한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2025. Vol. 38, No. 4, 461-490
https://doi.org/10.24230/kjiop.v38i4.461-490

직무특성이 직무열의를 통해 일-가정 확충에 미치는 효과: 임파워링 리더십의 조절효과*

이 혜 준　　박 형 인†

성균관대학교 심리학과

본 연구는 Hackman과 Oldham(1975)의 다섯 가지 직무특성이 직무열의를 통해 일-가정 확충에 미치는 효과를 조사하고, 이 매개모형의 첫 번째 경로에서 임파워링 리더십의 조절효과를 확인하였다. 이를 위해 직속 상사와 함께 근무하며 전일제 근무를 하는 기혼 맞벌이 직장인 352명을 대상으로 온라인 설문조사를 시행하였다. 그 결과, 다섯 가지 직무특성과 일-가정 확충의 세 하위요인의 총 15가지 관계 중 과업정체성과 정서 일-가정 확충 간 관계를 제외한 나머지 14가지 관계에서 유의한 정적 상관이 나타났다. 나아가 모든 직무특성을 함께 투입한 회귀분석은 기술다양성, 자율성, 그리고 피드백의 고유한 효과를 보였으며, 이들 세 직무특성과 일-가정 확충의 세 하위요인 간 관계는 직무열의에 의해 매개되었다. 조절효과의 경우 과업중요성과 직무열의 간 관계에서만 유의하였고, 임파워링 리더십이 높을 때보다 낮을 때 과업중요성과 직무열의 간의 정적 관계가 강화되는 보상적 상호작용이 관찰되었다. 임파워링 리더십이 높을 때는 과업중요성의 수준과 관계없이 직무열의의 수준이 일정하게 유지되었을 뿐만 아니라 직무열의의 평균 역시 높게 나타났다. 임파워링 리더십은 과업중요성이 일-가정 확충에 미치는 간접효과를 강화하는 조절된 매개효과로 이어졌다.

주요어 : 직무특성, 임파워링 리더십, 직무열의, 일-가정 확충

---

* 본 연구는 2025 Association for Psychological Science Annual Convention에서 발표한 포스터를 수정 및 보완하였음.

† 교신저자 : 박형인, 성균관대학교 심리학과 교수, (03063) 서울특별시 종로구 성균관로 25-2
Tel: 02-760-0485, E-mail: hi.park@skku.edu

Copyright ⓒ 2025, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution –NonCommercial Licenses (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

서 론

일-가정 확충(work-family enrichment)이란, 일 혹은 가정에서의 역할로부터 얻은 경험이 다른 역할의 질을 높이는 긍정적 교류를 의미한다(Greenhaus & Powell, 2006). 업무 및 비업무 간 균형 있는 발전을 대표하는 개념이기에, 일-가정 확충을 고양하는 요인을 밝히는 작업은 중요하다. 그러나 지금까지 일-가정 확충의 선행변수로 사회적 지지와 가족친화적 조직문화 등의 직장의 환경적 요소가 주로 연구되어 왔으며(Lapierre et al., 2018; Michel et al., 2011; Siu et al., 2015), 직무의 본질적 특성 자체가 일-가정 확충에 미치는 효과를 조사한 연구는 아직 부족한 실정이다. 직무의 본질과 연계된 대표적 특성으로는 Hackman과 Oldham(1975)이 제안한 다섯 가지 직무특성(job characteristics)이 있다. 직무특성이론에 따르면 직무특성이 충족될 경우 조직원은 일의 의미감(meaningfulness)과 결과에 대한 책임감(responsibility for outcomes)과 같은 긍정적인 정서와 인지 상태를 경험한다(Hackman & Oldham, 1975). 이와 같이 직장에서 얻은 긍정적인 경험은 나아가 가정 영역으로도 전이(spillover)되어(Edwards & Rothbard, 2000; Fredrickson, 2001) 업무 밖 환경에서도 지속적으로 영향을 끼칠 수 있다. 실제로 직무에서 경험한 긍정적 정서와 동기가 가정 환경으로 확산하여 일-가정 확충을 촉진한다는 선행 연구들이 존재한다(Rastogi & Chaudhary, 2018; Siu et al., 2010). 종합하자면, 조직원이 일 영역에서 얻는 직무특성의 긍정적인 효과는 가정 영역으로도 전이되어 가정에서의 역할 수행에 도움을 줄 수 있기에 직무특성 역시 일-가정 확충의 선행변수가 될 수 있다. 따라서 본 연구에서는 Hackman과 Oldham(1975)이 제안한 직무특성이론(job characteristics theory)의 다섯 가지 핵심 직무특성인 기술다양성(skill variety), 과업정체성(task identity), 과업중요성(task significance), 자율성(autonomy), 그리고 피드백(feedback)이 일-가정 확충에 미치는 각각의 긍정적인 효과를 확인하고자 한다.

먼저, 직무특성이론과 확장-구축 이론(broaden-and-build theory; Fredrickson, 2001)을 기반으로, 다섯 가지 직무특성과 일-가정 확충의 관계를 분석하고 그 관계에서 직무열의(work engagement)의 매개효과를 조사하고자 한다. 확장-구축 이론은 긍정적 정서가 개인의 인지 및 행동의 폭을 확장하고 지속적인 자원을 구축한다고 주장한다(Fredrickson, 2001). 이러한 관점에서 풍족한 직무특성은 개인이 업무에서 긍정적 경험을 축적하도록 돕고, 긍정적 경험의 자원적 효과는 업무 영역을 넘어 가정 영역으로 이어져 일-가정 확충을 촉진할 것으로 예상한다. 특히 직무열의는 개인이 직무에서 경험하는 긍정적 심리 상태를 나타내는 대표적인 개념이라고 볼 수 있다(Schaufeli et al., 2002). 따라서 직무열의는 직무특성의 효과가 가정 영역으로 확산되는 과정을 매개하는 직장 내 긍정적 경험으로 기능할 가능성이 크다. 이와 같은 연구를 통해 조직원의 직무 경험이 어떤 원리로 일-가정 확충을 촉진하는지에 대한 이론적 이해를 한층 높일 수 있을 것이다. 더 나아가 일과 가정 영역 간 연결고리를 파악하는 작업은 직무설계(job design)를 위한 실무적 개입 방안을 수립하는 데 있어서도 의미 있는 시사점을 제공할 것이라 기대한다. 둘째, 직무특성이 직무열의에 미치는 효과는 또 다른 환경 조건인 상사의 태도와 행동에 따라 달라질 수 있으므로, 매개모형의 첫 번째 경

로인 직무특성과 직무열의 간 관계에서 임파워링 리더십(empowering leadership)의 조절효과를 조사하고자 한다. 특히 많은 현대 조직이 수평적인 관리 구조로 변화함에 따라 조직원에게 권한을 위임하는 임파워링 리더십의 중요성이 함께 대두되고 있다(강윤진, 손영우, 2020). 자율성 부여와 비전 제시 등의 특성을 갖춰 이로운 리더십 유형으로 소개되는 임파워링 리더십은(Cheong et al., 2019) 조직원이 업무 환경에서 얻을 수 있는 하나의 직무자원이 될 수 있다. 만약 임파워링 리더십이 직무자원으로서 역할을 하여 또 다른 직무자원인 직무특성과 상호작용한다면, 조직원의 직장생활과 가정 생활을 보다 풍요롭게 하는 바람직한 상사 행동 지침을 제시하여 일-가정 확충을 높이기 위한 실용적 방안을 마련할 수 있을 것이다.

직무특성과 일-가정 확충 간 관계

일-가정 확충은 일 혹은 가정의 한 영역에서 경험하고 얻은 기술과 자원이 다른 영역의 역할에서 높은 성과와 긍정적인 효과로 이어지는 것이다(Greenhaus & Powell, 2006). Carlson 등(2006)에 따르면 일-가정 확충은 개발(development), 정서(affect), 자본(capital)의 세 요인으로 구성된다. 먼저, 조직원이 일에서 얻은 기술과 지식을 가정에서 활용하여 기능을 향상시키면 개발 일-가정 확충이고, 조직원이 일에서 경험한 감정과 태도가 가정에 긍정적인 효과를 미치면 정서 일-가정 확충이며, 조직원이 일에서 얻은 성취감과 같은 심리적 자본이 가정에서의 역할과 생활을 풍요롭게 한다면 자본 일-가정 확충이다(김수정 등, 2012). Carlson 등(2006)은 일 영역에서 얻은 자원 중 어떤 요인이 가정 영역으로 이어지는지 구체적으로 알기 위해 요인을 개념적으로 구분하여 조사해야 한다고 주장했다. 이를 바탕으로 일-가정 확충에 대한 국내외 연구는 세 요인을 구분하여 연구하고 있으며(예: 조은솔, 박형인, 2024; Siu et al., 2015), 본 연구에서도 세 요인으로 구분하여 연구하고자 한다.

선행 연구에 따르면 일-가정 확충에 효과를 미치는 예측요인들로 주로 업무 환경에서 얻어지는 자원, 즉 상사지지 혹은 조직문화 등이 대두되었다(Lapierre et al., 2018; Siu et al., 2015). 하지만 직무특성 또한 조직원의 업무와 직접적으로 연결되어 있기에 직무특성 자체가 일-가정 확충에 미치는 효과에 대해 연구해 볼 필요가 있다. 직무특성이론은 조직원이 업무에 열중할 수 있도록 내적 동기를 유발하는 다섯 가지 핵심 직무특성으로 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 그리고 피드백을 제시하였다(Hackman & Oldham, 1975). 기술다양성은 직무를 수행하는 데에 필요한 다양한 기술과 능력을 활용하는 정도이다. 과업정체성은 처음부터 마지막까지 직접 수행함으로써 완성된 작업 결과물을 요구하는 직무 완결성의 수준을 의미하며, 과업중요성은 직무가 조직이나 사회에 미치는 영향 혹은 중요성이 인식되는 정도이다. 자율성은 직무가 제공하는 자유, 독립성, 의사결정 권한의 범위를 의미하고, 피드백은 직무성과에 대한 명확하고 적절한 피드백을 얻을 수 있는 가능성이다(Hackman, 1975; Hackman & Oldham, 1976). 이러한 다섯 가지 직무특성을 통해 일의 의미를 경험하고 업무 결과에 대한 책임감을 느끼며 지식을 쌓을 때, 높은 수준의 내적 업무 동기, 직무만족, 직무수행, 그리고 낮은 수준의 이직의도로 이어진다(Hackman, 1980; Hackman &

Oldham, 1975). 한편, 사회가 변하고 조직과 직무도 변하면서 직무특성 역시 세분화되었다. 예를 들어, Morgeson과 Humphrey(2006)는 Work Design Questionnaire(WDQ)를 통해 전통적인 특성에 더하여 사회적 및 맥락적 특성과 같은 새로운 차원을 포함하여 현대적 직무 맥락을 반영하고자 하였다. 그렇지만 Hackman과 Oldham(1975)의 다섯 가지 핵심 직무특성은 WDQ에도 그대로 포함되어 있을 뿐만 아니라(Morgeson & Humphrey, 2006), 전통적인 이론적 토대로도 여전히 널리 활용되고 있다(예: Bakker & Demerouti, 2017).

전술한 바와 같이, 풍부한 직무특성은 조직원이 업무 과정에서 긍정적 경험을 구축하도록 돕는다. 직장에서의 이러한 긍정적 경험은 단지 일에만 국한되지 않고 개인의 전반적인 삶의 영역으로 확산될 수 있다. 구체적으로, 직무특성과 일-가정 확충의 관계는 확장-구축 이론으로 설명된다. 확장-구축 이론에 따르면 긍정적인 정서 경험은 사람들의 순간적인 생각-행동 레퍼토리(thought-action repertoires)를 확장함으로써 육체적, 인지적, 사회적, 정신적인 개인 자원을 구축하는 데 기여하여 장기적이고 지속되는 효과를 가져온다(Fredrickson, 2001). 이러한 관점에서 볼 때, 직무특성은 조직원이 긍정적 정서를 경험하도록 하는 주요한 요인으로 기능할 것이다. 실증적으로도 Wayne 등(2007)은 조직원이 직무를 통해 획득한 긍정적 정서나 기술 및 지식과 같은 개인 자원이 가정 영역으로 전이되어 가족의 기능과 웰빙을 향상시킬 수 있음을 밝혔다. 이는 조직원이 다섯 가지 직무특성을 통해 얻는 긍정적인 경험이 일 영역을 넘어 가정 영역으로까지 이어질 수 있다는 것을 시사한다. 즉, 다섯 가지 직무특성은 조직원이 직장에서 활력과 에너지 등의 긍정적인 경험을 하도록 도와 긍정적인 정서와 인지 상태를 유지하도록 할 수 있다(Siu et al., 2010). 국내 연구에서도 직무특성은 직무설계를 통해 조직원에게 내재적 동기부여를 촉진할 수 있는 요소로 고려된다(김상묵, 김영종, 2005). 이렇듯 직무특성의 긍정적 효과는 개인이 다양한 심리적 및 사회적 자원을 축적하도록 돕고, 업무 외 영역인 가정으로도 확산되어 더욱 풍요로운 생활을 촉진할 수 있다. 첫째, 기술다양성은 새로운 지식과 기술 습득을 가능하게 하여(Hackman & Oldham, 1975) 가정 생활에서의 문제해결에 기여할 수 있다. 둘째, 과업정체성은 계획 및 조정 능력과 주도성을 개발하여(Hackman & Oldham, 1976) 가정 내 자원 관리에 활용될 수 있고, 정체성이 뚜렷한 과업 수행에서 오는 안정감은 가정 생활에도 긍정적으로 나타날 수 있다. 그다음, 과업중요성은 강화된 자긍심으로 가정 내 상호작용을 고양하고, 책임감을 발달시켜(Grant, 2008) 가정 내에서도 더욱 기능적인 역할을 하도록 이어질 수 있다. 넷째, 자율성은 문제해결능력과 창의성을 증진시켜(Sia & Appu, 2015) 가정 내 의사결정의 질을 높이고, 가정 생활의 도전에도 자신감을 부여하는 심리적 자본이 될 수 있다. 마지막으로 피드백은 자기인식과 학습을 촉진해(Hackman & Oldham, 1976) 가정에서도 성찰적 행동과 효과적인 의사소통을 가능하게 하여 풍요로운 가정 생활을 촉진할 수 있다. 따라서 다섯 가지 직무특성을 통해 의미감과 책임감을 느끼고 지식을 쌓는 등의 경험(Greenhaus & Powell, 2006; Hackman, 1980; Hackman & Oldham, 1975)은 가정 생활을 향상시킬 수 있다. 풍부한 직무특성으로 인해 직무에서 긍정적 경험을 하여 일-가정 확충이 증가한다면, 이는 직

무특성과 일-가정 확충 간 정적 관계로 나타나야 한다.

세부적으로 직무특성은 일-가정 확충의 세 하위요소 모두와 연결될 수 있다. 직무로부터 획득한 자원이 가정 영역 중 구체적으로 어떤 종류에 긍정적인 영향을 주는지 살펴보아야 하는데(Carson et al., 2006), 다섯 가지 직무특성은 개발, 정서, 그리고 자본에 관한 확충 모두에 영향을 줄 가능성이 크다. 개발 측면에서, 풍요로운 직무특성은 새로운 지식과 기술의 습득, 업무의 전 과정을 조망으로부터 오는 계획 및 조정 능력의 고도화, 그리고 자기주도적 학습 및 개선으로 가정 내 기능적인 역할을 향상하고 더 발전하도록 도울 수 있다. 정서 측면에서 살펴볼 때는, 직무특성의 충족이 신선함, 의미감과 성취감과 같은 긍정 정서를 경험할 수 있도록 하여 개인의 안정감을 높이고 가족 상호작용의 질과 만족을 높이는 정서적 확충으로 이어질 수 있다. 마지막으로 자본의 측면에서, 직무특성이 축적시키는 심리적, 사회적(예: 자기효능감, 관계관리 역량), 그리고 경제적 자본은 가정 영역으로 전이되어 더 나은 가족 구성원이 되는 것을 도울 수 있다. 종합적으로, 각각의 직무특성과 일-가정 확충의 모든 하위요인은 정적 관계를 나타낼 것이라고 예상한다. 다만, 구체적인 강도는 직무특성이나 일-가정 확충의 구체적 하위요인에 따라 다를 가능성도 배제할 수 없다.

가설 1. 직무특성(a. 기술다양성, b. 과업정체성, c. 과업중요성, d. 자율성, e. 피드백)은 일-가정 확충(i. 개발, ii. 정서, iii. 자본)과 정적 관계를 지닐 것이다.

직무열의의 매개효과

위에서 예상한 것과 같은 직무특성과 일-가정 확충 간 정적 관계가 관찰된다면 직무특성과 일-가정 확충 사이의 관계를 설명하는 기제를 파악하는 것이 필요하다. 본 연구는 직무특성이론과 확장-구축 이론에 기반하여 직무특성과 일-가정 확충의 정적 관계를 직무열의가 매개할 것으로 예상한다. 먼저, 직무열의의 개념에 대해 설명하고자 한다. 직무열의는 업무와 관련된 긍정적이고 충만한 심리적 상태로, 활력(vigor), 헌신(dedication), 그리고 몰두(absorption)의 세 가지 하위요인으로 구성된다(Schaufeli & Bakker, 2010; Schaufeli et al., 2002). 활력은 어려움이 있더라도 업무 수행에 충분히 노력을 기울일 수 있도록 이끄는 높은 수준의 에너지와 회복력을 의미하며, 헌신은 조직원이 직무에서 중요성, 자부심, 영감 등을 경험하고 열정적으로 일하는 태도이고, 마지막으로 몰두는 일에 몰입하여 시간이 흐르는 것을 자각하지 못한 채 업무에 열중하는 상태를 나타낸다(Schaufeli & Bakker, 2010; Schaufeli et al., 2002).

일에 대한 긍정적인 심리 상태를 뜻하는 직무열의는 직무특성과 일-가정 확충 간 관계를 이어주는 역할을 할 수 있다. 앞서 설명한 것과 같이, 직무특성이론으로부터 제시된 직무특성의 긍정적 효과는 조직원이 일의 의미를 경험하고 높은 수준의 내적 동기와 에너지를 유발할 수 있도록 한다(Hackman & Oldham, 1975). 예를 들어, 자율성이 높아지게 되면 조직원은 자신의 역량을 개발할 수 있는 기회를 얻게 되어 지식과 기술 수준이 높아지게 되고, 이로써 일에 더 많은 에너지(즉, 활력)를 투자하여 일을 보다 적극적으로 처리하려고 한다

(Langfred & Moye, 2004). 이와 비슷하게 다른 유형의 직무특성 또한 조직원의 내적 동기를 향상시켜 개인적으로 추가 노력을 기울이며 업무를 수행할 수 있도록 하는 것이다. 한편, 일의 의미감과 내적 동기는 직무열의와 개념적 및 경험적으로 연결된다고 볼 수 있다. 먼저, 직무열의가 주는 지속적인 긍정 정서와 인지 상태(Bakker et al., 2014; Schaufeli & Bakker, 2010)는 직무특성의 충족으로부터 오는 긍정적 효과와 유사하여 개념적으로 연결된다. 경험적으로도, Christian 등(2011)의 메타연구를 통해 과업다양성과 과업중요성과 같이 직무특성이 직무열의와 강한 상관이 있음이 밝혀졌다. 따라서 직무특성이론에서 언급하는 핵심적 직무특성이 직무열의를 높이는 직무자원으로 작용할 수 있다. 더 직접적으로, 직무특성으로부터 얻은 긍정 정서 및 경험은 그 자체로 직무열의가 되기도 한다. 요컨대, 이전에 직무특성과 많이 조사되었던 직무만족 등과 같은 긍정적 직무태도를 직무열의로 대체할 수 있을 것이다.

직무특성을 통해 높아진 직무열의는 더 나아가 일-가정 확충으로 이어질 수 있다. 확장-구축 이론에서 주장하는 바를 적용하자면, 조직원이 직장에서 겪는 직무열의의 향상이라는 긍정적 경험은 직장 외 환경인 가정 생활에 전이되어 지속되는 효과를 가져올 수 있다(Edwards & Rothbard, 2000; Fredrickson, 2001). 즉, 조직원이 직무열의의 향상으로 얻는 긍정적 심리 상태와 태도는 퇴근 후에도 지속되어 다양하고 새로운 자원을 축적하게 하기에, 업무 외 영역인 가정 생활에서도 활용 가능하다. 이러한 맥락에서 Greenhaus와 Powell(2006)은 직무에서 획득한 지식과 긍정적 정서가 가정 영역으로 전이되어 가정 내 역할 수행을 향상시킨다고 보았으며, Siu 등(2010)은 직무열의가 개인의 긍정적 상태를 유지하여 일과 가정 영역 간 긍정적 교류를 강화할 수 있음을 실증적으로 제시하였다. 구체적으로, 직무열의가 높은 조직원은 활력, 헌신, 그리고 몰두를 바탕으로 직장에서 기술과 경험을 추가로 얻을 수 있고, 이를 다시 본인의 자원으로 축적해서 가정 영역으로 이전하여 활용할 수 있다. 동시에, 직무열의로 유지된 긍정적인 상태가 그대로 전이되어 가정 영역에서의 기분 또한 향상될 수 있다(Siu et al., 2010). 이처럼 직장에서 향상된 직무열의는 조직원이 가정 생활에서 더욱 기능적인 역할을 수행하도록 도울 것이다. 따라서 직무열의가 직무특성과 일-가정 확충 간 관계를 설명하는 기제로 작용할 것으로 예상된다.

가설 2. 직무특성(a. 기술다양성, b. 과업정체성, c. 과업중요성, d. 자율성, e. 피드백)은 직무열의를 통해 일-가정 확충(i. 개발, ii. 정서, iii. 자본)에 간접효과를 가질 것이다.

임파워링 리더십의 조절효과

상사의 행동은 조직원의 입장에서 개인적인 업무 환경 요인이며, 상사와 같은 중요한 환경적 요소는 조직원에게 큰 영향력을 미칠 수 있다. 그렇기에 직무특성뿐만 아니라 바람직한 상사의 행동 또한 조직원이 얻을 수 있는 또 다른 직무자원으로 기능하여 조직원의 일과 가정에서의 삶에 영향을 줄 수 있다(Lapierre et al., 2018). 빠르게 변화하는 시대 속에서 조직이 살아남기 위해서는 유연성과 효율성이 대두되고 있으며 그에 맞춰 조직의 관리 구조와 문화가 변화되기 시작했다(Arnold et

al., 2000). 구체적으로, 요즘 조직은 전통적이고 위계적인 관리 구조에서 벗어나 직원들에게 권한과 자율성을 부여하는 방식으로 변화하고 있는 추세인데(강윤진, 손영우, 2020), 이러한 흐름에 따라 임파워링 리더십이 부각되고 있다. 특히 임파워링 리더십은 조직원에게 의미 있는 일 경험을 제공하고 주도적으로 업무를 수행하도록 촉진함으로써 자원으로 기능한다. 직무요구-자원(job demands-resources, JD-R) 모형에 따르면(Bakker & Demerouti, 2017), 자원적 환경은 직무의 본질적 특성과 상호작용하여 조직원이 업무 맥락 속에서 열의를 높이는 데 중요한 요인으로 작용될 수 있다. 따라서 본 연구에서는 직무특성과 직무열의 간 관계에서 임파워링 리더십의 조절효과를 살펴보고자 한다. 임파워링 리더십이란 조직원의 자율성과 권한을 촉진하는 상사 행동으로, 권한 공유, 동기부여, 발전 지원 등이 이러한 행동의 예시이다(Amundsen & Martinsen, 2014). 임파워링 리더십의 하위요인은 의미부여(enhancing the meaningfulness of work), 의사결정 참여 촉진(facilitating participation in decision making), 고성과에 대한 신뢰 표현(expressing confidence in high performance), 그리고 자율성 부여(providing autonomy from bureaucratic constraints)으로 구성된다(Ahearne, 2000; Ahearne et al., 2005). 의미부여는 조직원의 개인 목표와 조직의 목표가 어떻게 연계되는지 설명하고 그 속에서 조직원의 역할이 얼마나 중요한지 알려주는 행동이며, 의사결정 참여 촉진은 상사가 조직원의 의견에 경청하고 그들이 의사결정 과정에 활발하게 참여할 수 있는 환경을 마련하는 것이다. 고성과에 대한 신뢰 표현은 조직원이 실수와 도전을 통해 성장하고 어려운 과업을 해결하여 뛰어난 성과를 낼 수 있을 거라고 믿는 태도이고, 자율성 부여는 조직원 스스로의 방법으로 업무를 자유롭고 빠르게 처리할 수 있도록 적절한 지원과 자유를 보장하는 방식을 의미한다(Ahearne, 2000; Ahearne et al., 2005).

많은 선행 연구들은 임파워링 리더십이 조직원들의 직무태도와 사고 및 행동에 긍정적인 효과를 지닌다는 것을 밝혀왔다. 예를 들어, 임파워링 리더십은 조직원이 창의적 사고 과정에 관여하여 창의성을 발휘할 수 있도록 돕고(Zhang & Bartol, 2010), 직무수행과 직무만족을 높인다(Vecchio et al., 2010). 인도적인 리더십 유형으로 분류되는 데서 나아가 이렇게 이로운 효과를 지니는 임파워링 리더십은 (Cheong et al., 2019) 부하가 맡은 업무와 역할에서 더욱 배우고 발전할 수 있도록 돕는다(Amundsen & Martinsen, 2014). 따라서 임파워링 리더십은 변혁적 리더십(transformational leadership)과 같이 조직원이 업무 환경에서 얻을 수 있는 하나의 긍정적인 직무자원으로 작용될 수 있다. 예를 들어, Cortés-Denia 등(2024)은 변혁적 리더십이 조직원 개인의 성장을 촉진하고 직무태도 및 심리적 건강의 향상에 도움을 주는 직무자원의 역할을 할 수 있다고 밝혔는데, 임파워링 리더십도 마찬가지로 조직원이 일 영역에서 도움이 되는 직무자원으로서 역할을 할 수 있을 것이다.

이렇게 하나의 직무자원으로서 역할을 할 수 있는 임파워링 리더십과 더불어, 앞서 긍정적 직무특성 또한 직무자원으로서 작용될 수 있다고 설명한 바 있다. 직무특성은 그 자체로도 구성원에게 유용한 직무자원으로 기능한다. 예컨대, 기술다양성으로부터의 학습 기회, 과업정체성에서 비롯되는 주도성, 과업중요성에 따른 자긍심, 자율성이 주는 자기결정

감, 그리고 피드백을 통한 성장 경험 등은 모두 각각의 직무특성이 직무자원으로 기능함을 보여준다. 따라서 만약 이렇게 자원적인 역할을 하는 각각의 긍정적 직무특성이 낮은 상황은 개별 직원에게 불리할 수 있으나, 이런 상황에서 또 다른 직무자원인 임파워링 리더십을 높게 지각하는 경우에는 직무특성의 부재를 임파워링 리더십이 보완하는 상보적 관계를 지닐 수 있다. 즉, 하나의 자원이 제대로 기능하지 못하거나 그 수준이 낮을 때 다른 자원의 역할이 더 중요하게 작용할 것이다. 비록 임파워링 리더십을 직접적으로 활용하여 상보적 상호관계를 조사한 사례를 찾기는 어려웠으나, 두 가지 다른 자원을 사용하여 자원과 자원 사이의 상보적 관계에 집중한 선행 연구들이 존재한다. 예를 들어, 지서현과 이선희(2022)는 사회적 지지를 중요한 개인 자원으로 개념화하여, 상호작용(즉, 사회적 지지 교환)의 두 가지 다른 방법이 서로 보충적인 효과를 가질 수 있다는 가정을 바탕으로 대면 사회적 지지 교환(첫 번째 개인 자원)과 비대면 사회적 지지 교환(두 번째 개인 자원)의 상보적 관계를 설명하였다. 구체적으로, 대면 사회적 지지 교환의 기회가 제한될 때 비대면 사회적 지지 교환이 회복 상태와 수면의 질에 미치는 긍정적 효과가 더 두드러지게 나타나는 것을 규명함으로써, 물리적 거리로 인한 제약을 비대면 상호작용이 보완하고 실질적 자원으로 기능할 수 있음을 시사하였다. 또한, Clarke 등(2022)은 내부 갈등 등으로 인해 사회적 자본이 결여된 팀에서 상사의 복합적 중심성(multiplex centrality)은 조직원들에게 조언과 우정 등의 사회적 자원을 제공하여 팀 수행을 향상시킨다는 연구 결과를 제시하였다. 해당 연구를 통해, 조직원이 속한 환경에 제약이 있더라도 상사가 좋은 친구이자 지식 제공자로서 자원적 역할을 하여 팀의 성과 변화를 이끌 수 있음을 밝혔다. 이런 선행 연구와 비슷하게, 임파워링 리더십 역시 조직원이 조직 환경에서 충분히 자원을 확보하지 못할 때 보완적 자원으로 작용할 수 있음을 시사한다. 즉 조직원이 직무에서 얻을 수 있는 핵심 자원으로 여겨지는 임파워링 리더십이 높으면 긍정적 직무특성의 수준이 낮을 때에 이를 보완할 수 있을 것이다. 따라서 임파워링 리더십의 수준이 높다면 직무특성의 수준과 관계없이 높은 수준의 직무열의가 유지되어 직무특성과 직무열의 간 관계가 약화되고, 반대로 임파워링 리더십의 수준이 낮을 때에는 직무특성의 수준이 높을 때만 직무열의가 높아져 직무특성과 직무열의 간 정적 관계가 더 강하게 나타나는 조절효과가 관찰될 것으로 예상된다.

종합적으로, 다섯 가지 직무특성이 직무열의를 통해 일-가정 확충을 높이고, 직무특성과 직무열의 간 관계에서 임파워링 리더십이 하나의 직무자원으로 작용하여 긍정적 직무특성과 상보적 관계를 보일 것이다. 다시 말해, 임파워링 리더십이 매개모형의 첫 번째 경로를 조절하여 직무특성이 일-가정 확충에 갖는 간접효과가 임파워링 리더십의 수준에 따라 다르게 나타날 것으로 예상된다(그림 1). 구체적으로, 임파워링 리더십의 수준이 낮을 때는 직무특성이 직무열의를 통해 일-가정 확충에 갖는 긍정적인 간접효과가 더 강하게 나타날 것이다. 임파워링 리더십이라는 자원이 부족할 경우, 직무자원으로서 직무특성의 역할이 더욱 강화되어 직무특성이 직무열의를 통해 일-가정 확충에 미치는 이로운 간접효과가 두드러지게 나타날 것이고, 임파워링 리더십이

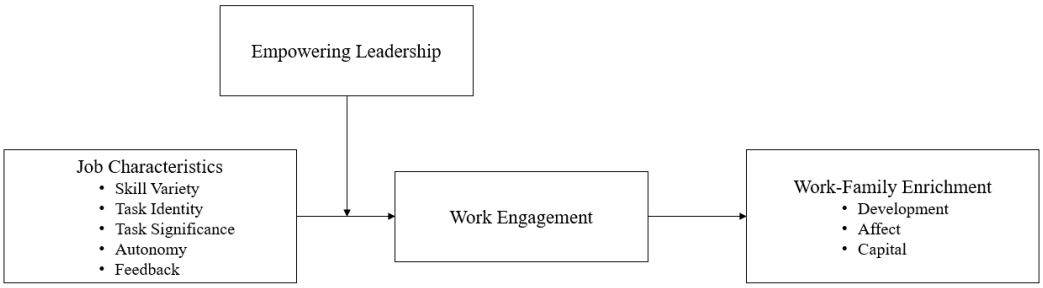


Figure 1. Moderated Mediation Model

높을 경우에는 임파워링 리더십이 충분한 직무자원으로 활용되어 직무특성의 수준과 관계없이 높은 직무열의 수준이 유지되어 간접효과가 약화될 것이다.

가설 3. 임파워링 리더십은 직무특성(a. 기술다양성, b. 과업정체성, c. 과업중요성, d. 자율성, e. 피드백)이 직무열의를 통해 일-가정 확충(i. 개발, ii. 정서, iii. 자본)에 갖는 간접효과를 조절하여, 임파워링 리더십이 낮을 때 간접효과가 더 강하게 관찰되는 조절된 매개효과가 나타날 것이다.

방 법

연구절차 및 대상

본 연구는 국내 대학 산하의 생명윤리심의위원회(institutional review board)로부터 절차에 대한 승인을 받은 후 국내 온라인 설문조사 회사의 패널을 통해 참여자를 모집하여 자료를 수집하였다. 주요 개념으로 일-가정 확충을 측정하기 때문에 직장과 가정의 역할이 비교적 균등하게 분포되어 비슷한 조건이 되도록 통제하기 위해서 기혼 가정 중에서도 맞벌이로 한정하였다. 이뿐만 아니라, 임파워링 리더십을 측정하기 위해서 참여자는 함께 일하는 직속 상사가 있어야 한다고 판단하였다. 이를 종합하여 직속 상사가 있는 환경에서 전일제 근무를 하는 만 19세 이상의 기혼 맞벌이 직장인을 선별 기준으로 설정하였다. 이러한 조건에 부합하는 참가자들에게 연구 설명문을 제공하여 이에 대해 자발적으로 동의한 경우에만 해당 설문에 참여할 수 있도록 하였다.

최종적으로, 설문조사 회사로부터 총 352명의 자료를 전달받았다. 참여자의 평균 연령은 만 43.86세(SD = 8.11)이었으며, 성별은 남성 168명(47.7%)과 여성 184명(52.3%)으로 구성되었다. 최종 학력의 경우, 4년제 대학교 졸업이 212명(60.2%)으로 가장 많았고, 그다음 2년제 대학 졸업 65명(18.5%), 대학원 졸업 이상 43명(12.2%), 그리고 고등학교 졸업 32명(9.1%) 순서로 이어졌다. 참여자의 직군은 사무직 208명(59.1%), 전문직 54명(15.3%), 관리직 50명(14.2%) 등으로 이루어졌다. 다음으로, 직위는 하급부터 순서대로 사원급 90명(25.6%), 대리급 83명(23.6%), 과장급 71명(20.2%), 차장급 55명(15.6%), 그리고 부장급 이상 53명(15.1%)으로 응답하였다. 마지막으로 참여자들의 평균 근속기간은 107.26개월(SD = 87.34), 직속 상사와의 평균 근무기간은 61.85개월(SD = 62.70),

그리고 주당 평균 근무시간은 41.41시간(*SD* = 9.04)으로 나타났다.

측정도구

본 연구의 변수를 측정하기 위해 채택된 모든 문항은 5점 Likert 척도를 사용하여 평가되었다. 참여자가 “전혀 그렇지 않다”라고 생각하면 1점, “항상 그렇다”라고 생각하면 5점을 선택하도록 하였다.

직무특성

직무특성이론의 다섯 가지 직무특성을 측정하기 위해 Hackman과 Oldham(1974)이 개발하고 김민주와 한숙영(2006)이 번안한 척도를 사용하였다. 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 그리고 피드백은 각각 세 문항씩 총 15문항으로 구성되었다. 기술다양성의 예시 문항으로는 “나의 업무는 다양한 기술과 재능을 필요로 한다”이며, 과업정체성의 예시 문항은 “나의 업무를 처리하면서 어떤 일의 시작에서 끝마무리까지 모두 책임지는 경우가 많다”, 그리고 과업중요성의 예시 문항으로는 “나의 업무 수행 결과가 우리 회사의 목표 달성에 영향을 미친다” 등이 있다. 자율성의 예시 문항은 “나는 업무를 처리하는 절차와 방법에 있어서 재량권을 많이 갖고 있다”가 있으며, 피드백의 예시 문항은 “나는 업무를 수행하면서 일이 제대로 진행되고 있는지를 알 수 있다”를 포함한다. 본 연구 자료에서 내적일치도 계수(Cronbach’s α)는 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 그리고 피드백 순서로 각각 .806, .759, .771, .877, .745였다.

임파워링 리더십

임파워링 리더십은 Ahearne 등(2005)이 개발하고 주세영 등(2015)이 번안한 척도를 사용하였다. 해당 척도는 총 12문항으로 구성되었다. 임파워링 리더십의 예시 문항으로는 “나의 상사는 나의 목표와 조직의 목표가 어떻게 연계되는지 알려준다”, “나의 상사는 전략적 의사결정 시 나의 의견을 물어본다”, “나의 상사는 내가 실수할 때도 이를 통해 성장할 것이라 믿는다”, “나의 상사는 내가 나의 방법으로 일을 처리하도록 용인한다” 등이 있다. 본 척도의 내적일치도 계수는 .915로 나타났다.

직무열의

직무열의는 장성희(2009)가 번안한 Schaufeli 등(2006)의 Utrecht Work Engagement Scale 9 item(UWES-9)을 사용하였다. 직무열의의 세 하위요인인 활력, 헌신, 그리고 몰두가 각각 세 문항씩 총 아홉 문항으로 구성되었다. 활력의 예시 문항으로는 “직무상에서, 나는 넘치는 힘을 느낀다”가 있으며, 헌신의 예시 문항은 “내가 맡은 직무에 대해서 자부심을 느낀다”이고, 몰두의 예시 문항에는 “나는 집중에서 일을 할 때면 행복감을 느낀다”가 포함된다. 본 연구 자료에서 직무열의의 내적일치도 계수는 .930으로 나타났다.

일-가정 확충

일-가정 확충은 Carlson 등(2006)이 개발하고 김수정 등(2012)이 번안한 척도 중 일에서 가정 방향의 확충을 측정하는 척도를 사용하였다. 해당 척도는 일-가정 확충의 하위요인인 개발, 정서, 자본이 각 세 문항씩 총 아홉 문항으로 구성되었다. 일-가정 확충의 하위요인별 예시 문항은 개발, 정서, 자본 순으로, “내

가 '기술'을 습득하게 하고, 이를 통해 더 나은 가족 구성원이 되도록 돕는다", "나를 행복하게 느끼게 하고, 이를 통해 내가 더 나은 가족 구성원이 되는 것을 돕는다", "내가 개인적으로 만족감을 느끼게 하고 이를 통해 내가 더 나은 가족 구성원이 되는 것을 돕는다" 등을 포함한다. 본 척도의 하위요인별 내적일치도 계수는 개발에서 .830, 정서에서 .898, 자본에서 .885였다.

통제변수

선행 연구에 따르면 성별은 일-가정 접점과 관련 있으며(Greenglass et al., 1988; Lapierre et al., 2018), 나이는 가정-일 확충과 직무열의 모두에 유의한 효과를 미친다(성호경, 유태용, 2018). 이에 따라 본 연구에서는 성별과 나이를 통제변수로 선정하여 상관분석을 통해 준거변수인 직무열의와 일-가정 확충 간 상관을 확인하였다. 이때 분석 과정에서 성별은 남성을 0, 여성을 1로 더미코딩하였다. 분석 결과, 직무열의에 대해 성별(r = -.155, p < .01)과 나이(r = .217, p < .001) 모두 유의한 상관을 보였다(표 1). 또한, 성별은 정서 일-가정 확충과 유의한 상관을 보였으며(r = -.114, p <.05), 나이는 개발 일-가정 확충과(r = .133, p < .05) 정서 일-가정 확충과(r = .191, p < .001) 유의한 상관을 보였다(표 1). 즉, 성별과 나이는 직무열의와 일-가정 확충과 전반적으로 유의한 상관을 나타내기에 본 연구에서는 통제변수로 채택하여 자료분석을 시행하였다.

자료분석

가설을 확인하기 위해 수집된 모든 자료는 SPSS 프로그램을 사용하여 분석하였다. 먼저, 각 변수의 평균, 표준편차, 그리고 내적일치도 계수를 구하고, 변수 간 관계를 확인하기 위해 상관분석을 실시하였다. 더 나아가, 다섯 가지 직무특성이 일-가정 확충의 세 하위변수에 미치는 각각의 고유한 효과를 파악하기 위하여 각 준거변수 별로 모든 직무특성을 동시에 투입한 중다회귀(multiple regression)분석을 시행하였다. 다음으로, 매개효과에 대한 가설을 따로 검정하기 위해 PROCESS macro의 Model 4(Hayes, 2022)를 사용하여 신뢰구간(confidence interval, CI)에 영(0.000)이 포함되는지 조사하였다. 신뢰구간에 영이 포함되지 않는다면 매개효과가 존재한다고 해석하였다. 이후, 조절효과를 검정하기 위해 PROCESS macro의 Model 1(Hayes, 2022)을 이용하였으며, 상호작용항이 유의할 경우 조절효과의 구체적인 양상을 살펴보기 위해 단순 기울기 차이검정(simple slope difference test; Aiken & West, 1991)을 시행하여 그래프를 그렸다. 마지막으로, 유의한 조절효과가 나타난 경우에 한해서 PROCESS macro의 Model 7(Hayes, 2022)로 본 연구의 전체 연구모형인 조절된 매개효과를 확인하였고, 조절된 매개지수와 신뢰구간을 바탕으로 간접효과의 존재 여부를 살펴보았다. 분석하기 전, 결과를 더욱 의미 있게 해석하기 위해 예측변수와 조절변수를 평균중심화(mean-centering) 하였으며(Aiken & West, 1991; Hayes, 2022), 분석한 결과의 모든 수치는 정확한 비교를 위해 소수점 셋째 자리까지 보고하였다.

결 과

각 변수의 평균, 표준편차, 내적일치도 계

Table 1. Descriptive Statistics and Correlations of Study Variables

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Gender	-											
2. Age	.259***	-										
3. Skill variety	.222***	-.060	(.806)									
4. Task identity	.068	-.128*	.497***	(.759)								
5. Task significance	.137*	-.041	.569***	.596***	(.771)							
6. Autonomy	.206***	.013	.449***	.427***	.455***	(.877)						
7. Feedback	-.004	.096†	.250***	.393***	.450***	.462***	(.745)					
8. Empowering leadership	.130*	-.052	.448***	.312***	.503***	.574***	.415***	(.915)				
9. Work engagement	.155**	.217***	.384***	.164**	.348***	.460***	.296***	.569***	(.930)			
10. Development WFE	.078	.133*	.321***	.203***	.269***	.316***	.249***	.429***	.573***	(.830)		
11. Affect WFE	.114*	.191***	.265***	.065	.185***	.330***	.223***	.443***	.644***	.705***	(.898)	
12. Capital WFE	.041	.102†	.310***	.155**	.257***	.393***	.263***	.489***	.671***	.693***	.779***	(.885)
M	-	43.864	3.500	3.809	3.688	3.398	3.723	3.430	3.101	3.414	3.258	3.399
SD	-	8.105	0.735	0.652	0.666	0.790	0.587	0.612	0.726	0.689	0.819	0.783

Note. N = 352; Gender was dummy coded (0 = male and 1 = female), Values in the parentheses are reliability coefficients (Cronbach's α), WFE = work-family enrichment.

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Table 2. Results of Multiple Regression

Criterion	Predictors	β	*b*	SE_b	R^2
Development WFE	Skill variety	.214**	0.201**	0.060	.153***
	Task identity	-.047	-0.050	0.069	
	Task significance	.048	0.050	0.073	
	Autonomy	.164**	0.143**	0.054	
	Feedback	.117*	0.137*	0.070	
Affect WFE	Skill variety	.214**	0.239**	0.071	.159***
	Task identity	-.209**	-0.262**	0.081	
	Task significance	.013	0.016	0.086	
	Autonomy	.259***	0.268***	0.063	
	Feedback	.127*	0.177*	0.083	
Capital WFE	Skill variety	.193**	0.206**	0.067	.194***
	Task identity	-.137*	-0.164*	0.076	
	Task significance	.044	0.052	0.081	
	Autonomy	.292***	0.289***	0.059	
	Feedback	.113†	0.151†	0.077	

Note. N = 352; WFE = work-family enrichment; β = standardized regression coefficient, *b* = unstandardized regression coefficient, SE_b = standard error of *b*.
† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

수, 그리고 변수 간 상관계수를 표 1에 정리하였다. 먼저, 과업정체성과 정서 일-가정 확충 간 관계는 유의하지 않았으나(r = .065, *ns*), 해당 관계를 제외한 다섯 가지 직무특성과 일-가정 확충의 세 하위변수의 관계(총 14가지 관계)는 모두 정적으로 유의하게 나타났다. 나아가 각 직무특성이 일-가정 확충의 세 하위변수에 미치는 고유한 효과를 확인한 결과를 표 2에 제시하였다[1]. 먼저 개발 일-가정 확충을 설명하는 모형에서는 직무특성 중 기술다

1) 추가적으로, 준거변수인 일-가정 확충의 세 하위변수 간 공분산을 고려하기 위해 회귀분석의 첫 번째 단계에 다른 두 개의 하위변수를 통제하여 분석을 시행하였다. 먼저, 개발 일-가정 확충이 준거변수일 때는 과업정체성이 한계적 유의도 수준에서 정적인 효과를 보였고(b = 0.093, p < .10), 나머지 네 개의 직무특성은 모두 유의한 효과를 나타내지 않았다. 다음으로, 정서 일-가정 확충을 설명하는 모형에서는 과업정체성이 유의한 수준에서 부적으로 설명하였고(b = -0.151, p < .01), 마찬가지로 나머지 네 직무특성의 효과는 유의하지 않았다. 마지막으로, 자본 일-가정 확충이 준거변수일 때는 자율성이 유의한 정적 효과를 나타냈고(b = 0.106, p < .01), 다른 네 가지 직무특성은 모두 유의한 효과를 보이지 않았다.

양성(b = 0.201, p < .01), 자율성(b = 0.143, p < .01), 그리고 피드백(b = 0.137, p < .05)이 유의한 효과를 보였다. 정서 일-가정 확충이 준거변수일 때는 기술다양성(b = 0.239, p < .01), 자율성(b = 0.268, p < .001), 그리고 피드백(b = 0.177, p < .05)이 정적으로 유의하게 설명하였으며, 과업정체성(b = -0.262, p < .01)은 부적인 효과를 보였다. 마지막으로, 자본 일-가정 확충을 설명하는 모형에서는 기술다양성(b = 0.206, p < .01)과 자율성(b = 0.289, p < .001)이 정적으로, 과업정체성(b = -0.164, p < .05)이 부적으로 유의한 효과를 보였으며, 피드백(b = 0.151, p < .10)은 한계적인 유의도 수준에서 정적으로 설명하였다. 과업중요성은 일-가정 확충의 세 하위변수 모두에 유의한 효과를 보이지 않았다. 이에 따라, 가설 1-a-i, 1-a-ii, 1-a-iii, 1-d-i, 1-d-ii, 1-d-iii, 1-e-i, 1-e-ii이 지지되었으며 1-e-iii는 약하게 지지되었고, 1-b-i, 1-b-ii, 1-b-iii, 1-c-i, 1-c-ii, 1-c-iii는 지지되지 않았다.

비록 다섯 가지 직무특성을 동시에 투입하여 준거변수의 예측력을 분석하였을 때 더 이

Table 3. Results of the Mediation Model

Predictor	Mediator	Criterion	b	95% CI	
				LL	UL
Skill variety	Work engagement	Development WFE	0.194	0.135	0.261
		Affect WFE	0.274	0.197	0.361
		Capital WFE	0.279	0.199	0.367
Task identity	Work engagement	Development WFE	0.108	0.045	0.178
		Affect WFE	0.150	0.061	0.247
		Capital WFE	0.152	0.066	0.248
Task significance	Work engagement	Development WFE	0.196	0.129	0.272
		Affect WFE	0.278	0.188	0.372
		Capital WFE	0.278	0.190	0.374
Autonomy	Work engagement	Development WFE	0.214	0.154	0.279
		Affect WFE	0.288	0.212	0.369
		Capital WFE	0.286	0.208	0.370
Feedback	Work engagement	Development WFE	0.180	0.111	0.258
		Affect WFE	0.243	0.150	0.345
		Capital WFE	0.249	0.154	0.350

Note. N = 352; WFE = work-family enrichment; CI = confidence interval, LL = lower limit, UL = upper limit; bootstrap sample size = 10,000; Gender and age were controlled but are not reported in this table for the sake of parsimony.

상 유의하지 않은 관계도 있었으나, 다섯 가지 직무특성은 각각 직무열의와 유의한 정적 관계가 있었고, 직무열의 역시 일-가정 확충의 세 하위변수 모두와 유의한 정적 관계를 지니는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 매개효과 확인을 위한 기본 요건을 충족한다(Baron & Kenny, 1986). 나아가 근래에는 예측변수와 준거변수 간 상관이 유의해야만 한다는 전제조건은 비판을 받기도 한다(Hayes, 2009; Shrout & Bolger, 2002). 이에 따라 직무열의의 매개효과를 더 구체적으로 확인한 결과를 표 3에 제시하였다. 그 결과, 모든 단순 매개모형의 95% 신뢰구간에 영을 포함하지 않아 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 즉, 직무특성이 일-가정 확충을 설명하는 상대적 중요성은 달랐으나, 관계를 하나씩 분석할 때 직무열의의 간접효과가 존재했다. 그럼에도 불구하고 다섯 가지 직무특성을 한꺼번에 조사한 회귀분석의 결과를 고려할 때, 기술다양성, 자율성, 그리고 피드백만이 세 준거변수 모두에 예측한 방향대로 고유한 설명력을 지닌 것으로 나타났으므로, 가설 2-a-i, 2-a-ii, 2-a-iii, 2-d-i, 2-d-ii, 2-d-iii, 2-e-i, 2-e-ii, 2-e-iii이 지지되었으며 나머지 여섯 개의 하위 가설은 지지되지 않았다고 결론내릴 수 있다[2].

조절된 매개효과의 선행 조건인 다섯 가지 직무특성과 직무열의 간 관계에서 임파워링 리더십의 조절효과를 확인하였다(표 4). 우선, 통제변수 중 하나인 나이는 어느 변수와 투입되던 직무열의를 항상 유의하게 예측하였다. 임파워링 리더십 또한 조절변수로서 작용되는 것과 별개로 직무열의를 꾸준히 유의하게 설명하였다. 기술다양성, 과업정체성, 자율성, 그리고 피드백과 임파워링 리더십 간 각각의 상호작용항은 유의하지 않았고, 과업중요성과 임파워링 리더십의 상호작용항은 유의하였다(b = -0.153, p < .05). 그림 2를 살펴보면, 임파워링 리더십이 높을 경우 과업중요성과 직무열의 간의 정적 관계가 유의하지 않았으나(β = -.016, p = .808), 임파워링 리더십이 낮을 경우 과업중요성과 직무열의 간의 관계가 유의하게 나타났다(β = .156, p < .01). 즉, 임파워링 리더십의 수준이 높을 때보다 낮을 때, 과업중요성과 직무열의 간의 정적 관계가 강화되었다. 더불어 임파워링 리더십이 높을 때는 과업중요성의 수준과 관계없이 직무열의의 수준이 높게 유지되었다. 종합적으로, 과업중요성과 직무열의 간 관계에서만 임파워링 리더십의 조절효과가 확인되었다.

부수적으로, 다섯 가지 직무특성을 한꺼번에 모형에 넣어 다섯 개의 상호작용항을 동시에 투입했을 때는 과업중요성과 임파워링 리더십의 상호작용에 더해 자율성과 임파워링 리더십의 상호작용도 유의하였다(b = 0.170, p < .05). 그러나 자율성의 경우 단순 기울기 차이검정에서 조절효과가 나타나지 않아 이는 다른 요인에 의한 억제효과임을 확인하였다.

과업중요성과 직무열의 간 관계에서 임파워링 리더십의 조절효과가 유의하게 나타났으므

2) 추가로 LISREL9.30 프로그램(Jöreskog & Sörbom, 2017))에서 다섯 가지 직무특성을 한꺼번에 투입한 경로분석(path analysis)을 시행한 결과, 과업정체성은 매개변수인 직무열의에 유의한 부적 관계를 보이고 피드백은 직무열의를 유의하게 설명하지 않았다. 직무열의는 일-가정 확충의 세 하위요인을 정적으로 유의하게 설명했다. 종합적으로, 피드백만 제외하고 네 가지 직무특성이 모두 직무열의를 거쳐 일-가정 확충의 하위요인을 설명하였으나, 과업정체성의 효과는 예상한 바와 반대로 나타났다.

Table 4. Moderating Effects of Empowering Leadership

Criterion	Predictors	R^2	b	95% CI	
				LL	UL
Work engagement	1. Gender	.411***	-0.024	-0.150	0.102
	2. Age		0.023***	0.016	0.031
	3. Skill variety		0.173***	0.081	0.265
	4. Empowering leadership		0.598***	0.491	0.706
	5. (1) × (2)		-0.081	-0.208	0.046
	1. Gender	.385***	0.024	-0.103	0.150
	2. Age		0.022***	0.014	0.030
	3. Task identity		0.017	-0.081	0.115
	4. Empowering leadership		0.685***	0.579	0.790
	5. (1) × (2)		-0.023	-0.161	0.115
	1. Gender	.399***	0.014	-0.111	0.139
	2. Age		0.022***	0.015	0.030
	3. Task significance		0.076	-0.029	0.181
	4. Empowering leadership		0.654***	0.540	0.769
	5. (1) × (2)		-0.153*	-0.287	-0.020
	1. Gender	.408***	-0.010	-0.135	0.116
	2. Age		0.022***	0.014	0.029
	3. Autonomy		0.172***	0.080	0.265
	4. Empowering leadership		0.567***	0.448	0.685
	5. (1) × (2)		0.026	-0.073	0.126
	1. Gender	.389***	0.028	-0.099	0.154
	2. Age		0.022***	0.014	0.029
	3. Feedback		0.048	-0.067	0.162
	4. Empowering leadership		0.674***	0.563	0.784
	5. (1) × (2)		-0.101	-0.261	0.058

Note. N = 352; Gender was dummy coded (0 = male and 1 = female); b = unstandardized regression coefficient; CI = confidence interval, LL = lower limit, UL = upper limit; bootstrap sample size = 10,000.
$^{\dagger}p < .10$, $^{*}p < .05$, $^{**}p < .01$, $^{***}p < .001$.

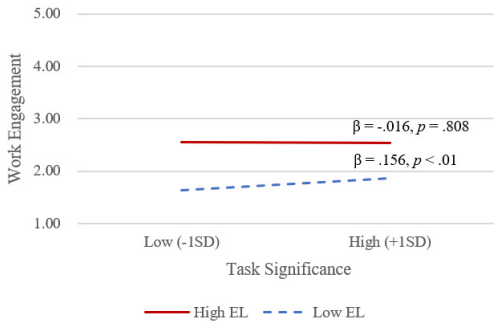


Figure 2. Interaction Between Task Significance and Empowering Leadership (EL)

Table 5. Results of the Moderated Mediation Model

Criterion	Predictors	R^2	b	90% CI	
				LL	UL
1. Work engagement	1. Gender	.399***	0.014	-0.091	0.119
	2. Age		0.022***	0.016	0.029
	3. Task significance		0.076	-0.012	0.164
	4. Empowering leadership		0.654***	0.559	0.750
	5. (1) × (2)		-0.153*	-0.265	-0.042
2-1. Development WFE	1. Gender	.335***	-0.033	-0.137	0.071
	2. Age		0.002	-0.004	0.009
	3. Task significance		0.088†	0.007	0.169
	4. Work engagement		0.514***	0.439	0.590
	Direct effect	N/A	0.088†	0.007	0.169
	Indirect effect	Low	0.087	0.028	0.143
		High	-0.009	-0.077	0.063
	Index of moderated mediation		-0.079	-0.139	-0.011
2-2. Affect WFE	1. Gender	.419***	0.011	-0.105	0.127
	2. Age		0.005	-0.003	0.012
	3. Task significance		-0.048	-0.138	0.042
	4. Work engagement		0.728***	0.644	0.812
	Direct effect	N/A	-0.048	-0.138	0.042
	Indirect effect	Low	0.124	0.042	0.198
		High	-0.013	-0.112	0.086
	Index of moderated mediation		-0.112	-0.191	-0.019
2-3. Capital WFE	1. Gender	.455***	-0.094	-0.202	0.013
	2. Age		0.003	-0.009	0.004
	3. Task significance		0.034	-0.050	0.117
	4. Work engagement		0.729***	0.651	0.807
	Direct effect	N/A	0.034	-0.050	0.117
	Indirect effect	Low	0.124	0.040	0.196
		High	-0.013	-0.108	0.087
	Index of moderated mediation		-0.112	-0.194	-0.016

Note. N = 352; Gender was dummy coded (0 = male and 1 = female); b = unstandardized regression coefficient; CI = confidence interval, LL = lower limit, UL = upper limit; bootstrap sample size = 10,000; WFE = work-family enrichment; N/A = not applicable.
† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

로, 과업중요성이 직무열의를 통해 일-가정 확충의 세 가지 하위요인에 미치는 간접효과가 임파워링 리더십에 의해 조절되는지 살펴보았다. 가장 보편적으로 사용되는 95% 신뢰구간을 적용하였을 때는 조절된 매개효과가 나타나지 않아 90% 신뢰구간을 적용한 결과, 조절된 매개효과가 관찰되었다(표 5). 먼저, 개발 일-가정 확충이 결과변수일 때 조절된 매개지수는 신뢰구간에 영을 포함하지 않아 조절된 매개효과가 있는 것으로 나타났다, b = -0.079, 90% CI [-0.139, -0.011]. 구체적으로, 과업중요성이 직무열의를 통해 개발 일-가정 확충에 갖는 간접효과가 임파워링 리더십이 높을 때는 나타나지 않았으나, b = -0.009, 90% CI [-0.077, 0.063], 낮을 때는 더 크게 나타났다, b = 0.087, 90% CI [0.028, 0.143]. 결과변수가 정서 일-가정 확충일 때도 조절된 매개지수는 신뢰구간에 영을 포함하지 않아 조절된 매개효과가 나타났으며, b = -0.112, 90% CI [-0.191, -0.019], 자본 일-가정 확충일 때 또한 마찬가지로 조절된 매개효과가 나타났다, b = -0.112, 90% CI [-0.194, -0.016]. 과업중요성이 정서 일-가정 확충과 자본 일-가정 확충에 미치는 간접효과의 구체적인 양상 역시 개발 일-가정 확충이 결과변수일 때와 같았다. 따라서 가설 3-c-i, 3-c-ii, 3-c-iii는 예상과 같은 방향의 경향성을 보이면서 약하게 지지되었으며, 가설 3의 나머지 하위 가설은 모두 지지되지 않았다.

논 의

본 연구는 Hackman과 Oldham(1975)이 제시한 다섯 가지 직무특성과 일-가정 확충의 세 하위요인의 각 이원 관계를 조사하고 이 관계의 구체적인 기제를 확인하고자 하였다. 직무열의를 이 관계의 매개변수로 설정하고, 임파워링 리더십을 첫 번째 경로의 조절변수로 제시하여 각 직무특성과의 상호작용을 살펴보고, 전체 간접효과가 임파워링 리더십의 수준에 따라 달라지는지 조사하였다. 이를 위해 국내 온라인 설문조사 회사의 패널 중 직속 상사와 함께 일하며 전일제 근무를 하는 만 19세 이상의 기혼 맞벌이 직장인 총 352명을 대상으로 설문조사를 한 차례 진행하였다.

상관분석 결과, 직무특성과 일-가정 확충은 총 15개의 관계 중 14개의 관계에서 유의한 정적 상관을 보였다. 직무특성의 각 수준이 높을 때 일-가정 확충도 높다는 결과는 직무특성이론과 확장-구축 이론을 기반으로 예상한 바와 일치하는 결과이다. 직무특성이론은 다섯 가지 핵심 직무특성이 충족될수록 조직원은 업무에 집중하여 내적 동기를 향상시킬 수 있다는 주장을 한다. 더불어, 확장-구축 이론은 조직에서 경험하는 긍정적인 정서와 인지 상태는 개인의 자원을 구축하여 지속되는 효과로 이어질 수 있다고 주장한다. 상관관계만으로 두 변수의 정확한 인과관계를 예측하기 어려우나, 유의한 정적 관계가 나타났다는 점에서 두 변수가 실질적으로 관련이 있고, 직무특성이 일-가정 확충의 예측변수가 될 수 있다는 필요조건을 제시한다. 다만 이때 과업정체성과 정서 일-가정 확충 간 관계만이 유의하지 않았다. 조직원이 과업정체성을 높게 인식한다는 것은 맡은 업무를 수행할 때 해당 업무의 구조를 이해하고 결과물과 직접적으로 연결할 수 있다는 것이므로(Hackman & Oldham, 1975), 정서적인 자극보다는 사고와 이해를 요구하는 인지적 자원으로 간주될 수

있다(Morgeson & Humphrey, 2006). 따라서 과업정체성이 높으면 조직원의 인지적인 의미감이나 성취감에는 영향을 줄 수 있으나, 반드시 가정 생활의 정서적 경험으로 직결되지 않을 수 있다. 더불어 과업정체성은 다른 네 가지 직무특성에 비해 일-가정 확충의 세 하위요인과 전반적으로 상관이 약하게 나타났다. 이는 과업정체성의 본질적 개념에 의한 결과일 수 있다. Hackman과 Oldham(1975)이 제시한 과업정체성은 조직원이 처음부터 마지막까지 과업의 전체적인 관점을 이해하고 수행하는 데에 초점을 두고 있다. 이 개념이 제시된 당시에는 조직과 사회가 상대적으로 단순하게 얽혀 있었다. 이에 따라 직무가 비교적 일관되고 통합된 단위로 주어져 한 명의 조직원이 업무를 처음부터 끝까지 처리하는 것이 수월한 편이었다. 하지만 다양한 이해관계가 복잡하게 얽히는 구조로 변화한 현대 조직에서는 업무가 고도화되고 분업화되면서 조직원은 전체 업무 흐름 중 일부만 수행하게 되는 경우가 많아졌다. 그러는 동시에 수평적 사회구조가 확산하고 정보통신기술이 발달하면서 일부 업무만 담당하는 조직원이라고 해도 맡은 업무의 전체 과정에 관한 이해 역시 증가하게 되었다. 이를 반영하듯, 본 자료에서 다섯 가지 직무특성 중 과업정체성의 평균이 가장 높게 나타났다. 하지만 과업정체성 자체의 평균과 상관없이 과업정체성의 인식이 일-가정 확충과 갖는 관계는 상대적으로 크지 않았다. 전술한 것과 같이 과업정체성은 인지적 정보이자 업무에 국한된 인지 요인으로, 그로부터 파생되는 효과가 가정까지 전이되기 힘들 수도 있다. 다시 말해 주어진 업무와 전반적인 흐름에 대한 조직원의 이해도는 높아졌을지라도, 그 경험이 가정 영역까지 이전되기에는 과업정체성이 충분한 효과를 지니지 않을 수 있음을 의미한다.

이원 관계에 초점을 맞추는 단순 상관을 넘어 서로 중첩되는 변량을 제외한 후 각 직무특성의 고유한 효과를 살펴보기 위해 회귀분석을 실시한 결과, 상관분석 결과와는 달리 기술다양성, 자율성, 그리고 피드백만이 일-가정 확충의 세 하위변수를 유의하게 설명하였다. 이러한 결과는 조직원이 일 영역에서 얻는 자원을 가정 영역으로 전이시켜 개발, 정서, 그리고 자본에서의 일-가정 확충하는 데 있어 기술다양성, 자율성, 그리고 피드백이 고유한 효과를 보여 더 핵심적임을 보여준다. 특히, 과업정체성은 다른 직무특성과 함께 투입하면 상관 결과와 다르게 정서 일-가정 확충, 그리고 자본 일-가정 확충과 부적인 효과를 보여 억제효과로 추정되며(Conger, 1974), 과업중요성은 일-가정 확충의 세 하위변수 모두를 유의하게 설명하지 않았다. 먼저, 과업정체성은 전술한 것과 같이 주로 인지적 자원으로 작용될 수 있는데, 다른 직무특성과 공통된 요인을 제외한 후의 인지적 요소가 오히려 피로 및 부담감으로 이어져 정서 일-가정 확충과 자본 일-가정 확충에는 부정적으로 작용할 수 있음이 시사되었다. 이는 부수적으로 확인한 경로분석에서도 반복되어, 직무열의를 매개변수로 다섯 가지 직무특성을 동시에 투입한 모형에서도 과업정체성은 유의한 부적 관계를 보였다. 따라서 다른 직무특성과 중첩되지 않는 과업정체성만의 고유한 변량은 직무열의나 일-가정 확충과 같은 긍정적 결과를 오히려 낮출 가능성을 염두에 둘 필요가 있다. 또한, 과업중요성은 다른 직무특성과 중첩되는 변량을 제외하면 그 자체의 고유한 변량으로는 일-가정 확충을 설명하지 못했다. 과업중

요성이 조직원에게 일의 사회적 가치와 의미를 인식시켜 일 자체에서의 긍정적인 효과를 생성한다는 증거에도 불구하고(이도형, 2019; Allan, 2017), 본 연구의 자료에서는 과업중요성의 긍정적 효과가 다른 직무특성에서도 동일하게 얻을 수 있음이 밝혀졌다. 적어도 일-가정 확충을 설명하는 데 있어서 과업중요성은 실질적인 자원으로 이어지지 않을 수 있음을 보여준다.

나아가 직무특성과 일-가정 확충 간 관계가 직무열의를 통해 연결될 것으로 예상했다. 앞서 언급한 것처럼 유의한 상관관계는 총 15가지 관계 중 14가지 관계에서 나타났으나, 다른 직무특성과 함께 투입하여 중첩되는 변량을 제외할 경우 기술다양성, 자율성, 그리고 피드백만이 일-가정 확충의 세 하위변수에 고유한 효과를 보여주었다. 반면 단순 매개모형에서 직무열의를 통한 간접효과는 모든 관계에서 관찰되어, 각 다섯 가지 직무특성이 모두 직접효과는 없을 경우라도 직무열의가 주요 심리적 경로로 작용하여 일-가정 확충의 세 하위요인에 효과를 미친다는 것을 확인하였다. 이는 다섯 가지 직무특성이 동일하게 작용하기보다는, 각 특성에 따라 일-가정 확충에 미치는 효과의 형태가 다를 수 있음을 시사한다. 이러한 결과는 직무특성이론과 확장-구축 이론을 바탕으로 예상한 결과와 부분적으로 일치한다. 직무특성이론은 다섯 가지 직무특성의 긍정적 효과가 높은 수준의 에너지, 내적 동기, 직무만족 등을 통해 직무수행을 높이는 결과로 이어진다고 주장하였는데(Hackman & Oldham, 1975), 직무열의는 업무와 관련한 지속적이고 긍정적인 정서, 동기, 그리고 인지 상태를 나타내는 개념으로(Bakker et al., 2014), 직무특성이론이 제시한 매개변수와 비슷한 특성을 공유한다. 본 연구의 결과는 실제로 직무열의 역시 직무특성이론이 제안한 매개변수의 기능을 할 수 있음을 보여준다. 나아가 확장-구축 이론(Fredrickson, 2001)에서 주장한 바와 같이 이러한 긍정적 경험은 직장을 넘어 가정 영역으로 전이되어 직무열의가 직장과 가정 생활의 연결고리가 될 수 있음을 보여준다. 다시 말해, 직무열의는 조직원의 긍정적인 심리적인 기제로 작동되어 직장과 가정 영역을 연결하는 매개변수로 작용될 수 있음을 의미한다.

다음으로 직무특성과 임파워링 리더십을 각각의 직무자원으로 보고 자원 간 상보적 관계에 집중하여 직무특성과 직무열의 사이의 관계를 임파워링 리더십이 조절할 것으로 예측하였다. 조절효과의 분석 결과, 임파워링 리더십은 과업중요성과 직무열의 간 관계만 예상했던 방향으로 유의하게 조절하였다. 구체적으로, 임파워링 리더십의 수준이 높을 때는 과업중요성과 직무열의 간 관계가 유의하지 않았지만, 낮을 때는 과업중요성과 직무열의 간 정적 관계가 더 강하게 나타나는 보상적 상호작용이 관찰되었다. 이는 직무로부터 얻을 수 있는 자원인 과업중요성과 상사로부터 얻을 수 있는 또 다른 자원인 임파워링 행동 사이의 보완적인 관계를 나타낸다. 다시 말해, 상사의 임파워링 행동의 수준이 낮을 때에는 과업중요성이 이를 보완하여 조직원의 열의가 향상되는 것이다. 반면, 임파워링 리더십이 높을 경우에는 과업중요성의 수준과 관계없이 높은 직무열의가 유지될뿐더러 직무열의의 평균이 높게 나타났는데, 이는 임파워링 리더십의 자원적 기능을 나타내는 결과이며, 직무요구-자원 이론을 기반으로 자원적 환경 속에서 자원 간 상호작용을 예측한 것과 일치한다.

임파워링 리더십은 직무열의에 관한 주효과에서도 항상 유의한 정적 계수를 보였는데, 이러한 결과는 임파워링 리더십이 직무열의를 높이는 유용한 자원으로 활용될 수 있음을 시사한다. 종합적으로, 임파워링 리더십이 잘 발휘된다면, 조직원은 과업중요성과는 관계없이 높은 수준의 열의를 지니고 업무를 수행할 수 있게 되는 것이다. 한편, 직무특성의 나머지 네 개인 기술다양성, 과업정체성, 자율성, 그리고 피드백과 직무열의 간 각 관계에서는 임파워링 리더십의 조절효과가 유의하지 않았다. 임파워링 리더십의 상보적 효과가 이 네 가지 직무특성에서는 발휘되지 않는 것이다. 이러한 결과는 상황에 따라 임파워링 리더십의 효과가 달라질 수 있다는 것을 시사하며, 이는 선행 연구로도 나타난 바가 있다. 예를 들어, van Roekel 등(2025)은 위기 강도(crisis intensity)의 수준에 따라 임파워링 리더십이 조직원의 웰빙(well-being)에 미치는 주효과가 다르게 나타남을 밝혔다. 즉 위기 상황일 때는 조직원에게 요구되는 자원이 많아져 조직원은 임파워링 리더십으로부터 나타나는 상사의 권한 부여 등의 행동보다는 명확한 지시 등을 선호할 수 있다는 점을 의미한다. 또한, Lorinkova와 Perry(2017)의 연구에서는 임파워링 리더십이 상사-상사 교환관계(leader-leader exchange)에 따라 임파워먼트에 미치는 주효과가 달라질 수 있다는 결과를 밝혔다. 이러한 선행 연구들과 비슷하게, 임파워링 리더십의 조절효과도 다른 조건에 의해 결정될 수 있음을 알 수 있다. 다섯 가지 직무특성 중 과업중요성은 다른 직무특성에 비해 일의 본질적 의미가 더 크게 작용한다는 점에서 차이가 있으며(Grant, 2008; Rosso et al., 2010), 이것이 임파워링 리더십의 조절효과가 과업중요성에서만 관찰된 이유가 될 가능성이 있다.

결과적으로 조절된 매개효과는 다섯 가지 직무특성 중 하나인 과업중요성의 경우에 한하여 90% 신뢰구간에서 예상한 방향으로 존재하였다. 과업중요성이 직무열의를 통해 일-가정 확충의 세 하위요인에 미치는 각각의 긍정적인 간접효과가 임파워링 리더십이 낮을 때만 나타났고, 임파워링 리더십이 높을 때는 간접효과가 나타나지 않았다. 즉, 과업중요성이 직무열의를 통해 일-가정 확충에 미치는 간접적인 효과가 임파워링 리더십이 낮을 때에만 발휘되고 임파워링 리더십이 높을 때는 크게 기능하지 않을 수도 있다는 것을 보여준다. 이와 같은 관계가 약한 수준에서 나타났지만, 임파워링 리더십이 낮은 상황에서는 조직원이 직무에 내재된 의미를 찾는 것은 직무열의에 효과를 주어 일-가정 확충까지 이어지는 동력으로 작용할 수 있음을 시사한다.

부수적으로, 나이는 직무열의와 유의한 단순 상관을 보였을 뿐만 아니라, 성별, 직무특성, 그리고 임파워링 리더십 등과 함께 모형에 투입되어도 직무열의를 유의하게 예측하였다. 이는 직무열의에 있어서 나이 역시 중요한 요소로 간주될 수 있음을 보여준다. 즉, 나이가 많을수록 직무열의가 더 증가하는 경향을 보였으며, 이러한 결과는 국내 다른 선행 연구(예: 김재호, 박형인, 2024)와도 일치한다.

본 연구가 갖는 학문적 함의는 다음과 같다. 첫째, 직무특성과 일-가정 확충의 연구의 폭을 확장하여 학문적으로 기여하였다. 먼저, Hackman과 Oldham(1975)의 직무특성이론에서 제시한 직무특성의 긍정적인 효과는 직무만족과 직무수행과 같이 직무와 관련된 결과로 국한되어 있었다. 본 연구에서는 여기에서 나아가 비직무영역인 가정 생활까지 확장하여 직

무특성이 갖는 긍정적인 결과의 범위를 넓혔다. 또한 기존 일-가정 확충 연구는 주로 사회적 지지나 조직문화와 같은 조직의 환경적 특성을 중심으로 일-가정 확충의 개념을 설명해 왔다(Mishra & Bhatnagar, 2019; Wayne et al., 2007). 그렇지만 본 연구는 직무 자체에서 나타나는 특성이 직무열의를 통해 일-가정 확충으로 이어지는 경로를 세밀하게 제시함으로써, 직무 그 자체의 특성을 선행변수로 제시하여 일-가정 확충을 연구하였다는 데 의의가 있다. 요컨대, 일-가정 확충을 고양하는 데 도움이 되는 직무특성을 조사하여 구체적인 기제를 밝혔다. 둘째, 직무열의가 개인의 심리적 및 인지적 자원으로 축적되어 가정 영역으로 전이된다는 연구 결과를 통해, 본 연구는 직무열의가 직장과 가정 영역 사이의 연결고리로 작용할 수 있다는 점을 보여주었다. 이는 확장-구축 이론을 조직 맥락에서 실증적으로 적용하고 경험적인 증거를 새롭게 제공하여 의의를 갖는다. 마지막으로, 과업중요성과 임파워링 리더십이 각각 개별 자원으로 작용하는 데 더해 상호작용 효과도 보일 수 있음을 규명하여, 자원 간 상보적 관계를 검정하였다. 구체적으로, 임파워링 리더십의 수준이 낮을 때 과업중요성의 자원적 효과가 기능을 하여 직무열의를 높였고, 반대로 임파워링 리더십의 수준이 높을 때는 과업중요성의 낮은 수준을 보완하여 직무열의를 유지할 수 있게 하였다. 이는 두 자원의 보상적 상호작용을 나타내며, 자원 간 상호작용에 대한 경험적 증거를 새롭게 추가하였다는 의의를 지닌다.

다음으로 본 연구의 실무적 함의는 다음과 같다. 먼저, 본 연구는 직무특성과 일-가정 확충 사이의 연관성을 규명하였는데, 이러한 결과는 체계적인 직무설계 및 재설계(redesign)를 통해 조직원들이 풍요로운 가정 생활을 경험할 수 있게 조직이 도와줄 수 있다는 것을 보여준다. 직무재설계의 긍정적 기능에 일-가정 확충이 포함된다는 발견은 고무적이다. 즉, 본 연구의 결과는 직무특성의 향상이 단지 조직원의 직무성과에만 국한된 것이 아닌, 가정에서의 기능적인 역할 수행에도 긍정적인 효과를 가진다는 단서를 제공한다. 이러한 관점에서, 여러 직무 특성을 종합적으로 고려하여 세밀한 직무설계를 실행한다면 조직원의 직장과 가정 생활의 질을 동시에 높일 수 있을 것이다. 실제로 참여적 직무확대(participative enrichment)와 의미 부여 및 상사와의 접점을 늘리는 관계(relational) 중심 개입과 같은 직무재설계 전략은 구성원의 웰빙과 조직의 성과를 높이는 데 효과적이라는 선행 연구가 존재한다(Daniels et al., 2017; Knight & Parker, 2019). 따라서 조직이 이러한 직무설계 방안을 체계적으로 계획하고 시행한다면, 조직원은 직무에서 얻은 자원과 에너지를 활용하여 웰빙을 증진하는 데에서 나아가 가정 생활에서도 더욱 충실하게 기능할 수 있을 것이다. 직무특성을 고려한 직무설계가 개인의 동기와 웰빙을 촉진한다는 기존 연구(Parker et al., 2001), 이러한 웰빙이 가정 영역으로 전이되어 일-가정 확충을 증진한다는 선행 연구(Greenhaus & Powell, 2006; Wayne et al., 2007), 그리고 본 연구의 결과를 종합해 볼 때, 조직 차원에서 체계적인 직무설계는 일-가정 확충을 포함하여 조직원의 삶 전반을 지원하는 중요한 전략적 도구가 될 수 있다. 또한 임파워링 리더십의 조절효과와 조절된 매개효과를 확인함으로써, 조직원의 직무열의를 높이고 가정에서의 기능적 역할을 향상하기 위해 상사가 어떤 행동을 취할 수 있을지에 관한 구

체적이고 바람직한 개입법을 제시한다. 특히 상사의 임파워링 행동이 과업중요성의 인지가 낮을 때 이를 보완한다는 결과는, 자신의 업무가 조직 내에서 부차적인 역할에 머무르거나 업무 성과의 영향력이 미미하여 조직 목표에 기여하지 않는다고 인식하는 조직원의 경우, 임파워링 리더십 역량을 지닌 상사의 존재가 더욱 중요할 수 있음을 시사한다. 따라서 임파워링 리더십 역량을 개발할 수 있도록 프로그램을 구축하여 교육하는 것은 조직의 가치 있는 전략이 될 수 있을 것이다.

본 연구는 위와 같은 학문적 및 실무적 함의에도 불구하고 몇 가지 주요 한계점을 지닌다. 첫째, 본 연구의 모든 변수는 단일 시점에서 수집된 횡단적 설계로 측정되었다. 이러한 설계의 특성상 변수 간의 정확한 인과관계를 주장하기에는 제한이 있다. 더불어 특히 직장에서 겪는 모든 경험이 가정 영역으로 곧바로 전이되지 않을 수 있다는 점에서 이 한계가 더욱 드러날 수 있다. 가정으로의 전이를 정확하게 평가하려면 예측변수와 준거변수 사이의 시차를 고려하는 것이 바람직하다. 따라서 단일 시점 측정의 한계를 보완하고 더 정확한 인과관계를 파악하기 위해 후속 연구에서는 종단연구로 설계하여 조사할 것을 권장한다. 둘째, 본 연구의 대상은 기혼 가정 중에서도 맞벌이 가정에 속한 조직원이었으나 미성년 자녀의 유무와 그 수에 대해서는 따로 조사하지 않았다. 앞서 언급한 기존 연구(Lorinkova & Perry, 2017; van Roekel et al., 2025)에서도 나타났듯, 임파워링 리더십의 효과는 상황에 따라 달라질 수 있다. 이와 비슷한 맥락으로, 만약 미성년 자녀가 있는 조직원이라면 직무와 상사로부터 얻은 자원을 활용할 때 자녀가 없는 조직원과 행동이나 방법에서 차이를 보일 수 있다. 예를 들어, 직장에서 얻은 만족감과 같은 긍정 정서가 자녀를 돌보는 과정에서 비교적 쉽게 소진되어, 자녀가 없는 직원에 비해 가정에서의 역할 수행에 충분히 활용되지 못할 가능성이 있다. 반대로 자녀 양육에서 얻는 기쁨과 보람으로 자원이 더 축적될 가능성도 존재한다. 따라서 참가자 조건을 더 구체화하여 자녀 유무에 따라 직무특성과 일-가정 확충 간 관계에서 차이를 보이는지에 대한 후속 연구를 진행하고, 나아가 자녀 유무에 따른 차이를 고려한 삼원 상호작용을 분석함으로써 임파워링 리더십의 조절효과를 보다 정교하게 조사할 필요가 있다. 마지막으로, 본 연구의 가설 지지 여부는 관행적인 유의도 수준($p < .05$)으로 판단했으나, 조절된 매개효과는 90% 신뢰구간에서 나타났기에 실질적으로 한계적 유의도(marginal significance) 수준까지 적용하여 결과를 기술하였다. 해당 효과 크기(effect size)가 비교적 크지 않았기에 이러한 기준까지 활용한 것이다. 심리학 분야에서는 .05 이상에서 .10 미만에 해당하는 한계적 유의도 수준을 점차 긍정적으로 수용하고 있는 추세이고(Pritschet et al., 2016), 이와 더불어 해당 수준에서 결과를 제시한 국내외 연구도 다수 존재한다(예: 이윤주, 박형인, 2022; Chen & Treviño, 2022). 하지만 작은 효과 크기를 탐지하기 위해서는 통계적 검정력(statistical power)을 높일 필요가 있다. 본 연구에서 수집한 352명의 자료보다 더 큰 표본의 크기로 해당 연구를 조사한다면 관행적인 기준에서 조절된 매개효과가 나타날 수 있을 것으로 예상한다. 따라서 후속 연구에서는 더 큰 표본을 확보하여 통계적 검정력을 강화하고, 보다 정밀한 결과를 도출할 것을 권장한다.

전술한 한계점에도 불구하고, 본 연구는 국

내 직장인을 대상으로 직무특성이 일-가정 확충에 미치는 전이효과를 실증적으로 검토하고, 그 과정에서의 작동 기제를 구체화함으로써 직장과 가정 영역 간의 연결고리를 밝히고자 한 점에서 의의를 지닌다. 나아가 과업중요성과 임파워링 리더십 간의 상호작용을 규명하고, 이 상호작용이 직무열의를 매개로 일-가정 확충에 미치는 긍정적인 간접효과를 확인하였다. 이러한 결과는 직무특성과 조직 경험이 직원의 직무성과를 넘어 개인 생활 영역에도 영향을 미칠 수 있음을 시사하며, 이를 통해 직장과 가정 간의 상호적 기능 강화 및 상생적 관계 형성에 대한 이해를 확장하는 데 기여한다.

참고문헌

강윤진, 손영우 (2020). 임파워링 리더십이 구성원의 직무스트레스에 미치는 양면적 영향: 자아효능감과 책임감의 매개효과와 조직지원인식의 조절된 매개효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 33(4), 373-407. https://doi.org/10.24230/kjiop.v33i4.373-407

김민주, 한숙영 (2006). 호텔종업원의 직무특성 지각과 결과에 대한 한미 간 비교연구: Hackman과 Oldham의 직무특성모형을 기반으로. **호텔관광연구**, 8(1), 65-78.

김상묵, 김영종 (2005). 정부조직의 직무특성에 관한 연구. **한국행정학보**, 39(2), 63-86. https://doi.org/G704-000298.2005.39.2.003

김수정, 이혜진, 김유진, 박지은, 유성경 (2012). 한국 여성의 일-가족 향상 척도 타당화 연구. **상담학연구**, 13(2), 561-583. https://doi.org/10.15703/kjc.13.2.201204.561

김재호, 박형인 (2024). 정서적 요구 및 회복활동과 직무열의의 관계에서 나이의 조절효과. **사회과학연구**, 35(2), 3-29. http://dx.doi.org/10.16881/jss.2024.04.35.2.3

성호경, 유태용 (2018). 지역사회 배태성이 이직의도와 직무열의에 미치는 영향에서 가정-일 충실의 매개효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 31(2), 555-581. https://doi.org/10.24230/ksiop.31.2.201805.555

이도형 (2019). 과업중요성이 명예퇴직대상자가 될 인식과 조직몰입에 미치는 영향. **사회과학연구**, 26(2), 103-114. https://doi.org/10.46415/jss.2019.06.26.2.103

이윤주, 박형인 (2022). 상태 성실성의 변산성이 특질 성실성과 개인수행 간 관계에 미치는 조절효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 35(1), 1-27. https://doi.org/10.24230/kjiop.v35i1.1-27

장성희 (2009). **서비스 종업원의 정서특성이 직무탈진과 업무열의에 미치는 영향: 정서노동 전략의 매개효과**. 아주대학교 일반대학원 석사학위논문.

조은솔, 박형인 (2024). 가족친화적 상사행동과 조직시민행동의 관계: 일-가정 확충의 조절효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 37(3), 151-178. https://doi.org/10.24230/kjiop.v37i3.151-178

주세영 등 (2015). 임파워링 리더십과 혁신행동의 관계에 대한 연구: 자기조절초점의 매개효과를 중심으로. **대한경영학회지**, 28(6), 1725-1745.

지서현, 이선희 (2022). 코로나19 팬데믹 상황에서의 비대면 사회적지지 교환과 회복에 대한 경험표집연구. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 35(3), 447-464.

https://doi.org/10.24230/kjiop.v35i3.447-464

Ahearne, M. J. (2000). *An examination of the effects of leadership empowerment behaviors and organizational citizenship behaviors on sales team performance*. Indiana University.

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

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications.

Allan, B. A. (2017). Task significance and meaningful work: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 102*, 174-182. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.011

Amundsen, S., & Martinsen, O. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly, 25*(3), 487-511. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009

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. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-%23

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273-285. http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 389-411. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator – mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior, 68*(1), 131-164. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.002

Chen, A., & Treviño, L. K. (2022). Promotive and prohibitive ethical voice: Coworker emotions and support for the voice. *Journal of Applied Psychology, 107*(11), 1973-1994. https://doi.org/10.1037/apl0001003

Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 34-58. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005

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

Clarke, R., Richter, A. W., & Kilduff, M. (2022). One tie to capture advice and friendship: Leader multiplex centrality effects on team performance change. *Journal of Applied Psychology, 107*(6), 968-986. https://doi.org/10.1037/ap10000979

Conger, A. J. (1974). A revised definition for suppressor variables: A guide to their identification and interpretation. *Educational and Psychological Measurement, 34*(1), 35-46. https://doi.org/10.1177/001316447403400105

Cortés-Denia, D., Pulido-Martos, M., Bosak, J., & Lopez-Zafra, E. (2024). The impact of transformational leadership on workers' personal resources: Latent profile analysis and links with physical and psychological health. *BJPsych Open, 10*(5), e135. https://doi.org/10.1192/bjo.2024.729

Daniels, K., Gedikli, C., Watson, D., Semkina, A., & Vaughn, O. (2017). Job design, employment practices and well-being: A systematic review of intervention studies. *Ergonomics, 60*(9), 1177-1196. https://doi.org/10.1080/00140139.2017.1303085

Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review, 25*(1), 178-199. https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791609

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, *56*(3), 218-226. https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218

Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 108-124. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108

Greenglass, E. R. (1988). Type A behavior and coping strategies in female and male supervisors. *Applied Psychology: An International Review, 37*(3), 271-288. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1988.tb01142.x

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review, 31*(1), 72-92. https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.* (Tech. Rep. No. 4). New Haven, CT: Yale University, Department of Administrative Sciences.

Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology, 11*(3), 445-455. https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159-170. https://doi.org/10.1037/h0076546

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976).

Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250-279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs, 76*(4), 408-420. https://doi.org/10.1080/03637750903310360

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). The Guilford Press.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (2017). *LISREL 9.30 for Windows* [Computer software]. Scientific Software International, Inc.

Knight, C., & Parker, S. K. (2019). How work redesign interventions affect performance: An evidence-based model from a systematic review. *Human Relations, 74*(1), 69-104. https://doi.org/10.1177/0018726719865604 (Original work published 2021)

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*(6), 934-945. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.934

Lapierre, L. M., Li, Y., Kwan, H. K., Greenhaus, J. H., DiRenzo, M. S., & Shao, P. (2018). A meta-analysis of the antecedents of work-family enrichment. *Journal of Organizational Behavior, 39*(4), 385-401. https://doi.org/10.1002/job.2234

Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2017). When is empowerment effective? The role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft. *Journal of Management, 43*(5), 1631-1654. https://doi.org/10.1177/0149206314560411

Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B, B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior, 32*(5), 689-725. https://doi.org/10.1002/job.695

Mishra, P., & Bhatnagar, J. (2019). Individual, organizational and social level antecedents of work-family enrichment: Does gender acts as a moderator? *Journal of Asia Business Studies, 13*(1), 108-132. https://doi.org/10.1108/JABS-10-2017-0186

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*(6), 1321-1339. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321

Parker, S. K., Axtell, C. M., & Turner, N. (2001). Designing a safer workplace: Importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(3), 211-228. https://doi.org/10.1037//1076-8998.6.3.211

Pritschet, L., Powell, D., & Horne, Z. (2016). Marginally significant effects as evidence for hypotheses: Changing attitudes over four decades. *Psychological Science, 27*(7), 1036-1042. https://doi.org/10.1177/0956797616645672

Rastogi, M., & Chaudhary, R. (2018). Job crafting and work-family enrichment: The role of positive intrinsic work engagement. *Personnel Review, 47*(3), 651-674. https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0065

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior, 30*, 91-127. https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001

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

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 10-24). Psychology Press.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods, 7*(4), 422-445. https://doi.org/10.1037//1082-989X.7.4.422

Sia, S. K., & Appu, A. V. (2015). Work autonomy and workplace creativity: Moderating role of task complexity. *Global Business Review, 16*(5), 772-784. https://doi.org/10.1177/0972150915591435

Siu, O. L., Bakker, A. B., Brough, P., Lu, C. Q., Wang, H., Kalliath, T., O'Driscoll, M., & Timms, C. (2015). A three wave study of antecedents of work-family enrichment: The roles of social resources and affect. *Stress and Health, 31*(4), 306-314. https://doi.org/10.1002/smi.2556

Siu, O. L., Lu, J., Brough, P., Lu, C., Bakker, A. B., Kalliath, T., O'Driscoll, M., Phillips, D. R., Chen, W., Lo, D., Sit, C., & Shi, K. (2010). Role resources and work-family enrichment: The role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 77*(3), 470-480. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.06.007

van Roekel, H., Sieweke, J., Schott, C., Bakker, A. B., & Tummers, L. (2025). Empowering leadership in crisis: A natural experiment. *Public Management Review,* 1-31. https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2459162

Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly, 21*(3), 530-542. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014

Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Kacmar, K. (2007). Work family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review*, *17*(1), 63-76. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.01.002

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking

empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal, 53*(1), 107-128.
https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118

투고일자: 2025-07-16
수정일자: 2025-09-11
게재일자: 2025-11-09

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2025. Vol. 38, No. 4, 461-490
https://doi.org/10.24230/kjiop.v38i4.461-490

Effects of Job Characteristics on Work-Family Enrichment via Work Engagement: Empowering Leadership as the Moderator

Hyejun Lee **Hyung In Park**

Department of Psychology, Sungkyunkwan University

This study investigated the effects of the five core job characteristics proposed by Hackman and Oldham (1975) on work-family enrichment through work engagement and examined the moderating effect of empowering leadership on the first path of each mediation model. An online survey was conducted of 352 married, dual-earner South Koreans working full-time under immediate supervisors. The results revealed significant positive correlations in 14 cases out of the 15 possible relationships between job characteristics and work-family enrichment, except for the relationship between task identity and affect work-family enrichment. Notably, skill variety, autonomy, and feedback had unique effects on work-family enrichment. Also, those three job characteristics had indirect effects on all three facets of work-family enrichment through work engagement. Furthermore, the relationship between task significance and work engagement was significantly moderated by empowering leadership; Specifically, the positive relationship was strengthened only when empowering leadership was low, showing a compensatory pattern. Under high empowering leadership, work engagement remained consistently high regardless of the level of task significance. Moreover, a moderated mediation effect was observed in this particular case, in which indirect effects of task significance on all work-family enrichment facets through work engagement were shown only when empowering leadership was low. Based on these findings, theoretical and practical implications, limitations, and directions for future research are discussed.

Key words : job characteristics, empowering leadership, work engagement, work-family enrichment