



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 석사학위 논문

## 직무다양성이 직무성과에 미치는 영향

-변혁적리더십으로 조절된 내재적 동기부여의  
매개효과를 중심으로-

Effect of job diversity on job performance

- Based on the mediated effect of intrinsic motivation  
controlled by transformative leadership -

울산대학교 일반대학원

HRD건설팅학 전공

정 혜 진

직무다양성이 직무성과에 미치는 영향  
-변혁적리더십으로 조절된 내재적 동기부여의  
매개효과를 중심으로-

지도교수 김병직

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2021년 2월

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학 전공

정혜진

정혜진의 경영학 석사학위 논문을 인준함

심사위원 김해룡 (인)

심사위원 김병직 (인)

심사위원 이주일 (인)

울산대학교 일반대학원

2021년 2월

## 국 문 초 록

# 직무다양성이 직무성과에 미치는 영향 : 변혁적리더십으로 조절된 내재적 동기부여의 매개효과를 중심으로

정혜진(울산대학교 대학원 HRD컨설팅학과 석사과정)

---

### 요약

---

최근 급변하는 기업환경 속에서 개인에게 요구되는 직무의 수준이 다양해지고 있다. 이에 본 연구는 개인이 직무다양성을 직면하는 상황을 보다 긍정적으로 인지하고 흥미를 느끼게 하여 직무 수행자의 동기를 유발하고 이를 통해 직무성과로 이어지는 관계에 대해 연구하고자 하였다. 이 때 개인에게 주어진 직무다양성의 상황을 변혁적 리더십의 조절관계를 통해 내재적인 동기부여로 이어지는 영향에 대해서도 확인하였다.

이를 위하여 세 시점에 걸쳐 무작위로 선정된 국내 근로자 총 368명을 대상으로 설문조사가 진행되었고, 가설의 검증을 위하여 구조방정식과 여러 통계분석을 활용하였다.

검증결과, 직무다양성이 내재적 동기부여에 정의 영향을 미치고 있음을 확인하였고, 내재적 동기부여가 직무다양성과 직무성과의 관계를 매개하고 있음 또한 확인하였다. 여기서 변혁적 리더십이 직무다양성과 내재적 동기부여의 관계를 조절하여 보다 긍정적인 동기를 유발하기 위해 높은 수준의 변혁적 리더십이 필요하다는 것을 확인하였다.

이를 통해 우리는 조직내 업무 배치와 관리자급 교육 운영시 구성원의 직무 성과를 향상하기 위한 조직관리의 시사점을 도출하였다.

---

주제어: 직무다양성, 변혁적 리더십, 내재적 동기부여, 직무성과

---

## 목 차

제1장 서론 .....	1
제2장 이론 및 가설 .....	7
2.1. 직무다양성과 내재적 동기부여 .....	7
2.2. 내재적 동기부여와 직무성과 .....	8
2.3. 직무다양성과 내재적 동기부여 사이에서의 변혁적 리더십의 조절효과 .....	9
2.3.1. 변혁적 리더십의 정의 .....	9
2.3.2. 직무다양성과 내재적 동기부여 사이에서의 변혁적 리더십의 조절효과 .....	11
제3장 연구 방법 .....	13
3.1. 연구모형 및 변수 .....	13
3.2. 데이터 수집 .....	14
3.3. 조사 도구 .....	17
3.3.1. 직무다양성 .....	17
3.3.2. 변혁적 리더십 .....	17
3.3.3. 내재적 동기부여 .....	18
3.3.4. 직무 성과 .....	18
제4장 연구 결과 .....	20
4.1. 기초통계분석 .....	20
4.2. 측정모델 .....	21
4.3. 구조모델 .....	24
4.3.1. 매개효과 분석 .....	24

4.3.2. 조절효과 분석 .....	25
4.4. 부트스트래핑(Bootstrapping) .....	26
<b>제5장 결론</b> .....	<b>28</b>
<b>제6장 논의</b> .....	<b>29</b>
6.1. 이론적 기여 .....	29
6.2. 실무적 기여 .....	31
6.3. 연구의 한계점 및 향후제언 .....	32
참고문헌 .....	33

## 표 목 차

<표 1>	.....	11
<표 2>	.....	16
<표 3>	.....	19
<표 4>	.....	20
<표 5>	.....	21
<표 6>	.....	22
<표 7>	.....	23
<표 8>	.....	24



## 그림 목 차

<그림 1>	.....	13
<그림 2>	.....	25
<그림 3>	.....	26

## 제 1장 서론

새로운 화두로 급부상한 4차 산업혁명에 대한 논의는 자연스럽게 새로운 시대가 요구하는 인재상에 대한 관심으로 이어진다. 급변하는 사회의 흐름과 경험해보지 못한 시대를 준비해야 하는 기업은 개개인에게 이전과는 다른 새로운 것들을 기대하게 되고 이는 개인이 수행해야 하는 직무 또는 기술이 다양해짐을 의미한다.

일반적으로 직무다양성은 한 개인이 수행해야 하는 직무의 정도가 다양함을 의미한다(Perrow, 1967). 즉, 직무 수행자들이 직무와 관련된 광범위한 업무를 수행하도록 요구하는 정도로써 과업확대의 개념과 유사하다고 할 수 있다(Herzberg, 1968; Lawler, 1969). Hackman과 Oldham(1975)은 직무의 다양성, 정체성, 중요성, 자율성, 피드백으로 구성된 직무특성요인을 제시하였는데, 이 때 하나의 개념으로 직무다양성이 제시되었고, 이 후 직무다양성을 포괄하는 직무특성이론이 직무성과에 미치는 영향에 대해서는 많은 연구들이 진행되어 왔다.

지금까지의 선행 연구들은 직무 다양성이 개인이 분담하는 업무의 범위를 확대하여 단조로운 작업의 반복에 따른 권태감을 없애고 좀 더 의욕적으로 일할 수 있도록 재설계하는 기능을 한다고 주장해 왔다. 예를 들면 여러 가지 다른 작업 활동의 성과를 수반하는 직무는 직무수행자로 하여금 보다 더 흥미롭고 즐겁게 수행할 수 있도록 도울 수 있을 것이다(Sims, Szilagyi, Keller, 1976). 또한 직무 다양성은 구성원들의 직무 만족(박영배, 조수진, 1999; 권나경, 김혜린, 2014; 신숙, 유미, 2017; 임몽택, 2018), 내재적 동기(Herzberg, 1968; Lawler, 1969; 권석균, 오승희, 최보인, 2016), 창의성(이덕로, 김태열, 2008; 최성우, 이선규, 2008) 및 직무태도(이민수, 2010) 등을 유발하거나 영향을 미치는 요인으로 제시되었다.

비록 직무 다양성에 대한 여러 선행 연구들에서 직무 다양성이 조직 내

다양한 성과 변인들에 중요한 영향을 미친다고 밝혀왔지만, 그럼에도 불구하고 몇 가지 보완이 필요한 사항들이 있다(배성현, 2001). 첫째, 기존 연구들은 광범위한 개념으로서의 직무 특성에 주로 초점을 맞추었을 뿐, 그 구체적인 하위 특성들의 개별적 효과들 중에서 특히 직무다양성에 대해서는 상대적으로 충분한 주의를 기울이지 않았다. 몇몇 선행 연구들에서 직무 특성의 다섯 가지 하위 요인들(예를 들어 과업 정체성, 과업 중요성, 직무 다양성, 자율성, 피드백)을 세부적으로 구분하지 않고, 이들을 포괄하는 개념으로서의 직무 특성 자체의 영향력에 대해서 주로 밝혀왔다.(Renn, Vandenberg, 1995; 김민주, 2005; 이덕로, 2009; 이민수, 2010; 한의진, 한범수, 2015; 김종우, 2018).

예를 들어 Thakor와 Ashwin(2005)의 연구는 직무특성요인이 직무스트레스, 임파워먼트, 그리고 조직몰입과 같은 개인의 태도에 미치는 영향에 대해 살펴보고 있다. 또한 최근 국내에서 이루어진 많은 연구 중 배성현(2001), 이기은(2003), 홍지연(2007)은 직무특성이론이 직무스트레스에 미치는 영향에 대해 검증하였고, 어용숙과 조규영(2010)의 연구는 직무특성요인이 절차 공정성과 함께 임파워먼트에 미치는 영향에 대해 확인하였다. 이덕로와 김태열(2007, 2009)은 지속적인 연구를 통해 개인 창의성에 미치는 변수로서 직무특성이론의 영향에 대하여 검증하였다. 그리고 이민수(2010)의 연구와 권석균, 오승희, 최보인(2016)의 연구는 자기결정성이론에 근거하여 핵심 직무특성이 자발적인 동기를 활성화시키는 원인임을 확인하였다. 그리고 이희영과 이명국(2002)의 연구를 시작으로 김영화(2009), 채수경(2010), 이수경(2014)은 직무특성과 이직의도간의 관계에 대하여 검증하고 있다.

그런데 앞선 이 연구들은 직무 특성의 하위 요인들이 지닌 서로 다른 측면들의 구체적이고 개별적인 효과에 대해서는 충분히 밝히지 못했다는 한계가 있다. 예를 들어 직무특성 그 자체가 아니라 직무 다양성에 주목하여 직무다양성의 구체적인 특성들이 조직 구성원들의 인식, 태도, 행동, 그리고

성과 등에 어떠한 영향을 미치는지 보다 정교하게 연구할 필요가 있는 것이다. 즉, 상위 차원의 개념인 직무 특성이 아니라, 개별적인 속성으로서의 직무 다양성은 그 중요성에 비해서 충분한 주목을 받지 못하였다고 할 수 있다. 이는 급속히 변화되는 현대 경영 환경에서 조직 구성원들에게 끊임없이 새롭고 다양한 직무들이 부여될 수밖에 없고, 결국 구성원들은 필연적으로 다양한 직무들을 수행해야 하는 상황에 놓여있음을 고려해 볼 때 상당히 아쉬운 점이 아닐 수 없다. 다시 말해, 직무 다양성은 현대 사회의 대부분의 조직 구성원들이 경험할 수 밖에 없는 중요한 속성이므로, 직무다양성 자체에 초점을 둔 구체적인 연구들이 필요하다.

둘째, 직무 다양성이라는 구체적인 직무 특성이 조직 내 중요 성과 변인들에 영향을 미치는 과정에서, 어떤 작동 기제(mediating mechanism)들이 존재하는지 밝힐 필요가 있다. 이를 밝힘으로써, 직무 특성의 조직 내 영향력을 보다 정교하게 밝힐 수 있을 것이다. 더 나아가서, 직무 다양성의 경우, 조직 내 성과 변인들에 미치는 영향력이 서로 정반대로 나타날 수 있기 때문에, 다시 말해서 직무 다양성과 성과 변인들 사이의 관계는 비일관적(inconclusive)이라는 점을 고려할 때 이 작동 기제를 탐구하는 작업은 반드시 필요하다고 할 수 있다. 보다 자세히 살펴보면, 우선 직무 다양성은 조직 구성원들의 지루함을 줄이고 직무를 보다 흥미롭게 만들어 그들의 인식, 태도, 행동, 그리고 성과 등을 향상시켜 줄 수 있는 요인이다.(Hackman, Oldham, 1975; 권석균, 오승희, 최보인, 2016). 따라서 직무 다양성은 구성원들의 조직 내 인식, 태도, 그리고 행동을 긍정적으로 만들어줄 수 있다. 하지만 이와는 반대로 구성원들에게 새로운 업무를 끊임없이 배우게 만드는 원인으로도 작용하기 때문에 다양한 직무를 수행해야 하는 당사자에게 일종의 심리적 부담(psychological burden)으로 작용할 수도 있다. 이 심리적 부담으로 인해 구성원들은 직무 과부하를 경험하거나 흥미를 잃게 될 가능성도 있는 것이다(이희영, 이명국, 2002; 배준영, 노은영, 2018). 결국 직무 다

양성은 개인에게 긴장이나 두려움을 유발하는 스트레스 요소로 작용할 수 있고, 따라서 오히려 동기를 떨어뜨리는 요소의 측면도 적지 않다고 할 수 있다(한광현, 2003; 정현달, 백윤정, 2016; 배준영, 노은영, 2018). 다시 말해서, 직무 다양성은 조직 내 중요한 성과 변인들에 긍정적인 영향을 미칠 수도 있고 정반대로 부정적인 영향을 미칠 수도 있다는 것이다. 이렇게 직무 다양성과 조직 내 여러 성과 변인들 사이에는 정반대의 일관적이지 않은 (inconclusive) 관계가 충분히 예상될 수 있기 때문에, 이에 대한 충분한 고찰이 필요하다. 이를 위해 직무 다양성이 어떤 작동기제, 즉 어떠한 매개 변인과 조절 변인들을 통해 조직 내 성과 변인들에 영향을 미치는지 정교하게 살펴보아야 한다.

셋째, 기존 직무 다양성 연구에서는 조직 내에서 조직구성원에 영향을 미치는 주요 요인인 리더십의 중요성이 충분히 부각되지 않았다. 앞서 언급한 것처럼, 직무 다양성은 조직 구성원들에게 흥미를 향상시키는 기능을 할 수도 있고, 동시에 심리적 부담 및 스트레스의 원천으로 작용할 수도 있는 정반대의 결과를 모두 불러일으킬 수 있다. 그렇다면 과연 어떤 요인이 이런 정반대의 서로 다른 효과를 결정하는 것일까? 조직 내에서 개개인에게 영향을 미치는 다양한 요인들이 있을 수 있지만, 기존 연구들에서는 특히 조절 변인으로서의 리더의 영향력에 대해 충분히 연구하지 않았다. 물론 이는 리더십 자체에 대한 연구가 부족해서라기보다는, 직무특성이라는 상위의 광범위한 개념에만 초점을 맞추었을 뿐, 직무 다양성이라는 구체적인 변인에 집중한 연구가 충분하지 않아서일 가능성이 높다. 앞선 연구를 통해 밝혀진 것처럼 구성원들의 관점에서 리더는 조직을 상징하는 인물일 뿐만 아니라, 그들의 인식, 태도, 행동, 그리고 성과에 결정적인 영향을 미치는 존재라는 점을 고려할 때(Stone, Russell, & Patterson, 2004), 리더십이 구성원들의 직무 다양성에 어떤 영향을 미치는지 살펴는 노력은 굉장히 중요하며 반드시 수행되어야 하는 작업이라 할 수 있다.

앞에서 언급한 선행 연구들의 한계점들을 보완하기 위해 본 연구에서는 직무 다양성이 구성원들의 내재적 동기에 영향을 미쳐 결국 그들의 직무 성과에 영향을 미치게 될 것임을 밝힐 것이다. 이에 더하여 직무 다양성이 내재적 동기에 영향을 미치는 과정에서 조직내 변혁적 리더십에 주목하여, 변혁적리더십이 그 둘의 관계에 조절 변인으로 작용한다는 것을 밝힐 것이다. 앞선 연구를 통해 직무 다양성은 내재적 동기를 향상시킨다고 알려져 왔다 (Hackman & Oldham, 1976; Hackman, Oldham, Jason & Purdy, 1975). 그리고 직무가 다양한 속성들을 포함하고 있을 때 작업자는 그 직무를 수행하기 위해 자신이 지닌 다양한 기술들과 지식, 능력들을 활용해야 한다. 이 과정이 작업자에게 상당한 수준의 흥미와 자신감 등을 불러일으키게 된다. 그 결과 작업자는 일 자체가 즐겁고 재미있다고 느끼게 되는 것이다.

이렇게 향상된 내재적 동기는 그들의 직무 성과를 높이게 된다(Gagne & Deci, 2005; McGraw, 1979). 일반적으로 사람들은 즐거움이나 흥미를 느낄 때 자발적으로 과업을 수행하고자 한다. 이는 자신의 가장 내적인 곳에서 나타나는 즐거움과 에너지이므로 자기주도성을 수반한다고 알려져 있다(이덕로, 김태열, 2007; 권석균, 오승희, 최보인, 2016). 내적으로 동기 부여된 작업자는 그 에너지를 바탕으로 더 도전적으로 시도하고 그 과정에서 더 좋은 성과를 얻을 수 있을 가능성이 커진다(이민수, 2010; 조휘형, 2014, 권석균, 오승희, 최보인, 2016). 즉, 직무 다양성은 구성원들의 내재적 동기를 향상시켜 결국 그들의 직무 성과를 높이는 요인으로 작용할 수 있을 것이다. 하지만, 모든 상황, 조건, 맥락, 그리고 환경에서 이러한 효과가 나타날 것이라고 생각하는 것은 다소 위험의 소지가 있는데, 이는 직무 다양성이 내재적 동기에 미치는 영향을 조절할 수 있는 수많은 조직 내 중요한 변인들이 존재하기 때문이다. 이에 본 연구에서는 구성원들이 지각하는 직무 다양성의 영향력을 조절하는 변인으로서 변혁적 리더십의 역할에 주목하였다. 변혁적 리더십은 목표달성을 위해 구성원들의 행동을 지시하기보다는 구성원

들의 신념, 가치, 욕구변화 및 도덕적 가치를 고취시키며, 스스로를 책임지고 차용성과 창의력을 발휘하도록 하는 동기부여적 측면을 강조하는 리더십으로써(Bass, 1985; Conger, 1998; (Stone, Russell, & Patterson, 2004) 직무 다양성의 긍정적인 동기부여를 조절하는데 아주 적절한 요인이라 할 수 있다. 이렇게 변혁적 리더십이 높은 환경에서 일하는 구성원들은 자신들이 경험하는 직무 다양성을 단순히 스트레스를 유발하는 요인으로서 받아들이는 것이 아니라, 자신과 조직이 추구해야 할 더 높은 가치와 비전 등을 실현하기 위하여 필요한 중간 과정으로 이해할 수 있을 것이다. 이 과정에서 리더가 제공한 지적 자극 및 개별적 배려는 구성원들이 다양한 직무에 지나친 스트레스를 받아 짓눌리지 않도록 하는 에너지와 열정을 제공할 것이다. 즉, 변혁적 리더십을 통해 구성원들의 직무 다양성은 그들의 내재적 동기를 더욱 증폭시킬 수 있는 것이다. 하지만 이와 반대로 변혁적 리더십 수준이 낮은 환경에서 근무하는 구성원들은, 직무 다양성이 가져 오는 심리적 부담 및 스트레스를 이겨 낼 충분한 인지적, 정서적, 행동적 지원(cognitive, emotional and behavioral supports)을 받지 못하게 된다. 이로 인해 그들은 자신이 처리해야 하는 다양한 업무들 안에서 과도한 심리적 압박과 스트레스를 지속적으로 경험하게 될 가능성이 크다. 즉, 직무 다양성이 그들의 내재적 동기를 향상시키는 정도가 감소하거나 심지어 직무 다양성으로 인해 그들의 내재적 동기가 파괴될 수 있는 것이다.

따라서 본 연구에서는 앞에서 살펴본 바를 바탕으로 다음의 연구를 수행하였다. 첫째, 직무다양성이라는 직무 특성의 개별적 하위 요인 중 하나에 초점을 두고 이것이 구성원의 직무성과에 미치는 영향에 대해 살펴보았다. 두 번째로 직무다양성이 직무성과에 미치는 영향에 작용하는 작동 기제로서 내재적 동기부여의 매개효과에 대하여 탐구하였다. 그리고 마지막으로 변혁적 리더십이라는 리더의 행위가 직무 다양성이 구성원들에게 미치는 영향력을 조절할 수 있음을 살펴보았다.

## 제2장 이론 및 가설

### 2.1. 직무다양성과 내재적 동기부여

선행 연구들에서 구성원들이 인식하는 직무 다양성은 그들의 내재적 동기를 높여준다고 보고해 왔다(Hackman&Oldham 1976; Hackman, Oldham, Jason & Purdy, 1975). 구성원들의 관점에서 자신의 직무가 다양하다고 느끼게 되면, 그들은 자신의 일이 지루하지 않고 재미있다고 느끼게 될 것이다. 그런데 반대로 자신의 직무가 반복적이고 변화가 없다고 느끼게 되면, 금세 지루해지고 일에 흥미를 잃게 될 것이다(Hackman, Oldham, Jason & Purdy, 1975).

결국, 구성원들이 스스로 일하게 하고 일하고 싶도록 하는 만드는 것은 무엇보다도 그 “일” 자체가 주는 흥미와 즐거움인 것이다. Hackman & Oldham(1976)은 이처럼 특정한 직무의 특성이 개인의 중요한 심리적 상태를 유발시키고 이러한 심리상태는 개인의 동기부여에 영향을 미침으로써 궁극적으로 성과에 미치는 영향을 설명하기 위하여 직무특성이론 개발하였는데, 다섯 가지 직무특성인 직무다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백은 상호 결합하여 개인의 직무에 대한 의미와 책임감을 경험하게 하고 관련 지식을 획득하게 함으로써 즐거움과 흥미를 유발시키는 수단으로서 제시되었다. 직무특성이론을 설명하면서 Hackman, Oldham, Jason & Purdy(1975)는 단순반복적인 직무보다 영향 범위가 넓고 복잡한 스킬이 요구되는 직무가 내재적 동기유발 효과가 있음을 주장하였다. 여기서 높은 직무다양성이 작업자에게 스스로의 가치와 능력을 제고하게 만들어 동일시 동기를 자극시킬 수 있고, 나아가 자신의 정체성과 결부시켜 일의 의미를 재해석하여 통합적 동기를 유발시킬 수 있다는 점에 주목한 것이다(권석균;오승희;최보인, 2016)



또한 Bekker et al(2005)는 직무확대의 과정에서 직무 다양성이 증가하면 수행하는 직무의 폭이 넓어지고, 단조로움과 싫증이 줄어들며, 따라서 개인이 수행할 수 있는 기능의 폭을 넓히게 되어 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다(Bekker, Demerouti, Euwemw, 2005; Fried, Ferris, 1987).

이처럼 직무 다양성이 직무를 수행해야 하는 개인에게 긍정적으로 지각될 경우에는 그들은 자신의 작업과정 또는 새로운 과업 수행을 보다 매력적으로 받아들이게 된다(이덕로, 김태열, 2008)

따라서 앞선 연구들을 바탕으로 직무 다양성이 내재적 동기(흥미, 즐거움)를 유발할 것이라는 가설을 세웠다.

**가설1. 직무다양성은 내재적 동기부여와 정(+관계)가 있을 것이다.**

## 2.2. 내재적 동기부여와 직무성과

동기(motivation)란 개인의 행동을 유발하고 행동의 방향을 유지시키는 목적지향적 행동으로 정의되며(Deci & Ryan, 1985), 전통적인 동기연구를 통해 보통 두 가지로 구분하여 설명되고 있다(Deci & Ryan, 1985; Vallerand, 1997). 그 중 대표적인 Deci와 Ryan(1985)의 정의를 살펴보면, 첫 번째로 내재적 동기부여란 개인의 행동에 내재된 즐거움, 또는 만족을 경험하기 위하여 스스로 행동을 수행하는 것을 의미한다. 두 번째는 외재적 동기부여를 말하며 행동의 목표가 일관성 없이 확장되는 매우 다양한 행동들과 관련되어 있고, 보통은 보상의 획득이나 처벌의 회피로 대표되는 외부 자극에 의해 행동을 시작하고 유지되게 하는 경우를 의미한다.

Deci의 연구 이후 이어진 많은 연구들에서 한 사람의 현재의 동기가 긍정적인 영향 또는 활력과 같은 심리적 결과와 관련이 있다는 것을 보여주었다(Sheldon, Ryan, & Reis, 1996). 이처럼 개인의 가장 근원적인 심리를 움직

여 동기를 유발하였을 때 이로 인한 직무만족 또는 직무몰입, 신뢰와 같은 긍정적인 정서에 영향을 미친다고 할 수 있다(권석균, 오승희, 최보인, 2016). 내재적 동기가 고양된 개인은 본인이 하고 있는 일의 프로세스를 즐긴다는 것을 깨달았을 때의 일과 관련된 목표를 스스로 선택하고 목표달성에 효율적인 방향으로 과업을 수행한다(Gagne&Deci, 2005). 또한 새롭고 유용한 아이디어를 창출하는 창의적 사고와 행동에 있어서도 내적으로 동기부여된 직무수행자가 더 도전적으로 시도하고 좋은 성과를 얻을 수 있다(McGraw, 1979). 이는 직무에 흥미와 즐거움을 느끼고 내적으로 동기부여된 개인이 해당 업무에 보다 많은 시간을 할애하고 에너지를 쏟으며 상대적으로 몰입하게 될 것이라는 추측을 가능케 한다. 즉, 동기부여의 효과는 성과를 높이기 위한 행동과 유사하며 내재적 동기부여를 통해 얻게 되는 시간적 노력, 업무 몰입, 책임감은 개인의 직무성적을 측정하는 요인들과 이어진다고 할 수 있다(권석균, 오승희, 최보인, 2016).

따라서 앞선 연구들을 바탕으로 본 연구에서는 내재적 동기유발이 직무 성과로 이어지는 영향을 검증하고자 한다.

가설2. 내재적 동기부여는 직무다양성과 직무성과의 관계를 매개할 것이다.

## 2.3. 직무다양성과 내재적 동기부여 사이에서의 변혁적 리더십의 조절효과

### 2.3.1 변혁적 리더십의 정의

1980년대의 급변하는 사회경제적 흐름 속에서 기업들이 살아남기 위한 방안을 모색하는 과정에서 성공하는 기업들의 리더에 대해 주목하기 시작했다. Burns(1978)는 기업의 리더와 구성원간의 관계에 대해 초점을 두고 기업의 리더가 구성원들에게 높은 기대를 갖고 확신에 찬 행동을 보여주며, 또한 세심한 개인적 배려를 통하여 구성원들을 변화시킬 수 있다고 주장하였다. 앞선 Burns의 이론을 확장시켜 Bass(1985)는 변혁적 리더십은 구성원에게 미치는 효과에 기초하여 정의될 수 있다고 주장하였다. 즉, 리더와 구성원 간의 인간적인 관계가 형성될 수 있는 환경을 조성하고 비전을 공유할 수 있는 신뢰의 풍토를 구축함으로써 조직의 비전과 목표를 뒷받침하기 위해 조직 구성원의 개인적 가치를 변화시킨다고 주장하였다. Bass(1985)의 연구 이후 변혁적 리더십에 대한 수많은 후행연구들이 이루어져왔는데 Tichy와 Ulrich(1984)는 변혁적 리더십에 대해 구성원들의 숨어있는 잠재력을 이끌어내고, 리더로서 먼저 모범을 보이고, 구성원 각자의 특성에 맞는 과업을 분담시키며, 조직 구성원의 책임감을 향상시키고, 도전적 목표를 부여하고, 직무 수행에 필요한 정보와 지적인 자극을 함께 제공하고, 보다 긍정적으로 사고하고 행동하는 발전 지향적 태도를 지닌다고 설명하였다. Kouzes와 Posner(1987)는 변혁적 리더십에 대해 구성원들의 행동을 고취시키는 과정에서 개개인의 감성을 자극할 줄 알고, 직면한 상황의 어려움에 대해 문제해결의 방법을 제시하는 리더십이라 정의하였다. 또, Conger(1998)는 변혁적 리더십이 구성원들이 목표이상의 성과를 달성하도록 동기를 부여하여 직무에 몰입할 수 있도록 자극하는 리더십이라 하였다.

앞선 연구들을 바탕으로 보면 궁극적으로, 변혁적 리더들은 구성원들에게 매우 강력한 영향력을 행사 할 수 있다는 것을 알 수 있다. 즉, 리더와 구성원 사이에 가치 일치성(value congruency)과 신뢰를 확립하는 데 있어서 변혁적 리더십의 힘이 작용함을 확인하였다(Avolio, 2000; Kirkpatrick & Locke, 1996; Podsakoff et al., 1996; Shamir, 1995). 다시 말해서 변혁적 리

더는 명확하고 호소력 있는 방식으로 비전을 표현하고, 비전을 달성하는 방법을 설명하고, 자신감 있게 행동하며, 낙관적이고, 부하들에게 자신감을 표현하고 가치를 강조한다(Stone, Russell, & Patterson, 2004)고 정리할 수 있다.

이런 변혁적 리더십에 대한 수많은 선행연구들은 정의의 과정에서 변혁적 리더십이 가지는 다양한 하위요인들을 제시하고 있는데 대체로 언급되는 공통적인 수반 요소들을 정리하면 다음과 같다.

기능적 속성	수반 속성
카리스마 (charisma)	비전, 신뢰, 존경, 리스크 공유, 무결성(Integrity), 모델링
영감을 주는 동기부여 (Inspiration motivation)	목표에 대한 헌신, 의사소통, 열정
지적 자극 (Intellectual stimulation)	합리성, 문제해결능력,
개별적 배려 (Individualized consideration)	개인적 관심, 멘토링, 경청, 권한부여(Empowerment)

표 1. 변혁적 리더십의 특성(Stone, Russell, & Patterson, 2004)

공통적으로 언급되고 있는 변혁적 리더십의 네 가지 기능적 속성(카리스마, 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려)은 다시 각각의 수반되는 하위속성을 갖고 있는데 이는 결국 변혁적 리더가 갖는 일반적 특성들이 부하들의 태도 및 실제 성과에 대해 일정한 영향을 미칠 수 있음을 보여준다.

### 2.3.2 직무다양성과 내재적 동기부여 사이에서의 변혁적 리더십의 조절효과

위에서 살펴본 여러 연구결과들을 살펴보면, Hackman, Oldham, Jason & Purdy(1975)은 직무다양성을 내재적 동기를 유발하는 요소 중 하나로 제시

하였고, 뒤이은 많은 연구들이 개인이 접하게 되는 다양한 직무가 단조로움과 지루함을 감소시켜 동기 유발로 이어지고 있다고 주장한다(권나경, 김혜린, 서석원, 2010; 황휘욱, 조윤직, 2015; 권석균, 오승희, 최보인, 2016; 박종철, 최현정, 2020). 그러나 개인이 받아들이는 상황에 따라 직무 다양성은 수행하는 직무의 단조로움으로 인한 권태를 줄여줄 수도 있지만, 동시에 한 사람이 수행해야 하는 직무의 물리적 개수가 늘어나게 되어 해결해야 하는 과업이 증가하고, 업무 피로도가 높아지고, 보다 높은 수준의 정신적 요구를 통해 직무 스트레스로 이어질 가능성도 존재한다(배준영, 노은영, 2018; 박영재, 조수진, 1999).

따라서 본 연구는 앞에서 살펴본 변혁적 리더십의 카리스마, 영감을 주는 동기부여, 지적자극, 개별적 자극과 그에 수반되는 여러 속성들이 갖는 특성에 주목하여 높은 수준의 변혁적 리더가 다양한 직무가 부여된 개개인에 대한 관심을 바탕으로 경청과 의사소통을 통해 부하들의 반응을 인지하여 두려움으로 이어질 수 있는 가능성에 대해 문제해결에 대한 방향제시나 열정, 멘토링 등을 통해(Stone et al. 2004) 직무에 대한 흥미와 관심을 갖도록 유도하여 결국 내재적 동기를 유발할 것이라는 가설을 세웠다.

**가설3. 변혁적 리더십은 직무다양성과 내재적 동기부여의 관계를 조절할 것이다.**

## 제3장 연구 방법

### 3.1. 연구모형 및 변수

본 연구는 직무다양성과 직무성과와의 관계에서 내재적 동기부여의 매개 효과와 변혁적 리더십의 조절효과를 확인하고자 한다. 위에서 분석한 선행 연구들의 연구결과를 바탕으로, 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 연구모형을 설정하였다.

<그림1>의 연구모형을 보면 독립변수로는 직무다양성, 종속변수로 직무성과, 독립변수와 종속변수의 관계를 이어주는 매개변수로 내재적 동기부여를 설정하였다. 그리고 변혁적 리더십은 독립변수인 직무 다양성과 매개변수인 내재적 동기부여의 관계를 조절하는 조절변수로 설정하였다.

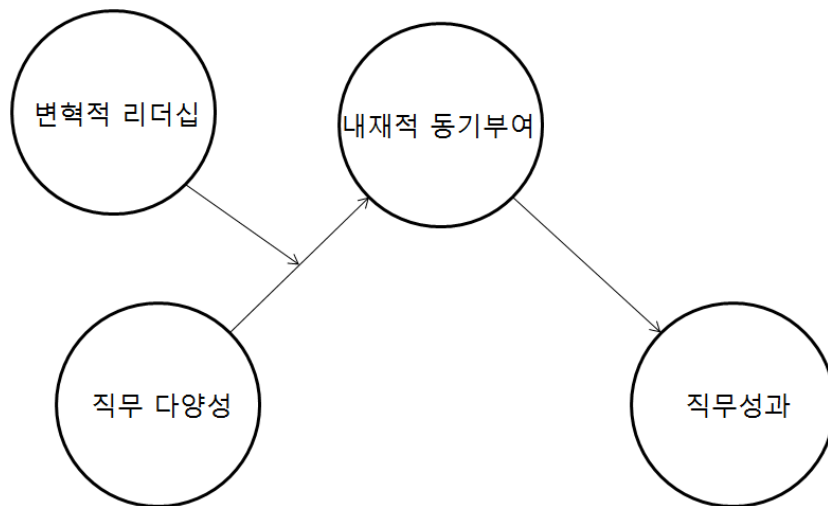


그림 1. 연구모형

### 3.2. 데이터 수집

앞에서 설정한 가설을 확인하기 위하여 국내에 있는 다양한 기업들에 근무 중인 근로자들이 온라인을 통한 설문에 참여하였다. 표본의 대표성을 위하여 설문 응답자들은 무작위 추출을 통해 성별, 연령, 근무경력, 최종학력 등 별도 조건을 설정하지 않은 상태에서 선정되었다. 그리고 횡단 연구의 문제점을 피하기 위하여 한 시점에서의 설문조사를 하는 대신, 변수의 인과관계를 반영한 설문을 시점별로 각각 구성하여 수집하는 Time-lagged 방법을 활용하였다. 이에 따라 설문은 1개월의 간격을 두고 총 세 번에 걸쳐 수집되었다. 또 각 설문시점마다 응답시간을 충분히 두어 응답자가 충실히 대답할 수 있도록 진행하였다.

위의 방법에 따라 세 시점으로 나누어 진행된 설문 중 첫 번째 설문조사는 변수간 인과관계를 고려하여 독립변수 직무다양성과 조절변수 변혁적 리더십에 대하여 조사하였고, 770명의 응답자가 참여하였다, 두 번째 설문조사에서는 매개변수인 내재적 동기부여에 대한 조사를 진행하였고, 앞선 조사에 참여한 응답자들 중에서 550명이 참여하였다. 마지막으로 세 번째 설문조사에서는 종속변수인 직무성과에 대한 조사를 진행하였고, 마지막 설문까지 참여한 최종 인원은 368명이었다. 이렇게 수집된 368개의 데이터를 대상으로 가설검증을 위한 통계 분석을 진행하였다.

설문조사 응답자의 성별 구성을 살펴보면 남자 186명(50.5%), 여자 182명(49.5%)이 참여하였다. 응답자의 연령은 20대 53명(14.4%), 30대 135명(36.7%), 40대 123명(33.4%), 50대 이상은 57명(15.5%)이었고, 응답자의 교육수준은 고졸이하 31명(8.4%), 전문대졸업 71명(19.3%), 4년제 대졸 222명(60.3%), 대학원 이상 44명(12.0%)이었다. 응답자 직급은 사원 89명(24.2%), 대리 82명(22.3%), 과장 83명(22.6%), 차장 37명(10.1%), 부장 47명(12.8%), 기타 30명(9.8.2%)가 포함되었다. 마지막으로 근무기간의 경우 5년 미만 근무

로자는 171명(46.5%), 5년 이상 10년 미만 근로자는 80명(21.7%), 10년 이상 15년 미만 54명(14.7%), 15년 이상 20년 미만 38명(10.3%), 20년 이상 25명(6.8%)이 포함되었다.

위에서 언급한 응답자들의 인구통계학적 현황정보는 모두 <표2>에 정리해두었다.



	구분	인원(명)	비율(%)
성별	남	186	50.5
	여	182	49.5
연령	20대	53	14.4
	30대	135	36.7
	40대	123	33.4
	50대 이상	57	15.5
교육수준	고졸이하	31	8.4
	전문대졸업	71	19.3
	4년제 대졸	222	60.3
	대학원 이상	44	12.0
거주지역	서울	123	33.4
	부산	18	4.9
	대구	14	3.8
	인천	26	7.1
	광주	5	1.4
	대전	4	1.1
	울산	7	1.9
	경기도	121	32.9
	강원도	9	2.4
	충청북도	7	1.9
	충청남도	6	1.6
	전라북도	4	1.1
	전라남도	3	0.8
	경상북도	8	2.2
	경상남도	11	3.0
	제주도	1	0.3
	세종	1	0.3
직급	사원	89	24.2
	대리	82	22.3
	과장	83	22.6
	차장	37	10.1
	부장	47	12.8
	기타	30	8.2
근속기간	5년 미만	171	46.5
	5년 이상 10년 미만	80	21.7
	10년 이상 15년 미만	54	14.7
	15년 이상 20년 미만	38	10.3
	20년 이상	25	6.8
직장특성	사기업	317	86.1
	공공기관/공기업	51	13.9

표 2. 응답자의 인구통계학적 현황

### 3.3. 조사 도구

본 연구에 포함된 모든 변수들은 1에서 5까지의 5점 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 활용하여 측정하였다. 설문문항은 가설에 대한 선행연구를 바탕으로 각 변수들을 측정하기 위한 최종 설문문항을 확정하였고, 해당 변수의 측정에 활용한 항목들의 평균값을 구하여 각 변수의 지표로 삼았다. 그리고 조절변수는 상호작용항을 만들어 검증에 활용하였다. 그 외로는 응답자의 특성을 확인하기 위한 인구통계학적 변수 7개 문항을 추가로 활용하였다.

#### 3.3.1. 직무다양성(수집시점 1)

본 논문은 직무 다양성을 연구하기 위하여 Moreson, F. P. & Humphrey, S. E.(2006)의 연구에서 사용되었던 6개 문항을 활용하였다. 설문문항은 '내 직무는 무척 다양한 과업들로 구성되어 있다.' '내 직무는 여러 가지 종류의 서로 다른 일들로 구성되어 있다.' '내 직무는 다양한 과업들을 실행하도록 요구한다.', '내 직무는 다양한 기술들을 사용하도록 요구한다.', '내 직무를 완성하기 위해 다양한 서로 다른 기술들을 사용해야 한다.', '내 직무는 다양하고 복잡한 기술들을 필요로 한다.' 등이었다. (Cronbach's alpha = 0.900)

#### 3.3.2. 변혁적 리더십(수집시점 1)

변혁적 리더십은 Avolio와 Bass(2004)의 연구에서 사용된 12가지 문항을 활용하였다. '내 상사(리더)는 능력과 자신감을 보여주며, 자신과 같이 일하

고 있다는 것에 대하여 나에게 자부심을 불러일으킨다.', '내 상사(리더)는 자신의 이익보다 부서 전체의 이익을 우선시 한다.', '내 상사(리더)는 가장 중요한 가치와 신념, 목적, 의식에 대해 자주 언급한다.', '내 상사(리더)는 달성해야 하는 것들에 대해 열성적으로 이야기한다.', '내 상사(리더)는 미래 비전을 명확히 제시한다.', '내 상사(리더)는 목표를 이룰 수 있다는 자신감을 보여준다.', '내 상사(리더)는 문제 해결에 있어 다양한 시각으로 탐색한다.', '내 상사(리더)는 다양한 관점에서 문제를 바라볼 수 있도록 독려한다.', '내 상사(리더)는 과제를 어떻게 완수할 지에 대한 새로운 시각을 제시해 준다.', '내 상사(리더)는 나를 단지 집단의 한 구성원으로서가 아니라 하나의 인격체로 대우(배려)해 준다.', '내 상사(리더)는 구성원들 각자가 서로 다른 욕구와 열망, 능력이 있음을 배려한다.', '내 상사(리더)는 구성원들의 장점과 강점을 개발할 수 있도록 도와준다.' 이 항목들을 활용했다. (Cronbach's alpha = 0.939)

### 3.3.3. 내재적 동기부여(수집시점 2)

내재적 동기부여의 정도를 평가하기 위해, Guay et al.(2000) 연구에서 채택된 3개 항목의 항목이 사용되었다. 설문문항은 '회사(조직)에서의 내 직무는 재미있다.', '회사(조직)에서 내 직무를 수행하는 과정에서 즐거움을 느낀다.', '회사(조직)에서 내 직무를 수행할 때 흥미를 느낀다.' 등이었다. (Cronbach's alpha = 0.932)

### 3.3.4. 직무 성과(수집시점 3)

직무 성과를 측정하기 위해 Williams, L. J. & Anderson, S. E, (1991)의

연구에서 사용된 4개 문항을 사용했다. 설문문항을 살펴보면 ‘이 직원은, 처리해야 할 업무들을 잘 끝마친다.’, ‘이 직원은, 귀하의 직무(작업) 명세서 (job description)에 명시된 업무들에 대한 책임을 다 한다.’, ‘이 직원은, 자신에게 할당된 의무들을 다 완수한다.’, ‘이 직원은, 직무에 대한 공식적인 성과 요건들을 잘 충족시킨다.’ 등이었다.(Cronbach’s alpha = 0.927)

측정 변수	문항 수	Cronbach’s alpha	척도의 출처
직무다양성	6	0.900	Moreson, F. P. & Humphrey, S. E., (2006)
변혁적 리더십	12	0.939	Avolio, B. J. & Bass, B. M., (2004)
내재적 동기부여	3	0.932	Guay, F., Vallerand, R. J. & Blanchard, C., (2000)
직무성과	4	0.927	Williams, L. J. & Anderson, S. E., (1991)
인구통계학적 변수	7	-	-

표 3. 설문문항

## 제4장 연구 결과

### 4.1. 기초통계분석

통계분석을 진행하기 위하여 가장 먼저 수집된 데이터의 정규분포를 확인하였다. 이는 해당 변수의 측정에 활용한 항목들의 평균값을 구한 후 기술 통계 분석을 실시하여 평균, 표준편차, 왜도와 첨도를 확인하는 방식으로 진행하였다. 확인 결과 각 변수의 왜도가  $\pm 2$ 를 넘지 않았고, 각 변수의 첨도 역시  $\pm 8$ 을 넘지 않아 모든 척도가 가정을 충족함을 확인하였다.

측정 변수	N	최소값	최대값	평균	표준편차	왜도	첨도
직무다양성	368	1	5	3.416214	0.7166755	-0.390	0.511
변혁적 리더십	368	1	5	3.215806	0.7266009	-0.544	0.743
내재적 동기부여	368	1	5	3.089674	0.8630693	-0.446	0.098
직무성과	368	1	5	3.542120	0.7087371	-0.293	0.423

표 4. 설문문항

측정 도구들의 신뢰도는 Cronbach's alpha 값을 통해 확인하였고, 0.6 이상이면서 1에 가까울수록 신뢰도가 좋다고 할 수 있는데(Ven & Ferry, 1980), <표 3>에 기재된 각 측정도구들의 Cronbach's alpha 값을 보면 본 연구에서 활용된 측정 도구들의 신뢰도는 모두 0.6을 상회하여 일관성이 있음이 확인되었다.

정규분포 확인의 마지막으로, 상관관계 분석 결과는 <표 5>에 제시되어 있다. 먼저 매개관계를 보면, 직무다양성과 내재적 동기부여는 .246\*\*로 유의하며 정적인 상관관계가 확인되었고, 내재적 동기부여와 직무성과는 .290\*\*로 이 또한 유의하며 정적인 상관관계가 있는 것으로 확인되어 설문

결과 매개구조가 성립하는 것으로 나타났다.

측정 변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
성별	-	-	-						
근무기간	-	-	-.243	-					
직급	-	-	-.406**	.277**	-				
교육수준	-	-	-.148**	.038	.233**	-			
직무다양성	3.4162	0.7166	-.159**	-.007	.167**	.100	-		
변혁적 리더십	3.2158	0.7266	-.081	.082	.128*	.085	.155**	-	
내재적 동기부여	3.0896	0.8630	-.103*	.043	.186**	.201**	.246**	.384**	-
적부성과	3.5421	0.7087	-.065	-.020	.121*	.076	.104*	.253**	.290**

표 5. 상관관계 분석

다음으로 조절구조를 확인하기 위하여 독립변수인 직무다양성과 조절변수인 변혁적 리더십을 평균중심화한 값으로 상호작용항을 만든 후 상관관계 분석을 진행한 결과를 살펴보았다. 이 결과 타겟변수인 내재적 동기부여와 .303\*\*로 유의하여 정적인 상관관계를 확인할 수 있었다. 따라서 조절구조도 성립하는 것으로 확인되었다.

## 4.2. 측정모델

수집된 데이터의 정규분포와 상관관계를 확인한 후, 이어서 측정모델의 적합도를 확인하기 위하여 탐색적 요인분석(EFA, Exploratory factor analysis)과 확인적 요인분석(CFA, confirmatory factor analyses)을 수행하였다. 3개의 측정 변수(즉, 직무다양성, 변혁적 리더십, 내재적 동기부여)의 차별적 타당성을 확인하기 위하여, 3개 변수의 21개 문항에 탐색적 요인분석을 먼저 수행한 다음 확인적 요인분석을 진행하였다. 단, 종속변수인 직무

성과는 응답자의 상사로부터 측정되도록 구성된 설문을 통해 획득한 결과값이기 때문에 동일방법편의로부터 자유롭다고 판단하여 요인분석의 대상에 포함하지 않고, 세 가지 변수에 대해서만 진행하였다.

측정 문항	요인1	요인2	요인3
직무다양성1	0.030	-0.093	0.765
직무다양성2	0.084	-0.165	0.730
직무다양성3	0.083	-0.143	0.789
직무다양성4	0.213	-0.260	0.772
직무다양성5	0.147	-0.306	0.837
직무다양성6	0.126	-0.263	0.780
변혁적리더십1	0.716	-0.357	0.175
변혁적리더십2	0.725	-0.321	0.121
변혁적리더십3	0.687	-0.315	0.143
변혁적리더십4	0.654	-0.196	0.102
변혁적리더십5	0.776	-0.312	0.092
변혁적리더십6	0.787	-0.325	0.136
변혁적리더십7	0.784	-0.292	0.109
변혁적리더십8	0.789	-0.296	0.103
변혁적리더십9	0.806	-0.282	0.072
변혁적리더십10	0.709	-0.318	0.080
변혁적리더십11	0.777	-0.306	0.104
변혁적리더십12	0.836	-0.382	0.171
내재적 동기부여1	0.321	-0.899	0.225
내재적 동기부여2	0.323	-0.943	0.207
내재적 동기부여3	0.377	-0.876	0.250

표 6. 탐색적 요인분석(EFA) 결과

탐색적 요인분석을 수행한 결과 <표6>에서 볼 수 있는 것처럼 직무다양성은 요인3, 변혁적 리더십은 요인1, 내재적 동기부여는 요인2로 측정하는 것이 타당하다는 것을 확인 할 수 있었다.

탐색적 요인분석 결과 타당성이 검증된 3개 변수의 21개 문항에 대하여 다음으로 확인적 요인분석을 진행하였다. 먼저 3요인 모형의 모형 적합도를 확인하였는데 그 결과값은  $\chi^2(df=32)=72.224$ , NFI=0.974, CFI=0.985, TLI=0.979, RMSEA=0.059로 확인되었다. NFI, CFI, TLI 값이 모두 0.9 이상, RMSEA는 0.06 미만으로 모형적합도가 적절하다는 것을 확인할 수 있었다. 이어서 본 연구에서 가정한 3요인 모형의 타당함을 증명하기 위하여 대안 모형인 2요인과 1요인 모형을 설정하고 상호 비교하였다. 즉 3모형의 적합도를 상호 비교하여 3요인 모형이 가장 우수하다는 것이 결과로 확인된다면 3요인 모형에 대한 가정의 타당성을 검증할 수 있을 것이다. 각 모형을 살펴본 결과 2요인 모형의 적합도는 ( $\chi^2(df=34)=985.824$  NFI=0.647, CFI=0.654, TLI=0.542, RMSEA=0.276)였고, 1요인 모형의 적합도는 ( $\chi^2(df=35)=1639.158$  NFI=0.413, CFI=0.416, TLI=0.250, RMSEA=0.353)였다. 이어서 위의 각 모형들을 비교하기 위해 카이스퀘어 차이 검증 분석을 실시하였다.

구분	연구모형	카이스퀘어	자유도	NFI	CFI	TLI	RMSEA
3요인 모형	1 내재적 동기부여 2 직무다양성 3 변혁적리더십	72.224	32	0.974	0.985	0.979	0.059
2요인 모형	1 직무다양성 & 내재적 동기부여 2 변혁적리더십	985.824	34	0.647	0.654	0.542	0.276
1요인 모형	1 직무다양성 & 내재적 동기부여 & 변혁적 리더십	1639.158	35	0.413	0.416	0.250	0.353

표 7. 확인적 요인분석(CFA) 결과

분석 결과 3요인 모형만이 NFI, CFI, TLI값이 모두 0.9이상이며 1에 가까운 값을 나타냈고, RMSEA값은 0.06미만으로 적합도의 적정성을 나타내었다. 또한 자유도가 2요인 모형과 1, 1요인 모형과 비교했을 때 2만큼 희생되었으나 카이스퀘어 차이 검증결과가 큰 폭으로 낮아 이 또한 가장 적정한 결과를 나타낸다고 볼 수 있다. 따라서 확인적 요인분석 결과 3개의 변수가



적절한 수준의 판별 유효성을 가지고 있다는 것을 확인할 수 있었다.

### 4.3. 구조모델

이어서 본 연구에서는 직무다양성과 직무성과 간의 매개구조와 변혁적 리더십의 직무다양성과 내재적 동기부여에 대한 조절구조를 설명하기 위하여 구조방정식 모델을 검증하였다.

이를 위해 독립변인인 직무다양성과 종속변인인 직무성과 간의 완전매개모형과 불완전매개모형을 모두 확인하였다.

구분	카이스퀘어	자유도
완전매개	169.449	90
불완전매개	169.410	89

표 8. 완전매개모형과 불완전매개모형

가설의 적합도 지수는 완전매개 모형에서 ( $\chi^2=169.449(df=90)$ )였고, 불완전매개모형에서는 ( $\chi^2=169.410(df=89)$ )로 자유도1의 희생에 따른 카이스퀘어 값의 변화가 3.81보다 작았기 때문에 본 연구의 모형은 완전매개모형을 채택하였다. 즉, 내재적 동기부여가 직무 다양성이 직무성과에 미치는 긍정적인 영향을 완전 매개하고 있음이 확인되었다.

다만, 분석 결과에서 통제변인들(즉, 직급, 교육수준, 성별, 근속기간)의 직무성과에 대한 유의한 영향력은 확인할 수 없었다.

#### 4.3.1 매개효과 분석

위에서 채택된 완전매개모형을 검증하기 위하여 이어서 SEM분석을 수행하였다. SEM분석 결과 모델의 적합지수는( $\chi^2(df=90)=169.449$ , NFI=0.949,

CFI=0.932, TLI=0.975, RMSEA=0.049)로 충분히 적정하다는 것이 확인되었다. 즉, 직무다양성과 직무성과는 내재적 동기부여에 의해 매개되었다.

분석 결과를 통해 직무다양성이 내재적 동기부여에 0.195\*\*\*로 정(+)의 영향을 미치는 것이 확인되어 가설1은 지지되었음을 검증하였고, 채택된 완전 매개모형의 적합지수가 확인되었으므로 내재적 동기부여가 직무다양성과 직무성과의 관계를 매개할 것이라는 가설2 또한 지지되었음을 확인할 수 있었다. 마지막으로 내재적 동기부여가 직무성과에 0.292\*\*\*로 정(+)의 영향을 미치는 것 또한 확인할 수 있었다.

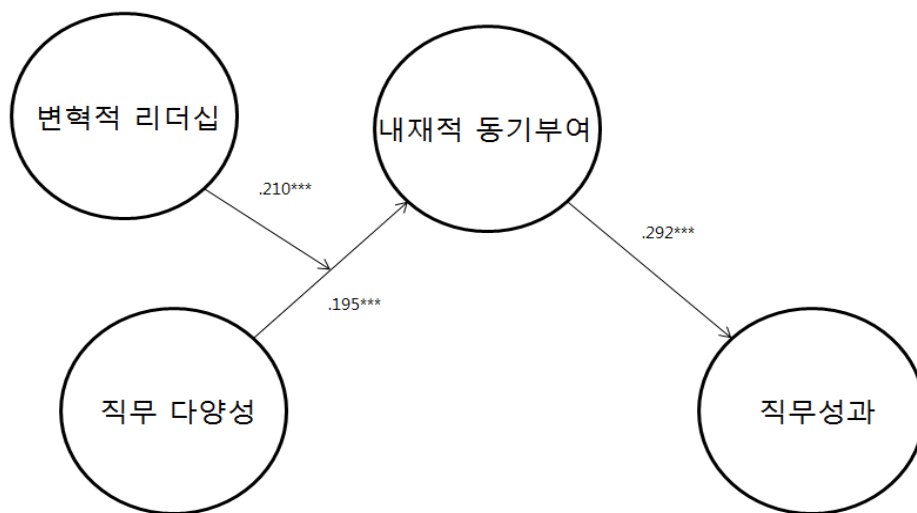


그림 2. 변수간 표준화 회귀계수(standardized regression weights)

#### 4.3.2 조절효과 분석

가설1과 2의 검증에 이서 세 번째 가설의 조절효과에 대한 분석을 진행하였다. 변혁적 리더십이 직무다양성과 내재적 동기부여의 관계를 조절하고

있음을 확인하기 위하여 독립변수인 직무다양성과 변혁적 리더십의 평균중심화한 값을 각각 곱하여 상호작용항을 만든 다음 매개변수인 내재적 동기 부여에 유의한 영향을 미치는지를 살펴보았다. 검증 결과 상호작용항은 내재적 동기부여와 통계적으로 유의하였고, 0.210\*\*\*로 정(+)의 영향을 미치는 것 또한 확인할 수 있었다. 이로써 ‘변혁적 리더십이 직무다양성과 내재적 동기부여의 관계를 조절할 것이다’ 라는 마지막 가설3 또한 지지되었음을 확인하였다.

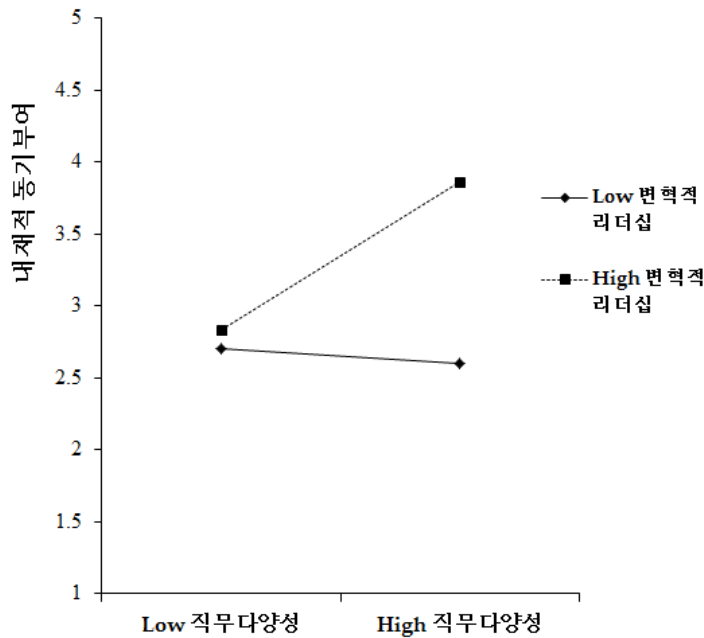


그림 3 직무다양성과 내재적 동기부여의 관계에 대한 변혁적리더십의 조절효과

#### 4.4. 부트스트래핑(Bootstrapping)

마지막으로 내재적 동기부여가 직무 다양성이 직무성과에 미치는 영향을 매개한다는 가설2를 밝히기 위해 본 연구는 5000개의 샘플을 활용하여 부트

스트래핑 분석을 진행하였다. 95% 신뢰구간을 활용하여 본 연구에서는 매개효과를 검증하고자 하였다. 분석 결과 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우, 이는 매개효과가 나타난다고 할 수 있는데(Heyes et al, 2010), 내재적 동기부여가 직무 다양성과 직무 성과를 매개함에 있어서 신뢰구간은 0을 포함하지 않았다.(95% 신뢰구간, 0.024, 0.103) 그 결과를 통해 내재적 동기부여가 직무다양성과 직무 성과를 매개한다는 것이 통계적으로 유의적인 것임을 확인하였고, 이로써 최종적으로 변혁적 리더십의 직무다양성과 직무성과의 관계를 매개한다는 가설 2는 지지되었다.

## 제5장 결론

분석결과 각 요인 간 상관관계 및 구조적 타당성이 유의하게 연관되어 있음을 확인하였고, 이를 통해 연구를 위해 설정한 가설을 검증하였다. 첫 번째로 직무다양성이 내재적 동기부여에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었고, 본 결과는 Hackman과 Oldham(1975)의 선행연구 결과와 일치하였다. 두 번째로 내재적 동기부여가 직무다양성과 조직성과를 매개하고 있음이 확인되어, 권석규, 오승희, 최보인(2016)의 선행연구 결과와도 일치하였다. 마지막으로 변혁적 리더십이 높은 상황에서 직무다양성이 내재적 동기부여에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하여, 앞선 연구에서 직무다양성이 내재적 동기부여에 긍정적이 영향을 미치고 있다는 연구들(권나경, 김혜린, 2014; 권석균, 오승희, 최보인, 2016)과, 한편으로는 직무다양성이 직무 수행자의 업무 스트레스 요인으로 작용한다(배준영, 노은영, 2018)는 정반대의 결과를 이끄는 조절효과로서 변혁적 리더십의 역할을 확인하였다.

이를 통해 확인한 본 연구의 함의점은 다음과 같다.

첫 째, 직무 특성이라는 상위의 광범위한 개념에 속한 개별적인 요인 중 직무 다양성이 조직 내 중요한 성과 변인에 미치는 영향을 살펴보았다. 둘째, 직무 다양성이 지닌 성과 변인에 영향을 미치는 과정에서 작용하는 정교한 작동 기제에 대해 탐구하였다. 셋째, 변혁적 리더십이 가진 리더의 특성과 행위가 직무 다양성이 구성원들에게 미치는 영향력을 조절할 수 있음을 밝혔다.

## 제6장 논의

분석 결과에서 도출된 결론을 통해 최종적으로 변혁적 리더십이 높은 환경에서 직무다양성이 조직구성원들의 내재적인 동기를 유발하여 조직의 성과를 창출함을 확인하였다. 따라서,

첫째, 직무다양성이란 시대적 상황에 따라 필연적인 요소이며, 이를 조직구성원들이 스트레스의 요소로 받아들일 수 있는 가능성을 최대한 줄이고, 개인이 흥미유발 또는 성취감을 획득할 수 있는 도전적인 기회로 받아들여도록 하여 직무성과를 창출하기 위한 조직적 차원의 체계적 관심과 관리가 필요하다.

둘째, 조직차원에서 적극적으로 변혁적 리더십을 양성하기 위하여 구성원의 동기를 유발하거나 스트레스 요소를 억제하는 관리자급 교육을 설계하고, 체계적으로 육성할 수 있는 방법에 대해 논의할 필요가 있다.

셋째, 업무의 특성상 다양한 직무 경험 또는 직무 순환이 일반화된 조직의 경우 특히, 구성원들의 성과관리 방법에 대한 인사배치 및 스트레스 관리 등을 배려한 조직 운영상의 논의가 필요하다.

### 6.1. 이론적 기여

이 연구는 세 가지 이론적 관점에서 직무성과 연구에 기여한다.

첫째, 직무다양성-직무 성과 연계성을 탐구함으로써, 광범위한 개념인 직무 특성이 아니라 개별적 속성으로서 직무 다양성이 직무성과에 어떤 영향을 미치는지 살펴보았다. 이전의 연구는 직무특성이라는 상위 개념 자체가 구성원들의 태도, 행동, 창의성, 그리고 개인 수준의 동기부여에 영향을 미치고 있음을 밝히는데 초점을 맞추었다고 볼 수 있는데, 물론 그러한 논의도 충분히 중요하지만, 직무 특성의 구체적인 하위요인들의 개별적인 효과,

특히 직무 다양성이 구성원의 직무 성과에 미치는 측면에 대해 주목하고 그 영향을 확인할 필요가 있었다. 본 연구에서는 이 작업을 수행함으로써 직무 특성 연구를 확장시켰다고 말할 수 있다.

둘째, 직무다양성과 성과 사이의 관계에서 근본적인 메커니즘을 조사하였다. 내재적 동기부여가 둘의 관계를 긍정적으로 연결하고 있음을 확인함으로써 이를 통해 직무 다양성이 조직 내 여러 성과 변인을 '향상'시키는 경로를 밝혀냈다고 말할 수 있다. 이는 직무 다양성이 조직 내 성과 변인들에 긍정적인 영향과 부정적인 영향을 동시에 끼칠 수 있는 비일관적 관계를 고정시켜 설명할 수 있는 하나의 작동 기제를 밝혔다는 이론적 함의를 지닌다고 볼 수 있다.

셋째, 직무 다양성이 조직 내 성과 변인들에 영향을 미칠 때, 리더의 역할이 매우 중요함을 이론적, 실증적으로 밝혔다. 변혁적 리더십이 높은 상황에서는 구성원의 직무 다양성이 높더라도 부정적인 인식 대신 긍정적인 영향을 키우는 요인으로 기능한다는 것을 보였다. 직원들이 다양한 직무를 수행해야 하는 상황에서 흥미를 유발을 통한 동기가 부여될 수 있도록 변혁적 리더가 긍정적 영향을 미친다는 점에서, 직무 다양성에 대한 직원 반응에 리더가 중요한 역할을 할 것으로 기대했고, 그 영향력을 실제로 확인하였다.

즉, 직무 다양성에 따른 업무 스트레스 증가가 높은 수준의 변혁적 리더십에 의해 줄어들 수 있음을 보여준 셈이다. 변혁적 리더십의 수준이 높을 때 직원들이 새롭게 주어진 직무에 대해 흥미를 느끼고 도전적으로 시도하게 되면서 직무 다양성을 긍정적으로 인지하고 받아들여지게 한다. 그러나 직원들이 변혁적 리더십의 수준이 낮을 때 새롭게 주어진 업무를 거부하거나 업무 부담으로 인식하기 쉬운데, 이는 스트레스를 유발시킬 수 있다. 따라서 리더의 특성은 직무다양성이라는 새로운 업무환경의 요소를 다루는데 있어 중요한 요인으로 고려되어야 한다.

## 6.2. 실무적 기여

본 연구는 앞선 분석결과를 바탕으로 실제 조직관리에 있어 실무적인 차원의 제안을 하고자 한다.

첫째로, 여러 직무특성요인 중 직무다양성에 대한 직원들의 인식은 개인의 성과를 예측하는 데 중요한 요소로 작용할 수 있다. 따라서 다양한 직무를 부여받는 상황에 대해 보다 긍정적으로 인지할 수 있도록 배려하고 이를 성과창출로 연결하지 위해 노력할 것을 제안한다. 리더와 실무자들은 다양한 인력관리 관행과 시스템을 통해 직무다양성에 대한 직원들의 인식을 현명하게 관리해야 한다.

둘째, 조직내 관리자급 교육을 계획할 때 인사관리부서는 관리자급 교육 프로그램을 어떤 수준의 리더를 육성하고자 하는지를 분명히 한 상태에서 구성할 것을 제안한다. 직무 다양성에 대한 개인의 인식이 변혁적 리더십의 수준이 높은 상황에서 동기유발 요소로 작용하여 직무성과를 창출한다는 사실을 밝혀냄으로써 보다 다양한 직무를 다루어야 하는 업종, 직종의 기업일수록 이를 고려한 관리자 육성 교육 프로그램을 통해 변혁적 리더십이 높은 리더를 조직 내 체계적으로 육성하여 구성원들이 업무 현장에서 스트레스를 관리하여 성과를 창출할 수 있도록 해야 한다.

셋째, 리더가 다양한 직무가 주어지는 상황에서, 또는 다양한 직무를 활용하여 직원의 동기를 부여하는 것을 목표로 할 때, 변혁적 리더십의 역할을 이해하고 이를 인사배치에 활용해야 한다고 제안한다. 경영자와 인사관리부서는 부서간 직무분석을 통해 보다 다양한 직무를 수행하는 부서, 또 구성원에 대한 새로운 자극과 동기부여가 필요한 부서에 대하여 리더의 성향을 고려한 인사배치와 구성원간의 관계 형성을 통해 구성원 개인의 직무 성과를 창출하고자 할 수 있을 것이다.



### 6.3. 연구의 한계점 및 향후제언

현재의 연구는 이론적이고 실용적인 의미를 가지고 있지만, 여전히 중요한 한계를 가지고 있다. 첫째로, 우리는 직무 다양성이 주어지는 상황의 다양한 외부적 특징들을 고려할 수 없었다. 직무다양성이 변혁적 리더십이 높은 상황에서 동기부여에 미치는 정도를 측정했는데, 이에 영향을 미치는 수많은 외부적인 요인에 의해 직원의 동기를 유발하는 요소에 대한 보다 심도 깊은 통제가 필요하다. 향후 연구는 더 많은 요인을 적절히 통제함으로써 이 문제를 다루어야 한다.

둘째, 개인수준의 직무성공에 대한 영향을 확인하고 이 성과가 조직수준의 성과에 어떻게 연결되는지에 대한 검증이 부족하였다. 보다 실무적인 관점에서 연구의 결과가 활용되고 위해선 최종적으로 조직수준의 성과에 대한 영향이 확인되어야 할 것이다. 따라서 본 연구에서 확인한 개인수준의 성과에 미치는 영향을 바탕으로 조직수준의 성과에 미치는 영향에 대하여 실제 조직 관리시 관리자급 교육과 인사배치에 활용할 수 있도록 추가 연구가 필요할 것이다.

## 참고문헌

- Hackman & Oldham(1975), Job Characteristics Model.
- Deci & Ryan(1985, 2000), Self-Determination Theory.
- Perrow, P.(1967), A Framework for the Comparative Analysis of Organization, *American Sociological Review*, 32(2), pp.194-208.
- Jaime Ortega(2001), Job Rotation as a Learning Mechanism, *MANAGEMENT SCIENCE*, 47(10), October 2001, pp. 1361-1370.
- Eriksson, T. & Jaime Ortega(2006), The Adoption of job rotation: testing the theories, *Industrial and Labor Relations Review*, 59(4), Jul 2006.
- Campion, M. A., Lisa Cheraskin & Stevens, M. J.(1994), Career-related antecedents and outcomes of job rotation, *Academy of Management Journal*, 37(6), pp. 1518-1542.
- Thakor, Mrugank V. & Ashwin W. Joshi (2005), Motivation salesperson Customer Orientation: Insights from the job characteristics models, *Journal of Business Research*, 58(5), 584-592.
- Wen-Hsien Ho, Ching Sheng Chang, Ying-Ling Shih & Rong-Da Liang(2009), Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment, *BMC Health Services Research* 9. Article number:8(2009).
- Sara Zaniboni, Donald M.Truxillo & Franco Fraccaroli(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*, pp. 306-317.
- Stone, A., Russell, R. & Patterson, K.(2004), Transformational versus

- servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*. 25(4) pp.349-361
- Zaniboni, S., Truxillo, D. & 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*, pp. 306-317
- 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, *The 51st Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 104-113.
- 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. pp. 1321-1339.
- Guay, F, Vallerand, R.J, & Blanchard, C. (2000). "On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS)", *Motivation and Emotion*, 24, pp. 175-213.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M.(2004). MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire. Mind Garden.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E.(1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17: 601 - 617.
- 이덕로·김태열(2007), 개인창의성에 영향을 미치는 변수에 관한 연구 -창의적 성격, 기술다양성 및 팀 특성의 상호작용효과를 중심으로, *인적자원관리연구*, 16(3), 167-192.

- 이덕로·김태열(2008), 직무특성이 개인 창의성에 미치는 영향, **한국경영학회**, 2008, 37(3). 443-475.
- 배성현(2001), 직무특성요인과 직무몰입 및 조직몰입과의 관계, **영상저널(영남대학교 산경연구소)**, 2001.6, 101-127.
- 권석균·오승희·최보인(2016), 자발적 동기의 활성화 : 핵심직무특성과 변혁적 리더십의 영향과 성과행동, **조직과 인사관리연구**, 40(2), 31-58.
- 이민수(2010), 핵심 직무특성과 직무태도와의 상관관계에 있어 동기부여의 매개효과에 관한 연구, **한국자료분석학회**, 2010, 12(3), 1583-1595.
- 조휘형(2014), 직무특성과 성과요인 간의 영향관계 분석 - 금융업을 중심으로, **한국콘텐츠학회논문지**, 14(5), 309-321.
- 김해룡(2004), 직무특성과 조직신뢰가 직무불안과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구, **조직과 인사관리연구**, 28(4), 1-24.
- 한광현(2003), 직무의 내재적 특성에 따른 직무스트레스 결과에 있어서 효능감(Efficacy)의 조절효과, **조직과 인사관리연구**, 27(1), 33-57.
- 채수경(2010), 핵심직무특성과 이직의도 연구, **경영관리 연구**, 3(2), 51-70.
- 윤채원·윤동열·장제욱(2020), 공공기관 리더의 변혁적 리더십이 직무열의에 미치는 영향-내적동기 매개효과를 중심으로, **인적자원관리연구**, 27(2). 81-100.
- 신구범·박봉규·송경수(2002), 변혁적 리더십이 동기부여효과에 미치는 영향: 직무태도의 매개역할을 중심으로, **인적자원관리연구**, 5, 167-193.
- 이준호(2009), 팀 창의성을 위한 다양성과 응집성의 관리 : 변혁적 리더십의 역할, **경영교육연구**, 57, 137-161.
- 권나경·김혜린·서석원(2010), 직무순환이 동기 부여 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 -서울 특1급 호텔 F&B 종사원을 중심으로, **한국조리학회**, 16(4), pp.163-176.
- 박지환·전무경(2020), 상사-부하 향상초점이 부하의 창의성 및 협력행위에

- 미치는 영향: 변혁적 리더십 및 비일상적 과업의 조절효과, **인적자원개발연구**, 23(2), pp.89-111.
- 신윤희·차수정(2020), 무용지도자의 변혁적 리더십이 무용전공대학생의 내적 동기 및 실패내성에 미치는 영향, **숙명여자대학교 석사학위논문**.
- 신숙·유미(2017), 직무순환을 경험한 간호사의 경력만족 예측모형. **한국간호학회**, 47(4), 551-561.
- 노현탁(2014), 최고경영진의 직무관련 다양성과 기업성과: 다계층 상황변수들의 조절효과에 대한 메타분석 연구, **경영학연구**, 43(1), 217-243.
- 황세웅(2013), 경찰지휘관의 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향요인-직무특성의 매개효과를 중심으로, **한국경찰연구**, 12(2), 287-310.
- 최성우·이선규(2008), 직무특성과 창의성 및 임파워먼트의 관계분석, **기업교육연구**, 10(2), 21-58.
- 배준영·노은영(2018), 한국 내 외국인 투자기업 직원들의 기술다양성이 직무스트레스에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과, **국제경영연구**, 29(1), 95-121.
- 김경호(2012), 노인복지관의 직무순환제도가 종사자의 조직몰입에 미치는 영향 : 직무만족의 매개효과 검증을 중심으로, **사회복지행정학**, 14(1), 27-60.
- 권나경·김혜린(2014), 직무순환이 주관적 경력만족에 미치는 영향: 고용경쟁력 매개효과를 중심으로, **한국콘텐츠학회논문지**, 14(8), 431-441.
- 허원무(2013), 매개효과 분석 방법의 최신 트렌드, **한국비즈니스리뷰**, 6(3), 43-59.
- 이승연·박수경(2019), 직무특성과 조직성과의 관계에서 조직공정성의 조절효과 검증 : 정부출연연구소 연구인력을 대상으로, **기술혁신학회지**, 22(1), 85-118.
- 정현달·백윤정(2016), 과업갈등이 직무태도에 미치는 영향, **한국산학기술학**

- 회, 17(7), 192-203.
- 박영배·조수진(1999), 직무특성, 통제위치 그리고 그 적합·부적합 관계가 직무만족에 미치는 영향, **인적자원개발연구**, 1(1), 231-259.
- 조윤희·김태진·조영호(2011), 직무특성과 정서노동이 직무몰입과 혁신성향에 미치는 영향, **조직과 인사관리연구**, 35(3), 1-37.
- 김길수·김재열(2015), 대학산학협력단 조직의 직무특성이 조직성과에 미치는 영향, **국제회계연구**, (62), 133-164.
- 박종철·최현정(2020), 호텔직원의 핵심 직무특성, 직무재창조, 직무열의 및 조직변화몰입의 인과적 관계 연구, **호텔경영학연구**, 29(6), 171-185.
- 황휘옥·조윤직(2015), 직무특성과 직무태도에 관한 연구: 현역 의무병사를 중심으로, **한국정책학회 동계학술발표논문집**, 2015, 673-695.
- 옥장흠(2010), 학교장의 변혁적 리더십이 교사의 직무특성과 학교조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, **한국교원교육연구**, 27(3), 1-22.
- 한의진·한범수(2015), 항공사 객실승무원의 직무특성이 심리경험과 직무만족에 미치는 영향-Hackman과 Oldham의 직무특성모형을 기반으로, **한국관광학회**, 39(7), 89-105.
- 황보식(2012), 상관의 변혁적리더십과 직무특성이 초급장교의 조직몰입에 미치는 영향, **민족문화논총**, (52), 698-722.
- 이정길·이광희(2016), 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향: 직무자율성의 조절효과, **디지털융복합연구**, 14(10), 217-224.
- 신윤희·차수정(2020), 무용지도자의 변혁적 리더십이 무용전공대학생의 내적 동기 및 실패내성에 미치는 영향, **숙명여자대학교 석사학위 논문**
- 이일주·이상철·김양균(2019), 직무만족이 직무성과에 미치는 영향 및 리더십의 조절효과, **한국콘텐츠학회논문지**, 19(8), 544-555.
- 이희영·이명국(2002), 쇼핑센터 종업원의 개별직무특성과 이직의도 간의 관계에 대한 직무만족과 조절몰입의 매개작용, **마케팅과학연구**, (10),

27-43

임풍택(2018), 직무특성이 작업자의 내재적 동기 및 직무만족에 미치는 영향  
에 관한 실증적 연구, **인문사회과학기술융합연구회**, 8(10), 631-638.