한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2026. Vol. 39, No. 2, 423-449
https://doi.org/10.24230/kjiop.v39i2.423-449

주말 동안 통제경험의 중요성: 역할과부하와 직무열의 간 관계에서 신체적 활동과 사회적 활동 효과의 결정요인*

홍 상 혁　　박 형 인†

성균관대학교 심리학과

본 연구는 역할과부하가 직무열의의 하위 요인(활력, 헌신, 몰두)과 갖는 관계에서 적극적 회복활동(신체적 활동, 사회적 활동)의 완충효과가 주말 동안의 통제경험에 의해 강화되는지를 조사하고자 하였다. 두 차례의 설문 사이 주말에 근무 계획이 없는 직장인 278명을 대상으로 온라인 조사를 통해 자료를 수집하여 분석한 결과, 사회적 활동의 수준이 높을수록 역할과부하와 몰두 간의 부적 관계가 완화되는 이원 상호작용이 관찰되었다. 나아가, 활력과 몰두에서 역할과부하, 사회적 활동, 그리고 통제경험의 삼원 상호작용이 나타나 통제경험 수준이 높을수록 사회적 활동의 완충효과가 강화되는 양상이 나타났다. 반면, 역할과부하, 신체적 활동, 그리고 통제경험의 삼원 상호작용이 헌신과 몰두에서 유의하였으나 가설과 달리 신체적 활동이 낮고 통제경험이 높을 때 이로운 관계가 나타났다. 요컨대 낮은 수준의 신체적 활동이나 높은 수준의 사회적 활동이 높은 통제경험과 결합하면 역할과부하와 직무열의 간 정적 관계가 관찰되었다. 이러한 결과는 주말 동안 통제경험의 중요성을 강조하는 한편, 역할과부하가 도전적 직무요구의 기능을 보일 수 있는 조건을 제시한다.

주요어 : 역할과부하, 직무열의, 적극적 회복활동, 통제경험, 삼원 상호작용

---

* 본 논문은 성균관대학교 및 교육부, 한국연구재단의 4단계 두뇌한국21 사업 대학원혁신으로 지원된 연구임. 본 연구의 일부 내용은 2026 Association for Psychological Science Annual Convention에서 포스터로 발표됨.

† 교신저자 : 박형인, 성균관대학교 심리학과 교수, (03063) 서울특별시 종로구 성균관로 25-2
Tel: 02-760-0485, E-mail: hi.park@skku.edu

Copyright ⓒ 2026, 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.

서 론

본 연구는 역할과부하(role overload)와 직무열의(work engagement) 간의 관계를 결정하는 조건을 확인하고자 하며, 그러한 조건으로 특히 주말 동안의 회복활동(recovery activity) 및 회복경험(recovery experience)의 결합효과(joint effect)에 집중하고자 한다. 특히, 적극적(혹은 능동적, active) 회복활동에 해당하는 신체적 활동(physical activities)과 사회적 활동(social activities)이 적극적 회복경험인 통제경험(control experience)과 상호작용하여 역할과부하와 직무열의 간 관계를 변화시키는지 살펴볼 것이다. 역할과부하는 종업원이 감당할 수 있는 범위를 초과하여 과도한 업무 부담이나 역할 기대가 부여된 상황으로 에너지 자원의 소진을 유발하여 개인의 피로와 수행 저하를 초래하고(Gilboa et al., 2008; Jiandong et al., 2022) 직무열의를 낮추는(Schaufeli & Salanova, 2007) 등의 해로운 효과를 불러올 수 있다. 그렇기에 역할과부하 자체를 줄이거나 역할과부하로부터 오는 부정적 결과를 완화하는 것은 개인과 조직 모두에게 중요한 과제이다. 본 연구는 역할과부하의 효과를 변화시키는 조건으로서 종업원이 주말 동안 얼마나 스스로의 선택과 의사에 따라 회복활동을 수행하는지에 주목하였다. 직무요구-자원(job demands-resources, JD-R) 이론(Bakker & Demerouti, 2007)에 따르면 자원은 직무스트레스 대처에 이로운 역할을 할 수 있으며, 다양한 요인이 자원으로 간주될 수 있다. 또한 노력-회복 모형(effort-recovery model, E-R model)은 근무 외 시간의 회복이 직무스트레스를 극복하는 데 필수적인 자원임을 제안하였다(Meijman & Mulder, 1998). 특히 주말은 종업원이 직무요구로부터 벗어나 회복할 수 있는 정규적인 근무 외 시간 중 가장 긴 시간으로, 회복 연구에서 특히 중요한 시간적 맥락으로 주목받아 왔다(예: 서치영, 박형인, 2024; Ragsdale et al., 2011). 여기에서 나아가 근무 외 시간의 회복활동만을 고려할 경우 효과가 미미하게 관찰될 가능성이 있으며 회복활동을 통해 구체적으로 어떠한 경험을 했는지를 함께 고려하여야 효과를 더 명확하게 파악할 수 있다는 주장(ten Brummelhuis & Bakker, 2012)은 회복활동과 회복경험의 상호작용을 함께 고려할 필요성을 보여준다. 이러한 필요성을 반영하듯 주말 동안 수행한 회복활동과 회복경험의 결합효과를 조사한 연구가 드물게 존재하였으나(Cho & Park, 2018), 이 연구는 미국 대학생들을 대상으로 하며, 스트레스원에 해당하는 요인들을 아예 고려하지 않았다. 나아가 대다수의 연구는 주로 회복활동 또는 회복경험 중 하나에만 초점을 맞추어 왔으며, 특히 적극적 회복활동과 통제경험의 결합이 역할과부하의 영향을 어떻게 조절하는지를 주말이라는 시간적 맥락에서 검증한 연구는 찾아보기 어렵다. 회복활동과 회복경험은 크게 적극적 회복과 소극적(passive) 회복의 두 가지 범주로 구분되고(Sonnentag et al., 2017), 적극적 회복활동과 경험은 추가적인 자원 획득을 가속화하여 종업원들의 주도적 행동과 밀접하게 관련되므로(Ouyang et al., 2019) 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 높다. 또한 적극적 회복활동인 신체적 활동과 사회적 활동은 에너지, 시간 등 자원의 선행적 투자를 요구하므로, 외부의 압력이 아닌 자신의 의지와 선택에 따라 활동에 참여한다는 인식, 즉 통제경험이 이들 활동의 회복 효과를 실현하는 데 특히 결정적인 조건으로 작용할 수 있다. 이에 회복경험 중에서도 통제경험의 여부가

이들 활동의 효과를 특정하는 데 유용할 것이다.

이러한 연구가 학계와 현장에 미칠 수 있는 공헌은 다음과 같다. 첫째, 학문적 측면에서 본 연구는 역할과부하와 직무열의 간 관계를 변화시키는 구체적 조건으로 복합적 요인을 통합적으로 고려하여 기존 연구를 확장하고자 시도하였다. 특히 회복활동과 회복경험이 역할과부하와 갖는 삼원 상호작용을 조사함으로써 역할과부하가 주말 이후 직무열의로 이어지는 경로에서 경계조건(boundary condition)을 정교하게 알아보고자 하였다. 이러한 시도는 퇴근 후나 주말 동안의 회복활동 및 회복경험이 주말 전 업무의 영향을 바꿀 수 있는지 조사함으로써 업무 영역과 비업무 영역 간 교류에 대한 이해를 확장할 것이다. 둘째, 회복경험 중 통제경험의 효과에 집중하여 회복경험 연구의 저변 확대에 공헌한다. 그동안의 국내외 회복경험 연구가 심리적 분리(psychological detachment)에 초점을 맞추고 다른 종류의 회복경험은 상대적으로 등한시되었다(박형인, 2025). 일부 연구가 심리적 분리가 아닌 다른 회복경험의 이로운 효과를 집중 조명하였으나(예: Hur & Shin, 2023; Park et al., 2023), 여러 문헌 고찰 연구(예: Bennett et al., 2018; Steed et al., 2021)에서 보듯 심리적 분리에 비해 연구의 숫자가 많지 않다. 그러나 관련 연구의 양이 적다고 해서 반드시 특정 개념이 중요하지 않다는 의미는 아니다. 실제로 Hur과 Shin(2023)은 근무 외 시간의 통제경험이 서비스 직원의 자아회복에 도움이 된다는 결과를 보여주었다. 이러한 연구의 연장선에서 본 연구는 통제경험이 도움이 되는 조건을 밝히고자 하며, 이는 회복경험 연구의 다양성을 높이는 데 기여할 것이다. 실무적 측면에서는 역할과부하에 대응하고 조직원의 회복을 촉진할 수 있는 전략을 마련하는 데 기초 자료를 제공한다는 점에서 의미를 지닌다. 역할과부하는 부정적 효과를 초래할 수 있는데(Schaufeli & Salanova, 2007), 조직은 역할과부하 자체를 즉각적으로 줄이기 어려운 상황에서 역할과부하의 해로운 효과를 예방하면서 직무열의를 높이는 전략을 세우기 위해서는 역할과부하와 직무열의 간 관계를 결정짓는 조건을 규명할 필요가 있다. 본 연구는 조직이 구성원을 위해 제공하는 교육 및 훈련 프로그램 개발에 도움이 되는 실증적 근거를 제공할 것이다.

역할과부하와 직무열의 간 관계

직무열의란 개인이 자신의 직무수행 과정에서 느끼는 긍정적이고 충만한 심리적 상태이다(Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2002). 일반적으로 직무열의는 활력(vigor), 헌신(dedication), 그리고 몰두(absorption)로 구성된다(Schaufeli et al., 2002). 먼저, 활력은 업무 수행 중 경험하는 높은 에너지, 정신적 회복탄력성, 그리고 업무에 노력을 기울이려는 의지를 뜻하며(Schaufeli & Bakker, 2004), 정서적 측면을 대표한다(Bakker, 2011). 헌신은 자신의 업무에 깊이 관여하여 강한 의미감과 열정, 그리고 자부심을 느끼는 상태이다. 이는 수행하는 업무에 자신의 자원을 적극적으로 투자하려는 태도를 반영하며(Schaufeli & Bakker, 2004), 동기적 측면을 설명한다(Bakker, 2011). 마지막으로, 몰두는 일에 완전히 집중하고 즐겁게 빠져드는 상태로, 과업 수행 중 시간이 빠르게 흘러가는 듯한 경험을 특징으로 하며(Schaufeli & Bakker, 2004), 인지적 측면을 대표한다(Bakker, 2011). 직무열의의 세 하위 요인

은 개념적으로 구별되면서 경험적으로도 구분되기 때문에 변별되는 구성요소로 볼 수 있다(김유나, 박형인, 2021; Schaufeli & Bakker, 2004). 따라서 본 연구에서는 직무열의의 각 하위 요인이 보이는 차별적 양상을 검증하기 위해 이를 구분하여 분석을 실시하였다.

직무열의는 직무수행(job performance)과 직무만족(job satisfaction) 등 긍정적인 결과와 밀접하게 관련되어 있으므로(Bakker, 2011; Bakker et al., 2005), 조직 차원에서 구성원의 직무열의를 관리하는 것은 중요하다. 직무열의의 예측 경로를 설명하는 모형으로는 JD-R 이론(Bakker & Demerouti, 2007)이 대표적이다. JD-R 이론에 의하면, 여러 가지 직무요구는 종업원의 자원을 소모하여 직무열의를 줄일 수 있다(Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Leiter, 2010). 본 연구는 연간 근로 시간 수준이 상대적으로 높은 국내 노동 시장의 특성을 고려하여(김민섭, 2023; OECD, 2024), 직무열의의 예측변수로 역할과부하에 초점을 맞추고자 한다. 한 메타분석은 역할과부하가 직무열의를 낮출 수 있음을 보고하였고(Crawford et al., 2010), 보다 최근의 연구(Pathardikar et al., 2023) 역시 역할과부하와 직무열의 간 부적 관계를 확인하였다.

역할과부하는 역할스트레스원(role stressor)에 속하는 보편적인 직무스트레스원(job stressor)이다(Rizzo et al., 1970). 역할스트레스원은 스트레스를 유발하는 업무 상황, 그리고 이러한 업무 상황을 처리하기에 부적절한 역할 구조를 포괄하며, 종업원이 작업을 성공적으로 수행하는 데 방해될 수 있다(Peterson et al., 1995). 이 가운데 하나인 역할과부하는 종업원이 가진 시간, 능력, 그리고 기타 자원의 제약에 비해 과도한 책임과 업무가 기대되는 환경을 의미한다(Rizzo et al., 1970). 역할과부하는 다시 양적과부하(quantitative overload)와 질적과부하(qualitative overload)로 구분할 수 있다(Quick & Quick, 1984). 양적과부하는 종업원에게 주어진 시간에 비해 양적으로 과중한 업무를 의미하고, 질적과부하는 종업원이 보유한 직무수행과 관련된 지식, 기술, 그리고 능력 등이 업무를 처리하기에 부족한 상황을 의미한다(Quick & Quick, 1984). 앞서 언급하였듯 국내의 근로자들은 전반적으로 높은 근무시간과 과도한 업무량을 경험하는 경향이 있으므로(김민섭, 2023; OECD, 2024), 본 연구는 역할과부하 중 양적과부하 측면에 집중하여 직무열의로 이어지는 기제를 확인하고자 한다. 역할과부하와 직무열의 간 관계는 해외 연구(Crawford et al., 2010; Pathardikar et al., 2023)뿐만 아니라 국내 연구(김유경 등, 2018)에서도 주목을 받았다. 그러나 일부 연구에서는 역할과부하와 직무열의 간의 부적 관계가 일관적으로 나타나지 않았다. 그 예시로, Moreno-Martínez와 Sánchez-Martínez(2025)의 연구에서는 역할과부하와 직무열의 간의 정적 관계가 확인되었다. 나아가 Van Heerden 등(2022)의 연구에서는 역할과부하와 직무열의 간의 관계가 유의하지 않은 것으로 나타났고, 김유경 등(2018)의 연구에서도 단순 상관은 유의하지 않았다. JD-R 이론(Bakker & Demerouti, 2007)의 논리에 따르면 역할과부하는 직무요구로서 개인의 자원을 소진시켜 직무열의를 저하시킬 수 있는 반면, 도전-방해 스트레스 모형(challenge-hindrance stressor model; Cavanaugh et al., 2000)의 논리에 의하면 역할과부하가 성장과 성취의 기회로 지각될 경우 동기를 자극하여 오히려 직무열의를 높이는 방향으로 작용할 수도 있다. 즉, 동일한 역할과부하 상황이 개인의 자원 상태,

맥락적 조건에 따라 상반된 결과로 이어질 수 있으며 이러한 결과는 두 변수 간 관계를 변화시키는 조절변수의 존재 가능성을 암시한다. 이는 조절변수를 고려하지 않을 경우에는 서로 다른 방향의 효과가 전체적으로 상쇄되어 주효과가 나타나지 않을 가능성도 내포하므로(예: 김유경 등, 2018), 본 연구는 이를 가설로 설정하지는 않는다. 나아가 이러한 조절변수로 종업원이 근무 외 시간에 어떤 회복활동이나 경험을 하는지를 제안한다.

적극적 회복활동의 조절효과

회복(recovery)은 스트레스원이나 기타 요구로 인해 증가한 개인의 스트레인(strain) 수준이 원래의 수준으로 돌아가는 과정을 의미한다(Sonnentag et al., 2017). 회복에 관한 연구의 흐름 중 하나는 종업원이 퇴근 후, 주말 등 여가 시간에 무엇을 하는지, 특히 어떤 활동을 하는지에 초점을 맞춘다(Sonnentag, 2001). 역할과부하와 직무열의 간 관계에서 회복활동의 효과는 E-R 모형(Meijman & Mulder, 1998)과 JD-R 이론(Bakker & Demerouti, 2007)으로 설명할 수 있다. 먼저 E-R 모형에 따르면 직무요구에 노출된 종업원은 이를 해결하기 위해 노력하며, 이러한 노력은 피로와 같은 일시적 부하로 이어진다(Meijman & Mulder, 1998). 만약 부하 반응이 누적될 경우, 만성적인 건강 문제로 이어지기 때문에 회복이 필요하며, 회복을 위해서는 구성원이 직무요구에 노출되지 않아야 한다. 따라서 종업원이 주말 동안 회복활동을 통해 소모한 자원을 회복하는 과정은 중요하며, 이를 통해 돌아오는 근무일에 높은 직무열의를 가질 수 있다(Meijman & Mulder, 1998). 또한 전술하였듯이 JD-R 이론은 직무요구가 종업원의 자원을 소모시켜 부정적 결과로 이어진다고 주장한다(Bakker & Demerouti, 2007). 반면, 직무자원(job resources)이나 개인자원(personal resources)은 이러한 직무요구가 미치는 부정적인 영향을 완충할 수 있다(Bakker & Demerouti, 2007, 2017). 종업원이 주말 동안 회복활동을 통해 얻은 에너지와 경험은 개인자원으로 작용하여, 역할과부하가 돌아오는 주 근무일의 직무열의에 미치는 부정적인 영향을 완충할 수 있을 것이다.

Sonnentag(2001)에 따르면 종업원이 여가 시간에 수행할 수 있는 활동은 크게 고 의무 범주(high-duty profile)와 회복 잠재력(recovery potential) 범주로 구분될 수 있다. 고 의무 범주에 속하는 활동으로는 육아, 가사, 또는 직무와 관련한 활동 등이 포함되는데, 퇴근 후 행하는 활동이지만 높은 책임을 지니고 수행하기 때문에 개인의 자원을 소모하여 낮은 회복 수준과 관련된다(Sonnentag et al., 2017). 반면 회복 잠재력 범주는 부담이 적은 활동으로 종업원의 자원 및 웰빙 수준을 높인다(Sonnentag, 2001; Sonnentag et al., 2017). 그렇지만 회복 잠재력 범주라고 해도 구체적인 특성에 따라 직무열의에 미치는 효과가 상이하게 나타날 수 있다. 먼저 적극적 회복활동은 몸이나 마음을 능동적으로 움직이는 활동으로, 그 과정에서 자원을 직접적이고 추가적으로 획득할 수 있다(Sonnentag et al., 2017). 적극적 회복활동의 대표적인 예는 신체적 활동이나 사회적 활동이 있다. 신체적 활동은 등산, 축구 등 신체를 직접적으로 움직이는 활동이고, 사회적 활동은 가족, 친구, 동료 등과의 식사나 대화와 같이 타인과의 상호작용을 포함하는 활동이다(Sonnentag et al., 2017). 반면, 소극적 회복활동은 일에서 벗어나는 데 초점을 두

며 별다른 노력이나 적극적 행동을 요하지 않고 휴식과 안정을 취함으로써 자원을 회복하는 활동을 의미한다(Sonnentag et al., 2017). 여기에는 TV 시청, 소설 읽기와 같은 저노력 활동(low-effort activities)이 포함된다. 선행 연구는 소극적 회복활동을 통해 자원을 원래의 수준으로 회복할 수는 있으나 지루함, 무력감과 관련될 수 있음을 주장한다(Oerlemans et al., 2014; Sonnentag et al., 2017). 반면, 적극적 회복활동인 신체적 활동이나 사회적 활동을 수행한다면 돌아오는 근무일에 긍정적인 영향을 미칠 수 있고(ten Brummelhuis & Bakker, 2012), 이는 해당 활동이 직무에서 소진된 자원을 활발하게 보충함으로써 나타나는 효과라고 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 자원 회복을 촉진하여 돌아오는 근무일의 직무열의를 높일 가능성이 상대적으로 높은 적극적 회복활동에 초점을 맞추어 연구를 진행하고자 한다. 구체적으로 역할과부하와 직무열의의 하위 요인 간 부적 관계를 적극적 회복활동이 완충하는 조절효과를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-1. 신체적 활동은 역할과부하와 직무열의(a. 활력, b. 헌신, c. 몰두) 간 관계를 조절하여 신체적 활동의 수준이 높을수록 부적 관계가 완화될 것이다.

가설 1-2. 사회적 활동은 역할과부하와 직무열의(a. 활력, b. 헌신, c. 몰두) 간 관계를 조절하여 사회적 활동의 수준이 높을수록 부적 관계가 완화될 것이다.

삼원 상호작용 효과

회복과 관련한 초기의 연구들은 주로 종업원이 여가 시간에 수행하는 회복활동에 초점을 두었다(Sonnentag & Fritz, 2007). 그러나 사람마다 회복감을 느끼는 구체적 활동은 조금씩 상이할 수 있어서 같은 활동을 하더라도 결과는 다르게 나타날 수 있다(Sonnentag & Fritz, 2007; ten Brummelhuis & Bakker, 2012). 따라서 회복활동 자체보다 그로 인한 회복경험이 더 직접적이고 중요할 수 있다. 이와 같은 선행 연구자들의 주장(Sonnentag & Fritz, 2007; ten Brummelhuis & Bakker, 2012)에 근거하여, 본 연구는 회복활동뿐만 아니라 회복활동을 통해 느끼는 회복경험의 수준까지 고려해야만 회복의 심리적 과정을 보다 심층적으로 이해할 수 있다고 보았다. 이런 와중에 한국 서비스 종사자를 대상으로 한 최근의 연구는 부정적 환경으로부터 자아의 회복에 있어 근무 외 시간의 통제경험의 중요성을 강조한다(Hur & Shin, 2023). 이에 따라 역할과부하와 직무열의 간 관계에서 적극적 회복활동과 통제경험이 동시에 작용하는 삼원 상호작용 효과를 확인하고자 하였다.

선행 연구는 회복에 중요한 핵심적 심리 경험을 보편적으로 추출할 수 있다는 전제를 기반으로 네 가지 중요한 회복경험을 제안하였다(Sonnentag & Fritz, 2007). 심리적 분리(psychological detachment)는 업무를 하지 않고, 이와 관련된 생각에서 벗어나 정신적으로 일을 내려놓는 경험을 의미하고, 이완(relaxation)은 낮은 각성상태와 긍정적 정서가 특징이며 신체와 심리적 긴장을 풀어주는 활동을 통해 얻을 수 있는 경험이다. 숙달은 업무와는 다른 영역에서 학습 기회나 도전적인 경험을 제

공하는 활동을 통해 직무로부터 주의를 전환하는 것을 의미한다. 마지막으로 통제는 여가 시간 동안 스스로 어떠한 활동을 할지, 언제, 그리고 어떻게 할지를 결정하는 정도를 의미한다(Sonnentag & Fritz, 2007). Sonnentag 등(2017)에 따르면 이러한 회복경험의 네 하위 요인은 다시 적극적 회복경험과 소극적 회복경험으로 구분할 수 있다. 적극적 회복경험에는 숙달과 통제가 포함되는데(Molino et al., 2015), 개인이 잃은 자원을 단순히 기저 수준으로 회복하는 것을 넘어 새로운 자원 획득과 연결되며(Molino et al., 2015), 직장에서의 주도적 행동과 더 밀접하게 관련된다(Ouyang et al., 2019). 실제로 회복경험이 적극성과 소극성의 특성에 따라 구분된 두 범주의 회복경험에 따라 상이한 결과가 관찰되고 있다(서치영, 박형인, 2024; Virtanen et al., 2019).

적극적 회복경험 중에서도 통제경험은 개인이 제한된 자원과 요구 속에서 자신의 행동을 스스로 조절할 수 있다는 인식을 반영한다는 점에서(Sonnentag & Fritz, 2007) 적극적 회복활동의 효과를 결정하는 데 더 큰 영향을 미칠 수 있다. 전술하였듯이 역할과부하는 개인이 감당할 수 있는 자원을 초과하는 요구로, 자신의 시간과 행동에 대한 통제감을 저하시킬 가능성이 있다. 따라서 여가 시간 동안 스스로 활동을 선택하고 조절할 수 있는 통제경험은 이러한 부정적 영향을 완충하는 핵심 기제로 작용할 수 있다. 여기에 더해 근무 외 시간의 통제경험이 부정적 직무환경으로부터 오는 해로운 결과를 완화하는 데 특히 더 중요하다는 최근의 연구(Hur & Shin, 2023) 역시 여러 회복경험 중에서도 통제경험에 더 주목해야 하는 근거를 추가한다. 이에 본 연구는 회복경험 중 특히 통제경험에 초점을 맞춰 그림 1과 같이 삼원 상호작용 효과를 검증하고자 한다. 즉, 종업원이 주말 동안 자율적으로 적극적 회복활동을 수행한다면, 역할과부하가 직무열의에 미치는 부정적인 영향은 더욱 효과적으로 완충될 것이라 예상된다. 신체적 활동과 사회적 활동은 자원을 보충하는 방식과 경로가 구별될 것이고, 이에 따라 같은 효과를 내더라도 효과의 크기 등이 다를 수 있다. 직무열의 역시 전술한 것과 같이 개념적 및 경험적으로 구별되는 구성요소이고 하위 요인에 따라 다른 결과가 관찰되기도 하였다(김유나, 박형인, 2021; Schaufeli & Bakker, 2004). 따라서 두 회복활동과 직무열의의 세 하위 요인을 구분하여 삼원 상호작용 효과를 검증한다.

삼원 상호작용의 예상되는 양상을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 전술한 것과 같이 신체적 활동은 역할과부하가 직무열의를

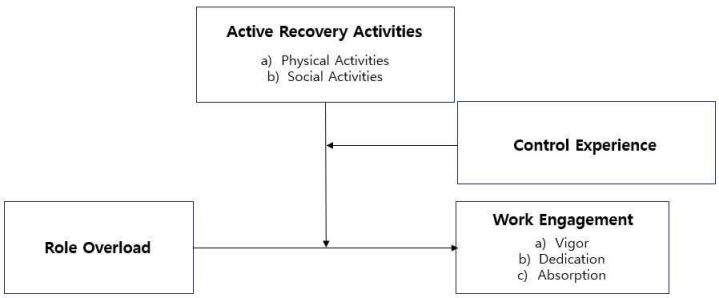


Figure 1. Study Model

낮추는 해로운 효과를 완충할 수 있는데, 이러한 효과는 신체적 활동이 높은 통제경험과 결합될 경우 더 강화될 것으로 예상된다. 즉, 신체적 활동을 타인에 의해 억지로 하는 경우보다 스스로 선택하고 조절한 경우에 회복 효과가 증가하여 역할과부하가 가져오는 부정적 영향을 더 효과적으로 상쇄시킬 수 있을 것이다. 또한 사회적 활동 역시 높은 통제경험과 결합된다면 본인이 원해서 사람을 만나고 대화의 주제, 참여 방식을 스스로 결정함으로써 더 안정적인 자원 회복으로 이어질 수 있다. 결과적으로 이러한 사회적 활동 과정에서 통제경험의 증가는 사회적 활동의 완충효과를 강화할 가능성이 있다. 따라서 통제경험의 수준이 높다면 신체적 활동이나 사회적 활동이 역할과부하와 직무열의 간 부적 관계를 완충하는 효과가 더욱 뚜렷하게 나타날 것으로 예상된다.

가설 2. 신체적 활동의 수준이 높을수록 역할과부하와 직무열의(a. 활력, b. 헌신, c. 몰두) 간 부적 관계가 완화되는 조절효과가 통제 수준이 높을수록 더 강해지는 삼원 상호작용 효과가 나타날 것이다.

가설 3. 사회적 활동의 수준이 높을수록 역할과부하와 직무열의(a. 활력, b. 헌신, c. 몰두) 간 부적 관계가 완화되는 조절효과가 통제 수준이 높을수록 더 강해지는 삼원 상호작용 효과가 나타날 것이다.

방 법

연구절차 및 대상

본 연구는 국내 대학에서 운영하는 생명윤리심의위원회(institutional review board, IRB)의 승인을 받았다. 자료는 국내 온라인 설문조사 업체에 비용을 지불하고 등록된 패널을 활용하여 수집되었다. 참가자는 선별 문항을 통과하고 연구 설명문을 읽은 뒤 동의한 경우에 한하여 본 설문에 참여할 수 있었다. 참여 기준은 1차 설문과 2차 설문 사이 주말에 근무일정이 없는 만 19세 이상의 전일제 직장인으로 설정하여 선별 문항을 구성하였다. 연구 설명문에는 연구의 제목과 목적, 연구 참여에 따른 잠재적 위험과 이익 등을 포함하였으며, 연구가 총 두 차례의 설문으로 이루어진다는 내용을 명시하였다. 첫 번째(1차) 설문은 한 주의 마지막인 목요일과 금요일에 진행되어 그 주 동안 경험한 역할과부하를 측정하였다. 두 번째(2차) 설문은 1차 설문 완료자를 대상으로 주말 동안의 회복활동과 통제경험, 그리고 주말 이후 직무열의를 월요일과 화요일에 걸쳐 측정하였다.

자료 수집 결과, 1차 설문에는 337명이 응답을 완료하였고, 2차 설문에는 최종적으로 278명이 응답하였다. 모든 설문에 참여한 278명의 평균 연령은 42.51세(SD = 9.97)이고, 성별은 남성이 125명(45.0%), 여성이 153명(55.0%)이었다. 최종 학력은 4년제 대학 졸업이 175명(62.9%)으로 가장 많았고, 뒤이어 대학원 졸업 이상이 42명(15.1%), 2년제 대학 졸업이 38명(13.7%), 그리고 고등학교 졸업이 23명(8.3%)이었다. 직위는 사원급 74명(26.6%), 대리급 56명(20.1%), 과장급 56명(20.1%), 차장급 37명(13.3%), 부장급 이상이 55명(19.8%)으로 나타났다. 결혼 여부는 미혼이 122명(43.9%),

기혼이 151명(54.3%), 그리고 기타가 5명(1.8%)이었다. 함께 거주하는 자녀의 수를 확인한 결과, 함께 거주하는 자녀가 없는 경우는 59명(41.8%), 한 명이 42명(29.8%), 두 명이 35명(24.8%), 세 명 이상이 5명(3.5%)이었다. 마지막으로 주당 평균 근무시간은 42.65시간(SD = 5.48)으로 나타났다.

또한 1차 설문과 2차 설문 사이에 발생한 중도 이탈이 체계적으로 발생하였는지 확인하기 위해 이탈분석(attrition analysis)을 수행하였다. 구체적으로 1차 설문에 응답한 전체 표본(N = 337)과 2차 설문까지 완료한 최종 표본(n = 278) 간 인구통계학적 변인에서의 차이가 유의한지 확인하였다. 성별, 결혼 여부와 같은 범주변수는 카이제곱(χ^2) 검정을 통해 분석하였으며, 최종학력, 연령 등과 같은 서열변수와 연속변수는 상관분석을 통해 확인하였다. 분석 결과, 모든 변수에서 두 집단 간 차이가 나타나지 않았다. 즉, 이탈이 체계적으로 발생하지 않은 것을 확인하였다.

측정도구

역할과부하

역할과부하는 김영온(2015)이 개발하고 타당화 과정을 거친 한국판 역할스트레스원 척도로 측정하였다. 문항은 "나는 한 사람이 수행하기에 너무 많은 일을 한다", "나는 업무시간에 할 수 있는 것보다 더 많은 일을 부여받는다" 등 총 여섯 문항으로 구성되어 있다. 각 문항은 5점 Likert 척도로 측정되었으며, 본 연구에서 해당 척도의 내적 일치도(internal consistency) 계수는 .93으로 나타났다.

직무열의

직무열의는 장성희(2009)가 번안한 Schaufeli 등(2006)의 단축형 직무열의 척도(Utrecht Work Engagement Scale 9-item, UWES-9)로 측정하였다. 각 하위 요인별로 활력은 "직무상에서, 나는 넘치는 힘을 느낀다" 등 세 문항, 헌신은 "나의 직무를 수행하는 데 있어서 나는 열정적이다" 등 세 문항, 마지막으로 몰두는 "나는 집중해서 일을 할 때면 행복감을 느낀다" 등 세 문항으로, 총 아홉 문항으로 구성되어 있다. 모든 문항은 5점 Likert 척도로 응답하게 하였으며, 각 하위 요인의 내적 일치도 계수는 활력이 .85, 헌신이 .87, 몰두가 .84로 나타났다.

회복활동

회복활동은 Mojza 등(2010)의 척도를 Park 등(2023)이 번안한 척도에 응답자들의 이해를 위하여 각 활동의 하위 요인에 대한 예시를 ten Brummelhuis와 Bakker(2012)를 참고하여 괄호 안에 제시한 김재호와 박형인(2024)의 버전으로 측정하였다. 응답자들은 주말 동안 신체적 활동(운동, 춤추기 등), 사회적 활동(가족, 친구 등과 모임, 식사 등), 그리고 저노력 활동(TV 시청, 독서 등)에 할애한 총 시간을 분으로 응답하였고, 분석에서는 이를 60으로 나누어 시간을 단위로 사용하였다. 문항 수는 각 활동당 한 문항씩 총 세 문항으로 측정하였다. 본 연구에서 활용한 회복활동 변수는 서로 상관이 높지 않은 여러 하위 활동에 투입된 시간의 조합으로 구성되는 형성적(formative) 측정치이므로 내적 일치도를 산출하지 않는 것이 일반적이다(김유나, 박형인, 2021). 또한 각 활동이 한 문항으로 측정되었기 때문에 문항 간 내적 일치도를 구하는

것이 불가능하며(김유나, 박형인, 2021), 본 연구도 회복활동의 내적 일치도를 계산하지 않았다.

통제경험

통제경험은 박형인 등(2011)이 Sonnentag와 Fritz(2007)가 개발한 회복경험 척도를 번안하고 타당화한 버전을 사용하여 측정하였다. 해당 척도는 심리적 분리, 이완, 숙달, 그리고 통제의 하위 요인으로 구성되어 있으며 응답자들은 5점 Likert 척도로 응답하였다. 이 중 통제의 경우 "무엇을 할지 내 스스로 결정할 수 있었다" 등 네 문항으로 구성되었다. 본 연구에서 통제경험의 내적 일치도 계수는 .91로 나타났다.

통제변수

통제변수는 해당 종속변수와 이론적 관련성이 예측되고 분석하려는 자료에서 실제로도 유의한 관계를 가져야 한다(Becker et al., 2016). 선행 연구에 따르면 연령은 정신적 자원으로 작용하여 직무열의를 높일 수 있으며, 실제로 정적인 상관이 나타났다(김재호, 박형인, 2024). 본 연구의 자료에서도 연령은 직무열의의 하위 요인인 활력(r = .36, p < .01), 헌신(r = .24, p < .01), 몰두(r = .30, p < .01)와 정적 상관을 보였다. 이에 따라 연령을 통제변수로 설정하였다.

자료분석

모든 통계분석은 SPSS 27.0을 사용하여 진행하였다. 우선 각 연구 변수의 평균, 표준편차, 그리고 내적일치도 계수를 산출하였으며, 변수 간 상관분석을 시행하여 변수들 간 관계를 파악하였다. 조절효과를 확인하기 전, 결과를 보다 의미 있게 해석하기 위해 결과변수인 직무열의를 제외한 나머지 변수인 역할과부하, 두 가지 회복활동, 그리고 통제경험을 평균중심화(mean-centering; Hayes, 2022)하였다. 그 후 직무열의의 하위 요인인 활력, 헌신, 몰두 각각에 대하여 총 세 번의 회귀분석을 진행하였다. 회귀분석의 첫 단계에는 통제변수를 투입하였으며, 두 번째 단계에 예측변수인 역할과부하를 투입하였다. 세 번째 단계에는 두 가지 회복활동과 더불어 역할과부하와 이들의 상호작용항을 투입하였다(두 개씩의 주효과항과 상호작용항). 네 번째 단계에는 통제경험 및 역할과부하와 통제경험의 상호작용항을 각각 입력하였다. 마지막으로 다섯 번째 단계에는 통제경험과 두 가지 회복활동 간 상호작용항, 그리고 역할과부하를 포함한 두 개의 삼원 상호작용항을 투입하여 분석을 진행하였다.

상호작용이 유의하게 나타났을 경우 구체적인 양상을 파악하기 위해 추가 분석을 수행하였다(Aiken & West, 1991). 이때 통제변수 역시 투입한 공식을 활용하여서 연령은 평균인 42.51을 대입하여 기울기 계수를 산출하였다.

결 과

통제변수 및 연구변수의 평균, 표준편차, 그리고 변수 간 상관계수를 표 1에 제시하였다. 먼저 역할과부하는 활력(r = -.04, p = .514), 헌신(r = .06, p = .298), 몰두(r = .06, p = .321) 모두와 유의한 상관을 보이지 않았다. 적극적 회복활동의 경우 신체적 활동과 활력은 유의한 정적 상관을 보였으나(r = .13, p = .030), 그 외 조합에서는 어떠한 상관도 유의

Table 1. Descriptive Statistics and Correlations of Study Variables

	M	*SD*	1	2	3	4	5	6	7
1. Time 1 Age	42.51	9.97							
2. Time 1 Role Overload	2.62	0.86	.08						
3. Time 2 Physical Activity	1.77	1.81	.13*	.04					
4. Time 2 Social Activity	3.54	4.70	-.09	.09	.22***				
5. Time 2 Control Experience	3.86	0.82	-.14*	-.19**	.06	.13*			
6. Time 2 Vigor	2.64	0.84	.36**	-.04	.13*	-.01	.17**		
7. Time 2 Dedication	3.11	0.84	.24**	.06	.06	.06	.08	.72***	
8. Time 2 Absorption	3.07	0.82	.30**	.06	.09	.05	.06	.71***	.82***

Note. n = 278; All variables except physical activity and social activity were rated on a response scale from 1.00 to 5.00. Physical and social activities were reported in hours.
*p < .05, **p < .01, ***p < .001.

하게 나타나지 않았다. 통제경험은 활력(r = .17, p = .005)과 유의한 정적 상관을 가졌으나, 헌신(r = .08, p = .170), 몰두(r = .06, p = .344)와는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

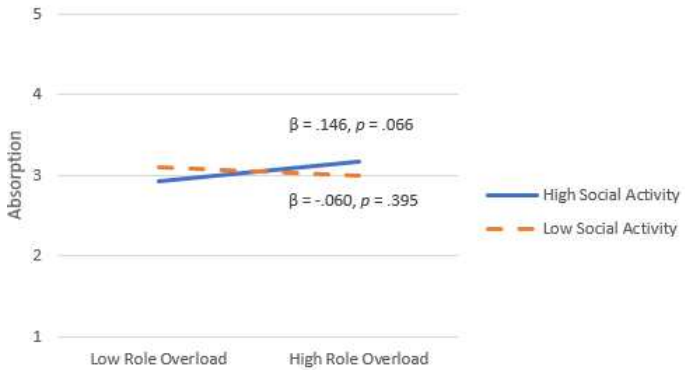
표 2에는 위계적 회귀분석 결과를 제시하였으며, 이를 통해 가설 검정을 진행하였다. 세 번째 단계에서 역할과부하와 신체적 활동의 상호작용은 활력(β = .07, p = .270), 헌신(β = -.09, p = .179), 몰두(β = -.09, p = .148)를 유의하게 설명하지 못했다. 또한 역할과부하와 사회적 활동의 상호작용은 활력(β = -.02, p = .758)과 헌신(β = .07, p = .355)에 대해 유의하게 나타나지 않았다. 따라서 가설 1-1은 지지되지 않았으며, 가설 1-2(a)와 가설 1-2(b)도 지지되지 않았다. 그러나 몰두에서는 사회적 활동의 조절효과가 유의하게 나타났다, β = .18, p = .011. 그림 2의 그래프를 통해 상호작용 양상을 확인한 결과, 사회적 활동이 낮은 수준일 경우, 역할과부하와 몰두 간의 관계가 부적으로 나타났으나 유의하지 않았다, β = -.06, p = .395. 사회적 활동의 수준이 높은 경우도 유의하진 않았으나, 역할과부하가 증가할수록 몰두의 수준이 오히려 높아지는 양상이 나타났다, β = .15, p = .066. 즉, 사회적 활동의 수준이 높아질수록 역할과부하가 몰두에 미치는 해로운 효과가 나타나지 않았기 때문에 가설 1-2(c)가 지지되었다.

다음으로 삼원 상호작용항을 투입한 다섯 번째 단계를 보면 역할과부하, 신체적 활동 그리고 통제경험 간의 삼원 상호작용은 활력을 유의하게 설명하지 못했으나, β = -.09, p = .157, 헌신(β = -.20, p = .004)과 몰두(β = -.17, p = .013)를 유의하게 설명하였다. 헌신에 대한 단순 기울기 검정 결과인 그림 3을 보면, 통제경험의 수준이 낮다면 신체적 활동이 높을 때와, β = .03, p = .813, 낮을 때, β = -.05, p = .630, 모두 역할과부하와 헌신 간의 관계는 유의하지 않았다. 반면, 통제경험이 높은 수준일 경우, 신체적 활동이 높을 때는 역할과부하와 헌신 간의 관계가 유의하지 않

Table 2. Results of the Three-way Interaction Models

Step	Predictor	Criterion								
		T2 Vigor			T2 Dedication			T2 Absorption		
		β	R^2	ΔR^2	β	R^2	ΔR^2	β	R^2	ΔR^2
1	T1 Age (A)	.36***	.13***	-	.24***	.06***	-	.30***	.09***	-
2	(A)	.37***	.14***	.01	.24***	.06***	.00	.29***	.09***	.00
	T1 Role Overload (B)	-.07			.04			.04		
3	(A)	.36***	.15***	.01	.23***	.07**	.01	.27***	.12***	.03
	(B)	-.07			.03			.02		
	T2 Physical Activity (C)	.08			.02			.05		
	T2 Social Activity (D)	.02			.05			-.02		
	(B) x (C)	.07			-.09			-.09		
	(B) x (D)	-.02			.07			.18*		
4	(A)	.38***	.19***	.04**	.24***	.10**	.02*	.28***	.14***	.02
	(B)	-.03			.05			.04		
	(C)	.07			.02			.05		
	(D)	-.02			.03			-.04		
	(B) × (C)	.06			-.09			-.10		
	(B) × (D)	.00			.08			.19**		
	T2 Control (E)	.21***			.13*			.12*		
	(B) × (E)	.01			.10			.07		
5	(A)	.39***	.21***	.02	.25***	.14***	.04*	.29***	.17***	.04*
	(B)	-.04			.05			.03		
	(C)	.02			-.06			-.02		
	(D)	.07			.13			.07		
	(B) × (C)	.04			-.11			-.11		
	(B) × (D)	-.02			.04			.15		
	T2 Control (E)	.19**			.12*			.10		
	(B) × (E)	.02			.10			.07		
	(C) x (E)	-.01			-.04			-.02		
	(D) x (E)	-.09			-.16			-.15		
	(B) × (C) × (E)	-.09			-.20**			-.17*		
	(B) × (D) × (E)	.17*			.14			.18*		

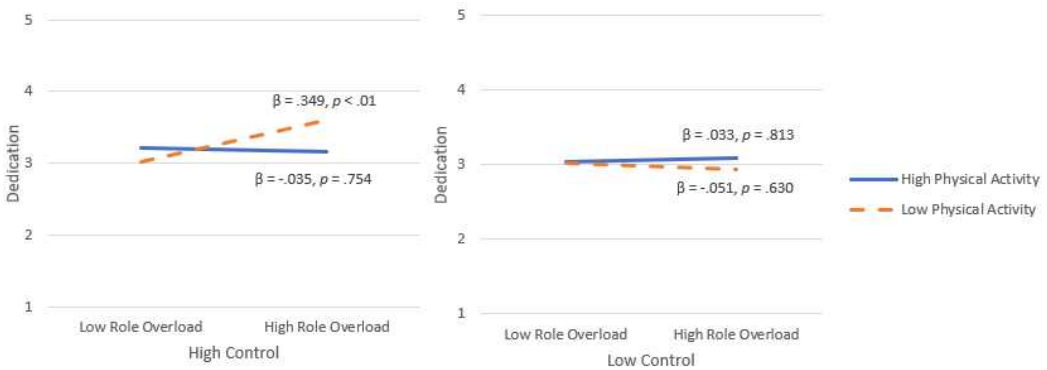
Note. n = 278; T1 = Time 1, T2 = Time 2; β = standardized regression coefficient.
*p < .05, **p < .01, ***p < .001.



Note. Age was included as a covariate and held constant at the sample mean (42.51).

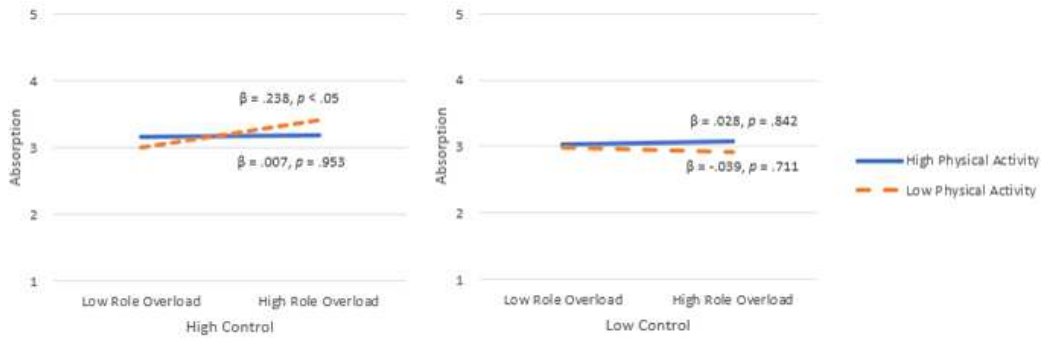
Figure 2. Interaction Between Role Overload and Social Activity on Absorption

았으나, β = -.04, p = .754, 신체적 활동이 낮을 때는 두 변수 간의 관계가 정적으로 유의하였다, β = .35, p = .002. 다음으로 몰두에 대한 단순 기울기 검정 결과인 그림 4를 보면, 통제경험의 수준이 낮을 경우, 신체적 활동이 높을 때와, β = .03, p = .842 낮을 때, β = -.04, p = .711, 모두 역할과부하와 몰두 간의 관계가 유의하지 않았다. 반면, 통제경험이 높은 수준일 경우, 신체적 활동이 높을 때는 역할과부하와 몰두 간의 관계가 유의하지 않았으나, β = .01, p = .953, 신체적 활동이 낮은 경우 두 변수 간의 관계가 정적으로 유의하였다, β = .24, p = .033. 따라서 헌신과 몰두에 대한 삼원 상호작용이 유의했음에도 예상한 양상과는 다르게 나타나 가설 2는 지지되지 않았다. 다음으로 역할과부하, 사회적 활동, 그리고 통제경험 간의 삼원 상호작용이 활력에 미치는 영향은 유의하게 나타났다, β = .17, p = .026. 그림 5와 같이, 통제경험의 수준이 낮을 경우에는 두 기울기 모두 유의하지는 않았다. 구체적으로 사회적 활동이 높을 경우, 효과 크기에서 제법 실질적



Note. Age was included as a covariate and held constant at the sample mean (42.51).

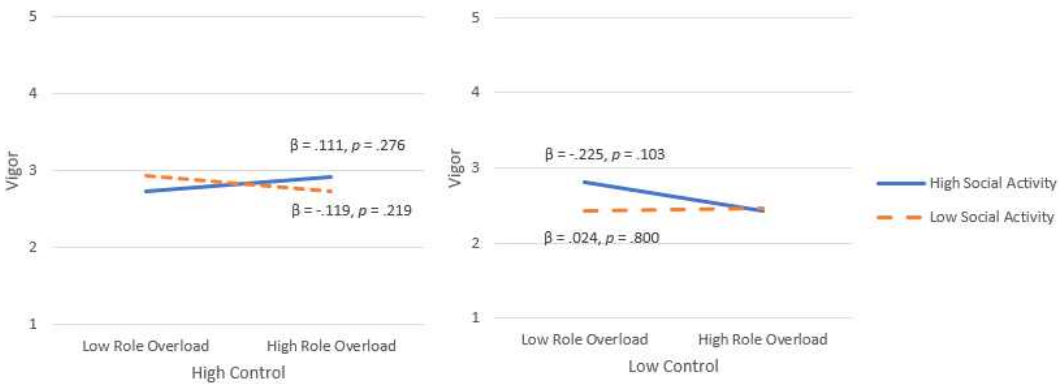
Figure 3. Three-way Interaction Between Role Overload, Physical Activity, and Control on Dedication



Note. Age was included as a covariate and held constant at the sample mean (42.51).

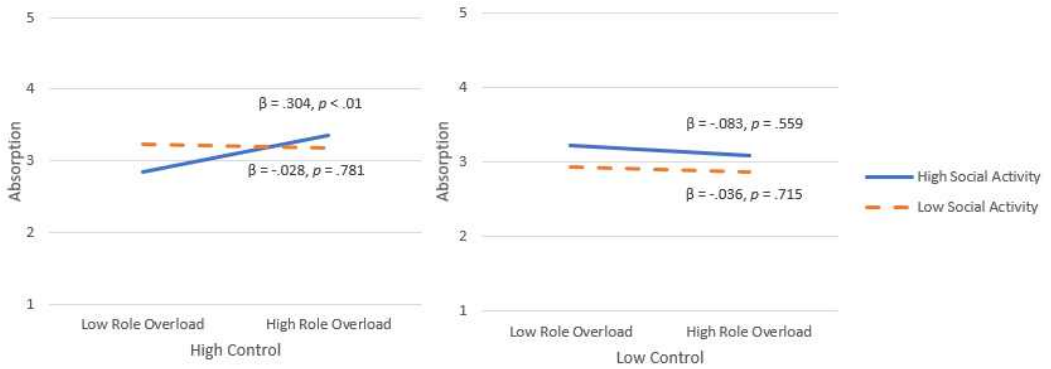
Figure 4. Three-way Interaction Between Role Overload, Physical Activity, and Control on Absorption

인 부적 관계가 관찰되었으나, β = -.23, p = .103, 사회적 활동이 낮을 때는 영(0.00)에 수렴되었다, β = .02, p = .800. 그렇지만 통제경험이 높은 수준일 경우에는 두 기울기 모두 유의하지 않았음에도 사회적 활동이 높을 때는 정적 관계가 관찰된 데 비해, β = .11, p = .276, 낮을 때는 비슷한 강도의 부적 관계가 관찰되었다, β = -.12, p = .219. 즉, 각 조건에 따른 역할과부하와 활력 간 관계의 강도는 약했으나 관계의 방향에서 다른 효과가 나타나는 것을 확인하였다. 다음으로 역할과부하, 사회적 활동, 그리고 통제경험의 삼원 상호작용이 헌신에 미치는 영향의 경우, 유의하지 않게 나타났다, β = .14, p = .076, 반면, 몰두에 미치는 영향은 정적으로 유의하게 나타났다, β = .18, p = .020, 그림 6을 보면, 통제경험의 수준이 낮을 경우, 사회적 활동의 수준이 높을 때와, β = -.08, p = .559, 낮을 때, β = -.04, p = .715, 역할과부하와 몰두 간의 관계가 유의하지 않게 나타났다. 반면, 통제경험이 높을 경우, 사회적 활동이 낮다면 관계가 유의하지 않게 나타났으나, β = -.03, p = .781, 사회적 활동의 수준이 높다면 관계가 정적으로 유의하게 나타났다, β = .30, p



Note. Age was included as a covariate and held constant at the sample mean (42.51).

Figure 5. Three-way Interaction Between Role Overload, Social Activity, and Control on Vigor



Note. Age was included as a covariate and held constant at the sample mean (42.51).

Figure 6. Three-way Interaction Between Role Overload, Social Activity, and Control on Absorption

= .004. 즉, 통제경험의 수준이 높을수록 사회적 활동의 완충효과가 더욱 강하게 나타나는 것을 확인하였다. 따라서 가설 3은 활력(a)과 몰두(c)에서 지지되었다.

논 의

본 연구는 역할과부하와 직무열의의 세 하위 요인 간 관계의 심층적인 기제를 주말 동안의 회복 과정으로 설명하고자 시도하였다. 주말 동안의 회복활동 중에서도 적극적 범주에 속하는 활동과 통제경험이 관계를 변화시키는 역할을 할 것으로 예상하였다. 직무열의를 설명하는 데 있어 업무 내 경험하는 역할과부하가 두 회복활동(신체적 활동, 사회적 활동)과 각각 상호작용하고, 여기에 더해 통제경험과 삼원 상호작용을 보일 것으로 가정하고, 이를 조사하기 위해 주말에 근무 예정이 없는 만 19세 이상의 직장인 278명을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다.

자료 분석 결과, 일부 선행 연구(김유경 등, 2018; Van Heerden et al., 2022)와 유사하게 역할과부하가 직무열의의 세 하위 요인과 유의한 부적 관계를 보이지 않았다. 그러나 구체적인 조건에 따라서는 관계가 달라질 수 있으므로 가설 확인을 위한 조절효과 분석을 그대로 진행하였다. 회귀분석의 결과는 이전 주에 지각한 역할과부하와 돌아오는 주 초반의 몰두 간 관계가 주말 동안의 사회적 활동에 따라 다르게 나타났음을 보여주었다. 사회적 활동이 낮을 때는 관계가 부적이거나 영(0.00)에 가까웠던 반면, 사회적 활동이 높을 때는 역할과부하가 커질수록 몰두도 커지는 양상이 나타났다. 이를 통해 주말 동안 사회적 활동을 많이 했다고 보고한 참가자에게는 역할과부하가 도전적 스트레스원의 역할도 할 수 있음이 시사되었다. 도전적 스트레스원은 직원에게 긴장과 불안 등을 유발함에도 불구하고 동기를 높여 직무태도와 행동에 있어서는 긍정적 결과를 이끄는 요인을 의미한다(Cavanaugh et al., 2000; Podsakoff et al., 2007). 나아가 최근 연구들은 같은 요인이라도 특정한 조건에 따라서 방해적 스트레스원이 될 수도 있고 반대로 도전적 스트레스원이 될 수도 있음을 밝혔다(Kronenwett & Rigotti, 2019; Tong

& Spitzmueller, 2024). 본 연구의 결과는 역할과부하가 개인이 비업무 시간 동안 사회적 활동에 얼마나 많은 시간을 투자했는지에 따라 도전적 스트레스원이 될 수 있음을 보여준다. 또한 해당 결과는 서론에서 제시한 E-R 모형(Meijman & Mulder, 1998)과 JD-R 이론(Bakker & Demerouti, 2007)의 핵심 가정을 경험적으로 뒷받침한다. 사회적 활동은 적극적 회복활동으로 분류되는데(Sonnentag et al., 2017), 이러한 사회적 활동이 JD-R 이론에서 주장하는 개인자원의 기능을 보이며(Bakker & Demerouti, 2017), 업무 외 시간의 사회적 활동이 역할과부하와 같은 직무스트레스원으로부터의 회복에 도움이 된다는 것이다(Meijman & Mulder, 1998).

그러나 동일한 조절효과가 활력과 헌신에서는 관찰되지 않았다는 점은 직무열의 하위 요인별 특성에 따라 회복 기제가 차별적으로 작동할 가능성을 시사한다. 이러한 차이의 원인으로는 여러 가지 대안적 설명을 할 수 있다. 첫째, 하위 요인별 고유한 특성에서 기인하는 차이로 볼 수 있다. 활력은 신체적, 정서적 에너지 수준과 밀접하게 관련된 정서적 측면으로, 전반적인 피로나 생리적 자원 상태에 크게 의존하며, 헌신은 업무에 대한 의미감, 자부심과 같은 보다 안정적이고 장기적인 동기 상태를 반영하는 요인이다(Bakker, 2011; Schaufeli & Bakker, 2004). 이에 비해 몰두는 인지적 측면을 나타낸다. 사회적 활동은 몰두에 도움이 되는 인지적 자원을 회복하는 데에는 효과적일 수 있으나, 피로 등 활력과 연관되는 에너지 회복으로까지 이어지지 않았을 가능성이 존재한다. 또한 헌신의 수준은 단기적인 회복활동보다는 직무 특성, 조직과의 동일시 등 구조적 요인에 의해 형성될 가능성이 크다. 따라서 주말 동안에 수행한 사회적 활동이 역할과부하 상황에서 활력과 헌신의 수준을 변화시키는 데는 그 효과가 제한적일 것이다. 둘째, 본 연구에서 고려하지 않은 개인차 요인이 경계조건으로 작용하여 이원 상호작용 수준에서는 사회적 활동의 효과가 포착되지 않았을 가능성도 존재한다. 이 해석과 연결되는 결과로, 개인이 보고하는 통제경험의 수준까지 포함한 삼원 상호작용에서 일부 예상한 관계가 관찰되었다. 앞서 활력에 대한 역할과부하와 사회적 활동의 이원 상호작용은 나타나지 않았으나, 역할과부하, 사회적 활동, 그리고 통제경험의 삼원 상호작용은 예상한 양상과 부합하는 결과를 약하게나마 보여주었다. 사회적 활동과 통제경험의 수준이 모두 높을 경우만 역할과부하와 활력 간 관계의 방향이 정적으로 나타났으며, 나머지 조건에서는 관계가 부적이거나 영(0.00)에 근접하였다. 즉, 사회적 활동 자체만으로는 역할과부하와 활력 간의 관계를 변화시키지 못했으나, 높은 사회적 활동 수준에 높은 통제경험이 결합된다면 역할과부하가 돌아오는 주 초반의 활력을 높일 가능성이 있다. 여기에 더해 이원 상호작용이 확인된 몰두에서도 통제경험의 수준이 높을 경우, 기존 이원 상호작용에서 관찰되었던 정적 관계가 더욱 강화될 가능성이 시사되었다. 이러한 결과는 주말 동안에 수행하는 사회적 활동을 개인이 자율적으로 선택하여 높은 통제경험과 함께 결합할 때, 사회적 활동의 회복 기능이 증폭될 수 있다는 방향성을 제안한다.

한편, 신체적 활동의 수행 시간은 이전 주에 지각한 역할과부하와 돌아오는 주 초반의 직무열의 간 관계를 변화시키지 않았다. 이와 같이 가설이 지지되지 않은 이유로 두 가지

가능성을 고려할 수 있다. 첫째, 신체적 활동의 다면적 특성으로 인해 나타나지 않았을 가능성이 있다. 신체적 활동은 축구, 등산, 요가, 산책 등 다양한 활동으로 충족될 수 있다(Sonnentag, 2001). 각 활동은 신체적 활동이라는 하나의 큰 범주로 묶이나, 다면성을 지닌다(이승미 등, 2025). 예를 들어, 축구는 팀 단위로 수행하는 운동이므로 신체적인 성격을 지님과 동시에 사회적인 성격을 지니는 반면, 등산은 단독 수행이 가능한 활동으로 개인이 혼자 수행할 경우에 사회적 상호작용 요소가 배제될 가능성이 높다. 게다가 신체적 활동 자체의 수준도 다르다. 일부 활동은 철저히 유산소 운동으로 구성되는 반면 근력 운동에 초점을 둔 활동도 있고, 느긋한 산책의 경우 신체적 활동이기는 하지만 운동의 효과는 약할 수 있다. 그러나 본 연구는 신체적 활동의 수행 시간을 총합 수준에서 측정하였기 때문에, 개별 활동 간 상이한 회복 기능이 서로 상쇄되어 효과가 포착되지 않았을 가능성이 존재한다. 둘째, 개인 특성 혹은 활동에 대한 선호와 같은 개인차이다. 특정 활동을 수행하였을 때 회복감을 느끼는 정도는 개인마다 상이할 가능성이 있다(Breevaart et al., 2020). 일례로, 신체적 활동 중 등산을 선호하며 이를 수행할 때 높은 회복감을 경험하는 사람이 있는 반면, 등산을 선호하지 않아 등산을 하면 상대적으로 낮은 회복감을 느끼는 사람도 존재할 수 있다. 즉, 본 연구에서는 다루지 않은 특정 활동에 대한 선호, 혹은 다른 개인차 요인이 추가적인 경계조건으로 작용할 가능성이 있으며, 이로 인해 신체적 활동의 효과가 나타나지 않았을 수 있다. 위 두 가지 해석은 신체적 활동이 본질적으로 회복 효과를 갖지 않는다는 의미라기보다, 활동의 효과가 실제 수행한 활동의 상세 유형이나 특성, 수행하는 주체 등에 따라 차별적으로 나타날 수 있다는 뜻이다. 따라서 신체적 활동의 회복 기능을 정교하게 이해하기 위해서는 활동의 유형이나 동반되는 회복경험, 개인차 등을 통합적으로 고려할 필요가 있다.

실제로 주말 동안의 통제경험을 포함하여 분석한 결과는 신체적 활동에 통제경험이 수반된다면 역할과부하와 헌신, 그리고 역할과부하와 몰두 간의 관계가 달라질 수 있음이 관찰되었다. 두 삼원 상호작용의 결과 모두 신체적 활동에 참여한 시간이 짧고, 통제경험이 높을 때 역할과부하와의 관계가 정적으로 나타났으며, 그 외의 조건에서는 관계가 영(0.00)에 근접하였다. 즉, 신체적 활동과 통제경험 수준이 모두 높을 때 관계가 완충될 것이라는 예상과 달리 위 결과는 신체적 활동에 참여한 시간이 짧더라도 높은 통제경험이 수반된다면 역할과부하 상황에서도 헌신과 몰두 수준을 높일 수 있음을 암시한다. 반면, 다른 세 조건에서는 역할과부하의 수준에 관계없이 직무열의가 비교적 일정하게 유지되었다. 이와 관련하여, 적극적 회복활동으로서의 신체적 활동은 체력 등 자원을 보충하는 수단인 동시에 자기조절 자원을 추가로 요구하는 활동(Sonnentag & Jelden, 2009)이라는 점에 주목할 필요가 있다. 자기조절의 제한적 자원 모형(limited-resources model of self-regulation; Muraven & Baumeister, 2000)에 따르면 자기조절은 소진 가능한 유한한 자원이다. 높은 역할과부하를 경험한 종업원은 주말이 시작될 때 이미 자기조절 자원의 상당 부분이 소모된 상태일 가능성이 높다. 따라서 신체적 활동에 적게 참여하는 것은 단순한 회피가 아니라 잔존하는 자기조절 자원을 보존하는 적응적 전

략으로 볼 수 있으며, 특히 스스로 이러한 전략을 높은 통제경험으로 자발적으로 선택할 때 역할과부하에 대응하는 유용한 회복 방법으로 기능할 수 있다. 따라서 역할과부하가 높은 상황에서는 무리해서 신체적 활동을 하기보다 자신의 상태에 맞게 스스로 조절하여 신체적 활동 수준을 낮추는 것이 더 중요할 수 있다. 즉, 앞선 역할과부하, 사회적 활동, 그리고 통제경험의 삼원 상호작용 결과에 이어 개인이 자신의 여가 시간, 행동을 스스로 통제하고 선택권을 가진다고 인식하는 통제경험이 회복 과정에서 핵심적일 수 있음을 시사하는 방향의 결과가 관찰되었다. 이는 근무외 시간의 통제경험의 조절효과를 보여준 Hur와 Shin(2023)의 연구와 일맥상통한다.

본 연구가 갖는 이론적 함의는 다음과 같다. 첫째, 역할과부하와 직무열의 간 관계를 이해하는 데 있어 주말 동안 수행하는 적극적 회복활동과 통제경험을 통합적으로 고려할 필요성을 제시하였다. 기존 회복활동 중심의 선행 연구 결과는 비일관적으로 나타났으며(Garrick et al., 2018), 이는 해당 활동이 개인에게 어떻게 경험되는지를 충분히 반영하지 못했기 때문일 가능성이 있다(ten Brummelhuis & Bakker, 2012). 본 연구는 역할과부하에 관한 대응책으로 회복활동과 통제경험을 동시에 고려한 삼원 상호작용 모형을 통하여 주말 동안의 회복 과정을 단일 요인의 효과가 아닌, 회복활동과 그에 수반되는 통제경험이 함께 작동하는 조건화된 과정으로 확장하여 설명하였다. 실제로 일부 삼원 상호작용이 관찰됨으로써, 동일한 회복활동이라도 개인이 이를 어떻게 경험적으로 인지하였는지에 따라 효과가 상이해질 수 있음이 시사되었다. 즉, 본 연구는 통제경험 수준까지 통합적으로 고려함으로써 기존 연구의 한계를 보완하고, 회복 과정의 작동 방식을 보다 정교하게 설명하고자 하였다. 특히, 직장인을 대상으로 역할과부하와 직무열의 간 관계에서 이러한 결합 조건의 효과를 조사하였다는 점에서 기존 연구(Cho & Park, 2018)와 구별되는 추가적인 의의가 있다.

둘째, 회복경험 중 상대적으로 연구가 적은 통제경험의 중요성을 확인했다는 점에서 의의가 있다. 국외 회복경험 연구뿐만 아니라(Bennett et al., 2018; Steed et al., 2021), 국내 회복경험 연구 역시 심리적 분리의 효과에 더 주목하였다(예: 강선아, 최보영, 2022; 김유경 등, 2018). 그러나 연구가 되지 않았다고 해서 실질적으로 중요하지 않다는 의미는 아니다. 실제로 Hur와 Shin(2023)은 다른 회복경험에서는 나타나지 않았으나 통제경험만이 보일 수 있는 고유한 효과를 증명하였다. 본 연구 역시 통제경험의 유용성을 보여줌으로써 앞으로 회복경험 연구의 다양성 확대에 기여하였다.

셋째, 본 연구는 이전 주의 직무스트레스원이 돌아오는 주 초반의 직무태도와 갖는 관계를 변화시키는 요인으로 퇴근 후 주말 동안의 회복 변수에 주목함으로써, 업무 영역과 비업무 영역을 분리된 독립적 영역이 아닌 상호연계된 체계로 이해할 수 있음을 보여주었다. 특히 개인 생활이 활발하게 일어나는 주말이라는 명확한 시간적 경계를 설정하고, 해당 기간에 수행된 회복활동과 통제경험이 직장생활에 어떻게 연결될 수 있는지를 실증적으로 검증하였다. 이를 통해 회복 잠재력을 지닌 비업무 활동과 경험이 단순한 피로 감소를 넘어 다음 근무일의 업무 수행을 위한 에너지와 인지 자원을 재축적하는 준비 과정으로 기능할 수 있음이 암시되었다. 이러한 결과는 일과 삶의 균형과 조화로운 삶의 중요성을 이

론적으로 뒷받침한다. 업무와 비업무 영역 간 교류는 방송과 신문 기사 등 다양한 매체에서 반복적으로 다루어지는 주요 사회적 이슈이다(예: 나상현, 2024; 윤상진, 2025). 이는 일과 삶의 경계 관리가 단순한 개인의 선택 문제가 아니라, 현대 직장인의 삶의 질과 조직 성과에 실질적인 영향을 미치는 사회적 관심사임을 보여준다. 최근에는 업무와 비업무의 경계가 구조적으로 약화되는 환경적 변화가 이러한 논의를 더욱 심화시키고 있다. 특히 디지털 기술의 확산과 상시 연결성의 증가로 인해 업무가 비업무 시간으로 침투하는 현상이 빈번해지면서(김지환, 2023), 개인이 업무로부터 분리되고 자원을 회복할 수 있는 시간과 기회를 확보하는 것이 점점 어려워지고 있다. 이러한 맥락에서 주말과 같은 비교적 명확한 비업무 시간 동안에 발생하는 회복 기능은 중요한 의미를 지닌다. 본 연구는 이러한 환경에서 비업무 시간의 적극적 활동과 경험이 이후 업무 영역의 태도를 형성하는 선행 조건으로 작동할 수 있음을 확인함으로써 업무 영역과 비업무 영역 간 교류에 대한 이해를 확장하고자 하였다.

본 연구 결과에서 도출되는 실무적 함의는 구성원들이 경험하는 역할과부하에 대해 현실적으로 적용 가능한 조직 차원의 대응 전략을 제시한다는 점에 있다. 대한민국의 역할과부하 수준은 OECD 회원국 중 상대적으로 높은 편이다(김민섭, 2023). 선행 연구에서 보고된 역할과부하의 부정적 영향을 고려하면(Crawford et al., 2010; Pathardikar et al., 2023), 역할과부하를 근본적으로 낮추는 것이 가장 이상적인 해결 방법이다. 그러나 조직이 처한 여러 환경적 제약으로 역할과부하를 완전히 제거하는 것은 현실적으로 어려운 경우가 많다. 본 연구는 조직원들이 회복활동의 일환으로 주말 동안 사회적 활동을 수행할 경우에 역할과부하의 상황에도 불구하고 돌아오는 근무일에 보다 긍정적인 직무태도를 보일 수 있음을 확인하였다. 따라서 조직은 역할과부하를 직접적으로 줄이는 것이 어려울 경우, 주말 동안의 회복을 지원하는 환경을 조성하는 전략을 고려할 수 있다. 예컨대 직원들이 주말을 적극적인 자기 관리 기회로 인식하고 주체적으로 사회적 활동에 적극적으로 참여하도록 돕는 사내 동호회와 같은 프로그램을 제공할 수 있다. 특히 해당 활동이 높은 통제경험과 결합될 때 그 효과가 더 강화되어 나타났다. 이는 회복의 핵심이 단순한 활동 참여 여부가 아니라, 활동을 자율적으로 선택하고 통제감을 경험하는 데 있음을 시사한다. 활동이 사실상 의무화되거나 선택권이 제한될 경우 회복 효과는 기대하기 어렵기 때문에 조직은 사내 동호회 제도를 시행할 때 개인이 활동을 자유롭게 선택할 수 있도록 다양한 동호회 활동 구성을 보장해야 하며, 참여에 있어서 개인에게 자율성을 부여해야 한다. 혹은 복지카드나 바우처 등을 제공하여 구성원이 주말 동안 원하는 활동을 스스로 선택하고 계획할 수 있도록 지원하는 방식도 고려할 수 있다. 이는 활동의 내용과 방식에 대한 자율성을 보다 온전히 보장함으로써 통제경험을 실질적으로 높이는 데 기여할 수 있다. 또한 신체적 활동의 수준(시간)이 낮더라도 높은 통제경험과 결합될 경우에는 헌신과 몰두가 높게 나타났다는 결과 역시 회복 효과가 활동의 종류나 양에 의해 천편일률적으로 결정되는 것은 아님을 시사한다. 즉, 운동이 아무리 바람직한 활동이라고 해도 운동 참여 자체가 반드시 긍정적 결과를 보장하는 것이 아니므로, 운동을

선호하지 않는 구성원에게 억지로 신체적 활동을 권장하는 방식이 오히려 부정적으로 작동할 수 있음을 보여준다. 따라서 조직은 특정 활동을 장려하기보다 구성원이 선호에 따라 주말 시간을 설계할 수 있도록 자율적 선택권을 보장하는 방향으로 지원 전략을 마련할 필요가 있다.

이러한 함의에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지닌다. 첫째, 두 시점 설계를 적용하였으나 연구모형에 맞춰 각 시점에서 서로 다른 변수를 한 번씩만 측정하였다는 점에서 제한적이다. 이로 인해 역할과부하와 직무열의 간 역인과를 확인하는 등 추가적인 조사를 진행하지 못했다. 만약 이전 주의 직무열의를 함께 측정하여 통계적으로 통제하였다면, 특정 시점의 직무열의를 예측하는 모형뿐만 아니라 직무열의의 변화량을 예측하는 모형 역시 검증할 수 있었을 것이다. 따라서 후속 연구에서는 모든 주요 변수를 반복 측정하는 종단 설계를 적용하여 변수 간 관계를 보다 정교하게 검증할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 회복활동을 범주 기반으로 분류하였기 때문에 한계를 지닌다. 전술하였듯이 동일 범주에 속한 활동이라 하더라도 그 기능과 효과는 상이할 수 있어, 활동 간 효과가 상쇄되어 통계적으로 명확한 결과가 나타나지 않았을 가능성이 있다. 이러한 한계를 보완하기 위해 활동을 세분화하여 각각 측정하는 방법을 활용할 수 있을 것이다. 또한, Alameer 등(2023)이 제안한 회복활동특성(recovery activity characteristics, RAC)을 측정하여 각 활동의 수행 시간이 아닌, 활동이 지닌 구체적 특성이 무엇인지로 활동의 효과를 확인할 수 있다. RAC는 하나의 활동이 동시에 여러 특성(신체적, 사회적, 창의적, 정신적, 영적, 가상적, 그리고 실외)을 지닐 수 있음을 전제한다는 점에서 범주 기반 접근보다 정교하다는 장점이 있다. RAC가 국내 직장인에도 적용될 수 있음을 확인하였기에(이승미 등, 2025), 향후 연구에서는 이를 활용함으로써 활동의 특성을 반영하여 조사할 수 있다. 또한 특정 활동에 투자한 총 시간이 곧 회복의 질을 의미하는 것은 아니므로, Breevaart 등(2020)과 같이 활동 이후 개인이 느낀 회복의 정도나 질을 직접 측정하는 접근을 병행할 필요가 있다. 이러한 방식은 회복활동을 단순한 시간 투입이 아니라, 개인이 경험한 회복의 질 또는 양을 반영하여 직무태도와 연결되는 과정을 정교하게 설명하는 데 기여할 수 있다. 아울러 본 연구는 회복활동을 참여 시간에 대한 단일 문항으로 측정하였다는 점에서 측정 오차가 확대되었을 가능성도 존재한다. 따라서 향후 연구에서는 회복활동을 다수의 문항으로 구성하여 측정함으로써 이러한 한계를 보완할 필요성이 요구된다. 셋째, 삼원 상호작용을 확인하기 위해서는 보다 큰 크기의 표본이 요구됨에도 불구하고(Cohen et al., 2003; Dawson & Richter, 2006; McClelland & Judd, 1993; Maxwell, 2004), 본 연구에서는 상대적으로 적은 수의 표본(n = 278)을 바탕으로 분석을 수행하였다. 자료수집에 투입할 수 있는 가용자원의 범위와 탈락한 참가자 등의 현실적 이유로 나타난 한계이며, 충분하지 않은 표본크기 때문에 확인하고자 하는 효과가 명확하게 탐지되지 않았을 가능성이 존재한다. 본 연구와 비슷한 표본크기로 삼원 상호작용을 분석하고 탐지한 선행 연구가 있으나(예: 전성은, 강영신, 2022; 283명), 향후 연구에서는 더 큰 크기의 표본을 수집하고 분석하여 그 효과를 안정적으로 확인할 필요가 있다. 마지막으로 회복 관련 변수 외에

도 다른 조절변인이 존재할 가능성이 있다. 본 연구에서 상호작용 효과가 다수 관찰되지 않았다는 점은 역할과부하와 직무열의 간 관계가 회복 변수만으로는 충분히 설명되기 어려운 복합적 과정일 수 있음을 시사한다. 예를 들어, 신체적 활동이 유의한 조절효과를 보이지 않은 이유는 개인의 체력 수준이나 운동에 대한 선호도와 같은 개인차 요인의 영향 때문일 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 회복 변수와 더불어 다른 개인차 요인 및 환경적 조건을 함께 고려할 필요성이 요구된다.

이러한 한계에도 불구하고, 본 연구는 역할과부하와 직무열의 간 관계를 변화시킬 수 있는 요인으로 적극적 회복활동과 통제경험을 통합적으로 고려하였다는 점에서 의의를 지닌다. 특히 본 연구에서 관찰된 상호작용의 결과는 업무 관련 요인 간 관계를 변화시키는 요인으로 사적 시간인 주말 동안의 회복 과정의 역할을 조사함으로써, 업무와 비업무 영역이 상호 연계된 체계임을 실증적으로 보여주었다. 이는 조직 차원에서 구성원이 역할과부하에 효과적으로 대처할 수 있도록 지원하는 방안을 모색하는 데 필요한 기초 자료를 제공한다.

참고문헌

강선아, 최보영 (2022). 직무열의, 일중독 및 심리적 분리 유형에 따른 퇴근 후 웰빙의 차이: 잠재프로파일 분석. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 35(2), 275-297. https://doi.org/10.24230/kjiop.v35i2.275-297

김민섭 (2023). OECD 연간근로시간 비교분석과 시사점. 한국개발연구원. https://www.kdi.re.kr/research/focusView?pub_no=18149에서 2025, 03, 27 자료 얻음.

김영온 (2015). **한국판 역할스트레스원 척도의 개발 및 타당화**. 전남대학교 일반대학원 석사학위 청구논문.

김유경, 이혜진, 박형인 (2018). 직장인의 역할과부하와 직무열의의 관계: 심리적 분리의 매개효과와 잡 크래프팅과 결혼 여부 및 성별의 조절효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 31(1), 249-279. http://doi.org/10.24230/ksiop.31.1.201802.249

김유나, 박형인 (2021). 점심 회복활동이 직무열의를 통해 조직시민행동으로 가는 매개모형 연구. **한국자료분석학회**, 23(5), 2381-2400. https://doi.org/10.37727/jkdas.2021.23.5.2381

김재호, 박형인 (2024). 정서적 요구 및 회복활동과 직무열의의 관계에서 나이의 조절효과. **사회과학연구**, 35(2), 3-29. https://doi.org/10.16881/jss.2024.04.35.2.3

김지환 (2023. 06. 04). 직장인 60%, 퇴근 후에도 '까톡까톡' 업무지시 시달려. 경향신문. https://www.khan.co.kr/article/202306041352001

나상현 (2024. 11. 05). 청년 87% "기업 규모보다 임금, 복지"... '워라밸' 최우선인 2030. 중앙일보. https://www.joongang.co.kr/article/25289645

박형인 (2025). **직업건강심리학**. 사회평론아카데미.

박형인, 박영아, 김제인, 허태균 (2011). 한국판 직무스트레스 회복경험 척도의 타당화 연구. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 24(3), 523-552. https://doi.org/10.24230/ksiop.24.3.201108.523

서치영, 박형인 (2024). 역할 과부하와 과업 수

행의 관계: 적극적 회복 경험에 의해 조절된 소극적 회복 경험의 매개 효과. 한국자료분석학회, 26(1), 349-366. https://doi.org/10.37727/jkdas.2024.26.1.349

윤상진 (2025. 12. 29). 작년 '워라밸' 가장 좋은 지역은 전남... 이어 대전, 세종, 부산 순. 조선일보. https://www.chosun.com/national/labor/2025/12/29/HESXPR76WRA6HFGNZ6MQ2W3G6M/?utm_source=naver&utm_medium=referral&utm_campaign=naver-news

이승미, 박형인, 이 진, 조성희 (2025). 성별 및 결혼 여부에 따른 회복 활동 특성의 프로파일 연구. 한국심리학회지: 코칭, 9(2), 1-26. https://doi.org/10.51457/kjcp.2025.08.9.2.1

장성희 (2009). 서비스 종업원의 정서특성이 직무탈진과 업무열의에 미치는 영향: 정서노동 전략의 매개효과. 아주대학교 일반대학원 석사학위 논문.

전성은, 강영신 (2022). 중고등학교 교사의 역할 스트레스가 소진 및 직무만족에 미치는 영향: 긍정심리자본과 존재감의 삼원 상호작용을 중심으로. 한국교원교육연구, 39(1), 83-105. http://dx.doi.org/10.24211/tjkte.2022.39.1.83

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications.

Alameer, K. M., Uitdewilligen, S., & Hülsheger, U. R. (2023). What are the active ingredients in recovery activities? Introducing a dimensional approach. *Journal of Occupational Health Psychology, 28,* 239-262. https://doi.org/10.1037/ocp0000354

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., & Demerouti, E. (2007). The job demands resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273-285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9780203853047

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, *58*(5), 661-689. https://doi.org/10.1177/0018726705055967

Becker, T. E., Atinc, G., Breaugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R., & Spector, P. E. (2016). Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. *Journal of Organizational Behavior, 37*(2), 157-167. https://doi.org/10.1002/job.2053

Bennett, A. A., Bakker, A. B., & Field, J. G. (2018). Recovery from work related effort: A meta analysis. *Journal of Organizational Behavior, 39*(3), 262-275. https://doi.org/10.1002/job.2217

Breevaart, K., Bakker, A. B., Derks, D., & van Vuuren, T. C. V. (2020). Engagement during demanding workdays: A diary study on energy gained from off-job activities. *International Journal of Stress Management, 27*(1), 45-52. https://doi.org/10.1037/str0000127

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 65-74. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65

Cho, S., & Park, Y. (2018). How to benefit from weekend physical activities: Moderating roles of psychological recovery experiences and sleep. *Stress and Health, 34*(5), 639-648. https://doi.org/10.1002/smi.2831

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

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

Dawson, J. F., & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 917-926. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.917

Garrick, A., Mak, A. S., Cathcart, S., Winwood, P. C., Bakker, A. B., & Lushington, K. (2018). Non work time activities predicting teachers' work related fatigue and engagement: An effort recovery approach. *Australian Psychologist, 53*(3), 243-252. https://doi.org/10.1111/ap.12290

Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology, 61*(2), 227-271. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). The Guilford Press.

Hur, W.-M., & Shin, Y. (2023). Daily relationships between job insecurity and emotional labor amid COVID-19: Mediation of ego depletion and moderation of off-job control and work-related smartphone use. *Journal of Occupational Health Psychology, 28*(2), 82-102. https://doi.org/10.1037/ocp0000352

Jiandong, S., Fan, X., & Haitian, L. (2022). How do high-performance work systems affect work fatigue: The mediating effect of job responsibility and role overload. *PLOS ONE, 17*(7), e0269452. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269452

Kronenwett, M., & Rigotti, T. (2019). When do you face a challenge? How unnecessary tasks block the challenging potential of time pressure and emotional demands. *Journal of Occupational Health Psychology, 24*(5), 512-526. https://doi.org/10.1037/ocp0000149

Maxwell, S. E. (2004). The persistence of

underpowered studies in psychological research: Causes, consequences, and remedies. *Psychological Methods, 9*(2), 147-163. https://doi.org/10.1037/1082-989x.9.2.147

McClelland, G. H., & Judd, C. M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin, 114*(2), 376-390. https://doi.org/10.1037/0033-2909.114.2.376

Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth & H. Thierry (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology, Vol. 2: Work psychology* (pp. 5-33). Psychology Press.

Mojza, E. J., Lorenz, C., Sonnentag, S., & Binnewies, C. (2010). Daily recovery experiences: The role of volunteer work during leisure time. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(1), 60-74. https://doi.org/10.1037/a0017983

Molino, M., Cortese, C. G., Bakker, A. B., & Ghislieri, C. (2015). Do recovery experiences moderate the relationship between workload and work-family conflict? *Career Development International, 20*(7), 686-702. https://doi.org/10.1108/CDI-01-2015-0011

Moreno-Martínez, M., & Sánchez-Martínez, I. (2025). The associated factors of work engagement, work overload, work satisfaction, and emotional exhaustion and their effect on healthcare workers: A cross-sectional study. *Healthcare, 13*(2), 162. https://doi.org/10.3390/healthcare13020162

Muraven, M., & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin, 126*(2), 247-259. https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.2.247

Oerlemans, W. G. M., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). How feeling happy during off-job activities helps successful recovery from work: A day reconstruction study. *Work & Stress, 28*(2), 198-216. https://doi.org/10.1080/02678373.2014.901993

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (2024). Hours worked (indicator). https://www.oecd.org/en/data/indicators/hours-worked.html?oecdcontrol-d7f68dbeee-var3=2023

Ouyang, K., Cheng, B. H., Lam, W., & Parker, S. K. (2019). Enjoy your evening, be proactive tomorrow: How off-job experiences shape daily proactivity. *Journal of Applied Psychology, 104*(8), 1003-1019. https://doi.org/10.1037/apl0000391

Park, H. I., Jang, J., & Nam, J. S. (2023). Physical activity buffers the effects of work-family conflict on work engagement through mastery recovery experience. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues, 42*(1), 348-358. https://doi.org/10.1007/s12144-021-01463-7

Pathardikar, A. D., Srivastava, A., Seth, P., & Sahu, S. (2023). Role-overload and self-esteem affecting work engagement among school teachers. *Management in Education, 40*(2), 83-92. https://doi.org/10.1177/08920206231176047

Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V., Cho,

N. G., Jesuino, J. C., D'Amorim, M., Francois, P., Hofmann, K., Koopman, P. L., Leung, K., Lim, T. K., Mortazavi, S., Munene, J., Radford, M., Ropo, A., Savage, G., ... Viedge, C. (1995). Role conflict, ambiguity, and overload: A 21-nation study. *Academy of Management Journal, 38*(2), 429-452. https://doi.org/10.2307/256687

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

Quick, J. C., & Quick, J. D. (1984). *Organizational stress and preventive management.* McGraw-Hill.

Ragsdale, J. M., Beehr, T. A., Grebner, S., & Han, K. (2011). An integrated model of weekday stress and weekend recovery of students. *International Journal of Stress Management, 18*(2), 153-180. https://doi.org/10.1037/a0023190

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly, 15*(2), 150-163. https://doi.org/10.2307/2391486

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., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, & Coping, 20*(2), 177-196. https://doi.org/10.1080/10615800701217878

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701-716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92. https://doi.org/10.1023/a:1015630930326

Sonnentag, S. (2001). Work, recovery activities, and individual well-being: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(3), 196-210. https://doi.org/10.1037//1076-8998.6.3.196

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 204-221. https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204

Sonnentag, S., & Jelden, S. (2009). Job stressors and the pursuit of sport activities: A day-level perspective. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(2), 165-181. https://doi.org/10.1037/a0014953

Sonnentag, S., Venz, L., & Casper, A. (2017).

Advances in recovery research: What have we learned? What should be done next? *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 365-380. https://doi.org/10.1037/ocp0000079

Steed, L. B., Swider, B. W., Keem, S., & Liu, J. T. (2021). Leaving work at work: A meta-analysis on employee recovery from work. *Journal of Management, 47*(4), 867-897. https://doi.org/10.1177/0149206319864153

ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). Staying engaged during the week: The effect of off-job activities on next day work engagement. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(4), 445-455. https://doi.org/10.1037/a0029213

Tong, J., & Spitzmueller, C. (2024). To reflect or to detach after work? Relating interpersonal challenge and hindrance stressors to engagement and burnout. *International Journal of Stress Management, 31*(2), 184-195. https://doi.org/10.1037/str0000317

Van Heerden, J., Du Plessis, M., & Becker, J. R. (2022). Walking the tightrope of job demands and resources: Leveraging work engagement to counter turnover intentions of information technology professionals. *Frontiers in Psychology, 13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.660308

Virtanen, A., De Bloom, J., & Kinnunen, U. (2019). Relationships between recovery experiences and well-being among younger and older teachers. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 93*(2), 213-227. https://doi.org/10.1007/s00420-019-01475-8

투고일자: 2026-03-24
수정일자: 2026-04-28
게재일자: 2026-05-15

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2026. Vol. 39, No. 2, 423-449
https://doi.org/10.24230/kjiop.v39i2.423-449

The Importance of Control Experience During the Weekend: A Key Determinant of the Moderating Effects of Physical and Social Activities on the Relationship Between Role Overload and Work Engagement

Sang Hyeok Hong **Hyung In Park**

Department of Psychology, Sungkyunkwan University

This study examined whether the buffering effects of active recovery activities (physical and social activities) on the relationship between role overload and work engagement (vigor, dedication, and absorption) would be strengthened by control experience during the weekend. Data were collected online using a two-wave design from 278 employees who did not plan to work over the weekend between the first and second surveys. The results showed a significant two-way interaction, such that higher levels of social activity buffered the negative relationship between role overload and absorption. Furthermore, the three-way interaction among role overload, social activity, and control experience was significant for vigor and absorption, showing that the buffering effect of social activity became stronger when the level of control experience was high. In contrast, although the three-way interaction among role overload, physical activity, and control experience was significant for dedication and absorption, the pattern was inconsistent with the hypothesis: beneficial relationships emerged when physical activity was low and control experience was high. In summary, when low levels of physical activity or high levels of social activity were combined with high control experience, a positive relationship between role overload and work engagement was observed. These findings highlight the importance of control experience during the weekend and suggest conditions under which role overload may function as a challenge stressor.

Key words : role overload, work engagement, active recovery activities, control experience, three-way interaction