



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](#)

경영학 박사학위 논문

직무 다양성이 혁신행동에 미치는 영향:  
일의 의미의 매개효과와 LMX의 조절효과를  
중심으로

(The effects of Job diversity on Innovative  
Behavior:

Role of Meaning of Work and Leader-Member  
Exchange)

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학과

성 요 한

직무 다양성이 혁신행동에 미치는 영향:  
일의 의미의 매개효과와 LMX의 조절효과를  
중심으로

지도교수 김 병 직

이 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2024년 7월

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학과

성 요 한

성요한의 경영학 박사학위 논문을 인준함

심사위원 김해룡



심사위원 김성훈



심사위원 최현주



심사위원 안성익



심사위원 김병직



울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학 전공



## 국 문 초 록

경영환경의 변동성과 불확실성에 발맞춰 조직은 이전과는 다른 새로운 것들을 구성원들에게 기대하게 되고, 이는 개개인이 수행해야 하는 직무 또는 역할이 다양해짐을 의미한다. 몇몇 연구자들이 직무특성과 개인성과 간의 관계를 체계적으로 변화시킬 가능성에 대해 논의를 전개해왔지만, 직무 특성의 하위요소인 직무 다양성과 관련된 실증 연구는 제한적이라고 판단된다. 따라서 본 연구는 직무 다양성이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향과 이 관계에서 일의 의미의 매개효과와 LMX의 조절효과를 살펴보았다. 이를 통해서 직무 다양성이 구성원의 행동 측면에서 미치는 긍정적 영향력이 어떠한 경로를 통해 확장되어가는지를 밝히고자 하였다.

연구가설 검증을 위해 국내기업 종사 근로자로부터 세 시점에 걸쳐 수집된 총 410부의 자료를 활용하였으며, 구조방정식 기법을 활용하여 각 변수들 간의 통합관계 모형을 설정함을 통해 가설검증을 실시하였다. 분석결과, 직무 다양성은 혁신행동 및 일의 의미와 유의미한 정(+)의 관계를 나타내었으며, 일의 의미는 직무 다양성과 혁신행동 간의 관계를 긍정적으로 매개하였다. 또한, LMX 정도가 직무 다양성이 일의 의미에 미치는 영향력을 조절하는 것을 확인하였다.

이와 같이 본 연구는 기존 연구에서 체계적으로 연구되지 않았던 직무 다양성과 혁신행동에서 일의 의미의 매개효과와 직무 다양성과 일의 의미의 관계에서 LMX의 조절효과를 실증적으로 규명하였다는 점에서 이론적 시사점을 가진다. 또한, 조직의 경영진들은 다양한 인적자원관리 시스템과 인사제도를 통해 구성원들이 느끼는 직무 다양성 수준을 적절하게 관리해야 할 필요성을 실증하였다는 점에서 실무적 시사점이 존재한다.

**주제어:** 직무 다양성, 혁신행동, 일의 의미, LMX

# 목 차

<국문초록>

제1장 서론 .....	1
제2장 이론적 배경 .....	6
제1절 직무 다양성 .....	6
1. 직무 다양성의 개념 .....	6
2. 직무 다양성의 선행연구 .....	8
제2절 혁신행동 .....	13
1. 혁신행동의 개념 .....	13
2. 혁신행동의 선행연구 .....	15
제3절 일의 의미 .....	19
1. 일의 의미의 개념 .....	19
2. 일의 의미의 선행연구 .....	21
제4절 리더-구성원 간의 교환관계(LMX) .....	25
1. LMX의 개념 .....	25
2. LMX의 선행연구 .....	28
제3장 연구가설 .....	32
제1절 직무 다양성과 혁신행동 .....	32
제2절 직무 다양성과 일의 의미 .....	34
제3절 일의 의미와 혁신행동 .....	37
제4절 직무 다양성과 혁신행동 사이에서의 일의 의미의 매개효과 .....	39
제5절 직무 다양성과 일의 의미 사이에서의 LMX의 조절효과 .....	41

<b>제4장 연구방법</b> .....	<b>44</b>
제1절 연구모형 .....	44
제2절 자료수집 .....	45
제3절 변수의 측정 .....	47
1. 직무 다양성 .....	47
2. LMX .....	47
3. 일의 의미 .....	48
4. 혁신행동 .....	48
5. 통제변수 .....	49
제4절 분석방법 .....	49
<b>제5장 실증분석</b> .....	<b>51</b>
제1절 기초통계 및 상관분석 .....	51
제2절 측정 모형 검증 .....	52
제3절 구조 모형 검증 .....	54
1. 매개모형 비교 .....	54
2. 매개효과 분석 .....	55
제4절 부트스트래핑 .....	56
제5절 조절효과 분석 .....	56
제6절 검증결과(요약) .....	58
<b>제6장 논의</b> .....	<b>59</b>
제1절 연구요약 .....	59
제2절 이론적 시사점 .....	61
제3절 실무적 시사점 .....	62
제4절 한계점 및 향후 연구방향 .....	64

참고문헌 .....	66
Abstract .....	94
설문지 .....	96

## 표 목 차

<표 1> 직무 다양성의 선행연구 .....	10
<표 2> 혁신행동의 선행연구 .....	17
<표 3> 일의 의미의 선행연구 .....	22
<표 4> LMX의 선행연구 .....	30
<표 5> 응답자의 일반적 특성 .....	45
<표 6> 주요 변인의 평균, 표준편차 및 상관관계 분석결과 .....	51
<표 7> 가능한 측정 모형들의 적합도 및 모형 간 비교 .....	53
<표 8> 연구 모형과 대안 모형의 적합도 비교 .....	55
<표 9> 직무 다양성과 혁신행동 사이의 총 효과, 직접효과 그리고 일의 의미의 간접효과 부트스트래핑 결과 .....	56
<표 10> 가설 검증 결과의 요약 .....	58

## 그림 목 차

[그림 1] 연구모형 .....	44
[그림 2] 연구모형의 표준화 회귀계수 .....	57
[그림 3] LMX의 조절효과(직무 다양성-일의 의미) .....	58

## 제1장 서론

경영환경의 변동성과 불확실성이 높아짐에 따라 조직은 조직 구성원에게 조직의 생존을 위해 보다 혁신적이고 빠르게 적응하도록 요구하고 있다. 조직은 이러한 변화에 유연하게 대처하도록 이전과는 다른 새로운 것들을 조직 내 구성원에게 기대하게 되고, 이는 구성원 개인이 수행해야 하는 역할 또는 직무가 다양해짐을 의미한다(정혜진·김병직, 2021).

이러한 개인의 직무 또는 역할이 다양해지는 것은 학문적 관점에서 ‘직무 다양성(job diversity)’ 개념으로 설명할 수 있다. 일반적으로 직무 다양성은 한 개인이 조직 내에서 수행해야 하는 직무 또는 역할 자체가 다양하고 복잡한 정도를 나타낸다(Perrow, 1967). Hackman과 Oldham(1975)은 직무를 수행할 때 태도와 행동에 영향을 주는 요인으로 직무의 다양성, 중요성, 정체성, 자율성, 피드백을 5가지 핵심 직무특성으로 선정하여 연구를 수행하였고, 이후에 많은 연구자들이 직무 다양성을 포함한 직무특성 모델(job characteristic model)을 바탕으로 관련 연구를 이어왔다(Kooij, van Woerkom, Wilkenloh, Dorenbosch & Denissen, 2017; Kwakman, 2003).

지금까지의 선행연구들을 살펴보면, 직무 다양성은 단순하고 반복적인 직무를 할 때 발생할 수 있는 스트레스, 권태감 등의 부정적인 심리상태를 억제하여 직무소진과 결근을 줄여 준다고 주장해 왔다(배준영·노은영, 2018; Adrian, Buboltz & Winkelspecht, 2004; Dodd & Ganster, 1996). 또한, 직무 확대(job enlargement)를 통해 직무 다양성이 증가하면 수행하는 직무의 폭이 넓어지고, 과업의 단조로움과 실증이 줄어들기 때문에 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다(Bakker, Demerouti & Euwema, 2005; Maslach, Schaufeli & Leiter,

2001; Yoon & Thye, 2002). 또한 직무 다양성이 구성원의 직무성과(정혜진·김병직, 2021; Johari & Yahya, 2009)와 개인 창의성(송병식, 2005; 이덕로·김태열, 2009)을 높인다는 선행연구도 존재한다. 이렇게 여러 선행 연구들에서 조직이 구성원에게 부여한 직무 다양성이 구성원 개인의 조직 내 인식, 태도, 성과 등에 긍정적인 영향을 미친다고 알려져 왔다.

직무 다양성이 구성원 개인의 성과 변수들에 어떠한 영향을 주는지에 대하여 많은 연구들이 수행되었지만, 그럼에도 불구하고 충분히 다루어지지 않은 몇몇 분야들이 존재한다. 첫째, 기존 학자들이 직무특성의 하위 요인인 직무 다양성이 직접적으로 조직 구성원의 인식 및 태도에 어떤 영향을 주는지에 대하여 보고해 왔으나(Zaniboni, Truxillo & Fraccaroli, 2013), 상대적으로 이들이 지닌 행동에 주는 영향은 충분히 연구되지 않았다(조운형·김태진·조영호, 2011; Pierce, Jussila, & Cummings, 2009; Zhang & Parker; 2019). 구성원의 인식과 태도가 조직 내에서 유의미한 성과 변수라는 것에는 이견이 없으나, 개인의 인식 및 태도가 궁극적으로 행동이라는 행위로 나타나는 것이기에 직무 다양성이 조직 내 구성원들의 행동에 어떤 영향을 주는지 살펴보아야 할 것이다.

둘째, 직무특성 하위요인들을 통합적으로 실증연구하는 것이 아닌 개별 선행요인으로써의 직무 자율성이나 창의성이 구성원의 혁신행동(innovative behavior)에 미치는 관계를 다루고 있는 선행연구는 많으나(Bos-Nehles, Renkema, & Janssen; 2017; Parent-Rochelleau., 2022), 직무 다양성이라는 개별 선행요인이 구성원들의 혁신 행동에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서는 거의 연구되지 않았다(심덕섭·하성욱, 2013; Sánchez-Hernández et al., 2020; Wegman, Hoffman, Carter, Twenge, & Guenole, 2018). 혁신행동이란 조직의 구성원들이 새로운 아이디어들을 떠올리고 생성해 나가는 과정 뿐만 아니라, 그것들을 실제로 조직 안에서 실현해 나가기 위해 노력하는 행동으로 정의된다(Scott & Bruce, 1994). 혁신행동이란 다양한 기술이나 정보, 지식 등을 연계해야만 효과를 발휘하는 활동이라는 점에서 종업원들이 다양한 기술이나 수단을 활

용해 처리해야 하는 과업을 수행할 때, 혁신이 일어날 가능성이 높을 것이다(심덕섭·하성욱, 2013; Afsar, Masood, & Umrani, 2019). 직무의 범위가 다양하고 복잡할수록 구성원들은 직무수행과 관련된 참신한 업무처리 방식이나 절차를 개발하고 도입할 필요성을 느끼게 되어 기존 방식을 답습하기보다는 새로운 방식을 많이 시도하게 될 것이다(이상용·조동혁, 2023). 그렇기 때문에 직무특성 그 자체를 통합적으로 보는 것이 아닌 직무 다양성이라는 구체적인 특성이 조직 구성원들의 혁신행동에 어떤 영향을 미치는지에 대해 탐색하는 작업은 반드시 필요하다.

셋째, 직무 다양성이 구성원들의 혁신행동에 어떤 영향을 미치는지에 대한 선행 연구가 거의 없을 뿐만 아니라, 그 내적 작동 기제(intermediating mechanism)를 파악하고자 하는 한 시도는 더더욱 드물다(최지원·이희수, 2019). 그런데 하나의 변인이 다른 변인에 어떤 방식으로, 혹은 왜 그런 영향을 끼치는지 파악해야만 두 변인들 사이의 진정한 관계를 정교하게 파악할 수 있다. 즉, 직무 다양성이 어떤 작동 기제를 통해서(즉, 어떤 변인을 매개로) 결국 구성원들의 혁신행동에 영향을 미치는지에 대해 파악해야 한다.

넷째, 기존 연구들은 구체적인 직무특성으로써 직무 다양성이 혁신행동에 영향을 미치는 과정에서 리더와의 관계가 어떤 역할을 하는지 충분히 탐색되지 않았다(Audenaert, Decramer, George, Verschuere, & Waeyenberg, 2019). 물론 이는 리더와의 관계에 대한 연구가 부족해서라기 보다는 구성원과 리더와의 관계가 핵심 직무특성, 특히 직무 다양성이라는 구체적인 맥락 혹은 장면에서는 어떻게 작용할 것인지에 대해 집중하는 후속 연구가 충분하지 않아서일 것이다. 앞선 연구에서 밝혀진 것처럼 리더는 부하 직원들의 조직 내 인식, 태도 및 행동에 결정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 이들이 보기에 조직을 상징하는 대상으로 여겨진다는 점을 생각해보면(Schein, 2004), 직무를 성공적으로 수행하는 데 있어서 여러 가지 활동이 요구되는 정도와 구성원들이 반응하는 과정에서 리더와의 관계가 중요한 역할을 할 것임을 예측할 수 있다(Lies,

Nahrgang, & Morgeson, 2007). 따라서 구성원의 직무수행에 직접적인 영향을 미치는 리더와의 관계가 직무 다양성과 어떻게 상호작용하는지를 규명하는 노력이 반드시 필요하다.

앞에서 언급한 한계점을 보완하기 위해서, 본 연구에서는 직무 다양성이 일의 의미를 매개로 구성원의 행동인 혁신행동을 높일 것임을 밝힐 것이다. 이에 더하여, 리더와 구성원 간 교환관계의 질을 나타내는 LMX(Leader-Member Exchange)가 직무 다양성과 일의 의미 상의 관계를 조절할 것임을 살펴볼 것이다.

보다 구체적으로, 본 연구에서는 자기 효능감 이론(self-efficacy theory)과 맥락-태도-행동(context-attitude-behavior) 프레임워크를 통해 직무 다양성이 혁신행동에 영향을 미치는 과정에서 구성원들의 일의 의미(meaning of work)가 매개할 것이라고 제안한다. 일의 의미는 조직 구성원들이 수행하는 일에 대해 가지는 믿음, 태도, 가치관(Nord, Brief, Atieh, & Doherty, 1990)에서부터 업무의 정체성과 업무의 중요성(Wrzesniewski, Dutton, & Debebe, 2003)에 이르기까지 다양하게 정의되고 있다. 직무 다양성이 높아지면 구성원들이 수행하는 일의 의미를 향상시킬 것이다(최지원·이희수, 2019; Hammond, Neff, Farr, Schwall, & Zhao, 2011). 이 두 변수 간의 관련성은 자기 효능감 이론을 통해서 설명될 수 있다. Bandura(1986)는 상황의 요구를 충족시킬 수 있다는 개인의 능력에 대한 지각은 구성원 개인이 추구하는 도전, 수행 노력 등에 영향을 미침으로써 동기를 부여하는데 기여한다고 주장한다. 단순반복적인 직무보다 영향 범위가 넓고 복잡한 기술이나 스킬이 요구되는 직무가 자신이 가치 있는 존재라고 느끼게 만들어 자신이 어떠한 일이라도 할 수 있다는 인식과 직무를 수행하려는 동기가 높게 나타나기 때문이다(Bakker, Demerouti & Euwema, 2005). 즉, 구성원 개인의 관점에서 직무가 다양할수록 스스로의 직무능력에 대한 믿음과 성취 욕구가 높을 것이고(권석균·오승희·최보인, 2016), 결국 이로 인해 자신이 수행하는 일의 의미에 대한 더욱 커다란 애착을 느끼게 될 것이다. 이러한 높은 수

준의 일의 의미를 경험한 구성원들은 자신이 하는 일에 새로운 아이디어를 개발하고 아이디어를 홍보, 실현하기 위한 혁신행동을 더 많이 하도록 만들 것이다(Blasco-Giner, Battistelli & Salanova, 2023).

한편, 이번 논문에서는 구성원들의 직무 다양성이 구성원 스스로가 경험하는 일의 의미 수준을 향상시키는 영향력을 자신과 리더와의 관계에 의해 조절될 것이라고 제안한다. 조직에서의 리더는 구성원에게 있어 가장 밀접한 환경적 요소이며, 구성원의 태도나 행동에 상당한 영향을 미치는 것으로 확인되었다(Walumbwa, Muchiri, Misati, Wu, & Meiliani, 2018). 사회적 교환이론을 기반으로 리더와 구성원 간 일대일 교환관계의 질은 서로에 대한 신뢰, 존중, 그리고 상호의무감의 인식 정도에 따라 달라진다(Liden & Graen, 1980). 예를 들어, 높은 LMX 관계에서는 구성원은 리더와의 관계에 있어서 노력, 정보, 지원이 더 많이 교환하게 되고, 상호신뢰와 상호호혜성이 높을 것이다(Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Sparrowe & Wayne, 2000, Schermuly & Meter, 2016). 그렇게 되면 직무 다양성이 일의 의미를 높여주는 긍정적인 효과는 증폭될 것이다. 이와 반대로 낮은 LMX 관계에서는 이런 것들을 최소한으로만 교환하게 되고, 상대적으로 상호신뢰와 상호호혜성이 낮을 것이다(Boon & Biron, 2016). 이렇게 되면, 직무 다양성이 일의 의미의 효과를 높이는 영향력은 반감될 것이다. 즉, 리더와 구성원 간의 교환관계의 질을 나타내는 LMX 수준에 따라 직무 다양성이 일의 의미에 미치는 영향이 달라진다.

본 연구의 의의는 다음과 같다, 첫째, 직무 다양성이 혁신행동이라는 구성원의 긍정적인 행동에 미치는 영향을 살펴보았다. 둘째, 직무 다양성과 혁신행동 간의 구체적인 작동기제를 일의 의미의 매개효과로 확인하였다. 셋째, 리더와 구성원 간의 교환관계가 직무 다양성이 구성원들에게 미치는 일의 의미의 영향력을 조절할 수 있음을 설명하였다.

## 제2장 이론적 배경

### 제1절 직무 다양성

#### 1.1. 직무 다양성(job diversity)의 개념

구성원의 직무수행은 조직 목표를 달성하는 기본적인 수단인 동시에 각 구성원들의 욕구를 어느 정도 충족시키는 수단이라는 점에 기인하여 조직행동 분야에서 조직유효성 변수들과 직무와의 관계를 밝히려는 연구가 활발히 진행되어 왔다(Hackman & Oldham, 1975). 조직의 특성과 환경에 따라 요구되는 직무는 각각의 고유한 특성을 가지고 있으며, 이러한 직무특성으로 인해 구성원과 조직에게 미치는 영향을 각기 다르게 표현되기도 한다.

직무가 조직 구성원에게 미치는 영향을 설명하는 직무특성모형(job characteristics model)에 따르면, 직무는 직무의 다양성, 정체성, 중요성, 자율성과 피드백 등으로 구분되는 핵심특성을 지니며, 해당 직무를 담당하는 구성원은 이를 통해 직무에서 의미감(meaningfulness), 책임감(responsibility) 및 결과에 대한 지각과 같은 중요한 심리적 상태를 경험하고 그에 따라 직무태도 및 행동이 달라질 수 있다고 설명한다(Hackman & Oldham, 1980). 그러므로 직무의 특성을 올바르게 이해하고 각 직무의 특성에 맞춰 그 직무를 수행할 인력을 배치하는 작업이 중요하다(심덕섭·하성욱, 2013; Johari, Razali, Zainun, & Adnan, 2022).

직무특성들은 각기 다른 직무들을 묘사하는데 이용될 수 있는 특성의 속성 또는 차원들을 의미한다. 최근에는 조직 내 구조관계(Li, Sekiguchi

& QI, 2020), 조직이 직면한 경영환경(Kumar, Memon, Sohu, & Maharvi, 2023; Serhan & Tsangari, 2022), 개인의 인식 여부(kittel, Kunz & Seufert, 2021) 등에 따라 직무설계를 하기 위해서는 5가지의 핵심 직무특성을 각각의 하위요인으로 구분하여 그들이 미치는 조직 또는 개인의 효과성에 대해서 개별적으로 이를 개념화하고 측정하고 있다.

핵심 직무특성 중 직무 다양성(job diversity)은 특정한 직무가 다양한 활동이 필요하고 조직 구성원의 다양한 활동과 재능을 사용하는 정도를 의미한다. 직무 다양성은 직무 정체성, 중요성과 같이 직무의 설계적 측면에 의해 영향을 받는 핵심특성으로 언급되며, 상대적으로 자율성과 피드백은 직무설계보다는 리더에 의해 많이 좌우되는 구조적 경향이 높은 것으로 연구되고 있다(송병식, 2005). 이와 같은 이유로, 특정 산업군(홍계훈, 조운형, & 이창준, 2009, Serhan & Tsangari, 2022)을 구분하거나 전문직 종사자(채희선·박지성, 2022, Hill & Johnson, 2003)를 구분하되, 5가지 핵심 직무특성 중 1개 또는 2개 직무특성을 선택하여 주어진 직무상황에 맞게 세부적으로 분석하는 경향이 늘어나고 있는 추세이다(Keena et al., 2020; Krieger et al., 2021; Kumar et al, 2023; Sanchez-Cardona et al., 2023; Turja et al., 2022).

최근 선행연구에 따르면, 직무 다양성이 높은 직무는 다양한 활동(기술)을 필요로 하므로 이러한 직무를 담당하는 구성원에게는 다양성이 낮은 직무에 비해 더 도전적인 것으로 인식되며, 반복적인 활동으로 인해 겪게되는 단조로움을 해소하는 것으로 확인되었다(Green, 2020; Li, Sekiguchi, & QI, 2020). Bartton(2007)은 업무를 수행함에 있어서 다양한 활동이 필수적이고 이러한 직무들이 조직에서 가치있는 것으로 인식될 때 조직 구성원들은 자신의 업무가 더 가치있는 것으로 인식한다고 설명한다. 또한, Derek & Laua(2000)은 조직 내에서 한 직무에서 다른 직무로 구성원을 이동시키고 다양한 업무를 수행하도록 하면 반복성과 지루함의 영향을 완화시키는데 도움이 된다고 하였다.

이와 더불어 직무 다양성이 높은 직무에는 다양한 행동 또는 기술과 관련된 광범위한 활동이 포함되기 때문에, 그러한 직무의 신체적 또는 인지적 경계를 바꿀 수 있는 기회가 더 많이 제공된다(Li, Sekiguchi, & Qo, 2020). 예를 들어, 높은 수준의 직무 다양성은 구성원 개인의 생산성과 직무 만족도가 향상될 것이라는 긍정적인 기대를 불러일으킨다(Berg et al., 2013; Serhan & Tsangari, 2022). 복잡한 직무는 직무만족, 동기 부여 및 구성원 개인성과 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(Kumar, Memon, Sohu & Maharvi, 2023; Spector, 2012; Jassen, 2001). 또한, Pentland(2003)는 직무 다양성을 직무에 필요한 다양한 직무 요소의 수로 간주하고 이러한 직무의 다양성을 이러한 업무에 필요한 지식을 명확히 전달하는 것으로 설명하기도 한다.

## 1.2. 직무 다양성의 선행연구

최근 선행연구에 따르면, 직무 다양성이 증가하면 구성원들이 수행하는 직무의 폭이 넓어지고 수행단계에서의 단조로움과 실증이 줄어들면서 구성원의 조직 내 인식, 태도 등에 긍정적인 효과가 있음을 밝혀졌다(Keena et al., 2020; Kumar et al., 2023; Li et al., 2020; Matsuo, 2021; Sanchez-Cardona et al., 2023; Turja et al., 2022). 이와 더불어, 업무 참여, 조직혁신, 지속가능성, 직무성과 등의 조직성과와의 관계에서도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(Garg et al., 2021; Green, 2020; Iqbal et al., 2021; Johari et al., 2019).

조직 구성원의 행동과 관련된 선행연구들을 살펴보면, 직무 다양성과 태도 변수인 업무열의 간의 관계를 일의 의미가 매개한다고 보았으며(Albrecht et al., 2021), 직무 다양성과 잡 크래프팅 간의 관계를 절차적 공정성이 조절하는 역할을 한다고 보았다(Li et al., 2020). 또한, 직무 다양성이 구성원들에게 일 자체의 흥미를 유발하여 스스로 그 직무에 몰입

하도록 함으로써, 구성원의 이탈행동(결근, 지각 등)을 낮춰주는 역할을 한다고 주장하였다(Okache, 2020).

<표 1>에서 나타나듯이 직무 다양성은 핵심 직무특성 또는 직무설계의 하위요인 중 하나로 연구되기도 하지만, 최근 직무 다양성 연구의 두드러진 점은 하위요인별로 팀, 개인 등의 조직 내 수준에서 이를 개념하고 측정하려는 것에 있다(Johari et al., 2019; Keena et al., 2020; Kumar et al., 2023; Li et al., 2020; Matsuo, 2021; Okache, 2020; Turja et al., 2022). 이러한 배경에는 급격한 경영환경의 변화와 업종이나 조직특성 및 직무 수행자로서의 구성원 개인의 특성 등에 영향으로 직무특성의 하위요인별로 구성원의 인식, 태도, 행동 등의 성과변수에 미치는 긍정적인 영향을 일관되게 제시하지 못하고 있기 때문이다(Parent-Rocheleau, 2022; Sánchez-Hernández et al., 2020).

예를 들어, 직무특성의 다섯가지 하위요인을 세부적으로 구분하지 않고, 이들을 포괄하는 개념으로 직무특성 자체의 영향력을 살펴보기도 하지만(Ad Hamid et al., 2022; Darma et al., 2020; Zaman et al., 2020), 다섯가지 하위요인 중에 상황적, 인지적 필요성에 따라 과업 정체성과 과업 중요성 등을 선별하여서 연구하거나(Marsuo, 2021; Stoermer et al., 2022), 개별적인 속성으로서의 직무 다양성에 대해서 집중하기도 한다(Krieger et al., 2021).

지금까지의 이론적 배경과 선행연구들을 정리하면, 단순반복적인 직무보다 영향 범위가 넓고 복잡한 기술이 요구되는 직무가 조직 구성원의 내재적 직무동기 혹은 자기 효능감을 높여 직무에 대한 노력을 하도록 격려한다는 것을 알 수 있다(Hackman & Oldham, 1975). 또한, 급속하게 변화되는 경영환경 속에서 조직 구성원들에게 끊임없이 다양하고 새로운 신규 직무들이 부여될 수 밖에 없기에, 직무특성 하위요인들을 하나로 묶어 통합적으로 실증연구하는 것이 아니라, 개별 선행요인으로써의 직무 다양성을 살펴보는 작업이 필요할 것이다(Keena et al., 2020;

Krieger et al., 2021; Kumar et al, 2023; Sanchez-Cardona et al., 2023; Turja et al., 2022). 따라서 본 연구에서는 직무 다양성이라는 직무특성의 개별요인이 구성원들에게 어떻게 수용되는지를 구체적으로 살펴보고, 이를 통해 직무 다양성이 구성원의 직무에 대한 태도, 행동 등에 미치는 영향을 이해하는 데 도움을 제공하고자 한다.

<표 1> 직무 다양성(job diversity)의 선행연구

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	영향	매개/조절변수	주요이론
Kumar et al (2023)	Skill Variety	Job Satisfaction	정(+)	Polychronicity(조)	Person-jot fit theory
Sanchez-Cardona et al(2023)	Job resources (task variety, skill variety, task significance)	Intention to stay at work	정(+)	Meaning work, Work engagement(매)	Job Demands Resources Model
Ad Hamid et al(2022)	Job characteristics	Students' intention to pursue a sales career	정(+)	Feelings toward sales career(매)	
Turja et al(2022)	Job diversity	Job satisfaction, Perceived Meaningfulness of Work	정(+)	Working with robots(조)	
Stoermer et al(2022)	Job characteristics (Job autonomy, job clarity)	Job satisfaction	정(+)	Perceived cultural novelty(조)	Job Characteristics Model
Albrecht et al(2021)	Job Resources (Job variety, Supervisor support, Development opportunities, Autonomy, Feedback)	Employee Engagement	정(+)	Meaningful Work(매)	Job Demands Resources Model

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	영향	매개/조절변수	주요이론
Garg et al(2021)	Job design (Skill variety, Task identity, Task significance, Autonomy, Feedback)	Work engagement	정(+)	Meaning in work(매)	
Krieger et al(2021)	Early variety orientation, Entrepreneurial personality profile, Entrepreneurial parent	Entrepreneurial intentions	정(+)	Skill variety(매)	Entrepreneurial role models
Matsuo(2021)	Autonomy, Job complexity, Skill variety	Personal growth initiative	정(+)	Learning goal orientation(조) Goal clarity(조)	Job Characteristics Model
Iqbal et al(2021)	Job characteristics (job significance, job identity, job variety)	Environmental Sustainability	정(+)	Workplace spirituality	Self-concept theory
Darma et al(2020)	Job Characteristics, Individual Characteristics	Employee Performance	정(+)	Affective Commitment(매)	
Green(2020)	Skill variety	Organizational Innovation (Product, Process, Administrative Innovation)	정(+)	-	
Keena et al(2020)	Job Variety, Role Clarity, Quality Supervision, Quality Training, Job Autonomy	Job Satisfaction	정(+)	-	Job Characteristics Model
Li et al(2020)	Skill Variety	Job Crafting	정(+)	Procedural Justice Climate(조), Promotion Focus(조)	Job design theory, Social exchange theory

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	영향	매개/조절변수	주요이론
Okache(2020)	Skill Variety	Employee Withdrawl Behaviour (Turnover Intention, Absenteeism, Lateness)	정(+)	-	
Wang(2020)	Transformational leadership	Employee Creativity	정(+)	Perceptions of Core Job Characteristics(매) Uncertainty Avoidance Orientation(조)	
Zaman et al(2020)	Self-determination, job characteristics	Joy of gig work	정(+)	Gig worker's motivation(매)	
Earl et al(2020)	Job matched interests, Personality, Job design	Work satisfaction	정(+)	-	
Johari et al(2019)	Skill variety, Task identity, Task significance, Autonomy, Feedback	Job performance	정(+)	Employee well-being(매)	Job Characteristics Model, Social exchange theory
Morf et al (2017)	Task variety	Counterproductive Work Behavior	정(+)	-	

## 제2절 혁신 행동

### 2.1. 혁신 행동(Innovative Behavior)의 개념

조직에서의 혁신은 최근 급변하는 경영환경 속에서 조직의 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위해 강조되는 개념이다(Pasricha et al., 2023). 혁신과 창의성은 둘 다 새로운 것을 추구하는 점에서 유사하면서도 비슷한 개념이다. 이 두 개념의 차이에 대해서 West & Farr(1990)는 근원적인 차이보다는 강조하는 바가 다르게 보이는 것뿐이라고 하였다. 이러한 혁신과 창의성에 관한 유사성에 대한 논의는 최근까지 이어지고 있으며, Anderson, Potocnik, & Zhou(2014)의 문헌연구에서는 창의성은 아이디어 창출에 중점을 뒀서 정의한 개념이라면, 혁신행동은 창출된 아이디어의 실행(실현)에 초점을 둔 개념으로 구분하였다. 이와 더불어 Yuan & Woodman(2021) 역시, 아이디어의 실행이라는 측면을 강조하며, “혁신행동은 조직 구성원이 의도적으로 직무를 수행하는 과정에 새로운 아이디어, 제품, 프로세스 등을 자신의 직무, 팀 혹은 부서, 조직 등에 소개하고 적용하는 것”이라고 정의하기도 하였다.

혁신 행동(Innovative Behavior)은 조직혁신(organizational innovation)과 구분되는 개인 수준의 변인으로 조직 내에 존재하지 않는 새로운 것들을 시도해야 하므로 일반적인 역할이 아닌 역할 외 행동을 요구하는 위험이 수반된다(양석곤·김성용·안성익, 2017). 여기서 위험은 혁신행동을 수행하는 구성원이 자신이 기울인 노력만큼을 조직으로부터 인정받는 가능성과 관련된 위험 정도를 의미한다. 사회교환이론(social exchange theory)에 따라 이러한 위험성을 가진 혁신행동을 조직 차원에서 의도적으로 고취시키는 것은 어려운 부분이 있을 것이다.

이에 Scott & Bruce(1994)은 조직 구성원의 혁신행동을 발휘함에 있어서 이러한 직무환경을 구성하는 조직풍토(psychological climate for innovation)를 강조하였다. 즉, 구성원들이 조직이 자신과 자신의 직무에 전방위적으로 혁신을 지원하고, 이에 대한 필요자원을 제때 제공하고 있다고 인식할 경우에 스스로 혁신행동을 한다는 것이다. 이러한 조직풍토를 조성하는데 기여하는 요인으로 개인특성, 상사요인, 집단 내 교환방식 등을 제시하였다. 또한, Yuan & Woodman(2010)은 혁신행동이 경제적 이유와 사회정치적 이유로 혁신행동이 도출된다고 하였다. 이에 혁신행동을 하면 긍정적인 성과가 기대된다는 경제적 이유와 혁신행동을 통해 조직 내 구성원 본인의 이미지에 영향을 미친다는 사회정치적 이유로 혁신행동이 도출되는 메커니즘을 설명하였다.

혁신행동에 대한 구성요소와 관련된 연구로 Scott & Bruce(1994)는 혁신행동을 개인의 구체적인 행동을 요구하는 아이디어의 유발과 실행을 포함하고 있는 과정으로 설명하며, 혁신행동을 혁신인식, 생산, 실현 3가지로 구분하여 제시하였다. Janssen(2000)은 혁신행동을 업무 역할, 조직 내에서 새로운 아이디어의 의도적인 창출과 도입 및 응용프로그램으로 정의내리고, 혁신행동은 아이디어의 생성, 홍보 및 구현 등으로 이루어졌다고 주장하였으며, Lukes & Stephan(2017)는 혁신행동을 아이디어 생성, 탐색, 소통, 개시활동 실행, 타인 참여, 장애극복 등 6가지로 구분하기도 하였다.

앞서 살펴본 바와 같이, 연구자들의 관점에 따라서 조금씩 차이가 있지만 혁신행동은 일반적인 역할 내 행동에 비해 더 많은 노력이 투입되어야 함을 의미하는 것을 알 수 있다. 더 많은 노력이란 구성원들이 기존에 존재하지 않은 방법을 새롭게 시도하는 것으로 창조와 저항을 극복하는데 필요한 노력을 의미하기에 구성원 개인의 재량적 측면이 반영될 수 밖에 없다(양석곤·김성용·안성익, 2017). 이러한 이유로 인하여 조직 구성원들의 혁신행동에 어떤 요인이 결정적인 영향을 미치는지를 실증적으로 규명하기 어렵다는 특징을 가지고 있다(Knezovic & Drkic, 2021;

Kwon & KIM, 2020; Rasheed et al, 2023).

## 2.2. 혁신행동의 선행연구

기존 연구들은 혁신행동의 선행요인과 매커니즘을 밝히는 데에 중점을 두었다. 혁신행동의 선행요인을 밝히는 최근 연구들은 다음의 두 접근법으로 정리될 수 있다. 첫째, 대부분의 연구자들은 혁신행동은 리더십으로부터 비롯된다고 밝혀왔다(Purwanto et al., 2021; Rasheed et al., 2023; Purwanto et al., 2021; Su et al., 2021; Zainal et al., 2021). 조직의 변화와 혁신을 위해 조직 구성원들이 도출해내는 새로운 아이디어는 리더의 긍정적인 영향력과 지원 속에서 발휘될 수 있을 것이다(Janssen, 2000). 예를 들어, 긍정적인 리더십을 발휘하는 관리자로부터 구성원들이 내재적 동기를 얻게 되고, 이를 통해 공동의 비전에 몰입할 수 있도록 조직의 성과를 높인다(Howell & Avolio, 1993).

특히 리더십과 관련하여, 변혁적 리더십은 구성원이 직무를 수행할 때 통용되던 일반적인 관점을 뛰어넘어 새로운 방식으로 시도하기 때문에 표준화하기 어려운 창의성과 혁신을 통한 성과 향상에도 긍정적인 영향을 미친다고 연구되었다(Afsarm et al., 2020; Jun & Lee, 2023). 또한, 서번트 리더십과 같은 관계 지향적 리더십의 영향을 받은 구성원들은 보다 자발적으로 직무수행에 필요한 의사결정 과정에 참여함으로써 문제해결과 관련된 새로운 시도를 하고자 노력할 것이다(Su et al., 2021; Zainal et al., 2021).

둘째, 리더십과 리더의 긍정적인 피드백 뿐만 아니라 조직에 대한 호혜적인 반응으로써 혁신행동이 이끌어진다는 주장이다(Akram et al., 2020; Pasricha et al., 2023). Yuan & Woodman(2010)은 특히 혁신행동을 일으키는 심리적 프로세스로 결과에 대한 기대치 인식을 제안하였다. 구성원이 어떤 요인으로 인해 조직의 혁신행동에 대한 기대치에 부

응하기 위하여 스스로 혁신행동을 수행한다는 것이다. 이들에 의하면, 조직 구성원은 사회교환이론에 따라 효율적으로 혹은 사회정치적으로 새로운 시도를 하고자 한다. 예를 들어, 자신이 속한 조직이 공정하다고 느껴지거나(Akram et al., 2020), 기업의 사회적 책임이 높다고 인지하는 경우(Pasricha et al., 2023)에는 조직은 내부 이해관계자인 조직 구성원들에게 긍정적인 자극을 제공하게 되고 이러한 자극(기대치)에 부합하기 위한 노력이 혁신행동으로 이어질 것이다(Wang et al., 2021).

또한, 새로운 시도를 정당화하고 시행착오에 대한 안정감을 주는 조직 분위기와 적절한 보상 역시, 혁신행동을 향상시키기도 한다(Volery & Tarabashkina, 2021). 즉, 조직이 구성원이 제기하는 새로운 아이디어를 긍정적으로 평가하고, 아이디어 자체에 의미를 부여할수록 해당 아이디어에 구성원 스스로가 책임감을 느끼며 적극적으로 업무에 임할 것이다. 이와는 반대로 고용 불안정성은 근로자의 스트레스 레벨을 높이게 되고, 구성원과 조직 간의 사회적 교환관계에서 부정적인 영향을 미치게 됨으로써 혁신행동과 부(-)의 상관관계를 가지게 된다고 한다(Montani et al., 2021).

지금까지의 이론적 배경과 선행연구들을 정리해보면, 혁신행동은 조직의 관리자들에게 매우 중요한 요소이며, 구성원들의 혁신행동은 곧 조직 성과와도 직접적으로 연결되는 것이라고 볼 수 있다. 본 연구에서는 조직으로부터의 호혜적인 반응으로 기대할 수 있는 직무 다양성을 통해 구성원의 혁신행동이 어떻게 형성되는지를 살펴보고, 리더와 구성원 간의 교환관계의 수준을 통해 리더의 긍정적인 피드백이 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다.

<표 2> 혁신 행동(Innovative Behavior)의 선행연구

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절변수	비고
Jun & Lee(2023)	Transformational leadership	Innovative Behavior	Commitment to Change(매) Organizational Support for Creativity(조)	
Pasricha et al.(2023)	perceived CSR	Employee Innovative Behavior	Organizational Pride(매) Affective Commitment(매)	
Rasheed et al.(2023)	Ethical leadership	Service Innovation Behavior	Creative self-efficacy(매) Psychological Ownership(매) Sleep quality(조)	
Montani et al(2021)	Job Insecurity	Innovative Work Behavior	Intrinsic Motivation(매) Mindfulness(조)	
Purwanto et al(2021)	Authentic Leadership	Innovative Work Behavior	Psychological Capital(매)	
Su et al(2021)	Servant Leadership	Innovative Behavior	Intrinsic Motivation(매) Identification with the Leader(조)	
Volery & Tarabashkina (2021)	Organisational climate, Leader-member exchange, Rewards, Employee creativity	Innovative Behavior	Work Centrality(조)	
Wang et al,(2021)	Leader Psychological Capital	Innovative Behavior	Psychological safety(매) growth need Strength(조)	

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절변수	비고
Wang et al.(2021)	Exploitative Leadership	Employee Innovative Behavior	Relational Attachment(매) High-Performance Work Systems(조)	
Zainal et al.(2021)	Servant leadership	innovation work behavior	Creative self-efficacy(매) Knowledge Sharing(조)	
Afsarm et al.(2020)	Transformational Leadership	Innovative Work Behavior	Motivation to Learn(매) Innovation Climate(조) Task Complexity(조)	
Akram et al.(2020)	Organizational Justice	Employee Innovative Work Behavior	Knowledge Sharing(매)	
Bak(2020)	Supervisor Feedback	Innovative Work Behavior	Trust in supervisor(매) Affective commitment(매)	
Cangialosi et al.(2020)	Task-Related Learning Potential of the Workplace	Innovative Work Behavior	Autonomy(조) Task Significance(조)	
Groselj et al.(2020)	Transformational leadership, Authentic leadership	Innovative Work Behavior	Psychological Empowerment(조)	
Montani et al.(2020)	Workload	Innovative Work Behavior	Work Engagement(매) Mindfulness(조)	

## 제3절 일의 의미

### 3.1. 일의 의미(Meaning of Work)의 개념

일의 의미(Meaning of Work)는 일에서부터 느끼는 인간의 감정 및 개념에서부터 출발하여 개인적·사회적·시대적 관점에서 다양한 의미로 해석되고 인식되어 왔다(김창영·김병직, 2021). 조직 구성원들에게 일은 일상의 삶을 영위하기 위해 기본적으로 필요한 조건을 갖추는데 필요한 활동으로, 인간에게 일은 사랑과 더불어서 삶의 의미에 대한 기본 요소(Frankl, 2005)이자 삶의 숙제이기도 하다(Adler, 2017). 조직 구성원에게 일은 신념, 가치, 동기, 중요성과 목적 등이 내포된 총체로 정의되며(탁진국 등, 2015), 일에 대한 의미는 구성원 개인의 삶에서 일이 무엇으로 인식되는지, 삶에서 일이 차지하는 역할이 무엇인지와 관련된 개념적 요소인 것이다(Rosso et al., 2010).

구성원은 조직보다 자신이 하는 일인 직무 자체의 의미를 더 중요하게 생각한다. 성인인 인간은 대부분 일상의 시간과 에너지를 일에 쓰고 있으며, 단지 돈을 벌고 시간을 보내는 것 이상의 의미를 갖고 싶어 한다(Bonebright et al, 2000). 사람들은 자신이 하고 있는 일의 목적이 뚜렷하고 중요하다고 여겨질 때 일의 의미를 구체적으로 경험하게 되며(Pratt & Ashforth, 2003), 결국, 근본적으로 조직이 구성원들에게 일자리를 제공하였기 때문에, 이러한 일의 의미를 어떻게 부여하느냐에 따라 구성원 개인의 삶의 가치가 달라질 수 있게 된다(김창영·김병직, 2021). 따라서, 어떤 형태의 일을 하던지 그 일이 가진 본연의 의미를 이해하고 자신의 가치관에 맞게 일의 의미를 만들어가는 것이 매우 중요해졌다(우성미·정홍인, 2021).

Wrzesniewski 등(1997)은 일의 의미를 직업, 경력, 소명이라는 세 가지 관점으로 구분하였다. 먼저, 일이란 직업적 관점에서는 생업이므로 생계를 위한 경제적인 요소가 가장 우선시 된다. 다음으로, 경력적 관점에서 일은 직장 내에서의 성공을 추구하게 되며, 일 자체를 보다 나은 환경을 위한 수단이나 디딤돌로 생각하게 된다. 즉, 직업과 경력은 일이 물질적인 축적과 풍요로운 삶을 영위하기 위한 수단이라는 공통점을 지닌다(Baumeister, 1991). 마지막으로, 소명의 관점에서 일의 의미는 일 자체에서 얻게 된 의미라는 개념에서 출발하고 있으며, 일을 통해 얻은 즐거움, 행복, 만족 등을 통해 얻고 있으며 이러한 일의 의미를 통해 적극적으로 더 많은 에너지를 일에 투입하게 한다(Petchsawang & Duchon, 2009).

일의 의미란 결국 개인에게 주는 일의 가치와 일이 삶에 주는 의미를 인식하고 있는 정신상태로 Sterger 등(2012)은 일의 의미를 일에서의 긍정적인 의미(positive meaning in work), 일을 통한 의미 만들기(meaning making through work), 타인과 사회에 긍정적인 영향을 미치고자 하는 욕구로써 공공의 선을 위한 동기(greater good motivation)의 세 가지 차원으로 구분하기도 하였다. 즉, 일의 의미는 주관적인 요소로써 자신의 일이 얼마나 가치 있고 중요한 것인지를 인지함으로써, 구성원 개인은 자신의 일에 대한 가치를 크게 인식할수록 일에 투입되는 에너지를 극대화해나간다(Singh et al. 2021).

아울러, 일의 의미는 단순히 물질적인 보상을 넘어 삶의 의미를 경험하는 것으로 정의하기도 한다(Stephan et al., 2020). 일의 의미란 결국엔 구성원 개인의 삶에 일이 무엇으로 작용하고 있으며, 얼마만큼의 비중을 차지하고 있는지에 관한 것으로 일을 이해해나가는 방식으로서 작동하는 것을 의미한다(Bauman & Skitka, 2012; Pratt & Ashforth, 2003). 즉, 일의 의미는 조직 구성원들이 자신의 일과 조직에 대해 어떻게 접근하고, 자신에게 부여된 역할을 어떻게 수행하는지, 그리고 조직 내에서 어떠한 경험을 하는지를 결정하는 근본적 요인이다(Brief & Nord, 1990).

조직의 관점에서 일에 대한 가치를 크게 인식하는 구성원일수록 일에 투입되는 에너지와 노력 등을 극대화한다(Grawitch et al., 2010). 또한, 자신의 일에 의미를 가지고 공공의 선에 기여한다고 생각하는 구성원들은 조직 생활에 대한 심리적 적응력이 더 높고, 조직 생활에 더 바람직한 태도를 지니는 것으로 나타났다(Steger et al., 2012). 이와같이 무엇이 구성원들의 일의 의미를 형성하는지, 구성원들이 찾은 일의 의미가 조직 내에서 그들의 감정, 생각, 그리고 행동 등에 어떠한 영향을 미치는지 등은 이 분야를 연구하는 학자들의 주된 관심사에 해당한다(김병직·지원규·전상길, 2015; Rosso et al., 2010).

### 3.2. 일의 의미(Meaning of Work)의 선행연구

일의 의미와 관련된 <표 3>에 따른 선행연구를 살펴보면, 종속변수뿐만 아니라 매개변수로서도 널리 연구되고 있음을 알 수 있다. 이는 일의 의미는 단순한 차원이 아닌 조직 내 인간관계, 개인의 성향, 보상 등과 같은 복합적인 요소로 구성되어 있기 때문에 연구자의 관점과 목적에 따라 다양하게 연구되고 있기 때문이다(Dewi et al., 2022).

종속변수로서의 일의 의미와 관련하여, 파괴적인 리더십 행동, 불법적인 작업 등이 독립변수로서 종속변수인 일의 의미를 낮추는 부(-)의 관계임을 최근 선행연구에서 확인하였다(Grill, 2023; Makikangas et al., 2023). 또한, 공정성, 책임감 있는 리더십, 가치있는 일, 네트워크 관계 및 구조 등과는 정(+)의 관계임을 확인하였다(Lips- Wiersma et al., 2020; Robertson et al., 2020).

매개변수로서의 일의 의미와 관련해서는 윤리적 환경의 적합성과 직무지향성, 도덕적 주인의식 간의 관계 및 직무자원과 업무몰입도 간의 관계를 일의 의미가 매개하는 역할을 한다는 것을 확인하였다(Rai et al., 2023; Sanchez-Cardona et al., 2023). 또한, 변혁적 리더십과 구성원의

행동과 관련된 변수인 역할 내 행동, 조직시민행동과의 관계를 일의 의미가 각각 매개하는 것을 확인하였다(Han et al., 2020; Demirtas et al., 2020).

아울러, 전문성에 대한 존중과 직무성과 간의 관계를 일의 의미가 매개하거나(Zhou et al., 2023), 잡 크래프팅(Job crafting)의 구성요소인 업무 크래프팅, 관계 크래프팅, 인지 크래프팅과 직원 참여 간의 관계를 일의 의미가 매개하는 것으로 확인되었다(Letona-Ibanez et al., 2021). 또한, 조직지원인식이 일의 의미를 매개로 직원 소외를 낮추거나, 심리적 자본을 높이는 것으로 확인되었다(Bhatnagar & Aggarwal, 2020).

지금까지의 이론적 배경과 선행연구들을 정리해보면, 구성원이 느끼는 일의 의미가 여러 경로를 통해 다양한 형태의 구성원의 행동 또는 태도로 연계된다는 것을 알 수 있다(Hulshof et al., 2020; Zhou et al., 2023). 즉, 높은 수준의 일의 의미를 경험하는 구성원들은 더 높은 수준의 직무 만족, 조직 동일시, 심리적 임파워먼트, 내재적 동기 등을 지니게 될 뿐만 아니라, 상대적으로 더 낮은 결근 및 이직의도를 보이는 것을 알 수 있다(김병직, 2022; Rosso et al., 2010). 이에 본 연구에서는 구성원들에게 주어진 직무 다양성이 일이 의미를 매개로 개인의 행동변수인 혁신행동에 영향을 미치는 구조적 관계를 분석하고자 한다.

<표 3> 일의 의미(Meaning of Work)의 선행연구

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개변수	비고
Grill(2023)	Influence of destructive leadership behaviors	Meaning of Work, Work Productivity	-	
Makikangas et al(2023)	Illegitimate Tasks	Meaning of Work	-	

연구자 (연도)	독립변수	중속변수	매개변수	비고
Merdiaty et al.(2023)	Organizational Commitment	Organizational Citizen Behavior	Meaningful Work	
Rai et al(2023)	Ethical climate fit	Duty Orientation, Moral Ownership	Meaningful work	
Sanchez-Car dona et al. (2023)	Job Resources	Work Engagement	Meaningful Work	
Zhou et al(2023)	Professional Respect	Task Performance, Service Quality	Work Meaningfulness	
Singh et al. (2021)	Staffing, Traininig, Performance Based Evaluation and Rewards, Employees' Participation	Innovative Work Behavior	Meaningful Work	
Letona-Ibanez et al. (2021)	Task Crafting, Cognitive Crafting, Relational Crafting	Engagement	Work meaning	
Stephan et al. (2020)	self-employment, wage employment	Subjective vitality	Meaningfulness at work Work Autonomy	
Singh & Bamel(2020)	Mindfulness	Transcendence	Meaningful Work	
Han et al.(2020)	Transformative Leadership	In-role Perfomance	Meaningfulness at work	

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개변수	비고
Demirtas et al.(2020)	Transformational Leadership	Organizational Citizenship Behavior, Un-Ethical Pro-Organizational Behavior, Business Integration	Meaningful Work	
Bhatnagar & Aggarwal (2020)	Perceived Organizational Support toward the Environment (POSE)	Employee Alienation, Employee Psychological Capital	Meaningful Work	
Hulshof et al(2020)	Job Crafting	Work Engagement	Meaning in work	
Lips-Wiersma et al(2020)	Fairness, Responsible Leadership, Worthy Work	Meaningful work	-	
Robertson et al(2020)	Impact of Network Ties and Structure	Meaningfulness of Work	-	
Bawuro et al(2019)	Intrinsic Motivation	Innovative work Behaviour	Meaningful Work	
Akgunduz et al.(2018)	Perceived Organizational Support, Proactive Personality	Employee creativity	Meaning of work	
Arnoux-Nicolas et al. (2016)	Work Conditions	Turnover Intention	Meaning of work	

## 제4절 리더-구성원 간의 교환관계(LMX)

### 4.1. LMX의 개념

LMX는 조직 내 리더와 구성원 간에 발생하는 개별적인 사회적 교환관계를 의미한다(Dienesch & Liden, 1986). 이것은 리더와 구성원 간의 영향력에 초점을 맞추고 있으며, 사회교환이론과 역할형성이론에 기반하여 조직 내 구성원 간의 사회적 상호관계를 보여주는 대표적 유형 중 하나이다(Chen & Klimoski, 2003). 리더십에 대한 관계 기반 접근은(Dansereau, Graen, & Haga, 1975)에 의해 처음 소개되었으며, 원래 VDL(Vertical Dyad Linkage) 접근 방식으로 불렸으며(Martin et al., 2016), 이후 리더-구성원 교환 관계(LMX) 모델로 발전하였다(Schriesheim et al., 1999).

수직 쌍 연계 이론이라 불리는 VDL 이론은 리더와 구성원 간의 상호작용에 중점을 둔 것으로 조직의 리더십을 이해하기 위한 프레임워크로 두 사람(Dyad)에 초점을 맞춘다. 그리고 조직 내 권한 측면에서 리더의 위치가 구성원보다 높은 위치(Vertical)에 있고, 그들 사이에 상호 연관된 행동(Linkage)이 있다는 사실을 반영한다. 즉, VDL의 기본 전제는 리더가 각 구성원과 개별적 교환관계를 발전시킨다는 것에 있다(Dansereau, Graen, & Haga, 1975).

VDL 이론에 따르면, 리더와 구성원을 대하는 태도와 행동에 따라 조직성과에 영향을 미치는 요인들이 다르며 이를 살펴보기 위해 조직 내 구성원들을 내집단(in group)과 외집단(out group)으로 분류하였다. 이를 세부적으로 살펴보면, 내집단은 리더의 운영방식과 정책에 대한 신뢰도와 관심이 높은 구성원들로 구성되며, 사회적 계약관계를 인식하는 구성

원들의 집단을 의미하는 반면, 외집단은 리더와 공식적으로 계약 및 거래관계를 소유하는 구성원 집단을 의미한다(Liden & Graen, 1980). 내집단은 집단에서 능력이 있거나 공헌도가 높으며 리더와 구성원 간의 이해가 일치하는 등 상호 간 동질성이 있는 집단으로 분류하고, 그 외 나머지 집단은 외집단으로 분류하여 리더가 두 집단에 각기 다른 영향력을 발휘하게 된다는 것이다(Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997).

기존의 VDL 이론이 내집단과 외집단의 차이에 관심을 두고 주로 연구가 진행되었다면, LMX 이론은 리더 구성원 간의 교환관계의 질이 리더와 구성원, 조직성과와 어떤 관계를 가지고 있는지를 파악하는데 중점을 두고 연구되었다(Liden & Maslyn, 1998). LMX는 리더가 한정된 자원과 시간 등으로 인해 모든 조직 내 구성원과 동일한 수준의 교환관계를 맺기는 어렵다는 것을 전제로 한다(Dansereau, Graen, & Haga, 1975).

리더-구성원 교환 관계(LMX) 이론에서는 리더가 다른 유형의 교환을 통해, 리더가 각 구성원을 대하는 방식에서 차별화되고 이에 따라 리더와 각 구성원 사이의 관계에 대한 품질이 각각 다르다는 것이고, 높은 리더-구성원 교환 관계(LMX) 품질은 다양한 긍정적인 구성원의 성과와 관련이 있음을 보여준다(Kang, Stewart, & Kim, 2011). 즉, LMX 이론은 리더가 구성원들에 대해 갖고 있는 인지의 차이뿐만 아니라 각 개인들의 개별적인 상황에 관심을 두고 이들이 서로 다를 수 있음을 인정하는 것에서부터 시작한다(유민, 이준혁, 이종민, & 전정호, 2020).

사회교환이론은 리더-구성원 교환 관계(LMX)의 개발과 리더-구성원 교환 관계(LMX)의 질이 조직구성원과 리더의 행동에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 이론적 근거를 제공한다(Erdogan & Bauer, 2014). 사회적 교환이론에 의하면 사람 간의 관계는 한 사람이 다른 사람을 위해 호의를 베풀고 상대방이 보답함으로써 시작된다. 즉, 한 사람이 교환 파트너에게 호의를 베풀 때, 호혜성의 규범은 상대방이 적절한 시간 내에 보답하도록 동기를 부여할 것이고, 각 당사자가 상대방에게 호의를 베풀면

서 신뢰를 구축하게 될 것이다(Khazanch & Masterson, 2011). 이를 통해, 상호 간의 관계가 성숙해지게 되고 더 높은 품질이 되면, 그들은 다른 사람을 보호하고 돕기위해 공식적인 직무 명세를 넘어서도록 동기를 부여받게 된다(Dugan, 2024). 사회적 교환 이론은 리더가 높은 품질의 LMX에 있는 구성원에게 도전적인 작업과 자원을 제공하는 이유와 구성원이 최소 기대치를 초과하는 수준에서 비자발적 행동을 수행하고 이에 참여하도록 동기를 부여하는 이유에 대한 설명으로 사용되기도 한다(Erdogan & Bauer, 2014).

Babič & Šejla(2014)은 리더-구성원 교환관계(LMX) 이론의 핵심 원칙은 리더가 구성원과 다양한 유형의 교환관계를 개발하고, 발전된 관계의 품질이 리더-구성원 교환관계(LMX)의 결과에 미치는 영향을 바꾸는 것이라고 하였다. 또한, LMX 이론에는 한 사람의 행동이 다른 사람도 동일한 가치의 교환으로 보답할 것이라는 기대로 이어지는 상호주의의 규칙이 있으며, 구성원이 리더로부터 받는 호의는 보답의 수단(방식)으로 열심히 일함으로써 리더에게 ‘갚아야’ 한다는 의무감으로 이어진다고 하였다(Megheirkouni et al., 2020).

리더와 구성원 간의 긍정적인 교류는 리더에 대한 애정과 호감을 증가시키며, 이는 리더의 업무 요구를 충족시키고자 하는 구성원의 동기를 직접적으로 유발한다(Martin et al., 2016). 따라서, 높은 리더-구성원 교환관계(LMX)에서는 리더와 구성원은 상호영향, 계약 외 행동, 상호신뢰, 존경 및 호감, 목표의 내면화를 경험하고, 낮은 리더-구성원 교환 관계(LMX)에서는 리더와 구성원의 관계는 일방적인 하향식 영향관계(Unidirectional down-ward influence), 계약적 행동 교환관계(Contractual behavior exchange) 및 단순한 역할 정의(Role-defined relation)와 느슨하게 결합된 목표를 특징으로 한다(Graen, George & Uhi-Bien, 1991). 즉 리더와 구성원들 간에 발생하는 다양한 상호작용 과정이 리더 및 구성원들의 태도 형성이나 행동 발현에 중요한 영향을 끼칠 수 있음을 알 수 있다(Chang et al., 2024).

## 4.2. LMX의 선행연구

LMX에 영향을 미치는 선행요인들로는 부하직원의 개별 특성(유능성, 긍정 정서, 외향성, 정서적 안정성, 개방성), 리더의 특성(외향성), 대인관계와 관련된 변수(인지된 유사성, 호감, 리더에 대한 신뢰, 아부), 변혁적 리더십 등이 있다(지평기·차동욱, 2020). 또한, 선행변수로서 LMX가 직접적인 영향을 주는 결과변수들로는 조직시민행동, 이직의도, 조직몰입, 규범적 몰입, 정서적 몰입, 직무만족, 상사만족, 분배 공정성, 절차 공정성, 임파워먼트, 역할 모호성, 역할 갈등 등이 있다고 한다(Tekleab & Taylor, 2003; Yuan et al., 2023)

<표 4>에 따른 최근 선행연구를 살펴보면, 리더와 구성원 간의 교환관계인 LMX가 여러 연구에서 조절변수로서의 역할을 수행하고 있음을 확인할 수 있다. 즉, 높은 질의 교환관계를 형성하는 구성원은 조직이 추구하는 여러 활동에 적극적으로 참여하는 등의 조절변수이자 사회적 지원의 개념으로서의 역할을 다양하게 제시하고 있다(Yuan et al., 2023). 이에 개인의 성과변수와 관련하여, LMX가 직장에서의 변영과 서비스 성과 간의 관계를 조절하는 것으로 확인되었다(Chang et al., 2024). 또한, 윤리적 리더십과 직원 성과 간의 관계, 혁신행동과 직무성과 간의 관계 등과 같이 개인의 직무성과와 관련된 변수에 영향을 미치는 LMX의 조절효과를 각각 확인하였다(Chang et al., 2024; HA, 2022; Shemeis, 2023).

이와 더불어 개인의 행동변수와 관련해서는 조직 냉소주의의 부정적인 영향에 따른 비생산적인 업무행동을 감소시키는데 LMX가 조절하거나, 부하가 리더로부터 낮은 교환관계를 형성하고 있다고 느끼는 경우에는 심리적 웰빙에 따른 지식공유행동에 미치는 영향이 낮다는 것을 확인하였다(Kim, 2021; Kim & Jo, 2024). 또한, LMX가 지각된 리더의 나르시

시즘과 능동적 행동 간의 관계, 조직시민행동과 지식공유행동 간의 관계, 직원역량 강화와 혁신행동 간의 관계를 각각 조절하여, 조직과 구성원이 수행하는 직무에 긍정적인 영향을 미친다고 보았다(Kanake & Kemboi, 2020; Liao et al., 2019; Zulfiqar & Khan, 2021).

개인의 인식과 태도와 관련된 변수로는 조직 분위기와 업무열정 간의 관계, 직무 스트레스와 직무만족도 및 조직몰입 간의 관계, 서번트 리더십과 조직 기반 자존감 간의 관계를 각각 조절하여, 개인의 인식과 직무에 대한 태도에 영향을 미치는 것을 확인하였다(Obeng et al, 2021; Serban et al., 2022; Zeng & Xu., 2020). 또한, 상사의 능력 불신에 따른 수치심을 감소시키거나(Liu et al., 2024), 과잉 자격 지각에 따른 업무 소외감을 감소시키는데 LMX의 질이 낮은 경우에 비해 LMX의 질이 높은 경우가 그 영향력이 더 큰 것을 확인하였다(Wei et al, 2021). 이를 통해 조직 구성원의 인식, 행동, 태도 등에 리더와 구성원의 교환관계인 LMX 같은 조직 관계 차원의 맥락에 의해 영향을 받아 형성된다는 것을 확인할 수 있다(Wang et al., 2024).

지금까지의 이론적 배경과 선행연구들을 정리해보면, LMX는 구성원의 내재적 특성인 구성원의 태도 및 감정과 연관시킬 수 있음을 알 수 있다(Dirican, 2023). 특히 신뢰 및 존경, 호감과 같은 정서적 공감은 리더와 구성원 간의 교환관계의 핵심요소이며, 이러한 정서적 공감대를 바탕으로 형성된 관계는 상호적이고 지속적인 강화과정을 통해 점차 안정적인 관계를 발전해 나간다(Graen & Cashman, 1975). 이를 통해 LMX는 조직구성원들에게 동기를 부여하거나 영향력을 미칠 수 있는 과정을 형성하는 것이다. 이에 본 연구에서는 직무 다양성이 LMX의 수준에 따라, 조직 구성원의 태도 및 감정과 관련된 변수인 일의 의미에 미치는 영향이 어떻게 달라졌는지를 확인하고자 한다.

<표 4> LMX의 선행연구

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	조절변수	비고
Chang et al.(2024)	Thriving at Work	Service Performance	LMX	
Kim & Jo (2024)	Organizational Cynicism	Counterproductive Work Behavior	LMX	
Liu et al. (2024)	Feeling Ability-distrusted by Supervisors	Shame	LMX	
Wang et al.(2024)	Coworker-targeted Leader Aggressive Humor	Observer's Cognitive trust Observer's Affective Trust	LMX	
Dirican (2023)	Job Embeddedness	Altruism Deviance	LMX	
Shemeis (2023)	Ethical Leadership	Employee Performance	LMX	
HA(2022)	Entrepreneurial Orientation Innovation Behavior	Job Performance	LMX	
Li et al. (2022)	Promotive and prohibitive voice	Supervisor-rated promotability	LMX	
Serban et al.(2022)	Job Stressors Organizational Stressors	Job Satisfaction Organizational Commitment	LMX	
Jung et al. (2021)	Workplace Loneliness	Work Engagement	LMX	

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	조절변수	비고
Kim(2021)	Psychological Wellbeing	Knowledge-Sharing Behavior	LMX	
Obeng et al.(2021)	Organizational Climate	Harmonious Work Passion	LMX	
Wang et al.(2021)	Ethical Leadership	Shared Leadership	LMXD (leader - member exchange differentiation)	
Wei et al.(2021)	Proactive Personality	Psychological strain	LMX	
Yu et al.(2021)	Perceived Overqualification	Work Alienation	LMX	
Zhang et al.(2021)	Proactive Personality	Multisource Information Exchange	LMX	
Zulfiqar & Khan(2021)	Organizational Citizenship Behaviour	Knowledge Sharing Behavior	LMX	
Kanake & Kemboi (2020)	Employee Empowerment	Innovative Work Behavior	LMX	
Zeng & Xu(2020)	Servant Leadership	Perceived Insider Status Organization-based Self-esteem	LMX	
Liao et al.(2019)	Perceived Leader Narcissism	Employee Proactive Behavior	LMX	

## 제3장 연구가설

### 제1절 직무 다양성과 혁신행동

기존 학자들의 보고에 기반해서, 직무특성의 하위요인인 직무 다양성이 높아짐에 따라 구성원 개인의 혁신행동이 더 향상될 것임을 제안한다. 혁신행동(innovative behavior)은 새로운 아이디어를 유용한 제품, 서비스 등으로 변환하는 과정을 의미하는 개념이다. Kanter(1988)은 개인의 혁신행동을 문제인식, 아이디어 도출 및 채택과 이를 통해 채택된 아이디어를 제품이나 서비스로 구현하는 과정이라고 설명하였다. 그리고 Scott & Bruce(1994)는 혁신행동을 새로운 기술이나 제조공정, 또는 제품에서의 아이디어를 찾고, 다른 사람들의 아이디어를 자극하고 증진시켜나가며, 새로운 아이디어를 구현하기 위한 계획을 바탕으로 필요한 자원을 확보하는 행동을 포함한다고 제시하였다. 이 두 변인 사이의 관련성은 사회 정체성 이론(social identity theory)으로 뒷받침할 수 있다.

사회 정체성 이론은 주로 사회 동일시에 초점을 맞추어 왔으나(Ashforth & Mael, 1989; Van Knippenberg, 2000), 최근에는 사회 동일시뿐만 아니라, 자부심과 존중감도 사회 정체성의 구성요소로 포함시켜 조직에 소속해 있음으로 인해 구성원 개인이 얻게 되는 자신의 가치와 의미도 사회 정체성의 중요한 요소로 보고 있다(Hogg & Terry, 2000; Steffens, Munt. Knippenberg, Platow & Haslam, 2021; Tyler & Blader, 2003). 이에 다양한 직무가 요구되는 업무를 수행하는 구성원들은 직무를 통해 자신이 속한 조직에 대한 의미를 더욱 강하게 느끼게 될 뿐만 아니라(Oldham & Cummings, 1996), 직무 수행의 폭이 넓어지고, 책임감이 높은 업무를 수행함에 따라 조직으로부터 존중받고 있다고 자

기 가치를 긍정적으로 지각하게 될 것이다(Boezeman & Gaughan, 2011; Fukumoto & Boezeman, 2019). 이렇게 형성된 자신에 대한 개념은 사실 조직이 선물해 준 것이기에 이들은 자신이 속한 조직에 더욱 커다란 애착을 느끼고(Farooq, Rupp & Farooq, 2017; Iqbal et al., 2021). 이러한 존중감이 자신의 목표와 조직의 목표를 통합시켜 목표지향적인 노력을 적극적으로 수행할 수 있는 혁신행동 향상에 기여할 것이다(배준영·노은영, 2018; 조영복·이나영, 2014; Yoon & Thye, 2002).

사회 정체성 이론 외에도 개인의 특성과 직무의 특성 간의 일치정도를 나타내는 개인-직무 적합성 이론(Edward, 1991)으로도 두 변인 간의 관계를 설명할 수 있다. 일반적으로 개인-직무 적합성은 직무에서 요구하는 수요를 구성원 개인이 역량으로 충족시켜야 하는 수요-능력 적합성과 각각의 개인이 필요로 하는 욕구 자체를 직무가 충족시켜야 하는 욕구-공급 적합성으로 구분된다. 그 중 욕구-공급 적합성은 구성원의 욕구, 바람, 선호와 직무에서 얻는 보상 간의 일치정도를 의미하는데, 직무가 다양하다는 것은 이러한 다양한 직무가 부여된 개인이 특정 직무에 요구되는 능력을 많이 가진 것으로 판단되며, 이 경우 자신의 능력에 대한 믿음이나 효능감이 크게 형성되어 다른 구성원들을 더 많이 돕거나 그 직무 자체를 즐기는 경향이 있다(Docidio et al., 1991; June et al., 2013). 즉, 조직이 개인의 특성 및 능력을 고려하여 다양한 직무를 부여할 때에 조직 구성원들은 해당 직무에 대한 직무 적합성을 높게 지각하며 직무에 대한 다양한 시도를 하고 새로운 아이디어를 도입하고 실행할 가능성이 높다(김영순, 2012; Sanchez-Cardona et al., 2023).

또한, 혁신행동과 유사개념이기도 한 잡 크래프팅(job crafting) 이론에 따르면, 조직 구성원은 자신의 직무에 대한 통제력, 긍정적인 자아감, 타인과의 인간관계와 같은 기본적인 욕구를 충족시킬 수 있을 때에 주어진 직무를 스스로 변화시켜 일을 더욱 의미 있게 만든다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 높은 수준의 직무 다양성이 구성원의 잡 크래프팅을 촉진시킨다는 선행연구(Li et al., 2020)처럼, 직무 다양성이 높은 구성원에게

는 직무를 둘러싼 물리적 및 인지적 범위를 언제든지 변경할 수 있는 기회가 주어지는 것으로 이는 위에서 언급한 여러 이유들로 인하여, 구성원들에게 자신의 기술과 재능을 키울 수 있는 기회와 도전 의식을 모두 자극하기도 한다(Humphrey et al., 2007). 즉, 높은 수준의 직무 다양성은 도전적이고 직무 자체의 의미있는 측면을 자극시켜, 구성원들에게 이러한 도전과 기회를 통해 긍정적인 자아감과 직무에 대한 통제력을 확보하기 위한 동기 부여 차원에서 그들의 혁신행동을 향상시킬 가능성이 높다(Green., 2020; Johari et al., 2019).

아울러, 혁신행동은 창의적인 아이디어를 개발하거나, 새로운 시도를 받아들여 홍보하고 실현하는 개인의 자발적인 행동이라는 점에서(Kahn, 1990), 개인의 혁신행동은 소속되어진 조직 안에서 욕구 충족을 허용하는 수준에 따라 직무에서 숙달의 정도가 달라질 것이다(Al Bloushi et al., 2024). 이러한 조직 안에서의 각각의 구성원들이 욕구 충족을 방해받는 정도에 따라 개인의 동기, 성장, 존엄성과 사회적 활동의 질은 낮아질 수 있으므로 직무 다양성에 따른 기본심리욕구의 충족은 결국 구성원 개인의 혁신행동에 영향을 미치는 요건이 될 수 있다(Montani et al., 2021). 이러한 논의들을 기반으로 직무 다양성은 구성원들의 혁신행동을 높인다는 가설을 다음과 같이 제안한다.

**가설 1 : 직무 다양성과 혁신행동은 정(+)**의 관계에 있을 것이다.

## 제2절 직무 다양성과 일의 의미

비록 개별적인 직무특성의 속성으로써 직무 다양성이 일의 의미에 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 분석한 선행 연구는 거의 없지만(Rai, Alka, & Maheshwari, 2020; Sanchez-Cardona et al., 2023; Williams,

Irving, Wright & Middleton, 2022), 직무 다양성이 지닌 특성들을 고려해 볼 때 직무 다양성이 구성원들의 일의 의미 수준을 향상시킬 것임을 예상할 수 있다. 아울러, 이 두 변인 사이의 관련성은 자기 효능감 이론(self-efficacy theory)으로 뒷받침할 수 있다.

직무 수행자로서의 구성원들은 조직에 기반한 자아 존중감(Organizational-Based-Self-Esteem, OBSE)을 느낄 때, 자신에게 부여된 일의 의미를 더 많이 인지하는 것으로 알려져 있다(김수지, 김병직, 2021). 이는 구성원 자신이 얼마나 조직으로부터 요구되는 기대를 얼마나 잘 이행해 낼 수 있는 사람인지를 스스로가 느끼는 정도를 뜻한다(Lin, Chen, Ashford, Lee & Qjan 2018). 구성원들이 조직 내에서 직무를 수행하는 과정에서 스스로 잘 해나가고 있다고 느끼는 정도, 구성원 자신이 조직이 요구하는 바를 충족할 역량이 갖추고 있다는 자신감 등은 이들의 일의 의미를 높이는 중요한 선행요인으로 알려져 있다(Baumeister & Vohs, 2002; Blustein, Lsova & Duffy, 2023; Grant, Christianson & Price, 2007; Ross, Dekas & Wrzesniewsk., 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

그런데 구성원들이 수행해야 하는 직무가 다양하고 복잡하다고 느끼고 있다는 것은 이들이 조직으로부터 직무능력에 대해 제대로 된 존중과 인정을 받고 있다는 것을 의미한다(Allan, 2017). 즉 조직에서 직무 수행자들에게 직무와 관련된 광범위한 업무들을 수행하도록 요구한다는 것은 매우 높은 수준의 조직에 기반한 자기 효능감을 느끼게 될 것이고, 결국 높아진 자기 효능감을 통해 이들의 일의 의미 수준은 높아질 것이다(Bawuro et al., 2019; Berg, Wrzesniewski, Grant, Kurkoski & Welle, 2023; Han et al., 2020; Hulshof et al., 2020; Rosso et al., 2010).

직무요구-자원모형(JD-R)에서 직무요구(job demands)는 심리적, 생리적 요구의 지속적 발생으로 인한 비용과 관련되는 직무의 측면을 의미하며, 직무자원(job resources)은 직무의 심리적, 물리적, 조직적인 부분으

로 직무요구 완화 및 직무 목표를 달성하여 개인의 성장과 발전을 촉진시켜주는 것이다(Hakanen et al., 2008). 그 중 직무자원은 조직 구성원에게 주어지는 직무수행 요구에 효과적으로 대처하고, 최종적으로 주어진 업무 목적을 의미 있는 것으로 받아들이는데 필수적인 요소로 활용되고 있다(Van Veldhoven et al., 2020) 즉, 직무자원은 직무 자체의 의미를 제공하고 사람들의 기본적인 욕구를 충족시킴으로써 동기를 부여하고 업무 몰입에 긍정적으로 기여한다고 볼 수 있을 것이다(Bakker & Demerouti, 2018; Sanchez-Cardona et al., 2023).

JD-R 모형은 직무특성모형(job characteristic model)을 확장한 것으로 직무와 조직마다 고유한 직무특성이 있음을 나타내는 것으로 다양한 직무자원을 보다 유연하게 포함할 수 있는 개념이다. 본 연구에서는 직무특성이 일의 의미에 영향을 미친다는 선행연구(Kahn, 1990)와 직무특성과 관련된 실증적 증거를 바탕으로 핵심 직무특성의 하위변인인 직무 다양성을 직무자원으로 고려하여 일의 의미와 밀접한 관련이 있다는 것을 살펴보고자 한다(Allan et al, 2018). 즉, 개인의 직무 또는 역할이 다양하게 부여되는 직무 다양성을 통해, 더 많은 직무자원을 인지하는 구성원은 또한 더 의미 있는 일을 경험할 것이다(Clausen, Thomas, & Vilhelm Borg, 2011; Sanchez-Cardona et al., 2023; Schaufeli & Bakker, 2004).

또한, 직무 다양성이 높다는 것은 직무의 범주가 다양해지고 여러 가지 능력이나 기능을 활용하는 활동들이 늘어나는 것을 의미하기에, 자기 주도성을 가지고 확장된 직무환경에서 일의 의미를 스스로 형성할 수 있을 것이다.(Petrou, Bakker, & den Heuvel, 2017; Tims, Derks, & Bakker, 2016). 즉, 주어진 환경을 재해석하고 일의 의미를 인식하는 것을 넘어 스스로 일의 의미를 창조 혹은 변화시키고자 한다. 이러한 변화의 경향은 업무환경에서 자신의 과업적, 인지적인 부분을 조정하는 적극적인 행동인 잡 크래프팅을 통해 일의 의미를 스스로 형성한다는 선행연구에서도 유추해볼 수 있다(서아람·정예슬·손영우, 2018; Hulshof et al.,

2020; Petrou, Bakker, & den Heuvel, 2017). 이러한 논의들을 기반으로 직무 다양성이 구성원들의 일의 의미를 높인다는 가설을 다음과 같이, 제안하고자 한다.

**가설 2 : 직무 다양성과 일의 의미는 정(+)의 관계에 있을 것이다.**

### 제3절 일의 의미와 혁신행동

구성원들이 느끼는 일의 의미는 자신에게 부여되는 직무 수행 과정 및 조직 내 다양한 경험들을 개인이 어떻게 바라보고 해석할지를 결정하는 중요한 요인으로 연구되었다(Rosso et al., 2010; Wrzesniewski et al., 2003). 높은 수준의 일의 의미를 경험하는 구성원은 조직의 직무만족(Malik, Naeem, & Ali, 2011; Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003; Pawar, 2009), 조직몰입(Fry, Hannah, Noel, & Walumbwa, 2011; Tombaugh, Mayfield, & Durand, 2011), 직무관여(Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003; Pawar, 2009), 이직의도(Leunissen et al., 2018; Hu & Hirsh, 2017) 등에 미치는 영향이 실증적으로 검증되고 있다.

본 연구에서는 구성원들이 일의 의미를 크게 느낄수록, 이들의 혁신행동 경향이 높아질 것이라고 제안한다. 왜냐하면 구성원들이 높은 수준의 일의 의미를 느끼게 되면 이들은 긍정적인 심리 상태를 경험하게 되는데, 이는 그 자체로 심리적 보상으로 작용할 수 있다(Kim, Nurunnabi, Kim & Jung, 2018). 일의 의미를 통해 긍정적인 감정을 인지하는 조직 구성원들은 사회교환이론(social exchange theory)에 의거하여, 조직의 합당한 보상에 대한 보답의 의무로 조직에 대한 긍정적인 태도 행동을 형성하게 될 것이다. 즉, 상호호혜적 관점에서 구성원은 임금이나 복리후생 등의 물질적 만족 외에 일의 의미로 인한 심리적 만족까지 얻는다

고 인식되면, 자신의 직무수행에서의 재량적 노력을 더욱더 고취시켜 나갈 것이다(박종욱·손승연, 2017; Rasheed et al., 2023; Gouldner, 1960).

Fredrickson(1998)의 확장 및 구축 이론(broaden and build theory)에 의하면, 구성원이 겪게되는 직무몰입(May, Gilson & Harter, 2004), 직무만족(Wrzesniewski, 1997), 흥미, 즐거움, 만족, 사랑 등과 같은 긍정적인 감정(Ryan & Deci, 2000)이 구성원 개인의 순간적인 사고의 폭을 넓혀주게 되고, 개인의 육체적, 사회적, 지적, 그리고 심리적인 활동에 필요한 자원들을 생성시켜 준다(Deci & Ryan, 2000; Kim et al., 2018; Ryan & Deci, 2000). 일의 의미와 혁신 행동 간의 관계를 확장 및 구축 이론을 적용해 보면 다음과 같다. 자신이 수행하는 일 자체가 의미가 높다고 인식하는 구성원은 그 일 자체에서 파생되는 몰입, 재미, 그리고 만족 등을 경험할 가능성이 높다. 이런 긍정적인 정서들을 느끼게 되면 보다 사고의 폭이 확장되고 유연해지게 될 것이다(Hulshof et al., 2020). 뿐만 아니라, 이러한 긍정적인 정서들은 참신하고 창조적인 행동, 아이디어를 만들어 내는데 필요한 자원들을 형성하기 위한 바탕이 된다(Kim et al., 2018). 따라서, 구성원이 자신의 일의 의미를 높게 인식할수록 보다 창의적인 아이디어를 제기할 가능성이 높아지고, 이는 혁신행동을 향상시킬 것이다(Dewi et al., 2022; Volery & Tarabashkina., 2021). 즉, 긍정적인 정서 상태를 경험하는 구성원은 직무를 수행하는 생각의 폭이 확장되고, 자신이 선택할 수 있는 행동 목록들이 많아져 새로운 아이디어를 이끌어낼 가능성이 높아진다(김수지·김병직, 2011).

아울러, 우성미·정홍인(2021)은 일의 의미에 대한 메타 분석을 통해 일의 의미와 관련된 조직적 차원에서 조직시민행동, 직무열의, 조직몰입, 잡크래프팅, 직무만족 등과 정적 관계를 나타내지만, 무엇보다도 본 연구의 변인인 혁신행동의 증가와도 밀접한 연관이 있음을 확인하였다. 일의 의미는 종합적 태도로 일에 대한 개인의 주도성과 연관되어 있다(Dewi et al., 2022). 구성원들은 일의 의미를 이해하고 자신과 일을 둘러싼 환경에 보다 적극적으로 적응해나가면서 직무에 주어진 목표를 달성하고자

노력한다는 것이다(Montani et al., 2021; Petrou, Bakker, & den Heuvel, 2017).

조직 구성원이 직무수행에 대해 재량적 노력을 기울이면 스스로 기회를 개척하고(Kauffeld, Jonas, & Frey, 2004), 개인 혁신(Hernandez, Salanova, & Peiro, 2007)을 증진 시키는 것으로 알려져 있다(Demerouti & Bakker, 2014). 이에 대하여 Bawuro et al.(2019)은 일의 의미와 혁신 행동 간의 관계에서 조직 구성원의 내재적 동기가 높을수록 일의 의미가 혁신행동을 높인다는 연구결과를 제시하기도 하였다. 이러한 논의들을 기반으로 일의 의미가 구성원들의 혁신 행동 수준을 높인다는 가설을 제안한다.

**가설 3 : 일의 의미와 혁신행동은 정(+)의 관계에 있을 것이다.**

#### **제4절 직무 다양성과 혁신행동 사이에서의 일의 의미의 매개 효과**

위에서 언급한 변인들을 종합해 보면, 일의 의미가 직무 다양성과 혁신행동을 매개하는 역할을 한다고 알 수 있다. 이러한 관계는 맥락-태도-행동 틀(context-attitude-behavior framework)로 설명할 수 있을 것이다(Mulki, Jaramilo, & Locander, 2009; Ozcelik, Langton, & Aldrich, 2008). 맥락-태도-행동 틀에 의하면, 조직의 상태나 환경 그리고 시스템 등과 같은 조직적 맥락(context)은 조직에 속하는 구성원의 태도와 행동을 결정하는데 큰 영향을 미친다(김수지·김병직, 2022; Martin, & Cullen, 2006). 구성원들의 관점에서 직무 다양성은 일종의 조직의 상황 또는 맥락으로 인식될 것이다. 이러한 맥락은 일의 의미와 같은 개인의 태도에 직접적인 영향을 미치게 되고 결국에는 혁신행동과 같이 구성원에게 특

정한 행동 수준을 높일 것이다. 즉, 직무 다양성이라는 맥락이 구성원들이 인식하는 일의 의미라는 태도 측면을 높여(Glisson & Durick, 1988), 결국 혁신행동 수준을 향상시킬 것을 예상할 수 있다(Bawuro et al., 2019; Demirtas et al., 2020; Han et al., 2020; Singh et al., 2021).

Fry(2003)는 소명의식과 같은 영적인 영역을 활용함으로써 구성원들로부터 자발적인 노력을 이끌어 내는 내재적 동기부여를 이끌어낼 수 있다고 주장하였다. 또한 구성원들이 개인과 조직의 가치를 좀 더 명확히 인지하였을 때에 더욱 직무몰입이 높아진다고 하였다. 즉, 조직 구성원들이 개인 또는 조직의 가치를 온전히 인지한다고 지각하였을 때에 소명의식을 통해 내재적 동기부여가 높아져 조직에 도움이 될 수 있는 긍정적인 태도와 행동을 보일 것이라 예상할 수 있다(양지혜·김종인·어재영, 2015; Zhou et al., 2023).

또한, Hackman과 Oldham(1976)의 직무특성이론을 기반으로 핵심 직무특성 중 하나인 직무 다양성이 구성원의 일의 의미를 매개로 혁신행동을 높일 것이라는 가설을 뒷받침할 수 있다. 직무특성이론에 의하면, 조직에서 부여한 특정한 직무의 특성들(직무 다양성, 정체성, 중요성, 자율성, 피드백 등)이 구성원이 자신이 수행하고 있는 일이 의미있다고 인식하게 만들고, 이러한 긍정적인 정서 상태가 구성원 개인의 동기부여에 영향을 미침으로써 결국 개인의 행동(성과)에도 영향을 미친다(Su et al., 2021). 즉, 핵심 직무특성의 하위변인 중에 하나인 직무 다양성이 일의 의미를 매개로 혁신행동으로 연결되는 것을 예측할 수 있다.

이제까지 언급한 직무 다양성, 일의 의미, 그리고 혁신행동에 대한 논의들을 연결해보면, 직무 다양성은 구성원의 일의 의미를 향상시키고, 이렇게 증진된 일의 의미는 혁신행동을 향상시킬 것이라고 예측할 수 있다. 이러한 관계는 사회교환이론으로도 설명될 수 있다. 다양한 직무를 통해 구성원이 직무에 대한 자기효능감과 자기결정권을 높임으로써, 일의 의미를 높일 수 있을 것이다(Johari et al., 2019). 또한, 구성원의 일의 의

미가 높을수록 본인 직무에 스스로 동기부여가 되어 혁신적인 아이디어를 창출하거나, 조직과의 호의적인 분위기로 그들의 혁신행동 향상에 노력할 것이다(Montani et al., 2021). 따라서, 본 연구에서는 일의 의미가 직무 다양성과 혁신행동 간의 관계를 매개할 것이라는 가설을 다음과 같이 설정하였다.

**가설4: 일의 의미는 직무 다양성과 혁신행동의 관계를 매개할 것이다.**

## **제5절 직무 다양성과 일의 의미 사이에서의 LMX의 조절 효과**

직무 다양성이 구성원들의 일의 의미를 높일 것이라는 주장은 이론적/실증적으로 타당하다고 볼 수 있다(Allan, 2017). 그러나, 이 두 변인들 사이의 관계가 모든 상황, 관계 그리고 환경 속에서 동일한 방식으로 나타날 것이라는 주장하는 것은 지나치게 단순하다. 왜냐하면 실제 근무환경에서 직무 다양성과 일의 의미 간의 관계를 조절하는 여러 요인들이 존재하고 있을 수 있기 때문이다.

본 연구에서는 여러 요인들 중에서 리더와 구성원 간의 교환관계(Leader-Member Exchange)에 중점을 두고자 한다. 리더는 조직 내에서 적절하거나 허용될 수 있는 행위가 무엇인지를 결정하고 평가할 수 있는 공식적인 권한을 가지고 있게(Wimbush, 1999), 구성원 개인의 인식, 태도 그리고 행동에 큰 영향을 미친다. 또한, 조직의 구성원인 직원들은 자신의 리더가 조직을 대표할 수 있는 상징적인 존재로 인식될 수 있기에 리더의 의사결정이나 모습이 마치 조직의 의사결정 및 모습으로 간주하는 경향이 있다(Schein 2004; Wang et al., 2021).

특히 LMX는 사회교환관계 이론(social exchange theory)과 역할형성 이론(role-making theory)에 바탕을 두고, 리더와 구성원 간 교환관계의 유형에 따라 관계의 질적 측면이 결정된다는 수직적 짝 관계(the vertical dyad linkage)를 강조한다(Dansereau, Graen, & Haga, 1975). 조직 구성원들에게 동일한 수준의 리더십 영향력이 발휘된다는 전통적 관점의 평균적 리더십에 대한 접근방향과는 달리, 리더와 개별 구성원 간의 관계가 차별적으로 진행될 수 있기에 이에 따라 구성원들의 태도와 행동 등에 영향을 미치는 것이 상이하다는 것이 LMX의 핵심이라 할 수 있다(지평기·차동욱, 2020; Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997; Graen & Scandura, 1987; Shemeis, 2023).

그래서 본 연구에서는 LMX가 직무 다양성과 일의 의미의 관계를 정의 방향으로 조절할 것이라고 제안한다. 예를 들어, 리더와 높은 질의 교환관계를 형성하고 있는 구성원은 낮은 질의 교환관계를 형성하고 있는 구성원에 비해 조직성과에 상대적으로 더 많이 기여할 뿐만 아니라 더 높은 자아 가치를 형성하게 된다(Graen & Scandura, 1987; Matta, Scott, Koopman & Conlon, 2015). 교환관계의 질은 구성원의 조직시민 행동, 조직몰입 등에 정(+)의 영향을 미치며(Henderson, Liden, Glibkowski, & Chaudhry, 2009; Newman, Schwarz, Cooper & Sendjaya, 2011), 교환관계의 질이 높은 구성원들은 자신이 조직에 더 가치 있고 중요한 인적자원이자 조직으로부터 더 많이 인정받고 보상받을 자격이 있는 사람이자 구성원으로 인식할 가능성이 높다(지평기·차동욱, 2020). 이와 같이 리더와의 교환관계 질이 높은 구성원이 직무 다양성을 바탕으로 조직으로부터 긍정적인 자기 이미지와 기대를 느끼면 리더와 교환관계 질이 낮은 구성원과는 다른 반응을 나타낼 것이다(Liu et al., 2024).

또한, LMX의 조절효과는 조직지원이론(Organizational support theory)을 통해서도 설명할 수 있다. 조직지원이론에 따르면, 구성원들은 자신에게 내린 상사의 평가를 조직에서 내린 평가와 유사한 것으로 인식

하기 때문에(Eisenberger et al., 2010), 리더로부터 받는 대우, 평가, 지원, 코칭 등이 호의적이면 이러한 긍정적인 감정을 조직에 대입시키고자 한다. 이처럼 구성원들은 자신의 리더를 조직의 대리인으로 여기기 때문에, 다양한 직무를 부여한 리더와의 호의적인 교환관계를 형성하게 되고, 그러한 긍정적인 관계를 조직과의 관계로 일반화함으로써 일의 의미를 높일 것이다(Graen & Cashman, 1975).

이에 더하여 자기일관성 이론(Korman, 1970)이나 자기검증 이론(Swann, 2012)에 따르면, 사람들은 자기가 보는 이미지와 다른 사람이 보는 이미지가 일치하도록 기대하고 긍정적인 자기 이미지를 유지하고 이를 보호하고자 노력한다(김원상·김정민·이상호, 2021). 리더와 높은 교환관계를 유지하는 구성원은 자신이 경험하는 직무 다양성을 리더로 대표되는 조직으로의 인정과 존중이라는 긍정적인 이미지로 해석할 가능성이 높다(Allan, 2017, Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe, 2006). 다시 말해, 긍정적인 자기 이미지를 가진 LMX가 높은 구성원은 이러한 이미지를 유지하고 보호하기 위하여 더욱더 자신의 직무에 몰입하고 이를 수행하는 과정에서 파생하는 높은 수준의 자부심으로 인해 조직과 리더로부터 가치 있는 존재라고 일의 의미를 재해석할 것이다. 따라서, 본 연구에서는 LMX가 직무 다양성과 일의 의미의 관계를 조절할 것이라는 가설을 다음과 같이 설정하였다.

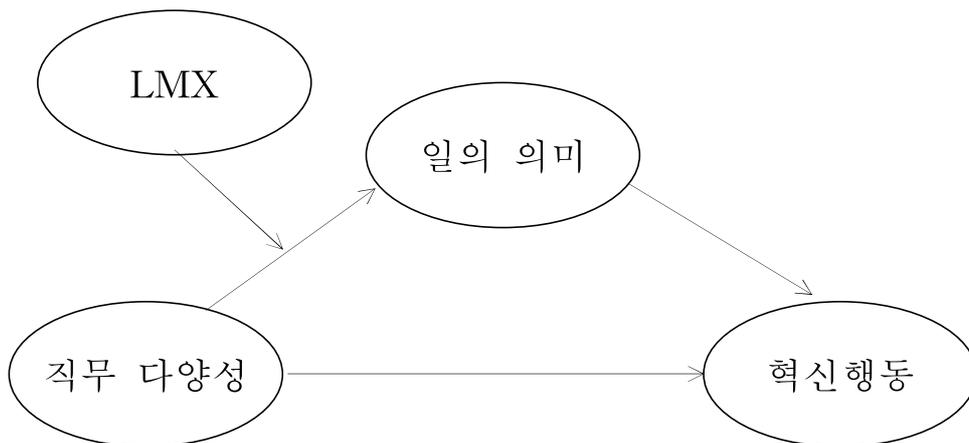
**가설5: LMX는 직무 다양성과 일의 의미의 관계를 정(+)<sup>의</sup> 방향으로 조절할 것이다.**

## 제4장 연구방법

### 제1절 연구모형

본 연구의 목적은 직무 다양성(job diversity)이 혁신행동(innovative behavior)에 미치는 영향과 그 관계 속에서 일의 의미(Meaning of Work)의 매개효과를 실증적으로 규명하고자 하였다. 또한, 직무 다양성이 혁신행동에 미치는 영향력이 리더와 구성원 간의 교환관계(LMX)에 따라 다르다는 것을 확인할 것이다.

이를 통하여 직무 다양성이 어떠한 경로를 통하여 혁신행동을 향상시키는지를 확인하고자 한다. 이에 직무 다양성을 독립변수로, 혁신행동을 종속변수, 일의 의미를 매개변수로 하고 LMX가 조절변수로 작용하는지를 검증하고자 [그림1]과 같은 연구모형을 설정하였다.



[그림1] 연구모형

## 제2절 자료수집

앞에서 설정한 가설을 확인하기 위하여 국내에 있는 다양한 기업들에 근무 중인 근로자들을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 표본의 대표성을 위하여 설문 응답자들은 무작위 추출하여 성별, 연령, 근무경력, 최종학력 등의 추가적인 별도 조건을 설정하지 않은 상태에서 응답자를 선정되었다. 그리고 횡단 연구의 문제점을 피하도록 한 시점에서의 조사를 실시하는 대신, 변수의 인과관계를 반영한 설문을 시점별로 구성하여 각각 수집하는 Time-lagged 방법을 구성 및 활용하였다. 이에 따라 설문은 1개월의 간격을 두고, 총 세 번에 걸쳐 순차적으로 수집되었으며 설문 시점마다 응답시간을 충분히 두어 응답자가 충실히 대답할 수 있도록 진행하였다.

앞서 설명한 방법에 따라 세 시점으로 나누어 진행된 설문 중 첫 번째 설문은 변수 간 인과관계를 고려하여 독립변수인 직무다양성과 조절변수 LMX에 대하여 조사하였고, 총 878명의 응답자가 참여하였다, 두 번째 설문 조사에서는 매개변수인 일의 의미에 대한 조사를 진행하였고, 앞선 설문에 참여한 응답자들 중에서 611명이 참여하였다. 마지막으로 세 번째 설문에서는 종속변수인 혁신행동에 대해 수집했고, 마지막 설문 조사까지 참여한 최종 인원은 410명이었다. 이렇게 수집된 410개의 데이터를 대상으로 통계 분석을 실시했다. 응답 인원의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 구성원의 평균 연령은 40.70세(표준 편차는 10.28)이며, 남성이 215명으로 전체의 52.4%(여성은 195명으로 47.6%)를 차지하였다. 교육수준은 고등학교 졸업 이하가 50명(12.2%), 전문대 졸업 74명(18.0%), 4년제 대학 졸업 231명(56.3%), 대학원 이상 55명(13.4%)이며, 직급은 사원급 169명(41.2%), 대리급 71명(17.3%), 과장급 64명(15.6%), 차장급 31명(7.6%), 부장급 75명(18.3%)이며, 평균 근속기간은 5.63년(표준편차는 6.19)으로 나타났다.

<표 5> 응답자의 일반적 특성

변 수	내 용	빈 도	비율(%)
성별	남성	215	52.4%
	여성	195	47.6%
연령	20~29세	86	21.0%
	30~39세	94	22.9%
	40~49세	117	28.5%
	50~59세	113	27.6%
학력	고졸	50	12.2%
	전문대졸	74	18.0%
	대졸	231	56.3%
	대학원졸	55	13.4%
근속연수	2년 미만	138	33.7%
	2~3년 미만	40	9.8%
	3~5년 미만	75	18.3%
	5~10년 미만	71	17.3%
	10~20년 미만	68	16.6%
	20년 이상	18	4.4%
직급	사원	169	41.2%
	대리	71	17.3%
	과장	64	15.6%
	차장	31	7.6%
	부장	75	18.3%

### 제3절 변수의 측정

본 연구에 포함된 모든 변수들은 1에서 5까지의 5점 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 활용하여 결과값을 측정하였다. 설문 문항은 앞서 제기한 가설에 대한 선행연구들을 토대로 각 변수들을 측정하기 위한 최종 문항을 확정하였고, 해당 변수의 측정에 활용한 문항들의 평균값을 구하여 각 변수의 지표로 설정하였다. 그리고 조절변수는 상호작용항(interaction term)을 만들어 검증에 활용하였다. 이와는 별도로 응답자의 특성을 확인하기 위한 인구통계학적 변수 5개 문항을 추가하였다. 측정 도구들의 신뢰도는 Cronbach's alpha 값을 통해 검증하였는데 해당 값이 0.6 이상이면서 1에 가까울수록 신뢰도가 좋다고 할 수 있다(Ven & Ferry, 1980). 각 측정 도구들의 Cronbach's alpha 값을 보면 본 연구에서 활용된 측정 도구들의 신뢰도는 모두 0.8을 상회하여 일관성이 있음이 확인되었다. 구체적인 측정 문항들은 부록에 별도로 기입하였다.

#### 3.1. 직무 다양성

직무 다양성을 측정하기 위하여 Morgeson과 Humphrey(2006)의 연구에서 사용되었던 6개 문항을 활용하였다. 샘플 문항은 '내 직무는 무척 다양한 과업들로 구성되어 있다.' '내 직무는 여러 가지 종류의 서로 다른 일들로 구성되어 있다.' 등이다(Cronbach's alpha = 0.892).

#### 3.2. LMX

LMX 측정을 위해 Liden & Maslyn(1998)의 문항과 Janssen & Van

Yperen(2004)의 문항을 일부 수정하여 활용하였다. 이 변인은 첫 번째 시점에서 수집 및 측정되었고 4개 문항으로 이루어져 있다. ‘내 상사(리더)는 나의 직무 상 문제점과 고충을 잘 이해하고 해결해 주는 편이다.’, ‘내 상사(리더)는 내가 어려움에 처했을 때, 개인적 희생을 감수하더라도 나를 도와줄 것이다.’, ‘나는 상사(리더)를 충분히 신뢰하고 있으며, 상사(리더)가 없는 자리에서도 그/그녀를 옹호해 줄 것이다.’, ‘내 상사(리더)와 나의 직무 상 관계는 좋은 편이다.’(Cronbach’s  $\alpha = 0.864$ )

### 3.3. 일의 의미

일의 의미 측정을 위해 Bunderson, & Thompson(2009)의 문항과 Wrzesniewski et al(1997)이 개발한 문항을 일부분 수정하여 활용하였다. 이 변인은 두 번째 시점에서 측정되었고 5개 문항으로 이루어졌다. ‘나는 의미 있는 일을 하고 있다.’, ‘나는 다시 태어나도 지금 하는 일을 선택할 것이다.’, ‘내가 현재 수행하고 있는 업무는 의미 있고 중요하다.’, ‘내가 하는 일은 이 세상을 좀 더 좋은 곳으로 만드는데 기여한다.’, ‘내가 하는 일은 내 삶에서 가장 중요한 것들 중 하나이다.’ (Cronbach’s  $\alpha = 0.860$ )

### 3.4. 혁신 행동

혁신 행동은 설문 응답자의 상사가 응답자의 혁신행동 수준을 평가하도록 요청함으로써 수집하였다. 이 변인은 세 번째 시점에 측정되었다. 혁신 행동을 측정하기 위해 Scott & Bruce(1994)가 개발한 5개의 문항을 활용하였다. 이 5개 문항은 다음과 같다. ‘업무와 관련해 새로운 기술, 프로세스, 기술, 그리고 제품 아이디어 등을 찾으려고 한다.’, ‘이 직원은, 업무와 관련해 창의적인 아이디어들을 만들어 낸다.’, ‘이 직원은, 새로운 아이디어를 실행하기 위해 적절한 계획과 스케줄을 한다.’, ‘이 직원은,

새로운 아이디어에 대해 동료들의 공감과 지지를 얻으려 노력한다.’, ‘이 직원은, 새로운 아이디어를 실행하기 위해 필요한 자원과 지원을 확보하려고 한다.’(Cronbach’s  $\alpha = 0.934$ )

### 3.5. 통제변수

가설 검증 과정에서 응답자의 성별, 교육수준, 직위, 근속년수의 인구통계학적 변인들을 통제하였다. 이러한 인구통계학적 변인들은 종속변인인 혁신행동에 영향을 줄 수 있기 때문에, 편향을 줄이고 타당성을 높이기 위하여 통제하였다(Scott & Bruce, 1994). 이 변인들은 모두 1차 설문에서 측정했다.

## 제4절 분석방법

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 SPSS 25.0 프로그램과 Amos 25.0 프로그램을 사용하여 분석하였다. 먼저, 설문참에 참가한 응답자의 인구통계학적 특성을 확인하고자 빈도분석을 실시하였다. 모형의 변별타당도를 확인하기 위해 Amos 25.0 프로그램을 활용하여 해당 데이터를 토대로 확인적 요인분석(Confirmative Factor Analysis; CFA)을 시행하였고, 이와함께 pearson 상관분석을 통해 변인들 간의 관계를 확인하였다. 연구 모형의 가설 검증을 위하여 Amos 25.0 프로그램을 활용하여 구조방정식(structural equation modeling: SEM) 분석을 하였다. 이 모형은 기존의 다중 회귀 분석 방식과 달리, 변인들 사이의 직접 혹은 간접 경로를 하나의 모형에서 “동시에” 분석할 수 있다는 장점이 있다(Schumacker, 1991). 마지막으로 간접효과(매개효과)의 유의성을 검증하기 위하여 추가적으로 부트스트래핑(bootstrapping) 검증을 시행하였다

(Shrout & Bolger, 2002). 가설 모형이 실제 자료에 부합되는 정도를 나타내는 적합도를 평가하기 위해서 상대적 적합도 지수인 비교 부합치(comperative fit index: CFI), turker-lewis index(TLI), 근사평균 오차제곱근(root mean square error of approximation: RMSEA) 등을 활용하였다. 일반적으로 CFI, TLI는 .90 이상, RMSEA의 경우 .06 미만이면, 해당 모형이 우수한 것으로 여겨진다(Hu & Bentler, 1999).

## 제5장 실증 분석

### 제1절 기초통계 및 상관분석

제시된 연구모형에 포함된 각 변인들의 기초적인 특성을 파악하고자 주요 변인들의 평균, 표준편차 및 피어슨 상관 계수(Pearson correlation coefficient) 등을 계산하였고, 그 결과를 <표 6>과 같이 제시하였다.

**<표 6> 주요 변인의 평균, 표준편차 및 상관관계 분석결과**

구분	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 성별	1.48	0.50	-							
2. 직급	2.44	1.52	-.322**	-						
3. 근속년수	5.63	0.55	-.080	.335**	-					
4. 교육수준	2.71	0.84	-.043	.283**	.049	-				
5. 직무 다양성	3.41	0.75	-.179**	.175**	.038	.211**	-			
6. LMX	3.26	0.80	-.044	.105*	.043	.075	.156**	-		
7. 일의 의미	3.29	0.76	-.058	.131**	.072	.126*	.273**	.241**	-	
8. 혁신행동	3.27	0.83	.051	.046	.130**	.149**	.196**	.310**	.277**	-

주1) N=410, \*P<0.05, \*\*P<0.01, \*\*\*p<0.001(양측)

주2) 성별의 경우 남자 1, 여자 2로 입력함. 직급의 경우, 부장급 이상 5, 차장급 4, 과장급 3, 대리급 2, 사원급 1로 입력함. 교육 수준의 경우, 대학원 이상 4, 4년제 대학 졸업 3, 전문대 졸업 2, 고등학교 졸업 이하는 1로 입력함.

독립변수인 직무 다양성과 종속변수인 혁신행동(0.196,  $P < 0.01$ )와는 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계를 확인했으며, 매개변수 일의 의미(0.273,  $P < 0.01$ ), 조절변수인 LMX(0.156,  $P < 0.01$ )와는 정(+)의 상관관계를 보이는 것을 확인하였다. 종속변수인 혁신행동과 매개변수인 일의 의미(0.277,  $P < 0.01$ )와 조절변수인 LMX(0.310,  $P < 0.01$ ) 간에는 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계가 확인되었다.

이에 더해, 수집된 응답 자료가 정규 분포를 지니는지 확인하기 위하여 왜도, 첨도를 각각 계산했다. 직무 다양성(왜도 -.29, 첨도 .52), LMX(왜도 -.32, 첨도 .28), 일의 의미(왜도 -.31, 첨도 .95), 혁신행동(왜도 -.36, 첨도 .31) 등의 결과를 보였다. 왜도의 절대값이 3을 넘지 않고, 첨도의 절대값이 8을 넘지 않을 경우에는 정규분포로 판단할 수 있기 때문에, 본 응답 자료는 정규분포를 지녔다고 볼 수 있다.

## 제2절 측정 모형 검증

Anderson과 Gerbing(1988)이 제안한 2단계 접근법(two-step approach) 중 첫 번째 단계 접근법인 측정 모형(measurement model) 분석을 우선 실시하였다. 이 분석을 통해, 연구 모형 안에 속해 있는 변인들 간의 판별 타당성을 각각 확인하였다. 이에 4요인 모형을 3요인(일의 의미, LMX, 직무 다양성&혁신행동), 2요인(일의 의미&LMX, 직무 다양성&혁신행동), 1요인(4개 변인의 결합) 모형과 비교하였다.

연구 모형에 명시된 변인들(직무 다양성, 일의 의미, LMX, 그리고 혁신행동 등)의 측정 모형(measurement model)이 얼마나 적합한지 분석하기 위해 모든 변인들을 대상으로 확인적 요인 분석을 실시하였다. 일반적으로 CFI, TLI는 0.9이상이면서 1.0에 가까울수록, RMSEA는 0.5 이하이면서 0에 가까울수록 적합하다고 판단된다..

<표 7> 가능한 측정 모형들의 적합도 및 모형 간 비교

모형	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA	모형 비교	$\Delta$ df	$\Delta\chi^2$	유의도	채택 모형
4요인	356.882	158	.960	.952	.055					
						4요인 VS 3요인	3	791.063	$p < .01$	
3요인	1147.945	161	.802	.767	.122					4요인
						4요인 VS 2요인	2	708.782	$p < .01$	
2요인	1856.727	163	.661	.604	.159					
						4요인 VS 1요인	1	688.942	$p < .01$	
1요인	2545.669	164	.523	.447	.188					

확인적 요인 분석 결과, 오직 4요인 모형의 적합도만 상대적으로 우수하였다( $\chi^2(df = 158) = 356.882$ ; CFI = 0.960; TLI = 0.952; RMSEA = 0.055). 하지만, 4요인 모형이 각각의 다른 모형인 3요인( $\chi^2(df = 161) = 1147.945$ ; CFI = 0.802; TLI = 0.767; RMSEA = 0.122), 2요인( $\chi^2(df = 163) = 1856.727$ ; CFI = 0.661; TLI = 0.604; RMSEA = 0.159), 그리고 1요인( $\chi^2(df = 164) = 2545.669$ ; CFI = 0.523; TLI = 0.447; RMSEA = 0.188) 모형보다 우수한 적합도를 가지고 있는지 여부를 좀 더 명확히 확인하고자 카이 스퀘어 차이값에 대한 분석을 추가적으로 실시하였다.

4개 모형의 카이 스퀘어 값 및 그에 따른 차이의 통계적인 유의성을 순차적으로 비교분석한 결과, 다른 대안 모형에 비해 4요인 모형이 가장 우수한 것으로 확인되었고, 그 결과는 <표 7>에 나타나 있다. 이 결과는 본 연구 모형의 각 변인들이 이론적, 통계적으로 구별되어 설명가능함을 보여준다.

## 제3절 구조 모형 검증

### 3.1. 매개모형 비교

이번 연구 모형은 매개 모형과 조절 모형이 결합되어 있는 조절된 매개 모형(moderated mediation model)이다. 매개 구조에서는 직무 다양성과 혁신행동 사이를 일의 의미가 매개하였고, 조절 구조에서는 직무 다양성이 일의 의미에 영향을 미치는 과정에서 LMX가 조절하였다. 구조 모형 분석을 본격적으로 실시하기에 앞서서, 연구 모형에 포함된 각 변인들에 대해 평균 중심화(mean-centered)를 진행하였다. 평균 중심화된 변인들은 상호작용 항의 효과를 분석할 때에 변인 간의 상관계수를 희생시키지 않으며 변인들 간의 다중 공선성(multicollinearity)을 감소시킨다.

이에 더하여, 독립 변인(직무 다양성)과 조절 변인(LMX) 사이의 다중 공선성 문제가 있는지 살펴보기 위하여, 분산 팽창 계수(Variance Inflation Factor, VIF)와 공차 한계(Tolerance)를 각각 계산하였다(Harrison, Kemp, Brace & Snelgar, 2020). 직무 다양성과 LMX의 분산 팽창계수는 각각 .976, .976이었고, 공차 한계는 1.025, 1.025이었다. 분산 팽창 계수가 10 미만이고 공차 한계가 0.2보다 컸기 때문에, 앞선 설명과 같이 독립 변인과 조절 변인 사이에는 다중공선성 문제가 거의 없다고 볼 수 있다(Brace et al., 2003).

직무 다양성이 구성원들의 일의 의미를 매개로 혁신행동에 영향을 미치는지 알아보기 위하여 구조방정식 분석을 실시하였다. 아울러, 이러한 매개 효과가 완전 매개(full mediation)인지 아니면 부분 매개(partial mediation)인지 판단하기 위하여 카이스퀘어 차이 분석을 바탕으로 이 두 모형 간의 차이를 비교하였다. 연구(가설) 모형은 직무 다양성이 혁신

행동으로 가는 경로가 직접적으로 연결되지 않은 완전 매개 (full mediation) 구조이며, 대안 모형은 구성원의 직무 다양성에서 혁신행동으로 이어지는 경로가 연결된 부분 매개(partial mediation) 구조이다.

<표 8> 연구 모형과 대안 모형의 적합도 비교

모형	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA	$\Delta\chi^2$
연구모형(완전 매개)	449.561	188	.941	.928	.058	4.453
대안모형(부분 매개)	454.014	189	.940	.927	.059	

분석 결과, 완전 매개 모형은 상당히 우수한 적합도( $\chi^2(df = 188) = 449.561$ ; CFI = 0.941; TLI = 0.928; RMSEA = 0.058)를 보였고, 부분 매개 모형의 적합도 역시 높은 수준으로 확인되었다( $\chi^2(df = 189) = 454.014$ ; CFI = 0.940; TLI = 0.927; RMSEA = 0.059). 하지만 카이스퀘어 차이 분석 결과에 따르면, 완전 매개 모형이 더 간명성이 높은 좋은 모형으로 나타났다 ( $\Delta\chi^2[1] = 4.453$ , non-significant). 이에 완전 매개 모형을 채택하고자 한다.

### 3.2. 매개 효과 분석

완전 매개 모형에 따른 경로 계수는 [그림 2]와 같다. 연구 모형에 포함된 통제변인들(직급, 근속년수, 교육 수준, 성별)은 교육 수준을 제외하고 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 직무 다양성은 일의 의미와 유의한 관계가 있었고( $\beta = .216$ ,  $p < .001$ ), 일의 의미 역시 혁신행동과 유의한 관계를 나타냈다( $\beta = 0.302$ ,  $p < .001$ ). 그리고 직무 다양성에서 직접 혁신행동으로 연결되는 경로 역시 통계적으로 유의하였다( $\beta = 0.216$ ,  $p < .001$ ), 이를 통해 가설 1, 2, 3이 각각 지지되었음을 알 수 있다.

## 제4절 부트스트래핑(Bootstrapping)

일의 의미가 직무 다양성과 혁신행동 사이를 매개한다는 가설 4를 검증하기 위해 10,000번의 반복 추출을 바탕으로 설명하는 부트스트래핑 분석을 활용하였다(Shrout & Bolger, 2002). 해당 기법은 매개 모형에서 도출되는 간접효과의 표준 오차를 추정하는 기법으로서, 특정한 신뢰 구간(confidence interval, CI)을 보여주고 해당 구간이 0을 포함하지 않으면 제시된 간접효과가 통계적으로 유의하다고 검증한다(Shrout & Bolger, 2002). 본 연구에서는 AMOS 25.0 통계 패키지를 활용하여 95 percentile-based 신뢰 구간을 도출하였다. 이에 <표 9>에 제시하였듯이 신뢰 구간은 0을 포함하지 않았으며(95% CI = [.039, .139]), 이는 직무 다양성이 혁신행동에 영향을 미치는 간접효과가 통계적으로 유의하다는 것을 뜻하기에 가설4가 지지되었음을 알 수 있다.

**<표 9> 직무 다양성과 혁신행동 사이의 총 효과, 직접효과 그리고 일의 의미의 간접효과 부트스트래핑 결과**

경로	B	S.E	95% 신뢰구간 (Percentile-based bootstrap)	
			하한	상한
직무 다양성 → 일의 의미 → 혁신행동	.078	.025	.039	.139

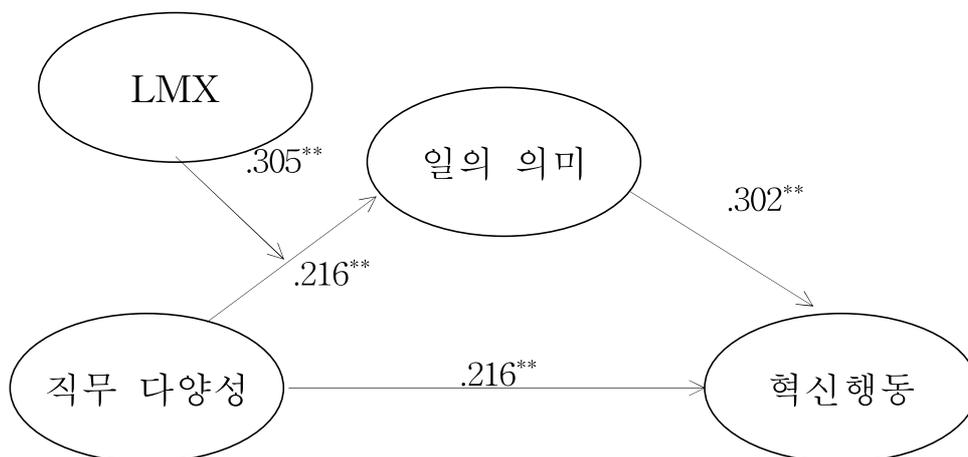
## 제5절 조절효과 분석

LMX가 직무 다양성과 일의 의미 사이를 조절하는지 알아보기 위해서는 앞에서 기술한 바와 같이, 독립 변인인 직무 다양성과 조절 변인인

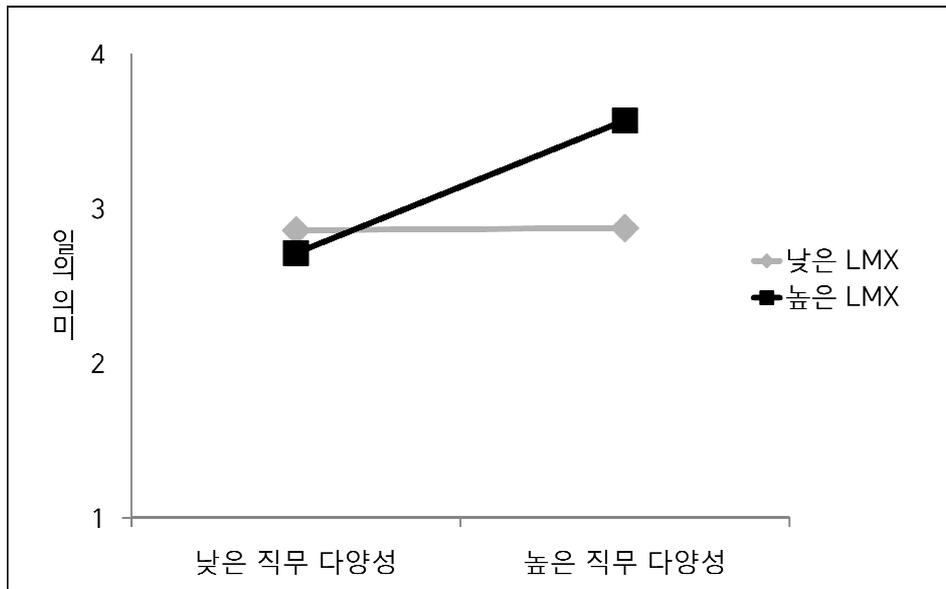
LMX가 평균 중심화되었으며, 상호작용 항은 해당 변인들을 곱하여 산출하였다(Hayes & Preacher, 2013). 일반적으로 평균중심화된 변수는 다중공선성의 문제를 감소시키는 등 다양한 장점을 가지고 있는 것으로 알려져 있다(Browne, Kemp & Snelgar, 2003).

분석 결과, [그림 3]에 제시한 대로, 상호작용 항에서 일의 의미로 가는 경로는 통계적으로 유의하였고( $\beta = 0.211, p < .001$ ), 이는 LMX가 직무 다양성과 일의 의미 사이의 관계를 조절함을 의미한다. 다시 말해, LMX 수준이 높아지면 직무 다양성이 일의 의미를 높이는 효과가 더 높을 것이다. 이를 통해 가설 5가 지지됨을 알 수 있다.

상호작용 효과를 시각적으로 확인하기 위해 그래프로 표현하면 [그림3]와 같다. 결과를 살펴보면 직무 다양성은 LMX 인식 정도가 낮은 상태에서는 일의 의미가 LMX에 상관없이 거의 유사한 수준을 보이지만, 직무 다양성이 높아짐에 따라서 LMX가 높다고 인식하는 구성원의 경우 일의 의미가 뚜렷하게 증가하는 것을 확인할 수 있다. 정리하면, LMX 인식 정도가 낮은 경우에는 일의 의미에 대한 직무 다양성의 효과가 거의 없지만, LMX가 높게 인식되는 경우에는 일의 의미에 대한 직무 다양성의 효과가 뚜렷하게 나타나는 것으로 확인된다..



[그림2] 연구모형의 표준화 회귀계수(\*\*p < .01, \*\*\*p < .001)



[그림3] LMX의 조절효과(직무 다양성-일의 의미)

## 제6절 검증결과(요약)

본 연구의 가설 검증 결과는 <표10>과 같다.

<표 10> 가설 검증 결과의 요약

구분	해당 가설의 내용	결과
가설1	직무 다양성과 혁신행동은 정(+)의 관계에 있을 것이다.	채택
가설2	직무 다양성과 일의 의미는 정(+)의 관계에 있을 것이다.	채택
가설3	일의 의미와 혁신행동은 정(+)의 관계에 있을 것이다.	채택
가설4	일의 의미는 직무 다양성과 혁신행동의 관계를 매개할 것이다.	채택
가설5	LMX는 직무 다양성과 일의 의미의 관계를 정(+)의 방향으로 조절할 것이다.	채택

## 제6장 논의

### 제1절 연구요약

본 연구는 선행연구를 토대로 직무 다양성이 혁신행동에 미치는 영향과 일의 의미의 매개효과, LMX의 조절효과를 설문조사를 통해 실증적으로 규명하였다. 해당 실증연구의 동일방법편의에 의한 오류를 최소화하기 위해 각 변인에 대한 설문을 3번에 걸쳐 진행하였으며, 회수한 410부를 분석에 활용하였다. 통계프로그램 SPSS 25.0와 AMOS 25.0을 사용하여 분석하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 직무 다양성이 혁신행동에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 직무 수행의 폭이 넓어지고, 책임감이 높은 업무를 수행함에 따라 조직으로부터 존중받고 있다고 인식하는 구성원들이 사회 정체성 이론에 따라 조직에 더욱 커다란 애착을 가지고 혁신행동에 더욱 적극적임을 의미한다. 또한 직무 다양성이 조직혁신에 긍정적인 영향을 미친다는 유사연구 역시, 이러한 직무 다양성과 혁신행동 간의 관계를 지지한다고 볼 수 있다(Green., 2020).

둘째, 직무 다양성이 일의 의미에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 Hackman과 Oldham(1976)의 직무특성이론을 기반으로 한 실증 연구를 지지한다고 볼 수 있으며, Rosso 등(2010)이 제안한 일의 의미의 근원을 기술한 이론적 관점에 대한 실증적인 검증이라고 볼 수 있을 것이다. 이는 구성원이 수행해야 하는 직무가 다양하다는 것은 조직으로부터 해당 구성원의 직무능력에 대해 제대로 존중과 인정을 받고 있다는 것을 의미하기에 자기 효능감 이론에 따라 일의 의미 수준이 높아지는 것을 의미한다(Albrecht et al., 2021).

셋째, 일의 의미가 구성원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 일의 의미가 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 기존 선행연구와 일치하는 것으로 확인된다(Kim, Nurunnabi, Kim & Jung, 2018). 이는 높은 수준의 일의 의미를 느끼게 된 구성원들이 사회교환이론에 따라, 조직의 합당한 보상에 대한 보답으로 조직에 대한 긍정적인 행동을 취한다는 것이다. 또한, 심리적 웰빙, 직무 관련 성격적 특성과 같은 비재무적인 조직 구성원 태도가 혁신행동에 영향을 미친다는 유사연구 역시, 이러한 일의 의미와 혁신행동 간의 관계를 지지한다고 볼 수 있다(조영빈 외, 2018; Frieder et al., 2018).

넷째, 일의 의미가 직무 다양성과 혁신행동 간의 관계에서 완전 매개효과가 있는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 직무 다양성이 구성원들의 일의 의미를 높이는 영향력으로 혁신행동이 높아지는 간접효과를 확인할 수 있다. 또한, 직무 다양성이 포함된 포괄개념인 직무자원과 업무몰입 간의 관계를 일의 의미가 매개한다는 유사연구 역시, 이러한 간접효과를 지지한다고 볼 수 있다(Sanchez-Cardona et al., 2023).

다섯째, LMX가 직무 다양성과 일의 의미의 정(+)의 관계를 강화하는 조절효과를 확인하였다. 직무 다양성이 조직 구성원의 일의 의미를 향상시키는 리더와 구성원 간의 교환관계의 질이 높은 집단에서 더 뚜렷하게 나타났다. 이에 LMX는 구성원의 내재적 특성인 구성원의 태도 및 감정과 연관됨을 확인하였으며(Dirican, 2023), 이러한 LMX 수준이 높은 환경일수록 직무 다양성의 긍정적인 효과가 커진다는 것을 의미한다.

본 연구의 결과를 통해 직무 다양성이 혁신행동을 향상시킨다는 것을 입증하였으며, 특히 이들 관계에서 일의 의미의 매개효과와 LMX의 조절효과를 규명하였다. 이를 통해 직무 다양성이 조직 구성원의 일의 의미와 혁신행동에 중요한 요인이라는 것을 알 수 있었으며, LMX가 높을수록 이러한 경향이 더욱 강화된다는 것을 확인하였다.

## 제2절 이론적 시사점

본 연구는 네 가지 이론적 측면에서 직무 다양성 문헌에 기여할 것이다. 첫째, 직무 다양성이 조직 구성원들이 지닌 인식 및 태도에 미치는 영향 대신에, 구성원의 행동에 미치는 영향에 초점을 두었다(조윤희·김태진·조영호, 2011; Zhang, Fangfang, & Parker; 2019). 물론 구성원들의 인식과 태도에 미치는 영향력도 중요하지만, 그러한 인식과 태도는 결국 조직 내에서 ‘행동’으로 변환될 때 보다 실질적인 영향력을 미친다는 것을 고려할 때, 직무 다양성과 조직 구성원들이 가진 개인행동 변수 간의 관계를 살펴보는 본 연구 결과는 의미가 있을 것이다.

둘째, 이전의 연구는 직무특성의 하위요인을 구분하지 않거나(Li et al., 2020), 직무특성의 하위요인으로써 직무 자율성과 창의성이라는 두 가지 직무특성이 어떻게 구성원들의 혁신행동에 영향을 미치는지 밝히는데 초점을 두었다(Bos-Nehles, Renkema, & Janssen; 2017). 물론 그러한 논의도 충분히 의미있지만, 직무 특성의 다른 하위요인별로의 개별적인 영향력, 특히 본 연구의 독립변인인 직무 다양성이 구성원의 혁신행동에 미치는 측면에 대해 주목하고 그 영향을 확인할 필요가 있을 것이다. 본 연구에서는 이러한 작업을 수행함으로써 직무특성의 하위요인으로써 개별 선행요인인 직무 다양성에 대한 연구를 조금 더 정교화시켰다고 말할 수 있다.

셋째, 직무 다양성과 혁신행동 사이의 정교한 작동 기제를 밝혔다는 것에 이론적 의의가 있다. 일의 의미는 이 두 변인 간의 관계를 매개하고 있음을 밝힘으로써 직무 다양성이 조직 내 여러 성과 변인들을 향상시키는 ‘경로’를 새롭게 검증하였다고 말할 수 있다. 이에, 직무 다양성이 일의 의미를 매개하여 결국 혁신행동을 높인다는 본 연구 결과는 기존 직무 다양성과 관련된 문헌을 정교화하는데 작게나마 기여할 수 있을 것

이다. 이는 기존의 선행 연구들에서 주장한 바와 일관적인 결과이다 (Albrecht et al., 2021).

넷째, 직무 다양성이 조직 내 성과 변인들에게 영향을 미칠 때, 리더와의 관계가 중요한 요소임을 이론적, 실증적으로 밝혔다. LMX가 높은 상황에서 구성원에게 부여된 직무 다양성이 높다 하더라도 부정적인 인식보다는 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 작동한다는 것을 살펴보았다. 리더는 부하 직원들이 수행해야 하는 직무를 배정하고 이를 평가하는 권한을 가지고 있기에, 이들 조직 구성원들의 행동에 결정적/실질적인 영향을 미친다(Chang et al., 2024; HA, 2022; Shemeis, 2023). 따라서, 구성원의 과업수행에 영향을 주는 리더와 구성원과의 교환관계의 질은 직무 다양성이라는 업무 환경적 요소를 다루는 데 있어서 검토할 중요한 요인으로 고려되어야 할 것이다. 이는 Boon & Biron(2016)에 따르면 LMX가 구성원이 어느 특정한 직무의 직접적이고 스킬적인 측면에 주의를 기울이도록 작동하기보다는 직무를 수행하는 작업환경 전반에 걸쳐 더 확대된 측면에 집중하도록 한다는 선행연구와도 유사한 것으로 확인된다.

### 제3절 실무적 시사점

앞선 분석 결과를 바탕으로 실제 조직관리에 있어서의 실무적 차원의 제언을 하고자 한다. 첫째, 직무 다양성에 대한 구성원들의 지각이 개인의 행동을 예측하는 데 중요한 요소로 작용할 수 있을 것이다. 따라서 경영진 및 리더들은 조직 구성원들이 다양한 직무를 부여받는 상황에 대해 긍정적으로 인지할 수 있도록 배려하고 이를 성과 창출로 연결하기 위해 노력해야 함을 제안한다. 즉, 조직을 운영하는 경영진과 리더들은 다양한 인적자원관리 시스템과 인사제도들을 통해 구성원들이 느끼는 직무 다양성 수준을 적절하게 관리해야 할 것이다.

둘째, 구성원들의 혁신행동을 높이기 위해서는 직무에 새로운 아이디어

어를 적용할 수 있도록 직무를 재설계할 필요가 있다. 즉, 혁신적인 직무 수행을 위해서는 단순히 구성원들만의 노력이 필요한 것이 아니라, 업무 일정과 수행방식, 등을 스스로 계획하고 조정할 수 있는 재량권 또는 자율성이 부여되어야 한다는 것이다. 이와 관련해서는 최근 공공조직에서 강조되고 있는 ‘적극행정’의 개념과 같이 불필요한 규제와 절차를 생략하고 노력에 따른 성과를 칭찬하는 조직 분위기 형성이 필요하다.

셋째, 혁신행동을 촉진하기 위해 구성원은 일의 의미를 발견하고 고양시켜나가며, 조직은 이를 지지할 필요가 있다. 혁신적인 업무를 추진하는 것은 구성원 개인의 성장과 개발에 중요한 요인으로 작동할 뿐만 아니라, 조직 성장의 핵심기반이 된다. 이러한 과정에서 구성원 개개인이 조직에서 주어진 자신의 일에 대한 의미를 찾는 과정이 중요하게 작용할 것이다. 일의 의미는 소명의식, 일터영성과 같은 내재적 요인뿐만 아니라 경제적 보상, 타인으로부터의 인정과 같은 외재적 요인도 포함된다. 이에 조직 구성원이 일이 가지고 있는 본연의 의미와 가치를 발견하도록 교육 프로그램을 운영하고, 더 나아가 다양한 일의 의미가 충족될 수 있도록 조직문화를 형성해나가는 작업이 필요할 것이다.

넷째, 구성원들에게 다양한 직무가 주어져야 하는 상황이라면, 경영진 및 리더들은 그들의 혁신행동을 이끌어 내기 위한 노력들이 ‘효과적으로 발휘’되고 있는지를 파악하기 위해서는 이들의 일의 의미 수준을 확인해보아야 할 것이다. 특정 직무 중심이 아니라 다양한 직무를 부여하는 인사관리 제도를 도입하였다고 하더라도, 구성원들이 여전히 낮은 수준의 일의 의미를 지니고 있는 상황이라면 직무 다양성을 높이고자 하는 노력이 잘 작동하고 있지 않을 수 있다. 이에 조직에서는 다양한 직무 속에서 일의 의미를 높일 수 있는 요소들을 함께 제공함으로써 이들의 혁신행동을 이끌어낼 필요가 있을 것이다.

다섯째, 조직 내 관리자급의 교육을 계획할 때에 인사관리 부서에서는 리더와 구성원 간의 관계 개선을 위한 프로그램이나 인센티브를 조성할

필요가 있을 것이다. 본 연구 결과는 직무 다양성에 대한 구성원의 인식이 LMX의 수준이 높은 상황에서 동기유발 요소로 작용함으로써 일의 의미를 창출한다는 사실을 밝히고자 노력하였다. 이를 통해 타 업종에 비해 다양한 직무가 요구되고 이를 구성원이 다루어야 하는 업종 또는 직종일수록 이를 고려한 관리자급 육성교육 프로그램을 적극적으로 도입할 필요가 있다.

#### 제4절 한계점 및 향후 연구방향

앞서 언급한 것처럼, 본 연구 결과가 이론적이고 실무적인 기여점들을 가지고 있음에도 불구하고, 다음과 같은 중요한 한계점들을 가지고 있다. 첫째, 본 연구에서는 직무 다양성이 구성원에게 주어지는 환경의 다양한 외부적 특징이나 상황들을 고려할 수 없었다. 조직에서 부여한 직무의 다양성을 경험하는 구성원들은 수많은 환경 또는 맥락 요인들로 둘러싸여 있을 것이며, 이러한 요인들이 각각의 방식으로 구성원들이 지각하는 직무 다양성의 효과성에 상당한 영향을 미칠 것이다. 향후 연구에는 가설에 직접적으로 영향을 미칠 수 있는 여러 요인들을 사전에 통제함으로써 이러한 문제점을 보완해야 할 것이다.

둘째, 구성원들의 연령집단을 구분하여 직무 다양성이 조직 구성원의 인식, 태도 및 행동에 미치는 영향을 세부적으로 살펴볼 필요가 있다. 기존 선행연구(김희봉, 2019)에서 언급된 밀레니얼 세대의 특징인 자율성, 유연성, 자기주관 등의 개인 주도적 성향이 강한 면모가 다양한 직무가 부여되는 직무환경에 있어서 기성세대와는 다른 양상을 보일 것으로 짐작되기 때문이다. 이와 더불어 연령집단을 구분한 확장된 표본 수집을 통하여 세대변인을 통한 세부적인 영향을 확인할 필요가 있을 것이다.

셋째, 직무 다양성 및 혁신행동을 측정하기 위해 구성원들이 지는 ‘주관적 인식’만을 활용했다. 물론 주관적 인식이 객관적인 지표에 못지 않

게 많은 현상을 적절하게 기술하고 있다는 주장들도 있지만(Hansen, Dunford, Boss, & Angermeier, 2011), 구성원들의 직무 다양성과 혁신행동 수준을 보다 객관적인 방식과 자료로 측정할 필요성이 있다. 그리고 이렇게 객관적 지표들을 통해 수집한 자료들을 분석한 결과를 바탕으로 주관적 인식에 기반한 자료들과의 비교/대조해 볼 필요가 있을 것이다.

넷째, 본 연구에서 직무특성의 하위요소 중 직무 다양성이 혁신행동에 어떤 영향을 미치는지를 검증하였지만, 이러한 혁신행동은 ‘개인’수준의 성과요소이다. 조직 내에서 개인의 혁신행동도 중요하지만, 이러한 개인의 행동 또는 성과가 조직 차원의 성과와는 무엇이 구별되는지 또한 이러한 조직성과에는 어떤 영향을 미치는지에 대해 실증적으로 검증될 필요가 있다. 이는 조직의 궁극적 목표 중 하나는 결국엔 조직 수준의 성과를 향상시키는 것에 있기 때문이다.

다섯째, 본 연구에서는 횡단 연구 설계로 과생되는 편향을 최소화하기 위해서 조사시점을 세 번으로 구분하여 수집한 410개 자료를 분석에 활용하였다. 그럼에도 불구하고 엄밀한 의미의 종단 연구 설계가 아니기 때문에 본 연구에서 언급한 연구모형의 인과관계를 온전히 증명하기에는 부족한 부분이 있을 것이다. 또한, 리더와 구성원 교환관계는 팀 차원으로 교환관계의 수준을 파악할 필요가 있다. 나이별, 직무별, 산업별로 대상을 편차 없이 표본하고 이를 팀 차원으로 분석한다면 리더와 구성원의 교환관계가 더 필요한 산업군과 직무를 밝히는 데 유용한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- 김병직. (2022). 직무 과부하가 조직 성과에 미치는 영향, 일의 의미와 조직 동일시의 순차적 매개 효과 및 코칭 리더십의 조절 효과. *코칭 능력개발지*, 24(2), 273-285.
- 김수지, & 김병직. (2021). 고용 불안정성이 혁신 행동에 미치는 영향: 일의 의미의 매개 효과와 조직 공정성의 조절 효과를 중심으로. *경영컨설팅연구*, 21(2), 83-95.
- 김영순. (2012). 개인-환경적합성과 직무수행간의 차별적 영향관계와 일 가치감의 매개효과. *인적자원관리연구*, 19(4), 75-98.
- 김원상, 김정민, & 이상호. (2021). 임금만족이 이직의도에 미치는 영향: LMX 및 성장욕구강도의 조절효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 34(3), 503-525.
- 김희봉. (2019) 밀레니얼 세대가 인식하는 리더의 역할: 국내 대기업 L사 구성원의 포토보이스를 중심으로. *리더십연구*, 10(4), 145-166.
- 박종욱, & 손승연. (2017). 고성능 작업시스템 지각이 과업성과 및 창의성에 미치는 영향: 핵심자기평가의 조절효과를 중심으로. *인사조직연구*, 25(2), 193-218.
- 배준영, & 노은영. (2018). 한국 내 외국인 투자기업 직원들의 기술다양성이 직무 스트레스에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과. *국제경영연구*, 29(1), 95-121.
- 서아림, 정예슬, & 손영우. (2018). 잡크래프팅과 과업정체성이 일의 의미에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절된 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 31(1), 149-173.
- 송병식. (2005). 직무특성과 혁신행동간 창의성의 매개효과에 대한 탐색적 연구. *대한경영학회지*, 51, 1483-1503.

- 심덕섭, & 하성욱. (2013). 직무특성이 종업원의 혁신행동에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과. *산업혁신연구*, 29(3), 95-124.
- 양지혜, 김종인, & 어재영. (2015). 개인과 조직의 가치 정렬이 역할 외 행동에 미치는 영향: 일의 의미를 매개효과로: 일의 의미를 매개효과로. *대한경영학회지*, 28(2), 715-734.
- 우성미, & 정홍인. (2021). 일의 의미 관련 변인에 대한 메타분석. *사회융합연구*, 5(6), 89-101.
- 유민, 이준혁, 이종민, & 전정호. (2020). LMX 와 조직시민행동의 관계에서 인상관리 동기와 조직관심 동기의 매개효과. *대한경영학회지*, 33(12), 2161-2184.
- 이덕로, & 김태열. (2009). 개인창의성에 영향을 미치는 변수에 관한 연구\*-창의적 성격, 기술다양성 및 팀 특성의 상호작용효과를 중심으로. *인적자원관리연구*, 16(3), 167-192.
- 이상용, & 조동혁. (2023). 금융 서비스 종사자의 조직지원인식이 혁신행동에 미치는 영향: 잡 크래프팅의 매개효과. *대한경영학회지*, 36(7), 1095-1118.
- 정혜진, & 김병직. (2021). “변혁적 리더의 힘”: 직무 다양성이 직무 성과에 미치는 영향, 조절된 매개 모형의 적용. *경영컨설팅연구*, 21(1), 135-147.
- 조영복, & 이나영. (2014). 회복탄력성이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향-조직지원과 실책관리문화의 조절효과. *경영과 정보연구*, 33(5), 155-169.
- 조운형, 김태진, & 조영호. (2011). 직무특성과 정서노동이 직무몰입과 혁신성향에 미치는 영향: 사회적 지원의 조절효과. *조직과 인사관리연구*, 35(3), 1-37.
- 지평기, & 차동욱. (2020). 리더-구성원 교환관계 (LMX) 이론의 국내 연구 동향과 향후과제: 최근 10 년간 경영학 분야 주요 학술지를 중심으로. *대한경영학회지*, 33(2), 305-340.

- 최지원, & 이희수. (2019). HR 담당자의 직무특성이 혁신행동에 미치는 영향과 디지털 리터러시의 매개효과 검증. *대한경영학회지*, 32(7), 1219-1246.
- Ab Hamid, S. N., Rosli, N., Abdul Hamid, R., & Che Wel, C. A. (2022). The influence of job characteristics toward intention to pursue sales career mediated by feelings. *Frontiers in psychology*, 13, 953645.
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186-1208.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428.
- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.
- Al Bloushi, B., Mehmood, K., Jabeen, F., & Alharmoodi, A. (2024). The nexus between epistemic curiosity and innovative work behavior: role of leader-member exchange and work engagement. *Personnel Review*.
- Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful work,

- job resources, and employee engagement. *Sustainability*, *13*(7), 4045.
- Allan, B. A. (2017). Task significance and meaningful work: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, *102*, 174-182.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, *103*(3), 411.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, *40*(5), 1297-1333.
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A., & Bernaud, J.-L. (2016). Perceived work conditions and turnover intentions: The mediating role of meaning of work. *Frontiers in psychology*, *7*, 704.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, *14*(1), 20-39.
- Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Waeyenberg, T. (2019). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *The International Journal of Human Resource Management*, *30*(5), 815-834.
- Babič, Š. (2014). Ethical leadership and leader member exchange (LMX) theory. *CRIS-Bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary Study*, *1*, 61-71.
- Bak, H. (2020). Supervisor feedback and innovative work behavior:

- the mediating roles of trust in supervisor and affective commitment. *Frontiers in psychology, 11*, 559160.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands - resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 1-28.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. In *Handbook of well-being*. Noba Scholar.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology, 10*(2), 170.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ, 1986*(23-28), 2.
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2002). The pursuit of meaningfulness in life. *Handbook of positive psychology, 1*, 608-618.
- Bawuro, F. A., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Usman, H. (2019). Mediating role of meaningful work in the relationship between intrinsic motivation and innovative work behaviour. *International Journal of Scientific and Technology Research, 8*(9), 2076-2084.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., Grant, A. M., Kurkoski, J., & Welle, B. (2023). Getting unstuck: The effects of growth mindsets about the self and job on happiness at work. *Journal of Applied Psychology, 108*(1), 152.
- Bhatnagar, J., & Aggarwal, P. (2020). Meaningful work as a mediator between perceived organizational support for environment and employee eco-initiatives, psychological capital and alienation.

- Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1487-1511.
- Blasco-Giner, C., Battistelli, A., Meneghel, I., & Salanova, M. (2023). Psychological capital, autonomous motivation and innovative behavior: A study aimed at employees in social networks. *Psychological Reports*, 00332941231183614.
- Blustein, D. L., Lysova, E. I., & Duffy, R. D. (2023). Understanding decent work and meaningful work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 289-314.
- Boon, C., & Biron, M. (2016). Temporal issues in person - organization fit, person - job fit and turnover: The role of leader - member exchange. *Human Relations*, 69(12), 2177-2200.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228-1253.
- Bozeman, B., & Gaughan, M. (2011). Job satisfaction among university faculty: Individual, work, and institutional determinants. *The Journal of Higher Education*, 82(2), 154-186.
- Brace, N., Kemp, R., & Snelgar, R. (2003). A guide to data analysis using SPSS for windows. In: New York: Palgrave Macmillan.
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative science quarterly*, 54(1), 32-57.
- Cangialosi, N., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2020). A three way interaction model of innovative behavior, task related learning, and job characteristics. *Performance Improvement Quarterly*,

33(2), 153-172.

- Chang, C.-C., Zhuang, W.-L., Hung, C.-W., & Huan, T.-C. (2024). Investigating the influence of thriving at work on hotel employees' service performance with the moderating effect of leader-member exchange. *International Journal of Hospitality Management, 119*, 103736.
- Chen, G., & Klimoski, R. J. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of management journal, 46*(5), 591-607.
- Clausen, T., & Borg, V. (2011). Job demands, job resources and meaning at work. *Journal of Managerial Psychology, 26*(8), 665-681.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance, 13*(1), 46-78.
- Darma, D. C., Purwadi, P., Sundari, I., Hakim, Y. P., & Pusriadi, T. (2020). Job characteristics, individual characteristics, affective commitments and employee performance. *Research and Review: Human Resource and Labour Management, 10*(1), 7-18.
- Demirtaş, Ö., Bickes, D. M., Yener, S., & Karaca, M. (2020). The influence of transformational leadership in organizations: The mediating role of meaningful work. *Journal of Economy Culture and Society*(61), 153-172.
- Dewi, R., Eliyana, A., Si, M., & Anwar, A. (2022). Antecedents And Consequences Of Meaningful Work: A Systematic Literature

- Review. *Webology*, 19(2).
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dirican, A. H. (2023). The Interaction Between Job Embeddedness and Leader-Member Exchange (LMX) in Predicting Employee Altruism and Deviance. *Psychological Reports*, 00332941231180444.
- Dodd, N. G., & Ganster, D. C. (1996). The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 17(4), 329-347.
- Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., Gaertner, S. L., Schroeder, D. A., & Clark III, R. D. (1991). The arousal: Cost-reward model and the process of intervention: A review of the evidence.
- Dugan, J. P. (2024). *Leadership theory: Cultivating critical perspectives*. John Wiley & Sons.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759.
- Earl, J., Iskandar, F., & Elizondo, F. (2019). Take a job, any job: Exploring the importance of matched interests to career paths and work satisfaction. *journal of employment counseling*, 56(1), 33-45.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2014). 19 Leader-Member Exchange (LMX) Theory: The Relational Approach to Leadership. *The Oxford handbook of leadership and organizations*, 407.

- Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Academy of management journal*, 60(3), 954-985.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of general psychology*, 2(3), 300-319.
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). RETRACTED: Impact of spiritual leadership on unit performance. In: Elsevier.
- Fukumoto, E., & Bozeman, B. (2019). Public values theory: What is missing? *The American Review of Public Administration*, 49(6), 635-648.
- Garg, P., Han, K.-S., & Malik, P. (2021). Exploring the nexus between job design and work engagement: mediating role of meaning in work. *International Journal of Business Excellence*, 23(3), 389-414.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative science quarterly*, 61-81.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to

- leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of management perspectives*, 21(3), 51-63.
- Green, N. (2020). Skill variety and organizational innovation of manufacturing firms in Rivers State. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 7(1), 550-562.
- Grill, M. (2023). Influence of destructive leadership behaviors on the meaning of work and work productivity. *Frontiers in psychology*, 14, 1295027.
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677-706.
- Ha, J.-C. (2022). Capturing emerging business opportunities through entrepreneurial orientation and innovation behavior: The moderating role of leader-member exchange. *Sustainability*, 14(6), 3585.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & stress*, 22(3), 224-241.

- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of aesthetics, creativity, and the arts*, 5(1), 90.
- Han, S.-H., Oh, E. G., & Kang, S. P. (2020). The link between transformational leadership and work-related performance: moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 519-533.
- Harrison, V., Kemp, R., Brace, N., & Snelgar, R. (2020). *SPSS for Psychologists*. Bloomsbury Publishing.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British journal of mathematical and statistical psychology*, 67(3), 451-470.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 517-534.
- Hernández, P. M., Salanova, M., & Peiró, J. M. (2007). Job demands, job resources and individual innovation at work: Going beyond Karasek's model? *Psicothema*, 19(4), 621-626.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). The dynamic, diverse, and variable faces of organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 150-152.
- Hu, J., & Hirsh, J. B. (2017). Accepting lower salaries for meaningful work. *Frontiers in psychology*, 8, 189707.
- Hulshof, I. L., Demerouti, E., & Le Blanc, P. M. (2020). Day-level job crafting and service-oriented task performance: The mediating

- role of meaningful work and work engagement. *Career Development International*, 25(4), 355-371.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Ahmad, B. (2021). Enhancing sustainable performance through job characteristics via workplace spirituality: A study on SMEs. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(3), 463-490.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 47(3), 368-384.
- Johari, J., Mohd Shamsudin, F., Fee Yean, T., Yahya, K. K., & Adnan, Z. (2019). Job characteristics, employee well-being, and job performance of public sector employees in Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 32(1), 102-119.
- Johari, J., & Yahya, K. K. (2009). Linking organizational structure, job characteristics, and job performance construct: A proposed framework. *International journal of business and management*, 4(3), 145-152.
- Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity. *Behavioral Sciences*, 13(4),

320.

- June, S., Kheng, Y. K., & Mahmood, R. (2013). Determining the importance of competency and person-job fit for the job performance of service SMEs employees in Malaysia. *Asian Social Science Volume 9, Issue 10, 2013, Pages 114-123*.
- Kanake, M. K., & Kemboi, A. (2020). Employee empowerment and innovative work behavior: The moderating role of leader-member exchange. *SEISENSE Journal of Management, 3(5)*, 13-23.
- Kang, D. s., Stewart, J., & Kim, H. (2011). The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes. *Personnel Review, 40(6)*, 761-784.
- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication research, 15(5)*, 509-523.
- Kauffeld, S., Jonas, E., & Frey, D. (2004). Effects of a flexible work-time design on employee-and company-related aims. *European journal of work and organizational psychology, 13(1)*, 79-100.
- Keena, L. D., Lambert, E. G., Haynes, S. H., May, D., & Buckner, Z. (2020). Examining the relationship between job characteristics and job satisfaction among Southern prison staff. *Corrections, 5(2)*, 109-129.
- Khazanchi, S., & Masterson, S. S. (2011). Who and what is fair matters: A multi foci social exchange model of creativity. *Journal of Organizational Behavior, 32(1)*, 86-106.
- Kim, B.-J., Chang, Y. K., & Kim, T.-H. (2018). How does corporate

social responsibility promote innovation? The sequential mediating mechanism of employees' meaningfulness of work and intrinsic motivation.

- Kim, B.-J., Nurunnabi, M., Kim, T.-H., & Jung, S.-Y. (2018). The influence of corporate social responsibility on organizational commitment: The sequential mediating effect of meaningfulness of work and perceived organizational support. *Sustainability, 10*(7), 2208.
- Kim, C. Y. (2021). Psychological well-being, knowledge management behavior and performance: the moderating role of leader-member exchange. *Frontiers in psychology, 12*, 566516.
- Kim, S. M., & Jo, S. J. (2024). An examination of the effects of job insecurity on counterproductive work behavior through organizational cynicism: moderating roles of perceived organizational support and quality of leader-member exchange. *Psychological Reports, 127*(2), 957-993.
- Knezović, E., & Drkić, A. (2021). Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership. *Employee Relations: The International Journal, 43*(2), 398-415.
- Kooij, D. T., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology, 102*(6), 971.
- Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology, 54*(1p1), 31.
- Krieger, A., Stuetzer, M., Obschonka, M., & Salmela-Aro, K. (2021). The growth of entrepreneurial human capital: Origins and

- development of skill variety. *Small Business Economics*, 1-20.
- Kumar, A., Memon, B., Sohu, Z. H., & Maharvi, M. W. (2023). Polychronicity as Moderator in the Relationship between Skill Variety and Job Satisfaction. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(3), 269-276.
- Kwakman, K. (2003). Factors affecting teachers' participation in professional learning activities. *Teaching and teacher education*, 19(2), 149-170.
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human resource management review*, 30(2), 100704.
- Letona-Ibañez, O., Martínez-Rodríguez, S., Ortiz-Marques, N., Carrasco, M., & Amillano, A. (2021). Job crafting and work engagement: The mediating role of work meaning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5383.
- Leunissen, J. M., Sedikides, C., Wildschut, T., & Cohen, T. R. (2018). Organizational nostalgia lowers turnover intentions by increasing work meaning: The moderating role of burnout. *Journal of occupational health psychology*, 23(1), 44.
- Li, C.-J., Li, F., Chen, T., & Crant, J. M. (2022). Proactive personality and promotability: Mediating roles of promotive and prohibitive voice and moderating roles of organizational politics and leader-member exchange. *Journal of Business Research*, 145, 253-267.
- Li, J., Sekiguchi, T., & Qi, J. (2020). When and why skill variety influences employee job crafting: Regulatory focus and social

- exchange perspectives. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 662-680.
- Liao, S., Van der Heijden, B., Liu, Y., Zhou, X., & Guo, Z. (2019). The effects of perceived leader narcissism on employee proactive behavior: examining the moderating roles of LMX quality and leader identification. *Sustainability*, 11(23), 6597.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader member exchange, differentiation, and task interdependence: implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(6), 723-746.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of management journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407.
- Lin, X. S., Chen, Z. X., Ashford, S. J., Lee, C., & Qian, J. (2018). A self-consistency motivation analysis of employee reactions to job insecurity: The roles of organization-based self-esteem and proactive personality. *Journal of Business Research*, 92,

168-178.

- Lips-Wiersma, M., Haar, J., & Wright, S. (2020). The effect of fairness, responsible leadership and worthy work on multiple dimensions of meaningful work. *Journal of business ethics*, *161*, 35-52.
- Liu, Y., Wang, X., Chen, Y., Zhang, R., & Zhang, J. (2024). Does the feeling of ability-distrusted motivate employees? Investigating its dual effects on employees' behaviors and the roles of shame and LMX. *Current Psychology*, 1-14.
- Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *23*(1), 136-158.
- Mäkikangas, A., Minkkinen, J., Muotka, J., & Mauno, S. (2023). Illegitimate tasks, job crafting and their longitudinal relationships with meaning of work. *The International Journal of Human Resource Management*, *34*(7), 1330-1358.
- Malik, M. E., & Naeem, B. (2011). Role of spirituality in job satisfaction and organizational commitment among faculty of institutes of higher learning in Pakistan. *African journal of business management*, *5*(4), 1236.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of business ethics*, *69*, 175-194.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader - member exchange (LMX) and performance: A meta analytic review. *Personnel psychology*, *69*(1), 67-121.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology, 52*(1), 397-422.
- Matsuo, M. (2021). Promoting employee's self change skills: The role of job characteristics, goal clarity and learning goals. *International Journal of Training and Development, 25*(1), 60-76.
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J., & Conlon, D. E. (2015). Does seeing "eye to eye" affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of management journal, 58*(6), 1686-1708.
- Megheirkouni, M., & Mejheirkouni, A. (2020). Leadership development trends and challenges in the twenty-first century: rethinking the priorities. *Journal of Management Development, 39*(1), 97-124.
- Merdiaty, N., Putri, A. I., & Mangundjaya, W. L. (2023). The effect of organisational commitment to organisational citizenship behaviour through meaningful work as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478), 12*(3), 196-206.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of organizational change management, 16*(4), 426-447.
- Montani, F., Courcy, F., Battistelli, A., & de Witte, H. (2021). Job insecurity and innovative work behaviour: A moderated mediation model of intrinsic motivation and trait mindfulness. *Stress and Health, 37*(4), 742-754.
- Montani, F., Vandenberghe, C., Khedhaouria, A., & Courcy, F. (2020).

- Examining the inverted U-shaped relationship between workload and innovative work behavior: The role of work engagement and mindfulness. *Human Relations*, 73(1), 59-93.
- Morf, M., Feierabend, A., & Staffelbach, B. (2017). Task variety and counterproductive work behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 32(8), 581-592.
- 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.
- Mostafa, A. M. S., & Abed El-Motalib, E. A. (2020). Ethical leadership, work meaningfulness, and work engagement in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 112-131.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2009). Critical role of leadership on ethical climate and salesperson behaviors. *Journal of business ethics*, 86, 125-141.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of business ethics*, 145, 49-62.
- Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M., & Doherty, E. M. (1990). Studying meanings of work: The case of work values.
- Obeng, A. F., Zhu, Y., Azinga, S. A., & Quansah, P. E. (2021). Organizational climate and job performance: Investigating the mediating role of harmonious work passion and the moderating role of leader - member exchange and coaching. *Sage Open*, 11(2), 21582440211008456.

- Okache, G. O. (2020). Skill Variety and Employee Withdrawal Behaviour in Telecommunication Firms in Port Harcourt, Nigeria. *International Academic Journal of Management and Marketing*, 6(5), 32-46.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Ozcelik, H., Langton, N., & Aldrich, H. (2008). Doing well and doing good: The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 186-203.
- Parent-Rochelleau, X., & Parker, S. K. (2022). Algorithms as work designers: How algorithmic management influences the design of jobs. *Human resource management review*, 32(3), 100838.
- Pasricha, P., Nivedhitha, K., & Raghuvanshi, J. (2023). The perceived CSR-innovative behavior conundrum: Towards unlocking the socio-emotional black box. *Journal of Business Research*, 161, 113809.
- Pawar, B. S. (2009). Workplace spirituality facilitation: A comprehensive model. *Journal of business ethics*, 90, 375-386.
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American sociological review*, 194-208.
- Petrou, P., Bakker, A. B., & van den Heuvel, M. (2017). Weekly job crafting and leisure crafting: Implications for meaning making and work engagement. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 90(2), 129-152.
- Pierce, J. L., Jussila, I., & Cummings, A. (2009). Psychological ownership within the job design context: Revision of the job

- characteristics model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(4), 477-496.
- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of psychological capital and authentic leadership on innovation work behavior. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 1-13.
- Rai, A., Kim, M., & Singh, S. K. (2023). Meaningful work from ethics perspective: Examination of ethical antecedents and outcomes of meaningful work. *Journal of Business Research*, 169, 114287.
- Rasheed, M. I., Hameed, Z., Kaur, P., & Dhir, A. (2023). Too sleepy to be innovative? Ethical leadership and employee service innovation behavior: A dual-path model moderated by sleep quality. *Human Relations*, 00187267231163040.
- Robertson, K. M., O'Reilly, J., & Hannah, D. R. (2020). Finding meaning in relationships: The impact of network ties and structure on the meaningfulness of work. *Academy of Management Review*, 45(3), 596-619.
- 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.
- Sánchez-Cardona, I., Vera, M., & Marrero-Centeno, J. (2023). Job resources and employees' intention to stay: The mediating role of meaningful work and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 930-946.
- Sánchez-Hernández, M. I., Stankevičiūtė, Ž., Robina-Ramirez, R., & Díaz-Caro, C. (2020). Responsible job design based on the

- internal social responsibility of local governments. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 3994.
- 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.
- Schein, E. H. (2004). Learning when and how to lie: A neglected aspect of organizational and occupational socialization (Introduction by Hugh Gunz and Paul Willman). *Human Relations*, 57(3), 259-273.
- Schermuly, C. C., & Meyer, B. (2016). Good relationships at work: The effects of Leader - Member Exchange and Team - Member Exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 673-691.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Serban, A., Rubenstein, A. L., Bosco, F. A., Reina, C. S., & Grubb, L. K. (2022). Stressors and social resources at work: Examining the buffering effects of LMX, POS, and their interaction on employee attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 37(4),

717-734.

- Shemeis, M. (2023). The effect of Ethical Leadership on Employee Performance through mediating Affective Organizational Commitment: LMX as a moderator. *Quest Journals: Journal of Research in Business and Management*, 11(8), 60-70.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological methods*, 7(4), 422.
- Singh, N., & Bamel, U. (2020). Can transcendence be attained through mindfulness? The mediating role of meaningful work. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(3), 257-273.
- Singh, N., Bamel, U., & Vohra, V. (2021). The mediating effect of meaningful work between human resource practices and innovative work behavior: a study of emerging market. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 459-478.
- Steffens, N. K., Munt, K. A., van Knippenberg, D., Platow, M. J., & Haslam, S. A. (2021). Advancing the social identity theory of leadership: A meta-analytic review of leader group prototypicality. *Organizational Psychology Review*, 11(1), 35-72.
- Stephan, U., Tavares, S. M., Carvalho, H., Ramalho, J. J., Santos, S. C., & Van Veldhoven, M. (2020). Self-employment and eudaimonic well-being: Energized by meaning, enabled by societal legitimacy. *Journal of Business Venturing*, 35(6), 106047.
- Stoermer, S., Luring, J., & Selmer, J. (2022). Job characteristics and perceived cultural novelty: exploring the consequences for expatriate academics' job satisfaction. *The International*

- Journal of Human Resource Management*, 33(3), 417-443.
- Su, W., Lyu, B., Chen, H., & Zhang, Y. (2020). How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 571-586.
- Swann Jr, W. B. (2012). Self-verification theory. *Handbook of theories of social psychology*, ed. P. Van Lang, A. Kruglanski & ET Higgins. Sage.[MLB, aWvH].
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization - employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 585-608.
- Thomas, A., Buboltz, W. C., & Winkelspecht, C. S. (2004). Job characteristics and personality as predictors of job satisfaction. *Organizational Analysis*, 12(2), 205-219.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person - job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53.
- Tombaugh, J. R., Mayfield, C., & Durand, R. (2011). Spiritual expression at work: exploring the active voice of workplace spirituality. *International journal of organizational analysis*, 19(2), 146-170.
- Tommasi, F., Ceschi, A., & Sartori, R. (2020). Viewing meaningful work through the lens of time. *Frontiers in psychology*, 11, 585274.
- Turja, T., Särkikoski, T., Koistinen, P., Krutova, O., & Melin, H.

- (2022). Job well robotized! - Maintaining task diversity and well-being in managing technological changes. *European Management Journal*.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and social psychology review*, 7(4), 349-361.
- Van de Ven, A. H., & Ferry, D. L. (1980). Measuring and assessing organizations.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357-371.
- Van Veldhoven, M., Van den Broeck, A., Daniels, K., Bakker, A. B., Tavares, S. M., & Ogbonnaya, C. (2020). Challenging the universality of job resources: Why, when, and for whom are they beneficial? *Applied Psychology*, 69(1), 5-29.
- Volery, T., & Tarabashkina, L. (2021). The impact of organisational support, employee creativity and work centrality on innovative work behaviour. *Journal of Business Research*, 129, 295-303.
- Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 249-261.
- Wang, J., Kim, H.-R., & Kim, B.-J. (2021). From ethical leadership to team creativity: The mediating role of shared leadership and the moderating effect of leader - member exchange differentiation. *Sustainability*, 13(20), 11280.
- Wang, P. (2020). Core job characteristic and uncertainty avoidance: Into the black box of transformational leadership effect on creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 54(2), 311-322.

- Wang, Y., Chen, Y., & Zhu, Y. (2021). Promoting innovative behavior in employees: The mechanism of leader psychological capital. *Frontiers in psychology, 11*, 598090.
- Wang, Y., Hu, X., Song, Y., & Bai, Y. (2024). Coworker-targeted leader aggressive humor and observers' OCB: The mediating roles of observers' cognitive and affective trust and the moderating role of LMX. *Current Psychology*, 1-16.
- Wang, Z., Sun, C., & Cai, S. (2021). How exploitative leadership influences employee innovative behavior: the mediating role of relational attachment and moderating role of high-performance work systems. *Leadership & Organization Development Journal, 42*(2), 233-248.
- Wegman, L. A., Hoffman, B. J., Carter, N. T., Twenge, J. M., & Guenole, N. (2018). Placing job characteristics in context: Cross-temporal meta-analysis of changes in job characteristics since 1975. *Journal of management, 44*(1), 352-386.
- Wei, Z., Li, C.-J., Li, F., & Chen, T. (2021). How proactive personality affects psychological strain and job performance: The moderating role of leader - member exchange. *Personality and Individual Differences, 179*, 110910.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. John Wiley.
- Williams, G., Irving, G., Wright, A. L., & Middleton, S. (2022). Managing job related diversity processes in high reliability teams in the emergency department. *British Journal of Management, 33*(1), 502-518.
- Wimbush, J. C. (1999). The effect of cognitive moral development and supervisory influence on subordinates' ethical behavior. *Journal*

*of business ethics, 18, 383-395.*

- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in organizational behavior, 25*, 93-135.
- Yoon, J., & Thye, S. R. (2002). A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and organizational support. *Work and occupations, 29*(1), 97-124.
- Yoon, Y., Yan, W., & Kim, E. (2020). Towards sustainable human resource development of convention project managers: Job characteristics and related differences in core competency. *Sustainability, 12*(19), 7898.
- Yu, H., Yang, F., Wang, T., Sun, J., & Hu, W. (2021). How perceived overqualification relates to work alienation and emotional exhaustion: The moderating role of LMX. *Current Psychology, 40*, 6067-6075.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2021). The multiple ways of behaving creatively in the workplace: A typology and model. *Journal of Organizational Behavior, 42*(1), 20-33.
- Yuan, Z., Sun, U. Y., Effinger, A. L., & Zhang, J. (2023). Being on the same page matters: A meta-analytic investigation of leader - member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology.*
- Zainal, S. R. M., & Lata, L. (2021). Enhancing innovative work behaviour: the role of servant leadership and creative self-efficacy. *On the Horizon: The International Journal of Learning Futures, 29*(2), 33-51.
- Zaman, U., Nawaz, S., Javed, A., & Rasul, T. (2020). Having a whale of a time: Linking self-determination theory (SDT), job

- characteristics model (JCM) and motivation to the joy of gig work. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1807707.
- Zaniboni, S., Truxillo, D. M., & Fraccaroli, F. (2013). Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers. *European journal of work and organizational psychology*, 22(3), 306-317.
- Zeng, J., & Xu, G. (2020). How servant leadership motivates innovative behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4753.
- Zhang, A., Li, X., & Guo, Y. (2021). Proactive personality and employee creativity: A moderated mediation model of multisource information exchange and LMX. *Frontiers in psychology*, 12, 552581.
- 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.
- Zulfiqar, S., & Khan, M. S. (2021). Organizational identification and knowledge sharing behavior: Mediating role of organizational citizenship behavior and moderating role of collectivism and leader - member exchange. *Knowledge and Process Management*, 28(4), 388-398.

**The effects of Job diversity on Innovative  
Behavior:  
Role of Meaning of Work and Leader-Member  
Exchange**

Yo-Han, Seong

**Abstract**

In response to the volatility and uncertainty of the business environment, organizations expect new and different things from their employees, which means that the jobs or roles that individuals are expected to perform will vary. Although several researchers have discussed the possibility of systematic changes in the relationship between job characteristics and personality, empirical studies related to job diversity as a subcomponent of job characteristics are limited. Therefore, this study examines the impact of job diversity on employees' innovation behavior and the mediating effects of work meaning and LMX on this relationship. In doing so, this study aims to reveal the pathways through which job diversity extends the positive effects of job diversity on employees' behavior.

To test the research hypotheses, a total of 410 questionnaires collected from employees of Korean companies at three different time

points were used, and the hypotheses were tested by establishing an integrated relationship model between each variable using structural equation modeling. The results showed that job diversity was significantly positively related to innovation behavior and work meaning, and work meaning positively mediated the relationship between job diversity and innovation behavior. In addition, we found that the degree of LMX moderated the effect of job diversity on work meaning.

This study has theoretical implications in that it empirically examines the mediating effect of job meaningfulness on job diversity and innovation behavior and the moderating effect of LMX on the relationship between job diversity and job meaningfulness, which have not been systematically studied in the literature. The practical implications of this study are that it demonstrates the need for managers and leaders to appropriately manage the level of job diversity felt by employees through various human resource management systems and institutions.

**Keywords:** job diversity, innovation behavior, meaning of work, LMX

# 설문지

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주심에 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 귀하께서 응답해 주신 설문지는 직무 다양성과 관련된 조직 구성원들의 인식, 태도, 행동이 무엇인지 알아보기 위한 것입니다. 개인의 경험이나 태도는 독특하며 그 자체로 소중하기 때문에 옳거나 그른 답은 없으며, 익명성이 절대적으로 보장되므로 여러분께서 행동하고 생각하고 느끼시는 대로 솔직하게 대답해 주시기 바랍니다.

귀하께서 응답해주시는 모든 내용은 통계법 제33조(비밀의 보호)에 의거 비밀이 보장되며, 연구목적에 위한 통계작성 외에는 활용되지 않습니다. 특정 개인 정보가 유출되는 경우는 없을 것이며, 오직 연구 목적으로만 사용됨을 분명히 말씀 드립니다.

본 설문지의 작성에 예상되는 소요시간은 약10분입니다. 여러분의 답변은 조직 내 행복 증진을 위한 귀중한 자료를 얻는데 큰 도움이 되오니, 한 문항도 빠짐없이 성심성의껏 답변해주시길 바랍니다.

귀하의 협조에 다시 한 번 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

## ※ 설문지 예제

아래의 예제에 대해 다음과 같이 답변해 주십시오.

문항예제	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
해는 동쪽에서 뜬다.	①	②	③	④	⑤

위의 문항에 전혀 동의하지 않으면 ①에, 완전히 동의하면 ⑤에 체크(√) 하여 주시기 바랍니다.

I. 아래 문항을 보고 귀하의 생각과 일치하는 것이나 가장 가까운 것을 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 내 직무는 무척 다양한 과업들로 구성되어 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 내 직무는 여러 가지 종류의 서로 다른 일들로 구성되어 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 내 직무는 다양한 과업들을 실행하도록 요구한다.	①	②	③	④	⑤
4. 내 직무는 다양한 기술들을 사용하도록 요구한다.	①	②	③	④	⑤
5. 내 직무를 완성하기 위해 다양한 서로 다른 기술들을 사용해야 한다.	①	②	③	④	⑤
6. 내 직무는 다양하고 복잡한 기술들을 필요로 한다.	①	②	③	④	⑤

II. 아래 문항을 보고 귀하의 생각과 일치하는 것이나 가장 가까운 것을 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 내 상사(리더)는 나의 직무 상 문제점과 고충을 잘 이해하고 해결해 주는 편이다.	①	②	③	④	⑤
2. 내 상사(리더)는 내가 어려움에 처했을 때, 개인적 희생을 감수하더라도 나를 도와줄 것이다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 상사(리더)를 충분히 신뢰하고 있으며, 상사(리더)가 없는 자리에서도 그/그녀를 옹호해 줄 것이다.	①	②	③	④	⑤
4. 내 상사(리더)와 나의 직무 상 관계는 좋은 편이다. 내 상사(리더)와 나의 직무 상 관계는 좋은 편이다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 아래 문항을 보고 귀하의 생각과 일치하는 것이나 가장 가까운 것을 체크(✓)하여 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 의미 있는 일을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 다시 태어나도 지금 하는 일을 선택할 것이다.	①	②	③	④	⑤
3. 내가 현재 수행하고 있는 업무는 의미 있고 중요하다.	①	②	③	④	⑤
4. 내가 하는 일은 이 세상을 좀 더 좋은 곳으로 만드는데 기여한다.	①	②	③	④	⑤
5. 내가 하는 일은 내 삶에서 가장 중요한 것들 중 하나이다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 아래 문항을 보고 귀하의 생각과 일치하는 것이나 가장 가까운 것을 체크(✓)하여 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 업무와 관련해 새로운 기술, 프로세스, 기술, 그리고 제품 아이디어 등을 찾으려고 한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 업무와 관련해 창의적인 아이디어들을 만들어 낸다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 새로운 아이디어를 실행하기 위해 적절한 계획과 스케줄을 짠다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 새로운 아이디어에 대해 동료들의 공감과 지지를 얻으려 노력한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 새로운 아이디어를 실행하기 위해 필요한 자원과 지원을 확보하려고 한다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음 문항은 연구목적에 따라 분류하기 위한 항목입니다. 해당하는 번호에 체크 (√)하여 주시기 바랍니다.

설 문 항 목	구 분
1. 성 별	① 남      ② 여
2. 연 령	① 20세 이상~30세 미만      ② 30세 이상~40세 미만 ③ 40세 이상~50세 미만      ④ 50세 이상~60세 미만
3. 학 력	① 고졸      ② 전문대졸      ③ 대졸      ④ 대학원졸 이상
4. 근속연수	① 2년 미만    ② 2년 이상~3년 미만    ③ 3년 이상~5년 미만 ④ 5년 이상~10년 미만    ⑤ 10년 이상~20년 미만    ⑥ 20년 이상
5. 직 급	① 사원      ② 대리      ③ 과장 ④ 차장      ⑤ 부장