협업 시대의 직무탈진: 경력성장기회의 효과

### Employee Burnout in Human-AI Collaboration: The Impact of Career Growth Opportunity

주아진 (경상국립대학교/석사과정, joj0811@gnu.ac.kr)

정고운 (경상국립대학교/석사과정, gouny3546@gmail.com)

이종현 (경상국립대학교/교수, tea4one@gnu.ac.kr)

**초록** 본 연구는 실무 현장에서 인공지능(AI)의 활용이 일상화됨에 따라 발생할 수 있는 AI기술 사용에 대한 불안이 업무 맥락에서 어떠한 심리적 과정을 통해 직무탈진으로 이어지는지를 규명하고자 하였다. 이를 위해 국내 직장인 130명을 대상으로, AI기술 사용 불안과 직무탈진 간 관계에서 직원-AI협업 경험의 매개효과를 검증하였다. 더 나아가 조직이 제공하는 경력성장기회 수준에 따라 이러한 매개효과가 달라지는지 조절된 매개모형을 분석하였다. 분석결과, AI기술 사용 불안은 직원-AI협업 경험을 감소시키고, 이를 통해 직무탈진을 증가시키는 완전매개효과 및 간접효과가 검증되었으며, 해당 효과는 경력성장기회 수준에 따라 조절되었다. 구체적으로, 경력성장기회가 낮거나 평균 수준일 때 간접효과가 유의하였고, 경력성장기회가 높은 경우 AI기술 사용 불안의 부정적 영향이 협업 경험으로 이어지지 않았다. 본 연구는 AI기술 사용 불안이 직무탈진으로 이어지는 심리적 경로를 구체적으로 규명함으로써 AI기반 조직환경에서 구성원 관리에 대한 이론적·실무적 시사점을 제공한다.

*Keywords:* AI기술 사용 불안, 직원-AI협업, 직무탈진, 경력성장기회

### 연구 배경

인공지능(AI)기술이 빠르게 발전하며 조직에서의 근무환경은 빠르게 변화하고 있다. 국내에서도 근무자의 절반 이상이 업무수행을 위해 AI기술을 사용한 경험이 있으며, 생성형 AI는 주당 1.5시간의 근무시간을 단축시키는 등 조직 내에서 업무효율성과 생산성을 높이는 핵심도구로 자리잡고 있다(OECD, 2024; Suh et al., 2026). 생성형 AI의 활용은 반복적 업무의 자동화나 의사결정의 지원을 통해 구성원의 인지적 부하와 업무 부담을 감소시킬 수 있다(Sallam et al., 2024; Kim & Lee, 2025). 또한, AI를 업무에 사용하는 현장 근로자는 그렇지 않은 근로자보다 직무탈진 수준이 낮다(UKG, 2025). 그럼에도 불구하고, 구성원들이 AI와 상호작용 과정에서 느끼는 두려움이나 인간의 고유성을 침해할 수 있다는 우려들은 AI에 대한 부정적인 태도를 형성하고, 이는 업무에서 AI를 사용하는 데 심리적 장벽으로 작용한다(Sikorski et al., 2025). 실제로 AI기술 사용에 대한 불안은 AI를 활용하고자 하는 의지를 감소시키며, 다양한 심리적·업무적 부담을 통해 구성원의 웰빙을 저해하고 직무탈진을 유발할 수 있다(Andrei-Barbu et al., 2025; Filippelli et al., 2025; Zhou et al., 2024).

한편, AI불안이 AI와의 협력 회피에 미치는 영향은 개인이 인식하는 경력성장기회에 따라 달라질 수 있다. 경력성장기회는 자신의 경력 발전 가능성을 긍정적으로 인식하게 하여 직무몰입을 촉진하고(Jia-jun & Hua-ming, 2022), 불안이 회피행동으로 전이되는 과정을 완충함으로써(Huo, 2021) AI불안이 직원-AI협업 감소로 이어지는 부적 효과를 완화할 가능성이 있다. 이에 본 연구는 AI기술 사용 불안이 직원-AI협업을 매개로 직무탈진에 영향

을 미치는 과정을 검증하고, 간접경로가 경력성장기회 수준에 따라 달라지는지를 분석하고자 한다.

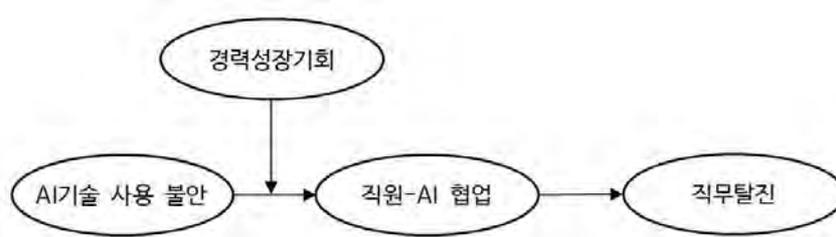


그림 1. 연구 모형

## 연구 방법

**연구 대상.** 온라인 패널조사업체를 통해 자료를 수집하였으며, 국내기업 재직자 직장인 130명을 대상으로 조절된 매개효과를 분석하였다. 표본의 특성은 남성이 56.2%였고, 평균 연령은 45.55세였으며, 교육수준은 대학교 졸업 이상이 94.6%로 나타났다.

**측정 도구. AI기술 사용 불안.** AI기술 사용 불안은 김시내와 박지영(2024)이 개발 및 타당화한 한국형 인공지능 기술 적용에 대한 직장인의 태도 척도(K-AAAW, Korean version of Attitudes towards Artificial Intelligence Application at Work) 중 인공지능(AI) 기술 사용의 불안 하위요인 5문항을 사용하여 측정하였다. AI기술 사용 불안의 Coefficient  $\alpha$ 는 .855이며, 문항 예시는 ‘나는 업무에 인공지능을 사용하는 것이 다소 두렵다.’ 등이다.

**직원-AI협업.** Kong 등(2023)이 타당화한 척도 5문항을 번안하여 사용하였으며, Coefficient  $\alpha$ 는 .931이고, 문항 예시는 ‘나는 의사결정을 내릴 때 인공지능을 활용한다.’ 등이다.

**직무탈진.** Maslach 등(1996)이 개발하고, 신강현(2003)이 타당화한 척도 16문항을 사용하였으며, Coefficient  $\alpha$ 는 .894이고, 문항 예시는 ‘내가 맡은 일을 하는 데 있어서 심적으로 지쳐 있음을 느낀다.’ 등이다.

**경력성장기회.** Bedeian(1991)이 개발하고, 최병권(2013)이 번안한 척도 5문항을 사용하였으며, Coefficient  $\alpha$ 는 .924이고, 문항 예시는 ‘현재의 조직에서 일하는 것은 나의 경력에 도움이 될 것이다.’ 등이다.

## 연구 결과

조절된 매개효과 분석을 위해 SPSS 27 PROCESS macro Model 7을 사용하였다. 분석결과, AI기술 사용 불안은 직원-AI협업 경험에 유의한 부적 영향을 미쳤으며, 직원-AI협업 경험은 직무탈진에 유의한 부적 영향을 미쳤다. 반면, AI기술 사용 불안이 직무탈진에 미치는 직접효과는 유의하지 않아 직원-AI협업 경험의 완전매개효과가 검증되었다. 또한, 경력성장기회와 AI기술 사용 불안의 상호작용이 직원-AI협업 경험에 미치는 조절효과가 유의한 것으로 나타났다(표 2). 조건부 간접효과 분석결과, 경력성장기회가 낮거나 평균 수준일 때는 AI기술 사용 불안이 직원-AI협업 경험을 통해 직무탈진에 유의한 영향을 미친 반면, 경력성장기회가 높은 경우에는 간접효과가 유의하지 않았다. 마지막으로, 경력성장기회 수준에 따라 매개효과의 크기가 달라지는 것으로 나타나 경력성장기회의 조절된 매개효과가 확인되었다(표 3).

표 1. 상관 및 평균, 표준편차

	AI기술 사용 불안	직원-AI협업	직무탈진	경력성장기회
직원-AI협업	-.178*	-	-	-
직무탈진	-.103	-.202*	-	-
경력성장기회	.179*	.238**	-.563**	-
M(SD)	2.883(.808)	3.143(.923)	2.776(.583)	3.346(.695)

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

표 2. AI기술 사용 불안과 직무탈진 관계에 대한 분석결과

종속변수: 직원-AI협업

독립변수	Effect	SE	95%CI	
			Lower	Upper
AI기술 사용 불안	-.270**	.091	-.451	-.090
경력성장기회	.485***	.109	.268	.701
AI기술 사용 불안*경력성장기회	.441***	.102	.240	.642

종속변수: 직무탈진

독립변수	Effect	SE	95%CI	
			Lower	Upper
AI기술 사용 불안	-.104	.063	-.228	.021
직원-AI협업	-.144*	.055	-.253	-.035

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

표 3. 경력성장기회의 조건부 간접효과 및 조절된 매개효과

조건부 간접효과	Effect	SE	95% CI	
			Lower	Upper
-1SD	.083	.033	.026	.158
Mean	.039	.021	.008	.096
+1SD	-.005	.023	-.055	.038
조절된 매개효과	-.063	.028	-.126	-.015

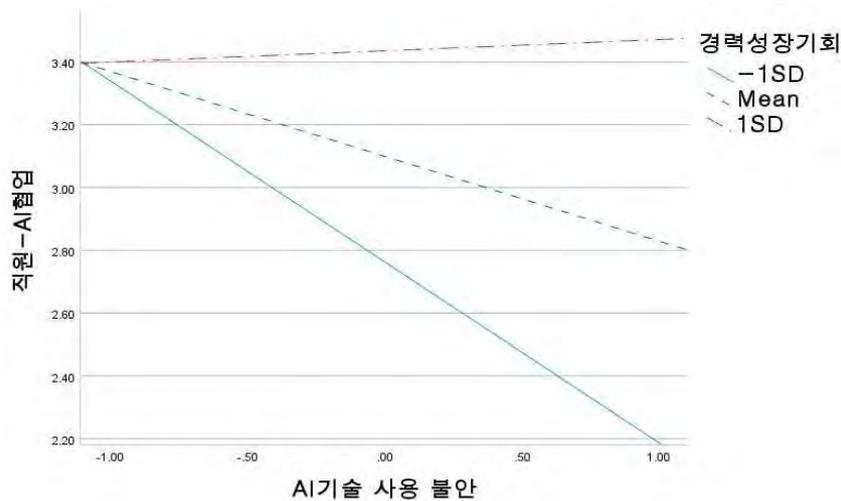


그림 2. 경력성장기회의 조절효과 그래프

## 논의 및 시사점

본 연구는 AI기술 활용이 일상화된 조직환경에서 구성원이 지각하는 AI기술 사용 불안이 직무탈진으로 이어지는 메커니즘을 밝혀내고, 이 과정에서 직원 - AI협업 경험의 매개역할과 경력성장기회의 조절된 매개효과를 검증하였다. 분석결과는 AI기술 사용 불안이 그 자체로 직무탈진을 유발하기보다 업무수행 과정에서의 구성원의 AI활용을 저해함으로써 직무탈진으로 이어진다는 점을 시사한다. 또한, 경력성장기회가 AI기술 사용 불안과 직원 - AI협업 경험 간의 관계를 조절하며, 나아가 AI기술 사용 불안이 직무탈진으로 이어지는 간접효과 역시 경력성장기회 수준에 따라 달라짐을 확인하였다. 구체적으로, 경력성장기회가 낮거나 평균 수준일 때에는 AI기술 사용 불안이 협업 경험을 감소시키고 이를 통해 직무탈진을 증가시키는 간접효과가 유의하게 나타났으나, 경력성장기회가 높은 경우에는 이러한 간접효과가 유의하지 않았다. 이는 직무요구 - 자원모델(Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2017)이 제시하는 관점을 지지한다. AI기술 사용 불안이라는 직무요구는 구성원의 AI협업과 관련된 업무수행 과정에 부정적으로 작용할 수 있으나, 조직 차원의 직무자원인 경력성장기회가 제공될 경우 이러한 부정적 영향은 완화될 수 있다. 구체적으로, 경력성장기회는 AI기술 사용 불안으로 인해 AI협업 경험이 저해되고, 나아가 직무탈진으로 이어지는 경로를 약화하는 보호자원으로 기능함을 시사한다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 인공지능 기술 적용에 대한 척도(K-AAAW) 중 인공지능(AI) 기술 사용의 불안 하위요인에 초점을 맞추어 탐색하였다. 해당 척도에는 인공지능 기술에 대한 지각된 의인화, 지각된 적응성, 지각된 질 등의 하위요인이 추가로 포함되기 때문에 이를 고려하여 조직 내 인공지능 기술 적용에 대한 보다 폭넓은 심리적 메커니즘을 탐색할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 단일 시점에서 자료를 수집한 횡단적 연구 설계를 사용하여 향후 연구에서는 종단연구를 통한 변수 간 인과관계 검증이 필요하다. 마지막으로, 후속 연구에서는 조직지원인식, 직무자율성, 자기효능감 등 다양한 자원변수를 함께 검토함으로써 인공지능 기술 사용 불안의 부정적인 영향을 완화하는 요인에 대해 탐색할 필요가 있다.

## 참고 문헌

- Byung-Jik Kim & Julak Lee (2025). AI adoption, employee depression and knowledge: How corporate social responsibility buffers psychological impact. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(6), 100815. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100815>
- Filippelli, S., Popescu, I. A., Verteramo, S., Tani, M., & Corvello, V. (2026). Generative AI and employee well-being: Exploring the emotional, social, and cognitive impacts of adoption. *Journal of Innovation & Knowledge*, 11, 100844. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100844>
- Zhou, Q., Yang, L., Tang, Y., Yang, J., Zhou, W., Guan, W., Yan, L., & Liu, Y. (2025). The mediation of trust on artificial intelligence anxiety and continuous adoption of artificial intelligence technology among primacy nurses: A cross-sectional study. *BMC Nursing*, 24, Article 724. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03406-0>

## 나르시시즘 측정을 위한 SJT 개발과 타당도 검증

### Development and Validation of SJT for measuring Narcissism

이경면 (부산대학교/박사과정 · 국방기술품질원, km\_lee@pusan.ac.kr)

옥지수 (부산대학교/교수, jisoo.ock@pusan.ac.kr)

**초록** 본 연구는 조직 맥락에서 나르시시즘 성격 특성을 측정하기 위한 상황판단검사(SJT) 도구를 개발하고 그 타당도를 검증하였다. 기존의 자기보고식 성격 측정 도구는 맥락과 상황을 고려하지 않아 실제 업무 상황에서의 행동 예측에 한계가 있으며, 사회적 바람직성 편향이나 자기인식 오류에 취약하다. 이에 본 연구에서는 특정 상황에서 효과적이라고 판단하는 행동에 대한 암묵적 믿음을 의미하는 암묵적 특성 정책(ITP) 이론에 기반하여 나르시시즘의 이차원적 구조를 측정할 수 있는 SJT를 구성중심접근법에 따라 개발하였다. 시나리오와 응답 옵션 개발 과정에서 대규모 언어모델(LLM)을 활용하여 이론에 기반한 행동 지표를 구체적인 조직 상황으로 확장하였다. 직장인 300명을 대상으로 수렴타당도, 판별타당도, 기준타당도를 검증하고, 위계적 회귀분석으로 SJT가 기존 자기보고식 나르시시즘 측정 척도 이상으로 반생산적 업무행동(CWB)을 설명하는 증분타당도를 확보하였음을 확인하였다. 본 연구는 ITP 이론에 기반한 나르시시즘 SJT 개발의 학술적 기여와 함께, 인사 선발 및 배치 도구 개발에서 LLM 활용 가능성을 논의한다.

*Keywords: 상황판단검사, 구성중심접근법, 나르시시즘, ITP, SJT, LLM*

### 연구 배경

성격은 개인의 비교적 안정적이고 지속적인 사고, 감정, 행동의 패턴을 의미하며, 조직 내에서는 직무 수행 방식이나 의사결정 방법, 대인관계에 영향을 미친다. 이는 조직시민행동이나 반생산적 업무행동(counterproductive work behavior(CWB))을 예측할 수 있는 변수로 간주된다. 특히, 나르시시즘은 조직 내의 다양한 부정적 결과와 연관되는 성격 특성으로, 반생산적 업무행동, 비윤리적인 의사결정, 대인관계 갈등 등과 관련이 있다(Campbell & Campbell, 2009). 그러나 기존의 자기보고식 나르시시즘 측정 도구들은 맥락과 상황을 고려하지 않아 실제 업무 환경에서의 행동 예측에 한계가 있으며, 사회적 바람직성 편향이나 자기인식 오류에 취약하다는 제한점이 있다.

상황판단검사(Situational Judgment Test(SJT))는 구체적인 직무 상황을 제시하고 특정 상황에서 어떤 행동이 효과적인지에 대한 판단으로 절차적 지식(procedural knowledge)을 측정한다. 이때 개인이 '특정 상황에서 어떤 행동이 얼마나 효과적인가'에 대해 갖는 암묵적 믿음이 바로 암묵적 특성 정책(Implicit Trait Policy(ITP))이므로 개인은 자신의 성격을 직접 보고하기보다 효과적이라고 믿는 행동을 선택하게 된다. 따라서 SJT는 자기보고식 검사에서 흔히 발생할 수 있는 사회적 바람직성 편향이나 의도적 왜곡을 최소화할 수 있다는 장점을 가지면서, ITP에 반영된 성격-행동 연결을 통해 개인의 성격 특성을 간접적으로 측정할 수 있다.

한편, 생성형 AI, 특히 대규모 언어모델(Large Language Model(LLM))을 활용한 문항 개발은 SJT 개발의 효율을 높이면서 동시에 인간이 개발한 문항과 유사한 심리측정학적 특성

을 확보할 가능성을 보여주고 있다. Krumm 등(2024)은 ChatGPT-3.5가 생성한 성격(사교성) SJT 문항을 인간이 생성한 문항과 비교한 결과, 수용 가능한 적합도를 확보하였으며(11개 문항에서 8개 문항으로 정제했을 때) 신뢰도와 수렴, 판별타당도는 인간이 생성한 SJT와 유사한 수준임을 확인하였다. 또 Lee 등(2022)은 GPT-3이 생성한 성격검사 문항이 Big Five 성격요인을 잘 측정하고 신뢰도가 인간이 생성한 검사와 유사하거나 더 높을 수 있음을 제시하였다. 그럼에도 이들 연구가 공통적으로 시사하는 바는 LLM이 문항을 생성하더라도 인간의 검토, 정제 절차가 반드시 필요하다는 점이다. Campion(2025)의 연구에서도 마찬가지로 이러한 문항의 품질은 주제전문가(Subject Matter Expert(SME))의 검토와 심리측정적 분석을 통해 확인되어야 함을 강조하였다. 따라서 본 연구에서는 LLM을 SJT 문항 개발의 초안 생성 단계에서 활용하되 연구자가 이론적 적합성을 점검하고 신뢰도 및 타당도를 검증하는 절차로 나르시시즘 SJT를 개발하였다.

## 연구 방법

**SJT 개발.** 구성중심접근법(construct-driven approach)에 따라 나르시시즘의 이론적 구조에 기반하여 SJT를 개발하였다. 먼저, 선행연구에서 확보된 웅대한 나르시시즘과 취약한 나르시시즘의 행동 지표를 활용하여 각각의 시나리오가 단일 차원을 측정하도록 개념 문장을 정의하였다. 정의된 개념 문장을 LLM을 활용하여 이를 60-70단어 수준의 구체적인 직장 상황을 반영한 시나리오로 확장하였다. 이 시나리오에 맞춰 나르시시즘 표현 수준이 다른 4개의 응답 옵션을 개발하였다. 이 과정에서 LLM은 시나리오에 가상의 세부 사항을 추가하고, 다양한 이해관계자의 관점을 반영하는 역할을 수행하였으며, 이러한 LLM 활용 방식은 선행연구(Lee et al., 2022)에서 제안된 바와 같이 AI가 초안을 생성하고 연구자가 이론적 적합성을 검토하는 구조를 타른 것이다.

기존 SJT 도구에서 지적되어 왔던 어떤 구성을 포착하여 측정하는지 모호하다는 문제를 해결하기 위하여 전통적인 주요사건수집법(critical incident method)에서 시나리오마다 서로 다른 유형의 행동들이 응답 옵션으로 제시되는 것과는 달리 본 연구에서는 각 시나리오 내에서 동일한 행동 유형이지만 나르시시즘적 강도가 다른 응답 옵션을 체계적으로 구성하였다.

**타당도 검증.** 한국의 직장인 300명을 대상으로 본 연구에서 개발한 나르시시즘 SJT와 함께 FFNI, SD3, IPIP-50, CWB-C를 활용하여 나르시시즘, 어둠의 3요소, Big Five 성격요인, CWB를 측정하였다. 자료수집에는 온라인 설문 플랫폼을 활용하였다. SJT와 FFNI, SD3, IPIP-50과의 관계를 통해 수렴타당도와 판별타당도를 검증하고, CWB와의 관계를 통해 기준타당도를 검증하였다. 위계적 회귀분석으로 SJT가 기존의 자기보고식 척도(FFNI) 이상으로 CWB를 설명하는 증분타당도를 갖는지 확인하였다.

## 연구 결과

본 연구에서 개발된 나르시시즘 SJT의 내적 일관성을 확인하기 위하여 Cronbach's alpha 계수를 산출한 결과, .84로 양호한 수준으로 나타났다.

수렴타당도 검증 결과 SJT는 FFNI( $r = .21, p < .01$ ), SD3 나르시시즘 하위척도( $r = .18, p < .01$ )와 유의한 정적 상관을 보였다. 판별타당도 검증에서는 SJT와 Big Five 성격요인 간 상관은 전반적으로 약하거나 유의미하지 않았다(외향성  $r = .06$ , 우호성  $r = .12$ , 성실성  $r = -.19$ , 정서적 안정성  $r = -.16$ , 지적 개방성  $r = .01$ ). 기준타당도는 SJT와 CWB간 유의한

정적 상관( $r = .27, p < .01$ )이 확인되어 검증되었다(표 1). SJT가 기존 자기보고식 척도 (FFNI) 이상으로 CWB를 설명하는지 확인하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다(표 2). 1단계에서 FFNI는 CWB에 유의한 정적 영향을 미쳤으며, 2단계에서 SJT 점수를 추가한 결과 SJT 또한 유의한 예측 변수로 나타났다. 전체 모형의 설명력은 27.9%로 상승했으며( $R^2 = .279$ ), 1단계에 비하여 증가한 설명력( $\Delta R^2 = .041$ )이 통계적으로 유의함이 확인되어 SJT가 CWB를 예측하는데 있어 독립적인 설명력을 제공함을 확인하여 SJT의 증분타당도가 확인되었다.

표 1. SJT - 측정도구 간 상관관계

	FFNI	SD3_N	SD3_M	SD3_P	CWB-C
SJT	.21***	.18***	.39***	.32***	.30***
	IPIP_E	IPIP_A	IPIP_C	IPIP_ES	IPIP_I
	.060	-.12*	-.19***	-.16**	.01

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

SD3-N = SD3의 나르시시즘 하위요인; SD3-M = SD3의 마키아벨리즘 하위요인; SD3-P = SD3의 사이코패시 하위요인; CWB-C = 반생산적 업무행동 체크리스트; IPIP-E = IPIP의 외향성 하위요인; IPIP-A = 우호성 하위요인; IPIP-C = 성실성 하위요인; IPIP-ES = 정서적 안정성 하위요인; IPIP-I = 지성(지적 개방성) 하위요인을 의미함.

표 2. FFNI, SJT - CWB 간 위계적 다중회귀분석 결과

	B	SE	$\beta$	$\beta$	p
Step 1					
Intercept	-.83	.28	—	-3.02	.003
FFNI	.88	.09	.49	9.64	< .001
R <sup>2</sup>			.238		
F(1, 298)					93.01***
Step 2					
Intercept	-1.36	.30	—	-4.58	< .001
FFNI	.80	.09	.45	8.79	< .001
SJT	.46	.11	.23	4.11	< .001
R <sup>2</sup>			.279		
$\Delta R^2$			.041		
F(2, 297)					57.44***
F change(1, 297)					16.91***

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

## 논의 및 시사점

본 연구는 이론적으로 행동 기반의 맥락적 측정을 통해 나르시시즘과 같은 어두운 성격 특성을 측정할 수 있는 가능성을 제시하였다. 특히, ITP 이론을 실증적으로 지지하며, 자기보고식 척도와는 다른 상관관계 패턴을 통해 측정 방식에 따라 구성개념의 다른 측면을 포착할 수 있음을 확인하였다. 실무적으로는 사회적 바람직성 편향에 취약한 자기보고식 척도의 대안으로서, 인사 선발 및 배치 과정에서 CWB와 같은 조직 내 리스크를 예측하는데 기여할 수 있는 도구를 제공하였다. 또한 본 연구는 SJT 개발 과정에서 LLM을 문항 초안 생성 단계에 활용하면서 전문가의 검토 과정을 결합함으로써 심리측정학적으로 검증 가능한 문항 개발이 가능함을 보여주었다. 이는 SJT 개발에 필요한 시간을 획기적으로 절약하고 다양한 직무 맥락으로 시나리오가 확장될 수 있는 가능성을 제시한다.

그러나, 본 연구는 횡단 설계로 인해 인과관계 확정이 어렵고, SJT에서 사용된 시나리오

가 나르시시즘의 모든 측면을 포괄하지 못할 수 있다는 한계가 존재한다. 또한, SJT에서 구체적인 상황을 제시함으로써 맥락적 몰입을 유도하였지만 응답자들의 인상관리 동기를 완전히 억제하지는 못했을 가능성이 존재한다. 한국과 같은 집단주의 문화권에서는 나르시시즘이 간접적이고 전략적인 형태로 표현되는 경향이 있어(Jauk et al., 2021; Konrath et al., 2014), 본 연구에서 설정된 나르시시즘 강도가 실제 한국의 문화적 맥락에서도 타당한지에 대한 의문이 제기될 수 있다.

향후 연구에서는 LLM을 활용한 문항 생성의 효율성을 유지하되, Campion(2025)이 강조한 바와 같이 복수의 SME가 내용타당도를 검증하는 등의 체계적 검증 절차를 강화할 필요가 있다. 아울러 본 연구가 주로 나르시시즘의 부정적 결과에 초점을 두었다면 향후에는 나르시시즘의 긍정적 측면(리더십 등)까지 포괄하는 연구가 요구된다. 또 개발된 SJT의 예측력과 활용 가능성을 실제 HR 현장에서 검증할 필요가 있다. 나아가 생성형 AI 도구의 일상화, 디지털 전환 등으로 조직의 업무 방식이 근본적으로 변화함에 따라, 새로운 맥락에서 성격 발현 양상이 달라질 수 있으므로 이러한 환경에서도 나르시시즘 SJT가 유효한지에 대한 검증이 필요하다. 이와 같은 후속 연구를 통해 나르시시즘과 같은 어두운 성격 특성의 측정과 이해를 더욱 발전시키고, 이를 조직 맥락에서 효과적으로 활용할 수 있는 방안을 모색할 수 있을 것이다.

## 참고 문헌

- Campbell, W. K., & Campbell, S. M. (2009). On the self-regulatory dynamics created by the peculiar benefits and costs of narcissism: A contextual reinforcement model and examination of leadership. *Self and Identity*, 8(2-3), 214-232.
- Campion, M. A. (2025). Can Legal and Professional Personnel Selection Principles be Met With Machine Learning (Artificial Intelligence)?. *Human Resource Management*.
- Jauk, E., Breyer, D., Kanske, P., & Wakabayashi, A. (2021). Narcissism in independent and interdependent cultures. *Personality and Individual Differences*, 177, 110716.
- Konrath, S., Meier, B. P., & Bushman, B. J. (2014). Development and validation of the single item narcissism scale (SINS). *PLOS one*, 9(8), e103469.
- Krumm, S., Thiel, A. M., Reznik, N., Freudenstein, J. P., Schäpers, P., & Mussel, P. (2024). Creating a psychological test in a few seconds: Can ChatGPT develop a psychometrically sound situational judgment test?. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Lee, P., Fyffe, S., Son, M., Jia, Z., & Yao, Z. (2023). A paradigm shift from “human writing” to “machine generation” in personality test development: An application of state-of-the-art natural language processing. *Journal of Business and Psychology*, 38(1), 163-190.
- 이경면. (2025). 나르시시즘 측정을 위한 상황판단검사 도구 개발과 타당도 검증. 부산대학교 대학원 석사학위논문.

## 관리자의 나르시시즘 성격 특성이 피드백 전달에 미치는 영향

### The effects of Supervisor Narcissism on Feedback Delivery

김다운 (부산대학교/박사과정, [rlaekdms011@pusan.ac.kr](mailto:rlaekdms011@pusan.ac.kr))

옥지수 (부산대학교/교수, [jisoo.ock@pusan.ac.kr](mailto:jisoo.ock@pusan.ac.kr))

**초록** 본 연구는 조직 내 피드백 프로세스에서 관리자의 개인차 요인, 특히 반사회적 성격 특성으로 불리는 나르시시즘이 미치는 영향을 분석하였다. 효과적인 피드백은 관리자가 피드백을 제공할 때 보이는 의도와 태도에 대한 부하직원의 인식 즉, 배려와 존중 그리고 공감을 바탕으로 피드백이 전달될 것이라는 믿음을 지각할수록 높아진다. 나르시시즘은 타인에 대한 공감 결여와 불신, 분노, 자기 중심성을 특징으로 하여 적대적인 대인관계를 형성하는 경향이 있으며, 나르시시즘이 높은 관리자는 직원 관리에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있다. 또한, 나르시시즘은 웅대함과 취약함이라는 이차원의 역설적인 특성으로 조직 맥락에서 상반된 행동 양상으로 나타날 수 있다. 이에 본 연구는 나르시시즘 성격 특성이 높은 관리자일수록 부하직원에게 보다 공격적이고 적대적인 피드백을 제공할 것이라는 가설을 검증함과 동시에 나르시시즘의 역설적 특성이 조직 내 피드백 전달에 어떠한 영향을 미치는지를 확인하였다. 본 연구는 국내 재직중인 관리자급 직장인 224명을 대상으로 가상의 부하직원 행동을 묘사한 성과 에피소드를 제시하고 피드백을 서면으로 작성하도록 하였으며 수집된 피드백은 세 명의 평가자가 각 피드백을 주의 깊게 읽고 피드백 전달을 평가하였다. 분석 결과, 나르시시즘 성향이 높은 관리자일수록 피드백을 적대적으로 전달하는 것으로 나타났으며, 특히 웅대한 나르시시즘은 적대적인 피드백을 유의하게 예측하였다( $\beta = -0.26; p < 0.001$ ). 본 연구를 통해 관리자의 부정적인 성격특성이 피드백 효과성을 저해할 수 있으며 효과적인 피드백 프로세스를 위한 관리자 개인차에 대한 이해와 조직 차원의 적절한 개입의 필요성을 제안하고자 한다.

**Keywords:** 나르시시즘, 웅대한 나르시시즘, 취약한 나르시시즘, 피드백 전달, 적대적인 피드백

### 연구 배경

나르시시즘은 높은 외향성과 자신감으로 유쾌하고 유능하며 매력적인 사람으로 인식되는 경향이 있다. 이러한 특성은 비교적 짧은 시간 내 강력한 리더십이 요구되는 관리자나 CEO와 같은 고위직을 맡을 가능성이 높다(Nevicka et al., 2016). 그러나 나르시시즘 성향이 높은 관리자는 부하직원의 부정적인 행동(예: 무례함)에 과민하게 반응하고 낮은 공감 능력으로 높은 수준의 분노와 공격성을 보이며 비인격적 감독 행동을 보이는 것으로 나타났다(Gauglitz & Schyns, 2024). 결과적으로 나르시시즘 성향이 높은 관리자는 효과적인 리더십과의 유의미한 선형적 관계를 가지지 않으며 장기적으로는 조직 내 갈등을 유발하고 무례한 행동과 반생산적 업무 행동과 같은 조직 성과에 전반적으로 가장 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Grijalva et al., 2015).

또한, 나르시시즘은 웅대함과 취약함이라는 다차원의 역설적인 성격 특성으로 조직적 맥락에서 서로 상이한 행동 전략을 보인다. 두 차원의 나르시시즘은 적대감을 핵심 특성으로

공유하지만, 웅대한 나르시시즘은 외부의 위협으로부터 과장된 자아상을 유지하기 위해 자기 과시나 타인에 대한 비난 및 폄하와 같은 방식으로 적대성을 외현적으로 표현한다. 반면 취약한 나르시시즘은 위협에 과도하게 민감하고 취약하기에 우울, 불안, 수치심과 같은 부정 정서를 경험하고 자아상을 보호하기 위한 자기방어 전략으로 공격적이거나 수동적인 형태의 적대성을 보인다(Miller et al., 2017).

오늘날 많은 조직들이 전통적인 성과 평가를 폐지함에 따라 지속적인 피드백을 통한 성과 관리는 관리자의 핵심 역할로 부각되고 있다. 특히, 피드백은 관리자가 피드백을 제공할 때 보이는 의도와 태도에 대한 부하직원의 인식에 따라 그 효과성이 달라질 수 있다. 즉, 관리자가 배려와 존중, 공감능을 바탕으로 피드백을 전달할 것이라는 믿음과 기대를 지각할수록 피드백에 대한 긍정적인 반응(예. 피드백 추구 행동)으로 이어질 수 있다(Steelman et al., 2004). 본 연구는 나르시시즘 성향이 높은 관리자는 보다 공격적이고 적대적인 방식으로 피드백을 제공할 것이라는 가설을 수립하였다. 또한, 나르시시즘의 두 하위 차원이 피드백 전달 맥락에서 서로 다른 영향을 미치는지를 규명하고자 하였다.

## 연구 방법

**연구 대상.** 본 연구는 2025년 2월 6일부터 2월 10일까지 온라인 조사 기관을 통해 모집된 국내 기업 재직중인 관리자 224명을 대상으로 수행되었다. 모든 참가자는 대리급 이상으로 조직 내 성과 평가 및 피드백 제공에 대한 경험을 갖춘 집단으로 구성되었다. 참가자 표본은 제조업(30.8%), 서비스업(25.9%), 공공기관(16.5%), 기타 산업(18.6%) 등 다양한 산업 분야에 종사하고 있었으며, 남성 133명(59.3%)과 여성 91명(40.6%)으로 구성되었다.

**절차.** 본 연구의 참가자들은 부하직원의 행동(예: 무단 지각, 자발적인 도움 제공 등)이 담긴 4개의 에피소드가 제시되었으며 관리자로서 부하직원에게 제공할 피드백을 자유 응답 텍스트 형식으로 작성하도록 요청하였다. 이를 통해 실제 조직적 맥락에서 나타나는 관리자의 피드백을 수집하였다. 참가자가 작성한 피드백은 박사 수료생 1명, 석사과정생 1명, 직장인 1명으로 구성된 3명의 독립된 평가자가 각각 평가하였다.

**피드백 전달.** 관리자의 피드백으로부터 인식되는 배려, 존중, 공감 수준을 측정하기 위해 Steelman et al.(2004)이 개발한 피드백 환경 척도(feedback environment scale)의 하위 요인인 피드백 전달(feedback delivery) 5개 문항을 사용하였다. 본 연구에 적합하도록 해당 문항을 한국어로 번안·수정하여 사용하였으며, 모든 문항은 7점 리커트 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 7 = 매우 그렇다)로 응답하도록 하였다. 3명의 독립된 평가자는 참가자가 작성한 피드백을 읽고 평가하였으며 평가자 간 일치도는  $ICC(2, k) = .87, 95\% CI [.86, .89], p < .001$ 로 나타났다.

**관리자의 나르시시즘 성격 특성.** 본 연구에서는 관리자의 나르시시즘 성격 특성을 측정하기 위해 Five-Factor Narcissism Inventory - Short Form(FFNI-SF; Sherman et al., 2015)을 한국어로 번안·타당화한 한국어판 FFNI-SF(김성령·이기학, 2021)를 사용하였다. 총 60문항(역문항 3개)으로 구성되어 있으며, 문항 예로는 “나는 성공에 대한 욕구가 크다”, “나는 다른 사람들을 조종하는 것에 능숙하다”, “성공하기 위해 때때로 다른 사람들을 이용할 필요가 있다” 등이 포함된다. 모든 문항은 5점 리커트 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다)로 응답하도록 하였다. Miller 등(2013)에 따라 ‘찬사 추구’, ‘권위’, ‘과시’, ‘웅대한 환상’, ‘조종’, ‘무관심’, ‘거만’, ‘특권의식’, ‘착취’, ‘공감 결여’, ‘자극 추구’는 웅대한 나르시시즘

으로 ‘불신’, ‘인정 욕구’, ‘반응적 분노’, ‘수치심’은 취약한 나르시시즘으로 구분하여 두 차원으로 분석하였다.

### 연구 결과

본 연구는 변수 간 관계를 확인하기 위해 상관관계 분석을 실시하였으며 계층적 다중 회귀분석을 통해 나르시시즘과 관리자의 적대적인 피드백 전달 간의 관계를 검증하였다. 본 연구의 분석은 Google Colab 기반의 Python 환경에서 수행하였다.

표 1에 각 변수 간의 기술 통계 및 상관계수를 제시하였다. 나르시시즘의 하위 차원인 웅대한 나르시시즘만이 피드백 전달과 유의한 부적 관계( $r = -.28, p < .001$ )를 보였으면 취약한 나르시시즘은 유의하지 않았다.

표 1. 주요 변수 간 기술 통계 및 상관관계

변수	M	SD	$\alpha$	1	2	3
1 웅대한 나르시시즘	2.80	0.46	.70			
2 취약한 나르시시즘	3.20	0.46	.83	.24***		
3 피드백 전달	4.93	0.68	.96	-.28***	-.08	

Note.  $N = 224, ***p < .001$ .

표 2는 나르시시즘 성향이 높은 관리자가 적대적인 피드백 전달을 예측하는지를 검증한 계층적 회귀분석 결과를 제시한다. 1단계에서는 성별과 연령을 통제변수로 투입하였으며 해당 모형은 통계적으로 유의하지 않았다. 2단계에서는 웅대한 나르시시즘과 취약한 나르시시즘을 추가하였고, 그 결과 웅대한 나르시시즘만이 적대적인 피드백 전달에 유의한 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = -.26, p < .001$ ). 2단계에서의 모형 변화는 통계적으로 유의하였다( $\Delta F = 8.585, p < .001$ ).

표 2. 주요 변수 간 계층적 다중회귀분석

변수	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
Step 1:		.00	
성별	.09		
직급	.04		
Step 2:		.08	.07
웅대한 나르시시즘	-.26***		
취약한 나르시시즘	-.02		
full model		$F = 8.585; p < 0.001$	

Note.  $N = 224, ***p < .001$ .

### 논의 및 시사점

본 연구를 통해 관리자의 나르시시즘 성향이 높을수록 부하직원은 피드백을 보다 적대적으로 인식하는 것으로 확인되었으며, 특히 웅대한 나르시시즘만이 이러한 인식에 유의한 부적 영향을 미치는 것을 확인하였다. 웅대한 나르시시즘은 자신의 웅대한 자아에 대한 환상으로 인해 타인에 대한 공감의 결여와 무관심으로 피드백 전달 시 부하직원의 정서적 존중과 배려보다는 거만하고 오만한 태도를 보일 가능성이 높다. 즉, 이들의 피드백은 부하직원에게 적대적인 피드백으로 인식되었을 것으로 해석할 수 있다.

반면 취약한 나르시시즘과 적대적인 피드백 간의 관계가 유의미하지 않게 나타난 결과는

취약한 나르시시즘이 외부로 쉽게 드러나지 않는 내면 중심의 성격 특성으로 대인관계에서 자기 노출을 회피하고 정서적으로 위축된 행동을 보이는 경향이 있기 때문에 해석할 수 있다. 웅대한 나르시시즘의 적대성이 자기 과시적 동기와 인정 욕구에 기반한 분노의 표현과 강하게 연관된다면 취약한 나르시시즘은 적대적 귀인 편향에 따른 분노의 경험과 보다 밀접하게 관련되어 있다(Miller et al., 2011; Pincus et al., 2009). 즉, 웅대한 나르시시즘의 적대성은 외현적으로 표출되어 피드백 맥락에서 보다 쉽게 인식되었을 가능성을 시사한다.

본 연구는 첫째, 관리자의 개인 성격 특성 특히 반사회적 성격특성이 피드백 전달에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 확인하였다. 최근 많은 기업에서 인공지능(AI)과 거대 언어 모델(LLMs)을 기반으로 성과관리시스템이 변화함에 따라 관리자는 다양한 커뮤니케이션 도구를 활용해 더욱 빈번하게 피드백을 제공해야 하는 역할을 수행하고 있다. 이는 피드백 효과성을 높이기 위한 관리자 개인차에 대한 연구와 조직 차원의 개입(예: 모니터링, 코칭)의 구체적인 전략을 수립할 필요성을 시사한다. 둘째, 조직 내 피드백 맥락을 통해 나르시시즘이 웅대한 나르시시즘과 취약한 나르시시즘으로 구분되는 이차원적 성격 구조임을 확인하였으며 두 하위 차원이 조직 내 상호작용에서 상이하게 영향을 미칠 수 있음을 경험적으로 제시하였다.

## 참고 문헌

- 김성령, & 이기학 (2021). 한국판 FFNI-SF 의 요인구조 탐색: 자기에 3 요인 모형을 중심으로. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 33(3), 1015-1047.
- Gauglitz, I. K., & Schyns, B. (2024). Triggered abuse: How and why leaders with narcissistic rivalry react to follower deviance. *Journal of Business Ethics*, 193(1), 115-131. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05579-7>
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. a., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), 1-47. <http://doi.org/10.1111/peps.12072>
- Miller, J. D., Lynam, D. R., Hyatt, C. S., & Campbell, W. K. (2017). Controversies in narcissism. *Annual Review of Clinical Psychology*, 13(1), 291-315. <http://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-032816-045244>
- Nevicka, B., Baas, M., & Ten Velden, F. S. (2016). The bright side of threatened narcissism: Improved performance following ego threat. *Journal of Personality*, 84(6), 809-823. <http://doi.org/10.1111/jopy.12223>
- Steelman, L. A., & Rutkowski, K. A. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 6-18. <https://doi.org/10.1108/02683940410520637>

## 리더가 지각하는 부하로부터의 유능성 위협과 부정적 피드백 회피: 수치심의 종단적 매개효과 및 교차지연 패널모형 분석

### Leaders' Perceived Competence Threat from Subordinates and Negative Feedback Avoidance: The Mediating Role of Shame in a Longitudinal Cross-Lagged Panel Model

이주연 (연세대학교/박사과정, juyeonlee@yonsei.ac.kr)

강석영 (연세대학교/석사과정, stst0196@gmail.com)

손영우 (연세대학교/교수, ysohn@yonsei.ac.kr)

**초록** 조직에서 리더는 능력을 입증해야 하는 역할 기대에 직면하며, 부하의 평가는 리더 자신의 유능성과 정당성을 검증하는 신호로 작용할 수 있다. 그러나 기존 리더십 연구는 주로 리더가 부하에게 미치는 영향에 초점을 두어 왔으며, 리더 행동에 선행하는 심리적 기제에 대한 이해는 상대적으로 제한적이었다. 특히 수치심은 평가가 만연한 일터에서 높은 기대와 가시성을 가진 리더가 빈번하게 경험할 수 있는 자기의식적 정서임에도 불구하고, 선행요인 및 행동결과가 충분히 조명되지 않아왔다. 또한, 리더의 부정적 피드백 회피는 조직성과 관리와 구성원 성장에 중요한 영향을 미칠 수 있음에도 이를 유발하는 정서적 메커니즘에 대한 규명은 여전히 부족한 실정이다. 이에 본 연구에서는 국내 기업 리더 832명을 대상으로 세 차례에 걸쳐 연구변인들을 조사하였다. 변인들 간의 교차지연 패널모형 분석 결과, 유능성 위협, 수치심, 부정적 피드백 회피의 종단적 매개효과가 지지되었으며, 수치심이 이후 유능성 위협 지각을 증폭시키는 교차지연 효과가 확인되었다.

*Keywords:* 유능성 위협, 수치심, 부정적 피드백 회피, 리더십

## 연구 배경

조직에서 리더는 부하를 이끌고 성과를 내며 리더십에 관한 유능성을 입증해야 하는 역할 기대에 직면한다(Mintzberg, 1973). 조직 내에서 리더는 지속적으로 평가받으며(Tepper et al., 2017), 특히 부하가 리더의 능력을 의심하거나 권위에 도전하는 행동은 정체성 위협으로 작용한다(Tedeschi & Felson, 1994). 즉, 유능성 위협 지각은 이상적 자아와의 괴리를 유발함으로 인해 리더 정체성의 불안정성을 초래한다(Higgins, 1987; Petriglieri, 2011).

이러한 정체성 위협은 자기의식적 정서인 수치심을 유발한다(Tangney & Dearing, 2002). 수치심은 자기 전체에 대한 부정적 평가를 수반하는데(Lewis, 1971), 조직에서 실패나 평가 상황에서 빈번히 경험되고(Daniels & Robinson, 2019), 리더처럼 타인의 평가에 지속적으로 노출된 역할에서 더욱 두드러진다(Xing & Sun, 2021). 수치심을 경험한 개인은 추가 손상으로부터 자기를 보호하기 위해 회피와 철수 행동을 나타낸다(Gausel & Leach, 2011).

리더십 맥락에서 부정적 피드백 제공은 자신의 판단과 역량이 평가받는 상황으로 지각될 수 있다(Moss & Martinko, 1998). 많은 리더들이 부정적 피드백 제공을 회피하는데(Larson, 1986), 수치심을 경험한 리더는 자기보호 전략으로 부하와의 평가적 상호작용을 축소하여 부정적 피드백 제공을 기피할 수 있다(Fast et al., 2014). 본 연구는 교차지연 패널모형을 통해 변인들 간의 종단적 매개 및 양방향적 관계를 검증한다(Cole & Maxwell, 2003). 수치심은

사회적 평가에 대한 민감성을 증폭시키는 정서로, 이후 유능성 위협을 더 쉽게 지각하게 만들 가능성이 있으며(De Hooge et al., 2008), 부정적 피드백 회피 후 역할 수행에 대한 부정적 자기 평가는 다시 수치심을 유발할 수 있다(Ashforth & Humphrey, 1993).

## 연구 방법

**연구 대상.** 본 연구의 참여자는 한국에서 주 40시간 이상 근무하는 직장인을 대상으로, 대리급 이상 직속부하가 있는 리더를 패널 조사기관을 통해 모집하였다. 한 달 간격의 3시점 설문조사를 실시하였으며, 각 시점별로 832명(T1), 509명(T2), 283명(T3)이 응답하였다. T1의 참가자는 남성 52%, 여성 48%로 구성되었으며, 평균연령 44.73세( $SD = 11.35$ )였다.

**유능성 위협.** Mayer and Davis(1999)가 개발하고 Kim et al.(2004)이 수정한 척도를 연구 목적에 맞게 수정하여 사용하였다. 3문항으로, 문항 예시로는 ‘부하 직원들은 내가 직무를 수행할 능력이 부족하다고 생각한다’가 있다. Kim et al.(2004) 연구에서의 신뢰도는 .87이었다.

**수치심.** Marschall et al.(1994)이 개발하고 유정미(2018)가 번안 및 타당화한 상태 수치심 척도(State Shame Scale)을 사용하였다. 5문항으로, 문항 예시로는 ‘지금 나는 숨고 싶고 사라지고 싶다’가 있다. 원척도의 신뢰도는 .89이었다.

**부정적 피드백 회피.** Cox et al.(2011)이 개발한 Mum(Minimize unpleasant message) 척도 중 Avoidance 척도 6문항을 번안하여 사용하였다. 6문항으로, 문항 예시로는 ‘나는 부하 직원에게 부정적인 피드백을 주기가 망설여진다’가 있다. 원척도의 신뢰도는 .86-.87이었다.

**분석방법.** 성별, 학력, 경력, 직급과 함께 모든 변인의 자기회귀 경로와 시점별 변인들 간의 공분산을 통제하여 구조방정식 모형을 설정하였다. R lavaan을 사용하여 모형을 검증하였고, 부트스트래핑 10,000번으로 간접효과를 검증하였다.

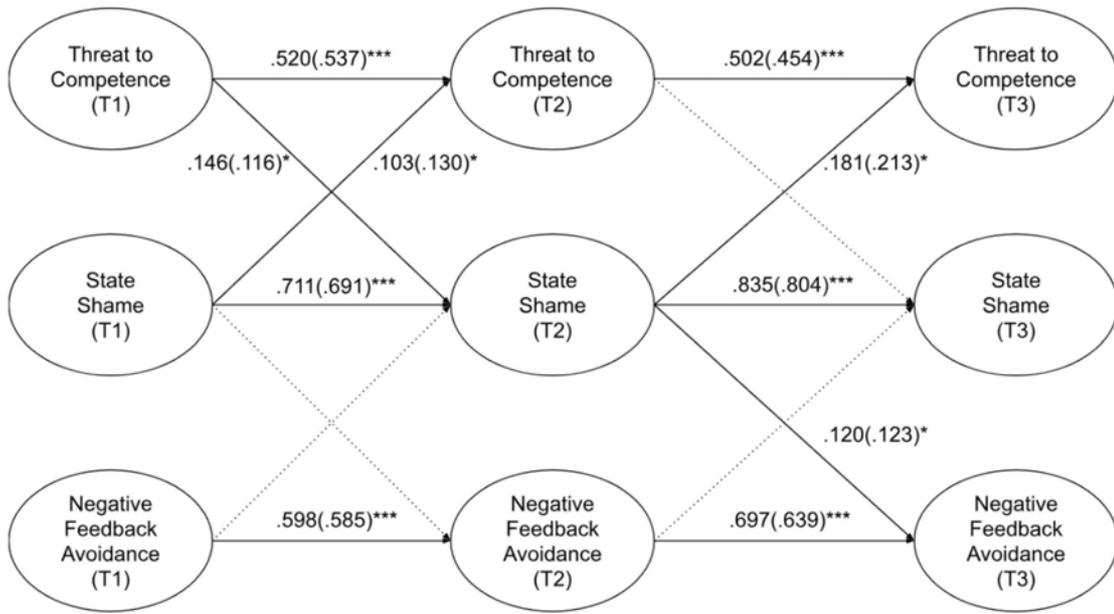
## 연구 결과

### 종단적 매개효과 및 교차지연 효과 검증

리더의 유능성 위협 지각은 수치심에 유의한 정적 영향을 미쳤으며( $B = .146, p < .05$ ), 수치심은 부정적 피드백 회피에 유의한 정적 영향을 미쳤다( $B = .120, p < .05$ ). 간접효과에 대한 부트스트래핑 검증 결과, 종단적 매개효과가 유의하였다( $B = .018, 95\% CI [.001, .055]$ ). 교차지연 경로 검증 결과, 수치심이 이후 유능성 위협에 미치는 영향이 두 시점(T1→T2, T2→T3)에 걸쳐 일관되게 유의하였다( $B = .103, p < .05; B = .181, p < .05$ ). 반면, 부정적 피드백 회피가 이후 수치심에 미치는 영향은 유의하지 않았다. 이를 통해 조직 환경에서 리더가 유능성 위협을 지각하면 수치심을 느끼고, 그에 대한 보호 전략으로서 부하에 대한 부정적 피드백 제공을 회피한다는 점을 경험적으로 검증하였다. 아울러, 부정적 피드백 회피로 인한 수치심의 변화는 유의하지 않았으나, 수치심을 느낀 리더는 부하로부터의 유능성 위협을 더 높게 지각하는 자기강화적 순환 과정이 확인되었다.

표 1. 유능성 위협, 수치심, 부정적 피드백 회피의 매개효과 검증 결과

	<i>B</i>	<i>SE</i>	부트스트래핑 95% 신뢰구간	
			Lower	Upper
매개효과 지수	.018	.013	.001	.055



Note. Unstandardized path estimates (Standardized path estimates). \*p<.05, \*\*\*p<.001.

그림 1. 연구 모델

### 논의 및 시사점

본 연구는 리더가 부하로부터 능력을 의심받다고 지각할 때 수치심을 경험하고, 이러한 수치심이 부하에게 부정적 피드백을 제공하지 않으려는 회피 행동으로 이어질 수 있음을 중단적으로 검증하였다. 특히 수치심이 일시적 정서 반응을 넘어, 리더가 자신을 보호하기 위한 행동조절 전략을 선택하게 만드는 매개 메커니즘으로 작동함을 보여준다. 나아가 수치심이 이후 유능성 위협 지각을 증폭시키는 교차지연 효과가 확인됨에 따라, 리더의 정서와 위협 경험이 시간에 따라 상호강화되는 악순환을 제시한다. 본 연구는 지금까지 충분히 주목받지 않은 리더 행동의 선행 요인으로서 유능성 위협과 수치심의 역할을 규명함으로써 리더십 문헌을 확장하였다는 점에서 학문적 의의를 지닌다. 실무적으로는 리더의 부정적 피드백 회피가 개인적 소통 방식의 문제가 아니라는 점을 보여주며, 효과적인 성과 관리와 피드백 문화를 조성하기 위해 리더가 경험하는 유능성 위협과 수치심을 관리하는 조직적 개입이 필요함을 제안하였다는 점에서 의의가 있다.

### 참고 문헌

유정미 (2018). 한국판 상태 수치심 및 죄책감 척도(K-SSGS)의 타당화. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 30(1), 121-144.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.

Cole, D. A., & Maxwell, S. E. (2003). Testing mediational models with longitudinal data: Questions and tips in the use of structural equation modeling. *Journal of Abnormal Psychology*, 112(4), 558-577.

Cox, S. S., Marler, L. E., Simmering, M. J., & Totten, J. W. (2011). Giving feedback:

- Development of scales for the mum effect, discomfort giving feedback, and feedback medium preference. *Performance Improvement Quarterly*, 23(4), 49-69.
- Daniels, M. A., & Robinson, S. L. (2019). The shame of it all: A review of shame in organizational life. *Journal of Management*, 45(6), 2448-2473.
- De Hooge, I. E., Breugelmans, S. M., & Zeelenberg, M. (2008). Not so ugly after all: When shame acts as a commitment device. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(4), 933-943.
- Fast, N. J., Burriss, E. R., & Bartel, C. A. (2014). Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1013-1034.
- Gausel, N., & Leach, C. W. (2011). Concern for self-image and social image in the management of moral failure: Rethinking shame. *European Journal of Social Psychology*, 41(4), 468-478.
- Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94(3), 319-340.
- Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2004). Removing the shadow of suspicion: The effects of apology versus denial for repairing competence- versus integrity-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 104-118.
- Larson, J. R. (1986). Supervisors' performance feedback to subordinates: The impact of subordinate performance valence and outcome dependence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(3), 391-408.
- Lewis, H. B. (1971). *Shame and guilt in neurosis*. International Universities Press.
- Marschall, D., Sanftner, J., & Tangney, J. P. (1994). *The State Shame and Guilt Scale*. George Mason University.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Moss, S. E., & Martinko, M. J. (1998). The effects of performance attributions and outcome dependence on leader feedback behavior following poor subordinate performance. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 259-274.
- Petriglieri, J. L. (2011). Under threat: Responses to and the consequences of threats to individuals' identities. *Academy of Management Review*, 36(4), 641-662.
- Tangney, J. P., & Dearing, R. L. (2002). *Shame and guilt*. Guilford Press.
- Tedeschi, J. T., & Felson, R. B. (1994). *Violence, aggression, and coercive actions*. American Psychological Association.
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152.
- Xing, C., & Sun, J. M. (2021). Feeling shame in the workplace: Examining negative feedback as an antecedent and performance and well-being as consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 42(9), 1244-1260.

## 조용한 사직, 개인의 문제일까?; Maslach의 6 Area를 기반으로

### Is Quiet Quitting an Individual Problem?; Based on Maslach's 6 Area

김민철 (대구가톨릭대학교/학부생, alsrhdska@naver.com)

김현민 (대구가톨릭대학교/학부생, hiiimeehm@naver.com)

박병희 (대구가톨릭대학교/학부생, pmatia7@naver.com)

박효은 (대구가톨릭대학교/학부생, purpose1209@naver.com)

유영현 (대구가톨릭대학교/학부생, yeonghyeon00@naver.com)

이영솔 (대구가톨릭대학교/학부생, youngsol11@naver.com)

허창구 (대구가톨릭대학교/교수, ckhur@cu.ac.kr)

**초록** 본 연구는 번아웃을 설명하는 조직 요인으로 제시되어 온 Maslach(2003)의 6가지 불일치 영역이 조용한 사직에도 적용될 수 있는지를 검증하고자 하였다. 조용한 사직은 조직 내 자원과 요구의 불균형이 지속될 때 나타나는 행동적 대응이라는 점에서 번아웃과 개념적 유사성을 지닌다. 이에 본 연구는 업무량, 통제, 보상, 공동체, 공정성, 가치의 여섯 가지 조직적 불일치 영역이 조용한 사직을 예측할 것이라 가정하였다. 직장인 124명을 대상으로 설문조사를 실시한 결과, 상관분석에서는 조용한 사직이 통제감, 공동체, 공정성, 가치와 유의한 관련을 보였다. 다중회귀분석 결과, 전체 조용한 사직과 행동적 조용한 사직은 업무량과 공동체에 의해 예측되었으며, 정서적 조용한 사직은 공동체 요인만이 유의한 예측 변수로 확인되었다. 이는 조용한 사직이 개인의 태도 문제가 아니라 조직 내 관계적 경험과 밀접하게 관련된 현상임을 시사한다.

*Keywords:* 조용한 사직, 6가지 조직 불일치 영역, 번아웃

## 연구 배경

최근 조직 장면에서는 ‘조용한 사직(quiet quitting)’이라는 현상이 점차 주목받고 있다. 조용한 사직은 공식적인 이직이나 직무 이탈 없이, 직무기술서에 명시된 최소한의 역할 수행을 유지하되 추가적인 노력이나 조직시민행동을 의도적으로 제한하는 행동적 반응으로 나타난다(김광태 등, 2023; Klotz & Bolino, 2022). 이 개념은 팬데믹 이후 변화된 노동 환경과 맞물려 급속히 확산되었으나, 학문적 논의는 아직 초기 단계에 머물러 있다(Pevac, 2023). 기존 연구들은 조용한 사직을 직무 몰입 저하나 개인 태도의 변화 중심으로 설명해 왔으며, 조직 차원의 구조적 요인을 체계적으로 검토한 연구는 상대적으로 부족한 실정이다(Pevac, 2023).

최근 논의들은 조용한 사직이 개인 내부의 결함이나 일시적 태도 변화라기보다, 조직 환경 속에서 형성되는 경험에 대한 구성원의 대응이라는 점을 강조한다(김광태 등, 2023; Pevac, 2023). 즉, 조용한 사직은 맥락적 요소인 개인이 조직 내에서 경험하는 업무 조건, 관계, 보상 체계, 가치 적합성과 분리되어 이해하기 어렵다. 이러한 관점에서 조용한 사직은 개인적 선택의 결과라기보다, 조직의 상황과 환경에 의해 촉발되는 복합적 현상으로 해석될 필요가 있다.

조직 맥락에서 개인의 부정적 반응이 어떻게 형성되는지를 체계적으로 검토한 연구 흐름

은 그동안 번아웃 연구를 중심으로 진행되어 왔다(Maslach et al., 2001). 번아웃 연구에서는 개인의 소진을 성격 특성이나 취약성의 문제로 설명하기보다, 조직 내에서 반복적으로 경험되는 조건과 개인의 경험 간 불일치에 주목해 왔다(Maslach & Leiter, 1997; Leiter & Maslach, 1999). 특히 Leiter와 Maslach(1999)는 번아웃을 설명하는 과정에서, 개인과 조직 간의 경험적 불일치가 주로 나타나는 영역을 업무량, 통제, 보상, 공동체, 공정성, 가치의 여섯 가지 범주로 제시하였다.

Maslach의 6가지 불일치 영역은 번아웃 연구에서 개인의 탈진을 예측하는 조직 차원의 조건을 설명하는 데 활용되어 왔으나, 조직 환경에 대한 구성원의 반응이 반드시 탈진이나 이직으로만 나타나는 것은 아니다. 동일한 조직적 조건 하에서도 구성원은 소진 상태에 이르기보다는, 업무 관여 수준을 조정하거나 추가적인 노력을 철회하는 방식으로 대응할 수 있다(Hanisch & Hulin, 1991). 이에 조용한 사직을 조직 맥락 속에서 이해하기 위해서는, 번아웃 연구에서 제시된 조직적 요인 분류 체계를 참고하여 조직 환경과 조용한 사직 간의 관계를 검토할 필요가 있다. 특히 Maslach의 6가지 불일치 영역은 개인과 조직 간 경험의 불균형을 포괄적으로 다루는 틀이라는 점에서, 조용한 사직을 설명하는 데 유용한 분석 관점을 제공할 수 있다.

따라서 본 연구는 조용한 사직을 개인적 태도의 문제가 아닌 조직 환경에 대해 구성원이 취하는 행동 전략으로 보고, 번아웃 연구에서 제시된 Maslach의 6가지 조직적 불일치 영역이 조용한 사직을 예측하는 요인으로 작용하는지를 검증하고자 한다. 이를 통해 조용한 사직을 설명하는 조직 차원의 요인을 보다 체계적으로 규명하고, 조용한 사직 연구의 이론적 확장을 시도하고자 다음과 같은 가설을 세웠다.

- 가설1. 업무량 과다는 조용한사직에 영향을 미칠 것이다.
- 가설2. 통제감 상실은 조용한사직에 영향을 미칠 것이다.
- 가설3. 낮은 보상은 조용한사직에 영향을 미칠 것이다.
- 가설4. 공동체 저하는 조용한사직에 영향을 미칠 것이다.
- 가설5. 공정성 저하는 조용한사직에 영향을 미칠 것이다.
- 가설6. 가치 불일치는 조용한사직에 영향을 미칠 것이다.

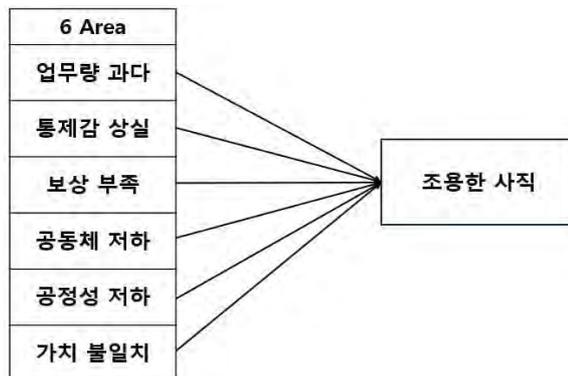


그림1. 연구모형

## 연구 방법

### 연구 대상 및 분석 방법

본 연구는 직장인을 대상으로 온라인 설문조사를 총 124부의 응답이 최종 분석에 사용되었다. 데이터 분석은 JAMOVI 2.6.44를 사용하였다.

### 조용한사직

본 연구에서는 김광태 등(2023)이 번안·타당화한 조용한 사직 척도(MQOS)를 사용하였다. 본 척도는 조용한 사직을 행동적 조용한 사직과 정서적 조용한 사직의 두 하위 차원으로 구성되어 있으며, 총 11문항으로 행동적 조용한 사직은 “나는 직장에서 정해진 역할 정도만 수행하고, 추가적인 노력은 하지 않는다.”이고, 정서적 조용한 사직은 “나는 주어진 일 이상의 업무를 하지 않을 때, 정서적으로 만족스럽다.”이다.

### 6 Area.

조직 환경의 구조적 특성을 측정하기 위해 Maslach와 Leiter가 제안한 6가지 조직 불일치 영역(6 Areas of Worklife) 척도를 사용하였다. 본 척도는 여섯 가지 영역의 긍정문항을 역산 처리하여 업무량 과다, 통제감 상실, 보상 부족, 공동체 저하, 공정성 저하, 가치 불일치의 여섯 하위 차원으로 점수가 높을수록 조직과 개인 간의 불일치 수준이 높음을 의미하도록 구성하였다.

## 연구 결과

상관분석 결과, 조용한 사직은 통제감( $r=.19, p<.05$ ), 공동체( $r=.34, p<.001$ ), 공정성( $r=.23, p<.05$ ), 가치( $r=.24, p<.01$ )와 유의한 정적 상관을 보였다. 세부적으로 행동적 조용한 사직은 업무량( $r=.22, p<.05$ )과 공동체( $r=.24, p<.01$ )와 유의한 정적 상관을 나타냈다. 한편 정서적 조용한 사직은 통제감( $r=.20, p<.05$ ), 보상( $r=.22, p<.05$ ), 공동체( $r=.35, p<.001$ ), 공정성( $r=.29, p<.01$ ), 가치( $r=.29, p<.01$ )와 유의한 정적 상관을 보였다.

표 1. 주요 변인 간 기술통계치와 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 조용한 사직	(.83)								
2 행동적 조용한사직	.87***	(.75)							
3 정서적 조용한사직	.86***	.49***	(.78)						
4 업무량 과다	.13	.23*	-.01	(.68)					
5 통제감 상실	.19*	.13	.20*	-.027	(.89)				
6 보상 부족	.17	.07	.22*	0.34***	.45***	(.76)			
7 공동체 저하	.34***	.24**	.35***	-.011	.40***	.42***	(.70)		
8 공정성 저하	.23*	.11	.29**	-.028**	.41***	.62***	.54***	(.75)	
9 가치 불일치	.24**	.13	.28**	-.014	.41***	.56***	.52***	.54***	(.78)
M	2.39	3.35	3.60	3.59	3.76	3.04	3.42	2.29	2.50
SD	0.64	0.71	0.79	0.63	0.68	0.69	0.61	0.70	0.79

다중회귀분석 결과, 조용한 사직을 종속변수로 한 회귀모형은, 업무량( $B=.19, p<.05$ )과 공동체( $B=.19, p<.05$ )가 유의한 예측변수로 나타났다. 행동적 조용한 사직을 종속변수로 한 회귀분석에서는, 업무량( $B=.28, p<.01$ )과 공동체( $B=.21, p<.05$ )가 유의한 영향을 미쳤다. 정서적 조용한 사직을 종속변수로 한 회귀분석에서도 모형은 공동체( $B=.27, p<.05$ )만이 유의한 영향을 미쳤다.

표 2. 중다회귀분석

6 Area	조용한 사직			행동적 조용한 사직			정서적 조용한 사직		
	B	$\beta$	p	B	$\beta$	p	B	$\beta$	p
업무량 과다	.19	.21	<.05	.28	.29	<.01	.08	.07	.44
통제감 상실	.06	.08	.43	.09	.10	.32	.03	.03	.74
보상 부족	.02	.02	.87	.03	.03	.84	.01	.01	.95
공동체 저하	.24	.26	<.05	.21	.21	.06	.27	.24	<.05
공정성 저하	.07	.08	.51	.03	.03	.82	.13	.11	.35
가치 불일치	.05	.04	.70	-0.01	-0.01	.92	.12	.09	.41

### 논의 및 시사점

본 연구는 Maslach의 6가지 불일치 영역을 기반으로 조용한 사직의 선행요인을 검증한 결과, 조용한 사직이 단순한 직무 조건보다는 조직 내 관계적·가치적 요인과 밀접하게 관련됨을 확인하였다. 상관분석 결과, 조용한 사직은 공동체, 공정성, 가치와 부적 상관을 보인 반면 업무량, 통제, 보상과는 유의한 관련이 나타나지 않았다. 그러나 다중회귀분석에서는 업무량과 공동체가 조용한 사직을 유의하게 예측하였다.

또한 행동적 조용한 사직은 업무량에 의해 설명되었는데, 이는 과도한 업무 요구가 구성원으로 하여금 최소한의 역할 수행에 머무르게 할 가능성을 시사한다. 즉, 구성원은 업무량이 증가하더라도 직무를 방임하기보다는 스스로 설정한 기준선 내에서 역할 수행을 조절하는 방식으로 대응하는 것으로 해석된다. 반면 정서적 조용한 사직은 공동체 요인에 의해서만 예측되었으며, 이는 조직 내 신뢰, 소속감, 협력 경험의 결핍이 정서적 거리두기로 이어질 수 있음을 의미한다. 이러한 결과는 업무량과 같은 상황적 요인이 행동적 반응을 유발하는 반면, 관계적 경험은 조용한 사직의 정서적 차원을 설명하는 핵심 요인임을 보여준다.

이러한 결과는 조용한 사직을 개인의 태도 문제로 환원하기보다, 조직 환경에 대한 심리적·관계적 직무 철회 현상으로 이해할 필요성을 시사한다. 실무적으로 조직은 임금 인상이나 업무 경감과 같은 조건적 개입에 머무르기보다, 구성원 간 신뢰와 협력, 소속감을 회복하는 공동체 중심의 조직 관리 전략을 모색해야 할 것이다.

### 참고 문헌

- Chang, E. (2015). The Moderating Effect of Work-Family Conflict on the Relation Between Job Burnout and Housework Burnout for Counselors. *The Korean Journal of Woman Psychology*, 20(2), 115-138.
- Derks, D., van Mierlo, H., & Schmitz, E. B. (2014). A Diary Study on Work-related Smartphone Use, Psychological Detachment and Exhaustion: Examining the Role of the Perceived Segmentation Norm. *Journal of occupational health psychology*, 19(1), 74-84.
- Ernst Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: a review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of applied psychology*, 83(2), 139-149.

## AI 채용 시스템에 대한 지원자의 공정성 인식이 입사의도에 미치는 영향: 검사 부담 수준의 조절효과

### The Effect of Applicants' Perceived Fairness of AI-Based Recruitment Systems on Job Application Intentions:

#### The Moderating Role of Assessment Burden

조수빈 (숙명여자대학교/학부생, jsbn9113@naver.com)

김화인 (숙명여자대학교/학부생, hwain0904@naver.com)

배현진 (숙명여자대학교/학부생, bhj5616@naver.com)

**초록** 본 연구는 기업의 인공지능(AI) 채용 시스템에 대한 지원자의 인식이 입사의도에 미치는 영향을 검증하였다. 또한, AI 평가의 결과가 합격 여부에 미치는 영향 수준(검사 부담 정도)에 따라 기업에 대한 지원자의 인식과 입사의도의 관계가 어떻게 달라지는지를 분석하고자 하였다. 기존 연구가 AI 채용의 기술적 특성이나 도입 여부에 초점을 맞춘 데 비해, 본 연구는 지원자가 인식하는 AI 채용 시스템의 공정성이 입사의도로 이어지는 과정을 규명하였다. 이를 위해 취업 준비 중인 20대 구직자 69명을 대상으로 설문을 실시하였으며, AI 채용 시스템의 활용 정도에 따라 저부담, 중부담, 고부담의 세 가지 시나리오를 구성하였다. 시나리오의 적절성과 부담 정도 구분의 타당성을 확보하기 위해 사전 연구를 진행하였으며, 본 연구에서는 각 시나리오를 무작위로 할당하였다. 분석 결과, 지원자가 지각한 AI 채용 시스템의 공정성은 입사의도에 유의한 정적 효과를 미치는 것으로 나타나 첫 번째 가설은 부분적으로 지지되었다. 또한 부담 수준 정도는 AI 채용 시스템에 대한 지원자의 공정성 인식과 입사의도 간의 관계에서 조절효과가 유의하지 않아 두 번째 가설은 기각되었다. 본 연구는 AI 채용 시스템에 대한 지원자 인식을 공정성과 검사 부담의 측면에서 통합적으로 검토함으로써, 공정한 채용 경험을 제공하기 위한 AI 채용 시스템 설계의 방향을 제시한다는 점에서 의의가 있다.

*Keywords:* AI 채용 시스템에 대한 공정성 인식, 입사의도, 검사 부담 수준

## 연구 배경

최근 기업 채용 과정에서 인공지능(AI) 기술을 활용한 채용 시스템의 도입이 확산되고 있다. AI 채용 시스템은 채용 절차의 효율성을 제고할 수 있다는 점에서 주목받고 있으며, 동시에 지원자가 해당 시스템을 어떻게 인식하는지에 따라 조직에 대한 태도와 채용 결과에 대한 수용 정도가 달라질 수 있다. 국내 연구에 따르면 AI 기술이 활용된 채용 과정은 조직의 혁신성 인식을 높이며, 이는 조직 매력도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(정예슬, 박지영, 2023). 이러한 결과는 AI 채용 시스템이 지원자에게 조직의 이미지를 보여주는 중요한 신호로 작용함을 보여준다.

한편, AI 채용 시스템에 대한 공정성 인식은 지원자의 태도에 핵심적인 요인으로 제시되어 왔다. 민지현 등(2018)은 인공지능 기반의 채용 담당자가 인간 채용 담당자보다 절차 공정성과 만족도가 높게 인식될 수 있음을 밝히며, 지원자가 지각하는 공정성이 채용 전반에 대한 평가에 중요한 역할을 한다는 점을 강조하였다. 이처럼 기존의 국내 연구들은 주로 AI를 활용한 채용의 도입 여부나 기술적인 특성에 초점을 맞추었다. 그러나 AI 채용 시스템이

실제 합격 여부에 영향을 미치는 정도에 따라 지원자의 인식이 어떻게 달라지는지에 관한 내용은 충분히 다루지 못했다는 한계가 있다.

이에 본 연구는 AI 채용 시스템에 대한 공정성 인식이 입사의도에 미치는 영향을 검토하고, AI 채용 시스템의 결과가 채용 결정에 미치는 영향 수준(부담 정도)이 이러한 관계를 조절하는지를 살펴보고자 한다. 구체적인 가설은 다음과 같다. 첫째, AI 채용 시스템에 대한 지원자의 공정성 인식은 입사의도에 정적 효과를 미칠 것이다. 둘째, 부담 수준 정도는 AI 채용 시스템에 대한 지원자의 공정성 인식과 입사의도 간 관계를 조절하여, 부담이 낮을수록 정적 관계가 강화될 것이다. 본 연구는 이를 통해 AI 채용 시스템이 어떤 조건에서 지원자의 입사의도를 강화할 수 있는지를 탐색하고, 기업의 AI 채용 설계에 실무적인 시사점을 제공하고자 한다.

## 연구 방법

**연구 대상.** 본 연구는 취업을 준비하고 있는 20대 69명의 응답을 수집하여 분석하였으며, AI 채용 시스템 사용 경험과 인지도를 포함한 대상자의 특성은 다음과 같다. 먼저, 성별 분포는 남자 29%, 여자 71%로 여성의 비율이 남성보다 높았다. AI 채용 시스템 경험 횟수는 없음 72.5%, 1회 7.2%, 2회 10.1%, 3회 2.9%, 4회 1.4%, 5회 이상 5.8%로 나타났다. AI 채용 시스템의 평가 방식 및 과정에 대한 인지도는 전혀 그렇지 않다 11.6%, 그렇지 않다 37.7%, 보통이다 27.5%, 그렇다 20.3%, 매우 그렇다 2.9%인 것으로 나타났다.

**AI 채용 시스템에 대한 공정성 인식.** 선발 절차 공정성 모델(Selection procedural justice, SPJ)은 선발 절차와 결과에 대한 지원자의 공정성 인식이 지원자의 태도와 행동에 미치는 영향을 설명하는 이론적 모형이다(Gilliland, 1993). 본 연구는 SPJ 모형에 근거하여 AI 채용 시스템에 대한 지원자의 공정성 인식을 측정하였다.

**검사 부담 수준.** 검사 부담 수준은 피평가자가 평가에 대해 느끼는 부담 수준 정도로, 저부담, 중부담, 고부담 검사로 분류할 수 있다. 저부담(low-stakes) 검사는 조직 내 종업원의 지위에 어떠한 영향도 미치지 않으면서 종업원을 지원하기 위한 목적으로 시행되는 검사를 말한다. 중부담(moderate-stakes) 검사는 종업원의 지위에 영향을 미치는 검사를 말한다. 고부담(high-stakes) 검사는 채용이나 승진과 같이 개인에게 직접적인 영향을 미치는 검사를 말한다(유태용, 2016). 이러한 구분은 평가 결과의 사용 목적에 따라 검사 부담이 달라질 수 있음을 지적한 Pearlman(2009)의 논의에 근거한 것이다.

구체적으로 검사 부담 수준은 AI 평가 결과가 합불을 결정하는 고부담 시나리오, AI 평가 결과를 종합적으로 검토하는 중부담 시나리오, AI 평가 결과를 참고자료로만 활용하는 저부담 시나리오로 구성되었으며, 본 연구에서는 각 시나리오마다 23명의 응답자가 무작위로 할당되었다.

**입사의도.** 입사의도(intention to apply)란 구직자가 특정 조직에 지원하려는 행동 의도를 말한다(Highhouse et al., 2003). 입사의도는 최근 고용브랜딩 및 개인-조직 적합성과 관련하여 활발히 연구되고 있다(Ghorbanzadeh et al., 2026).

**분석 방법.** 본 연구에서 수집한 자료는 spss 21.0을 사용하여 독립변수, 더미변수, 상호작용항을 투입한 다중 선형 회귀분석을 실시하였다. 이때 조절변수인 부담 수준 정도는 중부담 시나리오를 기준변수로, 고부담과 저부담 시나리오의 더미코딩을 실시하였다.

## 연구 결과

### AI 채용 시스템에 대한 지원자의 공정성 인식과 입사의도의 관계에서 검사 부담 수준의 조절효과

AI 채용 시스템에 대한 지원자의 공정성 인식과 입사의도 간 관계에서 검사 부담 수준의 조절효과를 검증하기 위해 다중 선형 회귀분석을 실시하였다(표 1). 그 결과, 조절변수가 기준집단일 때 AI 채용 시스템에 대한 지원자의 공정성 인식은 입사의도에 유의한 정적 효과를 미치는 것으로 나타나, 가설 1은 부분적으로 지지되었다( $b = .591, p < .01$ ). 또한, 부담 수준 정도는 AI 채용 시스템에 대한 지원자의 공정성 인식과 입사의도 간의 관계에서 조절효과가 유의하지 않았으므로(고부담\*공정성:  $b = -.527, ns$ ; 저부담\*공정성:  $b = -.526, ns$ ) 가설 2는 기각되었다.

표1. 공정성과 입사의도의 관계에서 검사 부담 수준의 조절효과에 대한 회귀분석 결과

모형	$b$	$SE$	$\beta$	$t$
고부담 시나리오	-0.046	0.214	-.030	-.215
저부담 시나리오	-0.133	0.214	-.085	-.619
공정성 인식	0.591	0.222	.488	2.663**
상호작용항 (고부담*공정성)	-0.527	0.335	-.250	-1.575
상호작용항 (저부담*공정성)	-0.526	0.364	-.217	-1.446
$R^2$	.108			
$\Delta R^2$	.037			
$F$	1.518			

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

## 논의 및 시사점

본 연구 결과, 지원자가 인식한 AI 채용 시스템의 공정성은 입사의도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 AI 채용 시스템이 단순히 채용 효율성을 높이는 도구가 아니라, 지원자가 조직에 대한 태도를 형성하는 중요한 요인으로 작용함을 의미한다.

반면, AI 채용 평가 결과가 합격 여부에 미치는 영향 수준, 즉 검사 부담 정도는 공정성 인식과 입사의도 간의 관계를 조절하지 않는 것으로 나타났다. 이는 기업이 AI 채용 시스템을 설계·운영에 있어 AI 채용 시스템의 효율성을 위한 자동화 수준보다 지원자 관점에서의 공정성과 투명성을 우선적으로 고려해야 함을 시사한다. 다시 말해, 본 연구는 AI 활용 수준이 높다고 하더라도 지원자가 평가 과정과 기준을 공정하게 받아들인다면, 입사의도에 대한 부정적 영향은 제한적일 수 있음을 보여준다.

본 연구의 한계점은 첫째, 연구 표본이 20대 구직자 69명으로 제한되어 있어 연구 결과를 일반화하는 데 한계가 있다. 둘째, 시나리오를 활용하였기 때문에 실제 AI 채용 상황에서 지원자가 경험하는 감정이나 반응을 충분히 반영하지 못했을 가능성이 있다. 향후 연구에서는 표본 수를 확대하고, 연령대·직무 유형·경력 수준 등 다양한 구직자 특성을 고려한 분석이 필요할 것이다.

종합적으로 본 연구의 결과는 검사 부담 수준보다는 AI 채용 시스템에 대한 공정성 인식을 강화하는 실무적 노력이 필요함을 시사한다. 즉, AI 채용 결과가 합격 여부에 미치는 영향이 크더라도 지원자가 해당 절차를 공정하다고 인식한다면 채용 결과에 대한 수용성과 조직에 대한 입사 의도가 유지될 가능성이 높다. 따라서 기업은 AI 채용 시스템을 운영하는 과정에서 평가 기준을 명확히 하고 구체적인 피드백을 제공하는 등 지원자의 공정성 인식을 높일 수 있는 제도적 장치를 마련하는 것이 중요하다.

### 참고 문헌

- 민지현, 김시내, 박용욱, 손영우. (2018). 인공지능 인사담당자와 인간 인사담당자에 대한 잠재적 입사지원자들의 인식 비교 연구. *한국융합학회논문지*, 9(5), 191-202.
- 정예슬, 박지영. (2023). 채용 과정에서 인공지능 기술 적용이 조직 매력도에 미치는 영향: 언제 왜 조직 매력도를 향상시키는가?. *한국심리학회지 산업 및 조직*, 36(4), 611-642.
- Ghorbanzadeh D., Radhakrishnan LC., Prasad K., Alkhayet A., Yajid MSA. & Dhaliwal AS. (2026). Enhancing intentions to apply for job through social media: the mediating role of employer attractiveness and person-organization fit. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 18(1), 151-169.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of management review*, 18(4), 694-734.
- Highhouse, S., Lievens, F. and Sinar, E.F. (2003). Measuring attraction to organisations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Muchinsky, P. M., & Culbertson, S. S. (2016). *산업 및 조직심리학* (유태용 역, 제11판). 시그마프레스.
- Pearlman, K. (2009). Unproctored Internet Testing: Practical, Legal, and Ethical Concerns. *Industrial & Organizational Psychology*, 2(1), 14-19.

## 잠재 프로파일 분석을 활용한 직무환경 특성 유형화와 비자발적 프리젠티즘 간의 관계

### Identifying Work Environment Profiles Using Latent Profile Analysis and Their Association with Involuntary Presenteeism

변현지(가톨릭대학교/학부생, bhyeonji02@naver.com)

김예빈(가톨릭대학교/학부생, benny66@naver.com)

정승철(가톨릭대학교/교수, parisjung@catholic.ac.kr)

**초록** 본 연구는 잠재프로파일분석(Latent Profile Analysis, LPA)를 활용하여 직무환경의 복합적 특성을 반영한 잠재적 직무환경 유형 도출 및 각 유형에 따른 비자발적 프리젠티즘 수준의 차이를 검증하는 것을 목적으로 하였다. 국내 직장인 420명을 대상으로 한 설문조사 자료 분석 결과, 직무환경 특성에 따라 저자원-고위험 직무환경 집단, 고자원-저위험 직무환경 집단, 저자원-중간위험 직무환경 집단, 중간자원-중간위험 직무환경 집단의 네 가지 잠재 프로파일이 확인되었다. BCH 3-step 분석 결과, 저자원-고위험 직무환경 집단에서는 비자발적 프리젠티즘 수준이 가장 높게 나타난 반면, 고자원-저위험 직무환경 집단에서는 가장 낮은 수준을 보였다. 해당 결과는 직무환경 요인을 개별적으로 접근하기보다 잠재적 조합의 관점에서 이해하는 것이 비자발적 프리젠티즘을 설명하는 데 있어 중요함을 시사한다.

**Keywords:** 직무 자율성, 고용 불안정성, LMX(leader-member exchange), TMX(team-member exchange), 직무요구, 조직지원인식, 프리젠티즘(presenteeism)

### 연구 배경

프리젠티즘은 건강이 좋지 않은 상태에서도 출근하여 근무를 지속하는 행동으로, 개인과 조직의 생산성 손실을 초래하는 중요 문제로 인식되고 있다(Van Waeyenberg, 2024). 최근 연구에서는 이를 출근 동기에 따라 자발적·비자발적으로 구분하여 접근하며, 그중 한국은 조직 문화적 특성으로 인해 프리젠티즘 경험 비율이 높은 국가로 보고된다(Kwon, 2020). 따라서 한국 직장인 프리젠티즘을 보다 심층적으로 이해하기 위해선 직무환경의 종합적이고 맥락적 분석이 필요하다. 본 연구는 사람 중심적 접근법의 적용으로 직무환경의 잠재 프로파일 유형화 및 각 유형이 비자발적 프리젠티즘에 미치는 영향을 검증하고자 한다.

### 연구 방법

**연구 대상.** 본 연구는 국내 재직 중인 만 19~70세 직장인 420명을 대상으로 하였다. 인구통계적 변수로는 성별, 연령, 직업군, 고용형태, 현 직장 근속기간, 학력, 직급, 결혼여부, 자녀유무를 수집하였다.

**연구 도구.** 모든 변인의 척도는 5점 Likert 척도로 구성되어 있다.

**직무자율성.** 직무자율성은 구성원이 일정을 계획, 조정하고 순서와 방법을 결정하며 업무 수행 방식에 대한 자유와 독립성을 느끼는 정도를 말한다(Morgeson & Humphrey, 2006). Morgeson과 Humphrey(2006)의 척도를 고득영(2012)이 변안한 9문항으로 측정하였고, 본 연구에서의 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .934이다.

**고용불안정성.** 고용불안정성은 향후 비자발적 실직 가능성에 대한 인지적·정서적 위협감

을 의미하며(Brockner et al., 1992), Brockner 등(1992)의 척도를 박상언과 이영면(2004)이 수정·보완한 5문항으로 측정하였고, 본 연구에서의 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .874이다.

**LMX.** LMX는 리더와 구성원 간 상호 신뢰와 교환관계의 질을 의미하며(Graen & Uhi-Bien, 1995), Graen과 Uhi-Bien(1995)의 척도를 정석훈과 오석영(2021)이 번안한 7문항으로 측정하였고, 본 연구에서의 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .901이다.

**TMX.** TMX는 팀 구성원 간의 협력과 정보교환의 질을 의미한다(Seers et al., 1995). Seers 등(1995)의 척도를 조덕용(2018)이 번안·검증한 10문항으로 측정하였고, 본 연구에서의 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .888이다.

**직무요구.** 직무요구는 업무 수행 과정에서 경험하는 과업량과 시간압박 등의 심리적 부담 수준을 의미하며(Karasek, 1979), Karasek(1979)의 문항을 임광모와 탁진국(2016)이 번안한 6문항으로 측정하였고, 본 연구에서의 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .860이다.

**조직지원인식.** 조직지원인식은 조직이 개인의 기여를 가치 있게 여기고 복지에 관심을 갖는다고 종업원이 인식하는 정도를 의미하며(Eisenberger, 1986), Eisenberger(1986)의 척도를 하유진(2012)이 번안한 9문항으로 측정하였고, 본 연구에서의 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .915이다.

**비자발적 프리젠티즘.** 비자발적 프리젠티즘은 건강이 좋지 않은 상태에서도 근무를 지속하는 행동을 의미한다(Van Waeyengerg, 2024). Van Waeyengerg(2024)의 척도를 박세은(2025)이 번안한 4문항으로 측정하였고, 본 연구에서의 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .932이다.

## 연구 결과

### 직무환경 잠재 프로파일 유형화

모든 분석은 Mplus 8.3 프로그램을 사용하여 실시하였다. 정보지수(AIC, BIC, SABIC)와 모형비교 검증(LMR), 분류의 질(Entropy)의 종합적 고려 결과, 4개 잠재 프로파일 모형이 가장 적합한 것으로 나타났다. 구체적으로, AIC와 SABIC는 잠재 프로파일 수가 증가함에 따라 지속적으로 감소했으며, LMR 검증 결과 4개 집단 모형은 3개 집단 모형 대비 유의한 적합도 향상을 보였다( $p < .001$ ). 또한 4개 집단 모형의 엔트로피값(.895)은 분류 정확도가 양호한 수준임을 나타냈다. 이에 본 연구에선 4개 잠재 프로파일 집단(latent classes)을 최종 모형으로 선정하였다.

표 1. 잠재 프로파일 모형의 적합도 지수 및 모형 비교 결과

기준	잠재 프로파일의 수					
	1개	2개	3개	4개	5개	
정보지수	AIC	7169.443	6280.340	5883.969	5628.159	5554.927
	BIC	7217.926	6357.105	5989.015	5761.488	5716.537
	SABIC	7179.846	6296.812	5906.510	5656.769	5589.605
모형비교 검증	LMR( $p$ -값)	-	.0004	.2071	.0001	.3725
분류의 질	Entropy	-	.865	.916	.895	.898

### 직무환경 잠재프로파일과 비자발적 프리젠티즘 간 관계

도출된 4개 직무환경 잠재 프로파일의 특성과 비자발적 프리젠티즘 수준 간 차이 검증을 위한 BCH 3-step 분석 실시 결과, 잠재 프로파일에 따라 비자발적 프리젠티즘 수준은 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 구체적으로, 저자원 - 고위험 직무환경 집단(Class 1)은 가장 높은 수준의, 고자원 - 저위험 직무환경 집단(Class 2)은 가장 낮은 수준의 비자발적 프리젠티즘을 보였다. 반면, 저자원 - 중간위험 직무환경 집단(Class 3)과 중간자원-중간위험 직무환경 집단(Class 4)은 중간 수준 이상의 비자발적 프리젠티즘 경향을 보였다. 저자원 - 고위

협 직무환경 집단과 중간자원-중간위협 직무환경 집단의 집단 간 차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

표 2. 잠재 프로파일 집단별 직무환경 특성(표준화 점수)

	인원	비율	분류 확률	직무 자율성	고용 불안정성	LMX	TMX	직무요구	조직지원 인식	비자발적 프리젠티즘
Class 1	28	6.67%	0.966	-2.008	1.114	-2.056	-0.810	1.253	-2.034	0.675
Class 2	109	25.95%	0.962	0.917	-0.942	1.066	0.940	-1.122	1.248	-0.887
Class 3	159	37.86%	0.943	-0.602	0.338	-0.612	-0.724	0.216	-0.604	0.176
Class 4	124	29.52%	0.910	0.414	0.139	0.309	0.285	0.417	0.137	0.393

그림 1. 잠재 프로파일 집단별 직무환경 프로파일

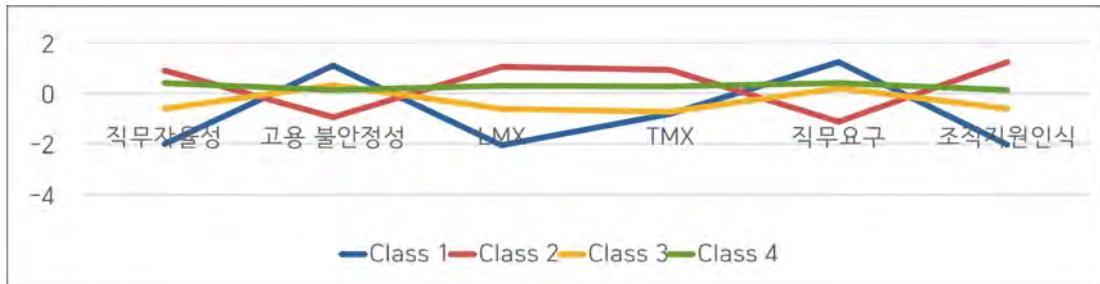


표 3. 잠재 프로파일 집단 간 비자발적 프리젠티즘 차이(BCH 3-step 분석)

	Overall test	Class 1 vs. 2	Class 1 vs. 3	Class 1 vs. 4	Class 2 vs. 3	Class 2 vs. 4	Class 3 vs. 4
Chi-Square	98.560	61.981	8.382	2.580	66.232	82.663	4.853
p-value	.000	.000	.004	.108	.000	.000	.028

### 논의 및 시사점

본 연구는 잠재프로파일분석을 통해 직무환경의 복합적 특성을 반영한 네 가지 잠재집단 도출 및 각 유형에 따른 비자발적 프리젠티즘 수준의 차이를 검증하였다. 연구 결과, 저자원-고위험 직무환경 집단에서 프리젠티즘이 가장 높게 나타난 반면, 고자원-저위험 집단에서는 가장 낮은 수준을, 나머지 두 집단은 중간 수준의 경향을 나타냈다. 이는 직무환경의 자원과 요구의 결합 양상이 비자발적 프리젠티즘을 형성하는 중요 설명 요인임을 시사한다. 또한 본 연구는 단일요인 중심 접근을 넘어 직무환경의 통합적 개선 전략 필요성을 제시하며, 사람 중심적 분석 접근을 통해 직무환경 패턴 연구의 확장을 위한 이론적 기여를 제공한다.

### 참고 문헌

- 고득영 (2012). 직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과와 성격과 조직 혁신풍토의 조절효과를 중심으로. 국내석사학위논문, 광운대학교.
- 박상연, 이영면 (2004). 고용조정을 경험한 조직에서 사원들이 느끼는 고용불안과 신뢰 그리고 직무성과의 관계에 관한 연구: 신뢰의 조절효과를 중심으로. 경영학연구. 33(2), 503-529.
- 박세은 (2025). 프리젠티즘 예측: 잠재 프로파일 분석, 직무요구-자원 모델 적용. 국내석사학위논문, 아주대학교.

- 임광모, 탁진국 (2016). 직무요구가 직무스트레스에 미치는 영향: 직무통제와 절차공정성의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 29(2), 61-83.
- 정석훈, 오석영 (2021). ICT 기업 구성원의 LMX가 조직몰입에 미치는 영향: 자활력 (psychological empowerment)과 혁신행동의 이중 매개효과. *경영교육연구*, 36(2), 25-50. <https://doi.org/10.23839/kabe.2021.36.2.25>
- 조덕용 (2018). 조리사가 인식하는 LMX와 TMX가 직무만족에 미치는 영향: 직업정체성의 조절효과. *국내석사학위논문*, 세종대학교.
- 하유진 (2013). Calling and work-related outcomes: career commitment as a mediator and person-supervisor fit and perceived organizational support as moderators. *국내박사학위논문*, 연세대학교.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., & Dewitt, R. L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management Journal*, 35(2), 413-425. <https://doi.org/10.5465/256380>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Graen, G. B., & Uhi-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kwon, M. J. (2020). Occupational health inequalities by issues on gender and social class in labor market: absenteeism and presenteeism across 26 OECD countries. *Frontiers in Public Health*, 8(84), 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00084>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management. *Group & Organizational Management*, 20(1), 18-38. <https://doi.org/10.1177/1059601195201003>
- Van Waeyenberg, T. (2024). Why do employees attend work sick? The assessment and relevance of opposite presenteeism motivations. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 97(2), 536-554. <https://doi.org/10.1111/joop.12481>

## 왜 소득이 직무만족으로 이어지지 않는가: 스트레스 매개과정의 성별 조건성

### Why Doesn't Income Translate into Job Satisfaction? Gender-Contingent Stress Mediation

서채연 (계명대학교/학부생, wkaaksqh04@naver.com)

오은준 (계명대학교/학부생, eileen1005@naver.com)

김민영 (계명대학교/교수, mkim@kmu.ac.kr)

**초록** 본 연구는 직무만족이 경제적 보상과 스트레스 경험의 결합적 과정 속에서 형성된다는 관점에서, 소득이 직무만족에 미치는 영향이 스트레스를 통해 매개되는지 검토하고, 그 과정이 성별에 따라 차별적인 양상을 보이는지 확인하고자 진행되었다. 이를 위해 한국종합사회조사(KGSS) 자료를 활용하여 임금 근로자 873명을 대상으로 분석을 실시하였으며, PROCESS macro Model 7을 적용하여 검증하였다. 자료 분석 결과, 소득이 직무만족을 높이는 직접효과는 유의하였으나, 소득이 스트레스에 미치는 영향은 성별에 따라 상반된 패턴을 보였다. 남성은 소득이 높을수록 스트레스가 증가하여 직무만족에 부적(-)인 간접효과를 미친 반면, 여성은 소득이 높을수록 스트레스가 감소하여 직무만족에 정적(+인 간접효과를 미치는 것으로 나타났다. 또한 조절된 매개지수가 유의하여 소득→스트레스→직무만족의 경로가 성별에 따라 통계적으로 유의하게 다름을 확인하였다. 본 연구의 결과를 통해 보상이 직무만족으로 이어지는 심리적 기제가 성별에 따라 상이함을 실증하였으며, 이에 따른 조직 차원의 차별화된 보상 및 스트레스 관리 전략이 필요함을 시사했다는 점에서 의미가 있다.

*Keywords:* 소득, 직무만족, 직무 스트레스, 성별, 조절된 매개효과

## 연구 배경

직무만족은 단순히 개인의 성향이나 물리적 환경뿐만 아니라, 경제적 보상과 그 과정에서 경험하는 정서적 스트레스가 복합적으로 상호작용하여 형성된다(Locke, 1976; Spector, 1997). 선행 연구들은 주로 “소득이 높을수록 직무만족이 높다”는 직접적인 관계에 집중해 왔으나, 이는 소득이 직무 스트레스를 유발하거나 완화하는 심리적 기제를 충분히 설명하지 못한다는 한계가 있다. 높은 소득이 직무 스트레스를 변화시키고, 이 변화된 스트레스가 다시 직무만족에 영향을 미치는 구체적인 ‘매개 메커니즘’에 주목할 필요가 있다.

이에 본 연구는 소득이 직무만족에 미치는 영향이 직무 스트레스를 통해 매개되는지를 검토하고, 더 나아가 이러한 간접 경로가 성별에 따라 차별적으로 나타나는지를 규명하고자 하였다. 구체적으로 소득 → 스트레스 → 직무만족으로 이어지는 경로가 성별(남성=1, 여성=2)에 의해 조절되는 조절된 매개모형(Moderated Mediation Model)을 설정하였다. 이를 통해 한국 사회에서 경제적 보상과 심리적 비용(스트레스)의 연결 고리가 남녀 집단 간에 어떻게 다른 양상으로 작동하는지 탐색적으로 검증하는 데 본 연구의 목적이 있다.

## 연구 방법

**연구 대상.** 본 연구는 한국종합사회조사(KGSS) 자료 중 직무만족, 스트레스, 소득 문항에 충실히 응답한 사례만을 선별하여 분석하였다. 이에, 임금 노동에 종사하는 직장인 873명의 응답이 분석에 포함되었다.

**직무만족도.** 직무만족도(변수명: Satwork)는 응답자가 현재 종사하고 있는 직업에 대해 전반적으로 얼마나 만족하는지를 단일 문항으로 측정하였다. 점수는 1점에서 7점까지 분포하며, 점수가 높을수록 직무에 대한 만족도가 높음을 의미하도록 역코딩 하였다.

**직무 스트레스.** 직무 스트레스(변수명: Stress)는 평소 업무 수행 과정에서 경험하는 심리적 압박감과 스트레스의 빈도를 측정하였다. 점수는 1점에서 5점까지 분포하며, 점수가 높을수록 직무와 관련된 정서적 고통이나 스트레스 수준이 높음을 나타내도록 역코딩 처리하였다.

**월 소득.** 월 소득(Rincome)은 응답자의 월평균 근로소득을 의미하며, 소득 구간을 범주화하여 총 1(50만원 이하)에서 76(4억 9999만원)까지의 범위로 나눈 변인이다.

**분석 방법.** PROCESS macro (Hayes, 2022)의 Model 7을 사용하여 조절된 매개효과를 검증하였다. 독립변수(X)는 INCOME(평균중심화), 매개변수(M)는 근무 스트레스, 종속변수(Y)는 직무만족으로 지정하였다. 조절변수(W)는 성별(1=남성, 2=여성)이며, 연령을 공변량으로 통제하였다. 간접효과와 신뢰구간은 부트스트랩 5,000회(95% CI)로 추정하였다.

## 연구 결과

### 소득과 직무 스트레스 관계에 대한 성별의 조절효과

먼저 스트레스를 종속변수로 한 모형은 유의하였다( $R^2 = .05$ ,  $F(4, 868) = 11.91$ ,  $p < .001$ ). 소득과 성별의 상호작용이 유의하여( $RINCOME \times SEX$ :  $b = -0.06$ ,  $SE = 0.01$ ,  $t = -3.86$ ,  $p < .001$ ;  $\Delta R^2 = .02$ ,  $F(1, 868) = 14.93$ ,  $p < .001$ ), 소득이 스트레스에 미치는 영향이 성별에 따라 달랐다. 단순기울기 분석에서 남성은 소득이 높을수록 스트레스가 높아지는 경향이 나타난 반면( $Effect = .03$ ,  $SE = .01$ ,  $t = 3.44$ ,  $p < .001$ , 95% CI [.01, .05]), 여성은 소득이 높을수록 스트레스가 낮아지는 경향이 관찰되었다( $Effect = -.02$ ,  $SE = .01$ ,  $t = -2.16$ ,  $p = .031$ , 95% CI [-.05, .00]). 즉, 소득이 스트레스에 연결되는 1단계 경로는 성별에 따라 방향과 크기가 상이했다.

직무만족을 종속변수로 한 모형 또한 유의하였고( $R^2 = .11$ ,  $F(3, 869) = 34.29$ ,  $p < .001$ ), 소득의 직접효과는 정적으로 유의했다( $b = 0.07$ ,  $SE = 0.01$ ,  $t = 8.29$ ,  $p < .001$ , 95% CI [0.05, 0.09]). 스트레스는 직무만족을 유의하게 낮추는 요인이었다( $b = -0.24$ ,  $SE = 0.04$ ,  $t = -5.94$ ,  $p < .001$ , 95% CI [-0.32, -0.16]). 성별에 따른 조건부 간접효과에서 남성은 음의 간접효과가 나타났고( $Effect = -0.01$ ,  $BootSE = 0.00$ , 95% Boot CI [-0.01, 0.00]), 여성은 양의 간접효과가 나타났고( $Effect = 0.01$ ,  $BootSE = 0.00$ , 95% Boot CI [0.00, 0.01]). 또한 조절된 매개지수가 유의하여( $Index = 0.01$ ,  $BootSE = 0.00$ , 95% Boot CI [0.01, 0.02]), 소득이 스트레스를 통해 직무만족에 영향을 미치는 간접경로의 크기가 성별에 따라 통계적으로 유의하게 다르다 확인되었다.

소득 수준에 따른 조건부 효과

표 1. 조절된 매개모형(Model 7)의 회귀분석 결과

A. 매개변수 모형(종속변수: 스트레스)

예측변수	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	95%CI
상수	4.16	0.15	28.33	<.001	[3.88, 4.45]
소득	0.09	0.02	4.09	<.001	[0.05, 0.13]
성별	-0.12	0.06	-1.81	.070	[-0.24, 0.01]
소득X성별	-0.06	0.01	-3.86	<.001	[-0.08, -0.03]
연령	-0.01	0.00	-5.43	<.001	[-0.02, -0.01]

B. 결과변수 모형(종속변수: 직무만족)

예측변수	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	95%CI
상수	5.73	0.21	27.86	<.001	[5.32, 6.13]
소득	0.07	0.01	8.29	<.001	[0.05, 0.09]
스트레스	-0.24	0.04	-5.94	<.001	[-0.32, -0.16]
연령	0.00	0.00	-1.27	.210	[-0.01, 0.00]

표 2. 성별에 따른 소득의 조건부 효과(소득→스트레스)

성별	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	95%CI
남성	0.03	0.01	3.44	<.001	[0.01, 0.05]
여성	-0.02	0.01	-2.16	.030	[-0.05, 0.00]

주. B = 비표준화 회귀계수. SE = 표준오차. CI = 신뢰구간. 성별 코딩: 1 = 남성, 2 = 여성.

논의 및 시사점

본 연구는 소득이 직무만족을 높이는 직접효과를 확인하는 데 그치지 않고, 소득이 스트레스 수준과 결합되는 과정이 성별에 따라 다르게 작동할 수 있음을 보여주었다. 특히 여성에서는 소득 증가가 스트레스 감소와 연결되어 직무만족을 간접적으로 높이는 패턴이 나타난 반면, 남성에서는 소득 증가가 스트레스 증가와 연결되는 방향이 관찰되어 간접경로의 방향이 달라졌다. 이는 “보상은 항상 동일한 방식으로 직무만족 경험을 바꾸지 않는다”는 점을 시사하며, 성별에 따라 보상-스트레스 연결고리가 달라질 수 있음을 고려한 조직 차원의 보상·복지·스트레스 관리 전략이 필요함을 제안한다. 본 결과는 2013년의 응답을 분석한 자료이므로 최근의 자료로 다시 알아볼 필요가 있다. 또한, 횡단자료 기반의 과정 추정이므로, 향후 종단 설계나 직무특성(직급, 직무군, 근로시간 등) 변인을 포함한 추가 검증을 통해 인과적 해석과 일반화를 강화할 필요가 있다.

## 참고 문헌

성균관대학교 서베이리서치센터. (2013). 한국종합사회조사(KGSS) 2013 [데이터 세트]. 성균관대학교.

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (3rd ed.). Guilford Press.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage.

## 같은 일, 다른 방식: 조절초점, LMX, 잡크래프팅 유형에 따른 직장인 잠재프로파일 분석

### Same Job, Different Ways: A Latent Profile Analysis of Employees' Regulatory Focus, LMX, and Job Crafting Patterns

정다솜 (경상국립대학교/학부생, dasomy929@gnu.ac.kr)

김태욱 (경상국립대학교/학부생, [rlaxodnr0412@gmail.com](mailto:rlaxodnr0412@gmail.com))

유지현 (경상국립대학교/학부생, jihyeon4547@gnu.ac.kr)

이종현 (경상국립대학교/교수, tea4one@gnu.ac.kr)

**초록** 본 연구는 잡크래프팅을 접근·회피 전략으로 구분하고, 개인의 조절초점과 조직 내 관계적 맥락(LMX)의 결합 양상을 사람중심접근으로 탐색하고자 하였다. 직장인 361명을 분석 대상으로 하였으며, Mplus 7.4를 활용한 잠재프로파일분석(LPA)을 통해 향상초점, 예방초점, LMX, 접근 잡크래프팅, 회피 잡크래프팅을 지표변수로 설정하였다. 또한, BCH 기법을 적용하여 잠재집단 간 직무탈진, 직무열의, 일중독, 일-가정 갈등의 평균 차이를 검증하였다. 분석결과, 조절초점과 관계적 맥락, 잡크래프팅 전략의 상대적 수준 조합에 따라 서로 구별되는 잠재집단이 도출되었으며, 집단 간 직무태도에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 본 연구는 개인의 동기적 특성과 조직 내 대인관계 양상을 바탕으로 잡크래프팅을 유형화함으로써, 이론적 범위를 확장했다는 점에 의의가 있다.

**Keywords:** 향상초점, 예방초점, LMX, 접근 잡크래프팅, 회피 잡크래프팅

## 연구 배경

현대 기업의 업무 환경은 기술 발전으로 인해 급속도로 변화하고 있으며, 전통적인 하향식 직무수행 방식은 변화에 유연하게 대응하는 데 한계를 보인다. 이에 개인이 주도적으로 업무를 재구성하는 상향식 직무수행 방식에 대한 수요가 증가하였으며, 특히 조직 내에서 긍정적 결과를 창출하는 잡크래프팅이 강조되고 있다(오현성 등, 2025; Demerouti, 2026).

잡크래프팅은 개인의 동기에 따라 상이한 형태로 나타난다. 조절 초점 이론에 기반한 선행연구에 따르면 향상초점은 내재적 동기와, 예방초점은 외재적 동기와 관련되어 있다(Johnson et al., 2015). 예컨대, 업무 자율성과 같은 내재적 동기요인은 향상초점에 기반한 접근 잡크래프팅을 촉진하고 상사의 조건적 보상 및 처벌과 같은 외재적 동기요인은 예방초점에 기반한 회피 잡크래프팅을 촉진한다(이구영 외, 2023). 또한, 잡크래프팅은 업무 내 대인관계적 맥락의 영향을 받는다. 직무를 이해 및 구성하는 과정에서 직원 간 사회적 관계를 통한 학습도 중요하게 고려되며 이에 따라 리더-구성원 교환관계(LMX; Leader-Member Exchange)가 잡크래프팅에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다(Wang et al., 2020).

조절 초점 이론은 개인이 처한 상황에 따라 동기부여 효과가 달라질 수 있다고 설명하며(이선아 & 신강현, 2018) LMX 역시 구성원의 지위나 관계에 따라 다른 결과를 도출함을 보여주는 연구 결과가 존재한다(Xie et al., 2019). 또한, 접근과 회피라는 두 가지 잡크래프팅 전략이 직장 내에서 야기할 수 있는 결과에 대한 상호작용 효과는 명확히 구명되지 않았다(Seppala et al., 2020). Bruning과 Campion(2018)의 제안에 근거하여 접근-회피 전략으로 구분된 잡크래프팅의 선행변수와 직무태도의 차이를 분석한 연구에서도 추가적인 개인 특성 변수의 필요성이 제기된 바 있다(홍윤혜, 2021). 이에 본 연구는 개인적 특성인 조절 초점과 업무 내 대인관계적 특성인

LMX, 그리고 잡크래프팅 유형을 중심으로 조직 구성원에게서 도출되는 프로파일을 확장하고, 이들 변수 간 조합이 다양한 직무 태도에 미치는 차별적 영향력을 검증하기 위해 잠재 프로파일 분석(LPA)을 활용하였다.

## 연구 방법

**연구 대상.** 국내기업 재직자 직장인 388명에게 패널조사기관을 통해 온라인 설문을 실시하였으며, 불성실한 자료를 분석에서 제외하여 총 361명이 분석에 포함되었다. 표본의 인구통계 특성은 남성 271명(75.1%), 여성 90명(24.9%), 20대 39명(10.8%), 30대 186명(51.5%), 40대 96명(26.6%), 50대 이상 40명(11.1%)으로 나타났다.

**측정 도구.** 조절초점은 Halvorson과 Higgins(2014)의 일 기반 조절초점 척도에서 선별된 문항을 사용하였다. 사용한 척도는 향상초점과 예방초점 각 5문항으로 구성되어있으며, 향상초점의 Coefficient  $\alpha$ 는 .792, 예방초점의 Coefficient  $\alpha$ 는 .669이다. LMX는 Scandura와 Graen(1984)의 LMX-7 7문항을 사용하였으며 Coefficient  $\alpha$ 는 .875이다. 잡크래프팅은 Tims et al., (2012)의 척도 12문항을 사용하였다. 본 척도는 구조적 직무자원 증가, 사회적 직무자원 증가, 도전적 직무요구 증가, 방해적 요구 감소로 구성되어 있으며, 선행 연구(이구영 등, 2023)에 따라 구조적 직무자원 증가, 사회적 직무자원 증가, 도전적 직무요구 증가 9문항은 접근 잡크래프팅으로, 방해적 직무요구 감소 3문항은 회피 잡크래프팅으로 분류하였다. 접근 잡크래프팅의 Coefficient  $\alpha$ 는 .807, 회피 잡크래프팅의 Coefficient  $\alpha$ 는 .540이다. 직무태도로는 **직무열의, 직무탈진, 일중독, 일-가정 갈등**을 측정하였다. **직무열의**는 Schaufeli 등(2002)이 개발하고 이랑 등(2006)이 변안한 UWES의 단축형 척도 6문항을 사용하였으며 Coefficient  $\alpha$ 는 .899이다. **직무탈진**은 Maslach 등(1996)이 개발하고 신강현(2003)이 타당화한 MBI-GS 6문항을 사용하였고 Coefficient  $\alpha$ 는 .823이다. **일중독**은 Schaufeli 등(2009)이 개발하고 박진우(2020)가 변안한 척도 6문항을 사용하였으며 Coefficient  $\alpha$ 는 .723이다. 마지막으로 **일-가정 갈등**은 Breyer와 Bluemke(2016)가 개발하고 박진우(2020)가 변안한 ISSP척도 4문항을 사용하였고 Coefficient  $\alpha$ 는 .688이다.

**연구 분석.** 분석을 위해 Mplus 7.4 프로그램을 사용하여 잠재프로파일 분석(Latent Profile Analysis: LPA)을 실시하였다.

## 연구 결과

### 잠재프로파일 분석(Latent Profile Analysis)

분석 결과는 표 1에 제시하였다. 최종 분류 결과는 정보지수(AIC, BIC, SSABIC), 분류의 질(Entropy), 모형 비교 지수(LMRLRT), 해석 가능성을 종합적으로 고려하여 적합한 집단 수를 결정하였다. 정보지수는 집단 수가 증가함에 따라 전반적으로 감소하는 경향을 보였으며, 4집단 모형에서 BIC가 가장 감소하는 것으로 나타났다. 또한 4집단 모형의 Entropy(.788)는 양호한 분류 수준을 보였고, LMRLRT가 유의하게 나타나 3집단 대비 모형 적합도의 개선이 확인되었다. 반면 5집단 및 6집단 모형에서는 정보지수의 추가적인 개선 폭이 제한적이었으며, 해석 가능성과 모형의 간명성을 종합적으로 고려하여 4집단 모형을 최종 모형으로 채택하였다.

유형별 특징은 그림 2와 같다. 첫 번째 프로파일은 모든 분류지표 수준이 낮은 평균 수준에 머물러 있어 ‘저활성 침체형’ 집단으로 명명하였다. 다음 프로파일은 향상초점과 접근 잡크래프팅 수준이 낮고, LMX 수준도 다른 집단에 비해 낮아 이를 ‘관계결핍 소진형’으로 명명하였다. 다음은 모든 변수가 전반적으로 비교적 높은 평균수준에 머물러 있어 ‘균형적 적응형’으로 명명하였다. 마지막 프로파일은 향상초점과 접근 크래프팅 수준이 높고, LMX도 높게 나타나 ‘자기주도 몰입형’으로 명명하였다.

도출된 프로파일 간 직무태도의 차이를 확인하기 위해 BCH를 실시하였으며, 세부 분석 결과는 표 2에 제시하였다. 직무열의의 경우 자기주도 몰입형 집단이 가장 높았으며 균형적 적응형, 다음으로 저활성 침체형, 관계결핍 소진형 순으로 높게 나타났다. 직무탈진은 관계결핍 소진형이 가장 높은 수준으로 나타났으며, 저활성 침체형, 다음으로 균형적 적응형, 자기주도 몰입형 순으로 나타났다. 일중독은 관계결핍 소진형, 저활성 침체형 순으로 높았으며 나머지 집단 간 차이는 유의하지 않았다. 마지막으로 일-가정 갈등은 집단 간 차이가 모두 유의하지 않았다.

표 1. 조절초점, LMX, 잡크래프팅 유형에 관한 LPA 결과

모형	AIC	BIC	SSABIC	LMLRT	BLRT	Entropy
2	4998.518	5060.740	5009.98	0.763	0.001	0.607
3	4954.741	5040.296	4970.501	0.415	0.001	0.686
<b>4</b>	<b>4920.986</b>	<b>5029.875</b>	<b>4941.044</b>	<b>0.038</b>	<b>0.001</b>	<b>0.788</b>
5	4909.411	5041.633	4933.767	0.630	0.001	0.808
6	4890.889	5046.444	4919.543	0.493	0.001	0.763

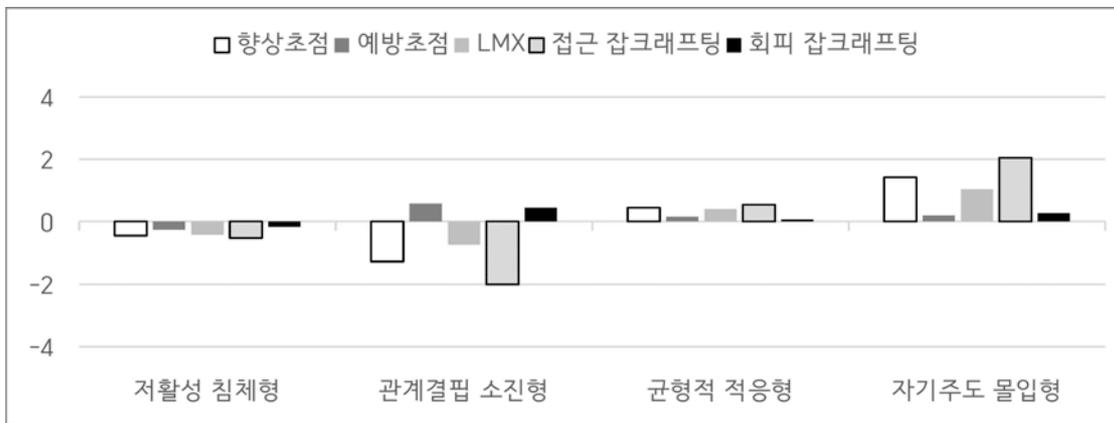


그림 1 조절 초점, LMX, 잡크래프팅 유형에 관한 LPA 결과 그래프

표 2. 프로파일별 직무태도 BCH 결과

Variables	Profiles	Frequency	M	SE	BCH
직무열의	저활성 침체형	163	-0.423	0.071	4>3>1>2
	관계결핍 소진형	20	-1.493	0.205	
	균형적 적응형	157	0.449	0.081	
	자기주도 몰입형	21	1.540	0.176	
직무탈진	저활성 침체형	163	0.077	0.084	2>1>3>4
	관계결핍 소진형	20	1.320	0.239	
	균형적 적응형	157	-0.192	0.091	
	자기주도 몰입형	21	-0.530	0.247	
일중독	저활성 침체형	163	-0.287	0.087	4>3>1=2
	관계결핍 소진형	20	-0.183	0.262	
	균형적 적응형	157	0.125	0.085	
	자기주도 몰입형	21	0.186	0.186	
일-가정 갈등	저활성 침체형	163	0.004	0.086	1=2=3=4
	관계결핍 소진형	20	0.621	0.264	
	균형적 적응형	157	-0.106	0.094	
	자기주도 몰입형	21	0.089	0.276	

\*1 = 저활성 침체형, 2 = 관계결핍 소진형, 3 = 균형적 적응형, 4 = 자기주도 몰입형

## 논의 및 시사점

본 연구는 직장인의 조절초점, LMX, 그리고 잡크래프팅 전략을 다차원적으로 고려하여 잠재프로파일을 도출함으로써 동일한 직무 환경 내에서도 개인의 동기 및 대인관계, 업무를 인식하고 재구성하는 방식에 따라 차이가 존재함을 실증적으로 확인하였다. 특히, 사람 중심 접근을 적용하여 구성원 간 차별적인 조합 양상을 규명하고, 각 잠재유형에 따른 직무 태도의 차이를 확인하여 기존 변인 중심 연구가 충분히 설명하지 못했던 변인 간 복합적 상호작용을 보완할 수 있었다(Mäkikangas & Schaufeli, 2021). 기존 선행연구에서는 항상 초점이 접근 지향적 행동 전략과 대응되고, 예방 초점이 회피 지향적 행동 전략과 대응된다는 이론적 구조가 제시되어 왔으며(Crowe & Higgins, 1997) 본 연구에서는 이와 유사하게 ‘자기주도 몰입형’과 ‘관계결핍 소진형’ 집단에서 항상 초점과 접근 잡크래프팅이 동시에 높은 수준과 낮은 수준으로 나타나 조절초점과 잡크래프팅의 대응 관계가 직장인 집단 내 잠재적 조합 양상에 적용될 수 있음을 확인하였다.

분석결과 잠재유형 간 회피 잡크래프팅 전략에서 뚜렷한 차이가 관찰되지 않았는데, 이는 회피 잡크래프팅이 개인의 자율성이 충분히 보장되지 않는 조직 환경에서는 동료나 상사의 시선을 의식하여 선택되기 어려운 전략이라는 선행연구와 관련이 있을 가능성이 존재한다(Tims et al., 2012). 또한 본 연구의 표본이 국내 대기업 구성원에 집중되어 있어 경직된 조직문화가 회피 전략의 사용을 제한했을 가능성이 있으며, 회피 잡크래프팅의 신뢰도가 비교적 낮게 나타난 점 또한 결과에 영향을 미쳤을 수 있다. 이에 따라 향후 연구에서는 다양한 조직 맥락을 반영한 표본을 수집하고, 특히 회피 잡크래프팅 척도를 보완하여 더 다양한 변수의 조합을 선정하여 재검증할 필요가 있다.

## 참고 문헌

- 이구영, 오세미, 최명원. (2023). 조절초점과 잡크래프팅: 상사의 자율성 지원과 조건적 보상 및 처벌행동의 조절효과를 중심으로. *인적자원개발연구*, 26(4), 55-81.
- 홍윤혜. (2021). 잡크래프팅의 잠재 프로파일 분석 : 잡크래프팅 잠재유형에 따른 선행변인 및 직무 태도 차이. 아주대학교 석사학위논문.
- Anne Makikangas, Wilmar Schaufeli. (2021). A person-centered investigation of two dominant job crafting theoretical frameworks and their work-related implications, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 131, 2021, 103658, ISSN 0001-8791.
- Johnson, P. D., Smith, M. B., Wallace, J. C., Hill, A. D., & Baron, R. A. (2015). A Review of Multilevel Regulatory Focus in Organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1501-1529.
- Patrick F. Bruning and Michael A. Champion. (2018). A Role - resource Approach - avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration and Extension of Job Crafting Theory. *AMJ*, 61, 499 - 522.
- Seppälä, P., Harju, L., & Hakanen, J. J. (2020). Interactions of Approach and Avoidance Job Crafting and Work Engagement: A Comparison between Employees Affected and Not Affected by Organizational Changes. *International journal of environmental research and public health*, 17(23), 9084.

## 조직문화가 직무열의와 일중독에 미치는 영향: 완벽주의와 리더십의 병렬매개효과

### The Effects of Organizational Culture on Work Engagement and Workaholism: Parallel Mediation through Perfectionism and Leadership

이주향 (경상국립대학교/학부생, juhyang1210@gmail.com)

방희영 (경상국립대학교/학부생, bhy0498@gnu.ac.kr)

손이현 (경상국립대학교/학부생, smk7754@naver.com)

이중현 (경상국립대학교/교수, tea4one@gnu.ac.kr)

**초록** 본 연구는 조직문화 유형에 따른 일중독과 직무열의에 미치는 영향에 대한 연구이다. 조직에서는 성과 중심 분위기 속에서 구성원이 자발적으로 몰입하기도 하지만 과도한 몰입이 일중독으로 이어질 가능성 또한 존재한다. 본 연구에서는 이러한 상반된 결과를 설명하는 주요 요인으로 조직문화를 설정하고, 관료문화와 혁신문화가 완벽주의 및 리더십을 매개로 직무열의와 일중독에 미치는 영향력을 검증하고자 하였다. 분석을 위해 AMOS 24.0 구조방정식을 사용하여 혁신문화와 관료문화가 준거변수인 일중독과 직무열의에 미치는 영향을 4개의 모형을 통해 부분매개효과를 확인하였고, 직접효과가 유의하지 않은 경우 추가적으로 완전매개효과를 확인하였다. 본 연구는 조직문화가 구성원의 심리적·관계적 매개과정을 통해 일중독과 직무열의를 구조적으로 구분하는 핵심 요인임을 밝힘으로써 조직문화 및 개인 성향과 리더십 관리의 방향성을 제시하고자 하며, 향후 연구에서는 환경적 변수뿐만 아니라 추가적인 업무 특성 변수나 확장된 대인관계 변수 탐색이 필요할 것이다.

*Keywords:* 조직문화, 완벽주의, LMX, 변혁적리더십, 직무열의, 일중독

## 연구 배경

오래전부터 국내 기업은 ‘혁신’과 ‘성과 달성’을 핵심 과제로 인식해 왔으며, 이러한 환경은 구성원의 업무 몰입이 긍정적 열의뿐 아니라 강박적 일중독으로도 나타나게 할 가능성이 있다(김주완, 2025; Schaufeli, 2016). 일중독과 직무열의는 모두 시간과 노력을 많이 투자하지만, 개인과 조직에 미치는 양상은 다르다(Shimazu et al., 2015). 이에 본 연구는 상반된 몰입 결과를 설명하는 예측변수로 조직문화에 초점을 두었다. 경쟁가치모형(Competing Values Framework, CVF)에 따르면, 혁신문화(Adhocracy culture)는 외부지향성과 유연성을, 관료문화(Hierarchy culture)는 내부지향성과 통제를 강조하여 가치 지향과 조직 구조 차원에서 대비된다(Cameron & Quinn, 2011). 또한, Wallach(1983)는 혁신문화를 도전을 강조하는 문화, 관료문화를 통제와 권력에 기반한 문화라고 설명하며 두 문화의 대비되는 특징을 제시하고 있다. 그 외 혁신문화는 직무만족과 정적 관련을 보이고 관료문화는 부적 관련을 보이는 등 두 문화는 업무 몰입에 상반된 영향을 미칠 수 있다(Lund, 2003).

조직 구성원이 지각하는 환경의 영향력은 개인의 심리적 변수를 통해 다르게 나타날 수 있다. 이러한 개인의 특성 중 완벽주의의 경우 조직의 혁신적 분위기에서 학습목표지향성과 성취목표지향성이 혁신 행동과 강하게 연관되며(Zhen & Wang, 2022), 이는 혁신문화가 스스로 목표를 높게 설정하고 잘하고자 하는 완벽주의 성향을 매개해 긍정적 몰입에 영향을 줄 수 있음을 시사한다(최문선 등, 2005). 반면, 관료문화의 영향을 받은 구성원은 실수나 부

정적인 평가를 피하고자 하는데, 실패에 대한 불안을 강화해 부정적인 몰입상태로 이어질 수 있다(Kucharska, 2021; Stoeber & Damian, 2015).

조직문화는 리더십을 통해서도 결과변수에 영향력을 발휘한다. 혁신문화는 변혁적리더십과 정적 관련성을 지니는데(Agyenim-Boateng & Ghansah, 2019), 해당 리더십의 비전명확화, 높은 성과기대, 지적 자극 등을 통해 구성원의 동기를 강화하고, 성과 향상을 위해 노력하게 할 수 있다(Li et al., 2019). 반면, 관료문화는 리더와의 관계에 초점을 둔 LMX(Leader-Member Exchange)와 관련성을 지니고 있는데, 높은 LMX 관계에서 상사로 부터 받은 지원에 대해 강한 보답 의무감을 가지고(Lee et al., 2018; Terpstra-Tong et al., 2020), 이러한 의무감이 부정적인 몰입 태도로 이어질 수 있다(Afota et al., 2021). 이 외에도 혁신문화는 자율성을 중시하며, 관료문화는 비교적 구성원들의 창의성과 자유가 결여되어 있다는 측면으로 보아 혁신문화는 직무열의, 그리고 관료문화는 일중독이 이어질 가능성이 높다(Naranjo-Valencia et al., 2016). 따라서 본 연구는 두 조직문화 유형이 구성원들의 완벽주의 성향과 리더십 변수를 매개로 직무열의와 일중독이라는 상반된 결과를 도출하는 과정을 검증하고자 한다.

## 연구 방법

**연구 대상.** 국내 기업 직장인 824명의 응답을 수집하고 분석하였다. 성별 분포는 남성 727명(88.2%), 여성 75명(9.1%) 미응답 22명(2.7%)이었으며, 평균연령은 39.8세( $SD=17.9$ )였다.

**측정 도구.** 조직문화는 Wallach(1983)가 관료문화, 혁신문화, 지지문화를 구분하기 위해 24개의 형용사를 개발한 OCI(Organizational Culture Index)를 사용하였으며, 관료문화 Cronbach's  $\alpha$  .658, 혁신문화 Cronbach's  $\alpha$  .780이다. 완벽주의는 Frost 등(1990)이 개발하고 손진아(2011)가 번역하여 타당화한 다차원적 완벽주의 척도인 FMPS(Frost Multidimensional Perfectionism Scale) 총 13문항을 사용하였으며, 자기표준완벽주의 Cronbach's  $\alpha$  .830, 실수염려완벽주의 Cronbach's  $\alpha$  .873이다. 변혁적리더십은 Podsakoff 등(1990)이 개발한 TLB(Transformational Leadership Behavior)를 23문항 중 15문항을 선별하였으며, 전체 문항 Cronbach's  $\alpha$  .930이다. LMX는 Scandura 등(1984)이 개발한 LMX-7 척도 7문항을 사용하였고, Cronbach's  $\alpha$  .890이다. 직무열의는 Schaufeli와 Bakker(2003)가 개발한 UWES(Utrecht Work Engagement Scale)의 단축형 척도 9문항을 사용하였으며, Cronbach's  $\alpha$  .911이다. 일중독은 Libano 등(2009)이 개발한 DUWAS(Dutch Work Addiction Scale)의 단축형 척도 10문항을 사용하였으며, Cronbach's  $\alpha$  .785이다.

**연구 분석.** SPSS 27.0을 통해 변수 내 개별문항을 문항묶음(item parcelling)을 사용하여 모형을 구성한 후 AMOS 24.0을 사용하여 혁신문화-자기표준완벽주의 & 변혁적리더십-직무열의(모형1), 혁신문화-자기표준완벽주의 & 변혁적리더십-일중독(모형2), 관료문화-실수염려완벽주의 & LMX-직무열의(모형3), 관료문화-실수염려완벽주의 & LMX-일중독(모형4)을 구조방정식을 통해 검증하였다. 각 모형에 대해 적합도 지수와 경로계수를 확인하였고 직접 경로가 유의하지 않은 경우, 해당 경로를 제외한 모형을 분석하였다(모형4-1). 매개효과 검증에 대해 부트스트래핑 5,000회를 실시하여 95% 신뢰구간을 도출하였으며, 이를 통해 총 간접효과의 유의성을 확인하였다. 추가적으로 다중매개 효과를 검증하기 위해 팬텀변수를 통해 완벽주의와 리더십 변수의 개별 간접효과도 확인하였다.

## 연구 결과

### 완벽주의 및 관계기반 리더십의 매개효과

분석 결과, 모형1과 모형4-1의 경로계수가 모두 유의미하였으며, 적합도는 전반적으로 타당한 수치로 나타났다<표1, 2>. 모형2와 모형3은 완전매개모형 및 부분매개모형의 경로계수 일부가 유의미하지 않아 분석에서 제외하였다. 다음으로, 완전매개모형(모형4-1)과 부분매개모형(모형1)에 대해 분석을 실시하였으며, 모형1에서 자기표준완벽주의와 변혁적리더십의 총 간접효과와 추가적으로 검증한 개별 간접효과 모두 유의하였다. 모형4-1에서도 실수염려완벽주의와 LMX의 총 간접효과와 추가적으로 검증한 개별 간접효과 모두 유의하였다<표2, 3>. 따라서 본 연구는 모형1과 모형4-1을 최종모형으로 채택하였다.

<표 1> 매개모형의 적합도

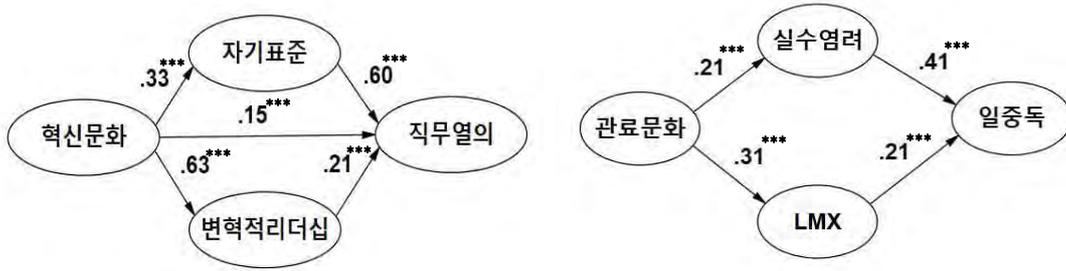
매개모형	$\chi^2(df)$	NFI	TLI	CFI	RMSEA(95%CI)
혁신문화-직무열의(모형1)	131.360(60)	.981	.987	.990	.038
혁신문화-일중독(모형2)	292.593(72)	.953	.954	.964	.061
관료문화-직무열의(모형3)	250.880(49)	.945	.939	.955	.071
관료문화-일중독(모형4)	338.430(60)	.912	.904	.926	.075
관료문화-일중독(모형4-1)	339.177(61)	.912	.906	.926	.074

<표 2> 경로계수 및 직접효과 결과

혁신문화-직무열의(모형1) 경로	B	S.E.	$\beta$	C.R.
혁신문화 → 자기표준완벽주의	.195	.024	.333	8.011***
혁신문화 → 변혁적리더십	.633	.036	.633	17.751***
자기표준완벽주의 → 직무열의	.754	.052	.600	14.445***
변혁적리더십 → 직무열의	.153	.029	.208	5.239***
혁신문화 → 직무열의	.113	.032	.154	3.577***
관료문화-일중독(모형4-1) 경로	B	S.E.	$\beta$	C.R.
관료문화 → 실수염려완벽주의	.306	.068	.205	4.477***
관료문화 → LMX	.547	.084	.312	6.510***
실수염려완벽주의 → 일중독	.350	.038	.407	9.178***
LMX → 일중독	.153	.029	.209	5.181***

<표 3> 간접효과 검증 결과

혁신문화-직무열의(모형1) 간접효과	간접효과	95% CI	
		Lower	Upper
혁신문화 - 자기표준완벽주의 - 직무열의	.147	.104	.194
혁신문화 - 변혁적리더십 - 직무열의	.097	.056	.141
혁신문화 - 매개변수 - 직무열의	.244	.181	.310
관료문화-일중독(모형4-1) 간접효과	간접효과	95% CI	
관료문화 - 실수염려완벽주의 - 일중독	.107	.050	.169
관료문화 - LMX - 일중독	.083	.033	.183
관료문화 - 매개변수 - 일중독	.190	.109	.311



※수치는 표준화 계수  
 \* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

<그림 1> 채택된 모형1과 모형4-1

### 논의 및 시사점

본 연구는 조직문화가 서로 다른 심리적 매개 경로를 통해 상반된 직무태도에 미치는 영향력을 살펴보았다. 혁신문화는 자기표준완벽주의와 변혁적리더십을 매개하여 직무열의를 증진시키고, 관료문화는 실수염려완벽주의와 LMX를 매개하여 일중독으로 이어지는 구조를 검증하였다. 특히, 관료문화는 일중독에 직접 영향을 미치지 않아 매개변수의 중요성을 시사하였다. 연구 결과를 통해, 조직문화 유형에 따라 매개변수를 통해 긍정적 또는 부정적 결과로 귀결될 수 있음을 확인할 수 있었으며, 개인적 특성과 리더십 특성의 매개효과를 통합적으로 제시했다는 의의를 지닌다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 횡단연구 설계로 명확한 인과관계를 확인하기 어렵다. 둘째, 경쟁가치모형(CVF) 중 집단문화와 시장문화가 분석에서 제외되었으며, 두 문화의 경우 직무열의에 대한 정적 영향력이 검증되었기 때문에 추가적인 매개변수 및 경로의 검증이 필요하다(이재창 등, 2021). 셋째, 자기효능감과 같은 개인 업무 성향 및 사회적 지지와 같은 대인관계 변수 등 추가 변수의 탐색과 통합된 모형의 검증이 필요하다. 본 연구는 서로 다른 조직문화가 개인의 특성과 리더십의 지각을 통해 상반된 업무태도 변수로 나타날 수 있음을 보여주었다. 따라서 조직은 조직문화의 긍정적 측면 및 부정적 측면을 고려하기에 앞서 구성원의 특성이나 리더십을 관리하는 전략도 필요하다.

### 참고 문헌

Agyenim-Boateng, I. S., & Ghansah, K. (2019). The effect of transformational leadership on company innovation culture: Perspectives from the service sector of an emerging economy. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 273-297.

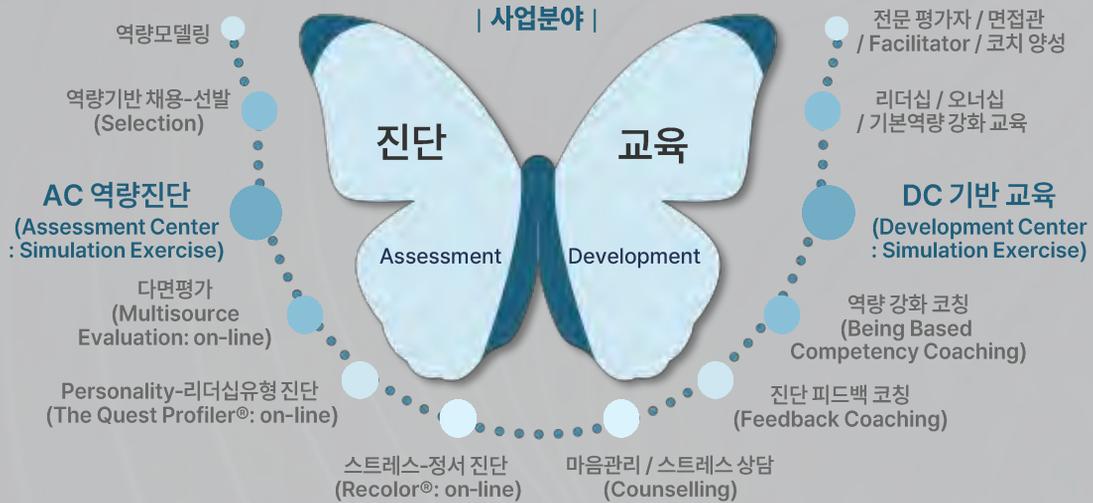
Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed). Wiley.

Schaufeli, W. B. (2016). Heavy work investment, personality and organizational climate. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1057-1073.

Wallach, E. J. (1983). Organizations: The cultural match. *Training and development journal*, 37(2), 29-36.

# Leaders Insight 는

최고의 전문성을 바탕으로 개인과 조직의 역량을 진단하고  
역량 개발을 체계적으로 지원하는 HR 컨설팅 전문그룹입니다



## 2026년 상반기 공개교육 과정 안내

### Assessor 양성과정 (Basic/Advanced)

역량평가 기법 이해, 진단 스킬 향상,  
보고서 작성법까지 Perfect하게 끝내는  
Assessor 양성과정

#### 일정(예정)

(Basic 과정) 03.11(수)~12(목, 16H)  
(Advanced 과정) 03.13(금, 8H)

### 성격과 리더십 Workshop

영국 ERAS社의 The Quest Profiler®  
성격검사를 활용하여 자신의 리더십 유형에 대해  
알아보고 조직 내 리더십 발휘 방법 및 리더  
역할의 방향성을 설정하는 과정

일정(예정) : 03.25(수, 8H)

### DC Preview (온라인/무료)

DC(Development Center) 기반 역량진단  
프로그램을 체험하고, 국내 기업 리더 대상의  
DC 적용 사례를 알아보는 과정

일정(예정) : 03.20(금, 2H)

### VAC Preview (온라인/무료)

온라인 기반 역량진단  
VAC(Virtual Assessment Center)의 진행과정,  
통합보고서, 적용 사례를 이해하는 과정

일정(예정) : 03.27(금, 1H)



QR코드를 스캔하여 공개교육 과정에 참여해 보세요.  
HR 전문가의 노하우가 집약된 교육을 경험할 수 있습니다.

문의

open1@leadersinsight.co.kr | 02-734-8200 | www.leadersinsight.co.kr

# 우리는 ORP연구소 입니다.

ORP연구소는 “사람”과 “일” 그리고 “조직” 간의 상호작용 과정에서 일어나는 조직의 여러 현상을 연구하고 각각의 요소들이 바람직한 형태로 활성화 될 수 있도록 조직의 변화와 혁신을 지원하고 있습니다.

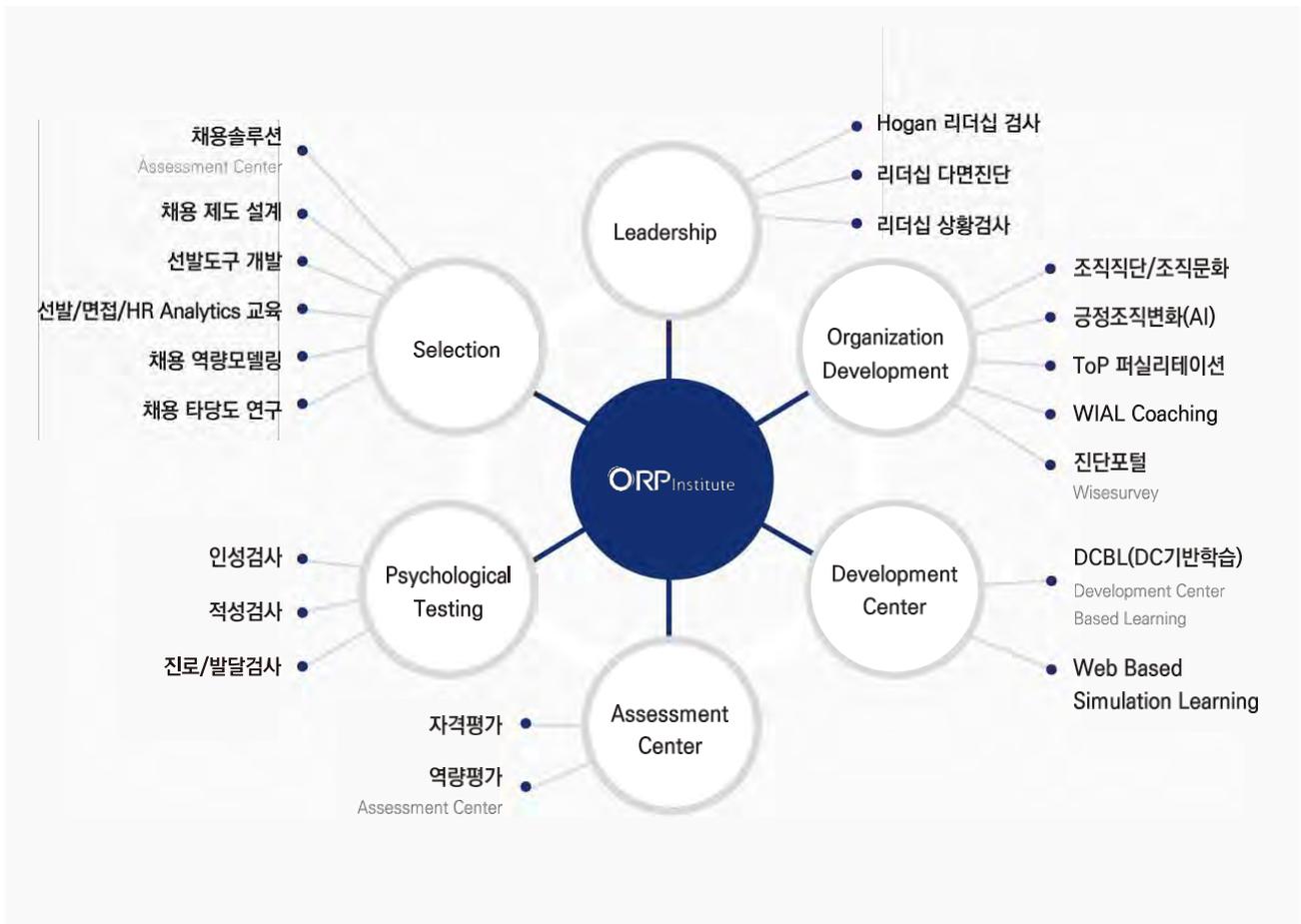
## ‘사람’과 ‘조직’에 대한 끊임없는 열정으로 그 한계를 넓혀가고 있습니다.

ORP연구소는 조직 및 산업심리, 교육공학의 전문인력이 모인 그룹으로서

“사람”과 “조직”에 대해 끊임없이 연구, 개발하고 있습니다.

다양한 조직의 선발, 평가, 개발, 조직 진단 및 조직개발 분야에서 전문적인 연구를 통해 개개인의 가치를 증진시키고

조직이 최고의 성과를 낼 수 있도록 최적의 솔루션을 제공하고 있습니다.



- ORP 연구소 홈페이지 : [www.orp.co.kr](http://www.orp.co.kr)
- 선발센터 홈페이지 : [selectioncenter.orp.co.kr](http://selectioncenter.orp.co.kr)

- 와이즈셀렉션 홈페이지 : [www.wiselection.com](http://www.wiselection.com)
- 심리검사센터 홈페이지 : [psyctest.orp.co.kr](http://psyctest.orp.co.kr)

## 조직, 팀 그리고 사람을 이어주는 '이음'

이음컨설팅그룹은 최고 품질의 역량평가/역량교육,  
기업교육 서비스를 제공합니다.

구성원들은 조직과 개인의 역량 개발을 지원하고,  
공정한 평가 결과를 제공하기 위해  
새로운 방법론을 모색하고 연구하고 있습니다.

우리 조직은 내부 구성원의 성장과 발전을 도모하고,  
자율과 책임을 중시하는 조직문화를 만들어갑니다.

### AC & DC

역량평가  
역량교육  
리더십 진단 · 코칭

### HRD

성과중심 기업교육

교육체제수립  
PT(Performance  
Technology) 기반 과정  
개발 및 교육운영

이음컨설팅그룹 솔루션은 전문성, 진정성을 바탕으로  
조직과 개인의 성장에 기여 합니다.



이음컨설팅그룹  
lum consulting group

# Valid Approach, Valuable People

과학적 접근으로 사람의 가치를 이해합니다

ACG

## About ACG

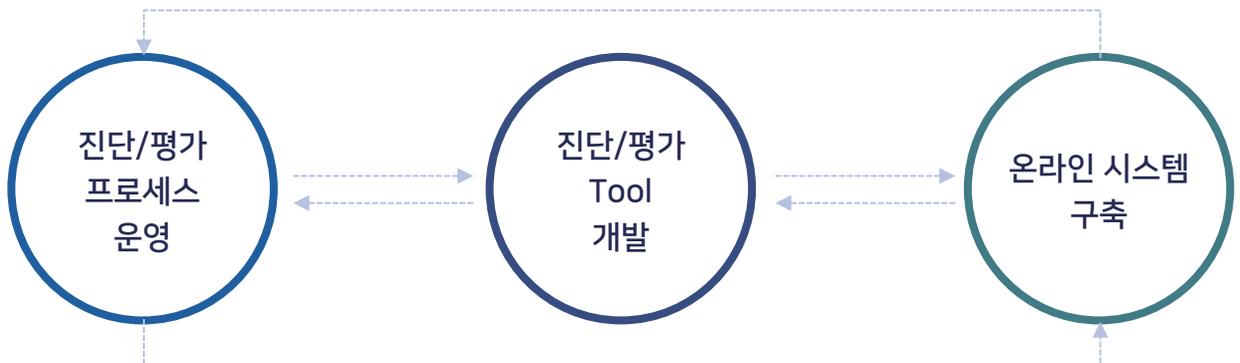
ACG®는 2009년에 설립된 기업 선발/평가 전문기관으로서, 과학적 방법론을 바탕으로 다양한 평가도구 (Biodata Test, 인/적성검사, 면접, Simulation Exercise, 평가센터 등)를 제작/보급하고 있음

## Business Area

HR Consulting	Assessment Center	Selection Tool	System & Operation
<ul style="list-style-type: none"><li>진단/평가 Process 설계</li><li>직무분석</li><li>역량모델링</li><li>교육과정 설계 및 개발</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>On-Line AC</li><li>평가체계 설계/기획</li><li>Simulation Exercise</li><li>Assessor 교육</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>인/적성검사</li><li>Biodata</li><li>상황판단검사</li><li>면접 Tool(BEI 등)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>온라인 진단 시스템 구축<ul style="list-style-type: none"><li>- ACG 표준 시스템 제공</li><li>- Customizing 개발</li></ul></li><li>온/오프라인 운영</li></ul>

## ACG® One-Stop Service

ACG®는 인재선발·관리·육성 과정에 필요한 모든 서비스를 자체 개발/운영하여 제공함



### “ACG® One-Stop service”

HR 과정에 필요한 모든 솔루션을 제공합니다.

개인과 기업의 더 나은 미래를 위해,

CONNECTING THE FUTURE

# 한국능률협회

대한민국 지식산업의 역사, KMA

KMA는 개인의 자아실현이 국가 경쟁력 강화로 이어질 수 있도록 전 국민에게 평생 교육을 실현할 수 있는 지식 콘텐츠를 제공하고 있습니다.

산업교육을 넘어 평생 교육으로, 지식산업을 선도해온 지난 61년이 향후 100년으로 이어질 수 있도록 KMA는 계속 새로워지겠습니다.

지식으로 모두의 꿈이 이루어지도록 응원하는 KMA의 길에 여러분도 동참하여 주십시오.



## Service Domain

### 교육

기업교육  
경영자교육  
글로벌교육  
평생교육  
지자체교육

### 컨설팅

조직컨설팅  
교육컨설팅  
NCS컨설팅  
대학역량컨설팅

### 플랫폼

클래스K  
클래스POD  
KMA LIVE

### 네트워크

전문가네트워크  
Korea HR SOCIETY

### 회원사서비스

KMA멤버십  
임원단사

# 마인드리움 EAP



Brand concept

회복과 성장이 연결되는 곳, 마인드리움

**mIND**  
rium

Mind

회복이 필요한 내면

+

**mIND**  
rium

Terrarium

안전한 치유의 공간

+

**mIND**  
rium

Vitality

회복과 성장의 생명력

=

**mIND**  
rium

Mission & Vision

## 우리의 미션과 비전

### Mission

표준화된 심리검사 데이터를 바탕으로 개인의 회복과 조직의 성장을 지원합니다.  
신뢰할 수 있는 심리검사와 상담, 그리고 맞춤형 진단보고서를 통해 임직원 마음건강과 조직문화를 함께 개선합니다.

데이터 기반 심리검사

마음건강 관리

상담 및 심리지원

조직문화 개선

### Vision

모든 임직원이 심리적 안정감을 누리는 일터, 건강한 조직문화의 표준을 만듭니다.  
과학적 진단 기반의 통합 EAP 솔루션으로, 생애주기별 맞춤형 프로그램을 제공하여 조직의 성장과 회복을 지원합니다.

심리적 안정감

건강한 조직문화

통합 EAP 솔루션

생애주기별 맞춤형 프로그램

**핵심 가치** 마인드리움은 단순한 복지를 넘어, 조직의 심리적 인프라를 구축합니다.

#### 데이터 기반 진단

개인·조직 수준의 정밀 분석으로  
문제의 본질을 찾아냅니다.



#### 심리전문성

검증된 검사도구와 임상·상담전문가의  
체계적 개입이 이루어집니다.



#### 조직 맞춤형 설계

기업의 산업·직무·규모에 맞춘  
전략형 EAP 운영이 가능합니다.



#### 통합 솔루션

검사 → 상담 → 프로그램 → 리포트까지  
하나의 흐름으로 연결합니다.



#### 성과 중심 운영

데이터 기반 결과보고와 개선제안으로  
HR 의사결정을 지원합니다.



**inpsyt 인사이트**  
심리검사연구소

Email: eap@inpsyt.co.kr Tel: 02-330-2570 FAX: 02-324-8200  
(04030) 서울특별시 마포구 동교로 18길 20 마인드포레스트 빌딩

마인드리움 EAP  
홈페이지 바로가기



엔다인INC는 인사관련 컨설팅 및 교육서비스, 위탁운영, e-HR 및 BSC 시스템에 이르기까지 HR 전 부문에 걸쳐 고객이 필요로 하는 서비스를 제공하고 있는 "Total HR Service" 기업입니다.

최적의 HR 서비스 구현을 위한 Total Solution 제공으로  
**고객의 경쟁력 향상 및 비즈니스 가치 극대화**

**전략적 인사 관리**

**컨설팅 사업**

- ✓ Assessment Center
- ✓ NCS 기반 채용 컨설팅
- ✓ NCS 기반 채용도구 개발
- ✓ 취업 컨설팅
- ✓ HR Strategy 및 조직진단 및 설계

**'역량' 중심 인재 육성**

**교육 사업**

- ✓ 역량 교육체계(CBC) 및 과정 개발
- ✓ NCS 기반 채용 면접관 교육
- ✓ 취업 교육
- ✓ HR 교육 위탁 운영 및 진행
- ✓ 온/오프라인 교육 콘텐츠 개발

**선진화된 HR IT Infra 구축**

**시스템 사업**

- ✓ e-HR 및 BSC/LMS 솔루션 공급
- ✓ e-HR Package Solution
- ✓ e-HR system 구축 및 운영
- ✓ 역량평가, 다면평가 시스템 구축
- ✓ BSC Solution, System Integration



주요 정부부처, 공사, 민간 기업 등 국내외 주요 조직을 대상으로 서비스를 제공합니다.

**2001**

연혁

**+50**

연간 프로젝트

**+100**

누적 고객사



발행 : 허창구 (학회장)  
감수 : 이종현 (학술위원장)  
편집 : 이성은, 이정혁, 박준호, 나윤조, 강지인, 김현민, 이영술, 이종대(대구가톨릭대)



Published by  
**KOREAN SOCIETY FOR INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY**