

## The Mediating Effect of Job Crafting in the Relationship between Perception of Team Leaders' Empowering Leadership and Employee Engagement

Kang, Hyo Joo (Korea University, Doctoral Candidate)  
Lee, Hyo Seop<sup>1)</sup> (Korea University, Doctoral Candidate)

---

< ABSTRACT >

---

This study aims to analyze the factors that can increase employee engagement in the post-coronavirus new normal era. Due to the rapid expansion of non-contact working environments due to the Coronavirus, there is increasing interest in the preceding factors that can reinforce employee engagement in an environment where it is difficult for members to actively participate in tasks or demonstrate self-efficacy. This study was undertaken to investigate the effect of perception of team leaders' empowering leadership and job crafting on employee engagement. Furthermore, it aimed to verify through analysis the mediating effect of job crafting in the relationship between the perception of team leaders' empowering leadership and employee engagement. To this end, a research model was established and hypotheses were derived based on previous studies related to perception of team leaders' empowering leadership, employee engagement and job crafting. The data was collected by conducting an online survey of 260 employees of a domestic manufacturing company named A. As a result of the study, it was first found that the team leaders' empowering leadership had a positive effect on employee engagement. Second, it was found that the team leaders' empowering leadership had a positive (+) effect on job crafting. Third, it was found that the job crafting had a positive (+) effect on employee engagement. Finally, it was found that job crafting partially mediated the relationship between the perception of team leaders' empowering leadership and employee engagement. Based on these findings, their significance, and the theoretical and practical implications and limitations of this study, suggestions for subsequent research were discussed.

**Key Words** : Team leaders, empowering leadership, employee engagement, job crafting

---

1) Corresponding Author: Lee, Hyo Seop, Doctoral Candidate, Korea University, 145 Anam-Ro, Seongbuk-Gu, Seoul, Korea, 02841 / E-mail: hisnews7@naver.com

## 팀장 임파워링 리더십에 대한 지각과 직원열의의 관계에서 잡크래프팅의 매개효과

강호주 (고려대학교, 박사수료생)  
이효섭<sup>1)</sup> (고려대학교, 박사수료생)

---

### < 요약 >

---

본 연구는 포스트 코로나 뉴노멀 시대에 직원열의를 높일 수 있는 요인을 분석하는 것을 목적으로 한다. 코로나로 인한 급격한 비대면 업무방식의 확대로 구성원들이 과업에 적극적으로 참여하거나 자기효능감을 발휘하기 어려운 환경에서 직원열의를 강화할 수 있는 선행요인에 대한 관심이 높아지고 있다. 본 연구에서는 팀장 임파워링 리더십에 대한 지각과 잡크래프팅이 직원열의에 미치는 영향에 대해 알아보고 팀장의 임파워링 리더십에 대한 지각과 직원열의의 관계에서 잡크래프팅의 매개효과를 분석을 통해 검증하고자 하였다. 이를 위해 팀장 임파워링 리더십, 직원열의, 잡크래프팅과 관련한 선행연구들을 확인하여 연구모형을 설정하고 가설을 도출하였다. 구체적으로는 첫째, 팀장 임파워링 리더십에 대한 지각과 직원열의의 관계를 구체적으로 살펴보았다. 둘째, 팀장 임파워링 리더십에 대한 지각과 잡크래프팅의 관계를 살펴보았다. 셋째, 잡크래프팅과 직원열의의 관계를 알아보았다. 마지막으로 팀장 임파워링 리더십에 대한 지각과 직원열의의 관계에서 잡크래프팅의 매개효과를 살펴보았다. 이를 위해 국내 제조업 A사의 260명 종업원을 대상으로 설문조사(온라인)를 실시하였다. 연구결과, 첫째, 팀장 임파워링 리더십에 대한 지각은 직원열의에 긍정적인 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 둘째, 팀장 임파워링 리더십에 대한 지각은 잡크래프팅에 긍정적인 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 셋째, 잡크래프팅은 직원열의에 긍정적인 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 마지막으로 팀장 임파워링 리더십에 대한 지각과 직원열의의 관계를 잡크래프팅이 부분매개 하는 것으로 확인되었다. 이러한 연구결과를 통해 본 연구의 의의, 이론과 실무적 시사점과 한계점 그리고 후속연구 제언을 함께 논의하였다.

**주요어** : 팀장, 임파워링 리더십, 직원열의, 잡크래프팅

---

1) 교신저자: 이효섭, 박사수료생, (02841) 서울시 성북구 안암로 145, 고려대학교 / E-mail: hisnews7@naver.com  
논문투고일자: 2020. 8. 24 / 심사일자: 2020. 8. 25 / 게재확정일자: 2020. 9. 14

## I. 서론

코로나(COVID-19)는 국내 노동시장 뿐 아니라 업무환경에 급격한 변화를 가져왔다. 98만 명에 달하는 일시휴직자가 발생하였고(Korea Labor Institute, 2020) 고용불안으로 인한 조직 구성원들의 심리적 불안은 가중되었다. 또한, 비대면(Un-contact) 업무방식의 확대로 구성원들이 과업에 적극적으로 참여하거나 자기효능감을 발휘하기 어려운 환경이 조성되었다. 이처럼 급격한 변화를 가져온 코로나 뉴노멀 시대를 준비하며 기업 구성원의 열의를 높일 수 있는 요인에 대한 새로운 고찰이 필요하게 되었다.

직원열의는 조직의 생산성 향상과 조직 경쟁력을 높이는 중요한 요인이다(Truss, 2013). 따라서 구성원들이 어떻게 직무에 몰두하고 열의를 발휘하게 할지에 대한 기업의 관심 역시 지대하다(Schaufeli & Bakker, 2004). 그러나 최근 비대면 업무환경에서 직원들의 직원열의가 하락할 수 있다는 우려가 제기되었다. 소셜 미디어 관리 플랫폼 버퍼(Buffer)의 2020년 설문조사에 따르면, 원격근무를 진행했던 응답자의 19%가 근무 중 외로움을 느꼈고, 17%가 커뮤니케이션의 어려움을 겪었으며 8%의 대상자가 업무적 동기저하를 경험했다고 응답했다. 비대면 업무환경에서는 직원열의를 발휘시키는 요인인 헌신, 활기, 몰두가 현저히 저하될 수 있음을 보여주는 결과이다. 직원열의에 영향을 주는 선행요인으로서 직무특성, 개인특성 그리고 리더십을 꼽을 수 있다(Christian et al., 2011). 특히 리더십이 직원열의에 미치는 영향에 관한 선행연구에 따르면 상사의 리더십 특성에 따라 직원열의가 상승하거나 하락할 수 있는데, 리더십과 직원열의의 관계를 조절하는 요인은 리더-멤버 상호작용(LMX)의 수준인 것으로 확인되었다(Segers et al., 2009). 즉, 리더와 구성원의 관계적 상호작용이 원활할수록 직원열의를 상승시킬 수 있다.

최근 기업조직들은 효율성 극대화를 위해 팀 단위 조직운동을 선호한다. 이는 4차 산업혁명 시대의 도래와 함께 기업 영속성을 위해 과거의 위계적, 전통적 통합 조직을 탈피하고 애자일(agile)한 조직으로의 변화 필요성을 느끼고 있기 때문이다(Schwab & Davis, 2018). 이에 따라 팀 조직 리더인 팀장 리더십의 영향력은 조직 구성원의 심리와 행동에 매우 직접적이면서도 강력하게 작용한다(Jung et al., 2015). 더욱이 정보기술과 스마트기술이 보편화 되고 유연근로 및 비대면 근무가 활성화되어가는 현시점에서는 팀장이 매순간 모든 사항을 결정하고 개입할 수 없는 상황에 자주 직면하고 있다. 이때 임파워링 리더십은 리더 자신의 솔선수범, 코칭, 참여적 의사결정 제공 등을 통해 직원들로 하여금 의미감을 형성하게 할 수 있고 결과적으로 직원열의를 향상시킬 수 있다(Ye et al., 2013). 따라서 구성원 스스로 의사결정 할 수 있도록 돕는 임파워링 리더십은 조직의 성과를 창출하는 핵심요인이라 할 수 있다

(Seo, 2020).

본 연구에서 확인하고자 하는 것은 임파워링 리더십에 대한 지각이 직원열의에 미치는 영향 경로에서 잡크래프팅의 매개역할이다. 선행연구자들은 이 두 변인을 매개하는 요인으로 조직지원인식, 자기효능감, 심리적 주인의식, 의미감과 같은 구성원 개인자원을 주로 검증해왔다(Cho & Sang, 2017; Kwon, 2016; Seo, 2020; Ye et al., 2013). 또한, 많은 선행 연구자들이 직원열의가 직무자원(과업, 피드백, 사회적지원)과 개인자원(자기효능감, 탄력성, 희망)으로부터 촉진될 수 있다고 밝혀오고 있다(Bakker & Leiter, 2010). 그러나 최근 연구에서 직원열의에 영향을 주는 요인을 단순히 직무자원과 개인자원으로만 설명하기에 부족함이 있다는 문제의식과 함께 직원열의를 향상시키는 자발적 요인에 대한 탐색 필요성이 제기되었고 잡크래프팅이 그 역할을 할 수 있음을 확인하였다(Kim & Ahn, 2017, May 20). 잡크래프팅은 개인의 욕구(needs)와 직무(job)를 일치시켜가는 과정을 의미하는데 이러한 자발적 직무적합화 과정이 직원열의를 획기적으로 확장시킬 수 있을 것으로 예측되어왔다(Bakker et al., 2012). 즉, 임파워링 리더십이 잡크래프팅을 통해 직원열의를 확장시키는 역할을 할 수 있는지 실증적으로 확인하는 것은 매우 의미가 있다. 한편, 잡크래프팅을 강화하는 선행 동기요인으로서 자율적 직무 통제 욕구를 들 수 있다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 임파워링 리더십은 구성원에게 권한을 위임하고 스스로 가진 잠재된 역량과 창의성이 충분히 발휘되도록 독려하는 요소이다(Kim & Ahn, 2017, May 20). 선행 연구에서 임파워링 리더십이 잡크래프팅에 긍정적영향을 주는 것으로 확인된 바 있다(Huh et al., 2019). 따라서 임파워링 리더십이 강화될수록 개인의 재량권과 자율성이 늘어나고 스스로 직무와 자신을 맞출 수 있는 잡크래프팅을 끌어올릴 것으로 예측해 볼 수 있으며, 직무적합화 활동인 잡크래프팅을 매개하여 직원열의에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이다.

본 연구에서는 포스트 뉴노멀 시대에 직원열의를 향상시키는 선행요인으로서 팀장 임파워링 리더십에 대한 지각과 잡크래프팅의 긍정적인 영향을 알아보고, 팀장 임파워링 리더십에 대한 지각과 직원열의의 관계에서 잡크래프팅의 매개효과를 검증하고자 한다. 이를 통해 유연, 비대면 근무가 활성화되고 있는 업무환경에서 직원열의를 높이기 위해 기업에서 활성화시켜야 할 요인으로서 팀장 임파워링 리더십과 잡크래프팅에 대한 시사점을 제공하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 팀장 임파워링 리더십

임파워링 리더십은 구성원들에게 권한을 위임하고 자율성과 책임을 부여하여 직무에 대한 애착심을 높여주는 행위이다(Srivastava et al., 2006). Arnold et al.(2000)은 임파워링 리더십을 조직 구성원들에게 의사결정권을 부여하여 자체적으로 해결책을 찾을 수 있도록 지식 공유의 기회를 제공하는 것이라 하였고, Ahearne et al.(2005)은 리더가 구성원들의 자신감을 높여주며 의사결정과정에 참여시켜 신뢰감을 주는 행위라 정의하였다. 또한, 이는 리더가 가진 권한을 조직 구성원들과 공유하고 내재적인 동기부여 수준을 높여주는 행위이기도 하다(Srivastava et al., 2006). 이처럼 임파워링 리더십에 대한 다양한 정의를 살펴보면 리더가 구성원들에게 권한을 공유하고 자율성을 토대로 업무에 참여할 기회를 제공하면서 책임감을 부여하는 행위임을 알 수 있다. 또한, 구성원을 동기부여 하면서 권력을 공유하고 배분하는 과정에서 상호작용 관계를 맺는 관계지향적 리더십 유형이라 할 수 있다(Druskat & Wheeler, 2003; Srivastava et al., 2006). 이에 본 연구에서는 임파워링 리더십을 구성원들에게 권한을 공유하여 자율성과 책임을 부여하는 리더의 행위로서 구성원들과 적극적으로 상호작용하는 리더행동 유형으로 정의하고자 한다.

최근 기업조직들은 효율성 극대화를 위해 팀 단위 조직운동을 선호한다. 이는 4차 산업혁명 시대 도래와 함께 기업의 영속성을 위해 과거의 위계적, 전통적 통합 조직을 탈피하고 애자일(agile)한 조직으로의 변화 필요성을 느끼고 있기 때문이다(Schwab & Davis, 2018). 이에 따라 팀 조직의 리더인 팀장 리더십의 영향력은 조직 구성원의 심리와 행동 매우 직접적이면서도 강력한 영향을 주게 된다(Jung et al., 2015). 따라서 팀장이 발휘하는 임파워링 리더십이 구성원에게 미치는 영향을 증명하는 연구는 매우 의미가 있다. 또한 선행연구에서 팀장의 임파워링 리더십이 팀성과에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 요인임을 밝히기도 하였다(Lee & Jeung, 2015).

선행연구자들은 임파워링 리더십을 측정함에 있어 리더의 행동에 초점을 맞추었다. Arnold et al.(2000)은 3개 조직 195개 팀의 구성원들과 리더들의 인터뷰를 통해 Empowering Leadership Questionnaire(ELQ)를 개발하여 임파워링 리더십 행동을 도출하였다. 그 결과 솔선수범, 참여적 의사결정, 코칭과 정보공유 그리고 관심표출 이라는 5가지 행동을 도출하였다. 또한, 임파워링 리더십 행동을 6가지 차원으로 제시하고 이를 측정하는 도구로 Leader Empowering Behavior Questionnaire(LEBQ)가 개발되었다(Konczak et al., 2000). 그 결과 임파워링 리더십을 권한위임, 정보공유 및 기술개발, 결과에 대한 책임부여와 자기주도 의사결정 장려, 그리고 혁신적인 성과를 돕는 코칭(coaching for performance) 이라는 6개 행동으로 분류하였다.

## 2. 직원열의

직원열의(employee engagement)의 개념을 이해하기 위해서는 열의(engagement)에 대한 다양한 이론적 접근방식을 이해할 필요가 있다. 주요 연구자인 Schaufeli(2013)는 일반적으로 직원열의와 직무열의(work engagement)는 서로 교환하여 사용할 수 있다고 하였다. 그러나 직무열의가 직무관계에 초점을 둔 개념이라면 직원열의는 일과의 관계 뿐 아니라 조직과의 관계까지 포함하는 개념이라 주장하였다. 또한 열의는 직무몰입, 조직몰입의 개념과도 유사하게 볼 수 있으나 이러한 변인들이 조직효과성 측면의 몰입을 강조하는 반면, 직원열의는 직원의 안녕감에 대한 연구로부터 시작되었다는 점에서 차이점이 있다. 긍정심리가 열의 관련 연구에 적용되기 시작하면서부터 HRD 및 조직행동 분야에서도 직원열의에 대한 관심이 크게 증가하였다(Schaufeli et al., 2006). 조직의 관점에서 직원열의는 조직의 생산성 향상과 조직 경쟁력을 높이는 중요한 요인이다(Truss, 2013). 따라서 조직관점에서 직원열의는 중요하게 다뤄져야 할 것이다.

직원열의란 개인이 과업과 역할을 수행하는 과정에서 신체적(physically), 인지적(cognitively), 감정적(emotionally)으로 에너지를 개발하고, 일에 대해 긍정적 의미감을 형성하는 것이라 정의할 수 있다(Kahn, 1990). Kahn(1990)은 한 개인이 직무와 조직에 열의를 갖게 되는 심리적 요인으로서 의미감, 효용감, 안정감이 중요하다고 가정하였다. 또한 직원열의는 높은 수준의 기쁨이 내포된 호의적인 상태라고 정의할 수 있으며 반대적 개념으로 볼 수 있는 직무소진(burnout)은 이러한 직원열의가 쇠퇴된 상태라고 할 수 있다(Maslach et al., 2001). 한편, Saks(2006)는 직원열의에 대해 좀 더 다차원적으로 접근하였다. 그는 직원열의를 개인의 역할 능력과 결부된 인지적, 감정적 그리고 행동적 요소로 구성된 독특한 구조라고 정의하였고 직원열의가 감정적, 인지적으로 경험될 수 있고 행동적으로 드러날 수 있다는 이론적 모델을 확장하였다. 그는 개인들이 자신의 일에 있어 직무자원이 통합되면 열의가 생길 수 있다고 하였는데, 통합이 발생하려면 직무를 완수하기 위한 신체적, 감정적, 심리적 자원을 내면에 지니고 있어야 한다고 보았다. 이와 같은 다양한 선행연구의 정의를 바탕으로 본 연구에서는 직원열의를 조직 구성원의 내면에 형성된 인지적, 감정적인 경험을 바탕으로 직무와 조직을 대상으로 하여 발휘되는 긍정적인 에너지라 정의하고자 한다.

Schaufeli & Bakker(2004)은 직원열의를 활력, 헌신, 흡수, 그리고 긍정적인 성취감으로 특징지어지는 업무와 관련된 지속적인 마음 자세라고 하였으며 직원열의를 활력, 헌신, 몰입이라는 세 가지 요인으로 분류하였다. Saks(2006)는 처음으로 직원열의 수준을 개인차원과 조직차원으로 구분하였는데 열의의 대상이 직무 또는 조직여부에 따라서 직무열의(job engagement)와 조직열의(organizational engagement)로 분류하였다.

### 3. 잡크래프팅

잡크래프팅(job crafting)은 Wrzesniewski & Dutton(2001)에 본격적으로 논의되기 시작하였고 현재까지 여러 학자들에 의해 이론과 개념연구가 이어지고 있다. 잡크래프팅은 직무 재설계에 초점을 두는 개념으로서 구성원이 개인의 욕구, 역량, 흥미와 직무특성 사이에 적합도(fit)를 높이기 위해 주도적이고 독립적으로 자신의 직무를 만들어가는 것이다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 선행연구에 따르면 잡크래프팅을 통해 구성원들에게 주어진 직무의 캐릭터와 자신이 보유한 재능을 독립적이면서 자유롭게 적합하게 변화시켜 자신의 것으로 만들 수 있다(Berg et al., 2001). Parker & Ohly(2008)는 잡크래프팅에 대해 개인이 직무를 수행함에 있어 자신의 선호에 따라 일의 우선순위를 선택하고 별개의 직무를 변형할 수 있으며, 일의 주어진 양을 관리함으로써 일을 주도적으로 변화시키는 것이라 정의하였다. 이처럼 선행연구를 통해 알아본 바와 같이 잡크래프팅은 구성원 스스로 직무의 경계를 변화시키는 행위이며, 결과적으로는 일의 의미와 직무만족도까지 향상시킬 수 있는 요인이다(Baek, 2016). 따라서 본 연구에서 잡크래프팅은 주도적이고 자율적인 행동으로서 자신의 자유재량을 바탕으로 업무 경험에 연결시켜 일의 의미와 직무만족도를 향상시킬 수 있는 행동의 한 형태라 정의하고자 한다.

Wrzesniewski & Dutton(2001)은 잡크래프팅의 구성요소를 과업적 경계의 변화, 관계적 경계의 변화, 인지적 경계의 변화를 통해 설명했다. 이후, Slemp & Vella-Brodrick(2013)은 Wrzesniewski & Dutton(2001)의 세 가지 구성요소를 포함한 JCQ(Job Crafting Questionnaire)를 개발하였고 과업크래프팅, 관계크래프팅, 인지크래프팅으로 잡크래프팅을 측정하였다. 과업크래프팅은 일하는 방식에 있어 자신의 업무 범위를 업무 이외의 범위로 넓히는 것으로 업무의 개수, 영역의 확대 변경을 의미한다. 관계크래프팅은 직장에서의 상사와의 관계, 동료와의 관계 등 상호 커뮤니케이션 활동을 통해 관계성을 변화시켜 나가는 활동으로, 자신의 업무에 도움이 되는 담당자와 친밀한 관계성을 유지하는 행위를 의미한다. 인지크래프팅은 업무 목적과 의미에 대해 자신의 인지상태를 변화시켜 나가는 것으로 외부적인 이익보다 사회의 이익, 조직의 가치의 달성 등에 일의 의미 및 목적을 두는 경향이 두드러지는 변화로 볼 수 있다.

### 4. 변인 간의 관계

#### 가. 임파워링 리더십과 직원열의의 관계

직원열의에 영향을 미치는 대표적인 요인으로 개인적 요인과 상황적 요인을 들 수 있다 (Bakker et al., 2014). Christian et al.(2011) 역시 직원열의에 영향을 주는 요인으로서 직원직무특성, 개인의 기질적 특성 그리고 리더십을 제시하였는데 변혁적 리더십과 LMX (Leader-Member Exchange)가 직원열의에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 주장하였다(Macey & Schneider, 2008). Segers et al.(2009)은 변혁적 리더십은 상사-부하관계의 질을 향상시켜 직원열의에 긍정적이 영향을 주고, 반대로 지시적 리더십은 상사-부하관계의 질을 저하시켜 직원열의에 부정적인 영향을 주는 것을 확인하였다. 이처럼 리더십은 직원열의에 긍정적이거나 부정적으로 영향을 미칠 수 있는 중요한 요인임을 확인할 수 있다.

임파워링 리더십과 직원열의의 직접적인 관계는 많은 연구가 이루어지지 않았으나, 선행 연구에서 진행된 임파워링 리더십과 직무열의에 관계를 통해 두 변인 간의 관계를 예측해 볼 수 있다. Ye et al.(2013)의 연구에서 임파워링 리더십과 직무열의, 자기효능감, 의미감에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 상사는 자신의 솔선수범, 코칭, 참여적 의사결정 제공 등을 통해 직원들로 하여금 의미감을 형성하게 하고 결과적으로 직원열의를 향상시킬 수 있다. Thomas & Velthouse(1990)에 의하면 임파워먼트 행동이 과업에 대한 에너지를 집중하게 하고 활동적이게 도와주며 과업완수를 통제하는 융통성을 발휘하게 할 수 있다고 하였다. 또한, 불확실한 상황에서도 동기를 유지할 수 있는 심리적 탄력성을 지니도록 한다고 하였다. 따라서 임파워링 리더십을 통해 조직 구성원의 내면에 형성된 인지적, 감정적인 경험을 형성하고 직무와 조직에 긍정적인 에너지를 발휘하게 할 것으로 예측해 볼 수 있다. 특히나 팀장이 팀 구성원의 심리적 태도 및 행동에 미치는 팀장의 리더십 영향력은 매우 직접적이며 강력하다(Jung et al., 2015). 따라서 팀장 임파워링 리더십에 대한 지각이 높을수록 직원열의가 높아질 것으로 예측해볼 수 있다.

#### 나. 임파워링 리더십과 잡크래프팅의 관계

잡크래프팅은 조직 구성원의 일의 의미를 확대시키고 직무만족도를 향상시키는 요인으로서 중요하게 다루어져야 할 변인이다(Beak, 2016). 잡크래프팅의 선행변수로 자율재량권, 임파워먼트, 자율성을 꼽을 수 있다(Kim & Ahn, 2017, May 20). Wrzesniewski & Dutton(2001) 역시 잡크래프팅을 이끄는 선행요인으로서 직무에 대한 자율적 통제 욕구에 주목했다. 잡크래프팅은 자기결정이론(self-determination theory)의 핵심 심리적 욕구인 자율성, 소속감, 유능감에 기반하고 있기 때문이다(Slemp & Vella-Brodrick, 2014). 잡크래프팅이란 매우 주도적이고 자율적인 행동으로서 자신의 자율재량을 바탕으로 업무경험과 연결시켜 구성원 스스로 직무의 경계를 변화시키는 행위이다(Parker & Ohly, 2008). 그러나 권한과 책임의 범위가 존재하는 조직 내에서 구성원에게 주어지는 자율성과 자율재량은 허용범위가 존재한다.



이러한 경계를 확대할 수 있도록 위임하는 주체는 1차 조직장인 팀장이다. 따라서 팀장의 리더십은 잡크래프팅에 영향을 주는 매우 핵심적인 요인이 될 수 있다.

임파워링 리더십과 잡크래프팅의 직접적인 관계를 다루고 있는 선행연구는 많지 않다. 그러나 각 변인이 갖고 있는 특성을 통해 두 변인 간의 관계를 예측해 볼 수 있다. 임파워먼트는 개인이 가진 내재된 역량과 독창성 등을 최대한 발휘하게 독려하는 변인이다(Kim & Ahn, 2017, May 20). 임파워먼트 된 구성원으로 하여금 스스로 자신의 직무를 어떻게 수행할 것인지를 고민하고 새로운 방식으로 직무에 접근할 수 있는 적극적인 기회를 마련해준다(Ghitulescu, 2006). 최근 Huh et al.(2019)의 연구에서는 임파워링 리더십이 잡크래프팅에 영향을 주며, 이를 통해 직무열의가 향상됨을 증명한 바 있다. 따라서 팀장의 임파워링 리더십에 대한 지각이 높을수록 구성원이 능동적으로 직무 적합성을 찾는 행위인 잡크래프팅이 향상될 것으로 예측해 볼 수 있다.

#### 다. 잡크래프팅과 직원열의의 관계

조직 내에서 직무특성이론에 기반한 직무설계가 이루어졌다고 하더라도 구성원 개인마다 갖고 있는 직무수행 방식과 욕구는 상이할 것이므로 모든 개인을 만족할 수 있는 직무설계는 불가능하다 할 수 있다(Kim & Ahn, 2017, May 20). Demerouti et al.(2001)은 개인의 욕구와 직무가 어느 정도는 일치되어야 구성원이 동기부여 될 수 있고 직무만족을 강화할 수 있다고 하였다. 즉, 직무와 조직에 긍정적인 에너지를 갖게 하는 직원열의를 높이기 위해서는 개인의 욕구에 기반하여 직무자원을 자유롭게 변형할 수 있는 행위인 잡크래프팅을 강화할 필요가 있다.

잡크래프팅은 직무를 수행함에 있어 개인의 선호에 따라 일의 우선순위를 선택하고 자신에 니즈에 맞게 변형할 수 있으며 일의 주어진 양의 관리 뿐 아니라 일의 형태까지 주도적으로 변화시키는 것을 의미한다(Parker & Ohly, 2008). Kim & Ahn(2017, May 20)은 잡크래프팅이 직무설계 개별화 또는 내재적 동기부여 자극을 통해 더욱 직접적으로 직원열의를 높일 수 있다고 하였다. 또한, Oldham & Hackman(2010)은 기존의 직무특성이론으로는 현재 기업의 팀 조직 또는 혁신조직이 추구하는 다양성에 부합하지 못하는 한계가 있음을 강조하였다. 불확실성이 강화되고 애자일(Agile)을 추구하는 조직에서는 환경에 대응하며 능동적으로 변화할 수 있도록 개인의 재량을 확대하는 것이 직무열의와 조직열의를 높이는 선행요인이 됨을 예측해 볼 수 있다.

이상의 논의를 통해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H1. 팀장 임파워링 리더십에 대한 지각은 직원열의에 유의한 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- H2. 팀장 임파워링 리더십에 대한 지각은 잡크래프팅에 유의한 정(+의 영향을 미칠 것이다.

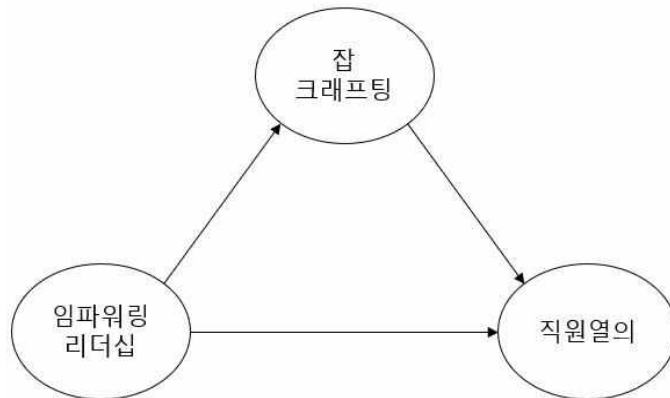
H3. 잡크래프팅은 직원열의에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4. 잡크래프팅은 팀장 임파워링 리더십에 대한 지각과 직원열의의 관계를 매개할 것이다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구모형 및 가설

본 연구에서는 임파워링 리더십과 직원열의의 관계에서 잡크래프팅의 매개효과를 규명하고자 한다. 이에 앞서 언급한 선행연구들을 바탕으로 세 개의 가설을 설정하였으며 본 연구에서는 연구목적을 위해 다음과 같이 연구모형을 설정하였다. 자세한 사항은 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 연구모형

#### 2. 연구대상

본 연구의 연구가설을 검증하기 위해 국내 제조기업 A사의 구성원 대상으로 편의표집하여 설문조사를 실시하였다. 제조기업 A사는 코로나 상황으로 인하여 급격한 비대면 근무환경이 증가하면서 조직 구성원들의 직원열의를 증대시킬 수 있는 방안을 마련하고자 하였기에 본 연구의 적합한 조사대상 기업으로 선정 하였다. 또한, 독립변인인 임파워링 리더십을 측정할 때에는 구성원이 지각한 소속팀의 팀장 임파워링 리더십에 대한 인식을 측정하였다.

설문조사는 2020년 4월 10일부터 16일(7일간)까지 오프라인 및 온라인으로 진행하였다. 총 250부의 설문지를 배포 후 225부의 설문지를 회수하였으나 회수한 전체 설문지 중 문항의 절반 이상 일관된 문항으로 답하거나 응답하지 않은 6편의 설문지를 제외하였다. 또한, 데이터 정확성을 높이기 위한 작업으로 표준편차를 기준으로 데이터 스크리닝을 진행하여 표준편차 값이 0인 3편의 설문지는 제외하였다. 표준편차 값이 0이라는 사실은 모든 설문결과 값이 동일하여 부정확한 응답이므로 스크리닝 단계에서 제외되는 것이 적절하다(Jeong, 2018). 이는 설문 문항을 한 수치로만 응답한 것으로 해석할 수 있기 때문이다. 마지막으로, SPSS 기술통계량 분석을 통해 문항별 최소값과 최대값을 분석 후 데이터의 입력오류 여부를 최종 점검하여 216부의 데이터를 최종 선정하였다. 연구대상자 중 남성 122명(56.5%), 여성이 94명(43.5%)으로 남성의 비율이 높게 나타났다. 연령은 평균 36.6세(표준편차 5.70)였고, 총 근무경력은 평균 15년 8개월(표준편차 3.78), 현재 소속된 조직의 근무경력은 평균 8년 7개월(표준편차 2.96)로 나타났다.

### 3. 조사도구 및 자료분석방법

본 연구에서 사용한 측정도구는 임파워링 리더십, 직원열의, 잡크래프팅으로 총 43문항을 사용하였다. 모든 문항은 5점 Likert 척도(1점 = ‘전혀 그렇지 않다’, 5점 = ‘매우 그렇다’)로 측정하였다. 먼저, 임파워링 리더십을 측정하기 위하여 Konczak et al.(2000)이 개발하고 Park & Son(2009)의 연구를 통하여 실증적으로 검증된 Leader Empowering Behavior Questionnaire(LEBQ)를 조사도구로 사용하였다. LEBQ는 총 17개 문항으로 ‘권한위임’(예: 나의 상사는 내게 업무절차를 개선할 수 있도록 결정권한을 준다), ‘결과에 대한 책임부여’(예: 나에게서 성과에 대한 책임이 있다), ‘자기주도적 의사결정 장려’(예: 문제발생시 나의 상사는 스스로 해결방법을 찾을 수 있도록 돕는다), ‘정보공유’(예: 나의 상사는 내가 높은 업무성과를 달성하도록 필요한 정보를 알려준다), ‘역량개발’(예: 나의 상사는 내가 새로운 능력을 개발할 수 있는 기회를 제공한다), ‘혁신적 성과를 지원하는 코칭’(예: 나의 상사는 실패위험이 있어도 새 아이디어를 시도해 보도록 격려한다)의 6가지 하위요인으로 구성되어 있다. 본 연구에서의 하위요인별 Cronbach  $\alpha$ 는 권한위임 .768, 결과에 대한 책임부여 .784, 자기주도적 의사결정 장려 .801, 정보공유 .793, 역량개발 .821, 혁신적 성과를 지원하는 코칭 .812로 나타났으며 전체 임파워링의 신뢰도는 .811로 나타났다.

구성원의 직원열의 측정을 위하여 Saks(2006)가 제안한 직무열의의 5개 문항(예: 나는 내 일에 혼신의 힘을 다한다), 조직열의의 6개 문항(예: 우리 조직의 구성원이 된다는 것은 매우 매력되는 일이다) 총 11개 문항을 측정도구로 사용하였다. 본 연구에서 하위요인별 Cronbach

$\alpha$  는 직무열의 .882, 조직열의 .835로 나타났으며 전체 직원열의의 신뢰도는 .863으로 나타났다.

마지막으로 잡크래프팅은 Slemphd & Vella-Brodrick(2013)에 의해 개발된 Job Crafring Questionnaire(JCQ)를 활용하였다. 잡크래프팅은 과업적 크래프팅(예: 나는 일을 더 잘하기 위해서 새로운(new) 방식을 시도해 본다), 인지적 크래프팅(예: 내 일이 내 삶의 목적과 어떻게(how) 연결될 수 있는지 생각한다), 관계적 크래프팅(예: 직장에서 사람들과 잘 지내려고 노력한다)의 3가지 하위요인으로 15개 문항으로 구성되었다. 본 연구에서 하위요인별 Cronbach  $\alpha$  는 과업적 크래프팅 .825, 인지적 크래프팅 .832, 관계적 크래프팅 .841로 나타났으며 전체 잡크래프팅의 신뢰도는 .835로 나타났다.

자료 분석을 위해 SPSS 23.0을 사용하여 기술통계, 상관분석 및 신뢰도분석 등을 실시하였고, Amos 18.0 프로그램을 사용하여 연구자가 설정한 모형분석 등을 실시하였다. 구조방정식 모형적합도를 판단하기 위해서 표본크기에 민감한 영향을 받지 않고, 모델 자체의 간명성을 충족시키는 상대적적합도지수 CFI(Comparative Fit Index), TLI(Tucker-Lewis Index), 그리고 절대적 적합도 지수인 RMSEA(Root Mean Square Error Approximation)를 활용하여 모형적합도를 평가하고자 한다. CFI는 표본크기에 영향을 받지 않는 상태에서 모형의 오류를 측정하므로, 모형의 적합도를 평가시 유용한 지수이다. 그러나 모형의 간명성을 고려하지 않기 때문에 절대적 적합지수(예, RMSEA)를 함께 고려해야 한다(Hong, 2013). 따라서 본 연구에서는 구조모형의 적합도로 CFI, TLI, RMSEA를 사용하였고, CFI와 TLI의 값은 .95이상, RMSEA값은 .08이하를 수용기준으로 설정했다(Hair et al., 2009). 또한 경로 효과성을 분해하고 매개효과 유의성을 판단하기 위한 부트스트래핑(Bootstrapping)을 적용하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 기술통계 및 상관관계 분석결과

수집된 자료의 정규분포성을 검증하고자 측정변인의 평균, 표준편차, 왜도 및 첨도 등을 분석하였다(〈표 1〉 참조). 임파워링 리더십, 직원열의, 잡크래프팅 각 하위변인들의 평균은 3.340~4.148였으며, 표준편차는 최소 .648에서 최대 .909이었다. 왜도는 절대값이 최소 -.898에서 -.110, 최고 .110, 첨도는 최소 -.431, 최고 1.881의 값으로 확인되었고 표준 왜도는 3보다 작으며, 표준 첨도 역시 10보다 작게 나오므로 구조방정식 모형분석을 위한 전제조건인 정규분포성을 충족하고 있다(Hong, 2013).

<표 1> 측정변인의 기술통계

구분		M	SD	왜도	첨도
임파워링 리더십	권한위임	3.799	.774	-.880	1.383
	결과에 대한 책임부여	4.148	.743	-.898	1.122
	자기 주도적 의사결정 장려	3.515	.826	-.481	.403
	정보공유	3.564	.839	-.342	.398
	역량개발	3.340	.909	-.106	-.231
	혁신적 성과를 위한 코칭	3.384	.855	-.046	.085
	잡크래프팅	과업적 크래프팅	3.793	.648	-.355
인지적 크래프팅		3.845	.662	-.429	.272
관계적 크래프팅		3.549	.747	.110	-.431
직원열의	직무열의	3.752	.648	-.790	1.881
	조직열의	3.407	.773	-.638	.505

다음으로 임파워링 리더십, 잡크래프팅, 직원열의 변인 간의 Pearson의 상관관계 분석을 수행하였다(<표 2> 참조). 일반적으로 상관계수의 값이 .2~.4이면 상관관계가 낮다고 할 수 있고, .4~.6이면 보통 상관관계, .6~.8이면 높은 상관관계, .8~1.0이면 매우 높은 상관관계를 갖는 것으로 판단할 수 있다(Sung & Si, 2006). 분석결과, 각 변인 간 상관관계는 .199~.739이나 .6이상으로 나온 변인 간의 관계를 살펴보면 동일 변인 내 하위요인 간 관계이며, 독립된 세 개의 변인 간의 관계는 .6이하로 확인되어 변수들 간 통계적으로 의미가 있는 상관이 존재하는 것으로 확인되었다. 또한, 변인 간의 상관계수가 .8 이상일 경우 다중공선성(multicollinearity)을 의심해 볼 수 있는데 분석결과, 상관계수 값이 .8 이상을 넘지 않아 다중공선성에 대한 문제가 없는 것을 확인했다.

<표 2> 상관관계

구분	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
① 권한위임	1										
② 결과에 대한 책임부여	.54**	1									
③ 자기 주도적 의사결정 장려	.71**	.29**	1								
④ 정보공유	.62**	.26**	.56**	1							

⑤ 역량개발	.56**	.24**	.74**	.70**	1						
⑥ 혁신적 성과를 위한 코칭	.62**	.31**	.71**	.70**	.58**	1					
⑦ 과업적 래프팅	.47**	.48**	.47**	.45**	.47**	.58**	1				
⑧ 인지적 크래프팅	.35**	.34**	.36**	.33**	.38**	.60**	.52**	1			
⑨ 관계적 크래프팅	.22**	.20**	.32**	.35**	.36**	.55**	.54**	.46**	1		
⑩ 직무 열의	.43**	.38**	.40**	.37**	.41**	.57**	.47**	.39**	.53**	1	
⑪ 조직 열의	.39**	.37**	.34**	.35**	.39**	.44**	.41**	.34**	.62**	.63**	1

\*\*  $p < .01$

## 2. 측정모형의 검증

본 연구에서 설정한 연구모형의 검증을 실시하기 위해 측정모형을 분석하였다. 측정모형이란 구조방정식 모델분석을 통해 변인 간 상호 영향력을 살펴보기 전 단계에서 연구모형에 포함된 개념들이 적절하게 측정 가능한지를 여부를 앞서 평가하는 것이다. 측정모형 적합도를 확인해본 결과 CFI=.958, TLI=.939, RMSEA=.074 (90% 신뢰구간 .052 ~ .098)로 나타났고, 결과는 양호한 적합도를 보였다(<표 3> 참조).

<표 3> 확인적 요인분석

구분	비표준화 계수	표준화 계수	t	AVE	CR	
권한위임	.839	.760	91.787***			
결과에 대한 책임부여	.379	.858	77.415***			
임파워링 리더십	자기 주도적 의사결정 장려	1.054	.894	73.234***	.614	.910
	정보공유	1.056	.814	68.132***		
	역량개발	1.059	.817	68.339***		
	혁신적 성과를 위한 코칭	1.000	.819	70.907***		
잡크래프팅	과업적 크래프팅	1.000	.845	73.942***		
	인지적 크래프팅	.881	.728	63.993***	.559	.886
	관계적 크래프팅	.900	.660	76.334***		
직원열의	직무 열의	1.000	.773	79.228***	.728	.906
	조직 열의	1.005	.927	77.413***		

$\chi^2=78.588$ ,  $df=31(21)$ , TLI=.939, CFI=.958, RMSEA=.074

측정모형의 수렴타당도와 변별타당도를 평가하는 것은 확인적 요인분석의 일반적인 과정이다(Kline, 2005). 수렴타당도라는 것은 각 관찰변인이 한 개의 잠재변인을 잘 측정하고 있다는 것을 의미한다. Bagozzi & Yi(1991)에 의하면 관찰변인이 잠재변인을 설명하는 요인부하량이 .50이상이고, .95이하일 때 수렴타당도가 있는 것으로 볼 수 있다. 본 연구에서는 .65에서 .92로 나타나 본 연구에서 제시한 측정모형은 수렴타당도를 만족시켰다. 또한, 변별타당도란 각 관찰변인이 해당 잠재변인을 타 잠재변인과 구별하여 적절하게 측정하고 있는가를 의미하는 것이다. 이는 잠재변인 간의 상관을 통하여 확인할 수 있다. 변수들 간에 상관이 크게 높지 않다면(예시 .90) 변별타당도가 있다고 볼 수 있다(Kline, 2005). 본 연구에서 잠재변인간의 추정되는 상관계수는 .6에서 .7으로 나타나 측정모형의 변별타당도가 확인되었다. 마지막으로, 변수 신뢰도를 검증할 목적으로 개념신뢰도(Construct reliability, CR)와 표준분산추출(Average variance extracted, AVE)을 살펴보았다. <표 3>과 같이 각 변수의 CR은 .886~0.910, AVE는 .679~.830으로 기준에 적합한 것으로 나타났다.

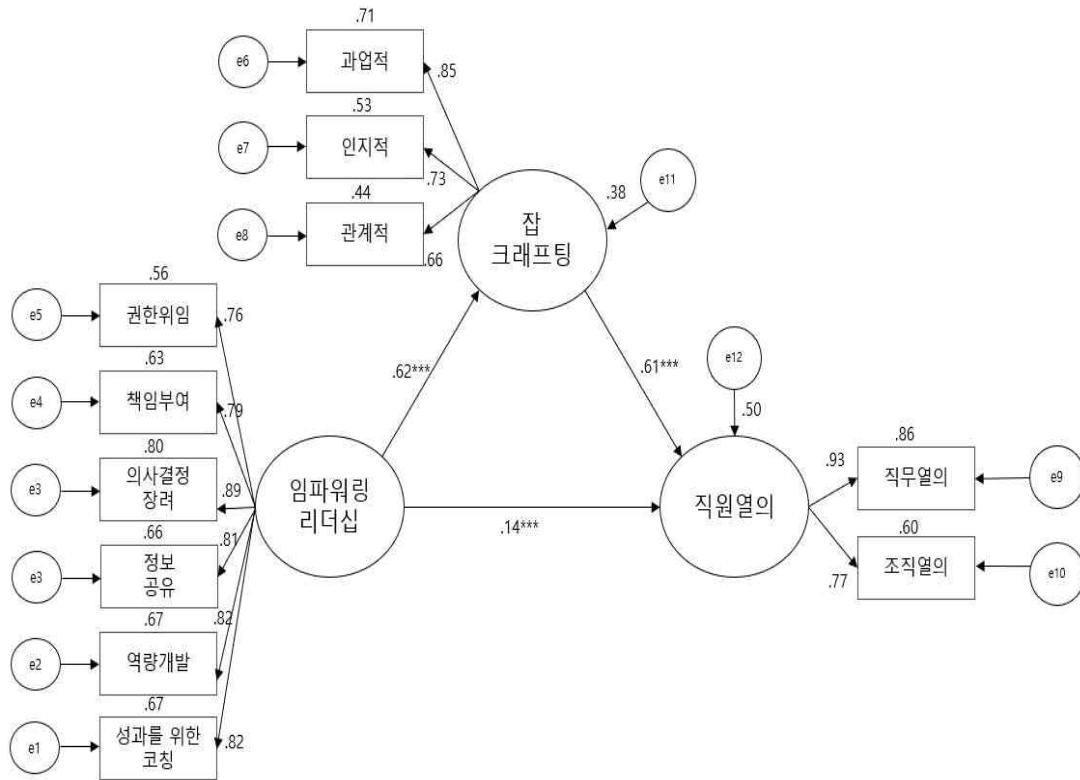
#### 4. 연구모형 분석

본 연구에서는 연구모형이 실제 자료에 잘 부합하는지를 평가해 보는 적합도 분석을 실시하였다. 그 결과는 <표 4>와 같다. 분석결과를 상세히 살펴보면 TLI는 .939, CFI는 .958, RMSEA는 .074로 나타났고, 따라서 모든 지수가 적합한 것으로 확인되었다.

<표 4> 연구모형의 적합도 지수

	$\chi^2$	df	p	TLI	CFI	RMSEA
기준값	-	-	-	.9 이상	.9 이상	.08 이하
연구모형	78.588	31	.021	.939	.958	.074

따라서 임파워링 리더십, 직원열의, 잡크래프팅에 관한 모형의 적합도는 인과관계를 예측하기에 적합한 것으로 나타났다. 적합도까지 확인된 가설적 모형의 경로모형, 그리고 경로계수 유의도는 [그림 2]와 같다.



[그림 2] 모형 검증결과

임파워링 리더십에 대한 지각과 직원열의의 관계에서 잡크래프팅의 매개효과 유의성을 검증하기 위한 부트스트래핑(bootstrapping)을 실시하였으며 신뢰구간의 추정을 위해서는 편의수정(biased-corrected) 방식을 적용하였다. 비정상성의 자료로도 추정이 가능한 방법으로 이번 연구에서는 1,000회를 반복적으로 추출하여 검증하였다. 검증결과 임파워링 리더십이 직원열의에 미치는 영향인 직접효과( $\gamma = .136, p < .001$ )는 유의하게 나타났으며, 매개변수인 잡크래프팅을 경유하여 직원열의에 미치는 영향인 간접효과( $\gamma = .381, p < .001$ )도 통계적으로 유의하게 나타나, 잡크래프팅은 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 또한, 임파워링 리더십과 직원열의의 관계에서 잡크래프팅의 매개효과는 95% 신뢰구간(.154, .505)이 0을 포함하지 않았기에 간접효과 .001 수준에서 유의한 것으로 나타났다.

분석결과, 임파워링 리더십에 대한 지각은 직원열의( $\gamma = .623, t = 8.565, p < .001$ )와 잡크래프팅( $\gamma = .144, t = 4.788, p < .001$ )에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상사의 임파워링 리더십이 높을수록 잡크래프팅을 활발히 하며, 직원열의 가능성이 높음을 의미한다. 또한, 잡크래프팅도 직원열의( $\gamma = .614, t = 3.434, p < .001$ )에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으



로 나타났다. 변인들 간의 영향 관계는 모두 유의한 것으로 확인되었다. 마지막으로, 임파워링 리더십과 직원열의 사이의 잡크래프팅이 매개할 때, 만약 두 변수가 통계적으로 유의하지 않게 변화하였다면 완전매개에 해당한다. 분석결과 임파워링 리더십과 직원열의의 계수가 .144에서 .614로 높아졌고, 통계적으로도 유의( $t=3.434, p<.001$ )하여 부분매개 하는 것을 확인하였다. 즉 임파워링 리더십과 잡크래프팅은 직원열의에 영향을 미치고, 임파워링 리더십은 잡크래프팅에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 상사의 임파워링 리더십이 높은 구성원일수록 잡크래프팅을 통하여 직원열의가 높아질 수 있는 것으로 나타났다. 또한, 잡크래프팅이 활발할수록 직무열의도 활발히 일어나는 것을 볼 수 있다.

## V. 결론

### 1. 연구결과와 시사점

본 연구에서는 코로나19로 인한 급격한 비대면 업무방식의 확대로 구성원들이 과업에 적극적으로 참여하거나 효능감을 발휘하기 어려운 환경에서 조직 구성원 직원열의를 강화할 수 있는 팀장의 임파워링 리더십과 잡크래프팅에 대해 분석하고자 하였다. 코로나19 이후 우리나라의 재택근무, 유연근무는 폭발적으로 증가하였다. 앞으로도 지속적으로 늘어날 수 있는 비대면 업무환경에서 조직 구성원에게 필요한 핵심역량으로 잡크래프팅을 꼽을 수 있다. 또한, 예기치 못한 상황의 발생가능성이 점차 높아지는 기업환경에서 구성원이 스스로 의사결정하고 능동적으로 업무를 수행하도록 임파워먼트를 제공하는 리더의 행위인 임파워링 리더십은 조직성과를 창출할 수 있는 선행요인으로 꼽히고 있다. 특히, 점차 가중되는 복잡성과 불확실성으로 인해 많은 기업들이 중앙집권적 톱다운 시스템을 벗어나 빠르고 유연한 대응이 가능한 팀 조직 강화에 관심을 기울이고 있고 이러한 환경에서 팀장의 리더십과 역할은 더욱 중요해 지고 있다. 이에 따라 본 연구의 목적은 팀장 임파워링 리더십에 대한 지각이 직원열의에 미치는 영향과 팀장 임파워링 리더십에 대한 지각과 직원열의의 관계에서 잡크래프팅의 매개효과를 분석하는 것이었다. 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 팀장 임파워링 리더십에 대한 지각이 직원열의에 미치는 정적인 효과에 대한 가설이 지지되었다. 임파워링 리더십은 구성원들에게 권한을 위임하고 자율성과 책임을 부여하여 직무에 대한 애착심을 높여주는 행위이다(Druskat & Wheeler, 2003; Srivastava et al., 2006). 따라서 팀장이 팀 구성원에게 권한위임, 책임부여, 주도적 의사결정 장려, 정보공유, 역량개발 및 혁신적 성과를 위한 코칭 행위를 통해 임파워링 리더십을 발휘하게 되면 일에

대한 긍정적 의미감을 형성하여 직원열의가 높아진다. 이는 국내연구에서 임파워링 리더십이 부하직원의 직무열의에 긍정적인 영향을 확인한바 있는 Jung & Tak(2013)과 Ye et al.(2013)의 연구결과와 동일한 결과이다.

둘째, 팀장 임파워링 리더십에 대한 지각이 잡크래프팅에 미치는 정적인 효과에 대한 가설이 지지되었다. 잡크래프팅은 주도적이고 자율적인 행동으로서 자신의 자유재량을 바탕으로 업무경험과 연결시켜 일의 의미와 직무만족도를 향상시킬 수 있는 행동의 한 형태이다 (Slomp & Vella-Brodrick, 2014). 팀장이 구성원에게 재량권, 자율성을 제공하면 구성원 스스로 자신의 직무를 어떻게 수행할지 고민하고 개인의 역량과 창의성을 충분히 발휘함으로써 과업적, 인지적, 관계적 범위를 조절하며 자신의 직무를 주도적으로 만들어나가는 잡크래프팅이 강화될 수 있음을 의미한다. 이는 국내연구에서 Kim & Tak(2015)의 연구와 동일한 결과이다.

셋째, 잡크래프팅이 직원열의에 미치는 정적인 효과에 대한 가설이 지지되었다. 조직 내 직무설계가 마련되었다 하더라도 조직 구성원마다의 직무수행방식과 욕구는 상이할 것이다. 잡크래프팅은 직무를 수행함에 있어 개인의 선호에 따라 일의 우선순위를 선택하고 상이한 직무를 병합할 수 있으며, 일의 주어진 양의 관리 뿐 아니라 일의 형태까지 주도적으로 변화시키는 것을 의미한다(Parker & Ohly, 2008). 불확실성이 강화되고 애자일(Agile)을 추구하는 조직에서는 환경에 대응하며 능동적으로 변화할 수 있도록 개인의 재량을 확대하는 것이 직무열의와 조직열의를 높이는 선행요인이 될 수 있음을 확인하였다.

마지막으로 팀장 임파워링 리더십에 대한 지각과 직원열의의 관계에서 잡크래프팅의 매개역할이 부분적으로 지지되었다. 즉, 팀장 임파워링 리더십에 대한 지각이 높을수록 직원 열의에 직접적인 영향을 줄 수 있으며, 잡크래프팅을 매개로 한 간접효과도 있음을 확인하였다. 이는 팀장이 팀 구성원에게 권한위임, 책임부여, 주도적 의사결정 장려, 정보공유, 역량개발 및 혁신적 성과를 위한 코칭 행위를 통해 임파워링 리더십을 발휘한다고 인식하면 팀 구성원의 직원열의를 향상될 수 있다는 것을 시사한다. 또한, 팀장의 임파워링 리더십이 발휘되면 구성원이 자신의 직무를 어떻게 수행할지 고민하게 되며 자신의 역량과 창의성을 충분히 발휘하게 할 수 있다. 이를 통해 팀원은 스스로 과업적, 인지적, 관계적 범위를 조절하여 자신의 직무를 만들어 나갈 수 있으며 궁극적으로 일에 대해 긍정적 의미감을 갖고 직원열의를 확장시킬 수 있음을 의미한다.

이러한 본 연구의 결과는 이론적인 측면과 실무적 측면에서도 의미있는 시사점을 제공한다. 먼저 이론적인 측면의 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 직원열의를 향상시키는 요인으로서 잡크래프팅의 영향을 규명하였다. 국내연구에서 이 두 변인 간의 관계를 검증한 연구가 일부 존재 할 뿐이었으나 본 연구결과에서 이를 좀 더 확고히 확인할 수 있었다. 둘

째, 임파워링 리더십과 직원열의의 관계를 잡크래프팅의 매개역할을 검증하였는데 의의가 있다. 기존연구에서는 임파워링 리더십과 직원열의의 관계에서 매개요인으로서 대부분 조직 지원인식, 자기효능감, 심리적 주인의식, 의미감과 같은 구성원 개인의 심리적 요인에 주목하였다. 그러나 잡크래프팅은 개인의 욕구와 직무를 일치시켜가는 과정에서 직원열의를 확장 시킬 수 있다는 점을 확인하였다. 또한, 임파워링 리더십이 직원열의에 미치는 영향 경로에서 구성원의 주도적인 직무재설계 행위인 잡크래프팅이 매개역할을 할 수 있음을 확인하였다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 재택 및 유연 근로가 폭발적으로 증가하고 있는 업무환경에서 구성원의 잡크래프팅과 직원열의를 증가시키는 방법으로 임파워링 리더십 활용할 수 있다. 특히, 비대면 근무의 활성화로 직원열의 하락에 대한 조직의 관심이 높아지는 상황에서 팀장이 구성원의 재량권과 자율권을 인정함으로써 구성원 스스로 능동적, 주도적인 업무접근을 통해 일에 대한 의미를 찾도록 도울 수 있을 것이다. 최근 기업에서는 팀장 역할에서 지시와 통제보다 코칭과 솔루션법을 강조하고 있다. 또한, 구성원들에게 주기적인 정책 설명회를 갖고 조직의 궁극적인 방향성이 개인의 업무와 매칭되도록 적극적으로 유도한다. 이는 과거의 지시적 리더십이 직원들의 자발성을 낮추고 조직과 직무에 대한 열의를 하락시킨다는 점을 염두에 둔 것이다.

둘째, 비대면 근무 뿐 만 아니라 복잡성이 가중되는 업무적 환경일수록 리더가 구성원의 잡크래프팅을 지원하는 것이 직원열의 증가에 효과적이라는 점에 주목할 필요가 있다. 팀원이 자신이 보유한 역량을 기반으로 재량권을 통해 업무의 과업적, 인지적, 관계적 범위를 조절해가며 능동적으로 자신의 직무를 만들어 나가는 잡크래프팅이 증가되면 직무에 대한 관심과 몰입도가 향상될 수 있기 때문이다. 따라서 HRD관점에서 리더에게는 임파워링 리더십의 향상을 돕고, 구성원에게는 잡크래프팅을 지원하는 방안을 고민할 필요가 있을 것이다. 예를 들면, 구성원의 관계 크래프팅을 넓혀주기 위해 업무적 커뮤니케이션 포인트를 확대시켜주고 업무내·외적 네트워크를 강화할 수 있도록 지원할 수 있을 것이다. 인지 크래프팅을 높이기 위해 회사의 핵심가치교육을 강화하여 직무의 의미와 철학을 찾을 수 있도록 도울 수 있으며, 과업 크래프팅을 강화시키기 위해 업무체계 및 프로세스에 대한 학습을 확대하여 전방위적인 시각을 갖도록 도울 수 있다.

## 2. 연구의 한계 및 제언

본 연구의 몇 가지 한계점을 다음과 같이 논의하며 향후 연구에서 이러한 한계점을 보완한 추가적인 연구를 수행한다면 의미가 있는 연구가 될 것이다. 첫째, 본 연구는 일부 기업

을 조사대상으로 하였기 때문에 일반화에 대한 한계가 존재한다. 대상기업은 국내 제조기업으로서 제조업만의 특성이 내포되어 있다. 예를 들어 잡크래프팅을 발휘 할 수 있는 범위에 한계가 있을 수 있고, 조직문화에 따라 재량권을 갖는 잡크래프팅의 수준이 상이할 수 있기 때문이다. 향후 서비스, IT 등 업종을 달리하거나 연구집단, 판매집단, 관리집단으로 구분하여 연구가 이루어진다면 의미 있는 결과를 비교해 볼 수 있을 것이다. 더불어 조직문화에 따라 잡크래프팅의 주어지는 권한, 자율성의 차이를 검증해 보는 것도 의미가 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 단일시점에 모든 변인 측정이 이루어진 횡단연구로 진행하였다. 후속연구에서는 변인 간 인과관계의 정확한 검증을 위해 일정 기간 2회 이상 측정된 데이터로 종단연구를 수행한다면 연구결과에 대한 신뢰성을 높일 수 있을 것이다. 셋째, 직원열의는 개인이 업무에 임하는 자세에 대한 것으로서 외부적인 환경도 분명히 큰 영향을 미치지만 개인 스스로의 경력몰입 수준 및 개인적 방해요인 유무에 따라 달라질 수 있는 변인이다. 향후, 잡크래프팅이 직원열의를 일으키는 과정에서 경력몰입, 개인적 방해요인을 매개, 조절요인 등이 함께 고려된 실증연구가 이루어지기를 제안한다. 마지막으로, 본 연구의 모든 측정도구는 국외 도구를 활용하였다. 일부 국내연구에서 결과가 검증된 측정 도구이긴 하지만 국내 기업환경, 상사부하의 관계, 업무적 권한과 특성을 완전히 반영하고 있지 않으므로 우리나라 상황에 맞춰 타당화된 도구를 활용하여 추가 연구가 이루어진다면 결과를 비교해 볼 필요성이 있을 것이다.

## References

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). 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, 90*(5), 945-955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*(3), 249-269.
- Baek, S. J. (2016). *The structural relationship among job crafting, work engagement and change behavior* [Unpublished doctoral dissertation]. Chungang University. 국문: 백수진(2016). **직무재창조 (Job crafting) 행동, 직무열의, 변화지향행동간의 구조적 관계**. 박사학위논문, 중앙대학교.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz Vergel, A. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations, 65*(10), 1359-1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. In A. B. Bakker (ed.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 181-196). Psychology Press.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1991). Multitrait-multimethod matrices in consumer research. *Journal of Consumer Research, 17*(4), 426-439. <https://doi.org/10.1086/208568>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). *What is job crafting and why does it matter?: Theory-to-practice briefing*. Michigan Ross School of Business. <https://www.researchgate.net/publication/266094577>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512.
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the boundary: The effective

- leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46(4), 435-457. <https://doi.org/10.5465/30040637>.
- Ghitulescu, B. (2006). *Job crafting and social embeddedness at work* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Pittsburgh.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Hong, S. H. (2013). Basic theory and application of structural equation model. S&M research group. ㉮ 국문: 홍세희(2013). 구조방정식 모형의 기초이론과 적용. 워크샵 교재. S&M 리서치그룹.
- Huh, J., Jung, J. H., & Kang, S. A. (2019). Study on the relationship among empowering leadership, job crafting, job engagement and innovative behavior: Focused on restaurant industry employees. *Culinary Science & Hospitality Research*, 25(7), 70-80. ㉮ 국문 : 허정, 정정희, 강선아(2019). 임파워링 리더십과 잡 크래프팅, 직무열의 및 혁신행동 간의 관계 연구: 외식산업 종사원을 대상으로. *Culinary Science & Hospitality Research*, 25(7), 70-80.
- Jeong, H. I. (2018). The effect of learning agility on organizational citizenship behavior: Focused on the mediating effects of work engagement. *The Journal of Lifelong Education and HRD*, 14(1), 139-173. ㉮ 국문: 정홍인(2018). 학습민첩성이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 일 몰입의 매개 효과를 중심으로. *평생교육·HRD 연구*, 14(1), 139-173.
- Jeong, J. H., Lee, S. J., & Song, Y. S. (2015). The moderating effect of perceived team leader's emotional competency between team member's self-efficacy and organizational commitment in Korean large enterprises. *The Korean Journal of the Learning Sciences*, 9(2), 96-119. ㉮ 국문: 정재휘, 이선주, 송영수(2015). 국내 대기업 팀원의 자기효능감과 조직몰입의 관계에서 지각된 팀장 감성역량의 조절효과. *학습과학 연구*, 9(2), 96-119.
- Cho, Y. H., & Xiang, R. (2017). The effect of empowering leadership on employees' work engagement: Psychological ownership as a mediator, individualistic-collectivistic value orientation as a moderator. *DAEHAN Association of Business Administration*, 30(6), 927-952. ㉮ 국문: 조윤형, 상여(2017). 임파워링 리더십이 조직구성원들의 직무열의에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 30(6), 927-952.
- Jung, S. H., & Tak, J. K. (2013). Effect of empowering leader behavior on innovative behavior and job engagement: The moderating effect of supervisor trust and learning organization. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 26(4),

- 533-553. ㉮ 국문: 정선화, 탁진국(2013). 리더의 임파워링 행동이 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향: 상사신뢰 및 학습조직의 조절효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 26(4), 533-553.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>.
- Kim, S. Y., & Ahn, S. I. (2017, May 20). *Reinforcement of job engagement through self-directed job design activities* [Paper presentation]. The Korean Academic Association of The 2017 Spring Conference. Seoul, Korea. ㉮ 국문: 김성용, 안성익 (2017.5.20). 자기주도 직무설계 (Job Crafting) 행위를 통한 직무열의강화. 대한경영학회 2017년도 춘계학술발표대회. 서울, 건국대학교.
- Kim, H. S., & Tak, J. k. (2015). 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. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 28(2), 275-299. <https://doi.org/10.24230/KSIOP.28.2.201505.275> ㉮ 국문: 김혜선, 탁진국(2015). 리더의 임파워링 행동이 직무 열의에 미치는 영향: 직무 개선 (job crafting) 의 매개효과와 핵심자기평가 및 개인-직무 부합의 조절효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 28(2), 275-299.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed). Guilford Press.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313. <https://doi.org/10.1177/00131640021970420>
- Korea Labor Institute (2020). *Labor Trends for April 2020*. <https://www.kli.re.kr/kli/selectBbsNttView.do?bbsNo=7&key=41&nttNo=134502> ㉮ 국문: 한국노동연구원(2020). **노동동향(2020년 4월)**. KLI 한국노동연구원.
- Kwon, S. J. (2016). The influence of empowering leadership on job engagement and personal creativity: Mediating effect of psychological ownership. *Journal of Corporate Education and Talent Research*, 18(2), 131-156. ㉮ 국문: 권상집(2016). 임파워링 리더십이 직무열의와 개인 창의성에 미치는 영향: 심리적 주인의식의 매개효과. **기업교육과 인재연구**, 18(2), 131-156.
- Lee, S. H., & Jeung, W. H. (2015). The effects of empowering leadership on team performance: The mediating effects of team efficacy and team commitment. *Korean Academy of Leadership*, 8(3), 125-150. ㉮ 국문: 이상훈, 정원호.(2015). 팀장의 임파워링 리더십이 팀 성과에 미치는 영향: 팀 효능감과 팀 몰입의 매개효과를 중심으로. **리**

더십연구, 6(3), 125-150.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463-479. <https://doi.org/10.1002/job.678>
- Park, H. J., & Son, Y. W. (2009). The relationship of empowering leader behavior to team learning behavior and team transactive memory: Team efficacy, support for innovation, and trust to leader as mediators. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 22(1), 1-25. 국문: 박희진, 손영우. (2009). 임파워링 리더 행동과 팀원들의 학습행동 및 교류기억의 관계: 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰의 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 22(1), 1-25.
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.). *The organizational frontiers series: Vol. 27. Work motivation: Past, present, and future* (pp. 233-284). Routledge Taylor & Francis Group.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B. (2013). *Employee engagement in theory and practice, what is engagement* (pp. 15-35). Routledge.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schwab, K., & Davis, N. (2018). *Shaping the future of the fourth industrial revolution*. Currency.
- Segers, J., De Prins, P., Brouwers, S., & Vloeberghs, D. (2009). *How perceived leadership engages employees and makes them happy: The role of the quality of the leader-member relationship, hope and optimism* [Paper presentation]. In 24th Society for Industrial and Organizational Psychology Conference. New Orleans, State of



Louisiana, United State.

- Seo, J. K. (2020). *The effect of empowering leadership of construction company managers on work engagement and job performance through employees' belonging and self-efficacy: Moderating effect of organizational culture* [Unpublished Doctoral dissertation]. Dong-eui University. ☞ 국문: 서정규(2020). **건설기업 관리자의 임파워링 리더십이 구성원의 소속감과 자기효능감을 통해 직무열의와 직무성과에 미치는 영향 : 조직문화의 조절효과**. 박사학위논문. 동의대학교.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing, 3*(2), 126-146. doi:10.5502/ijw.v3i2.1
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies, 15*(4), 957-977. https://doi.org/10.1007/s10902-013-9458-3
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal, 49*(6), 1239-1251. https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718
- Sung, T. J., & Si, K. J. (2006). *Research methodology*. Hakjisa. ☞ 국문: 성태제, 시기자(2006). **연구방법론**. 학지사.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review, 15*(4), 666-681. https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926
- Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A., & Soane, E. (Eds.). (2013). *Employee engagement in theory and practice*. Routledge.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179-201. https://doi.org/10.2307/259118
- Ye, J. Y., Ji, S. H., & Jin, H. (2013). A study on the relationship between empowering leadership and work engagement - Investigating mediating effects of self-efficacy and meaningfulness. *Daehan Association of Business Administration, 26*(2), 435-452. ☞ 국문: 예지은, 지성하, 진현(2013). 임파워링 리더십과 직무열의의 관계에 대한 연구: 자기효능감과 의미감의 매개효과를 중심으로. **대한경영학회지, 26**(2), 435-452.