

The Effect of Regulatory Focus Fit between Supervisor and Subordinate on Psychological Well-Being of Subordinate: The Mediating Role of Value from Fit*

상사와 부하 간의 조절초점 적합성이 부하의 심리적 웰빙에 미치는 영향: 부합 가치의 매개효과

Jihwan Park(First Author)

Graduate School of Techno-HRD, KOREATECH
(pjh0803@koreatech.ac.kr)

Youngsam Cho(Corresponding Author)

Dept. of Business Administration,
Gyeongsang National University, BERI
(yscho@gnu.ac.kr)

.....

The main purpose of this study is to verify the relationship among regulatory focus fit, value from fit, and psychological well-being of subordinates, and also the mediating effect of value from fit between regulatory focus fit and psychological well-being. For this purpose, we conducted an experimental study for undergraduate and graduate students (160 pairs) and a survey method for office workers (182 pairs) to verify the relationship between study variables. In the experimental study, as a result of data analysis through one-way MANOVA, the result showed that the more supervisor and subordinate coincided with each other in regulatory focus, the higher value from fit and psychological well-being improved. In survey study, as a result of data analysis through polynomial regression analysis, it was found that prevention focus fit showed a positive relationship with value from fit, but did not have a significant relation with psychological well-being, similar to the results of experimental study. On the other hand, promotion focus fit showed positive relationship with value from fit and psychological well-being, respectively, and it was also found that there was a significant mediating effect of value from fit between promotion focus fit and psychological well-being. This study is meaningful to increase the reliability of the study by showing a consistent result between the effects of state regulatory focus fit through experimental design and chronic regulatory focus fit through survey method. Based on the results of these empirical analyses, the theoretical and managerial implications were discussed.

Key Words: regulatory focus fit, promotion focus, prevention focus, value from fit, psychological well-being

.....

Submission Date: 03. 16. 2020

Revised Date: (1st: 07. 15. 2020)

Accepted Date: 07. 29. 2020

* This paper was supported by the new professor research program of KOREATECH in 2019.

Copyright 2011 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

현대 사회는 지식 및 기술의 급속한 발전으로 인해 경영패러다임에도 많은 변화를 가져왔다. 예컨대 과거의 기업들은 외형 확장을 중시하는 ‘양적 성장’에 초점을 두었다면, 현대의 기업들은 내실 경영을 통한 ‘질적 성장’을 강조하며 위기를 새로운 도약의 기회로 삼고 있다. 질적 성장과 관련된 인사조직분야에서의 중요한 화두 중 하나는 조직구성원들의 행복에 대한 관심이다(Balzarotti, Biassoni, Villani, Prunas, and Velloti, 2016; Erkutlu and Chafra, 2016). 역동적이고 불확실한 경영환경은 조직구성원들로 하여금 더 많은 자원의 소모를 요구함으로써 스트레스를 가중시키고 있으나, 개인이 가지고 있는 자원과 역량은 제한적이기에 조직이 원하는 성과와 자신의 행복을 동시에 추구하기는 현실적으로 매우 어렵다. 이에 조직 내 리더나 관리자 등은 과거의 전통적인 관리 방식을 탈피하고, 조직구성원들의 동기 부여를 증진시킴과 동시에 행복감을 향상시킬 수 있는 방안을 찾는데 최우선 목표를 두고 늘 고민하고 있다(Erkutlu and Chafra, 2016; Kara, Uysal, Sirgy, and Lee, 2013; Park and Kim, 2018). 따라서 본 연구에서는 조직구성원들의 행복에 영향을 미치는 선행변수에 대해 심도있게 고찰하고자 한다. 행복은 크게 주관적 웰빙(subjective well-being)과 심리적 웰빙(psychological well-being)으로 구분될 수 있다. 주관적 웰빙은 쾌락적 웰빙에 근거하며 우리가 일반적으로 얘기하는 행복과 유사한 개념이다. 이에 반해 심리적 웰빙은 자아실현에 기반을 둔 개인적인 도전, 노력, 성장, 발전, 행복 등을 포괄하는 웰빙의 개념이라 할 수 있다(Ryan and Deci, 2001). 즉, 심리적 웰빙은 삶에 대한 전반적이고 주

관적인 평가인 주관적 웰빙과는 달리 이론적으로 개인의 삶의 질을 구성한다고 여겨지는 심리적 측면들의 합을 의미한다(Kim, Kim, and Cha, 2001). 본 연구에서는 단순한 행복의 개념보다는 자아실현적 측면 역시도 포함하는 심리적 웰빙에 주목하고자 한다. 그 이유는 행복을 조직 차원에서 연구하고자 할 때, 삶에 대한 만족을 단순히 주관적으로 평가하는 웰빙만으로는 개인이 얼마나 잘 기능하는지를 나타내지 못하기 때문이다. 이에 인간의 행복을 조직 내 긍정적인 심리적 기능이 발휘되는 정도로 나타내하고자 하는 관점에서 접근하고자 한다(Ryff, 1995).

기존연구에서는 심리적 웰빙에 영향을 미치는 요인으로서 개인의 성격 특성, 긍정적인 정서, 목표 및 가치, 애착 및 대인관계, 사회적인 계층 및 부, 감정 조절, 진성 리더십, 포용적 리더십, 창의성, 비공식적 지원, 고용가능성 등 다양한 선행변수를 고찰하였다(Balzarotti et al., 2016; Choi and Cho, 2011; Choi and Cho, 2013; Erkutlu and Chafra, 2016; Jeong and Kim, 2013; Lee, Kim, and Han, 2013; Park and Kim, 2018; Ryan and Deci, 2001). 하지만 인간 동기의 중요한 요소인 조절초점(regulatory focus)이 심리적 웰빙에 영향을 미칠 수 있는 잠재성이 충분함에도 불구하고 그 관계를 규명한 연구는 찾아보기 어려운 실정이다. 주관적 웰빙과 관련된 일부 선행연구에서는 조절초점과 유의미한 관계가 있음을 실증적으로 보여주었다. 구체적으로 조절초점은 직무에 대한 만족(Lanaj, Chang, and Johnson, 2012), 우정에 대한 만족(Gao, Bian, De, He and Oei, 2017), 삶에 대한 만족 및 주관적 웰빙(Ouyang, Zhu, Fan, Tan, and Zhong, 2015) 등과 유의미하게 관련되어 있음이 입증되었다. 더불어 예방초점이 강한 구성원들에 비해 높은 향상초점을 가지고 있는 구성

원들의 경우에 부정적 정서는 더 적게 경험하는 반면 긍정적 정서는 더 많이 경험하였다(Miller and Markman, 2007). 또한, 이들은 높은 수준의 삶의 질(Manczak, Zapata-Gietl, and McAdams, 2014), 관계적 웰빙(Winterheld and Simpson, 2011), 주관적 웰빙(Ouyang et al., 2015) 등을 경험하는 것으로 보고된 바 있다. 이러한 논의와 연구결과를 미루어 볼 때, 조절초점이 심리적 웰빙에 영향을 미칠 수 있는 가능성이 높을 것으로 보인다. 조절초점은 한 개인이 자신의 목표를 달성하는 과정에 영향을 미치는 인간의 성향 또는 동기를 의미하며, 그 유형은 향상초점(promotion focus)과 예방초점(prevention focus)으로 구분된다(Scholer and Higgins, 2010). 향상초점은 목표를 달성하기 위해 현재의 상황을 향상시키려는 개발과 성장에 초점을 두는 반면, 예방초점은 목표를 달성함에 있어 실패의 가능성이 있는 일들은 가급적 피하고 의무나 책무와 같은 당위적인 것들을 수행하며 안정성에 초점을 둔다. 조절초점에 대한 이론적 접근은 마케팅 분야에서 먼저 시작되었으며, 국내 연구들도 주로 소비자들의 조절초점의 효과를 살펴보는 연구가 많이 진행되었다(Ha and Kim, 2011; Ha and Kim, 2014; Na, 2004; Park and LEE, 2018).

인사조직분야에서의 선행연구는 조절초점의 결과 변수로서 업무 성과, 발언 행동, 업무 피드백에 대한 반응, 역할 내 행동 및 조직시민행동, 기업 성과, 안전 성과, 인수합병 등 다양한 개인 및 조직수준의 변수를 살펴보았다(Gamache, McNamara, Mannor, and Johnson, 2015; Kark, Katz-Navon, and Delgatch, 2015; Lin and Johnson, 2015; Park and Cho, 2019; Van Dijk and Kluger, 2011; Venus, Stam, and Van Knippenberg, 2013; Wallace, Little, Hill, and Ridge, 2010).

하지만 선행연구들은 주로 개인 내 맥락(intrapersonal context)에서 조절초점의 단편적인 직접 효과나 조절초점 적합성에 주목했다는 한계점을 가진다(Aaker and Lee, 2006; Avnet and Higgins, 2006; Hong and Lee, 2008). 현실적으로 조직은 개인들 간 활발한 상호작용이 일어나는 일터임을 감안할 때, 조절초점 적합성의 효과를 더 정확히 살펴보기 위해서는 개인 간 맥락(interpersonal context)에서의 연구가 필요하다(Lockwood et al., 2002). Righetti, Finkenauer, and Rusbult(2011)의 연구에서는 개인의 조절초점과 파트너의 조절초점이 부합될 때 목표를 달성하고자 하는 개인의 동기가 더 강해짐을 보여주었다. Lee and Park(2015)의 연구에서도 매니저와 판매사원 147쌍을 대상으로 다차항 회귀분석을 실시한 결과, 이들 간의 향상초점 부합은 적합성 효과의 심리적 기제인 잘 맞는 느낌 및 사회적 편안함, 창의적 행동, 조직시민행동과 정의 관계를 나타냈다. 이처럼 개인 간 맥락에서 이루어지는 조절초점 적합성의 효과에 관한 몇몇 국내의 연구들이 보고된 바 있지만, 아직까지는 관련 실증연구들이 상당히 미흡한 실정이다.

따라서 본 연구에서는 조절초점을 상사와 부하라는 양자관계에 적용하여 상호 간의 향상초점 및 예방초점의 적합성을 고찰하고자 한다. 상사와 부하 간의 적합성은 오랜 기간 조직연구자들로부터 많은 관심을 받아왔다. 부하직원들은 조직 내에서 업무적 또는 비업무적으로 직속상사와의 접촉빈도가 가장 높고, 직속상사는 부하직원의 노력자로서 업무와 계발에 직접적인 영향을 미치는 등 동기부여에 결정적인 역할을 수행한다(Lee and Park, 2015). 이에 상사와 부하 간 적합성 연구는 부하직원을 이해하고 예측하는데 유익한 정보를 제공할 수 있을 것이다. 또한, 이러한 상사와 부하 간의 조절초점 적합성(regulatory

focus fit)이 부합 가치(value from fit)에 미치는 영향에 대해서도 살펴본다. 부합 가치는 양자관계에서 상대방에 대한 호감도나 매력도뿐만 아니라 이성적인 판단이나 평가 등의 포괄적인 요소들을 포함하는 개념이다(Sassenberg, Jonas, Shah, and Brazy, 2007). 개인은 자신과 유사한 특징을 가진 사람들을 더 선호하고 긍정적으로 평가한다(Byrne, 1971). 즉, 개인 간 맥락에서 조절초점 적합성은 상호 호감도를 향상시켜 부합 가치에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보인다. 나아가 조절초점 일치에 따른 부합 가치의 상승은 심리적 웰빙을 이끌어 내는 중요한 기제로서 기능할 개연성이 있을 것으로 예상되기에 부합 가치는 조절초점 적합성과 심리적 웰빙 관계에서 매개역할을 수행할 것으로 기대된다. 요컨대, 조절초점 적합성을 토대로 한 사회적 자원이 그들의 부합 가치를 중심으로 한 심리적 자원으로 치환됨으로써 부하의 심리적 웰빙에 이르는 메커니즘을 살펴보는 데 연구의 목적이 있다.

본 연구가 가지는 선행연구와의 차별점 및 기여점은 크게 두 가지로 정리될 수 있다. 첫째, 대부분의 기존연구들은 개인 내 맥락 관점에서 한 사람이 가지는 조절초점의 직접적인 효과만을 살펴본 것과는 달리, 본 연구는 상사와 부하의 짝(dyad)수준 데이터를 사용하여 개인 간 맥락에서 조절초점 적합성이 그들의 부합 가치와 부하의 심리적 웰빙에 미치는 영향을 고찰하였다는데 가장 큰 함의를 지닌다. 더불어 그 관계를 설명하는데 있어 유사성-매력 이론(similarity-attraction theory)과 자기결정이론(self-determination theory) 관점은 유용한 설명력을 가진다(Seong, Park, and Yun, 2008). 그 이유로 상사와 부하 간의 짝수준 데이터는 일방향이 아닌 양자 간 쌍방향의 상호작용 관찰을 가능하게 하며, 서로 간의 가치, 성격, 목표 등의 유사성이 호

감을 상승시켜 부합 가치를 높인다는 설명이 가능하다. 이 과정에는 원활한 의사소통(Elfenbein and O'Reilly, 2007), 갈등의 완화, 관계의 질 향상(Ashkanasy and O'Connor, 1997; Kim and Shin, 2018) 등이 수반될 수 있다. 또한, 상사와 부하 간의 조절초점 일치로 인한 호의적인 상호작용의 반복은 신뢰관계 구축을 통해 부하의 자율적인 동기유발을 강화시킴으로써(Righetti et al., 2011), 심리적 웰빙에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보인다. 둘째, 현실적으로 조절초점은 성향(trait)과 상태(state) 두 가지 측면을 모두 내포할 수 있다. 한 개인의 조절초점은 유년시절부터 오랜기간 동안 사회화 과정을 통해 성격이나 성향처럼 정형화되기도 하지만, 상황적 특성에 따라 서로 다른 유형의 조절초점이 일시적으로 발현될 가능성도 있다(Spanjol, Tam, Qualls, and Bohlmann, 2011). 즉, 조절초점은 개인차 변수이자 상황적 변수로도 볼 수 있다. 몇몇 연구자들은 조절초점이 성향 또는 상태라는 관점에서 구분은 가능하나, 두 다른 관점에서의 실증연구 결과는 아마도 유사한 패턴을 보일 것이라고 주장했다(Brockner and Higgins, 2001; Johnson, Lin, Kark, Van Dijk, King, and Esformes, 2017a). 하지만 조절초점에 대한 개인의 만성적인 성향과 일시적인 상태 즉, 상황에 따른 결과를 직접 비교해 보기 위한 연구설계나 실증연구는 현재까지 찾아보기 어렵다. 본 연구에서는 대학생 160쌍을 대상으로 상태적 측면 관찰을 위한 시나리오 기반 실험연구와 직장인 182쌍을 대상으로 성향적 측면 관찰을 위한 설문조사 기반 실증연구를 병행하며 비교하고자 한다. 이는 기존 연구자들의 이론적인 주장을 실증적으로 검증해 보고자하는 첫 시도이다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1 조절초점 적합성

조절초점은 개인이 지닌 목표의 유형과 그 목표를 어떻게 충족시키는지를 설명하는 개념으로 자신의 목표를 달성하는 과정에 영향을 미치는 인간의 동기를 의미하며, 그 유형은 향상초점 및 예방초점으로 구분된다(Anna, Christine, and Lioba, 2013; Scholer and Higgins, 2010). 서로 다른 특성을 가지는 두 가지 유형의 조절초점은 인간의 기본적인 동기, 가치의 기준이나 목표의 본질, 목표달성을 위해 추구하는 전략, 기대하는 결과의 방향이나 수준 등에서 차이가 있다. 먼저 향상초점은 긍정적인 목표 달성과 바람직한 결과를 얻기 위해 현재의 상황을 향상시키려는 개발과 성장에 초점을 둔다. 또한, 본인이 달성하기를 희망하는 이상들(ideals)을 추구하는 자기규제 메커니즘으로써 자기조절의 초점이 긍정적인 결과의 획득 여부(gain-nongain)에 맞추어져 있다. 이와 달리, 예방초점은 목표와 관련하여 불만족스럽거나 원하지 않는 결과를 피하려는 안정성에 초점을 둔다. 즉, 의무나 책임 및 책무 등과 같은 당위적인 것들(oughts)을 추구하는 자기규제 메커니즘으로써 자기조절의 초점이 부정적인 결과의 회피 여부(loss-nonloss)에 맞추어져 있다(Higgins, 2012). 인간 동기의 이중성 차원에서 향상초점과 예방초점을 구분짓는 것은 특정한 상황이나 사건에 부딪혔을 때 그에 대한 민감도, 대응 전략, 결과에 대한 인지적·정서적 반응이 달리 나타나기 때문이다(Hamstra, Van Yperen, Wisse, and Sassenberg, 2011; Higgins, 1998). 조절초점은 다양한 차원의 개념들을 광범위하게 포함하고 있는 인간 동기

관련 중요한 이론들 중 하나이다. 따라서 최근까지 가장 활발하게 논의되고 있는 연구분야이며, 이와 관련된 많은 선행연구가 진행되어 왔다.

하지만 선행연구들은 주로 조절초점의 단편적인 직접적인 효과에만 주목해 왔다. 예를 들어, 조직구성원이나 최고경영자 등 개인의 조절초점이 개인수준에서의 역할 내 행동 및 조직시민행동(Park and Cho, 2019), 업무 성과(Venus et al., 2013), 발언 행동(Lin and Johnson, 2015), 업무 피드백에 대한 반응(Van Dijk and Kluger, 2011) 또는 조직수준에서의 기업 성과(Gamache et al., 2015), 안전 성과(Kark et al., 2015), 인수합병(Wallace et al., 2010) 등에 미치는 영향을 살펴보았다. 현실적으로 조직은 개인들 간 빈번한 상호작용이 일어나는 장소임을 감안할 때, 조절초점의 효과성을 더 면밀히 살펴보려면 기존의 개인 내 맥락보다는 개인 간 맥락에서 고찰해야 할 필요가 있다. 일반적으로 사람은 자신의 조절초점과 부합되는 메시지, 행동, 타인 등을 선호하는 경향이 있는데, 이에 따라 발생할 수 있는 효과를 조절 적합성 효과라고 한다. Cesario(2006)에 따르면 조절 적합성은 인간 동기와 목표 추구에 활용되는 수단이 양립가능할 때 나타나는 동기적, 경험적, 평가적 결과들을 의미하기에 개인 간 맥락 즉, 상사와 부하 간의 조절초점 적합성을 살펴보는 것은 좀 더 현실적인 접근법이라 할 수 있다. 기존의 연구들 중 유사한 관점에서의 조절초점 적합성을 살펴본 선행연구들이 수행된 바 있다(Lockwood et al., 2002; Santelli, Struthers, and Eaton, 2009; Shin, Kim, Choi, Kim, and Oh, 2014).

먼저 Santelli et al.(2009)은 자신들의 연구를 통해 법정 상황에서 가해자와 피해자의 조절초점이 동일할 때, 피해자가 가해자를 용서할 가능성이 더

육 높아진다는 것을 밝혀냄으로써 개인 간 조절초점 적합성의 효과를 증명해 보였다. 또한, Lockwood et al.(2002)의 연구에서 사람들은 자신의 조절초점과 적합한 전략을 강조하는 역할모델에 의해 동기 수준이 더욱 향상됨을 검증하였다. 즉, 향상초점이 강한 구성원들은 이익이 될 만한 것의 획득 여부에 민감하기에 이를 달성가능하게 하는 전략을 선호하였다. 이들은 목표를 성취하고자 하는 전략을 강조하는 능동적인 역할모델에 의해 동기 수준이 향상되는 반면, 예방초점을 지향하는 구성원들은 실패를 회피하는 전략을 강조하는 수동적인 역할모델에 더 높은 조절초점 적합성을 지각하기 때문에 그러한 역할모델에 의해 동기 수준이 더욱 향상됨을 검증하였다. 부하직원과 적합성이 높은 역할모델은 그들의 조절초점과 일관된 전략을 실행하도록 고무시킨다. 조절초점이 유사함과 동시에 직위나 직급이 높은 상사의 경우, 부하의 가치를 더욱 높일 수 있도록 동기 수준을 향상시키는 이익 또는 혜택을 제공해 줄 수 있으므로 부하직원들은 그런 유형의 상사에 대해 더 강한 호감을 가지게 된다(Brazy and Shah, 2006). Shin et al.(2014)의 실증연구에서는 117개 팀 리더와 641명의 팀구성원들을 대상으로 조절초점 적합성과 조직시민행동의 관계를 살펴보았다. 그 결과에 따르면 팀리더와 구성원들 간의 향상초점 적합성은 변화주도적 조직시민행동, 예방초점 적합성은 조직순응적 조직시민행동과 정의 관계에 있음을 보여주었다. 이처럼 사회적 상호작용 즉, 개인 간 맥락에서 한 개인의 조절초점이 파트너의 조절초점과 일치할 때 목표달성을 위한 그들의 동기는 더욱 강화될 뿐만 아니라 조절초점이 유사한 파트너에 대해 긍정적인 정서와 호감을 가지고 평가하게 된다(Lee and Aaker, 2004; Righetti et al., 2011). 하지만 이러한 선행연구들은 상사와 부하 간 짝수준 데이터를

를 사용하지 않았으며, 결과변수에 대한 메커니즘은 고려하지 않고 조절초점 적합성의 직접효과만을 살펴보았다는 한계점을 가진다. 본 연구와 같이 상사와 부하 간의 조절초점 적합성을 분석하기 위해서는 각각의 원천으로부터 개인의 조절초점을 측정하는 것이 타당하다. 특정 주체가 두 당사자의 조절초점을 측정하게 되면 편향적 오류가 발생할 수 있으며, 상대적으로 결과의 객관성과 신뢰성을 확보하기 어렵다. 더불어 조절초점을 인간의 만성적인 성향 측면에서만 살펴보고, 일시적인 상태에서의 측면은 간과하였다. 이에 본 연구에서는 상사와 부하 간 조절초점 적합성, 부합 가치, 심리적 웰빙 간의 관계를 짝수준 데이터를 활용하여 시나리오 기반 실험연구 및 설문조사 기반 실증연구를 통해 고찰하고자 한다.

2.2 조절초점 적합성과 부합 가치

부합 가치는 조절초점 적합성 관련 문헌을 통해 개인 내 맥락에서 개인과 사물 또는 제품 간 부합의 효과로부터 발전된 개념이다(Higgins, 2005). 본 연구에서는 부합 가치를 개인 간 맥락으로 확장하며, 이를 서로에 대한 호감이나 매력도로 정의하고자 한다(Sassenberg et al., 2007). 그런 의미에서 부합 가치는 조절초점 적합성의 결과변수로서 적합하다고 보여지는데, 그 이유는 조절초점 적합성 효과의 주요 지표로 논의되어 온 변수들 즉, 잘 맞는 느낌, 즐거움, 사회적 편안함 등은 주로 인간의 감정 상태를 묘사하는 한편, 지각된 부합 가치는 상대방에 대한 감정뿐만 아니라 이성적인 판단이나 평가 등의 포괄적인 요소들을 포함하기 때문이다. 따라서 부합 가치는 기존의 조절초점 적합성 효과로 논의되어 온 변수들과 개념적으로는 구분되지만, 광의적

측면에서 조절초점 적합성 효과의 범주 안에서 논의될 수 있다(Higgins, 2005).

유사성-매력 이론은 상사와 부하 간 관계에 대한 선행연구에서 널리 사용되어 왔으며, 사람들은 자신과 유사한 특징을 가진 사람들을 더 선호할 것이라고 설명한다(Byrne, 1971). 이는 자신과 비슷한 사람들은 자신을 더 이해하고 호감을 가질 것이라는 기대와 더불어 자신의 신념과 태도를 강화시켜 줄 것이라고 믿기 때문이다(Byrne, Clore, and Smeaton, 1986). 따라서 조직 관점에서 상사와 부하 간 조절초점이 일치할 때는 이러한 심리적 과정을 통해 상호 간에 더 질 높은 관계를 형성할 가능성이 높다(Johnson et al., 2017a). 사람들은 보편적으로 타인과의 소통 시 자신의 성향과 유사한 방식으로 상대방에게 언어적·비언어적 메시지를 전달한다(Cesario and Higgins, 2008). 이 때 양자가 서로에 대해 동질감을 느끼게 되면 소통은 보다 자연스럽고 수월해진다(Chartrand, Maddux, and Lakin, 2005). 특히 서로에 대해 잘 알지 못하는 초기단계의 관계에서는 주고받는 메시지의 부합 여부가 소통의 효과를 결정짓는 가장 중요한 요인이 될 수도 있다(Lawler and Thye, 1999).

반면에 조직 내 상사와 부하 간의 조절초점이 서로 일치하지 않을 때, 상호간에 선호하는 언어적·비언어적 표현 전략이 다르기 때문에 크고 작은 소통상의 문제가 발생할 수 있다. 특히 사회적 상호작용 하에서 개인의 모방 성향을 고려한다면 조절초점 불일치에 대한 지각은 소통 시 서로에게 부자연스럽고 불편한 느낌을 갖도록 할 것이다. 즉, 자신의 성향이나 동기와는 전혀 다른 정보전달 방식을 모방하고 사용해야 한다면 소통은 더욱 힘들어질 가능성이 높다. 예를 들어, 상사는 항상동기가 강한 반면에 부하는 예방동기가 강하다거나 또는 그 반대의 경우에

는 조절초점 동기성향의 불일치로 인해 상호 간의 사소통 시 주고 받는 메시지나 감정상의 충돌이 일어날 가능성이 높다(Kark and Van Dijk, 2008). 이러한 과정이 반복적으로 발생한다면 상호 부정적인 정서를 경험하게 될 뿐만 아니라 상대에 대한 호감도가 떨어지거나 심지어 오해와 불신을 초래하여 부합 가치의 저하를 불러일으킬 수도 있다(Kark and Van Dijk, 2008).

개인의 조절초점이 주변의 상황이나 환경의 특성과 적합성이 높을 때, 그 환경요소가 사물이든 혹은 사람이든 그 대상을 더욱 가치있게 지각하게 된다(Engle and Lord, 1997; Liu, Bian, Gao, Ding, and Zhang, 2016). 조절초점 적합성이 발생하면 평가자는 평가 및 의사결정 대상에 대한 가치가 긍정적이든 혹은 부정적이든, 그 가치를 더 크게 지각하게 된다(Avnet and Higgins, 2006). 이는 개인과 환경요소 간 일종의 상승작용이 일어남으로써 대상의 가치가 무의식적으로 더 확대되어 인지되는 것이라 할 수 있다. 항상초점이 강한 사람들은 목표가 열정적으로 추구되는 경우에 조절초점 적합성을 경험하게 되는 반면, 예방초점이 강한 사람들은 목표가 경계심을 바탕으로 추구되는 경우에 조절초점 적합성을 경험하게 된다고 한다(McKay-Nesbitt, Bhatnagar, and Smith, 2012). 이러한 현상은 결과와는 별개로 현재의 행동참여 과정 자체를 긍정적으로 평가하는데 영향을 미치기 때문에 그 과정 자체로부터 가치가 창출된다(Freitas and Higgins, 2002). 따라서 개인 간 맥락에서 상사와 부하 간의 조절초점 적합성이 높아지면 서로 간의 소통으로부터 잘 맞는 느낌, 즐거움, 사회적 편안함 등에 기반한 호감도와 긍정정서가 향상됨으로써 상대방을 더욱 가치있게 지각할 것이다(Higgins, 2005). 이상의 논의를 바탕으로 상사와 부하 간 조절초점의 두

가지 유형 중 어떤 유형이든 불일치할 때보다 일치할 때 즉, 적합성을 가질 때 그들의 부합 가치에 대한 지각에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 이에 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설 1-1: 상사-부하 간 향상초점 적합성은 부합 가치와 정(+)¹의 관계를 나타낼 것이다.

가설 1-2: 상사-부하 간 예방초점 적합성은 부합 가치와 정(+)¹의 관계를 나타낼 것이다.

2.3 조절초점 적합성과 심리적 웰빙

웰빙에 관한 선행연구들은 주로 두 가지의 접근방식 즉, 즐거움을 추구하는 동시에 고통을 회피하는 것으로 정의되는 쾌락적 웰빙(hedonic well-being)과 참된 자아실현으로 정의되는 자아실현적 웰빙(eudaimonic well-being)에 주목해 왔다. 전자인 쾌락적 웰빙은 주관적 웰빙이라고도 하며, 주로 행복과 유사한 개념으로 여겨진다. 후자인 자아실현적 웰빙은 단순히 행복만을 의미하는 것이 아니라, 자아실현에 기반을 둔 개인적인 도전, 노력, 성장, 발전 등 좀 더 포괄적인 개념으로 주로 심리적 웰빙이라 일컫는다(Ryan and Deci, 2001). 심리적 웰빙은 개인의 건강, 수입, 평균수명 등과 직접적인 관련성이 높기에 그 중요성은 더 증대되고 있다(Diener and Seligman, 2004). 이에 심리적 웰빙에 관한 기존연구들은 다양한 선행요인에 주목해 왔다. Ryan and Deci(2001)의 리뷰 연구에 따르면 개인의 성격 특성, 긍정적인 정서, 목표 및 가치, 애착 및 대인관계, 사회적인 계층 및 부 등이 심리적 웰빙에 영향을 미치는 주요 선행요인으로 여겨진다. 좀 더 최근 연구에서는 고용가능성(Choi and Cho, 2011), 비공식적 지원(Lee et al., 2013), 진성 리더십

(Jeong and Kim, 2013; Choi and Cho, 2013), 감정 조절(Balzarotti et al., 2016), 포용적 리더십(Erkutlu and Chafra, 2016), 창의성(Park and Kim, 2018) 등이 심리적 웰빙에 긍정적인 영향을 미친다는 결과가 보고된 바 있다. 조직 내 구성원들의 심리적 웰빙은 조직구성원들과 조직 모두에게 중요한 영향을 미친다. 좀 더 구체적으로 심리적 웰빙은 조직구성원들의 육체적·정신적 건강, 정서적 안정성, 충만함 등을 향상시키며, 상사 및 동료들과의 원활한 관계 형성에 도움을 줌으로써 종국에는 다양한 개인 및 조직성과 측면에 긍정적인 영향을 미친다(Kara et al., 2013). 하지만 인간 동기의 중요한 측면인 조절초점이 심리적 웰빙에 영향을 미칠 수 있는 잠재성이 충분함에도 불구하고 그 관계를 규명한 연구는 찾아보기 어려운 실정이다.

본 연구에서는 향상초점 및 예방초점 각각이 심리적 웰빙에 미치는 영향에 관심을 두기 보다는 대인간 맥락에서 상사와 부하 간 조절초점 적합성의 효과에 주목하고자 한다. 심리적 웰빙은 개인 내 맥락에서도 영향을 받지만, 직장이라는 환경에서 가장 밀접한 관계에 있는 상사와 부하 간 상호작용을 통해 영향을 받는 것이 더 현실적이기 때문이다. 실제로 목표를 추구하고, 도달하는 과정은 개인 내 맥락 보다는 가장 빈번하게 상호작용하는 대상과의 사회적 관계에서 이루어진다(Johnson et al., 2017a). 심리적 웰빙은 자아실현적 웰빙에 기반하여 다차원적으로 발전된 개념이며, 이는 긍정적인 심리적 기능을 나타내는 여섯 개의 하위차원 자기 수용, 개인적 성장, 삶의 목적, 타인과의 긍정적 관계, 환경에 대한 통제력, 자율성 등으로 구성된다(Balzarotti et al., 2016; Ryff, 1989). 자기 수용은 기본적으로 자신에 대해 긍정적인 태도를 가지면서 스스로의 긍정적·부정적 특성을 모두 인정하고 수용하면서

느끼는 행복감을 의미한다. 개인적 성장은 자신이 지속적으로 성장하고 있다고 느끼거나 자신의 잠재력이 실현되고 있다는 느낄 때 나타나는 행복감이다. 삶의 목적은 인생의 목적과 방향성을 가질 때 느끼는 행복감을 의미하며, 타인과의 긍정적 관계는 타인과 따뜻하고 신뢰에 기반한 관계를 형성하게 될 때 갖는 행복감을 나타낸다. 환경에 대한 통제력은 주변에서 발생하는 문제에 대처하는 능력과 이에 대한 통제수준을 의미하며, 자율성은 자신이 독립적이면서 독자적인 결정능력이 있다고 느낄 때 가지게 되는 행복감이다.

자기결정이론에 따르면 인간은 누구나 능동적이길 원하며, 자신이 추구하는 행동을 스스로의 의지에 의해 실현함으로써 만족감이나 행복감을 얻는다고 설명한다(Gagne and Deci, 2005). 이는 개인의 자율적인 동기유발이 행복감을 향상시키는데 매우 중요한 요소임을 의미한다. 더불어 인간이 가지고 있는 다양한 욕구들 가운데 관계의 욕구는 개인의 웰빙과 상당히 관련성이 높고(Baumeister and Leary, 1995), 안정적이면서 만족스러운 대인관계는 개인의 회복력도 향상시킨다(Mikulincer and Florian, 1998). 향상초점 및 예방초점은 반대되는 개념이라기보다는 서로 다른 독립적인 성향으로 간주할 수 있다(Johnson et al., 2017a). 목표달성을 위해 현재의 상황을 발전적으로 변화시키려는 향상초점 성향을 가진 상사와 부하 간의 조절초점 적합성은 개인적 성장 의지와 긍정적인 마인드 형성 등의 일치를 통해 부하의 심리적 웰빙 향상에 기여할 수 있다. 반면에 목표달성과 관련하여 실패의 여지를 줄이고, 의무나 책임과 같은 당위적인 것에 중점을 두는 예방초점 성향을 가진 상사와 부하 간의 조절초점 적합성 역시도 심리적 웰빙에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 좀 더 구체적으로 예방초점 성향

을 가진 상사와 부하 간에도 그들의 방식으로 목표에 접근하려 힘쓰고, 상호 질 높은 관계 형성을 위해 노력하며, 그들이 처한 환경을 소신대로 관리하는 등의 공감대 형성을 통해 심리적 웰빙 향상에 기여할 수 있다. 하지만 현실적으로 상사와 부하 간 예방초점의 일치보다는 향상초점이 일치하는 상황에서 심리적 웰빙 향상에 기여할 가능성이 상대적으로는 좀 더 높을 것으로 판단된다.

전술한 바와 같이 본 연구에서는 심리적 웰빙에 대한 두 가지 유형의 조절초점 효과성을 비교하기보다는 상사와 부하 간의 조절초점 적합성, 즉 일치와 불일치의 효과에 주목한다. 상사와 부하 간 조절초점이 일치하면 서로에 대한 호감도, 친밀감, 동질감, 긍정적인 정서 등이 촉진되고, 언어적·비언어적 소통의 효율성이 높아질 가능성이 크다(Förster, Higgins, and Idson, 1998). 이러한 상호작용의 지속적인 반복을 통해 관계의 질은 더욱 향상될 것이며, 신뢰에 기반한 관계 형성은 자율적인 동기유발 강화에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다(Righetti et al., 2011). 특히 부하의 관점에서 상사와의 조절초점 일치에 의한 질 높은 관계 구축은 조직에 대한 소속감을 강화시키는 동시에 자신이 필요로 하는 업무 지식과 기술 습득에 있어 더 많은 기회를 얻는데 도움을 줄 수 있다. 더불어 Erkutlu and Chafra(2016)는 대인 간 맥락에서 심리적 안정감은 그들에게 편안함을 가져다준다고 설명한다. 다시 말해, 상사와 부하 간 조절초점의 일치로 인해 심리적으로 안정적인 분위기가 형성된다면 위험감수와 스트레스는 감소시키는 반면 긍정정서와 자율성은 증대시킴으로써 심리적 웰빙 향상에 도움을 줄 수 있을 것으로 기대된다. 기존의 몇몇 선행연구에서는 조절적 동기와 그에 따른 수단이 적합성을 가질 때, 조직구성원들이 높은 수준의 업무상 즐거움을 경험

하게 되는 동시에 업무 수행력 역시도 향상됨을 보여주었다(Freitas et al., 2002; Shah et al., 1998). 이상의 논의를 바탕으로 상사와 부하 간 조절초점이 적합성을 가질 때, 부하의 심리적 웰빙에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 이에 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설 2-1: 상사-부하 간 향상초점 적합성은 심리적 웰빙과 정(+)의 관계를 나타낼 것이다.

가설 2-2: 상사-부하 간 예방초점 적합성은 심리적 웰빙과 정(+)의 관계를 나타낼 것이다.

2.4 부합 가치의 매개효과

본 연구에서는 상사와 부하 간의 조절초점 적합성을 토대로 한 사회적 자원이 그들의 부합 가치를 중심으로 한 심리적 자원으로 전환됨으로써 부하의 심리적 웰빙에 이르는 메커니즘에 주목한다. 조직 내에서 상사와 부하가 사회적 상호작용을 통해 서로 간의 향상초점 또는 예방초점의 일치를 인지함으로써 상대방에 대한 호감도, 친밀감, 동질감 등에 의해 부합 가치가 강화되어 양측의 심리적 웰빙에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 전망한다. 상사는 모든 부하 직원들과 동일한 방식으로 관계를 맺지 않는다. 즉, 상사는 개별 부하직원의 성향이나 처한 환경에 따라 내집단 또는 외집단 등 각기 다른 관계를 구축하며, 이러한 특정 관계는 상사와 부하의 태도 및 행동에 영향을 미친다(Gerstner and Day, 1997). 본 연구에서는 이러한 관점을 토대로 각기 다른 관계 형성이 서로가 인지하는 부합 가치 차이에 의해서 발생할 수 있다고 가정하며, 이를 설명하는데 있어 조절초점 적합성이 대인 간 맥락에서의 중요한 상황적 요인이 될 수 있을 것으로 기대한다.

예를 들어, 조절초점이 일치하는 상사와 부하 간에는 사회적 관계 형성을 통해 잘 맞는 느낌, 즐거움, 사회적 편안함을 느끼게 됨으로써 부합 가치가 향상될 수 있다. 또한, 이러한 과정의 지속적인 반복은 그들 간의 상호작용을 좀 더 자연스럽게 일상적인 형태로 정착시켜 선순환을 촉진시킴으로써 그 가치는 더욱 극대화될 가능성이 높다(Hamstra, Sassenberg, K, Van Yperen, and Wisse, 2014). 좀 더 구체적으로 조절초점이 일치하는 상황에서 상사와 부하는 서로 더욱 존중하고, 신뢰하며, 적극적인 칭찬이나 격려를 표현할 뿐만 아니라 부하는 상사에게 더 높은 존경심이나 충성심을 나타낼 것이며, 상사는 부하에게 더 많은 정보와 기술 습득 기회를 제공할 가능성이 높다. 이러한 과정에는 사회적 자원으로서의 물질적 욕구를 충족시키는 유형의 경제적 자원과 관계적 욕구를 충족시키는 무형의 사회정서적 자원이 모두 포함될 수 있다(Cropanzano and Mitchell, 2005). 상사와 부하 간 조절초점 적합성에 따른 사회적 자원이 부합 가치라는 심리적 자원으로 전환되고, 그 결과 부합 가치는 자아실현에 기반을 둔 개인적인 도전, 노력, 성장, 발전 등을 내포하는 부하의 심리적 웰빙을 이끌어 내는 심리적 역량으로서 기능할 것이다. 특히 이러한 메커니즘은 상사에게도 적용되지만 부하의 자율성 증대나 개인적 성장에 더 중대한 영향을 미칠 수 있을 것으로 보인다. 조절초점의 일치하는 쌍방향에서 인지되지만, 조직의 특성상 상사는 부하에게 좀 더 영향력 있는 위치에 있기 때문에 그들의 목표 추구과정에서 더 많은 물질적·정서적 자원을 제공해 줄 수 있을 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 상사와 부하 간 부합 가치는 그들의 조절초점 적합성과 심리적 웰빙 간의 관계를 매개할 것으로 예상된다. 이에 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설 3-1: 부합 가치는 상사-부하 간 향상초점 적합성과 심리적 웰빙의 관계를 매개할 것이다.

가설 3-2: 부합 가치는 상사-부하 간 예방초점 적합성과 심리적 웰빙의 관계를 매개할 것이다.

III. 연구방법

3.1 연구 1: 실험연구

3.1.1 표본선정 및 실험설계

서울 수도권 소재 대학의 학부생 및 대학원생, 구체적으로 6개의 대학(D대, M대, C대, B대, H대, S여대)과 1개의 대학원(K대 대학원)에서 경영학 과목을 수강하는 총 320명 즉, 160쌍의 학생들이 실험에 참여하였다. 본 실험은 조직에서의 역할에 따라 상사 및 부하로 구분함과 동시에 조절초점 유형에 따라 향상 및 예방으로 구분하는 집단 간 실험설계(between subject design) 방법을 사용하였다. 다시 말해 조직 내 주어진 역할과 조절초점의 유형에 따라 총 4개의 집단으로 구분한 후, 각 집단의 참가자(①상사-향상초점, ②상사-예방초점, ③부하-향상초점, ④부하-예방초점)는 자신에게 해당되는 시나리오를 읽고 설문에 응답하도록 설계되었다. 본 연구는 2개 역할(상사 및 부하) × 2개 조절초점(향상초점 및 예방초점)의 이원 요인설계로 실시하였고, 이를 통해 일시적인 조절초점(primed regulatory focus)의 적합성 효과를 검증하고자 하였다.

3.1.2 실험절차

실험연구가 수행되기 일주일 전 학생들에게 다음 주부터 몇 주간에 걸쳐 강의 후 실험이 있을 것이라 공지하였고, 아울러 학생별로 실험에 참여할 날짜를 미리 정해주었다. 연구자는 토론 및 설문작성 시 주의사항들을 실험 전 참가자들에게 충분히 숙지시켰다. 특히 실험 당일에는 참가자들이 실험에 집중할 수 있도록 충분한 간격을 두고 띄어 앉도록 한 후 실험을 시작하였다.

1) 먼저 참가자들을 무작위로 상사와 부하로 배정한 후 조절초점의 프라이밍(priming)¹⁾을 위해 조작화를 유도하였다. 향상초점으로 조작하기 위한 설문에서는 '과거에 무엇인가 성취했던 경험' 등과 더불어 자신의 '개인적인 희망, 열망, 바램' 등에 대해 자유롭게 기재하도록 하였다. 예방초점 설문에서는 '과거의 손실, 손해, 좌절' 등 무엇인가 실패했던 경험 등과 더불어 현재 자신이 수행해야만 하는 의무, 책무, 책임 등에 대해서 자유롭게 기재하도록 하였다. 2) 다음으로 자신에게 주어진 상사 또는 부하의 역할을 읽고 숙지하도록 하였다. 3) 이어서 네 가지 유형 즉, 상사향상, 상사예방, 부하향상, 부하예방을 배정받은 참가자들에게 각각 자신에게 주어진 토론 시나리오와 질문내용을 읽고 숙지하도록 하였다. 시나리오를 읽으면서 상사는 부하에게 어떠한 질문내용에 기반하여 토론을 이끌어갈지 생각하게 하고, 부하에게는 자신이 대답해야 할 질문들에 대해 미리 생각할 수 있는 시간을 주었다. 4) 그리고 난 후, 참가자들로 하여금 이번 토론과 관련하여 '본인이 맡은 상사 또는 부하 역할,' '주어진 토론의 목적 및 시간' 등에 대해 정확히 인지하고 있는지 확인하였다. 5)

1) 점화 효과(Priming effect)라고 하며, 이는 시간적으로 먼저 제시된 자극이 나중에 제시된 자극의 처리에 영향을 주는 현상을 의미한다.

끝으로 토론의 기대효과는 무엇인지, 예컨대 향상초점 설문에서는 본 토론으로부터 어떠한 긍정적인 결과(예시: 성취, 열망, 변화, 이익 등)를 얻고 싶은지, 예방초점 설문에서는 피하고 싶은 부정적인 결과(예시: 손해, 손실, 책임 등)에는 어떠한 것들이 있는지 자유롭게 적어보도록 하였다. 이상의 과정이 끝난 후, 15분간의 토론이 시작되었다. 시나리오와 질문내용은 다음과 같다.

〈시나리오〉

당신은 M사 제품개발팀 팀장이다. 회사로부터 스마트폰이 아닌 10만 원대의 일반폰을 개발하도록 지시를 받았다. M사의 일반 휴대폰은 3세대(G) 일반(피쳐)폰으로 음성통화와 문자메시지(SMS)에 집중해 기능을 단순화한 것이 특징이다. 디자인은 M사가 맡고 제조는 다른 곳에 위탁하는 제조자 개발생산(ODM) 형태로 진행할 계획이다. 스마트폰이 국내 대다수의 소비자들에게 어필되고 있는 시점에서 일반 휴대폰의 개발이 회사에 어떠한 영향 즉, 긍정적 또는 부정적 영향을 미치게 될 것인지에 대해 부하직원(연구원)과 논의한 후 구체적으로 정리하여 상부에 보고해야 한다. 토론결과는 향후 구체적인 개발 계획에 반영될 것이다.

(향상초점 설문지 상의 질문내용)

1. 일반폰 개발로부터 얻을 수 있는 이득이나 혜택은 무엇입니까?
2. 일반폰 개발은 성공적인 또는 전망 있는 사업이 될 것 같습니다? 그 이유는?
3. 일반폰 개발은 핸드폰 사업에 어떠한 기회를 제공해 줄 수 있습니까?

(예방초점 설문지 상의 질문내용)

1. 일반폰 개발로 인한 문제점은 무엇입니까?
2. 일반폰 개발은 안정적인 사업이 될 것 같습니다? 그 이유는?
3. 일반폰 개발을 통해 어떠한 손실이나 손해를 줄일 수 있겠습니까?

토론이 끝난 후, 부합 가치와 심리적 웰빙에 대한 설문에 응답하도록 하였다. 이상의 실험절차는 Lockwood et al.(2002)의 연구를 참고하여 구성하였다.

3.1.3 분석결과 요약 및 논의

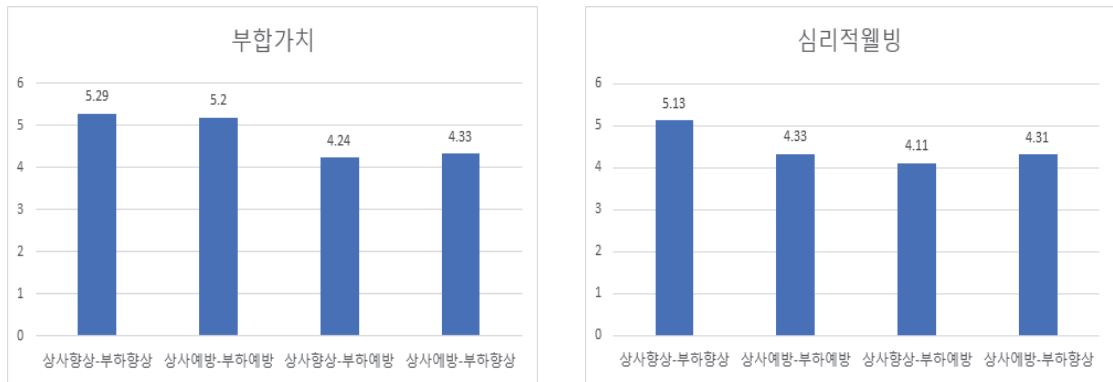
먼저 실험 참가자들로부터 수집한 연구변수들에 대한 자료를 토대로 신뢰성과 타당성을 살펴보았다. 분석결과, 변수들의 신뢰도 계수는 모두 .800 이상으로 신뢰할만한 척도임을 확인하였다(부합 가치 = .911, 심리적 웰빙 = .872). 다음으로 전체 측정 모형에 대한 탐색적 요인분석결과, 부합 가치(4문항), 심리적 웰빙(14문항) 모두 구성문항들에 대한 척도의 적재값이 비교적 높은 내적타당도를 나타내었고, 심리적 웰빙의 하위 구성요인들과 더불어 부합 가치의 측정항목들 역시도 상호 높은 상관관계를 보여줌으로써 수렴타당성을 입증하였다. 다음의 〈Table 1〉은 종속변수에 부합 가치, 심리적 웰빙을 투입시키고, 독립변수에는 네 개의 유형(상사향상-부하향상, 상사향상-부하예방, 상사예방-부하향상, 상사예방-부하예방)으로 나뉜 집단구분 변수를 투입한 다변량 분산분석의 결과를 보여주고 있다.

〈Table 1〉에서 알 수 있듯이, 종합적으로 보았을 때 상사-부하 간 조절초점 일치는 불일치일 때보다 부합 가치와 심리적 웰빙 등의 지각에 있어 더욱 긍정적인 결과를 보여주었다. 예방초점 부합과 비부합 간의 비교에서 심리적 웰빙에 대한 예방부합이 다소 높게 나타나긴 했으나 통계적 유의수준에서는 차이가 없는 것으로 나타났다($p > 0.05$). 반면, 예방부합과 부합 가치, 향상부합과 부합 가치 및 심리적 웰빙 등의 관계에서는 비부합 대비 각각 더 긍정적인 결과를 보여주었다($p < .01$). 이러한 결과는 개인

〈Table 1〉 다변량 분산분석 결과

Comparison Test		종속 변수	
		부합 가치	심리적 웰빙
		Duncan의 다중범위 검정 결과	Duncan의 다중범위 검정 결과
향상 부합	• 향상(上)-향상(下) > 향상(上)-예방(下)	• 향상(上)-향상(下): M=5.29 > • 향상(上)-예방(下): M=4.24	• 향상(上)-향상(下): M=5.13 > • 향상(上)-예방(下): M=4.11
	• 향상(上)-향상(下) > 예방(上)-향상(下)	• 향상(上)-향상(下): M=5.29 > • 예방(上)-향상(下): M=4.33	• 향상(上)-향상(下): M=5.13 > • 예방(上)-향상(下): M=4.31
예방 부합	• 예방(上)-예방(下) > 향상(上)-예방(下)	• 예방(上)-예방(下): M=5.20 > • 향상(上)-예방(下): M=4.24	• 예방(上)-예방(下): M=4.33 = • 향상(上)-예방(下): M=4.11
	• 예방(上)-예방(下) > 예방(上)-향상(下)	• 예방(上)-예방(下): M=5.20 > • 예방(上)-향상(下): M=4.33	• 예방(上)-예방(下): M=4.33 = • 예방(上)-향상(下): M=4.31

160쌍: 향상(上)-향상(下): n=40, 향상(上)-예방(下): n=40, 예방(上)-향상(下): n=40, 예방(上)-예방(下): n=40



〈Figure 1〉 조절초점 적합성의 효과

간 조절동기의 일치여부가 부합 가치의 지각에 중요한 영향요인이 될 수 있음을 시사한다. 한편, 심리적 웰빙은 기존의 선행연구에서도 논의된 바와 같이 대인관계에서 서로의 가치 일치가 미치는 영향력도 있지만(Sagiv, Roccas, and Hazan, 2004), 이 외 개인이 추구하는 목표도 웰빙의 지각에 영향을 미친다고 한다(Ryan and Deci, 2001). 예컨대 회피 목표는 웰빙을 저하시키는 반면, 접근 목표는 웰빙을 증가시킬 수 있다(Caver and Scheier, 1999;

Ryan and Deci, 2001; Tamir and Deiner, 2008). 이러한 논의를 통해 회피 목표를 지향하는 예방초점 일치의 경우, 심리적 웰빙과의 관계에서 불일치 대비 유의미한 차이를 나타내지 못한 이유를 추론해 볼 수 있을 것이다. 〈Figure 1〉은 종속변수인 부합 가치, 심리적 웰빙 각각에 대한 상사-부하 간 향상 및 예방초점 일치와 비일치 상황의 비교결과를 나타낸다.

3.2 연구 2: 설문조사

3.2.1 자료수집 및 변수측정

설문조사 기반 실증연구에서는 상사-부하 간 조절 초점 적합성이 심리적 웰빙에 미치는 영향과 더불어 그 과정에서 부합 가치의 매개효과를 살펴보았다. 이를 위해 수도권에 위치한 공공조직과 다양한 산업에 속해 있는 민간조직의 구성원들 중 팀 또는 부서 단위별로 부하직원과 직속상사를 하나의 쌍으로 하는 총 364명 즉, 182쌍으로부터 설문자료를 회수하여 분석에 활용하였다. 설문지는 연구자가 직접 해당 조직에 방문하여 인사담당자를 만나 연구의 취지와 목적, 설문대상 및 내용 등에 대해 충분히 설명한 이후 배포하였다. 이 가운데 상사용 설문지는 우편을 통해 본인이 직접 전달하거나 또는 처음에 접촉했던 인사담당자를 통해 전달하는 방식으로 수거되었으며, 부하용 설문지는 우편을 통해 직접 회수함으로써 설문지 작성 과정에서 발생할 수 있는 잠재적인 편향을 최대한 줄이고자 노력하였다. 독립변수인 향상초점 및 예방초점은 Lockwood et al.(2002)의 각 7문항, 매개변수인 부합 가치는 Sassenberg et al.(2007)의 연구를 토대로 한 4문항 모두 7점 척도로 측정하였다. 부합 가치는 소통의 당사자들이 서로에 대해 매력을 느낀다거나 서로의 가치를 높게 평가하는 것을 의미한다. 본 연구에서 살펴보고자 하는 심리적 웰빙은 자아실현에 기반을 둔 개인적인 도전, 노력, 성장, 발전, 행복 등을 포괄하는 웰빙의 개념이라 할 수 있다. 자신의 진정한 본성을 깨닫고 발휘하는 것으로 개인적 성장과 발달 그리고 도전하고 노력하는 것을 강조한다(Ryan and Deci, 2001). 심리적 웰빙은 여섯 개의 하위차원 즉, 자기수용, 개인적 성장, 삶의 목적, 타인과의 긍정적 관

계, 환경에 대한 통제력, 자율성 등으로 구성된다. 본 연구에서는 Ryff(1989)의 문헌을 바탕으로 종속변수인 심리적 웰빙은 14개 항목을 7점 척도로 측정하였다.

3.2.2 변수의 신뢰도, 타당도, 상관관계분석

본 연구에서는 주요변수들에 대한 신뢰도 및 타당도 분석을 실시하였다. 측정변수의 신뢰도는 항목분석법 가운데 내적일관성(internal consistency)을 살펴보는 Cronbach's alpha 계수로 측정하였다. 분석결과 향상초점, 예방초점, 부합 가치, 심리적 웰빙 모두 .850 이상으로 높은 신뢰도 수준을 보였다. 주요 변수들에 대한 탐색적 요인분석 결과는 <Table 2>와 같다. 전체 측정모형의 타당도 분석결과에서도 4개의 주요변수들의 고유값이 모두 1.000 이상으로 나타났다. 다음으로 향상 및 예방초점, 부합 가치, 그리고 심리적 웰빙 간의 관계를 알아보기 위해 상관관계 분석을 실시하였고, 그 결과에서 향상초점은 매개변수인 부합 가치, 종속변수인 심리적 웰빙 등과 각각 정(+)의 관계를 나타냈다($p < .01$) 반면에 예방초점은 부합 가치와는 정(+)의 관계를 나타냈지만, 심리적 웰빙과는 통계적으로 유의한 관계를 보이지 않았다(<Table 3> 참조). 가설검증을 위한 실제 부합의 효과와 변수들 간 인과관계를 정확히 살펴보기 위해 다차항 회귀분석을 수행하였다.

3.2.3 가설검증

본 연구의 가설은 다차항 회귀분석을 통해 검증하고자 한다. 다차항 회귀분석은 단일측정치의 문제를 해결하기 위한 대안으로 제안된 방법론이다(Edwards, 1994). 상사와 부하 간의 조절초점 적합성 연구에

〈Table 2〉 탐색적 요인분석

변수	설문항목	요인			
		1	2	3	4
항상 초점	1. 꿈과 희망을 어떻게 이룰지에 대해 자주 생각	.304	.123	.688	.214
	2. 종종 내가 미래에 되길 원하는 이상적인 사람을 생각	.127	.137	.815	.064
	3. 장래에 이루고 싶은 성공에 대해 신경을 많이 씀	.288	.076	.716	.193
	4. 꿈, 희망, 열망 등을 이루고 싶은 성향이 강함	.399	.076	.534	.434
	5. 긍정적인 성과를 달성하는 것을 중시함	.381	.208	.631	.232
	6. 어떻게 하면 인사고과를 올릴 수 있을지에 대해 자주 고민	.358	.142	.608	.261
	7. 전반적으로 실패를 예방하기보다 성공 성취하는 것을 더 추구함	.078	.083	.676	.354
예방 초점	1. 안 좋은 일을 예방하는 것에 신경을 많이 씀	.219	.873	.053	.094
	2. 책임과 의무를 다하지 못할지도 모른다는 생각을 자주 함	.183	.857	.084	.094
	3. 평소에 염려하던 일이 벌어지는 상황을 자주 생각	.165	.856	.012	.172
	4. 실패를 예방할 방법에 대해 자주 생각	.187	.866	.075	.102
	5. 뭔가를 얻는 것보다 잃지 않는 것을 더 중시함	.174	.898	.064	.115
	6. 의무, 책임, 책무 등을 다하고 싶어하는 성향이 강함	.195	.845	.055	.088
	7. 나의 인사고과가 나쁘면 어쩌나 하고 자주 걱정	.179	.853	.080	.124
부합 가치	1. 그(그녀)를 내 상사(부하)로 두고 있다는 것이 자랑스러움	.202	.071	.183	.869
	2. 그(그녀)를 내 상사(부하)로 두고 있는 것에 높은 가치	.188	.046	.165	.860
	3. 나는 내 상사(부하)를 매우 좋아함	.078	-.229	.378	.632
	4. 나는 내 직속상사(부하)와 함께 일하는 것이 즐거움	.144	.067	.091	.844
심리 적 웰빙	1. 신념에 따라 내 인생에 의미를 부여하고 있음	.551	.179	.367	.414
	2. 내 인생은 목표와 목적이 뚜렷함	.643	.202	.284	.391
	3. 살아가면서 나 자신이 성장하고 발전되고 있음을 느낌	.519	.292	.229	.473
	4. 평소에 나 자신의 잠재력을 발휘하려고 노력함	.675	.197	.306	.327
	5. 삶의 목표와 방향 감각을 갖고 있음	.717	.204	.328	.209
	6. 새로운 경험에 대하여 개방적인 성격임	.693	.051	.315	-.037
	7. 주위에 조성된 기회를 효과적으로 활용함	.668	.200	.293	-.045
	8. 타인들과 따뜻하고 만족스러운 신뢰관계를 형성	.659	.266	.369	-.076
	9. 과거 삶에 대하여 긍정적으로 느낌	.624	.129	.113	.097
	10. 나 자신에 대해 긍정적으로 생각함	.683	.170	.322	-.021
	11. 나는 결단력이 있고 독립적임	.514	.186	.499	-.270
	12. 나의 가치관에 따라 소신대로 나 자신을 평가함	.704	.097	.066	.242
	13. 나 자신이 처한 환경을 잘 관리하는 능력이 있다고 느낌	.794	.103	.134	.082
	14. 나는 현재의 나와는 다른 사람이 되기를 원함	.800	.240	.076	.080
신뢰도	.938	.852	.940	.885	
고유값	7.029	2.342	4.250	3.122	
설명비율(%)	25.102	8.363	15.179	11.151	
누적설명비율(%)	25.102	33.465	48.644	59.795	

〈Table 3〉 상관관계분석

변 수	평균	표준편차	1	2	3	4
1. 향상초점	5.340	.940	1			
2. 예방초점	4.030	.980	.036	1		
3. 부합 가치	5.390	1.230	.370**	.157**	1	
4. 심리적 웰빙	5.290	.920	.519**	.008	.500**	1

서 다차항 회귀분석을 사용할 경우에는 일반적으로 적합성이 높을수록 종속변수의 수준이 높게 나타날 것이라고 가정하며, 상사의 조절초점(Sup)과 부하의 조절초점(Sub)뿐만 아니라 이차항(Sup², Sub²) 및 상호작용항(Sup×Sub)까지도 회귀방정식에 모두 포함시킴으로써 종속변수와의 관계를 3차원 상에서 좀 더 면밀히 분석가능하게 한다. 따라서 본 연구의 가설을 검증하기에 앞서 이에 적합한 회귀방정식을 설정할 필요가 있다. 본 연구에서는 상사의 향상 또는 예방초점이 부하의 향상 또는 예방초점과 일치할수록 종속변수인 부합 가치 및 심리적 웰빙이 각각 향상될 것이라 예상하므로 다음과 같은 회귀방정식을 설정하였다.

$$Z = b_0 + b_1\text{Sup} + b_2\text{Sub} + b_3\text{Sup}^2 + b_4\text{Sup} \cdot \text{Sub} + b_5\text{Sub}^2 + e$$

여기서 Sup는 상사의 향상 또는 예방초점, Sub는 부하의 향상 또는 예방초점, Z는 부합 가치 및 심리적 웰빙 등의 종속변수를 의미한다. 다차항 회귀분석에서 두 개의 측정변수를 선형 결합하여 변수를 조작화하는 모형은 다중공선성의 문제로부터 자유로울 수 없다. 따라서 다중공선성 문제를 해결하기 위해 평균값을 기준으로 센터링한 후 종속변수들에 대한 회귀방정식을 추정하였다.

〈Table 4〉는 부합 가치, 심리적 웰빙에 대한 상사

와 부하 간의 향상 및 예방초점 적합성의 다차항 회귀분석 결과를 보여주고 있다. 이는 상사와 부하의 향상 또는 예방초점에 의해 설명될 수 있는 결과변수들의 변량(R²)뿐만 아니라, 다차항 회귀방정식에 포함된 다섯 개 항의 비표준화 계수가 제시되어 있다. 다차항 회귀분석 결과에 대한 해석은 그래프의 기울기(slope)와 굴곡도(curvature)의 유의도 검증 결과를 토대로 한다. Sup = -Sub 선상에서는 굴곡도를 주로 해석하는데, 이 굴곡도는 상사와 부하 간 조절초점의 일치 정도와 종속변수의 관계를 설명해준다. 이 때 굴곡도가 부(-)적으로 유의할 경우 두 값이 일치할수록 종속변수 값이 더 높아진다는 것을 의미한다. Sup = Sub 선상에서는 주로 기울기를 해석하며, 이 기울기는 상사와 부하 간의 조절초점 일치 수준과 종속변수와의 관계를 나타낸다. 기울기가 정(+)적으로 유의할 경우 상사와 부하의 조절초점 일치 수준이 낮은 점수에서 일치할 때 보다 높은 점수에서 일치할 때 종속변수의 값이 더 높아진다는 것을 의미한다. 다차항 회귀분석을 통한 본 연구의 가설검증 시 통제변수로 성별, 나이, 직급, 재직기간 등의 인구통계학적 변수를 포함시켰으나 모두 통계적으로 유의하지 않았고, 통제변수를 포함한 모형과 제외한 모형의 분석결과에서 주요변수의 계수가 거의 유사하게 나타났기 때문에 결과표의 간결성을 고려하여 최종분석결과에는 통제변수를 포함시키지 않았다.

분석결과, 항상초점이 일치할 경우 부합 가치($R^2 = .335, p < .01$) 및 심리적 웰빙($R^2 = .291, p < .01$)에 각각 유의한 설명력을 나타냈다. Sup = -Sub 선상에서의 굴곡도는 부합 가치(굴곡도 = $-.371, p < .01$) 및 심리적 웰빙(굴곡도 = $-.279, p < .01$)에 대해 각각 유의한 부(-)의 관계를 나타냈다. 이는 항상초점에서 상사-부하 간의 적합성이 높을수록 부합 가치 및 심리적 웰빙 각각이 향상됨을 의미한다. Sup = -Sub 선상에서의 굴곡도는 상사-부하 간 조절초점의 일치 여부와 결과변수인 부합 가치 및 심리적 웰빙 간의 관계를 설명해준다. 예방초점이 일치할 경우에도 부합 가치($R^2 = .166, p < .01$) 및 심리적 웰빙($R^2 = .065, p < .01$)에서 각각 유의한 설명력을 나타냈다. 하지만 Sup = -Sub 선상에서의 굴곡도는 부합가치(굴곡도 = $-.232, p < .05$)와는 유의한 부(-)의 관계를 나타낸 반면 심리적 웰빙에 대한 결과는 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 예방초점에서 상사와 부하 간의 적합성이 높을수록 부합 가치는 향상됨을 의미한다. 따라서 가설 1-1, 가설 1-2, 가설 2-1은 지지된 반면 가설 2-2는 기각되었다.

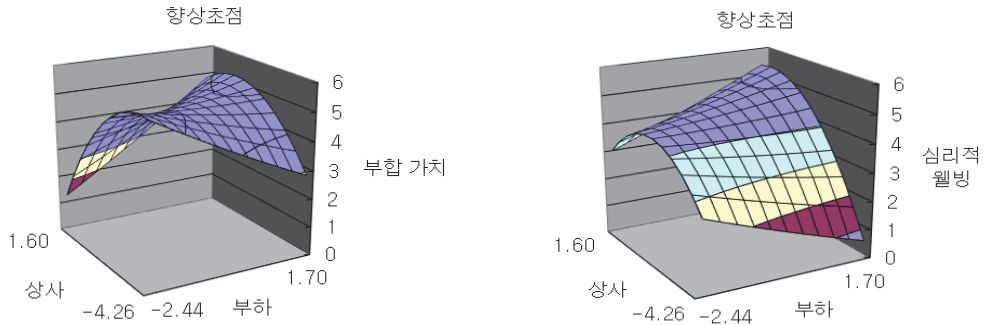
Sup = Sub 선상에서의 기울기는 상사와 부하 간 조절초점의 적합 수준과 종속변수 간의 관계를 설명해준다. 예컨대 항상초점에서 Sup=Sub 선상에서의 기울기는 부합 가치(기울기 = $.673, p < .01$) 및 심리적 웰빙(기울기 = $.529, p < .01$)에 대해 각각 유의한 정(+)의 관계를 나타냈다. 이러한 결과는 상사와 부하의 항상초점이 낮은 수준에서 일치될 때(1,1) 보다 높은 수준에서 일치될 때(7,7), 부합 가치 및 심리적 웰빙이 더욱 향상됨을 의미한다. 더불어 예방초점에서 Sup=Sub 선상에서의 기울기 역시도 부합가치(기울기 = $.576, p < .01$) 및 심리적 웰빙(기울기 = $.200, p < .05$)에 대해 각각 유의한 정(+)의 관계를 보였다. 이러한 결과는 상사와 부하의 예방초점 또한 낮은 수준에서 일치될 때(1,1) 보다 높은 수준에서 일치될 때(7,7), 부합 가치와 심리적 웰빙이 더욱 향상됨을 의미하나, 심리적 웰빙의 경우 굴곡도가 통계적으로 유의하지 않았으므로 기울기에 대한 결과는 해석하지 않는다.

〈Figure 2〉와 〈Figure 3〉은 연구결과에 대한 반응표면 그래프를 나타낸다. 상사와 부하의 항상초점이 서로 일치할수록 부합 가치 및 심리적 웰빙 모두

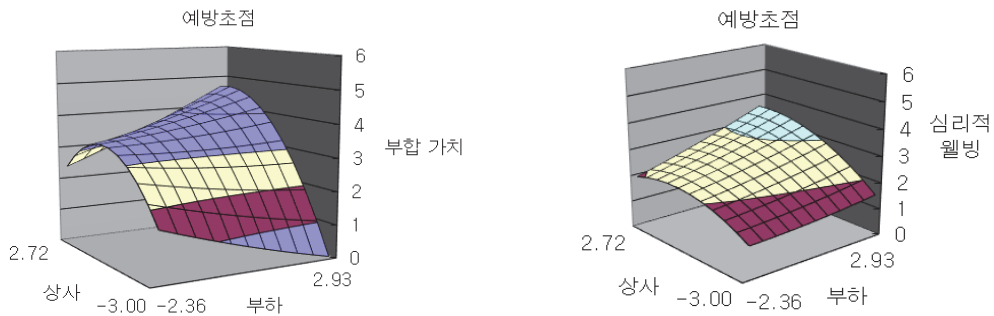
〈Table 4〉 다차항 회귀분석 결과

조절 초점 일치	종속변수		B(비표준화 회귀계수)					Sup=-Sub		Sup=Sub		
			Sup (b ₁)	Sub (b ₂)	Sup ² (b ₃)	Sup · Sub (b ₄)	Sub ² (b ₅)	R ²	기울기	굴곡도	기울기	굴곡도
									b ₁ -b ₂	b ₃ -b ₄ +b ₅	b ₁ +b ₂	b ₃ +b ₄ +b ₅
항상 초점 일치	가설 1-1	부합 가치	.455**	.218**	-.018	.166*	-.187**	.335**	.237 [†]	-.371**	.673**	-.040
	가설 2-1	심리적 웰빙	.398**	.131*	-.028	.148*	-.103 [†]	.291**	.267*	-.279**	.529**	.018
예방 초점 일치	가설 1-2	부합 가치	.362**	.214**	.030	.193**	-.069	.166**	.148	-.232*	.576**	.154 [†]
	가설 2-2	심리적 웰빙	.228**	-.028	-.071	-.012	-.048	.065**	.256**	-.107	.200*	-.131

N=182, [†] p < .10, * p < .05, ** p < .01 수준에서 유의함. Sup는 상사의 항상 또는 예방초점, Sub는 부하의 항상 또는 예방초점



〈Figure 2〉 상사-부하 항상초점 적합성과 부합 가치 및 심리적 웰빙의 관계



〈Figure 3〉 상사-부하 예방초점 적합성과 부합 가치 및 심리적 웰빙의 관계

높아졌고, 예방초점도 서로 일치할수록 부합 가치가 높아지는 것으로 나타났다. 특히 상사와 부하 간의 항상초점이 낮은 수준(-4.26, -2.44)일 때 보다 높은 수준(1.60, 1.70)에서 일치할 때, 종속변수인 부합 가치 및 심리적 웰빙이 더욱 높아지는 것을 확인할 수 있다. 이는 그래프에서 위로 볼록한 형상의 가장 높은 점을 보면 해석이 가능하다. 상사와 부하 간의 예방초점 역시도 낮은 수준(-3.00, -2.36)일 때 보다 높은 수준(2.72, 2.93)에서 일치할 때, 부합 가치가 더욱 높아지는 것을 확인할 수 있다.

다음으로 조절초점 적합성과 심리적 웰빙 관계에서 부합 가치의 매개효과를 검증하기 위해 기존의 관련 실증연구에서 타당성이 검증된 Baron and Kenny

(1986)의 3단계 분석과정을 수행하였다(Lee and Park, 2015; Park and Ko, 2006). 본 연구에서는 독립변수와 매개변수 간의 관계를 살펴보는 방정식이 일반적인 선형 회귀방정식이 아닌 다차항을 포함하고 있는 다차항 회귀방정식이기 때문에 비표준화 회귀계수를 기준으로 매개효과를 직접 검증하기 어렵다. 즉, 다차항 방정식의 베타계수가 아닌 $Sup = -Sub$ 와 $Sup = Sub$ 의 평면에서의 굴곡도와 기울기의 유의성을 기준으로 매개효과가 존재하는지 여부를 검증할 필요가 있다. 〈Table 5〉는 부합 가치의 매개효과 검증결과를 나타내고 있다. 분석결과, 항상초점 적합성은 심리적 웰빙에 미치는 직접효과와 부합 가치를 통해 심리적 웰빙으로 이어지는 간접효과가 동

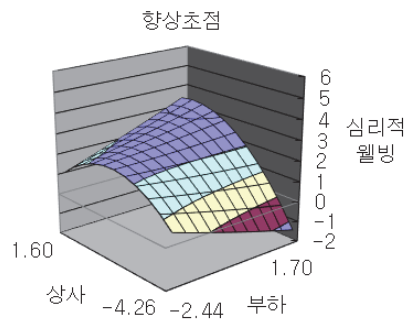
〈Table 5〉 부합 가치의 매개효과 검증 결과

모형	종속 변수	Coefficient				분석 결과	
		Beta	Sup = -Sub		Sup = Sub		
			기울기	굴곡도	기울기		굴곡도
			(b ₁ -b ₂)	(b ₃ -b ₄ +b ₅)	(b ₁ +b ₂)		(b ₃ +b ₄ +b ₅)
항상초점 부합	(1) 독립 → 매개 (2) 독립 → 종속 (3) 독립 → 종속	-	.237 [†] .267* .219 [†]	-.371** -.279** -.207*	.673** .529** .439**	-.040 .018 -.055	○
가설3-1	매개 → 종속	.311**	-	-	-		
예방초점 부합	(1) 독립 → 매개 (2) 독립 → 종속 (3) 독립 → 종속	-	.148 .256** .180 [†]	-.232* -.107 -.055	.576** .200* .105	.154 [†] -.131 -.010	
가설3-2	매개 → 종속	.385**	-	-	-		

[†] p < .10, * p < .05, ** p < .01

시에 존재하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-1은 지지되었다. 반면에 예방초점 적합성은 심리적 웰빙에 대한 부합 가치의 매개효과가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났기에 가설 3-2는 기각되었다.

〈Figure 4〉는 항상초점 적합성과 심리적 웰빙 간 부합 가치의 매개효과가 반영된 반응표면 그래프를 보여준다. 부합 가치를 통제할 경우에 나타나는 항상초점 적합성과 심리적 웰빙의 관계는 다소 볼록한 곡면을 엮어 놓은 듯한 형상이다. 상사와 부하의 항상초점이 동시에 높은 수준에서 일치하는 경우에는 심리적 웰빙 역시도 가장 높은 수준을 나타내고 있는 반면 항상초점이 낮은 수준에서 일치하는 경우에는 심리적 웰빙도 낮은 수준을 보이고 있다. 〈Figure 4〉의 매개효과가 반영된 그래프를 보면 〈Figure 2〉에서 상사와 부하 간의 항상초점 적합성이 심리적 웰빙에 미치는 직접효과 그래프에 비해 전반적으로 곡면이 아래로 하향되어 있음을 확인할 수 있다. 이는 부합 가치의 매개효과가 통제됨으로써 항상초점 적합성이 직접적으로 심리적 웰빙에 미치는 영향력을 일부 상쇄한 것으로 해석할 수 있다.



〈Figure 4〉 상사-부하 항상초점 적합성과 심리적 웰빙 간 부합 가치의 매개효과

IV. 논의

4.1 연구의 시사점

본 연구는 상사와 부하 간의 조절초점 적합성이 부합 가치 및 심리적 웰빙 각각에 미치는 영향과 그 심리적 메커니즘으로써 부합 가치의 역할을 규명하

고자 하였다. 결과는 다음과 같이 요약될 수 있다. 먼저 실험연구를 통한 다변량 분산분석 결과에서는 상사와 부하 간의 조절초점이 불일치 할 때 보다는 일치할 때, 특히 상사향상-부하향상 상황에서 그들이 인지하는 부합 가치 및 심리적 웰빙 모두 가장 수준이 높은 것으로 나타났다. 상사예방-부하예방 상황에서는 부합 가치 및 심리적 웰빙의 수준이 두 번째로 높았으며, 그 다음으로 상사예방-부하향상, 상사향상-부하예방 순으로 나타났다. 하지만 심리적 웰빙에 대한 상사예방-부하예방 적합성은 상사예방-부하향상 및 상사향상-부하예방 적합성과 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않았다. 이러한 결과는 선행연구결과와 다소 일치하는 것으로 보여진다 (Manczak et al., 2014; Ouyang et al., 2015; Winterheld and Simpson, 2011). 즉, 예방초점에 비해 개발과 성장에 기반한 향상초점은 비슷한 맥락의 자아실현에 근거한 심리적 웰빙과 더욱 밀접한 관계에 있음을 나타낸다. 반대로 상사와 부하 간의 예방초점 적합성은 가치 부합에는 긍정적인 영향을 미칠 수 있으나, 예방초점의 특성상 심리적 웰빙과의 직접적인 관련성은 다소 약한 것으로 해석된다. 다음으로 설문데이터에 기반한 다차항 회귀분석 결과에서는 상사-부하 간 향상초점 및 예방초점 적합성 모두 부합 가치와 유의한 정(+)의 관계를 나타냈다. 하지만 심리적 웰빙에 대해서는 상사-부하 간 향상초점 적합성은 유의한 정(+)의 관계를 보인 반면, 예방초점 적합성은 유의한 관계를 보이지 않았다. 더불어 부합 가치는 상사-부하 간 향상초점 적합성과 심리적 웰빙의 관계는 매개하는 것으로 나타났으나, 예방초점 적합성과 심리적 웰빙 관계에서의 매개역할은 유의하지 않았다.

이상의 연구결과는 다음과 같은 이론적 및 실무적 시사점을 가진다. 먼저 이론적 시사점으로는 첫째,

인사조직분야에서 개인 간 맥락에서의 조절초점 적합성에 관한 실증연구는 부족한 실정이다. 특히 상사-부하 간 조절초점 적합성과 심리적 웰빙 간의 관계는 높은 연관성이 있음에도 불구하고 현재까지 연구된 바가 없으며, 그 관계에서의 심리적 메커니즘으로써 부합 가치를 살펴보았다는데 본 연구의 함의가 있을 것으로 보인다. 더불어 이러한 관계를 유사성-매력 이론과 자기결정이론 관점에서 설명하려고 시도했다는 점에서도 이론적 의의를 찾을 수 있다 (Byrne, 1971; Gagne and Deci, 2005).

둘째, 본 연구는 조절초점 적합성, 부합 가치, 심리적 웰빙 간의 관계를 고찰하는데 있어 통합적 접근을 통해 시나리오 기반 실험연구와 설문조사 기반 실증연구를 병행하였다는데 큰 의의가 있다. 또한, 선행연구들과는 달리 모든 연구는 상사와 부하 간의 짝수준 데이터를 이용하여 분석되었으며, 특히 조절초점 적합성의 효과를 검증하는데 있어서 전통적인 방식의 차이 점수(difference score) 기법이 아닌 다차항 회귀분석을 수행함으로써 적합 여부 및 수준에 따른 효과성 차이를 좀 더 면밀히 살펴보았다는 기여점이 있다. 연구방법론에 있어 실험연구와 설문데이터 분석의 두 가지 접근 방식을 사용한 이유는 조절초점이 성향과 상태 측면으로 구분될 수 있다는데 착안한다. 한 개인의 조절초점은 성격이나 성향처럼 정형화되기도 하지만, 상황적 특성에 따라 서로 다른 유형의 조절초점이 일시적으로 발현될 가능성이 있기 때문이다(Spanjol et al., 2011). 기존의 연구자들은 두 측면이 유사한 패턴을 보일 것이라고 예상은 했지만, 누구도 직접 비교해 보지는 않았다 (Brockner and Higgins, 2001; Johnson et al., 2017a). 실험연구에 따르면 상사와 부하 간의 조절초점 적합성이 불일치 할 때 보다는 일치할 때 부합 가치 및 심리적 웰빙에 미치는 효과가 더 크다

는 것이 확인되었으나, 상사예방-부하예방의 경우 심리적 웰빙에 대한 효과는 상사예방-부하향상 및 상사향상-부하예방과 통계적인 유의성을 나타내지는 못했다. 다차항 회귀분석 결과에서도 이와 거의 유사한 결과가 도출되었다. 즉, 상사-부하 간 항상초점 적합성은 부합 가치 및 심리적 웰빙과 정(+)의 관계를 보였고, 부합가치의 매개역할 역시도 확인되었다. 반면에 상사-부하 간 예방초점 적합성은 부합 가치와는 정(+)의 관계를 보였으나 심리적 웰빙과는 유의한 관계를 나타내지 않았다. 결과적으로 상사와 부하 간의 조절초점은 일치하지 않을 때 보다는 일치할 때 상호 더 유의한 것으로 판단되며, 조절초점이 일치하는 상황이라 할지라도 심리적 웰빙을 증대시키기 위해서는 예방초점보다 항상초점이 더 효과적임을 시사한다.

실무적 시사점은 다음과 같다. 인간의 건강과 행복에 대한 관심이 지속적으로 증대됨에 따라 현대 사회에서 더욱 주목받기 시작한 웰빙 열풍은 현재에 이르기까지 산업계 전반에 중대한 영향을 미치고 있다. 행복한 인재 발굴 및 육성에 성공한 기업들의 사례를 살펴보면, 행복한 직원이 성과도 우수할 뿐만 아니라 기업 전반에 긍정적인 효과를 만들어낸다고 한다. 본 연구결과에 미루어 볼 때, 조직구성원들의 자아실현적 행복감을 높이기 위해서는 먼저 개인의 항상동기를 개발하는 것이 필요하고, 나아가 상사와 부하직원 간의 항상동기 부합을 이끌어 내기 위한 개인과 조직차원에서의 적극적인 노력이 요구된다. 조절초점의 초기 연구에서는 개인의 기질적인 성향에만 주목하였으나, 최근 연구에서는 성향뿐만 아니라 개인이 처한 특정 상황의 중요성 역시도 강조되고 있다. 즉, 조절초점은 정보를 처리하는 개인의 근본적 성향에 따라 뚜렷하게 구분되기 보다는 제시되는 정보처리의 맥락에 따라 개인의 목표 또는 관심

사가 어느 동기에 집중되느냐에 달려 있다고 보았다 (Na, 2004). 또한, 조직 내 밀접한 관계 속에서 빈번한 상호작용이 일어나는 상사와 부하의 조절초점이 극단적으로 불일치할 경우에는 조직차원에서 상담기회를 제공한다거나 심할 경우 직무재배치 등도 고려될 수 있을 것이다. 본 연구는 직원의 선발 및 배치, 건강하고 행복한 조직 관리를 위한 리더의 역할, 그리고 전사적 조직 차원에서 다양한 인적자원을 어떻게 효율적으로 운영 및 관리할 것인가에 대한 의미있는 지침을 제공할 것으로 기대한다. 연구 결과에서 조직구성원들의 심리적 웰빙을 향상시키는데 있어 상사와 부하 간 항상동기 적합성이 매우 중요한 요인임을 보여주었다. 이렇듯 실제 업무현장에서 상사와 부하 간의 항상초점 적합성을 좀 더 효과적으로 이끌어 내기 위한 조직차원에서의 리더 역량 개발이나 제도 또는 교육·훈련 프로그램의 개발 및 지원은 앞으로 더욱 중요해질 것으로 보인다.

4.2 연구의 한계점 및 향후 연구과제

본 연구는 다음의 한계점 및 향후 연구에 대한 필요성을 지닌다. 첫째, 본 연구는 적합성의 범위를 상사와 부하 간의 동기성향에 한정하였다는 점이다. 개인이 처한 어떠한 환경적 요소와 적합성을 비교하느냐에 따라 자신이 느끼는 감정이나 대상에 대한 평가는 다를 수 있다. 따라서 개인-환경 적합성 즉, 개인-직무, 개인-직업, 개인-집단, 개인-조직 등 좀 더 다양한 관점에서의 실증연구가 필요할 것으로 생각된다. 더불어 이러한 적합성의 메커니즘 및 적합성 대상에 따른 차별화된 기준변인 설정과 그 관계성에 대한 고찰이 요구된다. 동일한 예측변수라 할지라도 종속변수에 따라 그 변수의 예측력 또는 설명력이 달라질 수 있음을 간과해서는 안 된다. 둘째, 본 연

구에서는 조절초점 적합성 효과의 심리적 메커니즘으로써 부합 가치에 주목하였다. 인간은 단편적인 정보를 가지고 이해하기란 쉽지 않은 복잡하고 역동적인 존재이다. 따라서 추후 연구에서는 조절초점 적합성의 효과를 검증하는 과정에서 보다 다양한 심리적 메커니즘 변수들 예를 들어, 잘 맞는 느낌, 즐거움, 사회적 편안함, 정보처리 효율성, 호감도 등을 탐색하고 검증할 필요가 있다. 셋째, 본 연구는 상사와 부하 간 조절초점의 상호 적합성 효과에만 주목하였다. 가치 부합에 관한 선행연구에 따르면 상호 적합성과 달리 보완 적합성 역시도 차별적인 효과를 가질 수 있다. 예를 들어, 보완 적합성 효과에 관심을 가진 연구자들은 서로 다른 강점이 상호작용할 때 시너지 효과의 가능성이 존재한다고 주장한다. 다시 말해 본 연구에서는 서로 다른 유형의 조절초점 적합성은 동일한 유형의 조절초점 적합성에 비해 부합 가치나 심리적 웰빙에 미치는 효과가 상대적으로 약하게 나타났다. 하지만 종속변수의 성격이나 상황적 요인에 따라 조절초점 적합성의 불일치가 더 강한 영향력을 가질 가능성도 배제할 수 없다(Kark and Van Dijk 2008). 넷째, 심리적 웰빙은 조절초점뿐만 아니라 개인적인 다른 요인들에 의해서도 영향 받을 가능성이 있다. 빅파이브 성격 유형, 성과지향성 및 목표지향성, 인지된 유사성 등을 통제하여 실증분석을 수행한다면 적합성의 효과를 좀 더 명확하게 확인할 수 있을 것으로 기대된다(Liu et al., 2016). 마지막으로, 조절초점에 관한 연구의 범위는 최근 들어 더욱 확장되고 있다. 예를 들어, 상사의 조절초점이 신입사원의 조절초점에 미치는 영향(Johnson, King, Lin, Scott, Walker, and Wang, 2017b), 리더의 조절초점이 그들의 리더십에 미치는 영향(Hamstra et al., 2014), 변혁적 및 거래적 리더십이 향상 또는 예방초점 성향을 가

진 부하직원들에게 미치는 차별적인 영향(Hamstra et al., 2011) 등의 연구주제는 상당히 흥미롭다. 조절초점은 인간 동기를 설명하는 매우 중요한 요소로서 실제 현상에 기반한 다양한 스펙트럼을 통해 연구를 진행한다면 상당히 풍부한 이론적 및 실무적 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

참고문헌

- Aaker, J. L., and Lee, A. Y.(2006), "Understanding Regulatory Fit," *Journal of Marketing Research*, 43(1), pp.15-19.
- Anna, S., Christine, G., and Lioba, W.(2013), "Growth or Security? Regulatory Focus Determines Work Priorities," *Management Research Review*, 36(2), pp.173-182.
- Ashkanasy, N. M., and O'Connor, C.(1997), "Value congruence in leader-member exchange," *The Journal of Social Psychology*, 137(5), pp. 647-662.
- Avnet, T., and Higgins, E. T.(2006), "How Regulatory Fit Affects Value in Consumer Choices and Opinions," *Journal of Marketing Research*, 43(1), pp.1-10.
- Balzarotti, S., Biassoni, F., Villani, D., Prunas, A., and Velotti, P.(2016), "Individual Differences in Cognitive Emotion Regulation: Implications for Subjective and Psychological Well-Being," *Journal of Happiness Studies*, 17(1), pp.125-143.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A.(1986), "The Moderator- Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations,"

- Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp.1173-1182.
- Baumeister, R., and Leary, M.(1995), "The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation," *Psychological Bulletin* 117(3), pp.497-529.
- Brazy, P. C., and Shah, J. Y.(2006), "Strength and Safety in Numbers: Considering the Social Implications of Regulatory Focus," *Journal of Personality*, 74(6), pp.1647-1672.
- Brockner, J., and Higgins, E. T.(2001), "Regulatory Focus Theory: Implications for the Study of Emotions at Work," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), pp. 35-66.
- Byrne, D.(1971), *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.
- Byrne, D., Clore, G., and Smeaton, G.(1986), "The Attraction Hypothesis. Do Similar Attitudes Affect Anything?," *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6), pp.1167-1170.
- Carver, C. S., and Scheier, M. F.(1999), *Stress, Coping, and Self-regulatory Processes*, In L. A. Pervin and John, O. P. (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 553-575). New York, NY, US: Guilford Press.
- Cesario, J.(2006), "Regulatory Fit from Nonverbal Behaviors: How Source Delivery Style Influences Message Effectiveness," (Doctoral Dissertation, Columbia University in the City of New York). *Dissertation Abstracts International*.
- Cesario, J., and Higgins, E. T.(2008), "Making Message Recipients "Feel Right" How Non-verbal Cues Can Increase Persuasion," *Psychological Science*, 19, pp.415-420.
- Chartrand, T. L., Maddux, W. W., and Lakin, J. L. (2005), *Beyond the Perception-Behavior Link: The Ubiquitous Utility and Motivational Moderators of Nonconscious Mimicry*, In R. R. Hassin, J. S. Uleman, and Bargh, J. A. (Eds.), *Oxford Series in Social Cognition and Social Neuroscience. The New Unconscious* (pp.334-361). New York, NY, US: Oxford University Press.
- Choi, W. J., and Cho, Y. H.(2011), "The Effects of Employability on Adaptive Performance: The Roles of Psychological Well-being, Subjective Well-being and Perceived Organizational Support," *Journal of Organization and Management*, 43(2), pp.1-38.
- Choi, W. J., and Cho, Y. H.(2013), "The Effects of Authentic Leadership on Psychological Well-being and Adaptive Performance: The Mediating Role of Self-Efficacy," *Korean Journal of Management*, 21(1), pp.185-228.
- Cropanzano, R., and Mitchell, M. S.(2005), "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review," *Journal of Management*, 31(6), pp.874-900.
- Deci, E. L., and Ryan, R. M.(1991), "A motivational Approach to Self: Integration in Personality," In R. A. Dienstbier (Ed.), *Current Theory and Research in Motivation*, Vol. 38. Nebraska Symposium on Motivation, 1990: Perspectives on motivation (pp.237-288). Lincoln, NE, US: University of Nebraska Press.
- Diener, E., and Seligman, M. E.(2004), *Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being*. Psychological Science in the Public Interest, 5(1), pp.1-31.
- Diener, E., and Lucas, R. E.(1999), "Personality and Subjective Well-being," In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being:*

- The foundations of hedonic psychology (pp. 213-229). New York, NY, US: Russell Sage Foundation.
- Edwards, J. R. (1994), "The Study of Congruence in Organizational Behavior Research: Critique and Proposed Alternative," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 58, pp.51-100.
- Elfenbein, H. A., and O'Reilly, C. A. III. (2007), "Fitting In: The Effects of Relational Demography and Person-Culture Fit on Group Process and Performance," *Group & Organization Management*, 32(1), pp.109-142.
- Engle, E. M., and Lord, R. G. (1997), "Implicit Theories, Self-Schemas, and Leader-Member Exchange," *Academy of Management Journal*, 40(4), pp.988-1010.
- Erkutlu, H., and Chafra, J. (2016), "Benevolent Leadership and Psychological Well-Being," *Leadership & Organization Development Journal*, 37(3), pp.369-386.
- Förster, J., Higgins, E. T., and Idson, L. C. (1998), "Approach and Avoidance Strength During Goal Attainment: Regulatory Focus and the "Goal Looms Larger" Effect," *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(5), pp.1115-1131.
- Freitas, A. L., and Higgins, E. T. (2002), "Enjoying Goal-Directed Action: The Role of Regulatory Fit," *Psychological Science*, 13(1), pp.1-6.
- Freitas, A. L., Liberman, N., and Higgins, E. T. (2002), "Regulatory Fit and Resisting Temptation During Goal Pursuit," *Journal of Experimental Social Psychology*, 38(3), pp. 291-298.
- Gagne, M., and Deci, E. L. (2005), "Self-Determination Theory and Work Motivation," *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), pp.331-362.
- Gao, Q., Bian, R., De, R., He, Y. L., and Oei, T. P. (2017), "Conflict resolution in Chinese adolescents' friendship: Links with regulatory focus and friendship satisfaction," *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 151, pp.268-281.
- Gamache, D. L., McNamara, G., Mannor, M. J., and Johnson, R. E. (2015), "Motivated to Acquire? The Impact of CEO Regulatory Focus on Firm Acquisitions," *Academy of Management Journal*, 58(4), pp.1261-1282.
- Gerstner, C. R., and Day, D. V. (1997), "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues," *Journal of Applied Psychology*, 82(6), pp.827-844.
- Ha, Y. W., and Kim, Y. D. (2011), "The Influence of Regulatory Focus on Financial Consumers' Investment Behavior: The Moderating Role of Regulatory Focus in the Disposition Effect and Post-disposition Risky Alternative Choice Behavior," *Korean Management Review*, 40(3), pp.605-631.
- Ha, Y. W., and Kim, Y. D. (2014), "Differential Judgments for Self and Others: The Moderating Effects of Regulatory Focus and the Gain/Loss Domain," *Korean Management Review*, 43(2), pp.303-328.
- Hamstra, M. R., Sassenberg, K., Van Yperen, N. W., and Wisse, B. (2014), "Followers Feel Valued-When Leaders' Regulatory Focus Makes Leaders Exhibit Behavior that Fits Followers' Regulatory Focus," *Journal of Experimental Social Psychology*, 51, pp.34-40.
- Hamstra, M. R., Van Yperen, N. W., Wisse, B., and Sassenberg, K. (2011), "Transformational-

- Transactional Leadership Styles and Followers' Regulatory Focus," *Journal of Personnel Psychology*, 10, pp.182-186.
- Higgins, E. T.(1998), "Promotion and Prevention: Regulatory Focus as a Motivational Principle," *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, pp.1-46.
- Higgins, E. T.(2000), "Making a Good Decision: Value from Fit," *American Psychologist*, 55(11), pp.1217-1230.
- Higgins, E. T.(2005), "Value from Regulatory Fit," *Current Directions in Psychological Science*, 14(4), pp.209-213.
- Higgins, E. T.(2012), *Beyond Pleasure and Pain: How Motivation Works*, NY: Oxford University Press.
- Hong, J., and Lee, A. Y.(2008), "Be fit and be strong: Mastering self-regulation through regulatory fit," *Journal of Consumer Research*, 34(5), pp.682-695.
- Jeong, Y. J., and Kim, M. J.(2013), "The Relationship between Authentic Leadership and Team Effectiveness: The Mediating Role of Team Energy," *Journal of Organization and Management*, 37(2), pp.181-216.
- Johnson, R. E., King, D. D., Lin, S. H. J., Scott, B. A., Walker, E. M. J., and Wang, M. (2017), "Regulatory Focus Trickle-Down: How Leader Regulatory Focus and Behavior Shape Follower Regulatory Focus," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 140, pp.29-45.
- Johnson, R. E., Lin, S. H., Kark, R., Van Dijk, D., King, D. D., and Esformes, E.(2017), "Consequences of Regulatory Fit for Leader-Follower Relationship Quality and Commitment," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), pp.379-406.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., and Lee, G. (2013), "The Effects of Leadership Style on Employee Well-Being in Hospitality," *International Journal of Hospitality Management*, 34, pp.9-18.
- Kark, R., and Van-Dijk, D.(2007), "Motivation to Lead, Motivation to Follow: The Role of the Self-Regulatory Focus in Leadership Processes," *Academy of Management Review*, 32(2), pp.500-528.
- Kark, R., and Van-Dijk, D.(2008), "Birds of a Feather Flock Together: The Relationship between Leader-Follower Self- Regulation Congruency, LMX, and Outcomes," In Graen, G. B., and Graen, J. A.(Eds.), *Knowledge-Driven Corporation: A Discontinuous Model, LMX Leadership: The Series, Volume VI (181-209)*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Kark, R., Katz-Navon, T., and Delegach, M.(2015), "The Dual Effects of Leading for Safety: The Mediating Role of Employee Regulatory Focus," *Journal of Applied Psychology*, 100(5), pp. 1332-1348.
- Kim, B. H., and Shin, H. C.(2018), "The Relationship between Transformational Leadership and Adaptive Performance: The Mediating Effects of P-E Fit," *Korean Journal of Business Administration*, 31(1), pp.103-129.
- Kim, M. S., Kim, H. W., and Cha, K. H.(2001), "Analyses on the Construct of Psychological Well-Being (PWB) of Korean Male and Female Adults," *The Korean Journal of Social and Personality Psychology*, 15(2), pp.19-39.
- Lanaj, K., Chang, C.-H. D., and Johnson, R. E.

- (2012), "Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis." *Psychological Bulletin*, 138(5), pp.998-1034.
- Lawler, E. J., and Thye, S. R.(1999), "Bringing Emotions into Social Exchange Theory," Cornell University ILR School, pp.1-52.
- Lee, A. Y., and Aaker, J. L.(2004), "Bringing the Frame into Focus: The Influence of Regulatory Fit on Processing Fluency and Persuasion," *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), pp.205-218.
- Lee, J. Y., and Park, J. H.(2015), "A Study on the Effect of Promotion Focus Fit between Manager and Salesperson on Creative Behavior and the Organizational Citizenship Behavior of the Salesperson: With Focus on the Mediated Effect of 'Feeling Right' and 'Social Comfort'," *Korean Journal of Marketing*, 30 (3), pp.23-49.
- Lee, Y. W., Kim, H. S., and Han, J. H.(2013), "The Effect of Informal Social Support and Perceived Usability of Work-Family Human Resource Bundles on Emotional Labor: Mediating Effect of Psychological Well-being," *Journal of Organization and Management*, 40(3), pp.213-240.
- Lin, S. H. J., and Johnson, R. E.(2015), "A Suggestion to Improve a Day Keeps Your Depletion Away: Examining Promotive and Prohibitive Voice Behaviors within a Regulatory Focus and Ego Depletion Framework," *Journal of Applied Psychology*, 100(5), pp. 1381-1397.
- Liu, R.D., Bian, R., Gao, Q., Ding, Y., and Zhang, J.(2016), "I Like You more When Your Behaviors Fit My Motivational Orientation: The Effect of Interpersonal Regulatory Fit on Interpersonal Evaluation," *Personality and Individual Differences*, 99, pp.166-173.
- Lockwood, P., Jordan, C. H., and Kunda, Z.(2002), "Motivation by Positive or Negative Role Models: Regulatory Focus Determines Who Will Best Inspire Us," *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), pp.854-864.
- Manczak, E. M., Zapata-Gietl, C., and McAdams, D. P.(2014), "Regulatory focus in the life story: Prevention and promotion as expressed in three layers of personality," *Journal of Personality and Social Psychology*, 106(1), pp.169-181.
- McKay-Nesbitt, J., Bhatnagar, N., and Smith, M. C.(2012), "Regulatory Fit Effects of Gender and Marketing Message Content," *Journal of Business Research*, 66(11), pp.2245-2251.
- Mikulincer, M., and Florian, V.(1998), "The Relationship between Adult Attachment Styles and Emotional and Cognitive Reactions to Stressful Events," In Simpson, J. A., and Rholes, W. S.(Eds.), *Attachment Theory and Close Relationships* (pp.143-165). New York, NY, US: Guilford Press.
- Miller, A. K., and Markman, K. D.(2007), "Depression, regulatory focus, and motivation," *Personality and Individual Differences*, 43(3), pp.427-436.
- Na, J. H.(2004), "The Role of Consumer's Regulatory Focus on Postpurchase Regret," *The Korean Journal of Consumer and Advertising Psychology*, 5(1), pp.35-51.
- Ouyang, Y., Zhu, Y., Fan, W., Tan, Q., and Zhong, Y.(2015), "People higher in self-control do not necessarily experience more happiness: Regulatory focus also affects subjective well-

- being," *Personality and Individual Differences*, 86, pp.406-411.
- Park, J. H., and Kim, M. J.(2018), "A Study on the Effect of Individual Creativity on Psychological Well-Being: With Focus on the Moderated Effects of Regulatory Focus and Task Types," *Korean Journal of Human Resources Development*, 21(1), pp.153-176.
- Park, J. H., and Cho, Y. S.(2019), "The Mediating Effect of Regulatory Focus on the Relationship between Transformational, Transactional Leadership and Organizational Citizenship Behavior, In-Role Behavior," *Global Business Administration Review*, 16(4), pp.1-18.
- Park, S. H., and Lee, N. R.(2018), "Effects of Consumption Goal and Regulatory Focus on Preference between Brand-superior and Attribute-superior Alternatives," *Korean Management Review*, 47(3), pp.577-600.
- Park, W. W., and Ko, S. K.(2006), "Mediating Role of Process Conflict in the Relationship between Person-Organization Fit and Job Attitudes," *Korean Management Review*, 35 (2), pp.521-555.
- Righetti, F., Finkenauer, C., and Rusbult, C.(2011), "The Benefits of Interpersonal Regulatory Fit for Individual Goal Pursuit," *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(4), pp.720-736.
- Ryan, R. M., and Deci, E. L.(2001), "On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being," *Annual Review of Psychology*, 52(1), pp. 141-66.
- Ryff, C. D.(1989b), "Happiness is Everything, or is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being," *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, pp.1069-1081.
- Ryff, C. D.(1995), "Psychological Well-Being in Adult Life," *Current Directions in Psychological Science*, 4, pp.99-104.
- Sagiv, L., Roccas, S., and Hazan, O.(2004), Value Pathways to Well-Being: Healthy Values, Valued Goal Attainment, and Environmental Congruence. In Linley, P.A., and Joseph, S.(Eds.), *Positive Psychology in Practice* (pp.68-85). Hoboken, NJ: Wiley.
- Santelli, A. G., Struthers, C. W., and Eaton, J. (2009), "Fit to Forgive: Exploring the Interaction between Regulatory Focus, Repentance, and Forgiveness," *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(2), pp.381-394.
- Sassenberg, K., Jonas, K. J., Shah, J. Y., and Brazy, P.C.(2007), "Why Some Groups Just Feel Better: The Regulatory Fit of Group Power," *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(2), pp.249-267.
- Scholer, A. A., and Higgins, E. T.(2010), Promotion and Prevention Systems: Regulatory Focus Dynamics within Self-Regulatory Hierarchies. In Baumeister, R. F., and Vohs, K. D.(Eds). *Handbook of Self-Regulation*, pp.143-161.
- Seong, J. Y., Park, W. W., and Yun, S. H.(2008), "The Effect of Person-Environment (Organization, Supervisor, Coworker) Fit, on Organizational Citizenship Behavior and Performance, and the Mediating Effect of Justice," *Korean Journal of Management*, 16(2), pp.1-62.
- Shah, J., Higgins, E. T., and Friedman, R. S.(1998), "Performance Incentives and Means: How Regulatory Focus Influences Goal Attainment," *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, pp.285-293.
- Shin, Y., Kim, M. S., Choi, J. N., Kim, M., and

- Oh, W. K.(2014), "Does Leader-Follower Regulatory Fit Matter? The Role of Regulatory Fit in Followers' Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Management*, August 18, pp.1-24.
- Spanjol, J., Tam, L., Qualls, W. J., and Bohlmann, J. D.(2011), "New Product Team Decision Making Regulatory Focus Effects on Number, Type, and Timing Decisions," *Journal of Product Innovation Management*, 28(5), pp.623-640.
- Tamir, M., and Deiner, E.(2008), Approach-Avoidance Goals and Well-Being: One Size Does Not It All. In Elliot, A.(Ed.), *Handbook of approach and avoidance motivation* (p.415-430). New York, NY: Taylor & Francis.
- Van Dijk, D., and Kluger, A. N.(2011), "Task Type as a Moderator of Positive/Negative Feedback Effects on Motivation and Performance: A Regulatory Focus Perspective," *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), pp.1084-1105.
- Venus, M., Stam, D., and Van Knippenberg, D. (2013), "Leader Emotion as a Catalyst of Effective Leader Communication of Visions, Value-Laden Messages, and Goals," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(1), pp.53-68.
- Wallace, J. C., Little, L. M., Hill, A. D., and Ridge, J. W.(2010), "CEO Regulatory Foci, Environmental Dynamism, and Small Firm Performance," *Journal of Business Venturing*, 48, pp.580-604.
- Winterheld, H. A., and Simpson, J. A.(2011), "Seeking security or growth: A regulatory focus perspective on motivations in romantic relationships," *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(5), pp.935-954.

-
- The author Jihwan Park is an Assistant Professor in the Graduate School of Techno-HRD at the Korea University of Technology & Education. He received his Ph.D. in Business Administration from the Korea University. His research interests include leadership, creativity, psychological well-being, and strategic human resource management .
 - The author Youngsam Cho is an Associate Professor in the Department of Business Administration at the Gyeongsang National University. He received his Ph.D. in International Business from the Korea University. His research interests include leadership, goal orientation, motivation, and psychological well-being.