

보육교사의 주도적 성격, 심리적 임파워먼트와 직무열의 간 구조적 관계

The Structural Relationship among Proactive Child Care Teacher's Proactive Personality, Psychological Empowerment and Work Engagement

최명숙 · 민하영*

대구가톨릭대학교 아동학과 석사과정 · 대구가톨릭대학교 아동학과 교수*

Choi, Myoungsuk · Min, Hayeoung*

Department of Child Studies, Daegu Catholic University

Abstract

The purpose of this study was to investigate the structural relationship by exploring whether psychological empowerment mediates the relationship between childcare center teachers' proactive personality and work engagement. The participants were 218 teachers working at childcare centers in the Daegu or Gyeongbuk Province. Self-reported questionnaires were used to measure teacher proactive personality, psychological empowerment and work engagement.

The collected data were analyzed using Pearson Correlation, Structural Equation Modeling(SEM), Bootstrapping by SPSS Version 21.0 and AMOS Version 20.0.

The results of this study were as follows. First, child care teachers' proactive personality had a positive influence on work engagement. Second, child care teachers' psychological empowerment had a positive influence on work engagement. Third, child care teachers' proactive personality had a positive influence on psychological empowerment. Fourth, child care teachers' proactive personality had an indirect effect on work engagement via psychological empowerment.

The results mean psychological empowerment had more influence on child care teachers' work engagement than proactive personality. Child care teachers' psychological empowerment was important factor to increase the work engagement.

Keywords: Proactive personality, Psychological empowerment, Work engagement

I. 서론

2019년 발생한 코로나바이러스 감염증-19(COVID-19)이 지난 한 해 글로벌 팬데믹 상황으로 확산되면서 보육 현장에서는 휴원과 휴원 해제, 제한적 운영 등 불확실성

과 비정상화된 업무 비중이 커졌다. 인류 역사 상 처음 경험하는 COVID-19의 전염과 감염에 대한 불안으로, 면역력이 약하고 전염가능성이 높은 원아들에 대한 보육교사의 보육 활동은 제한적이며 수동적으로 위축될 수 있다. 그럼에도 불구하고 보육 업무에 활력을 갖고 적극적으로

본 논문은 2020년도 한국생활과학회 학생경진대회에서 발표한 것을 확장한 것임.

* Corresponding author: Min, Hayeoung

Tel: +82-53-850-3545, Fax: +82-53-850-3520

E-mail: hymin@cu.ac.kr

© 2022, Korean Association of Human Ecology. All rights reserved.

참여하며 몰입하는 보육교사의 보육 활동은 위기 상황에서 위협받을 수 있는 보육의 질을 유지하거나 높이는 데 중요한 역할을 할 수 있다.

이러한 점에서 보육교사의 직무열의는 COVID-19 상황이 1년 넘게 계속되고 있는 상황에서 주의를 갖고 살펴 볼 근무행동이라 할 수 있다. 직무열의는 질병, 무질서, 역기능, 손실과 같은 부정적 상황에도 불구하고 나타나는 조직 구성원의 긍정적 특성이기 때문이다(Myers, 2000). 일반적으로 질병, 무질서 등의 부정적 상황이 직장 내 발생할 경우 조직 구성원은 직무소진과 함께 직무비열의(work disengagement) 상태를 유지할 수 있다. 그러나 상황 변화에도 불구하고 직무에 열의적인 조직 구성원은 에너지가 충분한 상태로 자발적이고 주도적으로 업무에 참여하며 몰입하는 것으로 나타났다. 이에 Schaufeli et al.(2002)는 직무에 열의적 상태를 직무열의(work engagement)로 개념화했다. 그리고 열정적 에너지를 나타내는 활력(vigor), 업무에 대한 강한 자부심을 의미하는 헌신(dedication), 업무에 대한 완전한 집중을 함의하는 몰입(absorption)을 직무열의의 3가지 구성요소로 제시하였다(Schaufeli & Bakker, 2004). 자신의 직무를 수행하는데 있어 자발적으로 신체적, 인지적, 정서적 에너지를 쏟아 내는 것으로 Khan(1990)이 처음으로 직무열의를 언급했지만 Schaufeli와 Bakker(2004)의 직무열의의 개념 이후 직무열의는 업무를 수행하는 과정에서 심리적으로 업무에 몰입한 상태 또는 자신의 역할에 집중하거나 헌신하는 것으로 정의되고 있다(May et al., 2004; Schaufeli & Bakker, 2004).

이러한 직무열의는 자발성을 근간으로 한다는 점(Rich et al., 2010)에서 비정형화된 상황이나 위기 상황에서 조직 구성원에게 기대되는 개인 내적 자원 특성이라 할 수 있다. 특히 놀이 중심의 누리과정 시행이 본격적으로 이루어져야 하는 상황에서 COVID-19로 인해 정상적인 보육 업무가 이루어지기 어려운 시점에서 보육교사의 직무열의는 보육 현장에서 발굴해야 하는 인적 자원이라 할 수 있다. 이에 이 연구에서는 보육교사의 직무열의에 영향을 미치는 변인 규명을 통해 직무열의를 진작시키는데 도움이 될 정보와 자료를 제안하고자 한다.

성격은 전 생애에 걸쳐 지속적이며 안정적이고 일관성 있게 개인의 사고, 감정, 행동에 영향을 미친다는 점에서 직무열의와 같은 개인의 직무특성을 설명할 수 있는 변인으로 고려(Mäkikangas et al., 2013; Stewart et al., 2005)되고 있다. 일반적으로 시간과 상황에 따라 안정적이면서도 지속적으로 나타나는 성격은 성실성, 개방성,

외향성, 신경성, 친화성의 5가지 요인(Costa & McCrae, 1992; Hart et al., 2007)으로 대표된다. 그러나 환경의 건설적 변화를 능동적으로 주도하려는 개인적 성향(Bateman & Crant, 1993)으로 정의되는 주도적 성격(proactive personality)이 성격 5요인(Big 5)과 구분되는 독특한 특질을 가진 성격 특성으로 최근 조명되면서 주도적 성격을 중심으로 한 연구가 인사조직 분야의 연구(Bateman & Crant, 1993)에서 수행되었다. 그 과정에서 주도적 성격은 다른 성격 특성보다 조직 구성원의 직무행동을 예측하는 설명력이 상대적으로 높은 것으로 나타났다(Fuller & Marler, 2009).

주도적 성격이란 상사나 동료, 조직 체계 등 환경의 영향을 크게 받지 않는 반면, 오히려 환경을 변화시키기 위해 기회를 기다리면서 환경을 변화시키기 위해 노력하며 의미 있는 변화가 나타날 때까지 인내하며 기다릴 수 있는 특성을 말한다(Crant, 2000; Seibert et al., 1999). 이러한 특성은 외부의 지시나 통제 없이도 직무 관련 행동에 적극적이며 열정적으로 참여하게 하는 개인 내적 특성으로 직무몰입, 직무만족 등 조직 업무와 관련되어 긍정적인 인적 요소로 평가(Crant, 1995; Thomas et al., 2005; Thompson, 2005)되고 있다. 뿐만 아니라 보육 현장(김유진, 2020)을 포함해 다양한 직종에 종사하는 사람들(오동준, 2015; 임명기 외, 2014; Bakker et al., 2012)의 직무열의와 정적 상관관계를 갖는 변인으로 보고되고 있다.

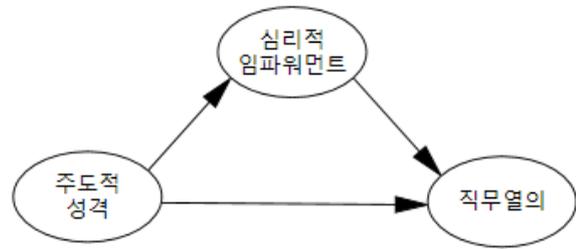
보육교사의 직무열의는 주도적 성격 특성 외에 심리적 임파워먼트와 같은 동기 특성(Thomas & Velthouse, 1990)에 의해서도 설명될 수 있다. 의사결정과 관련된 권한 이임의 전통적 임파워먼트 연구에서 벗어나 직무 동기를 강화해야 한다는 측면에서 새롭게 제시된 개념인 심리적 임파워먼트는 조직 구성원 스스로 업무를 수행할 수 있다고 느끼는 심리적 상태로 정의된다(Spreitzer et al., 1997). 업무에 대한 동기 즉 직무 동기를 향상시키기 위해서는 개인의 효능감을 높이는 내적 동기가 강화되어야 한다고 본 Conger와 Kanungo(1988)는 심리적 임파워먼트 개념을 통해 관리자와 조직 구성원 간에 권력을 어느 정도 공유하고 있는지, 권한이 어느 정도 이임되어 있는지도 중요하다고 보았다. 그러나 조직 구성원들이 업무를 수행하는 과정에서 자기 스스로 어느 정도 영향력을 발휘할 수 있다고 생각하고 인식하고 있는지, 그리고 이를 통해 업무능력에 대해 자신감을 가짐으로써 자기 효능감을 경험하고 있는지가 더 중요하다고 보았다.

자신의 업무에 대해 의미감(meaning)을 찾고 업무 수

행에 대한 역량감(competence)을 가지며 자기결정에서 충분히 자율감(self-determination)을 느끼고 업무 관련해서 영향력(impact)을 끼칠 수 있다고 생각할 때 조직 구성원은 높은 심리적 임파워먼트를 느낀다(Thomas & Velthouse, 1990). 이러한 심리적 임파워먼트는 자신의 업무수행에 대한 믿음과 자기 효능감을 기반으로 조직에 대한 긍정적 태도를 높여 직무열의를 진작시키는데 기여한다(김달원, 박재춘, 2020; 심윤희, 유태용, 2009; 홍성현, 김민수, 2020; Albrecht & Andreetta, 2011; Bhatnagar, 2012). 이러한 사실을 고려해 볼 때, 보육교사의 심리적 임파워먼트 역시 직무열의를 높이는 동기적 요소로 기능한다고 볼 수 있다.

그런데 여기서 고려할 점은 심리적 임파워먼트의 동기적 측면은 개인의 성격 특성에 영향을 받는다는 점이다. 인간의 행동을 설명하는 안정적이고 지속적인 요인(Barrick & Mount, 1991)이 성격이라는 점에서 과업수행에 대한 자신감, 자기 효능감을 의미하는 심리적 임파워먼트는 개인의 성격적 특성에 영향을 받는다. 이러한 사실은 성격 5요인(Big 5)이 심리적 임파워먼트와 유관한 것으로 보고(김미영, 2015)되고 있는 연구와 주도적 성격이 심리적 임파워먼트와 정적 상관관계(양무보 & 정수진, 2020; Maan et al., 2020; Newman et al., 2015)를 나타내고 있다는 연구들에 의해 확인되고 있다.

직무열의에 영향을 미치는 주도적 성격과 심리적 임파워먼트 사이에 유의한 관계가 보고되고 있는 가운데 동기적 요인이 성격과 수행 사이를 매개하는 기능이 있다는 연구결과(이중현 외, 2010; Ashveen, 2018; Humphreys & Revelle, 1984; Tosi, 1991)는 보육교사의 성격적 특성인 주도적 성격이 동기적 특성인 심리적 임파워먼트를 매개로 직무열의에 직, 간접으로 영향을 미치고 있음을 시사하는 것이다. 주도적 성격이 직무열의적 행동에 영향을 미치기 위해서는 동기적 요인인 심리적 임파워먼트가 활성화되는 것이 필요하다. 이러한 점에서 보육교사의 직무열의는 성격적 특성인 주도적 성격과 동기적 특성인 심리적 임파워먼트에 영향을 받지만, 주도적 성격의 영향은 심리적 임파워먼트를 매개로 간접 영향을 미칠 것으로 보여진다. 이에 이 연구에서는 보육교사의 직무열의에 미치는 주도적 성격과 심리적 임파워먼트 간의 관계를 심리적 임파워먼트를 매개로 한 구조적 관계를 통해 확인해 보고자 한다. 이에 [그림 1]과 같은 연구모형과 함께 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.



[그림 1] 연구모형

[연구문제 1] 보육교사의 주도적 성격은 심리적 임파워먼트를 매개로 직무열의에 영향을 미치는가?

- 1-1. 보육교사의 주도적 성격은 직무열의에 유의한 영향을 미치는가?
- 1-2. 보육교사의 심리적 임파워먼트는 직무열의에 유의한 영향을 미치는가?
- 1-3. 보육교사의 주도적 성격은 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는가?
- 1-4. 보육교사의 주도적 성격이 심리적 임파워먼트를 통해 직무열의에 미치는 간접영향은 유의한가?

II. 연구 방법

1. 연구대상

대구 경북지역 내 어린이집에 재직 중인 보육교사 218명을 연구대상으로 선정하였다. 보육교사의 연령은 30세 미만 56명(25.7%), 30대가 72명(33.0%), 40대 73명(33.5%), 50대 이상 17명(7.8%)로 나타났다. 국공립 보육시설 근무자가 19명(40.8%), 민간보육 51명(23.4%), 가정보육 16명(7.3%), 직장보육 6명(2.8%), 사회복지법인 44명(20.2%), 기타 12명(5.5%)으로 나타났다. 보육교사의 최종학력은 고등학교 졸업이 6명(2.8%), 2(3)년제 대학 졸업이 119명(54.6%), 4년제 대학 졸업이 93명(42.7%)이었다.

2. 연구도구

질문지 조사를 위해 사용한 보육교사의 주도적 성격, 심리적 임파워먼트, 직무열의의 척도는 다음과 같다.

1) 직무열의

보육교사의 직무열의는 Schaufeli et al.(2006)의 직무 열의 척도(Utrecht Work Engagement Scale: UWES)를 토대로 정은진(2018)이 학위논문에서 타당도와 신뢰도를 확인한 척도를 사용하였다. ‘나는 일할 때 강함과 열정을 느낀다’ ‘아침에 일어나면 일하러 갈 마음이 난다’ ‘나에게 내 직업은 도전이다’ 등 활기(6문항), 헌신(5문항), 몰두(6문항)의 총 17문항으로 구성된 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다(0점)’에서 ‘항상 그렇다(6점)’의 7점 Likert 척도로 측정하였다. 총점 범위는 0~102점이며 평균(표준편차)은 67.61(15.48)로, 점수가 높을수록 직무에 대한 열의가 높음을 의미한다. 활기(6문항), 헌신(5문항), 몰두(6문항)의 문항간 내적 신뢰도는 Cronbach’s α 는 .88, .88, .85이며 전체(17문항) 신뢰도는 .95로 나타났다.

2) 주도적 성격

보육교사의 주도적 성격은 17개 문항으로 이루어진 Bateman과 Crant(1993)의 주도적 성격 척도(Proactive Personality Scale: PPS)를 Seibert et al.(1999)이 10개 문항으로 간략화한 것을 황애영(2011)이 학위논문에서 타당도와 신뢰도를 확인한 척도를 사용하였다. ‘내가 마음에 들지 않는 것을 보면 바로 잡는다’, ‘나는 항상 일을 하는데 있어 더 나은 방법을 찾는다’ 등으로 이루어진 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’에서 ‘항상 그렇다(7점)’의 7점 Likert척도로 측정하였다. 총점 범위는 10~70점이며 평균(표준편차)은 42.14(9.36)로, 점수가 높을수록 주도적 성격 특성이 높음을 의미한다. 단일 요인 척도이므로 요인분석결과의 요인적재량을 기준으로 주도성1(3문항), 주도성2(2문항), 주도성3(2문항), 주도성4(2문항), 주도성5(1문항)의 하위변인으로 구성하였다. 문항 꾸러미의 경우 잠재변인에 대한 효과를 최대화(Russell et al., 1998)해야 하므로 주도성5를 1개의 문항으로 구성하여 적합도를 확보하고자 하였다. 주도성1(3문항), 주도성2(2문항), 주도성3(2문항), 주도성4(2문항), 주도성5(1문항) 및 전체 (10문항) 문항 간 내적 합치도에 의한 신뢰도 Cronbach’s α 는 주도성1 .83, 주도성2 .76, 주도성3 .78, 주도성4 .75이며 전체 신뢰도는 .91로 나타났다.

3) 심리적 임파워먼트

보육교사의 심리적 임파워먼트는 Spreitzer(1995)의 심리적 임파워먼트 척도를 토대로 정예지(2005)가 학위논문에서 타당도와 신뢰도를 확인한 심리적 임파워먼트 척도

를 사용하였다. ‘나의 직무는 우리 원에서 매우 중요하다고 생각한다’, ‘나는 내가 맡은 직무를 수행하는데 있어서 어려운 직무도 성공적으로 처리할 수 있다는 자신감을 가지고 있다’ 등 의미성(3문항), 역량성(3문항), 자기결정성(3문항), 영향력(3문항)의 총 12문항으로 구성된 각 문항은 ‘전혀 아니다(1점)’에서 ‘항상 그렇다(5점)’의 5점 Likert 척도로 측정하였다. 총점 범위는 12~60점이나 이 연구에서는 측정 모형의 적합도를 개선하기 위해 문항 간 내적 합치도에 의한 신뢰를 낮추는 의미성 문항 한 개를 분석에서 제외하였다. 따라서 분석에 사용한 총점의 범위는 11~55점이며 평균은 38.22(6.42)로, 점수가 높을수록 심리적 임파워먼트가 높음을 의미한다. 의미성(2문항), 역량성(3문항), 자기결정성(3문항), 영향력(3문항)의 문항 간 내적 합치도에 의한 신뢰도 Cronbach’s α 는 .77, .85, .81, .83이며 전체(11문항) 신뢰도는 .91로 나타났다.

3. 연구절차

보육교사 교육원에서 승급교육이나 보수교육을 받는 어린이집 교사들에게 질문지 조사를 실시했다. 질문지 조사를 위해 각 보육교사 교육원으로부터 질문지 조사를 허락받았으며 연구자가 각 보육교사 교육원을 방문한 후 조사 동의서를 제출한 보육교사들에게만 질문지를 배부하였다. 질문지는 승급이나 보수교육이 시작되기 전 배부하였고 수업 종료 후 연구자가 수거하였다. 총 250부를 배부했으며 회수된 질문지 중 주도적 성격, 심리적 임파워먼트, 직무열의와 관련된 문항에 한 개라도 응답이 빠진 경우 또는 답변이 성실하게 이루어지지 않은 32부는 분석에서 제외하였다.

4. 자료분석

보육교사의 주도적 성격, 심리적 임파워먼트 그리고 직무열의의 간 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 살펴보기 위해 구조방정식 모델의 적합성 검증을 실시하였다. 이를 위해 SPSS 21.0을 이용하여 평균, 표준편차, Pearson의 상관계수 등을 산출하였다. 그리고 Amos 20.0의 χ^2 , TLI, NFI, CFI, SRMR와 RMSEA를 통해 측정모델과 연구모델의 적합도를 살펴보았다. 그리고 부트스트래핑(Bootstrapping)절차를 이용하여 간접효과 유의성을 살펴보았다.

III. 연구결과

1. 상관관계 및 기술통계치

연구문제를 분석하기 전, 보육교사의 주도적 성격, 심리적 임파워먼트, 직무열의의 측정변인에 대한 상관관계와 평균, 표준편차, 왜도, 첨도의 기술통계치를 <표 1>에서 살펴보았다. <표 1>에 나타난 바와 같이, 보육교사의 직무열의 중 활기 평균(표준편차)은 23.18(5.96), 헌신 평균(표준편차)은 20.77(4.71), 몰두 평균(표준편차)은 23.67(5.68)으로 나타났다. 한편 보육교사의 심리적 임파워먼트 중 의미성 평균(표준편차)은 7.58(1.32), 역량성 평균(표준편차)은 11.09(1.98), 자기결정성 평균(표준편차)은 10.17(2.21), 영향력 평균(표준편차)은 9.38(2.23)로 나타났다. 보육교사의 주도적 성격은 문항꾸러미 방법(item parceling method)을 통해 구성된 주도성1 평균(표준편차)은 11.18

(3.41), 주도성2 평균(표준편차)은 8.87(2.24), 주도성3 평균(표준편차)은 8.43(2.27), 주도성4 평균(표준편차)은 9.26(2.14), 주도성5 평균(표준편차)은 4.41(1.20)으로 나타났다. 한편 왜도는 2미만 값이 첨도는 7미만 값이 나왔다. 이는 자료의 분포가 정규분포를 이루고 있음을 시사하는 것(Curran et al., 1996)이므로 최대우도추정(Maximum Likelihood Estimation)절차를 이용하여 모델의 적합도와 모수치를 추정하기로 하였다.

2. 측정모형 검증

구조방정식 모델 분석 전 확인적 요인분석(CFA)을 통해 모델의 부합도와 모수치를 추정하였다. 보육교사의 주도적 성격, 심리적 임파워먼트와 직무열의에 대한 측정모델의 부합도 지수를 정리한 <표 2>를 살펴보면 측정모델의 부합도는 $\chi^2 = 157.09(df = 51, p < .001)$, SRMR =

<표 1> 측정 변인 간 상관관계 및 기술통계치

(N = 218)

변인		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
주도적 성격	1 주도성1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2 주도성2	.74**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	3 주도성3	.58**	.63**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	4 주도성4	.58**	.64**	.62**	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	5 주도성5	.52**	.54**	.45**	.54**	-	-	-	-	-	-	-	-
심리적 임파워먼트	6 의미성	.19**	.36**	.26**	.26**	.25**	-	-	-	-	-	-	-
	7 역량성	.24**	.38**	.32**	.28**	.24**	.54**	-	-	-	-	-	-
	8 자기결정성	.31**	.34**	.30**	.18**	.23**	.41**	.70**	-	-	-	-	-
	9 영향력	.31**	.32**	.31**	.16**	.20**	.42**	.56**	.71**	-	-	-	-
직무 열의	10 활기	.27**	.43**	.40**	.39**	.29**	.50**	.50**	.34**	.25**	-	-	-
	11 헌신	.26**	.40**	.34**	.42**	.30**	.49**	.45**	.30**	.17**	.85**	-	-
	12 몰두	.27**	.45**	.44**	.42**	.32**	.44**	.40**	.24**	.18**	.87**	.80**	-
M	-	11.18	8.87	8.43	9.26	4.41	7.58	11.09	10.17	9.38	23.18	20.77	23.67
(SD)	-	3.41	2.24	2.27	2.14	1.20	1.32	1.98	2.21	2.23	5.96	4.71	5.68
Skewness	-	.06	.02	.01	.13	-.12	-.29	-.40	-.28	.268	-.27	-.40	-.04
Kurtosis	-	-.36	-.24	-.36	-.45	.04	.64	.88	.41	.05	.45	.49	-.22

**p < .01

<표 2> 보육교사의 주도적 성격, 심리적 임파워먼트와 직무열의에 대한 측정모델의 부합도 지수

(N = 218)

지표	$\chi^2(df)$	SRMR	RMSEA	TLI	NFI	CFI
수용기준	p > .05	< .10	< .10	> .90	> .90	> .90
지수	157.09(51)***	.07	.09	.92	.91	.94

***p < .001

.07, RMSEA = .09, TLI = .92, NFI = .91, CFI = .94로 나타났다.

χ^2 값은 157.09, 유의수준 $p < .001$ 로 나타나 연구모형이 자료에 적합하지 않다고 판명되었으나 χ^2 값이 표본의 크기에 많은 영향을 받으므로, 적합도 지수들과 함께 고려하여 모형을 평가할 필요가 있다(Joreskog, 1971). 적합도 지수 평가기준은 값이 클수록 좋은 적합성을 의미하는 정적 적합 지수인 TLI(Turker-Lewis Index), NFI(Normed Fit Index), CFI(Comparative Fit Index)의 경우 보통 수용기준 .90이상일 때 적절하다고 보며(Hu & Bentler, 1999), 값이 클수록 적합도가 낮은 것을 의미하는 부적합 지수인 RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)는 수용기준 .10 미만(Kelloway, 1998), SRMR(Standardized Root Mean Residual)은 수용기준 .10 미만(Vandenberg & Lance, 2000)일 경우 적절하다고 본다. 이러한 점을 고려해 볼 때 이 연구에서는 TLI = .92, NFI = .91, CFI = .94로 .90 이상의 적합도 지수를 나타내고, SRMR = .07, RMSEA = .09로 .10 미만이므로 이 연구의 측정 모형은 수용할만한 것으로 평가된다

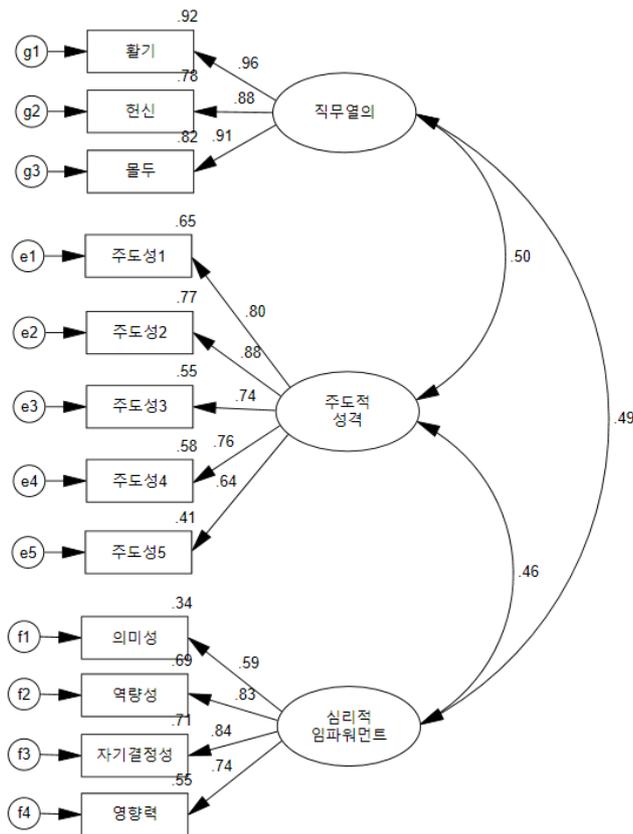
(Mulaik et al., 1989).

한편 [그림 2]에서 나타난 바와 같이 측정모형의 각 잠재변인과 측정변인들 간 요인부하량이 모두 .50이상으로 나타났으며, 각 잠재변인들간 상관관계수가 .46~.50인 것으로 나타났다. 이는 이 측정모형이 수렴적 타당도와 변별적 타당도가 있음을 의미하는 것이다.

3. 연구모형의 적합도 검증

보육교사의 주도적 성격이 심리적 임파워먼트를 매개로 직무열의에 미치는 경로모형을 분석하기 위해 부분매개모형을 연구모형으로, 완전매개모형을 경쟁모형으로 설정하였다.

보육교사의 주도적 성격, 심리적 임파워먼트와 직무열의에 대한 구조모형의 부합도 지수를 정리한 <표 3>을 살펴보면 연구모형(부분매개)은 $\chi^2 = 157.09(df = 51, p < .001)$, SRMR = .07, RMSEA = .09, TLI = .92, NFI = .91, CFI = .94로 나타났다. 그리고 경쟁모형(완전매개)은 $\chi^2 = 178.29(df = 52, p < .001)$, SRMR = .10, RMSEA



[그림 2] 보육교사의 주도적 성격, 심리적 임파워먼트와 직무열의에 대한 측정모형의 모수치 추정결과

= .10, TLI = .91, NFI = .90, CFI = .93으로 나타났다. 두 모델 모두 χ^2 가 $p < .001$ 인 것으로 나타나 χ^2 의 귀무가설인 ‘측정모델과 자료 간에 일치한다.’가 기각되어 적절하지 못한 모델로 판명된다. 그러나 χ^2 값이 표본의 크기에 많은 영향을 받는 점(Joreskog, 1971)을 고려하여 TLI, NFI, CFI 또는 SRMR과 RMSEA 값을 포괄적으로 살펴볼 필요가 있다.

부분매개모형을 의미하는 연구모형의 경우 TLI, NFI, CFI 값 모두 수용기준인 .90을 넘고 있으며 SRMR과 RMSEA 값은 .10 미만의 수용기준 값을 나타내고 있어

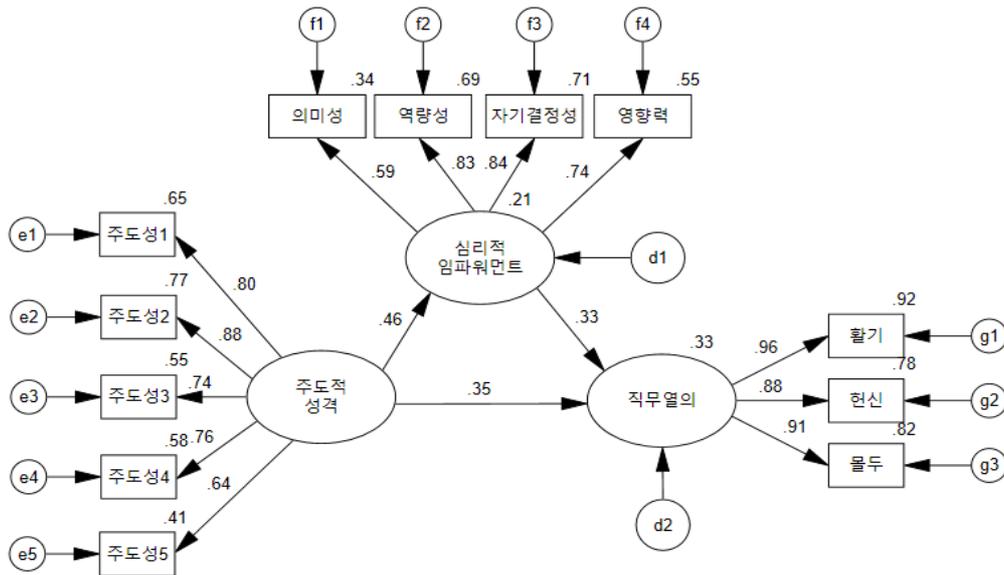
모델 적합성을 충족하고 있다. 반면 독립변인에서 종속변인으로의 경로를 제거한 완전매개모형의 경쟁모형에서 TLI, NFI, CFI 값 모두 기준점인 .90을 넘고 있으나, SRMR과 RMSEA 값이 .10 이상의 값을 나타내고 있어 모델 적합성을 충족하지 못하고 있다. 이에 이 연구에서는 부분매개모형의 연구모형을 최종 모형으로 선정하였다. 최종 모형의 모수치 추정 및 통계적 유의성을 살펴본 결과 [그림 3]에 나타난 모든 경로의 모수 추정치는 <표 4>에서 나타나 바와 같이 $p < .001$ 에서 유의한 것으로 나타났다.

<표 3> 보육교사의 주도적 성격, 심리적 임파워먼트, 직무열의에 대한 구조모델 부합도

(N = 218)

지표 기준	$\chi^2(df)$	SRMR	RMSEA	TLI	NFI	CFI
모델	$p > .05$	< .10	< .10	> .90	> .90	> .90
연구모형(부분매개)	157.09(51)***	.07	.09	.92	.91	.94
경쟁모형(완전매개)	178.29(52)***	.10	.10	.91	.90	.93

*** $p < .001$



[그림 3] 보육교사의 주도적 성격, 심리적 임파워먼트와 직무열의에 대한 연구모델(부분매개)

<표 4> 보육교사의 주도적 성격, 심리적 임파워먼트와 직무열의에 대한 연구모형 (부분매개)의 모수치 추정 및 통계적 유의성 검증 결과

(N = 218)

경로	표준화계수(β)	비표준화계수(B)	S.E.	C.R.
주도적 성격 → 심리적 임파워먼트	.46	.13	.03	5.32***
주도적 성격 → 직무열의	.35	.73	.16	4.69***
심리적 임파워먼트 → 직무열의	.33	2.42	.59	4.09***

*** $p < .001$

4. 연구모형의 간접효과 분석

부분매개의 연구모형에서 보육교사의 주도적 성격이 심리적 임파워먼트를 통해 직무열의에 미치는 간접영향의 유의성을 살펴보기 위해 Bootstrapping을 실시(Bollen & Stine, 1990)하였다. 반복 추출된 표본들로부터 추정치의 평균과 표준편차를 계산하고 산출 한 후, 제시된 신뢰구간 내에 0의 포함여부를 확인한다. 0이 포함되어 있지 않으면 간접효과가 통계적으로 유의한 것으로 해석되는데 <표 5>에 나타난 바와 같이 재추출한 표본수가 1000개이고 95% 신뢰구간에서 LB와 UB의 구간에 0이 포함되어 있지 않는 것으로 나타났다. 이는 보육교사의 주도적 성격은 심리적 임파워먼트를 통해 직무열의에 미치는 간접효과($\beta = .15$)가 유의함을 의미하는 것이다.

IV. 논의 및 결론

대구 경북지역 어린이집에 재직 중인 보육교사 218명을 대상으로, 구조방정식 모델을 기반으로 보육교사의 주도적 성격, 심리적 임파워먼트와 직무열의 간 관계를 심리적 임파워먼트의 매개효과 측면에서 살펴본 이 연구는 분석결과를 토대로 다음과 같은 논의 및 결론을 도출하였다.

첫째, 보육교사의 직무열의는 주도적 성격의 특성이 높을수록 높아지는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 주도적 성격이 조직몰입이나 직무만족과 관련 있다는 연구결과(Crant, 1995; Thomas et al., 2005; Thompson, 2005)와 유사한 것이며 직무열의에 정적 영향을 미친다고 보고한 연구결과(김유진, 2020; 나기현, 2016; 오동준, 2015; 임명기 외, 2014; Bakker et al., 2012)를 지지하는 것이다. 외부의 통제 없이도 스스로 설정한 목표를 자발적으로 추구하려는 주도적 성격의 특성(Crant, 2000; Seibert et al., 1999)을 고려해 볼 때, 주도적 성격의 보육

교사는 스스로 달성하고자 하는 보육 목표를 위해 환경을 변화시키고 혁신을 도모(Bateman & Crant, 1993)하는 등 보육업무에 활력과 집중, 몰입의 강한 열의(May et al., 2004)를 나타낼 수 있다.

놀이 중심의 누리과정이 본격적으로 시행되어야 하는 2020년 한 해 COVID-19로 인해 정상적인 보육 활동이 제한적으로 이루어지는 상황이 예상치 못하게 발생하였다. 그럼에도 불구하고 보육교사 스스로 목표를 세우고 솔선수범해서 놀이 중심의 누리과정을 다양한 아이디어를 기반으로 시행하고자 열의를 보이는 모습은 보육교사 자신의 주도적 성격과 연결지어 생각해 볼 필요가 있다. 보육교사의 인사를 관리해야 하는 원장이나 원감의 경우 주도적 성격의 보육교사가 환경 변화의 흐름에 맞추어 보육 업무를 다양화하고자 할 때 이를 존중하고 지원 또는 응원하는 것이 필요하다.

둘째, 보육교사의 직무열의는 심리적 임파워먼트가 높을수록 높아지는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 심리적 임파워먼트가 자신의 업무수행 역량에 대한 믿음을 기반으로 긍정적 차원의 직무태도나 직무행동(Liden et al., 2000) 또는 높은 직무열의를 갖게 한다는 선행 연구(김달원, 박재춘, 2020; 심윤희, 유태용, 2009; 홍성현, 김민수, 2020; Albrecht & Andreetta, 2011; Bhatnagar, 2012)를 지지하는 것이다. 심리적 임파워먼트가 직무열의에 미치는 영향을 고려해 볼 때 보육교사의 심리적 임파워먼트 진작을 위한 원장의 관심과 노력이 요구된다. 심리적 임파워먼트가 자기효능감을 기반으로 한다는 점(Spreitzer, 1995)을 고려해 볼 때, 보육교사 스스로 보육 업무를 효과적으로 수행할 수 있는 역량이 내재되었음을 격려하고 인정하며 확신해 주는 원장의 지지는 교사로서의 자기효능감(민성혜, 김온기, 2012)을 높임으로써 궁극적으로 보육교사의 직무열의를 동기화시키는 심리적 임파워먼트를 상승시킬 것이다.

셋째, 보육교사의 심리적 임파워먼트는 주도적 성격의

<표 5> 보육교사의 주도적 성격, 심리적 임파워먼트와 직무열의 간 직·간접 효과

(N = 218)

경로	총 효과	직접효과	간접효과	95% 신뢰구간 Bootstrap	
				LB	UB
주도성 → 심리적 임파워먼트	.46**	.46**	-	-	-
주도성 → 직무열의	.50**	.35**	.15**	.07	.24
심리적 임파워먼트 → 직무열의	.33**	.33**	-	-	-

** $p < .01$

특성이 강할수록 높아지는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 주도적 성향과 심리적 임파워먼트 간에 정적인 상관관계를 보고한 선행연구(양무보, 정수진, 2020; Maan et al., 2020; Newman et al., 2015; Samad, 2007)와 일치하는 결과다. 주도적 성격의 보육교사는 환경을 변화시키려는 개인적 성향이 상대적으로 강하기 때문에 놀이 중심의 누리과정이나 COVID-19에 의해 보육 환경의 변화가 요구되는 상황에서 변화를 스스로 주도하는데 능동적일 수 있다. 이러한 능동성이 변화하는 보육 업무 상황에서 자기 역할에 대한 의미성을 높이고, 자신이 하고자 하는 일의 성공적 수행을 자신하는 등 높은 심리적 임파워먼트를 형성하는 기반으로 작동한다고 볼 수 있다. 주도적 성격 특성이 조직 구성원의 직무 성과와 혁신 등 조직과 관련된 태도와 행동을 증가시킨다는 연구결과(Crant, 2000)처럼 보육교사의 주도적 성격은 심리적 임파워먼트를 높이는 의미있는 개인 내적 자원이라 평가될 수 있다.

넷째, 보육교사의 직무열의에 미치는 주도적 성격의 영향은 심리적 임파워먼트를 매개로 이루어지며 이러한 영향은 유의한 것으로 나타났다. 심리적 임파워먼트가 동기적 요인임을 고려할 때, 주도적 성격이 직무열의에 미치는 영향에서 동기적 요인인 심리적 임파워먼트가 매개 기능을 수행하고 있다는 연구결과는 동기가 성격과 수행 사이를 매개하는 기능이 있다는 선행 연구(이종현 외, 2010; Ashveen, 2018; Humphreys & Revelle, 1984; Tosi, 1991)를 지지하는 것이다. 보육교사의 직무열의는 보육교사의 성격적 특성인 주도적 성격과 동기적 특성인 심리적 임파워먼트에 의해 영향 받지만 이러한 영향에서 강조되는 것은 성격적 특성에 의해 촉발되는 동기적 요인이 보다 크게 작용한다는 점이다. 업무에 대한 열정과 헌신 그리고 몰입할 수 있는 직무열의에서 보육교사의 성격적 특성은 주의가 요구될 만큼 의미 있는 변인으로 나타나고 있다. 그러나 행동의 방향성과 강도를 이끌어내는 보육교사 자신의 동기적 특성은 성격적 특성과 연결될 때 보다 직무열의를 이끄는데 있어 상대적으로 더 큰 설명력을 갖는 것으로 나타났다. 이러한 점을 고려해 볼 때 주도적 성격 특성에 의해 향상된 보육교사의 심리적 임파워먼트가 궁극적으로 보육업무의 직무열의로 발전될 수 있도록 지원하는 노력이 보육 현장의 인사 관리 측면에서 이루어져야 할 것으로 보여진다.

보육교사의 직무열의에 대한 연구가 2016년 이재무에 의해 처음 발표된 이후 최근 보육과 관련된 연구에서 직

무열의에 대한 관심(민하영, 2020; 이재무, 박용성, 2017; 조우미, 민하영, 2019; 최민수, 윤영애, 2019)이 이루어지고 있지만, 보육교사의 직무열의의 진작에 도움이 될 변인 탐색 연구는 상대적으로 미흡한 실정이다. 원장의 리더십이 보육교사의 직무열의에 영향을 미치고 있음이 보고된 점(박성애, 배상훈, 2017; 이선경, 김정미, 2018; 이유진, 정지현, 2020)을 고려할 때, 보육교사의 주도적 성격과 심리적 임파워먼트의 내적 특성이 직무열의에 영향을 미치고 있음을 규명한 이 연구는 보육교사의 직무열의를 원장의 리더십과 같은 환경 외적 측면 뿐 아니라 성격과 동기 와 같은 개인 내적 측면에서 균형감 있게 접근할 수 있는 자료를 제공하고 있다는 점에서 학문적 의미를 찾을 수 있다.

원장의 리더십, 사회적 지지, 근무환경 변화 등 환경 외적 측면에서 보육교사의 업무 활동을 향상시키려는 노력과 비교해 볼 때 보육교사의 개인 내적 특성을 중심으로 직무수행이나 성과를 탐색하려는 노력은 상대적으로 부족했다고 볼 수 있다. 그러나 최근 직무 활동에서도 조직 구성원의 자율성과 자발성이 중시(양인덕, 2011)되면서 보육분야에서도 보육교사가 자신의 일을 수행하는데 있어 어떤 태도를 갖고 행동하느냐에 대한 관심이 증가되고 있다. 이러한 점에서 보육교사의 성격적 특성과 동기적 특성을 토대로 보육 업무에 관한 보육교사의 열의를 살펴보고자 한 이 연구는 보육교사의 자율성과 자발성을 지원하는데 필요한 시의성 있는 정보와 자료로 평가될 것이다. 그럼에도 불구하고 보육교사의 직무열의의 탐색과정에서 환경적 변인을 배제한 것은 연구의 의의로 평가될 수 있는 동시에 추후 연구에서 보완되어야 할 연구의 제한점이고 한계점임에 분명하다. 따라서 이 연구의 결과를 해석하거나 보육현장에 적용할 경우 세심한 주의가 요구된다. 이러한 문제점을 보완하기 위해 추후 연구에서는 보육교사의 직무열의에 영향을 미치는 환경 외적 변인을 개인 내적 변인과 함께 고려해 볼 수 있다. 최근 관리자의 역할이 조직 구성원의 직무열의의 영향을 주는 중요한 존재(Christian et al., 2011)로 알려지면서 관리자의 코칭 행동(coaching behavior)이 조직 구성원의 직무열의 측면에서 재평가되고 있다. 조직 구성원 스스로 자신의 직무를 수행할 수 있도록 역량을 길러주거나 당면한 문제에 도움을 주는 관리자의 행동으로 개념정의 되는 관리자의 코칭 행동(Arnold et al., 2000)을 기반으로 보육교사의 직무열의에 미치는 원장의 코칭 행동과 보육교사의 주도적 성격, 심리적 임파워먼트 간의 관계를 살펴볼 수 있을 것이다.

주제어: 주도적 성격, 심리적 임파워먼트, 직무열의

REFERENCES

- 김달원, 박재춘(2020). 임파워링 및 비인격적 리더십이 직무열의와 팀워크 행동에 미치는 영향-심리적 임파워먼트의 매개역할. *인적자원관리연구*, 27(4), 139-165.
- 김미영(2015). 대기업 임원 비서의 직무수행과 성격 5요인, 상사-부하 교환관계(LMX) 및 임파워먼트의 관계. 서울대학교 박사학위논문.
- 김유진(2020). 보육교사의 주도성, 자기결정성과 직무열의 간 관계. 대구가톨릭대학교 석사학위논문.
- 나기현(2016). 주도성과 직무성과의 관계: 성과몰입의 매개효과. *전문경영인연구*, 19(2), 1-23.
- 민성혜, 김은기(2012). 민간 어린이집 교사가 지각하는 셀프리더십과 원장 리더십이 교사효능감에 미치는 영향. *한국보육지원학회지*, 8(5), 111-127.
- 민하영(2020). 보육교사의 직무열의에 대한 자아탄력성과 사회적 관심의 영향. *한국심리치료학회지*, 15(3), 31-48.
- 박성애, 배상훈(2017). 원장의 감성리더십이 보육교사의 직무열의 및 창의적 역할수행에 미치는 영향. *유아교육연구*, 37(4), 937-961.
- 심윤희, 유태용(2009). 개인-직무 부합이 종업원의 직무열의에 미치는 영향: 의미성과 유능성의 매개효과를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 22(3), 399-420.
- 양무보, 정수진(2020). Effect of organizational virtuousness on pro-social rule breaking: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of proactive personality. *산업경제연구*, 33(3), 689-719.
- 양인덕(2011). 자발성 개념의 문화적 차이에 관한 소고. *인적자원관리연구*, 18(1), 327-355.
- 오동준(2015). 주도성 및 잡 크래프팅이 업무열의에 미치는 영향: 직무자율성의 조절된 매개효과. 연세대학교 석사학위논문.
- 이선경, 김정미(2018). 어린이집 원장의 감성리더십과 교사의 직무열의가 교사-유아 상호작용에 미치는 영향. *교육문화연구*, 24(2), 579-593.
- 이유진, 정지현(2020). 어린이집 원장의 인화적 리더십과 교사의 직무열의와의 관계-교사의 교권의식이 가지는 매개효과를 중심으로. *열린유아교육연구*, 25(3), 201-222.
- 이재무(2016). 보육교사의 직무스트레스가 조직신뢰에 미치는 영향과 직무열의, 조직몰입의 조절효과. *육아정책연구*, 10(2), 51-82.
- 이재무, 박용성(2017). 보육교사의 직무요구 및 직무자원이 이직의도에 미치는 영향과 직무열의의 매개효과. *육아정책연구*, 11(1), 1-28.
- 이종현, 신강현, 유지훈, 허창구(2010). 성격 6요인과 과업수행 및 조직시민행동 간의 관계: 동기의 매개효과를 중심으로. *인사조직연구*, 18(3), 1-33.
- 임명기, 하유진, 오동준, 손영우(2014). 한국판 잡 크래프팅 척도(JCQ-K)의 타당화 연구. *기업경영연구*, 21(4), 181-206.
- 정예지(2005). 조직의 사회구조적 특성이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과를 중심으로. 이화여자대학교 석사학위논문.
- 정은진(2018). 코칭리더십이 신입사원의 조직사회화를 통해 직무열의에 미치는 영향: 주도적 성격의 조절효과를 중심으로. 고려대학교 석사학위논문.
- 조우미, 민하영(2019). 보육교사의 자아탄력성과 문제중심 대처행동 및 직무열의 간 관계 분석: 구조방정식 모형을 적용하여. *한국가정관리학회지*, 37(4), 129-137.
- 최민수, 윤영애(2019). 자아탄력성, 직무환경, 직무열의가 보육교사의 이직의도에 미치는 영향 분석. *한국영유아보육학*, 116, 123-143.
- 홍성현, 김민수(2020). 상사의 코칭 행동이 구성원의 LMX와 심리적 임파워먼트를 통해 직무열의에 미치는 영향: 문제해결지향 코칭의 조절된 매개효과. *대한경영학회지*, 33(4), 621-647.
- 황애영(2011). 주도성이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 프로틴(protean) 경력지향의 매개효과를 중심으로. 광운대학교 석사학위논문.
- Albrecht, S. L., & Andreetta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228-237.

- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*(3), 249-269.
- Ashveen, N. (2018). The effect of personality on motivation and organizational behaviour. *Psychological Behavioral Science International Journal, 9*(2), 1-5.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations, 65*(10), 1359-1378.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*(1), 1-26.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior, 14*, 103-118.
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(5), 928-951.
- Bollen, K., & Stine, R. (1990). Direct and indirect effects: Classical and bootstrap estimates of variability. *Sociological Methodology, 20*, 115-140.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A qualitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*, 89-136.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13*(3), 471-482.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders, 6*(4), 343-359.
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology, 80*, 532-537.
- Crant J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management, 26*, 435-462.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological methods, 1*(1), 16-29.
- Fuller, J. B., & Marler, L. E. (2009). Change-driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior, 75*(3), 329-345.
- Hart, J. W., Stasson, M. F., Mahoney, J. M., & Story, P. (2007). The big five and achievement motivation: Exploring the relationship between personality and a two-factor model of motivation. *Individual Differences Research, 5*(4), 267-274.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 1-55.
- Humphreys, M., & Revelle, W. (1984). Personality, motivation, and performance: A theory of the relationship between individual differences and information processing. *Psychological review, 91*, 153-184.
- Joreskog, K. G. (1971). Simultaneous factor analysis in several populations. *Psychometrika, 36*(4), 409-426.
- Kelloway, E. K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Khan, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement of work. *Academy of Management Journal, 33*, 692-724.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 407-416.
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational

- support and job satisfaction: A moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(21), 1-12.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2013). Does personality matter? A review of individual differences in occupational well-being. *Advances in positive organizational psychology*, 107-143.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Myers, D. G. (2000). The funds, friends, and faith of happy people. *American Psychologist*, 55(1), 56-67.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105(3), 430-445.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2015). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145, 49-62.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Russell, D. W., Kahn, J. H., Spoth, R., & Altmaier, E. M. (1998). Analyzing data from experimental studies: A latent variable structural equation modeling approach. *Journal of Counseling Psychology*, 45(1), 18-29.
- Samad, S. (2007). Social structural characteristics and employee empowerment: The role of proactive personality. *International Review of Business Research Papers*, 3(4), 254-264.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organization Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71-92.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Stewart, G. L., Fulmer, I. S., & Barrick, M. R. (2005). An exploration of member roles as a multilevel linking mechanism for individual traits and team outcomes. *Personnel Psychology*, 58(2), 343-365.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Thomas, W. H., Lillian, T. E., Kelly, L. S., & Daniel, C. F. (2005). Predictors of objective and subjective career success: Meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011-1017.
- Tosi, H. (1991). A theory of goal setting and task performance. *The Academy of Management*, 16(2), 480-483.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and

synthesis of the measurement invariance literature: Received 10 May 2021;
Suggestions, practices, and recommendations for 1st Revised 13 July 2021;
organizational research. *Organizational Research* Accepted 26 August 2021
Methods, 3(1), 4-70.