



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

양면적 리더십이 조직시민행동과  
잡 크래프팅에 미치는 영향  
: 직무열의의 매개효과

성 나 연

제주대학교 대학원  
경영학과

2024년 2월



양면적 리더십이 조직시민행동과  
잡 크래프팅에 미치는 영향  
: 직무열의의 매개효과

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

성 나 연

제주대학교 대학원

경영학과


지도교수 방 호 진

성나연의 경영학 석사학위 논문을 인준함

2023년 12월

심사위원장 姜 永淳 

위 원 金 正勳 

위 원 方 浩鎭 

# The Effect of Ambidextrous Leadership on Organizational Citizenship Behavior and Job Crafting

: The mediating effect of job engagement

A Thesis submitted to the graduate school of Jeju National  
University in partial fulfillment of the requirements for the degree of  
Master of Business Administration.  
under the supervision of Hojin Bang

The thesis for the degree of Master  
of Business Administration.

by Nayeon Sung

has been approved by the dissertation committee.

Decemer, 2023

Chair Youngsoon Kang 

Member Junghoon Kim 

Member Hojin Bang 



# 목 차

I. 서론	1
1. 연구 배경 및 연구 목적	1
2. 연구 방법 및 연구 내용	4
1) 연구 방법	4
2) 연구 내용	5
II. 이론적 배경	6
1. 양면적 리더십	6
1) 리더십 패러다임의 변화	6
2) 양면성의 개념과 구성요소	7
3) 양면적 리더십의 개념과 구성요소	9
4) 유사 리더십	11
5) 양면적 리더십의 선행연구	13
2. 직무열의	16
1) 직무열의의 개념과 구성요소	16
2) 직무열의의 선행연구	21
3. 조직시민행동	22
1) 조직시민행동의 개념	22
2) 조직시민행동의 구성요소	25
3) 조직시민행동의 선행연구	27
4. 잡 크래프팅	29
1) 잡 크래프팅의 개념	29
2) 잡 크래프팅의 구성요소	31
3) 잡 크래프팅의 선행연구	34

<b>Ⅲ. 연구 설계</b> .....	<b>36</b>
1. 연구모형 .....	36
2. 연구가설 .....	36
1) 양면적 리더십과 조직시민행동 .....	36
2) 양면적 리더십과 잡 크래프팅 .....	38
3) 직무열의의 매개효과 .....	39
3. 변수의 조작적 정의와 측정 .....	40
1) 양면적 리더십 .....	40
2) 직무열의 .....	41
3) 조직시민행동 .....	42
4) 잡 크래프팅 .....	43
4. 자료 수집과 분석 방법 .....	44
1) 표본과 자료의 수집 .....	44
2) 분석 방법 .....	45
<b>Ⅳ. 실증분석</b> .....	<b>46</b>
1. 표본 특성과 측정도구 검증 .....	46
1) 표본 특성 .....	46
2) 확인적 요인분석 .....	48
3) 판별 타당성 .....	50
4) 상관관계 분석 .....	50
2. 가설검증 .....	52
<b>Ⅴ. 결론</b> .....	<b>57</b>
1. 연구결과 요약과 시사점 .....	57
1) 연구결과 요약 .....	57
2) 연구결과 시사점 .....	58

2. 연구 한계와 향후 연구 방향 .....	60
<b>【참고문헌】</b> .....	<b>61</b>
1. 국내 참고문헌 .....	61
2. 국외 참고문헌 .....	65
<b>【설문지】</b> .....	<b>75</b>
<b>【ABSTRACT】</b> .....	<b>81</b>

### 【표목차】

<표 II-1> 개방적·비개방적 리더 행동 .....	10
<표 II-2> 변혁적·거래적 리더십을 개방적·비개방적 리더 행동으로 분류 .....	12
<표 II-3> 상황인지 과정의 양면적 리더십 선행요인 .....	15
<표 II-4> Kahn이 제시한 열의의 심리적 조건 .....	18
<표 II-5> 관점에 따른 잡 크래프팅의 구성요소 .....	34
<표 III-1> 양면적 리더십의 설문문항 구성 .....	41
<표 III-2> 직무열의의 설문문항 구성 .....	42
<표 III-3> 조직시민행동의 설문문항 구성 .....	43
<표 III-4> 잡 크래프팅의 설문문항 구성 .....	44
<표 IV-1> 표본 특성 .....	47
<표 IV-2> 확인적 요인 분석 결과 .....	49
<표 IV-3> 구성개념 간의 판별 타당성 검증 결과 .....	50
<표 IV-4> 변수 간 상관관계 .....	51
<표 IV-5> 직무열의의 매개효과(양면적 리더십-조직시민행동) .....	53
<표 IV-6> 직무열의의 간접효과 검증(양면적 리더십-조직시민행동) .....	53
<표 IV-7> 직무열의의 매개효과(양면적 리더십-잡 크래프팅) .....	54

<표 IV-8> 직무열의의 간접효과 검증(양면적 리더십-잡 크래프팅) .....	55
<표 IV-9> 가설 검증결과 종합 .....	56

### 【그림목차】

<그림 II-1> 양면적 리더십의 전환 과정 .....	11
<그림 III-1> 연구모형 .....	36

## 【국문요약】

# 양면적 리더십이 조직시민행동과 잡 크래프팅에 미치는 영향 : 직무열의의 매개효과

성나연

제주대학교 대학원 경영학과

오늘날 급격하게 변화하는 경영환경에 대응하며 조직이 생존하기 위해서는 조직구성원의 공식적인 업무 수행뿐만 아니라 자발적 참여와 노력도 필요하다. 조직시민행동과 잡 크래프팅 같은 자발적 행동을 이끌어내기 위해서는 인적 자원을 효과적으로 활용할 수 있는 리더의 역할이 중요하다.

본 연구에서는 현대 사회에 적합한 리더십 모델로써 양면적 리더십에 초점을 두었다. 양면적 리더십이란 양면성을 조직과 개인 차원에서 접근하는 방법으로 양면성과 리더십 이론을 종합하여 제시된 리더십 유형을 말한다. 이는 탐험 성격의 개방적 리더 행동과 활용 성격의 비개방적 리더 행동, 그리고 필요와 상황에 따라 두 가지 리더 행동을 유연하게 전환할 수 있는 능력으로 구성되어 있다.

양면적 리더십은 최근 주목 받고 있는 리더십 스타일이지만 관련된 연구는 여전히 부족한 상황이다. 양면적 리더십과 잡 크래프팅의 관계에 대한 선행연구는 특정 산업에 한정되어 있어 국내 일반기업에 적용하기에는 제한적이고, 양면적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향과 직무열의의 매개효과를 다룬 연구는 미흡한 편이다.

따라서 본 연구에서는 단일차원의 리더십 행동보다 상충적인 두 가지 리더 행

동을 상황에 따라 유연하게 전환하며 사용하는 리더 행동의 조합이 조직구성원의 조직시민행동 및 잡 크래프팅을 촉진시키는 데 더욱 효과적일 것으로 예측하였다.

또한 직무열의가 있는 구성원들이 업무를 효과적으로 수행하기 위해 새로운 아이디어를 적극적으로 시도하고 주도적 행동을 나타낸다는 선행연구를 바탕으로 양면적 리더십과 조직시민행동 및 잡 크래프팅 간의 관계에서 직무열의가 긍정적인 매개역할을 할 것으로 예측하였다.

본 연구는 국내 다양한 기업에 종사하는 직장인을 대상으로 온라인과 오프라인을 통해 설문지를 배부하였다. 회수된 223부의 설문지 중 불성실한 응답과 결측치가 있는 23부를 제외한 200부를 유효표본으로 선정하였다.

SPSS 23.0과 AMOS 23.0을 사용하여 연구 변수 간 특성을 파악하기 위한 빈도 분석과 본 연구에서 사용한 측정 문항의 적합도 및 신뢰성과 타당성을 검증하고자 확인적 요인 분석을 실시하였다. 또한 각 변수들 간의 관련성과 방향성의 관계를 확인하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 그 결과 양면적 리더십의 하위 요소인 개방적 리더 행동과 비개방적 리더 행동, 직무열의, 조직시민행동, 잡 크래프팅 및 인구통계학적 변수 모두 서로 관련성이 있음을 확인하였다.

가설 검증을 위해 SPSS PROCESS Macro Model 4를 사용하여 분석한 결과, 양면적 리더십이 조직시민행동과 잡 크래프팅에 긍정적인 영향을 미치고 직무열의가 긍정적인 매개역할을 하는 것으로 나타나 모든 가설이 채택되었다.

본 연구는 표본 대상을 특정 산업에 한정하지 않고, 양면적 리더십과 조직시민행동 및 잡 크래프팅간의 관계에서 직무열의의 매개역할을 규명하였다는 점에서 양면적 리더십의 매커니즘을 확장하였다.

조직구성원의 조직시민행동과 잡 크래프팅에 미치는 긍정적인 영향은 조직의 성과와 발전으로 나타날 수 있다. 그러므로 기업에서는 양면적 리더십과 직무열의의 중요성을 더욱 강조하여야 한다. 리더가 양면적인 리더 행동을 적극적으로 수행하고 적절하게 전환하며 사용하는 역량을 갖출 수 있도록 리더 교육 프로세스와 같은 지원 방안을 마련하고, 조직구성원의 직무열의를 유도할 수 있는 제도나 근무 환경을 조성하여 조직구성원들의 직무열의를 고취시켜야 한다.

주제어: 양면적 리더십, 조직시민행동, 잡 크래프팅, 직무열의

# I. 서론

## 1. 연구 배경 및 연구 목적

현대의 복잡한 경영환경에 효과적으로 대응하고 조직의 성과를 달성하기 위해서는 조직구성원들의 자발적인 참여와 노력이 중요하다.

조직구성원이 자신에게 주어진 업무만 충실히 수행한다고 해서 조직의 성과나 효율성이 자동적으로 향상되지는 않는다. 스스로 필요한 일을 발견하여 수행하고, 보상받지 않더라도 조직을 위해 앞장서서 수행하고자 하는 구성원들이 조직의 생존과 발전에 중요한 영향을 미친다. 이와 같은 관점에서 조직의 유효성은 구성원들의 행동에 달려있다고 볼 수 있다(한봉주, 2009).

공식적인 역할 이외의 자발적인 행동에 대한 중요성이 한층 강조됨에 따라 조직시민행동과 잡 크래프팅은 이미 조직의 성과와 관련되어 연구 대상이 되고 있는 자발적인 구성원의 행동이다.

조직시민행동이란 조직구성원들의 공식적인 역할 요구사항에는 포함되지 않지만 조직의 성과에 기여하기 위해 자발적으로 수행하는 기능적인 행동을 말한다. 이러한 행동은 조직 내 사회적 기능을 원활하게 유지하고 구성원 간의 갈등을 최소화하여 조직의 목표 달성에 도움을 주는 역할 외 행동이다(Smith, Organ, & Near, 1983).

잡 크래프팅 또한 급변하는 환경에 따라 주도적인 업무 행동의 필요성을 강조하고, 많은 기업이 잡 크래프팅을 채택하며 학계의 관심이 증가하고 있다(Zeng, 2021). 잡 크래프팅은 구성원들이 자발적으로 관계와 과업 영역을 조정하여 직무의 개념을 형성하고, 직무의 중요성을 인식하거나 의미를 부여하는 행동을 의미한다. 개인의 역량과 요구에 따라 주어진 직무 자원과 요구 사이의 균형을 조절하는 능동적 변화 행동이다(이혜민, 2022).

이러한 조직구성원들의 자발적 행동을 효과적으로 유발하기 위해서는 리더의 역할이 중요하다. 기업의 성장을 촉진시키고 인적 자원을 활용할 수 있는 다양한 수단 중 하나가 리더십이다. 리더십은 조직구성원들의 태도와 행동에 영향을 미

치며 그들을 목표 달성으로 이끌어내기 위한 대표적인 수단이다(Northouse, 2018). 따라서 본 연구에서는 현대 사회에 적합한 리더십 모델로써 양면적 리더십에 초점을 두고자 한다.

양면성을 조직과 개인 차원에서 살펴보기 위하여 양면성과 리더십의 이론을 종합한 것으로 Rosing et al.(2011)에 의해 제시된 양면적 리더십은 탐험의 개방적 리더 행동(opening leader behaviors)과 활용의 비개방적 리더 행동(closing leader behaviors), 그리고 필요와 상황에 따라 두 가지 리더 행동을 유연하게 전환할 수 있는 능력으로 구성되어 있는 리더십 유형이다.

개방적 리더 행동은 탐험적 활동을 촉진하는 리더 행동으로 조직구성원들이 다양한 작업 방식을 적용할 수 있도록 장려하고, 독립적인 사고와 행동을 지지하며, 새로운 아이디어를 제안하고 시도할 수 있도록 유도한다. 비개방적 리더 행동은 활용적 활동을 장려하는 리더 행동으로 조직구성원들에게 업무 규칙과 기준을 명확하게 제시하며 업무 루틴을 설정하고, 목표를 모니터링하며 업무의 완료를 확인하고, 보완을 요구한다(Rosing et al., 2011).

양면성에 관한 초기 연구(Adler, Goldoftas, & Levine, 1999)에서는 이러한 탐험과 활용을 상호 배타적인 관계로 보았으며, 상충되는 두 활동에 대한 시간과 자원을 균형 있게 분배하는 것이 조직의 생존에 중요하다고 주장되었다. 그러나 이후의 후속 연구에서는 경쟁 시장에서 조직을 성공적으로 이끌어 가기 위해 탐험과 활용이 동시에 작용해야 한다고 주장하였다(He & Wong, 2004; O'Reilly & Tushman, 2008; Wei, Zhao, & Zhang, 2014). 탐색과 활용 사이의 적절한 상호작용이 두 전략을 분리하여 사용하는 것보다 더 복잡한 능력을 통해 경쟁 우위를 확보할 수 있다는 결론을 내렸다(Colbert, 2004).

탐험의 개방적 리더 행동과 활용의 비개방적 리더 행동을 상황에 따라 유연하게 전환하며 사용하는 양면적 리더는 조직구성원들이 목표를 확장하도록 권장하며 서로를 지원하고 신뢰하는 환경을 구성하도록 조성한다(Gibson et al., 2004; Zacher et al., 2015).

이에 본 연구에서는 단일차원의 리더십 행동보다 상충적인 두 가지 리더 행동의 조합이 조직구성원의 조직시민행동 및 잡 크래프팅을 촉진시키는 데 더욱 효과적일 것으로 예측하고자 한다.



이러한 조직구성원의 자발적 행동의 선행요인을 살펴보면, 직무열의가 있는 조직구성원들이 업무를 효과적으로 수행하기 위해 새로운 아이디어를 적극적으로 시도하는 주도적 행동을 더욱 나타낼 수 있다(Parker & Griffin, 2011).

직무열의는 업무와 관련된 긍정적이고 성취적인 정서로 활력, 헌신, 몰두의 세 가지 구성 개념을 포함한다. 활력은 업무를 수행하는 동안 높은 수준의 에너지와 정신적 회복력을 유지하고, 지속적으로 노력하여 업무를 수행하려는 의지를 나타내며, 헌신은 업무에 의미를 부여하고 열정, 감동, 자부심, 도전적인 태도로 업무 수행에 임하는 것을 의미한다. 몰두는 업무를 수행하는 동안 시간이 어떻게 지나갔는지 모르고 자아와 일을 분리할 수 없을 정도로 완전히 업무에 몰두하여 행복한 상태를 나타낸다(Schaufeli & Bakker, 2004).

직무열의가 높은 조직구성원들이 조직에 도움이 되는 자신의 담당 직무 이외에도 다양한 활동을 해야 한다고 인식하므로 조직시민행동의 가능성이 높아진다(Saks, 2006). 또한 자신이 담당하는 업무를 수행할 때 많은 에너지를 투입하고 잡 크래프팅 행동을 많이 하는 것으로 나타난다(Robledo, Zappala, & Topa, 2019; Bakker, 2011). 직무열의가 높은 종업원들은 조직 내에서 계속적으로 우호적인 관계를 유지하며, 조직에 대한 높은 수준의 신뢰를 형성함으로써 조직에 대한 긍정적인 태도와 행동을 보인다(Schaufeli et al., 2004).

한편, 리더십은 조직구성원의 직무열의에 가장 큰 영향을 줄 수 있는 요인이다(Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). 설지수 & 정원호(2018)에서는 조직구성원들에게 더 많은 자율성과 권한을 부여하여 구성원 본인이 수행하는 직무에 대한 의미를 증가시키는 상사의 임파워링 리더십(empowering leadership)이 직무열의를 증가시킨다고 나타났다. 이철희, 신강현, & 허창구(2012)에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 심리적 자본과 직무열의를 증가시키는 것으로 나타났다.

Maslach, Schaufeli, & Leiter(2001)의 직무요구-자원모델은 직무열의가 업무조건 및 직무소진과 같은 업무결과 사이에서 매개변수 역할을 하는 것을 보여주며, 선행요인이 직무열의를 예측하고 직무열의가 결과변수를 예측한다는 것은 직무열의가 선행요인과 결과변수 사이에서 매개변수 역할을 할 것으로 예측할 수 있다. 이러한 관점에서 직무열의가 양면적 리더십과 조직민행동 및 잡 크래프팅 간의 관계에서 매개역할을 할 것으로 예측하고자 한다.

양면적 리더십은 오늘날 경영환경에서 단일차원 리더십 행동보다 상충적인 두 가지 활용과 탐험 활동을 필요한 상황에 따라 유연하게 전환하는 리더 행동의 조합이 더 효과적일 것으로 제안되며 최근 더욱 주목받고 있는 리더십 스타일이지만, 관련된 연구는 여전히 부족한 상황이다.

국내 연구는 대부분 혁신행동 간의 관계를 중점으로 연구되었으며(조정미, 2023; 류수민, 2023; 이슬안, 2021; 해심양, 2018), 잡 크래프팅과의 관계에 대한 연구는 특정 산업에 한정되어 있어(Ma, Zhou, Chen, & Dong, 2019; 조정미, 2023), 국내 일반기업에 적용하기 보기에는 제한적이다. 또한 양면적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향과 직무열의의 매개효과를 살펴본 연구는 미흡하다.

따라서 본 연구에서는 상사의 양면적 리더십이 조직구성원의 조직시민행동과 잡 크래프팅에 영향을 미치는 과정에서 직무열의의 매개효과를 검증하고자 한다.

## 2. 연구 방법 및 연구 내용

### 1) 연구 방법

본 연구는 양면적 리더십이 조직시민행동과 잡 크래프팅에 미치는 영향에서 직무열의의 매개효과를 확인하기 위해 다음과 같은 방법과 과정으로 수행되었다.

첫째, 양면적 리더십, 직무열의, 조직시민행동, 잡 크래프팅에 대해 선행연구를 바탕으로 각 변수들의 개념과 구성요소를 정의한다.

둘째, 선행연구를 바탕으로 양면적 리더십의 하위요인을 도출하고 각 변수들 간의 관계를 확인한 후 연구 모형과 가설을 설정한다.

셋째, 양면적 리더십, 직무열의, 조직시민행동, 잡 크래프팅 간의 인과 관계를 확인한다.

넷째, 양면적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 직무열의의 매개효과를 확인한다.

다섯째, 양면적 리더십과 잡 크래프팅 간의 관계에서 직무열의의 매개효과를 확인한다.

마지막으로, 연구결과를 통해 시사점을 도출하고 연구 한계와 향후 연구 방향을 제시한다.

## 2) 연구 내용

본 연구에서는 양면적 리더십이 조직시민행동과 잡 크래프팅에 미치는 영향에서 직무열의의 매개효과를 분석하였다. 총 5장으로 구성되어 있으며, 각 장의 내용은 다음과 같다.

서론에서는 연구 배경과 연구 목적을 제시하고, 연구 방법과 연구 내용을 기술하였다.

이론적 배경에서는 양면적 리더십, 조직시민행동, 잡 크래프팅 및 매개변수로써 직무열의의 개념을 정의하였다.

연구 설계에서는 연구모형과 연구가설을 설정하고 가설검증을 위한 변수들의 조작적 정의와 측정도구 및 자료 수집 방법과 분석 방법에 대해 설명하였다.

실증분석에서는 분석을 통하여 가설을 검증하였다.

결론에서는 연구결과의 요약과 시사점, 연구의 한계, 향후 연구 방향 등을 제시하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 양면적 리더십

#### 1) 리더십 패러다임의 변화

리더십(leadership)에 대해서는 다양한 연구들이 진행되었지만, 본질과 특성에 대한 정의는 아직까지도 명확하게 확립되지 못한 채 학자들마다 다양한 방식으로 제시되고 있다. Hemphill & Coons(1954)에서는 리더십이란 집단의 활동을 하나의 목표로 집중시키려는 개인행동으로 정의하고 있으며, Stogdill(1974)에서는 목표 설정 및 달성을 위해 집단행동에 영향력을 행사하는 과정으로 정의하였다.

Yukl(1989)에서는 리더십을 집단 또는 조직의 목표를 달성하기 위하여 수행하는 업무 활동에 대한 동기부여와 집단 유지 및 문화에 영향을 주는 과정이라 보았다. Katz & Kahn(1978)에서는 리더십을 조직의 일상적인 지시에 따라 기계적으로 순응하도록 집단의 활동에 영향력을 주는 과정이라고 정의하였다.

이와 같이 리더십은 학자와 연구의 목적에 따라 다양하게 정의되고 있지만 궁극적으로 일정한 상황에서 목표의 달성을 위해 개인 또는 집단의 행동에 영향력을 미치는 과정으로 정의할 수 있다(위타오, 2011).

허준식(2020)에서는 기존 업무에서도 최대의 성과를 창출하고, 미래를 위한 새로운 업무마저 동시에 요구되고 있는 복잡한 오늘날의 기업 현실에서는 전통적인 리더십으로 설명하기에 한계점이 있다고 보았다.

전통적인 자본이나 노동에 의존하여 단순히 생산과 배분이 중요시되었던 과거 경영환경에서는 지시적 리더십(directive leadership)이나 카리스마 리더십(charismatic leadership)과 같은 전통적 리더십이 강조되었지만, 이러한 전통적인 리더십 모델은 단일적인 리더십 스타일로 조직의 혁신을 보장하기에 충분하지 않다(Rosing et al., 2011).

기존의 수직적이고 관료적인 조직 구조에서 네트워크 조직이나 가상 조직과 같은 다양한 형태가 등장하면서 새로운 사회를 효과적으로 이끌 수 있는 리더는

더 이상 단일한 리더십이 아닌 상황과 조직구성원들의 능력을 고려하여 다양함을 갖춘 리더십 스타일을 반영해야 한다는 주장이 제기되고 있다(신혜영 & 권상집, 2019).

리더십뿐만 아니라 오늘날 조직 내 혁신이 더욱 중요시되면서, 양면적 리더십이 최근 더욱 주목받고 있다. 양면적 리더십은 진성 리더십(authentic leadership)과 포용적 리더십(inclusive leadership)에서 중시하는 직원과 상사의 상호작용 및 관계적인 부분 그 이상으로 탐색과 활용이라는 두 가지 차원을 활용하여 직원에게 요구하는 리더의 방식이다. 이는 혁신에 보다 더 긍정적인 영향을 나타낼 수 있다(류수민, 2020).

## 2) 양면성의 개념과 구성요소

경영환경이 복잡해지고 예측이 어려워지는 현실에서, 조직은 생존하기 위하여 변화와 혁신을 통해 환경에 대응하기를 요구받고 있다(허준식, 2020). Duncan(1976)에서 이중 구조(dual structures)라는 개념을 설명하며 조직 연구에 처음 도입된 양면성(ambidexterity)은 기업의 환경이 빠르게 변함에 따라 상반되는 경영환경의 상황에 대응하기 위한 해결책으로 제안되기 시작하였다.

양면성(ambidexterity)은 양손잡이라는 뜻으로, 단어의 뜻 그대로 양손을 동등하게 잘 사용할 수 있는 능력으로 정의되며(Rosing et al., 2011), 본래 상충된 두 가지의 과업을 동시에 수행할 수 있는 조직의 능력을 의미한다(장선애 & 유태용, 2016).

경영학에서 양면성은 조직이 탐험(exploration)과 활용(exploitation) 활동을 동시에 수행할 수 있는 능력으로 정의되고 있다(Benner & Tushman, 2003; Gibson & Birkinshaw, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008).

March(1991)에 의하면 탐험이란 새로운 가능성을 추구하는 것으로 보면서 변이(variation), 유연성(flexibility), 위험 감수(risk taking), 탐구(search), 실험(experimentation), 놀이(play), 발견(discovery), 혁신(innovation) 등을 포함하는 활동으로 정의하였다. 활용이란 기존의 확실성을 사용하는 것으로 보고 정제(refinement), 생산(production), 선택(choice), 효율성(efficiency), 선발(selection), 수행

(execution), 실행(implementation)을 포함하는 활동으로 정의하였다. 즉, 탐험은 유지해 오던 방식이나 지식보다는 새로운 방식이나 지식으로 전환하는 활동을 의미하고, 활용은 기존의 방법이나 절차를 반복적으로 행하는 활동을 의미한다(이홍 & 이현, 2009).

두 가지 활동은 상충관계(trade-off)에 있는 활동으로 하나의 활동이 증가하면 다른 하나의 활동은 감소하게 되는 모순 관계라고 할 수 있다. 활용과 탐험은 근본적으로 다른 두 개의 학습 활동으로 구분하지만 새로운 가능성에 대한 탐험과 오래된 확실성에 대한 활용 활동이 적절한 균형을 이루며 유지되는 것이 조직 체제의 존속과 번영에 주요한 요소라고 이야기한다(March, 1991).

과도한 혁신은 미성숙한 기술을 과도하게 생산할 가능성이 있고, 과도한 통제는 더 나은 대안을 찾는 것을 약화시킬 가능성이 있기 때문에 탐색과 활용 그 사이의 균형 유지가 중요하다(Yukl, 2008).

조직이 활용 활동을 강조할 경우 단기적으로 성과는 높일 수 있지만, 그 때문에 조직 관성이 높아져 새로운 환경 변화나 기회에 대한 적응 능력이 떨어지는 역량 함정(competency trap)이 발생할 수 있다. 또한 탐험 활동을 과도하게 강조할 경우 지속적인 탐구와 보상이 없는 변화만 계속 겪게 되어 실패의 함정(failure trap)에 빠지기 쉽다(March, 1991).

다시 말해 활용에 중점을 둔 조직은 단기적으로 효율성이 향상되지만, 장기적으로는 자기 파괴적(self-destructive)일 수 있다. 반면 탐험에 주력하는 조직은 기존 지식의 수익을 얻지 못하여 효율성이 떨어지게 되고, 그 결과 조직의 경쟁력이 약화될 수 있다(Levinthal & March, 1993).

양면성에 대한 초기 연구(Adler et al., 1999)에서는 탐험과 활용을 상호 배타적인 관계로 보았기 때문에 상충되는 각각의 활동에 시간과 자원을 균형있게 분배하는 것이 조직의 생존에 중요하다고 주장되었다.

그러나 그 후 등장한 후속 연구에서는 경쟁 시장에서 조직을 성공적으로 이끌기 위해서는 탐험과 활용이 동시에 작용되어야 한다고 주장되었다(He et al., 2004; O'Reilly et al., 2008, Wei et al., 2014). 탐색과 활용 간의 적절한 상호작용은 두 전략을 분리하여 사용하는 것보다 더 복잡한 능력을 통해 경쟁 우위를 확보할 수 있다는 것이다(Colbert, 2004).

Bledow, Frese, Anderson, Erez, & James(2009)에서는 개인 양면성의 핵심은 모순적인 사고방식과 활동들을 번갈아 취할 수 있는 능력이라고 주장하였다. 이는 개인의 특질(trait)에 따라 발생한다기보다 자기조절(self-regulation)을 통해 얻을 수 있는 것으로 보았다.

또한 Laureiro-Martinez, Brusoni, & Zollo(2010)에서는 신경과학적인 관점에서 개인의 뇌가 상황의 유효성에 대한 판단을 기반으로 탐험 모드와 활용 모드를 조절하는 부위가 별도로 존재한다고 보았다.

### 3) 양면적 리더십의 개념과 구성요소

Rosing et al.(2011)에서는 양면성을 조직과 개인 차원에서 살펴보기 위하여 양면성과 리더십의 이론을 종합한 양면적 리더십(ambidextrous leadership)을 제시하였으며, 기존의 양면성을 측정하는 도구와는 달리 리더의 양면성 행동보다는 부하가 양면적인 행동을 수행할 수 있도록 하는 리더의 행동을 반영하였다.

양면적 리더십은 양면성 이론과 리더십 이론의 접목으로, 양면성이 가지고 있는 기존의 탐색과 활용 활동의 개념을 조직과 개인 초점에 맞추어 발전되었다.

양면적 리더십은 Rosing et al.(2011)의 정의에 기초하여 “Opening leader behaviors”, “Closing leader behaviors”, 그리고 상황에 따라 두 가지 리더 행동을 전환하여 수행할 수 있는 유연성이라는 세 가지 하위요소로 구성된다.

개방적 리더 행동(opening leader behaviors)은 조직구성원들이 다양한 업무방식으로 일할 수 있도록 격려하고, 독립적인 사고와 행동을 지원하며, 새로운 아이디어를 제안하고 시도할 수 있도록 격려하는 탐험과 같은 활동을 촉진하는 리더 행동이다.

비개방적 리더 행동(closing leader behaviors)은 조직구성원들에게 업무와 관련된 규칙과 기준을 명확하게 제시하며 업무 루틴을 설정하고, 업무의 완성을 확인하고, 시정조치 및 목표 모니터링 등의 활용 활동을 장려하는 리더 행동이다 (Rosing et al., 2011). 위 내용을 정리하면 <표 II-1>과 같다.



<표 II-1> 개방적·비개방적 리더 행동

개방적 리더 행동	비개방적 리더 행동
· 업무를 수행하는 다양한 방식 허용	· 목표 달성 과정 감독과 관리
· 다양한 아이디어로 시도하도록 장려	· 업무 순서와 방법 설정
· 위험을 감수할 수 있는 동기 부여	· 행동에 대한 교정 요구
· 독립적인 사고와 행동의 가능성 제공	· 규칙에 대한 준수 통제
· 스스로 생각할 수 있는 여지 제공	· 계획에 따른 실행
· 실수(오류) 허용	· 일관된 업무 수행에 집중
· 시행착오(오류)를 통한 학습 장려	· 실수(오류) 제재

리더는 탐험과 활용적 행동을 보여주는 것으로 귀결되는 것이 아니라 현재 상황이 요구하는 대로 두 가지 행동 사이에서 유연한 전환이 가능해야 한다(Rosing et al, 2011). 따라서 리더는 다른 행동으로 전환하기에 가장 적절한 순간을 인지할 수 있는 능력이 필요하다(O'Reilly & Tushman, 2004).

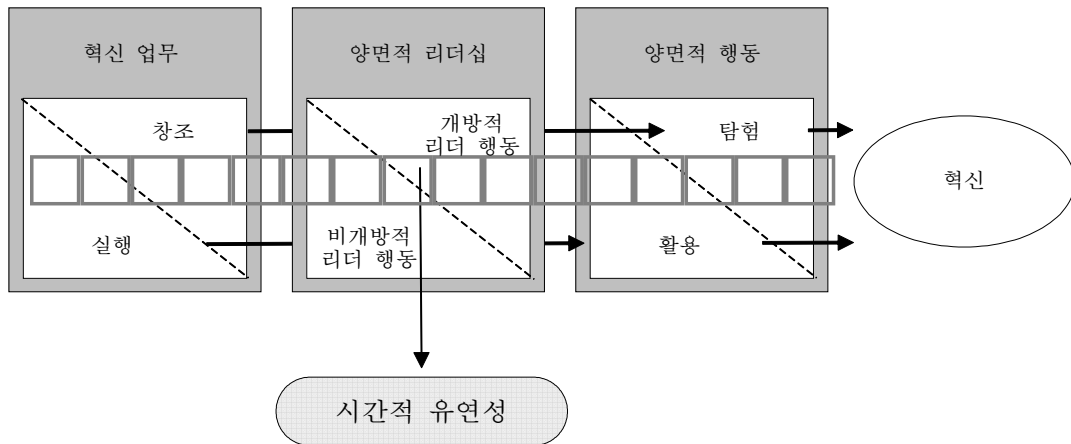
리더가 탐험적 행동에서 활용적 행동으로 급격하게 전환할 경우, 팀원은 좋은 아이디어나 해결책을 내놓지 못할 수도 있다. 반면 활용적 행동에서 탐험적 행동으로의 전환이 빠르게 진행될 경우에 팀원들은 자신의 가장 좋은 아이디어를 인지하지 못한 채 수많은 아이디어에 압도당할 수도 있다.

따라서 리더는 어떤 리더의 행동이 상황적으로 적절한지 알기 위해 민감하게 반응해야 한다(Rosing et al, 2011). 양면적 리더는 조직구성원들이 목표를 확장하도록 권장하며 서로를 지원하고 신뢰하는 환경을 구성하도록 조성한다(Gibson et al., 2004; Zacher & Rosing, 2015).

양면적 리더십의 개방적 리더 행동과 비개방적 리더 행동은 서로 독립적이면서도 상호 보완적인 관계로 해석될 수 있다. 탐색과 활용을 단일 축의 상반되는 개념으로만 간주하는 것이 아니라, 이를 각각 독립된 축으로 구분하여 공존 가능성을 내포한 개념으로 바라보는 것이 적절하다는 관점이 제시되었다(Boumgarden, Nickerson, & Zenger, 2012; Luzon & Pasola, 2011; O'Reilly III & Tushman, 2013).

양면적 리더십의 전환 과정은 <그림 II-1>과 같다.





<그림 II-1> 양면적 리더십의 전환 과정 (Rosing, 2011)

#### 4) 유사 리더십

##### (1) 변혁적 리더십과 거래적 리더십

양면적 리더십의 하위요소인 개방적 리더 행동, 비개방적 리더 행동과 유사 개념으로 서로 반대 속성을 가진 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 있다.

Burns(1978)에서는 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership)을 상충되는 개념으로 보고 공존할 수 없다고 주장하였다. 반면 Bass(1985)에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 상호 배타적인 특성이라기보다는 상호보완의 관계로 단일 선상에 존재하는 특성으로 설명하면서, 두 가지 리더십의 속성들을 양자택일 관점에서 차원이 아니라 통합적 관점으로 인식하여 리더는 거래적인 동시에 변혁적일 수 있다는 새로운 관점을 제시하였다. 실제로 Rosing et al.(2011)에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 개방적 리더 행동과 비개방적 리더 행동으로 분류한 <표 II-2>를 보면 그 유사성을 확인할 수 있다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십은 단일 차원의 리더십 유형으로 하나의 리더십만으로는 리더가 조직에서 직면하는 상황에 대처하기 어려움을 시사한다. 반면 양면적 리더십은 개방적 리더 행동과 비개방적 리더 행동이라는 두 가지 차원의

양면성을 가지고 조직 내 상황에 따라 적절한 행동을 취할 수 있어 복잡하고 다양한 조직 내 환경에 더 적합하다고 할 수 있다(류수민, 2020).

<표 II-2> 변혁적·거래적 리더십을 개방적·비개방적 리더 행동으로 분류

	개방적 리더 행동	비개방적 리더 행동
변혁적 리더십	· 탐색적 행동에 동기를 부여하는 비전 · 새로운 방향으로의 생각 자극 · 개방과 관용의 가치 전달	· 확인적 행동에 동기를 부여하는 비전 · 소규모 개선의 자극 및 효율성 제고 · 양심성과 규칙 준수의 가치 전달
거래적 리더십	· 보람있는 실험 · 오류에 초점을 맞추고 그것을 통한 학습 · 탐색 목표 설정 및 모니터링	· 보상적 효율성 · 오류를 방지하기 위함에 초점 · 활용 목표 설정 및 모니터링

## (2) 역설적 리더십과 경쟁가치 리더십

현대 사회에서 조직의 리더들은 조직의 목표와 구성원 개인의 요구사항 사이에 모순되는 상황을 경험하게 된다(Evans, 2000). 그 결과 오늘날의 리더들은 상호 모순된 행동과 역할을 많이 요구받고 있다(Obolensky, 2014). 모순되는 대립의 관계인 양측을 다루는 양면적 리더십과 유사한 리더십에는 역설적 리더십(paradoxical leadership)과 경쟁가치 리더십(competing values leadership)이 있다.

장선애 & 유태용(2016)에 의하면 경쟁가치 리더십은 유연성과 안정성, 내부 지향과 외부 지향이라는 두 가지 대립 관계의 축을 독립적으로 보고 이들의 조합에 주목하지만, 양면적 리더십은 대립 관계의 양극을 하나의 지수로 도출하여 추구하는 것에 초점을 두었다.

역설 리더십은 서로 모순되는 양측을 either/or의 성격이 아닌 both/and의 성격이라는 관점(Lewis, Andriopoulos, & Smith, 2014; Smith, Lewis, & Tushman, 2016)으로는 양면성과 같다고 볼 수 있다. 그렇지만 역설적 리더십은 인지적 측면에서, 양면적 리더십은 행동적 측면에서 정의된다. 내용 측면에서는 역설적 리더십

보다 양면적 리더십이 광범위하다. 척도에서 역설적 리더십은 양측을 포함한 문항이나 양측이 공통적 기제를 반영한 문항으로 측정된다는 점에서 양면적 리더십과 차이를 보인다.

결론적으로 양면적 리더십이 역설 리더십이나 경쟁가치 리더십보다 대립하는 가치의 쌍이나 관계 관리 관점에서의 범위는 좁다. 반면 두 리더십에 비해 환경의 역동적 변화에 대응하는 기제들(오류관리, 지식관리, 위험 감수, 불확실성, 다양성 등)을 더 넓게 포함하고 있어 변화와 혁신에 주목하는 현시대적 상황을 가장 잘 반영하고 있다고 보았다(장선애 & 유태용, 2016).

## 5) 양면적 리더십의 선행연구

Rosing et al.(2011)에 의해 양면성 이론과 리더십 이론을 접목한 양면적 리더십은 양면성이 가지고 있는 기존의 탐색, 활용 활동의 개념을 조직과 개인 초점에 맞추어 살펴보기 위해 제시되었다.

기존의 선행연구들을 살펴보면 양면적 리더십을 촉진하는 선행요인과의 관계에 대한 연구와 양면적 리더십이 영향을 미치는 결과요인과의 관계에 대한 연구로 구분할 수 있다.

양면적 리더십의 선행요인들은 장선애 & 유태용(2016)의 연구에 기초하여, 상황인지이론을 분석틀로 사용해 살펴보고자 한다. Endsley & Coons(1995)에서 상황인지이론은 인간이 상황요소를 지각하고, 그 의미와 중요성에 대해 해석하고, 그에 따른 미래 상황을 예측하여 상황을 인식하여 어떤 행동을 할 것인지 결정한다고 보았다. Hannah, Balthazard, Waldman, Jennings, & Thatcher(2013)에서는 상황의 변화와 변화의 핵심 요소를 파악한 후, 그 요소를 적절히 해석하고 현재의 목표에 통합하며, 향후 어떠한 영향을 미칠지 예측하는 것을 리더의 효과적인 상황 판단이라고 보았다.

요구하는 상황에 따라 탐색과 활용 사이에서 유연하게 행동을 전환해야 하는 것이 양면적 리더십의 핵심이다(Rosing et al., 2011). 이를 위해서는 상황에 필요한 행동이 무엇인지를 판단하는 과정이 필요하다. 이러한 부분에서 상황인지이론과 일치하는 점이 있다고 보고 이를 토대로 양면적 리더십에 영향을 미치는 요

인들을 상황인지 과정의 관점에서 개인 수준과 조직 수준으로 구분하여 지각, 해석, 예측의 단계별로 고찰하였다(장선애 & 유태용, 2016).

지각 단계의 개인 수준에서는 학습목표지향성과 향상초점, 경험에 대한 개방성과 성찰성이 영향을 미친다. 조직 수준에서는 환경의 불확실성과 경쟁의 강도, 정보의 흐름과 같은 요인이 영향을 미친다. 해석 단계의 개인 수준에서는 인지 복잡성, 다양한 시각 수용, 정서 지능, 업무 경험의 범위와 깊이가 영향을 미치며, 조직 수준에서는 경영진의 통합적 복잡성과 갈등관리 문화가 영향을 미친다. 마지막으로 예측 단계의 개인 수준에서는 피드백 지향성이 영향을 미치며, 조직 수준에서는 자율성과 심리적 안전 풍토가 영향을 미친다고 할 수 있다(장선애 & 유태용, 2016).

해심양(2018)에서도 리더의 인지적, 감정적 특성인 통합적 사고와 정서지능이 양면적 리더십에 영향을 미칠 수 있는 선행요인으로 살펴보고 감정을 다루는 능력이 양면적 리더십과 더 높은 관련성이 나타남을 보여주었다,

장선애 & 유태용(2016)의 단계별 상황인지 과정의 양면적 리더십 선행요인을 정리하면 <표 II-3>과 같다.

<표 II-3> 상황인지 과정의 양면적 리더십 선행요인

개인 수준	지각	⇨	해석	⇨	예측
	동기 · 학습목표지향성 · 향상초점 성격 · 경험에 대한 개방성 인지 · 성찰성		인지 · 인지 복잡성 · 다양한 시각 수용 정서 · 정서 지능 경험 · 업무 경험의 범위/깊이		
조직 수준	· 환경의 불확실성 · 경쟁의 강도 · 정보의 흐름		· 경영진의 통합적 복잡성 · 갈등관리 문화		· 자율성 · 심리적 안전 풍토

출처: 장선애 & 유태용(2016, p.378), 저자 일부 수정

결과요인에 대한 선행연구로, Rosing et al.(2015)를 살펴보면 건축업과 실내 디자인업 33개 팀을 대상으로 한 연구를 통해 양면적 리더십이 팀 혁신행동에 미치는 긍정적인 영향을 증명하였다. 특히 개방적 리더 행동과 비개방적 리더 행동이 둘 다 높을 때 팀 혁신 행동이 가장 높게 나타났다.

또한 양면적 리더십의 탐색과 활용의 조화가 혁신적인 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다.(Rosing et al., 2011; Sarooghi, Libaers, & Burkemper, 2015; Tushman & Euchner, 2015; Zacher, Robinson, & Rosing, 2016; Tung & Yu, 2016).

해심양 & 정혜정(2018)에서는 중국 내 다양한 기업의 팀들을 대상으로 양면적 리더십을 갖추는 데 필요한 선행요인으로 리더의 정서지능의 중요성과 양면적 리더십이 구성원의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치며 팀의 혁신풍토가 이를 강화시키는 방향으로 조절하는 것으로 나타났다.

이슬안(2021)에서는 구성원의 학습민첩성을 매개로 하여 리더의 양면적 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인하였다.

류수민(2020)에서는 양면적 리더십과 혁신 행동 간의 관계에서 팀 구성원 포용

인식의 긍정적인 매개역할이 확인되었다.

장즈취안(2023)에서는 양면적 리더십과 혁신행동의 관계에서 학습민첩성과 역할확장 자기효능감이 매개역할로 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다.

베트남 소프트웨어 회사의 관리자를 대상으로 한 Luu(2017a)에서는 양면적 리더십이 기업적 지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였으며, 이는 조직 사회 자본에 의해 긍정적으로 조절되었다. 또한 기업적 지향성이 조직의 운영 성과를 예측하는 데 중요한 역할을 한다는 것을 보여주었다. 베트남 화학제조 회사의 관리자와 직원을 대상으로 한 Luu(2017b)의 연구에서는 양면적 리더십이 기업적 지향성에 미치는 긍정적인 효과와 기업가적 지향성이 시장 반응성에 미치는 긍정적인 영향에서 외부 공급망 통합의 조절 역할이 검증되었다.

Ma et al.(2019)에서는 양면적 리더십이 조화 열정(harmonious passion)과 강박 열정(obsessive passion)을 매개로 잡 크래프팅에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 최근 조정미(2023)에서는 양면적 리더십이 팀원의 서비스 혁신행동에 미치는 영향과 잡 크래프팅과 자기효능감의 조절된 긍정적 매개효과를 검증하였다.

위와 같은 선행연구를 바탕으로 잡 크래프팅에 영향을 미치는 양면적 리더십이 또 다른 조직구성원의 자발적 행동에 속하는 조직시민행동과, 업무에 대해 긍정적이고 성취적인 태도라 할 수 있는 조직구성원의 직무열의와의 관계를 살펴볼 필요가 있다.

## 2. 직무열의

### 1) 직무열의의 개념과 구성요소

Peccei(2013)에서는 직무열의(job engagement)를 크게 행동의 한 형태로 보는 범주와 심리적 상태 또는 태도로 보는 범주로 구분하였다. 직무열의에 대한 태도적 접근(attitudinal approach)은 Schaufeli와 그의 동료들의 연구에서 잘 나타나며, 행동적 접근(behavioural approach)은 Kahn의 연구를 기반으로 한 연구들이 그 흐름을 이루고 있다(이인호, 2021).

Kahn(1990)에 의해 처음으로 도입된 직무열의의 개념이 행동적 직무열의에 대해 가장 널리 알려진 개념화이다. 행동적 접근은 직무열의를 직무상 관찰 가능한 것으로 보면서, 행동적인 용어로 개념화할 것을 주장하였다(이인호, 2021).

Kahn(1990)에서는 열의의 개념을 개인적 열의와 그와 상반되는 개인적 비열의로 구분한다. 그는 개인적 열의를 작업역할을 수행할 때 육체적, 인지적, 정서적으로 자아를 활용하고 표현하는 것으로 정의하면서, 구성원들이 역할 수행에 대해 높은 열의가 있을 때, 육체적으로 몰입하고 인지적으로 경계하면서 정서적으로 연결되어 있다고 주장하였다(성오현, 2013).

그와 반대로 비열의 상태의 구성원들은 개인이 자아를 표현하거나 활용하지 못하며, 자신의 역할과 자기 자신을 육체적, 인지적, 정서적으로 분리시킴으로써 방어적인 자세를 취하게 된다고 하였다(Kahn, 1990). 이를 바탕으로 Khan(1990)에서는 직무열의를 조직구성원이 자신의 직무수행에 본인의 육체적, 인지적, 정서적인 에너지를 총체적으로 사용하는 것이라고 정의하였다. 다시 말해, 직무열의는 조직구성원이 자신의 손, 머리, 가슴을 자신의 역할 수행을 위해 적극적으로 활성화시키는 것이라고 할 수 있다(Rich, Lepine, & Crawford, 2010).

직무열의가 있는 개인들은 자신의 직무에 육체적인 노력을 투입하고, 인지적으로 빈틈없이 주의를 기울이며, 본인의 업무와 정서적으로 연결된다는 것이다(이인호, 2021). 육체적 측면은 구성원 개인들이 자신의 역할을 성취하기 위해 사용하는 물리적인 에너지를 뜻한다.

인지적 측면은 조직구성원이 자신의 조직, 리더, 근무조건에 대한 신뢰에 관련된 것이며, 정서적 측면은 이러한 조직, 리더, 근무조건과 같은 세 요인에 대하여 어떻게 느끼고, 조직과 리더에 관해 긍정적 또는 부정적 태도를 보이는지와 관련된 것이다(Kahn, 1990).

이러한 행동적 접근법은 열의를 유발시키는 개인의 심리적 상태에 초점을 두고 있으며(이인호, 2021), Kahn(1990)에서는 직무열의를 경험하는 사람들은 의미성, 안정성, 가용성을 경험한다고 이야기하였다. 즉, Kahn(1990)은 열의의 상태를 업무에서 가치를 발견하고 자아를 표현함으로써 안정성을 느끼며 업무 수행에 필요한 자원을 확보하는 과정으로 설명하였다(윤성민, 2015).

Kahn(1990)이 제시한 열의의 심리적 조건 3가지 요소는 <표 II-4>와 같다.



<표 II-4> Kahn이 제시한 열의의 심리적 조건

치수	심리적 의미성	심리적 안정성	심리적 가용성
정의	역할 수행에 대한 자신의 투자에 보상을 받을 수 있는 느낌	자아상, 지위, 경력에 대한 부정적인 결과에 두려움 없이 자신을 보여주고 사용할 수 있다는 느낌	역할 수행을 위해 자신을 투입하는데 필요한 육체적, 감정적, 심리적 자원을 소유하고 있다는 느낌
경험 요소	가치있다고 느끼며 일을 하며 일과 다른 것들을 주고 받을 수 있는 느낌	행동의 결과에 있어서 신뢰할 수 있고, 안전하며, 예측 가능하고 명확한 상황이라는 느낌	역할 수행에서 자신의 육체적, 인지적, 정서적 에너지 사용할 수 있다는 느낌
영향을 주는 유형	자신을 투자하도록 동기를 유발하거나 반대로 의욕을 저하시키는 업무와 연관된 요소들	예측 가능하고 일관되며 위협적이지 않은 상황을 만드는 사회 시스템 요소들	역할 수행 상황에서 어느 정도 선점하고 있는 개인적 요소들
영향을 주는 요소	<p>과업: 다양성, 도전, 자율성, 창의성 등이 있으며 절차와 목표의 기술이 명확한 직무</p> <p>역할: 선호하는 자아상, 지위와 영향력과 부합하며 매력적인 동일시를 제공하는 공식적 지위</p> <p>업무 상호 작용: 존엄성 증진, 자기 공감, 가치관, 개인적 요소와 직업적 요소를 포함하는 개인 간 상호작용</p>	<p>대인 관계: 지원, 신뢰, 개방성, 유연성, 위협의 부재 등을 제공하는 지속적인 관계</p> <p>집단과 집단 간 역동성: 집단 내 및 집단 간의 역동성에 의해 형성되는 다양하고 비공식적인 개성과 무의식적인 역할이 자신을 안전하게 표현할 수 있게 하는 정도</p> <p>관리 스타일과 절차: 지원, 회복력, 일관성, 신뢰, 역량을 보여주는 리더의 행동</p> <p>조직 규범: 역할 수행 중 자신을 투자할 수 있도록 하는 구성원의 일반적인 행동과 정서에 대한 기대</p>	<p>육체적 에너지: 역할 수행에 투자할 수 있는 육체적 자원의 보유 수준</p> <p>감정적 에너지: 역할 수행에 대한 투자에 사용할 수 있는 감정적 자원의 보유 수준</p> <p>불안정: 자신의 능력과 지위에 대한 자신감 부족, 높은 자기 의식, 역할 수행을 위해 자신을 투입해도 될 만한 사회 시스템 인지에 대한 불안감</p> <p>외부활동: 역할 수행을 위해 투자할 자신의 여력이 문제가 되는 외부 활동</p>



이후 Maslach, Jackson, & Leiter(1997)에서는 긍정적인 마음의 상태를 열의라 정의하고, 이러한 열의의 손상을 소진이라고 정의하면서 새로운 태도적 개념으로써의 직무열의가 제시되었다.

Maslach et al.(2001)에서는 직무소진과 직무열의는 개인이 직무환경과 적절하게 맞는지와 관련이 있다고 주장하며, 개인과 직무환경 사이의 차이가 커지면 직무소진이 증가할 가능성이 높고, 반대로 차이가 줄어들수록 직무열의가 나타날 가능성이 높다고 주장하였다.

Maslach et al.(2001)에 의하면 직무열의는 선택과 조정, 감당할 수 있는 업무부하, 적절한 인정과 보상, 공정성과 형평성 인식, 조직과 구성원의 지원 인식, 의미와 가치 있는 일 등 6가지 요인과 관련되며 직무열의와 직무소진의 차이는 이러한 6가지 요인과 일의 결과 간의 관계를 어떻게 매개하느냐에 달려있다고 하였다(김면식, 2015).

Maslach et al.(1997)에 따르면 직무소진을 고갈, 냉소, 무능의 3가지 구성요소로 구분하고, 직무열의를 에너지, 몰입, 효능으로 구분하면서 각각 반대로 대응되는 개념으로 보고 각 구성요소를 다음과 같이 정의하였다.

고갈이란 업무를 수행하는데 필요한 에너지가 다 소진된 상태로 일하려 가는 것 자체가 불가능한 상태이다. 냉소란 본인이 수행하는 일에 대하여 소극적인 자세를 취하고 대인관계에 대해서도 무관심한 태도를 가지는 것을 말한다. 무능이란 자신의 업무수행능력에 대해 자신감이 없어지고, 본인이 업무를 잘 수행할 수 없다고 본인 업무 능력에 대해 스스로 부정적인 평가를 하는 것을 말한다.

열의의 약화인 직무소진이란 에너지가 고갈로 변하고, 관여가 냉소로 바뀌며, 효능감이 무능감으로 변할 때 소진 프로세스가 시작된다고 주장하였다. 이를 바탕으로 직무소진의 하위요소인 고갈, 냉소, 무능이 낮게 측정되면 반대로 직무열의의 하위 요소인 에너지, 몰입, 효능은 높아진다고 보는 Maslach Burnout Inventory(MBI)를 제시하였다(Maslach & Jackson, 1981).

태도적 개념의 또 다른 유형으로 직무열의와 직무소진은 각각 반대로 대응하는 개념이 아니라 서로에게 부정적 영향을 미치는 독립적인 개념으로 보아야 한다는 Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker(2002)의 주장이 제시되었다. Schaufeli et al.(2002)에서는 직무열의를 업무에 대한 긍정적이고 성취적인 마음의

상태라고 정의하면서 활력, 헌신, 몰두 등 3개의 하위차원으로 구성개념을 제시하였다. Schaufeli et al.(2002)가 제시한 활력, 헌신, 몰두의 3가지 개념은 일시적인 상태가 아닌 오래 지속되는 정서적 인지상태를 의미한다(Bakker & Geurts, 2004).

활력은 업무를 진행하는데 필요한 에너지 차원과 관련된 개념으로 업무에 대한 높은 에너지 수준과 정신적 회복 탄력성으로 본인의 업무에 집중하려는 의지를 다지며, 곤경에 처한 상황에서도 포기하지 않고 인내하는 것이다(Schaufeli et al., 2002). 다시 말해 활력이란 일을 할 때 정신적인 회복력과 높은 수준의 에너지를 유지하고, 본인의 직무에 많은 노력을 집중하는 것이며, 어려운 상황에서도 연속성을 나타내는 것을 의미한다(성오현, 2013).

활력이 높게 나타나는 사람은 업무를 대할 때 긍정적이고 안정적으로 수행한다(Shirom, 2003). 활력이 넘치는 사람들은 자신의 직무에 강하게 열중하며, 업무 수행 중 어려움이나 문제가 발생하여도 이를 극복하려는 경향이 강하고, 끈기 있게 업무를 수행하려 하므로(Schaufeli et al., 2004), 높은 활력을 가진 조직구성원은 본인의 업무에 강하게 동기부여를 받으며 어려운 상황에 직면하더라도 이를 극복하고자 한다(장수중, 2015).

반면 활력이 낮은 경우에는 신체적, 정신적 의지가 낮기 때문에 오랜 시간 업무를 지속하기 어렵고, 어려운 업무는 쉽게 포기하는 경향을 가질 가능성이 크다는 사실을 유추할 수 있다(변승수, 2022).

헌신은 주어진 업무와 관련된 개념으로 본인의 업무에 의미를 부여하고 주도적으로 업무를 수행함으로써 업무에 대한 자부심을 가지고 열정적으로 도전하고자 하는 마음가짐을 의미한다(Schaufeli & Bakker, 2004). 즉 헌신이란 본인에게 주어진 업무에 인지적, 정서적 요소를 투입하면서 의미를 부여하고, 참여함으로써 가질 수 있는 자부심과 도전정신의 마음가짐을 의미한다고 볼 수 있다(변승수, 2022). 이는 일에 대한 높은 관여도와 연관된 정서적 상태를 의미하며 열정, 자부심, 의미, 도전정신이 포함된다(성오현, 2013).

몰두는 자아와 일을 구분하기 어려울 정도로 긴 시간 동안 업무에 깊이 몰입하여 시간이 어떻게 흘러가는지조차 잊고 집중하게 되는 상태를 의미한다(Schaufeli et al., 2002). 몰두의 개념은 단편적인 심리상태인 몰입(Flow)과는 달리

직무상황으로 초점이 맞춰져 있다는 점에서 분명히 차이가 있다(Schaufeli et al., 2002).

Schaufeli et al.(2002)의 정의는 활력, 헌신, 몰두 3개 차원의 심리적 구성개념으로 열의를 개념화하여 측정하는 Utrecht Work Engagement Scale(UWES)의 개발로 더욱 명료해졌다.

국내 연구들(김달원 & 박재춘, 2020; 남기은, 2020; 이주석, 2021; 전무경 & 박지환, 2021; 이혜림 & 강민철, 2021)을 보았을 때 많은 연구가 활력, 헌신, 몰두로 구성되어 있는 Schaufeli(2002)의 구성요소로 직무열의를 설명하고 있다(변승수, 2022).

태도적 열의에 비해 행동적 직무열의에 관한 연구는 많지 않으며 태도적 열의의 측정도구인 UWES에 비교될 정도로 널리 받아들여지는 측정도구 또한 없다(이인호, 2021). 따라서 태도적 열의가 직무열의를 구성하는 요소에 대한 가장 대표적인 관점에 해당된다(Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli et al., 2002).

## 2) 직무열의의 선행연구

과거 연구들을 살펴보면 직무열의의 선행요인에 대해 개인 특성, 직무 특성, 리더십을 중점적으로 탐구해 왔다(Macey & Schneider, 2008; Christian, Garza, & Slaughter, 2011). 주로 직무 요구-자원 모델을 바탕으로 이루어졌으며, 특히 직무열의의 선행요인으로 가장 중요한 것은 직무자원이라고 할 수 있다(Halbesleben, 2010). 직무자원은 크게 상황적인 요인(situational factor)과 개인적인 요인(individual factor)으로 구분된다(Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014).

개인적 요인에 대한 직무자원의 예로는 개인의 성질이 직무열의에서 중요한 역할을 하는 것으로 알려져 있다(Macey et al., 2008). 또한 다른 연구에서는 자기 효능감, 낙관성, 자존감, 핵심자기평가, 긍정적 정서, 일관성과 직무열의 간의 긍정적인 관계에 대해 증명되었다(Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007; 2009).

상황적 요인에 대한 직무자원의 예로는 동료들의 사회적 지원, 감독 코칭, 성과 피드백 등이 있다(Schaufeli et al., 2004). Christian et al.(2011)에서는 메타분석

에서 직무열의를 예측하는 직무자원으로 과업다양성, 과업중요성, 자율성, 피드백, 동료로부터의 사회적 지원, 상사와의 수준 높은 관계, 변혁적 리더십 등을 제시하며 직무열의를 예측하는 중요한 상황적 요인임을 확인하였다.

리더십은 조직구성원의 직무열의에 가장 큰 영향을 줄 수 있는 요인이다(Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). 설지수 & 정원호(2018)에서는 조직구성원들에게 더 많은 자율성과 권한을 부여하여 구성원 본인이 수행하는 직무에 대한 의미를 증가시키는 상사의 임파워링 리더십(empowering leadership)이 직무열의를 증가시킨다고 나타났다. 이철희, 신강현, & 허창구(2012)에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 심리적 자본과 직무열의를 증가시키는 것으로 나타났다.

또한 직무열의의 결과요인에 대한 연구를 살펴보면, 직무열의가 높은 구성원들은 조직에 도움이 될 수 있는 자신이 담당하는 직무 외에도 다양한 활동을 해야 한다고 인식하므로 조직시민행동의 가능성이 높아진다(Saks, 2006). 자신이 담당하는 업무를 수행할 때 많은 에너지를 투입하고 잡 크래프팅 행동을 많이 한다는 입장이다(Robledo, Zappala, & Topa, 2019; Bakker, 2011). 직무열의가 높은 종업원들은 조직 내에서 계속적으로 우호적인 관계를 유지하며, 조직에 대한 높은 수준의 신뢰를 형성함으로써 조직에 대한 긍정적인 태도와 행동을 보인다(Schaufeli et al., 2004).

### 3. 조직시민행동

#### 1) 조직시민행동의 개념

조직시민행동(organizational citizenship behavior)에 대한 인식은 근대 조직론의 창시자라 할 수 있는 Barnard(1938)의 협력 의지(willingness to cooperate) 개념에서 시작되었다고 볼 수 있다(문미숙, 2022).

이후 Katz(1964)의 연구에서 조직 내의 행동을 공식적 역할에 따른 행동과 자발적 행동으로 구분하며 공식적 역할을 넘어서는 혁신적이고 자발적인 역할 수행(innovative and spontaneous behaviors) 개념으로 재구성되었다. 이는 조직시민행

동의 중요한 이론적 토대를 제공하였지만, 명시적으로 조직시민행동에 대한 개념 정의를 다루지는 않았다. Katz & Kahn(1966)의 역할 외 행동의 개념을 토대로 이후 Bateman & Organ(1983)에서 처음으로 조직시민행동 개념을 정의하였다.

조직시민행동의 개념정의는 Organ(1988), Graham(1991), 그리고 Organ(1997)에 의해 발전해 왔지만, 현재까지 조직시민행동에 대해서는 불완전한 개념정의가 공존하고 있다. 이 연구자들을 조직시민행동의 개념을 각각 최초정의, 비판정의, 수정정의라 지칭하였다. Organ(1988)의 최초정의란 조직시민행동에 대하여 내려진 최초의 공식적 정의라는 의미로, Graham(1991)의 비판정의는 앞의 최초정의가 가진 문제점을 비판하며 제시되었다는 의미에서, 그리고 수정정의는 Organ(1997)에서 스스로 본인의 최초정의를 수정하고 있다는 의미에서 부여한 용어이다(김경석, 2006).

Organ(1988)에서는 공식적인 보상시스템에는 반영되지 않지만, 전체적으로 조직의 효율성을 높이는데 기여하는 개인들의 재량적인 행동을 조직시민행동이라고 정의하였다. 이러한 최초정의에는 다음과 같은 세 가지 특징이 내포되어 있다.

첫째, 조직시민행동은 자유재량적 행동으로 조직과 조직구성원과의 고용계약에 따라 직무기술서에 규정되어 있는 역할이 아닌 자발적인 선택으로 수행하는 그 이상의 역할 행동을 의미하며, 달리 말해 수행하지 않는다고 해서 처벌을 받는 것은 아니라는 뜻이다. 이는 오로지 조직구성원 자신의 자유재량의 문제이다.

둘째, 조직시민행동은 조직의 공식적 보상의 부재를 전제로 미래 어느 시점에는 다양한 형태로 이익이 되어 돌아올 수도 있지만, 개인에게 직접적인 보상이 주어지는 것은 아니라는 의미이다. 그렇기 때문에 임금이나 승진과 같은 직접적인 보상을 생각하며 행하는 의도적인 행동은 조직시민행동이라 할 수 없다.

셋째, 조직시민행동은 조직의 성과에 총체적으로 공헌하는 행동으로 개개인의 조직시민행동이 조직의 결과물에 직접적이지는 않으나, 유대와 갈등 방지 등 간접적인 효과를 통하여 전체 효과에 기여하게 된다는 의미이다.

그러나 이러한 최초정의에 대해 재량성과 비보상성의 구분이 모호하다는 여러 비판들이 제기되었고, 이러한 비판 결과의 대안으로써 Graham(1991)의 비판정의가 등장하였다.

Graham(1991)에 따르면 자신의 연구를 조직시민행동에 대한 정치학적 접근이라

고 주장하며 Organ(1988)의 최초정의와는 전혀 다른 각도로 접근하고 있다. Graham(1991)에서는 정치철학에서 사용되는 시민성이라는 개념이 가진 정치참여, 순종, 충성 등 3가지 개념을 바탕으로 개인의 조직에 유관한 모든 긍정적인 행동들이라고 정의하였다(김경석, 2006). 순종은 명령체계와 절차를 인정하는 것을 말하며, 충성은 개인의 복지를 넘어 전체에 대한 배려, 정치참여는 통치에 관여하는 것을 의미한다(김정오, 2020). 이러한 관점에서 조직시민행동이란 시민정신이 조직차원에서 발현되는 행동을 말한다(권재오, 2021).

비판정의의 개념 확장은 최초정의에서 문제로 제시된 역할 내 행동과 역할 외 행동의 차이 및 성과측정, 조직의 기능 등을 해소하고는 있으나, 지나친 개념의 확장 때문에 조직시민행동에서 가장 큰 특징인 재량성이 상실되었고, 그 결과 조직시민행동이 다른 개념과 구별되는 고유한 특징을 상실했다는 비판이 제기되었다(문형구 & 김경석, 2006).

Organ(1997)에서는 자신의 최초정의(Organ, 1988)에 다양하게 제시되는 비판들을 스스로 인정하며 과업 수행의 맥락에서 사회적, 심리적 환경을 지원해 줄 수 있는 행동이라는 새로운 수정정의를 제시하였다.

결국 수정정의는 다음과 같은 세 가지 특징을 지니고 있다. 첫째, 조직시민행동은 과업성공에 비해 직무요건적 성격이 덜하다. 둘째, 조직시민행동을 수행할 때는 과업성공을 달성할 때보다 공식적 보상을 덜 기대한다. 셋째, 조직시민행동을 친화적, 촉진적인 행동으로 간주한다. 이는 도전적 성격을 가진 행동을 조직시민행동에서 제외한다는 뜻이다. 이러한 수정된 정의에도 불구하고 제기되었던 모든 개념적인 문제들을 완전히 해소하지는 못하였다.

Organ(1997)에서 스스로 지적하고 있듯이 맥락수행(행동)의 정의에서 등장하는 사회적 또는 심리적 맥락이라는 또 다른 용어 역시 그렇게 간단히 정의할 수 있는 성질의 개념이 아니기 때문이다.

결국 이러한 수정정의 역시 기존의 최초정의나 비판정의와 마찬가지로 조직시민행동이 가진 개념적 모호성을 말끔히 씻어내지는 못하였다. 결과적으로 현재 조직시민행동에 대한 개념정의는 불완전한 삼자의 정의가 공존하고 있는 형국이라고 할 수 있다(김경석, 2006). 이렇듯 다양한 비판과 정의에 대한 혼재가 존재함에도 불구하고, 조직시민행동은 조직의 성과에 영향을 주는 중요한 요소로 활



발히 연구되고 있다.

## 2) 조직시민행동의 구성요소

조직시민행동에 대한 연구가 증가하면서 조직시민행동의 구성요소에 대한 논의도 꾸준히 진행되고 있다. Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach(2000)에서는 기존 조직시민행동에 대한 문헌연구들을 조사하면서 연구자에 따라서 정의된 조직시민행동의 구성요소들은 대략 30여 가지에 이른다고 지적하였다. 구성요소가 너무 많으면 개념적 연관에 있어서 갈등이 생길 수 있고, 전체적인 패턴을 파악하기가 어려우며, 이론적이고 실증적인 연구 발전의 흐름을 따라잡고 전체적인 일관성을 유지하는 것이 힘들다는 단점이 있다(김지한, 2009).

따라서 최근 국내외의 많은 연구들이 조직시민행동의 하위구성요소에 대해 Organ(1988)이 제시한 5가지의 하위구성요소(이타성, 양심성, 스포츠맨십, 예의성, 시민의식)를 채택하고 있으며, 각 요소를 간략히 살펴보면 다음과 같다.

### (1) 이타성 (altruism)

이타성이란 친사회적 행동의 형태로, 조직 내 업무나 문제에 대해 자발적으로 다른 동료를 돕는 행동을 의미한다. 이러한 행동은 조직을 유지하는데 필요한 한정적인 자원을 창의적인 곳에 투자할 수 있도록 도움을 주는 데에 기여하고, 이는 전체적으로 조직 효율성을 증진시키는 역할을 한다.

예를 들면 결근한 동료나 과중한 업무로 어려움을 겪고 있는 동료를 돕거나, 신입사원을 훈련시키는 등의 자발적 협력행위를 의미한다(김지한, 2006). 또 다른 예로, 유관기관과 외부 고객에 대한 친절행위가 이타성에 의한 행위를 한 구성원이 속한 조직의 좋은 이미지를 상대방에게 각인시킴으로써 문제점 해결, 고객충성도 제고, 양질의 협력 추진 등의 결과로 이어지게 하는 행동을 의미한다(권재오, 2021).

## (2) 양심성 (conscientiousness)

양심성은 특정한 개인 또는 집단을 위해서가 아닌, 조직에게 이익을 주는 행동으로 최소한의 역할 요구를 상회하는 자발적 행위를 의미한다. 조직 내 구성원들이 조직 활동 내에서 가장 흔하게 접하게 되는 갈등 상황으로 많이 발생한다(김정오, 2020).

예를 들면 사소하게는 점심시간을 주어진 시간보다 초과하여 자신의 업무를 다른 사람에게 넘기거나, 업무가 진행되는 데 있어 차질이 생기게 하는 경우는 양심적 행동이라고 할 수 없다. 반면 여름휴가나 연휴기간 동안 자신에게 주어진 휴일을 반납하고 업무를 처리하는 경우는 양심적인 행위로 판단할 수 있다고 보았다(김지한, 2006).

## (3) 스포츠맨십 (sportsmanship)

스포츠맨십은 조직 안에서 발생하는 사소한 불편함이나 불만을 참고 인내하는 행동으로 고충을 토로하지 않고 조직생활에 대한 비난을 자제하는 행위를 말한다. 즉, 조직구성원 간에 직접적인 협력행위를 하는 것이 아니라 부정적 측면보다 긍정적 측면을 강조하여 협력할 수 있는 분위기를 조성하는 것이라고 할 수 있다(김정오, 2020).

조직 변화와 환경에 따라 인력의 재배치가 이루어져야 하는 상황에서, 새로운 환경을 탓하거나 새로운 동료들과 함께 하는 것에 불만을 가지기보다는 새 동료들과 관계형성을 위해 스스로 노력하는 행동을 예로 들 수 있다(권재오, 2021).

## (4) 예의성 (courtesy)

예의성은 자신의 업무와 관련하여 타인과의 상호작용에서 발생할 수 있는 문제나 갈등을 예측하여 미리 예방하거나, 예상치 못한 상황에서도 그러한 문제가 발생하지 않도록 노력하는 행동을 의미한다.

예를 들어, 상대방에게 영향을 미칠 수 있는 활동을 수행하기 전에 사전에 상



호 접촉을 취함으로써 상대방이 그 영향 때문에 문제나 갈등에 빠지지 않도록 방지하는 것을 한다. 예의성은 문제의 발생을 사전에 억제하는 행동이고, 이타성은 문제가 발생한 동료를 돕는 적극적인 자발적 행위라는 측면에서 차이점을 가진다.

### (5) 시민의식 (civic virtue)

시민의식은 조직구성원으로서 조직에 대한 관심을 가지고 의도적이고 적극적으로 참여하는 행동을 의미한다. 이는 의무적이거나 공식적으로 요구되지는 않지만 구성원이 조직의 이미지 향상에 기여할 수 있는 활동에 자발적으로 참여하는 행동을 말한다. 회의에 참석하거나 사보 읽기, 개인 시간을 투자하여 조직에 중요하다고 생각하는 모임이나 토론회에 참석하고, 조직 이미지를 향상시키는 활동에 참여하는 것을 이러한 행동의 예로 들 수 있다(김지한, 2006).

### 3) 조직시민행동의 선행연구

Organ(1988)에서 제시한 조직시민행동은 명시적으로나 직접적으로는 보상시스템에 포함되지 않지만, 전체적으로는 조직의 효율성을 높이는 데 기여하는 재량적 행동으로, 조직의 성과 창출을 위해 매우 중요한 핵심변수로 볼 수 있다(문미숙, 2022).

조직시민행동에 대해서는 이미 다수의 연구가 진행되어 왔는데, 크게 세 가지 흐름으로 구분된다. 첫째, 개념 및 구성요소의 해석과 관련된 연구가 이루어지고 있으며, 둘째, 선행 요소를 규명하는 연구가 진행 중이며, 마지막으로 직무 성과와 조직의 효과성 사이의 관계를 밝히는 연구가 이루어지고 있다(김정오, 2020).

먼저 개념 및 구성요소의 해석과 관련 선행연구를 살펴보면, Organ(1988)에서 제시한 조직시민행동에 대한 최초의 개념 정의는 등장 이래로 모호한 용어를 사용하였다는 여러 비판 이후, Graham(1991)과 Organ(1997)에서 이를 보완하기 위해 새로운 개념 정의를 제시하였지만, 이러한 시도들 역시 또 다른 비판에 직면하였다.

결국 현재 조직시민행동에 대해 이들 불완전한 세 가지 개념 정의가 여전히 상호 공존하고 있는 상황이다. 또한, 하위 차원을 포함하는 다차원 구성 개념은 그 하위 차원들과의 연관성 내용에 따라 잠복 구성 개념, 총합 구성 개념, 또는 개괄 구성 개념 중 하나로 분류되며, 이에 대한 해석은 해당 다차원 구성 개념의 성격에 따라 다양하게 논의되고 있다.(김경석, 2006).

선행 요소를 규명하는 연구 또한 다수가 존재하는데 Podsakoff et al. (2000)에서는 조직시민행동에 대한 메타분석 연구에서 직무 만족, 공정성, 조직 몰입, 상사 신뢰 등을 조직시민행동의 선행변수로 제시하였으며, Scholl(1981), Williams & Anderson(1991)에서도 대표적인 선행요인으로 조직몰입이 있다고 하였다.

김정식(2012)는 군무원의 조직몰입과 조직시민행동과의 관계 연구에서 조직몰입은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 박보람 & 이준혁(2015)의 연구에서도 호텔종사원의 조직몰입이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Smith et al.(1983)의 연구와 Organ(1988)에서는 리더 지원, 외형성, 신경증, 과업 상호의존성, 그리고 개인 특성이 조직시민행동 형성에 영향을 미친다고 언급하였다. Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter(1990)의 연구 이후로는 리더의 리더십이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 변수라는 관점의 연구가 증가하였다(리원페이, 2020).

이명신, 손승우, & 장영철(2009)에 따르면 윤리적 리더십(ethical Leadership)이 개인에 대한 조직시민행동과 조직에 대한 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주고, 조직에 대한 조직시민행동에 더욱 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십도 조직시민행동에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다(김강식 & 원유석, 2004; 최충식, 김정원, & 안종태, 2007; 한진환, 2006).

Bass(1985)에 의해 이러한 변혁적 리더십은 직무만족 및 조직몰입 그리고 조직시민행동과 같은 조직의 유효성을 증진시키는 긍정적인 역할을 하고, 거래적 리더십 또한 성과에 긍정적인 영향력을 행사하는 것으로 나타났다(Bycio, Hackett, & Allen, 1995).

마지막으로 조직시민행동이 조직의 성과 창출에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 핵심변수인 만큼, 직무 성과와 조직의 효과성 사이의 관계를 밝히는 연구가

활발히 이루어지고 있다.

Robbins & Judge(2011)에서는 높은 조직시민행동을 나타내는 집단에서 조직성과가 더 높게 나타났으며, 조직시민행동이 높을수록 자발적인 참여 유도를 통한 기업의 경쟁력 강화와도 긍정적인 상관관계가 있다고 언급하였다.

따라서 위와 같은 선행연구를 바탕으로 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 유사한 개방적 리더 행동과 비개방적 리더 행동으로 구성되어 있는 양면적 리더십이 조직성과를 높이는데 중요한 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다.

#### 4. 잡 크래프팅

##### 1) 잡 크래프팅의 개념

잡 크래프팅(job crafting)에 대한 국내의 관심은 점점 증가하는 추세이다. 현대 사회는 저성장기 시대일 뿐만 아니라 이직이나 창업의 기회마저 제한적이다 보니 직장인들은 현재 본인의 일터와 일에 대해 더욱 의미를 부여할 수밖에 없다(임명기, 2013).

잡 크래프팅에 대한 국내 연구가 확산되고 있음에도 불구하고, 아직까지 공식적으로 합의된 번역어가 없는 상황이다(임수원, 2021). 따라서 국내 연구에서는 잡 크래프팅을 번역 없이 원문 용어 그대로 사용하거나 직무가공, 직무개선, 장인적 직무수행, 직무의미창조, 직무재창조 등 연구자에 따라 상이하게 번역하여 사용되어 왔다(서아림, 정예슬, & 손영우, 2018).

잡 크래프팅이라는 용어는 Wrzesniewski & Dutton(2001)에 의하여 최초로 등장하였으나, 유사한 개념은 Kulik, Oldham, & Hackman(1987)에서 오래전에 언급되었다. 조직의 직무설계는 일반적으로 상사가 해당 직무에 필요한 요구 사항을 먼저 전달하는 Top-down 방식이라면, 잡 크래프팅은 조직구성원이 능동적으로 자신의 업무 특성을 변경하고 직무의 경계를 조정하는 Bottom-up 방식으로 이루어진다(Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013).

이와 같이 Kulik et al.(1987)에서 언급한 직무 재설계(job redesign) 개념과 잡 크래프팅 개념은 상당히 유사하지만 일을 변화시키는 주체가 조직 내 관리자가 아닌 구성원 자신이며, 전체 직무를 완전히 새로운 방향으로 재설계하는 것이 아니라 특정한 직무 영역 내의 과업을 변경한다는 점에서 분명한 차이가 있다.

따라서 Wrzesniewski et al.(2001)에서는 잡 크래프팅은 구성원들이 직무를 수행하는 과정에서 과업 또는 관계적 영역을 스스로 변화시켜 가는 물리적, 인지적 변화행동으로 정의된다.

앞서 이야기한 이론적 관점은 잡 크래프팅이 직원 자신의 직무 목적을 재구성하고, 일을 보다 의미 있고 만족스러운 것으로 재구성하는 데 어떻게 도움을 주는지에 초점을 둔다.

직원들은 공식적으로 정해진 직무 범위 내에서 종종 자신의 동기, 강점과 열정에 더 잘 맞도록 직무를 맞춤화하려는 동기를 가진다. 이러한 경우에 잡 크래프팅은 직원이 업무를 적극적으로 조정하고 직장에서 동료들과 상호 작용하여 자신의 업무를 맞춤화할 수 있는 수단이 된다(Wrzesniewski, Berg, & Dutton, 2007).

Ghitulescu(2007)에 의하면 잡 크래프팅이란 구성원이 자신의 과업에 대해 스스로 개념을 형성하고, 과업의 중요성을 깨닫고, 다양한 이해관계자들과의 관계 구축을 통해 과업을 이행하는 행동이라고 정의하였다. Lyons(2008)에서는 본인의 업무를 확장시키거나 관계의 수준을 깊게 하는 차원을 넘어, 자신에게 부정적인 영향을 줄 수 있는 요소를 줄여나가는 행위로 보았다. Tims & Bakker(2010)에서는 J-DR 이론의 관점에서 개인이 본인의 능력과 요구범위 내에서 스스로에게 주어진 직무자원과 직무요구 간의 균형을 유지하는 행동이라 정의하였다.

이상으로 여러 정의들을 정리하면 잡 크래프팅이란 구성원들이 스스로 직무에 대한 개념을 형성하고, 직무의 중요성을 깨닫거나 의미를 부여하기 위해 관계 및 과업 영역을 자발적으로 조정하는 행동을 의미한다. 또한 개인의 역량과 요구에 따라 주어진 직무 자원과 요구 사이의 균형을 유지하며 능동적으로 변화하는 행동으로 정의할 수 있다(이혜민, 2022).

## 2) 잡 크래프팅의 구성요소

잡 크래프팅의 구성요소를 구분하는 연구는 크게 두 가지로 구분된다. 하나는 업무, 관계, 인지의 변경을 중심으로 하는 역할(role)기반의 Wrzesniewski et al.(2001)의 연구를 토대로 한 것이다. 또 다른 하나는 JD-R (job demands-resource) 이론(Tims et al., 2010) 관점에서 자원(resource)기반으로 잡 크래프팅을 구분하는 것이다.

Wrzesniewski et al.(2001)에서는 잡 크래프팅을 독립적이 아닌 상호 연관되어 작용하는 3가지 차원으로 구분하였다. 첫 번째는 과업 크래프팅(task crafting)으로 업무의 양, 범위 및 일하는 방식과 같이 과업의 물리적인 경계를 변화시키는 것을 말한다. 본인의 업무에서 다른 영역으로 과업의 범위를 확장시키는 경우이다.

이에 대한 예로는, 환자의 질병을 치료하는 것뿐만 아니라 손 씻기 교육에도 시간을 투자하여 질병을 예방하고, 질병 예방을 위한 캠페인을 홍보하여 더 많은 일을 하는 소아과의를 들 수 있다(서아림 외, 2018).

또한 수업시간의 교육 효과를 극대화하기 위하여 IT기기 활용방법을 익히면서 이에 큰 관심을 가지고 학교 내 IT시스템 운영업무를 담당하는 교사를 예로 들 수 있다(Wrzesniewski et al., 2001).

두 번째는 인지 크래프팅(cognitive crafting)으로 자신의 업무나 관계, 업무의 목적을 더 의미 있게 재해석하고 재정의하여 자신의 일을 바라보는 관점을 변화시키는 것을 의미한다.

병원에서 일하는 청소부가 자신의 업무를 단순히 청소하는 일로 여기기보다 치료팀의 일원으로서 환자의 회복에 기여 하는 일로 인식하는 경우(Wrzesniewski et al., 2001)와 집배원이 자신을 할당된 우편물 배달자로 규정하지 않고 사람들에게 필요한 정보를 전해주는 정보제공자이자 사랑과 정을 나누는 전달자로서 자신의 직업을 보는 관점으로 변화시키는 것을 그 예로 들 수 있다(서아림 외, 2018).

마지막은 관계 크래프팅(relational crafting)으로 직장에서 응대하는 고객, 상사, 동료와의 관계와 상호작용의 경계를 변화시키는 것을 의미한다. 직장에서 비슷한 관심사와 기술을 가진 사람들과 친구가 되려고 하거나(Slemp & Vella-Brodrick,

2013), 마케팅 담당자가 영업담당자와 더 친밀한 관계를 구축하는 경우의 사례를 예로 들 수 있다(Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton, & Berg, 2013).

위와 같이 세 가지 차원을 각각 독립된 것이 아닌 상호 보완적인 관계로 본다. 즉, 과업 크래프팅이나 관계 크래프팅은 인지 크래프팅에 영향을 미치고, 반대로 인지 크래프팅을 통해 과업의 경계를 변경하거나 관계의 변화를 도모할 수 있다(최명재, 2022).

Tims et al.(2010)에서는 일과 관련된 모든 요인들은 직무요구와 직무자원으로 구분할 수 있다는 JD-R이론을 바탕으로 잡 크래프팅 개념을 제시하였다. 직무요구란 직무를 수행할 때 심리적, 물리적으로 더 많은 노력을 요구하는 직무 특성을 뜻하며, 직무자원은 업무 목표를 달성하게 하고 직무요구를 감소시킬 수 있는 요인들을 의미한다.

이들은 직무요구 사항 및 직무자원을 변화시켜 직무 특성, 개인의 능력과 요구 사항 사이의 적합성을 증가시키는 것을 포함하는 능동적 행동의 한 형태로 보고 직무요구 증진, 직무요구 감소, 직무자원 증진으로 구성되는 3가지 차원의 잡 크래프팅으로 정의하였다.

이를 바탕으로 Tims, Bakker, & Derks(2012)에서는 조직구성원이 자신의 선호와 능력을 맞추기 위하여 직무요구와 직무자원을 주도적으로 조절하여 균형을 맞출 수 있다고 보며 잡 크래프팅의 하위 요인을 4가지 차원으로 구분하였다.

첫 번째는 구조적 직무자원 증진(increasing structural job resources)으로 직무의 자율성, 기술의 다양성 그리고 성장기회 등을 증가시키는 것을 의미한다. 두 번째는 사회적 직무자원 증진(increasing social job resources)으로 사회적 지지, 감독자와 동료의 조언과 피드백을 증가시키는 것을 의미한다. 세 번째는 도전적 직무요구 증진(increasing challenging job demands)으로 특별한 프로젝트에 자발적으로 참여하거나 더 높은 수준의 업무를 요청하는 행동을 의미한다. 또한 이러한 도전적인 직무 목표를 설정함으로써 업무에 대한 동기가 자극되고 성취감과 만족감을 느낄 수 있게 된다.

마지막으로 방해적 직무요구 감소(decreasing hindering job demands)는 업무 수행 중 나타나는 다양한 감정적, 인지적 스트레스 요인들을 최소화하려는 행동을 의미한다.



그러나 이현웅(2017)에 의하면 Tims et al.(2012)에서 제시한 직무요구-자원 관점에서 잡 크래프팅 하위요인은 도전적 직무요구 증진이 개인의 특성에 따라서 추구하지 않는 전략일 수 있고, Wrzesniewski & Dutton(2001)에서 제시한 하위요인 중 인지크래프팅이 자신의 직무에 대한 개인의 인식변화로 잡 크래프팅의 핵심적인 하위요인임에도 불구하고 포함되어 있지 않다는 한계점이 존재한다고 보았다(이현웅, 2017).

Lichtenthaler & Fischbach(2016)에서는 Tims et al.(2012)에서 제시한 JD-R 이론에 근거하여 잡 크래프팅의 하위개념 중 방해적 직무요구 감소가 역기능 효과를 보이는 것을 발견하였다. 이는 JD-R 이론으로 충분히 설명을 할 수 없다고 주장하였다. 따라서 향상과 예방의 초점은 서로에게 영향을 미치지 않는다는 점을 강조하는 Crowe & Higgins(1997)의 조절초점이론(regulatory focus theory)에 근거하여 구조적 직무자원 증진, 사회적 직무자원 증진 및 도전적 직무요구 증진을 향상초점(promotion focus) 잡 크래프팅으로, 방해적 직무요구를 감소시키는 것을 예방초점(prevention focus) 잡 크래프팅으로 재구성하였다.

조절초점이론 관점에서 잡 크래프팅은 자기조절의 과정으로, 직원들은 향상과 예방 초점의 방식으로 업무를 수행한다(Petrou & Demerouti, 2015).

이후 Bindl, Unsworth, Gibson, & Stride(2019)에서는 기존의 잡 크래프팅 프레임워크가 개인의 욕구 충족에 대한 동기부여를 중심으로 통합되었지만, 특정 욕구가 어떤 유형의 잡 크래프팅을 촉진하는지에 대해 명확히 밝혀지지 않았다.

기존의 잡 크래프팅 개념이 조절초점이론에 근거한 것을 고려할 때, 향상초점 지향 형태에만 주목하고 예방초점 지향 형태에 대한 관심은 부족했다고 지적하였다.

Bindl et al.(2019)에서는 이러한 한계를 보완하기 위해 조절초점이론을 기반으로 향상초점과 예방초점의 잡 크래프팅으로 구분하고, 각각의 잡 크래프팅을 인지 크래프팅, 과업 크래프팅, 관계 크래프팅, 스킬 크래프팅의 하위요소로 구성하는 확장된 잡 크래프팅 모델을 제시하였다.

연구자의 관점에 따른 잡 크래프팅의 요소는 <표 II-5>와 같이 정리할 수 있다.

<표 II -5> 관점에 따른 잡 크래프팅의 구성요소

연구자	관점이론	구성요소	
Wrzesniewski & Dutton(2001)	사회정체성이론 욕구이론	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 과업 크래프팅</li> <li>· 인지 크래프팅</li> <li>· 관계 크래프팅</li> </ul>	
Tims & Bakker(2010)	직무요구-자원이론	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 직무요구 증진</li> <li>· 직무요구 감소</li> <li>· 직무자원 증진</li> </ul>	
Tims et al. (2012)	직무요구-자원이론	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 구조적 직무자원 증진</li> <li>· 사회적 직무자원 증진</li> <li>· 도전적 직무요구 증진</li> <li>· 방해적 직무요구 감소</li> </ul>	
Bindl et al. (2019)	조절초점이론	향상 초점	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인지 크래프팅</li> <li>· 과업 크래프팅</li> <li>· 관계 크래프팅</li> <li>· 스킬 크래프팅</li> </ul>
		예방 초점	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인지 크래프팅</li> <li>· 과업 크래프팅</li> <li>· 관계 크래프팅</li> <li>· 스킬 크래프팅</li> </ul>

### 3) 잡 크래프팅의 선행연구

잡 크래프팅은 조직구성원이 자신의 업무 또는 관련된 영역에서 직무 기술서상에 주어진 업무에 제한하지 않고 능동적으로 업무의 범위와 관계에 변화를 주거나, 업무와 관련된 인식을 전환시켜 일을 더욱 의미 있게 만드는 일련의 과정을 말한다. 사람들이 본인의 업무나 일과의 관계영역에서 만드는 자기주도적 변화이고, 이러한 행동을 하는 수행 주체를 잡 크래프터라 칭하는데, 모든 조직구성원은 본래 잡 크래프터의 잠재성을 지니고 있다(Wrzesniewski et al., 2001; Berg, Dutton, Wrzesniewski, 2008).

이러한 잡 크래프팅은 직무요구와 직무자원 간의 불균형에 따른 개인-직무 부



적합 상태를 해결하기 위한 동기에 의해 유발된다(Tims et al., 2010).

Zhang & Parker(2019)에서 지금까지 이루어진 잡 크래프팅의 선행요인과 결과 변수 정리를 바탕으로 선행요인 위주로 살펴보고자 한다. 잡 크래프팅에 영향을 미치는 선행요인으로는 크게 직무특성, 개인차이, 동기적 특성, 사회적 맥락 등으로 분류할 수 있다.

첫 번째, 직무특성에는 직무자율성, 기술다양성과 기술활용성, 과업정체성, 과업중요성, 직무확대, 업무과부하, 과업 상호의존성, 직무자원, 직무요구가 포함된다. Wrzesniewski et al.(2001)에 의하면 직무의 자율성이 보장되면 직원의 잡 크래프팅 기회가 늘어나고, 직원들이 스스로 과업이나 관계의 경계를 변경하고자 장려하는 역할을 한다고 주장한다. 또한 Tims et al.(2010)에서도 직무자율성이 강화됨에 따라 직원들이 새로운 기술을 습득하고 더 많은 책임의식을 가지게 되면서 이는 잡 크래프팅의 전제조건이 된다고 주장한다.

두 번째, 개인 차이에는 인구통계학적, 교육수준, 조직서열, 주도적 성격, Big 5 요인, 부응적 성격, 접근 및 회피 기질, 통제초점이 포함되며, Crant(2000)의 주도적 성격 이론을 바탕으로 주도적인 구성원이 직무에서 자신을 위한 우호적인 조건과 기회를 만들어내는데 이는 잡 크래프팅과 긍정적인 관련이 있다고 주장한다(Bakker, Tims, & Derks, 2012).

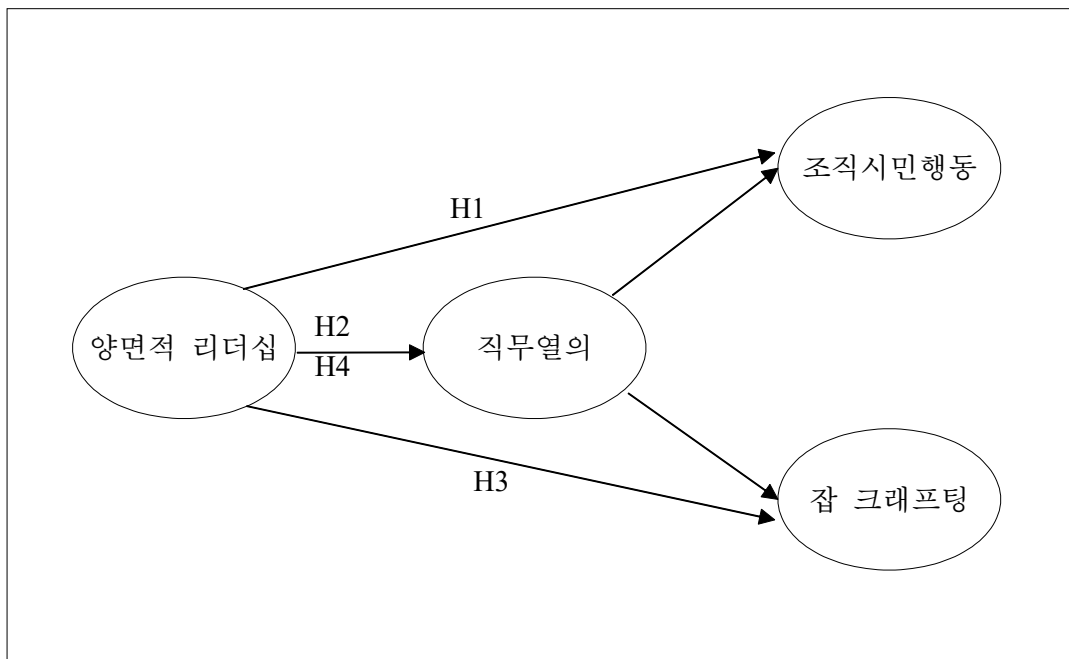
세 번째, 동기적 특성에는 자기효능감, 인지된 자기유능감, 심리적 자본, 원시관점, 직무열의, 직무소진, 일중독, 직무배태성, 정서적 몰입, 통제, 자기이미지, 관제성의 욕구가 포함된다. Tims et al.(2010)에서는 JD-R 이론을 바탕으로, 직무요구-직무자원의 불균형이 개인-직무간 부적합 상태를 초래하여, 이를 해결하기 위해 구성원은 잡 크래프팅 행동을 보일 것이라고 주장하였다. 즉, 필요한 직무자원이 제공되면 직무열의가 높아지고 열의가 높은 직원은 기존 직무자원을 더 잘 활용하고 새로운 직무자원을 갖고자 하는 동기를 부여받는다(Bakker & Leiter, 2010).

마지막으로 사회적 맥락에는 리더십 스타일, 상사-부하 자유 기대, 응대직무특성이 포함된다. 잡 크래프팅을 촉진하는 동기부여 요인으로 일에 대한 통제 욕구 및 대인관계 욕구 등을 제시하였으며, 해당 욕구를 충족할 수 있는 요인으로 임파워링 리더십을 포함시켰다(Wrzesniewski et al., 2001).

### Ⅲ. 연구 설계

#### 1. 연구모형

본 연구에서는 상사의 양면적 리더십과 조직구성원의 조직시민행동 및 잡 크래프팅 간의 관계에서 직무열의의 매개효과를 확인하고자 한다. 이를 위해 변수들 간의 관계를 종합하여 <그림 Ⅲ-1>과 같은 연구모형을 설정하였다.



<그림 Ⅲ-1> 연구모형

#### 2. 연구가설

##### 1) 양면적 리더십과 조직시민행동

조직 내의 행동을 공식적 역할(in-role behavior)에 따른 행동과 자발적 행동으로 구분할 수 있다. 역할 외 행동은 공식적으로 규정되어 있는 역할을 넘어 조직구

성원이 자발적으로 수행하는 행동을 말한다(Organ, 1988). 조직시민행동은 공식적 역할을 넘어 혁신적이고 자발적인 역할수행(innovative and spontaneous behaviors)의 개념으로, 역할 외 행동을 나타내는 개념 중 하나이다(Katz, 1964).

Organ(1988)에 의하면 공식적인 보상시스템에는 반영되지 않지만, 전체적으로 조직의 효율성을 높이는데 기여하는 개인들의 재량적인 행동을 조직시민행동이라고 정의하였다.

리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 선행 연구들을 살펴보면 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십(servant leadership), 윤리적 리더십과 같은 다양한 유형의 리더십을 조직시민행동의 선행 요인으로 다루었다(장은영, 2019).

Podsakoff et al.(1990)에서는 거래적 리더십이 조직시민행동에 직접적인 정(+)의 영향을 미치는 것을, 최충식 외(2006)에서는 변혁적 리더십, 거래적 리더십 모두 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Rosing et al.(2011)에서는 양면적 리더십을 개방적 리더 행동, 비개방적 리더 행동, 그리고 상황에 따라 두 가지 리더 행동을 전환하여 수행할 수 있는 유연성이라는 세 가지 하위요소로 구성하였다. 또한 변혁적 리더십과 거래적 리더십 행동을 양면적 리더십의 개방적 리더 행동과 비개방적 리더 행동이라는 유사 개념으로 분류하여 설명하였다.

양면적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구는 미흡한 편이지만, 이러한 이론적 근거와 선행연구의 결과를 종합해보았을 때, 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

**가설 1. 양면적 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

## 2) 양면적 리더십과 잡 크래프팅

탐험과 활용이라는 두 가지 차원의 양면성을 가지고 조직 내 상황에 따라 유연하게 전환하며 적절한 행동을 취할 수 있는 양면적 리더십이 복잡하고 다양한 조직 내 환경에 적합하다고 할 수 있다(류수민, 2020).

탐험적 성격의 개방적 리더 행동은 조직구성원들이 다양한 업무 방식으로 일을 할 수 있도록 동기를 부여하고, 독립적인 사고와 행동을 지원하며, 실수를 허용하여 새로운 아이디어를 제안하고 시도할 수 있도록 격려하는 활동을 촉진한다.

활용적 성격의 비개방적 리더 행동은 조직구성원들에게 업무와 관련된 규칙과 기준을 제시하고, 업무 루틴을 설정하여 업무의 완성을 확인하면서 시정조치 및 목표 모니터링 등의 활용 활동을 장려한다(Rosing et al., 2011). 즉, 양면적 리더십이란 조직 내에서 새로운 아이디어와 기존의 아이디어 또는 자원을 효율적으로 유연하게 전환하며 활용하는 능력을 가진 리더십 스타일이다.

잡 크래프팅은 조직구성원이 본인의 업무를 스스로 변화시켜 일의 목적과 의미를 발견해 가는 과정이며, 공식적으로 주어진 업무 범위를 넘어 개인이 자발적으로 업무의 순서, 범위를 조정하거나 업무에 대한 인식을 전환하는 것이다(임명기, 하유진, 오동준, & 손영우, 2014).

잡 크래프팅과 양면적 리더십의 관계는 선행연구(Ma et al., 2019; 조정미 2023)에서 양면적 리더십이 잡 크래프팅에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 기존 연구들의 이론적 근거와 연구결과에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 3. 양면적 리더십은 잡 크래프팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

### 3) 직무열의의 매개효과

Schaufeli et al.(2002)에서는 Kahn(1990)의 초기 연구를 토대로 직무열의를 업무에 대한 긍정적이고 활력적이며 헌신 및 몰두하는 마음의 상태라고 정의하였다.

직무열의의 가장 중요한 선행요인은 직무자원이라고 할 수 있다(Halbesleben, 2010). 직무자원은 크게 상황적 요인과 개인적 요인으로 구분된다(Bakker et al., 2014). 상황적 요인에 대한 직무자원에는 사회적 지원, 감독 코칭, 성과 피드백 등이 포함되어 있으며(Schaufeli et al., 2004), 선행연구를 통해 임파워링 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십 등이 심리적 자본과 직무열의를 증가시키는 결과를 보여주며 리더십이 직무열의의 중요한 선행요인임을 보여준다.

탐험의 개방적 리더 행동과 활용의 비개방적 리더 행동을 상황에 따라 유연하게 전환하며 사용하는 양면적 리더는 조직구성원들이 목표를 확장하도록 권장하며 서로를 지원하고 신뢰하는 환경을 구성하도록 조성한다(Gibson et al., 2004; Zacher et al., 2015). 따라서 상사가 양면적 리더십을 보일 경우, 조직구성원의 직무열의에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측한다.

직무열의가 높은 조직구성원들은 자신의 담당 직무 이외에도 조직에 도움이 되는 다양한 활동을 해야 한다고 인식하여 조직시민행동의 가능성이 높아진다(Saks, 2006). Rich et al.(2010)에서는 유사 개념으로 보는 직무만족, 직무관여, 내재적 동기보다도 직무열의가 직무성과인 과업성과와 조직시민행동에 미치는 영향이 크다고 하였다.

또한 자신이 담당하는 업무를 수행할 때 많은 에너지를 투입하고 잡 크래프팅 행동을 많이 하는 것으로 나타난다(Robledo, Zappala, & Topa, 2019; Bakker, 2011). 직무열의가 잡 크래프팅에 긍정적인 영향을 미치는 것은 해외의 연구들에 의해 증명되었으며(Grant & Parker, 2009; Bakker et al., 2012; Tims et al., 2012), Bakker & Demerouti(2017)는 직무열의와 같은 동기는 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 잡 크래프팅에도 긍정적 영향을 미친다고 하였다.

Maslach, Schaufeli, & Leiter(2001)의 직무요구-자원모델은 직무열의가 업무조건 및 직무소진과 같은 업무결과 사이에서 매개변수 역할을 하는 것을 보여주며, 선행요인이 직무열의를 예측하고 직무열의가 결과변수를 예측한다는 것은 즉, 직무

열의가 선행요인과 결과변수 사이에서 매개변수 역할을 할 것으로 예측할 수 있다.

이러한 관점에서 양면적 리더십이 조직시민행동과 잡 크래프팅에 미치는 영향에서 직무열의가 매개효과를 보일 것으로 예측하고, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

*가설 2. 직무열의는 양면적 리더십과 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다.*

*가설 4. 직무열의는 양면적 리더십과 잡 크래프팅 간의 관계를 매개할 것이다.*

### 3. 변수의 조작적 정의와 측정

#### 1) 양면적 리더십

본 연구에서 양면적 리더십은 Rosing et al.(2011)의 정의에 기초하여 개방적 리더 행동을 탐험적 성격의 리더 행동으로, 비개방적 리더 행동을 활용적 성격의 리더 행동으로 보고, 상호보완적인 두 가지 리더 행동을 상황에 따라 유연하게 전환하며 탐험 및 활용 활동을 촉진하는 능력을 갖춘 상사의 리더십 유형으로 정의하였다.

Rosing et al.(2011)의 측정 문항을 사용하여 각 6개 문항씩 총 12개의 문항으로 번안하여 설문문항을 구성하였고, Likert 5점 척도(1:전혀 그렇지 않다 ~ 5:매우 그렇다)를 활용하여 측정하였다.

양면적 리더십의 개방적 리더 행동과 비개방적 리더 행동은 서로 각각 독립적인 차원으로 리더는 상충적인 두 가지 행동을 상황에 따라 적절하게 전환하며 활용할 수 있다. 양면적 리더십 행동은 개방적 리더 행동과 비개방적 리더 행동 모두 높은 수준으로 추구하여 조직의 성과를 극대화할 수 있다(Beckman, 2006; Gibson et al., 2004; Gupta, Smith, & Shalley, 2006). 이를 바탕으로 양면적 리더십을 차이 값이나 평균 값으로 측정하는 것이 아니라, 두 가지 개념의 합이나 곱을

활용한다(Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga, 2006; Gibson et al., 2004).

본 연구에서는 개방적 리더 행동과 비개방적 리더 행동으로 구분하여 각각 6개 문항의 평균값을 산출한 뒤 두 값을 곱한 상호작용항으로 양면적 리더십 지표를 산출하였다(Rosing et al., 2015). 점수가 높을수록 양면적 리더십이 높은 것을 의미한다.

<표 III-1> 양면적 리더십의 설문문항 구성

변수명	항목	선행연구	척도
양면적 리더십	내 상사는 나에게 업무를 수행하는 다양한 방법을 허용한다.	Rosing (2011)	12문항 리커트 5점 척도
	내 상사는 나에게 다양한 아이디어를 시도하도록 장려한다.		
	내 상사는 나에게 독립적인 사고와 행동의 가능성을 준다.		
	내 상사는 나에게 스스로 생각할 수 있는 여지를 준다.		
	내 상사는 나의 실수를 허용한다.		
	내 상사는 나에게 시행착오를 통한 학습을 장려한다.		
	내 상사는 나의 목표 달성 과정을 감독하고 관리한다.		
	내 상사는 나의 업무 순서와 방법을 설정한다.		
	내 상사는 나의 업무에 문제가 생기지 않도록 조치를 취한다.		
	내 상사는 내가 일관된 업무 수행을 하도록 주의를 기울인다.		
	내 상사는 나의 실수를 허용하지 않는다.		
	내 상사는 수립된 계획을 충실히 따른다.		

## 2) 직무열의

본 연구에서 직무열의는 태도적 개념의 또 다른 유형으로 직무열의와 직무소진은 각각 반대로 대응하는 개념이 아닌 서로에게 부정적 영향을 미치는 독립적

인 개념으로 보아야 한다는 Schaufeli et al.(2002)의 정의에 기초하여 업무에 대한 긍정적이고 성취적인 마음의 상태라고 정의하고자 한다.

Schaufeli et al.(2006)에서 제시한 Utrecht Work Engagement Scale-9 (UWES-9)의 문항 중 6개의 문항을 번안하여 설문문항을 구성하였다. Likert 5점 척도(1:전혀 그렇지 않다 ~ 5:매우 그렇다)를 활용하여 측정하였다.

UWES-9는 본래 활력, 헌신, 몰두의 3개 차원, 17개 문항으로 구성된 UWES-17의 단축형 버전으로 Schaufeli et al.(2006)의 연구에서 기존 UWES-17보다 높은 타당성과 신뢰성이 보이는 것으로 검증되었다.

UWES-9는 단일차원으로 구성되어 있으나, 기존의 3개 차원인 활력, 헌신, 몰두의 개념을 모두 포함하고 있다. 설문문항 구성은 <표 III-2>와 같다.

<표 III-2> 직무열의의 설문문항 구성

변수명	항목	선행연구	척도
직무 열의	나는 아침에 일어나면 일하러 가고 싶다.	Schaufeli et al. (2006)	6문항 리커트 5점 척도
	나는 직무를 수행하면서 내 자신이 강해지고 활기가 생긴다.		
	나는 직무를 수행하는데 있어서 열정적이다.		
	내 직무는 나를 열심히 일하도록 만든다.		
	나는 내 직무에 대해 자부심을 가진다.		
	나는 내 직무에 깊이 몰두한다.		

### 3) 조직시민행동

본 연구에서 조직시민행동은 Organ(1988)의 정의에 기초하여 공식적 보상시스템에 따라 명백히 또는 직접적으로 인식되는 것은 아니지만, 총체적으로 볼 때 조직의 효과적 기능을 촉진하는 개인들의 재량적 행동이라고 정의하고자 한다.

본 연구에서는 Coyle-Shapiro & Kessler(2002)의 심리적 계약과 조직시민행동 간의 연구에 이용된 7개의 문항을 번안하여 Likert 5점 척도(1:전혀 그렇지 않다 ~



5:매우 그렇다)를 활용하여 측정하였다. 설문문항 구성은 <표 III-3>과 같다.

<표 III-3> 조직시민행동의 설문문항 구성

변수명	항목	선행연구	척도
조직 시민 행동	나는 내 업무 외에도 조직 발전에 기여하는 일을 자발적으로 수행한다.	Coyle & Shapiro (2002)	7문항 라커트 5점 척도
	나는 조직 내에서 전개되고 있는 모든 상황을 잘 파악하고 있다.		
	나는 조직의 발전을 위해 최선의 노력을 다하고 있다.		
	나는 조직의 이미지 향상에 도움이 된다면 필수가 아닌 활동에도 적극적으로 참여한다.		
	나는 개선된 방법으로 일하려고 궁리하고 노력하는 것은 나의 일이라고 생각한다.		
	나는 회사가 요구하는 이상으로 일을 한다.		
	나는 우리 팀/부서의 업무를 개선하기 위한 제안을 자주한다.		

#### 4) 잡 크래프팅

본 연구에서 잡 크래프팅은 Wrzesniewski et al.(2001)에 의하여 직원 자신의 직무 목적을 재구성하고, 일을 보다 의미 있고 만족스러운 것으로 재구성하는 데 어떻게 도움을 주는지에 초점을 맞추어 구성원들이 직무를 수행하는 과정에서 과업 또는 관계적 영역을 스스로 변화시켜가는 물리적, 인지적 변화행동으로 정의하고자 한다.

Slemp et al.(2013)에서 개발한 잡 크래프팅 원척도(Job Crafting Questionnaire; JCQ)를 임명기 외(2014)에서 번역과 역번역 과정을 거친 한국판 잡 크래프팅 소명척도(JCQ-K)의 8개 문항을 사용하여 설문문항을 구성하였다. Likert 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다 ~ 5:매우 그렇다)를 활용하여 측정하였으며, 설문문항 구성은 <표 III-4>와 같다.

<표 III-4> 잡 크래프팅의 설문문항 구성

변수명	항목	선행연구	척도
	나는 일을 더 잘하기 위해 새로운 방식을 시도해 본다.		
	나는 필요에 따라 맡은 업무나 범위의 종류를 변경해 가며 일한다.		
	내 능력이나 흥미를 더 잘 활용할 수 있는 새로운 업무를 시도해 본다.	Slomp Vella-Brodr ick (2013)	8문항
잡 크래 프팅	나는 일을 할 때 추가적인 업무를 기꺼이 맡는다.	& 임명기 (2014)	라커트 5점 척도
	내 능력이나 흥미가 잘 반영될 수 있는 업무를 우선시한다.		
	내가 맡은 업무가 조직의 성공을 위해 중요하다는 것을 되새긴다.		
	내 일이 내 삶에 어떤 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 지 생각한다.		
	나는 공식적으로나 비공식적으로 기꺼이 후배나 신입직원의 멘토가 된다.		

추가적으로, 본 연구에서는 설정한 변수 외에도 인구통계학적 특성을 분석하기 위하여 성별, 연령, 기업의 형태, 직군, 근무기간, 상사와의 근무기간, 팀 인원, 직급, 최종 학력 등을 포함한 9개의 문항을 사용하였다.

#### 4. 자료의 수집과 분석 방법

##### 1) 표본과 자료의 수집

본 연구는 국내 기업의 다양한 기업 및 직종에 종사하는 조직구성원을 대상으로 자료를 수집하였다. 연구의 주제와 목적, 응답 방법에 대하여 안내되어 있는 설문지를 온라인과 오프라인을 통하여 배부하였으며 자기보고식 설문방식으로 이루어졌다.

2023년 9월 29일부터 10월 15일까지 총 223부의 설문지를 회수하였고, 회수된 설문지 중 불성실한 답변과 결측치가 있는 23부를 제외한 200부를 유효표본으로 선정하여 최종 실증분석에 사용하였다.

## 2) 분석 방법

본 연구에서는 SPSS 23.0과 AMOS 23.0을 이용하여 연구 변수 간의 특성을 분석하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 또한 확인적 요인 분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)을 통하여 본 연구에서 사용한 측정 문항의 적합도 및 신뢰성과 타당성을 확인하고, 상관관계 분석을 통해 양면적 리더십의 하위요소인 개방적 리더 행동, 비개방적 리더 행동, 직무열의, 조직시민행동, 잡 크래프팅 및 인구통계학적 변수들 간의 관련성과 방향성의 관계를 검증하였다. 그 결과 모든 변수가 서로 관련성이 있음이 확인되었다.

자기보고식 설문방식을 통해 수집된 측정 도구는 측정변수의 오류, 특히 동일 방법편의(common method bias)의 발생 가능성이 있어, Eichhorn(2014)에서 제시한 방법에 따라 CMB 오류 여부를 검증하였다. 공통잠재요인(common latent factor)을 활용한 방법으로 모든 잠재변인을 공동방법분산에 포함시키고, 원하는 측정변인에 대한 분산을 1로 설정하여 경로 값을 제약하고 분산을 확인하기 위해 연구모형을 구축하였다. Eichhorn(2014)에서 제시한 50% 이하의 21.8%로 나타나 동일방법편의에 따른 문제는 영향을 미치지 않는 것으로 판단하였다.

양면적 리더십이 직무열의를 매개하여 조직시민행동과 잡 크래프팅에 미치는 영향 및 매개효과에 대한 가설검증은 PROCESS macro 4.2를 활용하여 분석하였다.

## IV. 실증분석

### 1. 표본의 특성과 측정도구 검증

#### 1) 표본 특성

본 연구에서는 실증분석을 위해 유효한 표본으로 선정된 200명에 대한 기본적인 특성을 살펴보기 위하여 <표 IV-1>과 같이 빈도분석을 실시하였다.

구체적으로 살펴보면, 성별은 남성이 114명(57.0%), 여성이 86명(43%)으로 나타났다. 연령분포를 살펴보면, 20대 46명(23.0%), 30대 60명(30.0%), 40대 71명(35.5%), 50대 22명(11.0%), 60세 이상 1명(0.5%)으로 나타났다.

기업 형태는 일반기업 140명(70.0%), 벤처기업 4명(2.0%), 비영리단체 6명(3.0%), 외국계기업 9명(4.5%), 공기업 26명(13.0%), 기타 15명(7.5%)으로 나타났다.

직군은 생산직 4명(2.0%), 사무직 91명(45.5%), 영업직 24명(12.0%), 기술직 7명(3.5%), 서비스직 72명(36.0%), 기타 2명(1.0%)으로 나타났다. 이들의 현 직장에서의 근무기간은 1년 미만 26명 (13.0%), 1~3년 미만 35명(17.5%), 3~5년 미만 25명(12.5%), 5~10년 미만 37명(18.5%), 10년 이상 77명(38.5%)으로 나타났다.

현 직속 상사와 함께 근무한 기간은 1년 미만 57명(28.5%), 1~3년 미만 64명(32.0%), 3~5년 미만 27명(13.5%), 5~10년 미만 16명(8.0%), 10년 이상 36명(18.0%)으로 나타났다. 이들이 현재 속한 팀의 총인원수는 5명 미만 28명(14.0%), 5명~10명 미만 54명(27.0%), 10~20명 미만 57명(28.5%), 20~30명 미만 21명(10.5%), 30~40명 미만 6명(3.0%), 40명 이상 34명(17.0%)으로 나타났다.

직급은 사원/직원 82명(41.0%), 주임/대리 54명(27.0%), 과장 25명(12.5%), 차장 10명(5.0%), 부장 11명(5.5%), 기타 18명(9.0%)로 나타났다.

마지막으로, 최종 학력은 고졸 이하 7명(3.5%), 대학(2, 3년제) 졸업 54명(27.0%), 대학(4년제) 졸업 126명(63.0%), 대학원 석사 7명(3.5%), 대학원 박사 6명(3.0%)으로 나타났다.

<표 IV-1> 표본 특성

구분	빈도(명)	비율(%)	
성별	남성	114	57.0
	여성	86	43.0
연령	20대	46	23.0
	30대	60	30.0
	40대	71	35.5
	50대	22	11.0
	60세 이상	1	0.5
기업 형태	일반기업	140	70.0
	벤처기업	4	2.0
	비영리단체	6	3.0
	외국계기업	9	4.5
	공기업	26	13.0
	기타	15	7.5
직군	생산직	4	2.0
	사무직	91	45.5
	영업직	24	12.0
	기술직	7	3.5
	서비스직	72	36.0
	기타	2	1.0
근무기간	1년 미만	26	13.0
	1~3년 미만	35	17.5
	3~5년 미만	25	12.5
	5~10년 미만	37	18.5
	10년 이상	77	38.5
상사와 근무기간	1년 미만	57	28.5
	1~3년 미만	64	32.0
	3~5년 미만	27	13.5
	5~10년 미만	16	8.0
	10년 이상	36	18.0
팀 인원	5명 미만	28	14.0
	5~10명	54	27.0
	10~20명	57	28.5
	20~30명	21	10.5
	30~40명	6	3.0
	40명 이상	34	17.0
직급	사원/직원	82	41.0
	주임/대리	54	27.0
	과장	25	12.5
	차장	10	5.0
	부장	11	5.5
	기타	18	9.0
최종 학력	고졸 이하	7	3.5
	대학(2, 3년제) 졸업	54	27.0
	대학(4년제) 졸업	126	63.0
	대학원 석사	7	3.5
	대학원 박사	6	3.0

## 2) 확인적 요인분석

가설 검증에 앞서 AMOS 23.0을 이용한 확인적 요인 분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)을 실시한 결과, 본 연구에서 사용한 측정 문항의 적합도 및 신뢰성과 타당성을 확인하였다.

분석 결과 모형 적합도 지수는  $\chi^2=1086.912$ ,  $df=550$ ,  $p<.001$ ,  $\chi^2$ 을 자유도로 나눈 normed- $\chi^2$ 값은  $\chi^2/df=1.976$ , RMSEA=.070, CFI=.877로 나타나 CFI가 기준치 0.9 미만으로 적합도 지수 기준을 충족하지 않는 것으로 나타났다.

따라서 측정모형에서 다른 항목과 높은 잔차 분산을 나타내어 모형의 적합도를 떨어뜨리는 항목을 제거하는 과정을 거쳤다(Anderson & Gerbing, 1988). 이 과정에서 개방적 리더 행동, 비개방적 리더 행동 각각 1개의 항목을 제거하였다. 총 2개의 항목을 제거한 후 모형의 적합도 지수를 다시 확인한 결과  $\chi^2=890.343$ ,  $df=485$ ,  $p<.001$ ,  $\chi^2$ 을 자유도로 나눈 normed- $\chi^2$ 값은  $\chi^2/df=1.836$ 으로 기존 1.976보다 감소하였으며, RMSEA=.065로 기존 .070보다 감소하였다. CFI=.901로 기존 .877보다 상승하여 기준치인 0.9 이상으로 나타났다.

$\chi^2/df$ 의 값과 RMSEA의 값은 감소할수록, CFI의 값은 상승할수록 모형의 적합도가 향상되었다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구의 측정 모형 적합도는 양호한 것으로 판단되었다.

구성 항목의 요인적재치 모두 0.5 이상의 범위로 유의하였으며, Cronbach's  $\alpha$  계수는 .776~.907로 모두 기준치 0.6 이상으로 나타났다. CR 값은 .899~.940 사이로 나타나 기준치 0.6 이상의 수치를 보여주며, AVE 값 또한 기준치 0.5 이상인 .601~.678 사이의 수치를 나타내었다. 따라서 측정 모형의 수렴 타당도와 신뢰도가 확보되었다고 할 수 있으며 결과는 <표 IV-2>와 같다.

<표 IV-2> 확인적 요인 분석 결과

구분	요인적재치	CR	AVE	Cronbach's $\alpha$
개방적 리더 행동 1	0.793	0.904	0.615	0.894
개방적 리더 행동 2	0.820			
개방적 리더 행동 3	0.834			
개방적 리더 행동 4	0.854			
개방적 리더 행동 5	0.572			
개방적 리더 행동 6	0.723			
비개방적 리더 행동 1	0.688	0.925	0.678	0.776
비개방적 리더 행동 2	0.602			
비개방적 리더 행동 3	0.697			
비개방적 리더 행동 4	0.789			
비개방적 리더 행동 5	0.508			
비개방적 리더 행동 6	0.765			
조직시민행동 1	0.815	0.921	0.625	0.907
조직시민행동 2	0.756			
조직시민행동 3	0.831			
조직시민행동 4	0.795			
조직시민행동 5	0.770			
조직시민행동 6	0.659			
조직시민행동 7	0.727			
직무열의 1	0.766	0.899	0.601	0.901
직무열의 2	0.821			
직무열의 3	0.897			
직무열의 4	0.876			
직무열의 5	0.770			
직무열의 6	0.578			
잡크래프팅 1	0.740	0.940	0.666	0.875
잡크래프팅 2	0.768			
잡크래프팅 3	0.783			
잡크래프팅 4	0.717			
잡크래프팅 5	0.640			
잡크래프팅 6	0.699			
잡크래프팅 7	0.591			
잡크래프팅 8	0.561			

$\chi^2(df=485)=890.343, p<.001, CFI=.901, IFI=.902, TLI=.892, RMSEA=.065$

### 3) 판별 타당성

판별 타당성 검증은 각 구성개념의 AVE(평균분산추출값)이 구성개념 간 상관계수의 제곱값보다 크면 판별 타당도가 있다고 판단한다(Fornell & Larker, 1981).

분석 결과 <표 IV-3>과 같이 양면적 리더십의 개방적 리더 행동 AVE=.615, 양면적 리더십의 비개방적 리더 행동 AVE=.678, 직무열의의 AVE=.601, 조직시민행동 AVE=.625, 잡 크래프팅=.666으로 구성개념별로 모든 평균분산추출(AVE) 값이 구성개념 간 상관계수의 제곱 값을 상회하고 있으므로 측정모형의 판별 타당성은 확보되었다.

<표 IV-3> 구성개념 간의 판별 타당성 검증 결과

	개방적 리더 행동	비개방적 리더 행동	직무열의	조직시민행동	잡크래프팅	AVE
개방적 리더 행동						.615
비개방적 리더 행동	.261					.678
직무열의	.361	.185				.601
조직시민행동	.295	.192	.524			.625
잡크래프팅	.287	.198	.513	.638		.666

\*상관계수의 제곱값

### 4) 상관관계 분석

본 연구에서는 상관관계 분석을 통하여 양면적 리더십의 개방적 리더 행동, 비개방적 리더 행동, 직무열의, 조직시민행동, 잡 크래프팅과 인구통계학적 변수들 간의 관련성 및 방향성의 관계를 검증하였으며, 그 결과는 <표 IV-4>와 같다.

각 변수들 간의 상관관계를 살펴보면, 양면적 리더십의 개방적 리더 행동은 비개방적 리더 행동( $r = .511, p < .01$ ), 직무열의( $r = .601, p < .01$ ), 조직시민행동( $r = .543, p < .01$ ), 잡 크래프팅( $r = .536, p < .01$ )과 모두 정의 관계로 나타났다.



양면적 리더십의 비개방적 리더 행동은 직무열의( $r=.430, p<.01$ ), 조직시민행동( $r=.438, p<.01$ ), 잡 크래프팅( $r=.445, p<.01$ )과 정의 관계로 나타났다. 직무열의는 조직시민행동( $r=.724, p<.01$ ), 잡 크래프팅( $r=.716, p<.01$ )과 정의 관계로 나타났다.

조직시민행동은 잡크래프팅( $r=.799, p<.01$ )과 가장 높은 상관관계를 보여주며 결과적으로 양면적 리더십의 개방적 리더 행동, 비개방적 리더 행동, 직무열의, 조직시민행동, 잡 크래프팅은 모두 서로 관련성이 있음이 확인되었다.

<표 IV-4 > 변수 간 상관관계

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8
성별	1.43	.496								
근속기간	3.52	1.47	-.053							
상사와 근무기간	2.55	1.44	.040	.534**						
개방적 리더 행동	3.65	0.77	-.147*	.177*	.108					
비개방적 리더 행동	3.45	0.66	-.044	.045	.048	.511**				
직무열의	3.47	0.82	-.114	.132	.142*	.601**	.430**			
조직 시민 행동	3.58	0.70	-.145*	.162*	.127	.543**	.438**	.724**		
잡 크래프팅	3.54	0.63	-.107	.088	.069	.536**	.445**	.716**	.799**	

n=200, \*p<.05, \*\*p<.01

## 2. 가설검증

양면적 리더십이 조직시민행동과 잡 크래프팅에 영향을 미치는 과정에서 직무열의의 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS Macro Model 4를 활용하여 부트스트래핑(Bootstrapping)을 실시하였다. 부트스트래핑 5000회, 신뢰구간 95%로 설정하여 분석을 실시하였으며, 매개효과의 상한값과 하한값을 도출하여 간접효과의 통계적인 유의성을 확인하였다.

### 1) 양면적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에서 직무열의의 매개효과

양면적 리더십이 조직시민행동에 영향을 미치는 과정에서 직무열의의 매개효과를 분석하였다. 독립변수가 매개변수에 미치는 영향을 확인한 결과, 양면적 리더십은 직무열의에 정(+)의 영향을 미치고( $\beta=.1081, p<.001$ ), 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 영향을 확인한 결과, 양면적 리더십( $\beta=.0329, p<.001$ )과 직무열의( $\beta=.5139, p<.001$ )는 조직시민행동에 각각 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 직무열의가 양면적 리더십과 조직시민행동 사이에서 매개역할을 하는 것으로 나타나 다음의 가설이 채택되었다. 분석 결과는 <표 IV-5>와 같다.

*가설 1. 양면적 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.*

*가설 2. 직무열의는 양면적 리더십과 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다.*

<표 IV-5> 양면적리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 직무열의의 매개효과

변수	표준화계수( $\beta$ )	표준오차(se)	t	p	LLCI	ULCI
독립변수 → 매개변수						
양면적리더십	.1081	.0108	10.0267	.0000	.0869	.1294
독립변수, 매개변수 → 종속변수						
양면적리더십	.0329	.0093	3.5439	.0005	.0146	.0513
직무열의	.5139	.0499	10.3037	.0000	.4156	.6123

다음으로, 양면적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 직무열의의 매개효과를 알아보기 위해 부트스트래핑을 통하여 총효과, 직접효과, 간접효과의 유의성을 검증한 결과는 <표 IV-6>과 같다.

양면적 리더십이 조직시민행동에 미치는 총 효과를 나타내는 표준화계수  $\beta=.0885$ , 표준오차  $se=.0094$ 로 나타났으며, 하한값(LLCI)과 상한값(ULCI)은 .0700과 .1070로 구간에서 0을 포함하고 있지 않으므로 유의한 것으로 나타났다. 직접효과를 나타내는 표준화계수  $\beta=.0329$ ,  $se=.0093$ 로 나타났으며, 하한값(LLCI)과 상한값(ULCI)은 .0146과 .0513으로 구간에서 0을 포함하고 있지 않으므로 유의한 것으로 나타난다.

간접효과를 나타내는 표준화계수  $\beta=.0556$ ,  $se=.0080$ , 하한값(BootLLCI)과 상한값(BootULCI)은 .0390과 .0705로 구간에서 0을 포함하고 있지 않으므로 유의한 것으로 나타난다. 총효과, 직접효과와 간접효과 모두 유의수준 95%로 한 신뢰구간의 하한값(LLCI)와 상한값(ULCI) 사이에 0이 존재하지 않으므로 유의한 결과를 보여주었다.

<표 IV-6> 양면적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 직무열의의 간접효과 검증

효과	$\beta$	se	LLCI	ULCI
총 효과	.0885	.0094	.0700	.1070
직접효과	.0329	.0093	.0146	.0513
간접효과	.0556	.0080	.0390	.0705

## 2) 양면적 리더십이 잡 크래프팅에 미치는 영향에서 직무열의의 매개효과

양면적 리더십이 조직시민행동에 영향을 미치는 과정에서 직무열의의 매개효과를 검증하였다. 독립변수가 매개변수에 미치는 영향을 분석한 결과, 양면적 리더십은 직무열의에 정(+)의 영향을 미치고( $\beta=.1081, p<.001$ ), 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 영향을 분석한 결과, 양면적 리더십( $\beta=.0324, p<.001$ )과 직무열의( $\beta=.4503, p<.001$ )는 잡 크래프팅에 각각 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 직무열의가 양면적 리더십과 잡 크래프팅 사이에서 매개역할을 하는 것으로 나타나 다음의 가설이 채택되었다. 분석 결과는 <표 IV-7>과 같다.

**가설 3. 양면적 리더십은 잡 크래프팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

**가설 4. 직무열의는 양면적 리더십과 잡 크래프팅 간의 관계를 매개할 것이다.**

<표-IV-7> 양면적리더십과 잡 크래프팅 간의 관계에서 직무열의의 매개효과

변수	표준화계수( $\beta$ )	표준오차(se)	t	p	LLCI	ULCI
독립변수 → 매개변수						
양면적리더십	.1081	.0108	10.0267	.0000	.0869	.1294
독립변수, 매개변수 → 종속변수						
양면적리더십	.0324	.0085	3.8397	.0002	.0158	.0491
직무열의	.4503	.0453	9.9312	.0000	.3609	.5398

다음으로, 양면적 리더십과 잡 크래프팅 간의 관계에서 직무열의의 매개효과를 알아보기 위해 부트스트래핑을 통하여 총효과, 직접효과, 간접효과의 유의성을 검증한 결과는 <표 IV-8>과 같다.

양면적 리더십이 잡 크래프팅에 미치는 총 효과를 나타내는 표준화계수  $\beta=.0812$ , 표준오차  $se=.0084$ 로 나타났으며, 하한값(LLCI)과 상한값(ULCI)은 .0646

과 .0977로 구간에서 0을 포함하고 있지 않으므로 유의한 것으로 나타났다. 직접 효과를 나타내는 표준화계수  $\beta=.0324$ ,  $se=.0085$ 로 나타났으며, 하한값(LLCI)과 상한값(ULCI)은 .0158과 .0491로 구간에서 0을 포함하고 있지 않으므로 유의한 것으로 나타난다.

간접효과를 나타내는 표준화계수  $\beta=.0487$ ,  $se=.0069$ , 하한값(BootLLCI)과 상한값(BootULCI)은 .0334과 .0609으로 구간에서 0을 포함하고 있지 않으므로 유의한 것으로 나타난다. 총효과, 직접효과와 간접효과 모두 유의수준 95%로 한 신뢰구간의 하한값(LLCI)과 상한값(ULCI)사이에 0이 존재하지 않으므로 유의한 결과를 보여주었다.

<표 IV-8> 양면적 리더십과 잡 크래프팅 간의 관계에서 직무열의의 간접효과 검증

효과	$\beta$	se	LLCI	ULCI
총 효과	.0812	.0084	.0646	.0977
직접효과	.0324	.0085	.0158	.0491
간접효과	.0487	.0069	.0334	.0609

### 3) 가설 검증결과 종합

연구결과를 바탕으로, 본 연구의 가설 검증결과를 종합하면 <표 IV-9>와 같다.

<표 IV-9> 가설 검증결과 종합

연구가설	내용	검증결과
가설 1	양면적 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2	직무열의는 양면적 리더십과 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다.	채택
가설 3	양면적 리더십은 잡 크래프팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 4	직무열의는 양면적 리더십과 잡 크래프팅 간의 관계를 매개할 것이다.	채택

## V. 결론

### 1. 연구결과 요약과 시사점

#### 1) 연구결과 요약

본 연구에서는 매 순간 빠르게 변화하고 있는 복잡한 경영환경에 적합한 리더십으로 최근 주목받기 시작한 양면적 리더십이 조직구성원의 조직시민행동과 잡 크래프팅에 미치는 영향과 그 사이 직무열의의 매개효과를 살펴보았다.

양면적 리더십이 역할 외 자발적 행동인 조직시민행동과 잡 크래프팅에 긍정적인 영향을 미칠 것이며, 직무열의가 이러한 관계에 매개역할을 할 것이라는 가설을 설정하였다.

AMOS 23.0을 통해 확인적 요인 분석을 실시하여 본 연구에서 사용한 측정 문항의 적합도 및 신뢰성과 타당성을 확인하였다. 또한 상관관계 분석을 통하여 양면적 리더십의 개방적 리더 행동과 비개방적 리더 행동 및 직무열의, 조직시민행동, 잡 크래프팅 그리고 인구통계학적 변수들 간의 관련성과 방향성의 관계를 검증하였으며, 모든 변수가 서로 관련성이 있음을 확인하였다.

양면적 리더십이 조직시민행동과 잡 크래프팅에 영향을 미치는 과정에서 직무열의의 매개효과를 검증하기 위해 SPSS PROCESS Macro Model 4(Hayes, 2013)를 사용하여 부트스트래핑(Bootstrapping)을 실시하였다. 부트스트래핑 5000회, 신뢰구간 95%로 설정하여 분석하였으며, 매개효과의 상한값과 하한값을 도출하여 간접효과의 통계적인 유의성을 확인한 결과, 모두 유의미한 것으로 검증되었다.

따라서 연구의 가설 검증 결과는 다음과 같다.

첫째, 양면적 리더십은 조직시민행동과 정(+)의 영향을 미치는 유의한 관계가 있는 것으로 검증되어 가설 1은 채택되었다.

둘째, 직무열의는 양면적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 유의한 매개역할을 하는 것으로 나타나 가설 2는 채택되었다. 이는 상사의 양면적 리더십과 조직구성원의 조직시민행동 간의 관계에서 직무열의가 매개역할을 하는 것을 의미한다.

다.

셋째, 양면적 리더십은 잡 크래프팅과 정(+)의 영향을 미치는 유의한 관계가 있는 것으로 검증되어 가설 3은 채택되었다.

넷째, 직무열의는 양면적 리더십과 잡 크래프팅의 관계에서 유의한 매개역할을 하는 것으로 나타나 가설 4는 채택되었다. 이는 상사의 양면적 리더십과 조직구성원의 잡 크래프팅의 관계에서 직무열의가 매개역할을 하는 것을 의미한다.

결과적으로 상사의 양면적 리더십과 조직구성원의 조직시민행동 및 잡 크래프팅 간의 관계에서 직무열의의 매개역할이 검증되었다.

## 2) 연구결과 시사점

본 연구의 결과를 바탕으로 다음과 같이 이론적 시사점과 실무적 시사점을 제시하였다.

### (1) 이론적 시사점

이론적 시사점으로는 첫째, 본 연구에서는 표본 수집 대상을 특정산업으로 한정하지 않고 국내 다양한 기업의 직장인을 표본으로 수집하였다는 것에 의의가 있다.

국외 연구(Ma et al., 2019)에서 양면적 리더십이 잡 크래프팅에 미치는 영향에 대한 연구가 존재하기는 하나, 중국 호텔 종사자를 대상으로 특정 산업에 국한되어 있으며, 최근 조정미(2023)에서 항공사 객실 팀장의 양면적 리더십과 서비스 혁신행동의 관계에서 잡 크래프팅을 매개로 한 국내 연구가 진행되었으나, 이 또한 특정 항공산업에 국한되어 있다.

따라서 선행연구 결과를 국내 일반기업에 적용하기에는 적합하지 않다는 한계를 인지하고, 본 연구의 표본 수집 대상을 특정 산업에 한정하지 않았다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 본 연구에서는 양면적 리더십이 조직시민행동과 잡 크래프팅에 긍정적인 영향을 미치는 것을 규명하였다. 양면적 리더십과 관련된 선행연구들은 대부분



혁신행동에 미치는 영향에 대한 연구가 대부분이었다. 반면 본 연구에서는 조직 구성원의 역할 외 자발적 행동인 조직시민행동과 잡 크래프팅에 긍정적인 영향을 미치는 것을 규명함으로써 양면적 리더십의 매커니즘을 확장하였다는 의의를 가진다.

셋째, 본 연구에서는 양면적 리더십과 조직시민행동 및 잡 크래프팅 간의 관계에서 직무열의의 매개역할을 검증하였다. 양면적 리더십이 조직구성원의 조직시민행동과 잡 크래프팅에 정(+)의 영향을 미치고 조직구성원의 직무열의가 이를 매개하여 긍정적인 영향을 미치는 것을 입증하였다는데 의의가 있다.

## (2) 실무적 시사점

실무적 시사점으로는 첫째, 기업에서는 리더가 양면적인 리더 행동을 적극적으로 수행하고 적절하게 전환하며 사용하는 양면적 리더의 역량을 갖출 수 있도록 리더 교육 프로세스와 같은 지원 방안을 모색할 필요가 있다. 본 연구결과 양면적 리더십이 조직시민행동과 잡 크래프팅에 미치는 영향에서 정(+)의 관계로 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인함으로써, 상황에 따라 두 가지 리더 행동을 유연하게 전환하며 사용하는 리더의 행동이 조직구성원의 조직시민행동과 잡 크래프팅을 촉진하는 데 효과적이라는 것이 검증되었으므로, 양면적 리더십의 중요성과 필요성이 더욱 강조된다.

둘째, 기업에서는 조직구성원의 직무열의를 유도할 수 있는 제도나 근무 환경을 조성하여 조직구성원의 직무열의를 고취시켜 조직시민행동과 잡 크래프팅을 촉진할 수 있도록 해야 한다. 본 연구결과 상사의 양면적 리더십과 조직구성원의 조직시민행동 및 잡 크래프팅 간의 관계에서 조직구성원의 직무열의가 긍정적인 효과를 미치는 것으로 나타났다. 조직시민행동과 잡 크래프팅에 긍정적인 영향을 미친다는 것은 조직의 성과와 발전으로 이어질 수 있기 때문에 양면적 리더십과 더불어 직무열의의 중요성 또한 더욱 강조된다.

## 2. 연구 한계와 향후 연구 방향

본 연구를 통하여 양면적 리더십이 조직시민행동과 잡 크래프팅에 미치는 영향에서 직무열의의 매개효과를 검증하고 유의미한 이론적, 실무적 시사점을 도출하였으나, 다음과 같은 한계점도 나타났다.

첫째, 본 연구에서 사용된 설문조사는 자기보고식 설문으로 동일한 응답자가 동일한 시점에 응답하게 되면서 독립변수와 종속변수 간의 상관관계가 과장되는 동일방법편의(common method bias)가 발생할 가능성이 있다.

추후 연구에서는 이러한 문제가 발생하지 않도록 자료수집 단계에서부터 측정 환경을 다르게 하여 측정하거나, 사후 통계적 검정 및 독립변수와 종속변수를 각각 다른 소스로부터 측정하는 방법, 설문지 문항 변경 및 변수를 추가하는 등의 방법으로 동일방법편의 가능성을 제거하여 연구를 진행할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 직무열의의 매개역할에 중점을 두고 연구를 진행하였다. 향후 연구에서는 범위를 확장하여 양면적 리더십이 직무열의에 영향을 미치는 과정과 이를 촉진시키는 선행요인도 함께 논의되어야 양면적 리더십의 매커니즘을 더욱 확장할 수 있는 종합적인 연구가 될 것이다.

셋째, 양면적 리더십은 하위요소인 개방적 리더 행동과 비개방적 리더 행동을 상황에 따라 유연하게 전환하며 사용할 수 있는 유연성 요소 또한 중요하다고 주장되었으나, 측정 문항을 통해 유연성을 확인할 수는 없었다는 한계를 가진다. 해심양(2018)에서 제시되었던 의견에 뒷받침하여 추후 연구에서는 상황에 따라 리더 행동을 전환하며 사용하는 유연성을 확인할 수 있는 측정문항을 추가하여 측정도구를 개발할 필요가 있다.

## 【참고문헌】

### 1. 국내문헌

- 권재오. (2021). *조직시민행동의 선행요인에 관한 연구: SR 구성원을 대상으로* (박사학위논문, 한국교통대학교 교통대학원).
- 김장식, & 원유석. (2004). 변혁적·거래적 리더십이 호텔 종사원의 직무 만족, 조직 시민 행동에 미치는 영향. *호텔관광연구*, 6(1), 29-49.
- 김경석. (2006). 조직시민행동의 개념적 본질에 대한 소고. *인사조직연구*, 14(2), 141-175.
- 김달원, & 박재춘. (2020). 임파워링 및 비인격적 리더십이 직무열의와 팀워크 행동에 미치는 영향-심리적 임파워먼트의 매개역할. *인적자원관리연구*, 27(4), 139-165.
- 김정식. (2012). *DISC 행동유형과 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행동과의 관계에 대한 연구: 군무원을 중심으로* (박사학위논문, 관동대학교 대학원).
- 김정오. (2020). *호텔 조직구성원의 조직갈등이 조직시민행동에 미치는 영향* (박사학위논문, 호남대학교 대학원).
- 김지한. (2009). *조직시민행동의 영향요인에 관한 연구* (박사학위논문, 서울시립대학교 대학원).
- 남기은. (2020). *일중독과 직무열의가 조직 및 개인에 미치는 영향에 대한 변인 중심적 접근과 사람 중심적 접근* (박사학위논문, 충남대학교 대학원).
- 류수민. (2020). *양면적 리더십과 팀 혁신 행동 간의 관계* (박사학위논문, 건국대학교 대학원).
- 류수민, & 정혜정. (2023). 양면적 리더십, 포용 인식, 팀 혁신 행동 간의 관계: 팀 학습목표지향성의 조절된 매개효과. *경영學研究*, 52(1), 217-247.
- 리원페이. (2020). *잡 크래프팅이 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향* (석사학위논문, 부산대학교 대학원).
- 문미숙. (2022). *긍정심리자본이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구* (박사학위논문, 숭실대학교 대학원).
- 박보람, & 이준혁. (2015). 호텔 종사원의 심리적 자본과 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 간의 구조적 관계: 부산지역 특 1 급호텔을 중심으로. *호텔*

- 관광연구, 17(5), 95-120.
- 변승수. (2022). *S은행 종사자의 잡 크래프팅과 구성원의 직무열의와의 관계* (석사학위논문, 고려대학교 교육대학원).
- 서아림, & 정예슬, 손영우. (2018). 잡크래프팅과 과업정체성이 일의 의미에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절된 매개효과. *한국심리학회지 산업 및 조직*, 31(1), 149-173.
- 설지수, & 정원호. (2017). 임파워링 리더십이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 직무열의의 매개효과와 일반적 자기효능감의 조절효과. *대한경영학회 학술발표대회 발표논문집*, 479-506.
- 성오현. (2013). *호텔 서비스 점점 직원의 직무요구, 소진, 직무열의 및 고객지향성간의 구조적 관계* (박사학위논문, 세종대학교 대학원).
- 신혜영, & 권상집. (2019). 효과적인 리더십 발휘를 위한 통합적 리더십 상황 모델. *한국콘텐츠학회논문지*, 19(10), 325-340.
- 위타오. (2011). *전통적 리더십과 현대적 리더십의 비교 분석* (석사학위논문, 청주대학교 대학원).
- 윤성민. (2015). *직무열의 향상에 있어서 LMX의 역할* (석사학위논문, 아주대학교 대학원).
- 이명신, 손승우, & 장영철. (2009). 윤리적 리더십의 영향요인과 조직성과. *대한경영학회지*, 22(6), 3169-3193.
- 이슬안. (2021). *리더의 양면적 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향 : 학습민첩성의 매개효과* (석사학위논문, 숙명여자대학교 인적자원개발대학원).
- 이인호. (2021). *국가공무원 직무열의의 선행요인과 결과변수에 관한 연구* (박사학위논문, 연세대학교 대학원).
- 이주석. (2021). *대기업 안전직 근로자의 직무재창조와 직무열의, 무형식학습, 사회적 지지 및 긍정심리자본의 구조적 관계* (박사학위논문, 아주대학교 대학원).
- 이철희, 신강현, & 허창구. (2012). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무열의에 미치는 영향: 심리적 자본의 매개효과를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 25(1), 147-169.

- 이현웅. (2017). 한국판 잡 크래프팅 척도 개발 및 타당화. *한국산학기술학회 논문지*, 18(10), 611-623.
- 이혜림, & 강민철. (2021). 기업 팀원의 셀프리더십과 내재적 동기가 직무열의 및 직무성과에 미치는 영향: 팀장의 리더십 유연성과 경험수용의 조절효과. *상담학연구*, 22(3), 159-185.
- 이혜민. (2022). *코칭리더십이 직무성과에 미치는 영향* (박사학위논문, 중앙대학교 대학원).
- 이흥, & 이현. (2009). 양면성 (Ambidexterity) 을 통한 역동적 역량의 구현: 역사적 조망과 이의 효과적 구축을 위한 핵심과제. *인사조직연구*, 17(2), 95-124.
- 임명기. (2013). Job Crafting, 일이 즐거워지는변화. *SERI 경영노트*. 삼성경제연구소.
- 임명기, 하유진, 오동준, & 손영우. (2014). 한국판 잡 크래프팅 척도(JCQ-K)의 타당화 연구. *기업경영연구*, 21(4), 181-206.
- 임수원. (2022). *대기업 근로자의 잡 크래프팅, 무형식학습, 혁신행동 간의 구조적 관계에서 실책관리문화 인식의 조절효과* (박사학위논문, 이화여자대학교 대학원).
- 장선애, & 유태용. (2016). 양면성 리더십의 선행요인 및 개발 방안. *경영교육연구*, 31(6), 365-401.
- 장수중. (2015). *특급호텔 조리종사자의 근무환경이 직무열의와 조직유효성에 미치는 영향* (석사학위논문, 경기대학교 관광전문대학원).
- 장은영. (2019). 셀프리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 : 직무열의의 매개효과와 성취 욕구의 조절효과, *한국경영학회 통합학술발표논문집*, 2019(8), 1134-1158.
- 장즈취안. (2023). *양면적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향* (석사학위논문, 부산대학교 대학원).
- 전무경, & 박지환. (2021). 상사의 임파워링 리더십, 직무열의, 부하의 창의적 행동 간의 관계에서 창의적 자기효능감의 조절된 매개효과. *인적자원개발연구*, 24(3), 115-145.
- 정선화, & 탁진국. (2013). 리더의 임파워링 행동이혁신행동과 직무열의에 미치

- 는 영향: 상사신뢰 및 학습조직의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 26(4), 533-553.
- 조정미. (2023). *항공사 객실팀장의 양면적 리더십이 잡 크래프팅과 서비스 혁신 행동에 미치는 영향* (석사학위논문, 세종대학교 대학원).
- 조정미, & 이형룡. (2022). 항공사 객실승무원이 지각한 팀장의 양면적 리더십이 서비스 혁신행동에 미치는 영향 : 잡 크래프팅의 매개효과를 중심으로. *호텔관광연구*, 24(3), 97-114.
- 최명재. (2022). *잡 크래프팅의 선행요인 및 잡 크래프팅과 직무열의 간의 관계 : 조직지원인식의 조절효과를 중심으로* (박사학위논문, 상지대학교 일반대학원).
- 최충식, 김정원, & 안종태. (2006). 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 임파워먼트 및 조직 시민행동의 다차원 관계. *대한경영학회 학술발표대회 발표논문집*, 2006(2), 299-330.
- 최충식, 김정원, & 안종태. (2007). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민 행동에 미치는 영향에 대한 LOC 의 조절효과검증. *품질경영학회지*, 35(4), 89-100.
- 한봉주. (2009). 조직문화와 조직시민행동 간의 형태에 관한 연구: 공공기관 선진화 추진대상으로. *한국조직학회보*, 6(3), 1-39.
- 한진환. (2006). 리더십과 조직시민행동과의 관계에서 조직공정성의 매개효과. *산업경제연구*, 19(2), 497-521.
- 해심양. (2018). *양면적 리더십의 선행요인과 혁신행동에 미치는 영향* (석사학위논문, 건국대학교 대학원).
- 해심양, & 정혜정. (2018). 양면적 리더십에 대한 고찰: 선행요인과 구성원 혁신 행동에 미치는 영향을 중심으로. *경영경제연구*, 40(2), 133-156.
- 허준식. (2020). *환경동태성이 개인양면성에 미치는 영향* (박사학위논문, 국민대학교 일반대학원).
- Zeng, J. (2021). *항상-예방초점 잡 크래프팅의 선행요인 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구* (석사학위논문, 경희대학교 대학원).

## 2. 국외문헌

- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43-68.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273.
- 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.
- Bakker, A. B., & Geurts, S. A. (2004). Toward a dual-process model of work-home interference. *Work and Occupations*, 31(3), 345-366.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press.
- 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.
- Barnard, C. I. (1938). The economy of incentives. *Classics of Organization Theory*, 93-102.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of*



- Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, 49(4), 741-758.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Retrieved from the website of *Positive Organizational Scholarship* on April, 15, 2011.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), Purpose and meaning in the workplace. *American Psychological Association*, 81-104.
- Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., & Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 605.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337.
- Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. R. (2012). Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 33(6), 587-610.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468.
- 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.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and



- practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2002). Contingent and non-contingent working in local government: contrasting psychological contracts. *Public Administration*, 80(1), 77-101.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 117-132.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization*, 1(1), 167-188.
- Eichhorn, B. R. (2014). *Common method variance techniques*. SAS Institute Inc, 1(11).
- Endsley, M. R. (1995). Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. *Human Factors*, 37(1), 32-64.
- Evans, R. (2000). The authentic leader. *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership*, 287-308.
- Fornell, C. & Larcker, D. F.(1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3): 382-388.
- Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting* (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.

- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 8(1), 102-117.
- Hannah, S. T., Balthazard, P. A., Waldman, D. A., Jennings, P. L., & Thatcher, R. W. (2013). The psychological and neurological bases of leader self-complexity and effects on adaptive decision-making. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 393.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Hayes, F. A. (2013). *Introduction to mediation, moderation and correlational process: A regression based approach*.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1954). *Leader behavior description*.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321-349.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2). Wiley.

- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 278-296.
- Laureiro-Martínez, D., Brusoni, S., & Zollo, M. (2010). The neuroscientific foundations of the exploration—exploitation dilemma. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 3(2), 95.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 58-77.
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2016). The conceptualization and measurement of job crafting. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie A&O*.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
- Luu, T. (2017a). Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and operational performance: Organizational social capital as a moderator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 229-253.
- Luu, T. (2017b). Market responsiveness: antecedents and the moderating role of external supply chain integration. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(1), 30-45.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23, 25-36.
- Ma, J., Zhou, X., Chen, R., & Dong, X. (2019). Does ambidextrous leadership motivate work crafting? *International Journal of Hospitality Management*, 77, 159-168.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning.

- Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *Maslach burnout inventory*. Scarecrow Education.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Moreno Luzon, M. D., & Valls Pasola, J. (2011). Ambidexterity and total quality management: towards a research agenda. *Management Decision*, 49(6), 927-947.
- Northouse, P. G. (2018). *Introduction to leadership*. SAGE.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-83.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Obolensky, N. (2014). *Complex Adaptive Leadership*. Ashgate Publishing Ltd.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-98.
- Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2011). Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 60-67.
- Peccei, R. (2013). Employee Engagement: An Evidence-based Review. Managing human resources: *Human Resource Management in Transition*, 336-363.

- Petrou, P., & Demerouti, E. (2015). Trait-level and week-level regulatory focus as a motivation to craft a job. *Career Development International*, 20(2), 102-118.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Robledo, E., Zappalà, S., & Topa, G. (2019). Job crafting as a mediator between work engagement and wellbeing outcomes: A time-lagged study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(8), 1376.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saroghi, H., Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship

- between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714-731.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- 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, 71-92.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- Shirom, A. (2003). *Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations*. In Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies (pp. 135-164). Emerald Group Publishing Limited.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodick, 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).
- Smith, C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653.
- Smith, W. K., Lewis, M. W., & Tushman, M. L. (2016). “Both/and” leadership. *Harvard Business Review*, 94(5), 62-70.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the

- job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tung, F.-C., & Yu, T.-W. (2016). Does innovation leadership enhance creativity in high-tech industries? *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 579-592.
- Tushman, M., & Euchner, J. (2015). The challenges of ambidextrous leadership. *Research-Technology Management*, 58(3), 16-20.
- Wei, Z., Zhao, J., & Zhang, C. (2014). Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 134-153.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wrzesniewski, A., Berg, J., & Dutton, J. (2007). What is Job Crafting and Why Does It Matter. *Posit Organ Scholarsh*, 8.
- 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.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In *Advances in Positive Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 281-302). Emerald Group Publishing Limited.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of*

- Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722.
- Zacher, H., Robinson, A. J., & Rosing, K. (2016). Ambidextrous leadership and employees' self-reported innovative performance: The role of exploration and exploitation behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, 50(1), 24-46.
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68.
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126-146.



## 【설문지】

ID -

--	--	--

안녕하십니까?

제주대학교대학원 석사과정에 재학 중인 성나연입니다.

본 설문조사는 양면적 리더십의 효과에 대한 연구 진행을 위하여 실시됩니다.

본 설문에 대한 귀하의 응답 결과는 모두 통계 처리되며, **순수하게 연구목적**으로만 사용됩니다. 또한 모든 응답 내용은 「통계법」 제13조에 의거하여 절대 비밀이 보장됩니다.

응답에 소요되는 시간은 약 10분이며, 본 조사의 질문들에는 정해진 답이 없습니다. 유사한 문항이 나오더라도 개의치 마시고 한 문장도 빠짐없이 솔직하게 응답하여 주시기 바랍니다.

귀하의 정성 어린 응답은 본 연구에서 소중한 자료로 활용됩니다. 바쁘시더라도 조금만 시간을 할애하여 주셔서 본 연구가 소정의 결실을 맺을 수 있도록, 귀하의 진솔한 응답을 부탁드립니다.

귀하의 협조에 다시 한번 감사드립니다.

2023년 9월

본 조사와 관련 추가 문의사항은 아래의 연락처로 문의하여 주십시오.

연구책임자 : 성나연 (제주대학교 일반대학원 경영학과 석사과정)

[E-mail] : oknana@naver.com

[H.P] : 010-5693-5907

지도교수 : 방호진 (제주대학교 경영학과 교수)

I. 다음은 귀하의 상사 행동에 대한 문항입니다. 실제 직장 생활에 근거하여 가장 적절하다고 판단되는 곳에 ✓체크해 주시기 바랍니다.

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	내 상사는 나에게 업무를 수행하는 다양한 방법을 허용한다.	①	②	③	④	⑤
2	내 상사는 나에게 다양한 아이디어를 시도하도록 장려한다.	①	②	③	④	⑤
3	내 상사는 나에게 독립적인 사고와 행동의 가능성을 준다.	①	②	③	④	⑤
4	내 상사는 나에게 스스로 생각할 수 있는 여지를 준다.	①	②	③	④	⑤
5	내 상사는 나의 실수를 허용한다.	①	②	③	④	⑤
6	내 상사는 나에게 시행착오를 통한 학습을 장려한다.	①	②	③	④	⑤
7	내 상사는 나의 목표 달성 과정을 감독하고 관리한다.	①	②	③	④	⑤
8	내 상사는 나의 업무 순서와 방법을 설정한다.	①	②	③	④	⑤
9	내 상사는 나의 업무에 문제가 생기지 않도록 조치를 취한다.	①	②	③	④	⑤
10	내 상사는 내가 일관된 업무 수행을 하도록 주의 기울인다.	①	②	③	④	⑤
11	내 상사는 나의 실수를 허용하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
12	내 상사는 수립된 계획을 충실히 따른다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀하가 현재 맡고 있는 직무에서 느끼는 감정에 대한 문항입니다.  
귀하의 실제 감정을 잘 나타내는 정도에 √체크해 주시기 바랍니다.

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 아침에 일어나면 일하러 가고 싶다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 직무를 수행하면서 내 자신이 강해지고 활기가 생긴다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 직무를 수행하는데 있어서 열정적이다.	①	②	③	④	⑤
4	내 직무는 나를 열심히 일하도록 만든다.	①	②	③	④	⑤
5	내 직무에 대해 자부심을 가진다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 내 직무에 깊이 몰두한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 귀하의 업무와 관련된 자율적 행동에 관한 문항입니다. 귀하의 실제 행동 또는 생각을 잘 나타내는 정도에  체크해 주시기 바랍니다.

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 내 업무 외에도 조직 발전에 기여하는 일을 자발적으로 수행한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 조직 내에서 전개되고 있는 모든 상황을 잘 파악하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 조직의 발전을 위해 최선의 노력을 다하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 조직의 이미지 향상에 도움이 된다면 필수가 아닌 활동에도 적극적으로 참여한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 개선된 방법으로 일하려고 궁리하고 노력하는 것은 나의 일이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 회사가 요구하는 이상으로 일을 한다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 우리 팀/부서의 업무를 개선하기 위한 제안을 자주한다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 귀하가 직무를 수행하는 방식에 관한 문항입니다. 귀하의 실제 행동 또는 생각을 잘 나타내는 정도에  체크해 주시기 바랍니다.

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 일을 더 잘하기 위해 새로운 방식을 시도해 본다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 필요에 따라 맡은 업무나 범위의 종류를 변경해 가며 일한다.	①	②	③	④	⑤
3	내 능력이나 흥미를 더 잘 활용할 수 있는 새로운 업무를 시도해 본다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 일을 할 때 추가적인 업무를 기꺼이 맡는다.	①	②	③	④	⑤
5	내 능력이나 흥미가 잘 반영될 수 있는 업무를 우선시한다.	①	②	③	④	⑤
6	내가 맡은 업무가 조직의 성공을 위해 중요하다는 것을 되새긴다.	①	②	③	④	⑤
7	내 일이 내 삶에 어떤 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 지 생각한다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 공식적으로나 비공식적으로 기꺼이 후배나 신입직원의 멘토가 된다.	①	②	③	④	⑤



## 【ABSTRACT】

### The Effect of Ambidextrous Leadership on Organizational Citizenship Behavior and Job Crafting : The mediating effect of job engagement

Nayeon Sung

Department of Business Administration  
The Graduate School  
Jeju National University

Organizations require not only the formal work performance of their members but also their voluntary participation and effort to thrive to confront the rapid changing environment. Employees' voluntary and proactive behaviors such as organizational citizenship behavior and job crafting are critically dependent on the leaders' role which promote autonomous and creativity behavior.

This study examines the effect of ambidextrous leadership which is a specific type of leadership model that is particularly relevant in modern economic situation.

Ambidextrous leadership is a concept derived from ambivalence and leadership theories and it addresses ambidexterity at both organizational and individual levels. This leadership style is characterized by two distinct types of leaders' behaviors: opening leader behaviors(exploration-oriented) and closing leader

behaviors(exploitation-oriented). It also emphasizes the leaders' ability to flexibly switch between these two behaviors under changing needs and environment of the organization.

However ambidextrous leadership theory lacks sufficient research interest and empirical evidences. Prior studies on the link between ambidextrous leadership and employee's outcomes are very little and has limit in their broader application to general companies. Moreover, there's a notable research gap in understanding how ambidextrous leadership impacts on employees' proactive behaviors.

This study hypothesizes that a leadership approach that flexibly alternates between two contrasting opening leader behaviors(exploration) and closing leader behaviors(exploitation) will be more effective in fostering organizational citizenship behavior and job crafting among team members than traditional, one-dimensional leadership styles.

This study anticipates that job engagement will play a role of mediator among these relationship. This prediction is based on prior findings that employees with high job engagement are more inclined to experiment with new ideas and exhibit proactive behaviors, which are crucial for effective task performance. Thus, job engagement is expected to enhance the effectiveness of ambidextrous leadership in promoting both organizational citizenship behavior and job crafting.

I conducted surveys both online and offline among office workers from various domestic companies in Korea. Out of 223 collected questionnaires, 200 were deemed valid after excluding 23 due to insincere responses and missing values.

I used SPSS 23.0 and AMOS 23.0 for analysis to understand the characteristics of the study variables. Confirmatory factor analysis was also employed to ascertain the suitability, reliability, and validity of the measurement items. Furthermore, correlation analysis was conducted to examine the relationships and directions among the variables. The results confirmed a relationship among the sub-factors of ambidextrous leadership, including opening leader behavior, closing leader behavior, job engagement, organizational citizenship behavior, job crafting, and demographic



variables.

The hypotheses were tested using the SPSS PROCESS Macro Model 4. The analysis concluded that ambidextrous leadership positively influences organizational citizenship behavior and job crafting, with job engagement serving as a positive mediator in these relationships. Consequently, all the proposed hypotheses were accepted based on these findings.

This study broadens the understanding of ambidextrous leadership by exploring its mediating role of job engagement in the relationship between ambidextrous leadership, organizational citizenship behavior, and job crafting, without confining the research to a specific industry. It demonstrates that ambidextrous leadership positively influences organizational citizenship behavior and job crafting, which in turn contributes to organizational performance and development.

In light of these findings, it is vital for companies to place greater emphasis on the importance of both ambidextrous leadership and job engagement. Organizations should introduce support strategies, including leader training programs, to effectively foster ambidextrous leadership. Furthermore, it is essential to establish systems and work environments that foster job engagement among organizational members, thereby enhancing their involvement and contribution to the organization's success.

Keywords: ambidextrous leadership, organizational citizenship behavior, job crafting,  
job engagement