

## 성격이 과업수행과 적응수행에 미치는 영향: 직무가공(job crafting)의 매개효과와 리더 임파워링 행동의 조절효과\*

유 태 용<sup>†</sup>

이 채 령

광운대학교 산업심리학과

본 연구의 목적은 개인의 성격(외향성, 개방성, 성실성)이 과업수행 및 적응수행에 미치는 영향을 알아보기 위해 첫째, 조직 구성원의 성격(외향성, 개방성, 성실성)이 직무가공에 미치는 영향을 검증하고 둘째, 직무가공이 과업수행 및 적응수행에 미치는 영향을 검증하고 셋째, 성격(외향성, 개방성, 성실성)과 과업수행 및 적응수행 간 관계를 직무가공이 매개하는지 알아보고, 마지막으로 성격(외향성, 개방성, 성실성)과 직무가공 간 관계를 리더 임파워링 행동이 조절하는지를 검증하는 데 있다. 본 연구를 위해 국내 기업의 다양한 직종에서 근무하고 있는 167명의 종업원들을 대상으로 자기보고 방식 설문조사를 실시하였으며, 타인평정(조사 대상자의 상사나 동료)에 의해 종업원의 과업수행 및 적응수행에 대한 자료를 수집하였다. 연구결과, 개방성과 성실성이 직무가공과 정적 관계를 보였고, 직무가공은 과업수행 및 적응수행과 정적 관계를 나타내었다. 직무가공은 개방성 및 성실성과 과업수행 및 적응수행 간의 관계를 완전매개 하였으며, 성실성과 직무가공 간의 정적 관계는 리더 임파워링 행동이 높을 때보다 낮을 때 더 강하게 나타났다. 마지막으로 연구결과를 종합하여, 본 연구의 학문적 의의 및 실무적 시사점, 그리고 제한점 및 향후 연구과제에 대해 논의하였다.

주요어 : 성격, 외향성, 개방성, 성실성, 직무가공, 과업수행, 적응수행, 리더 임파워링 행동

\* 이 논문은 2016년도 광운대학교 연구년에 의하여 연구되었음. 보다 나은 논문이 되도록 귀중한 조언을 해주신 심사위원들께 감사드립니다.

† 교신저자 : 유태용, 광운대학교 산업심리학과, 02-940-5422, tyoo@kw.ac.kr

‘스펙초월’, ‘직무중심채용’과 같은 주제로 국내 채용 시장에 변화가 일어나기 시작했다. 과거에는 학력, 학점 등과 같이 스펙을 잘 갖춘 사람을 선발했지만, 최근에 기업은 실제로 직무를 수행하는 데 필요한 역량을 갖추고 있는지를 평가해서 선발한다. 직무를 수행하는 데 필요한 역량은 직무가 무엇이나에 따라 다를 수 있으나, 급변하는 환경에서 경쟁하는 기업은 과거와 달리 직무 특성의 변화가 잦기 때문에 주어진 일을 성실히 해내는 것뿐만 아니라 변화에 유연하고 신속하게 적응하고, 자발적이고 주도적인 자세로 직무를 수행할 수 있는 역량이 중요해지고 있다.

최근 긍정심리학과 행복한 직장생활에 대한 관심의 증가로 ‘잡 크래프팅(job crafting)’이 주목을 받고 있다. 이는 Wrzesniewski와 Dutton (2001)이 제안한 개념으로, 자신의 직무와 관련된 과업 및 관계 영역에서 물리적인 변화와 인지적인 변화를 만들어 내는 것을 의미한다. 즉, 주어진 일을 잘 해내는 것에서 그치는 것이 아니라 일을 하는 사람이 주도적으로 그 일에 대한 의미와 정체성을 바꿀 수 있다는 것이다. 잡 크래프팅을 하는 조직 구성원들은 직장을 생계를 위한 곳으로 여기지 않고 자신의 삶의 가치를 실현하는 장(場)으로 인식함으로써 행복한 직장생활을 할 수 있고 조직에도 긍정적인 성과를 가져올 수 있다. 이러한 잡 크래프팅의 특징은 오늘날 기업에서 공통적으로 요구하는 인재상과 일치한다. 국내 학자들이 잡 크래프팅을 모두 다르게 번역하고 있는데, 본 연구에서는 유태용(2016)의 ‘산업 및 조직심리학’ 교재에서 번역한 대로 ‘직무가공’이라 명명하고자 한다.

직무가공의 선행연구들을 살펴보면, 직무가공의 예측변인으로 주로 동기를 다루었고 직

무가공의 결과변인으로 직무수행, 일 몰입, 직무만족 등을 다루었다. 하지만 직무가공과 관련된 선행연구에서는 예측변인과 결과변인을 통합적으로 다룬 경우가 많지 않은 실정이다. 직무가공의 예측변인과 결과변인을 함께 포함하는 연구는 어떠한 특성을 가진 사람이 직무가공을 더 잘 해서 좋은 성과를 내는 데 기여하는지를 밝힐 수 있을 것이다.

따라서 본 연구는 직무가공의 예측변인으로 시간과 상황에 걸쳐 지속적이며 한 개인을 다른 사람과 구별해 주는 특징적인 사고, 감정 및 행동양식(Phares & Erskine, 1984)인 성격 요인을 포함하였다. 직무가공의 결과변인으로 개인의 성과로 연결되는 과업수행과 적응수행을 포함하였다. 또한 직장 내에서 리더가 자율성과 권한 등을 제공하는 정도가 구성원이 직무가공을 더 하거나 덜 하는 데 영향을 미칠 수 있다고 가정해서 개인의 성격과 리더 임파워링 행동의 상호작용이 직무가공에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다.

## 직무가공

직무가공은 직원들이 자신의 직무를 형성하고 재정의하기 위해서 행하는 모든 행동을 말한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 즉, 자기실현을 위해 적극적이고 능동적으로 자신의 업무목표를 설정하고 목표달성을 위해 동기부여함으로써 주도적으로 자신의 직무를 변화시키는 행동이다. 이는 Hackman과 Oldham(1976)의 직무특성 모델과 유사한데, 직무특성 모델에서는 다섯 가지 핵심직무특성(기술 다양성, 과업 정체성, 과업 중요성, 자율성, 과업 피드백)이 반영된 직무설계를 통해 개인의 동기를 향상시킬 수 있다고 제안한다. 하지만 Hackman

과 Oldham(1976)의 직무특성 모델처럼 조직이나 관리자가 하향식(top-down)으로 하는 직무설계와 달리, 직무가공은 종업원이 자발적으로 직무의 변화를 상향식(bottom-up)으로 한다는 점에서 차이가 있다. 하향식 직무설계 방식은 조직이 직면하는 환경에 따라 직무의 내용과 형태를 유연하게 변화시킬 수 없다는 한계점을 지닌다.

Grant와 Ashford(2008)는 “종업원들은 직무를 주는 대로만 받는 수동적 수령인이 아니라 적극적으로 직무를 설계하는 건축가이다.”라고 말했다. Wrzesniewski와 Dutton(2001)에 의하면 직무가공은 세 가지 방법으로 구분 지을 수 있으며, 이 세 가지 방법들은 서로 연관되어 있다. 첫 번째 방법은 과업가공(task crafting)으로 과업을 처리하는 방식, 과업의 수와 범위 등과 같이 과업의 경계를 물리적으로 변경하는 것이다. 두 번째 방법은 인지가공(cognitive crafting)으로 일을 전체로 보거나 부분적으로 보는 것과 같이 일 자체나 관계, 일의 목적에 대한 인식의 경계를 변화시키는 것이다. 세 번째 방법은 관계가공(relative crafting)으로 일을 하는 데 있어 상호작용하는 사람과의 관계, 혹은 상호작용의 경계를 변화시키는 것이다.

직무가공 척도개발 연구를 중심으로 살펴보면 Wrzesniewski와 Dutton(2001)이 제안한 세 가지 구성개념을 그대로 반영한 경우(예, Lu, Wang, Lu, Du, & Bakker, 2014)와 직무 요구-자원 모델을 중심으로 한 경우(예, Tims, Bakker, & Derks, 2012)로 구분된다. 직무 요구-자원 모델을 기반으로 척도를 개발한 Tims 등(2012)은 직무가공을 조직 구성원들이 자신의 직무를 수행하기 위한 자원을 극대화 하고 요구를 최소화하는 과정으로 해석하고, 네 개 요인(구조적 직무자원 증진, 사회적 직무자원 증진, 도

전적 직무요구 증진, 방해적 직무요구 감소)으로 구성되어 있다고 보았다. 하지만 이 척도는 Wrzesniewski와 Dutton(2001)이 제안한 인지가공’에 대한 개념을 포함하고 있지 않다는 한계점이 있다. 이는 구성개념 타당도에 문제가 있을 수 있다는 것을 의미한다.

이후 Slemp와 Vella-Brodrick(2013)이 개발한 척도는 인지가공의 중요성을 강조하고, Wrzesniewski와 Dutton(2001)이 제안한 개념을 그대로 반영하였다. 인지가공은 조직구성원이 자신의 직무정체성을 새롭게 인식하는데 중요한 역할을 한다(임명기, 하유진, 오동준, 손영우, 2014). 즉, 인지가공을 통해 직무와 관련된 것들에 대한 인식의 변화가 일어났을 때, 개인은 기존에 과업을 수행했던 방식이나 직무를 수행하면서 맺었던 인간관계의 방식을 변화시켜 일의 의미와 정체성을 새롭게 형성하는 것이 가능하게 된다.

임명기 등(2014)은 척도의 수렴타당도를 확인하기 위해서 직무가공과 유사한 개념으로 인식되는 조직시민행동, 역할명확성, 심리적 임파워먼트, 성취목표지향성과 직무가공 간의 관계를 분석하여 모두 정적 상관관계를 보였다고 보고했다. 그렇지만 직무가공은 이러한 유사개념들과 달리 다양한 직무에서 나타날 수 있고, 관찰 가능하고, 더 구체적이고 명백한 행동이고, 보이지 않는 행동(예, 일에 대한 개인의 가치관 및 사고 변화)까지도 설명하고 있다(Fletcher, 1998, 1999; Nardi & Engestrom, 1999; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

### 성격(외향성, 개방성, 성실성)과 직무가공

성격은 시간과 상황에 걸쳐 지속적이며 한 개인을 다른 사람과 구별해 주는 특징적인 사

고, 감정 및 행동양식이다(Phares & Erskine, 1984). 많은 성격심리학자들은 다섯 가지 성격 요인이 다양한 인간의 성격특성을 설명할 수 있다고 믿으며, 이를 성격의 5요인 모델이라고 부른다(유태용, 2007). 성격 5요인은 Norman (1963)이 성격은 외향성, 성실성, 교양, 정서적 안정성, 호감성의 다섯 가지 요인으로 구성되어 있다고 학계에 공식적으로 제안하면서 주목을 받기 시작했다. 이후 많은 학자들이 5요인 모델을 지지하는 연구를 계속해서 실시했고, 국내에서도 유태용과 이도형(1997)이 최초로 성격의 5요인을 측정하는 척도를 개발하면서 많은 연구가 실시되었다. 성격 5요인은 일반화된 성격분류체계로서, 인간성격과 다른 현상과의 관계를 체계적으로 탐색할 수 있기 때문에 인간행동을 이해하는 데 유용한 정보를 제공한다(McCrae & John, 1992).

하지만 아직까지 직무가공의 예측변인으로 성격 5요인을 다룬 연구는 없는 실정이며 직무가공의 예측변인으로 개인의 성격을 다룬 연구는 주도적 성격(proactive personality)이 유일하다. 주도적 성격을 가진 사람은 상대적으로 상황적인 이유로 스트레스를 덜 받으며, 오히려 환경에 변화를 일으키는 사람으로 정의할 수 있다(Crant, 1995). 주도적 성격은 과업수행에 직접적으로 긍정적 영향을 미치는 동시에, 직무가공과 일 몰입을 통해서 과업수행에 영향을 미친다(조주연, 김명소, 2014; Bakker, Tims, & Derks, 2012). 하지만 주도적 성격은 복합성격 구성개념의 한 예로 간주되며(Hough, 2003), 이러한 복합성격은 서로 관련성이 낮은 외향성이나 성실성과 같은 기본적인 성격 특질들의 조합으로 구성되어 있다(Hough, & Schneider, 1996).

Bateman과 Crant(1993)의 연구에서는 주도적

성격이 성격 5요인 중 외향성 및 성실성과 관련이 있을 것이라고 제안하였다. Csikszentmihalyi (1990)가 몰입을 경험하는 사람들의 공통점을 설명하며 제시한 자기목적적 성격(autotelic personality)은 성격 5요인 중 외향성, 개방성, 성실성과 매우 유사한데, 자기목적적 성격은 적극적이며 창조적인 일에 대해 열성적인 모습을 보이는 특성을 말한다(박근수, 유태용, 2007). 자기목적적 성격을 가진 개인은 특별한 외적 보상이 주어지지 않더라도 동일한 경험을 반복하기 위해 내적으로 동기화 되며, 그 결과로써 행복감, 만족감, 즐거움을 느끼게 된다(박근수, 유태용, 2007). 이는 외적 보상을 목적으로 하지 않고, 자신의 일의 의미와 정체성을 형성하기 위해 자발적이고 주도적으로 자신의 직무를 변화시키는 직무가공 행동과 관련성이 깊다.

김석영과 전희원(2008)은 호텔 종사원을 대상으로 외향성, 성실성, 원만성과 일 몰입 간의 정적 관계를 밝혔으며, Bakker 등(2012)은 일 몰입이 직무가공의 선행변인으로 작용할 수 있다고 밝혔다. 아직까지 성격과 직무가공 간의 관계에 대한 연구가 매우 부족한 실정이기 때문에 외향성, 개방성, 성실성과 같은 성격 요인이 직무가공에 미치는 영향을 밝히는 것은 의미있는 시도일 것이다. 따라서 이 연구에서는 선행연구들을 토대로 성격 5요인 중 직무가공과 관련성이 클 것으로 예상되는 외향성, 개방성, 성실성과 직무가공 간의 관계를 알아보려고 한다.

외향성과 관련된 경험적 연구들을 살펴보면, 외향성이 강한 사람일수록 적극적이고, 사교적이고, 자기주장이 강하고, 활동적이고, 주도적인 특성을 지닌다. 손향신과 유태용(2011)은 외향적인 사람은 조직이 변화하는 상황에

서 이를 지지하고 성공적인 조직변화를 위해 노력하며, 사람을 사귀고 상호작용하는 것을 통해 변화에 지지적인 태도를 지닌다고 밝혔다. 또한 외향성이 높은 사람들은 변화상황에 있을 때 변화에 대한 몰입이 높았다. 따라서 외향성이 높은 사람일수록 주도적이고 직무에서 자발적으로 변화를 추구하고 직장 내에서 대인관계를 잘 형성하기 때문에 직무가공 행동을 더 많이 할 것이라고 추론해 볼 수 있다. 이를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1-1.** 외향성과 직무가공 간에는 정적 상관관이 있을 것이다.

개방성과 관련된 경험적 연구들을 살펴보면, 개방성이 강한 사람일수록 상상력이 풍부하고, 창의적이고, 도전적이고, 교양이 풍부하고, 호기심이 많고, 새로운 것에 개방적이고, 지적으로 민감한 특성을 지닌다. 박재환과 김우중(2014)은 개방성은 현재 보유하고 있는 자원에 구애받지 않고 기회를 추구하며, 자원의 재정렬, 재배열 혹은 재결합과 같은 혁신적이고 창조적인 과정인 창업자 정신과 정적 관계가 있다고 밝혔다. 개방성이 높은 사람들은 도전 상황을 회피하지 않고 자신의 기술(능력)과 도전수준의 균형을 이루고자 적극적인 노력을 기울일 것으로 가정할 수 있으며, 주어진 과제에 대해 보다 높은 집중력을 보일 것이라고 기대할 수 있다. 또한 변화하는 상황이나 도전을 마다하지 않고 자발적으로 변화를 시도할 가능성이 크고, 직면한 상황을 해결하기 위해 여러 가지 문제해결 방법을 찾아내려고 노력할 것이라고 추론해 볼 수 있다. 이를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1-2.** 개방성과 직무가공 간에는 정적 상관관이 있을 것이다.

성실성과 관련된 경험적 연구들을 살펴보면, 성실성이 강한 사람일수록 열심히 일하고, 신중하고, 철저하고, 책임감이 강하고, 계획성이 있고, 신뢰감을 준다. 성실한 사람들은 도전적인 목표나 어려움을 이겨내기 위해 더 노력하고 오랜 시간동안 그 목표를 달성하기 위해 최선을 다해 노력한다(Barrick, Mount, & Strauss, 1993). 특수한 환경적 제약이 있는 경우가 아니라면, 성실성이 높은 사람들은 일반적으로 목표를 세우고, 목표에 부합하는 노력을 하며, 이를 달성하기 위해 더 오랜 기간 헌신할 것이다(Barrick et al., 1993). 성실한 사람들은 부정적인 업무환경에 놓일지라도 자신의 업무 관련 행동을 잘 통제한다(Colbert, Mount, Harter, Witt, & Barrick 2004; Salgado, 2002). 따라서 성실성이 높은 사람들은 주어진 일을 잘 하기도 하지만, 자발적으로 도전적인 목표를 설정하고 이를 잘 해내기 위해 장기적으로 노력할 것이라고 추론해 볼 수 있다. 이를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1-3.** 성실성과 직무가공 간에는 정적 상관관이 있을 것이다.

#### 직무가공과 직무수행(과업수행, 적응수행)

과업수행은 직접적으로 조직의 핵심기능을 수행하거나 간접적으로 조직의 핵심기능에 필요한 자료나 서비스를 제공함으로써 조직의 효과성에 기여하는 활동이다. 예를 들어, 소방관의 과업수행은 화재진압 및 인명구출 활동이 될 것이다(Borman & Motowidlo, 1993). 조직

구성원의 직무가공이 조직의 긍정적 성과에도 기여하는지를 확인하기 위해 직무가공을 하는 종업원들이 과업수행도 우수한지를 확인해 볼 필요가 있다. 이러한 이유에서 과업수행은 직무가공의 결과변인으로 여러 학자들에 의해 연구되었다.

직무가공과 과업수행 간 관계에 대한 경험적 연구들을 살펴보면, Bakker 등(2012)과 조주연과 김명소(2014)는 직무가공이 일 몰입을 통해 직무수행에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 류승아(2013)의 연구에서도 직무가공은 과업수행과 정적인 관계가 있었다. 최금용과 구자숙(2015)의 연구에서 직무가공이 개인 및 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미쳤다. Tims, Bakker와 Derks(2014)의 연구에서는 직무가공이 구성원의 주관적 행복 및 직무수행과 정적 관계가 있음을 밝혔다. 선행연구를 토대로 직무가공은 과업수행에 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 높기 때문에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2.** 직무가공은 과업수행과 정적 상관이 있을 것이다.

적응수행은 불명확하거나 변화하는 환경에서 이전의 방식과 다른 새로운 전략을 수립하여 과업을 수행하는 행동으로 정의된다(Mumford, Baughman, Threlfall, Uhlman, & Costanza, 1993). Allworth와 Hesketh(1999)는 직무에서 요구가 다양해짐에 따라 나타나는 변화의 압박을 효과적으로 극복하는 일련의 행동으로, 변화에 대응하기 위하여 일상적 직무요건을 넘어서는 행동을 습득하여 조직성과에 기여하는 행동이라고 정의했다. Pulakos, Arad, Donovan과 Plamondon(2000)은 적응수행을 (1)위

기관리, (2) 직무스트레스 관리, (3) 창의적 문제해결, (4) 불확실한 상황에 대한 대처, (5) 새로운 것에 대한 학습, (6) 대인간 적응, (7) 문화적응, (8) 신체적 적응의 8개 차원으로 구분하였다.

오늘날 기업환경이 급변하기 때문에 직무환경의 변화에 대한 적응력의 필요성이 증가하고 있으며, 조직의 변화관리를 의사결정과 관련된 일부 전문가에 한정하는 것보다 조직구성원 모두가 현재의 불확실성에 적응하고 미래의 변화에 준비할 수 있도록 유연하고, 적응적이고, 개방적일 필요가 있다. 지금까지 직무가공과 과업수행 간의 관계를 밝힌 연구들은 많지만 직무가공과 적응수행 간 관계를 밝힌 연구는 없는 실정이다. 직무에서 변화를 추구하고 네트워크를 구축을 하는 등의 직무가공 행동을 하는 사람들은 조직이 급변하는 불확실한 상황 속에서도 변화에 대처하는 적응수행을 잘할 것이라고 추론해 볼 수 있다. 이를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 3.** 직무가공은 적응수행과 정적 상관이 있을 것이다.

### 직무가공의 매개효과

성격과 과업수행 및 적응수행 간 관계에 대한 경험적 연구들을 살펴보면, 유태용(2007)은 성격이 과업수행과 전반적 수행과 관계가 있음을 밝혔다. 김천석과 유태용(2005)은 성격(성실성, 정직성, 정서적 안정성)과 적응수행 간의 정적 관계를 밝혔다. 이외에도 성격과 직무수행 간 관계에 대해서는 Barrick과 Mount(1991), Hough, Eaton, Dunnette, Kamp와 McCloy(1990)가 메타분석 연구를 실시할 정도로 다수

의 경험적 연구가 이루어졌다. 이처럼 개인의 성격 특성이 수행과 관련되어 있다는 것은 다수의 연구에서 밝혀졌지만, 성격이 어떤 과정을 통해 수행에 영향을 미치는지를 알아보기 위한 매개변인에 대한 연구는 부족한 실정이다.

이와 관련하여 직무가공의 선행연구들을 살펴보면, 직무가공의 선행변인을 찾기 위한 연구보다는 직무가공의 결과로 나타나는 결과변인에 대한 연구가 더 많은 비중을 차지하고 있다. 하지만 Bakker 등(2012)과 조주연과 김명소(2014)는 주도적 성격을 가진 사람이 직무가공을 통해 과업수행 및 맥락수행을 더 잘 할 것이라고 밝혔고, 류승아(2013)는 일터영성이 있는 사람이 직무가공을 통해 과업수행을 더 잘 할 것이라고 밝힘으로써 직무가공의 매개효과를 다루었다. 이처럼 개인의 특성과 수행 간의 관계를 직무가공이 매개한다는 것을 밝힌 연구는 일부 존재하지만, 성격 5요인과 수행 간 관계에서 직무가공의 매개효과를 검증한 연구는 아직까지 없는 실정이다. 따라서 본 연구에서는 앞에서 기술한 것처럼 성격 5요인 중 외향성, 개방성, 성실성과 직무가공 간 관계에 대한 가설과 직무가공과 과업수행 및 적응수행 간 관계에 대한 가설을 바탕으로 외향성, 개방성, 성실성이 높은 사람들이 직무가공 행동을 할 가능성이 높으며, 직무가공 행동은 과업수행과 적응수행에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가정하였다. 이를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 4-1.** 직무가공은 외향성과 과업수행 간의 관계를 매개할 것이다.

**가설 4-2.** 직무가공은 개방성과 과업수행 간의 관계를 매개할 것이다.

**가설 4-3.** 직무가공은 성실성과 과업수행 간의 관계를 매개할 것이다.

**가설 5-1.** 직무가공은 외향성과 적응수행 간의 관계를 매개할 것이다.

**가설 5-2.** 직무가공은 개방성과 적응수행 간의 관계를 매개할 것이다.

**가설 5-3.** 직무가공은 성실성과 적응수행 간의 관계를 매개할 것이다.

### 리더 임파워링 행동의 조절효과

임파워먼트는 다른 사람이 어떠한 것을 할 수 있도록 허용하고 인정해 줌으로써 스스로 의욕을 갖도록 동기를 부여해 주는 것이다 (Vogt & Murrell, 1990). Conger와 Kanungo(1988)는 “무력감을 만들어내는 조건을 확인하고, 이 조건들을 조직의 제도와 비공식적 기법들을 이용해 제거하여 구성원의 자기 효능감을 강화하는 과정”이라고 심리학적 관점에서 처음으로 임파워먼트를 개념화하였다. Conger와 Kanungo(1988)의 임파워먼트 과정모델은 관계구조적인 측면과 동기부여적인 측면으로 구성되어 있다. 구체적으로 관계구조적인 측면은 리더가 의사결정권한의 위임 또는 참여적 의사결정방식 등을 통하여 의사결정권한을 부하들에게 공유하는 과정으로 권한의 위임을 강조한다(Bowen & Lawler, 2006; Hartline & Ferrell, 1996). 그리고 동기부여적인 측면은 단순히 권한을 위임하는 것이 아니라 조직 구성원들이 심리적으로 자신의 업무를 통제할 수 있거나 영향을 줄 수 있다고 생각하도록 조건을 만들어주는 것을 강조한다.

Konczak, Stelly와 Trusty(2000)는 리더의 임파워먼트 행동을 여섯 가지 차원으로 구분하고 종업원들의 심리적 임파워먼트와 관련된 상사

의 행위를 파악하기 위하여 임파워먼트와 관련된 기존의 이론들에 근거하여 측정도구를 개발하였다. 여섯 가지 차원은 권한 위임, 성과에 대한 책임부여, 자기 주도적 의사 결정 장려, 정보공유, 기술개발, 혁신적 수행에 대한 코칭이다. 김혜선과 탁진국(2015)은 리더의 임파워링 행동이 직무가공에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다. Arnold, Arad, Rhoades와 Drasgow(2000)의 연구에 따르면, 리더의 임파워링 행동을 경험한 조직 구성원은 자기 통제감을 더 많이 인식하였다. 박한규와 이찬(2015)은 주도적 성격, 소명의식, 직무자율성이 직무가공에 정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다. Wrzesniewski와 Dutton(2001)이 제안한 직무가공 개념모델에서의 직무가공의 인식된 기회는 그들이 직무에서 무엇을 하는지 그리고 어떻게 하는지에 대해서 자율성 또는 재량권을 느끼는 것을 말한다. 이 모델에 의하면 직무가공을 하고자 하는 동기가 있는 조직구성원이 직무가공에 대한 기회를 인식할 수 있는지의 여부가 직무가공을 하는데 영향을 미친다. Demerouti(2015)는 구성원의 직무가공을 자극하는 데 있어서 상사의 역할이 중요하다고 말했다.

이러한 선행연구들을 종합해 보면, 구성원에게 직무가공을 할 수 있는 기회를 충분하게 제공하는 리더의 임파워링 행동은 직무가공에 긍정적인 영향을 미친다는 것은 분명하다. 하지만 구성원의 성격에 따라 리더 임파워링 행동이 직무가공에 미치는 영향은 달라질 수 있다. 리더 임파워링 행동의 조절효과를 예측함에 있어서 개인의 행동에 영향을 미치는 상황을 약한 상황(weak situation)과 강한상황(strong situation)으로 구분한 Mischel(1968)의 주장을 토대로 가설을 설정해볼 수 있다. 강한 상황에

서는 상황이 개인들의 행동을 결정할 가능성이 크기 때문에 개인차에 의해 행동이 달라질 가능성이 적은 반면, 약한 상황에서는 상황적 영향력이 약하기 때문에 개인차에 의해 행동이 달라질 가능성이 크다. 따라서 리더가 구성원에게 권한을 부여하고 구성원이 자기 주도적으로 의사결정하는 것을 장려해서 직무가공을 할 기회를 충분하게 주는 상황은 Mischel(1968)이 언급한 강한 상황에 해당하기 때문에 성격(외향성, 개방성, 성실성)이 직무가공에 영향을 미치는 정도가 약할 것이다. 반면에 리더가 이러한 임파워링 행동을 강하게 발휘하지 않는 상황은 Mischel(1968)의 약한 상황에 해당하기 때문에 성격과 직무가공 간의 정적 관계가 강하게 나타날 것이라고 예상할 수 있다. 손향신과 유태용(2011)은 Mischel(1968)의 주장을 토대로 상사의 변화리더십이 강할 때보다 약할 때 외향성 및 개방성과 변화몰입 간의 정적 관계가 더 강하게 나타나다는 것을 보여주었다. 이러한 추론을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 6-1.** 리더 임파워링 행동은 외향성과 직무가공 간의 정적 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 리더 임파워링 행동이 높을 때보다 낮을 때 외향성과 직무가공 간의 정적 관계가 더 강할 것이다.

**가설 6-2.** 리더 임파워링 행동은 개방성과 직무가공 간의 정적 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 리더 임파워링 행동이 높을 때보다 낮을 때 개방성과 직무가공 간의 정적 관계가 더 강할 것이다.

**가설 6-3.** 리더 임파워링 행동은 성실성과 직무가공 간의 정적 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 리더 임파워링 행동이 높을 때



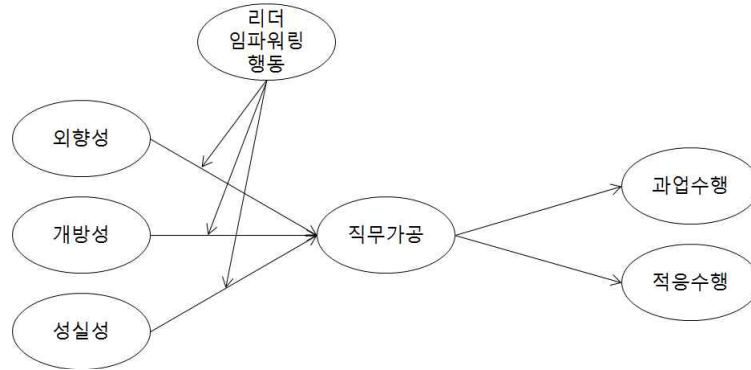


그림 1. 연구모형

보다 낮을 때 성실성과 직무가공 간의 정적 관계가 더 강할 것이다.

이상의 가설들을 종합하여 본 연구의 연구 모형을 나타내면 그림 1과 같다.

## 방 법

### 연구대상 및 자료수집 절차

본 연구는 국내 기업의 다양한 직종에서 근무하고 있는 종업원 220명을 대상으로 온라인과 오프라인 설문조사를 실시하였다. 응답자가 모든 문항에 응답하는 데서 발생할 수 있는 공통방법편파(common method bias)를 최소화하기 위해 연구대상자의 과업수행 및 적응수행 자료는 그들의 상사나 동료로부터 타인평정 설문으로 수집하였다. 외향성, 개방성, 성실성, 직무가공, 리더 임파워링 행동에 대해서는 자기보고식 설문을 실시하였다. 타인평정 설문은 자기평정과 대상자가 정확히 일치될 수 있도록 설문지에 고유번호를 부여하였다. 최종적으로 자기평정 결과만 수집되고 타

인평정 결과가 수집되지 않거나, 불성실하게 응답한 53부를 제외한 총 167부의 설문결과를 분석에 사용하였다.

분석에 포함된 연구대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 전체 167명 중 남성이 82명(49.1%), 여성이 85명(50.9%)으로 유사했다. 연령대는 30세 이상 35세 미만이 53명(31.7%)으로 가장 높은 비율을 차지하였고, 25세 미만이 12명(7.2%), 25세 이상 30세 미만이 31명(18.6%), 35세 이상 40세 미만이 25명(15.0%), 40세 이상이 46명(27.5%)이었다. 학력은 대졸이 56명(33.5%)으로 가장 높은 비율을 차지하였고, 고졸 51명(30.5%), 전문대졸 41명(24.6%), 석사 18명(10.8%), 박사 1명(0.6%)이었다. 경력은 5년 이상 10년 미만이 44명(26.3%)으로 가장 높은 비율을 차지하였고, 6개월 미만 24명(14.4%), 6개월 이상 1년 미만 14명(8.4%), 1년 이상 3년 미만 32명(19.2%), 3년 이상 5년 미만 26명(15.6%), 10년 이상 27명(16.2%)이었다. 직급은 사원급이 110명(65.9%)으로 가장 높은 비율을 차지하였고, 대리급 31명(18.6%), 과장급 15명(9.0%), 차장급 2명(1.2%), 부장급 6명(3.6%), 임원급 3명(1.8%)이었다. 직무 분야는 생산/기술직이 55명(32.9%)로 가장 높은 비율

을 차지하였고, 영업직 35명(21.0%), 관리/지원 직 30명(18.0%), 연구/개발직 14명(8.4%), 서비스직 14명(8.4%), 기타 19명(11.4%)이었다.

연구대상자의 과업수행 및 적응수행을 평가한 타인평정자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 전체 167명의 평정자 중 남성이 85명(50.9%), 여성이 82명(49.1%)으로 유사했다. 연령대는 40세 이상이 58명(34.7%)으로 가장 높은 비율을 차지하였고, 25세 미만이 10명(6.0%), 25세 이상 30세 미만이 15명(9.0%), 30세 이상 35세 미만이 54명(32.3%), 35세 이상 40세 미만이 30명(18.0%)이었다. 경력은 5년 이상 10년 미만이 65명(38.9%)로 가장 높은 비율을 차지하였고, 6개월 미만 12명(7.2%), 6개월 이상 1년 미만 9명(5.4%), 1년 이상 3년 미만 25명(15.0%), 3년 이상 5년 미만 29명(17.4%), 10년 이상 27명(16.2%)이었다. 직급은 사원급이 75명(44.9%)으로 가장 높은 비율을 차지하였고, 대리급 35명(21.0%), 과장급 32명(19.2%), 차장급 6명(3.6%), 부장급 16명(9.6%), 임원급 3명(1.8%)이었다.

#### 측정도구

본 연구에서 사용된 모든 변인은 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)를 사용해 측정하였다.

#### 성격(외향성, 개방성, 성실성)

종업원의 성격(외향성, 개방성, 성실성)을 측정하기 위해, Goldberg(1999)가 개발하고 유태용, 이기범, Ashton(2004)이 번안한 IPIP(International Personality Item Pool)를 사용하였다. IPIP는 성격 5요인을 측정하는 검사로 5개

차원별로 각 10개 문항씩 총 50개 문항으로 구성되어 있으나, 본 연구에서는 외향성, 개방성, 성실성을 측정하기 위해 30개 문항을 사용하였다. 외향성 문항의 예로는 “사교모임에서 여러 다른 사람과 얘기를 나눈다.”, “다른 사람의 시선이 나에게 집중되는 것을 꺼려하지 않는다.” 등이 있다. 개방성 문항의 예로는 “이해가 빠른 편이다.”, “여러 아이디어로 가득 차있다.” 등이 있다. 성실성 문항의 예로는 “항상 무엇이든 할 준비가 되어 있다.”, “계획한 것을 그대로 실행한다.” 등이 있다. 본 연구에서 외향성의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .83, 개방성의 내적 일치 신뢰도 계수는 .76, 성실성의 내적 일치 신뢰도 계수는 .80이었다.

#### 직무가공

종업원의 직무가공을 측정하기 위해, Slemp와 Vella-Brodrick(2013)이 개발한 JCQ(Job Crafting Questionnaire)를 임명기 등(2014)이 번안하여 한국판으로 타당화한 JCQ-K 15개 문항을 사용하였다. JCQ-K는 과업가공, 인지가공, 관계가공 총 세 가지 요인으로 구성되어 있으며 문항의 예로는 “나는 일을 더 잘하기 위해 새로운 방식을 시도해 본다.”, “필요에 따라 많은 업무의 범위나 종류를 변경해 가며 일한다.” 등이 있다. 본 연구에서 직무가공의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .84이었다.

#### 과업수행

종업원의 과업수행을 측정하기 위해 김도영과 유태용(2002)이 개발한 6개 문항을 사용하였다. 문항의 예로는 “많은 업무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리한다.”, “업무에서의 목표를 항상 달성한다.” 등이 있다. 타인평정을 위

해 “이 사람은 많은 업무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리한다.”와 같이 “이 사람은”을 포함하여 사용하였다. 본 연구에서 과업수행의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .95이었다.

### 적응수행

종업원의 적응수행을 측정하기 위해 Pulakos 등(2000)이 정의한 적응수행 개념을 바탕으로 한태영(2005)이 개발한 12개 문항을 사용하였다. 해당 척도는 비상이나 위기상황에 대처함, 직무 스트레스를 다룸, 창의적으로 문제를 해결함, 불확실하고 예측이 힘든 직무상황을 다룸과 같은 네 가지 요인으로 구성되어 있으며 문항의 예로는 “업무에서 겪어 보지 못한 낯선 문제에 창의적인 해결책을 낸다.”, “업무에서 예상치 않은 일로 상황 파악이 되지 않아도 효과적으로 행동한다.” 등이 있다. 타인평정을 위해 “이 사람은 업무에서 겪어보지 못한 낯선 문제에 창의적인 해결책을 낸다.”와 같이 “이 사람은”을 포함하여 사용하였다. 본 연구에서 적응수행의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .92였다.

### 리더 임파워링 행동

리더 임파워링 행동을 측정하기 위해 Konczak 등(2000)가 개발한 척도를 박희진과 손영우(2009)가 번안한 17개 문항을 사용하였다. 해당 척도는 권한 위임, 책임감 부여, 자기주도적 의사결정 장려, 정보 공유, 기술 개발, 및 혁신적 수행을 위한 코칭 6개 요인으로 구성되어 있으며, 문항의 예로는 “나의 상사는 업무의 과정 및 절차를 향상시킬 수 있는 결정 권한을 나에게 준다.”, “나의 상사는 발전을 위해 필요한 변화를 피할 수 있는 권

한을 나에게 준다.” 등이 있다. 본 연구에서 리더 임파워링 행동의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .91이었다.

### 분석방법

본 연구에서는 가설 검증을 위해 다음과 같은 분석방법을 사용하였다. 먼저 조사대상자의 인구통계학적 특성을 파악하고 연구에 사용된 각 변인들의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )를 확인하기 위해 SPSS 22.0을 사용하여 빈도분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 둘째, 변인들 간의 관계를 알아보기 위해 SPSS 22.0을 사용하여 기술통계분석과 상관분석을 실시하였다. 셋째, 연구모형의 적합도를 알아보고 모형 내 각 경로의 직접효과, 간접효과, 그리고 총 효과를 통한 직무가공의 매개효과를 검증하기 위해 AMOS 21.0을 사용하여 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 마지막으로, 성격(외향성, 개방성, 성실성)과 직무가공의 관계에서 리더 임파워링 행동의 조절효과를 확인하기 위해 SPSS 22.0을 사용하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

## 결 과

### 측정변인들의 기술통계치와 상호상관

가설을 검증하기에 앞서 본 연구에 포함된 변인들 간의 관련성을 살펴보기 위해 기술통계분석과 상관분석을 실시하였으며, 표 1에 측정변인들의 평균, 표준편차, 상호상관을 제시하였다. 인구통계학적 변인을 제외한 연구변인 간의 상관관계를 살펴보면, 외향성

표 1. 측정 변인들의 기술통계치 및 상호상관

| 변인                | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7     |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 1 외향성             | (.83)  |        |        |        |        |        |       |
| 2 개방성             | .421** | (.76)  |        |        |        |        |       |
| 3 성실성             | .297** | .418** | (.80)  |        |        |        |       |
| 4 직무가공            | .351** | .505** | .515** | (.84)  |        |        |       |
| 5 리더 임파워링 행동      | .191*  | .172*  | .148   | .427** | (.91)  |        |       |
| 6 과업수행            | .172*  | .372** | .320** | .474** | .199** | (.95)  |       |
| 7 적응수행            | .236** | .374** | .279** | .453** | .164*  | .857** | (.92) |
| 평균( <i>M</i> )    | 3.17   | 3.22   | 3.50   | 3.58   | 3.54   | 3.46   | 3.36  |
| 표준편차( <i>SD</i> ) | .57    | .44    | .54    | .52    | .74    | .74    | .56   |

주 1. ( )안은 변인의 내적 일치 신뢰도 계수를 나타냄.

주 2. *N*=167, \**p*<.05, \*\**p*<.01

(*r*=.351, *p*<.01), 개방성(*r*=.505, *p*<.01), 성실성(*r*=.515, *p*<.01)은 직무가공과 모두 유의한 정적 상관을 나타내었다. 직무가공은 과업수행(*r*=.474, *p*<.01), 적응수행(*r*=.453, *p*<.01)과 모두 유의한 정적 상관을 보였다. 리더 임파워링 행동은 직무가공과 유의한 정적 상관(*r*=.427, *p*<.01)을 나타내었다.

#### 연구모형 분석결과

본 연구에서 설정한 연구모형의 적절성을 검증하기 위해, 구조방정식모형(SEM) 분석을 실시하였다. 모수 추정 방법으로 최대우도법(maximum likelihood estimation)을 사용하였으며, 절대적 적합도 지수, *RMSEA*와 상대적 적합도 지수인 *NFI*(Normed Fit Index), *CFI*(Comparative Fit Index), *TLI*(Tucker-Lewis Index)를 사용하였다. 또한 성격(외향성, 개방성, 성실성)이 직무가공을 통해 과업수행과 적응수행에 영향을 미치는 간접효과의 통계적 유의성을 검증하기 위

해 부트스트랩(bootstrap)을 실시하였다.

연구모형의 표준화 경로계수를 제시한 그림 2를 보면, 외향성을 제외한 개방성과 성실성이 직무가공으로 가는 경로가 유의하였다. 또한 직무가공이 과업수행과 적응수행으로 가는 경로도 모두 유의하였다. 모형의 적합도를 확인하기 위해서 모형 적합도 지수를 분석한 결과를 표 2에 제시하였다. 연구모형인 완전매개 모형의 적합도는  $\chi^2(400)=958.891$ , *RMSEA* =.092, *NFI*=.739, *TLI*=.813, *CFI*=.828이었으며, 부분매개 모형의 적합도는  $\chi^2(394)=952.794$ , *RMSEA*=.092, *NFI*=.741, *TLI*=.810, *CFI*=.828이었다. 두 모형 모두 *RMSEA*가 .10미만이지만, *NFI*, *TLI*와 *CFI*가 .9에 가까워서 양호한 적합도 지수를 보였다.

카이제곱 검증을 통해 두 모형 중 더 적합한 모형을 확인한 결과, 완전매개 모형과 부분매개 모형 간에 유의한 차이가 없었고( $\Delta\chi^2(6)=5.206$ , *p*=.412), 두 모형의 *RMSEA*와 *CFI*가 동일하고 *NFI*와 *TLI*의 값이 차이가 없기 때문

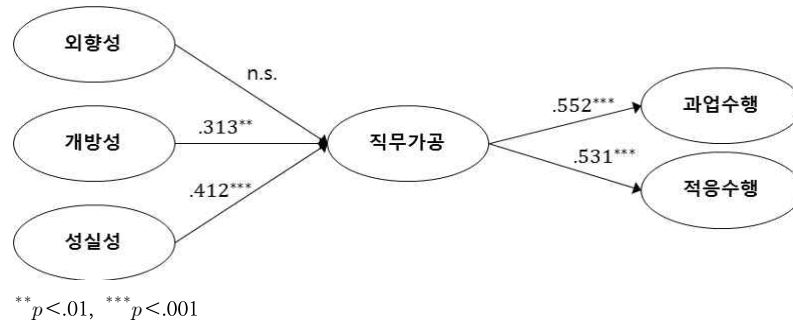


그림 2. 연구모형 분석결과

표 2. 완전매개모형과 부분매개모형의 적합도

| 모형     | 적합도 지수     |     |       |      |      |      |                |             |
|--------|------------|-----|-------|------|------|------|----------------|-------------|
|        | $\chi^2$   | df  | RMSEA | NFI  | TLI  | CFI  | $\Delta\chi^2$ | $\Delta df$ |
| 완전매개모형 | 958.891*** | 400 | .092  | .739 | .813 | .828 | -              | -           |
| 부분매개모형 | 952.794*** | 394 | .092  | .741 | .810 | .828 | 5.206          | 6           |

\*\*\* p < .001

에 상대적으로 간명한 모형인 완전매개 모형으로 설명하는 것이 더 적합하다고 판단하였다.

연구 모형의 표준화 경로계수를 토대로 본 연구에서 설정한 가설의 지지 여부를 판단하였다. 첫 번째로 외향성에서 직무가공으로 가는 경로계수가 유의하지 않아서( $\beta = .073$ , n.s.), 외향성과 직무가공 간에 정적 상관이 있을 것이라는 가설 1-1이 기각되었다. 두 번째로 개방성에서 직무가공으로 가는 경로계수가 유의하여( $\beta = .313$ ,  $p < .01$ ), 개방성과 직무가공 간에 정적 상관이 있을 것이라는 가설 1-2가 지지되었다. 이러한 결과는 개방성이 높은 사람일수록 직무가공을 할 가능성이 더 크다는 것으로 해석할 수 있다. 세 번째로 성실성에서 직무가공으로 가는 경로계수가 유의하여( $\beta = .412$ ,  $p < .001$ ), 성실성과 직무가공 간에 정적

상관이 있을 것이라는 가설 1-3이 지지되었다. 이러한 결과는 성실성이 높은 사람일수록 직무가공을 할 가능성이 더 크다는 것으로 해석할 수 있다. 네 번째로 직무가공에서 과업수행( $\beta = .552$ ,  $p < .001$ )으로 가는 경로계수가 유의하여, 직무가공이 과업수행과 정적 상관이 있을 것이라는 가설 2가 지지되었다. 이러한 결과는 직무가공을 많이 할수록 과업수행이 우수할 가능성이 크다는 것으로 해석할 수 있다. 다섯 번째로 직무가공에서 적응수행( $\beta = .531$ ,  $p < .001$ )으로 가는 경로계수가 유의하여, 직무가공이 적응수행과 정적 상관이 있을 것이라는 가설 3이 지지되었다. 이러한 결과는 직무가공을 많이 할수록 적응수행이 우수할 가능성이 크다는 것을 의미한다.

직무가공의 매개효과 검증

연구모형에서 직무가공의 매개효과(간접효과)의 유의성을 확인하기 위해 Amos에서 Bias-Corrected(BC) bootstrap 검증을 실시하였다. 표 3의 간접효과 유의성 검증 결과를 살펴보면, 외향성 → 직무가공 → 과업수행 경로의 간접효과는  $\beta=.041$ 로 95% 신뢰구간(-.085, .475)에 0을 포함한다. 개방성 → 직무가공 → 과업수행 경로의 간접효과는  $\beta=.173$ 으로 95% 신뢰구간(.056, 1.328)에 0을 포함하지 않았다. 성실성 → 직무가공 → 과업수행 경로의 간접효과는  $\beta=.227$ 로 95% 신뢰구간(.106, 1.278)에 0을 포함하지 않았다. 따라서 직무가공이 선행변인인 개방성 및 성실성과 종속변인인 과업수행 간 관계를 매개할 것이라는 가설 4-2와 4-3이 지지되었으며, 직무가공이 외향성과 과업수행 간 관계를 매개할 것이라는 가설 4-1은 기각되었다.

외향성 → 직무가공 → 적응수행 경로의 간접효과는  $\beta=.039$ 로 95% 신뢰구간(-.082, .475)에 0을 포함한다. 개방성 → 직무가공 → 적응수행 경로의 간접효과는  $\beta=.166$ 으로 95%

신뢰구간(.052, 1.305)에 0을 포함하지 않았다. 성실성 → 직무가공 → 적응수행 경로의 간접효과는  $\beta=.219$ 로 95% 신뢰구간(.095, 1.258)에 0을 포함하지 않았다. 따라서 직무가공이 선행변인인 개방성 및 성실성과 종속변인인 적응수행 간의 관계를 매개할 것이라는 가설 5-2와 5-3이 지지되었으며, 직무가공이 외향성과 적응수행 간의 관계를 매개할 것이라는 가설 5-1은 기각되었다.

연구 모형의 경로계수와 간접효과 검증 결과를 종합하면, 개방성 및 성실성과 과업수행 및 적응수행 간의 관계가 직무가공에 의해 완전 매개된다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 개방성 및 성실성이 높은 사람들이 직무가공을 적극적으로 함으로써 과업수행 및 적응수행이 우수할 가능성이 높다는 것을 의미한다.

리더 임파워링 행동의 조절효과

성격(외향성, 개방성, 성실성)과 직무가공 간 관계에서 리더 임파워링 행동의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시하

표 3. 간접효과에 대한 bootstrap 검증 결과

|            | B    | $\beta$ | 95% CI |       |
|------------|------|---------|--------|-------|
|            |      |         | LL     | UL    |
| 외향성 - 과업수행 | .041 | .041    | -.085  | .475  |
| 개방성 - 과업수행 | .223 | .173    | .056   | 1.328 |
| 성실성 - 과업수행 | .240 | .227    | .106   | 1.278 |
| 외향성 - 적응수행 | .049 | .039    | -.082  | .475  |
| 개방성 - 적응수행 | .271 | .166    | .052   | 1.305 |
| 성실성 - 적응수행 | .292 | .219    | .095   | 1.258 |

주. 추정치는 비표준화와 표준화 자료임;

CI=Confidence Interval(신뢰구간), LL=Lower Limit(하한계), UL=Upper Limit(상한계)

였다. 1단계에서는 인구통계학적 변인 중 직무가공과 유의한 상관을 보이는 본인의 성별, 연령, 학력, 경력, 직급, 직무를 통제 한 후에 2 단계에서는 선행변인인 성격(외향성, 개방성, 성실성)을 넣고, 3단계에서는 성격(외향성, 개방성, 성실성)과 리더 임파워링 행동을 투입하였다. 그리고 마지막 4단계에서는 성격(외향성, 개방성, 성실성)과 리더 임파워링 행동의 상호작용 항 3개를 투입하였다. 조절효과 여부는 4 단계에서  $R^2$  변화량의 유의성으로 판단하였다. 상호작용 항은 다중 공선성을 최소화하고 해석이 용이할 수 있도록 성격(외향성, 개방성, 성실성)과 리더 임파워링 행동 변인을 센터링 한 후 두 변인을 곱한 값을 사용하였다.

표 4의 조절효과 분석결과를 보면, 직무가공에 대한 개방성( $\beta=.267, p<.01$ ), 성실성( $\beta=.327, p<.001$ )의 주 효과가 발견되었고, 성격

(외향성, 개방성, 성실성)과 리더 임파워링 행동의 상호작용 항을 투입하였을 때  $R^2$  변화량( $\Delta R^2=.045, p<.01$ )이 유의하게 증가하였고, 성실성과 리더 임파워링 행동의 상호작용 항의 회귀계수가 유의하였다( $\beta=-.175, p<.05$ ). 이러한 결과는 리더 임파워링 행동이 성실성과 직무가공 간의 관계를 조절한다는 것을 의미한다. 하지만 외향성과 리더 임파워링 행동의 상호작용 항의 회귀계수( $\beta=-.047, n.s.$ )와 개방성과 리더 임파워링 행동의 상호작용 항의 회귀계수( $\beta=-.034, n.s.$ )는 유의하지 않아서 가설 6-1과 6-2는 기각되었다.

리더 임파워링 행동이 성실성과 직무가공 간의 관계를 조절하는 분석결과가 가설에서 설정한 방향과 일치하는지 확인하기 위해 리더 임파워링 행동 값을 평균  $\pm 1SD$ 를 기준으로 높은 수준과 낮은 수준으로 구분하고, 회

표 4. 성격(외향성, 개방성, 성실성)과 직무가공 간 관계에서 리더 임파워링 행동의 조절효과

| 단계 | 변인            | 직무가공    |         |              |
|----|---------------|---------|---------|--------------|
|    |               | $\beta$ | $R^2$   | $\Delta R^2$ |
| 1  | 인구통계변인        | -       | .161*** | .161***      |
| 2  | 외향성           | .180    | .406*** | .245***      |
|    | 개방성           | .267**  |         |              |
|    | 성실성           | .327*** |         |              |
| 3  | 외향성(A)        | .064    | .487*** | .081***      |
|    | 개방성(B)        | .289*** |         |              |
|    | 성실성(C)        | .318*** |         |              |
|    | 리더 임파워링 행동(D) | .310*** |         |              |
| 4  | A*D           | -.047   | .532*** | .045**       |
|    | B*D           | -.034   |         |              |
|    | C*D           | -.175*  |         |              |

$n=167, *p<.05, **p<.01, ***p<.001$

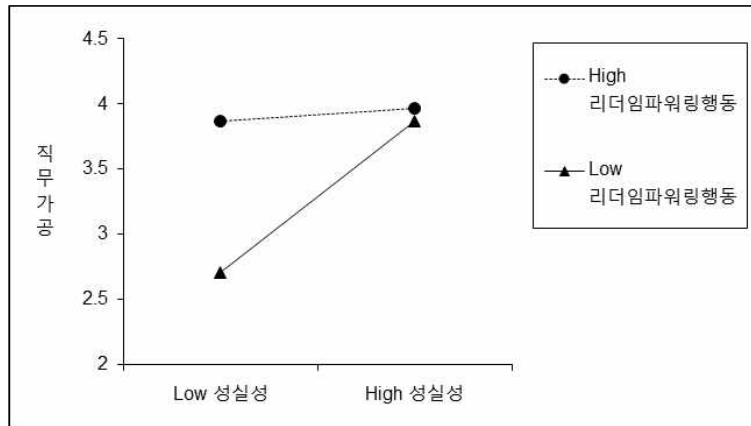


그림 3. 성실성과 직무가공 간 관계에서 리더 임파워링 행동의 조절효과

귀선으로 제시하였다. 그림 3을 보면 리더 임파워링 행동이 높을 때보다 낮을 때 성실성과 직무가공 간의 정적 관계가 더 강하게 나타났다. 따라서 가설 6-3은 지지되었다.

### 논 의

본 연구는 성격(외향성, 개방성, 성실성)이 직무가공을 통해 과업수행과 적응수행에 영향을 미치는 관계에서 직무가공이 매개 역할을 하는지 검증하였다. 또한 성격(외향성, 개방성, 성실성)이 직무가공에 미치는 영향을 리더 임파워링 행동이 조절하는지 검증하였다. 본 연구의 구체적인 결과는 다음과 같다.

첫째, 성격 5요인 중에서 개방성과 성실성은 직무가공에 정적인 영향을 미쳤지만, 외향성은 직무가공에 유의한 영향을 미치지 않았다. 이는 개방성과 성실성이 높은 사람들은 직무를 할 때 자발적으로 직무가공 행동을 많이 하고, 외향성이 높은 사람들은 직무가공 행동을 하지 않는다는 것을 의미한다. 개방성이 높은 사람들은 자발적으로 변화를 기꺼이

받아들이고, 직면한 상황을 해결하기 위한 여러 가지 문제해결 방법을 찾으려고 노력할 것이라는 선행연구(예, 박재환, 김우중, 2014; Costa & McCrae, 1992)로부터 이러한 결과를 해석할 수 있다. 성실성이 높은 사람들은 주어진 일을 잘 하기도 하지만, 어떤 일을 하든지 자발적으로 도전적인 목표를 설정하고 이를 잘 해내기 위해 장기적으로 노력할 것이라는 선행연구(예, Barrick et al., 1993; Colbert, Mount, Harter, Witt, & Barrick 2004; Salgado, 2002)를 토대로 성실성이 직무가공 행동을 더 하도록 만들 것이라고 해석할 수 있다. 외향성이 높은 사람들은 새로운 경험과 활동을 추구하는 경향이 강하기 때문에 직무가공을 할 가능성이 크다고 예상했지만 본 연구에서는 이 가설은 지지되지 않았다. 이 결과는 외향성 자체가 직무가공의 발현 여부에 영향을 미치지 않는다는 것을 의미하지만 외향성과 직무가공 간의 관계를 다룬 선행연구가 없기 때문에 앞으로 추가적인 연구를 통해 밝힐 필요가 있다.

둘째, 직무가공은 과업수행과 적응수행 모두에 정적인 영향을 미쳤다. 이는 조직 구성



원이 직무가공을 할수록 과업수행과 적응수행이 우수할 가능성이 높다고 해석할 수 있으며, 직무가공이 과업수행과 정적인 관계가 있을 것이라는 선행연구 결과(류승아, 2013; Bakker et al., 2012; Tims, Bakker, & Derks, 2014)와 일치한다. 지금까지 직무가공과 적응수행 간 관계를 다룬 선행연구는 없지만 본 연구에서 얻은 결과를 토대로, 직무에서 자발적으로 변화를 시도하는 직무가공 행동이 조직 구성원들로 하여금 조직변화에 효과적으로 대응하여 조직성과에 긍정적으로 기여하는 적응수행을 한다고 해석할 수 있다.

셋째, 외향성, 개방성, 성실성이 과업수행과 적응수행에 미치는 영향에서 직무가공의 매개효과를 검증한 결과, 직무가공은 개방성 및 성실성과 과업수행 및 적응수행 간 관계를 완전매개 하는 것으로 나타났다. 이는 조직 구성원의 개방성과 성실성이 과업수행과 적응수행에 직접적으로 영향을 미치는 것이 아니라 개방성과 성실성이 높은 사람들이 직무가공을 더 하고, 이러한 직무가공을 통해 과업수행과 적응수행이 높아진다고 해석할 수 있다.

마지막으로 개인의 성격(외향성, 개방성, 성실성)과 직무가공 간 관계에서 리더 임파워링 행동의 조절효과를 분석한 결과, 외향성과 개방성의 경우에는 유의한 리더 임파워링 행동의 조절효과가 없었다. 외향성과 직무가공 간 관계에서 리더 임파워링 행동의 조절효과가 유의하지 않았던 것은 외향성의 경우 직무가공과 직접적인 관계가 유의하지 않았기 때문이라고 해석해 볼 수 있다. 또한 개방성과 직무가공 간 관계에서 리더 임파워링 행동의 조절효과가 유의하지 않았던 것은 직무가공을 하는 데 개방성의 자유로운 특성으로 인해 리더 임파워링 행동과 같은 환경적 요인이 행동

을 좌우하는 데 큰 영향을 미치지 못한다고 해석할 수 있다. 하지만 성실성과 직무가공 간 관계에서 리더 임파워링 행동의 조절효과를 발견하였다. 성실성과 직무가공 간 관계의 경우, 리더 임파워링 행동이 높을 때보다 낮을 때 성실성과 직무가공 간의 정적 관계가 더 강하게 나타났다. 이러한 결과는 Mischel (1968)의 강한 상황과 약한 상황에 따른 결과로 해석해 볼 수 있다. 리더가 구성원에게 직무가공을 할 기회를 많이 주는 경우는 강한 상황으로 간주할 수 있다. 강한 상황에서는 상황이 개인들의 행동을 결정할 가능성이 크기 때문에 성실성과 같은 개인차에 의해 행동이 달라질 가능성이 적다. 반면에 리더가 구성원에게 직무가공을 할 기회를 많이 주지 않는 경우는 약한 상황으로 간주할 수 있다. 약한 상황에서는 성실성과 같은 개인차에 의해 행동이 달라질 가능성이 크다.

본 연구의 학문적 의의는 다음과 같다. 첫째, 직무가공의 선행변인으로 쉽게 변하지 않는 개인특성인 성격(외향성, 개방성, 성실성)을 다루었다는 데 의의가 있다. 직무가공의 선행연구에서 주도적 성격이 직무가공의 선행변인으로 연구되긴 했으나 일반화된 성격분류체계인 성격 5요인을 기반으로 한 연구는 없었다. 따라서 본 연구는 성격(외향성, 개방성, 성실성)과 직무가공 간의 관계를 보다 체계적으로 탐색하고, 개방성과 성실성이 직무가공에 영향을 미친다는 것을 발견했다는 데 의의가 있다.

둘째, 직무가공을 통해 적응수행이 향상될 수 있다는 것을 처음으로 밝혔다는 데 의의가 있다. 직무가공의 선행연구에서 직무가공이 과업수행에 미치는 영향은 연구하였지만(류승아, 2013; Bakker et al., 2012; Tims, Bakker, &

Derks, 2014), 적응수행을 결과변인으로 다룬 것은 본 연구가 처음이다. 이는 직무가공에 따른 결과변인을 확장했다는 데 함의를 가진다.

셋째, 개인의 성격(개방성, 성실성)이 자발적인 직무 재설계 행동인 직무가공을 통해 과업수행과 적응수행에 영향을 미치는 과정을 처음으로 밝혔다는 데 의의가 있다. 지금까지 성격과 수행 간의 직접적인 관련성을 다루는 연구는 많았지만, 성격 요인이 어떻게 수행에 영향을 미치는지에 대해서는 연구가 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서 두 가지 성격이 직무가공을 통해 과업수행과 적응수행에 영향을 미치는 과정을 검증한 것은 성격과 수행 간의 연구를 확장시켰다는 함의를 가진다.

넷째, 리더 임파워링 행동이 높을 때보다 낮을 때 성실성과 직무가공 간의 정적 관계가 더 강하게 나타나는 조절효과를 처음으로 밝혔다는 데 의의가 있다. Wrzesniewski와 Dutton (2001)이 제안한 직무가공의 개념모델에서 동기, 개인의 성향, 직무특징, 직무가공 기회인식 등을 직무가공의 선행변인으로 제시하였는데 본 연구에서 성격과 리더 임파워링 행동 간의 상호작용 효과를 다루어 개념모델을 확장했다는 데 의의가 있다.

마지막으로, 본 연구에서는 조사대상자들의 수행 능력을 잘 알고 있는 상사나 동료들이 조사대상자의 과업수행과 적응수행을 평정하였다. 이는 자기보고식 측정방법으로 인한 공통방법편과와 관대화 경향성 및 사회적 바람직성을 통제하고 타인평정을 사용하여 수행을 보다 객관적으로 측정했다는 데 의의가 있다.

본 연구는 다음과 같은 실무적 시사점을 지닌다. 첫째, 조직은 구성원들이 직무가공을 할

수 있는 환경을 마련해야 할 것이다. 자신에게 주어진 일을 성실하게 수행할 뿐만 아니라 자발적으로 직무를 재설계하는 직무가공은 과업수행과 적응수행에 모두 긍정적인 영향을 미친다. 일반적으로 직무는 조직이나 관리자에 의해서 그 내용과 수행방식이 하향식으로 설계되고, 종업원들은 주어진 대로 직무를 수행하는 것이 일반적이다. 하지만 오늘날과 같이 기업 환경이 급변하는 상황에서 직무가 변화할 때마다 모든 직무를 재설계하는 것은 현실적으로 불가능하다. 따라서 이러한 조직의 어려움을 해결해 줄 수 있는 대안으로 직무가공을 할 수 있는 환경을 마련할 필요가 있다.

둘째, 선발단계에서 개인의 성격측정을 통해 향후 긍정적인 성과를 낼 수 있는 인재를 예측할 수 있다. 본 연구에서 개방성과 성실성이 높은 사람일수록 직무가공을 더 많이 하고, 직무가공을 많이 하는 사람은 보다 더 높은 수준의 과업수행과 적응수행을 한다는 것을 알 수 있었다. 직무가공과 같이 직무수행 방식의 변화를 장려하는 조직이나 직무에 변화가 잦은 조직의 경우, 채용과정에서 개방성과 성실성이 높은 사람을 선발함으로써 조직의 성과를 향상할 수 있을 것이다.

마지막으로, 조직 차원에서 리더가 부하 직원에게 적극적으로 임파워링 할 수 있는 환경을 제공해야 한다. 리더 임파워링 행동은 직무가공이 자발적인 행동이라는 측면에서 자율성과 변화의 유연성을 느끼도록 해주는 중요한 출처이다. 특히 성실성이 낮은 사람에게는 직무설계를 통해 자율성을 제공하는 것보다 리더 임파워링 행동을 통해 자율성을 제공하는 것이 더 효과적일 수 있다.

본 연구의 제한점은 다음과 같다. 우선 타

인평정 표본수집에 한계가 있었다. 모든 조사 대상자의 수행(과업수행, 적응수행)에 대해서 타인평정 자료를 수집하려고 했지만, 조사대상자가 타인평정에 동의하지 않거나 타인평정자가 불성실하게 응답하는 경우가 많아서 결과적으로 목표한 표본수보다 적은 167명의 타인평정 자료를 수집하였다. 타인평정의 경우 조사대상자가 직장 내 동료, 상사 등에게 설문문을 요청하고 직접 수거한 경우에 평정결과에 대한 비밀보장이 어렵기 때문에 관계에 불편함이 발생할 수 있다. 이는 객관적이고 정확한 평정을 어렵게 할 수 있으므로, 향후 타인평정을 포함하는 연구에서는 이러한 어려움을 예상하여 기관의 협조를 구하거나 타인평정 결과를 연구자가 직접 수거하는 방안 등을 사전에 강구한다면 타인평정의 질과 양을 향상시킬 수 있을 것이다.

둘째, 직무가공에 영향을 주는 상황적 요인인 리더 임파워링 행동을 리더에게 직접 묻지 않고 조사대상자에게 묻는 간접측정방식을 따랐다는 한계점이 있다. 향후 연구에서는 조사대상자와 조사대상자의 상사 모두로부터 자료를 수집하는 방안을 고려할 필요가 있다.

마지막으로 향후 연구 과제에 대한 제안사항은 다음과 같다. 첫째, 현재 직무가공에 영향을 미치는 개인차를 다루는 연구는 대부분 선행변인이 동시에 편중되어 있다. 본 연구에서 성격을 다루었듯이 향후 직무가공에 영향을 미치는 개인차 변인에 대한 많은 연구를 실행하여 직무가공 행동을 예측할 수 있는 개인차 변인이 무엇인지 보다 명확하게 밝힘으로써 직무가공 연구의 장(場)을 넓혀갈 수 있을 것이다.

둘째, 직무가공이 조직의 긍정적인 성과로 이어질 수 있도록 하는 여러 가지 조절변인들

에 대한 연구가 필요하다. 본 연구에서는 직무가공의 긍정적인 영향을 밝히는 데 목적이 있었다. 향후 연구에서는 어떤 조건들이 직무가공의 긍정적 영향력을 강화하는지 알아볼 필요가 있다. 뿐만 아니라 직무가공의 부정적 측면에 대해서도 지속적으로 언급되고 있기 때문에 직무가공이 조직에 부정적 영향을 미치는 조건과 부정적인 영향을 조절하는 데 영향을 미치는 변인이 무엇인지에 대해서도 연구할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 김도영, 유태용 (2002). 성격의 5 요인과 조직에서의 맥락수행간의 관계. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 15(2), 1-24.
- 김석영, 전희원 (2008). 호텔종사원의 개인성격이 직무몰입과 경력몰입에 미치는 영향. *관광연구*, 23(2), 239-257.
- 김천석, 유태용 (2005). 정서지능, 인지능력, 성격의 구성개념간 변별성과 정서지능의 과업수행, 맥락수행, 적응수행에 대한 증분타당도 검증. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 18(2), 271-298.
- 김혜선, 탁진국 (2015). 리더의 임파워링 행동이 직무 열의에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 28(2), 275-299.
- 류승아 (2013). 일터영성이 일가치감과 과제수행에 미치는 영향에서 잡 크래프팅의 매개효과, 성균관대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 박근수, 유태용 (2007). 한국형 일몰입 척도 개발 및 타당화 연구. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 20, 81-112.

- 박재환, 김우중 (2014). HEXACO 성격요인과 창업가정신, 기업성과 간의 관련성 연구. *중소기업연구*, 36(2), 147-168.
- 박한규, 이 찬 (2015). 대기업 근로자의 직무 재창조(job crafting)와 개인 및 팀 수준 변인의 위계적 관계. *한국기업교육학회 학술대회*, 4.
- 박희진, 손영우 (2009). 임파워링 리더행동과 팀원들의 학습행동 및 교류기억의 관계: 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰의 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 22(1), 1-25.
- 손향신, 유태용 (2011). 개방성, 외향성, 핵심자 기평가가 변화몰입과 적응수행에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 24(2), 281-306.
- 유태용 (2007). 성격의 6 요인(HEXACO) 모델에 의한 성격특성과 조직구성원 직무수행 간의 관계. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 20(3), 283-314.
- 유태용 역 (2016). *산업 및 조직심리학*(제 11 판). 서울: 시그마프레스.
- 유태용, 이기범, Ashton, M. C. (2004). 한국판 HEXACO 성격검사의 구성 타당화 연구. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 18(3), 61-75.
- 유태용, 이도형 (1997). 다양한 직군에서의 성격의 5요인과 직무수행간의 관계. *한국심리학회 연차 학술발표논문집*, 687-701.
- 임명기, 하유진, 오동준, 손영우 (2014). 한국판 잡 크래프팅 척도 (JCQ-K) 의 타당화 연구. *기업경영연구*, 56, 181-206.
- 조주연, 김명소 (2014). 직무의미창조(Job Crafting) 척도 개발 및 타당화 연구. 호서대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 최금융, 구자숙 (2015). 잡 크래프팅(Job Crafting)이 개인 성과 및 조직 성과에 미치는 영향\_심리적 상태의 매개효과, 조직 동일시, 조직신뢰의 조절효과를 중심으로. *경희대학교 일반대학원 석사학위논문*.
- 한태영 (2005). 적응수행에 대한 개인 및 팀 수준의 영향: 다수준 (multilevel) 접근법의 적용. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 18(1), 51-77.
- Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7, 97-111.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.
- 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.
- 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.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Strauss, J. P.

- (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting, *Journal of Applied Psychology*, 78, 715-722.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates, *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman(Eds.), *Personnel selection in organizations*(pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (2006). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. In D. Patrick & A. Costas(Eds.), *Managing innovation and change* (pp. 155-169). CA: Sage.
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599-609.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO personality inventory (NEO PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO FFI): Professional manual. *Psychological Assessment Resources*.
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents, *Journal of Applied Psychology*, 80, 532-537.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal performance*. New York: Cambridge University Press.
- Demerouti, E. (2015). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247.
- Fletcher, J. K. (1998). Relational practice: A feminist reconstruction of work. *Journal of Management Inquiry*, 7, 163-186.
- Goldberg, L. R. (1999). A broad-bandwidth, public-domain, personality inventory measuring the lower-level factors several five-factor models. *Personality Psychology in Europe*, 7, 7-28.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- 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.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *The Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.
- Hough, L. M. (2003). Emerging trends and needs in personality research and practice: Beyond main effects, In N. Schmitt(Ed.), *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations*(pp. 289-325). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hough, L. M., Eaton, N. K., Dunnette, M. D.,

- Kamp, J. D., & McCloy, R. A. (1990). Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities. *Journal of Applied Psychology, 75*(5), 581-595.
- Hough, L. M., & Schneider, R. J. (1996). Personality traits, taxonomies, and applications in organizations. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 31-88). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 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.
- Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person - job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior, 84*(2), 142-152.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality, 60*(2), 175-215.
- Mischel, W. (1968). *Personality and assessment*. New York: Wiley.
- Mumford, M. D., Baughman, W. A., Threlfall, K. V., Uhlman, C. E., & Costanza, D. P. (1993). Personality, adaptability, and performance: Performance on well-defined problem solving tasks. *Human Performance, 6*(3), 241-285.
- Nardi, B. A., & Engestrom, Y. (1999). A web on the wind: The structure of invisible work. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW), 8*(1), 1-8.
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 66*(6), 574-583.
- Phares, E. J., & Erskine, N. (1984). The measurement of selfism. *Educational and Psychological Measurement, 44*, 597-608.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 612-624.
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment, 10*, 117-125.
- 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.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*, 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy - performance relationship. *Journal of Managerial Psychology, 29*(5), 490-507.
- Vogt, F. J., & Murrell, L. K. (1990). *Empowerment in organizations: How to spark exceptional performance*. USA: University Associates.

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.

1차 원고접수 : 2016. 10. 11

2차 원고접수 : 2016. 11. 25

최종게재결정 : 2016. 11. 28

## The Effect of Personality on Task Performance and Adaptive Performance: The Mediating Effect of Job Crafting and The Moderating Effect of Leader's Empowering Behavior

Tae-Yong Yoo

Chae-Ryeong Lee

Kwangwoon University

The first purpose of this study was to investigate the effect of personality(extraversion, openness, conscientiousness) on job crafting. The second purpose was to examine the effects of job crafting on task performance and adaptive performance. The third purpose was to examine the mediating effects of job crafting on the relationship between personality(extraversion, openness, conscientiousness) and job performance(task performance, adaptive performance). The last purpose was to testify the moderating effect of the leader's empowering behavior on the relationship between personality(extraversion, openness, conscientiousness) and job crafting. Data were collected from 167 employees who were working in a variety of organizations in Korea by the survey research method. Both task performance and adaptive performance were rated by others(peer or supervisor). The result of this study showed that the relationship between personality(openness, conscientiousness) and job crafting, and the relationship between job crafting and job performance(task performance, adaptive performance) were significantly positive. Also, the job crafting had full mediation effect on the relationship between personality(openness, conscientiousness) and job performance(task performance, adaptive performance). Leader's empowering behavior had moderation effect on the relationship between conscientiousness and job crafting. That is, the positive relationship between conscientiousness and job crafting was stronger when leader's empowering behavior was lower rather than higher. Based on these results, we discussed the implications and limitations of the study, and the suggestions for the future research.

*Key words : Personality, Extraversion, Openness, Conscientiousness, Job crafting, Task Performance, Adaptive Performance, Leader's Empowering Behavior*