

임파워링 리더십이 내재적 동기, 잡 크래프팅 및 직무성과에 미치는 영향

The Effect of Empowering Leadership on Intrinsic Motivation, Job Crafting and Job Performance

이규용*, 송정수**

울산과학기술대학교 안전및산업경영공학과*, 울산대학교 경영정보학과**

Kyu-Yong Lee(kylee@uc.ac.kr)*, Jung-Su Song(songjsca@hanmail.net)**

요약

본 연구에서는 임파워링 리더십이 내재적 동기, 잡 크래프팅, 직무성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 그리고 임파워링 리더십과 직무성과의 관계에 있어서 내재적 동기와 잡 크래프팅의 매개역할을 검증하였다. 양산, 울산, 경주의 중소기업 종사자로부터 수집한 설문자료를 사용하여 연구가설을 검증하기 위한 공분산 구조분석을 하였다. 연구결과 첫째, 임파워링 리더십은 내재적 동기, 잡 크래프팅에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 임파워링 리더십은 직무성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 셋째, 내재적 동기는 잡 크래프팅에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났지만 직무성과에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 넷째, 잡 크래프팅은 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 끝으로 임파워링 리더십과 잡 크래프팅 간의 관계에서 내재적 동기가 부분 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 임파워링 리더십과 직무성과 사이에 잡 크래프팅이 완전 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 본 연구 결과에 의하면 조직구성원의 직무성과 향상을 위해 리더의 임파워링 리더십을 통한 내재적 동기와 잡 크래프팅을 강화시켜야 함을 시사하고 있다.

■ 중심어 : | 임파워링 리더십 | 내재적 동기 | 잡 크래프팅 | 직무성과 |

Abstract

In this study, we investigated the impact of empowering leadership on intrinsic motivation, job crafting, and job performance. The role of intrinsic motivation and job crafting in the relationship between empowering leadership and job performance was verified. Covariance structure analysis was conducted to verify the research hypothesis using questionnaire data collected from SME workers in Yangsan, Ulsan, and Gyeongju. The results were as follows. First, empowering leadership has a significant influence on intrinsic motivation, job crafting. Second, empowering leadership did not have a significant influence on job performance. Third, intrinsic motivation has a significant influence on job crafting but intrinsic motivation did not have a significant influence on job performance. Fourth, job crafting has a significant influence on job performance. Finally, intrinsic motivation plays a partial mediating role in the relationship between empowering leadership and job crafting. job crafting plays a full mediating role in the relationship between empowering leadership and job performance. The results of this study suggest that employees' intrinsic motivation and job crafting should be promoted through the leader's empowering leadership in order to improve job performance.

■ keyword : | Empowering Leadership | Intrinsic Motivation | Job Crafting | Job Performance |

* 이 논문은 2019년 울산과학기술대학교 교내학술연구비 지원에 의해 수행됨.

접수일자 : 2021년 01월 14일

수정일자 : 2021년 02월 17일

심사완료일 : 2021년 02월 17일

교신저자 : 이규용, e-mail : kylee@uc.ac.kr

I. 서론

최근 공급사슬의 복잡화, 고객욕구의 다양화, 글로벌화 등으로 인해 경쟁이 더욱 더 치열해지고 있는 경영 환경에서 기업은 조직의 성공을 위한 경쟁우위를 확보하기 위해 필사적인 노력을 경주하고 있다. 이러한 조직의 성공에 큰 영향을 미치고 있는 것으로 알려진 직무성과[1]는 조직 관리자에게 아주 중요하게 인식되고 있어 지금까지도 지속적으로 널리 연구되고 있다.

직무성과는 조직의 목표나 과업을 달성하기 위해 조직구성원들이 수행한 노력의 결과라고 정의되고 있으며, 조직의 역할수행에 있어서 조직구성원의 행동을 나타내는 다면적이고 역동적인 개념이다[2]. 이러한 직무성과의 정의에 근거하여 기업 총사자의 동기부여와 직무성과와의 관계를 살펴봄으로써 내재적 동기 부여의 중요성을 파악할 수 있다. 직무성과와 관련된 여러 선행연구에서 조직구성원의 내재적 동기 부여가 직무성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보고하고 있다.

또한 직무성과 향상을 위한 조직구성원의 내재적 동기 부여와 관련해 최근 논의되고 있는 리더십이 임파워링 리더십이다[3]. 최근 기업에서는 조직구성원들에게 동기부여를 통해 그 성과를 이끌어내기 위한 가장 효과적인 리더십이 무엇인가에 대해 많은 관심을 가지고 있다. 그 이유는 기업조직에서의 리더십이 조직 시스템의 생존에 필수적이며, 성공적인 조직비전의 달성에 있어서 결정적인 역할을 하기 때문이다[4]. Srivastava et al.[5]은 임파워링 리더십을 조직구성원들과 권한을 공유하고 자율성을 부여하여 조직구성원들의 내재적 동기를 높여주는 리더의 행위라고 정의하였다. 또한 수직적 관계에서의 리더십보다는 수평적 관계에서의 리더십인 임파워링 리더십이 발휘될 때 직무성과에 보다 더 긍정적인 영향을 끼친다는 연구결과도 보고되었다[6].

직무성과와 관련하여 많은 선행요인들이 연구되어 왔지만 본 연구에서는 임파워링 리더십과 함께 또 다른 선행변수로서 잡 크래프팅을 고려하고자 한다. 잡 크래프팅은 상사가 조직구성원의 성과와 행동을 관리하는 것이 아니라 조직구성원 스스로 직무환경을 바꾸어 자신의 업무의 효율성을 향상시키는 것이므로, 현대의 업무환경에 매우 중요한 개념이라고 할 수 있다[7]. 잡 크

래프팅은 직무 자체를 능동적으로 대하는 자세를 촉진시켜 직무를 긍정적으로 바라보게 하며, 결국 직무에 대한 만족도를 높여 직무성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다[8]. 잡 크래프팅의 선행요인으로서의 임파워링 리더십은 조직구성원이 느끼는 일에 대한 의미를 증가시켜 도전적인 과업을 할 가능성을 높여주고 이로 인해 적극적 행동을 증가시키므로 잡 크래프팅에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다[9]. 또한 자신의 일에 대한 태도가 외재적 동기부여보다 일 자체를 위한 내재적 동기부여가 되어 있을 때 잡 크래프팅이 더욱 활발히 촉진될 수 있다[10].

여러 변수들과 임파워링 리더십 간의 관계에 대해 초점이 맞추어져 지속적으로 진행되고 있는 임파워링 리더십에 대한 논의는 그 중요성이 커지고 있다[11]. 그럼에도 불구하고 국내 기업을 대상으로 하여 임파워링 리더십과 직무성과의 관계를 밝힌 실증 연구들은 부족한 상태이기 때문에 이를 위한 연구가 절실하다[12]. 특히 임파워링 리더십이 직접적으로 직무성과에 영향을 미칠 수 있지만, 핵심자기평가[11], 직무열의[12], 자기효능감[13], 인지적 유연성과 직무특성[14], 직무몰입과 혁신행동[15], 심리적 의미감과 심리적 마음챙김[16] 등의 매개변인에 의해 간접적으로도 직무성과에 영향을 미칠 수 있다는 실증연구들이 보고되고 있다. 이러한 연구흐름은 상사의 임파워링 리더십이 조직구성원의 직무성과에 어떠한 경로에 의해 영향을 미치고 있는지 다양한 관점에서 연구할 필요성이 제기된다. 그러므로 효율적인 인적자원개발과 활용을 통해 기업의 경쟁력향상을 도모할 수 있는 임파워링 리더십을 이해하고, 임파워링 리더십과 직무성과 사이의 매개변인을 탐색하는 것은 매우 중요한 시도라고 하겠다. 따라서 본 연구에서는 임파워링 리더십이 내재적 동기와 잡 크래프팅에 영향을 미치면서 직무성과에 이르기까지 다양하고 복잡한 경로를 확인하기 위하여 중소기업 총사자를 대상으로 실증적인 연구 분석을 실시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 임파워링 리더십

기업은 조직의 효율성과 유동성을 높이기 위해 과거 수직적인 계층관리구조에서 최근 수평적인 자율관리구조로 변화해나가고 있다. 이와 같이 책임과 자율성 강조가 중요시되는 수평적인 조직구조 형태에서 부각되고 있는 리더십 중의 하나가 임파워링 리더십이다[11]. 또한 임파워링 리더십은 조직의 목적과 성과를 달성하기 위한 조직구성원의 동기부여와 의지를 극대화시킬 수 있는 리더십이다[17].

임파워링 리더십은 조직구성원들과 파워와 권한 등을 공유하는 행동으로 정의되고 있다[18]. 임파워링 리더십이란 '권한부여 또는 임파워먼트를 통한 리더십'에 의미를 가지고 있으며, 조직의 목표에 대한 권한과 책임을 조직구성원에게 부여하여 주인의식을 가지도록 하였고, 조직구성원이 열정과 활력을 가지고 목표를 달성 할 수 있도록 하게 하는 리더십 이론이다[19].

조직구성원들에게 자율성을 강조하며, 권한과 파워를 공유하고, 의사결정에 대한 참여를 촉진하는 등 조직구성원들의 역량과 의지를 존중하고, 스스로 동기부여 하는 것이 임파워링 리더십의 핵심이라고 볼 수 있다[20].

Arnold et al.[3]은 임파워링 리더십의 구체적인 요소로 관심표출(showing concern), 솔선수범(leading by example), 정보공유(informing), 참여적 의사결정(participative decision-making), 코칭(coaching)을 제시하였다. 윤금순[21]의 연구에서 Arnold et al.[3]가 제시한 임파워링 리더십의 구성 요소에 대해 다음과 같이 정리하고 있다.

관심표출은 조직구성원들과 관련된 전반적 사항들에 대한 리더의 관심과 배려를 의미한다. 솔선수범은 조직구성원들에게 직무뿐만 아니라 자신의 직무에 몰입하는 모습을 리더가 직접적으로 보여주는 행동들을 의미한다. 이러한 리더의 솔선수범에 의해서 조직의 표준과 성과가 향상될 수 있다. 정보공유는 조직구성원들에게 중요한 정보뿐만 아니라 철학이나 임무, 조직에 관한 다양한 정보들을 공유하는 것을 의미한다. 참여적 의사결정은 리더가 조직구성원들의 아이디어와 의견을 편안하게 발현하도록 하여 의사결정을 할 때 그들의 의견과 정보들을 적극적으로 활용하는 것을 의미한다. 코칭은 리더가 조직구성원 스스로 직무를 처리할 수 있도록 도와주고, 조직구성원들을 교육시키는 행동 등을 의미

한다. 조직구성원들에게 더 많은 훈련이 필요한 상황을 감지할 수 있게 도와주고, 스스로 자기 신뢰감을 높여 성과향상을 할 수 있도록 제안하는 것을 포함한다.

임파워링 리더십은 조직구성원에게 권한위임을 부여하여 자신이 맡은 직구나 책임에 대해 자신감을 고취시키며, 상호협력과 정보공유에 대한 몰입을 높여주고, 창의성을 향상시키는 것으로 보고되고 있다[17]. 특히, 최근 연구에서 초기의 단기적인 차원에서 리더의 통제와 지시가 효과적으로 조직구성원들의 성과를 높일 수 있지만, 장기적인 차원에서는 협력적 참여에 익숙하고 권한위임을 부여받은 조직구성원들의 성과가 더 높은 것으로 밝혀졌다[22].

2. 내재적 동기

조직연구에서 조직구성원의 업무수행 의지나 직무성공에 영향을 미치는 중요한 변수로 고려되는 것 중의 하나가 직무에 대한 내재적 동기이다[23].

내재적 동기부여는 조직구성원이 직무를 수행한 결과에 의해 주어지는 외부적인 보상이 아니라 직무 자체를 수행하면서 경험하는 도전감, 즐거움, 성취감 등으로 스스로 동기부여 되는 것이다. 내재적 동기부여는 외적인 보상에 관계없이 내적으로 동기부여 되는 심리적 상태이며, 자신이 능력이 있고 본인 스스로의 결정으로 행동하고자 하는 욕구가 내포된 개념이다[24].

Gagne & Deci[25]는 개인 스스로 규정하여 선호하는 행위를 취하여 진정한 흥미를 가짐으로 인해 동기부여 되는 것을 내재적 동기부여라고 정의하였다. 내재적 동기가 부여된 조직구성원은 외적인 보상보다 자신이 수행하는 직무를 잘 수행함으로써 얻게 되는 내재적 직무만족을 추구하기 때문에[26], 하는 일 그 자체에서 얻는 즐거움과 쾌감으로부터 보상을 받는 것으로 밝혀지고 있다[24][27].

3. 잡 크래프팅

Wrzesniewski & Dutton[10]에 의해 제시된 잡 크래프팅은 직무특성 이론처럼 조직구성원들이 직무를 수행하는 과정이 조직의 상위 레벨 단계에서 시작해서 점점 하위 레벨 단계로 진행되는 방식이 아니라 조직의 하위 레벨 단계에 해당하는 부서 내 세부적인 직무에서

출발하여 점차 상위 레벨 단계로 확대되어 가는 방식의 관점에서 시작된다. 조직 내에서 소속감을 가지고 있는 조직구성원이라면 직무개선을 하고자 하는 내재적 잠재성을 가지고 있다고 보는 개념이다. 잡 크래프팅은 조직구성원들이 조직의 일원으로 자발적인 참여로 맡은 직무를 창의적으로 변화시키는 적극성, 주도성, 직무 자체의 유연성 등에 초점을 맞추고 있다.

Berg et al.[28]은 잡 크래프팅을 조직 내에 공식적으로 설계된 직무 범위에서 조직구성원들이 직무에 대해 동기부여, 조직구성원 개인의 강점, 긍정적인 마인드, 열정 등에 적합할 수 있도록 맞추어가는 것이며, 조직구성원들이 주어진 직무와 관련하여 다른 조직구성원들과의 관계적 상호 작용을 능동적으로 변화시키는 기회를 적절히 활용하는 것으로 정의했다.

Wrzesniewskie & Dutton[10]은 잡 크래프팅에 대한 개념을 바탕으로 과업영역(task boundaries), 관계영역(relation boundaries), 인지영역(cognitive boundaries)을 변경하는 세 가지 형태의 잡 크래프팅을 제시하였다. 안지나[29]의 연구에서 Wrzesniewskie & Dutton[10]가 제시한 잡 크래프팅의 구성 요소에 대해 다음과 같이 정리하고 있다. 첫째, 과업영역의 변경은 개인이 업무를 수행할 때 관련되는 활동들의 흐름, 양, 순서, 새로운 방식의 도입 및 조합, 제거 등을 말한다. 둘째 관계영역의 변경은 업무를 수행하는데 관계되는 사람들과의 관계형성을 의미하는데 누구와 함께 일할 것인지 또는 얼마나 자주 함께 할 것인지 등을 말한다. 마지막으로 인지영역의 변경은 개인이 자신의 업무를 보는 방법을 바꾸는 것으로 일의 목적, 일의 성과, 의미 등을 변경하는 것을 말한다.

4. 직무성과

조직의 성공에 중요한 영향을 미치는 주제로 꾸준히 연구되고 있는 직무성과에 대해 Amundsen & Martinsen[30]은 조직구성원이 본인의 직무에 대해 투입한 노력에 대비하여 성과가 얼마나 나타나는지를 인식하는 정도라고 정의하였다. 최민성과 송해덕[12]의 연구에서는 직무성과를 조직구성원이 조직의 목표를 달성하는 정도, 조직구성원이 실현하고자 활동한 것을 측정할 결과라고 정의하였다. 직무성과는 조직구성원들

이 달성하고자 하는 일의 상태, 또는 조직구성원이 본인의 목표를 성취할 수 있는 정도를 의미한다[31]. 직무성과의 결과물로는 직무수행 또는 업무실적이 있으며, 이것은 개인과 집단, 조직의 효과성을 가능하는 판단의 잣대가 될 수 있다[32].

직무성과는 '역할 외 활동'이 아닌 '역할 내 활동'과 관련되어 있으며 '역할 내 활동'이 성공적일 때 직무성과의 정도가 높다고 할 수 있다[14]. Williams & Anderson[33]은 직무의 적절한 완수, 직무수행 결과의 기대치 충족, 직무수행 관련 요구사항들의 준수 등을 직무성과에 대한 평가기준으로 제시하고 있다. 직무성과는 조직 유효성을 나타내는 지표로 사용되고 있지만, 연구자들마다 측정 방법이 다양하게 제시되고 있으며, 그 측정 범위도 차이가 있다. 이에 따라 본 연구에서는 김경태 등[15]의 연구와 윤성혁과 정기수[31]의 연구를 기반으로 직무성과를 조직의 목표를 달성해 나가는 과정에서 발생하는 유무형의 결과물을 포함하는 포괄적인 개념으로 인식하고 직무에 대한 지각, 직무와 관련된 목적의 달성 정도, 직무에 관한 활용능력과 실행능력 등으로 측정하여 하나의 요인으로 개념화하였다.

III. 연구 설계

1. 연구모형과 연구가설

1.1 연구모형

본 연구에서는 독립변수 임파워링 리더십이 직무성과에 어떤 경로로 영향을 미치는지에 대해 살펴보고자 한다. 중소기업 종사자를 대상으로 이론적 배경에 근거하여 임파워링 리더십, 내재적 동기, 잡 크래프팅, 직무성과 간의 관계를 설명하는 [그림 1]과 같은 통합모형을 제시하였다.

1.2 연구가설

1.2.1 임파워링 리더십과 후행 변수들과의 관계

Srivastava et al.[5]은 조직구성원들에게 권한을 공유하는 임파워링 리더십이 내재적 동기부여 수준을 높인다고 하였다. 구체적인 논리를 살펴보면, 임파워링 리

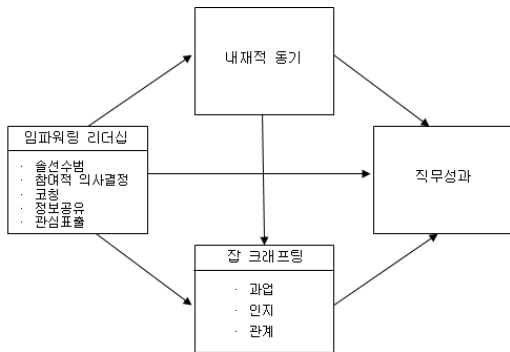


그림 1. 연구모형

더에 의해 심리적으로 임파워먼트된 조직구성원은 자신의 직무에 대한 높은 통제력과 자율성을 갖게 됨에 따라 직무 자체에 더욱 즐거움을 느낄 수 있고 몰입하게 된다. 뿐만 아니라, 자신이 수행하는 직무를 매우 가치 있고 의미 있는 일로 여기게 되어 자연스레 직무 자체의 높은 만족감으로 이어져 내재적 동기부여를 강화할 수 있다[34].

임파워링 리더십이 내재적 동기에 미치는 영향 관계를 실증한 연구를 살펴보면, 공공기관 종사자를 대상으로 한 손정은[35]의 연구에서 상사의 임파워링 리더십이 공공기관 조직구성원의 내재적 동기부여에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 중국에 진출한 한국 대기업에 근무하고 있는 중국현지 종업원들을 대상으로 한 윤성환[36]의 연구에서도 조직 내 상사의 임파워링 행동은 내재적 동기부여에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Konczak et al.[37]이 주장한 임파워링 행동의 세부적 요인별로 살펴보면 솔선수범과 참여적 의사결정 기회를 부여하는 것은 조직구성원들로 하여금 자기주도적 의사결정을 통해 조직구성원이 자신의 직무에 대한 자기결정성을 가지게 함으로써 업무에 대해서 더욱 큰 책임감을 가지도록 촉진한다고 볼 수 있다. 정보공유와 관심표출은 조직구성원이 본인의 직무에 대한 개선 부분을 스스로 찾아내도록 돕는데 기여한다고 볼 수 있다. 이는 임파워링 행동을 보이는 리더에 의해 조직구성원의 직무에 있어서 지적, 기술적 개선을 할 수 있도록 자원을 제공하기 때문이다. 혁신 수행을 위한 코칭은 임파워링 리더가 조직구성원 스스로 본인의 직무에

대해 발전해 나가고 있다고 생각하도록 격려하며, 직무에 대한 어려움이나 방해물을 자신의 성장 기회로 바라볼 수 있도록 하는데 기여한다. 이러한 부분은 조직구성원 자신이 직무나 인간관계를 형성해가는 능동적 행위자로서의 역할을 할 수 있도록 도와서 궁극적으로 잡 크래프팅을 할 수 있도록 지원한다. 따라서 상사의 임파워링 리더십에 영향을 받는 조직구성원 자신의 직무에 대한 효능감과 통제감이 증가하게 되므로 개인의 능동적인 활동인 잡 크래프팅을 할 가능성이 높다[38].

국내 사기업에 종사하고 있는 사무직 종업원을 대상으로 한 홍아정과 조윤성[38]의 연구에서 조직구성원이 인식한 리더의 임파워링 리더십은 잡 크래프팅에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 외식산업 종사자를 대상으로 한 허정 등[39]의 연구에서도 외식산업 분야에서의 임파워링 리더십은 종사원의 잡 크래프팅에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

임파워링 리더십과 조직구성원의 직무성공과 관련된 연구를 살펴보면, 조직구성원과 권한을 공유하는 행동으로 정의되는[18] 임파워링 리더십은 조직구성원에게 의사결정 기회부여, 직무 변화 대응에 관한 자신감 부여, 직무에 대한 관리권한 제공 등의 특성을 지닌다[40]. 리더의 전반적인 권한위임을 통해 조직구성원 스스로가 본인의 직무에 대한 자율성과 책임감을 인식하는데, 이는 조직구성원이 더욱 더 직무수행을 잘하고자 하는 동기를 부여하며[41], 자신이 보다 더 직무를 잘 수행하기 위한 노력과 책임으로 이어져 결국 직무성공 향상에 기여할 수 있는 것으로 논의되고 있다[6][14].

임파워링 리더십이 조직구성원의 직무성공에 미치는 영향관계는 동기모형에 의해 설명될 수 있는데 주세영[14]의 연구에서 이들의 논리적 관계를 다음과 같이 설명하였다. 권한을 위임받는 조직구성원은 이를 본인의 직무에 대한 내적보상으로 받아들여 심리적 권한위임을 매우 높이 인지하게 된다. 견지한 심리적 권한위임이 직무수행에 대한 충성도를 높이게 되고 이것이 바로 높은 성과로 발현된다는 것이다. 임파워링 리더십의 구성 요소 중의 하나인 솔선수범은 조직구성원이 모방 가능한 행동모델을 적절하게 제시하며, 코칭은 조직구성원의 직무수행에 대하여 적절한 피드백과 강화를 제공한다. 정보공유는 특정한 직무에 관한 정보와 지식을

공유하게 된다[42]. 이와 같이 리더가 보여주는 임파워링 행동으로 인해 조직구성원의 직무수행에 따른 효과성이 제고되어 직무성고가 향상될 수 있다는 논리이다.

부산, 경남의 기업에 종사하는 직장인을 대상으로 한 백혜민[13]의 연구에서 임파워링 리더십은 조직구성원들의 직무성고에 정(+)적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 서울 소재 대기업 종사자를 대상으로 한 최민성과 송해덕[12]의 연구에서도 임파워링 리더십이 직무성고에 정적(+), 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 이론적 근거와 선행 실증연구를 토대로 임파워링 리더십과 후행 변수들의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1. 임파워링 리더십은 내재적 동기에 유의한 정(+), 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2. 임파워링 리더십은 잡 크래프팅에 유의한 정(+), 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3. 임파워링 리더십은 직무성고에 유의한 정(+), 영향을 미칠 것이다.

1.2.2 내재적 동기와 잡 크래프팅, 직무성고의 관계

자신의 직무 의미와 정체성을 개선하고자 하는 욕구와 개선할 수 있는 기회가 있음을 인지했을 때 잡 크래프팅은 활발하게 일어날 수 있다. 또한 자신의 직무에 대한 태도가 외재적 동기부여보다 직무 자체를 위한 내재적 동기부여가 되어 있을 때 잡 크래프팅이 더욱 활발히 촉진될 수 있다[10]. Deci & Ryan[24]의 자기결정성 이론에 따르면, 개인이 특정한 직무에 대해 높은 내재적 동기를 가지게 되면 그 직무에 대한 관심이 증가하고 몰입수준이 높아진다. 직무에 대한 높은 관심은 직무를 수행하면서 직면하는 여러 도전들에 대한 적극적인 태도를 유발하고, 바람직한 결과를 얻기 위한 개인의 노력이 지속될 수 있도록 하는 역할을 한다[43]. 즉 직무에 대한 내재적 동기수준이 높은 조직구성원은 직무와 관련한 자발적 잡 크래프팅을 촉진하려는 동인을 가진다[23].

중국에 위치한 5개 기업의 남녀 종업원을 대상으로 한 강혜선 등[23]의 연구에서 내재적 동기가 높을 때 잡 크래프팅 수준이 높은 것으로 나타났다. 제조업, 서

비스업, 금융업, IT업 등에 속한 국내 21개 기업의 직원을 대상으로 한 김경미[44]의 연구에서도 내재적 동기부여가 잡 크래프팅에 정(+), 영향을 미치는 것으로 나타났다.

내재적 동기는 직무를 수행하는 자체에서 얻어지는 동기이기 때문에 지속성이 있고 성과에 미치는 영향이 크다고 볼 수 있다[45]. 직무성고는 일반적으로 인간의 능력과 동기부여의 상승작용에 의해 발휘된다. 특히 인간의 능력보다 동기부여요인이 직무성고에 더 큰 영향을 갖는다[46].

전기전자, 기계, 자동차 등 제조업 분야의 종업원들을 대상으로 한 김세화 등[47]의 연구에서 내재적 동기는 직무성고에 유의한 정(+), 영향을 주고 있음을 발견하였다. H사에 근무하고 있는 팀장, 팀원들을 대상으로 한 이해림[48]의 연구에서도 팀원의 내재적 동기가 직무성고에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 이론적 근거와 선행 실증연구를 바탕으로 내재적 동기와 후행 변수에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 4. 내재적 동기는 잡 크래프팅에 유의한 정(+), 영향을 미칠 것이다.
- 가설 5. 내재적 동기는 직무성고에 유의한 정(+), 영향을 미칠 것이다.

1.2.3 잡 크래프팅과 직무성고의 관계

업무를 자신이 보다 더 잘 수행할 수 있는 방식으로 바꾸거나 사회적 관계 형성을 통해 사회적 자원을 얻을 수 있는 잡 크래프팅을 통해 조직구성원은 수행할 수 있는 직무 수준을 높일 수 있고, 과중한 업무로 인한 스트레스를 완화시킬 수 있다. 이러한 잡 크래프팅 행동들은 실제 과업목표 성취에 도움을 줄 수 있고, 직무 수행으로 인한 성취감, 개인적 성장에 대해 지각할 수 있도록 한다[49]. Ghitulescu[50]에 따르면 조직구성원들이 잡 크래프팅 과정을 통해 일 정체성과 직무에 대한 의미성의 변화를 겪게 되면서 본인의 직무를 좀 더 중요하고 의미 있다고 느낄수록 직무 수행 환경인 조직과 함께 직무 그 자체에 더욱 몰입하게 되면서 직무성고가 향상될 수 있다. 또한 Wrzesniewski &

Dutton[10]은 개인고유의 능력이 보다 자유롭게 발휘될 수 있는 직무수행방식이 적용되면 실질적으로 직무성공까지 향상될 수 있다고 하였다.

자신의 과업, 관계 및 인지영역의 변경과 자신의 직무에 대한 의미성을 부여하는 잡 크래프팅은 조직구성원 스스로 과업영역과 관계영역을 설정하도록 하여 직무와 자신과의 연결성을 강화함으로써 직무성공을 높일 수 있다[51].

국내 기업 직원들을 대상으로 한 김경미[44]의 연구에서 잡 크래프팅이 직무성공에 통계적으로 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 특1급 호텔에서 사원급 이상의 직원들을 대상으로 한 조재영[52]의 연구에서도 잡 크래프팅이 직무성공에 미치는 긍정적인 영향을 확인하였다. 이러한 이론적 배경과 선행 실증연구에 근거하여 잡 크래프팅과 직무성공의 관계에 관한 가설은 다음과 같다.

가설 6. 잡 크래프팅은 직무성공에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1.2.4 내재적 동기와 잡 크래프팅의 매개효과

내재적 동기와 잡 크래프팅의 매개작용은 임파워링 리더십이 내재적 동기, 잡 크래프팅 및 직무성공에 미치는 영향, 내재적 동기가 잡 크래프팅과 직무성공에 미치는 영향, 잡 크래프팅이 직무성공에 미치는 영향관계의 결합에 의해 설명될 수 있다. 앞서 제시한 선행연구에 의하면, 임파워링 리더십은 내재적 동기에 긍정적 영향을 미치며, 임파워링 리더십은 잡 크래프팅에 긍정적 영향을 미치고, 임파워링 리더십은 직무성공에 긍정적인 영향을 주고 있음을 알 수 있다. 또한 내재적 동기가 잡 크래프팅에 긍정적 영향을 미치며, 내재적 동기가 직무성공에 긍정적 영향을 미치고, 잡 크래프팅이 직무성공에 영향을 주고 있음을 알 수 있다. 따라서 내재적 동기와 잡 크래프팅은 임파워링 리더십을 통해 직무성공으로 미치는 영향을 유추할 수 있다.

임파워링 리더십과 직무성공 간의 관계에 있어서 매개역할을 할 수 있는 변수들을 검증한 실증적 연구들은 다음과 같다. 단일 매개변수로는 핵심자기평가[11], 직

무열의[12], 자기효능감[13] 등이 임파워링 리더십과 직무성공 간의 관계에 있어서 매개역할을 하는 것으로 입증되었다. 또한 두 개의 매개변수로는 인지적 유연성과 직무특성[14], 직무몰입과 혁신행동[15], 심리적 의미감과 심리적 마음챙김[16] 등이 임파워링 리더십과 조직구성원들의 직무성공 사이에서 매개역할을 수행하는 것으로 확인되었다.

임파워링 리더십은 리더가 조직구성원들에게 권한을 공유하고 자율성을 보장하여 조직구성원의 내재적 동기부여 수준을 높여주는 리더의 행동이다[5]. 이러한 리더의 임파워링 행동이 조직구성원의 직무에 대한 심리적 태도를 변화시켜 직무수행에 대한 중요한 내재적 동기부여 요인으로 작용함으로써 능동적으로 직무변화를 주고자 하는 잡 크래프팅을 촉진하여 직무성공을 향상시킬 수 있다[23][29].

궁극적으로 리더의 임파워링 리더십 행동은 내재적 동기 수준을 높여 조직구성원이 잡 크래프팅을 촉진하도록 하는데 핵심적으로 중요한 영향을 미친다. 또한 잡 크래프팅은 조직구성원으로 하여금 조직에서 설정된 목표를 달성하기 위해 자신에게 주어진 직무성공을 향상시킬 것으로 예상할 수 있다. 이에 따라 임파워링 리더십과 직무성공 간의 관계에 있어서 매개효과에 대한 가설들을 설정하였다.

가설 7. 임파워링 리더십과 잡 크래프팅 간의 관계에 있어서 내재적 동기가 매개역할을 할 것이다.

가설 8. 임파워링 리더십과 직무성공 간의 관계에 있어서 내재적 동기가 매개역할을 할 것이다.

가설 9. 임파워링 리더십과 직무성공 간의 관계에 있어서 잡 크래프팅이 매개역할을 할 것이다.

가설 10. 내재적 동기와 직무성공 간의 관계에 있어서 잡 크래프팅이 매개역할을 할 것이다.

2. 변수의 조작적 정의

임파워링 리더십은 조직구성원들과 권한을 공유하고

자율성을 부여하여 조직구성원의 내재적 동기부여 수준을 끌어올릴 수 있는 리더의 행동들을 의미한다[5]. 임파워링 리더십의 측정을 위해 Arnold et al.[3]이 개발한 문항을 근거로 하여 윤광식[53]의 연구에서 사용된 관심표출 4개 문항, 솔선수범 4개 문항, 정보공유 4개 문항, 참여적 의사결정 4개 문항, 코칭 4개 문항 등 모두 20개 문항을 사용하였다.

내재적 동기는 조직구성원이 외적 보상이 아닌 자신이 맡은 직무 자체에 내재되어 있는 만족이나 즐거움을 느끼기 위하여 직무를 수행하고자 하는 내적 욕구를 의미한다[24]. 내재적 동기는 Tierney et al.[54]이 개발하여 정국현[55]의 연구에서 사용하였던 설문항목 5개 문항을 이용하여 측정하였다.

잡 크래프팅은 조직구성원 자신의 과업영역과 관계 영역에 대한 물리적, 인지적 변화[10]를 의미하며, 잡 크래프팅은 Slep & Vella-Brodrick[56]이 개발한 척도를 임명기 등[57]이 사용한 과업영역 5문항, 관계 영역 5문항, 그리고 인지영역 5문항, 전체 15문항으로 측정하였다.

직무성과는 조직구성원의 직무에 대한 지각, 직무와 관련된 목적 달성의 정도, 활용능력과 실행능력을 의미하며[58], 직무성과를 측정하기 위하여 Tett & Meyer [59]의 설문 문항을 토대로 이영두[58]의 연구에서 사용한 6개 문항을 사용하였다.

IV. 연구결과

1. 연구대상자의 특성

울산, 경주, 양산 지역의 중소기업체에 근무하고 있는 직원들을 연구대상으로 선정하여 자료를 수집하였다. 자료수집 기간은 2018년 7월 26일부터 시작하여 2018년 9월 6일까지이다. 설문지 340부를 배부하여, 그 중 301부가 회수되었는데 부적절한 12부를 제외한 최종 289부를 분석에서 사용하였다.

연구대상의 특성들을 살펴보면 다음과 같다. 응답자의 성별은 여성은 27.3%이고, 남성은 72.7%이었다. 나이는 30대가 32.2%, 50대 이상이 27.0%, 40대가 22.8%, 20대가 18.0% 순으로 나타났다. 결혼 유무에

대해서는 미혼 38.8%, 기혼 61.2%이었다. 교육수준은 고졸 37.0%, 대졸 33.2%, 전문대졸 27.7%, 대학원졸 2.1%의 순이었다. 직위에 대해서는 사원이 51.6%, 대리 20.4%, 과장이 15.2%, 차장 및 부장이 9.7%, 임원 이상은 3.1%이었다. 재직기간에 대해서 1년 이상 5년 미만 29.4%, 5년 이상 10년 미만 23.5%, 1년 미만 15.2%, 20년 이상 14.5%, 10년 이상 15년 미만 11.8%, 15년 이상 20년 미만 5.5%의 순으로 나타났다.

2. 신뢰성 분석과 타당성 분석

연구가설 검증을 위해 측정도구에 대한 신뢰성 분석은 크론바하 알파계수를 통해 살펴보았고, 타당성 분석은 탐색적 요인분석을 하여 확인하였다. 크론바하 알파계수는 임파워링 리더십의 요소들은 관심표출(.883), 솔선수범(.924), 정보공유(.889), 참여적 의사결정(.853), 코칭(.896), 내재적 동기(.904), 잡 크래프팅의 과업(.795), 관계(.811), 인지(.884), 직무성과(.894)로 나타나 분석에 사용된 측정항목들이 충분한 신뢰성을 확보하였다.

측정도구에 대한 탐색적 요인분석은 주성분분석과 직각회전을 선택하여 실시하였다. 독립변수 임파워링 리더십의 요인분석결과, 관심표출(4개 문항 중 1개 문항 제거), 솔선수범(4개 문항), 정보공유(4개 문항 중 1개 문항 제거), 참여적 의사결정(4개 문항 중 2개 문항 제거), 코칭(4개 문항 중 1개 문항 제거) 등으로 고유치(eigen value)가 1 보다 큰 요인이 5개 추출되었다. 누적분산비율은 74.487%이었다. 매개변수 및 결과변수의 내재적 동기, 잡 크래프팅, 직무성과에 대한 요인분석결과, 내재적 동기(5개 문항), 잡 크래프팅의 인지(5개 문항), 과업(5개 문항 중 2개 문항 제거), 관계(5개 문항 중 1개 문항 제거), 직무성과(6개 문항) 등 고유치(eigen value)가 1 보다 큰 요인은 5개로 나타났다. 누적분산비율은 69.436%이었다.

3. 확인적 요인분석과 상관관계 분석

AMOS 18.0으로 확인요인분석을 하였다. 임파워링 리더십과 잡 크래프팅은 2차 요인분석을 하여 잠재적 요인으로 변환시켰다. 확인적 요인분석을 시행한 결과를 [표 1]에 제시하였다. 적합도 여부를 만족하는지에

대한 수치들은 검토한 결과는 $\chi^2=293.238$, $d.f=138$, $p=.000$, $GFI=.907$, $AGFI=.872$, $CFI=.907$, $RMR=.032$ 로 적합도 평가기준을 만족시키고 있다.

[표 1]에서 보는 바와 같이 대부분의 측정문항에 대한 표준 요인적재치는 .639 이상이었으며, t값이 유의수준 5% 에서 통계적으로 유의한 수준이었다. 측정항목의 구성개념에 대한 평균분산추출값은 대부분 .698 이상, 개념신뢰도는 .920 이상이므로 집중타당성이 충족되었다. [표 2]의 구성개념들 간의 상관행렬에서 대각선에 기재된 구성개념에 대한 평균분산추출값이 대각선 위쪽의 구성개념간 상관계수의 자승보다 높은 수치를 나타내고 있어 판별타당성도 충족되었다.

표 1. 확인적 요인분석의 결과

구성 개념	측정문항/요인	요인 적재치	표준 오차	t값	평균분산추출값	개념 신뢰도
임파워링 리더십	관심표출	0.802	0.025	10.144	0.816	0.957
	솔선수범	0.876	0.014	9.831		
	정보공유	0.810	0.019	10.794		
	참여적 의사결정	0.905	0.014	8.1225		
내재적 동기	코칭	0.896	0.014	9.239	0.698	0.920
	복잡한 문제해결	0.740	0.039	11.072		
	새로운 아이디어	0.756	0.035	10.694		
	분석적 사고	0.869	0.025	7.598		
	새로운 방법 도입	0.833	0.024	9.906		
잡 크래프팅	프로세스 개선	0.869	0.027	7.608	0.802	0.924
	과업	0.805	0.018	10.037		
	관계	0.815	0.017	9.878		
직무성공	인지	0.835	0.015	9.477	0.698	0.932
	업무충실도	0.639	0.028	11.221		
	업무이행	0.705	0.025	10.901		
	성과도출	0.823	0.021	9.593		
	요구사항 충족	0.880	0.017	7.654		
	적절한 방법	0.753	0.024	10.363		
성과평가	0.715	0.032	10.032			

표 2. 상관관계

구분	임파워링 리더십	내재적 동기	잡 크래프팅	직무성공
임파워링 리더십	0.816	0.308	0.542	0.371
내재적 동기	0.555*	0.698	0.548	0.476
잡 크래프팅	0.736*	0.740*	0.802	0.570
직무성공	0.609*	0.690*	0.755*	0.698

*p < 0.01

4. 연구가설 검증

임파워링 리더십, 내재적 동기, 잡 크래프팅, 직무성과 간에 영향관계를 검증하고자 경로모형에 대한 분석을 실시하였다. 분석결과, $\chi^2=296.543$, $d.f=139$, $p=.000$, $AGFI=.872$, $GFI=.906$, $CFI=.963$, $RMR=.033$ 으로 나타났다. 본 연구의 경로모형은 공분산 구조분석의 평가기준들과 비교한 결과 전반적으로 만족스러운 수준이다. 경로모형의 분석결과는 [그림 2]에, 연구가설의 검증결과에 대해서는 [표 3]에 제시하였다.

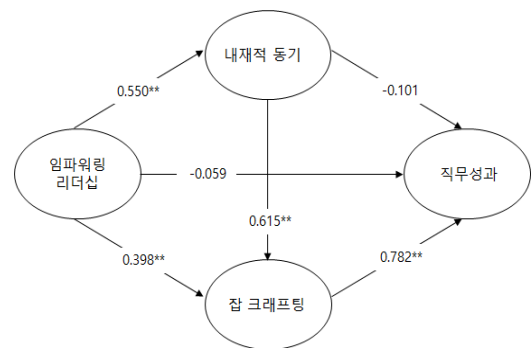


그림 2. 연구모형의 경로분석 결과

본 연구에서 설정한 연구가설의 검증결과는 다음과 같다. 임파워링 리더십은 내재적 동기에 유의한 영향(.550)을 미치고 있다. 따라서 가설 1이 채택되었다. 임파워링 리더십은 잡 크래프팅에 유의한 영향(.398)을 미치고 있다. 따라서 가설 2도 채택되었다. 임파워링 리더십이 직무성과에는 유의하지 않는 영향(-.059)을 미치고 있기 때문에 가설 3은 기각되었다. 내재적 동기는 잡 크래프팅에 유의한 영향(.615)을 미치고 있으므로 가설 4도 채택되었다. 내재적 동기는 직무성과에 유의하지 않는 영향(-.101)을 미치고 있기 때문에 가설 5는 기각되었다. 잡 크래프팅은 직무성과에 유의한 영향(.782)을 미쳐 가설 6은 채택되었다.

표 3. 연구가설 검증결과표

변수 간 경로	β	S.E	C.R.	p	채택여부
EL→IM	.550	.067	8.696	.000	0
EL→JC	.398	.043	7.971	.000	0
EL→JP	-.059	.055	-0.740	.459	×
IM→JC	.615	.049	10.084	.000	0
IM→JP	-.101	.070	-0.942	.346	×
JC→JP	.782	.136	5.801	.000	0
EL→IM→JC		-			0
EL→IM→JP		-			×
EL→JC→JP		-			0
IM→JC→JP		-			0

EL: Empowering leadership, IM: Intrinsic Motivation, JC: Job Crafting, JP: Job Performance

다음으로 내재적 동기와 잡 크래프팅이 유의한 매개 역할 여부에 대해 경쟁모델 분석방법을 적용하였다. 매개효과와 충족 조건으로[60] 첫째, 직접효과 모델에 비해서 매개효과 모델의 분산 값이 증가해야 하며, 둘째, 독립변수가 매개변수에 미치는 영향이 통계적으로 유의해야 한다. 셋째, 매개변수가 종속변수에 미치는 영향도 통계적으로 유의해야 한다. 넷째, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향은 직접효과 모델에 비해서 매개효과 모델에서 감소하거나 제거되어야 한다.

임파워링 리더십과 잡 크래프팅의 관계에 있어서 매개효과 모델에서의 잡 크래프팅에 대한 분산은 .806, 직접효과 모델에서의 분산은 .738로, 매개효과 모델이 직접효과 모델에 비해서 증가한 것으로 나타났다. 독립변수인 임파워링 리더십이 내재적 동기에 유의한 영향을 미치며, 매개변수로 내재적 동기가 종속변수인 잡 크래프팅에 유의한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 끝으로 독립변수인 임파워링 리더십이 종속변수인 잡 크래프팅에 미치는 영향은 직접효과 모델(.545)에 비해서 매개효과 모델(.398)에서 감소되었다. 따라서 임파워링 리더십은 내재적 동기의 매개를 통해서 잡 크래프팅에 영향을 미쳤다. 즉, 내재적 동기가 부분매개 역할을 하고 있는 것으로 나타나 가설 7은 채택되었다.

임파워링 리더십과 직무성과간의 관계에 있어서 내재적 동기의 매개효과에 대한 검증결과는 독립변수인 임파워링 리더십이 종속변수인 직무성과에 통계적으로 유의하지 않는 영향을 미치고, 매개변수 내재적 동기가 직무성과에도 유의하지 않는 영향을 미치는 것으로 나타나 매개효과가 없는 것이 확인되어 가설 8이 기각되었다.

임파워링 리더십과 직무성과의 관계에 있어서 매개효과 모델에서의 직무성과에 대한 분산은 .734, 직접효과 모델에서의 분산은 .603으로 매개효과 모델이 직접효과 모델에 비해서 증가한 것으로 나타났다. 독립변수인 임파워링 리더십이 잡 크래프팅에 유의한 영향을 미치며, 매개변수로 잡 크래프팅이 종속변수인 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 끝으로 독립변수인 임파워링 리더십이 종속변수인 직무성과에 미치는 영향은 직접효과 모델에서 유의한 영향(.364)이 매개효과 모델(-.059)에서 제거되었다. 따라서 임파워링 리더십은 잡 크래프팅의 매개를 통해서 직무성과에 간접적인 영향을 미치고 있다. 즉, 잡 크래프팅이 완전매개 역할을 하고 있는 것으로 나타나 가설 9는 채택되었다.

내재적 동기와 직무성과간의 관계에 있어서 매개효과 모델에서의 직무성과에 대한 분산은 .734, 직접효과 모델에서의 분산은 .679로 매개효과 모델이 직접효과 모델에 비해서 증가한 것으로 나타났다. 독립변수인 내재적 동기가 잡 크래프팅에 유의한 영향을 미치며, 매개변수로 잡 크래프팅이 종속변수인 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 마지막으로 직접효과 모델에서의 독립변수인 내재적 동기가 종속변수인 직무성과에 미치는 유의한 영향(.461)에 비해 매개효과 모델에서 유의하지 않는 영향(-.101)을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 내재적 동기는 잡 크래프팅의 매개를 통해서 직무성과에 간접적인 영향을 미치고 있다. 즉, 잡 크래프팅이 완전매개 역할을 하는 것으로 입증되어 가설 10이 채택되었다.

V. 결론

성공하는 기업조직에서는 조직구성원의 내재적 동기 부여를 바탕으로 자신의 역량확대가 요구되기 때문에, 그들이 수행할 잡 크래프팅의 범위와 역할 그리고 그에 따른 직무성과에 대한 논의가 필요하다. 또한 중소기업이 지속적인 성장을 위한 경쟁우위를 확보하고, 조직구성원의 직무수행에 있어 적극적인 혁신과 변화를 지원할 수 있는 리더십이 요구되고 있다. 이러한 흐름 속에

서 상사의 임파워링 리더십과 조직구성원의 직무성과와 관련하여 다각적인 연구의 필요성이 부각되고 있다. 따라서 임파워링 리더십이 직무성공에 직접 이르는 경로뿐만 아니라, 내재적 동기와 잡 크래프팅의 강화를 통해 직무성공에 이르는 최적경로를 체계적으로 살펴 보았다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 임파워링 리더십은 내재적 동기와 잡 크래프팅에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 임파워링 리더십은 직무성공에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 셋째, 내재적 동기는 잡 크래프팅에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났지만, 내재적 동기가 직무성공에는 유의하지 않는 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 넷째, 잡 크래프팅은 직무성공에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있음이 확인되었다. 다섯째, 임파워링 리더십은 내재적 동기의 부분매개를 통해서 잡크래프팅에 영향을 미치며, 임파워링 리더십은 잡 크래프팅의 완전매개를 통해서 직무성공에 영향을 미치고, 내재적 동기는 잡 크래프팅의 완전매개를 통해서 직무성공에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이론적 시사점을 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 임파워링 리더십이 내재적 동기에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 결과는 손정은[35], 유성환[36]의 연구결과와 같다. 임파워링 리더십이 잡 크래프팅에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 결과는 홍아정과 조윤성[38], 허정 등[39]의 연구결과와 일치한다. 내재적 동기가 잡 크래프팅에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 결과는 강혜선 등[23], 김경미[44]의 연구결과와 다르지 않다. 내재적 동기가 직무성공에 직접적으로 유의하지 않는 영향을 미치는 결과는 김세화 등[47], 이해림[48]의 연구결과와 직접적인 영향에 대한 관점에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 하지만 총 효과적인 영향은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 유의하지 않는 영향은 조직구성원들이 내재적 동기가 직접적으로 직무성공에 영향을 미치지 보다는 잡 크래프팅의 완전매개를 통해 간접적으로 영향을 미친다는 것을 인식하고 있음이 반영된 결과라고 해석할 수 있다. 잡 크래프팅이 조직성공에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 결과는 김경미[44], 조재영[52]의 연구결과를 지지한다.

둘째, 임파워링 리더십이 직무성공에 직접적으로는 유의하지 않는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 임파워링 리더십과 잡 크래프팅 간의 관계에서 내재적 동기가 부분매개 역할을 하고, 임파워링 리더십과 조직성과 간의 관계에서 잡 크래프팅이 완전매개 역할을 하는 것으로 나타나 이들 간에 복잡한 간접효과가 작용하고 있는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 결과는 상사의 임파워링 리더십만으로 조직구성원의 직무성공을 높이기 위한 노력보다는 조직구성원에게 보다 더 적극적으로 내재적 동기를 부여하고 순차적으로 잡 크래프팅을 촉진할 때 비로소 직무성공을 향상시킬 수 있는 복잡한 최적경로를 검증했다는 점에서 기존 연구와는 차별화된 시사점을 제시한다고 볼 수 있다.

셋째, 임파워링 리더십과 직무성과 간의 관계에서 핵심자기평가[11], 직무열의[12], 자기효능감[13], 인지적 유연성과 직무특성[14], 직무몰입과 혁신행동[15], 심리적 의미감과 심리적 마음챙김[16] 등의 매개변수를 검증한 선행연구들에 추가적으로 본 연구에서 제시한 내재적 동기와 잡 크래프팅의 매개역할에 대한 검증 결과는 임파워링 리더십 분야의 실증적 연구를 확대하고 축적하는데 기여하는 바가 크다.

실무적 시사점으로는 첫째, 조직에서 상사가 과거의 지시적 리더십에 벗어나 조직구성원들에게 권한을 공유하고 자율성을 보장하여 내재적 동기부여 수준을 높여줄 수 있는 임파워링 리더십을 갖추는 것이 얼마나 중요한지를 시사하고 있다. 구체적으로 조직구성원들과 관련된 전반적 사항들에 대한 관심과 배려, 상사 자신부터 직무에 몰입하는 모습을 직접적으로 보여주는 행동, 철학이나 임무, 조직에 관한 다양한 정보공유, 의사 결정을 할 때 조직구성원의 의견과 정보들을 적극적으로 활용, 조직구성원 스스로 직무를 처리할 수 있도록 도와주고, 교육시키는 행동 등과 같은 임파워링 행동의 실무적 방안을 제시하고 있다.

둘째, 조직구성원의 직무성공을 극대화하기 위해서 상사가 임파워링 리더십만 보여주기 보다는 순차적으로 조직구성원의 내재적 동기부여 수준을 높이고, 자기 주도 직무설계 행위인 잡 크래프팅을 촉진할 수 있는 다양한 프로그램을 개발하여 운영하는 것이 필요할 것으로 사료된다.

셋째, 조직구성원들의 잡 크래프팅 수준을 높이기 위한 실무적 방안으로 우선, 조직구성원 스스로 맡은 직무의 의미성과 가치를 긍정적으로 부여할 수 있는 지원이 필요하다. 이를 위한 일례로 자신의 적성과 소질에 부합한 직무를 탐색하고, 다양한 직무경험의 기회를 제공할 수 있는 직무순환제도와 같은 프로그램을 적극 활용하는 것이 중요하다고 하겠다. 또한 잡 크래프팅을 통한 실질적인 우수 직무개선 사례를 찾아서 발표, 시상, 홍보, 전파 등의 시도가 필요할 것으로 보인다.

본 연구에서 향후 보완해야 할 한계점은 다음과 같다. 연구대상이 특정지역의 중소기업 종사자에 한정되어 모든 기업 조직에 적용하기에는 그 일반성에 한계가 있다. 향후 연구에서는 특정 지역이 아니라 다양한 지역의 기업체 종사자를 대상으로 확대해 나가야 할 것이다. 본 연구는 특정시점에서의 횡단적 분석만으로 그쳤다는 한계점이 있는데, 향후 시점의 변화에 따라 자료를 수집하여 종단적 분석에 의한 연구결과를 지속적으로 현업과 공유함으로써 실무적 의미를 보다 더 높여나가야 할 것이다. 본 연구에서 선정한 변인들뿐만 아니라 다른 다양한 변수들을 대상으로 매개역할을 검증하는 연구가 진행되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

- [1] S. P. Brown and R. A. Peterson, "Antecedent and consequences of salesperson job satisfaction: A meta-analysis and assesment of causal effects," *Journal of Marketing Research*, Vol.30, No.1, pp.63-77, 1993.
- [2] K. D. Miller, "Correlation-based models of neural development," In *Neuroscience and Connectionist Theory*, M. A. Gluck and D. E. Rumelhart, Eds., Lawrence Erlbaum Associates, NJ: Hillsdale, pp.267-353, 1990.
- [3] J. J. Arnold, S. Arad, J. A. Rhoades, and F. Drasgow, "The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, pp.249-269, 2000.
- [4] R. J. Spinelli, "The applicability of Bass's model of transformational, transactional, and laissez-faire leadership in the hospital administrative environment," *Hospital Topics*, Vol.84, No.2, pp.11-18, 2006.
- [5] A. Srivastava, K. M. Bartol, and E. A. Locke, "Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy and performance," *Academy Management Review*, Vol.49, No.6, pp.1239-1251, 2006.
- [6] C. L. Pearce and H. P. Sims, "Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors," *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, Vol.6, No.2, pp.172-197, 2002.
- [7] M. Tims, A. B. Bakker, and D. Derks, "Development and validation of the job crafting scale," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.80, No.1, pp.173-186, 2012.
- [8] 이성화, 고성훈, 문태원, "조직구성원에게 인식된 조직의 미덕이 직무성과와 잡 크래프팅에 미치는 영향 - 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로 -," *경영과 정보 연구*, 제35권, 제5호, pp.81-108, 2016.
- [9] H. J. Wang, E. Demerouti, and P. Le Blanc, "Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.100, pp.185-195, 2017.
- [10] A. Wrzesniewski and J. E. Dutton, "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work," *Academy of Management Review*, Vol.26, No.2, pp.179-201, 2001.
- [11] 김종관, 이영남, "중국기업 임파워링 리더십이 종업원의 혁신행동과 직무성공에 미치는 영향 - 핵심자기평가(CSE)의 매개효과를 중심으로 -," *인적자원관리 연구*, 제21권, 제4호, pp.113-130, 2014.
- [12] 최민성, 송해덕, "임파워링 리더십과 직무성공의 관계에서 업무통제소재와 직무열의의 매개된 조절효과 검증," *한국HRD연구*, 제12권, 제3호, pp.29-63,

- 2017.
- [13] 백혜민, *임파워링 리더십과 상사의 비인격적인 행동이 과업성공에 미치는 영향 : 자기효능감의 매개효과*, 동아대학교, 석사학위논문, 2018.
- [14] 주세영, *상사의 임파워링 리더십이 혁신적 행동과 친사회적 행동, 과업성공에 미치는 영향 : 부서원의 인지적 유연성과 직무특성의 매개효과를 중심으로*, 성균관대학교, 박사학위논문, 2015.
- [15] 김경태, 박현주, 정홍상, “임파워링 리더십과 직무몰입, 혁신행동, 직무성과 간의 인과적 관계에 대한 실증연구,” *한국행정논집*, 제28권, 제3호, pp.517-538, 2016.
- [16] 용석현, *임파워링 리더십이 조직구성원의 심리적 웰빙, 업무성과 및 직무만족에 미치는 영향 : 심리적 의미감과 심리적 마음챙김의 매개효과를 중심으로*, 성균관대학교, 박사학위논문, 2017.
- [17] J. F. Cox, C. L. Pearce, and M. L. Perry, “Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: How shared leadership can enhance new product development, team dynamics and effectiveness,” In C. L. Pearce and J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp.48-76), Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.
- [18] R. P. Vecchio, J. E. Justin, and C. L. Pearce, “Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure,” *The Leadership Quarterly*, Vol.21, No.3, pp.530-542, 2010.
- [19] 임경호, *경찰 중간관리자의 권한부여형 리더십이 직무태도와 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구 - 잡 크래프팅 매개효과를 중심으로 -*, 한세대학교, 박사학위논문, 2017.
- [20] G. Chen, P. N. Sharma, S. K. Edinger, D. L. Shapiro, and J. L. Farh, “Motivating and de-motivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.96, pp.541-557, 2011.
- [21] 윤금순, *호텔 조리부서장의 임파워링 리더십과 부서원의 향상초점 및 내재적 동기, 창의성, 혁신행동 간의 구조적 관계*, 세종대학교, 박사학위논문, 2019.
- [22] N. M. Lorinkova, M. J. Pearsall, and H. P. Jr. Sims, “Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams,” *Academy of Management Journal*, Vol.56, pp.573-596, 2013.
- [23] 강혜선, 서배배, 구자숙, “잡 크래프팅의 선행요인과 일 관련 결과에 대하여,” *노동정책연구*, 제15권, 제3호, pp.29-61, 2015.
- [24] E. L. Deci and R. M. Ryan, *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York : Plenum, 1985.
- [25] M. Gagne and E. L. Deci, “Self-determination theory and work motivation,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.26, No.4, pp.331-362, 2005.
- [26] P. Warr, J. Cook, and T. Wall, “Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being,” *Journal of Occupational Psychology*, Vol.52, pp.129-148, 1979.
- [27] T. M. Amabile, K. G. Hill, B. A. Hennessey, and E. M. Tighe, “The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.66, No.5, pp.950-967, 1994.
- [28] J. M. Berg, A. Wrzesniewski, and J. E. Dutton, “Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.31, No.2-3, pp.158-186, 2010.
- [29] 안지나, *임파워링 리더십이 혁신행동과 조직몰입에 미치는 영향과 잡 크래프팅의 매개효과*, 중앙대학교, 석사학위논문, 2016.
- [30] S. Amundsen and Ø. L. Martinsen, “Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a newscale,” *The Leadership Quarterly*, Vol.25, No.3, pp.487-511, 2013.
- [31] 윤성혁, 정기수, “관리자의 긍정적 리더십과 구성원의 조직현신 및 직무성과의 관계,” *한국콘텐츠학회논문지*, 제19권, 제8호, pp.10-22, 2019.

- [32] 김윤경, 이형룡, “한국형리더십이 호텔직원의 직무성
과에 미치는 영향 직무 크래프팅(job crafting) 매개
효과,” 관광연구, 제33권, 제5호, pp.129-148, 2018.
- [33] L. J. Williams and S. E. Anderson, “Job
Satisfaction and Organizational Commitment
as Predictors of Organizational Citizenship
and In-Role Behaviors,” *Journal of
Management*. Vol.17, No.3, pp.601-617, 1991.
- [34] 이승필, 김선혁, “심리적 임파워먼트와 창의성 - 내
재적 동기부여의 매개효과 및 상사신뢰의 조절효과
-,” 인적자원관리연구, 제3권, 제1호, pp.381-397,
2016.
- [35] 손정은, *상사의 임파워링 리더십이 공공기관 조직구
성원의 혁신행동에 미치는 영향 : 내재적 동기부여의
매개효과를 중심으로*, 울산대학교, 석사학위논문,
2019.
- [36] 윤성환, “임파워링 리더십이 상사신뢰, 내재적 동기
부여 및 조직시민행동에 미치는 영향 : 재중 한국기업
중국현지 종업원을 대상으로,” *중국연구*, 제80권,
pp.271-305, 2019.
- [37] L. J. Konczak, D. J. Stelly, and M. L. Trusty,
“Defining and measuring empowering leader
behaviors: Development of an upward
feedback instrument,” *Educational and
Psychological Measurement*, Vol.60, No.2,
pp.301-313, 2000.
- [38] 홍아정, 조윤성, “임파워링 리더십, 잡 크래프팅, 조
직몰입, 직무배태성 간 구조적 관계,” *HRD연구*, 제20
권, 제2호, pp.51-85, 2018.
- [39] 허정, 정정희, 강선아, “임파워링 리더십과 잡 크래프
팅, 직무열의 및 혁신행동 간의 관계 연구: 외식산업
종사원을 대상으로,” *한국조리학회지*, 제25권, 제7호,
pp.70-80, 2019.
- [40] M. Ahearne, J. Mathieu, and A. Rapp, “To
empower or not to empower your sales force?
An empirical examination of the influence of
leadership empowerment behavior on
customer satisfaction and performance,”
Journal of Applied Psychology, Vol.90, No.5,
pp.945-955, 2005.
- [41] J. A. Conger and R. N. Kanungo, “The
empowerment process: Integrating theory and
practice. *Academy of Management Review*,”
Vol.13, No.3, pp.471-482, 1988.
- [42] S. Raub and C. Robert, “Differential effects of
empowering leadership on in-role and
extra-role employee behaviors: Exploring the
role of psychological empowerment and
power values,” *Human Relations*, Vol.63,
No.11, pp.1743-1770, 2010.
- [43] C. E. Shalley, L. L. Gilson, and T. C. Blum,
“Matching creativity requirements and the work
environment: Effects on satisfaction and intent
to turnover,” *Academy of Management Journal*,
Vol.43, pp.215-224, 2000.
- [44] 김경미, *개인의 영성이 직무성과에 미치는 영향 : 내
재적 동기, 잡 크래프팅, 공감의 매개효과를 중심으로*,
홍익대학교, 석사학위논문, 2015.
- [45] 강호영, 박현일, 김민정, “임파워먼트와 보상 공정성
이 내재적 동기부여를 통해 조직구성원 성과에 미치
는 영향 -제조업을 중심으로-,” *회계정보연구*, 제29
권, 제3호, pp.249-274, 2011.
- [46] 이호진, *사회복지전문요원의 직무만족과 직무성과
결정요인에 관한 연구*, 영남대학교, 박사학위논문,
1995.
- [47] 김세화, 심덕섭, 김형진, “지원적 리더십이 내재적 동
기부여 및 직무성과에 미치는 영향 : 자기효능감의 조
절된 매개효과 검증,” *대한경영학회지*, 제30권, 제9
호, pp.1535-1558, 2017.
- [48] 이혜림, *기업 팀원의 셀프리더십과 내재적 동기가 직
무열의 및 직무성과에 미치는 영향 : 팀장의 리더십
유연성과 경험수용의 조절효과를 중심으로*, 차의과학
대학교, 박사학위논문, 2020.
- [49] A. B. Bakker and E. Demerouti, “The job
demands-resources model: State of the art,”
Journal of Managerial Psychology, Vol.22,
pp.309-328, 2007.
- [50] B. Ghitulescu, *Job crafting and social
embeddedness at work*, Unpublished doctoral
dissertation, University of Pittsburgh, 2006.
- [51] J. Qi, J. Li, and Q. Zhang, “How organizational
embeddedness and affective commitment
influence job crafting,” *Social Behavior and
Personality: An International Journal*, Vol.42,
No.10, pp.1629-1638, 2014.
- [52] 조재영, *진정성 리더십이 호텔 직원의 잡 크래프팅*,

직무만족, 직무성취에 미치는 영향 : -특1급 호텔 중심으로 -, 세종대학교, 석사학위논문, 2019.

- [53] 윤광식, *임파워링 리더십과 조직시민행동에 관한 실증적 연구 : 셀프리더십과 신뢰의 매개효과를 중심으로*, 금오공과대학교, 박사학위논문, 2015.
- [54] P. Tierney, S. M. Farmer, and G. B. Graen, "An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships," *Personnel Psychology*, Vol.52, pp.591-620, 1999.
- [55] 정국현, *임파워링 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 : 내재적 동기부여와 직무스트레스의 매개역할을 중심으로*, 성균관대학교, 박사학위논문, 2011.
- [56] G. R. Slemp and D. A. Vella-Brodrick, "The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting," *International Journal of Wellbeing*, Vol.3, No.2, pp.126-146, 2013.
- [57] 임명기, 하유진, 오동준, 손영우, "한국판 잡 크래프팅 척도(JCQ-K)의 타당화 연구," *기업경영연구*, 제21권, 제4호, pp.181-206, 2014.
- [58] 이영두, *동기·위생요인이 직무몰입 및 직무성취에 미치는 영향 : 김천시 공무원을 중심으로*, 경북대학교, 석사학위논문, 2014.
- [59] R. P. Tett and J. P. Meyer, "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings," *Personnel psychology*, Vol.46, pp.259-293, 1993.
- [60] J. Singh, J. R. Goolsby, and G. K. Rhoads, "Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives," *Journal of Marketing Research*, Vol.31, No.4, pp.558-569, 1994.

저 자 소 개

이 규 용(Kyu-Yong Lee)

정회원



- 1989년 2월 : 건국대학교 산업공학과(공학석사)
- 2001년 2월 : 울산대학교 산업공학과(공학박사)
- 1991년 3월 ~ 현재 : 울산과학기술대학교 안전및산업경영공학과 교수

<관심분야> : 리더십, Smart Factory, 생산계획

송 정 수(Jung-Su Song)

정회원



- 1992년 8월 : 건국대학교 산업공학과(공학석사)
- 1999년 2월 : 울산대학교 산업공학과(공학박사)
- 2001년 3월 ~ 현재 : 울산대학교 경영정보학과 외래강사

<관심분야> : 리더십, SCM, E-BIZ