

## 직무 자율성이 직무만족에 미치는 영향: 직무개선과 일 열의의 개인내-개인간 다수준 매개효과를 중심으로\*

권 나 영      김 민 수<sup>†</sup>      오 인 수  
한양대학교

일 열의란 헌신, 몰두로 특징지을 수 있는 긍정적이고 만족스러운 마음의 상태를 의미한다. 본 연구에서는 일 열의의 보다 폭넓은 이해를 위해 개인내 수준과 개인간 수준을 함께 살펴보는 통합적 관점에서 연구를 수행하였다. 일 열의의 선행요인으로 개인내 수준에서는 개인의 주도적 행동인 직무개선과의 관계를 살펴봤으며, 개인간 수준에서는 직무 자율성과의 관계를 살펴보았다. 그리고 일 열의의 결과 구성원의 직무만족이 높아질 것으로 보고 2-1-1-2 매개모형을 검증하였다. 국내 기업의 구성원으로부터 총 10일간의 설문조사 결과 전체 인원 119명, 총 1190일을 분석대상으로 삼았으며 다수준 구조방정식과 베이지안 추출법을 활용하여 가설을 검증하였다. 가설 검증결과 개인내 수준에서 직무개선과 일 열의는 정적인 관계가 있음이 확인되었으며, 개인간 수준의 직무 자율성과 직무개선 역시 정적인 관계가 있음을 확인하였다. 그리고 직무 자율성, 직무개선, 일 열의, 직무만족의 2-1-1-2의 매개모형의 간접효과가 유의한 것으로 확인하였다.

주요어 : 직무개선, 일 열의, 다수준 구조방정식(MSEM), 개인내 수준, 매개모형

---

\* 이 논문은 제1저자인 권나영의 석사학위논문을 수정·발전시킨 연구입니다.

1저자 : 권나영, 박사과정, 한양대학교 경영대학, dgirl83@hanyang.ac.kr

† 교신저자 : 김민수, 한양대학교 경영대학, kimmin@hanyang.ac.kr

3저자 : 오인수, 박사과정, 한양대학교 경영대학, oniscom@hanmail.net

오늘날 조직을 둘러싼 경쟁이 심화됨에 따라 조직에서는 자신의 일을 적극적으로 수행하고 몰두하여 성과를 내는 구성원에 대한 관심이 높아지고 있다(Grant & Parker, 2009).

일 열의(work engagement)란 에너지가 많고 자신의 일에 열정을 다해 몰두하는 구성원의 긍정적인 마음의 상태(state)를 말한다(Shaufeli & Bakker, 2010). 일 열의를 경험한 구성원들은 조직에 대한 긍정적 태도를 나타내거나 높은 성과를 나타냄에 따라(Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009) 일 열의에 대한 연구가 증가하고 있다.

선행연구들에 따르면 일 열의는 개인내 수준(within-individual level)에서 이뤄지는 연구와 개인간 수준(between-individual level)에서 이뤄지는 연구로 나뉘 살펴볼 수 있다. 개인간 수준의 일 열의 연구는 일 열의 정도의 개인차를 중심으로 살펴보고 있다(김추강 & 배율규, 2014; 김혜선 & 탁진국, 2015; 이철희, 신강현 & 허창구, 2012; Salanova, Agut, & Peiró, 2005; Schaufeli, & Bakker, 2004). 반면, 개인내 수준의 일 열의 연구는 상태 유사적 속성(state-like)에 집중하여 한 개인의 일 열의 수준에 대해 논의 한다(Breevaart, Bakker, & Demerouti, 2014; Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011; Sonnentag, 2003; Sonnentag, Mojza, Demerouti, & Bakker, 2012). 즉, 구성원의 일 열의 수준이 매일 달라질 수 있는지, 매일 그 수준이 변화한다면 이것에 영향을 주는 사건이나, 요인들은 무엇이 있는지를 고찰하고 있다. 그러나 이와 같은 연구들에도 불구하고 여전히 일 열의의 발생과정에는 아직 밝혀지지 않은 부분들이 많으며, 특히 매일의 일 열의에 영향을 주는 개인간 수준의 변수와의 관

계를 다룬 경험적 연구는 많지 않다.

이에 본 연구에서는 일 열의 매커니즘을 보다 잘 이해하기 위해 매일의 일 열의 발생 과정을 먼저 개인내 수준에서 살펴보고, 이러한 일 열의 발생과정에 영향을 주는 직무 특성과 그리고 일 열의 경험으로 인해 형성되는 일의 대한 긍정적 태도와의 관계를 다수준 매개모형을 통해 검증하고자 한다.

이를 위해 먼저 개인내 수준에서 일 열의 발생에 영향을 주는 선행요인으로 직무개선과의 관계를 살펴보고자 했다. 직무개선이란 구성원 스스로 일에 대한 의미를 바꾸거나 물리적 변화를 일으키는 활동으로, 매일 일을 하며 구성원이 자발적으로 행하는 주도적 활동을 의미한다(Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012). 직무 개선을 하는 구성원들은 주어진 일을 단순히 수행하는 것이 아니라 자신이 가진 역량이나 자원에 맞춰 직무를 개선하여 효과적으로 수행하고자하기 때문에, 자신의 일에 대해 몰두하고 일의 의미를 찾을 수 있게 된다(Tims & Bakker, 2010; Wrzeniewski & Dutton, 2001). 따라서 구성원들은 직무개선을 하면서 자원을 증가시키고 직무요구를 감소시켜 일 열의를 높이게 된다(김추강 & 배율규, 2014; 김혜선 & 탁진국, 2015; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012).

국내 연구들에서는 직무개선을 직무재창조, 장인적 직무수행, 잡 크래프팅 등으로 번역하여 연구를 수행하고 있는데(김창호, & 심원술, 2012; 서재현, 2015; 임명기, 하유진, 오동준, & 손영우, 2014) 본 연구에서는 김혜선 & 탁진국(2015)의 연구에서 사용한 용어인 직무개선으로 번역하여 사용하고자 한다.

다음으로 본 연구는 개인간 수준의 선행요인으로 직무자율성과의 관계를 살펴보고자 한

다. 직무개선은 직무와 관련된 환경적 요인, 즉 직무 특성에 따라 달라질 수 있는데 그 중 직무자율성은 구성원의 학습과 개발을 장려하는 특성이기 때문에(Latham & Pinder, 2005; Wall & Jackson, 1995) 직무개선과 관계가 깊다고 볼 수 있다. 선행 연구에 따르면 직무 자율성이 높은 구성원들은 적극성이 향상된 것으로 나타났기 때문에(Frese, Garst, & Fay, 200; Frese, Soose, & Zempel, 1996) 본 연구에서는 직무자율성이 구성원 매일의 적극적 행동인 직무개선에 영향을 줄 것으로 보았다.

마지막으로 본 연구에서는 일 열의가 구성원들의 직무만족에 미치는 영향력을 살펴보고자 한다. 선행 연구들에 따르면 일 열의를 경험한 구성원들은 자신의 직무에 만족하고 조직에 헌신하여 몰입하게 된다(Breevaart, Bakker, & Demerouti, 2014). 따라서 일 열의를 경험한 구성원은 직무에 대해 만족하는 태도를 갖게 될 것이라고 예측하였다.

이에 따라 본 연구는 다수준 매개모형을 통해 일 열의 발생과정의 매커니즘을 살펴보게 될 것이며, 그 결과 매일의 일 열의에 대한 이해를 더욱 높게 될 것이다.

## 일 열의

일 열의는 “활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption)로 특징지을 수 있는 긍정적이고 만족스러운 마음의 상태”를 말한다(Rich, LePine, & Crawford, 2010; Schaufeli & Bakker, 2010). 일 열의의 정의를 보다 자세히 살펴보면, 활력이란 높은 수준의 에너지를 뜻하며, 활력이 높은 구성원은 일을 하는 동안 최선을 다하고, 어려운 일이 닥칠 경우에도 활력이 낮은 구성원에 비해 해결할 수 있는 에너지를 보다 쉽

게 얻을 수 있다. 헌신이란 일을 자신의 것처럼 여기고 스스로 일에 대한 자부심을 느끼는 것을 말한다. 몰두란 업무에 완벽히 몰입하여 일을 하며 행복감을 느끼는 것을 말한다(Schaufeli & Bakker, 2004). 이와 같이 일 열의 상태를 경험하는 구성원들은 일에 대한 열정을 갖고 업무를 하면서 시간이 흐르는지도 모를 정도로 몰두하여 일과 나를 떼어놓을 수 없을 정도로 헌신하기 때문에 직무에 대해 만족하고 높은 업무 성과를 나타낸다(Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008; Christian, Garza & Sluhter, 2011).

## 개인내 수준의 일 열의 연구

이러한 일 열의와 관련한 선행연구는 개인간 수준의 연구와 개인내 수준의 연구로 구분하여 살펴 볼 수 있다. 개인간 수준에서의 일 열의는 직무만족, 직무몰입 등과 같은 개인의 경향성으로 보고 직무탈진의 반대개념에서 일 열의의 선행요인을 살펴보고 있다. 개인간 수준의 연구에서는 여러 명의 개인들을 측정하여 이들 간 일 열의 발생 정도의 차이에 대한 원인이나 이유, 결과 등에 대해 논하게 된다(김추강 & 배을규, 2014; 김혜선 & 탁진국, 2015; 이철희, 신강현 & 허창구, 2012; Christian, Garza & Sluhter, 2011; Salanova, Agut, & Peiró; 2005; Schaufeli, & Bakker, 2004).

반면 개인내 수준의 일 열의 연구는 한 개인을 여러 번 반복 측정하여 매일 달라지는 것을 확인하고, 영향을 주는 요인들과 업무 성과와의 관계 등을 살펴보는 연구가 주로 진행되고 있다. Sonnentag(2003)의 연구에서는 9 일 동안 일 열의 정도를 측정하여 개인내 수준의 변량을 확인하며 매일의 일 열의를 위

해서는 회복(recovery)이 중요한 요인임을 밝혀냈다. 또한 Xanthopoulou, Bakker, Heuvel, Demerouti 와 Schaufeli(2008)의 연구는 승무원들을 대상으로 하여 그들이 비행하는 동안의 겪는 일 열의에 대해 연구하였다. 이들의 연구에서도 역시 일 열의는 매일 그 수준이 달라지는 개념임을 확인하였고, 또 업무 성과에 중요한 선행요인임을 밝혔다. 이러한 선행연구들을 살펴봤을 때 일 열의는 매일 그 수준이 달라지는 개인내 수준의 연구가 필요한 개념임과 동시에 개인내 수준의 연구를 통해 일 열의에 영향을 주는 요인들에 대해 보다 면밀한 관찰을 가능하게 해준다는 것을 알 수 있다.

개인내 수준의 연구를 위해서는 경험표집방법(Experience sampling method)이 유용하다. Weiss와 Cropanzano(1996)에 따르면 정서는 태도에 비해 그 지속시간이 짧기 때문에 연구에 있어 시간을 고려해야할 중요한 요소로 보고 있다. 경험표집방법을 활용할 경우 이와 같은 짧은 지속시간으로 인해 발생할 수 있는 측정 오차를 줄일 수 있게 된다는 장점이 있다 (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012). 따라서 본 연구에서는 경험표집방법을 활용하여 개인내 수준인 변수인 직무개선과 일 열의는 짧은 시간 간격을 두고 여러 번 측정하여 연구를 진행하고자 한다.

#### 매일의 직무 개선과 일 열의

이전의 일 열의 연구에서는 일 열의의 선행요인으로 개인의 자원을 주로 살펴보고 있다 (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). 자원보존이론 (conservation of resources theory, Hobfoll, 1989)은

일 열의에 자원이 왜 중요한 역할을 하는지를 설명하고 있다. Hobfoll(1989)는 자원이란 물질(object), 조건(conditions), 개인적 성향(personal characteristics), 에너지(energies), 사회적 지지(social support) 등을 말하며 개인이 가진 자원의 정도에 따라 구성원들은 스트레스나 직무만족을 경험한다고 설명하고 있다. 또한 자원보존이론에서는 개인이 가진 자원은 한정된 것으로 가정하고, 구성원들이 직무를 수행하며 자원을 사용할 경우, 이후 미래의 주어질 직무를 수행하기 위해 자원을 다시 채우려는 노력을 하게 된다고 설명하고 있다 (Hobfoll, 1989).

직무요구-자원모델(job demand-resource model, Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001)은 일 열의 발생을 설명하는 대표적인 이론이다. 이 이론에서는 직무 특성을 크게 요구와 자원으로 구분하고 있다. 구성원은 업무 목표를 달성하기 위해 자신이 가지고 있는 기술을 사용하고 노력을 하는 등의 활동을 하게 되는데, 직무요구가 업무 목표를 달성하기 위해 구성원에게 요구되어지는 것을 의미한다면 직무 자원이란 이러한 요구를 수행하기 위해 필요한 자원을 의미한다. 따라서 직무 자원은 직무요구에 의해 발생하는 비용을 제거할 수 있도록 해준다(Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007). 더하여 직무요구에 비해 개인이 가진 직무자원이 많을 때 구성원들은 동기부여 될 수 있고 일에 대한 열정이 넘치는 상태가 될 수 있기 때문에 일 열의를 경험하게 될 것이라고 설명하고 있다(Hakanen & Roodt, 2010). 따라서 본 연구에서는 일 열의의 선행요인으로 자원과 요구와 관련된 활동인 직무개선과의 관계를 살펴보고자 한다.

직무 개선이란 구성원이 본인의 일에서 수

행해야 할 과업이나 일에 대한 관계적 경계 (relational boundaries)를 변화시켜 일에 대한 인지적, 물리적 변화를 가져오는 것을 말하는데 (Wrzesniewski & Dutton, 2001) 최근 Bakker, Tims 와 Derks(2012)의 연구에서는 직무요구-자원 모델의 관점에서 직무개선의 정의를 설명하고 있다. 이들은 직무 개선이란 자원을 탐색하고, 보다 높은 수준의 동기부여를 위해 책임감을 스스로 부여하고, 직무 요구를 감소시키는 구성원의 자발적인 행동으로 보고 있다(Bakker, Rodriguez-munoz, Vergel, & Ana, 2016). 본 연구에서는 이러한 Bakker, Tims 와 Derks(2012)의 정의를 바탕으로 직무개선이 자원을 늘리고 직무 요구를 줄이는 구성원의 활동으로 보았다. 여러 연구 결과들에 따르면 구성원은 직무 개선을 하면서 자원을 확보하고 직무요구를 감소시키게 되어 일 열의 수준이 높아지는 것을 살펴볼 수 있었다 (김혜선 & 탁진국, 2015; Bakker, Tims, & Derks, 2012; Petrou et al. 2012).

한편, Wrzesniewski 와 Dutton(2001)의 연구는 직무 개선을 매일 하는 활동으로 정의하고 있다. 또 Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli 그리고 Hetland(2012) 연구에서 역시 직무 개선에 대해 구성원들이 일상적으로 하는 행동으로 정의하며, 매일 구성원들이 직무개선을 했을 때 매일의 일 열의 수준에 긍정적 영향을 미치는 것을 밝혀냈다. 이에 본 연구에서는 직무 개선을 일 열의와 매일 이뤄지는 활동으로 보고, 구성원이 자원을 늘리기 위한 주도적 행동인 직무 개선을 할 경우 직무요구에 비해 더 많은 자원을 확보할 수 있을 것이라 가정하여 가설 1은 다음과 같이 설정하였다.

**가설 1.** 매일의 직무 개선은 매일의 일 열

의를 증가시킬 것이다.

#### 직무개선의 개인간 수준의 선행요인인 직무자율성

구성원은 일을 하면서 그들이 몸담고 있는 조직의 직무 환경에 의해 영향을 받는다 (Kuppens, Vam Mechelen, Nezelek, & Dossche, & Timmermans, 2007; Watson, 2000). Kahn(1990)의 연구에서는 일의 속성이 개인의 내재적 동기부여에 영향을 주고 있다고 이야기하고 있다. Christian, Garza 와 Slauhter(2011)의 연구에서는 직무특성(자율성, 과업 다양성, 과업 중요성, 문제 해결, 직무 복잡성, 피드백, 사회적 지지, 물리적 요구, 일 조건)이 일 열의에 미치는 영향에 대한 메타 분석을 통해 자율성, 과업 다양성, 과업 중요성, 문제 해결, 직무 복잡성, 사회적 지지가 정적 관계가 있는 것으로, 물리적 요구와 일 조건이 부적 관계가 있는 것으로 드러났다.

그러나 이러한 선행연구들에도 불구하고 이러한 개인간 수준의 직무 특성들과 개인내 수준에서의 일 열의 발생과정과의 관계를 살펴본 실증 연구는 매우 드문 편이라 할 수 있다. 이에 따라 본 연구에서는 이와 같은 관계를 살펴보고자 구성원들의 매일 일어나는 직무개선의 선행요인으로 개인의 업무환경, 즉 개인이 맡은 일의 특성 중 개인의 주도적 활동과 관련된 특성인 직무자율성을 살펴보고자 한다.

직무자율성(job autonomy)은 직무를 수행하기 위해 계획을 세우거나 의사결정, 과정을 결정할 수 있는 실질적인 자율성, 독립성, 재량권의 정도를 말한다. 과거의 직무자율성의 개념은 업무를 하는데 얼마나 독립적이고 자율성

이 보장되는 가를 통해 정의 했었다(Hackman & Oldham, 1976). 그러나 이후 이뤄진 연구들을 통해 직무자율성은 여러 요인들이 복합적으로 구성되어 있는 개념임이 드러났다(Breaugh 1985; Morgeson & Humphrey, 2006). 이에 최근의 연구에서는 과거에 직무자율성에 비해 복잡한 개념인 업무 스케줄, 의사결정, 과업을 수행하는 방식에서 얼마나 자율성을 갖고 있느냐를 반영하고 있다(Breaugh, 1985; Wall, Jackson, & Davids, 1992; Wall, Jackson, & Mullarkey, 1995). 따라서 본 연구의 직무자율성도 최근의 연구 흐름에 종합적인 개념으로 정의하고자 한다.

직무자율성은 구성원의 적극적 활동을 불러 일으킨다. 직무자율성을 통해 구성원들은 자신의 능력을 개발하거나, 자신의 업무 영역을 확장할 수 있는 기회를 얻게 된다. 또한 직무자율성은 구성원들의 역량을 향상시키는 신호로 작용하게 된다(Parker, 2000; 2007). 이에 따라 직무자율성이 높을 때 구성원은 적극성(initiative)이 증가하거나(Frese, Garst, & Fay, 2000; Frese, Soose, & Zempel, 1996), 조직에서 목소리(voice)를 내거(LePine & Van Dyne, 1998) 제안 능력이 향상된다고 밝혀졌다(Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson, & Harrington, 2000).

직무자율성이 높아지게 되면 구성원은 자신의 역량을 개발 할 수 있는 기회를 얻게 되어, 지식과 기술 수준이 높아지게 되고 일에 더 많은 에너지를 투자하여 일을 보다 적극적으로 처리하려고 한다(Holman & Wall, 2002; Langfred & Moyer, 2004; Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000; Morgeson & Campion, 2003; Wall, Jackson, & Davids, 1992). 직무자율성이 높은 구성원들은 주도적으로 업무를 처리할

수 있는 기회가 생겨 매일의 주도적 활동인 직무 개선에 긍정적 영향을 미치게 될 것이라 설명할 수 있다. 따라서 직무자율성은 매일의 직무 개선과 긍정적 관계가 있을 것으로 보고 다음과 같이 가설 2를 제시하고자 한다.

**가설 2.** 직무자율성은 매일의 직무 개선을 증가시킬 것이다.

### 개인간 수준과 개인내 수준의 매개모형

구성원들은 업무를 하면서 다양한 감정들을 경험하고, 이러한 감정들은 구성원들의 일에 대한 태도나 행동을 결정하게 만든다(Weiss & Cropanzano, 1996).

이러한 일상 수준의 긍정적 마음의 상태가 일에 대한 긍정적 태도로 이어지는 과정은 Fredrickson(2001)의 긍정적 정서의 확장-축적 이론(broaden and build theory)에 의해 설명해 볼 수 있다. 긍정적 정서의 확장-축적 이론에 따르면, 사람들은 긍정적 정서를 경험했을 때, 이러한 정서를 계속 유지하고자 하는 경향이 있다고 설명하고 있다(Fredrickson, 2001). 따라서 일 열의라는 긍정적 마음의 상태를 경험한 구성원들은 이러한 상태를 계속 유지하고자 하는 경향성이 나타날 것으로 예상하여 볼 수 있을 것이다.

또한 일 열의는 구성원들을 내적으로 동기 부여하게 하여 일에 대한 만족도를 높이게 된다(Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou, & Bakker, 2010). 즉, 일 열의는 구성원들이 자원을 충분히 확보하여 일에 대한 열정적이고 에너지 넘치는 마음의 상태이기 때문에 일 열의 경험한 구성원들은 동기부여 되어 일에 대한 긍정적 태도를 유지할 수 있을 것이라고 예상

하여 볼 수 있다. 이에 본 연구에서는 이전의 가설을 종합하여 다음과 같은 가설 3을 제시하고자 한다. 즉, 일의 특성 중 직무자율성은 구성원들의 직무에 대한 내재적 동기를 부여할 기회를 주어 매일의 직무 개선에 영향을 주고 이것이 다시 구성원의 일 열의에 영향을 주게 될 것이다. 그리고 이러한 일 열의 경험은 구성원의 직무만족에도 긍정적 영향을 주게 될 것이라 보았다.

**가설 3.** 개인내 수준의 직무개선과 일 열의는 개인간 수준의 직무자율성과 직무만족의 관계를 매개할 것이다.

본 연구의 가설들을 나타낸 연구 모형을 그림 1에 제시하였다.

## 방 법

### 조사대상자 및 자료수집 절차

#### 연구대상 및 절차

본 연구는 다수준적 관점의 매개모형을 통해 일 열의의 선행요인과 결과물을 살펴보고자 했다. 이에 따라 개인내 수준의 변인인 직무 개선과 일 열의는 경험표집방법(Experience Sampling Method, ESM)을 사용하였고 이전의

정서와 관련된 연구에서는 개인의 삶을 대변하기 위해서 최소 10일간의 설문 기간이 필요하다고 추천하고 있기에(Ries & Wheeler, 1991) 총 10일간 설문을 실시하였다.

경험표집방법은 개인이 일상적 정보와 주변을 둘러싸고 있는 맥락적인 요인에 대한 정보를 모으기 위한 방법으로, 반복적인 측정을 통해 정서의 흐름이나 정서의 흐름에 영향을 주는 환경적 요인들에 대해 구체적인 정보를 얻을 수 있다는 장점이 있다(Hektner, Schmidt, Csikszentmihalyi, 2007). 이에 반해 여러 번 응답을 수집해야 하기 때문에 선택적 무응답(selective nonresponse)이 나타나는 단점도 존재한다(Mulligan, Schneider, & Wolfe, 2000; Zuzanek, 1999). 이러한 단점을 극복하기 위해 본 연구에서는 자료 수집을 시행하기에 전 설문 참여자에게 10일 동안 응답이 가능한지에 대한 여부를 우선적으로 확인한 이후에 설문 조사를 실시하였다. 또한 구성원이 업무를 하는 동안 경험했던 직무 개선, 일 열의를 측정하고자 했기에 일과가 종료하는 시점인 오후 5시 이후에 설문을 실시하도록 안내하고 설문 응답 일자와 시간을 설문하단에 표기하도록 하였다. 그리고 매일 이뤄지는 설문임을 감안하여 ‘오늘 직무를 수행하면서...’, ‘오늘 나는 일하는 동안...’ 등의 문구를 삽입하여 안내하였다. 자료 수집은 2015년 4월부터 약 한 달에 걸쳐 이뤄졌으며, 측정은 설문지 응답법을 통



그림 1. 연구모형

해 이뤄졌다. 설문지는 총 3가지로 종류로 구성하였는데 첫 번째 설문지를 통해 1일차에 직무자율성을 측정하였고 이후 열흘 동안 개인내 수준의 변수인 직무 개선, 일 열의를 측정하였다. 그리고 설문 마지막 날 직무만족과 인구통계학적 특성을 측정하였다. 이와 같은 방식을 통해 동일방법편의(common method bias)를 줄이고자 노력했다.

국내 기업에 종사하고 있는 종업원 150명을 대상으로 설문지를 배포하였고 총 119명으로부터 설문지를 회수하여 최종 설문 응답률은 79.3%이다. 분석 대상은 119명, 총 1190일이다. 분석에 사용한 응답자들의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 남성 68명(57.1%), 여성 42명(35.3%)이고, 무응답 9명(7.6%)이고, 연령분포는 40세 이하가 96명(88.9%)로 다수를 차지하고 있었다. 조직의 업종은 제조업 53명(47.7%), 금융업 8명(7.2%), 서비스업 21명(18.9%), 유통업 1명(0.9%) 등으로 나타났다. 구성원들의 직급은 비관리자 75명(63.1%), 관리자 33명(27.8%), 그리고 무응답 11명(9.2%)로 나타났다.

#### 측정도구

본 연구에서는 직무 개선과 일 열의는 구성원이 업무를 통해 매일 경험할 수 있는 개인내 수준의 변수로 보고 10일 동안 매일 측정하였다. 반면, 자율성과 직무만족, 그리고 통제변수는 개인간 수준에서 1회 측정하였다. 각 문항들은 Likert 5점 척도 (1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

#### 직무 개선

직무 개선은 Tims, Bakker와 Derks(2012)가

개발한 척도를 매일(daily) 측정할 수 있도록 변환한 Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli와 Hetland(2012)의 문항 중 신뢰도 분석 결과를 반영하여 자원 찾기(seeking resource), 도전 하기(seeking challenge), 요구 줄이기(reducing demand)가 포함된 4개의 문항을 사용하여 측정하였다. 구체적인 설문문항으로는 ‘성과에 대한 피드백을 요청했다’, ‘새로운 것들을 배우려고 했다’ 등이 있고 Cronbach’s  $\alpha$ 는 .890으로 나타났다.

#### 일 열의

일 열의는 Schaufeli와 Bakker(2003)가 제시한 활력, 헌신, 몰두의 세 요인으로 이뤄진 The Utrecht Work Engagement Scale(UWES)를 매일 측정하게 변형하여 각 요인별로 3문항씩 총 9문항을 측정하였다. 구체적인 설문문항으로는 ‘집중해서 일하는 동안 행복감을 느꼈다’, ‘에너지가 충전되는 느낌이 들었다’, ‘일을 자랑스럽게 생각했다’ 등이 있다. Cronbach’s  $\alpha$ 는 .717으로 나타났다.

#### 직무자율성

직무자율성이란 구성원들이 조직 안에서 직무와 관련된 자율성을 부여 받은 정도를 뜻한다. 직무자율성은 Morgeson와 Humphrey(2006)가 제시한 WDQ(Work design questionnaire)의 척도를 사용하였다. 직무자율성의 문항은 총 4개로 측정하였다. 구체적인 문항들을 살펴보면 ‘나는 직무를 하면서 많은 것을 내 스스로 결정한다’, ‘나는 직무를 하면서 주도적으로 일하고, 일에 대해 판단할 수 있는 기회가 있다’, ‘나는 내 직무에서 어떤 일을 먼저 할 지 순서를 스스로 결정할 수 있다’ 등이 있다. Cronbach’s  $\alpha$ 는 .895로 나타났다.



### 직무만족

직무에 대한 판단을 통해 직무에 대한 긍정적인 태도를 보이는 정도를 뜻하는 것으로 Williams 와 Anderson(1991)의 설문 5문항을 통해 측정하였다. 구체적인 문항의 예는 ‘나의 직무가 마음에 든다’, ‘나는 현 직무에 대해 전반적으로 만족한다’, ‘나는 직무를 수행하는 하루하루가 매우 지겹게 느껴지지 않는다’ 등이 있다. Cronbach’s  $\alpha$ 는 .903으로 나타났다.

### 통제변수

본 연구는 결과에 대한 설명력을 높이고 가설에 대한 타당도를 높이기 위해 다수의 통제변수를 사용하였다. 먼저, 본 연구의 설문 대상자는 다양한 조직에 속해 있기 때문에 업종을 다수를 차지하고 있는 제조업과 비제조업으로 구분하여 통제하였다. 또한 직급에 따라 관리자와 비관리자로 나눠 통제하였으며, 근무시간은 개월 수로 통제하였다. 개인의 특성과 관련해서는 일 열의와 관련된 특성으로 알려진 외향성과 신경증을 통제하였는데(Swider & Zimmerman, 2010) Greenberg의 국제적 성격요인(International Personality Item Pool)의 각각 4문항과 3문항을 Likert 5점 척도를 이용하여 측정하였다. 외향성의 Cronbach’s  $\alpha$ 는 .831, 신경증은 .885로 나타났다.

### 절차

본 연구는 개인내 수준의 변수가 여러 번 반복 측정되어 개인간 수준에 내재되어(nested) 있는 다수준 구조(multi-level structure)로 개인간 수준과 개인내 수준이 위계적 구조(hierarchical structure)를 이루고 있다(Hox, 2002). 이에 따라 가설을 검증하기 위해 다수준 구조방정식

(multilevel structural equation modeling)을 Mplus 7.0을 이용하여 분석을 실시하였다.

다수준 분석에서는 오차(bias)를 줄이기 위해 최소 20개 이상의 상위수준을 추천하고 있다(Precher, Zhang, & Zyphur, 2011). 본 연구의 상위수준인 개인간 수준은 총 119명으로 다수준 구조 방정식 분석에 적합하다 할 수 있다.

본격적인 가설 검증 전 각 변수들에 대한 기초분석과 상관관계 분석을 실시하였고, 신뢰도와 타당도를 측정하여 검증에 적합한 변인들인지를 확인하였다.

### 기초통계 및 상관관계 분석

가설검증에 앞서 각 측정도구들이 서로 구분되는 개념인지 살펴보기 위한 구성타당도 검증을 Mplus7.0을 이용하여 실시하였다. 더하여 변수의 다수준적 속성을 감안하여 다수준 확인적 요인분석을 실시하였다. 그 결과 본 연구모델과 같이 직무 개선, 일 열의, 자율성, 직무만족을 각각의 변수로 구분한 4요인 분석의 적합도 지수가  $X^2=2599.752$ ,  $df=189$ ,  $TLI=.928$ ,  $CFI=.941$ ,  $RMSEA=.028$  으로 나타나 모델 분석에 적합한 것으로 나타났다.

더하여 변수들의 인과관계 순서의 적절성을 판단하기 위해 직무개선과 일 열의 순서를 바꾼 대안모형 1과 직무만족이 선행 변수로 오는 대안모형 2의 적합도를 비교하였다.

먼저 대안모형 1의 적합도 지수는  $X^2=65.253$ ,  $df=3$ ,  $RMSEA=.140$ ,  $CFI=.706$ ,  $TLI=.314$ 로 본 연구의 분석모형이 상대적으로 적합한 것으로 나타났다. 다음으로 직무만족을 선행요인으로 본 대안모형 2의 적합도 지수는  $X^2=55.448$ ,  $df=3$ ,  $RMSEA=.132$ ,  $CFI=.742$ ,  $TLI=.397$ 로 역시 본 연구의 모형이 상대적으로 더 적절한 것으로 나타났다.

표 1. 상관관계 분석

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
개인내 수준											
1. 직무 개선	3.110	.667	(.890)								
2. 일 열의	2.967	.763	.523**	(.717)							
개인간 수준											
3. 업종	.490	.500									
4. 직급	.705	.456			.027						
5. 근속년수	69.354	84.077			.204**	-.545**					
6. 외향성	3.378	.790			-.063	.091**	.046	(.831)			
7. 신경증	2.774	.891			-.014	-.088**	-.067	-.145**	(.885)		
8. 직무자율성	3.448	.773			.128	-.351**	.291**	-.036	.058	(.895)	
9. 직무만족	3.348	.726			.168**	-.189**	.133**	.033	-.204**	.344**	(.903)

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

1 업종 : 0 = 제조업, 1 = 비제조업

2 직급 : 0 = 관리자, 1 = 비관리자

3 개월수로 표시

본 연구에서 사용한 변인들 간의 상관관계는 표 1을 통해 개인내 수준과 개인간 수준을 나누어 제시하였다. 그 내용을 살펴보면 개인내 수준에서 직무 개선과 일 열의는 ( $r=.523$ ,  $p < .01$ ) 유의미한 상관관계를 갖고 있었다. 개인간 수준에서는 직무자율성과 직무만족이 ( $r=.344$ ,  $p < .01$ ) 유의미한 상관관계를 갖고 있음을 확인할 수 있었다.

### 분석방법

가설을 검증하기 위해 본 연구에서는 다수준 구조 방정식을 이용하여 분석을 실시하였다. 이에 따라 Preacher, Zyphur, 그리고 Zhang (2010)의 방법을 활용한 경로 분석(path analysis)을 실시하였고 분석모형은 그림 2와 같다. 그

림 2에서 살펴볼 수 있듯이 본 연구 모형에서는 개인내 수준의 변수, 직무개선과 일 열의를 개인간 수준에서 병합(agggregation)하여 단계별로 분석을 실시하는 것이 아니라 동시에 그 분석이 이뤄질 수 있기 때문에 매개모형에서 보다 정확한 값을 추출할 수 있다는 장점이 있다(Preacher, Zyphur, & Zhang, 2010).

그림 2는 본 연구의 분석 모형을 구조방정식 모형으로 나타낸 것으로  $i$ 는 개인내 수준을 의미하며  $j$ 는 개인간 수준을 의미한다. 즉, 본 연구에서 개인내 수준에서 측정된 직무개선과 일 열의는 개인내 수준과 개인간 수준의 속성을 모두 갖고 있기에 다수준 분석이 가능하여  $ij$ 로 표시하였고, 개인간 수준의 속성을 갖고 있는 직무자율성과, 직무만족은  $j$ 로 표시

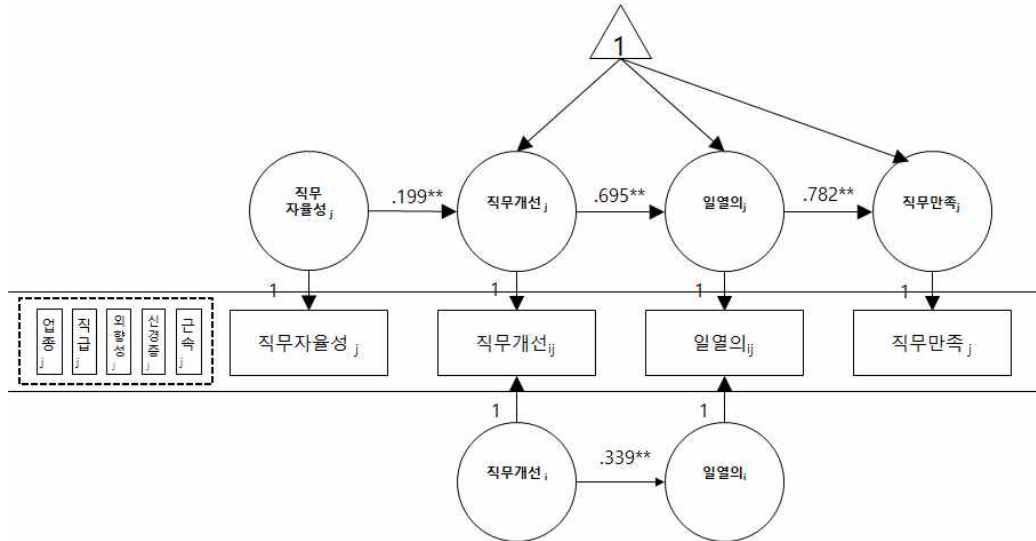


그림 2. 분석모형

\* 표준화된 값으로 표시하였음

하였다. 그림에서의 원은 잠재변수를 의미하며, 사각형은 측정변수를 의미하는데 직무개선과 일 열의는 개인내 수준과 개인간 수준에서 잠재 변수화하여 경로 분석을 하였음을 나타내며, 직무자율성과 직무만족은 개인간 수준에서만 분석을 실시하였다. 삼각형은 평균 구조(mean structure)를 의미하며 삼각형이 원으로 가는 화살표를 통해 절편을 추정할 수 있도록 해준다.

한편, 간접효과를 확인하기 위해 베이지안 추출법(Bayesian estimator)을 통해 그 결과를 확인하였다. 베이지안 추출법은 다수준 매개모형에서 복잡한 모델에서의 추정을 가능하게 만든다는 장점이 있다(Zyphur, Oswald, & Rupp, 2015). 또한 본 연구와 같은 매개모형에서 간접효과의 유의성을 확인할 때 발생할 수 있는 비정상성(non-normal)문제를 해결해 줄 수 있다(Yuan & MacKinnon, 2009; Muthen & Asparouhon, 2012). 이에 따라 본 연구에서는

매개모형의 간접효과를 베이지안 추출법을 통해 95% 신뢰도 구간(Confidence Interval)을 확인하여 효과의 유효성을 검증하였다.

## 결 과

직무개선과 일 열의에 대해 개인내 수준과 개인간 수준의 변량을 확인한 결과 직무개선은 개인내 수준에서 .26( $p < .00$ ), 개인간 수준에서의 .19( $p < .00$ ) 변량을 갖고 있었고, 일 열의는 개인내 수준에서 .18( $p < .00$ ), 개인간 수준에서 .39( $p < .00$ )의 변량을 갖고 있었다.

가설 1에서는 개인내 수준에서 직무 개선과 일 열의의 관계를 검증하였는데 그 결과 직무개선은 일 열의에 유의미한 영향( $b = .339$ ,  $p < .001$ )을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 지지되었다. 가설 2는 개인간 수준의 직무자율성이 개인내 수준의 직무 개선에 유의미한 영

향을 미친다는 것으로, 분석 결과 직무자율성은 직무개선에 유의미한 영향( $b=.199, p < .001$ )을 미치는 것으로 나타났다. 가설 3에서는 개인간 수준의 직무자율성이 개인내 수준의 직무 개선과 일 열의를 가져 개인간 수준의 직무만족에 영향을 준다는 2-1-1-2 매개모형으로 분석 결과 매개효과가 검증되었다( $b=.033, p < .001$ ). 더하여 매개효과의 유의성을 검증하기 위해 베이지안 방법을 통한 95% 신뢰도 구간을 측정한 결과 상(.064), 하안값(.005)이 모두 0을 포함하지 않아 가설 3은 지지된 것으로 나타났다.

개인간 수준의 변수인 직무자율성과 직무만족의 직접효과를 분석한 결과 효과가 유의하지 않게 나타나( $b=.06, p < .12$ ) 완전매개가 이뤄진 것으로 볼 수 있다.

## 논 의

본 연구는 일에 대한 열정을 갖고 몰두하는 상태인 일 열의의 선행요인으로 개인내 수준에서는 직무개선과의 관계를 살펴보고, 개인간 수준에서 직무자율성과 구성원 태도인 직무만족의 관계를 매개모형을 통해 검증하였다.

본 연구의 실증 분석 결과는 다음과 같다. 먼저 가설 1에서는 개인내 수준에서 일열의의 선행요인으로 주도적 행동인 매일 일어나는 직무개선과 정적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 이전의 직무개선과 일열의의 개인내 수준의 연구와 일치되는 결과라 할 수 있다(Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012). 둘째로, 개인간 수준의 변수인 직무자율성이 개인내 수준의 직무개선에 정적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 마지막으로 개인

간 수준과 개인내 수준의 매개모형, 즉 2-1-1-2 모델을 검증하여 이와 같은 매개모형이 지지되는 것을 확인할 수 있었다.

앞의 연구 결과를 바탕으로 하여 본 연구의 의의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 직무자율성이 구성된 직무만족에 영향을 주는 관계는 매일의 업무 일상에서 구성원이 경험하는 직무개선과 일 열의를 거친다는 점을 실증적으로 확인했다는 데 의의가 있겠다. 더하여 이러한 관계를 실증적으로 보다 적합한 방식인 개인내 수준을 활용하여 검증했다는 점이 의의가 있다 할 수 있다. 이러한 개인내 수준의 활용은 기존의 선행연구의 흐름과도 일치한다(Breevaart, Bakker, & Demerouti, 2014; Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011; Sonnentag, 2003; Sonnentag, Mojza, Demerouti, & Bakker, 2012).

또한 직무자율성과 구성원의 만족에 매일의 일 열의가 중요한 매개변인으로 작용한다는 점을 확인했다는 점을 의의로 들 수 있겠다. 이전의 선행연구들에서도 직무자율성이 구성원을 동기부여 시켜 직무만족이나 직무 열의에 영향을 준다는 여러 연구들이 있어왔지만(Christian, Garza & Sluiter, 2011; Spector, 1986) 본 연구와 같이 매일의 업무 수행 과정의 구성원 경험을 매개로 하여 이를 실증한 연구는 많지 않기에 본 연구 결과가 의의가 있겠다.

마지막으로 이전의 연구들의 결과와 마찬가지로 직무개선이나 직무 자율성과 같이 구성원의 자원을 늘리는 활동들이 일 열의의 선행요인으로 작용한다는 점을 의의로 들 수 있다. 그 중에서도 직무개선과 일 열의 관계는 Petrou 외(2012)의 연구 결과와 일치하며 매일의 업무 일상에서 구성원들이 보이는 자신의 직무에 대한 주도적 행동은 결국 일에 대한

열정 넘치는 긍정적 상태로 이어지게 된다는 것을 의미 한다고 볼 수 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 조직은 구성원들이 자율적으로 행하는 주도적 활동을 격려해야 할 필요가 있다. 직무 특성이 직무자율성은 구성원의 매일의 직무개선에 선행요인이 될 수 있음이 본 연구 결과 밝혀졌고, 매일의 직무개선이 역시 일 열의의 선행요인임으로 이러한 자율성을 높이기 위해 직무 특성에서 뿐만 아니라 매일 업무를 수행하는 과정에서도 구성원의 자율성을 격려하는 것이 필요하다 하겠다.

본 연구의 한계점으로는 첫째, 본 연구의 개인내 수준에서는 매일의 어떠한 사건들이 구성원의 직무개선 활동을 돕는지 확인하지 못했다. 개인내 수준에서는 구성원들의 일 열의 변화에 영향을 미치는 다양한 사건들을 세밀하게 살펴볼 수 있다는 장점이 있는 만큼 이후의 연구에서는 이와 같은 업무 일상에서 일 열의에 영향을 줄 수 있는 사건들에 대한 부분을 고려해야 할 것이다.

둘째, 직무개선과 일 열의 사이의 인과관계에 대한 의문은 여전히 남아있다는 점을 들 수 있겠다. 본 연구에서는 이와 같은 인과관계의 의문을 해결하기 위해 분석에 앞서 변수의 순서를 바꿔(직무개선과 일 열의)적합도 지수를 확인하는 방법을 이용하였지만, 직무개선과 일 열의 인과관계를 보다 명확하게 살펴보기 위해 향후 연구에서는 잠재성장모형 등을 이용한 연구를 고려해야 할 것이다.

셋째, 방법론 측면에서 측정하는 문항의 수가 적다는 단점이 있다. 특히 직무개선은 이전의 연구들에서 각 세부 영역에 대한 논의가 있었던 만큼(Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012) 향후 연구에서는 더 많은 문

항을 이용하여 세부 차원에 대한 부분까지 고려해야 할 것이다.

마지막으로, 이러한 매개모형에 영향을 줄 수 있는 조절변인에 대해 고려한 연구를 해 볼 수 있을 것이다. 특히 본 연구에서는 구성원의 일 열의 발생 과정에 대해 살펴본 만큼, 이러한 긍정적 정서를 감소시키거나 증폭시킬 수 있는 요인들의 조절효과에 대한 연구가 이뤄진다면, 일 열의 이해의 폭을 넓힐 수 있게 될 것이다.

## 참고문헌

- 김창호, & 심원술 (2012). 리더의 진실성이 부하의 장인적 직무수행 (Job Crafting) 에 미치는 영향과 그 과정에 대한 연구. *조직과 인사관리연구*, 34, 131-162.
- 김추장, & 배을규 (2015). HRD 컨설턴트의 능동적 직무 수행과 직무 열의의 관계: 자기주도학습 능력의 조절효과. *직업교육연구*, 34(4), 51-71.
- 김혜선, 탁진국 (2015). 리더의 임파워링 행동이 직무 열의에 미치는 영향 - 직무개선의 매개효과와 핵심자기평가 및 개인-직무 부합의 조절효과. *한국심리학회지 산업 및 조직*, 28(2), 275-299.
- 서재현 (2015). 일의 의미가 조직몰입에 미치는 영향: 직무 재창조, 자부심, 조화열정을 중심으로. *HRD 연구 (구 인력개발연구)*, 17(4), 47-76.
- 이철희, 신강현, & 허창구 (2012). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무열의에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 25(1), 147-169.

- 임명기, 하유진, 오동준, & 손영우 (2014). 한국 판 잡 크래프팅 척도 (JCQ-K) 의 타당화 연구. *기업경영연구(구 동림경영연구)*, 56 (단일호), 181-206.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., & Waterson, P. E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using job demands-resources model: State of the art. *Human resource management*, 43, 83-104.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Vergel, A. I. S. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human relations*, 69, 169-189.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *human relations*, 65, 1359-1378.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38, 551-570.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 31-38.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement, A Quantitative Review and Test of its Relation with Task and Contextual Performance, *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2000). Control and complexity in work and the development of personal initiative (PI): A four-wave longitudinal structural equation model of occupational socialization. University of Giessen: Manuscript submitted for publication.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, 317-375.
- Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). *Using the job demands-resources model to predict engagement*. Analysing a conceptual model. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*: (pp. 85-101). Psychology Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976).

- Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hektner, J. M., Schmidt, J. A., & Csikszentmihalyi, M. (2007). Experience Sampling Method: Measuring the quality of everyday life. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Holman, D. J., & Wall, T. D. (2002). Work characteristics, learning-related outcomes, and strain: A test of competing direct effects, mediated, and moderated models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 283-301.
- Hox, J. (2000). Multilevel analysis: Techniques and applications. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kuppens, P., Van Mechelen, I., Nezlek, J. B., Dossche, D., & Timmermans, T. (2007). Individual differences in core affect variability and their relationship to personality and adjustment. *Emotion*, 7, 262-274. doi:10.1037/1528-3542.7.2.262
- Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89, 934-945.
- Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the Twenty-first century, *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). *Work design*. In W. Borman, R. Klimoski, & D. Ilgen (Eds.), *Handbook of psychology* (Vol. 12), Industrial and organizational psychology (pp. 423-452). New York: John Wiley.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339.
- Mulligan, C. B., Schneider, B., & Wolfe, R. N. (2000). Time use and population representation in the Sloan Study of Adolescents. Unpublished manuscript, Alfred P. Sloan/University of Chicago Center for the Study of Working Families.
- Muthen, B., & Asparouhov, T. (2012). Bayesian structural equation modeling: A more flexible representation of substantive theory, *Psychological methods*, 17, 313-335.
- Parker, S. K. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 447-469.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters W. C. M., Schaufeli, B. W., & Hetland J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual

- correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120-1141
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- Preacher, K. J., Zhang, Z., & Zyphur, M. J. (2011). Alternative methods for assessing mediation in multilevel data: The advantages of multilevel SEM. *Structural Equation Modeling*, 18, 161-182.
- Reis, H. T., & Wheeler, L. (1991). *Studying social interaction with the Rochester interaction record*. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*: (pp. 270-318). San Diego, CA: Academic Press.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). *The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife*. Work engagement: A handbook of essential theory and research, (pp. 118-131). Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. 2003. Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht.
- Schaufeli, B. W., & Bakker, A. B. (2004). Job demand, job resource, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, B. W., & Bakker, A. B. (2010). *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*. Work engagement: A handbook of essential theory and research, (pp. 10-24). Psychology Press.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Sonnentag, S., Mojza, J. E., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 4, 842-853.
- Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 487-506.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *Journal of Industrial Psychology*, 36, 841-849.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of applied psychology*, 83(6), 853.
- Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1995). New manufacturing initiatives and shop floor job



- design. In the changing nature of work, ed. A Howard, (pp. 139-74). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., & Davids, K. (1992). Operator work design and robotics system performance: A serendipitous field study. *Journal of Applied Psychology, 77*, 353-362.
- Watson, D. (2000). Mood and temperament. New York, NY: Guilford Press.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, (pp. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Management, 17*, 601-617.
- Wrzeniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*, 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 183-200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*, 345-356.
- Yuan, Y., & MacKinnon, D. P. (2009). Bayesian mediation analysis. *Psychological Methods, 14*, 301-322.
- Zuzanek, J., & Veal, A. (1999). Time pressure, stress, leisure participation and well-being. *Society and Leisure, 21*, 319-590.
- Zyphur, J. M., Oswald, L. F., & Rupp, E. D. (2015). Rendezvous Overdue: Bayes Analysis Meets Organizational Research, *Journal of Management, 41*, 387-389.

1차 원고접수 : 2016. 04. 06

2차 원고접수 : 2016. 06. 27

최종 게재 결정 : 2016. 11. 19

## The effect of Job Autonomy on Job Satisfaction: The multilevel investigation of the mediating role of Job Crafting and Work Engagement

Na-young, Kwon

Min-soo, Kim

In-soo, Oh

Hanyang University

Work engagement has been widely studied in organizational research owing to its impact on organizational behaviors and outcomes. We proposed and tested a mediation model that examine within-individual level job crafting and work engagement relationships between job autonomy and job satisfaction. We collected multilevel data using repeated measurement design and 119 participants and 1190 data points at within-individual level. To analyze hypotheses, we use multilevel structural equation modeling (MSEM). The results showed that within-individual level job crafting positively related to work engagement. Also, job crafting and work engagement mediated the relationship between job autonomy and job satisfaction. Implications of these results for theory, practice and directions for future research are discussed.

*Key words* : work engagement, job crafting, MSEM, within-individual level, mediation