

직무요구와 직무스트레스 관계에 대한 팀의 관계중시풍토의 조절효과

김현해¹ · 탁진국²

¹광운대학교 산업심리학과, ²광운대학교 산업심리학과

(2009년 12월 접수, 2010년 4월 채택)

요약

본 연구는 직무스트레스 분야에서 가장 널리 연구된 직무요구-통제 모형을 팀 수준으로 확대하여 개인 수준에서의 직무요구와 직무스트레스간의 관계를 재검증 하고, 이 관계를 조절하는 사회적 지지를 팀의 풍토로서 정의하여 팀 수준의 조절효과를 검증하는데 목적이 있다. 자료는 다양한 성격의 19개 조직의 34개 팀에서 수집하였으며 분석 결과, 개인 수준에서 직무요구가 직무스트레스를 유의하게 예측하였으며, 팀의 관계중시풍토는 직무요구와 직무스트레스간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 또한 팀의 관계중시풍토는 리더의 개인배려행동과 유의하게 관련되었다. 마지막으로 본 연구의 제한점과 시사점 그리고 미래 연구에 대해 논의하였다.

주요어: 직무요구, 직무 스트레스, 팀 풍토, 사회적지지, 관계중시풍토, 리더십, 다수준.

1. 서론

조직에서 종업원들의 건강과 안녕(well-being)에 관심을 갖는 직무스트레스는 조직의 효과성과 함께 가장 많이 연구된 주제 가운데 하나이다. 직무스트레스는 개인의 정신 및 신체적 건강에 부정적인 영향을 미치며 조직 차원에서도 조직 효과성과 관련된 직무 만족이나 조직몰입 등과 같은 직무 태도에 부정적인 영향을 미치는 것으로 보고되어 왔기 때문이다 (Endler 등, 2000; Harris 등, 2005; Siu, 2003; 등).

직무 스트레스 연구 분야에서 가장 널리 연구된 직무 스트레스 모형 중 하나는 Karasek (1979)의 요구-통제 모형(demand-control model)이다. 이 모형은 업무량과 직무에 대한 개인의 통제가 상호작용하여 스트레스에 영향을 미친다고 주장하는 것으로서, 직무요구(즉 업무량)가 많다고 하더라도 개인이 자신의 업무처리 방법 및 과정에 있어서 자율적으로 진행할 수 있는 부분이 많게 되면 직무스트레스를 적게 지각함을 의미한다. 이 요구-통제 모형에 상사 혹은 동료의 사회적 지지가 중요한 변인으로 추가되면서 (Karasek 등, 1982) 직무 요구가 높고, 통제가 낮으며, 사회적지지 또한 낮은 상태에서 직무스트레스를 더 많이 경험하며 반대로 직무 요구가 높아도 통제와 사회적 지지가 높으면 직무스트레스를 덜 경험하게 되는 것으로 제안되었다.

지금까지 요구-통제 모형과 관련해서 사회적 지지와의 상호작용을 알아보기 위한 연구의 대부분은 개인적 차원에서의 사회적 지지를 분석하였으며, 팀 단위의 상위 수준에서 팀의 사회적 지지가 직무요구와 직무스트레스간의 관계에 영향을 주는지를 분석한 연구는 없는 실정이다. Klein과 Kozlowski (2000)에 따르면 조직은 다양한 개인들이 팀 또는 집단내에 존재하고 다시 다양한 팀이나 집단은 해당되는 조직에

²교신저자: (139-701) 서울 노원구 월계동 447-1 광운대 산업심리학과, 교수. Email: tak@kw.ac.kr

포함되어 있기 때문에 한 수준이 지니는 특성은 다른 상위 수준의 특성에 따라 영향을 받게 된다. 달리 말하면 개인은 팀 안에 존재하기 때문에 팀 내부에서 서로를 지원하는 사회적 지원 풍토가 존재하고 이러한 풍토는 팀의 특성에 따라 팀별로 차이가 있을 수 있다. 따라서 팀의 사회적 지원 풍토가 개인의 행동에 미치는 영향은 팀별로 다를 것으로 가정할 수 있을 것이다. 이러한 차이를 고려하지 않고 단지 개인수준에서 자료를 모아 분석할 경우 팀별 차이가 직무스트레스에 미치는 영향을 적절하게 분석하지 못하게 된다.

본 연구에서는 사회적 지지를 제공할 수 있는 특성을 팀단위의 상위 수준에서 찾아 이러한 팀수준의 풍토가 직무요구와 직무스트레스간의 관계를 조절하는지를 다수준분석 방법을 이용하여 검증하고자 한다. 또한 어떠한 리더 행동이 이러한 풍토에 영향을 주는지도 검증하고자 한다. 이를 위해 먼저 다수준분석 방법을 설명하고 본 연구에서 검증하고자 하는 가설에 대해 설명하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1. 다수준분석 방법

조직은 기본적으로 개인과 집단을 포함하고 있기 때문에 속성 자체가 다수준(multilevel)으로 볼 수 있다 (Klein과 Kozolowski, 2000). 그러나 조직에서 일어나는 현상에 대한 분석 시 대부분의 연구들은 개인수준에 초점을 두고 있다. 예를 들어 본 연구에서 팀의 관계풍토가 직무요구와 직무스트레스간의 관계를 조절하는지를 알아보기 위해 개인수준의 분석을 한다고 가정하자. 이 경우 모든 변인에 대해 각 개인이 지각하는 정도를 측정하고 관계풍토의 조절효과 분석을 위해 일반적인 다중회귀분석을 이용해서 분석하게 된다. 이와 같이 각 개인이 속해 있는 팀이나 집단을 구분하지 않고 조직 전체로 일반화하여 분석할 경우 팀이나 집단의 특성이 해당 팀/집단에 속해 있는 구성원들에게 미치는 영향을 고려하지 못하게 된다. 팀/집단마다 요구하는 직무요구 정도가 다를 수 있고 직무스트레스를 느끼는 정도도 팀/집단분위기에 따라 또는 팀/집단의 독특한 직무스트레스 대처 방법에 따라 개인이 느끼는 직무스트레스는 다르게 나타날 수 있다. 또한 팀/집단마다 구성원들이 지각하는 관계지향풍토는 다를 수 있으며 이러한 특성은 개인의 직무스트레스에 영향을 줄 수 있게 된다.

개인이 속해 있는 팀/집단의 특성이 팀/집단마다 차이가 있을 경우 이러한 차이가 개인의 행동에 미치는 영향을 고려하여 이를 통제하고 분석하는 것이 바람직한 방법이지만 기존의 개인수준 분석에서는 이를 고려하지 못한다. 다수준분석 방법은 이러한 분석을 가능토록 해준다. 즉 조직에 속한 집단수준과 개인수준을 동시에 고려하여 오차변량을 수준별로 분할하여 분석함으로써 분석과정에서 각 팀/집단의 특성을 반영하고 개인수준에 팀/집단의 영향을 고려할 수 있게 된다.

본 연구에서는 직무스트레스원인에 속하는 직무요구와 직무스트레스는 개인수준으로 두고 팀 리더의 특성과 관련된 리더의 배려행동과 팀의 관계중시풍토를 집단수준으로 두고 다수준분석을 통해 분석한다.

2.2. 개인 수준의 변인으로서 직무요구와 직무스트레스의 관계

Karasek의 요구 - 통제 모형은 직무 요구 - 직무 재량권 모형이라고 불리기도 하며 가장 널리 연구된 직무 스트레스 모형 가운데 하나로 볼 수 있다. Karasek (1979)은 직무스트레스에 영향을 미치는 주요 요인으로서 직무 요구와 직무 통제에 초점을 두고 있다. 직무 요구는 개인이 업무와 관련해 해야 할 업무량의 정도를 의미하며 직무 통제는 개인이 자신의 업무활동을 통제 또는 조정할 수 있는 능력과 권한 등을 의미한다. 이 모형의 핵심은 직무요구와 통제간의 상호작용에 있다. 즉 직무요구가 많을수록 직무스트레스를 많이 지각하게 되지만 업무 과정을 스스로 통제할 수 있는 정도가 높을 경우 직무요구가 직무스트레스에 미치는 영향이 줄어든다는 것이다. 그러나 이러한 상호작용 효과에 관한 경험적 연구들은

일관된 결과를 보여 주지 못하고 있다 (Van Der Doef와 Maes, 1999; Beehr 등, 2001; Totterdell 등, 2006). 이 모형은 상사 혹은 동료의 사회적 지지가 중요한 변인으로 추가 되면서 (Karasek 등, 1982) 사회적 지지가 스트레스에 주효과 또는 완충효과를 보인다는 견해가 부각되었으며, 이로 인해 3요인 모형으로 불리기도 하였다 (Searle 등, 1999).

본 연구에서는 이러한 3요인 모형 중 직무요구와 사회적 지지에 초점을 두고 직무요구가 직무스트레스에 미치는 영향을 사회적 지지가 조절변인으로서 완충작용을 하는지를 알아보고자 한다. 이를 위해 먼저 과거 연구결과를 토대로 직무요구가 직무스트레스에 정적인 영향을 미칠 것으로 가정하였다.

가설 1: 개인수준에서 직무요구(업무량)는 직무 스트레스와 정적인 관계가 있을 것이다.

2.3. 팀의 관계중시풍토의 조절효과

조직의 풍토는 가치와 믿음과 같은 비교적 추상적인 개념을 다루는 조직문화와는 달리, 구성원들이 공통적으로 지각하고 있으며 비교적 구체적이고 일정한 행동적인 패턴을 보이도록 하는 일종의 압력원이며 다른 조직과 구별되게 하는 다소 지속적인 특징이라고 볼 수 있다 (Forehand와 Gilmer, 1964; Tagiuri, 1968; Hellriegel와 Slocum, 1974; Pritchard와 Karasick, 1973).

본 연구에서는 다수준분석 방법을 이용하여 사회적 지지의 조절효과를 분석하기 위해 풍토의 단위수준을 팀단위에서 분석하고자 한다. 사회적 지지를 팀단위의 풍토로 측정하기 위해 본 연구에서는 사회적 지지를 제공하는 팀 풍토를 관계중시풍토로 명명하고자 하며, 이를 팀 구성원 간 서로 기꺼이 협력할 준비가 되어 있고, 서로 도우려고 하며, 업무외의 개인적인 친분을 쌓고 있거나, 쌓으려고 하는 풍토로 정의하고자 한다.

본 연구에서는 직장에서의 사회적 지지의 효과가 종업원들의 상호 지지적인 팀의 분위기에서 기인한다고 판단하고, 관계중시풍토가 팀 수준에서 종업원들의 스트레스원인과 실제 스트레스사이의 관계를 조절할 것으로 기대한다. 사회적 지지의 조절효과 혹은 완충 효과를 검증한 연구들은 많이 있는데, 사회적 지지, 특히 상사의 지지가 종업원의 수행과 웰빙을 증가시킨다는 연구 (Ganster 등, 1986; Karasek 등, 1982), 건강에 미치는 스트레스원인의 영향을 완충한다는 연구 (Frese, 1999) 등이 있다. 스트레스원인과 스트레스간의 관계와 그 관계에 영향을 미치는 연구들을 통합하여 분석한 Viswesvaran 등 (1999)의 연구결과는 스트레스원인-스트레스 관계에 사회적 지지의 조절효과가 있을 가능성이 존재한다고 결론을 내리고 있다. Kirmeyer와 Dougherty (1988)는 사회적 지지가 업무부하와 긴장 및 불안관계를 조절한다고 보고한 바 있다.

이러한 연구 결과를 종합할 때 본 연구에서는 팀의 풍토가 관계 지향적일 때, 구성원은 팀 내에서 친밀한 사회적 네트워크를 획득하게 될 것이고, 이는 사회적 지지로서 작용하여 직무요구가 직무 스트레스에 미치는 영향을 조절해 줄 것으로 가정하고자 한다.

가설 2: 팀의 관계중시 풍토는 개인수준에서의 직무요구-직무스트레스 관계를 조절할 것이다. 즉, 팀의 관계중시 풍토가 강할수록 개인은 직무요구가 많아도 직무스트레스를 덜 지각할 것이다.

2.4. 리더의 개인적 배려행동과 관계중시 풍토의 관계

조직 풍토에 영향을 미치는 다양한 변인 가운데 리더의 행동은 대표적인 선행변인으로 연구되어 왔다. 예를 들어 Reynoso와 Moores (1995)는 서비스 풍토에 관한 선행 변인으로 서비스를 지원하는 관리자의 역할을 들었다. Schneider 등 (1998)은 135개 지점의 은행종업원들과 고객을 대상으로 한 연구에서 작업촉진요소로서 관리자의 리더십을 들고 있다. Pirola-Merlo 등 (2002)는 연구 개발 부서의 수행과

풍토에 미치는 리더십의 영향을 연구한 결과 변혁적 리더십의 행동이 팀 풍토를 매개로 수행에 영향을 미치는 관계를 입증하였다. Naumann과 Bennett (2000)은 이러한 관계를 종합하여 리더는 “풍토의 엔지니어(climate engineers)”라고 표현한 바 있다. 이외에도 다른 많은 풍토 연구에서도 리더십 행동과 풍토는 매우 밀접한 관계를 보인다는 결과가 보고된 바 있다 (예: 탁진국과 정성모, 2000; Kozlowski와 Doherty, 1989; 등). 따라서 본 연구에서도 리더십 행동 유형은 팀의 풍토에 직접적으로 영향을 미친다고 가정할 수 있다.

본 연구에서 측정하는 팀의 관계중시풍토를 개인적이고 사적인 친밀감을 형성할 수 있는 풍토라고 정의하였기 때문에 이에 영향을 줄 수 있는 리더십 행동으로서 배려적 행동을 포함시키고자 한다. Bass (1998)가 주장한 변혁적 리더십행동은 ‘카리스마 혹은 이상화된 영향력’, ‘동기 고취’, ‘지적 자극’ 그리고 ‘개인적 배려’의 4가지 요인을 포함한다. 여기서 개인적 배려행동은 각각의 부하들의 니즈를 파악하고 멘토로서 코칭을 해주며 부하들의 걱정과 필요를 경청하는 행동을 의미한다. 리더의 행동이 풍토에 영향을 끼친다는 선행 연구들의 결론을 볼 때, 이러한 리더의 개인적 배려 행동은 팀에 구성원간 개인적으로 친밀하고 가깝게 지내려는 관계중시풍토에 영향을 줄 것으로 기대할 수 있다.

가설 3: 리더의 개인적 배려행동은 팀의 관계중시풍토와 정적인 관련이 있을 것이다.

3. 방법

3.1. 조사대상자 및 자료수집절차

본 연구는 팀의 풍토에 초점을 맞추고 있기 때문에 자료는 팀 단위로 표집하였다. 팀 리더에게는 응답을 받지 않았으며, 한 팀은 최소 3명 이상으로, 동일한 업무를 취급하는 작업 집단으로 한정하였다. 특히 국내에서는 많은 기업이 팀을 조직의 단위로 사용하면서 실제 함께 일을 하지 않는 구성원들을 포함하는 넓고 포괄적인, 행정적인 의미에서의 팀 제도를 시행하는 경우가 종종 있기 때문에 설문 응답자들에게 반드시 함께 일을 같이 하는 실제적인 의미에서의 팀을 생각해 달라고 당부하였으며, 회사의 제도상의 팀 구분에 얽매이지 말기를 부탁했다. 설문지 말미에 응답자들이 생각하는 팀원수를 기재하게 함으로써 응답자들이 염두에 두고 응답한 팀이 서로 일치 하는지를 확인하였다.

설문조사 결과 다양한 업종의 19개의 조직에서 총 34개의 팀으로부터 160명을 표집 하였으며, 이중 팀에 대한 개념이 불일치하는 것으로 보이거나, 불성실한 응답자 6명의 자료를 제거하고 총 34개 팀 154명의 자료를 분석에 사용하였다. 34개 팀의 평균 팀원의 수는 9.6명이었으며 관리, 지원 업무를 하는 응답자들이 전체의 24.7%를 차지하여 가장 많았으며, 다음으로는 영업직이 15.6%, 연구, 개발직이 14.9%를 차지하였다. 기타 업무 분야는 간호, 교육, 디자인 등으로 폭넓은 업무 분야의 팀들이 분석에 사용되었다.

분석에 포함된 응답자들의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 전체 응답자 중 남성과 여성의 비율이 각각 44.2%와 55.8%로 여성이 더 많았다. 기업 규모면에서는 중소기업이 81.8%로 대기업에 비해 압도적으로 많았으며 근로형태는 83.8%가 정규직이었다. 응답자들의 평균 연령은 32.6세였으며 가장 나이가 많은 응답자는 56세였다. 응답자들의 현 직장에서의 근속년수는 평균 54.58개월로 약 4년 반 정도인 것으로 나타났으며, 현재의 팀에서의 근속년수는 평균 32.57개월로 3년에 약간 못 미치는 것으로 나타났다.

3.2. 측정도구

3.2.1. 직무요구 직무요구를 측정하기 위해 Karasek (1979)의 연구에서 사용된 척도를 박량희 (2006)가 번안하여 사용한 문항을 사용하였다. 총 6문항으로 구성되어 있으며 ‘일을 할 때는 보통 충분한 시간

이 정해지지 않는다' 등과 같은 문항이 포함되어 있다. 이 척도는 개인에게 얼마나 많은 양의 일이 얼마나 짧은 시간에 요구되는지를 5점 척도로 측정하는 도구로서 본 연구에서의 신뢰도 계수인 Cronbach의 α 는 .89이었다.

3.2.2. 직무스트레스 본 연구에서는 신체적, 심리적 그리고 인지적 측면에서 이를 종합한 직무스트레스를 측정하기 위하여 세 가지 척도를 혼합하여 측정하였다. 먼저 신체적인 징후로서의 스트레스 부분은 한덕용 등 (1993)가 개발한 문항 중 신체적 징후를 측정하는 4개 문항을 선별하여 사용하였고, 문항의 예는 '나는 일(직무)로 인해 잠을 깊이 자지 못하고 자주 깬다'와 같다.

또한 Sevastos 등 (1992)가 개발하고 박량희 (2006)가 변안한 정신건강척도에서 4개 문항을 선택하였다. 문항의 예를 들면 "업무가 끝난 후에도 내가 맡은 일에 대해 계속 걱정한다"와 같으며, 이는 직무스트레스 중 인지적인 반응을 측정한다고 볼 수 있다.

마지막으로 Parker와 DeCotiis (1983)가 개발한 직무 스트레스 척도 중에서 직무와 관련한 불안으로 명명한 문항 5개를 연구자가 직접 변안하여 사용하였으며, 이 문항들은 '나는 내 일(직무) 때문에 안절부절 못하거나 신경질적이 될 때가 있다'와 같은 문항들로 이루어져 있으며, 직무로 인한 심리적인 불안상태를 측정하는 문항이다. 이 직무스트레스 척도 전체 13개 문항의 신뢰도 계수인 Cronbach α 는 .93이었으며, 5점 척도(1: 매우 그렇지 않다; 5: 매우 그렇다)로 측정하였다.

3.2.3. 리더의 배려 행동 변혁적 리더십 행동의 한 요인인 개인적 배려행동은 Bass (1985)가 개발한 MLQ(multifactor leadership questionnaire)척도를 김민주 (2004)가 변안한 문항중 개인적 배려행동 문항 4개를 선별하여 사용하였다. 문항은 5점 척도로 평정하게 하였으며, 본 연구에서 이 척도의 신뢰도 계수는 .88이었다.

3.2.4. 관계중시풍토 관계중시풍토를 도출한 다양한 연구들을 참고 하여 본 연구에 맞는 문항을 8개 선정하여 사용하였다. 먼저 Litwin과 Stringer (1968)가 개발한 친화적 풍토(affiliation climate) 3개 문항을 변안하여 사용하였으며(예: 서로에게 개인적인 관심을 보인다), Halpin과 Croft (1963)가 학교 조직 풍토 측정을 위해 개발한 OCDQ의 지원적 풍토 문항을 주혜란 (2007)이 변안한 것을 일반적인 조직 상황에 맞게 수정하여 5개 문항을 사용하였다(예: 업무 후에 서로 잘 어울린다). 이 문항들은 1점 '매우 그렇지 않다'에서 5점 '매우 그렇다'까지 5점 척도를 통해 측정하였다. 이 척도의 신뢰도 계수는 .81이었다.

3.3. 분석 방법

본 연구에서 검증하려는 모형은 개인수준과 팀 수준의 구성개념을 모두 포함하고 있는 다수준 분석방법에 적합하다. 따라서, 팀 수준에서 정의한 개인배려 행동과 관계중시풍토가 실제로 팀 수준에서 분석하기에 적합한 변인인지 먼저 검토하고 난 후에 각 수준에서의 가설을 검증하기 위한 분석방법을 사용하여야 한다.

팀 수준에서의 구성개념을 확인하기 위해 Bliess (2000; 한태영 (2005)에서 재인용)가 제안한 팀 내 동의도(r_{wg})와 두 종류의 계층 내 상관계수(intraclass correlation coefficients; ICC(1), ICC(2))를 사용하여 측정의 타당도를 분석하였다.

팀내 동의도를 나타내는 r_{wg} 는 집단내에서 집단구성원들이 측정하는 변수에 대한 동의도가 어느 정도나 되는지를 나타내주는 지표로 의미한다. 이 값이 높을수록 집단구성원들이 동의하는 정도가 높음을 의미

하며, 이는 서로가 측정 변수에 대해 지각하는 정도가 유사함을 의미한다. 이 경우 각 개인의 점수를 합산 또는 평균하여 집단 또는 팀의 특성을 나타내는 대표점수로 활용할 경우 별 다른 문제가 되지 않음을 의미한다. 그러나 이 값은 집단간 변산성을 고려하지 않는다는 단점을 가진다 (Kozlowski와 Hatstrup, 1992; 한태영, 2005에서 재인용). 예를 들어 3팀이 있고 한 팀에 5명의 팀원이 있다고 가정하자. 팀 1에 있는 5명의 구성원 모두 팀의 관계중시풍토가 매우 높다고(5점 척도에서 5점) 대답하고, 팀 2에 있는 5명은 팀의 관계풍토가 중간쯤 된다고(5점 척도에서 3점) 대답하고, 마지막 팀 3에 있는 5명은 팀의 관계풍토가 매우 낮다고(5점 척도에서 1점) 대답했다고 가정하자. 이 경우 각 팀에서 팀내 동의도는 매우 높게 나올 것이다. 그러나 이 수치는 팀간에 값의 차이가 있다는 것을 반영해주지 못한다.

ICC(1)은 이와 같은 경우 집단간 변산의 크기가 어느 정도나 되는지를 계산해주는 지표이다. 위의 예에서 관계풍토점수가 팀별로 차이가 있기 때문에 ICC(1) 값은 어느 정도 높게 나올 것으로 예상할 수 있다. 이 값이 크게 나올수록 팀에 따라 관계중시풍토 점수에서 차이가 있음을 의미하며, 따라서 이러한 집단간 차이를 반영하기 위해서는 다수준 분석이 의미가 있음을 시사한다. 달리 말하면 이 값의 의미는 개인수준에서의 분산 가운데 집단수준의 특성에 의해 설명되는 정도를 의미하며, 만약 값이 0.2라고 하면 개인수준에서의 분산 가운데 20%는 집단수준의 특성에 의해 설명됨을 의미한다 (Bliese와 Halverson, 1998; 한태영과 탁진국 (2005)에서 재인용). 이 값은 집단의 크기나 집단의 수에 따라 큰 영향을 받지 않는 것으로 보고되고 있다 (Bliese와 Halverson, 1998; 한태영과 탁진국 (2005)에서 재인용).

ICC(2)는 특정 변인의 집단 평균치를 통해 집단수준 분석을 할 때 그 점수의 신뢰도를 의미하는 지표로서 일반적으로 .70이상을 양호한 것으로 보고 있다 (Bliese, 2000; 한태영과 탁진국 (2005)에서 재인용). 또한 이 값은 ICC(1)을 집단 크기를 반영하여 수정한 값으로서 일반적으로 집단의 크기가 크면 ICC(2)의 값은 커지게 된다. 이는 집단에 속한 사람들의 수가 많을수록 집단의 평균값을 더 신뢰할 수 있으며 이 값이 집단의 특성을 대표하는데 더 유용하다고 판단할 수 있기 때문이다 (Klein과 Kozlowski, 2000).

한편 관계중시풍토의 그리고 교차수준의 관계인 팀 리더의 리더십 행동유형, 팀의 관계중시풍토가 개인수준의 직무요구와 직무스트레스의 관계에 대해 가지는 조절효과를 검증하기 위해 무선계수모형(random coefficient modeling; RCM)을 활용하였다. 이 분석을 위해 위계선형모형(hierarchical linear modeling; HLM)을 적용하였고, HLM 6.0 패키지를 사용하였다.

RCM방법은 같은 집단내에서 개인간 상호의존성을 고려하여 표준오차 분산을 보다 정확하게 추정하는 분석방법이다 (Bliese, 2000; 한태영과 탁진국 (2005)에서 재인용). 기존의 분석방법들은 각 개인의 점수는 독립적이라는 것을 기본 가정으로 하기 때문에 잔차의 상호의존성을 반영하지 않게 되며 그 결과 모형 검증이 편파될 가능성이 있다. 그러나 이 방법은 상위수준의 독립성을 기본 가정으로 하지 않기 때문에 하위 수준에서 공유하는 정도를 고려하여 표준오차를 계산하며, 이로 인해 표준오차가 기존의 OLS 방법보다 더 크게 추정된다 (한태영과 탁진국, 2005).

HLM 분석은 일반 회귀분석에서 많이 사용하는 최소자승회귀분석방법으로는 분석할 수 없는 다수준분석을 실시할 때 사용하는 분석 기법이다. 집단수준과 개인수준을 동시에 고려하면서 각 수준의 잔차를 함께 제공하는 방법으로서, 오차변량을 수준별로 분할한다는 것을 의미한다. 이는 독립변인에 대한 적합한 수준을 유지하면서 상, 하위 수준의 변량을 함께 고려할 수 있게 해주는 장점을 지닌다 (한태영, 2005).

상위수준에서 리더십과 관계중시풍토의 관계를 밝히기 위해서는 회귀분석법을 사용하였으며 이는 윈도 우용 SPSS 12.0 패키지를 사용하였다.

표 4.1. 팀 수준 변인의 타당화 분석 결과

	$r_{wg}(u)$	$r_{wg}(t)$	ICC(1)	ICC(2)	F	η^2
관계중시풍토	.90	.85	.21	.63	2.71**	.34
리더십 개인배려	.77	.66	.25	.69	3.2**	.35

$r_{wg}(u)$: 유니폼 무선반응 영분포, $r_{wg}(t)$: 삼각 무선반응 영분포, r_{wg} : 중앙치, **: $p < .01$

표 4.2. 연구에 사용된 변인들의 평균, 표준 편차, 상관($n = 154$)

	1	2	3	4
직무요구	<.89>			
스트레스	.54**	<.93>		
개인배려	-.39**	-.26**	<.88>	
관계풍토	-.05	-.12	.49**	<.81>
M	3.51	5.78	3.13	3.11
SD	.82	1.71	.90	.65

** : $p < .01$, * : $p < .05$, 대각행렬의 < > 안 값은 신뢰도를 나타냄

4. 연구결과

4.1. 팀 변인의 다수준 속성 타당화

가설을 검증하기에 앞서, 본 연구의 목적이 팀 수준의 변인과 개인수준의 변인간의 관계를 알아보려는 것이기 때문에 팀 수준의 변인의 측정치가 다수준 분석 방법에 사용될 수 있는지를 검증하는 단계가 필요하다. 즉, 팀 수준의 변인이 집단내에서 충분한 동의를 얻고 있으며, 합산하여 분석에 사용할 만큼의 정당성을 가지고 있는지 평가할 필요가 있다.

팀 수준 변인의 집단내 동의를 평가하기 위해서 r_{wg} 를 사용하였고, 집단 간 변산을 고려한 신뢰도를 위해 ICC를 이용하였다. 이 결과는 표 4.1에 제시되어 있다. r_{wg} 는 무선반응영분포(null distribution)와 삼각영분포(triangular null distribution)를 비교하여 제시하였으며, 이는 집단내의 응답의 분포가 모두 같다는 영분포를 가정하는 무선반응영분포와 집단내의 응답이 중앙에 집중되어있을 것이라는 영분포를 가정하는 삼각영분포에 비해 실제 응답이 얼마나 집단내에서 동의를 얻고 있는가를 나타내는 값이다.

두 변인 모두 무선반응영분포에서는 .77이상의 양호한 값을 보였으며, 삼각영분포에서는 .66이상의 동의를 보였다. 특히 관계중시풍토는 비교적 더 좋은 값을 가졌으며 두 변인 모두 집단 내 구성원들이 각 변인에 대해 비교적 동일적으로 지각하고 있음을 나타낸다.

그러나 r_{wg} 값은 집단 내의 변산만을 고려하고 집단 간 변산은 고려하지 않는다는 단점을 가지고 있다. 이를 보완하기 위해 일원변량분석을 통한 계층내 상관계수인 ICC(1)을 평가 하였다. ICC(1)은 집단 간 차이가 존재하는지에 대한 지표로서 이용된다. 제시된 바와 같이 두 변인은 각각 .21과 .25의 값을 가지며, 이는 관계중시풍토와 개인배려 변인들의 개인수준 변산 중 각각 21%와 25%가 팀 간 변량에 의해 설명된다는 것을 의미한다. ICC(2) 값은 변인들의 개인 평균값을 집단의 대표값으로 사용할 수 있는지를 평가할 수 있게 해주는 것으로, 집단 평균의 신뢰도 값이다. 두 변인모두 .60이상의 ICC(2) 값을 보여주고 있으며 이를 통해 이 두 변인은 개인의 평균값을 대표로 사용할 수 있음을 보여준다.

위와 같은 결과를 종합하여 보면 두 가지 팀 변인은 개인수준 변량의 상당부분이 팀 간 변산에 있음을 보여주며, 이를 상위 수준으로 하는 분석이 가능하다는 결론을 내릴 수 있도록 해준다고 볼 수 있다.

각 변인들의 상호 상관 및 기술통계량은 표 4.2에 제시되어 있다.

표 4.3. 직무스트레스에 대한 위계적 선형모형

	γ_{00}	γ_{01}	γ_{10}	γ_{11}	σ^2	τ_{00}	τ_{11}
1단계 영모형							
L1 ST = $\beta_{0j} + r_{ij}$	5.77**				2.26	.71**	
L2 $\beta_{0j} = \gamma_{00} + U_{0j}$							
2단계 무선계수모형							
L1 ST = $\beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{직무요구}) + r_{ij}$	5.77**		.93**		1.25	.94**	.79**
L2 $\beta_{0j} = \gamma_{00} + U_{0j}$							
3단계 준거 절편모형							
L1 ST = $\beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{직무요구}) + r_{ij}$	5.77**				1.25	.93**	.79**
L2 $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(\text{관계풍토}) + U_{0j}$			-.65				
4단계 준거 기울기모형							
L1 ST = $\beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{직무요구}) + r_{ij}$	5.77**				1.25	.92**	.76**
L2 $\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}(\text{관계풍토}) + U_{1j}$				-.86†			

주. L1 = 개인수준; L2 = 팀수준; ST = 직무스트레스; 직무요구 = 개인수준에서의 직무 요구; 관계풍토 = 팀의 관계중시풍토; $\gamma_{00} = \beta_{0j}$ 를 예측하는 Level 2 회귀의 절편; $\gamma_{01} = \beta_{0j}$ 를 예측하는 Level 2 회귀의 기울기; $\gamma_{10} = \beta_{1j}$ (Level 1 기울기의 집합)를 예측하는 Level 2 회귀의 절편; $\gamma_{11} = \beta_{1j}$ 를 예측하는 Level 2 회귀의 기울기; σ^2 = Level 1 잔차의 변산(즉, r_{ij} 의 변산); $\tau_{00} = \beta_{0j}$ 를 예측하는 Level 2 모형의 잔차의 변산(즉, U_0 의 변산); $\tau_{11} = \beta_{1j}$ 를 예측하는 Level 2 잔차의 변산(즉, U_1 의 변산)
*: $p < .05$, **: $p < .01$, †: $p < .07$

4.2. 가설검증

가설 1은 개인 수준에서 직무요구와 직무스트레스의 관계를 검증하려는 가설이며, 가설 2는 팀의 풍토가 개인의 직무요구-스트레스 관계에 영향력을 가진다는 것을 증명하려는 가설이다. 이 두 가설을 검증하기 위해 HLM을 사용하였다. 그 결과는 다음 표 4.3에 제시되어 있다.

교차 수준의 가설검증을 위한 첫 번째 조건은 개인 수준에서 직무스트레스 내에 집단간 유의한 변산이 존재하는지 검증하는 것이다. 이는 HLM분석 방법 중 첫 번째 단계인 영모형을 검증하는 단계로서, 분석결과에서 보듯이 개인수준의 결과변인인 직무스트레스 변인에서 집단 간 유의미한 변산이 존재한다는 것을 알 수 있다($\gamma_{00} = 5.77, p < .05$). 이는 개인수준의 결과변인이 가진 변량이 팀 수준의 유의미한 변량을 포함하고 있음을 의미하며 따라서 개인의 직무스트레스에는 팀 수준의 효과가 포함되어 있음을 의미한다. 이것은 다음 단계로 개인 수준에서의 분석 및 교차수준에서의 분석이 가능하다는 것을 의미하기 때문에 이를 바탕으로 다음 단계를 분석하였다.

두 번째 단계는 무선계수모형으로 개인수준의 예측변인이 결과변인을 설명하고도 결과변인에서 팀 간의 유의한 절편 및 기울기 변량이 남는지를 검증하는 단계이다. 이 단계의 결과를 토대로 개인수준에서의 가설을 검증하며, 동시에 교차수준의 효과를 분석할 수 있는지 판단할 수 있게 된다.

결과를 보면, 개인의 직무 요구는 직무스트레스를 유의하게 예측하고 있음을 알 수 있으며($\gamma_{10} = .93, p < .05$), 이렇게 개인수준의 예측변인이 설명하고 남은 결과변인의 절편과 기울기의 변량이 여전히 유의함을 알 수 있다($\tau_{00} = .94, \tau_{11} = .79, p < .05$).

달리 말해, 개인의 직무 스트레스는 직무요구에 의해 예측이 가능하며 그만큼의 설명된 변량을 통제하고도 팀 수준의 다른 변인이 직무스트레스의 팀 간 변량을 예측할 여지가 남는다는 것이다. 즉 3단계, 준거로서 절편 모형과 4단계, 준거로서의 기울기 모형을 분석해 볼 수 있다는 것이다. 3단계 준거로서의 절편모형은 팀 수준의 변인이 결과변인을 유의하게 예측할 수 있는지를 검증하는 단계이다. 이 단계는

연구 가설에 포함되지는 않은 단계로서, 팀의 관계중시풍토가 개인의 직무스트레스에 직접적으로 영향을 미치는지를 검증하는 단계이다. 가설에 포함되지는 않았지만 분석 결과를 보면, 팀의 관계중시풍토가 직무스트레스를 직접적으로 예측하지는 못한다는 것을 알 수 있다($\gamma_{01} = -.65, ns$). 그러나 3단계의 분석 결과가 4단계 준거로서의 기울기 모형의 선행조건은 아니기 때문에 계속해서 교차수준의 조절효과를 검증해 볼 수 있다.

4단계 준거로서의 기울기모형은 팀 간의 직무스트레스의 기울기변량을 팀 수준의 변인이 예측할 수 있는지 검증하는 단계라고 볼 수 있다. 다시 말해, 각 팀들이 가지고 있는 직무스트레스의 기울기들의 차이를 팀 수준의 변량이 예측가능 한지를 검증하는 것이며, 교차수준의 조절효과를 검증하는 것이라고 할 수 있다. 이는 본 연구의 가설 3을 검증하는 단계이다. 결과를 보면, 엄격한 유의수준을 충족시키지는 못하였으나 팀의 관계중시풍토가 직무요구와 직무스트레스 관계를 조절한다는 결과로 볼 수 있었다($\gamma_{11} = -.86, p = .063$). 이러한 결과를 종합하여 볼 때, 가설 1은 지지되었으며, 가설 2는 부분적으로 지지되었다고 결론내릴 수 있다.

가설 3은 팀 수준에서 리더의 변혁적 리더십 행동, 특히 개인적 배려행동이 팀의 관계중시풍토와 관련이 있다는 것이다. 이를 검증하기 위해서 팀 수준에서 회귀분석을 실시하였다. 결과를 보면 리더의 개인적 배려행동은 팀의 관계중시풍토를 유의미하게 예측하는 것을 알 수 있으며($\beta = .41, p < .05$) 따라서 가설 3은 지지되었다.

5. 논의

본 연구에서는 개인수준에서의 직무요구와 직무스트레스와의 관계를 팀수준 변인인 팀의 관계중시풍토가 조절하는지를 알아보려 하였다. 이를 위해 개인수준과 팀 수준으로 변인을 구분하였으며, 개인 수준에서는 전통적인 직무요구-직무스트레스의 관계를 재검증하였고, 이 관계에 영향을 미칠 수 있는 팀 차원의 변인으로 팀의 관계중시풍토를 정의하여 그 조절효과를 다수준 분석방법을 이용하여 검증하였다. 또한 팀의 풍토에 영향을 미칠 리더십 행동을 변혁적 리더십의 한 요인인 개인적 배려행동을 선정하여 그 관계를 팀 수준에서 검증하였다.

분석 결과 첫째 선행 연구의 결과대로 (Karasek, 1979; Spielberger 등, 2003) 개인수준에서의 직무요구는 직무스트레스와 유의미하게 관련되었다.

둘째, 팀 수준의 변인인 팀의 관계중시풍토가 개인수준의 직무요구와 직무스트레스관계를 조절하는 것으로 나타났다. 비록, 엄격한 유의수준에서 유의미한 결과를 얻지는 못했으나($p = .63$), 조절변인으로서의 기능을 하는 것으로 해석할 수 있다. 그러나 4단계 준거로서의 기울기 모형 이후에도 남아 있는 팀 간의 변량 크기를 고려할 때 다른 팀 수준의 변인이 개입할 여지가 충분히 남아 있다는 점과 교차수준의 주 효과가 유의미하지 않았다는 점은 조절효과 결과를 해석할 때 주의할 필요가 있음을 시사한다.

이러한 결과가 도출된 원인으로는 다음과 같은 점을 들 수 있다. 먼저, 팀간의 상이한 성격 및 특성의 차이가 이러한 결과를 가져왔을 수 있다. 실제로 자료를 수집한 19개의 조직, 34개 팀은 그 성격이 매우 다르다. 표본을 살펴보면 전체의 50% 이상이 영업, 관리/지원, 연구/개발에 속해 있는 것으로 나타나 있지만 결코 적지 않은 팀들이 다양한 성격의 기타그룹에 속해 있다. 또한 그보다 상위 수준인 조직의 특성을 보면, 연구조직, 자동차 회사, 무역회사, 병원 등, 그 성격이 매우 상이하다. 본 연구의 본래의 목적상, 스트레스에 영향을 미치는 다양한 변인들을 우선화하고 제 3의 변인의 체계적인 개입을 줄이고자 다양한 직종의 다양한 성격의 팀에서 자료를 수집하고자 하였으나, 실제로 분석결과 이러한 상이한 조직에서 표집된 팀들에게서는 팀 이상의 상위 수준인 조직과 팀의 업무 성격에 따른 차이가 있을 수 있다는 가능성이 존재한다. 다시 말해, 서로 성격이 상이한 조직과 직무의 차이가 각 팀의 응답에 영향을

미쳤을 가능성이 있다.

HLM을 이용한 분석결과, 관계중시풍토가 교차 수준에서 직무스트레스에 미치는 주효과가 유의하지 않았으며, 팀 간 남아있는 변량이 크다는 것은 개인의 직무요구-직무스트레스 관계에 대해 다른 팀 수준의 변인이 영향을 미치고 있는 것으로 해석할 수 있다. 이는 개인의 직무요구-직무스트레스의 관계에 영향을 미치는 다른 상위 수준의 변인을 찾을 필요가 있음을 시사하는 결과로 해석할 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 팀의 풍토와 구성원의 직무스트레스에 영향을 끼칠 수 있는 여러 다양한 변인들을 고려할 필요가 있으며, 팀 내의 역동성과 역학 관계를 고려하여 보다 현실적인 모형을 검증할 필요가 있다.

관계중시풍토의 조절효과가 본 연구에서 효과크기가 작으며 엄격한 유의수준을 보이지 못한 또 다른 이유는 작은 표본수를 들 수 있다. Bliese (2000; 한태영과 탁진국 (2005)에서 재인용)는 다수준 분석에 필요한 이상적인 표본수로 30개 집단과 각 집단별 30명의 구성원이 있어야 한다고 주장한바 있으나, 상위 수준의 표본수와 그 구성원의 표본수의 관계는 서로 상쇄관계에 따라 달라질 수 있으며, 하위수준에서 측정하는 척도의 신뢰도나 표집오차에 따라서 달라질 수도 있다 (Goldstein, 1999; 한태영과 탁진국 (2005)에서 재인용). 상위수준의 표본수와 구성원수의 상쇄관계에 대해서 Mok (1995; 한태영과 탁진국 (2005)에서 재인용)은 상위 수준의 숫자가 많고 구성원의 수가 더 작은 경우가 집단의 수가 작고 구성원의 수가 많은 경우보다 더 나을 수 있다는 연구를 발표한 바 있으나 다수준 분석에서 적절한 표본의 수에 대해서는 여전히 많은 의견과 시각이 존재 하고 있으며, 더 많은 추후 연구가 필요한 실정이다 (한태영과 탁진국, 2005). 그렇다 하더라도, 현재의 34개 팀의 수는 다수준 연구에 필요한 표본수로 보기에는 부족한 편이라고 할 수 있으며, 특히 앞서 언급한 대로, 그 특성이 매우 다른 팀들로 이루어진 연구의 경우에는 보다 많은 팀을 표본으로 하여 분석할 필요가 있을 것으로 보인다.

세 번째로, 리더가 팀원들에게 보여주는 개인적인 배려행동은 팀원들이 지각하는 팀의 관계중시풍토에 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 리더의 행동이 조직 풍토에 영향을 미친다는 것을 다시 한 번 보여준 결과로서, 리더의 행동이 풍토에 영향을 미친다는 선행연구들의 결론을 볼 때 (예: Reynoso와 Moores, 1995; Schneider 등, 1998; Pirola-Merlo 등, 2002; 등), 리더의 배려행동 또한 팀의 관계중시풍토에 영향을 주는 것으로 결론을 내릴 수 있다.

특히 리더십과 풍토의 관계연구에서 비교적 초기의 연구라고 할 수 있는 Litwin과 Stringer (1968)은 민주적인 리더십 풍토가 구성원사이의 우호적인 풍토를 조성하며 이는 구성원들의 조직 만족에 영향을 미친다는 결론을 내린바 있으며 이는 본 연구의 리더십-풍토 관계와 유사하다.

본 연구가 실무적으로 기여할 수 있는 부분은 다음과 같다. 먼저, 개인의 직무스트레스를 줄이기 위하여 팀의 관계중시풍토가 완충작용을 할 수 있다는 점이다. 최근 들어 조직간의 경쟁이 더욱 가속화되면서 조직내 구성원들에게 주어지는 직무요구가 많아질 가능성이 높다. 이러한 상황에서 팀의 풍토를 보다 상호지지적이고 친밀하게 유지하려는 노력을 할 때, 개인이 지각하는 직무스트레스를 경감시켜 줄 수 있을 것이다.

두 번째 시사점은 이러한 풍토가 리더의 행동에서 비롯될 수 있다는 점이다. 리더는 스스로 먼저 팀 구성원들에게 배려적인 행동과 관심을 보여줌으로써 이러한 풍토를 만들어 가는데 영향을 줄 수 있으며, 이러한 리더의 태도는 구성원들에게 사회적 지지의 자원으로서 역할을 할 수 있게 될 것이라는 점을 기대할 수 있다.

본 연구에서 나타난 제한점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 검증한 모형이 단순하고 제한적이라는 점이다. 리더의 행동 유형과 팀의 풍토는 다양하기 때문에 이들 사이에는 보다 복잡한 상호 역학적 관계가 존재 할 가능성이 있다. 따라서 추후 연구에서는 다른 리더십 행동과 팀 풍토 요인을 포함하여 이들 사이의 복합적 관계를 살펴볼 필요가 있다.

둘째, 더 많은 표본을 통해 재검증할 필요가 있다. 본 연구에서 사용된 표본수는 많다고 할 수 없으며, 특히 팀들 간에 상이한 점들이 있다고 볼 수 있기 때문에 향후 연구에서는 더 많은 팀들로부터 자료를 얻을 필요가 있다.

마지막으로 본 연구에서는 개인수준에서 직무스트레스에 영향을 줄 수 있는 개인차 변인들을 충분히 고려하지 못했다. 개인의 직무스트레스에 대한 내성 또는 팀에 대한 적응 수준 등은 본 연구를 확장하여 직무스트레스 모형을 보다 현실적으로 적합하게 만드는데 고려해야 할 변인으로 보인다.

참고문헌

- 김민주 (2004). <리더십스타일과 직무관련결과의 관계: 부하의 정서를 매개변인으로>, 광운대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 박량희 (2006). <직무요구와 직무 통제가 직무 스트레스에 미치는 영향: 외향성, 성실성, 신경증의 조절효과를 중심으로>, 광운대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 주혜란 (2007). <교사의 교육신념과 학교조직풍토가 교사의 직무스트레스에 미치는 영향>, 부경대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 탁진국, 정성모 (2000). 서비스풍토의 선행변인과 결과변인에 관한 연구, <한국심리학회지: 산업 및 조직>, **13**, 91-102.
- 한덕웅, 전경규, 탁진국, 이창호, 이건호 (1993). 생활 부적응에 영향을 미치는 생활 사건과 개인차 변인, <학생지도 연구>, **10**, 1-35.
- 한태영 (2005). 적응수행에 대한 개인 및 팀 수준의 영향: 다수준 접근법의 적용, <한국심리학회지: 산업 및 조직>, **18**, 51-77.
- 한태영, 탁진국 (2005). 변혁적 및 거래적 리더십의 효과: 다수준 접근법을 적용한 재조명, <한국심리학회지: 산업 및 조직>, **18**, 337-360.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Erlbaum, New Jersey.
- Beehr, T. A., Glaser, K. M., Canali, K. G. and Wallwey, D. A. (2001). Back to basics: Re-examination of demand-control theory of occupational stress, *Work & Stress*, **15**, 115-130.
- Endler, N. S., Speer, R. L., Johnson, J. M. and Flett, G. L. (2000). Controllability, coping, efficacy, and distress, *European Journal of Personality*, **14**, 145-264
- Forehand, G. A. and Gilmer, B. V. H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior, *Psychological Bulletin*, **61**, 361-382.
- Frese, M. (1999). Social support as a moderator of the relationship between work stressors and psychological dysfunctioning: A longitudinal study with objective measures, *Journal of Occupational Health Psychology*, **4**, 179-192.
- Ganster, D. C., Fusilier, M. R. and Mayes, B. T. (1986). Role of social support in the experience of stress at work, *Journal of Applied Psychology*, **71**, 102-110.
- Halpin, A. W. and Croft, D. B. (1963). *The Organizational Climate of Schools*, Office of Education, Washington.
- Harris, K. J., James, M. and Boothanom, R. (2005). Perception of organizational politics and cooperation as moderators of the relationship between job strains and intent to turnover, *Journal of Managerial Issue*, **17**, 26-42.
- Hellriegel, D. and Slocum, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research contingencies, *Academy of Management Review Journal*, **17**, 255-280.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job latitude, and mental strain: Implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, **24**, 285-308.
- Karasek, R. A., Triantis, K. P. and Chaudhry, S. S. (1982). Coworker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain, *Journal of Occupational Behavior*, **3**, 181-200.
- Kirmeyer, S. L. and Dougherty, T. W. (1988). Work load, tension, and coping: Moderating effects of supervisor support, *Personnel Psychology*, **41**, 125-139.

- Klein, K. J. and Kozlowski, S. W. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research, *Organizational Research Methods*, **3**, 211–236.
- Kozlowski, S. W. J. and Doherty, M. J. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue, *Journal of Applied Psychology*, **74**, 546–553.
- Litwin, G. H. and Stringer, R. Jr. (1968). *Motivation and Organizational Climate*, Harvard University Press, Boston.
- Naumann, S. E. and Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model, *Academy of Management Journal*, **4**, 881–889.
- Parker, D. F. and DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress, *Organizational Behavior and Human Performance*, **32**, 160–177.
- Pirola-Merlo, A., Hartel, C., Mann, L. and Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams, *The Leadership Quarterly*, **13**, 561–581.
- Pritchard, R. D. and Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction, *Organizational Behavior and Human Performance*, **9**, 126–146.
- Reynos, J. and Moores, B. (1995). Towards the measurement of internal service quality, *International Journal of Service Industry Management*, **6**, 64–83.
- Schneider, B., White, S. S. and Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model, *Journal of Applied Psychology*, **83**, 150–163.
- Searle, B. J., Bright, J. E. H. and Bochner, S. (1999). Testing the 3-factor model of occupational stress: The impact of demands, control and social support on a mail sorting task, *Work & Stress*, **13**, 268–279.
- Sevastos, P., Smith, L. and Cordery, J. L. (1992). Evidence on the reliability and construct validity of Warr's (1990) well-being and mental health measures, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **65**, 33–49.
- Siu, O. L. (2003). Job stress and job performance among employees in Hong Kong: The role of Chinese work values and organizational commitment, *International Journal of Psychology*, **38**, 337–347.
- Spielberger, C. D., Vagg, P. R. and Wasala, C. F. (2003). *Occupational Stress: Job Pressures and Lack of Support*, In Quick, J.C. and Tetrick L. E. (Ed), *Handbook of occupational health psychology*, American Psychological Association, Washington.
- Tagiuri, R. (1968). *The Concept of Organizational Climate in R*, Tagiuri and G.H. Litwin (Ed). *Organizational Climate: Exploration of a Concept*, Harvard University Press, Boston.
- Totterdell, P., Wood, S. and Wah, T. (2006). An intra-individual test of the demands-control model: A weekly diary study of psychological strain in portfolio workers, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **79**, 63–84.
- Van der Doef, A. and Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research, *Work & Stress*, **13**, 87–111.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I. and Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: a meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior*, **54**, 314–339.

The Moderating Effect of Team Relationship Oriented Climate on the Relationship between Job Demand and Job Stress

Hyun-Hae Kim¹ · Jinkook Tak²

¹Department of Industrial Psychology, Kwangwoon University

²Department of Industrial Psychology, Kwangwoon University

(Received December 2009; accepted April 2010)

Abstract

The Demand-Control model has been one of the most popular theoretical models to explain job stress. This study extends the Demand-Control model to the team level and examines the relationship between job demand and job stress to tests the moderating effect of the 'team relationship climate' on the relationship between job demand and job stress. Data were collected from 34 teams across 19 organizations and analyzed using HLM. The results showed that job demand was significantly related to job stress. Based on the team level analysis, the team relationship climate was found to moderate the relationship between job demand and job stress. In addition, the consideration behavior by the leader was significantly correlated with the team relationship climate. Finally the theoretical and practical implications and limitations of this study were discussed.

Keywords: Job demand, job stress, team climate, social support, relationship climate, leadership, multilevel.

²Corresponding author: Professor, Department of Industrial Psychology, Kwangwoon University, 447-1, Wolye-Dong, Nowon-Gu, Seoul 139-701, Korea. Email: tak@kw.ac.kr