

리더의 임파워링 행동이 직무 열의에 미치는 영향: 직무 개선(job crafting)의 매개효과와 핵심자기평가 및 개인-직무 부합의 조절효과

김 혜 선

탁 진 국[†]

광운대학교 산업심리학과

본 연구는 직무 개선을 중심으로 하여, 리더의 임파워링 행동이 직무 열의에 미치는 영향을 검증하는데 목적이 있다. 구체적으로 첫째, 리더의 임파워링 행동과 직무 개선 및 직무 열의 간 관계에 대해서 살펴보았다. 둘째, 리더의 임파워링 행동이 직무 열의에 미치는 영향에서 직무 개선의 매개효과를 확인하였다. 마지막으로 리더의 임파워링 행동과 직무 개선에 있어서 부하의 핵심자기평가의 조절효과 및 직무 개선과 직무 열의 간의 관계에 있어 부하의 개인-직무 부합 지각의 조절효과를 검증하였다. 이를 위해, 국내 다양한 기업에 종사하고 있는 350명의 종업원을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 연구결과, 직무 개선은 리더의 임파워링 행동 및 직무 열의와 정적인 관련이 있었으며, 또한 직무 개선은 리더의 임파워링 행동과 직무 열의 간 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다. 부하의 개인-직무 부합 지각 수준이 높을 때보다 낮을 때 직무 개선이 직무 열의에 미치는 영향이 더 강하게 나타나, 개인-직무 부합이 두 변인 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 연구 결과를 바탕으로 본 연구의 학문적 의의, 실무적 시사점, 제한점 및 향후 연구과제에 대해 논의하였다.

주요어 : 직무 개선, 리더의 임파워링 행동, 직무 열의, 핵심자기평가, 개인-직무 부합

[†] 교신저자 : 탁진국, 광운대학교 산업심리학과, tak@kw.ac.kr

최근 들어 조직 내에서 구성원의 직무열의를 높이는 데 대한 관심이 증가되고 있다. 직무열의가 높은 사람은 자신이 맡은 일에 대해 열의를 가지고 헌신하며 몰입하는 경향이 있기 때문이다. 그렇다면 조직 내에서 직무 열의를 높이는 데 영향을 주는 요인은 무엇일까? 여러 선행변인이 있을 수 있으나 그 가운데 하나는 개인이 가지고 있는 자원으로 부터 온다고 볼 수 있다. 개인이 가지고 있는 자원은 크게 개인 내 자원(e.g. 자존감, 건강)과 개인 외 자원(e.g. 돈, 사회적 지지)으로 나누어 볼 수 있다(Hobfoll, 2002).

개인 외 자원 중 직무 환경과 관련된 사회적 지지 변인으로 리더십을 들 수 있다. 리더십 중에서 가장 많은 연구가 된 변혁적 리더십은 구성원의 임파워먼트와 성취를 위한 팀 화합을 증진한다(Yukl, 1999). 리더의 임파워링 행동은 권한위임을 통해 구성원에게 자신의 업무에 대해 책임감과 자율성을 주는 행동을 의미한다(Konczak, Stelly, & Trusty, 2000). 이를 통해 구성원은 자신감을 갖고 자신의 업무에 열의를 가지고 행동하게 된다. 선행연구에서 리더의 임파워링 행동은 부하의 직무열의에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(예지은, 지성하, 진현, 2013; 정선화, 탁진국, 2013).

하지만 리더의 임파워링 행동이 어떠한 과정을 거쳐서 직무열의에 영향을 미치는 지에 관한 연구는 매우 드문 실정이다(정선화, 탁진국, 2013). 두 변인 간의 관계에서 매개변인의 존재를 밝히는 연구로는 자기효능감과 의미감을 매개변인으로 본 예지은 등(2013)의 연구만 존재한다. 리더의 임파워링 행동이 구성원의 어떤 인지, 정서, 또는 행동상의 변화를 가져오고 이를 통해 직무열의가 증가되는지를 분

석함으로써 임파워링 행동이 직무열의에 미치는 영향을 증대시키는데 기여할 수 있을 것이다. 본 연구에서는 자기결정성 이론(Deci & Ryan, 2000)의 세 가지 욕구를 충족시키기 위한 행동인 직무 개선(job crafting)이 리더의 임파워링 행동이 직무열의에 영향을 미치는 과정에서 매개변인의 역할을 할 것으로 가정하고 이를 검증하고자 한다.

또한 직무 개선과 관련된 조절효과에 관한 연구가 많지 않음을 고려하여 개인 특성 변인인 핵심자기평가와 개인-직무부합이 리더의 임파워링 행동과 직무 개선과의 관계 및 직무 개선과 직무열의 간의 관계에서 각기 조절변인의 역할을 하는지를 검증하고자 한다.

리더의 임파워링 행동(leader empowering behavior)

무엇인가를 할 수 있는 상태에서 권리나 자원이나 힘을 보장한다는 의미를 내포하는 임파워먼트는 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로 고려되었으나(한태영, 김원형, 2005), 심리학을 포함하는 여러 근접 학문 및 사회에서 널리 사용되면서 임파워먼트에 대한 개념은 다양해졌다.

임파워먼트에 대한 개념은 Conger와 Kanungo (1988)가 제시한 바 있다. Conger와 Kanungo (1988)는 임파워먼트는 관계적 구성개념뿐만 아니라, 동기적 구성개념도 포함되어 있다고 주장하였다. 임파워먼트의 관계적 구성개념은 단순한 권한이양이나 권한 배분의 효과를 나타내는 것이 아니며, 또한 임파워먼트의 동기적 구성개념은 개인에게 강력한 자기효능감의 개발을 통해서 과업 달성에 대한 동기를 높일

수 있는 조건을 만들어 주는 것으로, 이를 진정한 의미의 임파워먼트라고 보았다.

임파워먼트에 대한 기존 연구에서 임파워먼트에 대한 개념 정의, 선행 및 결과변인을 설명하는 것에만 초점을 두었으며(Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995), 그 이전에는 임파워먼트 행동에서의 리더의 역할 과정에 의한 심리적 임파워먼트 개념에 대한 연구가 거의 없었다(Konczak et al., 2000). 이후 리더의 임파워링 행동을 중심으로 살펴본 연구에서 리더의 임파워링 행동을 통해 심리적 임파워먼트를 경험한 종업원은 자율성이 촉진되고, 의사 결정에 참여하고, 자신감을 보이며(Laschinger, Wong, McMahon & Kaufmann, 1999), 과업 관련 자기 효능감이 증진되는 것으로 나타났다(Bandura, 2000). 직무에 있어 자율성은 종업원이 업무 목표에 대해서 능동적으로 달성할 수 있도록 하고(Nahrgang, Morgeson & Hofmann, 2011), 직무 요구에 대해서 적절히 대응할 수 있도록 하며, 스트레스의 부정적 영향을 완충시키는 역할을 하는 것으로 나타났다(Bakker & Demerouti, 2007).

직무 열의(work engagement)

직무 열의에 대한 개념은 직무 열의의 반대 개념인 직무 탈진에서 시작되었으며(Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006), 업무 수행을 통해 발생하는 긍정적이고 열정적인 상태라고 할 수 있다. Kahn(1990)의 연구에서 열의에 대한 개념이 처음 소개되었는데, Kahn은 열의를 “적극적이며 완전한 수행을 이끄는 개인의 행동, 인지, 및 정서에 대해 개인이 선호하는 자기 자신의 표현과 활용”으로 정의하였다. 즉 직무에 대한 열의를 가지고 있는 개인은 자신의

에너지를 행동적, 인지적, 및 정서적으로 투입함으로써 적극적이며 완전한 업무 수행에 맞는 자아 형태를 보인다고 할 수 있다. 이후 직무 열의는 구성원의 안녕과 직무 탈진 개념에 토대를 두고 발전하기 시작하였다(Maslach & Leiter, 1997). 직무 열의에 대한 개념적 정의는 Schaufeli, Salanova, González-Romá와 Bakker (2002)의 연구를 통해 “활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption)의 특징을 가진, 긍정적이고 성취적인(fulfilling) 업무 관련 마음 상태”라고 기술되었다.

직무열의의 하위차원인 활력은 일하는 동안의 정신적 탄력성과 높은 에너지 수준, 자신의 업무에 노력을 기울이려는 의지, 및 어려운 상황에 직면했을 때도 유지하려고 하는 것을 의미한다(Schaufeli 등, 2002). 활력은 직무 탈진의 하위개념인 소진과는 반대개념이며, ‘에너지’라는 연속선상의 양 극단에 존재한다고 보았다(Schaufeli & Salanova, 2005). 직무 열의의 두 번째 차원인 헌신은 직무에 대한 몰입 정도가 강하며, 유능감, 열정, 열망, 자부심, 및 도전적인 정서를 경험하는 것을 나타낸다(Schaufeli 등, 2002). 헌신은 직무탈진의 하위개념인 냉소와는 반대개념이며, ‘업무에 대한 동일시’라는 연속선상에 존재하는 반대개념이라고 할 수 있다(Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008). 개념적으로 헌신은 직무몰입과 유사한 측면이 존재하나, 조작적 정의를 고려하였을 때 헌신이 직무몰입 보다 더 넓은 현상으로 볼 수 있다(Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007). 직무 열의의 마지막 차원인 몰두는 한 개인이 업무를 수행하는 동안에 시간이 빨리 지나가는 것처럼 느끼는 현상을 포함하며, 업무와 자신을 한 몸 같이 여겨 자신의 업무에 대해 완전히 집중하고 모든 시간과 주의를 기

울이는 것을 의미한다(Shaufeli 등, 2002). 직무 열의에서의 몰두는 몰입(flow)과 유사하다는 관점을 취한다(Langelaan, Bakker, Van Doornen, & Schaufeli, 2006; Llorens, Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2007). 몰입과 몰두의 유사점은 어떤 것에 대해 최고조의 주의 집중을 쏟으며, 무아지경의 경험을 한다는 것에서 유사하다(Hallberg & Schaufeli 2006; Shaufeli et al., 2002). 그러나 몰입과 몰두의 차이는 몰두는 특히 업무영역에서 일어나는 보다 지속적인 정신 상태인 반면에, 몰입은 특정 영역이 없이 어느 영역에서나 발생하며, 보다 짧은 시간 동안에만 유지된다(Bakker, 2011).

직무 열의와의 다른 변인 간의 관계를 살펴보는데 있어서 직무 요구-자원(Job demands-resources model)을 적용하여 살펴본 연구가 많다(Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007; Bakker, Tims, & Derks, 2012; Halbesleben, 2010; Schaufeli, & Bakker, 2004). 직무 요구-자원 모형은 여러 조직 상황에 광범위하게 적용될 수 있으며, 직무 특성을 크게 직무 요구와 직무 자원으로 구성되어 있다고 본다(Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). 직무 요구는 종업원이 직무수행을 위해 요구되는 직무의 신체적, 심리적, 사회적, 상황적 측면으로, 개인에게 상당한 심리적 육체적 부담 및 비용을 유발하는 직무 특성 반면에, 직무 자원은 업무 목표 달성 기능, 직무 요구 완화 및 개인의 성장 자극을 포함하는 직무의 신체적, 심리적, 사회적, 상황적 측면을 의미한다(Bakker & Demerouti, 2007). 직무 요구-자원 모형에서 직무 열의는 직무 자원이 증가하면 높아진다고 하였다(Schaufeli & Bakker, 2004). 직무 자원은 크게 개인 외 자원과 개인 내 자원을 볼 수 있다.

개인 외 자원으로는 피드백, 사회적 지지, 학습 조직 풍토 등을 들 수 있으며, 개인 내 자원은 자율성, 일의 의미성, 유능감 등을 들 수 있다. 이러한 직무 자원은 자신의 업무 목표를 달성하기 위한 외재적 동기 또는 개인의 성장과 같은 내재적 동기 역할을 하기 때문에(Bakker et al., 2012), 자신의 직무에 대해서 몰입할 수 있도록 하는 원동력이 된다고 볼 수 있다.

리더 임파워링 행동으로 인해 의사 결정에 참여할 수 있다는 것은 특정 일에 대해 자신의 의견을 표명할 기회를 가지게 됨으로써 일과 그 상황에 대해 통제감을 느끼도록 만들어 주며, 이러한 통제감은 결과에 대해 영향력을 행사할 수 있도록 한다(Zhang & Bartol, 2010). 이 때 구성원은 그 일에 대해 주인의식을 가지므로, 직무에 대해 책임감을 갖고 수행하며 자신과 떼어 수 없는 것이라고 느끼게 된다. 이는 직무 열의의 하위요소인 헌신과 관련이 있다고 볼 수 있다. 마지막으로 리더의 임파워링 행동과 직무 열의 간의 관계를 살펴본 선행 연구에서 리더의 임파워링 행동으로 인한 자기 효능감의 증가는 긍정정서를 더 유발하기 때문에 직무 열의를 높이는 데 긍정적인 역할을 할 것이라고 보았다(정선화, 탁진국, 2013). 따라서 리더의 임파워링 행동을 경험한 종업원은 자신의 일에 대한 의미성, 자신감, 자기 결정성, 통제감이 증가하므로 일에 대한 태도가 긍정적일 것이다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1. 리더의 임파워링 행동은 직무 열의와 정적인 관계가 있을 것이다.

직무 개선(job crafting)

조직 내에서 구성원 본인이 원하는 직무를 찾아 직무를 이동하거나 순환하는 것은 현실적으로 어렵다. 자신과 맞지 않는 직무를 맡은 구성원은 자신의 직무에 몰입하여 헌신적으로 수행하는 것이 어려울 것이다. 더 나아가 특히 신입사원의 경우 개인-조직 부합 및 개인-상사 부합이 되지 않을 때보다 개인-직무 부합되지 않을 때에 이직 의도가 더 강하다(Tak, 2011). 이를 해결하기 위해 조직은 구성원이 직무와 부합할 수 있도록 돕는 직무순환 제도 또는 직무설계를 실시하거나 사회화 과정 교육을 통해 구성원을 조직에 적응하게 하는 방법을 사용한다.

Wrzesniewski와 Dutton(2001)는 이러한 문제 해결을 위해 직무 개선을 제시하였다. 직무 개선은 자신의 일과 관련된 과업적 혹은 관계적 경계에 대해 개인이 물리적 및 인지적 변화를 일으키는 것을 의미하며, 3가지 형태가 있다. 직무 개선 동기로 일의 의미에 대한 통제 욕구, 긍정적 자기 이미지 욕구, 관계 욕구로 크게 3가지를 제시하였다(Wrzesniewski, & Dutton, 2001). 이러한 세 가지 욕구는 자기 결정성 이론(self-determination theory: SDT)의 태생적 심리적 욕구인 자율성, 소속감, 유능감과 맞닿아 있다고 볼 수 있다(Slemp, & Vella-Brodick, 2014). 또한 목표 추구 및 달성을 위한 핵심 요소는 기본적인 심리적 욕구의 충족 가능성의 수준이 달려있다(Deci & Ryan, 2000). 이와 관련하여 직무 개선 활동은 직무적, 관계적, 인지적 측면에서 해당 업무에 대한 개선을 목표로 하기 때문에, 이와 관련된 욕구 충족과 동시에 일에 대한 몰입이 증가된다고 볼 수 있다. 포춘지 500대 기업에서부터

소규모 비영리단체에 근무하고 있는 근로자 중 직무 개선을 시도한 개인은 자신의 직업 생활에서 만족과 몰입이 더 크게 나타났으며, 더 높은 수준의 성과를 달성하였고, 개개인의 회복탄력성이 더 높아진 것으로 나타났다(Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010). 또한 Tims 등(2013a) 연구에서 개인이 스스로 업무의 난이도를 도전적으로 조정하는 것은 조직원의 안녕(well-being)에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

직무 개선 동기는 모두 개인 내 과정에만 초점을 맞추고 있으나, 개인 외의 요소에도 영향을 받을 것이라고 생각해 볼 수 있다. Thomas와 Velthouse (1990)은 업무에 대한 인지적 판단을 통해 자신의 과업에 대한 변화를 지각함으로써 내재적 동기 부여를 받는 과정을 임파워먼트라고 보았다. 이러한 과정에서 업무 특성 변화를 일으키도록 용인된 외부적 자극으로 리더의 임파워링 행동으로 볼 수 있고, 부하는 리더의 임파워링 행동 단서를 토대로 일에 대한 내재적 동기가 강화된다고 볼 수 있다.

Martin, Liao와 Campbell(2013)의 지시적 리더십과 임파워링 리더십 간의 비교에 대한 현장 실험에서 임파워링 리더십을 통해 종업원의 주도적 행동이 증가하였으나, 지시적 리더십에서는 그렇지 않은 것으로 나타났다. 리더의 임파워링 행동은 종업원의 참여와 자신감 표현을 강조하므로, 주도적 행동에 대한 위협 부담을 감소시키기 때문에 나타난 결과로 볼 수 있다. 또한 리더의 임파워링 행동은 부하가 자기 통제감을 증가시키는 환경 및 무력감이 배제되는 환경을 경험하게 함으로써(Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000), 자신 스스로 할 수 있다는 느낌인 자기 효능감이 증진됨을

경험할 수 있게 한다.

리더의 임파워링 행동의 하위 요인들은 종업원의 자율성과 참여를 가능토록 한다. Konczak 등(2000)이 주장한 임파워링 행동의 세부적 요인별로 살펴보면 자기주도적 의사결정 고무 차원의 경우 구성원이 자신의 일에 대한 자기결정성을 가지게 함으로써 업무에 대해서 더욱 큰 책임감을 가지도록 촉진한다고 볼 수 있다. 정보 공유와 기술 개발 차원은 구성원이 자신의 일에 대한 개선 부분을 스스로 찾아내도록 돕는데 기여한다고 볼 수 있다. 임파워링 행동을 보이는 리더는 종업원의 업무에 있어서 지적, 기술적 개선을 할 수 있도록 자원을 제공하기 때문이다. 혁신 수행을 위한 코칭 차원의 경우 리더는 구성된 스스로 자신의 일에 대해 발전적으로 생각하도록 격려하며, 종업원이 업무에 대한 어려움이나 방해물을 자신의 성장 기회로 바라볼 수 있도록 하는데 기여한다. 이러한 부분은 종업원 자신이 과업이나 인간관계를 형성해가는 능동적 행위자로서의 역할을 할 수 있도록 도와서 궁극적으로 직무 개선을 할 수 있도록 지원한다. 따라서 리더의 임파워링 행동을 경험한 종업원은 자신의 일에 대한 효능감과 통제감이 증가하게 되므로 개인의 능동적인 활동인 직무 개선을 할 가능성이 높으며, 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2. 리더의 임파워링 행동은 직무 개선과 정적인 관계가 있을 것이다.

직무 개선은 자기 결정성에 의한 것으로, 자신의 일에 있어서 자율성, 소속감, 유능감과 같은 기본 욕구를 충족하기 위한 것이라고 할 수 있다(Slemp, & Vella-Brodrick, 2014). 이 과정

에서 실질적으로 개인은 자신에 대한 과업 종류, 범위, 수를 바꾸거나, 동료 및 고객과의 사회적 관계에 대한 빈도 및 수준을 변경하거나, 또는 자신의 일에 관한 관점을 수정하는 행동을 취할 것이다. 이러한 직무 개선 행동은 직무 특성의 변화, 사회적 지지, 일의 의미감과 같은 직무 자원을 형성하는 과정이라고 할 수 있다. Halbesleben(2010)의 메타분석 연구에서 직무 자원은 직무 열의와 정적으로 관련이 있는 것으로 나타났다. Tims 등 연구(2013a)는 구조적 직무 자원과 사회적 직무 자원에 대한 직무 개선은 각 직무 자원을 증가시킨다는 점을 확인하였다. Bakker와 Geurts(2004)는 직무자율성, 직무개발가능성, 수행피드백이 직무열의의 선행변인이며, 직무열의는 직무요구 감소 가능성, 목표 달성 가능성, 개인적 성장의 촉진, 학습 및 개발 등의 요인과 정적으로 관련됨을 보고하였다. Schaufeli, Bakker와 Van Rhenen(2009)는 직무 열의에 따른 직무 자원의 증가분이 이후 직무 열의의 증가에 미치는 영향을 확인한 결과, 직무 자원의 증가가 직무 열의를 끌어올리는 데 긍정적인 역할을 한다고 보았다.

자신의 일에 대해 더 잘 해보려는 노력 행위인 직무 개선을 실행하는 구성원은 일에 필요한 요소를 스스로 찾아 개선함으로써 자신의 자율성, 소속감, 유능감 욕구를 충족시킬 수 있다. 이러한 욕구의 충족은 자신의 일에 대한 만족감을 느끼게 함으로써 자연스럽게 자신의 일에 대한 긍정적인 에너지가 형성되도록 할 것이므로, 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 3. 직무 개선은 직무 열의와 정적인 관계가 있을 것이다.

직무 개선이 리더의 임파워링 행동과 직무 열의 간의 관계를 매개한다는 연구는 아직까지 실시되지 않았다. 본 연구에서는 직무 개선의 매개효과를 알아보려고 하기 때문에 먼저 세 변인 간의 선행 연구를 살펴보았다. 리더의 임파워링 행동과 직무열의 간의 관계를 확인한 연구에서 두 변인 간의 관계가 정적인 것으로 나타났으나(예지은 등, 2013; 정선화, 탁진국, 2013), 리더의 임파워링 행동과 직무 개선 간의 관계를 살펴본 연구는 없었다.

따라서 리더의 임파워링 행동의 요소가 가지는 동기적 특성과 직무 개선 간의 선행연구를 살펴보았다. 리더의 임파워링 행동은 자기 효능감($\beta = .44, p < .001$)과 일의 의미감($\beta = .41, p < .001$)에 영향을 미치는 것으로 나타났다(예지은 등, 2013). 또한 리더의 임파워링 행동은 기회를 제공하고, 적극적으로 부하를 격려함으로써 부하의 자기-리더십 행동을 이끈다고 보았다(Pearce, Sims, Cox, Ball, Schnell, Smith, & Trevino, 2003.). Tekleab, Sims, Yun, Tesluk와 Cox (2008)의 연구에서 임파워링 리더십은 부하의 자기 리더십에 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .24, p < .001$).

이러한 연구를 종합적으로 살펴볼 때, 리더의 임파워링 행동의 내재적 동기 유발 특성이 신체적, 인지적, 관계적 직무 변화를 통한 자신의 직무에 대한 의미 확장 및 변화를 불러 일으킨다고 볼 수 있으며, 즉 직무 개선에 긍정적 영향을 주는 것으로 가정할 수 있다. 한편 직무 개선과 직무열의 간의 관계를 규명한 다수 연구에서 두 변인 간의 관계가 정적인 것으로 나타났다(Bakker 등, 2012; Chen, Yen & Tsai, 2014; Tims 등, 2013a; Tims 등, 2013b). 개인의 신체적, 인지적 및 정서적 에너지를 자신의 직무 역할에 행동적으로 투입할 때 직무

열의가 나타나는데(Kahn, 1992), 이러한 에너지의 생성은 직무 개선을 통해서 형성될 것이라고 볼 수 있다. 이러한 추론을 바탕으로 하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 4. 직무 개선은 리더의 임파워링 행동과 직무 열의 간의 관계를 부분 매개할 것이다.

핵심자기평가(core self-evaluation)

Judge, Erez와 Bono(1998)는 핵심자기평가를 '개인이 자신과 자신을 둘러싼 세계에서 자신의 행동에 대해 가지고 있는 기본적 전제라고 정의하였다. 핵심자기평가를 구성하는 네 가지 요소에는 자아존중감, 일반화된 자기효능감, 내재적 통제소재, 정서적 안정성이 있다(Judge et al., 1998).

핵심자기평가의 4가지 특성이 상위 구성개념으로 구성될 수 있는지를 확인하기 위한 추가연구에서 메타분석과 다속성-다측정 분석(multi-trait-multi-method analysis)을 통해서 핵심자기평가의 네 가지 특성의 관련성을 밝혔다(Judge & Bono, 2001; Judge, Erez, Bono & Thoreson, 2003). 각 핵심자기평가의 특성은 직무 만족, 직무 수행, 및 종업원의 안녕과 유의미하게 관련되는 것으로 나타났다(Judge & Bono, 2001; Judge et al., 2003). 이는 핵심자기평가의 4개 특성이 공통적으로 광범위하고 잠재적인 특성을 가지고 있기 때문인 것으로 볼 수 있으며, 하나의 상위 구성개념을 이룬다고 볼 수 있다(Judge et al., 2003).

핵심자기평가가 직무 만족을 이해하기 위한 구성개념으로 등장하였으며, 여러 연구(Ferris, Johnson, Rosen, Djurdjevic, Chang, & Tan, 2013;

Judge & Bono, 2001)에서 핵심자기평가가 직무 만족을 예측하는 것으로 나타났다. Judge, Van Vianen와 De Pater(2004)는 이러한 결과는 내재적 직무 동기 및 특성으로 설명할 수 있다고 제안하였다. Bipp(2010)은 내재적 업무 동기에 대한 핵심자기평가의 증분타당도 수준을 확인한 결과, 일의 의미성, 자율성에 대해 각각 7%를 추가로 설명한다고 보고하였다. 종업원의 일반적 동기 지향성의 차이는 일 선호에 영향을 미치며, 이는 직무 개선에 또한 영향을 미친다(Amabile, Hill, Hennessy & Tighe, 1994). 일에 있어서 내재적 동기를 가진 개인은 과업 및 관계 경계에 변화에 있어서 확장된 직무 개선을 보일 것이며, 이는 업무에 있어 효능감과 내적통제에 의한 것이라고 할 수 있다(Wrzesniewski & Dutton, 2001).

핵심자기평가가 높은 구성원은 자신이 잘 해내갈 수 있다고 자신에 대해 이미 긍정적으로 생각하기 때문에 직무 개선과의 관계에서 리더의 임파워링 행동의 영향이 상대적으로 제한적일 수 있다. 반면에 핵심자기평가가 낮은 구성원은 리더의 임파워링 행동과 같은 자기 효능감을 지지받는 환경을 통해 자기에 대한 평가가 높아질 가능성이 있으므로(차동욱, 김정식, 2011), 직무 개선을 할 가능성이 더 높다고 볼 수 있다. 따라서 선행연구와 논리를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 5. 핵심자기평가는 리더의 임파워링 행동과 직무 개선의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 핵심자기평가가 낮을 때, 리더의 임파워링 행동이 직무 개선에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.

개인-직무 부합

개인-환경 부합(Person-Environment fit)은 개인과 환경의 상호작용을 통해 행동이 나타난다는 Lewin(1935)의 이론에 토대를 두고 있다. 또한 다른 주요 이론에는 업무적응이론(TWA: Theory of work adjustment, Dawis & Lofquist, 1984)와 직업행동이론(Holland, 1997)이 있다. 업무적응이론은 직장 적응에 있어 개인의 성격과 업무 환경 간의 관계를 살펴보고, 이들 간의 적합 정도에 따라 개인과 직무의 일치성이 결정된다고 보았다(Dawis & Lofquist, 1984). 직업행동이론은 직업선택을 다루고 있으며, 개인, 조직 또는 과업 특성의 부합 수준이 개인 또는 조직에 긍정적인 영향을 미친다고 보았다(Holland, 1997).

개인-환경 부합(P-E fit)은 개인-직무(PJ) 부합, 개인-조직(PO) 부합, 개인-집단(PG) 부합, 개인-직업(PV) 부합 및 개인-상사(PS) 부합과 같은 여러 유형으로 구성되어 있다. 이는 개인 대 외부 및 내부 환경(가치, 목표, 능력, 문화, 풍토)의 평가를 통해 개인의 태도 및 행동을 파악해보는 데 의의를 두고 있다. 본 연구에서는 개인-환경 부합 중 개인-직무 부합을 중심으로 살펴보고자 한다.

개인-직무 부합은 개인과 특정 직무 간의 적합성을 의미하며(Kristof, 1996), 또한 개인의 능력과 직무 요구 특성 간의 부합(요구-능력) 혹은 개인의 욕구 및 가치와 직무 특성 간의 부합(수요-공급)이라고 정의 내릴 수 있다(Edward, 1991). 개인-직무 부합은 요구-능력과 수요-공급 관점으로 구분할 수 있다(Edward, 1991). 요구-능력 관점은 직무에서 요구하는 능력을 개인이 가지고 있는 것을 의미하며, 이 관점은 직무 스트레스 및 성과와 관련이

있다. 수요-공급 부합의 관점에서는 개인의 욕구, 욕망 혹은 선호를 직무가 충족시키는 것을 의미하며, 이를 통해 직무 만족을 설명할 수 있다. 수요-공급 관점에서 수요는 심리적 니즈, 목표, 가치, 흥미, 선호를 나타내고, 직무 공급은 직업특성, 임금, 의사결정 참여, 역할 명확성을 포함한다(Edward, 1991). 요구-능력 관점에서의 능력은 적성, 경험, 및 교육을 의미하며, 직무요구는 질적/양적에서 업무 요구량, 직무 수행 요건, 및 성과 창출 행동이 포함된다(Edward, 1991).

개인-직무 부합은 주관적 부합과 객관적 부합 또는 실제 부합으로도 구분이 가능하다(Kristof-Brown & Billsberry, 2013). 주관적 부합은 특정 직무의 부합에 대한 본인의 지각 수준을 의미하는 반면에, 객관적 부합은 개인과 직무 특성에 대해 본인 외 타인이 판단하는 적합 수준과 관련이 있다(Kristof, 1996; Kristof-Brown & Billsberry, 2013). 이는 Cable과 Judge(1996)가 언급한 지각된 부합과 실제적 부합과 유사하다. 본 연구에서는 수요-공급관점과 주관적 부합의 관점에서 개인-직무 부합을 측정하고자 한다.

개인-직무 부합과 직무 열의 간의 관계를 살펴본 논문을 보면, 개인-직무 부합이 높은 종업원 일수록 직무 열의가 더 높다는 것을

지지하고 있다(심윤희, 유태용, 2009; Babakus, Yavas, & Ashill, 2010; Laschinger, Wong, & Greco, 2006; Shuck, Reio Jr., & Rocco, 2011). Chen 등(2014)는 태국 호텔 종업원을 대상으로 한 연구에서 직무 개선과 직무 열의와의 관계에서 개인-직무 부합의 매개 효과가 있음을 발견하였다. 즉 직무 개선 활동을 하게 되면 개인-직무에 대한 부합도가 증가하며 궁극적으로 직무열의가 증가하는 것으로 나타났다. Warr과 Inceoglu(2012)는 개인-직무 부합 수준에서 실제 직무 수준과 자신이 원하는 직무 수준이 낮을 경우에 직무 만족은 더 낮은 방향으로 직무 열의는 더 높은 수준으로 이루어질 가능성이 있다고 보았다. 이는 부합의 불일치(misfit)를 해결하기 위해 동기가 작용하기 때문이다.

개인-직무 부합이 높은 구성원의 이미 자신의 직무에 만족하고 있을 가능성이 높기 때문에 직무 개선을 한다고 해도 자신의 직무에 대한 열의가 높아지는 정도가 제한될 것으로 볼 수 있다. 반면에 개인-직무부합이 낮은 구성원은 자신의 직무에 대한 만족도가 떨어지고 직무열의도 낮을 가능성이 높는데, 직무 개선 활동을 할 경우 개인-직무부합과의 시너지가 발생하여 자신의 업무만족도가 높아지고 궁극적으로 직무열의가 높아질 가능성이 더

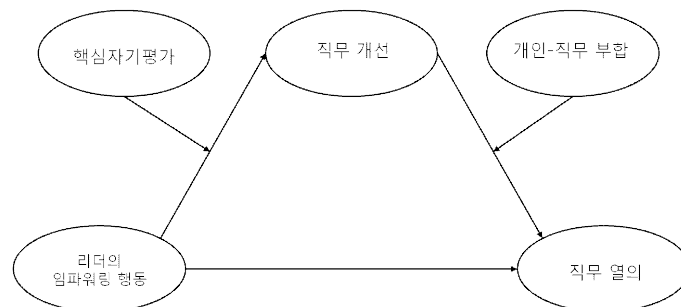


그림 1. 연구모형

강할 것이다. 따라서 선행연구와 이러한 논리를 통해 다음 가설을 도출하였다.

가설 6. 개인-직무 부합은 직무 개선과 직무 열의의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 개인-직무 부합이 낮을 때, 직무 개선이 직무 열의에 미치는 긍정적 영향이 더 크게 나타날 것이다.

지금까지 가설을 바탕으로 세운 연구 모형은 그림 1과 같다.

방 법

조사대상자 및 자료수집 절차

본 연구의 자료 수집 대상은 국내 기업에 종사하고 있는 종업원으로, 1년 이상 근무한 직장인으로 한정하였다. 이는 직무 개선이 조직 내에서 발생하는 개념이며, 신입 사원으로 볼 수 있는 1년 이하의 직장인이 보일 수 있는 행동으로 적합하기 않기 때문이다. 통제 변인으로는 연령, 직급, 경력을 선택하였는데, 이는 직급이 높을수록 조직 내에서 공식적 자율성과 권력이 상대적으로 높기 때문에 낮은 직급에 비해서 직무 개선에 관여할 수 있는 정도가 많기 때문이다(Berg et al., 2010). 자료 수집은 장훈장학회의 후원을 받아, 온라인 설문조사회사인 인바이트를 통하여 총 350부의 설문 진행 및 수집되었다. 수집된 350부 중에 불성실 응답을 제외한 312부를 분석하였다.

전체 312명 중 남성 228명(73.1%), 여성 84명(26.9)로 남성이 더 많았으며, 설문 응답자의 평균 연령은 40.42세(SD=9.13)이다. 연령대별

로는 20대가 22명(7.1%), 30대가 127명(40.7%), 40대가 100명(32.1%), 50대가 63명(20.2%)으로, 30~40대의 응답 비율이 가장 높았다. 최종 학력은 대졸이 150명(48.1%)로 반수 가까이를 차지하였으며, 중졸 이하가 1명(0.3%), 고졸이 59명(18.9%), 전문대졸이 64명(20.5%), 대학원졸 이상은 38명(12.2%)이었다. 경력기간은 12개월~476개월까지 분포하였으며, 평균 148.93개월(SD=103.62개월)이었다. 직업별 분포는 일반 사무/관리는 126명(40.4%)으로 가장 많은 비율을 차지하였으며, 영업은 41명(13.1%), 생산/노무는 24명(7.7%), 서비스는 61명(19.6%), 전문은 60명(19.2%)이었다. 직급은 사원급이 103명(40.4%)으로 가장 많았으며, 대리급 60명(19.2%), 과장급 61명(19.6%), 차장급 31명(9.9%), 부장급 39(12.5%)명, 임원급 18(5.8)명이었다.

측정도구

본 연구에서 모든 변인들의 측정은 Likert형 5점 척도, '전혀 그렇지 않다'부터 '매우 그렇다'로 구성되어 있으며, 본 연구에서 다루고자 하는 변인들에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

리더의 임파워링 행동

리더의 임파워링 행동을 측정하기 위해서 Konczak 등(2000)이 개발한 척도를 박희진(2008)이 번안한 측정문항을 사용하였다. 박희진(2008)이 번안한 리더의 임파워링 행동 척도는 총 6개의 하위차원으로, 권한 위임(delegation of authority), 책임감 부여(accountability), 자기주도적 의사 결정 고무

(encouragement of self-directed decisions), 정보 공유(information sharing), 기술 개발(skill development) 및 혁신적인 수행을 위한 코칭(coaching for innovative performance)으로 총 17문항으로 구성되어 있다. 문항의 예는 “팀 리더는 나에게 작업 과정과 절차를 개선할 수 있는 결정 권한을 준다.”, “나는 나의 성과와 실적에 대한 책임을 진다.” 등이 있다(Koncack 등, 2000; 박희진, 2008). 본 연구에서는 전체 문항의 평균을 구하여 임파워링 행동을 계산하였다. 본 연구에서의 전체 척도의 내적일관성 신뢰도 계수는(Cronbach's α)는 .90이었다.

직무 개선

직무 개선을 측정하기 위해서 Wrzesniewski와 Dutton(2001)가 정립한 직무 개선 개념에 기반하여 Ghitulescu(2006)가 개발한 척도를 김창호(2012)가 우리나라 기업조직에 맞게 수정 및 변안한 측정문항을 사용하였다. 김창호(2012)가 변안한 직무 개선 척도는 총 3개 요인으로 인지 개선, 직무 개선, 관계 개선이며, 각 요인별 4문항씩, 총 12개의 자기보고식 문항으로 구성되어 있다. 인지 개선 문항의 예는 “내가 마음먹기에 따라 내가 하는 일의 품질이 달라질 것이다.”이다. 직무 개선 문항의 예는 “나는 나의 일을 창조적으로 수행하는 방법을 찾아 스스로 해 나간다.”이다. 관계 개선 문항의 예는 “나는 함께 일하는 동료들과 좋은 관계를 유지하려고 노력을 기울인다.”이다(김창호, 2012). 본 연구에서 전체 직무 개선 척도의 내적일관성 신뢰도 계수는(Cronbach's α)는 .85이었다.

직무 열의

직무열의를 측정하기 위해서 Schaufeli 등(2006)이 개발한 직무열의 척도 UWES-9을 장성희(2009)가 변안한 측정문항을 사용하였다. 장성희(2009)가 변안한 직무열의 척도는 총 3개 하위차원으로, 활력 3문항, 헌신 3문항, 몰두 3문항으로 구성되어 있다. 문항의 예로는 “직무상에서 나는 넘치는 힘을 느낀다”이다(장성희(2009). 본 연구에서의 내적일관성 신뢰도 계수는(Cronbach's α)는 .87이었다.

핵심자기평가

핵심자기평가를 측정하기 위해 Judge 등(2003)이 개발한 척도를 이동하와 탁진국(2008)이 변안한 측정문항을 사용하였다. 이 척도는 직접적으로 측정하는 방식이며, 기존 4가지 하위 구성개념을 담은 총 12개의 문항이 단일 차원으로 이루어져 있다. 문항의 예는 “인생에서 성공하리라는 자신감을 가지고 있다”와 “내 인생에서 일어날 수 있는 일들을 결정할 수 있다”이다(이동하, 탁진국, 2008). 본 연구에서의 내적일관성 신뢰도 계수는(Cronbach's α)는 .80이었다.

개인-직무 부합

직무열의를 측정하기 위해서 최명옥(2004)이 개발한 직접적 개인-직무 부합을 측정하는 문항을 사용하였다. 개인-직무 부합의 총 11문항으로 구성되어 있으며, 문항의 예는 “내가 현재 하고 있는 직무는 내가 원했던 직무특성을 전반적으로 가지고 있다.”이다. 본 연구에서의 내적일관성 신뢰도 계수는(Cronbach's α)는 .87

이었다.

분석방법

조사대상자의 인구통계학적 특성 파악 및 연구에 사용된 각 변인의 문항에 대한 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's α)를 확인에 있어 SPSS 18.0을 사용하여 빈도분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 각 변인 간의 관계성을 알아보기 위해 SPSS 18.0을 사용하여 기술 통계 및 상관 분석을 실시하였다. 리더의 임파워링 행동과 직무 열의 간과 관계에서 직무 개선의 매개효과를 알아보기 위해 AMOS 18.0을 사용하여 구조방정식모형(Structural Equation Model, SEM) 분석 검증을 실시하였다. 구조방정식모형 검증에는 문항 합산(item-parceling) 방식을 사용하였다. 문항 합산 방식을 사용하면 각 잠재변인 측정에 사용되는 측정변인의 수를 줄일 수 있기 때문에, 이에 따른 측정 오차

감소 효과가 있다(Bandalos, 2002). 연구모형 검증은 2단계를 거쳐 확인하였다. 첫 단계는 연구모형의 적합도 지수를 평가하여 연구모형을 검증하였다. 두 번째 단계는 매개효과에서 간접효과의 유의성을 파악하기 위해 bootstrapping 검증방법을 사용하여 Bias-corrected (BC)의 확신구간 통해 연구모형의 매개효과 유의성을 확인하였다. 마지막으로, 핵심자기평가 및 개인-직무 부합의 조절효과를 검증하기 위해 SPSS 18.0을 사용하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

결 과

본 연구에서 포함된 변인 간의 관련성을 살펴보기 위해 상관분석을 실시하였다. 연구에서 사용된 변인의 평균, 표준편차, 상호상관계수는 표 1에 제시하였다. 구체적으로 분석결

표 1. 측정변인의 평균, 표준편차, 상호상관

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 성별									
2. 연령	-.16**								
3. 경력	-.12*	.73**							
4. 직급	-.32**	.45**	.45**						
5. 리더의 임파워링 행동	-.03	.04	.07	.17**					
6. 직무 개선	.08	.09	.06	.01	.21**				
7. 직무열의	.03	.06	.08	.11**	.50**	.34**			
8. 핵심자기평가	-.03	-.04	-.02	.07	.15**	.30**	.29**		
9. 개인-직무부합	-.03	-.02	.12**	.13**	.32**	.08	.56**	.39**	
평균	1.27	40.62	151.93	2.69	3.27	3.84	3.30	3.28	3.17
표준편차	.45	9.33	105.67	1.61	.58	.49	.64	.48	.62

주 1. N=312, * $p < .05$, ** $p < .01$

과를 살펴보면 본 연구의 선행변인인 리더의 임파워링 행동은 직무 개선($r = .21, p < .01$), 직무열의($r = .50, p < .01$), 핵심자기평가($r = .15, p < .01$) 및 개인-직무 부합($r = .32, p < .01$)과 유의하게 관련된 것으로 나타났다. 또한 직무 개선은 직무열의와 정적으로 유의하게 관련되었다($r = .34, p < .01$).

추가적으로 인구통계학적 변인과 주요 변인과의 관련성을 살펴보면, 경력은 개인-직무 부합($r = .12, p < .01$)과 유의한 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 직급은 리더의 임파워링 행동($r = .17, p < .01$), 개인-직무 부합($r = .18, p < .01$)과 유의한 정적인 관련이 있는 것으로 드러났다.

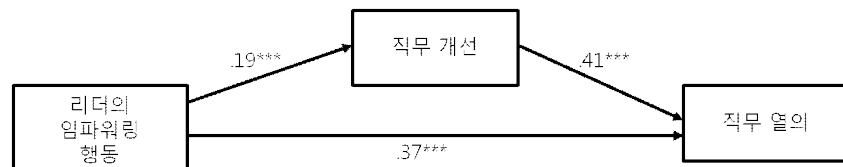
본 연구에서 연구 모형은 리더의 임파워링 행동이 직무 열의에 직접적으로 영향을 미치는 모형으로, 부분매개모형이라고 할 수 있다 (그림 2 참조).

모형의 적합성 평가를 위해 다양한 부합도 지수를 사용하였으며, 표 2에서 보듯이 $\chi^2 = 25.07, CFI = .99, TLI = .99, GFI = .98,$

RMSEA = .01이며, CFI, TLI, GFI의 부합도 지수가 모두 .90을 넘고, RMSEA의 부합도 지수는 .05 미만으로 좋은 모형으로 볼 수 있다 (Browne & Cudeck, 1993; 홍세희, 2000에서 재인용).

그림 2에서 제시하는 표준화 계수를 살펴보았을 때, 리더의 임파워링 행동이 직무 개선으로 가는 경로, 직무 개선이 직무 열의로 가는 경로, 리더의 임파워링 행동이 직무 열의로 가는 경로 계수 모두 유의한 것으로 나타났다. 이는 리더의 임파워링 행동이 부하의 직무 개선을 통해서 부하의 직무 열의에 긍정적인 영향을 미치며, 또한 리더의 임파워링 행동은 직무 열의에 직접적인 영향을 미치는 것이라고 볼 수 있다.

따라서 리더의 임파워링 행동이 직무 열의와 정적인 관계가 있을 것이라는 가설 1은 지지되었고, 리더의 임파워링 행동은 직무 개선과 정적인 관계가 있을 것이라는 가설 2가 지지되었으며, 직무 개선이 직무 열의와 정적인 관계가 있을 것이라는 가설 3 또한 지지



주. 모형에 제시된 계수는 표준화 계수임 *** $p < .001$.

그림 2. 연구모형(부분매개모형)

표 2. 연구모형의 부합 지수

모형	부합지수					
	χ^2	df	CFI	TLI	GFI	RMSEA
연구 모형 (부분매개모형)	25.07 ($p = .402$)	24	.99	.99	.98	.01

표 3. 간접효과에 대한 bootstrapping 검증 결과

	Estimate	S.E.	95% BC 확신구간	
리더의 임파워링 행동 → 직무 열의	.08***	.02	.04	.14

되었다.

리더의 임파워링 행동이 직무 열의에 미치는 영향에서의 직무 개선의 부분 매개효과를 검증하기 위해 간접효과의 유의성을 검증하였다. 리더의 임파워링 행동이 직무 개선을 통해 직무 열의에 미치는 간접효과의 유의성 검증을 위해 Bias- corrected(BC) bootstrap 검증을 실시하였다.

해당 결과는 표 5에 제시하였다. 간접 효과의 유의성 검증을 위해 bootstrapping 검증을 사용하였다. Bootstrapping 검증 방법은 표집 분포에 대한 정상성을 가정하지 않지 않는다(김계수, 2010). Bootstrapping 검증 방법은 매개효과 검증에 있어 반복 표집을 통해 매개효과 분포를 형성하고, 간접효과의 확신 구간을 구성하여 이와 관련된 안정성을 확인할 수 있도록 한다(Preacher & Hayes, 2008). 매개효과는 두 계수의 곱으로 추정되는데, 이 때 대부분의 경우 정상분포를 벗어나는 경우가 많다. 따라서 매개효과의 추정치 검정에 있어 정규분포를 가정하지 않는 bootstrapping 검증 방법이 간접효과를 검증하는 데 있어 적절하다고 할 수 있다.

리더의 임파워링 행동이 직무 개선을 통해 직무 열의에 미치는 간접효과($\beta = .08$, 95% BC CI = .04, .14, $p < .001$)는 유의한 것으로 나타났다. 연구 모형의 적합도 지수, 표준화된 경로계수, 간접효과 유의성 검증 결과를 고려할 때, 직무 개선이 리더의 임파워링 행동과 직무 열의 간의 관계를 매개할 것이라는 가설

4는 지지되었다. 이는 리더가 부하에게 임파워링 행동을 많이 보일수록, 직무에 대한 직무적, 관계적, 인지적 경계를 변화시키려고 하며, 이를 통해 자신의 직무에 대한 열의가 높아진다고 볼 수 있다.

리더의 임파워링 행동이 높을 때 보다는 낮을 때, 직무 개선에 미치는 개인의 자기핵심평가 영향력이 더 크게 나타날 것이라고 예측한 가설 5를 검증하기 위해 표준화 과정을 거쳐 위계적 회귀분석을 실시하였다. 조절효과는 3단계 R^2 변화량의 유의미성으로 판단하였다.

분석결과 표 4에서 보듯이, 직무 개선에 대한 리더의 임파워링 행동($\beta = .17$, $p < .01$) 및 핵심자기평가($\beta = .28$, $p < .001$)의 주효과가 발견되었다($F = 20.85$, $p < .001$, $\Delta R^2 = .12$). 그러나 두 변인의 상호작용 항 투입에 대한 R^2 변화량($\Delta = .00$, n.s.)은 유의미하지 않았다($F = .74$, $p = .389$, $\Delta R^2 = .00$). 따라서 가설 5는 기각되었다.

직무 개선 수준이 높을 때 보다는 낮을 때, 직무 열의에 미치는 개인-직무 부합의 영향력이 더 크게 나타날 것이라고 가정한 가설 6을 검증하기 위해 표준화 과정을 거쳐 위계적 회귀분석을 실시하였다. 조절효과는 3단계 R^2 변화량의 유의미성으로 판단하였으며, 그 결과는 표 5에 제시되어 있다.

표에서 보듯이 직무 열의에 대한 직무 개선($\beta = .30$, $p < .001$) 및 개인-직무 부합($\beta = .53$, $p < .001$)의 주효과가 발견되었다($F =$

표 4. 핵심자기평가의 조절효과

단계	변인	직무 개선		
		β	R^2	ΔR^2
1	통계변인		.00	
2	리더의 임파워링 행동(A)	.17**	.12**	.12***
	핵심자기평가(B)	.28***	*	
3	리더의 임파워링 행동(A)	.16**		
	핵심자기평가(B)	.28***	.00	.00
	A × B	-.05		

N=312, ** $p < .01$, *** $p < .001$

표 5. 개인-직무 부합의 조절효과

단계	변인	직무 열의		
		β	R^2	ΔR^2
1	인구통계변인		.01	
2	직무 개선(A)	.30***	.40***	.39***
	개인-직무 부합(B)	.53***		
3	직무 개선(A)	.26***	.41**	.01**
	개인-직무 부합(B)	.50***		
	A × B	-.13**		

N=312, ** $p < .01$, *** $p < .001$

98.41, $p < .001$, $\Delta R^2 = .39$). 또한 두 변인의 상호작용 항 투입에 대한 R^2 변화량은 유의미하였다($F = 7.46$, $p < .01$, $\Delta R^2 = .01$). 이는 개인-직무 부합이 직무 개선과 직무 열의 간의 관계를 조절한다는 것을 의미한다.

상호작용효과를 해석하기 위해 Aiken과 West(1991)이 제시한 방법을 사용하였다. Aiken과 West(1991)가 제시한 조절 변인의 값을 높은 경우(+1SD)와 낮은 경우(-1SD)로 수준을 구분하는 기준을 적용하여 직무 개선, 개인-직무 부합, 직무 열의 간의 관계를 회귀식으로 나

타내었다. 그림 3에서 보듯이 개인-직무 부합 수준이 낮을 경우, 높은 경우보다 직무 개선과 직무 열의 간의 정적 관련성이 더 강한 것을 볼 수 있다. 그러나 개인-직무 부합이 높은 경우, 직무 개선이 높을수록 직무 열의는 다소 감소하는 것으로 나타났으며, 이 집단에 대한 일원변량분석 결과 직무 개선이 높은 경우와 낮은 경우 직무 열의에서는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 6은 부분 지지되었다.

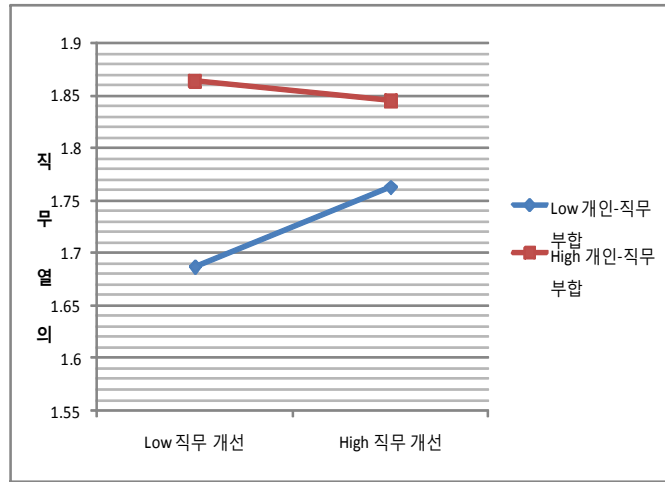


그림 3. 개인-직무 부합의 조절 효과

논 의

본 연구의 목적은 리더의 임파워링 행동이 부하의 직무열의에 영향을 미치는 과정에서 직무 개선이 매개역할을 하는지를 검증하며, 핵심자기평가와 개인-직무 부합의 조절효과를 분석하는 것이었다. 분석결과, 리더의 임파워링 행동은 직무 개선에 긍정적으로 영향을 미치며, 직무 개선은 직무 열의에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 따라 리더의 임파워링 행동과 직무 열의 간의 관계를 직무 개선이 부분매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 리더의 임파워링 행동과 직무 개선 간의 관계에서 핵심자기평가의 조절 효과는 나타나지 않았으나, 직무 개선과 직무 열의 간의 관계에서 개인-직무 부합은 조절변인의 역할을 하는 것으로 나타났다.

첫째, 리더의 임파워링 행동은 직무 개선에 긍정적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 리더의 임파워링 행동을 경험하는 종업원은 자기 통제감을 증가시키는 환경과

무력감이 배제되는 환경을 경험하게 되며 (Arnold et al., 2000), 이에 따라 종업원은 심리적 임파워먼트를 경험하게 된다. 이를 경험한 종업원은 업무 전반에 대한 자율성이 증가되며(Laschinger et al., 1999), 업무에 대한 자기 효능감도 증가된다(Bandura, 2000). 자율성과 업무 관련 자기 효능감이 증가된 종업원은 자신의 과업이나 인간관계를 지금보다 개선하려는 노력을 할 가능성이 높을 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 직무 개선은 직무 열의에 정적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기존의 선행 연구와 동일한 결과로서 (Bakker et al., 2012; Chen et al., 2014; Tims et al., 2013a; Tims et al., 2013b). 직무 개선을 실행하는 개인은 자신의 과업, 관계, 및 인지 경계를 변화시킴으로써 직무 특성의 변화, 사회적 지지, 일의 의미감과 같은 직무에 대한 자원을 증가시킨다고 볼 수 있다. 직무 자원은 업무 수행에 있어서 개인의 에너지로 기능하며, 직무 자원의 증가는 직무 열의와 정적으

로 관련된다(Halbesleben, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004). 이는 업무 수행에 있어서 개인이 직무 자원을 이용하여 자율성, 관계육구, 유능감과 같은 자신의 일에 대한 욕구를 충족시키기 위해 노력함으로써 업무에 대한 활력, 헌신, 몰두가 나타난다고 볼 수 있다.

셋째, 직무 개선은 리더의 임파워링 행동과 직무 열의 간의 관계에서 부분매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 즉 리더의 임파워링 행동이 직무 열의에 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라, 직무 개선을 통해서도 간접적으로 직무열의에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 리더가 부하에게 권한 위임, 책임감 부여, 자기주도적 의사 결정 고무, 정보 공유, 기술 개발 및 혁신적인 수행을 위한 코칭과 같은 임파워링 행동을 할 경우 이것이 직접적으로 종업원의 업무 수행에 있어서 긍정적이고 열정적인 상태가 되도록 영향을 미침을 의미한다. 또한 리더의 임파워링 행동은 종업원이 해당 업무에서 직무적, 행동적, 관계적 측면으로 고려하고 개선토록 함으로써 자신의 일에 대한 최적 수준을 스스로 추구하기 때문에 업무 수행에 있어 긍정적이며, 열정적인 에너지를 느끼는데도 간접적으로 영향을 미침을 의미한다.

넷째, 리더의 임파워링 행동과 직무 개선 간의 관계에서 핵심자기평가의 조절효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 본 연구에서 핵심자기평가가 낮은 개인은 자기 자신에 대한 평가가 전반적으로 낮기 때문에 리더의 임파워링 행동과 같이 자기 효능감이 지지받는 환경을 통해 자기에 대한 평가가 높아질 가능성이 있으므로, 핵심자기평가가 낮을수록 리더의 임파워링 행동과 직무 개선 간의 관계가 더 강하게 나타날 것으로 가정하였다. 그러나

분석결과, 핵심자기평가의 조절효과가 유의하지 않았으며, 리더의 임파워링 행동이 직무 개선에 미치는 효과가 핵심자기평가의 수준에 관계없이 유사하게 영향을 주는 것으로 나타났다.

조절효과가 나타나지 않은 결과는 핵심자기평가가 낮은 사람은 회피 동기가 높기 때문에(Ferris, Rosen, Johnson, Brown, Risavy, & Heller, 2011) 직무 개선을 시도하려는 노력을 덜 하게 될 가능성이 높으며, 이로 인해 리더의 임파워링 행동이 직무 개선에 미치는 긍정적 효과가 상쇄된 것으로 해석할 수 있다. 또한 핵심 자기 평가가 높을 경우 이미 자신에 대해 긍정적 평가를 내리고 있기 때문에, 리더의 임파워링 행동과 직무 개선과의 정적 관계에 별다른 영향을 주지 않는 것으로 해석할 수 있다.

다섯째, 직무 개선과 직무 열의간의 관계에서 개인-직무 부합의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보았을 때, 개인-직무 부합이 낮은 개인에게 있어 직무 개선이 직무 열의에 미치는 영향이 더 크게 나타났다. 이러한 결과는 직무가 자신에게 맞지 않는다고 느끼는 개인은 그렇지 않은 개인보다 직무 개선을 많이 하게 되면 직무에 대한 만족도가 증가될 가능성이 더 높고, 이에 따라 직무 열의가 더 높아질 가능성이 많기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 또한 개인-직무 부합이 높을 경우, 직무 개선을 많이 한다고 할지라도 이미 직무 자체에 대한 만족도가 높기 때문에 직무 열의가 더 크게 증가하지 않는 것으로 해석할 수 있다.

본 연구의 학문적 의의는 크게 3가지로 요약할 수 있으며, 다음과 같다. 첫째, 일의 의미를 생성하는 직무 개선의 학문적 영역을 확

장하였다. 직무 개선에 대한 개념이 처음 소개된 지 14년이 지났으나, 국내의 직무 개선에 대한 연구는 그다지 많이 이루어지지 않은 실정이다. 또한 기존에 이루어진 연구에서 직무 개선을 결과변인 또는 조절변인으로 하여 살펴본 연구가 대다수였다. 본 연구에서는 리더의 임파워링 행동이 직무 개선을 통해 직무 열의에 영향을 미친다는 직무 개선의 매개역할을 검증하였다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 직무 개선이 직무 열의에 미치는 정적인 영향을 규명하였다. 이 둘 간의 관계를 검증한 국외 연구는 존재하나, 국내에서는 이 둘 간의 관계를 검증한 연구가 없었다. 본 연구를 통해 국내 조직 내에서도 직무 개선을 통한 직무 자원의 증가가 직무 열의에 긍정적으로 영향을 미친다는 점을 검증하였다.

셋째, 직무 개선과 직무 열의 간의 관계에서의 개인-직무 부합의 조절효과를 검증한 연구가 없었으나 본 연구에서는 이 둘 간의 관계에서 개인-직무 부합 간의 조절효과를 살펴봄으로써, 개인-직무 부합이 낮은 개인에게 직무 개선이 직무 열의에 미치는 영향력이 커진다는 점을 밝혔다.

본 연구는 크게 세 가지 실무적 시사점을 지닌다. 첫째, 조직 장면에서 직무 개선과 직무 열의를 증가시키기 위한 방법으로 리더의 임파워링 행동을 활용할 수 있다. 이를 위해 조직에서는 리더들이 부하들에게 보다 많은 임파워링 행동을 보일 수 있도록 관리자 교육에 임파워링 행동에 관한 내용을 포함시킬 필요가 있다. 또한 관리자에 대한 역량 평가 차원에 부하에 대한 임파워먼트를 포함시키는 방법도 시도해 볼 수 있을 것이다.

둘째, 조직 내에서 직무 열의를 증가시키기 위한 개입방법으로 직무 개선을 활용할 수 있

다. Hackman과 Oldham(1980)의 직무 특성 이론을 토대로 직무 개선을 고려해볼 때, 직무 개선에 적극적으로 임하는 개인일수록 직무의 특성(기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백)이 보다 자신과 적합하게 변화되었다고 느낄 가능성이 있다. 이에 따라서 개인은 자기의 직무에 대해 의미를 부여하고, 자신의 일에 대해 책임감을 느끼므로 직무 열의의 수준이 올라갈 가능성이 있다. 따라서 조직은 구성원들이 자신의 직무에서 직무개선 행동을 많이 하도록 이를 권장하고 지원하는 노력을 기울일 필요가 있다. 직무개선 사례 보고회와 같은 제도적인 지원을 통해 우수 직무개선 사례를 시상하고 이를 홍보하는 방법도 시도해 볼 수 있을 것이다.

마지막으로, 개인-직무 부합이 낮은 개인의 직무 열의 향상에 대한 개입방법으로 직무 개선을 활용할 수 있다. 본 연구에서 개인-직무 부합이 높은 개인보다 낮은 개인에게서 직무 개선이 직무 열의에 미치는 효과가 더 큰 것으로 나타났다. 일반적으로 개인-직무 부합이 낮은 개인은 직무 열의가 낮은 것으로 나타났다(심윤희, 유태용, 2009; Babakus et al., 2010; Laschinger et al., 2006; Shuck et al., 2011). 따라서 개인-직무부합도가 낮은 구성원의 경우 무엇보다 리더의 임파워링 행동을 통해 구성원의 직무 개선을 향상 시키는 것이 중요하다. 이를 통해 구성원의 직무열의가 높아지기 때문이다.

본 연구의 제한점 및 미래 연구는 다음과 같다. 첫째, 단일 시점에서 연구가 이루어 졌다는 것이다. 리더의 임파워링 행동이 직무 개선을 통해 직무 열의에 미치는 영향을 좀 더 정확히 검증하기 위해서는 종단적 연구가 요구된다. Bakker, Tims과 Derks(2012)는 직무

개선과 직무 열의 간의 순환론적 가능성에 대해 언급하였으며, 직무 개선이 직무 열의에 미치는 영향에 대한 연구와 직무 열의가 직무 개선에 미치는 영향에 대한 연구 둘 다 존재한다(Chen et al., 2014; Lu, Wang, Du & Bakker, 2014). 따라서 미래 연구에서는 직무 개선과 직무열의간의 명확한 인과관계를 밝히기 위해 종단적 연구를 실시할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서 리더의 임파워링 행동과 직무 개선 간의 관계가 부하의 핵심자기평가에 의해서 조절될 것이라고 가정하였으나, 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 직무 개선은 개인의 자율성, 소속감, 유능감과 같은 욕구를 충족하기 위해서 이루어지는 활동이므로, 이러한 욕구를 만족하기 위해서는 자신의 능력을 발휘하고, 활용하며, 충분히 새로운 재능을 개발할 수 있는 노력이 중요하다. 따라서 추후 연구에서는 조직 차원에서 학습을 장려하는 학습 풍토와 개인 차원에서 학습을 독려하는 학습목표지향성의 조절효과를 검증할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 온라인 설문조사를 통해 연구대상자의 응답을 자기보고식 방법으로 측정하였기 때문에, 동일방법편의의 문제가 발생하였을 수 있다. 동일방법편의에 대한 해결책으로 자기보고식 방법 이외의 타인평정도 함께 고려하는 것이나, 본 연구에서는 실시하지 못하였다. 개인-직무 부합의 경우 객관적 부합을 고려하여 타인의 평정을 통해 개인 특성과 환경 특성의 개별 평가 후 비교하는 방법이 있을 수 있다. 또한 직무 개선에 대한 측정에서도 개인이 업무나 관계개선을 위해 노력하는 행동을 포함하고 있기 때문에 타인평정을 통해 다양한 방법으로 측정할 필요가 있다.

참고문헌

- 김계수 (2010). AMOS 18.0 구조방정식모형 분석. 서울: 한나래출판사.
- 김창호 (2012). 진실리더십이 부하의 장인적 직무수행(Job crafting)에 미치는 영향과 그 과정에 대한 연구. 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 박희진 (2008). 팀 학습 행동 및 팀 교류기억과 팀 수행의 관계. 연세대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 심윤희, 유태용 (2009). 개인-직무 부합이 종업원의 직무열의에 미치는 영향. 한국심리학회지 산업 및 조직, 22(3), 399-420.
- 예지은, 지성하, 진 현 (2013). 임파워링 리더십과 직무열의의 관계에 대한 연구: 자기효능감과 의미감의 매개효과를 중심으로. 대한경영학회지, 26(3), 435-452.
- 이동하, 탁진국 (2008). 주도성과 핵심자기평가가 경력성공에 미치는 영향에 관한 연구: 경력계획을 매개변인으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 21(1), 83-103.
- 장성희 (2009). 서비스 종업원의 정서특성이 직무달진과 업무열의에 미치는 영향: 정서노동 전략의 매개효과. 아주대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 정선화, 탁진국 (2013). 리더의 임파워링 행동이 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향: 상사신뢰 및 학습조직의 조절효과. 한국심리학회지 산업 및 조직, 26(4), 533-553.
- 차동욱, 김정식 (2013). 리더의 참여적 의사결정이 조직구성원들의 창의적 행동과 성과에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트와 직무몰입의 역할을 중심으로. 인사·조직연구, 21, 331-370.

- 최명옥 (2004). 개인의 태도 및 행동에 대한 다양한 개인-환경간 부합의 영향: 상호작용 효과를 중심으로. 광운대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 한태영, 김원형 (2005). 직무만족에 대한 임파워먼트와 공정성의 교차수준 영향. 한국심리학회 연차학술발표대회 논문집. 232-233, 8월 25-27일. 전남: 지리산 한화리조트.
- 홍세희 (2000). 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. 한국심리학회지 임상, 19(1), 161-177.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessy B. A., & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.
- Arnold, J. J., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2010). Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership, and customer orientation. *Services Marketing Quarterly*, 32(1), 17-31.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science (Sage Publications Inc.)*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Geurts, S. A. (2004). Toward a dual-process model of work-home interference. *Work and Occupations*, 31(3), 345-366.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bandalos, D. L. (2002). The effects of item parceling on goodness-of-fit and parameter estimate bias in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 9(1), 78-102.
- Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness, In E. A. Locke (Ed.) *Handbook of principles of organization behavior*(pp.179-200). Malden, MA: Blackwell Business.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186.
- Bipp, T. (2010). What do people want from their jobs? The big five, core self-evaluations and work motivation. *International Journal of Selection & Assessment*, 18(1), 28-39.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions,

- and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Chen, C.-Y., Yen, C.-H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Edward, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In Cooper CIRIT (Ed.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 6, pp.283-357). Chichester, UK: Wiley.
- Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C., Djurdjevic, E., Chang, C.-H., & Tan, J. A. (2013). When is success not satisfying? Integrating regulatory focus and approach/avoidance motivation theories to explain the relation between core self-evaluation and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 342-353.
- Ferris, D. L., Rosen, C. R., Johnson, R. E., Brown, D. J., Risavy, S. D., & Heller, D. (2011). Approach or avoidance (or both?): Integrating core-self evaluations with an Approach/avoidance framework. *Personnel Psychology*, 64(1), 137-161.
- Ghitulescu, B. E. (2006). *Shaping tasks and relationships at work: examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Doctoral Dissertation. University of Pittsburgh, Pennsylvania. USA.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Halbesleben, J. R. (2010). *A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences*. In Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp.102-117). Psychology Press.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). “Same Same” But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?. *European Psychologist*, 11(2), 119.
- Harter, S. (1993). Causes and consequences of low self-esteem in children and adolescents. In *Self-esteem* (pp.87-116). Springer US.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work*

- environments*. Psychological Assessment Resources.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 80-92.
- Judge, T. A., Erez, A., & Bono, J. E. (1998). The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance. *Human Performance, 11*(2/3), 167.
- Judge, T. A., Van Vianen, A. E., & De Pater, I. E. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance, 17*(3), 325-346.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2002). Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of Personality and Social Psychology, 83*(3), 693-710.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations, 45*(4), 321-349.
- Konczak L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement, 60*(2), 301-313.
- Kristof, A. L. (1996). Person organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology, 49*(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., & Billsberry, J. (2013). *Fit for the future*. In Kristof-Brown, A. L., & Billsberry, J. (eds.), *Organizational fit: Key issues and new directions*(pp.1-18). John Wiley & Sons.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?. *Personality and Individual Differences, 40*(3), 521-532.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Greco, P. (2006). The impact of staff nurse empowerment on person-job fit and work engagement/burnout. *Nursing Administration Quarterly, 30*(4), 358-367.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C., McMahon, L., & Kaufmann, C. (1999). Leader behavior impact on staff nurse empowerment, job tension, and work effectiveness. *Journal of Nursing Administration, 29*(5), 28-39.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. MacGraw-Hill, New-York.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?. *Computers in Human Behavior, 23*(1), 825-841.
- Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D., & Bakker A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior, 84*, 142-152.

- Martin, S. L., Liao, H. U. I., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372-1395.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey Bass.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71-94.
- Pearce, C. L., Sims Jr, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22(4), 273-307.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General & Applied*, 80(1) 1966, 1-28.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demand, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational & Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2005). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Vol. 5*. Managing social and ethical issues in organizations. Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- 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.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?. *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.
- Shuck, B., Reio Jr, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of

- antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427-445.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: the relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Tak, J. (2011). Relationships between various person-environment fit types and employee withdrawal behavior: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 315-320.
- Tekleab, A. G., Sims, H. P., Yun, S., Tesluk, P. E., & Cox, J. (2008). Are we on the same page? Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 185-201.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 3(2), 1-9.
- Tims M., Bakker, A., & Derks, D. (2013a). The impact of job crafting on job demand, Job resources, and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013b). Job crafting at the team and individual level implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454.
- Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129-138.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128

1차 원고접수 : 2015. 02. 23

2차 원고접수 : 2015. 05. 25

최종게재결정 : 2015. 05. 26

The Effect of Leader Empowering Behavior on Work Engagement: The Mediating Role of Job Crafting and Moderating Effects of Core-Self Evaluation and Person-Job Fit

Hye-Seon Kim

Jinkook Tak

Kwangwoon University

The purpose of this study was to examine the relationships among leader empowering behavior, job crafting and work engagement. Specially, this study investigated not only the influence of leader empowering behavior on job crafting and work engagement that is mediated by job crafting but also the moderating effects of core-self evaluation and person-job fit on the relationships between leader empowering behavior and job crafting and between job crafting and work engagement. Data were collected among 312 Korean employees who were working in various organizations via online survey. Online survey was conducted by 312 Korean employees who were working in various organizations. First, correlation analyses were conducted and the results showed that there were positive relationships among main variables such as leader empowering behavior, job crafting, work engagement and etc.. Second, the results of structural equation modeling analyses offered strong support for the proposed model (partial mediation model). Employees who were empowered by leader were most likely to craft their job, relationship and cognitive boundary and boost work engagement; job crafting, in turn, was predictive of work engagement. Third, the results of hierarchical regression analyses showed that core-self evaluation did not moderate the relationship between leader empowering behavior and job crafting. However, there was a moderation effect of person-job fit on the relationship between job crafting and work engagement. Employees who did job crafting had a greater impact on work engagement under the low person-job fit situation than the high fit situation. The implications and limitations of this study and the directions for future research were discussed on the basis of the results.

Key words : job crafting, leader empowering behavior, work engagement, core-self evaluation, person-fit job