

도전적 · 방해적 스트레스원이 직무열의를 통해 조직시민행동에 미치는 차별적 영향*

김 희 진 박 형 인†

성균관대학교 심리학과

본 연구는 도전적 · 방해적 스트레스원이 직무열의의 하위요인인 활력, 헌신, 그리고 몰두를 통해 두 가지 유형의 조직시민행동에 미치는 영향을 조사하였다. 가설 검정을 위해 전일제로 근무하는 법직 성인 353명을 대상으로 일회의 설문조사를 통해 자료를 수집한 후 경로분석과 부트스트랩 분석을 수행하였다. 그 결과, 도전적 스트레스원은 활력과 헌신을 높임으로써 조직시민행동을 촉진하는 정적인 간접효과를 보인 반면, 방해적 스트레스원은 활력과 헌신을 낮춤으로써 조직시민행동을 저해하는 부적인 간접효과를 보였다. 그러나 직무열의의 하위요인별로 변수들과 관계를 맺는 양상이 서로 다르게 나타났고, 모든 매개경로에서 일관적으로 활력과 몰두에 비해 헌신이 상대적으로 더 큰 효과크기를 보였다. 추가적으로, 도전적 스트레스원은 조직시민행동에 직접효과와 간접효과를 동시에 가지는 반면, 방해적 스트레스원은 간접효과만 가지는 것으로 관찰되었다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 이론적 및 실무적 함의를 제시하고, 연구의 한계점과 후속연구 방안을 제언하였다.

주요어 : 도전적 스트레스원, 방해적 스트레스원, 조직시민행동, 직무열의, 경로분석

* 본 연구의 자료는 정부의 4단계 BK21 사업에서 지원을 받아서 수집되었음. 또한 본 연구는 성균관대학교 및 교육부, 한국연구재단의 4단계 두뇌한국21 사업 대학원혁신의 지원을 받았음.

† 교신저자 : 박형인, 성균관대학교 심리학과 교수, (03063) 서울특별시 종로구 성균관로 25-2

Tel: 02-760-0485, E-mail: hi.park@skku.edu



Copyright © 2023, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial Licenses (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

서론

스트레스원(stressor)이란 업무 환경에서 개인에게 여러 가지 스트레스 경험을 유발하는 사건 또는 조건을 의미한다(Beehr, 1998). 그러나 모든 스트레스원이 부정적인 결과로 이어지는 않으며, 특정한 스트레스원은 개인에게 긍정적으로 작용할 수 있다(Cavanaugh et al., 2000). 따라서 작용 결과에 기반하여 스트레스원들을 구분하여 개인과 조직에게 미치는 각기 다른 영향을 조사할 필요가 있다. 본 연구는 도전적·방해적 스트레스원(challenge-hindrance stressor)이 조직시민행동(organizational citizenship behavior, OCB)에 미치는 차별적 효과를 확인하고자 한다. 구체적인 목적은 다음과 같다. 첫째, 이 두 스트레스원과 OCB 사이의 관계에 대한 직무열의(work engagement)의 매개 효과를 확인함으로써 도전적·방해적 스트레스원이 OCB에 영향을 미치는 기제를 조사할 것이다. 둘째, 스트레스원의 종류에 따라 직무열의를 통해 OCB에 미치는 간접효과가 상반되는지 알아볼 것이다. 구체적으로, 도전적 스트레스원은 직무열의를 높임으로써 순차적으로 OCB를 촉진하는 반면, 방해적 스트레스원은 직무열의를 낮춤으로써 OCB를 저해할 것으로 예상하였다. 셋째, 직무열의를 세 하위요인으로 구분하여 각 요인이 나타내는 특성에 따라 간접효과의 크기가 다르게 나타나는지 살펴보고자 한다.

도전적·방해적 스트레스원은 동기를 통해 과업행동에 서로 다른 영향을 미친다고 알려져 있다(Lepine et al., 2005). 도전적 스트레스원은 성취하고자 하는 동기를 높여 과업행동을 증진시키지만, 방해적 스트레스원은 반대로 과업행동을 저하시킨다는 것이다(Lepine et al.,

2005). 과업행동과 비슷하지만 또 다른 긍정적인 업무행동으로 OCB가 있다. 과업행동은 직원에게 공식적으로 요구하는 수행인 반면 (Rotundo & Sackett, 2002), OCB는 해당 직무의 공식적인 업무를 넘어선 자발적인 행동으로, 보상을 받지 않지만 조직의 효율적인 기능에 기여하는 재량적인 수행이다(Organ et al., 2005). 이와 같은 차이점이 있음에도 OCB 역시 조직을 위해 중요하다는 점을 미루어볼 때 (Podsakoff et al., 2009), 도전적·방해적 스트레스원이 OCB에 미치는 영향 역시 연구할 필요가 있다. 오히려 OCB는 일정 수준 이상 수행하지 않으면 불이익을 받을 수 있는 과업행동과 대조적으로 의무가 아니기 때문에 개인 간 편차가 더 클 수 있고(Jex, 1998), 도전적·방해적 스트레스원과 같은 외부 환경에 더 큰 영향을 받을 가능성이 있다. 국내외 선행연구들(이소라 등, 2020; Liu et al., 2013)에서 이러한 관계를 확인하였으나, 두 변수 간 관계의 심층적 기제를 확인하지 않은 한계가 존재하였다. 따라서 본 연구는 도전적·방해적 스트레스원이 OCB에 영향을 미치는 구체적인 기제를 확인하여 연구의 폭을 넓히고자 한다. 더불어 조직에서 직원들의 스트레스원을 관리하고 OCB를 촉진할 수 있는 효율적인 방안 개발에 기여할 것으로 기대한다.

도전적·방해적 스트레스원과 OCB 간 관계

Cavanaugh 등(2000)은 모든 스트레스원이 부정적인 결과만을 초래하지 않으며, 개인이 스트레스를 유발하는 상황을 도전적이거나 위협적인 것으로 인식한다고 주장하면서 두 가지 차원의 스트레스원을 제안하였다. 도전적 스트레스원은 잠재적으로 개인의 성장과 성취를

촉진하며(Cavanaugh et al., 2000), 충분한 스킬과 더 많은 노력을 통해 성취할 수 있는 직무요구이다(Kim & Beehr, 2017). 예를 들어, 처리해야 하는 업무의 양이 많은 작업부하와 단기간 내에 업무를 수행해야 하는 시간압력은 도전적 스트레스원으로 분류된다(Cavanaugh et al., 2000; Lepine et al., 2005). 반면, 방해적 스트레스원은 개인의 발전과 수행을 저해하는 제약으로 인식되는 직무요구이다(Podsakoff et al., 2007). 예시로 자신에게 주어진 역할의 경계가 뚜렷하지 않은 역할모호성, 그리고 직장에서 동료나 상사 등과 갈등을 겪는 대인갈등이 있다(Lepine et al., 2005). 도전적 스트레스원과 방해적 스트레스원은 모두 불안과 같은 스트레인(strain)을 높인다는 공통점이 있음에도 불구하고(Lepine et al., 2005; Podsakoff et al., 2007; Webster et al., 2010), 도전적 스트레스원은 높은 목표 달성에 대한 기회를 제공하기 때문에 업무 성과에 긍정적인 효과를 가질 수 있는 반면, 방해적 스트레스원은 부정적인 결과로 이어질 수 있다(Cavanaugh et al., 2000; Webster et al., 2011). 실제로 도전적 · 방해적 스트레스원은 많은 실증적 연구들을 통해 과업행동(Lepine et al., 2005), 직무만족(Podsakoff et al., 2007) 등 업무 관련 결과변수들에 차별적 영향을 미치는 것으로 확인되어 왔다(O'Brien & Beehr, 2019).

나아가 도전적 · 방해적 스트레스원은 OCB와도 서로 대비되는 관계를 가질 가능성이 있다. 메타분석 연구에 따르면, OCB는 이직의도, 실제 이직, 결근, 생산성, 비용절감, 그리고 고객만족 등과 관련이 있다(Podsakoff et al., 2009). 이와 같이 OCB는 조직의 전반적인 효과성에 기여하며(Organ, 2018), 조직의 성패에 중요한 역할을 할 수 있기 때문에 OCB의 선

행변수를 조사할 필요성이 대두된다.

OCB의 예측변수로서 도전적 · 방해적 스트레스원이 가지는 잠재력은 이미 확인된 바 있다(이소라 등, 2020; Liu et al., 2013). Cavanaugh 등(1998)은 자원보존(conservation of resource)이론을 기반으로 도전적 스트레스원은 시간과 노력 등의 자원을 소모하지만 결국 지식이나 기술 등의 자원을 획득하게 해주기 때문에 긍정적인 결과로 이어지고, 방해적 스트레스원은 자원의 손실만을 야기하기 때문에 부정적 결과로 이어진다고 설명하였다. 즉, 도전적 스트레스원은 해당 직무요구를 성취했을 때 더 많은 자원을 확보할 수 있을 것으로 기대되기 때문에, 도전적 스트레스원을 높게 지각하는 직원은 업무를 수행하는 과정에서 필요한 자원을 적극적으로 확보하고 사용하면서 높은 수준의 OCB를 보일 가능성이 높을 것이다. 반면, 방해적 스트레스원은 개인의 한정된 자원을 고갈시키기만 하기 때문에, 수행에 필요한 자원이 감소하여 낮은 수준의 OCB와 관련될 것으로 예상할 수 있다. 실제로, 선행연구들은 도전적 스트레스원은 OCB를 정적으로 예측하였으나, 방해적 스트레스원은 OCB를 부적으로 예측하였다고 보고하였다(이소라 등, 2020; Liu et al., 2013).

한편, OCB는 행위의 대상에 따라 두 가지 하위요인으로 구분될 수 있다(Lee & Allen, 2002). 구체적으로, 조직을 대상으로 하는 조직지향 OCB(OCB directed toward organization, OCBO)와 조직 내의 개인들을 대상으로 하는 개인지향 OCB(OCB directed toward individuals, OCBI)의 두 유형이다. 예를 들어, 조직에 대한 자부심을 보이고 충성심을 표현하는 것은 OCBO에 포함되고, 결근한 동료의 업무를 도와주는 것은 OCBI를 나타낸다(Lee & Allen,

2002). 이러한 행동들을 통해 OCBO는 조직에 직접적으로 이익을 제공하고, OCBI는 조직 내 개인에게 이득을 줌으로써 간접적으로 조직에 기여한다(Williams & Anderson, 1991). 이와 같이 두 가지 유형 모두 조직에게 중요한 한편(Bogler & Somech, 2019; Yang et al., 2016), OCBO와 OCBI는 개념적으로 분명한 차이가 있으며(Lee & Allen, 2002), 경험적으로도 두 요인이 구분된다는 것이 관찰되어 왔기 때문에(Organ, 2018), 두 가지 하위차원을 분리하여 조사할 필요가 있다. 조직과 개인이라는 대상에 따라서 직접적으로 어떤 선행요인에 의해 영향을 받고 어떤 결과에 더 영향을 주는 지 등이 달라진다는 것이다. 예를 들어, 정서적 스트레스인은 OCBI보다 OCBO와 더 강한 상관이 있었다(Chang et al., 2007). 그럼에도 불구하고, 도전적·방해적 스트레스원과 OCB와의 관계를 확인한 선행연구들(이소라 등, 2020; Liu et al., 2013)은 OCB를 하위요인으로 나누지 않았다. 따라서 본 연구에서는 두 가지 유형을 구분하여 측정하고자 한다.

직무열의의 매개효과

여기에서 나아가, 도전적·방해적 스트레스원과 OCB 사이의 관계가 나타나는 기제를 확인할 필요가 있다. 선행연구들은 두 가지 스트레스원이 수행에 영향을 미치는 기제로 동기(Kim & Beehr, 2017; Lepine et al., 2005)와 정서적 반응(Rodell & Judge, 2009) 등을 조사하여 매개효과를 확인하였다. 그러나 Rodell과 Judge(2009)는 OCB의 재량적인 특성을 고려할 때 직무태도의 영향을 받을 가능성을 언급하며, 직무태도의 매개효과를 확인할 필요가 있다고 제안하였다. 이후 Webster 등(2010)은 도

전적·방해적 스트레스원과 OCB 사이의 관계에 대해 일종의 직무태도인 직무만족의 매개효과를 조사하였다. 한편, 또 다른 직무태도인 직무열의는 직무만족을 포함한 다른 직무태도들에 비해 업무 관련 준거변수들을 더 많이 설명하며(Eldor, 2016), 특히 OCB와 같은 맥락 수행을 더 잘 예측한다(Rich et al., 2010). 따라서 두 변수 간 관계의 기제를 설명하는 데 있어 직무열의가 더욱 효과적일 수 있기 때문에, 본 연구는 직무열의의 매개효과를 확인하고자 한다.

직무열의란 업무와 관련하여 충만하고 긍정적인 심리적 상태로, 정서적 측면을 나타내는 활력(vigor), 동기적 측면을 반영하는 헌신(dedication), 그리고 인지적 측면인 몰두(absorption)의 세 하위요인으로 나타난다(Bakker, 2011; Schaufeli et al., 2002). 먼저 활력은 업무를 수행하는 과정에서 어려움이 있더라도 지속적으로 많은 노력을 기울일 수 있게 하는 높은 수준의 에너지를 나타낸다(Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Bakker, 2010). 다음으로 헌신은 자신의 직무에서 의미와 자부심, 도전의식 등을 경험하며 열정적으로 일하는 태도를 의미한다(Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Bakker, 2010). 마지막으로 몰두는 자신의 일에 완전히 몰입하여 시간이 흐르는 것을 인지하지 못하며 행복감을 느끼는 상태를 말한다(Schaufeli & Bakker, 2004). 이와 같이 직무열의의 세 하위요인들은 기저의 원인은 동일하지만 발현되는 양상에서는 차별되는 개념이다(Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Bakker, 2010). 동시에 경험적으로도 구분된다는 것이 밝혀져 왔기 때문에(김영신, 박형인, 2022; 김유나, 박형인, 2021; Matthews et al., 2014), 세 가지 요인을 구분하여 조사할 필요

가 있다. 따라서 본 연구 역시 직무열의의 하위요인들을 구별하여 그 효과를 확인하고자 한다.

이러한 직무열의가 도전적 · 방해적 스트레스원과 OCB 사이의 관계를 매개할 수 있는 근거는 우선 두 가지 스트레스원과 직무열의 간 직접적 관계로부터 시작될 수 있다. 도전적 · 방해적 스트레스원의 각기 다른 특성이 이후 직무태도와 같이 직원이 직무요구에 대처하는 방식에 영향을 준다(Lazarus & Folkman, 1984; Lepine et al., 2005). 도전적 스트레스원은 성장하고 성취할 수 있는 기회로 인식되며, 업무를 달성하기 위해 시간과 자원을 투자한 만큼 보상받을 수 있을 것이라는 믿음을 주기 때문에 적극적으로 열정적인 방식으로 직무요구를 조처하도록 만들어 높은 직무열의와 관련될 것이다(Crawford et al., 2010; Macey & Schneider, 2008). 즉, 업무수행 과정에서 필요한 에너지(활력)를 능동적으로 확보하고, 성취하기 위해 자신의 자원을 진취적으로 투자하려는 동기(헌신)를 높이며, 자신의 일에 열중하도록(몰두) 유도할 수 있다. 반면, 방해적 스트레스원은 노력해도 극복하기 어려운 것으로 느껴지며 업무수행을 방해하기 때문에, 업무에 주력하기보다 소극적인 태도로 임하게 만들어 낮은 직무열의와 연관될 것이다(Crawford et al., 2010). 구체적으로, 높은 수준으로 지각된 방해적 스트레스원은 개인의 한정된 에너지(활력)를 고갈시키고, 업무를 성공적으로 수행해내고자 하는 동기(헌신)를 감소시키며, 일에 몰입하는 것(몰두)을 어렵게 만들 수 있다. 실증적으로도, 메타분석 연구(Crawford et al., 2010)와 국내외 선행연구들(성유경, 한영석, 2019; Lockey et al., 2022; Sawhney & Michel, 2022)에서 도전적 스트레스원은 직무열의와

정적으로, 방해적 스트레스원은 부적으로 관련이 있는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서도 도전적 스트레스원은 직무열의와 정적인 관계를, 방해적 스트레스원은 부적의 관계를 보일 것으로 예상하였다.

가설 1-1. 도전적 스트레스원은 직무열의(a. 활력, b. 헌신, c. 몰두)와 정적 관계를 나타낼 것이다.

가설 1-2. 방해적 스트레스원은 직무열의(a. 활력, b. 헌신, c. 몰두)와 부적 관계를 나타낼 것이다.

또한 직무열의는 OCB에 영향을 줄 수 있다. 태도는 행동에 영향을 미치며(Albarracín et al., 2005), 특정 행동에 대한 긍정적인 태도는 그 행동으로 이어질 가능성이 높다(Ajzen & Fishbein, 2005). 실증적으로도, 직무만족, 조직몰입 등 직무나 조직에 관한 호의적인 태도는 바람직한 직무행동인 OCB의 강력한 예측변수였다(Hoffman et al., 2007; Organ & Ryan, 1995). 이와 같이, 업무에 대해 전향적인 태도인 직무열의 역시 직장 내 건설적인 수행인 OCB를 촉진할 수 있다. 구체적으로, 활력은 공식적인 업무 외의 추가적인 행동을 할 수 있는 에너지 기반이 되고, 헌신은 직무수행에 도움이 되는 행동을 자발적으로 하도록 만들며, 몰두는 OCB를 포함한 수행에 집중하도록 도울 수 있다. 따라서 높은 수준의 직무열의를 가진 직원은 열성적이고 호의적인 태도로 업무를 수행하기 때문에 동료들에게도 친사회적 행동(즉, OCBI)을 보일 가능성이 높다. 동시에, 자신의 직무에서 의미와 성취감을 느끼기 때문에 업무수행을 지원해주는 조직을 향해 더 잦은 OCB(즉, OCBO)를 보일 수 있다.

경험적으로도, 직무열의는 OCB를 정적으로 예측하는 것으로 나타났으며(Babcock-Roberson & Strickland, 2010), 또 다른 선행연구들은 직무열의와 OCB 사이의 정적 상관을 보고하였다(Farid et al., 2019; Gupta et al., 2017; Ng et al., 2021). 따라서 본 연구에서도 직무열의가 OCB와 정적인 관계를 가질 것으로 예상하였다.

가설 2. 직무열의(a. 활력, b. 헌신, c. 몰두)는 OCB와 정적 관계를 보일 것이다.

종합적으로, 도전적·방해적 스트레스원은 직무열의를 통해 OCB에 차별적인 효과를 가질 것이다. 도전적 스트레스원은 직무를 성공적으로 수행하고자 하는 직무열의를 높이고, 직무열의가 높아진 직원은 더 풍부한 자원과 긍정적인 태도를 기반으로 더 많은 OCB를 보일 수 있다. 대조적으로, 방해적 스트레스원으로 인해 낮아진 직무열의는 자원의 감소와 소극적인 태도로 이어져 OCB를 저해할 것이다. 따라서 직무열의가 도전적·방해적 스트레스

원과 OCB 사이의 관계를 매개할 것으로 예측하였다. 이러한 전체 연구모형을 그림 1에 제시하였다.

가설 3-1. 직무열의(a. 활력, b. 헌신, c. 몰두)는 도전적 스트레스원과 OCB 사이의 정적 관계를 매개할 것이다.

가설 3-2. 직무열의(a. 활력, b. 헌신, c. 몰두)는 방해적 스트레스원과 OCB 사이의 부적 관계를 매개할 것이다.

추가적으로, 직무열의의 매개효과의 크기가 하위요인별로 다르게 나타날 가능성이 있다. 도전적 스트레스원과 방해적 스트레스원이 직무수행에 미치는 영향이 다를 것이라고 주장했던 초창기 연구는 이 두 스트레스원이 동시에 갖는 효과가 반대될 것이기 때문에 직무수행에 대한 효과 역시 다를 것이라고 설명하였다(Lepine et al., 2005). 또한 이러한 주장이 경험적으로도 확인되었다는 것을 고려하면(Kim & Beehr, 2017; Lepine et al., 2005), 두 가지 스트레스원이 OCB에 영향을 미치는 과정에서의

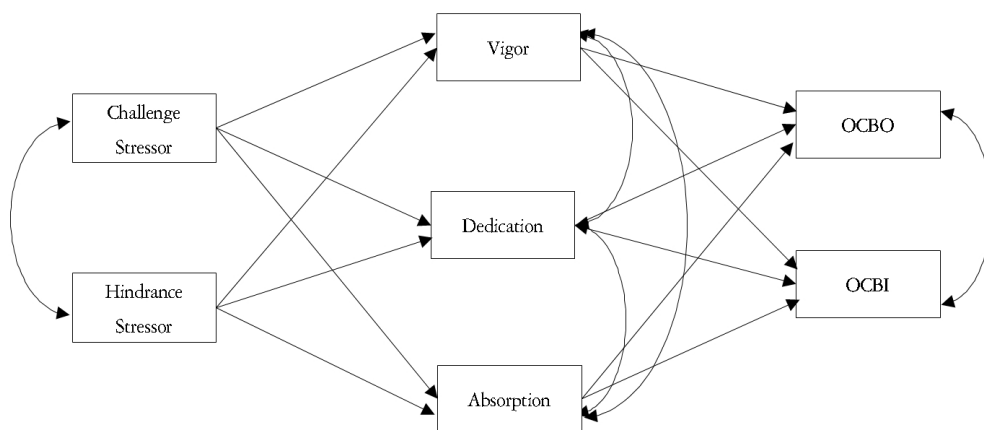


그림 1. 연구모형

주. 직선은 회귀경로, 곡선은 (오차 간) 공분산을 의미함.

설명기제로 동기적 측면에 해당하는 헌신이 활력과 몰두보다 상대적으로 더 중요한 역할을 할 수 있다. 활력, 헌신, 그리고 몰두 모두 스트레스원과 OCB 간 관계를 매개하지만, 헌신에서 가장 큰 매개효과가 나타날 가능성이 내포되어 있는 것이다. 만약 하위요인별로 간접효과의 크기가 다르다면, 직무열의 중에서도 어떤 측면에 더 초점을 맞춰 개입을 해야 하는지에 대한 함의를 제공받을 수 있으므로 이론적 및 실무적으로 의의가 커진다. 실제로, 선행연구들은 예측변수와 결과변수 간 관계의 맥락에 따라 직무열의의 하위요인별로 상이한 매개효과의 크기를 보고하였다(김영신, 박형인, 2022; 김유나, 박형인, 2021; Matthews et al., 2014). 따라서 본 연구는 직무열의의 하위요인 중 헌신이 가장 큰 간접효과의 크기를 보일 것으로 예상하면서 세 하위요인의 매개효과를 비교하고자 한다.

가설 4-1. 도전적 스트레스원과 OCB 간 관계에 대한 직무열의(a. 활력, b. 헌신, c. 몰두)의 매개효과 중, 헌신이 가장 큰 효과크기를 보일 것이다.

가설 4-2. 방해적 스트레스원과 OCB 간 관계에 대한 직무열의(a. 활력, b. 헌신, c. 몰두)의 매개효과 중, 헌신이 가장 큰 효과크기를 보일 것이다.

방 법

연구절차 및 대상

본 연구는 대학 소속 생명윤리심의위원회 (institutional review board)의 승인을 받은 후, 국

내 온라인 설문조사회사를 통해 단일 시점에서 자료를 수집하였다. 연구 대상을 만 19세 이상 전일제 직장인 또는 공무원으로 한정하여, 회사가 보유한 패널 중 해당 조건에 부합하는 경우에만 연구에 참여할 수 있도록 하였다. 참가자들은 연구의 목적과 절차, 참가자의 권리와 이익에 관한 내용을 포함하는 연구 설명문을 읽은 후에 자발적으로 연구 참여에 동의하였고, 최종 353명이 설문을 완료하였다. 설문을 마친 참가자들은 설문조사회사로부터 소정의 적립금을 지급받았다.

연구 참가자 353명의 인구통계학적 정보는 다음과 같다. 평균 연령은 만 38.6세($SD = 9.6$)였고, 여성이 193명(54.7%)이었으며, 기혼자는 183명(51.8%)이었다. 거주 지역은 서울 105명(29.7%), 경기도 98명(27.8%), 인천 24명(6.8%) 등으로 절반 이상이 수도권에 거주하였다. 최종 학력은 4년제 대학교 졸업 208명(58.9%), 전문대 졸업 71명(20.1%), 대학원 졸업 이상 41명(11.6%), 고등학교 졸업 33명(9.3%) 순으로 나타났다. 다음으로 민간 기업 직장인은 322명(91.2%), 공무원은 31명(8.8%)이었으며, 정규직은 326명(92.4%), 비정규직은 27명(7.6%)으로 나타나 민간 기업의 정규직 직장인이 대부분을 차지하였다. 직군의 경우, 사무직 202명(57.2%), 전문직 54명(15.3%), 관리직 42명(11.9%) 등으로 절반 이상이 사무직 종사자였다. 직위는 사원급 111명(31.4%), 대리급 110명(31.2%), 과장급 63명(17.8%) 등으로 나타났다. 근무지와 관련하여 평균 근무기간은 82.5개월($SD = 83.0$)이었고, 주당 평균 근무시간은 43.6시간($SD = 5.8$)이었다.

측정도구

도전적·방해적 스트레스원

도전적·방해적 스트레스원을 측정하기 위해 Lepine 등(2004)의 척도를 유경열(2021)이 번안한 버전을 사용하였다. 이 척도는 두 가지 스트레스원을 각각 다섯 문항으로 측정하여 총 열 문항으로 구성되어 있으며, 7점 척도로 평가되었다. 도전적 스트레스원에 대한 문항의 예시로 “나는 많은 양의 프로젝트와 업무를 처리해야 한다.”, “나는 높은 난이도의 업무를 처리해야 한다.” 등이 있고, 방해적 스트레스원에 대한 예시로 “나는 업무 중 내가 무엇을 해야 하는지 명확하게 이해할 수 없는 상황에 처할 때가 있다.”, “나는 업무에 매몰되어, 배우거나 성장할 시간이 거의 없다.” 등이 있다. 본 척도의 내적일치도 계수인 Cronbach's α 는 도전적 스트레스원의 경우 .912, 방해적 스트레스원의 경우 .816이었다.

직무열의

직무열의는 Schaufeli 등(2006)이 제작하고 장성희(2009)가 번안한 단축형 직무열의 척도(Utrecht Work Engagement Scale 9 item, UWES-9)를 사용하여 측정되었다. 직무열의의 세 하위요인인 활력, 헌신, 그리고 몰두를 각각 세 문항으로 측정하여 총 아홉 문항으로 구성되어 있으며, 5점 척도로 평정하였다. 예시 문항으로 활력에는 “직무상에서, 나는 넘치는 힘을 느낀다.” 등이 있고, 헌신에는 “나의 직무는 나를 열심히 일하도록 만든다.” 등이 있으며, 몰두에는 “나는 집중해서 일을 할 때면 행복감을 느낀다.” 등이 있다. 본 척도의 내적일치도 계수(Cronbach's α)는 활력 .861, 헌신 .867, 몰두 .796으로 나타났다.

OCB

OCB를 측정하기 위해 윤수민(2011)이 번안한 Lee와 Allen(2002)의 척도를 사용하였다. OCBO와 OCBI를 각각 여덟 문항으로 측정하여 총 16문항으로 구성되어 있으며, 7점 척도로 측정하였다. OCBO에 대한 예시 문항은 “아무도 강요하지 않았지만 회사의 이미지에 도움이 되는 행사에 참여한다.”, “회사의 기능을 향상시킬 수 있는 아이디어를 제공한다.” 등을 포함하고, OCBI에 대한 예시 문항은 “직무 관련 문제를 가지고 있는 사람을 돕기 위해서 기꺼이 자신의 시간을 내준다.”, “자신이 업무로 지쳤을 때나 개인적으로 힘들 때도 동료에 대해서 진심으로 관심을 가지고 호의를 보인다.” 등을 포함한다. 본 척도의 내적일치도를 나타내는 Cronbach's α 는 OCBO와 OCBI 각각 .917, .914였다.

자료분석

첫 번째로, SPSS 프로그램을 이용하여 연구변수들에 대한 평균, 표준편차, 그리고 내적일치도 계수를 계산하였고, 변수들 간 관계를 확인하기 위해 상관분석을 수행하였다. 두 번째로, 모형을 검정하기 위해 LISREL 9.30(Jöreskog & Sörbom, 2017)으로 최대우도(Maximum Likelihood) 추정법을 적용하여 경로 분석을 실시하였다. 연구모형에서 직무열의의 하위요인들과 OCB의 하위요인들은 한 구성개념에 속해있는 하위차원들이라는 측면에서 개념적으로나 경험적으로 서로 관련이 있기 때문에 각각 오차 간 공분산을 설정하였다. 이후 연구모형을 바탕으로 모형의 간명성을 높이기 위해 유의하지 않은 경로들을 차례로 제거한 후, 대안모형인 부분매개모형들과 비

교하는 과정을 통해 최종모형을 산출하였다. 이 과정에서 카이제곱(χ^2) 비교 검정 결과를 기준으로 더 적합한 모형을 채택하였다(Kline, 2023). 또한, Boomsma(2000)와 Kline(2023)의 제안에 따라 종합적으로 모형을 평가하기 위해 χ^2 , root mean square error of approximation (RMSEA), comparative fit index(CFI), standardized root mean square residual(SRMR)을 기준으로 최종모형의 적합도를 판단하였다. RMSEA는 .05 이하일 때 매우 좋은 모형을 의미하며, .05에서 .08 사이일 때 괜찮은 모형을 나타낸다(MacCallum et al., 1996). 또한, CFI가 .95 이상이면 SRMR이 .08 이하일 때 좋은 모형이라고 할 수 있다(Hu & Bentler, 1999). 추가적으로, 간접효과 검정에 대한 Preacher와 Hayes(2008)의 제안에 따라 직무열의의 하위요인별 간접효과를 구체적으로 확인하기 위해 JASP 0.17.2(JASP Team, 2023)를 이용하여 부트스트랩(bootstrap) 분석을 수행하였다. 본 연구에서는 1000개의 표본을 사용하여 95% 신뢰수준에서 매개효과를 검정하였고, 신뢰구간(confidence interval, CI)에 영(0.000)이 포함되지 않을 경우 매개효과가 존재한다고 해석하였다. 또한, 부트스트랩 분석의 한계를 보완하기 위해 Sobel 검정을 수행하여 매개효과가 유의한지 재확인하였다(Koopman et al., 2015). 표준오차(standard error)를 다르게 계산한 여러 가지 변형된 Sobel 검정 공식이 존재하는데, 원래 Sobel(1982)이 제안한 공식보다 현저히 더 향상된 결과를 도출하는 것이 아니라는 주장을 바탕으로 Sobel의 전통적 공식을 사용한 이전 연구가 존재한다(Biesanz et al., 2010). 이에 따라 Sobel(1982)의 공식을 사용하여 LISREL에서 산출된 수치를 바탕으로 제1저자가 수기로 계산하였다.

척도의 요인구조

각 연구변수들의 요인구조를 확인하기 위해 LISREL 9.30(Jöreskog & Sörbom, 2017)을 이용해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis, CFA)을 실시하였다. 각 척도(스트레스원, 직무열의, OCB)의 하위요인이 서로 구분되는지 파악하고자, 각 하위요인에 해당하는 문항들을 서로 다른 요인으로 설정한 모형과 하나의 요인으로 묶은 모형을 비교 분석하였다. 즉, 각 척도별로 두 개의 모형을 비교하였고, 이러한 두 가지 모형은 서로 내재된 관계(nested model)에 있으므로 카이제곱 비교 검정을 통해 더 우수한 모형을 판단하였다(Kline, 2023). 먼저, 방해적 스트레스원과 도전적 스트레스원을 하나의 요인으로 합친 모형보다, $\chi^2(35) = 378.399$, $p < .001$, RMSEA = .167, CFI = .857, SRMR = .083, 두 개로 구분한 모형이 조금 더 나은 적합도를 보였다, $\chi^2(34) = 287.385$, $p < .001$, RMSEA = .145, CFI = .895, SRMR = .067. 나아가, 모형 간 유의한 차이가 나타났기 때문에, $\Delta\chi^2(1) = 91.014$, $p < .001$, 두 가지 스트레스원이 구분되는 것으로 판단하였다. 두 번째로, 직무열의의 세 하위요인을 하나의 기저요인으로 묶은 모형보다, $\chi^2(27) = 471.674$, $p < .001$, RMSEA = .216, CFI = .835, SRMR = .069, 구분되는 모형이 더 좋은 적합도를 나타냈고, $\chi^2(24) = 133.850$, $p < .001$, RMSEA = .114, CFI = .959, SRMR = .047, 모형 간 통계적 차이도 유의하였다, $\Delta\chi^2(3) = 337.824$, $p < .001$. 마지막으로, OCB 역시 하나의 요인으로 묶은 모형보다, $\chi^2(104) = 1539.7561$, $p < .001$, RMSEA = .198, CFI = .665, SRMR = .125, 두 개의 요인으로 구별한 모형의 적합도가 더 우수했으며, $\chi^2(103) =$

529.539, $p < .001$, RMSEA = .108, CFI = .901, SRMR = .064, 모형 간 통계적으로 유의한 차이가 나타났다, $\Delta\chi^2(1) = 1010.217, p < .001$. 종합적으로, 본 연구의 자료에서 각 척도의 요인들은 서로 구분되는 것으로 확인되었다.

상관을 나타낸 반면, 활력, $r = .172, p < .01$; 헌신, $r = .249, p < .001$; 몰두, $r = .185, p < .001$, 방해적 스트레스원은 유의하지 않은 상관을 나타냈다. 마지막으로 직무열의의 하위 요인들은 모두 OCB의 하위요인들과 유의한 정적 상관을 보였다.

결 과

표 1에 연구변수들의 기술통계, 신뢰도, 그리고 변수들 간 상관계수를 제시하였다. 먼저, 도전적 스트레스원과 방해적 스트레스원 사이에 강한 정적 상관($r = .692, p < .001$)이 나타났다. 다음으로, 도전적 스트레스원은 OCBO($r = .339, p < .001$) 및 OCBI($r = .344, p < .001$)와 유의한 정적 상관을 보였다. 방해적 스트레스원의 경우, 이보다는 다소 약하지만 그래도 유의한 정적 상관을 갖는 것으로 나타났다, OCBO, $r = .180, p < .01$; OCBI, $r = .242, p < .001$. 다른 한편으로, 도전적 스트레스원은 직무열의의 하위요인들과 유의한 정적

가설검정

표 2에 연구모형과 대안모형들의 적합도 지수들과 모형 간 χ^2 비교 검정 결과를 정리하였다. 연구모형의 적합도는 $\chi^2(4) = 40.542, p < .001$, RMSEA = .161, CFI = .971, SRMR = .077로, RMSEA에서 좋지 않은 결과가 나타났다. 또한, 활력으로부터 OCBI에 이르는 경로와 몰두로부터 OCBI에 이르는 경로가 유의하지 않았다. 따라서 모형의 간명성을 높이기 위해 해당 경로들을 제외한 뒤, 이러한 대안 모형 1이 더 적합한지 판단하기 위해 기존 모형과 비교하였다. χ^2 비교 검정 결과, 모형 간 차이가 유의하지 않게 나타나, $\Delta\chi^2(2) = 2.693$,

표 1. 연구변수들의 평균, 표준편차, 내적일치도(Cronbach's α), 그리고 변수들 간 상관

변수	M	SD	α	1	2	3	4	5	6
1. 도전적 스트레스원	4.590	1.184	.912						
2. 방해적 스트레스원	4.275	1.042	.816	.692***					
3. 직무열의: 활력	2.527	0.877	.861	.172**	.035				
4. 직무열의: 헌신	3.120	0.874	.867	.249***	.053	.666***			
5. 직무열의: 몰두	3.054	0.833	.796	.185***	-.003	.652***	.814***		
6. 조직지향 조직시민행동	4.002	1.130	.917	.339***	.180**	.604***	.591***	.569***	
7. 개인지향 조직시민행동	4.611	0.966	.914	.344***	.242***	.310***	.438***	.402***	.557***

주. N = 353; 도전적 스트레스원, 방해적 스트레스원, 그리고 조직시민행동은 1.000점부터 7.000점까지의 범위로 측정; 직무열의는 1.000점부터 5.000점까지의 범위로 측정.

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

표 2. 내재된 모형들 간 비교 결과

모형	χ^2	df	RMSEA	CFI	SRMR	$\Delta\chi^2$	Δdf	비교 모형
연구모형(완전매개모형)	40.542***	4	.161	.971	.077			
대안모형 1(완전매개모형)	43.235***	6	.133	.970	.077	2.693	2	연구모형
대안모형 2(완전매개모형)	45.714***	7	.125	.969	.077	2.479	1	대안모형 1
대안모형 3(부분매개모형)	7.184	3	.063	.997	.015	38.530***	4	대안모형 2
대안모형 4(부분매개모형)	9.430	5	.050	.996	.017	2.246	2	대안모형 3

주. $N = 353$; 대안모형 1(활력과 몰두에서 OCBI)과 2(몰두에서 OCBO)는 연구모형에서 유의하지 않은 경로들을 순차적으로 제외한 모형; 대안모형 3은 대안모형 2의 두 스트레스원에서 모든 직접경로들을 추가한 모형; 대안모형 4는 대안모형 3에서 유의하지 않은 두 직접경로(방해적 스트레스원에서 OCBO와 OCBI)를 제외한 모형.

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

$p = .260$, 더 간명한 모형인 대안모형 1을 채택하였다. 그러나 대안모형 1에서 또다시 몰두에서 OCBO로 향하는 경로가 유의하지 않게 나타났기 때문에, 해당 경로를 제거한 대안모형 2와 대안모형 1을 비교하였다. 그 결과, 두 모형 간 유의한 차이가 발견되지 않아, $\Delta\chi^2(1) = 2.479$, $p = .115$, 더 간명한 대안모형 2를 더 좋은 모형으로 판단하였다. 대안모형 2의 적합도를 살펴보면, 전반적으로 적합도 지수는 대동소이하였으나 더 적은 숫자의 경로(혹은 더 높은 자유도)로 비슷한 결과를 도출하였다, $\chi^2(7) = 45.714$, $p < .001$, RMSEA = .125, CFI = .969, SRMR = .077.

이론적인 근거를 바탕으로 완전매개모형을 상정하였으나, 도전적 · 방해적 스트레스원이 직무열의를 통해 간접적으로 미치는 영향 외에도 OCB에 직접효과를 미칠 수 있다는 대안적 설명이 가능하다. 따라서 기존의 완전매개모형과 대안적인 부분매개모형을 비교하기 위해 대안모형 2에 도전적 · 방해적 스트레스원에서 OCBO 및 OCBI로 향하는 직접경로 네 개를 추가한 대안모형 3을 분석하였다. 두 개

의 모형을 비교한 결과, 모형 간 유의한 차이가 나타나, $\Delta\chi^2(4) = 38.530$, $p < .001$, 부분매개모형인 대안모형 3이 더 적합한 것으로 판단하였다. 이 때, 대안모형 3에서 방해적 스트레스원으로부터 OCBO와 OCBI에 이르는 직접경로가 유의하지 않았기 때문에 다시 해당 경로들을 제거하였다. 이러한 대안모형 4와 대안모형 3을 비교한 결과, 모형 간 차이가 유의하지 않아서, $\Delta\chi^2(2) = 2.246$, $p = .325$, 더 간명한 모형인 대안모형 4를 채택하였다. 대안모형 4에서 더 이상 유의하지 않은 경로가 존재하지 않았기 때문에 이를 최종모형으로 채택하였다

최종모형의 적합도 분석 결과를 보면, 이 모형이 자료에 잘 부합하는 것으로 나타났다, $\chi^2(5) = 9.430$, $p = .093$, RMSEA = .050, CFI = .996, SRMR = .017. 나아가 변수들 간 관계를 구체적으로 확인하기 위해 경로별 표준화 회귀계수를 그림 2에 보고하였다. 우선 도전적 스트레스원은 직무열의의 하위요인들과 유의한 정적 관계를 보였다, 활력의 경우, $\beta = .283$, $p < .001$; 헌신의 경우, $\beta = .407$, $p <$

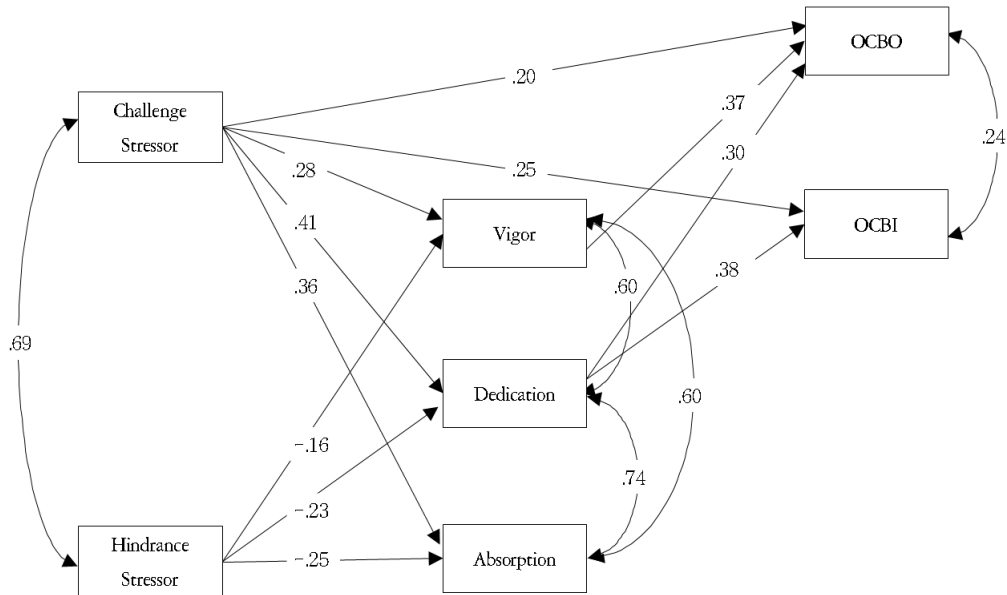


그림 2. 최종모형

주. 직선은 회귀경로, 곡선은 (오차 간) 공분산을 의미함. 경로별 표준화 회귀계수를 표시한 것으로, 모두 $p < .05$ 수준에서 유의함.

.001; 몰두의 경우, $\beta = .358, p < .001$. 이에 따라 가설 1-1이 지지되었다. 방해적 스트레스원 역시 예측과 일관되게 활력($\beta = -.161, p < .05$), 헌신($\beta = -.228, p < .001$), 그리고 몰두($\beta = -.250, p < .001$)에 유의한 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-2 역시 지지되었다. 가설 2에 관해 살펴보면, 먼저 활력은 OCBO를 정적으로 유의하게 설명한 반면, $\beta = .366, p < .001$, OCBI는 설명하지 못했다. 따라서 가설 2-a는 부분적으로 지지되었다. 헌신의 경우, OCBO($\beta = .298, p < .001$)와 OCBI($\beta = .375, p < .001$)를 모두 정적으로 유의하게 예측하였기 때문에 가설 2-b는 지지되었다. 마지막으로 헌신은 OCBO와 OCBI에 유의한 영향을 미치지 못했기 때문에 가설 2-c는 지지되지 못했다.

다음으로 직무열의의 하위요인별 매개효과

를 확인하기 위해 부트스트랩 분석과 Sobel 검정을 수행한 결과를 표 3에 제시하였다. 앞서 활력에서 OCBI, 그리고 몰두에서 OCBO와 OCBI로 향하는 경로가 유의하지 않았기 때문에 이 경로들을 포함하지 않는 매개경로들만 분석하였다. 가설 3-1을 확인하기 위해 도전적 스트레스원을 포함하는 매개효과를 살펴보면, 우선 활력에 대한 매개지수의 신뢰구간에 영(0.000)이 포함되지 않았기 때문에 도전적 스트레스원과 OCBO 사이의 정적 관계를 활력이 매개하는 것으로 나타났다, $\beta = .104, 95\% \text{ CI } [0.046, 0.170]$. 그러나 도전적 스트레스원과 OCBI 사이의 관계에 대한 활력의 매개효과는 존재하지 않았기 때문에 가설 3-1-a는 부분적으로 지지되었다. 다음으로 도전적 스트레스원과 OCB 사이의 정적 관계에 대한 헌신의 매개효과는 두 하위요인에서 모두 존재하였기

표 3. 간접효과에 대한 부트스트랩 및 Sobel 검정 분석 결과

예측변수	매개변수	준거변수	β	<i>b</i>	95% CI		Sobel <i>z</i>
					LL	UL	
도전적 스트레스원	활력	조직지향 조직시민행동	.104	0.099***	0.046	0.170	3.462***
도전적 스트레스원	헌신	조직지향 조직시민행동	.121	0.115***	0.054	0.178	4.066***
도전적 스트레스원	헌신	개인지향 조직시민행동	.153	0.125***	0.073	0.193	4.645***
방해적 스트레스원	활력	조직지향 조직시민행동	-.059	-0.064*	-0.134	-0.003	-2.125*
방해적 스트레스원	헌신	조직지향 조직시민행동	-.068	-0.074**	-0.149	-0.023	-2.819**
방해적 스트레스원	헌신	개인지향 조직시민행동	-.086	-0.079**	-0.153	-0.029	-2.992**

주. *N* = 353; β = 표준화 회귀계수, *b* = 비표준화 회귀계수, CI = 신뢰구간, LL = 하한선, UL = 상한선; 부트스트랩 1000번.

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

때문에, OCBO의 모형: $\beta = .121$, 95% CI [0.054, 0.178], OCBI의 모형: $\beta = .153$, 95% CI [0.073, 0.193], 가설 3-1-b는 지지되었다. 가설 3-2에 관해 살펴보면, 활력은 방해적 스트레스원과 OCBO 사이의 부정 관계를 매개하는 것으로 나타났으나, $\beta = -.059$, 95% CI [-0.134, -0.003], 방해적 스트레스원과 OCBI 사이의 관계에 대한 매개효과는 나타나지 않았기 때문에 가설 3-2-a는 부분적으로 지지되었다. 헌신은 도전적 스트레스원과 마찬가지로, 방해적 스트레스원과 OCB의 두 하위요인 간 관계에 대해 예상과 같은 방향으로 매개효과를 보였다, OCBO, $\beta = -.068$, 95% CI [-0.149, -0.023], OCBI, $\beta = -.086$, 95% CI [-0.153, -0.029]. 이에 따라 가설 3-2-b는 지지되었다. 몰두의 경우, 도전적 스트레스원과 방해적 스트레스원 모두에서 매개효과가 존재하지 않았기 때문에 가설 3-1-c와 3-2-c는 지지되지 못했다. 추가적으로 Sobel 검정을 수행한 결과, 표 3에 제시된 것과 같이 모든 매개효과가 유의한 것으로 나타났다.

마지막으로, 가설 4-1과 4-2를 확인하기 위해 표준화 회귀계수를 기준으로 직무열의의 하위요인별 매개효과의 크기를 비교하였다. 표 3에서 도전적 스트레스원과 OCBO 간 관계에 대한 매개효과를 살펴보면, 헌신은 활력보다 더 큰 효과크기를 나타냈으며 몰두는 매개효과를 나타내지 못했다. OCBI의 경우에는 헌신에서만 매개효과가 존재하였다. 따라서 가설 4-1은 지지되었다. 다음으로, 방해적 스트레스원과 OCBO 사이의 매개효과 역시 마찬가지로 활력보다 헌신이 더 큰 효과크기를 보였으며, 몰두의 매개효과는 존재하지 않았다. 또한 OCBI에 대해서는 헌신만 매개효과를 나타냈다. 따라서 가설 4-2 역시 지지되었다.

논 의

본 연구는 도전적 · 방해적 스트레스원이 직무열의를 통해 OCB에 상반되는 관계를 가지는지 확인하고자 하였다. 구체적으로, 도전적

스트레스원은 직무열의와 정적으로 관련되어 OCB를 촉진하는 반면, 방해적 스트레스원은 직무열의와 부적으로 관련되어 OCB를 저해할 것으로 예상하였다. 또한, 직무열의를 세 하위 차원인 활력, 헌신, 그리고 몰두로 구분함으로써 두 가지 스트레스원과 OCB 간 관계의 기제를 보다 심층적으로 조사하였으며, 하위요인들 중 헌신이 설명기제로서 가장 중요한 역할을 할 것으로 예상하였다. 이를 확인하기 위해 국내 온라인 설문조사 업체 패널 중 만 19세 이상 전일제 직장인 또는 공무원들을 대상으로 일회의 설문조사를 실시하였고, 경로분석과 부트스트랩 분석을 통해 변수들 간 관계를 규명하였다.

경로분석 결과, 예상과 동일하게 두 가지 스트레스원을 동시에 고려하였을 때 도전적 스트레스원은 직무열의의 하위요인들과 정적 관계를, 방해적 스트레스원은 부적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 이는 각 스트레스원의 특성이 직무요구에 대처하는 태도에 서로 반대되는 관계를 갖기 때문에 직무열의에 차별적인 효과를 가진다는 설명과 일치하는 결과이다(Crawford et al., 2010). 구체적으로, 도전적 스트레스원은 성취하고 보상받을 수 있는 기회이기 때문에 직무에 대한 높은 열의로 이어지는 반면(Crawford et al., 2010; Macey & Schneider, 2008), 방해적 스트레스원은 개인의 성장과 업무수행을 훼방하기 때문에 소극적인 태도를 가지게 만들 수 있다(Crawford et al., 2010). 한편 영차 상관을 보면, 방해적 스트레스원의 경우 직무열의의 하위차원들과 유의하지 않은 상관을 나타냈다. 상관이 유의하지 않았음에도 전체 경로분석에서 유의한 관계를 보인 것은 높은 정적 상관을 가지는 두 예측변수들($r = .692$)이 한 모형에 투입되었기

때문에 억제효과가 나타났을 여지를 남긴다(Maassen & Bakker, 2001). 그러나 두 변수를 함께 고려함으로써 두 가지 스트레스원 사이에 중첩되는 변량을 통제한 후, 각 변수가 직무열의를 고유하게 설명하는 변량은 실질적으로 서로 반대되는 효과를 가질 가능성 또한 시사한다. 이를 확인하기 위해, 회귀분석을 통해 방해적 스트레스원에서 도전적 스트레스원과 중첩되는 변량을 제외한 후(Tzelgov & Henik, 1991), 직무열의 하위변수들과의 상관관계를 분석하였다. 그 결과, 도전적 스트레스원과 중복되지 않는 방해적 스트레스원의 고유한 변량이 직무열의의 하위요인들과 유의한 부적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 억제효과가 나타났을 가능성보다 방해적 스트레스원만의 고유한 변량은 직무열의 하위요인들과 실제로 부적 관계에 있다는 주장을 지지한다. 이는 기존의 도전적·방해적 스트레스원의 이론과 정확히 일치하며(Cavanaugh et al., 2000), 초창기 연구자들도 두 스트레스원이 동시에 투입된 경로분석을 통해 주장을 뒷받침하는 결과를 도출해냈다(Podsakoff et al., 2007; Webster et al., 2010).

나아가 이 두 스트레스원이 직무열의를 통해 OCB에 미치는 간접효과를 살펴보면, 전반적으로 도전적 스트레스원은 OCB에 정적인 간접효과를, 방해적 스트레스원은 부적인 간접효과를 보였다. 첫 번째로, 도전적·방해적 스트레스원은 활력을 통해 OCBO에 대비되는 간접효과를 가졌다. 이는 도전적 스트레스원이 직원의 높은 에너지 수준(즉, 활력)과 관련이 있기 때문에 추가적인 자원을 사용해야 하는 OCBO를 촉진하는 반면, 방해적 스트레스원은 직원의 에너지 소진으로 이어져 결국 OCBO의 감소로 이어진다고 해석될 수 있다.

두 번째로, 두 가지 스트레스원은 헌신을 통해서도 OCBO와 OCBI에 상반되는 간접효과를 나타냈다. 이러한 결과는 도전적 스트레스원으로 인해 헌신이 높아진 직원은 자신의 직무와 관련된 사안에 적극적으로 관여하며 진취적으로 자원을 투자하기 때문에(Schaufeli & Bakker, 2004), 업무수행과 결부되어 있는 동료들과 조직을 돕는 행동을 더 자주 보일 수 있다는 것을 시사한다. 반면, 방해적 스트레스원은 헌신을 저해하기 때문에 궁극적으로 추가적인 수행의 감소로 이어진다고 해석할 수 있다. 이는 예상과 동일한 방향의 결과가 나타난 것이다.

그러나 직무열의의 하위요인에 따라 OCB에 영향을 미치는 패턴이 다르게 나타나, 일부 하위요인들은 도전적 · 방해적 스트레스원과 OCB 사이의 관계를 매개하지 않는 것으로 드러났다. 첫째로, 활력이 OCBI와 유의한 관계를 보이지 않았기 때문에, 두 가지 스트레스원으로 인해 높아지거나 낮아진 활력이 OCBI로 이어지는 간접효과가 존재하지 않았다. 이는 직원의 에너지 수준이 동료들을 향한 친사회적 행동과 상관이 없다는 것을 나타내며, OCBI의 대인관계적 측면을 고려할 때 상호교환 등 OCBI에 더 직접적으로 영향을 주는 다른 예측변수가 있을 가능성을 시사한다. 둘째로, 몰두는 OCBO 및 OCBI를 모두 설명하지 못했기 때문에, 도전적 · 방해적 스트레스원으로 인해 변화한 몰두가 순차적으로 OCB의 두 하위차원과 관계를 가지는 간접효과가 나타나지 않았다. 몰두는 자신에게 주어진 업무에 완전히 몰입한 인지적 상태이기 때문에, 과업수행 외의 추가적인 맥락적 행동으로 이어지지 않기 때문일 수 있다.

직무열의의 각 하위차원에 따른 매개효과들

을 비교하였을 때, 예측과 동일하게 모든 관계에서 헌신이 가장 큰 효과크기를 나타냈다. 이는 도전적 · 방해적 스트레스원이 OCB에 영향을 미치는 기제에서 활력이나 몰두에 비해 헌신이 더 중요한 역할을 한다는 것을 의미한다. 헌신은 직무열의의 동기적 측면을 반영하기 때문에(Bakker, 2011), 이러한 결과는 두 가지 스트레스원이 동기를 통해 수행에 영향을 미친다는 선행연구들(Kim & Bechr, 2017; Lepine et al., 2005)의 기존의 주장과 일맥상통한다고 볼 수 있다. 또한, 직무열의의 하위요인에 따라 다른 변수들과 관계를 맺는 구체적인 양상이 서로 다르게 나타난다는 선행연구들(김영신, 박형인, 2022; 김유나, 박형인, 2021; Matthews et al., 2014)의 결과를 반복하면서, 궁극적으로 세 하위요인이 서로 구분된다는 것을(Bakker, 2011) 뒷받침하는 결과이다.

이에 더해, 직무열의가 OCB의 하위차원과 갖는 결과에서도 차이가 나타났다. 단순 상관을 보면, 직무열의의 세 하위요인이 OCBO와 보이는 관계가 OCBI와 보이는 관계보다 전반적으로 더 강하였다. 특히, 활력의 경우 OCBO와 갖는 상관(.604)이 OCBI와 갖는 상관(.310)보다 대략 두 배 정도 더 크게 관찰되었다. 이러한 결과는 서론에서 기술한 바와 같이 OCB의 두 하위차원을 구별해서 조사할 필요성을 지지한다. 나아가, 정서적 스트레인이 OCBI보다 OCBO와 더 강한 관계를 가졌다는 해외 메타분석 연구의 결과를 재현하는 결과이기도 하다(Chang et al., 2007). 해외 메타분석 연구에서는 직무탈진, 불안, 우울 등의 부정적 정서에 초점을 맞췄는데, 활력과 같은 긍정적 정서 역시 OCBI보다는 OCBO와 더 상관이 크게 나타났다. 마지막으로, 정서적 하위요인이 아닌 헌신 및 몰두에서도 비슷한 양상이 관찰되었

고, 이는 태도(직무열의)와 행동(OCB)의 비교 수준이 동일해야 한다는 기존의 주장을 뒷받침한다(Ajzen & Fishbein, 2005). 다시 말해, 직무에 대한 태도이므로 사람을 대상으로 하는 행동보다는 조직 자체를 대상으로 하는 행동과 더 관련이 깊은 것으로 해석할 수 있다.

추가적으로, 직무열의의 매개효과를 고려하고 난 이후에도 도전적 스트레스원은 OCB의 두 하위요인에 정적으로 유의한 직접효과를 보였으나, 방해적 스트레스원은 직접효과를 가지지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 크게 두 가지로 해석될 수 있다. 첫째, 영차상관에서도 확인되는 것과 같이, 효과크기 자체에 있어 방해적 스트레스원보다 도전적 스트레스원이 OCB의 하위요인들과 가지는 관계가 더 강하다는 것이다. 둘째, 방해적 스트레스원은 OCB에 간접적으로만 영향을 미치는 반면, 도전적 스트레스원의 경우 간접경로 및 직접경로가 모두 존재한다는 것이다. 종합적으로, 도전적 스트레스원은 열정적인 직무태도를 유도함으로써 OCB를 촉진할 뿐만 아니라, 도전적인 직무요구 자체가 직원에게 긍정적 경험이자 자원으로 작용하여 OCB를 직접적으로 장려했을 가능성을 제시한다. 반면, 방해적 스트레스원은 OCB에 대해 가지는 효과크기의 강도 자체도 약하고, 영향을 미치는 경로 역시 방해적 직무요구의 특성이 수행에 직접적인 영향을 미치기보다 직무열의와 같은 태도를 변화시킴으로써 OCB에 간접적으로만 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

본 연구의 종합적인 결과로부터 도출할 수 있는 이론적 함의는 다음과 같다. 먼저, 기존에 도전적·방해적 스트레스원이 차별적 영향을 미친다고 알려져 있던 과업수행(Lepine et al., 2005)뿐만 아니라 맥락수행에도 비슷한 효

과를 가진다는 것을 밝혔다. OCB는 과업수행과는 달리 의무가 아니기 때문에 보상의 범위를 벗어나는 자발적인 친사회적 행동이다(Ocampo et al., 2018; Organ et al., 2005). 그럼에도 불구하고 본 연구는 도전적 스트레스원과 방해적 스트레스원이 OCB에 미치는 효과가 과업수행에 미치는 효과와 크게 다르지 않다는 것을 확인하였다. 이는 도전적 스트레스원은 직장 내 행동에 긍정적인 효과를 보이고, 방해적 스트레스원은 부정적인 효과를 미친다는 기존의 이론적 틀/framework을 지지하는 것과 동시에 연구의 폭을 확장하는 결과이다.

더 나아가, 도전적·방해적 스트레스원이 OCB에 영향을 미치는 구체적인 기제를 밝혀냈다는 의의가 있다. 기존의 연구들은 두 가지 스트레스원이 수행에 영향을 미치는 기제로서 주로 동기의 매개효과를 조사하였다(Kim & Beehr, 2017; Lepine et al., 2005). 그러나 OCB의 능동적인 성격을 고려할 때 매개변수로 직무태도의 역할을 조사할 필요성이 제시되었고(Rodell & Judge, 2009), Webster 등(2010)은 일종의 직무태도인 직무만족의 매개효과를 확인하였다. 한편으로, 직무열의는 맥락수행을 예측하는 데 있어 직무만족 등에 비해 더욱 효과적인 직무태도이기 때문에(Rich et al., 2010), 매개변수로서의 가능성이 엿보였다. 본 연구는 이러한 잠재력을 실제로 확인하였다는 의의를 가진다. 특히 직무열의의 하위요인들을 구분하여 그 효과를 개별적으로 살펴봄으로써, 하위요인별로 서로 다른 양상과 영향력이 나타난다는 것을 관찰하여 세 하위요인이 개념적인 측면뿐만 아니라(Bakker, 2011; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Bakker, 2010), 경험적으로도 구분되어야 한다는 것을 재확인하였다. 실무적 관점에서 본 연구는 조직에서 직원

들의 스트레스원 관리를 위한 개입 방안을 설계할 때, 두 가지 스트레스원의 서로 다른 영향을 고려해야 할 필요성을 제시한다. 본 연구는 도전적 스트레스원은 직원에게 긍정적인 영향을 줄 수 있는 반면, 방해적 스트레스원은 주로 부정적인 영향을 미친다는 것을 보였다. 따라서 조직의 관리자들이 직원들의 스트레스원을 감소시켜 직무수행을 증진시키기 위한 전략을 구상할 때, 효율적인 개입을 위해서는 방해적 스트레스원에 초점을 맞출 필요가 있다. 예를 들어, 방해적 스트레스원으로 분류되는 역할모호성(Lepine et al., 2005)을 줄이기 위해 직원에게 부여되는 업무의 내용과 권한 등을 명확하게 설정하고 전달하며, 업무 수행 과정에 대해 피드백을 제공할 수 있다. 또한, 지나친 문서 작업이나 필요성이 떨어지는 업무 관행 등을 간략화할 수도 있다(Rodell & Judge, 2009).

반면, 직원들의 긍정적인 업무행동의 촉진과 동기부여를 위한 방안으로 도전적 스트레스원의 활용 가능성을 제안한다. 본 연구에서 도전적 스트레스원은 건설적인 직무태도와 수행을 촉진하는 긍정적인 결과와 이어지는 것으로 나타났다. 따라서 직원에게 이전보다 달성하기 어려운 목표를 제시하거나, 복잡하며 난이도가 높은 업무를 할당하고, 직무에 관한 책임을 확장하는 것과 같이 도전적 직무요구를 부여하는 방법을 통해 성취하고 성장할 수 있는 기회를 제공함으로써 업무 의욕 및 수행능력의 향상을 도모할 수 있다. 다만, 도전적 스트레스원은 불안, 긴장과 같은 스트레인 역시 높이기 때문에(Lepine et al., 2005; Podsakoff et al., 2007; Webster et al., 2010), 장기간 지속될 경우 긍정적인 효과를 넘어서 부정적인 결과를 가져올 가능성을 함께 고려하여 적절히

이용할 필요가 있다(Mazzola & Disselhorst, 2019). 나아가, 도전적 스트레스원과 방해적 스트레스원 사이에 정적 상관이 존재했기 때문에 도전적 스트레스원이 높을 때 방해적 스트레스원도 높을 수 있다는 점 역시 주의를 기울여야 한다.

추가적으로, 직무열의의 하위요인별로 매개효과의 크기가 다르다는 점을 반영하면 보다 효율적인 개입 전략을 마련할 수 있다. 본 연구에서 두 가지 스트레스원이 OCB에 이르는 매개과정에서 헌신이 상대적으로 더 중요한 기제로 나타났다. 따라서 활력이나 몰두보다 헌신을 높이는 데에 초점을 맞춘 개입을 통해 직원이 높은 수준의 헌신을 갖도록 유지할 수 있다면, 방해적 스트레스원으로 인해 OCB가 줄어드는 중간 과정을 더욱 효과적으로 막을 수 있다. 종합적으로, 본 연구는 조직에서 직원들의 스트레스원을 감소시키고 OCB를 촉진하고자 할 때, 방해적 스트레스원의 감소와 도전적 스트레스원의 활용에 초점을 맞추면서도 직무열의의 하위요인별 구분되는 효과를 고려해야 할 필요성을 시사한다.

전술한 것과 같이 본 연구에는 다양한 이론적 그리고 실무적 함의가 있으나, 몇 가지 한계점 역시 존재한다. 첫째, 모든 자료가 자기보고(self-report)의 단일원천(single source)으로부터 일회의 설문조사를 통해 수집되었기 때문에 공통방법분산(common method variance)이 나타날 가능성이 존재한다(Podsakoff et al., 2003). 즉, 참가자들이 모든 구성개념에 대해 스스로 응답하는 방식으로 측정하였기 때문에 효과크기가 실제와 다르게 나타나는 경향이 나타날 수 있다. 특히, OCB의 경우 자기보고와 타인보고 간 차이가 있는 것으로 보고되었다(Allen et al., 2000). 공통방법분산의 영향을 확인하기

위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 이용하여 Harman의 단일요인검사(single-factor test)를 시행한 결과(Podsakoff & Organ, 1986), 모든 문항들에 대한 단일요인의 설명변량이 33.4%로 나타나 크게 문제가 없었다. 그러나 공통방법분산의 영향을 줄이기 위해 후속연구에서는 상사나 동료 등 타인의 응답을 포함하여 다중원천(multiple source)으로 측정할 필요가 있다(Podsakoff et al., 2003). 또한, 변수들의 측정 간 시차를 두는 방법 역시 공통방법분산을 감소시킬 수 있기 때문에 장기종단 설계를 활용할 것을 제안한다(Podsakoff et al., 2003).

둘째, 온라인 설문조사 업체를 이용해 횡단적 설문조사로 진행된 연구 설계상 내적타당도가 약하다(Zapf et al., 1996)는 한계가 존재한다. 매개모형의 경우, 각 변수의 측정 시점을 구분하여 세 번 측정할 때 엄밀한 인과관계 확인이 가능하다(Ployhart & Vandenberg, 2010). 또한, 실험적 절차를 통해 가외변수들의 잠재적 영향을 통제했을 때 보다 분명한 인과관계를 확인할 수 있다. 따라서 내적타당도를 높이기 위해서는 종단적 측정을 활용하거나, (유사)실험적 설계를 차용할 필요가 있다. 예를 들어, Pearsall 등(2009)은 실험적 환경에서 두 가지 스트레스원을 조작하여 그 영향을 조사하였고, Martinescu 등(2021)은 실험적 절차를 활용하여 OCB를 측정하였다. 후속 연구에서는 이러한 연구방법들을 활용하여 내적타당도를 높이는 한편 본 연구의 결과가 재현되는지 확인할 필요가 있다.

셋째, 스트레스의 상호작용 모델(transactional model of stress, Lazarus & Folkman, 1984)에 따르면, 스트레스원에 대한 개인의 평가에 따라 그 영향이 달라질 수 있음에도 개인의 평가를

고려하지 않고 측정한 한계가 있다. 본 연구는 특정한 스트레스원이 도전적 또는 방해적 스트레스원으로 구분될 것이라는 Cavanaugh 등(2000)의 분류 체계를 기반으로 설문조사를 진행하였다. 그러나 모델에 따르면, 개인은 특정한 상황을 위협적이거나 위협적이지 않은 것으로 받아들이는 일차적 평가(primary appraisal)와 그에 대한 대처방식을 결정하는 이차적 평가(secondary appraisal)를 통해 스트레스원을 구분한다(Lazarus & Folkman, 1984). 즉, 개인에 따라 특정한 스트레스원에 대한 인식이 다를 수 있으며, 개인에게 하나의 스트레스원이 동시에 도전적 스트레스원이자 방해적 스트레스원으로도 인식될 수 있다(Searle & Auton, 2015; Webster et al., 2011). 그럼에도 불구하고, Cavanaugh 등(2000)의 스트레스원 분류 방식은 많은 실증 연구들을 통해 효과적인 것으로 밝혀져 왔다(예, Lepine et al., 2005). 후속 연구는 이러한 한계를 보완하여 도전적·방해적 스트레스원 측정에 있어 개개인의 평가를 고려할 필요가 있다(예, Bakker & Sanz-Vergel, 2013; Searle & Auton, 2015; Webster et al., 2011).

추가적으로, 본 연구에서 도전적·방해적 스트레스원이 활력을 통해 OCBO에는 영향을 미쳤으나, OCBI에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. OCBI는 OCBO와 비교하였을 때 대인관계적 측면을 반영하기 때문에, 동료들과의 상호작용 양상에 따라 스트레스원이 OCB의 하위요인들에 미치는 영향이 다를 수 있다. 따라서 후속 연구에서는 조직이나 직무에서 협업이 증시되는 정도를 나타내는 협력적 풍토(Fisher, 2014), 과업상호의존성(van Der Veegt et al., 2003) 등을 고려할 것을 제안한다.

종합적으로, 본 연구는 도전적·방해적 스

트레스원이 OCB에 미치는 차별적 영향을 확인하고, 그 관계의 기제를 구체적으로 조사하기 위해 직무열의의 하위요인을 구분하여 활력과 헌신의 매개효과를 발견하였다. 구체적으로, 도전적 스트레스원은 열정적인 직무태도를 통해 긍정적인 수행을 고취하는 등 바람직한 효과를 가지는 반면, 방해적 스트레스원은 그와 반대되는 효과를 가진다는 것을 확인할 수 있었다. 도전적 · 방해적 스트레스원의 이론적 틀이 전통적인 과업수행뿐만 아니라 맥락수행에도 동일하게 적용될 수 있다는 결과를 바탕으로, 본 연구는 두 가지 스트레스원과 OCB 간 관계에 대한 기존 연구의 폭을 확장하였다. 또한, 이러한 연구 결과는 두 가지 스트레스원의 대비적인 영향에 대한 경험적 증거를 통해 직원들의 스트레스원을 감소 시킴으로써 수행을 개선하기 위한 개입 방안을 설계할 때 고려해야 할 요소들에 관한 실무적인 함의점을 제시한다. 또한, 조직의 관리자들에게 도전적 스트레스원을 적절히 활용하여 업무에 대한 동기와 수행 수준을 높일 수 있는 가능성과 그 방법을 제안한다는 데 의의가 있다.

참고문헌

- 김영신, 박형인 (2022). 동료무례가 직무열의를 통해 과업행동 및 CWB에 미치는 영향: 상사지원인식의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 35(2), 187-212.
<https://doi.org/10.24230/kjiop.v35i2.187-212>
- 김유나, 박형인 (2021). 점심 회복활동이 직무열의를 통해 조직시민행동으로 가는 매개모형 연구. *Journal of The Korean Data Analysis Society*, 23(5), 2381-2400.
<https://doi.org/10.37727/jkdas.2021.23.5.2381>
- 성유경, 한영석 (2019). 방해성 및 도전성 스트레스, 긍정심리자본이 프리젠티즘에 미치는 영향: 직무열의와 직무탈진의 매개효과. *한국산학기술학회논문지*, 20(6), 48-54.
<https://doi.org/10.5762/KAIS.2019.20.6.48>
- 유경열 (2021). 동료의 지식공유, 도전-방해 스트레스, 창의적 행동, 과업 성과 간의 관계에 관한 연구. 서울대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 윤수민 (2011). 조직몰입, 직무안정성, 그리고 조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향. 부산대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 이소라, 이호영, 유재원 (2020). 기업의 외부평판이 직원의 조직시민행동과 불량행동에 미치는 영향: 스트레스 요인에 따른 차이를 중심으로. *유통연구*, 25(1), 77-100.
<http://dx.doi.org/10.17657/jcr.2020.01.31.4>
- 장성희 (2009). 서비스 종업원의 정서특성이 직무탈진과 직무열의에 미치는 영향: 정서노동 전략의 매개효과. 아주대학교 일반대학원 석사학위논문.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2005). The Influence of Attitudes on Behavior. In D. Albarracín, B. T. Johnson, & M. P. Zanna (Eds.), *The handbook of attitudes* (pp. 173-221). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Albarracín, D., Zanna, M. P., Johnson, B. T., & Kumkale, G. T. (2005). Attitudes: Introduction and Scope. In D. Albarracín, B. T. Johnson, & M. P. Zanna (Eds.), *The handbook of attitudes* (pp. 3-19). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Allen, T. D., Barnard, S., Rush, M. C., & Russell, J. E. A. (2000). Ratings of organizational citizenship behavior: Does the source make a difference? *Human Resource Management Review*, 10(1), 97-114.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00041-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00041-8)
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326.
<https://doi.org/10.1080/00223981003648336>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
<https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 397-409.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.008>
- Beehr, T. (1998) An organizational psychology meta-model of occupational stress. In Cooper, C. L.(Eds.), *Theories of organizational stress* (pp.6-27). OUP Oxford.
- Biesanz, J. C., Falk, C. F., & Savalei, V. (2010). Assessing mediation models: Testing and interval estimation for indirect effects. *Multivariate Behavioral Research*, 45(4), 661-701.
<https://doi.org/10.1080/00273171.2010.498292>
- Bogler, R., & Somech, A. (2019). Psychological capital, team resources and organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 153(8), 784-802.
<https://doi.org/10.1080/00223980.2019.1614515>
- Boomsma, A. (2000). Reporting analyses of covariance structures. *Structural Equation Modeling*, 7(3), 461-483.
https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0703_6
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V. & Boudreau, J. W. (1998). "Challenge" and "hindrance" related stress among U.S. managers (CAHRS Working Paper #98-13). Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/126>
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74.
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.85.1.65>
- Chang, C.-H., Johnson, R. E., & Yang, L.-Q. (2007). Emotional strain and organizational citizenship behaviours: A meta-analysis and review. *Work & Stress*, 21(4), 312-332.
<https://doi.org/10.1080/02678370701758124>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
<https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Eldor, L. (2016). Work engagement: Toward a general theoretical enriching model. *Human Resource Development Review*, 15(3), 317-339.
<https://doi.org/10.1177/1534484316655666>
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019).

- Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16 (10), 1731.
<https://doi.org/10.3390/ijerph16101731>
- Fisher, D. M. (2014). A multilevel cross-cultural examination of role overload and organizational commitment: Investigating the interactive effects of context. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 723-736.
<https://doi.org/10.1037/a0035861>
- Gupta, M., Shaheen, M., & Reddy, P. K. (2017). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Mediation by work engagement. *Journal of Management Development*, 36(7), 973-983.
<https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0084>
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.555>
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
<https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- JASP Team (2023). *JASP* (Version 0.17.2) [Computer software]. <https://jasp-stats.org/>.
- Jex, S. M. (1998). *Stress and job performance: Theory, research, and implications for managerial practice*. Sage Publications Ltd.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (2017). *LISREL 9.30 for Windows* [Computer software]. Scientific Software International, Inc.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Challenge and hindrance demands lead to employees' health and behaviours through intrinsic motivation. *Stress and Health*, 34(3), 367-378.
<https://doi.org/10.1002/smi.2796>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th ed.). Guilford Press.
- Koopman, J., Howe, M., & Hollenbeck, J. R. (2015). Pulling the Sobel Test up by its bootstraps. In C. E. Lance & R. J. Vandenberg (Eds.), *More statistical and methodological myths and urban legends* (pp. 224-243). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- LePine, J. A., LePine, M. A., Jackson, C. L. (2004). Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 883-891.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.883>
- Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of*

- Management Journal*, 48(5), 764-775.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803921>
- Liu, C., Liu, Y., Mills, M., & Fan, J. (2013). Job stressors, job performance, job dedication, and the moderating effect of conscientiousness: A mixed-method approach. *International Journal of Stress Management*, 20(4), 336-363.
<https://doi.org/10.1037/a0034841>
- Lockey, S., Graham, L., Zheng, Y., Hesketh, I., Plater, M., & Gracey, S. (2022). The Impact of workplace stressors on exhaustion and work engagement in policing. *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*, 95(1), 190-206.
<https://doi.org/10.1177/0032258X211016532>
- Maassen, G. H., & Bakker, A. B. (2001). Suppressor variables in path models: Definitions and interpretations. *Sociological Methods & Research*, 30(2), 241-270.
<https://doi.org/10.1177/0049124101030002004>
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-149.
<https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.2.130>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 3-30.
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Martinescu, E., Jansen, W., & Beersma, B. (2021). Negative gossip decreases targets' organizational citizenship behavior by decreasing social inclusion. a multi-method approach. *Group & Organization Management*, 46(3), 463-497.
<https://doi.org/10.1177/1059601120986876>
- Matthews, R. A., Mills, M. J., Trout, R. C., English, L. (2014). Family-supportive supervisor behaviors, work engagement, and subjective well-being: A contextually dependent mediated process. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(2), 168-181.
<https://doi.org/10.1037/a0036012>
- Mazzola, J. J., & Disselhorst, R. (2019). Should we be “challenging” employees?: A critical review and meta analysis of the challenge hindrance model of stress. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 949-961.
<https://doi.org/10.1002/job.2412>
- Ng, L. P., Choong, Y. O., Kuar, L. S., Tan, C. E., & Teoh, S. Y. (2021). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour amongst health professionals: The mediating role of work engagement. *International Journal of Healthcare Management*, 14(3), 797-804.
<https://doi.org/10.1080/20479700.2019.1698850>
- O'Brien, K., & Beehr, T. A. (2019). So far, so good: Up to now, the challenge-hindrance framework describes a practical and accurate distinction. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 962-972.
<https://doi.org/10.1002/job.2405>
- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), 821-862.
<https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0136>
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship

- behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 295-306.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Pearsall, M. J., Ellis, A. P. J., & Stein, J. H. (2009). Coping with challenge and hindrance stressors in teams: Behavioral, cognitive, and affective outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(1), 18-28.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.02.002>
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36(1), 94-120.
<https://doi.org/10.1177/0149206309352110>
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
<https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- 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. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
<https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Rodell, J. B., & Judge, T. A. (2009). Can “good” stressors spark “bad” behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1438-1451.
<https://doi.org/10.1037/a0016752>
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and

- counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Sawhney, G., & Michel, J.S. (2022). Challenge and hindrance stressors and work outcomes: the moderating role of day-level affect. *Journal of Business and Psychology*, 37(3), 389-405.
<https://doi.org/389-405.10.1007/S10869-021-09752-5>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, 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>
- Searle, B. J., & Auton, J. C. (2015). The merits of measuring challenge and hindrance appraisals. *Anxiety, Stress, and Coping*, 28(2), 121-143.
<https://doi.org/10.1080/10615806.2014.931378>
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology 1982* (pp. 290-312). Jossey-Bass.
<https://doi.org/10.2307/270723>
- Tzelgov, J., & Henik, A. (1991). Suppression situations in psychological research: Definitions, implications, and applications. *Psychological Bulletin*, 109(3), 524-536.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.109.3.524>
- van Der Vegt, G., van De Vliert, E., & Oosterhof, A. (2003). Informational dissimilarity and organizational citizenship behavior: The role of intrateam interdependence and team identification. *Academy of Management Journal*, 46(6), 715-727.
<https://doi.org/10.2307/30040663>
- Webster, J. R., Beehr, T. A., & Christian, N. D. (2010). Toward a better understanding of the effects of hindrance and challenge stressors on work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 68-77.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.012>
- Webster, J. R., Beehr, T. A., & Love, K. (2011). Extending the challenge-hindrance model of occupational stress: The role of appraisal. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 505-516.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.001>
- 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.

<https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

Yang, L. Q., Simon, L. S., Wang, L., & Zheng, X. (2016). To branch out or stay focused? Affective shifts differentially predict organizational citizenship behavior and task performance. *Journal of Applied Psychology*, *101*(6), 831-845.

<https://doi.org/10.1037/apl0000088>

Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996).

Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health psychology*, *1*(2), 145-169.

<https://doi.org/10.1037//1076-8998.1.2.145>.

투고일자 : 2023. 07. 02

수정일자 : 2023. 08. 31

게재일자 : 2023. 09. 04

Differential Effects of Challenge and Hindrance Stressors on OCBs through Work Engagement

Heejin Kim

Hyung In Park

Department of Psychology, Sungkyunkwan University

This study investigated mediating effects of work engagement facets (vigor, dedication, and absorption) on the relationships between challenge-hindrane stressors and two kinds of organizational citizenship behaviors (OCBs). Participants were recruited from an online panel of a survey company in South Korea, and 353 employees completed a cross-sectional questionnaire. The results of path analyses and bootstrap analyses indicated that challenge stressors showed positive indirect effects on OCBs through increased vigor and dedication, whereas hindrance stressors exhibited negative indirect effects through decreased vigor and dedication. In addition, facets of work engagement displayed distinct patterns in terms of their mediating effects, in that dedication consistently showed larger effect sizes compared to vigor and absorption. Moreover, challenge stressors were observed to have both direct and indirect effects on OCBs, whereas hindrance stressors were found to have only indirect effects. Based on these research findings, theoretical and practical implications were discussed, along with limitations of the study and suggestions for future research.

Key words : challenge stressors, hindrance stressors, organizational citizenship behavior, work engagement, path analysis