

중소기업 조직구성원의 조직문화와 자기효능감이 직무만족도에 미치는 영향: 잡 크래프팅의 매개효과를 중심으로

배근수*

호서대학교 정보경영학과 박사과정

허철무**

호서대학교 벤처대학원 정보경영학과 교수

국문 요약

최근 4차산업혁명으로 산업계에 전반적으로 확산하고 있는 디지털트랜스포메이션과 코로나19로 인한 장기적인 경기 불황의 여파로 대응 역량이 제한적일 수밖에 없는 중소기업의 어려움이 갈수록 심화하고 있다. 중소기업은 기업의 성과를 높이기 위해 경영혁신과 함께 조직구성원들의 역량을 강화하기 위한 다양한 노력을 지속하고 있다. 이러한 중소기업의 성장과 조직구성원의 역량 향상은 국가 경제에 매우 중요한 의미를 가지고 있다. 이에 조직구성원의 자발적인 참여와 동기부여를 통해 직무만족도를 높이고 조직성과를 창출하려는 관심이 날로 높아지고 있다. 본 연구의 목적 역시 중소기업의 조직문화와 조직구성원의 자기효능감이 직무만족도와 어떠한 상관관계를 가지고 있는가를 조사하고 잡 크래프팅의 매개 역할 여부를 분석하는 데 있다.

본 연구에서는 조직문화와 자기효능감이 중소기업의 잡 크래프팅을 활성화하고, 활성화된 잡 크래프팅이 직무만족도에 영향을 미칠 것이라는 인과적 관계를 검증하고자 한다. 불확실한 경영환경 아래서 중소기업의 지속적인 생존과 성장을 위해 자기주도적으로 새로운 변화에 빠르게 대응할 수 있는 잡 크래프팅을 매개변수로, 그리고 조직구성원의 핵심 역량으로 요구되고 있는 직무만족도를 종속변수로 설정하여 본 연구를 진행하였다.

핵심어: 조직문화, 자기효능감, 잡 크래프팅, 직무만족도

I. 서론

최근 4차산업혁명으로 산업계에 전반적으로 확산하고 있는 디지털트랜스포메이션과 코로나19로 인한 장기적인 경기 불황의 여파로 대응 역량이 제한적일 수밖에 없는 중소기업의 어려움이 갈수록 심화하고 있다. 중소기업은 기업의 성과를 높이기 위해 경영혁신과 함께 조직구성원들의 역량을 강화하기 위한 다양한 노력을 지속하고 있다. 이러한 중소기업의 성장과 조직구성원의 역량 향상은 국가 경제에 매우 중요한 의미를 가지고 있다. 이에 조직구성원의 자발적인 참여와 동기부여를 통해 직무만족도를 높이고 조직성과를 창출하려는 관심이 날로 높아지고 있

다. 본 연구의 목적 역시 중소기업의 조직문화와 조직구성원의 자기효능감이 직무만족도와 어떠한 상관관계를 가지고 있는가를 조사하고 잡 크래프팅의 매개 역할 여부를 분석하는 데 있다.

II. 연구 배경

2.1. 조직문화와 자기효능감

조직문화란 조직마다 제각기 독특하게 가진 보편화된 생활양식으로 한 조직 내의 구성원들 대다수가 공통으로 가지고 있는 신념 · 가치관 · 행동규범 · 행동양식 등을 통

* 주저자, 호서대학교 정보경영학과 박사과정, onoff2010@naver.com

** 공동저자, 호서대학교 벤처대학원 정보경영학과 교수, telekan@naver.com

들어 말한다(최황빈, 2018). 또한 조직문화는 조직구성원들이 공유하고 있는 가치, 이념, 신념, 관습, 규범, 전통, 등을 총칭하는 개념으로 구성원의 행동에 많은 영향을 미친다(Pettigrew, 1979; Tunstall, 1983).

조직문화는 각 조직의 형태에 따라 여러가지로 나타날 수 있으며, 조직에 있어 어떤 유형이 적합하다, 적합하지 않다고는 일률적으로 말하기는 어렵다. 조직문화의 유형을 구분하는 이유는 조직이 가지고 있는 공유된 가치를 비롯한 여러 요소로 인해 조직성과에 많은 영향을 미치고 있으며, 이를 통해 조직의 문제점을 발견하고 조직 간의 비교를 할 수 있는 유효성 때문이다(권용주·신정하, 2005).

본 연구에서 사용하고자 하는 Cameron & Quinn(2011)이 구분한 조직문화의 네 가지 유형은 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 과업지향문화이다.

기존의 선행연구에서 조직문화의 유형과 조직유효성에 대해서 주로 이루어진 연구들의 시각은 ‘긍정적인 조직문화 유형이 조직효과성을 향상시킨다’라는 것이었다. 이러한 관점에서 조직효과성의 향상을 가져오려는 특정한 조직문화 유형을 규명하려는 연구가 주류를 이루고 있다(주효진, 2004; 추재엽, 2017).

Schneider(1990)는 조직문화에 따라 조직 내 인적자원관리(채용, 배치, 평가, 보상, 승진 등)가 변하는데, 이는 조직 분위기의 변화를 유발하고, 다시 변화된 조직분위기는 조직구성원의 인지적·정서적 측면에 영향을 주어서 동기부여, 직무만족의 수준이 달라지고, 결국 조직몰입도 영향을 받는다는 것이다. Smircich(1983)에 따르면 조직문화는 조직구성원에 대한 공동체 의식을 제공하며, 조직에 대한 몰입을 촉진시키고, 조직체계의 안정성을 증진시키며, 조직구성원의 행위의 기준을 준다. 또한 조직문화는 조직 및 직무의 안정을 동일시하고 행동의 동일성을 증가시켜, 조직의 성과를 이루어내는 역할을 한다고 하였다.

자기효능감이란 주어진 과제수행과 관련된 자신의 능력에 대해 개인이 가지는 믿음이며, 개인이 갖는 목표의 수준과 목표 달성을 위한 몰입 정도, 필요한 행동의 선택과 정도를 결정하고 수행하는 것에 대한 스스로의 확신이다(Bandura, 1977). Baundra(1994)는 동일한 상황에서 능력 수준이 비슷한 사람의 과제수행 결과에 차이가 발생하는 것은 자기효능감이 과제수행에 영향을 주기 때문이라고 하였다. Bandura(1994)는 개인이 능력을 소유하는 것과 발휘하는 것은 다르며, 자기효능감은 소유한 능력을 적절하게 발휘할 수 있는가에 영향을 미치는 요인으로 보았다. 또한 Vealey(1986)는 자기효능감에 대하여 개인이 지니는 능력을 말하는 것이 아니라, 지닌 능력을 얼마 만큼 발휘할 수 있는가를 생각하는 것이라고 하였다.

자기효능감은 특정한 과업을 성공적으로 수행할 수 있다고 생각하는 자신의 능력에 대한 개인적 믿음으로 개인의 직무성과에 영향을 미친다(Bandura & Wood, 1989). Gist(1987)는 자기효능감이 조직구성원의 과업수행을 이해하고 예상하는데 중요한 변수임을 언급하였다. Bandura(1997)는 자기효능감이 높은 조직구성원은 더 어려운 과업에 도전하며, 과업수행을 위해 자신을 노력하고 집중하며 인내하는 경향이 있기 때문에 성공적인 과업성과를 이끌어 낼 수 있다고 보았다.

선행연구를 통하여 자기효능감은 업무에 대한 동기부여 뿐만 아니라 직무만족, 조직몰입 등의 조직효과성에 영향을 미치며 조직의 생산성과 밀접한 관계가 있다(안성철, 2009). 자기효능감은 직무만족에 정의 영향을 미치며 수행에 있어 독립변수 역할을 하는 것으로 확인되었다(김성환, 2015).

조직문화는 조직에서의 모든 현상에 대하여 광범위하게 제약하는 요소이다(Schein, 1992). 자신이 속한 조직의 문화가 일반적으로 바람직한 조직문화인가의 여부와 더불어, 조직문화의 다양한 특성들은 조직의 성과목표 달성과 관련 있는 직무만족도에 영향을 미칠 수 있다. 또한 자기효능감은 동기부여와 인지적 자원, 행동의 방향을 결합하여 성공적으로 업무를 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 믿음으로 개인의 심리내적 요인을 대표한다(Bandura, 1997). 따라서 자기효능감이 잡 크래프팅의 선행변수로 작용할 수 있는지를 확인함과 동시에 자기효능감과 잡 크래프팅 간의 인과관계를 확인해 볼 필요가 있다. 이처럼 조직문화와 자기효능감의 서로 상이한 기제의 영향력으로 볼 때, 잡 크래프팅의 선행요인으로 두 변수를 고려하여 상호작용을 검증하는 것은 의미가 있다고 볼 수 있다.

2.2. 잡 크래프팅

Wrzesniewski and Dutton(2001)은 잡 크래프팅은 사람들이 자신들의 과업(task) 또는 일(job)의 관계 영역에서 바꾸는 물리적 및 인지적 변화라고 하였다. Ghitulescu(2006)는 개인이 자신의 직무를 개념화하고 직무를 완수하기 위해 주변 사람들과 상호관계를 맺고, 자신의 일에 의미가 있고 중요하다고 생각하는 행위로 보았다. Lyons(2008)는 자기일을 확장하거나 관계의 정도를 깊게 하는 수준을 넘어, 자신에게 부정적인 결과를 줄 수 있는 영역을 줄여나가는 행위로 보았다. Tims & Bakker(2010)는 잡 크래프팅을 조직구성원들이 자신의 능력내에서 직무요구와 직무자원 간의 차이에 균형을 만드는 작업이라고 정의하였다.

여러 학자의 정의를 종합해 보면, 잡 크래프팅을 수행하

는 방식 및 형태에는 다소 차이를 보이나, 직무를 스스로 능동적으로 변화시킨다는 점에서는 공통적인 측면이 있다. 잡 크래프팅은 조직구성원들이 스스로 그들이 하는 과업을 변화시키는 적극성과 업무 자체의 유연성(flexibility)에 초점을 둔 Bottom-up 방식으로, 일반적인 조직이나 관리자에서 나타나는 해당 업무를 사전에 설계하고 전달하는 Top-down 방식과 구분된다(Berg, et al., 2013).

잡 크래프팅의 구성 요소를 구분한 연구는 크게 두 가지로 나뉜다. 하나는 직무, 관계, 인지의 변경을 중심으로 Wrzesniewski & Dutton(2001)의 연구를 토대로 한 것이고, 또 하나는 J-DR(job demands-resource) 모델(Tims & Bakker, 2010)을 근거로 잡 크래프팅을 구분하는 것이다.

Wrzesniewski & Dutton(2001)는 잡 크래프팅을 업무적 영역의 잡 크래프팅(changing task boundaries), 관계적 영역의 잡 크래프팅(changing relationboundaries), 인지적 영역의 잡 크래프팅(changing cognitive boundaries)의 3가지 구성 요소로 나누었다.

Tims & Bakker(2010)는 J-DR(job demands-resource)모델을 근거로 잡 크래프팅을 구분하였다. 잡 크래프팅에 영향을 미치는 선행요인으로 개인-직무 부적합(persom job misfit)을 제시하였고, 조절변수로 직무 특성은 자율성과 과업 독립성, 개인 특성은 주도적 성격과 자기효능감, 자기 규제를 제시하였다. 행위의 차원으로는 구조적 직무자원 증진, 사회적 직무자원 증진, 방해적 직무요구 감소, 도전적 직무요구 증진이 제시되었다.

본 연구에서는 Tims & Bakker(2010)가 J-DR(job demands-resource)모델을 근거로 개발된 측정도구를 사용하였다. 제시된 모델이 잡 크래프팅의 주요 구성 요소인 인지 크래프팅을 포함하고 있지 못하다는 한계는 있으나 Wrzesniewski & Dutton(2001) 모델은 상사의 역할을 포함하지 못한다는 한계점을 두고 있어 이부분은 추후 연구가 더 필요하다고 보았다(조주연, 2013).

2.3. 직무만족도

직무만족도는 조직구성원이 수행하고 있는 직무 또는 직무 경험에 대한 긍정적 정서 및 감정 상태이다(Kalleberg, 1977). 직무만족도는 자기 직무에 대한 태도로서 주관적으로 느끼는 만족 정도(김광자, 2011), 직무수행에 대한 내적, 외적 만족 정도(Warr, et al., 1979)로 정의할 수 있다. 한편 직무만족도는 조직몰입과 이직의도와 함께 조직연구의 핵심적 주제로 다양하게 연구되어 왔다(김상욱·유홍준, 2002). 직무만족도에 관한 연구가 다양한 분야에서 활발하게 이루어지고 있는 것은 직무만족도가 개인과 조직의 성

과와 밀접한 관련이 있기 때문이다(이정의, 2011).

직무만족도는 직무수행 과정에서 느끼는 전반적 만족감으로 표현되기도 하지만, 단일 특성으로 제시되기보다는 대부분 직무구성 요인(job dimension)에 의한 만족감으로 나타난다(조혜정·장희정, 2002). 직무만족도의 구성요인을 직무만족도 측정도구 중 가장 많이 사용되고 있는 JDI(job descriptive index)를 개발한 Smith, Kendal & Hulin은 직무 자체, 임금, 승진, 상사, 동료의 5가지 요인으로 분석하였다(조혜정·장희정, 2002). Gruneberg는 직무만족도 구성요인을 내재적 요인(intrinsic)과 외재적 요인(extrinsic)으로 구분하였으며, 내재적 요인을 직무 자체에서 느끼는 만족감으로 외재적 요인을 성공적인 직무수행과 인정, 기술의 적용에 따라 가치 있는 일을 하고 있다는 느낌, 직무몰입 등으로 설명하였다(이영면, 2008).

직무 자체는 직무만족도를 형성하는 가장 중요한 내재적 요인이다. 내재적 요인은 직무 자체 특성에서 주어지는 직무의 중요성과 가치, 직무 수행과정에서 느끼는 성취감과 인정 등이 직무만족도를 결정한다고 보는 것이다. 또한 직무 자체는 직무특성모형을 통하여 설명할 수 있다. 직무특성모형은 기능의 다양성(skill variety), 과업의 정체성(task identity), 과업의 중요성(task significance), 자율성(autonomy), 피드백(feedback)의 다섯 가지 특성으로 분석된다(Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1975).

Hackman & Oldham(1975)은 직무특성모형에 따른 다섯 가지 특성이 잘 반영될 때 직무만족도는 높아지고 조직구성원의 내적만족과 직무성고가 향상되며 결근율 및 이직의도는 낮아진다고 분석하였다. 직무특성모형은 직무만족도와 높은 상관관계를 가지고 있으며, 특히 다양성과 자율성이 강조되었다(Hackman & Lawler, 1971). 본 연구에서는 Hackman & Oldham(1975)가 제시한 직무특성모형의 내재적 요인을 중심으로 직무만족도의 영향을 알아보고자 한다.

III. 연구방법

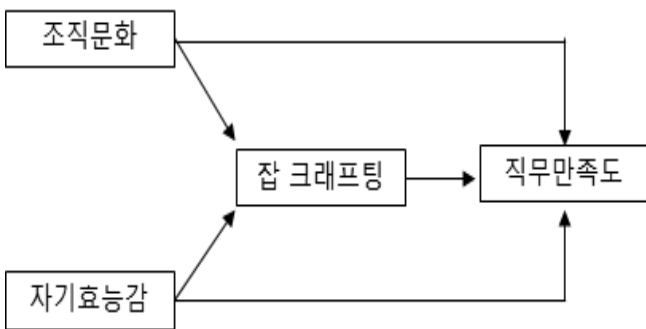
3.1. 연구모형 및 가설설정

잡 크래프팅에 대한 국내 선행요인 탐색에 관한 연구를 살펴보면 첫째, 자기효능감 및 동기부여 등 개인요인 위주의 선행요인 탐색연구(김성용, 2017; 현미숙, 2017; 손미혜, 2018; 하홍길, 2018; 성시경, 2019; 지승희, 2020), 둘째, 조직적 차원의 선행요인인 조직문화와 리더십에 대한 선행요인 탐색연구(이상영, 2017; 임경호, 2017; 김시은, 2020;

김장현, 2020; 하덕천, 2020; 홍기환, 2020)가 대부분을 차지하고 있다. 이와같이 선행요인 탐색에 대한 많은 연구에도 불구하고, 개인차원의 변수인 자기효능감과 조직차원의 변수인 조직문화를 동시에 반영하여 선행요인을 탐색하는 연구와 잡 크래프팅을 매개효과로 반영하는 연구는 매우 드물다. 즉, 자기효능감과 조직문화는 조직구성원의 직무만족도에 직·간접적인 영향을 미치는 요인이며, 자기효능감과 조직문화의 선행요인들과 잡 크래프팅의 매개변수가 가진 서로 다른 기제의 영향력을 분석하는 일은 직무만족도 연구 분야에서 매우 의미있는 시사점을 제공한다고 볼 수 있다. 따라서 조직구성원의 과업수행에 영향을 미치는 선행요인을 탐색하고, 이 요인들이 잡 크래프팅을 통하여 직무만족도에 미치는 영향을 연구하는 것은 의미가 있다고 할 수 있다.

본 연구에서는 직무만족도의 선행요인으로 자기효능감과 조직문화를 동시에 고려하고, 잡 크래프팅을 매개변수로 하여, 이 변수 간의 인과관계를 분석해가는 연구를 통하여 다음과 같은 연구목적을 달성하고자 한다. 첫째, 자기효능감과 조직문화가 직무만족도의 선행요인인지를 검증하고자 한다. 둘째, 자기효능감과 조직문화, 그리고 직무만족도와의 관계에서 잡 크래프팅의 매개효과를 검증하고자 한다. 셋째, 잡 크래프팅을 통하여 직무만족도를 제고할 수 있는 효과적인 조직 운영방안에 대한 시사점을 제시하고자 한다.

본 연구는 중소기업 조직구성원의 조직문화와 자기효능감이 직무만족도에 미치는 영향을 알아보고, 그 관계에서 잡 크래프팅의 매개효과를 검증하기 위해 연구모형을 <그림 1>과 같이 구성하였다.



<그림 1> 연구모형

본 연구의 가설은 아래와 같다.

가설1. 조직문화는 조직구성원의 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.

가설2. 자기효능감은 조직구성원의 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.

가설3. 잡 크래프팅은 조직문화와 조직구성원의 직무만족도 간의 매개역할을 할 것이다.

가설4. 잡 크래프팅은 자기효능감과 조직구성원의 직무만족도 간의 관계에 있어 매개역할을 할 것이다.

3.2. 연구대상 및 다수준 분석

조직연구는 구조적 특성상 조직 수준의 변수가 구성원의 개인 수준의 변수에 영향을 받는다(손성철 외, 2013). 국내 대부분의 전략적 인적자원관리 선행연구들은 기업수준에서 실증이 진행되었으나, 기업 내 조직과 개인에 대한 심층적 이해를 위해 하위 분석 수준에서 보다 많은 연구의 필요성이 제기되고 있다(강성춘 외, 2011).

아울러 연구방법에 있어 조직수준과 개인수준을 분리하여 진행함으로써, 조직 특성과 개인 특성을 함께 고려하지 못함과 동시에 조직성과에 미치는 핵심 변수인 근로자의 태도에 대한 연구가 이루어지지 않고 있다는 문제가 지속적으로 제기되고 있다(Batt, 2002; Takeuchi et al., 2007). 중소기업의 연구에서도 조직 수준 변수와 개인 수준 변수의 상호 효과를 검증할 수 있도록 다층적 관점에서 연구가 필요하다. 따라서 보다 정교한 가설 검증을 위해 다수준 분석(Multi-Level Analysis)을 사용함으로써 조직수준과 개인수준을 동시에 분석하고자 한다(남정민·전병준, 2012).

참고문헌

강성춘·박지성·박호환(2011). 전략적 인적자원관리 국내 연구 10년: 걸어온 길, 그리고 가야 할 길, *인사조직연구*, 19(2), 51-108.

권용주·신정하(2005). 호텔지배인 리더십이 조직문화에 미치는 영향에 관한 연구, *호텔관광연구*, 19, 1-20.

김광자(2011). *취업장애인의 직업만족도 영향요인에 관한 연구*, 인제대학교 대학원 박사학위논문.

김상욱·유홍준(2001). 직무만족과 이직의사의 형태학적 결정요인: 전국 패널자료를 사용한 GLM 및 GEE 추정, *한국사회학*, 36(1), 51-81.

김성용(2017). *자기주도 직무설계(Job Crafting) 행위의 선행요인과 결정요인에 관한 연구*, 영남대학교 대학원, 박사학위논문.

김성환(2015). *호텔종사원의 자기효능감과 자아실현이 직무만족도에 미치는 영향*, 호남대학교 대학원, 박사학위논문.

김시은(2020). *외식 종사원 감정노동, 직무자원이 직무태도 및 직무만족에 미치는 영향*, 영남대학교 대학원, 박사학위논문.

- 문.
- 김장현(2020). *진급 경과자의 성과인식과 직무만족과의 관계*, 동아대학교 대학원, 박사학위논문.
- 남정민·전병준(2012). 다수준 접근을 통한 고몰입인적자원관리자가 구성원의 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향에 대한 연구: 심리적 임파워먼트 매개효과 구명, *노동정책연구*, 12(1), 57-85.
- 성시경(2019). 공무원의 직무자율성이 업무성과에 미치는 효과, *한국인사행정학회*, 18(4), 75-97.
- 손미혜(2018). *호텔종업원의 동기, 잡 크래프팅(Job Crafting), 조직몰입간의 구조적관계 연구*, 경희대학교 대학원, 박사학위논문.
- 손성철·정범구·주지훈(2013). 조직 연구에서 다층모형 적용에 관한 고찰-위계적 선행모형(HLM) 활용을 중심으로, *인적자원관리연구*, 20(3), 75-97.
- 안성철(2009). *변혁적 리더십과 조직구성원의 직무성과간의 관계에 대한 자기효능감과 직무몰입의 매개효과에 관한 연구*, 한양대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이상영(2017). *중소기업의 CEO 리더십유형과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향*, 호서대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이영면(2008). 요인별 직무만족 측정도구의 개요와 활용방안, *인적자원관리연구*, 15(4), 147-185.
- 이정의(2011). 고령근로자의 직무요구와 교육·기술수준 적합도가 직무만족에 미치는 영향: 임금근로자와 자영업자를 중심으로, *직업능력개발연구*, 14(1), 125-149.
- 임경호(2017). *경찰 중간관리자의 권한부여형 리더십이 직무태도와 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구*, 한세대학교 대학원, 박사학위논문.
- 조주연(2014). *직무 의미 창조(job crafting) 척도 개발 및 타당화 연구*, 호서대학교 대학원, 박사학위논문.
- 조혜정·장희정(2002). 여행사 종사원의 직무만족에 관한 연구, *관광 레저연구*, 12(2), 85-105.
- 주효진(2004). *조직구조문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: SEM기법의 적용*, 영남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 지승희(2020). *항공승무원의 ERG 동기가 잡 크래프팅, 핵심자기평가, 이직의도에 미치는 영향 연구*, 동아대학교 대학원, 박사학위논문.
- 추재엽(2017). *조직문화와 조직공정성이 조직효과성에 미치는 영향*, 한양대학교 대학원, 박사학위논문.
- 최황빈(2018). *자기효능감과 조직문화가 조직몰입, 조직시민행동 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구*, 서경대학교 대학원, 박사학위논문.
- 하덕천(2020). *직무재창조 매개효과를 도입한 진성리더십이 사회적기업 구성원에 미치는 영향분석*, 충북대학교 대학원, 박사학위논문.
- 하홍길(2018). *잡 크래프팅이 혁신행동에 미치는 영향*, 한국기술교육대학교 대학원, 박사학위논문.
- 현미숙(2017). *잡 크래프팅 모델에 근거한 간호사의 동기부여와 직무효과의 구조적 관계*, 중앙대학교 대학원, 박사학위논문.
- 홍기환(2020). *직무자원이 고용가능성에 미치는 영향*, 한국기술교육대학교 대학원, 박사학위논문.
- Bandura, A.(1977). Self Efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A., & Wood, R. E.(1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making, *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 805-814.
- Bandura, A.(1994). Self Efficacy. In V. S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior*, New York: Academic Press, 4, 71-81.
- Bandura, A.(1997). *Self Efficacy: The exercise of control*, New York: Freeman, Times Books
- Batt, R.(2002). Managing Customer Services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal* 45, 587-597.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A.(2013). *Job crafting and meaningful work*, Purpose and Meaning in the Workplace, 81-104.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E.(2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Reading, MA: Addison-Wesley, 3.
- Ghitulescu, B.(2006). *Job crafting and social embeddedness at work*, Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- Gist, M. E.(1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management, *Academy of Management Review*, 12, 472-485.
- Hackman, J. R., & Lawler III, E. E.(1971). Employee Reactions to Job Characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1975). Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Kalleberg, A. L.(1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction, *American Sociological Review*, 42(1), 124-143.
- Lyons, P.(2008). *The crafting of jobs and individual differences*, *Journal of Business and Psychology*, 23 (1-2), 25-36.
- Pettigrew, A. M.(1979). On studying Organizational Culture, *Administrative Science Quarterly*, 24, 579-581.
- Schein, E. H.(1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. San Francisco : Jossey-Bass.
- Schneider, B.(1990). *Organizational Climate and Culture*. (ed.), San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Smircich, L.(1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 339-358.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations.

- Journal of Applied psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Tims, M., & Bakker, A. B.(2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign, *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tunstall, W. B.(1983). *Culture Transition at AT&T*, Sloan Management Review, 15.
- Vealey, R. S.(1986). Conceptualization of sport-confidence and competitive orientation; Preliminary investigation and instrument development, *Journal of Sport Psychology*, 8, 221-246.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T.(1979). Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-being, *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E.(2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work, *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.