

노동정책연구
2015. 제15권 제3호 pp.29-61
한국노동연구원

연구논문

잡 크래프팅의 선행요인과 일 관련 결과에 대하여 : 자발적 직무변화의 통합적 모형*

강혜선**
서배배***
구자숙****

본 연구는 잡 크래프팅(Job Crafting)이 유발하는 조직 관련 결과를 밝히고, 잡 크래프팅에 영향을 미치는 직무요구와 사회적 자원, 개인 차이 변인의 영향을 밝히기 위해 수행되었다. 연구 대상은 중국에 위치한 5개 기업의 남녀 종업원이며, 총 234부의 설문지가 분석에 사용되었다. 잡 크래프팅 행동은 구조적 직무지원 증가시키기, 사회적 자원 증가시키기, 도전적 직무요구 증가시키기, 방해가 되는 직무요구 감소시키기의 네 가지 유형으로 분류하였다. 이중 방해가 되는 직무요구 감소시키기를 제외한 세 가지 유형의 잡 크래프팅 행동은 대체적으로 개인-직무 적합성 및 정서적 조직몰입과 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 이어서 잡 크래프팅 활동을 유발하는 선행변인들로서 직무요구 및 사회적 자원과 개인 특성- 주도적 성격, 자아 효능감, 직무에 대한 내재적 동기-의 영향을 살펴보았다. 마지막으로 본 연구의 결과를 통해 얻을 수 있는 함의점이나 연구의 의의, 제한점 등을 논의하였다.

핵심용어 : 잡 크래프팅(Job Crafting), Job D-R 모형, 직무요구, 직무자원, 개인-직무 적합성, 정서적 조직몰입

논문접수일: 2014년 12월 4일, 심사의뢰일: 2015년 1월 8일, 심사완료일: 2015년 8월 25일

* 본 논문은 경희대학교 대학원 석사학위 논문인 서배배(2014), 『잡 크래프팅: 자발적 직무변화의 통합적 모형』을 요약한 것이다.

** 경희대학교 일반대학원 경영학과 박사과정(hsunk@khu.ac.kr)

*** 경희대학교 일반대학원 경영학과 석사(bei19@naver.com)

**** 경희대학교 일반대학교 경영학과 교수(jasook@khu.ac.kr)

I. 머리말 : 문제 제기

작업현장에서 발생하는 여러 도전들을 관리자가 모두 알기는 어렵다. 관리자들이 인적자본을 효과적으로 운영하는 전문가적 역할을 수행하기는 하나 실질적으로 현장에서 벌어지는 일을 모두 고려하는 것은 불가능하다. 그러므로 조직목표 달성을 위해 실제 직무를 수행하는 근로자의 역할이 매우 중요하다(Organ, 1988). 실제로 많은 기업들이 관리감독을 줄이고 근로자 개인의 자율성에 가중치를 부여하는 방식으로 관리의 형태를 변화시켜오고 있다(Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag, 1997). 조직연구자들 또한 근로자들이 보다 주도적으로 행동할 수 있도록 하는 조직 및 개인 특성들이 중요함을 강조해왔다(Van Maanen & Schein, 1979; Staw & Boettger, 1990; Burgelman, 1994; Ghoshal & Bartlett, 1994; Bunce & West, 1995). 이러한 연구들에 따르면, 근로자 주도적 행동은 개인의 경력성장과 발달뿐 아니라 조직의 장기적 생존에도 기여한다.

그러나 지금까지의 직무수정(Job modification) 관련 연구들은 주로 직무 재설계(Job redesign)라는 개념을 다루고 있다(Hackman & Oldham, 1980; Lyons, 2005). 직무 재설계는 조직이 주도적으로 상황을 고려하여 직무를 설계한 후 개인에게 부여하는 것이나, 본 연구에서는 이니셔티브가 조직이 아닌 근로자에게 있는 직무행동인 잡 크래프팅에 집중하고자 한다. 잡 크래프팅(Job crafting)은 직무를 수행하는 개인의 자발적인 행동을 통해 이루어진다는 면에서 기존 직무수정 행동 논의들과 차별점을 가진다(Tausky, 1995; Ashforth & Kriener 1999). 다시 말해, 직무설계가 관리자들에서 시작하여 부하에게 전달되는 하향적(top-down) 과정에 초점을 두고 있다면 잡 크래프팅은 근로자가 스스로 직무를 변화시켜 직무의 방식이나 경계를 규정하여 조직에 영향을 미친다는 의미에서 상향적(bottom-up) 과정에 초점을 둔 것이라 할 수 있다. 즉 개인은 주어진 업무 역할만 수행하는 것이 아니라 자발적으로 업무나 관계에 대한 물리적·인지적 변화를 만들어 나간다는 것이다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 이러한 잡 크래프팅을 통해 개인은 성과나 일 관련 여러 결과들을 변화시키고 나아가

자아 정체성까지 변화시키게 된다(Brief & Nord 1990; Ashford & Kreiner 1999; Tausky, 1995; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

본 연구는 몇 가지 이유를 들어 잡 크래프팅 연구의 필요성을 보이고자 한다. 첫째, 잡 크래프팅은 조직연구에서 성과에 직접적으로 관련되어 있는 것으로 알려진 직무만족, 조직몰입 등의 태도들과 크게 관련이 있다. 근로자가 가지고 있는 적성 및 기술과 직무특성이 일치하게 되면, 보다 직무에 만족하게 될 뿐 아니라 그 조직에서 일하는 것 자체에 만족하게 되고, 이는 조직몰입을 높일 수 있다 (Bakker, Tims, & Derks, 2012). 또한 개인 고유의 능력이 보다 자유롭게 발휘될 수 있는 직무수행 방식이 적용되면 실질적으로 직무성과까지 향상될 수 있다 (Wrzesniewski & Dutton, 2001). 조직연구 분야에서 직무만족, 조직몰입, 직무성과 등의 변인은 대표적으로 조직성과를 향상시키는 종업원 태도 변인으로 알려져 있다. 그러므로 근로자 개인이 가진 흥미나 기술이 일 특성과 일치하도록 만드는 것은 궁극적으로 조직성과 향상에 기여할 것이라 예상할 수 있다.

둘째, 일하는 방식을 통제하기보다는 성과 자체에 초점을 맞추는 것이 보다 중요해지고 있는 현재 경영환경에서 잡 크래프팅에 대한 이해는 필수적이다. 최근 통신 발달과 일과 삶 조화가 강조되는 사회적 분위기 및 근로자의 가치 변화로 인해 통제적이거나 상향식 관리방식보다는 자율성과 위임이 보다 강조되는 업무환경 조성에 대한 관심이 커져 가고 있다. 많은 조직에서 스마트워크나 유연근로 등의 근로방식을 채택하고 있으며(강혜정·강혜선·구자숙·김효선, 2014), 이는 일하는 방식에 대한 이니셔티브가 관리자로부터 직무수행자 스스로에게 이동하고 있음을 암시한다. 이와 같은 조직환경을 고려해볼 때, 근로자가 직무수행 방식에 있어 자발적으로 변화를 가하는 잡 크래프팅 행동은 조직의 일상에서 매우 흔하게 발견될 수 있는 현상이라고 볼 수 있을 것이다.

이처럼 근로자의 잡 크래프팅은 조직이 간과하게 되는 실질적인 문제들이 해결될 수 있다는 점에서 조직목표 달성과 성과 향상에 유익할 뿐만 아니라, 실질적으로 현재 조직현장에서 일어나고 있는 분명한 현상이다(Ilgen & Hollenbeck, 1992). 그러나 Wrzesniewski & Dutton(2001)에 의해 그 개념이 소개된 후 이어지는 후속연구들은 대체로 잡 크래프팅을 통해 발생하는 결과들을 식별하는데 국한되어 있으며(e.g., Ghitulescu, 2006; Lyons, 2008; Leana, Appelbaum &

Shevchuk, 2009), 보다 광범위한 연구들이 수행되고 있지 않는 실정이다. 특히 잡 크래프팅 행동을 유발하는 선행변인을 밝히고 이를 실증적으로 검증하는 연구는 매우 드물다. Tims, Bakker & Derks(2012)는 잡 크래프팅과 관련한 실증연구가 제한적으로 수행되고 있는 것은 견고한 척도의 부재로 인한 것이라는 점을 지적하며 잡 크래프팅을 위한 척도를 개발했다. 이후 이러한 척도를 활용한 실증연구들이 수행되기는 했으나 여전히 더 많은 연구가 축적될 필요가 있다.

이에 본 연구는 다양한 산업군에 속한 조직들을 대상으로 잡 크래프팅을 통해 유발될 수 있는 긍정적 결과와 잡 크래프팅 행동을 유발하는 직무 관련 선행변인들을 탐색하고자 한다. 구체적으로, Tims & Bakker(2010)가 이론적 모형에서 제시한 개인차 변인이 잡 크래프팅과 어떻게 관련되어 있는지를 보이고자 한다. 이에 더하여, 일 관련 상황인 직무의 요구와 상사나 동료로부터의 사회적 지지 정도의 영향을 함께 검증하여 개인차 변인과 일 관련 특성을 모두 포함하는 포괄적 실증연구를 수행하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 잡 크래프팅(Job Crafting)

Buss(1987)와 Diener, Larsen & Emmons(1984)은 인간이 환경에 의해 단순히 수동적으로 영향을 받는 존재가 아니며, 오히려 적극적으로 직무 관련 환경을 평가하고 직무를 수행하면서 겪게 되는 부정적 감정을 감소시키는 방향으로 일을 변화시키려는 경향을 가진다고 하였다. 이렇게 인간이 적극적으로 일을 변화시키고 형성해 나가는 존재라는 관점은 잡 크래프팅의 기반을 제시해주고 있다. 실제로 Lyons(2006)은 자신의 연구에서 표본의 74%가 자발적 직무수정 활동을 수행한 적이 있다고 답했으며, 79%가 여러 가지 방식에 있어 그들이 직무수정 기회를 가진다고 믿고 있음을 보였다.

이와 같은 근로자의 자발적 직무변화 행동인 잡 크래프팅의 개념은 Wrzesnie-

wski & Dutton(2001)에 의해 처음으로 소개되었으며, 이들은 잡 크래프팅 활동을 세 가지 종류로 분류했다. 첫째는 과업의 수량, 유형, 특성 등 과업의 물리적 범위 변경하기이다. 예를 들어, 간호사들이 환자 관리를 개선하기 위해서 서로 간의 의사소통과 정보공유를 과업으로 추가시키곤 하는 것이 이에 해당된다. 둘째는 직무에 대한 인지적 범위 변경하기이다. 이는 직무목적을 개인적 열망이나 목표와 결합시키는 것이며, 어려운 상황을 극복하기 위해서 직무에 대한 개인의 생각과 신념을 변화시키는 것을 포함한다. 예를 들면, 요리사가 자신의 작업을 단순히 요리를 준비하는 것이 아닌 예술작품을 창작하는 과정으로 생각하는 것이 이에 해당한다. 셋째는 동료와 서로 도와주는 유익한 관계 형성하기, 특별한 목적을 위해서 사회적 관계 맺기, 불리한 관계 해소하기 등 직무와 관련한 인간관계의 범위 변경하기이다. 예를 들어, 프로젝트를 추진하기 위해서 엔지니어들이 경영 실무자들과 적극적으로 접촉하는 것이 이에 해당된다(Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008). 또한 Tims, Bakker & Derks(2012)는 잡 크래프팅을 직무요구와 자원 개념에 기반하여 정의하였다. 그들은 잡 크래프팅을 개인의 흥미나 가지고 있는 기술에 맞도록 직무요구와 직무자원을 균형화하는 행동으로 정의하며, 잡 크래프팅 활동이 네 가지 유형으로 구분될 수 있다고 밝혔다. 첫째, 구조적 직무자원 증가시키기, 둘째, 방해가 되는 직무요구 감소시키기, 셋째, 사회적 자원 증가시키기, 그리고 마지막으로 도전적 직무 요구 증가시키기가 그것이다. Tims et al.(2012)은 이러한 분류를 중심으로 잡 크래프팅을 측정하는 척도를 개발하고 몇몇의 실증연구를 수행했다(e.g., Tims, Bakker & Derks, 2013).

잡 크래프팅은 이들 중 개인과 직무 적합성을 자발적으로 높여가려는 노력으로 볼 수 있다. Edwards(1991)의 정의에 따르면, 개인과 직무 적합성은 개인이 보유한 역량과 직무요구 간의 적합성 정도 혹은 개인의 욕구와 직무가 제공하는 것들 간의 적합성을 말한다. 잡 크래프팅 활동 자체가 자신의 역량이나 욕구와 일로부터의 요구나 자원을 적합하게 만드는 것이므로 그 결과로 개인-직무 적합성이 높아지는 것은 당연하다. 이에 잡 크래프팅을 수행하는 근로자의 개인-일 적합성은 그렇지 않은 근로자에 비해 높을 것을 예상할 수 있다.

개인-직무환경 간 적합성이 높아지면 개인의 경력몰입, 직무만족, 조직몰입,

경력성공이 향상된다는 것은 많은 연구자들에 의해 밝혀져 왔다(Bretz & Judge, 1994; Chatman, 1991; Harris & Mossholder, 1996; Hollenbeck, 1989). 이때 개인-환경 적합성 논의는 환경을 무엇으로 보는가에 따라 다양한 하위 차원으로 구분할 수 있는데, 구체적으로 개인과 직무역량 간 적합성(Person-Vocation Fit), 개인과 조직 간 적합성(Person-Organization Fit), 개인과 집단 적합성(Person-Group Fit), 그리고 개인과 직무 적합성(Person-Job Fit) 등으로 나누어진다(Judge & Ferris, 1992; Kristof, 1996; Werbel & Gilliland, 1999).

Kristof(1996)은 특정 조직이 요구하는 직무는 조직의 특성을 그대로 반영하고 있게 될 가능성이 높기 때문에, 개인-직무 적합성은 개인-조직 적합성과 긴밀하게 상호 연관되어 있다고 주장했다. 즉 직무와 적합성이 높은 개인은 조직과도 높은 적합성을 가질 가능성이 크다(Kristof, 1996). 이에 개인과 조직의 적합성은 조직에 관한 긍정적 태도를 유발하며, 조직에 대한 정서적 애착을 높일 수 있다는 가정하에 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1 : 조직 구성원의 잡 크래프팅이 증가할수록 개인-직무 적합도가 높아질 것이다.

가설 1-1 : 구조적 직무자원 증가시키기를 더 할수록 개인-직무 적합도가 더 높아진다.

가설 1-2 : 사회적 자원증가시키기를 더 할수록 개인-직무 적합도가 더 높아진다.

가설 1-3 : 도전적 직무요구 증가시키기를 더 할수록 개인-직무 적합도가 더 높아진다.

가설 1-4 : 방해가 되는 직무요구 감소시키기를 더 할수록 개인-직무 적합도가 더 높아진다.

가설 2 : 조직 구성원의 잡 크래프팅이 증가할수록 정서적 조직몰입이 증가할 것이다.

가설 2-1 : 구조적 직무자원 증가시키기를 더 할수록 조직몰입의 수준이 더 높아진다.

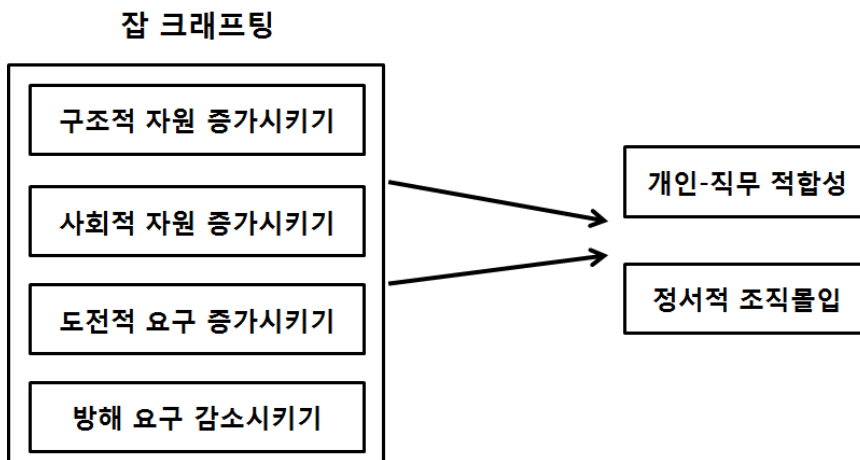
가설 2-2 : 사회적 자원 증가시키기를 더 할수록 조직몰입의 수준이 더 높아진다.

가설 2-3 : 도전적 직무요구 증가시키기를 더 할수록 조직몰입의 수준이 더 높

아진다.

가설 2-4 : 방해가 되는 직무요구 감소시키기를 더 할수록 조직몰입의 수준이 더 높아진다.

[그림 1] 잡 크래프팅이 개인-직무 적합성과 조직몰입에 미치는 영향



2. 잡 크래프팅의 선행요인들 : 일 특성, 개인차 변인

Karasek(1979; 1985)은 근로자의 태도나 행동에 영향을 미치는 일 관련 특성을 설명하기 위해 직무요구-통제 모형(The Job Demand-Control Model)을 소개하고, 척도(Job Content Questionnaire)를 개발하였다. 직무내용 측정 척도(JCQ)는 최근에도 직무와 조직원의 심리적, 신체적 질병 간의 관계를 측정하기 위해서 심리학, 의학 분야에서 널리 사용되고 있다(채덕희, 2004). Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli(2001)는 Karasek(1979; 1985)의 논의를 확장해 직무요구-자원 모형(The job demands-resources model, 이후 JD-R 모형)을 소개하며 직무요구와 직무자원이 종업원 태도나 행동에 중요한 영향을 미칠 수 있다고 주장했다.

JD-R 모형에서 말하는 직무요구(Job Demand)는 지속적인 물리적·정신적 노력을 요구하여 이와 관련한 비용을 유발하는 직무의 신체, 사회, 조직 관련 요소들을 말한다. 직무자원(Job Resource)은 직무요구를 감소시키고 그와 관련

한 신체적·정신적 비용 또한 줄이며 과업 목표 달성을 위해 활용되는 직무 관련 요소들을 말한다. 예를 들면, 과도한 업무량이나 시간은 직무요구로 볼 수 있고, 직무를 위한 역량개발이나 상사로부터 얻는 조언 등을 직무자원으로 볼 수 있다. Bakker & Demerouti(2007)는 직무요구와 직무자원이 과업으로부터 오는 긴장이나 과업 수행에 대한 동기부여 등 근로자의 직무태도 변인에 유의하게 관련되어 있다는 것을 밝혔다.

JD-R 모형은 근로자들이 직무로부터의 요구와 직무수행을 위해 동원할 수 있는 자원의 수준을 조절해 스트레스나 소진을 막기 위해 노력한다고 주장한다(Karasek, 1985; Demerouti et al., 2001). 이에 따르면, 근로자는 높은 직무요구나 부족한 사회적 지지로 인해 향후 발생할 수 있는 부정적 결과를 감소시키기 위해, 자발적인 잡 크래프팅을 수행하게 될 것이라고 예상할 수 있다. 63개 연구들을 대상으로 한 메타분석에 따르면, 직무요구가 높을 때 근로자의 심리적 안정감과 직무 관련 안녕감이 저하된다(Margot Van Der Doef & Maes, 1999). 개인은 본능적으로 부정적 경험을 피하고자 하므로, 직무수행 과정에서 지나친 직무요구를 인식하면 직무요구를 감소시키거나 직무를 수행하는 데 필요한 자원을 증가시키는 방식으로 잡 크래프팅을 하여 부정적 결과를 줄이려고 노력한다(Demerouti et al., 2001). 그러므로 개인이 직무요구를 높게 지각하면 직무자원과 관련된 잡 크래프팅을 보다 많이 수행해 이에 대처할 것이라고 예상할 수 있다.

또한 사회적 지지는 과업 목적 달성에 즉각적으로 영향을 미치는 요인으로, 직무요구를 잘 수행할 수 있도록 도와주며 직무에 필요한 자원을 지원해준다(Margot Van der Doef & Maes, 1999). 개인이 지각하는 사회적 지지는 사랑, 보살핌, 존중에 대한 개인의 지각이나 경험으로 정의된다(Hobfoll, 2002). 근로자가 사회적 지지 정도를 높게 지각하면 만족감과 긍정적 정서를 느끼고, 높은 직무요구에 대해서도 더 적극적으로 대처하게 된다(Cohen & Wills, 1985). 이에 사회적 지지를 높게 지각하는 개인은 도전적 직무요구 증가시키거나 방해가 되는 직무요구 감소시키기 등 직무요구 관련 잡 크래프팅을 보다 적극적으로 수행할 것이라고 예상할 수 있다.

가설 3 : 직무요구 정도가 높을수록 조직 구성원들의 잡크래프팅이 더 증가할 것이다.

가설 3-1 : 직무요구 정도가 높을수록 조직 구성원들은 구조적 직무자원 증가시키기를 더 하게 된다.

가설 3-2 : 직무요구 정도가 높을수록 조직 구성원들은 사회적 자원 증가시키기를 더 하게 된다.

가설 4 : 사회적 지지가 높을수록 조직 구성원들의 잡 크래프팅이 증가할 것이다.

가설 4-1 : 사회적 지지가 높을수록 조직 구성원들은 도전적 직무요구 증가시키기를 더 하게 된다.

가설 4-2 : 사회적 지지가 높을수록 방해가 되는 직무요구 감소시키기를 더 하게 된다.

지금까지 많은 연구들은 근로자들의 작업방식에 대한 환경적 요인의 중요성을 강조하였다(Demerouti & Cropanzano, 2010; Nielsen, Randall, Yarker, & Brenner, 2008; Piccolo & Colquitt, 2006; Lyons, 2006). 직무요구와 관련한 일 특성과 업무 해결과 관련한 자원이 되어주는 사회적 관계는 잡 크래프팅의 동인과 기회가 되므로 직접적으로 잡 크래프팅을 유발한다고 볼 수 있다. 그러나 이러한 일 관련 특성에 더하여 개인의 기질적 차이 또한 잡 크래프팅 행동을 설명하는 데 매우 중요한 요인이다(Kahn & Byosiere, 1992; Tims & Bakker, 2010). 본 연구에서 중요하게 고려하는 성격 변인으로는 주도적 성격(proactive personality), 자아 효능감(self-efficacy), 내재적 동기(intrinsic motivation)가 포함된다. 이러한 개인의 성격 특성들은 모두 자발적이고 주도적인 행동 성향과 관련이 있다.

사람들은 정보에 수동적으로 노출되기만 하는 것이 아니라 오히려 적극적으로 원하는 정보를 구하는 경향을 지닌다(Ashford & Cummings, 1983, 1985; Dutton & Ashford, 1993; Ashford, Rothbard, Piderit, & Dutton, 1998). 특히, 주도적 성격을 가진 사람들은 무언가를 향상시킬 수 있는 기회를 더 적극적으로 찾아다닌다(Frese et al., 1997).

Bateman & Crant(1993)는 상황의 힘에 제한받지 않고 처한 환경을 변화시키는 사람을 주도적 성격을 가진 사람으로 정의했다. 또한 현 상황을 개선하거나 새로운 것을 창조하기 위해 주도성을 갖고 행동하는 것은 주도적 행동

(Proactive behavior)이라 정의된다. 근로자들은 주도적 행동을 통해 직무수행을 위해 필요한 자원을 확보할 수 있다. Seibert, Kraimer & Crant(2001)는 종단연구를 통해 주도적 성격은 혁신과 경력 진취성과 정적인 관계가 있다는 것을 보였다. Crant(1995)은 주도적 성격을 지닌 사람들은 기회를 발견하는 데 예민하고 적극적으로 행동하는 경향이 있다고 밝혔다. 또한 주도성이 높은 사람들은 더 나은 직무방식을 추구하고자 새로운 것을 학습하고 자기개발하는 데 시간과 노력을 들이곤 한다(Kim, Hon, & Crant, 2009). 그러므로 주도적 특성을 더 많이 지니는 개인은 더 많은 잡 크래프팅 활동을 할 것이라고 예측할 수 있다.

뿐만 아니라 업무수행 능력에 대한 스스로의 평가 또한 일 관련 자발적 행동에 영향을 미칠 수 있다. 조직연구들에 따르면, 근로자들은 업무수행에 대해 스스로 역량을 평가하고 이 평가 여부에 따라 특정한 방식으로 행동하며 이는 자아 효능감으로 정의된다(Gist & Mitchell, 1992). 개인의 효능감 지각과 관련해서는 통상 특정 상황이나 직무와 관련한 효능감이 다수 연구되어 왔으나, 개인이 자신의 전반적 역량에 대해 형성하는 일반적 자아 효능감 또한 중요하게 고려되어 왔다(Sherer, Maddux, Mercandante, Prentice-Dunn, Jacobs, & Rogers, 1982). 근로자는 자신이 정말 할 수 있을 것 같다고 믿을 때 실제로 행동하게 된다(Vough & Parker, 2008). 그러므로 높은 수준의 자아 효능감을 가진 조직원이 실제로 주도적 변화를 수행할 가능성이 높다(Morrison & Phelps, 1999; Speier & Frese, 1997). Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou & Bakker(2010)의 연구에 따르면, 자아 효능감이 높은 근로자는 직무에 더 적극적으로 참여하려는 경향을 보인다. Sitkin & Pablo(1992)는 높은 자아 효능감을 가진 개인은 위험을 과소평가하며 위험을 극복하는 스스로의 역량에 대해서는 과대평가하는 경향을 가진다고 주장했다. 즉, 자아 효능감이 높으면 변화의 위험 요소에 영향을 덜 받으며 적극적으로 변화행동을 보일 가능성이 높은 것이다. Speier & Frese(1997)는 개인이 가지는 자아 효능감은 직무수행에 있어 자발적인 변화행동을 유발할 수 있다고 밝혔다. 따라서 자아 효능감은 잡 크래프팅 행동을 보다 많이 수행할 것이라고 예상할 수 있다.

조직연구에서 근로자의 업무수행 의지나 실제 성과에 영향을 미치는 중요한 변인으로 고려되어 온 것 중 또 다른 하나는 일에 대한 내재적 동기이다.

Amabile(1988)은 특정한 일을 할 수 있는 역량이나 여건을 가진 것에서 실제로 그 일을 하게 되는 것은 그 일에 대해 가지는 내재적 동기에 의해 결정된다고 주장했다. Deci & Ryan(1985)의 자기 결정성 이론(self determination theory)에 따르면, 개인이 특정한 일에 대해 높은 내재적 동기를 가지게 되면 그 일에 대한 관심이 증가하고 그 일에 대한 몰입 수준이 높아진다(Simon, 1967). 일에 대한 높은 관심은 일을 수행하면서 만나게 되는 여러 도전들에 대한 적극적 태도를 유발하고, 바람직한 결과를 얻기 위한 개인의 노력이 지속될 수 있도록 하는 역할을 한다(Kanfer, 1990; Shalley, Gilson, & Blum, 2000). 즉 과업에 대한 내재적 동기 수준이 높은 근로자는 업무와 관련한 자발적 잡 크래프팅을 더 하려는 동인을 가진다고 예상할 수 있다. 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5 : 조직 구성원의 성격이 주도적일수록 잡 크래프팅이 증가할 것이다.

가설 5-1 : 개인이 주도적 성격을 더 가질수록 구조적 직무자원 증가시키기를 더 하게 된다.

가설 5-2 : 개인이 주도적 성격을 더 가질수록 사회적 자원 증가시키기를 더 하게 된다.

가설 5-3 : 개인이 주도적 성격을 더 가질수록 도전적 직무요구 증가시키기를 더 하게 된다.

가설 5-4 : 개인이 주도적 성격을 더 가질수록 방해가 되는 직무요구 감소시키기를 더 하게 된다.

가설 6 : 조직 구성원이 더 높은 수준의 자아 효능감을 가질수록 잡 크래프팅이 증가할 것이다.

가설 6-1 : 개인이 자아 효능감을 더 가질수록 구조적 직무자원 증가시키기를 더 하게 된다.

가설 6-2 : 개인이 자아 효능감을 더 가질수록 사회적 자원 증가시키기를 더 하게 된다.

가설 6-3 : 개인이 자아 효능감을 더 가질수록 도전적 직무요구 증가시키기를 더 하게 된다.

가설 6-4 : 개인이 자아 효능감을 더 가질수록 방해가 되는 직무요구 감소시키기를 더 하게 된다.

가설 7 : 조직 구성원이 더 높은 수준의 자아 효능감을 가질수록 잡 크래프팅이 증가할 것이다.

가설 7-1 : 개인이 내재적 동기를 더 가질수록 구조적 직무자원 증가시키기를 더 하게 된다.

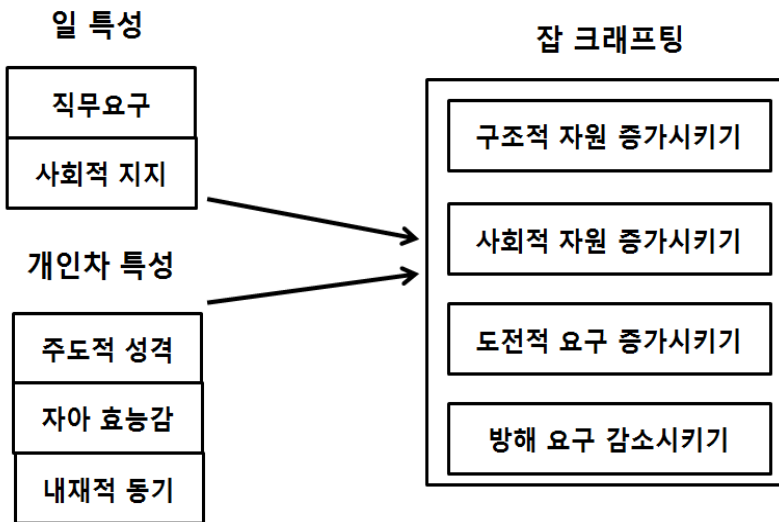
가설 7-2 : 개인이 내재적 동기를 더 가질수록 사회적 자원 증가시키기를 더 하게 된다.

가설 7-3 : 개인이 내재적 동기를 더 가질수록 도전적 직무요구 증가시키기를 더 하게 된다.

가설 7-4 : 개인이 내재적 동기를 더 가질수록 방해가 되는 직무요구 감소시키기를 더 하게 된다.

이상의 논의를 바탕으로 잡 크래프팅에 영향을 미치는 선행 변인에 대한 모형이 [그림 2]에 제시되어 있다.

[그림 2] 잡 크래프팅의 선행변인 : 일 특성 변인과 개인차 변인



Ⅲ. 분석자료와 변인

1. 자료 수집

본 연구는 잡 크래프팅이 조직 관련 결과 변인에 미치는 영향을 검증하고 잡 크래프팅의 선행변인들을 식별해내기 위해서, 중국 소재의 무역, 통신, 제조업의 상이한 규모를 가진 기업 5개를 대상으로 총 260명의 자료를 수집하였다.

〈표 1〉 인구통계학 분석

		N	%			N	%
성별	남성	130	55.6	학력	박사	3	1.3
	여성	104	44.4		석사	31	13.2
연령	20세 이하	1	0.4	학사	115	49.1	
	20~29세	135	57.7	전문대	72	30.8	
	30~39세	71	30.3	고졸 이하	13	5.6	
	40~50세	25	10.7	근속 연수	1년 이하	15	6.4
	50세 이상	2	0.9		1~10년	184	78.6
직종	무역	51	21.8		11~20년	20	8.5
	통신서비스	49	20.9		21~30년	13	5.6
	제조업	134	57.3	30년 이상	2	0.9	
부서	행정총무	33	14.1	현재 직무 수행 기간	1년 이하	33	14.1
	인사	27	11.5		1~10년	183	78.2
	재무	15	6.4		10~20년	13	5.6
	판매	68	29.1		20~30년	4	1.7
	생산	41	17.5		30년 이상	1	0.4
	연구개발	46	19.7	계급	일반사원	197	84.2
	기타	4	1.7		중간관리자	27	11.5
혼인	미혼	97	41.5		고위관리자	8	3.4
	기혼	137	58.5	임원	2	0.9	
전체				기업	회사 1	43	18.4
					회사 2	44	18.8
					회사 3	51	21.8
					회사 4	49	20.9
					회사 5	47	20.1
전체		234	100			234	100

응답을 하지 않았거나 성실치 못한 응답으로 판단된 질문지를 26부를 제외하고 분석에 사용된 설문지는 234부였다(회수율 90%). 이들의 인구통계학적 특성은 <표 1>에 제시하였다.

2. 변수의 측정

가. 잡 크래프팅

Wrzesniewski & Dutton(2001)이 잡 크래프팅을 가장 먼저 소개하였으나, 이들의 연구는 개념적 모형만을 제시하였다. 이에 본 연구는 Tims et al.(2012)을 토대로, 잡 크래프팅을 개인의 흥미나 가지고 있는 기술에 맞도록 직무요구와 직무자원을 균형화하는 행동으로 정의하고, 그들이 제시한 척도를 사용하였다. 이들이 제시한 잡 크래프팅 행동은 네 가지 행동 유형으로 구분된다. 먼저 ‘구조적 직무자원 늘리기’는 “나는 내 역량을 개발하기 위해 노력한다” 등의 5개 문항으로, ‘사회적지지 직무자원 늘리기’는 “나는 나의 상사가 내 일에 만족하는지 묻는다” 등의 5개 문항으로, ‘도전적 직무요구 늘리기’는 “새롭게 개발된 것이 있으면, 나는 그것들을 배우고 시도해보는 최초의 사람 중 하나이다” 등의 5개 문항으로, ‘방해가 되는 직무요구 줄이기’는 ‘나는 일에서 어려운 결정을 많이 내리지 않아도 되게끔 노력한다’ 등의 5개 문항으로 측정되었다. 본래의 척도는 21개의 측정항목을 가지고 있으나 뜻하는 바가 거의 유사한 항목을 하나 제거하여 총 20개를 사용하였다.

나. 직무요구

직무요구(Job Demand)는 지속적인 물리적·정신적 노력을 요구하여 이와 관련한 비용을 유발하는 직무의 신체, 사회, 조직 관련 요소로 정의된다(Karasek, 1979). 본 연구에서 사용한 척도는 Karasek(1985)이 Job demand-control 모델(Karasek, 1979)을 토대로 제시한 Job Content Questionnaire(JCQ)에 포함된 것으로, 이는 심리학 및 경영학 분야에 많이 사용되고 있다(채덕희, 2005). 본 연구는 총 100여 개 항목으로 구성된 Karasek의 JDC 척도를 축소한 박정선·김

정희(2004)의 척도를 사용했다. 해당 설문지에서 직무요구를 측정할 항목은 “내 업무를 수행하기 위해서는 새로운 것을 배워야 한다”, “내 업무는 매우 반복적이다”를 포함해서 총 5개 문항이었고, 7점 척도로 측정했다.

다. 사회적 지지

직무자원(Job Resource)은 직무요구를 감소시키고 그와 관련한 신체적·정신적 비용 또한 줄이며 과업 목표 달성을 위해 활용되는 직무 관련 요소들을 말한다(Karasek, 1979). 사회적 지지 역시 Karasek의 JCQ 척도를 11개 문항으로 축소한 박정선·김정희(2004)의 직무내용 척도를 사용하였다. 그중 상사의 지지에 대해 “나의 상사는 아랫사람들의 복지에 관심을 가지고 있다”, “나의 상사는 내말에 귀를 기울인다” 등 총 4개 문항을 사용하고 동료의 지지에 대해 “나의 동료들은 각자의 일에 유능한 사람들이다”, “나의 직장동료들은 나에게 개인적으로 관심을 보여준다” 등 총 4개 문항을 사용하여 7점 척도로 측정하였다.

라. 주도적 성격

본 연구는 상황의 힘에 제한받지 않고 처한 환경을 변화시키는 사람을 주도적 성격을 가진 사람으로 정의했다(Bateman & Crant, 1993). Seibert, Grant & Kraimer(1999)에서 제시한 Bateman & Grant's(1993)의 주도적 성격 척도에 대한 축소 버전을 사용하였다. “나는 내 삶을 향상시킬 수 있는 새로운 방법들을 끊임없이 세심하게 살핀다”, “내가 어디에 있든 나는 건설적인 변화를 가져오는 강력한 동력원이었다” 등 총 10개 문항에 대해 7점 척도로 측정하였다.

자아 효능감. 자아 효능감은 Gist & Mitchell(1992)의 정의에 따라 업무를 수행하는 스스로의 역량을 평가하는 정도로 정의했다. Chen, Gully & Eden(2001)의 자아 효능감의 척도를 사용하여 “나는 내가 목표들을 대부분 달성할 수 있을 것이다”, “어려운 과제에 직면했을 때 나는 내가 그것을 달성할 수 있다는 것을 확신한다” 등 총 8개 문항에 대해 7점 척도로 측정하였다.

마. 내재적 동기

내재적 동기는 특정 활동이 본질적으로 즐겁고 흥미롭기 때문에 그것을 하도록 만드는 것으로 정의된다(Deci & Ryan, 1985). Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, & Villeneuve(2009)의 “Why do you do your work” 설문지에서 내재적 동기를 측정하는 3개의 문항 “새로운 것들을 배우는 것으로부터 많은 기쁨을 얻기 때문에 일한다” 등을 사용하였고, 7점 척도로 측정하였다.

바. 개인-직무 적합도

개인과 직무의 적합성은 개인이 보유한 역량과 직무요구 간의 적합성 정도로 정의된다(Edwards, 1991). 본 연구는 Lauver & Kristof-Brown(2001)의 Person-Job Fit 척도를 사용하여 “나의 능력은 이 일의 요구에 적합하다”, “나는 이 일을 하는 데 있어 적당한 기술들과 능력들을 가지고 있다” 등 총 5개 문항에 대해 7점 척도를 사용하여 측정하였다.

사. 조직몰입

정서적 조직몰입은 조직 구성원이 조직에 대해 가지는 감정적인 애착으로 정의된다(Meyer & Allen, 1991). 본 연구에서 사용된 조직몰입 척도의 문항은 5개로 구성되어 있고 Meyer & Allen(1991)의 정서적 조직몰입 척도(Affective Commitment Scale)를 사용하였다.

아. 통제변수

응답자의 성별, 연령, 직종, 부서, 결혼상태, 학력, 근속기간, 재직기간 등을 통제변수로 설정하였다. 통제변수 중에 명목 척도로 측정된 성별, 연령, 부서는 더미변수로 처리하여 분석에 포함하였다.

〈표 2〉의 계속

변수명(a)	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5	요인 6	요인 7	요인 8	요인 9	요인 10	요인 11
자아 효능감 (.800)				.570							
				.744							
				.512							
				.796							
				.589							
				.527							
내재적 동기 (.813)					.777						
					.893						
					.808						
구조적 자원 증가 시킴 (.834)						.829					
						.801					
						.762					
						.728					
사회적 자원 증가 시킴 (.818)							.732				
							.790				
							.745				
							.725				
도전요구 증가 시킴 (.807)								.552			
								.690			
								.761			
								.686			
								.715			
방해요구 감소 시킴 (.790)									.795		
									.798		
									.847		
									.534		
정서적 조직몰입 (.815)										.664	
										.690	
										.779	
										.729	
										.784	
개인-직무 적합도 (.812)											.752
											.824
											.684
											.605
											.747
아이겐 값	4.64	1.38	5.94	1.75	1.27	5.92	1.61	1.25	2.03	4.36	1.44

나. 변수 간의 상관관계

본 연구에서 실증분석에 투입된 관련 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계 분석 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 상관관계 분석결과

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. JD	3.225	1.382	1									
2. SS	5.628	0.831	-0.518**	1								
3. PP	5.183	0.905	-0.502**	0.418**	1							
4. SE	5.561	0.716	-0.252**	0.427**	0.659**	1						
5. IM	5.772	0.921	-0.262**	0.433**	0.361**	0.360**	1					
6. ISR	5.903	0.747	-0.064	0.464**	0.328**	0.529**	0.463**	1				
7. DHD	3.225	1.382	-0.509**	0.366**	0.511**	0.374**	0.203**	0.257**	1			
8. ISOR	5.616	0.862	-0.388**	0.539**	0.333**	0.348**	0.417**	0.421**	0.314**	1		
9. ICD	5.600	0.849	-0.397**	0.402**	0.534**	0.503**	0.499**	0.448**	0.418**	0.540**	1	
10. AOC	5.606	0.828	-0.387**	0.634**	0.503**	0.519**	0.541**	0.448**	0.315**	0.553**	0.537**	1
11. PJF	5.676	0.767	-0.257**	0.483**	0.411**	0.483**	0.531**	0.464**	0.359**	0.387**	0.526**	0.517**

주: JD=직무 요구, SS=사회적지지, PP=주도적 성격, SE=자아 효능감, IM=내재적 동기; ISR=구조적 직무자원 증가시키기, DHD=방해가 되는 직무요구 감소시키기, ISOR=사회적 자원 증가시키기, ICD=도전적 직무요구 증가시키기, AOC=정서적 조직몰입, PJF=개인-직무 적합도
* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001.

다. 가설검증

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 본 연구는 잡 크래프팅의 매개효과를 보고자 한 것이 아니므로 종속변수에 미치는 영향과 선행변수가 잡 크래프팅에 미치는 영향을 개별적으로 분석했다. 먼저 잡 크래프팅이 개인-직무 적합성과 정서적 조직몰입에 미치는 영향을 회귀분석 절차에 따라 각각 검증하였다. 구체적인 영향관계는 <표 4>에 제시하였다. 회귀모형 1단계에서는 통제변수, 2단계에서는 독립변수를 단계적으로 투입하였다.

잡 크래프팅 행동 유형 중 구조적 직무자원 증가시키기($\beta=.303, t=4.286, p<.001$)와 도전적 직무요구 증가시키기($\beta=.214, t=3.223, p<.01$)는 개인-직무 적합도와 유의한 정(+의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 사회적 직무자원 증

기시킴과 개인-직무 적합도 간의 관계($\beta=.092$, $t=1.511$, n.s)와 방해가 되는 직무요구 감소시킴과 개인-직무 적합도 간의 관계($\beta=.072$, $t=1.561$, n.s)는 통계적으로 유의미하지 않게 나타났다. 따라서 가설 1-1, 1-3은 지지되었고, 가설 1-2, 1-4는 기각되었다.

〈표 4〉 잡 크래프팅이 정서적 조직몰입과 개인-직무 적합도에 미치는 영향

변수	정서적 조직몰입		개인-직무 적합도	
	1단계	2단계	1단계	2단계
회사 1	0.217	0.206	0.071	0.107
회사 2	0.103	0.132	-0.095	-0.060
회사 3	0.223	0.018	-0.199	-0.299
회사 4	1.281***	0.711***	0.790***	0.216
성별	-0.126	-0.038	-0.120	-0.027
연령	0.014	0.009	-0.001	-0.003
인사	0.042	-0.03	0.009	-0.019
재무	0.279	0.177	-0.064	-0.135
판매	0.322+	0.248	0.147	0.070
생산	-0.283	-0.098	-0.038	0.179
기술·개발	-0.027	-0.054	-0.029	-0.139
결혼여부	-0.068	-0.066	0.058	0.038
학력	0.037	0.036	0.036	0.040
경력기간	0.001	0.004	0.013	0.016
현업무수행기간	0.001	0.006	-0.003	-0.001
구조적 자원 증가시킴		0.216**		0.303***
사회적 자원 증가시킴		0.280***		0.092
도전적 직무 증가시킴		0.154*		0.214**
방해 직무 감소시킴		0.005		0.072
R ²	0.304	0.501	0.237	0.460
수정된 R ²	0.242	0.446	0.170	0.401
Δ R ²		0.197***		0.223***
F값	4.917***	9.157***	3.508***	7.784***

주: 통제변수를 더미코딩 했으며, 회사변수와 업종변수 간의 다중공선성의 정도가 높아서 업종변수를 제외함.

+ $p<0.1$, * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$.

잡 크래프팅이 정서적 조직몰입에 미치는 영향과 관련해, 구조적 직무자원 증가시키기($\beta=.216, t=2.939, p<.01$)와 사회적 직무자원 증가시키기($\beta=.280, t=4.423, p<.001$), 도전적 직무요구 증가시키기($\beta=.154, t=2.229, p<.05$)는 모두 정(+의 관계를 가진다는 것이 드러났다. 방해가 되는 직무요구 감소시키기와 정서적 몰입 간의 관계($\beta=.005, t=0.099, n.s$)는 통계적으로 유의미하지 않게 나타났다. 따라서 가설 2-1, 2-2, 2-3은 지지되었고, 가설 2-4는 기각되었다.

다음으로 직무요구와 사회적 자원이 잡 크래프팅의 네 가지 유형에 미치는 각각의 영향을 검증한 결과는 <표 5>에 제시하였다. 인구통계학적 변수들을 통제한 상황에서 직무요구가 높아지면 구조적 직무자원 증가시키기가 함께 증가하고($\beta=.058, t=1.675, p<.01$), 사회적 자원 증가시키기는 이와 반대로 감소하는 것으로 나타났다($\beta=-.126, t=-2.738, p<.10$). 따라서 가설 3-1은 지지되었고, 가설 3-2는 기각되었다.

사회적 자원과 관련해 도전적 직무요구 증가시키기와 관계($\beta=.045, t=0.695, n.s$) 및 방해가 되는 직무요구 감소시키기와 관계($\beta=.136, t=1.544, n.s$)는 모두 유의미하지 않게 나타났다. 따라서 가설 4-1, 4-2는 모두 기각되었다.

주도적 성격과 구조적 직무자원 증가시키기($\beta=.079, t=1.175, n.s$), 사회적 자원 증가시키기와 관계($\beta=.028, t=0.307, n.s$)는 통계적으로 모두 유의미하게 나타나지 않아 가설 5-1과 가설 5-2는 기각되었다. 그러나 도전적 직무요구 증가시키기($\beta=.185, t=2.405, p<.05$)와 방해가 되는 직무요구 감소시키기($\beta=.381, t=3.639, p<.001$)는 주도적 성격 정도가 높을수록 함께 높게 나타나 가설 5-3과 5-4는 지지되었다.

자아 효능감이 높을수록 구조적 직무자원 증가시키기($\beta=.418, t=5.893, p<.001$)와 사회적 자원 증가시키기($\beta=.231, t=2.432, p<.05$), 도전적 직무요구 증가시키기($\beta=.218, t=2.553, p<.05$)도 함께 높아지는 것으로 나타났다. 그러나 방해가 되는 직무요구 감소시키기와 관계($\beta=.061, t=.526, n.s$)는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 가설 6-1, 6-2, 6-3은 지지되었으나 가설 6-4는 기각되었다.

내재적 동기가 높을 때는 구조적 직무자원 증가시키기($\beta=.243, t=5.464, p<.001$), 사회적 자원 증가시키기($\beta=.224, t=3.745, p<.001$), 도전적 직무요구

〈표 5〉 직무요구와 직무자원이 잡 크래프팅에 미치는 영향

변수	구조적 직무자원 증가시키기		사회적 자원 증가시키기		도전적 직무요구 증가시키기		방해가 되는 직무요구 감소시키기	
	1단계	2단계	1단계	2단계	1단계	2단계	1단계	2단계
회사1	0.231	-0.020	-0.059	-0.164	-0.114	-0.342+	-1.054***	-1.090***
회사2	-0.292	-0.411*	0.024	-0.176	0.168	-0.052	0.201	-0.095
회사3	0.139	0.119	0.589*	0.450*	0.068	-0.068	-0.151	-0.221
회사4	0.771***	0.157	0.917***	0.245	0.934***	0.116	0.776**	0.058
성별	-0.054	0.033	-0.121	-0.059	-0.267*	-0.168	-0.112	-0.001
연령	-0.005	-0.004	0.019	0.004	0.004	-0.001	0.020	0.022
인사	0.016	-0.097	0.187	0.112	0.111	0.020	-0.232	-0.217
재무	-0.215	-0.407+	0.180	0.007	0.647*	0.477*	-0.270	-0.258
판매	0.168	0.130	-0.004	-0.018	0.260	0.246	-0.406+	-0.333
생산	-0.644**	-0.540**	-0.178	-0.088	0.031	0.145	-0.166	-0.035
기술 개발	0.252	0.140	-0.247	-0.251	0.275	0.219	-0.026	-0.003
기타	-0.213	-0.289	-0.016	0.004	0.558	0.562	-0.119	-0.039
혼인	0.114	0.136	-0.095	-0.032	0.007	0.029	-0.098	-0.144
학력	-0.041	-0.040	0.022	0.023	0.024	0.014	0.019	0.011
경력								
기간	-0.001	0.001	-0.008	0.009	-0.002	0.007	-0.013	-0.010
업무 수행기간	0.003	0.001	-0.014	-0.022	-0.008	-0.016	-0.007	-0.015
직무요구		0.058+		-0.126**				
사회적지지						0.045		0.136
주도적 성격		0.079		0.028		0.185*		0.381***
자아 효능감		0.418***		0.231*		0.218*		0.061
내재적 동기		0.243***		0.224***		0.296***		0.009
R ²	0.269	0.540	0.245	0.377	0.281	0.491	0.342	0.430
수정된 R ²	0.205	0.489	0.178	0.309	0.217	0.435	0.284	0.368
Δ R ²		0.270***		0.132**		0.210***		0.088**
F값	4.153***	10.710***	3.651***	5.532***	4.395***	8.797***	5.858***	6.895***

주: 통제변수를 더미코딩으로 했는데, 회사변수와 업종변수 간의 다중공선성의 정도가
높아서 업종변수를 제외함.

+ p<0.1, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001.

증가시키기($\beta=.296, t=5.354, p<.001$)가 모두 높았다. 그러나 방해가 되는 직무 요구 감소시키기와 관계($\beta=.009, t=.124, n.s$)는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 가설 7-1, 7-2, 7-3은 지지되었으나 가설 7-4는 기각되었다.

IV. 맺음말 : 토론과 연구함의

본 연구는 직무수정 등의 직무변화가 조직에 의해 설계되고 조직원은 이에 따르기만 해야 한다는 기존의 논의에서 벗어나 근로자 개인이 자발적으로 일을 변화시키려는 노력을 할 수 있으며, 이는 개인-직무 적합성을 향상시키고 조직 몰입을 높이는 등 조직에 긍정적으로 기여할 수 있다는 것을 밝혔다. 기존의 잡 크래프팅 관련 논의는 Wrzesniewski & Dutton(2001), Tims & Bakker(2010)에 의해 제기되었다. Wrzesniewski & Dutton(2001)의 연구는 직무설계가 조직이 조직원에게 부여하는 상황적 요인이라는 전통적 관점에서 벗어나 개별 근로자 스스로 직무에 영향을 미치고 변화시킬 수 있다는 것을 처음으로 소개했다는 점에서 의의를 지닌다. 그러나 이들은 잡 크래프팅 개념에 대한 실증적 증거를 제시하지 않았다. 이에 Tims, Bakker & Derks(2012)는 잡 크래프팅을 측정할 수 있는 척도를 개발하고 실증 연구들을 수행하였으나 이들은 근로자 개인의 안녕감이나 스트레스, 소진에 주로 초점을 맞추었다. 또한 일련의 연구를 통해 잡 크래프팅과 관련한 여러 선행변인들을 강조해왔으나 성격특성에 주로 집중했고 일 관련 특성을 포함하는 연구를 실시하지 않았다. 본 연구는 개인적 특성과 직무 관련 특성을 모두 포함하는 최초의 포괄적 실증연구라는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다.

본 연구의 분석 결과에 따르면, 잡 크래프팅의 네 가지 활동을 많이 하는 사람들은 대체로 높은 개인-직무 적합성과 높은 조직몰입을 보이는 것으로 나타났다. 또한 잡 크래프팅의 선행변인들 중 직무요구가 높은 상황에서는 구조적 직무자원 증가시키기는 많이 하나 사회적 직무자원 증가시키기는 적게 하는 것으로 나타났다. 이는 높은 직무요구가 사회적 직무자원 증가시키기 행동과 정(+)적으로 관련되어 있다는 가설과 반대되는 결과이다. 직무요구가 높은 상황

은 근로자가 속한 조직의 직무요구 정도가 높다는 것을 암시한다. 이와 같이 직무 강도 자체가 높은 상황에서 조직원들은 관계 관련 자발적 행동을 시도하기 어려움을 느낄 여력이 충분하지 않을 수 있다. 또한 직무요구가 높은 상황에서 관계 관련 잡 크래프팅을 수행하는 것은 인상관리 면에서 부정적으로 해석될 것을 우려하게 될 수 있다. 연구에 따르면 조직 내 주도성을 발휘하는 데 있어서 조직문화가 주요한 역할을 한다(Joo & Lim, 2009). 본 연구에서는 조직 분위기와 관련한 변인을 포함하지는 못했으나 향후 연구에서 이를 고려하여 연구한다면 더 명확한 설명을 제시할 수 있을 것이다. 개인차 변인과 관련해서 주도적 성향이 높은 사람들은 도전적 직무요구를 증가시키며 방해가 되는 직무요구를 적극적으로 감소시키는 경향이 있었고, 자아 효능감과 일에 대한 내재적 동기가 높은 사람들은 구조적 자원과 사회적 자원을 증가시키며 도전적 직무요구 또한 증가시키는 경향을 보였다. 주도적 성격과 자아 효능감, 일에 대한 내재적 동기가 높은 사람일수록 잡 크래프팅 행동을 더 많이 보일 것이라는 가설이 대체로 지지된 결과이다.

이상의 결과를 종합하여 실무적 환경에 적용해보면 다음과 같다. 개별 조직원은 잡 크래프팅을 통해 개인적으로 성과나 안녕감을 증진시킬 수 있게 되고 이는 장기적으로 조직성과를 높일 수 있다. 그러므로 조직은 근로자의 자발적 직무수행 행동이 적극적으로 발휘되는 환경을 위해 노력할 필요가 있다. 연구에 따르면, 조직 내 의사소통이 활발할수록 조직원의 업무수행 자아 효능감이 향상된다(Parker, 1998). 게다가 상사나 동료의 발전적 피드백은 특히 주도적 성향이 높은 근로자의 성과를 향상시키는 역할을 한다(Li, Harris, Boswell, & Xie, 2011). Zhou(2003)는 상사의 피드백이 내재적 동기를 촉진할 수 있다는 것을 보였다. 따라서 잡 크래프팅과 관련이 있는 개별 조직원의 주도적 성향이나 자아 효능감, 내재적 동기를 향상시킬 수 있도록 하기 위해서는 조직문화나 상사의 역할이 매우 중요하다고 할 수 있다.

본 연구에서는 잡 크래프팅 행동을 직무로부터의 요구와 직무해결을 위한 자원을 균형화하는 행동으로 본 Tims & Bakker(2010)의 개념화를 따랐기 때문에 잡 크래프팅을 유발하는 선행변인으로 직무의 요구 정도와 직무수행에 사용할 수 있는 사회적 지지를 포함시켰다. 그러나 Wrzesniewski & Dutton(2001)는 잡

크래프팅은 개인이 지각하는 직무수정 기회와 밀접하게 관련되어 있다고 언급했다. 또한 일에 대한 통제 욕구, 일에 대한 긍정적 자기 이미지를 구축하려는 욕구, 사회적 관계를 맺고자 하는 욕구들이 잡 크래프팅을 유발할 수 있다고 밝혔다. 하지만 본 연구에서는 잡 크래프팅의 기회로 작용하는 직무의 자율성 혹은 통제권 정도나 일에 대한 개인의 욕구 변인들이 포함되지 않았다. 이러한 요인들 또한 잡 크래프팅을 유발하는 중요한 선행변인이라 할 수 있으므로 향후 연구에서 이를 고려할 필요가 있다. 또한 자아 효능감과 내재적 동기는 앞서 설정한 가설과 다르게 잡 크래프팅 행동 중 방해가 되는 직무요구 감소시키기에 유의한 관련이 없었다. 이는 자아 효능감이 높고 일에 대해 내재적 동기가 높은 사람들은 이미 일을 즐기고 있고 방해가 되는 직무요구를 감소시킬 필요가 없기 때문일 것이라고 생각할 수 있다. 또한 주도적 성격은 잡 크래프팅 행동 중 직무요구 관련 행동에만 유의한 정(+)의 관계를 가졌고, 구조적·사회적 자원 증가시키기와는 유의한 관계를 보이지 않았다. 이는 주도성이 높은 사람들은 업무수행과 관련해 조언을 구하기보다 오히려 스스로 해결하려는 의지를 가지기 때문에 사회적 자원을 증가시키려는 행동을 하지 않을 수 있다고 이해할 수 있다(Gruman, Saks & Zweig, 2006). 그러나 앞서 개인-직무 적합성이나 조직몰입에 있어서도 방해가 되는 직무요구 줄이기 행동이 유의한 관련성을 보이지 않았다. 이와 같이 몇몇 관계들이 가설과 일관되지 않은 방향으로 나타났다. 이는 잡 크래프팅의 네 가지 행동들 각각이 결과변인이나 선행변인들과 차별적인 관계를 형성할 수 있다는 것을 암시한다. 이에 향후 연구에서는 본 연구에서 제시한 여러 관련 변인들과 유의한 관계성을 보이지 않았던 관계에 대한 추가적 연구가 수행되어야 할 것이다.

참고문헌

- 강혜정·강혜선·구자숙·김효선(2014). 「유연근무제의 성공적인 정착요건으로서의 듀얼아젠다: 병원과 공공기관 사례를 중심으로」. 『인사·조직연구』 22(3): 63~98.

박정선 · 김정희(2004). 『직무스트레스 평가방법』. 서울 :고려의학.
채덕희(2005). 「항공정비사의 근골격계 증상과 위험요인」. 연세대학교 대학원 석사학위논문.

Amabile, T. M.(1988). “A model of creativity and innovation in organizations.”
Research in organizational behavior 10 : 123~167.

Ashford, S. J., and L. L. Cummings(1983). “Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information.” *Organizational Behavior and Human Performance* 32 : 370~398.

Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., and J. E. Dutton(1998). “Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues.” *Administrative Science Quarterly* 43 : 23~57.

Ashforth, B. E., and G. E. Kriener(1999). “How can you do it?: Dirty work and the challenge of constructing a positive identity.” *Academy of Management Review* 24 : 413~434.

Bakker, A. B., Tims. M., and D. Derks(2012). “Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement.” *Human Relations* 65 (10) : 1359~1378.

Bakker, A. B., and E. Demerouti(2007). “The job demands-resources model: State of the art.” *Journal of Managerial Psychology* 22 : 309~328.

Bateman, T. S., and J. M. Crant(1993). “The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates.” *Journal of Organizational Behavior* 14 : 103~118.

Berg, J. M., Dutton, J. E., and A. Wrzesniewski(2008). “What is job crafting and why does it matter.” *Positive Organizational Scholarship*.

Bretz, R. D., and T. A. Judge(1994). “Person-organization fit and the theory of work adjustment: implications for satisfaction, tenure and career success.” *Journal of Vocational Behavior* 44 (1) : 32~54.

Brief, A. P., and W. R. Nord(1990). *Meanings of occupational work: A collection*

of essays. Lexington, MA: Lexington Books.

- Bunce, D., and M. A. West(1995). "Self Perceptions and Perceptions of Group Climate as Predictors of Individual Innovation at Work." *Applied Psychology* 44 (3) : 199~215.
- Burgelman. R. A.(1994). "Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments." *Administrative Science Quarterly* 39 (1).
- Buss, D. M.(1987). "Selection, evocation, and manipulation." *Journal of Personality and Social Psychology* 53 : 1214~1221.
- Chatman, J.(1991). "Matching people and Organizations: Selectionialization in Public Accounting Firms." *Administrative Science Quarterly* 36 (3) : 459~484.
- Chen, G., Gully, S. M., and D. Eden(2001). "Validation of a new general self-efficacy scale." *Organizational Research Methods* 4 : 62~83.
- Cohen, S., and T. A. Wills(1985). "Stress, social support, and the buffering hypothesis." *Psychological Bulletin* 98 : 310~357.
- Crant, J. M.(1995). "The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents." *Journal of Applied Psychology* 80 : 532~537.
- Deci, E. L., and R. M. Ryan(1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York : Plenum.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., and W. B. Schaufeli(2001). "The job demands-resources model of burnout." *Journal of Applied Psychology* 86 : 499~512.
- Demerouti, E. and R. Cropanzano(2010). "From thought to action : Employee work engagement and job performance." *Work engagement : A handbook of essential theory and research*. pp.147~163.
- Diener, E., Larsen. R. J., and R. A. Emmons(1984). "Person X Situation interactions : Choice of situations and congruence response models." *Journal of Personality and Social Psychology* 47 : 580~592.

- Dutton, J. E., and S. J. Ashford(1993). "Selling issues to top management." *Academy of Management Review* 18 (3) : 397~428.
- Edwards, J.(1991). "Person-job fit : A conceptual integration, literature review, and methodological critique." *International review of industrial and organizational psychology* 6 : 283~357.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., and A. Tag(1997). "The concept of personal initiative : Operationalization, reliability and validity in two German samples." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70 : 139~161.
- Ghitulescu, B.(2006). "Job crafting and social embeddedness at work." Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- Ghoshal, S., and C. A. Bartlett(1994). "Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management." *Strategic Management Journal* 15 (2) : 91~112.
- Gist, M. E., and T. R. Mitchell(1992). "Self-efficacy : A theoretical analysis of its determinants and malleability." *Academy of Management Review* 17 (2) : 183~121.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., and D. I. Zweig(2006). "Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: an integrative study." *Journal of Vocational Behavior* 69 : 90~104.
- Hackman, J. R., and G. Oldman(1980). *Work Redesign*. Reading, MA : Addison Wesley.
- Harris, S. G., and K. W. Mossholder(1996). "The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation." *Journal of Management* 22 (4) : 527~548.
- Hollenbeck, J. R.(1989). "Control theory and the perception of work environments : The effects of focus of attention on affective and behavioral reactions to work." *Organizational Behavior and Human Decision Process* 43 (3) : 406~430.

- Hobfoll, S. E.(2002). "Social and psychological resources and adaptation." *Review of general psychology* 6 (4) : 307.
- Ilgen, D. R., and J. R. Hollenbeck(1992). "The structure of work : Job design and roles." *Handbook of industrial & organizational psychology*. pp.165~207.
- Joo, B., and T. Lim(2009). "The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 16 (1) : 48~60.
- Judge T. A., and G. R. Ferris(1992). "The elusive criterion of fit in human resource staffing decisions." *Human Resource Planning* 154 : 7~67.
- Kanfer, R.(1990). "Motivation theory and industrial and organizational psychology." *Industrial and organizational psychology* 1 : 75~170.
- Karasek, R. A.(1979). "Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign." *Administrative Science Quarterly* 24 : 285~308.
- _____(1985). "Job content questionnaire and user's guide." *Los Angeles : University of Southern California, Department of Industrial and Systems Engineering*.
- Kahn, R. L., and P. Byosiere(1992). "Stress in organizations." *Industrial and organizational psychology* 3 (2nd ed.) : 571~650.
- Kristof A. L.(1996). "Person-organization fit : An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications." *Personnel Psychology* 49 : 1~49.
- Kim, T., Hon, A. H. Y., and J. M. Crant(2009). "Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes : A longitudinal study." *Journal of Business and Psychology* 23 : 93~103.
- Lauver, K. J., and A. Kristof-Brown(2001). "Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person - organization fit." *Journal of Vocational Behavior* 59 : 454~470.
- Leana, C., Appelbaum, E., and I. Shevchuk(2009). "Work process and quality of

- care in early childhood education: The role of job crafting.” *Academy of Management Journal* 52 (6) : 1169~1192.
- Li, N., Harris, T. B., Boswell, W. R., and Xie, Z. T.(2011). “The role of organizational insiders’ developmental feedback and proactive personality on newcomers’ performance: An interactionist perspective.” *Journal of Applied Psychology* 96 : 1317~1327.
- Lyons, P.(2005). “Enhancing human resources competitiveness using skill charting methods.” *Advances in Competitiveness Research* 13 (1) : 87~94.
- _____(2006). “Individual competitiveness and spontaneous changes in jobs.” *Advances in Competitiveness Research* 14 (1) : 90~98.
- _____(2008). “The Crafting of Jobs and Individual Differences.” *Journal of Business and Psychology* 23 (1/2) : 25~36.
- Margot Van der Doef and S. Maes(1999). “The Job Demand-Control(-Support) Model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research.” *Work & Stress* 13 : 287~114.
- Meyer, J. P., and N. J. Allen(1991). “A three component conceptualization of organizational commitment.” *Human Resource Management Review* 1 (1) : 61~89.
- Morrison. E. W., and C. C. Phelps(1999). “Taking Charge At Work: Extrarole Efforts of initiate workplace change.” *Academy of Management* 42 (4) : 403~419.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., and S. O. Brenner(2008). “The effects of transformational leadership on followers’ perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study.” *Work & Stress* 22 : 16~32.
- Nunnally, J.(1978). Psychometric methods.
- Organ, D. W(1988). “Organizational Citizenship Behavior.” Lexington Books.
- Parker, S. K.(1998). “Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions.” *Journal of Applied*

Psychology 83 : 835~852.

- Piccolo, R. F., and J. A. Colquitt(2006). "Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics." *Academy of Management journal* 49 (2) : 327~340.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., and A. B. Bakker(2010). "The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife." *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. pp.118~131.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., and M. L. Kraimer(1999). "Proactive personality and career success." *Journal of Applied Psychology* 84 : 416~427.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., and J. M. Crant(2001). "What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success." *Personnel Psychology* 54 : 845~974.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., and T. C. Blum(2000). "Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intent to turnover." *Academy of Management Journal* 43 : 215~224.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., Rogers, R. W.(1982). "The self-efficacy scale: Construction and validation." *Psychological Reports* 51 : 663~671.
- Simon, H. A.(1967). "Motivational and emotional controls of cognition." *Psychological Review* 74 : 29~39.
- Sitkin, S. B., and A. L. Pablo(1992). "Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior." *Academy of Management Review* 17 (1) : 9~38.
- Speier, C., and M. Frese(1997). "Generalized self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal study in East Germany." *Human Performance* 10 : 171~192.
- Staw, B. M., and Boettger, R. D.(1990). "Task revision: A neglected form of work performance." *Academy of Management Journal* 33(3) : 534~559.

- Tausky, C.(1995). "The meanings of work." *Research in the Sociology of Work* 5 : 15~27.
- Tims, M., and A. B. Bakker(2010). "Job crafting: Towards a new model of individual job redesign." *Journal of Industrial Psychology* 36 (2) : 841~850.
- Tims, M., Bakker, A. B., and D. Derks(2012). "Development and validation of the job crafting scale." *Journal of Vocational Behavior* 80 : 173~186.
- _____(2013). "The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being." *Journal of Occupational Health Psychology* 18 (2) : 230~240.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., and M. Villeneuve(2009). "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research." *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement* 41 (4) : 213.
- Van Maanen, J., and E. H. Schein(1979). "Toward a theory of organizational socialization." *In Research in organizational behavior*.
- Vough, H., and S. Paker(2008). "Work Design Research: Still going strong." *Organizational Behavior* 410.
- Werbel J. D., and S. W. Gilliland(1999). "Person-environment fit in the selection process." *Research in personnel and human resource management* 17 : 209~243.
- Wrzesniewski, A., and J. E. Dutton(2001). "Crafting a job : Revisioning employees as active crafters of their work." *Academy of Management Review* 26 (2) : 179~201.
- Zhou, J.(2003). "When the presence of creative coworkers is related to creativity : Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality." *Journal of Applied Psychology* 88 : 413~422.

abstract

Job Crafting : Comprehensive Model of Voluntary Job Redesign

Kang Hyesun · Xu Beibei · Ku Jasook

This paper seek to learn of the related antecedents and outcomes for individual workers job crafting activities. For this, we identify the variables of work condition such as job demands and social support and individual characteristics such as proactive personality, self-efficacy and intrinsic motivation as determinants of job crafting activities. And we also verify the impacts of job crafting on the positive outcomes such as person-job fit and affective organizational commitment.

For the antecedents and outcomes that we proposed to relate with job crafting, we could see some significant relations. First, the results shows that the employees who tend to do job crafting more have higher level of person-job fitness and affective organizational commitment. It is consistent with our hypothesis mostly. And the relationships of work conditions such as job demands and social supports and job crafting are also consistent with our assumption proposed earlier mostly. However, There were some inconsistencies. And it is required for future studies to consider other variables which would affect the intention to do job crafting. In addition to this, we found some opposite and non-significant relations for our assumption. Although this paper contribute to the organization literature by identifying critical antecedents and outcomes associated with job crafting, some inconsistencies needs to be tested and explained clearly.

Keywords : job crafting, job D-R model, job demands, job resources, P-J fit, organizational commitment