

소명이 있는 상사와 일하는 것은 행복한가? 상사의 소명과 부하의 직무만족 관계의 매개변인 및 조절변인에 대한 연구

박 지 영

손 영 우[†]

연세대학교 심리학과

소명과 관련된 연구는 증가하고 있지만 개인의 소명이 타인에게 미치는 영향력에 대한 연구는 거의 진행되지 않고 있다. 본 연구는 상사의 소명과 부하의 직무만족의 관계 및 해당 관계의 매개변인 및 조절변인을 알아보는 데 목적이 있다. 부하가 지각하는 상사의 소명과 부하의 직무만족은 정적 관계를 가질 것이라고 가정하였고, 이 관계를 부하의 직업적 자기효능감과 부하가 지각하는 변혁적 리더십이 매개할 것이라고 가설을 설정하였고 두 매개변인 간 정적 관계를 가정하였다. 또, 부하가 일에서 의미를 찾으려는 활동인 잡 크래프팅을 할수록 상사의 소명과 부하의 직업적 자기효능감의 관계가 강해질 것이라 예상하였다. 해당 가설을 확인하기 위해 국내 대기업에 근무하는 직장인(연구 1)과 미국 내 다양한 직종에 종사하는 직장인(연구 2)을 대상으로 연구를 진행하였다. 연구 결과, 부하가 인식하는 상사의 소명과 부하의 직무만족은 정적 관계를 지녔으며(연구 1) 해당 관계는 변혁적 리더십을 통해 매개되었다. 연구 1과 연구 2에서 모두 직업적 자기효능감은 변혁적 리더십을 통해서만 상사의 소명과 부하의 직무만족을 매개하는 것으로 나타났다. 또, 부하가 잡 크래프팅을 많이 하거나(연구 1) 잡 크래프팅의 한 종류인 인지가공을 많이 할 경우(연구 2), 상사의 소명 수준에 관계없이 직업적 자기효능감이 높았지만, 부하의 잡 크래프팅 및 인지가공의 수준이 낮을 경우, 상사의 소명과 부하의 직업적 자기효능감은 부적 관계를 보였다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 본 연구의 학문적 의의 및 실무적 시사점, 그리고 한계와 미래 연구 방향을 논의하였다.

주요어 : 상사 소명, 직무만족, 변혁적 리더십, 직업적 자기효능감, 잡 크래프팅

[†] 교신저자 : 손영우, 연세대학교 심리학과, ysohn@yonsei.ac.kr

한 개인이 일을 바라보는 관점은 같은 일에 종사하더라도 다르다(Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997). 동일한 일을 하더라도 어떤 사람들은 일을 생계유지 수단으로, 어떤 사람들은 자신의 능력을 발휘시킬 수 있는 수단으로, 또 어떤 사람들은 가치 발휘의 수단으로 일을 인식한다(Wrzesniewski et al., 1997). 일을 바라보는 관점은 개인의 일과 삶에서 느끼는 안녕감과 주요한 관계를 갖는다(Peterson, Park, Hall, & Seligman, 2009; Wrzesniewski et al., 1997). 일에서 상당한 의미를 느끼는 사람들은 그렇지 않은 사람들보다 직무와 삶에 더 만족하며(Wrzesniewski et al., 1997), 일터에서 긍정정서도 더 많이 느끼는 것으로 나타났다(Schabram & Maitlis, 2017). 학자들은 일에서 의미를 느끼고, 자신의 일이 초월적 부름을 받았다고 믿으며, 친사회적 의도를 추구하려는 사람들은 일에서 소명(calling)을 느끼는 것으로 정의하며(Dik, Eldridge, Steger, & Duffy, 2012), 소명이 다양한 종류의 만족감과 정적 관계를 갖는다는 것을 밝혔다(Conway, Clinton, Sturges, & Budjanovcanin, 2015; Dobrow, 2013; Duffy, Allan, Autin, & Douglass, 2014; Schabram & Maitlis, 2017; Wrzesniewski, 2012).

소명과 안녕감에 대한 연구는 대부분 개인의 소명이 본인의 직무만족이나 삶의 만족에 미치는 영향에 대한 연구로 소명은 개인의 직무만족이나 삶의 만족을 정적으로 예측하는 것으로 나타났다(Conway et al., 2015; Duffy & Dik, 2013; Wrzesniewski et al., 1997). 조직 내 한 개인이 소명을 갖는 경우 함께 일하고 있는 타인의 안녕감에 영향을 줄 수 있을까? 본 연구에서는 이 같은 물음에 대한 답을 찾고자 상사의 소명과 부하의 직무만족의 관계를 알

아보고자 하였다. 조직 내 다양한 대인관계 중 상사는 부하의 정서, 생각, 행동에 직접적, 간접적으로 영향을 미친다(Cherulnik, Donley, Wiewel, & Miller, 2001; McColl-Kennedy & Anderson, 2002; Sy, Cote, & Saavedra, 2005). 상사의 믿음과 가치는 행동으로 발현되며 부하의 동기 및 태도에 영향을 미칠 수 있다(Fu, Tsui, Liu, & Li, 2010). 소명의 특징 중 하나는 일에서 소명을 느끼는 사람들은 단순히 소명을 소유하는 것(having)이 아니라 소명이 발현되도록 행동(acting)한다는 것이다(Elangovan, Pinder, & McLean, 2010). 소명을 지닌 상사는 부하를 대하는 태도 및 업무를 수행하는 방식에서 소명을 가지지 않은 상사와 다를 수 있고 이는 부하의 정서, 태도 및 행동에 영향을 미칠 수 있다(Wrzesniewski, 2012). 실제로, 소명이 높은 상사는 부하의 개발 및 성장에 주안점을 두고 팀을 성공으로 이끌며(Schabram & Maitlis, 2017), 소명 수준이 높은 사람들로 구성된 팀은 그렇지 않은 팀보다 팀에 대한 몰입 및 상사에 대한 신뢰가 높은 것으로 나타났다(Wrzesniewski, 2003). 상사의 소명의 영향력은 상사 본인에게만 국한되는 것이 아니라, 부하에게 영향력을 미칠 수 있을 것이다.

상사의 소명과 부하의 안녕감의 관계에 대한 연구는 소명에 대한 이해의 폭을 넓히고 소명 연구에 새로운 시각을 부여할 수 있을 것이다. 소명은 개인의 일, 경력, 삶과 관련된 다양한 태도 및 결과와 관계된다(Duffy & Dik, 2009; Wrzesniewski, 2012). 소명은 일과 관련된 긍정적인 태도를 예측할 뿐만 아니라, 한 개인이 왜 해당 경력을 선택하고 또 그 일을 떠나는지 설명할 수 있는 방안이기도 하다(Dobrow-Riza & Heller, 2015; Schabram & Maitlis, 2017). 학자들은 소명과 같이 일에서 의미를

갖는 것이 불확실성이 만연한 시대에 직원들의 몰입 수준을 회복하고 냉소주의를 극복하는 방안이라고 강조하기도 하며(Cartwright & Holmes, 2006), 소명을 이해하는 것은 사람들이 왜 일을 하는지를 근본적으로 이해하는 한 방안이 된다고 설명한다(Hulin, 2014). 상사의 소명이 상사 본인 뿐 아니라, 부하의 안녕감에도 영향을 미친다면 소명에 대한 연구는 개인 수준이 아니라 팀, 나아가서는 조직 수준에서도 진행될 수 있을 것이며, 부하의 안녕감에 영향을 주는 한 요인으로 상사나 타인의 소명도 고려될 수 있을 것이다.

본 연구에서는 상사의 소명은 부하의 직무만족과 정적 관계를 갖고 상사의 소명과 부하의 직무만족의 관계는 부하가 지각하는 자신의 직업적 자기효능감 및 상사의 변혁적 리더십 수준이 설명할 수 있을 것이라고 예상하였다. 또, 상사의 소명과 부하의 직업적 자기효능감 관계에 영향을 주는 조절 변인을 탐색하고자 하였다. 상사의 소명과 부하의 직업적 자기효능감의 관계는 부하가 일을 의미있게 만들려는 노력인 잡 크래프팅(job crafting) 정도에 따라 달라질 수 있을 것이라고 예측하였다. 부하가 일을 의미있게 만들려는 노력을 많이 할수록 상사의 소명과 부하의 직업적 자기효능감의 정적 관계는 강화될 것이라고 예상하였다.

이상의 가설을 한국과 미국 직장인을 대상으로 각기 다른 문화권에서 검증해보고자 하였다. 소명은 문화에 관계없이 관찰되는 개념이지만(Dik & Duffy, 2009), 의미는 문화적 맥락을 반영하여 구성된다(Oyserman, Coon, & Kimmelmeier, 2002). 중국인의 소명의 개념을 연구한 질적 연구에 따르면, 중국인들의 소명의 구성개념은 서구 문화권 사람들의 구성

개념과 대체적으로 비슷했지만, 서구문화권과 달리 중국인들은 소명을 규정할 때 의무감(sense of duty)을 주요한 요인으로 인식하였다(Zhang, Dik, Wei, & Zhang, 2014). 소명의 구성개념에 차이는 있지만, 문화에 관계없이 일을 소명으로 인식하는 사람은 그렇지 않은 사람보다 직무와 삶에 만족하는 것으로 나타났다(이용탁, 주규하, 2015; Zhang, Hirschi, Herrmann, Wei, & Zhang, 2015). 본 연구에서는 두 개의 문화권에서 가설을 검증하면서 상사의 소명과 부하의 직무만족의 관계가 한 문화에만 국한되는 것이 아니고 한국 뿐 아니라 타문화권에서도 나타날 수 있는 관계임을 밝히고자 한다.

상사의 소명과 부하의 직무만족

소명에 대한 합일된 정의는 아직 부재하다(Duffy & Dik, 2013; Wrzesniewski et al., 1997). 소명은 특정 영역에서 갖는 강한 열정으로 정의되기도 하고(Dobrow & Tosti-Kharas, 2011), 개인적, 사회적, 도덕적으로 일을 중요하다고 여기는 의미있는 부름(beckoning)이라고 정의되기도 하며(Wrzesniewski et al., 1997), 초월적 힘에 인도된 의미있는 일이라고 정의되기도 한다(Dik & Duffy, 2009). 소명에 대해 다양한 정의가 존재하지만, 대부분의 학자들은 소명이 경력과 관련된 영역에서 강한 의미를 느끼는 일에 대한 관점(work orientation)이라는 점에 동의한다(Dik & Duffy, 2009; Elangovan, Pinder, & McLean, 2010; Wrzesniewski et al., 1997).

일을 단순한 생계의 수단이 아닌 소명으로 인식하는 것은 직무만족을 비롯한 다양한 긍정적인 직무 태도 및 행동과 관계된다(Bunderson & Thompson, 2009; Conway et al.,

2015; Schabram & Maitlis, 2017). 자신의 일을 소명으로 인식하는 사람들은 일의 가치 및 목표에 집중하고 이러한 태도는 시련이나 장애물을 극복하고 자신의 일에서 만족을 느끼는 원인이 된다(Hall & Chandler, 2009). 소명과 직무만족은 미국 등 서구 문화권 뿐 아니라(Duffy, Dik, & Steger, 2011; Duffy & Dik, 2013) 국내 직장인 대상 연구에서도 유의한 정적 관계인 것으로 나타났다(이용탁, 주규하, 2015). 소명과 안녕감의 관계를 탐색한 다이어리 연구에 따르면, 소명을 수행할수록 안녕감이 증가하는 것으로 나타났는데, 이는 내재적 동기 및 확인된 동기(identified motivation) 수준이 높아지기 때문인 것으로 나타났다(Conway et al., 2015). 미국의 직장인을 대상으로 한 연구에서는 소명과 직무만족의 관계를 경력몰입 및 일에서 느끼는 의미 수준이 매개하는 것으로 밝혀진 바 있다(Duffy et al., 2011). 또한, 소명 수준이 높은 사람들은 일을 수행하면서 겪는 장애요인을 스트레스 요인보다는 성장할 수 있는 기회로 바라보며, 이러한 태도는 일에서 부정적 감정을 적게 느끼고 긍정적 감정을 많이 느끼는 원동력이 되는 것으로 나타났다(Schabram & Maitlis, 2017).

상사의 소명과 부하의 직무만족의 관계를 논하기 전에 한 개인의 소명이 타인에게 인식될 수 있는지에 대한 논의가 필요할 것이다. 소명이 타인에게 얼마나 그리고 어떻게 지각되고 이해될 수 있는지에 대한 이론 및 연구는 부족하지만, 소명의 특징 중 하나는 소명을 가진 사람은 소명이 있는 삶을 살려고 한다는 것이다(Elangovan et al., 2009). 자신의 소명을 표현하고 소명을 발현하기 위해서 일에 몰입하고(Bunderson & Thompson, 2009), 능동적인 학습 태도를 바탕으로(오승하, 정예슬, 은

혜영, 손영우, 2015), 기술과 지식을 연마하며(Schabram & Maitlis, 2017) 소명을 가진 경우 소명을 가지지 않은 사람과는 다르게 느끼고, 지각하고, 행동한다(Wrzesniewski, 2012). 개인의 소명은 정서, 인지, 행동을 통해 타인에게도 지각될 수 있을 것이다. 소명을 연구하는 학자들은 공통적으로 소명을 지닌 사람은 해당 영역에서 강한 의미(strong sense of meaningfulness)를 지닌다고 설명한다(Bunderson & Thompson, 2009; Dobrow & Tosti-Kharas, 2011; Duffy & Dik, 2009). 의미 수준은 상호작용이 없는 상태에도 타인에게 인식되고 타인이 인식한 의미 수준은 대상자의 판단이나 대상자를 향한 태도에 영향을 미치는 것으로 나타났다(King & Napa, 1998; Stillman, Lambert, Fincham, & Baumeister, 2011). 사회적 상호작용에서 한 개인이 지닌 삶의 의미 수준은 호감요인이 되는 것으로 나타났는데, 의미에 대한 특별한 언급없는 10초 짜리 자기소개 동영상 을 보고 사람들은 해당 대상의 삶의 의미 수준을 파악하고 평가한 대상자의 삶의 의미 수준은 해당 대상을 호의적으로 평가하는데 영향을 미쳤다(Stillman et al., 2011). 또, King과 Napa(1998)는 삶의 의미에 대한 일반 사람들의 개념(folk concept)을 연구하면서 가상적 사람이 작성한 설문을 통해 대상자와 대상자의 삶을 평가하게 했는데, 사람들은 설문지의 한 문항 짜리 삶의 의미 수준에 대한 응답을 바탕으로 해당 대상에 대한 호의성이나 그들의 삶의 바람직성을 달리 평가했다(King & Napa, 1998). 이러한 연구 결과를 바탕으로, 상사의 소명은 부하에게 인지될 수 있고 이것이 부하의 태도에 영향을 미칠 수 있을 것이라고 생각하였다.

구체적으로 부하가 지각한 상사의 소명이 부하의 직무만족과 정적 관계를 가질 것이라

고 예측했다. 상사가 일에서 소명을 느낄 경우 일에 대한 내재동기가 높고(Conway et al., 2015), 초월적 및 친사회적 가치를 지니는데(Dik et al., 2012) 상사의 가치는 부하에게 명시적인 행동을 통해서 뿐 아니라 암묵적으로도 전달된다(Fu et al., 2010). 소명을 지닌 사람은 일 및 조직과 동일시하고, 조직과 직무의 원형이 되는(prototypical) 행동을 많이 보인다(Bunderson & Thompson, 2009). 상사가 보이는 조직의 원형이 되는 행동은 부하의 직무만족과 정적 관계가 있는 것으로 나타났다(Pierro, Cicero, Bonaiuto, van Knippenberg, & Kruglanski, 2005). 소명을 지닌 사람들은 타인을 도와주는 행동을 더 많이 하며(Park, Sohn, & Ha, 2016) 부하의 능력을 개발하기 위해 노력하는데(Schabram & Maitlis, 2017), 상사의 이타적이고 배려심있는 행동은 부하의 직무만족의 주요 원인이 된다(Podsakoff et al., 1996). 또, 상사의 소명은 상사 본인의 직무만족과 정적 관계가 있으며(Dobrow & Tosti-Kharas, 2011), 상사가 느끼는 감정 및 긍정정서는 부하에게 전이되는 것으로 나타났다(Sy et al., 2005). 이상의 연구 결과를 바탕으로, 부하가 인식한 상사의 소명과 부하의 직무만족은 정적 관계를 가진다는 가설을 설정하였다.

가설 1. 상사의 소명은 부하의 직무만족과 정적인 관계를 가질 것이다.

부하가 지각하는 변혁적 리더십의 매개효과

상사의 소명은 다양한 개인적, 대인관계 요소를 통해서 부하의 직무만족에 영향을 줄 수 있을 것이다. 그 중 본 연구에서는 부하가 지각하는 변혁적 리더십 수준이 상사의 소명과

부하의 직무만족의 관계를 매개할 것으로 예상하였다. 상사의 소명과 변혁적 리더십의 관계를 파악한 연구는 부족하지만, 가치와 소명, 변혁적 리더십의 관계에 대한 연구 결과를 바탕으로 상사의 소명과 부하의 직무만족의 관계를 변혁적 리더십이 매개할 것이라고 예측하였다. 소명의 특징 중 하나는 자기초월적(self-transcendent) 속성을 지닌다는 것이다(Dik et al., 2012; Hagmaier & Abele, 2012). 학자들은 소명이 초월적인 부름이나 내면의 소리에 기인하며, 이는 일과 관련된 주관적 확신을 의미한다고 설명한다(Bunderson & Thompson, 2009; Dik et al., 2012; Hagmaier & Abele, 2012). 이런 초월적 인도력(guiding force)와 관련된 속성 때문에 소명이 있는 사람들은 자신의 일을 운명으로 받아들이며 다른 사람보다 더 많이 희생하고(Bunderson & Thompson, 2009), 일에 강하게 몰입하는 것으로 알려져 있다(Hagmaier & Abele, 2012).

변혁적 리더십은 이러한 자기초월적 속성과 긴밀한 관계를 지닌다. 중국의 중간관리자 및 임원을 대상으로 한 연구에 따르면, 변혁적 리더가 자기초월적 가치를 지닐 경우에만 변혁적 리더십이 부하의 몰입 수준을 올리는 것으로 밝혀졌다(Fu et al., 2010). 변혁적 리더 행동을 보이는 상사라고 하더라도 자기의 이익을 중시하는 자기고양적 가치(self-enhancement values)를 지닐 경우, 부하는 상사의 변혁적 리더 행동이 상사의 가치와 상충된다고 판단하여 변혁적 리더 행동이 부하의 몰입에 미치는 정적인 영향력이 감소되었다(Fu et al., 2010). 이와 비슷하게, 소명과 목표의 관계를 살펴본 연구에서도 소명을 가진 사람들이 자기초월적 목표를 지닐 경우에만 소명과 효능감 및 소명과 삶의 만족의 정적 관계가 강해지는 것으로

나타났다(Allan & Duffy, 2014). 이러한 연구들은 자기초월적 속성이 소명의 주요한 특징이라는 것을 지지한다(Dik et al., 2012; Hagmaier & Abele, 2012). 이를 바탕으로 상사가 일을 소명으로 인식할 경우 상사는 자신의 자기초월적 가치 및 부름에 기인하여 변혁적 리더 행동을 많이 보일 것으로 가정하였다.

가설 2. 상사의 소명은 상사의 변혁적 리더십과 정적인 관계를 가질 것이다.

다양한 연구에서 변혁적 리더십은 부하의 직무만족과 정적 관계가 있는 것으로 밝혀졌다(Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013; Judge & Piccolo, 2004; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996). 변혁적 리더는 이상적인 영향력을 발휘하며, 지적 자극을 통해 부하의 고민이나 우려를 표출하고 부하가 일을 통해 성장할 수 있는 장을 마련한다(Liu et al., 2010). 이러한 변혁적 리더의 행동은 궁극적으로 부하의 내재동기를 충족시키고(Bass, 1985), 상사에 대한 신뢰를 높이고(Jung & Avolio, 2000) 부하의 직무만족에 기여하는 것으로 나타났다(Braun et al., 2013; Podsakoff et al., 1996). 부하가 지각하는 변혁적 리더십의 수준은 개인 및 팀 수준의 직무만족과 정적 관계가 있었으며(Braun et al., 2013), 다양한 직종에 속한 국내 직장인을 대상으로 한 연구에서도 상사의 변혁적 리더십은 부하의 직무만족 및 긍정정서와 유의한 정적 관계가 있는 것으로 나타났다(박혜정, 유태용, 2006; 유치성, 손영우, 박인조, 2016).

상사의 동기, 성격 및 정서지능과 같은 개인적인 특성은 변혁적 리더 행동의 선행요인이 된다(Barbato, 2005; Rubin, Munz, & Bommer,

2005). 상사의 개인적 특질은 상사의 변혁적 리더십을 유의하게 설명하는 것으로 나타났으며(Barbato, 2005; Rubin et al., 2005), 부하들은 상사의 변혁적 리더 행동을 통해 상사의 내재적 가치를 평가하기도 한다(Fu et al., 2010). 국내 성인을 대상으로 한 연구에서도 상사의 개인적 특성과 상사에 대한 만족도의 관계를 변혁적 리더십이 매개하는 것으로 나타났다(박혜정, 유태용, 2006; Hur, van den Berg, & Wilderom, 2011). 소명 역시 개인이 가진 일에 대한 지향으로 변화가능한 속성을 지니지만(Dobrow, 2013), 다양한 행동과 인지의 기반이 된다는 점에서(Schabram & Maitlis, 2017; Wrzesniewski, 2012) 변혁적 리더십의 선행요인이 될 수 있을 것이다. 소명과 변혁적 리더십의 정적 관계, 변혁적 리더십과 직무만족의 정적 관계 및 변혁적 리더십의 매개 역할을 보여주는 연구 결과를 바탕으로, 상사의 소명과 직무만족의 관계를 부하가 지각한 변혁적 리더십이 부분적으로 매개할 것이라고 예상하였다.

가설 3. 부하가 지각한 변혁적 리더십은 상사의 소명과 부하의 직무만족의 관계를 매개할 것이다.

부하의 직업적 자기효능감의 매개효과

상사의 소명은 부하가 지각한 변혁적 리더십을 통해서 뿐 아니라 부하의 직업적 자기효능감을 통해 부하의 직무만족에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 자기효능감은 어떤 일을 잘 수행할 수 있거나 목표를 달성할 수 있다는 믿음으로 정의된다(Bandura, 1977). 학자들은 일반적 자기효능감과 구체적인 영역의 자기효

능감을 구별하며(Rigotti, Schyns, & Mohr, 2008), 직업적 자기효능감을 일터에서 과업을 잘 수행할 수 있다는 믿음으로 정의하였다(Rigotti et al., 2008). 직업적 자기효능감이 높은 사람은 경력과 관련하여 높은 목표를 설정하고(Abele & Spurk, 2009) 목표를 달성하기 위해서 노력하며, 인내심을 발휘한다(Bandura, 1977). Hall과 Chandler(2005)는 소명을 가진 사람들의 뚜렷한 목표의식은 성공과 성취의 경험을 축적시키며 이는 자기효능감의 강화로 이어질 수 있다고 설명했다. 종단연구 결과, 소명은 경력과 관련된 자기효능감에 장기적으로 정적 영향력을 미치며(Dobrow & Tosti-Kharas, 2011), 소명의 증가는 일 년 후 직업적 자기효능감의 증가를 예측했다(Hirschi & Herrmann, 2013). 상사의 소명과 부하의 자기효능감의 관계에 대한 연구는 부족하지만, 소명이 높은 상사는 일에 몰입하고(Bunderson & Thompson, 2009), 경력에 대한 통찰력과 자기효능감이 높았다(Dobrow & Tosti-Kharas, 2011). 상사가 일에 몰입하고 목표에 헌신하는 태도는 부하로 하여금 일을 중요하게 여기게 하고 목표에 집중하게 하며 이는 직무만족으로 이어진다(Bono & Judge, 2003). 또, Bandura(1977)는 자기효능감을 향상시키는 방법으로 성공에 대한 다양한 간접 경험(vicarious experience)을 쌓거나 학습하는 태도가 중요하다고 강조하였다. 소명을 가진 사람들은 학습에 대해서 적극적인 태도를 갖고, 소명을 지닌 사람들이 상사가 될 경우 부하에게 적극적인 피드백을 하며 부하의 성장에 관심을 많이 보였다(Schabram & Maitlis, 2017). 이러한 상사의 태도를 통해 부하는 일에 대한 학습, 성공경험을 익힐 수 있고, 이것은 부하의 직업적 자기효능감의 상승으로 이어질 수 있을 것이다. 이상의 연구 결과를 통해 다음의

가설을 설정하였다.

가설 4. 상사의 소명은 부하의 직업적 자기효능감과 정적인 관계를 가질 것이다.

직업적 자기효능감이 높은 사람들은 성공과 성취를 경험하고 이것은 직무만족으로 이어진다(Gist & Mitchell, 1992; Judge & Bono, 2001). 학자들은 자기효능감이 높은 사람들은 과업을 수행하면서 겪는 어려움을 효과적으로 처리하며, 실패의 상황에서도 인내를 발휘하여 지속적으로 과업을 수행하는데, 이러한 경험과 가치의 축적은 직무만족을 향상시킨다고 설명한다(Gist & Mitchell, 1992; Judge & Bono, 2001). 직업적 자기효능감과 직무만족의 정적 관계는 여러 문화권에서 일관적으로 지지되었다(Higgins, Dobrow, & Chandler, 2008; Judge & Bono, 2001; Rigotti, Schyns, & Mohr, 2008., 2008; Saks, 1995). 직장 초년생을 대상으로 직업적 자기효능감과 직무만족의 관계를 본 연구 결과, 입사 시 측정된 직업적 자기효능감은 입사 8개월 후의 직무만족과 정적 관계가 있었으며(Saks, 1995), 신입사원의 직업적 자기효능감은 7년 후 주관적 경력만족에 정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(Abele & Spurk, 2009). 직업적 자기효능감과 직무만족의 관계는 국내 직장인을 대상으로 한 연구에서도 밝혀진 바 있으며(이정애, 2003), 서구권의 다양한 국가에서도 일관적으로 지지되었다(Rigotti et al., 2008).

상사의 믿음과 행동에 대한 인식은 부하의 직업적 자기효능감의 증가를 통해 직무만족에 영향을 주는 것으로 나타났다. 자기효능감을 향상하는 방법 중 하나는 타인의 수행을 간접적으로 경험하는 것이다(Bandura, 1977). 다른

사람이 어려운 환경에서도 과업에 집중하고 끈기 있게 과업을 수행하고 성공하는 것을 관찰하는 것은 자신의 일에서 성공할 수 있다는 기대를 강화한다(Bandura, 1977). 리더는 간접 경험을 보여주고 역할 모델링(role modeling)을 할 수 있는 위치에 있는 사람으로 리더의 행동이나 생각은 자기효능감에 영향을 미친다(Chen & Bliese, 2002). 소명을 지닌 상사는 일에 대한 가치를 보여주고 일 및 조직과 동일시를 바탕으로 행동하기 때문에(Bunderson & Thompson, 2009; Dobrow & Tosti-Kharas, 2011) 부하로 하여금 리더의 행동을 답습하고 학습하려는 동기를 높일 수 있을 것이다. 자기효능감이 리더십에 대한 인식과 부하의 직무만족의 관계를 매개한다는 결과는 중국 및 홍콩(Liu, Siu, & Shi, 2010)과 같은 동아시아권 및 서구권의 연구에서 지지되었다(Nielsen & Munir, 2009). 이상의 연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 5. 부하의 직업적 자기효능감은 상사의 소명과 부하의 직무만족의 관계를 매개할 것이다.

변혁적 리더십과 직업적 자기효능감의 관계

추가로, 두 개의 매개 변인인 변혁적 리더십과 직업적 자기효능감도 정적 관계를 가질 것이라고 가설을 세웠다. 변혁적 리더는 일의 비전을 강조하고 부하의 학습 동기를 불러일으키고, 부하로 하여금 적절한 역할 모델링을 할 수 있는 행동을 하며 이것은 부하의 직업적 자기효능감을 향상시킨다(Podsakoff et al., 1990). 변혁적 리더는 부하의 니즈를 충족시키고자 하며 필요한 도움을 제공하려고 하는데,

상사의 협조적인 태도는 부하가 어려움을 극복할 수 있는 원동력이 된다는 점에서 변혁적 리더십은 부하의 직업적 자기효능감을 향상시키고 이는 부하의 안녕감을 증가시킨다(Dvir & Shamir, 2003; Nielsen, Yarker, Randall, & Munir, 2009; Pillai & Williams, 2004). 현장실험 연구 결과 리더의 변혁적 행동은 부하의 능력과 역량을 향상시켰으며(Dvir et al., 2002), 교육 및 개발은 직업적 자기효능감을 증가시킨다(Bandura, 1977). 부하가 지각한 변혁적 리더십과 부하의 자기효능감의 정적 관계는 여러 문화 및 다양한 직종의 사람들을 대상으로 밝혀졌으며(Gong, Huang, & Farh, 2009; Pillai & Williams, 2004), 변혁적 리더십이 부하의 직무만족을 높이는 주요한 이유 중 하나는 직업적 자기효능감의 증가 때문인 것으로 밝혀졌다(Liu et al., 2010; Nielsen et al., 2009). 이상의 연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 6. 부하가 지각한 변혁적 리더십과 부하의 직업적 자기효능감은 정적 관계를 가질 것이다.

직업적 자기효능감에 대한 상사의 소명과 부하의 잡 크래프팅의 조절효과

상사의 소명과 부하의 직업적 자기효능감의 관계는 부하가 상사의 소명을 적극적으로 받아들이고 자신의 과업에 일의 의미를 부여하려는 노력 정도에 따라 달라질 수 있을 것이다. 조직구성원들이 자신에게 주어진 과업을 스스로 변화시켜 자신의 일을 의미있게 만드는 일련의 과정을 잡 크래프팅이라고 지칭한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 잡 크래프팅

은 조직 구성원 스스로의 능동적인 노력이 직무설계 및 생산성 향상에 큰 역할을 한다는 것을 전제로(Black & Ashford, 1995; Grant & Ashford, 2008), 조직구성원이 자발적으로 업무 범위를 확대하는 과업가공(task crafting), 업무를 통해 맺어지는 타인들과의 관계를 조정하는 관계가공(relational crafting), 업무에 대한 인식을 전환하고 확장하는 인지가공(cognitive crafting)으로 나뉜다(Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001). 기존의 직무설계 이론(Hackman & Oldham, 1976)에서 조직구성원을 관리자에 의해 수동적으로 관리되는 존재라고 보는 관점과는 달리, 잡 크래프팅 학자들은 조직 구성원 개개인이 적극적으로 능동적으로 직무의 성격이나 경계를 바꿀 수 있다는 믿는다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 즉, 직무 안에서 개인이 수동적으로 반응하는 것이 아니라, 개인이 직무상에서의 변화를 창조하거나 주도한다고 설명한다(Grant & Ashford, 2008; Griffin, Neal, & Parker, 2007).

잡 크래프팅은 개인이 일에 더 많은 의미를 부여하고, 직업적 자기효능감을 높이는 데 유용한 것으로 나타났다(Van den Heuvel, Demerouti, & Peeters, 2015). 잡 크래프팅을 통해 개인은 적응력을 강화하며(Berg et al., 2010), 일에 대한 몰입을 높이고 성공 경험을 강화하는 것으로 밝혀졌다(Tims, Bakker, Derks, & van Rhenen, 2013). 일에 대한 몰입과 적응력은 숙달 경험을 강화하고 이것은 자기효능감의 증가로 이어진다(Bandura, 1977). 실제로, 네덜란드 경찰을 대상으로 한 연구에서 잡 크래프팅 교육을 통해 직업적 자기효능감이 증가한 것으로 밝혀졌다(Van den Heuvel et al., 2015). 해당 연구에서 참가자들은 환경적 자원 및 요구를 생각하고 개인의 목표를 달성하는

데 있어서 자원과 요구를 어떻게 가공(crafting)해야 하는지에 대한 과제를 하고 과제에 대한 피드백을 받으며 잡 크래프팅을 경험하였고, 교육 후, 교육을 받은 그룹이 그렇지 않은 그룹에 비해서 더 높은 직업적 자기효능감을 보였다(Van den Heuvel et al., 2015).

상사의 소명과 부하의 직업적 자기효능감의 관계에 있어서 부하가 상사의 소명을 적극적으로 인지하고 자신의 일에서 의미를 개발하는 행동을 할 경우 직업적 자기효능감이 더 증가할 것이다. 잡 크래프팅은 직무 특성과 같은 외부적 요인이 개인에게 미치는 영향력을 완화하기도 하며, 강화하기도 하는 등 조직 및 대인관계 요인과 상호작용 하는 것으로 나타났다(Vogel, Rodell, & Lynch, 2016). 개인이 추구하는 가치와 일의 가치가 다를 때, 잡 크래프팅을 실행할 경우 가치 불일치로 발생하는 직무열의의 감소가 덜 나타나는 것으로 나타났다(Vogel et al., 2016). 이러한 완화 효과가 나타나는 것은 직무의 가치와 자신의 가치는 불일치하지만, 잡 크래프팅을 통해 대인관계 질이 향상되고 타인으로부터 지지 수준이 증가하여(Wrzesniewski & Dutton, 2001), 가치 불일치로 인한 동기의 하락을 막을 수 있기 때문인 것으로 알려졌다(Vogel et al., 2016). 실제로 상사의 지지를 많이 받는 사람들은, 그렇지 않은 사람들보다 잡 크래프팅을 더 많이 하는 것으로 나타났다(Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009). 자기효능감은 개인적 요인, 사회적 요인의 상호작용에 영향을 결과물로(Bandura, 1997), 상사의 소명이라는 대인관계 요인과 잡 크래프팅과 같은 개인의 행동의 상호작용이 직업적 자기효능감에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 이상의 결과를 바탕으로 상사의 소명과 부하의 직업적 자기효능감의 관

계를 부하의 잡 크래프팅 수준이 조절할 것이라고 예상하였다.

가설 7. 부하의 잡 크래프팅은 상사의 소명과 부하의 직업적 자기효능감의 정적관계를 강화할 것이다.

연구 1

참가자 및 절차

연구 1은 대기업 산하 다양한 계열사에 근무하는 입사 후 1년이 지난 직장인을 대상으로 진행되었다. 한 대기업 내의 건설, 증권, IT 등 다양한 계열사에 속하며 직무도 다양하지만, 소속 계열사 및 직무에 대한 정보는 설문 참가를 저하를 막고 개인 정보를 보호하기 위해 수집하지 않았다. 해당 참여자들의 직급은 모두 사원으로 기업 내 사원 대상 교육 시 교육담당자가 연구의 목적 및 참여의 자발성을 설명하였고, 연구자가 이메일로 설문을 발송할 때 다시 한 번 연구의 취지에 대해 설명하였다. 설문은 설문의 취지 및 정보 수집에 동의한 참가자들에게만 발송되었다. 해당 연구의 설문지는 581명에게 발송되었고, 총 256명이 응답, 그 중 설문을 완료한 응답자는 242명으로 응답율은 42%였다. 참가자의 남녀 비율은 남자가 70%였고, 참가자들의 평균 연령은 26.01세(표준편차 = 1.73), 교육 수준은 모두 대학교 졸업 이상인 것으로 나타났다. 인구통계학적 변인과 직무만족의 관계에 있어서 직무연한이나(Bedeian, Ferris, & Kacmar, 1992) 임금 수준이(Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw, & Rich, 2010) 직무만족과 유의한 관계를 갖는 것

으로 알려져 있지만, 본 연구에서는 동일한 시점에 입사한 참여자들을 대상으로 설문을 진행하였고, 해당 조직은 입사 후 일 년 간은 성과 평가를 진행하지 않아 성과가 임금수준에 반영되지 않기 때문에 직무연한 및 임금수준은 측정하지 않았다.

측정도구

상사의 소명, 직업적 자기효능감, 직무만족은 번안된 척도를 사용하였고, 변혁적 리더십 및 잡 크래프팅은 해당 연구를 위해 연구자가 번역하여 사용하였다. 변혁적 리더십 및 잡 크래프팅 번역 시 산업 및 조직 심리학 전공 대학원생 2명 및 심리학과 교수 1명이 Brislin(1970)이 제안한 번역 과정을 참고하여 진행하였다. 대학원생 1명이 영어로 된 원문 척도를 한국어로 번역하였고, 이중 언어 사용자인 다른 대학원생이 한국어로 번안된 것을 영어로 역번역하였다. 원안과 번역된 문항 및 역번역된 문항을 대학원생 2명과 산업 및 조직 심리학 교수 1명이 비교하면서 번역이 원안의 의미를 제대로 반영하는지를 확인하였다.

상사의 소명

상사의 소명을 측정하기 위해 Dik과 동료들(2012)이 개발하고 심예린과 유성경(2012)에 의해 번역 및 타당화 된 한글판 단축형 소명척도(Brief Calling Scale, BCS)를 활용하였다. 상사의 소명을 묻기 위해 ‘나’라는 용어를 ‘나의 상사’로 수정하였으며 리커트 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 상사의 소명 문항은 ‘나의 상사는 자신의 일과 관련된 소명을 이해하고 있다’, ‘나의 상사는 자신의 일에 대해 소명을 가지고 있다’와 같

이 두 개의 문항으로 측정하였다. BCS는 다수 연구에서 사용되며 타당도와 신뢰도를 확보한 바 있다(Dik et al., 2012; Duffy & Sedlacek, 2007; Steger, Pickering, Shin, & Dik, 2009). 연구 1에서 부하가 인지한 상사의 소명의 Cronbach's alpha 값은 .90이었다.

직업적 자기효능감

부하의 직업적 자기효능감은 Jones(1986)의 연구에서 사용하고 안성철(2010)이 번안한 문항을 사용하였다. 리커트 7점 척도(1=전혀 아니다, 7=매우 그렇다)로 측정하였으며, '나는 담당하고 있는 업무에 필요한 충분한 역량을 갖추고 있다고 생각한다', '나는 현재 내가 담당하고 있는 업무보다 더욱 도전적인 업무도 잘 수행 할 수 있다' 등의 문항으로 구성되었다. 연구 1에서 직업적 자기효능감의 Cronbach's alpha 값은 .85이었다.

변혁적 리더십

부하가 인식하는 변혁적 리더십은 Carless와 동료들이 개발한 7개의 항목으로 측정하였다. 해당 문항은 단측형 변혁적 리더십 측정 문항으로 비전, 부하 개발, 지지 정도, 권한위임, 혁신적 사고, 모범 및 카리스마를 묻는 항목으로 구성되어 있다. 리커트 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 측정하였으며, 예시 문항으로는 '나의 상사는 미래에 대한 명확하고 긍정적인 비전을 제시한다', '나의 상사는 나를 동기부여하며 나의 성장을 격려해준다' 등이 있다. 연구 1에서 변혁적 리더십의 Cronbach's alpha 값은 .93였다.

잡 크래프팅

부하의 잡 크래프팅 수준은 Ghitulescu(2006)

가 개발한 12개의 문항으로 측정하였다. 과업가공, 인지가공, 관계가공의 세 가지 하위 측면으로 구성되어 있으며 각 하위 요인 별로 네 개의 문항이 포함되어 있다. 문항들은 리커트 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 측정하였으며, 예시 문항으로는 '나는 나의 일을 보다 더 가치있게 할 수 있는 방법을 스스로 찾는다(과업가공)', '나는 함께 일하는 주변 동료들과의 좋은 팀워크를 갖기 위해 노력한다(관계가공)', '내가 마음먹기에 따라 내가 하는 일의 보람과 가치는 달라질 수 있다(인지가공)' 등이 있다. 연구 1에서 잡 크래프팅의 Cronbach's alpha 값은 .92였다.

직무만족

부하의 직무만족은 Hackman과 Oldham(1976)이 개발하였고, 박혜정과 유태용(2006)이 번안한 6개의 항목으로 측정하였다. 6개의 문항 중 한 개의 문항은 일반적인 직무만족도를, 나머지 다섯 개의 문항은 직무안정성, 성장을 위한 기회와 같이 직무의 구체적인 측면에 대한 만족도에 대한 질문으로 구성되었다. 해당 항목은 리커트 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 측정하였으며, 예시 문항으로는 '전반적으로 나는 내 일에 만족한다', '이 일을 통해 이룰 수 있는 개인적인 성장과 발전에 만족한다' 등이 있다. 연구 1에서 직무만족의 Cronbach's alpha 값은 .89였다.

분석방법

본 연구에서는 연구가설을 검증하기 위해 SPSS 21.0과 Amos 18.0 프로그램을 사용하였다. 측정도구의 신뢰도 검증은 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)를 이용하였고, 측정 변인

의 관계성을 알아보기 위해 기술통계 분석과 상관 분석을 실시하였다. 상사의 소명과 부하의 직무만족 간 매개효과를 알아보기 위해 Amos 18.0을 활용하여 구조방정식을 실시하였고, 매개효과의 유의성을 파악하기 위해 편향 교정 신뢰구간(bias corrected confidence interval)을 95%로 설정하여 5,000번의 부트스트래핑(bootstrapping)을 실시하였다(Preacher & Hayes, 2008). 상사의 소명과 부하의 잡 크래프팅의 상호작용효과를 파악하기 위해서 위계적 회귀 분석을 진행하였다.

결 과

측정모형의 타당성을 검증하기 위해 상사의 소명, 부하가 지각한 변혁적 리더십, 부하의 직업적 자기효능감, 직무만족, 잡 크래프팅의 5개 요인과 상사의 소명과 지각된 변혁적 리더십을 하나의 요인으로 설정한 4개 요인에 대한 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 5개 요인의 모형 적합도는 $\chi^2 = 462.84$, $df = 177$, $p < .01$, CFI =

.93, TLI = .91, SRMR = .06, 4개 요인 모형에 대한 적합도는 $\chi^2 = 632.28$, $df = 181$, $p < .01$, CFI = .88, TLI = .86, SRMR = .06으로 나타나, 5개 요인으로 설정하는 것이 더 타당한 것으로 나타났다(Hu & Bentler, 1999). χ^2 차이 검정을 실시한 결과에서도 두 모형 간 차이가 통계적으로 유의미하므로 5개 요인이 타당하다고 판단하였다, $\Delta\chi^2(4) = 170.69$, $p < .01$. 추가적으로 동일방법편의의 문제가 발생했는지 확인하고자 Harman(1967)의 단일요인 검증을 실시하였다. 고유치가 1이상인 모델은 10개로 도출되었고, 10개 요인은 총분산의 76.85%를 설명하는 것으로 나타났으며 가장 큰 설명력을 가지는 요인은 전체 변량의 38.72%를 설명하는 것으로 나타났기 때문에 동일원천 오류가 심각하지 않은 것으로 판단하였다.

측정 변인 간의 관계성을 살펴보기 위해 상관분석을 실시하였으며, 측정변인의 평균, 표준편차 및 상관계수는 표 1에 제시하였다. 상사의 소명은 부하의 직무만족, 직업적 자기효능감, 변혁적 리더십과 유의한 정적 상관을 보였다. 부하의 직업적 자기효능감과 변혁적

표 1. 변인들의 기술통계치 및 상관(연구 1)

	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. 성별	1.30	0.46	-					
2. 나이	26.01	1.73	-.50**	-				
3. 상사의 소명	3.81	0.75	-.07	.09	-			
4. 직업적 자기효능감	4.61	0.91	-.03	-.00	.22**	-		
5. 변혁적 리더십	3.74	0.76	-.07	.00	.70**	.40**	-	
6. 잡 크래프팅	3.82	0.60	-.11	.03	.48**	.49**	.56**	-
7. 직무만족	3.40	0.78	-.11	.01	.46**	.50**	.60**	.68**

주. N = 242. 성별: 남=1, 여=2. ** $p < .01$

리더십도 직무만족과 유의한 정적 상관이 있는 것으로 나타났다.

가설을 확인하기 위해 최대우도법을 사용한 구조방정식 분석을 진행하였고, 총 세 개의 모형의 적합도를 비교하였다. 본 연구의 가설대로 소명과 부하의 직무만족의 간접경로를 설정하고 두 매개변수 간 관계를 설정한 모형과 두 매개변인 간 관계를 별도로 설정하지 않은 모형, 두 매개변인 간 경로를 설정하지 않으면서 소명과 직무만족의 관계를 0으로 제약한 완전매개모형 등 총 세 개의 모형의 적합도를 비교하였다. 완전매개모형의 적합도는 $\chi^2 = 185.87$, $df = 40$, $p < .01$, CFI = .93, TLI = .90, SRMR = .09로 나타났다. 변혁적 리더십과 자기효능감의 관계를 설정하지 않고 상사의 소명과 부하의 직무만족의 직접경로를 설정한 부분매개 모형은, $\chi^2 = 181.71$, $df = 39$, $p < .01$, CFI = .93, TLI = .90, SRMR = .09의 적합도 지수를 보였다. 가설대로 변혁적 리더십과 자기효능감의 경로를 설정한 모형은, $\chi^2 = 152.06$, $df = 38$, $p < .01$, CFI = .95, TLI = .92, SRMR = .06로 세 개의 모형 중 가장 좋은 적합도를 보여 최종 모델로 택하였다.

연구 1의 연구모형의 경로계수는 그림 1에 표기하였다. 가설 1과 동일하게 상사의 소명과 부하의 직무만족은 정적으로 유의한 관계에 있었으며($\beta = .18$, $p < .05$), 상사의 소명과 부하가 지각한 변혁적 리더십도 유의한 정적 관계를 지니는 것으로 나타나 가설 2는 지지되었다($\beta = .69$, $p < .01$). 하지만, 가설 4와는 달리 해당 모형에서 상사의 소명과 부하의 직업적 자기효능감의 정적 관계는 유의하지 않았으며($\beta = -.14$, ns), 직업적 자기효능감의 매개효과를 가정한 가설 5도 기각되었다. 가설 6과 마찬가지로 변혁적 리더십과 직업적 자기효능감의 정적 관계는 유의했다($\beta = .55$, $p < .01$).

매개효과의 유의성을 파악하기 위해서 Preacher와 Hayes(2008)의 PROCESS를 통해 부트스트래핑을 5000번 실행하였고, 그 결과 상사의 소명과 부하의 직무만족 관계에서 변혁적 리더십의 간접효과는 유의한 것으로 나타나($b = .27$, 95% CI: .17, .38), 가설 3은 지지되었다. 상사의 소명-변혁적 리더십-직업적 자기효능감-직무만족의 관계에서 상사의 소명과 직무만족 간 간접효과도 유의한 것으로 나타

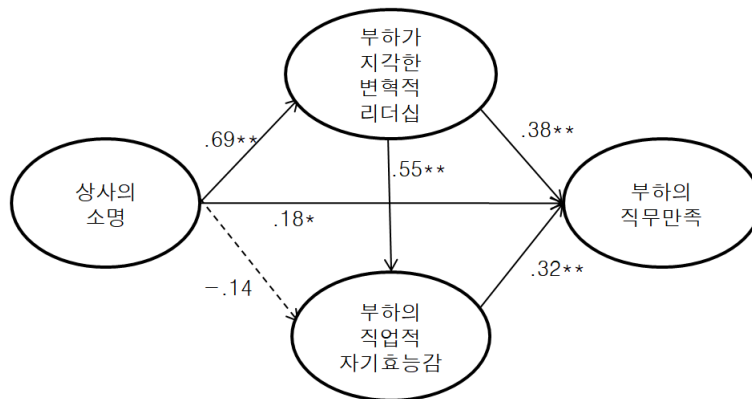


그림 1. 연구 1의 연구모형 및 경로계수

났다($b = .11$, 95% CI: .06, .18). 연구 1을 진행한 결과, 상사의 소명은 부하의 직무만족에 직접적으로 영향을 미치며, 변혁적 리더십을 통해서 영향을 미칩니다. 동시에 변혁적 리더십은 부하의 직업적 자기효능감을 향상시키고 이를 통해 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났습니다.

상사의 소명과 부하의 직업적 자기효능감 사이에서 부하의 잡 크래프팅의 조절효과를 확인하고자 위계적 회귀분석을 실시하였고 그 결과를 표 2에 제시하였다. 측정된 변수 간 다중공선성을 최소화하기 위해서 측정변수는 모두 평균중심화(mean-centering)하였고, 상호작용항을 투입하기 전과 후의 회귀모형에서 결정계수 변화량(ΔR^2)의 유의성을 기준으로 조절효과를 검증하였다. 상사의 소명과 부하의 잡 크래프팅을 첫 번째 단계에 투입하고, 두 번째 단계에서는 두 변수를 곱한 상호작용항을 투입하였다. 위계적 회귀분석 결과 상호작용항은 유의했고, 상호작용항은 직업적 자기효능감을 4% 설명하는 것으로 나타났습니다.

구체적으로 조절효과가 조절변수의 수준($\pm 1SD$)에 따라 어떠한 양상으로 나타나는지 확인하기 위해 단순기울기 검증을 추가적으로 실시하였고(Aiken & West, 1991), 결과를 그림 2에 제시하였다. 부하의 잡 크래프팅 수준이

상사의 소명 X 부하의 잡 크래프팅

표 2. 상사의 소명과 부하의 잡 크래프팅의 상호작용이 직업적 자기효능감에 미치는 영향(연구 1)

		직업적 자기효능감				
		<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>R</i> ²	ΔR^2
1단계	상사의 소명	-.02	.06	-.32	.23**	.24**
	부하의 잡 크래프팅	.50	.06	7.77**		
2단계	상사의 소명 X 부하의 잡 크래프팅	.20	.04	3.66**	.27**	.04**

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

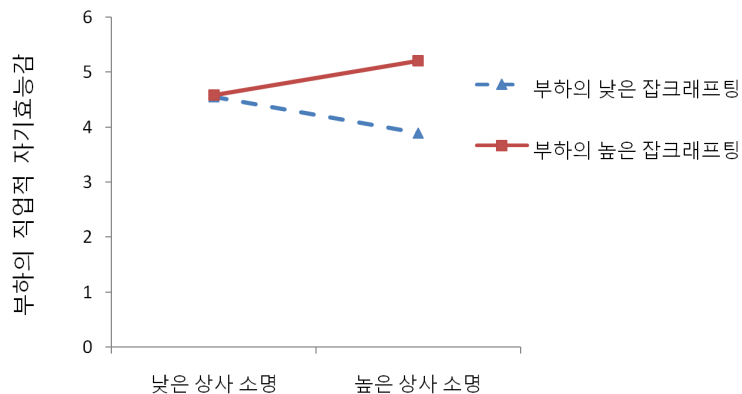


그림 2. 상사의 소명과 부하의 직업적 자기효능감 관계에서 잡 크래프팅의 조절효과(연구 1)

높을 때는 상사의 소명과 직업적 자기효능감의 관계는 유의하지 않았지만($B = .16$, 95% CI. $-.02$, $.34$), 잡 크래프팅 수준이 낮을 때는 상사의 소명은 직업적 자기효능감에 부적 영향을 갖고($B = -.16$, 95% CI. $-.33$, $.00$), 이 영향력은 $p = .05$ 수준에서 유의했다. 상호작용 결과는 유의했지만, 가설과 달리, 잡 크래프팅은 상사의 소명과 직업적 자기효능감의 정적 관계를 강화하는 역할을 하기보다는 잡 크래프팅 수준이 낮을 경우, 상사의 소명과 직업적 자기효능감의 관계가 부적 관계를 보이는 것으로 밝혀졌다.

연구 2

연구 2는 연구 1의 결과를 다른 문화권의 직장인을 대상으로 결과를 반복 검증하고, 연구 1의 부족한 점을 보완하기 위해서 진행하였다. 연구 2에서는 연구 1에서 상사의 소명과 부하가 지각한 변혁적 리더십을 단축형 문항으로 물은 것을 보완하고자 단축형이 아닌 하위항목이 포함된 일반형 문항으로 사용하였다. 연구 1에서 사용한 직업적 자기효능감의 척도는 신입사원을 대상으로 한 연구에서 차용한 척도로, 연구 2에서는 다양한 직종 및 근무연한의 참가자를 대상으로 진행함에 따라, 다양한 문화권의 근무연한이 다양한 직장인을 대상으로 타당화된 직업적 자기효능감 척도를 사용하였다. 잡 크래프팅 척도의 경우, 연구 1에서는 미국 직장인을 대상으로 타당화된 척도를 사용하였고, 연구 2에서는 미국, 호주 등 다양한 나라의 직장인을 대상으로 사용된 잡 크래프팅 척도를 사용하였다. 연구 2에서는 연구 1과는 다른 참가자를 대상으로 진행함에

따라 참가자의 특성에 맞는 척도를 선택하고자 하였다.

연구 2에서는 동일방법편의를 줄이고자, 자료 수집 단계에서 항목의 점화효과를 줄이기 위해서 일반적인 질문과 구체적인 질문의 순서를 상이하게 배열하였으며(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), 독립변수와 종속변수의 척도를 상이하게 하여 자료를 수집하였다(Podsakoff et al., 2003). 또, 연구 2에서도 상사의 소명을 부하가 측정했기 때문에, 이를 보완하고자 통제변인으로 부하의 소명 수준을 측정하였다. 부하의 소명이 직무만족(Wrzesniewski et al., 1997) 및 자기효능감(Dobrow & Tosti-Kharas, 2011; Hirschi & Herrmann, 2013)과 정적 관계를 갖는다는 기존 연구를 바탕으로 분석 시 부하의 소명 수준을 통제하여 가설을 검증하였다.

참가자 및 절차

연구 2는 미국 직장인을 대상으로 온라인 설문을 통해 자료를 수집하였다. Amazon M-turk을 통해서 미국 내 거주하는 미국인 중 현재 일을 하고 있는 직장인을 대상으로 설문하였다. 총 241명이 설문에 응답하였고 이 중 설문을 완료한 참가자는 238명으로 응답율은 99%였다. 이 중 불성실응답자 17명을 제외하고 총 221명의 설문 결과를 분석하였다. 참가자의 남녀 비율은 남자가 53%였고, 참가자들의 평균 연령은 37.09세(표준편차=11.03), 직장 근무 연한은 평균적으로 6.16년(표준편차=6.12)인 것으로 나타났다. 교육 수준은 4년제 대학교 이상이 45.2%로 가장 많았으며, 고등학교 졸업이 20.4%, 석사 졸업이 16.7%, 2년제 대학교 졸업이 15.8%, 박사 이상이 1.8%인 것

으로 나타났다. 인종 비율에 있어서 71.0%가 백인이라고 응답하였으며, 히스패닉이 12.2%, 미국계 아시아인이 8.6%, 흑인이 5.4%이며 나머지는 기타에 응답하였다. 성별은 남성을 1, 여성을 2로 코딩하였으며, 교육 수준은 고등학교 졸업을 1로, 2년제 대학교 졸업을 2, 4년제 대학교 졸업을 3, 석사를 4, 박사 이상을 5로 코딩하여 분석하였다.

측정도구

소명

상사의 소명을 측정하기 위해 Dik과 동료들(2012)이 개발한 소명척도(Calling and Vocation Questionnaire, CVQ)를 사용하였다. CVQ는 초월적 부름, 의미/목적, 친사회적 지향 등 세 가지 하위요인으로 구성되어 있으며 각 하위요인 별로 4문항씩 총 12개 문항으로 구성되어 있다. 상사의 소명을 묻기 위해 ‘나’라는 용어를 ‘나의 상사’로 수정하였으며 리커트 4점 척도(1=전혀 아니다, 4=매우 그렇다)로 측정하였다. 예시 문항은 ‘My supervisor tries to live out his/her life purpose when he/she is at work’, ‘My supervisor is always trying to evaluate how beneficial his/her work is to others’와 같다. 부하가 인지한 상사의 소명의 Cronbach’s alpha 값은 .94이었다.

연구 2에서는 통제변인으로 부하의 소명을 측정하였고 상사의 소명과 동일하게 CVQ를 이용하여 질문하였다. 부하 소명의 Cronbach’s alpha 값은 .94이었다.

직업적 자기효능감

부하의 직업적 자기효능감은 Rigotti와 동료들(2008)이 다양한 문화에 걸쳐서 타당도를 입

증한 척도를 사용하였다. 총 다섯 개의 문항으로 구성되어 있으며 리커트 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. ‘Whatever comes my way in my job, I can usually handle it’, ‘I feel prepared for most of the demands in my job’ 등의 문항으로 구성되었다. 연구 2에서 직업적 자기효능감의 Cronbach’s alpha 값은 .90이었다.

변혁적 리더십

부하가 지각한 변혁적 리더십은 Podsakoff와 동료들(1990)이 개발하고 타당화한 척도로 측정하였다. 해당 문항은 비전제시(articulating a vision), 역할모델제시(providing an appropriate model), 공동의 목표육성(fostering the acceptance of group goals), 성과기대(high performance expectations), 개별적 지원(individual support), 지적자극(intellectual stimulation) 등의 6개 하위요인으로 구성되어 있으며 총 23개 문항에 대해서 7점 척도(1=전혀 아니다, 7=매우 그렇다)로 측정하였다. 예시 문항은 ‘My supervisor leads by example’, ‘My supervisor shows respect for my personal feelings’와 같다. 연구 2에서 변혁적 리더십의 Cronbach’s alpha 값은 .95였다.

잡 크래프팅

부하의 잡 크래프팅은 Slempp과 Vella-Brodrick(2013)이 개발한 15개 문항으로 구성된 척도를 사용하였다. 과업가공, 인지가공, 관계가공의 세 가지 하위요인으로 구성되어 있으며 각 하위요인 별로 다섯 개의 문항이 포함되어 있다. 문항은 리커트 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 자주 그렇다)로 측정하였으며, 예시 문항으로는 ‘I change the scope or types of tasks that you complete at work(과업가공)’, ‘I make

an effort to get to know people well at work(관계가공)', 'I think about the ways in which your work positively impacts your life(인지가공)'이 있다. 연구 2에서 잡 크래프팅의 Cronbach's alpha 값은 .92였다.

직무만족

부하의 직무만족 수준은 Judge와 동료들(1998)이 개발한 5개의 항목으로 측정하였다. 리커트 5점 척도(1=전혀 아니다, 7=매우 그렇다)로 측정하였으며, 예시 문항으로는 'Each day of work seems like it will never end(역문항)', 'I find real enjoyment in my work' 등이 있다. 연구 2에서 직무만족의 Cronbach's alpha 값은 .90였다.

분석방법

연구 2의 분석방법은 연구 1과 동일하게 진행하였다. 확인적 요인분석은 상사의 소명, 부하의 소명, 변혁적 리더십, 직업적 자기효능감,

직무만족, 잡 크래프팅을 6개 요인이라고 가정한 모형, 상사의 소명과 부하의 소명을 하나의 요인으로 가정한 5개 요인 모형, 상사의 소명, 변혁적 리더십을 하나의 요인으로 가정한 5개 요인 모형을 비교하였다. 6개 요인 모형의 적합도는 $\chi^2 = 565.19, df = 259, p < .01, CFI = .94, TLI = .93, SRMR = .06$ 이었고, 상사의 소명과 부하의 소명을 하나의 요인으로 가정한 5개 요인 모형에 대한 적합도는 $\chi^2 = 993.32, df = 264, p < .01, CFI = .86, TLI = .84, SRMR = .08$ 이었고, 상사의 소명과 변혁적 리더십을 하나의 요인으로 가정한 모형의 적합도는 $\chi^2 = 1022.51, df = 264, p < .01, CFI = .85, TLI = .83, SRMR = .08$ 인 것으로 나타나 6개 요인으로 설정하는 것이 더 타당한 것으로 나타났다.

동일방법편의의 문제가 발생했는지 확인하고자 Harman(1967)의 단일요인검증을 진행하였다. 고유치가 1이상인 모델은 6개로 도출되었고, 6개 요인은 총분산의 77.28%를 설명하는 것으로 나타났으며 가장 큰 설명력을 가지는

표 3. 변인들의 기술통계치 및 상관(연구 2)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 성별	1.47	.50	-							
2. 나이	37.09	11.03	.17*	-						
3. 재직기간	6.16	6.12	-.07	.02	-					
4. 부하의 소명	2.47	.84	.10	-.03	.17*	-				
5. 상사의 소명	2.56	.77	.10	-.16*	.18**	.64**	-			
6. 직업적 자기효능감	4.07	.75	.00	.16*	.03	.32**	.21**	-		
7. 변혁적 리더십	4.99	1.20	.12	-.03	.01	.49**	.60**	.49**	-	
8. 잡 크래프팅	3.29	.72	.07	-.12	.11	.69**	.57**	.47**	.62**	-
9. 직무만족	4.91	1.46	.04	.09	-.03	.54**	.43**	.48**	.70**	.54**

주. N = 221. 성별: 남=1, 여=2. 재직기간=년. * $p < .05$, ** $p < .01$.

요인은 전체 변량의 35.11%를 설명하는 것으로 나타나 동일원천 오류가 심각하지 않은 것으로 판단하였다.

측정 변인 간의 관계성을 살펴보기 위해 상관분석을 실시하였으며, 측정변인의 평균, 표준편차 및 상관계수는 표 3에 제시하였다. 연구 1과 같이 상사의 소명은 부하가 지각한 변혁적 리더십, 부하의 직업적 자기효능감 및 직무만족과 유의한 정적 상관이 있었다.

가설을 확인하기 위해서 연구 1과 마찬가지로, 매개변인 간 경로를 설정한 모형, 매개변인 간 경로를 설정하지 않은 모형 및 매개변인 간 경로를 설정하지 않고 상사의 소명과 직무만족의 직접경로를 제외한 완전매개 모형 등 세 개 모형을 비교하였다. 부하의 소명이 직무만족에 미치는 영향을 통제하였고, 상사의 소명을 부하가 측정하였고 상사의 소명과 부하의 소명이 상관이 강한 것을 감안하여 상사의 소명과 부하의 소명 간 공분산 관계를 설정하였다. 연구 2에서 완전매개모형의 적합도는 $\chi^2 = 442.82$, $df = 164$, $p < .01$, CFI = .93, TLI = .92, SRMR = .13로 나타났다. 변혁적 리더십과 자기효능감의 관계를 설정하지

않고 상사의 소명과 부하의 직무만족의 직접 경로를 설정한 부분매개 모형은, $\chi^2 = 440.08$, $df = 163$, $p < .01$, CFI = .93, TLI = .92, SRMR = .13의 적합도 지수를 보였다. 가설대로 변혁적 리더십과 자기효능감의 경로를 설정한 모형이 세 개의 모형 중 가장 좋은 적합도를 보였다, $\chi^2 = 387.67$, $df = 162$, $p < .01$, CFI = .94, TLI = .93, SRMR = .07.

연구 2의 경로계수는 그림 3과 같다. 연구 2에서는 상사의 소명과 부하의 직무만족의 관계가 유의하지 않은 것으로 나타나($\beta = -.23$, ns) 가설 1은 기각되었다. 가설 2와 마찬가지로 상사의 소명과 부하가 지각한 변혁적 리더십은 유의한 정적 관계를 지니는 것으로 나타났다($\beta = .65$, $p < .01$). 상사의 소명과 직업적 자기효능감은 해당 모형에서 부적 관계를 갖는 것으로 나타났기 때문에 가설 4는 기각되었다($\beta = -.19$, $p < .05$). 가설 6과 마찬가지로 연구 2에서도 변혁적 리더십과 직업적 효능감은 정적 관계를 가졌다($\beta = .66$, $p < .05$). 연구 2에서 측정한 통제변인인 부하의 소명과 직무만족의 관계도 유의했다($\beta = .32$, $p < .01$).

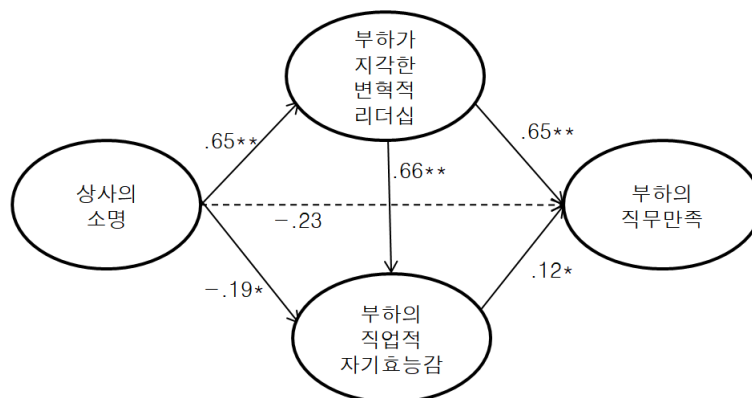


그림 3. 연구 2의 연구 모형과 경로계수

매개효과의 유의성을 알아보기 위해서 부하의 소명을 통제된 상태에서 부트스트래핑을 진행한 결과, 상사의 소명-변혁적 리더십-직무만족의 경로의 간접효과는 유의한 것으로 나타나 연구 2에서도 변혁적 리더십의 매개효과를 가정한 가설 3은 지지되었다($b = .51, 95\% \text{ CI}: .31, .74$). 직업적 자기효능감의 매개효과는 연구 1과 마찬가지로 연구 2에서도 유의하지 않았다($b = -.07, 95\% \text{ CI}: -.15, -.02$). 상사의 소명-변혁적 리더십-직업적 자기효능감-직무만족의 간접효과는 유의했으며($b = .06, 95\% \text{ CI}: .02, .13$) 상사의 소명과 직무만족의 직접경로가 유의하지 않아 연구 2는 완전매개 모형인 것으로 밝혀졌다. 연구 2에서도 연구 1과 마찬가지로 직업적 자기효능감은 상사의 소명과 직무만족의 관계를 직접적으로 매개하기 보다는 상사의 소명이 변혁적 리더십에 영향을 주고, 변혁적 리더십이 직업적 자기효능감과 정적으로 관계되며 이것이 부하의 직무만족으로 이어졌다.

상사의 소명과 부하의 잡 크래프팅의 상호

작용이 직업적 자기효능감에 미치는 영향을 확인하고자 위계적 회귀분석을 실시하였다. 연구 2에서는 부하의 소명이 직업적 자기효능감에 미치는 영향을 통제하기 위해서 첫 번째 단계에 부하의 소명, 두 번째 단계에 상사의 소명과 부하의 잡 크래프팅, 세 번째 단계에 상호작용항을 투입하였다. 잡 크래프팅의 상호작용은 유의하지 않은 것으로 나타났다, $F(1, 216) = .19, ns$. 추가적으로 잡 크래프팅의 하위 항목을 나누어 위계적 회귀분석을 진행하였다. 첫 번째 단계에는 부하의 소명, 두 번째 단계에는 상사의 소명, 과업가공, 관계가공, 인지가공, 그리고 세 번째 단계에는 상사의 소명과 잡 크래프팅의 각 하위 항목 간 상호작용항을 투입하였다. 그 결과 상사의 소명과 부하의 인지가공의 상호작용이 부하의 직업적 자기효능감에 미치는 영향만 유의한 것으로 나타났다(표 4).

상사의 소명과 부하의 인지가공의 조절효과가 어떠한 양상으로 나타나는지 확인하기 위해 단순기울기 검증을 실시하였고(Aiken &

표 4. 상사의 소명과 부하의 잡 크래프팅의 상호작용이 직업적 자기효능감에 미치는 영향(연구 2)

		직업적 자기효능감				
		B	SE	t	R ²	ΔR ²
1	부하의 소명	.05	.09	.54	.11**	.11**
	상사의 소명	-.13	.08	-1.46		
2	부하의 과업가공	.20	.09	2.39*	.20**	.10**
	부하의 관계가공	.16	.10	1.99*		
	부하의 인지가공	.23	.08	2.26*		
3	상사의 소명X부하의 과업가공	-.02	.08	-.29		
	상사의 소명X부하의 관계가공	-.06	.08	-.79	.22**	.02*
	상사의 소명X부하의 인지가공	.16	.08	2.18*		

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

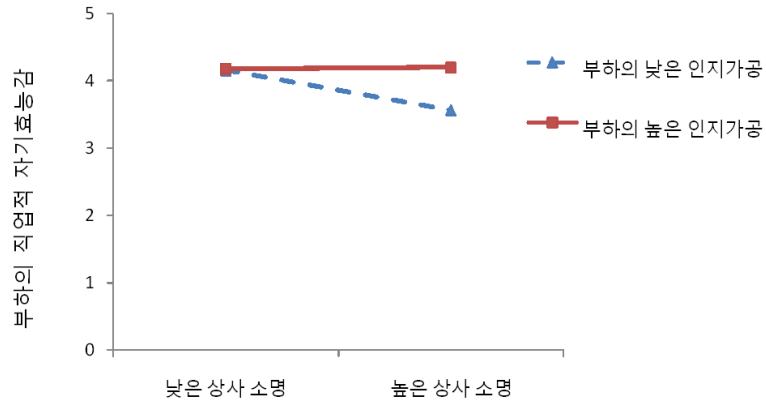


그림 4. 상사의 소명과 부하의 직업적 자기효능감 관계에서 인지가공의 조절효과(연구 2)

West, 1991), 결과를 그림 4에 제시하였다. 부하의 인지가공 수준이 높을 때는 상사의 소명과 부하의 직업적 자기효능감의 관계는 유의하지 않았지만($B = .01, 95\% \text{ CI} = -.16, .17$), 인지가공 수준이 낮을 때는 상사의 소명은 부하의 직업적 자기효능감에 부적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다($B = -.20, 95\% \text{ CI} = -.39, -.01$), $p < .05$. 해당 결과는 연구 1의 상사의 소명과 잡 크래프팅의 상호작용 양상과 비슷했다. 잡 크래프팅의 방법 중 하나인 인지가공에 있어서 부하가 인지가공의 수준이 낮을 경우, 상사의 소명과 부하의 직업적 자기효능감은 부적 관계를 갖고 인지가공의 수준이 높을 경우 상사의 소명에 관계없이 부하의 직업적 자기효능감의 수준이 높았다.

논 의

본 연구의 첫 번째 목적은 상사의 소명과 부하의 직무만족의 관계를 알아보는 것이다. 한국 직장인을 대상으로 한 연구 1의 결과, 상사의 소명과 부하의 직무만족은 변혁적 리

더십, 직업적 자기효능감의 매개효과를 가정한 모델에서 직접적으로 유의한 정적 관계를 갖는 것으로 나타났다. 반면, 재직 기간이 다양한 미국 직장인을 대상으로 한 연구 2에서 상사의 소명과 부하의 직무만족은 정적 상관을 가지지만 개인의 소명 수준을 통제하고, 변혁적 리더십과 직업적 자기효능감의 매개효과를 감안했을 때 상사의 소명과 직무만족의 직접 경로는 유의하지 않았다. 비록 연구 2에서 상사의 소명과 직무만족의 직접적인 관계는 지지되지 않았지만, 연구 1에서는 정적 관계를 가지는 것으로 나타났으며 본 연구에서 가정한 경로를 통해, 부하의 소명을 통제하고도 상사의 소명은 부하의 직무만족에 정적인 영향을 준다는 것을 알 수 있다.

소명에 대한 연구자들의 관심은 늘어나고 있지만, 지금까지 진행된 소명에 대한 연구는 개인의 소명이 자신에게 미치는 영향에 국한되었다. 본 연구는 소명의 효과가 소명을 갖는 당사자 뿐 아니라 타인에게까지 전해질 수 있음을 시사한다. 이러한 연구 결과는 소명의 개발 및 영향력의 발현에 있어서 대인관계 요인을 고려해야 한다는 연구자들의 의견과 일

맥상통하며(Cardador & Caza, 2012; Dobrow, 2013), 개인 뿐 아니라 팀 내 다른 사람들의 소명 수준이 시너지를 발휘할 수 있다는 주장을(Wrzesniewski, 2012) 지지하는 결과이기도 하다. 소명은 개인의 일, 경력, 삶의 영역에서 다양한 태도 및 결과와 관련이 있는 것으로 밝혀지고 있다(Duffy & Dik, 2013). 본 연구 결과는 타인의 소명에 대한 영향력을 밝힘으로써, 소명의 역할이 개인 수준이 아닌 팀이나 조직 수준에서도 고려될 수 있음을 시사한다. 소명은 개인의 성찰이나 개인이 지각한 초월적 부름에 의한 것이지만, 그 영향력은 개인 수준을 넘어 타인에게도 전해진다는 것을 보여준다.

두 번째 연구의 목적은 상사의 소명과 부하의 직무만족의 관계를 설명하는 매개변인을 확인하는 것이었다. 가설과 마찬가지로 연구 1과 연구 2에서 변혁적 리더십의 매개효과는 유의하였고, 변혁적 리더십은 상사의 소명과 부하의 직무만족을 직접적으로 매개할 뿐 아니라 부하의 직업적 자기효능감을 통해 직무만족에 영향을 주는 것으로 나타났다. 반면, 상사의 소명과 부하의 직무만족의 관계에서 부하의 직업적 자기효능감의 매개효과는 연구 1과 연구 2 모두 지지되지 않았다. 연구 1에서 상사의 소명과 직업적 자기효능감의 관계는 유의하지 않았다. 연구 2에서 상사의 소명과 부하의 자기효능감의 부적 관계가 나타났는데 상사의 소명, 변혁적 리더십 및 직업적 자기효능감의 강한 상관관계로 인한 해당 모형에서 직업적 자기효능감은 억제효과를 갖는 것으로 추정된다. 상사의 변혁적 리더십과 부하의 직업적 자기효능감의 정적 관계는 연구 1, 2 모두 유의했으며 상사의 소명은 직접적으로 부하의 직업적 자기효능감에 영향을 미

치기보다 변혁적 리더십을 통해 직업적 자기효능감으로 이어지며 이것이 부하의 직무만족을 설명하는 것으로 나타났다. 특히, 연구 2에서 부하의 소명을 통제한 상태에서는 해당 매커니즘이 상사의 소명과 부하의 직무만족의 관계를 완전매개했는데, 소명을 가지는 상사가 변혁적 행동을 하는 것이 부하의 직무만족을 향상시키는 주요한 원인이 됨을 알 수 있다. 이는 상사의 암묵적 가치 및 가치와 일관된 행동이 부하의 몰입 및 이직의도에 주요한 영향을 미친다는 결과와 일맥상통 통한다(Fu et al., 2013). 상사의 소명이 부하의 직무만족으로 이어지기 위해서 변혁적 리더의 행동의 중요함을 보여주는 동시에, 상사의 소명과 변혁적 리더십이 부하의 직무만족에 영향을 줄 때 부하의 직업적 자기효능감 향상이라는 내적 경로를 밝혔다는 점에서 의의가 있다.

마지막으로, 상사의 소명과 부하의 직업적 자기효능감의 관계에서 잡 크래프팅의 상호작용 효과를 파악하였다. 부하의 잡 크래프팅의 상호작용 효과는 유의했지만, 상호작용의 양상은 가설과는 다른 것으로 나타났다. 잡 크래프팅이 상사의 소명과 직업적 자기효능감의 정적 관계를 강화할 것이라고 예상한 가설과는 달리, 연구 1에서는 잡 크래프팅 수준이 높을 때는 상사의 소명과 관계없이 직업적 자기효능감 수준이 높았지만, 잡 크래프팅 수준이 낮을 때는 상사의 소명과 자기효능감은 부적 관계를 갖는 것으로 나타났다. 연구 2에서는 잡 크래프팅의 하위요인 중 인지가공에서만 상호작용이 유의했으며 상호작용의 양상은 연구 1의 결과와 유사한 것으로 나타났다. 즉, 부하가 자신의 일에 대해서 사소한 일이라도 큰 목표를 이루기 위해 필요한 일이라고 생각하고 의미를 부여하며 일에 대한 관점을 바꾸

는 인지가공 수준이 높으면 상사의 소명에 관계없이 직업적 자기효능감이 높았지만, 인지가공의 수준이 낮을 때는 상사의 소명과 부하의 직업적 자기효능감은 부적 관계를 갖는 것으로 밝혀졌다.

해당 결과에 대한 해석으로, 소명이 있는 상사는 일에서 의미를 만들기 위해 적극적으로 노력하지 않는 부하를 호의적으로 대하지 않았을 수도 있다. 소명과 관련된 연구에 따르면, 소명의 순기능 뿐 아니라, 역기능도 있는 것으로 밝혀지고 있다. 소명을 가진 사람들은 자신의 의견과 다른 사람들의 이야기를 잘 듣지 않으며(Dobrow & Tosti-Kharas, 2012), 과도한 직무동일시로 정서적, 신체적 소진을 느끼기도 하고 대인관계에 있어서 충돌을 경험하기도 한다(Schabram & Maitlis, 2017). 소명을 지닌 사람들은 타인이 일을 어떻게 바라보는지, 다른 사람들의 소명 수준을 민감하게 관찰하는 경향이 있다(Bunderson & Thompson, 2009). 일의 의미와 관련된 연구에 따르면 자신의 일에서 긍정적인 의미를 유지하기 위해 사람들은 일에 대해 자신과 동일한 관점을 가진 사람들과는 강한 유대 관계를 갖지만 충돌되는 견해를 가지는 사람은 비난하는(condemning) 전략을 쓰는 것으로 나타났다(Ashforth & Kreiner, 1999). 상사와 부하가 유사한 가치를 지니고 비슷한 속성을 공유할수록 상사와 부하의 관계의 질이 좋아지고(Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012), 상사의 협조적인 태도는 부하의 자기효능감을 향상시킨다(Dvir & Shamir, 2003; Nielsen, et al., 2009; Pillai & Williams, 2004). 소명이 높은 상사는 잡 크래프팅 노력을 하지 않는 부하와 일에 대한 관점에서 차이를 경험하고 이는 관계의 질의 하락 및 부하의 자기

효능감의 하락으로 이어질 수 있을 것이다. 또, 소명을 가진 사람들이 잡 크래프팅을 많이 하기 보다는 일을 경력으로 보는 사람들이 잡 크래프팅을 많이 한다는 연구 결과도 있기 때문에(Leana et al., 2009), 상사의 소명, 부하의 잡 크래프팅, 직업적 자기효능감의 관계는 반드시 정적의 관계가 아닐 수 있다. 본 연구에서 연구 1에서는 잡 크래프팅이 낮을 때 상사의 소명과 직업적 자기효능감의 부적 관계는 $p = .05$ 수준에서 유의했으며 연구 2에서는 인지가공에서만 해당 상호작용이 나타났기 때문에 추후 연구가 필요하며 해석에 주의가 필요할 것으로 생각된다.

학문적 시사점

본 연구는 상사의 소명의 영향력을 탐색하고 측정된 연구라는 점에서 의의를 갖는다. 소명은 부분적으로 개인의 내적 성찰이나 개인이 지각하는 초월적 부름으로 인해서 발생되지만 소명의 형성 및 발현에 있어서 대인관계 및 사회적 요인은 주요한 영향력을 지닌다(Dobrow, 2013; Rosso et al., 2010). 소명은 일터에서 함께 하는 사람들에 의해 증가되고 감소되기도 한다(Dobrow, 2013). 본 연구는 소명의 영향력에 있어서 소명을 갖는 개인 뿐 아니라 개인 간 영향력이 발생한다는 것을 보여준다는 점에서 의미가 있다. 또, 상사의 소명이 부하의 직무만족과 연결된다는 것은 의미의 지각이나 발현이 직관적이라는 연구 결과와도 일맥상통한다(Heintzelman & King, 2016; Stillman et al., 2010). 소명과 같이 강한 의미를 지니는 것은 직관적인 정보처리나 직감(gut feelings)과 관계되며(Heintzelman & King, 2016) 학자들은 개인의 의미수준은 대인관계에서 끌

어당기는 힘(magnetic force)을 지닌다고 설명한다(Stillman et al., 2010). 소명과 같이 강한 의미는 의식적인 성찰과 복잡한 인지과정을 거쳐서 영향을 미치기보다 개인과 타인에게 직관적으로 전달될 수 있을 것이다(Heintzelman & King, 2016). 본 연구는 상사의 소명과 부하의 직무만족 간 직접적, 간접적 관계를 밝히고 소명 역시 직관적인 특징을 지닐 수 있다는 것을 보여줬다는 점에서 의의가 있다.

본 연구는 한국과 미국의 두 문화권에서 가설을 검증함으로써 상사의 소명과 부하의 직무만족의 정적 관계가 두 문화권에서 나타날 수 있음을 밝혔다. 소명에 대한 연구는 북미 및 유럽의 국가들을 중심으로 진행되고 있으며, 동아시아권이나 다른 나라에서의 소명의 역할에 대한 연구의 필요성이 강조되어 왔다(Duffy & Dik, 2013). 본 연구 결과, 상사의 소명과 부하의 직무만족의 관계는 한국 및 미국 문화권에서 모두 나타났다. 소명에 대한 비교 문화 연구에 따르면, 소명을 인식하는 방법의 차이는 있지만(Zhang et al., 2014) 소명이라고 인식한다면, 소명의 원천이나(Duffy, Allan, Bott, & Dik, 2014) 문화적 맥락에 관계없이 소명은 일반적으로 긍정적인 역할을 하는 것으로 알려져 있다(Duffy et al., 2014; Zhang et al., 2014). 소명의 구성 개념에 있어서도 문화 간 차이보다는 비슷한 점이 더 많이 발견되었고(Zhang et al., 2014), 일의 의미와 관련된 비교 문화 연구에서도 문화 간 차이보다는 범문화적으로 사람들의 일에 대한 가치나 의미의 구성요소는 비슷하다고 밝혀져 있다(MOW International Research Team, 1987). 상사의 소명에 대한 연구가 거의 진행되지 않은 시점에서, 본 연구는 한국과 미국 문화권 모두 상사의 소명과 부하의 직무만족의 정적 관계를 밝히

고, 두 문화권에서 변혁적 리더십과 자기효능감이라는 공통적으로 적용되는 메커니즘을 밝혔다는 점에서 의의를 갖는다.

마지막으로, 본 연구는 상사의 소명이 리더십 행동의 선행요인이 될 수 있음을 밝혔다. 변혁적 리더십은 부하의 직무만족 및 직무태도에 영향을 주는 주요한 요인이지만(박혜정, 유태용, 2006; Hur, van den Berg, & Wilderom, 2011), 변혁적 리더십의 선행요인에 대한 연구는 부족한 실정이다(박혜정, 유태용, 2006; Hur, van den Berg, & Wilderom, 2011). 본 연구는 상사의 소명이나 상사의 일에 대한 관점이 변혁적 리더십 및 리더십 행동을 예측하는 요인이 될 수 있음을 보여준다. 변혁적 리더십의 선행요인으로 상사의 성격, 동기 등의 요인이 밝혀졌지만(박혜정, 유태용, 2006; Barbato, 2005; Rubin et al., 2005), 상사의 소명 수준이나 상사의 일에 대한 의미수준이 리더십 행동에 미치는 영향에 대한 연구는 부족하다. 소명이나 일에 대한 관점에 따라 태도나 행동이 달라지며(Wrzesniewski, 2012) 상사의 소명이나 일에 대한 지향이 변혁적 리더십이나 다른 리더십 행동을 선행할 수 있다는 점을 보여줬다는 점에서 본 연구의 의의가 있다.

실무적 시사점

본 연구가 가지는 실무적 시사점은 다음과 같다. 부하의 직무만족 향상의 방안으로 상사의 소명을 향상시키고 유지하기 위한 개인적 노력을 장려하고 제도적 장치를 마련하는 것이 필요할 것이다. 소명과 관련된 종단연구에 따르면, 소명의 향상에 있어서 개인이 경력을 계획하고 준비하며(Hirschi & Herrmann, 2013),

자신의 경력에 필요한 지식과 기술을 쌓는 것 (vocational development)은(Duffy, Manuel, Borges, & Bott, 2011) 소명의 증가를 유의하게 예측했다. 개인이 자신의 일에 몰입하고 기술을 개발하는 개인적 노력 뿐 아니라 조직적 차원에서 교육을 제공하는 것도 소명을 향상하고 유지하는 데 효과적일 수 있다. 현장실험 연구에 따르면, 고객을 만날 기회가 없는 업무에 종사하는 직장인에게 고객의 서비스 수혜 경험을 직접적으로 듣게 하는 것은 본인의 일의 사회적 가치와 영향력의 수준을 증가시키고(Grant, 2008) 이는 일의 의미를 향상시켰다(Grant, 2008; Hackman & Oldham, 1976). 리더가 교육을 할 때도, 리더 혼자 일의 비전을 강조하는 것보다 고객이 교육현장에서 서비스의 수혜 경험을 직접 설명하는 경우, 일의 가치 및 의미를 더 높게 평가하는 등 교육을 통해서 일의 의미 수준이나 일에 대한 관점이 변화될 수 있는 것으로 밝혀졌다(Grant, 2012). 하지만 소명의 정의가 다양하고, 상사의 소명에 대한 연구가 거의 진행되어 있지 않았기 때문에 소명이 열정(Dobrow & Tosti-Kharas, 2011)으로 정의되거나 도덕적 의무(Bunderson & Thompson, 2009)로 정의되는 상황에서도 부하의 직무만족이나 효능감과 긍정적인 관계를 가질지 실무적으로 적용하기 전에 고려하여야 할 것이다.

또한, 상사가 변혁적 리더십을 통해서 상사의 소명을 발휘하는 환경이 조성되어야 할 것이다. 상사의 소명과 직무만족의 관계를 설명하는 주요한 이유 중 하나가 변혁적 리더십인 만큼 변혁적 리더십이 추구하는 가치나 행동이 장려될 수 있는 조직적 환경이 필요할 것이다. 성과를 강조하거나 스트레스가 심한 상황에서 직원들은 개인의 성장이나 발전보다는

성과 지향적으로 변화하기 때문에 변혁적 리더십의 유의한 효과가 나타나지 않는다(Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002). 상사의 소명 또한 조직이 소명을 가진 사람을 착취하거나(Bunderson & Thompson, 2009), 소명을 바탕으로 헌신하는 사람을 이용하려는 조직의 문화가 존재할 경우(Cardador & Caza, 2012), 상사의 소명, 변혁적 리더십 및 부하의 직무만족의 정적 관계가 나타나지 않을 수 있다. 직무만족을 위해서는 상사의 소명을 유지하고 장려하는 문화를 수립하고 변혁적 리더십의 유의한 효과가 권장될 수 있는 조직 문화 조성이 뒷받침되어야 할 것이다.

마지막으로 상사의 소명 못지않게 상사의 소명이 부하의 직무만족으로 이어지기 위해서는 부하의 역할도 강조되어야 할 것이다. 본 연구에서는 상사의 역할과 더불어 부하가 일을 의미있게 만들려는 잡 크래프팅과 같이 부하의 적극적인 역할이 중요함을 밝혔다. 조직에서는 상사의 역할 뿐 아니라 부하가 일에서 의미를 찾으려는 행동을 장려하고 권장해야 할 것이다. 조직에서 잡 크래프팅을 소개하고 권장하며 피드백을 주는 교육 프로그램의 개발도 효과적인 방법이 될 수 있을 것이다.

한계 및 미래 연구 방향

본 연구는 다음과 같은 한계를 가지고 있다. 첫 번째로, 상사의 소명을 부하의 지각된 수준으로 측정하였다는 한계를 갖는다. 상사의 소명 연구에 있어서 부하가 지각한 수준과 상사 직접 보고한 소명의 수준으로 구별하여 어떤 것이 실제적인 효과를 갖는 것인지에 대한 연구도 필요할 것이다. 상사의 소명과 부하가 인지하는 소명 수준의 차이나 상사 본인

이 생각하는 소명과 부하가 인지한 소명 각각이 부하의 태도 및 행동에 미치는 영향력에 대한 연구도 진행된다면 상사의 소명에 대한 더 많은 이해를 도모할 수 있을 것이다.

두 번째로, 본 연구의 모든 변인은 자기보고식으로 측정되었기 때문에 동일방법편의로 인한 변수 간 공분산의 문제를 지니고 있다. 특히, 소명을 가진 사람들은 긍정적이고 자신의 능력이나 수행 평가에 있어서 관대한 경향이 나타났는데(Dobrow & Tosti-Kharas, 2012), 상사의 소명이나 변혁적 리더십 수준도 실제 상사의 행동이나 소명 수준보다 더 높게 평가했을 수 있다. 이를 보완하기 위해 추후 연구에서는 상사가 직접 평가한 소명을 측정하거나 팀 수준의 연구가 필요할 것이다.

세 번째로, 본 연구는 한국과 미국의 두 문화의 직장인을 대상으로 하였지만, 문화적 차이보다는 결과의 반복검증에 초점을 두어 문화 차이를 고려하지 않았다는 한계점을 지닌다. 집단주의로 규정되는 한국과 개인주의로 규정되는 미국 문화에서 상사의 소명에 대한 인식 및 상사의 소명이 개인의 직무만족에 미치는 영향이 다를 수 있다. 집단주의 문화와 개인주의 문화에 관한 메타분석 연구에 따르면, 집단주의 문화의 가장 핵심이 되는 요인은 책임감과 집단 내 조화였다(Oyserman et al., 2002). 소명의 정의에 있어서도 중국인들에게 의무감은 소명을 지각하는 데 주요한 요인이었다(Zhang et al., 2014). 또한, 안녕감을 증가시키는 요인으로 사회적 유대관계는 북미문화권 보다 동아시아권 국가에서 더 주요한 요인으로 밝혀져 왔다(Suh & Koo, 2008). 유대관계를 중시하는 집단주의 문화에서 개인주의 문화보다 상사의 소명이 부하의 직무만족에 미치는 영향이 더 크게 나타날 수 있을 것이다.

또, 미국 문화권에서는 개별적 지원이나 지적 자극과 같은 개인의 성장과 관련된 행동이 변혁적 리더십의 주요한 요인이라면, 한국 문화권에서는 공동의 목표육성과 같은 의무감이나 사회적 유대와 관련된 행동이 더 주요한 요인이 될 수 있다. 추후 연구에서 상사의 소명 및 소명의 인식에 있어서 문화 차이를 살펴볼 필요가 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구는 횡단연구이기 때문에 각 연구변인 간 인과관계에 대해서는 추가 연구가 필요하다. 본 연구 결과를 강화하기 위해서는 종단연구 및 실험 연구 등을 통해서 연구 설계가 필요할 것이다. 예를 들어, 직업적 자기효능감과 잡 크래프팅의 관계에 있어서 본 연구에서는 기존 연구를 바탕으로 잡 크래프팅이 직업적 자기효능감을 선행한다는 것을 가정하였지만(van del Heuvel et al., 2015), 어떤 연구에서는 직업적 자기효능감이 높은 사람들이 잡 크래프팅을 많이 하는 것으로 밝혀졌다(Tims, Bakker, & Derks, 2014). 또 상사의 소명은 부하의 잡 크래프팅에 영향을 줄 수 있기 때문에 잡 크래프팅이 상사의 소명과 상호작용이 아니라 매개요인으로서 부하에게 영향을 미칠 수 있다. 해당 문제점을 보완하는 추후 연구를 통해 본 연구의 결과를 강화하고 또 해당 관계들의 이해를 확장할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 박혜정, 유태용 (2006). 상사의 정서지능이 부하의 태도 및 수행에 미치는 영향: 변혁적 리더십의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 19, 125-147.

- 심예린, 유성경 (2012). 한국판 소명 척도 (CVQ-K) 타당화. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 24, 847-872.
- 안성철 (2010). 변혁적 리더십과 조직구성원의 직무성과간의 관계에 대한 자기효능감과 직무몰입의 매개효과에 관한 연구. 박사학위 논문. 한양대학교, 서울.
- 오승하, 정예슬, 은혜영, 손영우 (2015). Calling and continuous learning activity: Moderated mediation model of goal orientation and perceived learning support. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 11, 635-661.
- 유치성, 손영우, 박인조 (2016). 자아탄력성, 감정경험, 삶의 의미 및 직무만족의 구조적 관계: 변혁적 리더십의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 29, 175-201.
- 이정애 (2003). 단축형 직업적 자기효능감 척도의 타당화 연구. *상담학연구*, 14, 1093-1106.
- 이용탁, 주규하 (2015). 사회적 기업가정신이 고객지향성과 직무만족에 미치는 영향: 소명의 매개효과. *인적자원관리연구*, 6, 107-123.
- Abele, A. E., & Spurk, D. (2009). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 53-62.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Allan B. A., Duffy R. D. (2014). Calling, goals, and life satisfaction: A moderated mediation model. *Journal of Career Assessment*, 22, 451-464.
- Arbuckle, J. L. (1996). Full information estimation in the presence of incomplete data. In G. A. Marcoulides & R. E. Schumacker (Eds.), *Advanced structural equation modeling* (pp. 243-277). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (1999). "How can you do it?" Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of Management Review*, 24, 413-434.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 26-40.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bedeian, Ferris, G., & Kacmar, M. K. (1992). Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, 40, 33-48.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21, 973-994.
- Black, J. S., & Ashford, S. J. (1995). Fitting in or making jobs fit: Factors affecting mode of adjustment for new hires. *Human Relations*, 48, 421-437.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46,

- 554-571.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: a multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24, 270-283.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1, 185-216.
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the dual edges of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54, 32-57.
- Cardador, M. T., & Caza, B. B. (2012). Relational and identity perspectives on healthy versus unhealthy pursuit of callings. *Journal of Career Assessment*, 20, 338-353.
- Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The meaning of work: the challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Chen, G., & Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87, 549-556.
- Cherulnik, P. D., Donley, K. A., Wiewel, T. S. R., & Miller, S. R. (2001). Charisma is contagious: the effect of leaders' charisma on observers' affect. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 2149-2159.
- Conway, N., Clinton, M., Sturges, J., & Budjanovcanin, A. (2015). Using self-determination theory to understand the relationship between calling enactment and daily well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 1114-1131.
- Dik, B. J., Eldridge, B. M., Steger, M. F., & Duffy, R. D. (2012). Development and validation of the Calling and Vocation Questionnaire (CVQ) and Brief Calling Scale (BCS). *Journal of Career Assessment*, 20, 242-263.
- Dobrow, S. R. (2013). Dynamics of calling: A longitudinal study of musicians. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 431-452.
- Dobrow, S. R., & Tosti-Kharas, J. (2011). Calling: The development of a scale measure. *Personnel Psychology*, 64, 1001-1049.
- Dobrow, S. R., & Heller, D. (2015). Follow your heart or your head? A longitudinal study of the facilitating role of calling and ability in the pursuit of a challenging career. *Journal of Applied Psychology*, 100, 695-712.
- Duffy R. D., Allan B. A., Autin K. L., Bott E. M. (2014). Calling and life satisfaction: It's not about having it, it's about living it. *Journal of Counseling Psychology*, 60, 42-52.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Douglass, R. P. (2014). Living a calling and work well-being: A longitudinal study. *Journal of Counseling Psychology*, 61, 605-615.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Bott, E. M., & Dik, B. J. (2014). Does the source of a calling matter? External summons, destiny, and perfect fit. *Journal of Career Assessment*, 22, 562-574.
- Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have I learned and where are I going? *Journal of Vocational Behavior*, 83,

- 428-436.
- Duffy, R. D., Dik, B. J., & Steger, M. F. (2011). Calling and work-related outcomes: Career commitment as a mediator. *Journal of Vocational Behavior, 78*, 210-218.
- Duffy, R. D., & Sedlacek, W. E. (2007). The presence of and search for a calling: Connections to career development. *Journal of Vocational Behavior, 70*, 590-601.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management, 38*, 1715-1759.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal, 45*, 735-744.
- Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *The Leadership Quarterly, 14*, 327-344.
- Elangovan, A. R., Pinder, C. C., & McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of Vocational Behavior, 76*, 428-440.
- Fu, P. P., Tsui, A. S., Liu, J., & Li, L. (2010). Pursuit of whose happiness? Executive leaders' transformational behaviors and personal values. *Administrative Science Quarterly, 55*, 222-254.
- Ghitulescu, B. (2006). Job crafting and social embeddedness at work. *Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh*.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review, 17*, 183-211.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal, 52*, 765-778.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *The Leadership Quarterly, 6*, 219-247.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology, 93*, 48-58.
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal, 55*, 458-476.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior, 28*, 3-34.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal, 50*, 327-347.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test

- of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hagmaier, T., & Abele, A. E. (2012). The multidimensionality of calling: Conceptualization, measurement and a bicultural perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 39-51.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 155-176.
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis* (3rd ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Heintzelman, S. J., & King, L. A. (2016). Meaning in life and intuition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 110, 477-492.
- Higgins, M. C., Dobrow, S. R., & Chandler, D. E. (2008). Never quite good enough: The paradox of sticky developmental relationships for elite university graduates. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 207-224.
- Hirschi, A., & Herrmann, A. (2013). Calling and career preparation: Investigating developmental patterns and temporal precedence. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 51-60.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30, 96-112.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: Conventional versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Hulin, C. L. (2014). Work and being: The meanings of work in contemporary society. In J. Ford, J. R. Hollenbeck, A. Ryan (Eds.), *The nature of work: Advances in psychological theory, methods, and practice* (pp. 9-33). Washington, DC US: American Psychological Association.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 157-167.
- King, L. A. & Napa, C. K. (1998). What makes life good? *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 156-165.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-304.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of CSE 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, 80-92.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Jung, D., & Avolio, B. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949-964.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., &

- Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person - job, person - organization, person - group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*, 281-342.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal, 52*, 1169-1192.
- Liu, J., Siu, O. -L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review, 59*, 454-479.
- McCull-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly, 13*, 545-559.
- MOW. (1987). *International Research Team*. The meaning of working, New York: Academic Press.
- Nielsen, K., & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress, 23*, 313-329.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: a cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies, 46*, 1236-1244.
- Oysermann, D., Coon, H. M., & Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analysis. *Psychological Bulletin, 128*, 3-73.
- Park, J., Sohn, Y., & Ha, Y. (2016). South Korean salespersons' calling, job performance and organizational citizenship behavior: The mediating role of occupational self-efficacy. *Journal of Career Assessment, 24*, 415-428.
- Peterson, C., Park, N., Hall, N., & Seligman, M. E. P. (2009). Zest and work. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 161-172.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal, 49*, 327-340.
- Pierro, A., Cicero, L., Bonaiuto, M., van Knippenberg, D., & Kruglanski, A. W. (2005). Leader group prototypicality and leadership effectiveness: The moderating role of need for cognitive closure. *The Leadership Quarterly, 16*, 503-516.
- Pillai, R., & Williams, E. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management, 17*, 144-159.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 22*, 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method

- biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- 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, 879-891.
- Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the Occupational Self-Efficacy Scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16, 238-255.
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 845-858.
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 211-225.
- Schabram, K., & Maitlis, S. (2017). Negotiating the challenges of a calling: Emotion and enacted sensemaking in animal shelter work. *Academy of Management Journal*, 60, 584-609.
- Steger, M. F., Pickering, N. K., Shin, J. Y., & Dik, B. J. (2010). Calling in Work Secular or Sacred? *Journal of Career Assessment*, 18, 82-96.
- Stillman, T. F., Lambert, N. M., Fincham, F. D., & Baumeister, R. F. (2011). Meaning as magnetic force: Evidence that meaning in life promotes interpersonal appeal. *Social Psychological and Personality Science*, 2, 13-20.
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 295-305.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy-performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 490-507.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38, 427-454.
- Vogel, R., Rodell, J. B., & Lynch, J. (2015). Engaged and productive misfits: How job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence. *Academy of Management Journal*, 59, 1561-1584.
- Wofford, J. C., Whittington, J. L., & Goodwin, V. L. (2001). Follower motive patterns as situational moderators for transformational leadership effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 13, 196-211.
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Wrzesniewski, A. (2012). Callings. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of positive organizational scholarship*: 45-55. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as

- active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-220.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.
- Zhang, C., Dik, B. J., Wei, J., & Zhang, J. (2015). Work as a calling in China: A qualitative study of Chinese college students. *Journal of Career Assessment*, 23, 236-249.
- Zhang, C., Hirschi, A., Herrmann, A., Wei, J., & Zhang, J. (2015). Self-directed career attitude as predictor of career and life satisfaction in Chinese employees: Calling as mediator and job insecurity as moderator. *Career Development International*, 20, 703-716.
- 1차 원고접수 : 2017. 09. 13
2차 원고접수 : 2018. 01. 15
최종게재결정 : 2018. 03. 26

**Is it happy to work with leaders viewing their work as a calling?
Investigating mediators and a moderator on the
relationship between leader calling and follower job satisfaction**

Jiyoung Park

Young Woo Sohn

Department of Psychology, Yonsei University

Although scholars have paid increasing attention to people with callings, relationships between leader's calling and follower's job attitudes have been understudied. The purpose of this study was to investigate the relationship between leader calling and follower job satisfaction, and mediators and a moderator on the relationship. We hypothesized that leader calling would be positively related to follower job satisfaction via follower's perceived transformational leadership and occupational self-efficacy and that the two mediators would be positively related. As a boundary condition, we tested a moderating role of job crafting on the positive relationship between leader calling and follower occupational self-efficacy. To examine the hypotheses, we conducted two survey studies using a sample of 242 Korean working adults (Study 1) and a sample of 221 American working adults in diverse industries (Study 2). We found a positive relationship between leader calling and follower job satisfaction (Study 1) and a significant mediating effect of transformational leadership on the relationship (Studies 1, 2). In both studies, follower occupational self-efficacy mediated the link between transformational leadership and follower job satisfaction rather than directly mediating the relationship between leader calling and follower job satisfaction. Also, when followers were highly involved in job crafting (Study 1) and cognitive crafting (Study 2), their occupational self-efficacy did not vary depending on the level of leader calling. Interestingly, the relationship between leader calling and follower occupational self-efficacy was negative when followers showed low levels of job crafting and cognitive crafting. We discuss the implications of these results, study limitations, and practical suggestions for future research.

Key words : Leader Calling, Job Satisfaction, Transformational Leadership, Occupational Self-efficacy, Job Crafting