

석사학위 청구논문
2014학년도

리더의 임파워링 행동이 직무 열의에 미치는 영향에서
직무 개선(job crafting)의 매개효과:
핵심자기평가 및 개인-직무 부합의 조절효과를 중심으로
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

광운대학교 대학원
산업심리학과
김혜선

리더의 임파워링 행동이 직무 열의에 미치는 영향에서
직무 개선(job crafting)의 매개효과:
핵심자기평가 및 개인-직무 부합의 조절효과를 중심으로
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

지도 탁 진 국 교수

이 논문을 심리학 석사학위논문으로 제출함

2014년 12월

광운대학교 대학원

산업심리학과

김 혜 선

김혜선의 심리학 석사학위논문을 인준함

심사위원장 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

광운대학교 대학원

2014년 12월

국문 요약

리더의 임파워링 행동이 직무 열의에 미치는 영향에서 직무 개선(job crafting)의 매개효과: 핵심자기평가 및 개인-직무 부합의 조절효과를 중심으로

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 조절효과 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. 또한 부하의 개인-직무 부합 지각 수준이 높을 때 보다 낮을 때 직무 개선이 직무 열의에 미치는 영향이 더 강하게 나타나, 개인-직무 부합이 두 변인 간의 관계에 대한 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 연구결과를 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

ABSTRACT

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

Kim, Hye Seon

Dept. of Industrial and Organizational Psychology

The Graduate School

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 organization via online survey. Online survey was conducted by 312 korean employees who were working in various organizations.

In this study, proposed hypotheses were tested. First, correlation analyses were conducted and the results showed that there were positive relationship 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 hierarchial 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 crating 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-job fit

차 례

국문요약	I
ABSTRACT	II
차례	IV
그림 차례	VI
표 차례	VII
I. 서론	1
1. 연구배경 및 연구필요성	1
2. 연구목적	3
II. 이론적 배경 및 가설	4
1. 직무 개선	4
2. 리더의 임파워링 행동	5
3. 직무 열의	7
4. 리더의 임파워링 행동과 직무 열의 간의 관계	10
5. 리더의 임파워링 행동과 직무 개선 간의 관계	11
6. 직무 개선과 직무 열의 간의 관계	13
7. 리더의 임파워링 행동과 직무열의 관계에서 직무 개선의 매개효과	14
8. 핵심자기평가	15
9. 리더의 임파워링 행동과 직무 개선 간의 관계에서의 핵심자기평가의 조절효과	17
10. 개인-직무 부합	18
11. 직무 개선과 직무 열의 간의 관계에서의 개인-직무 부합의 조절효과	20
III. 연구방법	23
1. 연구대상 및 자료수집 절차	23
2. 측정도구	25
가. 리더의 임파워링 행동	25

나. 직무 개선	26
다. 직무 열의	26
라. 핵심자기평가	27
마. 개인-직무 부합	27
3. 분석방법	28
IV. 연구결과	30
1. 측정변인의 기술 통계치 및 상호상관	30
2. 매개효과 분석을 통한 가설검증	32
가. 연구 모형 분석	32
나. 간접효과 유의성 검증	34
3. 조절효과 분석을 통한 가설검증	36
가. 리더의 임파워링 행동과 직무 개선 간의 관계에서 핵심자기평가의 조절효과	36
나. 직무 개선과 직무 열의 간의 관계에서 개인-직무 부합의 조절효과	37
V. 논의	41
1. 연구결과 요약	41
2. 연구의 의의	44
가. 학문적 의의	44
나. 실무적 시사점	44
3. 연구의 제한점 및 향후 연구과제	46
VI. 참고문헌	48
<부록> 설문지	57

그림 차례

그림 1. 연구모형	22
그림 2. 연구모형(부분매개모형)	33
그림 3. 직무 개선과 직무 열의 간의 관계에서 개인-직무 부합의 조절 효과	39

표 차례

표 1. 조사대상자의 인구통계학적 특성	24
표 2. 측정도구	27
표 3. 측정 변인의 기술 통계치 및 상호상관	31
표 4. 연구 모형의 부합 지수	33
표 5. 간접효과에 대한 bootstrapping 검증 결과	34
표 6. 리더의 임파워링 행동과 직무 개선 간의 관계에서 핵심자기평가 의 조절효과	36
표 7. 직무 개선과 직무 열의 간의 관계에서 개인-직무 부합의 조절효과	38
표 8. 가설검증 결과	40

I. 서론

1. 연구배경 및 연구필요성

조직 내에서 직무 열의는 어디에서 오는 것일까? 여러 가지를 고려해볼 수 있겠으나, 그 중 한가지로 고려해볼 수 있는 것은 개인이 가지고 있는 자원으로부터 온다고 볼 수 있다. 조직원이 가지고 있는 자원은 크게 개인 내 자원과 개인 외 자원으로 나누어 볼 수 있다. 그러나 개인이 통제 가능한 자원은 개인 내부에 있는 자원이며, 여기에는 일에 대한 의미, 자기 자신에 대한 평가 등으로 구성되어 있다.

최근 2012년 5월 14일 연봉 정보 사이트 페이오픈과 한국리서치가 29 ~ 35세 직장인 500명을 대상으로 일의 의미에 대한 설문조사를 진행한 결과, 직장인의 73.8%가 ‘보수를 받기 위한 수단’으로 응답하였다(세계파이낸스, 2012. 5. 14). 이는 20대 직장인들에게 일의 의미가 자아실현이나 성취를 위한 것이 아닌 돈을 벌기 위한 수단임을 뜻하며, 일의 의미가 목적 자체에서 수단으로 바뀌고 있음을 의미한다고 볼 수 있다. Wrezesniewsiki, McCauley, Rozin과 Schwarts (1997)는 일에 대한 관점을 생업, 경력, 천직 3가지로 나누었으며, 이에 따라 일에 대한 태도 및 가치가 다르다고 보았다. 생업(job)의 관점을 가진 개인은 금전적 보상에 가치를 두고 있으며, 경력(career) 또는 소명의식(calling)의 관점을 가진 개인은 성취감 또는 일 자체에 대한 즐거움에 가치를 두고 있다. 여기에서 직업적 소명의식은 자신의 가치, 흥미, 중요성을 위해 시간 및 에너지를 일과 관련된 활동에서 기울이는 열정이라고 볼 수 있으며,(Vallerand, Blanchard, Mageau, Koestner, Ratelle, Léonard, Gagné & Marsolais, 2003) 이는 곧 직무열의로 볼 수 있다. 즉 개인 내적인 측면에서 접근하여 보았을 때,

일에 대한 의미를 직업적 소명의식으로 변화하는 것이 직무열의 증가에 긍정적인 기여를 할 것이라고 생각해 볼 수 있다

반대로 개인 외부에 있는 측면은 사회 환경, 인사제도 등등이 있다. 현재 우리나라 조직의 인사제도 특성은 시스템적 제약으로 인해 개인이 직무에 대한 열의를 보이는 것에 있어 제약이 다소 존재한다. 우선 신입사원의 경우를 살펴보면 우리나라의 대다수 조직에서 1년에 2번의 공채를 통해서 신입사원을 모집하고 선발한다. 이 과정에서 기업은 지원자들에게 직무에 관한 현실적인 정보를 제공하지 않는 측면이 존재한다. 역으로 지원자 또한 단순히 원하는 기업에 들어가기 위해서 스펙을 쌓는 것이 일차적 목표로 삼는 경우가 어느 정도 존재하며, 자신이 원하는 업무나 비전에 대해 공고화가 원만히 이루어지지 않는 점도 원인으로 들 수 있다. 신입사원 이외의 조직원의 경우를 살펴보면, 직무순환 제도를 꼽을 수 있다. 2012년 4월 23일 취업포털 인크루트가 기업 인사담당자 214명에게 '직무순환제도로 인해 퇴사나 이직을 고려하는 직원이 있느냐'고 질문한 결과에서 절반 이상의 응답결과가 나타났다(경향신문, 2013. 4. 23). 이같이 톱니바퀴처럼 서로 맞물려 있는 문제점은 현실적으로 자신이 원하는 직무에서 일하는 것이 다소 어렵다는 것을 보여준다.

이러한 상황에서 개인이 직무 열의를 보일 수 있는 해결방법은 직무 개선(Wrzesniewski & Dutton, 2001)이라고 할 수 있다. 이러한 접근은 개인에게 단순히 직무가 주어진 것에서 벗어나 개인이 직무에서 실질적으로 무엇을 하는지에 초점을 전환함으로써 수행 결과물에 대한 개인의 적극적인 역할을 강조하는 것이라고 할 수 있다(Ghitulescu, 2006). 개인의 적극적인 역할을 강조하는 직무 개선은 한정된 직무 내에서 의미 있는 일을 찾아 만들어가는 과정이므로, 일에 대한 의미의 재해석 및 재생산이 이루어진다. 이는 개인 내 자원을 증가시키는 결과를 가져온다. 따라서 개인은 내재적 동기를 경험함으로써 직무에 대한 열

의가 높아진다고 볼 수 있다.

2. 연구목적

본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

직무 개선은 2001년에 처음 개념이 소개된 이후로 상당한 주목을 받아왔으나, 직무 개선에 대한 성격적 선행요인과 관련된 연구 및 직무와 관련된 결과 연구가 많이 이루어지지 않았다. 직무 개선을 처음 제시한 논문에 직무 개선에 대한 동기에 대해 3가지 측면으로 제시하였으나 아직 개념적 수준에서만 머물러 있는 상태이다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 본 논문에서는 직무 개선 행동 여부에 영향을 미치는 선행변인으로 리더의 임파워링 행동을 보고자하며, 직무 개선의 결과변인으로는 ‘활력, 헌신, 몰두로 나타나는 일과 관련된 마음 상태’인 직무열의의 수준을 살펴보고자 한다. 또한 조절변인으로 개인에 대한 전반적 평가인 핵심자기평가와 직무와 관련된 적합 수준인 개인-직무 부합을 통해서 각 수준에 따른 차이를 알아보하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 배경 및 가설

1. 직무 개선(job crafting)

조직 내에서 구성원 본인이 원하는 직무를 찾아 직무를 이동하거나 순환하는 것은 현실적으로 어렵다. 자신과 맞지 않는 직무를 맡은 조직원은 자신의 직무에 몰입하여 헌신적으로 수행하는 것을 어렵게 하는 요소로 작용한다. 더 나아가 개인-조직 부합 및 개인-상사 부합이 되지 않을 때보다 개인-직무 부합되지 않을 때에 신입사원은 더 강한 이직 의도를 가진다(Tak, 2011). 이에 대한 조직의 해결 방안은 직무와 부합할 수 있는 기회로 직무순환제도 및 직무 설계를 통해서 진행하거나 사회화 프로세스 교육을 통해서 조직원을 바꾸려고 하는 것이 대부분이다.

조직 해결 방안과는 정반대적인 접근으로 Wrzesniewski와 Dutton(2001)가 제시한 직무 개선(Job Crafting)은 자신의 일에 대한 과업적 혹은 관계적 경계에서 개인이 물리적 및 인지적 변화를 일으키는 것을 의미한다. 조직원 개인이 과업이나 인간관계를 형성해가는 능동적 행위자이므로, 자신의 일에 대한 의미가 풍성해지고 일에 몰입할 수 있도록 한다(Tims & Bakker, 2010; Tims, Bakker & Derks(2013); Wrzesniewski & Dutton, 2001). 직무 개선에는 3가지 형태가 있다. 첫 번째는 직무 경계를 변화하는 것으로 업무의 수, 범위, 유형을 바꿈으로써 가능하며, 두 번째는 관계 경계를 변화시키는 것으로 같이 일하는 동료 및 고객과의 상호작용의 질과 양을 바꾸는 것을 의미하며, 세 번째는 인지적 과업 경계를 변화시키는 것으로, 자신의 직업을 바라보는 방식을 바꾸는 것을 의미한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). Wrzesniewski와 Dutton(2001)는 직무 개선 동기로 일의 의미에 대한 통제 욕구, 긍정적 자기 이미지 욕구,

관계 욕구로 크게 3가지를 제시하였으며, 이러한 세 가지 욕구는 자기 결정성 이론(self-determination theory:SDT)의 태생적 심리적 욕구인 자율성, 소속감, 유능감에 기반 한다. 자기 결정성 이론에서 목표 추구하고 달성은 자신이 바라는 결과를 추구하고 달성에 있어 중요한 요소는 기본적인 심리적 욕구의 충족 가능성의 정도와 관련이 있다고 보았다(Deci & Ryan, 2000). 직무 개선 활동은 직무적, 관계적, 인지적 측면에서 해당 업무에 대한 개선을 목표로 하기 때문에 이와 관련된 욕구 충족과 동시에 일에 대한 몰입이 증가된다. Wrzesniewski, Berg와 Dutton(2010)에서 연구자들이 포춘지 500대 기업에서부터 소규모 비영리단체까지 있는 직무 개선을 시도한 종업원은 자신의 직업 생활에서 만족과 몰입이 나타났으며, 더 높은 수준의 성과를 달성하였고, 개개인의 회복탄력성이 더 높아진 것으로 나타났다. 또한 Tims 등(2013) 연구에서 업무의 난이도를 도전적으로 조정하는 것은 조직원의 안녕(well-being)에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

2. 리더의 임파워링 행동(leader empowering behavior)

어떠한 것을 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 개념적 연구는 Conger와 Kanungo(1988)에 의해 수행되었다. Conger와 Kanungo(1988)는 임파워먼트를 관계적 구성개념(relational construct)과 동기적 구성개념(motivational construct)으로 되어 있다고 보았다. 임파워먼트의 관계적 구성개념은 개인 행위자 혹은 조직 구성원이 타인에 대해

여 가지고 있는 지각된 힘이나 통제(Bacharach & Lawler, 1980; Crozier, 1964; Dahl, 1957; Hinings, Hickson, Pennings, & Schneck, 1974; Kotter, 1979; Parsons & Smelser, 1956; Pfeffer, 1981; Conger & Kanungo, 1988에서 재인용), 사회 교환 이론(Bacharach & Lawler, 1980; Crozier, 1964; Dahl, 1957; Hinings, Hickson, Pennings, & Schneck, 1974; Kotter, 1979; Parsons & Smelser, 1956; Pfeffer, 1981; Conger & Kanungo, 1988에서 재인용)에서는 행위자가 자신이 속한 팀에 대해서 종속되어 있다고 자신을 지각하는지 또는 상호 의존적으로 지각하는 정도에 따라 임파워먼트가 결정된다고 보았다. 경영학 관점에서는 목표, 품질 관리, 및 목표설정 에 대해서 부하에게 권한을 위임하거나 권한을 공유하는 과정이라고 보았다. 그러나 더 나아가 Conger와 Kanungo(1988)는 임파워먼트의 관계적 구성개념은 단순한 권한이양이나 권한 배분의 효과가 나타내는 것이 아니라고 하면서, 임파워먼트의 동기적 구성개념을 제안하였다. 임파워먼트의 동기적 구성개념은 개인에게 강력한 자기효능감의 개발을 통해서 과업 달성에 대한 동기를 높일 수 있는 조건을 만들어 주는 것이라고 보았으며, 이를 진정한 의미의 임파워먼트라고 보았다.

이처럼 임파워먼트에 관심을 가진 연구들은 임파워먼트에 대한 개념 정의, 선행 및 결과변인을 설명하는 것에만 초점을 두었으며(Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995), 임파워먼트 행동에서의 리더의 역할 과정에 의한 심리적 임파워먼트 개념에 대한 연구가 거의 없었다(Konczak, Stelly, & Trusty 2000). Konczak 등(2000)의 연구에서 리더의 임파워먼트 행동을 6가지 차원으로 구분 지었다. 첫 번째 차원은 권한 위임(delegation of authority)로, Conger와 Kanungo(1988)의 관계적 구성 개념을 반영하였다. 두 번째 차원은 책임감 부여(accountability)로, 권한을 부하에게 재분배하는 것과 더불어 결과에 대한 책임을 개인 및 팀에게 주는 것이라고 하였으며, 세 번째 차원은 자기주도적

의사 결정 고무(encouragement of self-directed decisions making)로, 높은 자기효능감의 지각과 관련이 있으며, 관리자가 독립적인 의사결정이 임파워먼트 과정에서 중요하다는 것을 격려하는 정도이며, 네 번째 차원은 정보 공유(information sharing)로 관리자가 최적의 조직적 성과에 기여할 수 있도록 종업원을 돕는 것을 의미하며, 다섯 번째 차원 기술 개발(skill development)은 지시 혹은 통제보다는 촉진하는 것이어야 하며, 종업원이 임파워먼트 노력을 지원하는데 필요한 기술을 개발하는 것을 확실히 할 수 있도록 적절한 교육을 하도록 리더의 시간을 유의미하게 할당하는 것을 의미하며, 마지막 여섯 번째 차원 혁신 수행을 위한 코칭(coaching for innovative performance)은 위험 예측 및 새로운 생각을 하도록 격려하며, 수행에 대한 피드백을 제공하고, 실수와 방해물을 학습 기회로 생각할 수 있도록 하는 리더 행동을 포함한다.

3. 직무 열의(work engagement)

직무 열의(Work engagement)에 대한 개념은 직무 열의의 반대개념인 직무 탈진(burnout)에서 시작되었으며(Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006), 업무 수행으로 발생하는 긍정적이고 열정적인 상태라고 할 수 있다. 직무 열의는 2000년대 이후 심리학에서 많은 관심을 받고 있는 긍정심리학의 트렌드를 반영한 개념으로, 전통적인 부정적인 접근법에서 탈피해, 조직원의 조직행동을 긍정적인 접근법으로 이해하려는 노력이라고 할 수 있다(Luthans, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). 현 시대의 조류에 있어 직무열의의 중요성은 더욱 증가하고 있다(Schaufeli 등, 2006).

Kahn(1990)의 연구에서 열의(engagement)에 대한 개념이 처음 소개되었다. Kahn은 열의를 “적극적이며 완전한 수행을 이끄는 개인의 행동, 인지, 및 정서

에 대해 개인이 선호하는 자기자신의 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 조직원의 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 정의하였다.

우선 직무열의의 하위차원인 활력(vigor)은 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 헌신(dedication)은 직무에 대한 몰입 정도가 강하며, 유능감(significance), 열정(enthusiasm), 열망(inspiration), 자부심(pride), 및 도전(challenge)적인 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 직무몰입(job involvement) 과 유사한 측면이 존재하나, 조작적 정의를 고려하였을 때 헌신이 직무몰입 보다 더 넓은 현상으로 볼 수 있다(Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2007).

직무 열의의 마지막 차원인 몰두(absorption)는 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 몰두가 몰입(flow)과 유사하다는 관점을 취한다(Langelaan, Bakker, Van Doornen & Schaufeli, 2006; Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2007). 몰입과 몰두의 유사점은 어떤 것에 대한 최고조의 주의 집중을 쏟으며, 무아지경의 경험을 한다는 것에서 유사하다(Hallberg & Schaufeli 2006; Shaufeli 등, 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 있어 직무 요구-자원(Job demands-resources model: JD-R model)을 적용하여 살펴본 연구가 대다수이다(Bakker 등, 2012). 직무 요구-자원 모형(JD-R model)은 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 측면이다(Bakker & Demerouti, 2007). 직무 요구-자원 모형에서의 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 동기로 작용을 하거나 개인의 성장과 같은 내재적 동기 역할을 하기 때문에(Bakker 등, 2012), 자신의 직무에 대해서 몰입할 수 있도록 하는 원동력

이 된다고 볼 수 있다.

4. 리더의 임파워링 행동과 직무 열의 간의 관계

리더의 임파워링 행동은 부하의 심리적 임파워먼트가 증가하도록 하는 역할을 한다(Chen, Sharma, Edinger, Shapiro & Farh, 2011; Konczak 등, 2000). 심리적 임파워먼트를 경험한 종업원은 자율성이 촉진되고, 의사 결정에 참여하며, 자신감을 보이며,(Laschinger, Wong & Kaufmann, 1999) 과업 관련 자기 효능감에 대해 강화를 받는 것으로 나타났다(Bandura, 2000). 직무에 있어 자율성은 종업원이 업무 목표에 대해서 능동적으로 달성할 수 있도록 하며(Nahrgang, Morgeson & Hofmann, 2011), 직무 요구에 대해서 적절히 대응할 수 있도록 하고 스트레스의 부정적 영향을 완충시킨다(Bakker & Demerouti, 2007). 업무에 대해서 자기 스스로 최적 수준을 설정하여 수행할 수 있도록 하기 때문에, 이 과정에 개인은 높은 수준에 에너지를 느낀다. 또한 업무에 대해 그 어느 때보다 최적 수준이므로, 일에 대해 완전히 빠져든 상태이라고 볼 수 있다. 또한 의사 결정에 참여하게 하는 것은 그 일에 대해 자신의 의견을 표명함으로써 일과 그 상황에 대해 통제감을 느끼도록 한다. 이러한 통제감은 결과에 대해 영향력을 행사할 수 있도록 한다(Zhang & Bartol, 2010). 이 때 개인의 그 일에 대해서 주인의식을 가지므로, 직무에 대해 책임지고 수행하도록 하며 자신과 떼어 수 없는 것이라고 느끼게 만든다고 할 수 있다. 이는 직무 열의의 하위요소인 헌신과 관련이 있다고 볼 수 있다. 리더의 임파워링 행동과 직무 열의 간의 관계를 살펴본 선행 연구에서 리더의 임파워링 행동으로 인한 자기 효능감의 증가는 긍정정서를 더 유발하기 때문에 직무 열의를 높이는데 긍정적인 역할을 할 것이라고 보았다(정선화, 탁진국, 2013). 따라서 리더의 임파

워킹 행동을 경험한 종업원은 자신의 일에 대한 의미성, 자신감, 자기 결정성, 통제감이 증가하므로 일을 대한 태도가 긍정적일 것이다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

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

5. 리더의 임파워링 행동과 직무 개선 간의 관계

직무 개선이 이루어지도록 하는 개인의 동기적 요소로는 일에 대한 의미감 형성과 타인과의 관계적 욕구로 볼 수 있다(류승아, 2014; Wrzesniewski & Dutton, 2001). 직무 개선 동기로서의 일 자체에 대한 목적의식은 일에 대한 내재적 동기를 바탕으로 업무를 수행한다고 볼 수 있으며, 대인관계에 대한 욕구는 조직 내에 속해 있는 구성원으로서 유기적으로 연결되어 있으며, 업무 수행 시 상호적으로 영향을 주고 받을 수 있다고 여기기 때문이라고 할 수 있다. 직무 개선 동기는 모두 개인 내 측면에 초점을 맞추고 있으나, 조직 내 구성원으로서 배태되어 있으므로 조직 내의 외부적 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 보고, 부하는 리더의 임파워링 행동 단서를 토대로 일에 대한 내재적 동기를 강화시킨다고 볼 수 있다. Martin, Liao와 Campbell(2013)의 지시적 리더십과 임파워링 리더십 간의 비교에 대한 현장 실험에서 임파워링 리더십에 의한 종업원의 주도적 행동이 증가하였으나, 지시적 리더십에서는 그렇지 않은 것으로 나타났다. 리더의 임파워링

행동이 종업원의 참여와 자신감 표현에 대해서 강조하므로, 주도적 행동에 대한 위험 부담을 감소시키기 때문이라고 할 수 있다. 또한 리더의 임파워링 행동은 자기 통제감을 증가시키는 환경 및 무력감이 배제되는 환경을 경험하게 하므로(Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000), 부하는 자신 스스로 할 수 있다는 느낌인 자기 효능감에 대한 증진 및 지지를 경험할 것이다. 리더의 임파워링 행동의 하위 요소들은 종업원에게 자율성과 참여 촉진하도록 한다. 세부적으로 자기주도적 의사 결정 고무 차원의 경우 종업원 자신의 일에 대한 자기결정성을 가지므로 업무에 대해서 더욱 큰 책임감을 가지도록 촉진한다고 볼 수 있다. 정보 공유와 기술 개발 차원의 경우 종업원에게 자신의 일에 대한 개선 부분을 스스로 찾아내도록 돕는다고 할 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 종업원 스스로 자신의 일에 대해 발전적인 생각하도록 하게하며, 종업원이 업무에 대한 어려움이나 방해물을 자신의 성장 기회로 바라볼 수 있도록 한다. 이러한 부분은 종업원 자신이 과업이나 인간관계를 형성해가는 능동적 행위자로서의 역할을 할 수 있도록 도와 직무 개선을 할 수 있도록 한다. 따라서 리더의 임파워링 행동을 경험한 종업원은 자신의 일에 대한 효능감과 통제감이 증가하게 되므로 개인의 능동적인 활동인 직무 개선을 하도록 할 것이다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

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

6. 직무 개선과 직무 열의 간의 관계

직무 개선은 자기 결정성에 의한 것으로, 자신의 일에 있어서 자율성, 소속감, 유능감과 같은 기본 욕구를 충족하기 위한 것이라고 할 수 있다. 이 과정에서 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 있다는 것을 밝혔다. Tims 등 연구(2013a)에서 구조적 직무 자원과 사회적 직무 자원에 대한 직무 개선은 각 직무 자원을 증가시킨다는 점을 확인하였다. Bakker와 Geurs(2004)는 직무자율성, 직무개발가능성, 수행피드백이 직무열의의 선행변인이며, 직무열의는 직무요구 감소 가능성, 목표 달성 가능성, 개인적 성장의 촉진, 학습 및 개발 등의 요인과 정적으로 관련성을 보고하였다. 자신의 일에 대해 더 잘 해보려는 노력 행위인 직무 개선을 행하는 개인은 일에 필요한 요소를 스스로 찾아 개선함으로써 자율성, 소속감, 유능감을 충족할 것이다. 이러한 욕구의 충족은 자신의 일에 대한 만족감을 느끼게 함으로 자연스럽게 자신의 일에 대한 긍정적인 정서가 형성되도록 할 것이므로, 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 3. 직무 개선은 직무 열의와 정적인 관계가 있을 것이다.

7. 리더의 임파워링 행동과 직무열의 관계에서의 직무 개선의 매개효과

직무 개선이 리더의 임파워링 행동과 직무열의 간의 관계를 매개한다는 연구는 아직까지 등장하지 않았다. 본 연구에서는 직무 개선의 매개효과를 알아보고자 하므로 우선 세 변인 간의 선행 연구를 살펴보았다. 리더의 임파워링 행동과 직무열의 간의 관계를 확인한 연구에서 두 변인 간의 관계가 정적인 것으로 나타났으나(예지은, 지성하, 진현, 2013; 정선화, 탁진국, 2013). 리더의 임파워링 행동과 직무 개선 간의 관계를 살펴본 연구는 아직 없다. 따라서 리더의 임파워링 행동의 요소가 가지는 동기적 특성과 직무 개선 간의 선행연구를 살펴보았다. 리더의 임파워링 행동이 자기효능감($\beta = .44, p < .001$)과 일의 의미감($\beta = .41, p < .001$)에 영향을 미치는 것으로 나타났다(예지은, 지성하, 진현, 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, Tesluk, & Cox (2008)의 연구에서 임파워링 리더십이 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 불러일으킨다고 볼 수 있다. 직무 개선과 직무열의 간의 관계를 규명한 다수 연구에서 두 변인 간의 관계가 정적인 것으로 나타났다(Bakker 등, 2012; Chen 등, 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 바

탕으로 하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

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

8. 핵심자기평가(core self-evaluation)

Judge, Locke와 Durham(1997)은 직무만족의 개인적 근원을 이해하기 위한 원리 통합에 있어 핵심 평가(core evaluations)개념을 제시하였다. 핵심 평가는 준거 세 가지를 충족하는 특성들을 의미한다. 첫 번째 특성은 단순히 성격 특성을 설명하는 것과 다르게 평가에 초점이 맞추어져 있다는 것이다. 두 번째 특징은 표면적 특성(surface trait)과 반대되는 근원적 특성(fundamentality)이라는 것이다. 마지막 세 번째 특징은 이차적인 특성들보다는 범위가 확장된 특성이라는 점을 들 수 있다. 이러한 세 가지 준거를 충족하는 핵심자기평가의 네 가지 요소에는 자아존중감(self-esteem), 일반화된 자기효능감(generalized self-efficacy), 내재적 통제소재(internal locus of control), 정서적 안정성(emotional stability)을 제시하였다(Judge 등, 1997). Judge, Erez와 Bono(1998)는 핵심자기평가를 ‘개인이 자신과 자신을 둘러싼 세계에서 자신의 행동에 대해 가지고 있는 기본적 전제’라고 정의하였다. 자아존중감(self-esteem)은 핵심 자기평가의 가장 중심적 특성으로서, 개인으로서 자기에 대한 전반적 평가를 나타낸다(Harter, 1985a, 1986, 1990; Harter, 1993에서 재인용). 일반화된 자기효능감(generalized self-efficacy)은 다양한 상황 속에서 자신의 수행능력에 대한 추정치를 의미한다(Judge & Bono, 2001). 이는 과업 능력에 대한 믿음 또는 판단을 포함한다(Betz & Klein, 1996). 내재적 통제소재(internal locus of

control, Rotter, 1966)는 자신의 삶에서 일어나는 사건들이 자신의 행동이나 특성과 연관되어 있으며, 자신의 운명을 스스로 통제할 수 있다고 믿는 정도를 반영한다. 마지막으로 정서적 안정성(emotional stability)은 성격 5요인 이론에서 나왔으며, 낮은 신경증을 의미한다. 즉 공포나 우울과 같은 부정적 정서에 대해 정서적으로 잘 조정하는 경향성을 의미한다(Goldberg, 1990). 정서를 나타내는 광범위한 특성이기 때문에 핵심자기평가에 포함되었다(Judge & Bono, 2001). 위의 세 가지 준거(평가, 기본, 범위)를 충족하고 있으므로, 이론적 지지를 바탕으로 하나의 개념인 상위 구성개념(higher order construct)임을 제시하였다.

핵심자기평가의 4가지 특성이 상위 구성개념으로 구성될 수 있는지를 확인하기 위해 추가연구를 진행하였다. 메타분석과 다속성-다측정 분석(multi-trait-multi-method analysis)을 통해서 핵심자기평가의 네 가지 특성들이 서로 서로 관련이 있을 밝혔다(Judge & Bono, 2001; Judge, Erez, Bono & Thoreson, 2002). Judge와 Bono(2001)의 자기보고 측정에 관한 메타분석 결과에 따르면, 핵심자기평가를 구성하는 4개 특성 모두 직무만족과 유사한 크기의 '0'이 아닌 정적 상관을 보이는 것으로 나타났다. Judge 등(2002)은 상관 메타분석, 확인적 요인분석, 다속성-다측정 기법, 법칙적 관계망(nomological network)을 사용하여, 핵심자기평가가 단일 상위 구성개념임을 확인하였다. 메타분석 결과 비신뢰성을 교정한 4개의 자기 보고 측정치 간의 평균 상관이 .60으로 상대적으로 강한 상관을 보였다. 확인적 요인 분석 결과에서는 4개의 개념이 단일 상위 구성개념으로 수렴한다고 볼 수 있다. 다속성-다측정 분석과 법칙적 관계 분석 결과를 통해 특성들 간의 변별타당도가 없음을 확인하였다. 각 핵심자기평가의 특성이 직무 만족, 직무 수행, 및 종업원의 안녕과 유의미하게 관련이 있음을 확인하였다(Judge & Bono, 2001; Judge 등, 2002). 이는 핵

심자기평가의 4개 특성이 공통점으로 광범위하고 잠재적인 특성을 가지고 있기 때문으로 볼 수 있다(Judge 등, 2003).

기존 연구들이 개인주의 문화가 강한 서양권에서 이루어졌기 때문에, 집단주의인 동양문화에서 일반화될 수 없을 지도 모른다는 연구의 제한점이 있었다. 그러나 동양문화권인 일본인 대상 연구에서도 핵심자기평가가 직무만족, 생애만족, 행복과 상관이 있었으며, 핵심자기평가의 특성 4가지가 단일 상위 구성개념으로 이루어지는 것을 확인하였다(Piccolo, Judge, Takahashi, Watanabe & Locke, 2005). Piccolo 등(2005)의 연구를 시작으로 동양문화에서 이루어진 다수 연구들을 통해 핵심자기평가의 일반화가능성을 지지되었다고 볼 수 있다(Joo, Jeung, & Yoon, 2010; Zhang, Wu, Miao, Yan, & Peng, 2014).

9. 리더의 임파워링 행동과 직무 개선 간의 관계에서의 핵심자기평가의 조절효과

핵심자기평가가 직무 만족을 이해하기 위한 구성개념으로 등장하였으며, 여러 연구(Ferris, Johnson, Rosen, Djurdjevic, Chang, & Tan, 2013; Judge & Bono, 2001; Piccolo 등, 2005)에서 핵심자기평가가 직무만족으로 예측하는 것으로 나타났다. Judge, Van vianen, & 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 설명하는 것으로 나타났다. 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 보다 과업 및 관계 경계에 변화에 있어서 확장된 직무 개선을

보일 것이며, 이는 업무에 있어 효능감과 내적통제에 의한 것이라고 할 수 있기 때문이다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 핵심자기평가의 하위 요소가 직무 개선과 관련성을 가진다고 추론 할 수 있다. 자신이 행동이나 사건을 통제할 수 없다고 생각하거나 자신에 대한 긍정적 믿음이 낮은 사람이 자신의 업무에 대한 과업적 혹은 관계적 경계를 확장시킨다고 보기 어렵다. 또한 핵심자기평가가 내재적 업무 동기에 영향을 준다는 연구를 통해서(Bipp, 2010), 자신의 업무 의미에 대해서 더 능동적으로 생각하고 참여할 것이라고 볼 수 있다. 또한 정서적 안정성을 바탕으로 자신의 관계 욕구에 대해 잘 대처할 수 있을 것이라고 볼 수 있다.

이는 핵심자기평가가 높은 개인은 자기에 대한 긍정적 평가를 가졌으므로 리더의 임파워링 행동의 영향이 상대적으로 제한적일 수 있다. 반면에 핵심자기평가가 낮은 개인은 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 영향일 더 크게 나타날 것이다.

10. 개인-직무 부합

개인-환경 부합(Person-Environment fit)은 개인과 환경의 상호작용을 통해 행동이 나타난다는 Lewin(1935)의 이론에(personal and environment

psychology) 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/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 적합성(compatibility)을 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(demands)-능력(abilities)과 수요(needs)-공급(supplies) 관점으로 구분할 수 있다(Edward, 1991). 요구-능력 관점은 직무에서 요구하는 능력을 개인이 가지고 있는 것을 의미하며, 이 관점은 직무 스트레스와 성과와 관련이 있다. 수요-공급 부합의 관점에서는 개인의 욕구, 욕망 혹은 선호를 직무가 충족시키는 것을 의미하며, 본 관점을 통해 직무 만족을 설명할 수 있다. 수요-공급 관점에서의 개인의 욕망(desire)는 심리적 니즈(psychological needs), 목표(goals), 가치(values), 흥미(interests), 선호(preference)를 나타내고, 직무 공급(job supplies)은 직업특성, 임금, 의사결정

참여, 역할 명확성을 포함한다(Edward, 1991). 요구-능력 관점에서의 능력은 적성, 경험, 및 교육을 의미하며, 직무요구(job demands)은 질적/양적에서 업무 요구량, 직무 수행 요건, 및 성과 창출 행동이 포함된다(Edward, 1991).

개인-직무 부합은 주관적 부합(subjective fit)과 객관적 부합(objective fit) 또는 실제 부합(actual fit)으로도 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.

11. 직무 개선과 직무 열의 간의 관계에서의 개인-직무 부합의 조절효과

Kristof, Zimmerman과 Johnson (2005)의 메타분석에 따르면, 개인-직무 부합은 부합관련 문헌에서 연구되었던 3가지 주요 태도인 직무만족(.56), 조직몰입(.47), 퇴사의도(-.46)와 강한 상관을 가지고 있는 것으로 나타났다. 또한 개인-직무 부합은 동료 만족(.32), 상사만족(.33) 및 조직 동일시(.36)의 태도와 관계를 조절하였다. 그리고 개인-직무 부합은 전반적 수행 (.20)과 보통의 상관을 보였고, 긴장과는 다소 강한 상관(-.28)이 있는 것으로 나타났다. 그 밖에 조직 매력(.48)과 고용 조직의 의향(.67)과도 강한 상관이 있는 것으로 나타났다. 수요-공급 부합은 직무 만족, 경력 만족, 직업 몰입과 같은 직무 관련 태도들과 높은 상관이 있는 것으로 나타났다(Cable & DeRue, 2002). 개인-직무 부합과 직무 열의 간의 관계를 살펴본 논문을 보면, 개인-직무 부합이 높은 종업원일수록 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 열의 관계에 대한 개인-직무 부합을 매개 효과가 있음을 발견하였다. 직무 개선 활동을 통해서 개인-직무에 대한 부합도가 증가하여 자신 직무에 대한 유능감, 만족감이 발생할 것이다. 따라서 직무 부합도가 높은 개인은 자기 주도적으로 직무 활동에 더욱 적극적으로 인지적, 정서적, 물리적으로 관여할 것이라고 볼 수 있다(성다혜, 2014). Hakanen, Bakker와 Demerouti(2005)는 치과의를 대상으로 한 연구에서 높은 직무 요구가 높더라도 고객 접촉에 있어서의 긍정성(positive patient contacts), 전문 기술의 다양성(variability in professional skills), 동료와의 접촉(peer contacts)와 같은 직무 자원이 많다면 직무 열의가 더 높은 것으로 나타났다. 즉 직무 자원이 직무 요구가 직무 열의에 미치는 부정적 효과를 상쇄시키는 작용을 한다고 볼 수 있다. 이는 개인-직무 부합이 낮더라도, 직무 개선을 통한 직무 자원 형성이 직무 열의 향상에 영향을 줄 것이라고 볼 수 있다.

종합적으로 개인-직무 부합이 낮은 개인은 자신의 직무에 대한 만족이 떨어지고, 직무에서 요구하는 기술, 능력, 지식이 부족하며, 동료 관계에 대한 만족이 떨어지는 것과 같은 직무 열의에 영향을 주는 요인들이 개인-직무 부합이 높은 개인에 비해 상대적으로 많이 지각될 것이다. 즉 개인-직무 부합이 높은 개인은 직무 열의에 대한 직무 개선의 영향이 직무 열의에 영향을 미치는 다른 변인들(직무만족, 조직몰입, 동료 만족 등)의 효과로 인하여 다소 제한적일 수 있는 반면에, 개인-직무 부합이 낮은 개인은 상대적으로 직무 열의에 대한 다른 변인들의 영향력이 적으므로 직무 개선의 영향이 크게 나타날 것이다. 따라서 위와 같은 선행연구와 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 영향이 더 크게 나타날 것이다.

지금까지의 가설을 바탕으로 본 연구에서는 핵심자기평가가 직무열의에 미치는 영향과 이들 관계에서 직무 개선의 매개효과와 리더의 임파워링 행동 및 개인-직무 부합의 조절효과를 탐색해보고자 한다. 본 연구의 모형은 <그림 1>과 같다.

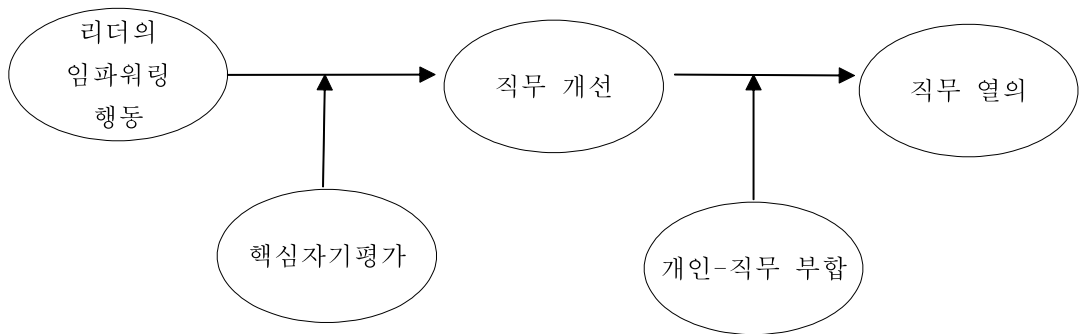


그림 1. 연구모형

Ⅲ. 연구방법

1. 연구대상 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 변수로는 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, Wrzesniewski & Dutton, 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. 연령대별로는 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 반수가까이를 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 일반사무/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)명

이었다.

표 1. 조사대상자의 인구통계학적 특성

인구통계변인	구분	빈도	백분율(%)
성별	남성	228	73.1
	여성	84	26.9
연령	20대	22	7.1
	30대	127	40.7
	40대	100	32.1
	50대	63	20.2
최종 학력	중졸이하	1	0.3
	고졸	59	18.9
	전문대졸	64	20.5
	대졸	150	48.1
	대학원졸이상	38	12.2
총 경력기간	범위 12개월~476 개월	평균 148.93 개월	표준편차 103.62 개월
	직급		
	사원급	103	33.0
	대리급	60	19.2
	과장급	61	19.6
	차장급	31	9.9
	부장급	39	12.5
	임원급	18	5.8
직업	일반사무/관리	126	40.4
	영업	41	13.1
	생산/노무	24	7.7
	서비스	61	19.6
	전문	60	19.2

N=312

2. 측정도구

본 연구에서 모든 변수들의 측정은 Likert형 5점 척도, ‘전혀 그렇지 않다’부터 ‘매우 그렇다’로 구성되어 있으며, 본 연구에서 다루고자 하는 변수들에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

가. 리더의 임파워링 행동

리더의 임파워링 행동을 측정하기 위해서 Konczak 등(2000)이 개발한 척도를 박희진(2008)이 변안한 측정문항을 사용하였다. 박희진(2008)이 변안한 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. 권한 위임 문항의 예는 “팀 리더는 나에게 작업 과정과 절차를 개선할 수 있는 결정 권한을 준다.”, 책임감 부여 문항의 예는 “나는 나의 성과와 실적에 대한 책임을 진다.”, 자기주도적 의사 결정 고무 문항의 예는 “문제가 생겼을 때, 나의 상사는 해결책을 제시하기 보다는 내 스스로 문제를 해결할 수 있게끔 하는 식으로 나를 돕는다.”, 정보 공유 문항의 예는 “나는 높은 실적을 내기위해 필요한 정보를 상사로부터 얻을 수 있다.”, 기술 개발 문항의 예는 “나의 상사는 내가 체계적인 문제해결 방식을 사용하도록 격려한다.”, 혁신적인 수행을 위한 코칭 문항의 예는 “나의 상사는 새로운 생각이나 구상이 성공하지 못할 가능성이 있더라도 그것을 시도하는 것에 대해 권장한다.”이다(Konczack 등, 2000; 박희진, 2008).

본 연구에서의 내적일관성 신뢰도 계수는(Cronbach's α)는 .90이었다.

나. 직무 개선

직무 개선을 측정하기 위해서 Wrzesniewski와 Dutton(2001)가 정립한 직무 개선 개념에 기반하여 Ghitulescu(2006)가 개발한 척도를 김창호(2013)이 우리나라 기업조직에 맞게 수정 및 변안한 측정문항을 사용하였다. 김창호(2013)이 변안한 직무 개선 척도는 총 3개 요인으로 인지 크래프팅, 직무 크래프팅, 관계 크래프팅이며, 각 요인별 4문항씩, 총 12개의 자기보고식 문항으로 구성되어 있다. 인지 크래프팅 문항의 예는 “내가 마음먹기에 따라 내가 하는 일의 품질이 달라질 것이다.”이다. 직무 크래프팅 문항의 예는 “나는 나의 일을 창조적으로 수행하는 방법을 찾아 스스로 해 나간다.”이다. 관계 크래프팅 문항의 예는 “나는 함께 일하는 동료들과 좋은 관계를 유지하려고 노력을 기울인다.”이다(김창호, 2003). 본 연구에서의 내적일관성 신뢰도 계수는(Cronbach's α)는 .85이었다.

다. 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 느낀다가이다(장성희(2009)). 본 연구에서의 내적일관성 신뢰도 계수는(Cronbach's α)는 .87이었다.

라. 핵심자기평가

핵심자기평가를 측정하기 위해 Judge 등 (2003)이 개발한 척도를 이동하 (2007)이 변안한 측정문항을 사용하였다. 이 척도는 기존 4가지 하위 구성개념을 직접적으로 측정하는 방식으로 총 12개의 문항으로 구성되어 있다. 문항의 예는 ‘인생에서 성공하리라는 자신감을 가지고 있다’와 ‘내 인생에서 일어날 수 있는 일들을 결정할 수 있다’이다(이동하, 2007). 본 연구에서의 내적일관성 신뢰도 계수는(Cronbach’s α)는 .80이었다.

마. 개인-직무 부합

직무의의를 측정하기 위해서 최명옥(2005)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 .87이었다.

이상 본 연구에서 사용한 측정도구에 대한 요약은 <표 2>와 같다.

표 2. 측정도구 요약

변인	설문지 문항번호	출처	신뢰도
리더의 임파워링 행동	I . 1-17	Konczak 등(2000)의 척도를 박희진(2008)이 번역한 17개 문항	.90

직무 개선	II. 1-12	Ghitulescu(2006)가 개발한 척도를 김창호(2013)가 우리나라 기업조직에 맞게 수정 및 번안한 12개 문항	.85
직무 열의	III. 1-9	Schaufeli 등(2006)이 개발한 UWES-9을 장성희(2009)가 번역한 9개 문항	.87
핵심자기평가	IV. 1-12	Judge 등 (2003)이 개발한 척도를 이동하(2007)이 번역한 12개 문항	.80
개인-직무 부합	V. 1-9	최명옥(2005)이 개발한 직접적 개인-직무 부합을 측정하는 11개 문항	.87

3. 분석방법

본 연구에서는 가설 검증을 위해 다음과 같은 분석방법을 사용하였다.

첫째, 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.

둘째, 각 변인 간의 관계성을 알아보기 위해 SPSS 18.0을 사용하여 기술 통계 및 상관 분석을 실시하였다.

셋째, 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 측정변수의 수를 줄일 수 있기 때문에, 이에 따른 측정 오차 감소 효과가 있다(Bandalos, 2002). 연구모형 검증은 2단계를 거쳐 확

인하였다. 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.

IV. 연구결과

1. 측정변인의 기술 통계치 및 상관

본 연구에서 포함된 변인 간의 관련성을 살펴보기 위해 상관분석을 실시하였다. 연구에서 사용된 변인의 평균, 표준편차, 상호상관계수는 <표 3>에 제시하였다. 구체적으로 분석결과를 살펴보면 본 연구의 선행변인인 리더의 임파워링 행동은 직무 개선($r = .21, p < .01$), 직무열의($r = .50, p < .01$), 핵심자기평가($r = .15, p < .01$), 개인-직무 부합($r = .32, p < .01$)이 서로 유의하게 연관되어 있는 것을 확인할 수 있다.

추가적으로 인구통계학적 변인과 주요변인과의 관련성을 살펴보면, 경력은 개인-직무 부합($r = .12, p < .01$) 과의 유의한 정적 관련이 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. 이는 앞서 기술한 내용에 따라 연령, 경력, 직급이 높을수록 조직 내에서 공식적 자율성과 권력이 상대적으로 높아지고, 보다 현 직무에 대한 적합도가 올라갈 것이라고 예측할 수 있다. 따라서 이러한 결과를 반영하여 연령, 경력, 직급 변인을 통제하였다.

표 3. 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, * $p < .05$, ** $p < .01$

2. 매개효과 분석을 통한 가설 검증

이론적 배경을 토대로 리더의 임파워링 행동은 직무 열의에 직접적으로 영향을 주기도 하며, 또한 직무 개선을 통해 리더의 임파워링 행동은 직무 열의에 긍정적인 영향을 미친다는 가설을 설정하였다. 이는 앞서 제시한 단순상관분석에서 확인할 수 있듯이 리더의 임파워링 행동은 직무 개선과 직무 열의와 정적인 관련성이 있는 것으로 나타났으며, 직무 개선 변인 또한 직무 열의와 정적인 관련성이 있는 것을 확인하였다. 따라서 가설 4의 매개효과 검증에 필요한 AMOS 18.0 프로그램을 사용하여 구조방정식 모형 분석을 실시하였다.

(1) 연구 모형 분석

본 연구에서는 연구 모형은 리더의 임파워링 행동이 직무 열의에 직접적으로 영향을 미치는 모형으로, 부분매개모형이라고 할 수 있다. <표 4>와 <그림 2>에 제시하였다. 모형의 적합성 평가를 위해 다양한 적합도 지수를 사용하였으며, 사용한 부합도 지수는 χ^2 , CFI, TLI, RESEA이다. <표 4>에 따르면 $\chi^2 = 25.07$, 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). 표준화 계수를 살펴보았을 때, 리더의 임파워링 행동이 직무 개선으로 가는 경로, 직무 개선이 직무 열의로 가는 경로, 리더의 임파워링 행동이 직무 열의로 가는 경로의 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. 상세히 살펴보면 리더의 임파워링 행동이 직무 개선으로 가는 경로의 표

준화 회귀계수는 .25(비표준화 계수= .19, S.E.= .05, C.R= 3.66, $p < .001$)이며, 직무 개선이 직무 열의로 가는 경로의 표준화 회귀계수는 .37(비표준화 계수= .41, S.E.= .08, C.R= 5.15, $p < .001$)이고, 리더의 임파워링 행동이 직무 열의로 가는 경로의 표준화 회귀계수는 .418(비표준화 계수= .45, S.E.= .05, C.R= 6.97, $p < .001$)다.

리더의 임파워링 행동은 직무 열의와 정적인 관계가 있을 것이라는 가설 1는 지지되었고, 리더의 임파워링 행동은 직무 개선과 정적인 관계가 있을 것이라는 가설 2은 지지되었으며, 직무 개선이 직무 열의와 정적인 관계가 있을 것이라는 가설 3 또한 지지되었다. 리더의 임파워링 행동이 직무 열의에 미치는 영향에서의 직무 개선의 매개효과를 검증하였다. 직무 개선이 리더의 임파워링 행동과 직무 열의 간의 관계를 부분 매개할 것이라는 가설 4의 지지 가능성을 확인하였다. 가설 4에 대한 지지를 확인하기 위해 간접효과의 유의성을 검증하고자 한다.

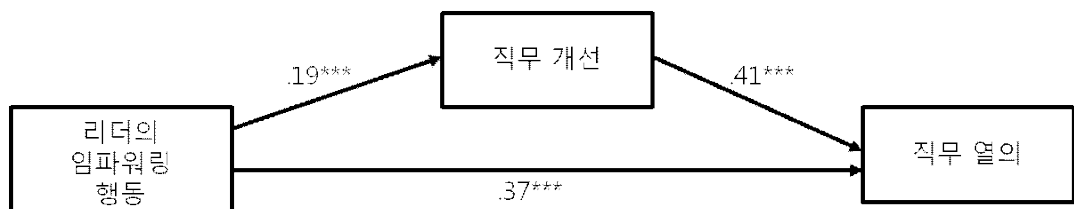


그림 2. 연구모형(부분매개모형)

표 4. 연구 모형의 부합 지수

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

나. 간접효과 유의성 검증

리더의 임파워링 행동이 직무 개선을 통해 직무 열의에 미치는 간접효과의 유의성 검증을 위해 Bias- corrected(BC) bootstrap 검증을 실시하였다. 해당 결과는 <표 5>에 제시하였다. 간접 효과의 유의성 검증에 있어 가장 대중적으로 사용되는 Sobel 검증 대신 bootstrapping 검증을 사용하였다. Sobel 검증 방법은 두 계수의 곱 대 추정된 표준 오차의 비율을 계산한다(sobel, 1987). 그러나 이 비율의 유의수준은 표준 정상 분포를 참조해 계산된 것으로, 표집 분포에 대해 정상성을 가정한다고 볼 수 있다. 반면에 bbootstrapping 검증 방법은 표집 분포에 대한 정상성을 가정하지 않지 않는다(김계수, 2010). bootstrapping 검증 방법은 매개효과 검증에 있어 반복 표집을 통해 매개효과의 분포를 형성하고, 간접효과의 확신 구간을 구성하여 이와 관련된 안정성을 확인할 수 있도록 한다(Preacher & Hayes, 2008). 매개효과는 두 계수의 곱으로 추정된다. 두 변수의 곱의 값에 의해 정해지게 되는데, 이 때 대부분의 경우 정상분포를 벗어나는 경우가 많다. 따라서 매개효과의 추정치 검정에 있어 정규분포를 가정하지 않는 방법을 사용하는 것이 더 적합하기 때문에(구남욱, 2014), 간접효과를 검증하는 데 있어 보다 적절하다고 볼 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.

표 5. 간접효과에 대한 bootstrapping 검증 결과

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

연구 모형의 적합도 지수, 표준화된 경로계수, 간접효과 유의성 검증 결과를

고려할 때, 직무 개선이 리더의 임파워링 행동과 직무 열의 간의 관계를 매개할 것이라는 가설 4은 부분 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.

3. 조절효과 분석을 통한 가설 검증

가. 리더의 임파워링 행동과 직무 개선 간의 관계에서 핵심자기평가의 조절 효과

가설 5는 리더의 임파워링 행동에 따라 부하의 직무 개선에 미치는 부하의 핵심자기평가의 영향력은 달라질 것이라고 하였다. 구체적으로 리더의 임파워링 행동이 높을 때 보다는 낮을 때, 직무 개선에 미치는 개인의 자기핵심평가 영향력이 더 크게 나타날 것이라고 예측하였다. 핵심자기평가와 리더의 임파워링 행동 간의 상호작용효과를 보기 위해 표준화 과정을 거쳐 위계적 회귀분석을 실시하였다. 가설 4의 검증에 대한 조절효과 분석결과는 <표 6>에 제시하였다.

분석 결과, 직무 개선에 대한 리더의 임파워링 행동($\beta = .17, p < .01$) 및 핵심자기평가($\beta = .28, p < .001$)의 주효과가 발견되었다 [$F(4, 307) = 20.85, p < .001, \Delta R^2 = .12$]. 그러나 두 변인의 상호작용 항 투입에 대한 R^2 변화량 ($\Delta = .00, n.s.$)은 유의미하지 않았다 [$F(5, 306) = .74, p = .389, \Delta R^2 = .00$].

표 6. 리더의 임파워링 행동과 직무 개선 간의 관계에서 핵심자기평가의 조절효과

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

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

따라서 리더의 임파워링 행동과 직무 개선 간의 관계에서 부하의 핵심자기평가는 조절변인의 역할을 하지 않으므로, 가설 5는 기각되었다.

나. 직무 개선과 직무 열의 간의 관계에서 개인-직무 부합의 조절효과

가설 6는 부하의 직무 개선 수준에 따라 직무 열의에 미치는 부하의 개인-직무 부합 수준의 영향력은 상이할 것이라고 하였다. 구체적으로 직무 개선 수준이 높을 때 보다는 낮을 때, 직무 열의에 미치는 개인-직무 부합의 영향력이 더 크게 나타날 것이라고 예측하였다. 개인-직무 부합과 직무 개선 간의 상호작용효과를 보기 위해 표준화 과정을 거쳐 위계적 회귀분석을 실시하였다. 가설 6의 검증에 대한 조절효과 분석결과는 <표 7>에 제시하였다.

분석 결과, 직무 열의에 대한 직무 개선($\beta = .30, p < .001$) 및 개인-직무 부합($\beta = .53, p < .001$)의 주효과가 발견되었다 [$F(4, 307) = 98.41, p < .001, \Delta R^2 = .39$]. 또한 두 변인의 상호작용 항 투입에 대한 R^2 변화량($\Delta = .01, n.s.$)은 유의미하였다 [$F(5, 306) = 7.46, p < .01, \Delta R^2 = .01$]. 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)은 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 나타내었다. <그림 3>에서 개인-직무 부합 수준이 낮을 경우, 높은 경우보다 직무 개선과 직무 열의 간의 정적 관련성이 더 강한 것을 볼 수 있다. 또한 개인-직무 부합이 높은 경우 직무 개선에 따른 직무 열의에 미치는 영향력이 더 약하다고 볼 수 있다. 구체적으로 개인의 직무 부합 수준이 낮을 경우에 직무 개선 수준이 높아질수록 직무 열의가 더 높아진

다고 해석할 수 있다.

추가적으로 개인-직무 부합 수준이 높은 집단에서 직무 개선 수준 차이에 따른 직무 열의의 차이가 있는 지를 확인하고자 하였다. 개인-직무 부합이 높은 집단은 상호작용효과 해석 기준을 토대로 하여 개인-직무 부합의 값이 3.68(M+1SD) 이상을 대상으로 하였다. 분석 방법으로는 일원배치 분산분석을 실시하였다. 분석결과, 직무-부합이 높은 개인에서 직무 개선의 수준에 따른 직무 열의 차이가 유의미하지 않는 것으로 나타났다 [$F(14, 36) = 1.20, p = .32$]. 이는 개인-직무 부합이 높은 집단에서 직무 개선의 수준 정도에 상관없이 직무 열의 수준은 비슷한 수준을 유지한다고 볼 수 있다.

표 7. 직무 개선과 직무 열의 간의 관계에서 개인-직무 부합의 조절효과

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

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

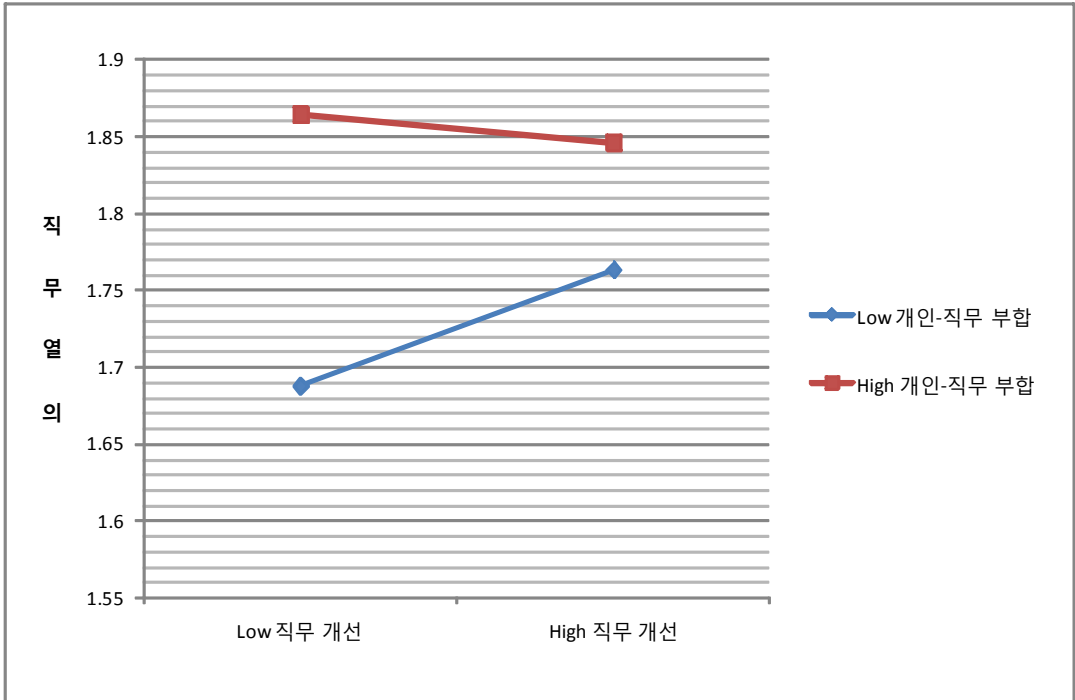


그림 3. 직무 개선과 직무 열의 간의 관계에서 개인-직무 부합의 조절 효과

이상의 가설 검증 결과를 종합하여 <표 8>에 제시하였다.

표 8. 가설검증 결과

가설	내용	판단
가설 1	리더의 임파워링 행동은 직무 열의와 정적인 관계가 있을 것이다.	지지
가설 2	리더의 임파워링 행동은 직무 개선과 정적인 관계가 있을 것이다.	지지
가설 3	직무 개선은 직무 열의와 정적인 관계가 있을 것이다.	지지
가설 4	직무 개선은 리더의 임파워링 행동과 직무 열의 간의 관계를 부분 매개할 것이다.	부분 지지
가설 5	핵심자기평가는 리더의 임파워링 행동과 직무 개선의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 핵심자기평가가 낮을 때, 리더의 임파워링 행동이 직무 개선에 미치는 영향일 더 크게 나타날 것이다.	기각
가설 6	개인-직부 부합은 직무 개선과 직무 열의의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 개인-직무 부합이 낮을 때, 직무 개선이 직무 열의에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다	지지

V. 논의

1. 연구결과 요약

본 연구의 목적은 직무 개선 발현 여부에 영향을 미치는 선행변인으로 리더의 임파워링 행동을 살펴보고, 직무 개선의 결과변인으로는 직무열의의 수준을 살펴봄으로써 이들 간의 영향력 관계를 검증하는 것이다. 또한 조절변인으로 핵심자기평가와 개인-직무 부합을 통해서 각 수준에 따른 차이를 밝히는 것이다.

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 관계에서의 핵심자기평가의 조절 효과는 나타나지 않았으나, 직무 개선과 직무 열의 간의 관계에서의 개인-직무 부합의 조절 효과는 규명되었다.

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 등, 2000), 이에 따라 종업원은 심리적 임파워먼트를 경험하게 된다. 이를 경험한 종업원은 업무 전반에 대한 자율성이 증가되며(Laschinger 등, 1999), 업무에 대한 자기 효능감도 강화 받는다(Bandura, 2000). 자율성과 업무 관련 자기 효능감이 증강된 종업원은 자신의 과업이나 인간관계의 경계를 변경하는 직무 개선에 참여할 가능성이 높아진다고 해석할 수 있다.

둘째, 직무 개선은 직무 열의에 정적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기존의 선행 연구와 동일한 결과로(Bakker 등, 2012; Chen 등, 2014; Tims 등, 20013a; Tims 등, 2013b). 직무 개선을 실행한 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 직무 관련 요소로 업무 수행에 있어 개인의 에너지로, 직무 자원의 증가는 직무 열의와 정적으로 관련이 있다(Halbesleben, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004). 이는 업무 수행에 있어 개인이 직무 자원을 이용하여 자율성, 관계욕구, 유능감과 같은 자신의 일에 대한 욕구를 충족시키기 위해 노력하므로 업무에 대한 활력, 헌신, 몰두가 나타난다고 볼 수 있다.

셋째, 직무 개선은 리더의 임파워링 행동과 직무 열의 간의 관계에서 부분매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 리더의 임파워링 행동이 직무 열의에 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라, 리더의 임파워링 행동의 영향을 많이 받은 개인이 심리적 임파워먼트를 느끼고 난 뒤에 직무 자원의 증가와 그에 따라 생성되는 개인의 활력, 헌신, 몰두가 직무 개선과 유의한 관련성이 있음을 의미한다. 즉, 리더가 부하에게 권한 위임, 책임감 부여, 자기주도적 의사 결정 고무, 정보 공유, 기술 개발 및 혁신적인 수행을 위한 코칭과 같은 임파워링 행동이 직접적으로 종업원의 업무 수행에 있어 긍정적이고 열정적인 상태가 될 수 있도록 한다. 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 느낄 것이라고 해석할 수 있다.

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

석결과, 핵심자기평가의 조절효과가 유의하지 않는 것으로 나타났다. 리더의 임파워링 행동이 직무 개선에 미치는 효과가 핵심자기평가의 수준에 관계없이 유사하게 영향을 주는 것으로 나타났다. 조절효과가 나타나지 않은 것에 대해서는 핵심자기평가에 대해서 살펴볼 필요가 있다. 핵심 자기 평가가 낮을 때, 리더가 부하의 자기효능감 또는 내적 동기를 고취시키기 위해 임파워링 행동을 보이더라도 부하 자신에 대한 평가를 긍정적인 변화를 이끌도록 전달되지 못한 것으로 해석할 수 있다. 이는 핵심자기평가가 낮은 사람은 회피 동기가 높기 때문에(Ferris 등, 2011) 정해진 업무 경계의 변화로 발생 가능한 부정적 결과에 대해서 피하려고 한다. 이러한 요소가 리더의 임파워링 행동의 긍정적 효과가 다소 상쇄되었다고 볼 수 있다. 핵심 자기 평가가 높을 경우에 이미 자신에 대해 긍정적 평가를 내리고 있기 때문에, 리더의 임파워링 행동의 영향력이 미미할 것으로 보았다. 그러나 이들 또한 자기 효능감, 자율성을 지지받기 때문에 직무 개선에 긍정적으로 영향을 미쳤을 것이라고 볼 수 있다.

다섯째, 직무 개선과 직무 열의 간의 관계에서 개인-직무 부합이 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 것이다. 또한 개인-직무 부합이 높을 경우, 직무 개선을 많이 한다고 할지라도 이미 직무 자체에 대한 만족도가 높기 때문에 직무 열의가 높아질 가능성이 낮으므로, 직무 개선의 영향이 미미하다고 할 수 있다.

2. 연구의 의의

가. 학문적 의의

본 연구의 학문적 의의는 크게 3가지로 요약할 수 있으며, 다음과 같다.

첫째, 일의 의미를 생성하는 직무 개선의 학문적 영역을 확장하였다. 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. 리더의 행동-개인의 행동 및 의미-결과를 통합적으로 살펴봄으로써 리더의 임파워링 행동이 직무 개선을 통해 직무 열의에 영향을 미친다는 점을 밝혀냈다는 점에서 함의를 가진다.

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. 이를 통해서 국내 조직 내에서도 직무 개선을 통해 직무 자원의 증가가 직무 열의에 긍정적으로 영향을 미친다는 점을 검증하였다.

셋째, 직무 개선과 직무 열의 간의 관계에서의 개인-직무 부합의 조절효과를 검증한 연구가 없었다. 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.

나. 실무적 시사점

본 연구는 크게 가지 실무적 시사점을 지닌다.

첫째, 조직 장면에서 리더의 임파워링 행동을 직무 개선과 직무 열의를 증가

시키기 위한 개입으로 활용할 수 있다. 조직 내에서 가장 근접한 관계를 맺고 있는 리더와 부하 간의 관계를 중심으로 살펴보았을 때, 리더가 임파워링 행동을 부하에게 많이 보일수록 부하는 업무 수행을 자율적으로 변경할 수 있는 권리나 힘을 보장받는 것과 같이 느낀다. 이에 대한 행동 및 반응으로 부하는 자신의 일에 있어서 능동적인 행위자로서 역할을 할 수 있으며, 직무에 대한 에너지를 느낄 것이라고 예상할 수 있다. 또한 리더의 임파워링 행동을 개입방법으로 활용하기 위해서 조직 차원에서 리더가 임파워링 행동을 보이도록 교육하는 것이 필요하다.

둘째, 조직의 직무 재설계 과정에서 직무 열의를 증가시키기 위한 개입방법으로 직무 개선을 활용할 수 있다. Hackman과 Oldham(1980)의 직무 특성 이론에 직무 개선을 고려해볼 때, 직무 개선에 적극적으로 임하는 개인일수록 직무의 특성(기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백)이 보다 자신과 적합하게 변화되었다고 지각할 가능성이 높다. 이에 따라서 개인은 자기의 직무에 대해 의미를 부여하고, 자신의 일에 대해 책임감을 느끼므로 직무 열의의 수준이 올라갈 가능성이 있다. 따라서 조직은 직무 열의를 증가시키는 직무 개선을 직무 재설계 과정에 활용함으로써 보다 성공적으로 직무 설계가 이루어질 수 있도록 할 수 있다.

마지막으로, 개인-직무 부합이 낮은 개인의 직무 열의 향상에 대한 개입방법으로 직무 개선을 들 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 등, 2011; Laschinger 등, 2006; Shuck, Reio Jr. & Rocco, 2011). 따라서 개인-직무부합도가 낮은 구성원의 경우 무엇보다 리더의 임파워링 행동을 통해 구성원의 직무 개선이 향상 되도록 하는 것이 중요하다. 이를 통해 구성원의 직무열의가 높아지기 때문이다.

3. 연구의 제한점 및 향후 연구과제

본 연구의 제한점 및 미래 연구는 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 리더의 임파워링 행동과 직무 개선 간의 관계가 부하의 핵심자기평가에 의해서 조절될 이라고 가정하였으나, 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 직무 개선이 자율성, 소속감, 유능감과 같은 욕구를 충족하기 위해서 이루어지는 활동이므로, 이러한 욕구를 만족하기 위해서는 개인의 능력을 발휘하고, 활용하며, 충분히 새로운 재능을 개발할 수 있는 지에 대한 여부에 달려 있다고 볼 수 있다. 이에 대한 촉진 요인으로는 조직 차원에서 학습을 장려하는 학습 풍토와 개인 차원에서 학습을 독려하는 학습목표지향성을 통해 추가 검증이 필요하다.

둘째, 단일 시점에서 연구가 이루어 졌다는 것이다. 인과 관계를 확인하기 위해서는 종단적 연구로 수행하는 것이 필요하다. 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 등, 2014; Lu, Wang, Du & Bakker, 2014).

셋째, 본 연구는 온라인 설문조사를 통해 연구대상자의 응답을 자기보고식 방법으로 측정하였기 때문에, 동일방법편의의 문제가 발생하였을 수 있다. 동일방법편의에 대한 해결책으로 자기보고식 방법이외의 타인평정도 함께 고려하는 것이나, 본 연구에서는 이루어지지 못하였다. 이는 직무 개선, 직무열의, 핵심자기평가, 개인-직무 부합의 경우 자기보고식 방법이 더 개념을 적절하게 측정한다고 볼 수 있다. 다만 개인-직무 부합의 경우 객관적 부합을 고려하여 타인의 평정을 통해 개인 특성과 환경 특성의 개별 평가 후 비교하는 방법이 있을 수

있다. 또한 개인이 임하는 직무 개선이 개인이 일에 대한 능동적으로 생성해가는 과정이나, 행동적 측면이 있을 수 있기 때문에 타인평정을 통한 직무 개선 측정 방법이 있을 수 있다.

VI. 참고문헌

- [1] 구남욱, 매개효과 연구에서 자료의 분포형태에 따른 Sobel의 검정방법과 비대칭신뢰한계방법의 비교. 교육평가연구, 제27권, 2014, pp.163~181.
- [2] 김계수, AMOS 18.0 구조방정식모형 분석, 서울: 한나래출판사, 2010.
- [3] 김창호, 진실리더십이 부하의 장인적 직무수행(Job crafting)에 미치는 영향과 그 과정에 대한 연구, 한양대학교 대학원 박사학위논문. 2012.
- [4] 류승아, 일터영성이 일가치감과 과제수행에 미치는 영향에서 잡 크래프팅의 매개효과. 성균관대학교 일반대학원 석사학위논문.
- [5] 박희진, 팀 학습 행동 및 팀 교류기억과 팀 수행의 관계, 연세대학교 일반대학원 박사학위논문, 2008.
- [6] 성다혜, 개인-직무 부합이 내적동기 및 선제행동에 미치는 효과, 성균관대학교 일반대학원 석사학위논문, 2014.
- [7] 세계 파이낸스 뉴스팀, 대한민국 직장인 74% "월급 받기 위해 일한다". 세계 파이낸스. 2012. 5. 14., <http://fn.segye.com/>.
- [8] 손석봉, 인사담당 54% "직무순환제로 직원들 퇴사·이직 고려. 경향신문. 2012, 4, 23. <http://www.khan.co.kr/>에서 2013, 6, 15 자료 얻음.
- [9] 심윤희, 유태용, 개인-직무 부합이 종업원의 직무열의에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제22권, 2009, pp.399~420.
- [10] 예지은, 지성하, 진현, 임파워링 리더십과 직무열의의 관계에 대한 연구: 자기효능감과 의미감의 매개효과를 중심으로. 대한경영학회지, 제26권, 2013, pp.435~452.
- [11] 이동하, 주도성과 핵심자기평가가 경력성공에 미치는 영향에 관한 연구: 경력계획을 매개변인으로, 광운대학교 일반대학원 석사학위논문, 2007.
- [12] 장성희, 서비스 종업원의 정서특성이 직무탈진과 업무열의에 미치는 영향: 정서노동 전략의 매개효과, 아주대학교 일반대학원 석사학위논문, 2009.
- [13] 정선화, 탁진국, 리더의 임파워링 행동이 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향: 상사신뢰 및 학습조직의 조절효과. 한국심리학회: 산업 및 조직, 제26권, 2013, pp.533~553.
- [14] 차동욱, 김정식, 리더의 참여적 의사결정이 조직구성원들의 창의적 행동과 성과에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트와 직무몰입의 역할을 중심으로. 인사·조직연구, Vo.21, 2013, pp.331~370.
- [15] 한태영, 김원형, 직무만족에 대한 임파워먼트와 공정성의 교차수준 영향. 한국심리

학회 연차학술발표대회 논문집, 2005, pp.232~233.

- [16] 홍세희, 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거, 한국심리학회지: 임상, 제19권, 2000, pp.161~177.
- [17] Aiken, L. S., & West, S. G. Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, CA: Sage, 1991.
- [18] Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessy B. A., & Tighe, E. M. "The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.66, 1994, pp.950~967.
- [19] Arnold, J. J., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. "The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors." *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, 2000, pp.249~269.
- [20] Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. "Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership, and customer orientation." *Services Marketing Quarterly*, Vol.32, 2010, pp.17~31.
- [21] Bakker, A. B. "An evidence-based model of work engagement." *Current Directions in Psychological Science* (Sage Publications Inc.), Vol.20, 2011, pp.265~269.
- [22] Bakker, A. B., & Demerouti, E. "The job demands-resources model: State of the art." *Journal of managerial psychology*, Vol.22, 2007, pp.309~328.
- [23] Bakker, A. B., & Geurts, S. A. "Toward a dual-process model of work-home interference." *Work and Occupations*, Vol.31, 2004, pp.345~366.
- [24] Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. "Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement." *Human Relations*, Vol.65, 2012, pp.1359~1378.
- [25] Bandalos, D. L. "The effects of item parceling on goodness-of-fit and parameter estimate bias in structural equation modeling." *Structural Equation Modeling*, Vol.9, 2002, pp.78~102.
- [26] Bandura, A. 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, 2000.
- [27] Betz, N. E., & Klein, K. L. "Relationships among measures of career self-efficacy, generalized self-efficacy, and global self-esteem." *Journal of*

Career Assessment, Vol.4, 1996, pp.285~298.

- [28] Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. "Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity." *Journal of Organizational Behavior*, Vol.31, 2010, pp.158~186.
- [29] Bipp, T. "What do people want from their jobs? The big five, core self-evaluations and work motivation." *International Journal of Selection & Assessment*, Vol.18, .3 2010, pp.28~39.
- [30] Cable, D. M., & DeRue, D. S. "The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions." *Journal of applied psychology*, Vol.87, 2002, pp.875~884.
- [31] Chen, C.-Y., Yen, C.-H., & Tsai, F. C. "Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit." *International Journal of Hospitality Management*, Vol.37, 2014. pp.21~28.
- [32] Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J.-L. "Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict." *Journal of Applied Psychology*, Vol.96, 2011. pp.541~557.
- [33] Conger, J. A., & Kanungo, R. N. "The empowerment process: Integrating theory and practice." *Academy of Management Review*, Vol.13, 1988, pp.471~482.
- [34] Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. *A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press. 1984.
- [35] Deci, E. L., & Ryan, R. M. "The " what " and " why " of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior." *Psychological inquiry*, Vol.11, 2000, pp.227~268.
- [36] Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. "The job demands-resources model of burnout." *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, 2001. pp.499~512.
- [37] Erez, A., & Judge, T. A. "Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance." *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, 2001, pp.1270~1279.
- [38] 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.

- [39] Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C., Djurdjevic, E., Chang, C.-H., & Tan, J. A. “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*, Vol.98, 2013, pp.342~353.
- [40] Ferris, D. L., Rosen, C. R., Johnson, R. E., Brown, D. J., Risavy, S. D., & Heller, D. “Approach or avoidance (or both?): Integrating core-self evaluations with and an Approach/avoidance framework.” *Personnel Psychology*, Vol.64, 2011, pp.137~161.
- [41] Ghitulescu, B. E. Shaping tasks and relationships at work: examining the antecedents and consequences of employee job crafting. Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh, Pennsylvania. USA, 2006.
- [42] Goldberg, L. R. “An alternative ‘description of personality’: The Big-Five factor structure.” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.59, 1990, pp.1216~1229.
- [43] Greco, P., Laschinger, H. K. S., & Wong, C. “Leader empowering behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout.” *Nursing Leadership*, Vol.19, 2006, pp.41~56.
- [44] Hackman, J. R., & Oldham, G. R. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.
- [45] Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. “How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources.” *European Journal of Oral Sciences*, Vol.113, 2005, pp.479~487.
- [46] Halbesleben, J. R. 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, 2010.
- [47] Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. ““Same Same” But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?” *European Psychologist*, Vol.11, 2006, p.119.
- [48] Harter, S. Causes and consequences of low self-esteem in children and adolescents. In *Self-esteem* (pp. 87–116). Springer US, 1993.

- [49] Holland, J. L. Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments, Psychological Assessment Resources, 1997.
- [50] Joo, B., Jeung, C., & Yoon, H. "Investigating the influences of core self-evaluations, job autonomy, and intrinsic motivation on in-role job performance." *Human Resource Development Quarterly*, Vol.21(4), 2010, pp.353~371.
- [51] Judge, T. A., & Bono, J. E. "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*, Vol.86, 2001, pp.80~92.
- [52] Judge, T. A., Erez, A., & Bono, J. E. "The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance." *Human Performance*, Vol.11, 1998, p.167.
- [53] Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. "The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach." *Research in Organizational Behavior*, Vol.19, 1997 pp.151~188.
- [54] Judge, T. A., Van Vianen, A. E., & De Pater, I. E. "Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research." *Human Performance*, Vol.17, 2004. pp.325~346.
- [55] Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. "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*, Vol.83, 2002, pp.693~710.
- [56] Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. "The core self-evaluations scale: Development of a measure." *Personnel Psychology*, Vol.56, 2003, pp.303~331.
- [57] Kahn, W. A. "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work." *Academy of Management Journal*, Vol.33, 1990, pp.692~724.
- [58] Kahn, W. A. "To be fully there: psychological presence at work." *human relations*, Vol.45, 1992. pp.321~349.
- [59] Konczak L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. "Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument." *Educational and Psychological Measurement*, Vol.60, 2000,

pp.301~313.

- [60] Kristof, A. L. "Person organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications." *Personnel psychology*, Vol.49, 1996, pp.1~49.
- [61] Kristof-Brown, A. L., & Billsberry, J. 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, 2013..
- [62] Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. "Consequences of individuals' fit at work: a meta analysis of person - job, person - organization, person - group, and person - supervisor fit." *Personnel psychology*, Vol.58, 2005, pp.281~342.
- [63] Langelan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J., & Schaufeli, W. B. "Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?." *Personality and individual differences*, Vol.40, 2006, pp.521~532.
- [64] Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Greco, P. "The impact of staff nurse empowerment on person-job fit and work engagement/burnout." *Nursing Administration Quarterly*, Vol.30, 2006, pp.358~367.
- [65] Laschinger, H. K. S., Wong, C., McMahan, L., & Kaufmann, C. "Leader behavior impact on staff nurse empowerment, job tension, and work effectiveness." *Journal of Nursing Administration*, Vol.29, 1999. pp.28~39.
- [66] Lewin, K. *A dynamic theory of personality*, MacGraw-Hill, New-York, 1935.
- [67] Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. "Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?." *Computers in Human Behavior*, Vol.23, 2007, pp.825~841.
- [68] Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D., & Bakker A.B. "Does work engagement increase person - job fit? The role of job crafting and job insecurity." *Journal of Vocational Behavior*, Vol.84, 2014, pp.142~152.
- [69] Luthans, F. "The need for and meaning of positive organizational behavior." *Journal of Organizational Behavior*, vol.23, 2002 pp.695~706.
- [70] Martin, S. L., Liao, H. U. I., & Campbell, E. M. "Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity." *Academy of Management Journal*, vol.56, 2013. pp.1372~1395.
- [71] Maslach, C., & Leiter, M. P. *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey Bass, 1997.

- [72] Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. "Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study." *Journal of Vocational Behavior*, Vol.70, 2007, pp.149~171.
- [73] Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. "Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes." *Journal of Applied Psychology*, Vol.96, 2011, pp.71~94.
- [74] Pearce, C. L., Sims Jr, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. "Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership." *Journal of Management Development*, Vol.22, 2003, pp.273~307.
- [75] Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. "Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement." *Journal of Organizational Behavior*, Vol.33, 2012. pp.1120~1141.
- [76] Piccolo, R. F., Judge, T. A., Takahashi, K., Watanabe, N., & Locke, E. A. "Core self evaluations in Japan: relative effects on job satisfaction, life satisfaction, and happiness." *Journal of Organizational Behavior*, Vol.26, 2005, pp.965~984.
- [77] Preacher, K. J., & Hayes, A. F. "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models." *Behavior research methods*, Vol.40, 2008, pp.879~891.
- [78] Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. "Job engagement: Antecedents and effects on job performance." *Academy of Management Journal*, Vol.53, 2010, pp.617~635.
- [79] Rotter, J. B. "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement." *Psychological Monographs: General & Applied*, Vol.80, 1966, pp.1~28.
- [80] Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. "Job demand, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study." *Journal of Organizational Behavior* Vol.25, 2004, pp.293~315.
- [81] Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. "The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study." *Educational & Psychological Measurement*, Vol.66, 2006, pp.701~716.

- [82] Schaufeli, W. B., & Salanova, M. 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, 2005.
- [83] Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach." *Journal of Happiness studies*, Vol.3, 2002, pp.71~92.
- [84] Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. "Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well being?." *Applied Psychology*, Vol.57, 2008, pp.173~203.
- [85] Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. "Positive psychology: An introduction" *American Psychological Association*, Vol. 55, 2000, p.5.
- [86] Shuck, B., Reio Jr, T. G., & Rocco, T. S. "Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables." *Human resource development international*, Vol.14, 2011, pp.427~445.
- [87] Sobel, M. E. "Direct and indirect effects in linear structural equation models." *Sociological Methods & Research*, Vol.16, 1987, pp.155~176.
- [88] Spreitzer, G. M. "Psychological, empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation." *Academy of Management Journal*, Vol.38, 1995, pp.1442~1465.
- [89] Tak, J. "Relationships between various person - environment fit types and employee withdrawal behavior: A longitudinal study." *Journal of Vocational Behavior*, Vol.78, 2011, pp.315~320.
- [90] Tekleab, A. G., Sims, H. P., Yun, S., Tesluk, P. E., & Cox, J. "Are we on the same page? Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership." *Journal of leadership & organizational Studies*. Vol.14, 2008, pp.185-201.
- [91] Thomas, K. W., Velthouse, B. A. "Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation." *Academy of management review*, Vol.15, 1990, pp.666~681.
- [92] Tims, M., & Bakker, A. B. "Job crafting: Towards a new model of individual job redesign." *Journal of Industrial Psychology*, Vol.36, 2010. pp.1~9.

- [93] Tims M., Bakker, A., & Derks, D. “The impact of job crafting on job demand, Job resources, and Well-Being.” *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.18, (2013a). pp.230~240.
- [94] Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. “Job crafting at the team and individual level implications for work engagement and performance.” *Group & Organization Management*, Vol.38, 2013b, pp.427~454.
- [95] Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. “Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction.” *Work & Stress*, Vol.22, 2008, pp.277~294.
- [96] Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, J., Marsolais, J. “Les passions de l’âme: On obsessive and harmonious passion.” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.85, 2003, pp.756~767.
- [97] Wrzesniewski, A., & Dutton, J. “Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work.” *Academy of Management Review*, Vol.26, 2001, pp.179~201.
- [98] Wrzesniewski, A., Berg, J. M., & Dutton, J. “Turn the Job You Have into the Job You Want.” *Havard Business Review*, 2010, pp.114~117.
- [99] Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. “Jobs, careers, and callings: People’s relations to their work.” *Journal of research in personality*, Vol.31, 1997, pp.21-33.
- [100] Zhang, J., Wu, Q., Miao, D., Yan, X., & Peng, J. “The impact of core self-evaluations on job satisfaction: The mediator role of career commitment.” *Social Indicators Research*, Vol.116, 2014, pp.809~822.
- [101] Zhang, X., & Bartol, K. M. “Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement.” *Academy of Management Journal*, Vol.53, 2010, pp.107~128.

리더의 임파워링 행동과 직무 열의 간 관계에 대한 연구

안녕하십니까?

먼저, 본 조사에 대한 귀하의 협조에 진심으로 감사드립니다.

본 설문은 리더의 임파워링 행동이 조직구성원의 직무 열의에 미치는 영향에 대한 연구를 목적으로 하고 있습니다. 설문지 문항에 대한 정답은 없으며, 자기 자신을 가장 잘 나타내는 것에 대해 응답을 하시면 됩니다.

본 조사에 대한 귀하의 응답은 오로지 학술적 목적으로만 활용될 것이며, 귀하의 응답 내용은 통계법 제 15조에 의거하여 철저히 비밀 보장될 것입니다.

본 연구가 소정의 결실을 맺을 수 있도록 바쁘시더라도 약간의 시간을 할애하여 진솔한 응답을 부탁드립니다. 설문 응답에 소요되는 시간은 약 10분입니다.

본 조사에 대해 궁금한 점이 있으시면, 아래의 연락처로 문의하여 주시기 바랍니다.

귀하의 협조에 다시 한 번 고맙습니다.

연구책임자 김혜선 배상

연구책임자 : 광운대학교 산업심리학과 석사과정 김혜선

hyeseon.kim@kw.ac.kr / 010-9198-9801

지도교수 : 광운대학교 산업심리학과 탁진국 교수

응답요령

유사한 문항이 나오더라도, 개의치 마시고 응답해주시면 됩니다.

신뢰롭고 타당한 연구 결과를 위해 한 문항도 **빠짐없이** 응답하여 주십시오.

본 조사에 사용된 문항들은 옳고 그른 답을 요하지 않사오니, 편안하게 응답하여 주십시오.

I. 다음은 **귀하의 직속상사의 임파워링 행동**에 관한 문항입니다. 다음 척도를 사용하여 각 문항이 직속상사 행동에 대한 귀하의 생각을 얼마나 잘 나타내고 있는지 1점(전혀 그렇지 않다)에서 5점(매우 그렇다)까지의 점수로 평가하고 해당 점수에 표시(√)하여 주십시오.

문항		전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1	나의 상사는 업무의 과정 및 절차를 향상시킬 수 있는 결정 권한을 나에게 준다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 상사는 발전을 위해 필요한 변화를 피할 수 있는 권한을 나에게 준다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 상사는 주어진 책임에 상응하는 권한을 나에게 준다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 상사는 내가 맡은 일에 대한 책임은 내가 지게 한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 나의 성과와 실적에 대한 책임을 진다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 상사는 우리 부서(팀)의 사람들이 생산한 제품의 품질 혹은 업무 결과에 대한 책임을 우리가 지게 한다.	①	②	③	④	⑤
7	문제가 생겼을 때, 나의 상사는 해결책을 제시하기 보다는 내 스스로 문제를 해결할 수 있게끔 하는 식으로 나를 돕는다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 상사는 업무 수행방식에 대하여 나 스스로 결정하기를 원하며, 그 판단을 믿는다.	①	②	③	④	⑤
9	나의 상사는 내가 업무상 접하는 문제에 대해 내 스스로 해결책을 찾도록 격려한다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 높은 실적을 내기위해 필요한 정보를 상사로부터 얻을 수 있다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 고객이 만족할 만한 제품 품질의 유지를 위해 필요한 정보를 상사로부터 얻을 수 있다.	①	②	③	④	⑤
12	나의 상사는 내가 체계적인 문제해결 방식을 사용하도록 격려한다.	①	②	③	④	⑤
13	나의 상사는 내가 새로운 기술과 지식을 키울 수 있는 기회를 자주 준다.	①	②	③	④	⑤
14	나의 상사는 우리 부서(팀)에서의 최우선 과제가 끊임없는 학습과 기술개발이라는 것을 평장히 강조한다.	①	②	③	④	⑤
15	장기간에 걸친 경험을 통하여 배우고 발전할 수 있는 상황에 대해서, 나의	①	②	③	④	⑤

	상사는 나의 업무수행과정에서의 실수를 기꺼이 이해하고 인정한다.					
16	나의 상사는 새로운 생각이나 구상이 성공하지 못할 가능성이 있더라도 그것을 시도하는 것에 대해 권장한다.	①	②	③	④	⑤
17	나의 상사는 내가 업무수행 중 실수를 했을 때, 나를 탓하기 보다는 나의 실수를 고치는 데 중점을 둔다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 **귀하의 업무수행 방식 및 태도**에 관한 문항입니다. 각 문항을 잘 읽어보시고 귀하의 생각과 가장 일치하는 것에 1점(전혀 그렇지 않다)에서 5점(매우 그렇다)의 점수로 평가하고 해당 점수에 표시(√)하여 주십시오.

문항		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 나의 일을 창조적으로 수행하는 방법을 찾아 스스로 해나간다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 나의 일을 보다 더 가치있게 할 수 있는 방법을 스스로 찾는다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 나의 일을 좀 더 개선할 부분이 있는지를 스스로 찾아 개선한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 내가 할 일이 아니더라도 필요한 일은 스스로 찾아서 추가로 한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 함께 일하는 동료들과 좋은 관계를 유지하려고 노력을 기울인다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 함께 일하는 주변 동료들과의 의사소통 활성화 방안을 모색한다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 함께 일하는 주변 동료들과의 협력관계를 활성화하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 함께 일하는 주변 동료들과의 좋은 팀워크를 갖기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
9	내가 마음먹기에 따라 내가 하는 일의 품질이 달라질 것이다.	①	②	③	④	⑤
10	내가 마음먹기에 따라 내가 하는 일의 성과가 달라질 수 있다.	①	②	③	④	⑤
11	내가 마음먹기에 따라 내가 하는 일의 방법은 달라질 수 있다.	①	②	③	④	⑤
12	내가 마음먹기에 따라 내가 하는 일의 보람과 가치는 달라질 수 있다.	①	②	③	④	⑤

III. 다음은 **귀하가 평소 일을 하면서 느끼는 것**에 대한 문항입니다. 각 문항을 잘 읽어보시고 귀하의 기분을 가장 나타내는 것에 1점(전혀 그렇지 않다)에서 5점(매우 그렇다)의 점수로 평가하고 해당 점수에 표시(√)하여 주십시오.

문항		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
----	--	-----------	--------	------	-----	--------

1	직무상에서, 나는 넘치는 힘을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
2	직무상에서, 나는 원기 왕성함을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
3	아침에 일어났을 때, 나는 직장에 가고 싶다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 직무를 수행하는데 있어서 나는 열정적이다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 직무는 나를 열심히 일하도록 만든다.	①	②	③	④	⑤
6	내가 맡은 직무에 대해서 자부심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 집중해서 일을 할 때면 행복감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 나의 직무에 푹 빠져있다.	①	②	③	④	⑤
9	직무를 수행할 때, 나는 몰입된다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 **귀하의 개인특성**에 관한 문항입니다. 각 문항을 잘 읽어보시고 귀하와 가장 일치하는 것에 1점(전혀 그렇지 않다)에서 5점(매우 그렇다)의 점수로 평가하고 해당 점수에 표시(√)하여 주십시오.

문 항		전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1	인생에서 성공하리라는 자신감이 있다.	①	②	③	④	⑤
2	간혹 우울할 때가 있다.	①	②	③	④	⑤
3	노력한다면 성공할 수 있을 것이다.	①	②	③	④	⑤
4	실패할 때 내가 쓸모없는 사람이라고 느낄 때가 가끔 있다.	①	②	③	④	⑤
5	과제를 성공적으로 완수한다.	①	②	③	④	⑤
6	가끔 내 업무를 통제하지 못한다.	①	②	③	④	⑤
7	대체로 내 자신에 만족하고 있다.	①	②	③	④	⑤
8	내 능력에 대해 의심이 든다.	①	②	③	④	⑤
9	내 인생에서 일어날 수 있는 일들을 결정할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
10	내 경력에서의 성공을 관리할 수 없다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
11	내가 가진 문제의 대부분을 해결할 수 있는 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤
12	모든 것들이 힘들고 희망이 없어 보일 때가 있다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 **직무와 관련된 귀하의 평소 생각**에 관한 문항입니다. 각 문항을 잘 읽어보시고 귀하의 생각과 가장 일치하는 것에 1점(전혀 그렇지 않다)에서 5점(매우 그렇다)의 점수로 평가하고

해당 점수에 표시(√)하여 주십시오.

	문항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1	내 직무는 내가 가진 능력을 발휘하기에 잘 맞지 않는다.	①	②	③	④	⑤
2	내가 지금 하는 일을 하기 위해서 내가 가진 학력까지 필요하지 않다.	①	②	③	④	⑤
3	내 직무는 내가 가진 지식을 활용하기에 적합하다.	①	②	③	④	⑤
4	내 직무는 내가 추구하는 목표를 이루기에 적합하다.	①	②	③	④	⑤
5	내가 현재 하고 있는 직무는 내가 원했던 직무특성을 전반적으로 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	내 직무는 내 적성과 잘 맞지 않는다.	①	②	③	④	⑤
7	내 직무는 평소 내가 하고 싶었던 일과 잘 맞지 않는다.	①	②	③	④	⑤
8	내 직무는 내가 평소 가진 흥미에 잘 맞는다.	①	②	③	④	⑤
9	내가 가진 스킬이나 지식은 내 직무에서 필요로 하는 스킬이나 지식과 잘 맞는다.	①	②	③	④	⑤
10	나의 직무는 내가 추구하는 가치관을 잘 반영하고 있다.	①	②	③	④	⑤
11	내 직무는 나의 욕구를 충족시켜준다.	①	②	③	④	⑤

VI. 아래에 제시된 문항들은 자료 분석을 위해 꼭 필요한 귀하의 인적사항에 관한 것입니다. 모든 문항들에 빠짐없이 답해주시기 바라며, 표시(√)하여 주십시오.

- 1) 귀하의 성별 ① 남성 ② 여성
- 2) 귀하의 연령 만 ()세
- 3) 귀하의 최종학력 ① 중졸이하 ② 고졸 ③ 전문대졸 ④ 대졸 ⑤ 대학원졸 이상 ⑥ 기타
- 4) 전체 직장 근무 경력 ()년 ()개월
- 5) 귀하의 직급 ① 사원급 ② 대리급 ③ 과장급 ④ 차장급 ⑤ 부장급 ⑥ 임원급
- 6) 귀하의 직무분야 ① 영업 ② 관리 및 지원 ③ 연구/개발 ④ 생산/기술직 ⑤ 기타
- 7) 귀하의 근로형태 ① 정규직 ② 비정규직
- 8) 귀하의 직속상사의 성별 ① 남성 ② 여성
- 9) 귀하의 직속상사의 직급 ① 대리급 ② 과장급 ③ 차장급 ④ 부장급 ⑤ 임원급
- 10) 귀하가 현재 직속상사와 함께 근무한 기간 ()년 ()개월

- 감사합니다 -