

잡 크래프팅(Job Crafting)이 조직유효성에 미치는 영향

-주도적 행동의 매개효과-

최수형* · 이정미**

〈요 약〉

본 연구는 잡 크래프팅이 조직유효성에 영향을 미치는 메커니즘에서 주도적 행동의 매개역할을 고찰하는데 연구의 목적이 있다. 본 연구를 통해서 다음과 같은 이론적 및 실천적 측면에 기여하고자 하였다. 첫째, 잡 크래프팅, 주도적 행동, 조직유효성 간의 새로운 발현 기제를 증명하여 이를 통해 이론적 논의를 확장하고자 하였다. 둘째, 실증된 잡 크래프팅, 주도적 행동, 조직유효성 간 발현 기제를 토대로 국내 조직 구성원에게 적용될 수 있는 실천적 시사점을 제공하여 조직 구성원의 직무만족을 더 높이고 이직의도를 줄이는 일터 환경을 조성하는데 기여하고자 하였다.

본 연구에서 독립변수인 잡 크래프팅 행동을 구조적 직무자원 증가, 사회적 직무자원 증가, 도전적 직무요구 증가, 방해적 직무요구 감소의 네 가지 유형으로 분류하였으며 실증분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 잡 크래프팅의 하위요소인 구조적 직무자원 증가, 사회적 직무자원 증가 및 도전적 직무요구 증가는 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 구조적 직무자원 증가, 사회적 직무자원 증가 및 도전적 직무요구 증가는 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 잡 크래프팅은 주도적 행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 주도적 행동은 잡 크래프팅의 하위요소인 구조적 직무자원 증가, 사회적 직무자원 증가 및 도전적 직무요구 증가와 직무만족 간의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 다섯째, 주도적 행동은 구조적 직무자원 증가 및 사회적 직무자원 증가와 이직의도 간의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 본 연구는 잡 크래프팅이 조직유효성에 미치는 영향에 대한 이해를 제공하고 있으며 향후 잡 크래프팅에 관한 연구에 도움을 줄 수 있을 것으로 예상된다.

핵심주제어: 잡 크래프팅(Job Crafting), 주도적 행동, 조직유효성, 직무만족, 이직의도

논문접수일: 2019년 01월 22일 수정일: 2019년 05월 22일 게재확정일: 2019년 05월 28일

* 부산대학교 경영학과 교수(제1저자), empire@pusan.ac.kr

** 부산대학교 경영학과 박사과정(교신저자), liang7979@pusan.ac.kr

I. 서론

인간은 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 가진다(Diener, Larsen & Emmons, 1984). 일을 통해 만족과 성취를 얻는다면 누구나 잡 크래프팅(Job Crafting)을 추구하는 장인이 될 수 있으며, 장인에게 일은 단순한 생계유지 수단이 아닌 삶의 목적과 의미를 발견할 수 있는 과정일 것이다. 이에 따라 회사와 조직 차원에서도 개인이 일을 의미화할 수 있도록 도움을 주어야 하며, 구성원들이 자신을 성찰하고 일을 의미화 하도록 돕는 프로그램이나 인정 체계가 만들어져야 할 것이다(조선예두, 2018).

기업 내에서 적극적으로 자신의 업무를 수행하는 잡 크래프팅을 추구하려는 변화와 연구가 최근 활발해지고 있으며, 디즈니랜드, 화이자, 삼성생명 등의 기업들에서 강조하고 있는 업무환경이 잡 크래프팅이다. 잡 크래프팅은 조직구성원이 자신의 재량권으로 선호도와 니즈에 맞게 직무를 변화시켜 개인과 직무의 적합도를 향상시키고 직무만족과 개인의 웰빙을 향상시키는 개인적인 행동에서 출발하지만 궁극적으로 조직 효과성에도 기여하게 된다(Wrzesniewski & Dutton, 2001).

최근에 실시되는 잡 크래프팅에 대한 연구는 직무요구-자원모형(Job Demands-Resources Model)에 근거하여 잡 크래프팅을 '직무요구와 직무자원 간에 균형'을 맞추는 관점에서 수행되고 있다. 즉, 잡 크래프팅은 구성원이 자신의 능력, 선호도와 직무의 특성을 정렬하여 개인의 직무 적합도를 높이고 업무의 동기를 향상하기 위해, 직무자원과 직무요구 수준을 변화시켜 직무

자원과 직무요구 간에 균형을 최적화하는 것이다(Tims & Bakker, 2010; Tims, Bakker, & Derks, 2012). Wrzesniewski와 Dutton(2001)의 연구 이후로 잡 크래프팅에 대한 관심이 증대되어 왔지만, 국내 잡 크래프팅에 관한 연구는 비교적 미흡한 편이고, 인사·조직 분야에서 잡 크래프팅과 관련된 체계적인 연구가 필요하다고 여겨진다. 최근 잡 크래프팅에 대한 사회적 관심이 높아지면서 종업원의 잡 크래프팅 활동이 가져오는 긍정적인 영향과 잡 크래프팅을 고취시키기 위한 효율적인 방안에 대한 논의가 활발히 이루어지고 있는데, 더욱 심층적인 연구를 통해 잡 크래프팅 활동의 결과 변수들을 규명할 필요성이 있다.

오늘날 구성원들의 직무만족을 높이고 이직의도를 감소시키는 것은 기업의 지속가능성과 발전을 위해 필수적인 사항이 되고 있다. 구성원의 이직은 기업에게 있어서 큰 손실이 될 것이며, 핵심인재의 이탈은 기업의 장기적인 성장에 있어서도 손해가 될 것이다.

본 연구는 잡 크래프팅이 조직유효성에 영향을 미치는 메커니즘에서 주도적 행동의 매개역할을 고찰하는데 연구의 목적이 있다. 본 연구의 목적을 검증하기 위해, 기존 문헌연구를 통해 각 개념을 고찰하였고, 국내 기업체 근로자를 대상으로 실증 데이터를 조사하였다. 본 연구를 통해서 다음과 같은 이론적 및 실천적 측면에 기여하고자 한다. 첫째, 잡 크래프팅, 주도적 행동, 조직유효성 간의 새로운 발현 기제를 증명하여 이를 통해 이론적 논의를 확장하고자 한다. 둘째, 실증된 잡 크래프팅, 주도적 행동, 조직유효성 간 발현 기제를 토대로 국내 조직 구성원에게 적용될 수 있는 실천적 시사점을 제공하여 조직 구성원의 직무만족을 더 높이고 이직의도를 줄이는 일터 환경을 조성하는데 기여하고자 한다. 본 연구는 잡 크래프팅을 통해 구성원이 일의

목적을 탐색하고 업의 본질 및 절대 가치를 발견하여 자신의 주어진 업무를 변화시켜 일을 더욱 의미 있게 만드는 활동을 촉진시키는 환경을 조성하는 것이 필수적임을 인식시키고자 한다. 이를 통해 기업과 종업원은 상생하며 지속적인 성과를 만들어 낼 것이다. 앞으로 더 많은 기업들이 조직 구성원들이 일을 수행하는데 있어서 잡 크래프팅 행동을 하도록 유도하기를 기대한다. 구성원이 일에서 의미를 찾는 게 중요하지만 일의 행복을 모두 개인의 책임으로 맡겨서는 안 되며, 기업은 적절한 근로시간 내에서 잡 크래프팅 행동을 추구하도록 환경을 조성할 필요가 있다는 것을 본 논문을 통해 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 잡 크래프팅(Job Crafting)

잡 크래프팅의 개념이 출현하게 된 배경은 직무 재설계(job redesign) 관점이 근원이 되었다. 직무재설계에 관한 문헌의 기본적인 전제는 구성원의 심리적 상태를 동기부여하고 직무를 육성시키며, 그리고 동기부여 된 심리적 상태는 우호적인 태도적 및 행동적 직무결과에 기여하게 하는 것이다(Fried, Grant, Levi, Hadani, & Slowik, 2007). 즉, 직무재설계에 관한 기존 연구는 조직의 실행을 도우며 구성원의 성과 및 웰빙을 향상시키기 위해 직무를 설계하는 종사자를 위한 가이드라인을 제공한다고 설명할 수 있다.

과거 문헌들을 통해서도 종업원이 주도하는 직무설계가 강조되었다. 이에 대한 논의를 살펴보면 ‘종업원들은 그들이 소유한 과업을 스스로 설계(craft)하는 것이 중요(Black & Ashford, 1995)하다’고 제시되었다. “직무 재설계를 위한

또 다른 전략은 참여적인 변화 과정이며, 개인이 보유한 욕구나 기술로 과업을 스스로 능동적으로 변화시켜 나갈 수 있는 결정권을 주는 것도 중요하다”(Kulik, Oldham, & Hackman, 1987, p. 292)고 강조된 적이 있다. 이러한 논의가 전개된 후, 향후 Wrzesniewski & Dutton(2001)의 연구에 의하여 잡 크래프팅에 대한 구체적인 개념이 정립되었다.

잡 크래프팅의 Craft는 Craftman(장인), Craftmanship(장인정신)에서 그 어원의 유래를 찾을 수 있다. Craftman은 자기가 하는 일에 고도로 숙달된 기능을 가진 사람을 의미하고 Craftmanship은 기능이 높은 단계에 도달하여 일단 일이 완속해지면 자신이 하는 일을 느낌으로 알게 되고 일에 대한 생각도 깊어진 상태를 의미한다(이정원, 2017). 잡 크래프팅은 Wrzesniewski와 Dutton(2001)에 의해 최초로 제시된 개념으로 종업원이 자신의 업무 또는 자신의 일과 연관된 관계 영역에서 개인적으로 갖게 되는 인지적 및 물리적 변화를 의미한다. 또한, 잡 크래프팅은 종업원이 본인의 직무에서 독립적이고 주도적으로 자신의 직무를 만들어 가는 것으로, 이는 다시 직무 설계와 사회적 환경을 변화시키며 일의 의미와 일 정체성(work identity)까지 변화시키는 것이다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). “일 정체성”이란 개인이 직장 에서 스스로를 어떻게 정의하는지를 의미하며, 직장에서의 직무와 상호작용하는 사람과의 관계는 일 정체성을 변경하는 중요한 방법이다(Wrzesniewski & Dutton, 2001, P. 180). 즉, 잡 크래프팅은 개인이 자신의 일에서 의미를 추구하려는 의미 지향적인 목적을 포함하며, 또한 생산성을 추구하려는 목적을 갖는다.

Wrzesniewski 그리고 Dutton(2001)은 포춘(Fortune) 500대 기업에서부터 소규모 비영리 기업까지 조사한 결과, 잡 크래프팅을 실행에 옮긴

조직 구성원들은 성과를 창출하고 자신의 삶에 만족하며 높은 회복탄력성을 가진다고 하였다. 잡 크래프팅은 업무 수행자들이 동일 작업을 하더라도 업무 수행자에 따라 그 일의 의미를 해석하는 방식이 달라지고, 이에 따라 일에 대한 관심, 주도성, 목표 및 실행 방식 등이 달라지며, 그 일을 수행하는 방법에 차이가 있다는 논리에 근거한다 (Ghitulescu, 2006; Wrzesniewski & Dutton, 2001). 잡 크래프팅의 과정에서 구성원은 스스로 직무를 정의할 수 있으며, 개인이 잡 크래프터(job crafter)로서의 잠재성을 갖고 자신의 직무를 새롭게 해석하고 만들어가며 재정의한다. 또한 직무설계의 관점에서 관리자들도 잡 크래프터의 역할을 수행할 때, 관리자 스스로 직무를 디자인하고 구성원의 동기를 부여하여 직무만족을 변화시키는 역할을 한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Tims와 Bakker 그리고 Derks(2012)는 J-DR 모델을 근거로 잡 크래프팅의 개념과 측정도구를 제시하였다. Tims, Bakker & Derks(2012)의 ‘잡 크래프팅 척도 개발 및 잡 크래프팅 척도 타당화 연구’에서 잡 크래프팅의 하위 요인은 구조적 직무자원의 증가, 사회적 직무자원의 증가, 도전적인 직무요구의 증가, 방해적인 직무요구의 감소로 구성되어 있다. 그들은 직무요구-자원 모델(JD-R 모델)에 토대를 두고, 각자의 다양한 능력과 욕구에 따라 직무요구와 직무자원의 균형을 맞추어 가는 적극적인 행동에 기초하여 잡 크래프팅 척도를 개발하였다(Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Tim, Bakker & Derks, 2012). 직무요구는 인지적, 심리적, 물리적 및 감정적인 노력이나 기술을 요구하는 직업의 모든 측면을 포함하며 과도한 업무량, 감정적으로 부담을 주는 타인과의 상호작용 및 직무소진이 이에 해당한다(Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003). 직무자원

은 업무목표를 달성하는데 있어 기능적인 수행에 도움을 주며, 직무요구와 연계된 생리적 및 심리적 비용을 줄여주는 역할을 하고, 개인의 성장과 학습 및 개발을 고무하는 영역들을 포함한다(Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007; Bakker & Demerouti, 2007). 일의 의미를 경험하는 것을 향상하는 방법으로 잡 크래프팅 활동을 하는 구성원은 직무에 대한 만족감을 더 많이 느낀다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 잡 크래프팅은 비생산적인 업무 절차를 변경하고, 직무에서 효율성 향상을 위한 새로운 접근법을 도입시키며, 직무를 더 수월하게 수행하기 위한 직무수행 방법을 변화시키는 것으로 나타났다(Leana, Appelbaum & Shevchuk, 2009). 잡 크래프팅으로 인해서 개인과 직무 적합도가 높아진다면 높은 수준의 직무만족 뿐만 아니라 조직몰입과 인력 유지에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이다(Tims & Bakker, 2010). Tims와 Bakker 그리고 Derks(2012)는 직무자원의 증가는 가치 있는 개인적 결과인 직무열의와 직무만족을 초래할 것으로 예상하였다. 임명기 등은 한국판 잡 크래프팅 척도(JCQ-K)의 타당화 연구에서 잡 크래프팅의 결과 변인으로 직무만족, 직무열의, 조직몰입을 사용하였고 모두 잡 크래프팅과 정(+)의 관계임을 밝혔다(임명기, 하유진, 오동준, 손영우, 2014).

2. 주도적 행동

주도적 행동의 ‘주도’라는 단어의 사전적인 의미는 사람이 상황을 앞서서 주도하는 또는 사전 대책을 강구하는 것을 말한다. Mitchell(1980)는 주도적 행동을 상호작용의 기회에 대한 적극적인 추구를 위해 행하는 모든 것으로, Buss(1987)는 개인이 의도적으로 자신이 현재 처해 있는

환경을 변화시키려고 하는 행동으로 정의를 내렸다. 그리고 Ashford & Black(1996)은 주도적 행동을 개인이 불확실성에 대한 회피와 통제감을 갖기 위해 주도적으로 자신의 환경을 변화시키고자 하는 행동으로, Crant(2000)는 개인이 처해 있는 현재 상황을 개선하거나 새로운 환경을 만들기 위해 적극적이고 도전적으로 행동하는 것으로 정의를 내렸다.

Parker 외(2006)는 주도적 행동을 현재의 환경을 개선시키기 위한 자기 주도적이고 미래지향적인 행동으로, Grant & Ashford(2008)는 조직 구성원이 자신과 환경에 영향을 주려는 선제적인 행동으로 정의를 내렸다. Griffin, Neal과 Parker(2007)는 주도적 행동을 개인, 팀 구성원, 조직 구성원 차원으로 분류하였다. 개인 업무를 수행할 경우의 주도성은 핵심 작업 수행에 있어 개인이 더 나은 방법으로 시작하는 것으로, 팀 구성원으로서의 주도성은 팀의 성과 향상을 돕는 새로운 방법을 개발하는 것으로, 조직 구성원으로서의 주도성은 조직의 전반적인 효율성을 향상시키기 위한 제안을 하는 것으로 서술하였다. 따라서 여러 학자들이 주도적 행동에 대해 내린 의견을 종합해 보면 주도적 행동은 현재의 환경을 개선시키고 불확실한 업무 맥락에서 과업의 변화를 주도하는 미래지향적인 행동이라고 정의할 수 있다.

업무에 대한 주도성은 자기 자신이나 환경을 적극적으로 변화시키기 위한 목적으로 개인 스스로 생성한 변화를 강조한다(Griffin et al., 2010). 주도적 행동은 자기 주도적(self-initiated)인 변화를 포함하는 개념으로 구성원들은 주도적 행동을 통해 불확실하고 변화하는 환경에서 조직의 효율성에 기여한다(Crant, 2000; Frese & Fay, 2001; Parker, Williams, & Turner, 2006).

3. 조직유효성

조직유효성은 조직이 효과적·효율적으로 운영되고 있는지를 확인하는 개념이며 조직혁신을 위한 조직평가와 진단의 기준이 된다. Price(1968)는 조직유효성을 조직 환경에 적절히 적응하면서 조직 내부를 안정화 및 유지시키며 구성원의 생산성을 증가시킴으로써 조직이 지속적으로 발전하고 생존해나가는 정도로 정의를 내렸다. Schein(1980)은 조직유효성을 조직이 지니는 자기유지, 성장능력 및 존속으로 정의 내리며, 조직유효성을 과정 지향적 관점과 결과 지향적 관점으로 구별하였다. 조직유효성에 관해 과정 지향적 관점은 조직의 존속과 유지를 위해 자원을 획득하고 발전해나가는 것을 의미하는 것이며, 결과 지향적 관점은 조직의 목표달성 정도를 의미하는 것이다. 신유근(1992)은 조직이 성취해야 할 목표는 양, 질, 비용 및 시간의 관점에서 검토되어야 하며 이러한 요소들이 내포된 목표 달성 정도가 조직유효성으로 정의를 내렸다. 조직유효성의 구성요인들이 다양하지만, 본 연구에서는 조직구성원의 주관적인 지각조사를 통해 측정할 심리적 지표 중에서 직무만족을 선정하고 행동적 차원에서 측정한 이직의도를 조직유효성의 구성요인으로 선정하였다.

3.1 직무만족

직무는 조직뿐만 아니라 구성원에게도 중요한 의미가 있다고 할 수 있는데 이는 어느 조직에서든 구성원의 직무만족 수준은 그 조직의 효과성을 결정하는데 중요한 요인으로 작용하기 때문이다. 직무란 과업 및 작업의 종류와 수준이 비슷한 업무들의 집합으로써 특히 직책이나 직업상 책임을 갖고 담당하여 맡은 일을 의미한다. 만족이란 한 개인이 수행하는 업무의 체계 내에

서 지각하게 되는 정서적, 감정적 반응을 의미한다.

Schermerhorn(1997)에 따르면 직무만족은 조직구성원이 자신의 업무에 관하여 긍정적 혹은 부정적으로 느끼는 정도를 의미하는 것으로서, 개인이 현재 자신의 직무에 대해서 얼마나 만족하는가를 나타내는 감정적 표현으로 정의할 수 있다. Fisher(2000)는 직무만족은 정서적(감정, 느낌)인 요소와 인지적(신념, 판단, 비교)인 요소가 합쳐져서 구성된다고 보았다. 즉, 직무만족은 자신의 일에 대한 정서적 반응으로써 정의되지만 내적 혹은 외적 기준과 비교하여 직무 태도를 평가하는 것으로 설명하고 있다(Fisher, 2000). 박내회(2004)는 직무만족이란 직무에 대한 개인적인 태도를 의미하는 것으로 직무만족이 높은 사람은 그 직무에 대해 긍정적인 태도를 갖게 되고, 직무에 대해 불만족하고 있는 사람은 그 직무에 대해 부정적인 태도를 갖고 있다고 말하였으며, 직무만족이란 조직구성원이 직무에 대해 긍정적이거나 만족해하는 감정상태로 정의를 하였다. 조직구성원의 직무만족(job satisfaction)은 조직몰입(organizational commitment) 및 이직의도(turnover intention)와 더불어 조직의 유효성과 관련하여 주요 의미를 지닌다. 직무만족에 관한 연구는 Hoppock(1935) 이후 여러 연구가 실시되고 있으며 사회학, 산업심리학, 경영학의 관심 대상이 되어 왔다. 조직구성원의 직무만족은 조직의 성공을 위해 아주 중요한 요인이며, 구성원의 직무만족에 미치는 영향에 있어서는 조직문화는 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(이용탁, 2017). 대부분의 연구는 직무만족을 조직성과와 함께 조직유효성의 하위요소로 보았다.

3.2 이직의도

이직은 금전적 보상을 받는 구성원이 스스로

조직 내 구성원으로서의 역할을 포기하고 조직을 떠나는 것이다(Mobley, 1977). 의도는 특정 행동을 이루고자 하는 계획이나 생각으로 행동에 미치는 동기적인 요인을 포함한다. 특히 조직의 경영자는 구성원의 이직의도에 영향을 미치는 다양한 요인에 대해 고려하여 구성원들로 하여금 자신들이 처한 환경이나 상황에 대한 평가에 대해 생각을 다시 하게 하여 조직에 남게 하거나 혹은 조직을 떠나지 않도록 결정하게 할 수 있을 것이다(임태근·최우성, 2016). Vandenberg & Nelson(1999)에 따르면 이직의도는 조직 구성원의 자발적인 의지로 직장을 옮기고 싶거나, 직종을 변경하고 싶거나, 미래의 특정 시점에 조직을 떠날 주관적 가능성을 말한다. 김도형, 서균석 그리고 김태형(2010)은 이직의도를 조직구성원이 자신이 근무하고 있는 조직에서 계속적 업무행으로는 자신의 목표 달성을 이루기가 어렵다고 판단하여 새로운 조직으로 떠나고자 하는 심리적 상태로 정의하였다. 따라서 이직의도는 구성원이 기존에 소속되었던 조직을 떠나 새로운 조직으로 옮기려는 자발적인 의지와 고려로 정의할 수 있다.

4. 변수들 간의 관계 및 가설설정

4.1 잡 크래프팅과 조직유효성의 관계

잡 크래프팅은 직무 자체를 능동적으로 대하는 자세를 촉진시켜 직무를 긍정적으로 바라보게 하며, 결국 직무에 대한 만족도를 높여 직무성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다(이성화·고성훈·문태원, 2016). Ghitulescu(2006)는 특수교육 학교 교사를 대상으로 한 연구에서 잡 크래프팅은 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 주며, 직무통제와 과업복잡성이 높을수록 그리고 과업 상호 의존성이 낮을수록 잡 크래프팅을 촉진함을 주장하였다. 직무설계 관련 연구에서 도

전적인 직무 요구가 높은 수준의 직무만족, 조직 몰입을 증가시켰으며 이직의도를 낮추었다(Podsakoff, LePine, & LePine, 2007). Lyons(2008)는 영업사원을 대상으로 한 연구에서 잡 크래프팅이 매개역할을 통해 직무만족이나 직무효과성, 자기효능감 등을 이끌어낸다고 강조하였다. Leana와 Appelbaum 그리고 Shevchuk(2009)은 62개의 보육센터 및 232명의 유아센터 구성원 및 교사를 대상으로 한 연구에서 잡 크래프팅은 수업의 질을 포함한 직무만족과 조직헌신에 정(+)¹의 영향을 미치고, 협력적인 잡 크래프팅을 하는 교사들이 성과가 높음을 밝혀졌다. Tims와 Bakker 그리고 Derks(2013)는 화학공장 근로자를 대상으로 한 연구에서 잡 크래프팅 하위요소 중에서 사회적 직무자원과 도전적 직무요구 등이 직무몰입과 직무만족, 직무소진에 영향을 미침을 밝혔다. 구조적/사회적 직무자원을 증가시키는 것은 직원들의 조직몰입과 긍정적으로 관련이 있었다(Petrou, Demerouti & Schaufeli, 2018). Kim과 Lee(2016)의 연구에서 잡 크래프팅은 매개역할을 통해 직무특성과 직무만족, 조직헌신, 재무적 성과 사이에서 정(+)¹의 영향을 주는 것으로 나타났다. 위의 연구 결과를 토대로 다음과 같이 가설1과 가설2를 설정하였다.

가설1: 잡 크래프팅은 직무만족에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설2: 잡 크래프팅은 이직의도에 부(-)¹의 영향을 미칠 것이다.

4.2 주도적 행동의 매개효과

Grant와 Parker(2009)는 잡 크래프팅이 자기 자신의 속성과 조직 환경 간의 더 큰 양립성(compatibility)을 이루기 위해 상황을 변화시키거나 또는 자신을 변화시키면서 주도적인 행동

을 수반한다고 제시하였다. 변화는 불확실성을 전제로 하기 때문에 구성원이 심리적으로 변화를 수용하고 적응하는 적응적 행동과 변화를 이끌어가는 주도적 행동이 중요하다(Griffin, Neal, & Parker, 2007). 잡 크래프팅이 변화에 끼치는 영향에 관련된 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다. 잡 크래프팅의 하위요소인 직무자원 추구하기와 주도적 행동과의 관계를 보면, 구조적 자원과 사회적 자원을 추구하는 행동이 주도적 행동과 유의한 정(+)¹의 관련이 있었다(Tims, Bakker, & Derks, 2012). Lyons(2008)는 그의 질적 연구에서 잡 크래프팅이 변화 준비와 관련이 있음을 밝혔다. 또한 선행연구에서는 잡 크래프팅의 하위요소인 도전적 직무요구에 해당하는 직무복잡성과 과제복잡성이 주도적 행동과 유의한 정(+)¹의 관련이 있었다(Chung-Yan & Butler, 2011; Ghitulescu, 2013).

Lyons(2008)는 그의 질적 연구에서 잡 크래프팅이 변화준비도와 관련이 있음을 밝혔으며, Thompson(2005)은 주도적 성격을 지닌 개인은 주도성을 가지고 네트워크 구축에 참여하기 때문에 업무 수행을 잘하고 있음을 검증하였다. Greguras와 Diefendorff(2010)의 선행연구 또한 주도적인 성격과 직무 수행 간에 긍정적이고 직접적인 관계를 보여주었다. Baer & Frese(2003)에 따르면 진취성(initiative)은 공식적 및 비공식적이며 조직적인 실행 및 절차를 말하며, 진취성은 일에 대한 주도성, 스스로 착수(self-starting) 및 지속적인 접근(persistent approach)을 이끌며 조직의 성과와 정(+)¹의 관련이 있다. 즉, 이들의 연구결과는 주도적 행동이 확고한 성공(firm success)이라는 측면에서 조직 성과와 수익성(profitability)에 긍정적인 관련이 있음을 제시한다(Baer & Frese, 2003).

앞서 살펴보았던 여러 선행연구와 논의를 통해 본 연구에서는 잡 크래프팅이 주도적 행동에

의해 매개되어 조직 유효성에 영향을 미치는 것으로 추론한다. 즉, 잡 크래프팅 활동을 추구하며 주도적인 행동을 취하는 것은 결과적으로 직무만족을 높이고 이직의도를 줄여 조직유효성을 높일 것으로 예측한다.

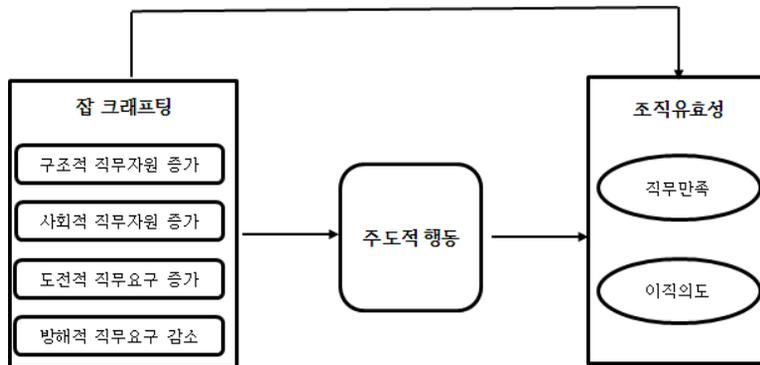
도와의 관계를 매개할 것이다.

III. 연구방법

1. 연구모형

본 연구는 잡 크래프팅이 조직유효성에 미치는 영향에서 주도적 행동의 매개효과를 실증하였다. 이를 연구모형으로 나타내면 <그림 1>과 같다.

- 가설3: 잡 크래프팅은 주도적 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설4: 주도적 행동은 잡 크래프팅과 직무만족과의 관계를 매개할 것이다.
- 가설5: 주도적 행동은 잡 크래프팅과 이직의도의 관계를 매개할 것이다.



<그림 1> 연구모형

2. 표본 및 자료수집

본 연구는 국내 기업체 근로자의 잡 크래프팅과 주도적 행동, 조직유효성의 관계에 관한 연구 가설을 검증하기 위해 실증연구를 실시하였다. 각 연구변수를 측정하는 항목으로 이루어진 설문지를 작성하여 배포하였으며 서울과 부산 지역에서 근무하는 국내 기업체 근로자들을 대상으로 520부를 배포하였다. 총 467부를 회수하였으며 응답항목이 누락된 50부를 제외하고 최종 분석에는 417부를 사용하였다. 구체적 내용은 <표 1>과 같다. 또한 본 연구결과를 측정하기

위해 통계 프로그램 SPSS 23.0, Amos 23.0, PROCESS Macro를 사용하였다.

<표 1> 표본의 특성

문항	항목	빈도	비율(%)	문항	항목	빈도	비율(%)
성별	남성	202	48.4	근속기간	1~5년 미만	181	43.4
	여성	215	51.6		5~10년 미만	92	22.1
학력	고졸	55	13.2		10~15년 미만	60	14.4
	전문대졸	65	15.6		15~20년 미만	45	10.8
	4년제 대졸	213	51.1		20년 이상	39	9.4
	대학원졸 이상	84	20.1	직급	사원	230	55.2
연령	29세 이하	99	23.7		대리	57	13.7
	30세~39세	142	34.1		과장	48	11.5
	40세~49세	104	24.9		차장	20	4.8
	50세~59세	60	14.4		부장급 이상	62	14.9
	60세 이상	12	2.9	직무	사무직/관리직	193	46.3
직원수	200명 이하	228	54.7		영업직/판매직	32	7.7
	200~500명 미만	55	13.2		연구 및 개발	78	18.7
	500~1000명 미만	49	11.8		생산직/기술직	27	6.5
	1000~3000명 미만	39	9.4		기타	87	20.9
	3000명 이상	46	11.0				

3. 변수의 조작적 정의 및 측정

3.1 잡 크래프팅

잡 크래프팅은 구성원이 자신의 능력과 요구 내에서 그들에게 주어지는 직무 요구와 직무 자원 사이에서 능동적으로 균형을 만들어 내며, 직무에 대해 자발적이고 적극적으로 임하는 행동으로 정의된다(Tims & Bakker, 2010). 본 연구에서 잡 크래프팅의 행위 유형을 Tims, Bakker, & Derks(2012)의 분류에 따라 네 가지로 보았다. 첫째, 개인이 스스로 직무수행역량과 전문성을 키우고 새로운 것을 배우려고 노력하는 자세를 의미하는 구조적 직무자원 증가(increasing structural job resource), 둘째, 리더로부터 영감을 얻고 성과에 대한 피드백을 받으려고 노력하는 태도와 동료들에게 조언을 구하는 행동을 의미하는 사회적 직무자원 증가(increasing social job resource), 셋째, 새로운 과제가 도전적인

직무가 될 수 있도록 스스로 노력하는 것을 의미하는 도전적 직무요구 증가(increasing challenging job demand), 넷째, 일을 하며 발생할 수 있는 스트레스를 감소시키기 위한 노력을 하는 것을 의미하는 방해적 직무요구 감소(decreasing hindering job demand)로 네 가지 유형이다. 따라서 본 논문에서는 잡 크래프팅 항목을 측정하기 위해 Tims 외(2012)가 개발한 척도를 수정 및 보완하여 12개의 문항으로 구성하였으며, 설문 응답자의 주관적 인식도를 Likert 5점 척도로 측정하였다.

3.2 주도적 행동

주도적 행동은 불확실한 업무 맥락에서 과업의 변화를 주도하며 자신과 환경에 영향을 미칠 미래의 변화를 계획하고 시도하는 것을 포함한다(Griffin, Neal, & Parker, 2007). 주도적 행동의 측정을 위해 Griffin, Neal & Parker(2007)가

개발한 개인 과업의 주도성을 수정하여 구성하였으며, 설문 응답자의 주관적 인식도를 Likert 5점 척도로 측정하였다.

3.3 조직유효성

조직유효성은 조직이 지니는 자기유지, 성장능력 및 존속으로 정의된다(Schein, 1980). 조직유효성을 측정하기 위해 직무만족과 이직의도라는 두 가지 하위요인을 구성하였다.

3.1.1 직무만족

직무만족은 조직구성원이 자신의 업무에 관하여 긍정적 혹은 부정적으로 느끼는 정도를 의미하는 것으로서, 개인이 현재 자신의 직무에 대해서 얼마나 만족하는가를 나타내는 감정적 표현으로 정의된다(Schermerhorn, 1997). 본 연구에서는 직무만족을 측정하기 위해 이상진(2009)의 연구에서 경험적으로 검증된 측정도구를 수정하여 3개 문항을 사용하였다. 설문 응답자의 주관적 인식도를 Likert 5점 척도로 측정하였다.

3.1.2 이직의도

이직의도는 빠른 시일 안에 조직을 떠나고자 하는 확률을 주관적으로 가늠하는 정도로 정의된다(Vandenberg, 1999). 이직의도에 관한 문항은 Michael & Spector(1982)가 사용한 문항을 수정하여 2개 문항을 사용하였다. 설문 응답자의 주관적 인식도를 Likert 5점 척도로 측정하였다.

IV. 실증분석

1. 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증

각 요인의 잡 크래프팅, 주도적 행동, 조직 유효성에 대한 타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis: CFA)을 실시하였다. 요인 적재량 0.5 이상을 기준으로 하여 분석한 결과는 <표 2>로 종합하였다. 확인적 요인분석 결과 일부 문항은 제외되었는데, 잡 크래프팅의 경우 구조적 직무요구 증가에서 1개 문항이 제외되었다. 또한 신뢰성은 Cronbach's Alpha 값으로 검증하였는데 Cronbach's Alpha 값이 모두 0.7 이상으로 확인되었다. 주도적 행동의 신뢰도가 .861로 가장 높으며, 직무만족의 신뢰도는 .856으로, 이직의도의 신뢰도는 .835로 확인되었다. 잡 크래프팅의 신뢰도는 구조적 직무요구 증가 .854, 도전적 직무요구 증가 .842, 사회적 직무자원 증가 .801, 방해적 직무요구 감소 .730로 확인되었다.

2. 동일방법 편익의 검증

설문지의 구성에서 변수들이 동일한 측정도구와 응답대상에서 측정되어 동일기법 사용에 따른 오류가 발생할 수 있다. Harman의 단일요인 검증을 통해 동일기법의 오류를 확인하였다. 본 연구에서는 주성분 분석에서 가장 설명력이 큰 요인이 전체 변량의 25.723% 정도를 설명하였다. 이 수치는 전체 변량의 50% 미만이므로 동일기법의 오류는 없는 것으로 확인되었다. 또한 변수들 사이의 상관행렬에서 요인의 공통성이 내포되어 있는지를 검토하기 위해 Bartlett 검정을 실시하였다. Bartlett 검정에서도 유의확률 $p=.000(p<.001)$ 의 수치가 확인되어 변수들 간의 관계가 단위행렬이 아니라는 점이 확인되었다. KMO 측정치(.901)도 최저기준치인 0.5를 초과하여 본 연구의 표본이 적합함을 보여주었다.

<표 2> 확인적 요인분석 결과 및 신뢰성 검증결과

차원	측정항목	비표준화 계수	표준화 계수	S.E	C.R	AVE	Cronbach' Alpha
구조적 직무자원 증가	잡A3	1	0.836			.770	.854
	잡A2	0.946	0.835	0.05	18.954***		
	잡A1	0.952	0.774	0.055	17.308***		
사회적 직무자원 증가	잡B4	1	0.732			.621	.801
	잡B3	1.028	0.713	0.081	12.664***		
	잡B2	0.863	0.658	0.073	11.821***		
도전적 직무요구 증가	잡B1	1.045	0.724	0.082	12.808***	.660	.842
	잡C4	1	0.686				
	잡C3	1.098	0.810	0.075	14.551***		
방해적 직무요구 감소	잡C2	0.881	0.744	0.065	13.536***	.482	.730
	잡C1	1.132	0.799	0.079	14.392***		
	잡D4	1	0.735				
주도적 행동	잡D3	0.787	0.554	0.084	9.314***	.796	.861
	잡D2	0.601	0.529	0.067	8.954***		
	잡D1	1.038	0.729	0.094	11.017***		
직무만족	주도1	1	0.788			.735	.856
	주도2	1.086	0.809	0.062	17.387***		
	주도3	1.159	0.870	0.062	18.734***		
이직의도	직무만족1	1	0.847			.685	.835
	직무만족2	1.044	0.882	0.049	21.132***		
	직무만족3	0.937	0.734	0.056	16.726***		
	이직1	1	0.775			.685	.835
	이직2	1.228	0.925	0.089	13.862***		
$\chi^2 = 567.314$, $df = 209$, $p=.000$, $RMR =0.049$, $GFI =0.896$ $IFI =0.928$, $CFI =0.927$, $TLI =0.912$, $RMSEA = 0.064$							

***p<.001

3. 상관관계

변수 간의 연관성을 살펴보기 위해 피어슨 상관관계분석(Pearson's Correlation Analysis)을 실시하였으며, 상관관계 분석결과를 <표 3>에 정리하였다.

구조적 직무자원 증가와 도전적 직무요구 증가가 상관관계($r= 0.648$, $p<.01$)을 보이며, 구조적 직무자원 증가와 주도적 행동이 상관관계($r= 0.614$, $p<.01$)을 보이고, 도전적 직무요구 증가와 주도적 행동이 상관관계($r= 0.649$, $p<.01$)을 보임에 따라 다중공선성을 진단하기 위해 분산팽창

지수를 확인하였다. 구조적 직무자원 증가의 VIF 값이 1.993, 도전적 직무요구 증가의 VIF 값이 2.157, 주도적 행동의 VIF 값이 2.059로 확인되었으며, 다중공선성이 의심되는 5에 못 미치는 것으로 나타나 다중공선성의 문제는 없는 것으로 밝혀졌다.

<표 3> 상관관계 분석결과

변수	평균	표준 편차	성별	연령	학력	직급	근속 기간	기업 규모	직무	잡A	잡B	잡C	잡D	주도 행동	직무만족	이직 의도
성별	1.52	.50	1													
연령	2.39	1.08	.137**	1												
학력	2.78	.92	-.147**	-.249**	1											
직급	2.11	1.48	-.210**	.476**	.185**	1										
근속 기간	2.21	1.35	-.076	.705**	-.043	.660**	1									
기업 규모	2.09	1.42	-.334**	-.190**	.197**	-.015	-.015	1								
직무	2.48	1.60	.153**	.176**	-.145**	-.161**	.018	-.119*	1							
잡A	4.06	.68	-.159**	-.059	.253**	.130**	.029	.176**	-.025	(.770)						
잡B	3.72	.62	.008	-.181**	.142**	-.143**	-.178**	.124*	.008	.428**	(.621)					
잡C	3.81	.69	-.181**	-.081	.185**	.047	.005	.236**	-.059	.648**	.448**	(.660)				
잡D	3.68	.65	-.077	-.195**	.228**	-.068	-.156**	.150**	-.056	.257**	.211**	.222**	(.482)			
주도 행동	4.06	.65	-.210**	-.023	.306**	.175**	.071	.215**	-.055	.614**	.420**	.649**	.323**	(.796)		
직무 만족	3.84	.76	-.159**	.050	.204**	.234**	.122*	.224**	-.037	.518**	.407**	.556**	.146**	.548**	(.735)	
이직 의도	2.55	1.03	.172**	.131**	-.207**	-.068	-.002	-.347**	.045	-.332**	-.204**	-.329**	-.034	-.289**	-.560**	(.685)

1) 잡A: 구조적 직무자원 증가, 잡B: 사회적 직무자원 증가, 잡C: 도전적 직무요구 증가, 잡D: 방해적 직무요구 감소

2) *: p<0.05, **: p<0.01

4. 가설검증

본 연구는 Hayes(2013)의 PROCESS Macro 기법을 이용하여 가설 검증을 실시하였다. Process Macro 기법은 Barno & Kenny(1986)의 3단계 기법이나 Sobel(1982)의 Sobel Test가 지닌 결함을 극복할 수 있는 새로운 검증법이다.

독립변수인 잡 크래프팅이 종속변수인 직무만족과 이직의도에 미치는 영향을 분석한 결과를 아래의 <표 4>에 정리하였다. 구조적 직무자원이 직무만족에 미치는 영향은 계수 값 .291(p<.001)로 유의하였고, 사회적 직무자원 증가가 직무만족에 미치는 영향은 계수 값 .214(p<.001)로 유의하였다. 도전적 직무요구 증가가 직무만족에 미치는 영향은 계수 값

.323(p<.001)으로 유의하였다. 따라서 이상의 가설검증 결과 가설 1은 지지되었다.

또한 구조적 직무자원 증가가 이직의도에 미치는 영향은 계수 값 -.248(p<.001)로 유의하였고, 사회적 직무자원 증가는 이직의도에 미치는 영향은 계수 값 -.120(p<.05)로 유의하였다. 도전적 직무요구 증가는 이직의도에 미치는 영향은 계수 값 -.244(p<.001)로 유의하였다. 따라서 이상의 가설검증 결과 가설 2는 지지되었다.

잡 크래프팅이 주도적 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 3의 검증에서 하위요인들의 영향력을 살펴보면 다음과 같다. 구조적 직무자원 증가는 주도적 행동에 정(+)의 영향을 미쳤으며(계수 값=.614, p<0.001), 사회적 직무자원 증가는 주도적 행동에 정(+)의 영향을 미쳤고(계수

값=.420, $p<0.001$), 도전적 직무요구 증가는 직무 만족에 정(+)¹⁾의 영향을 미쳤으며(계수 값=.650, $p<0.001$), 방해적 직무요구 감소는 주도적 행동에 정(+)²⁾의 영향을 미치는 것(계수 값=.323,

$p<0.001$)으로 확인되었다. 따라서 가설 3은 지지되었다.

<표 4> Process Macro에 의한 독립변수와 종속변수의 관계 검증

독립변수 → 종속변수	계수	S.E	t	p	R제곱	F	LLCI	ULCI	가설	판단
잡A → 직무만족	.291	.056	5.809	.000	.352	112.743	.217	.438	가설1	지지
잡B → 직무만족	.214	.054	4.866	.000	.338	105.554	.157	.369		지지
잡C → 직무만족	.323	.056	6.737	.000	.369	121.063	.269	.491		지지
잡D → 직무만족	-.035	.051	-.801	.423	.021	9.004	-.140	.059		기각
잡A → 이직의도	-.248	.090	-4.246	.000	.122	28.658	-.555	-.204	가설2	지지
잡B → 이직의도	-.120	.086	-1.977	.049	.092	20.915	-.338	.000		지지
잡C → 이직의도	-.244	.091	-4.022	.000	.118	27.648	-.543	-.186		지지
잡D → 이직의도	.066	.078	1.336	.182	.087	19.799	-.049	.259		기각
잡A → 주도적 행동	.614	.037	15.855	.000	.377	251.390	.519	.665	가설3	지지
잡B → 주도적 행동	.420	.047	9.422	.000	.176	88.776	.349	.533		지지
잡C → 주도적 행동	.650	.035	17.396	.000	.422	302.624	.542	.680		지지
잡D → 주도적 행동	.323	.046	6.953	.000	.104	48.346	.231	.413		지지

1) 잡A: 구조적 직무자원 증가, 잡B: 사회적 직무자원 증가, 잡C: 도전적 직무요구 증가, 잡D: 방해적 직무요구 감소
2) 표준화된 계수임.

잡 크래프팅과 조직유효성의 관계에서 주도적 행동의 매개효과를 살펴보기 위해 Preacher & Hayes(2008)의 부트스트랩 검증을 실시하였다. 부트스트랩 기법은 최근 해외 연구에서 많이 사용되고 있으며 기존의 자료로부터 자료의 복원을 허용하여 재 표본추출을 하는 통계방법으로 모분포에 대한 가정이 불확실할 때 효과적으로 사용할 수 있는 검증방법이다(허원무, 2013).

검증 결과는 아래 <표 5>에 제시되어 있다. 먼저 잡 크래프팅과 직무만족 간의 관계에 있어 주도적 행동의 매개효과에 대한 부트스트랩 시행 결과 95% 신뢰구간 내 0을 포함하고 있지 않았으며, 간접효과의 추정치가 0.227, 0.192, 0.210

로 매개효과가 유의미하였다. 따라서 이상의 가설검증 결과 가설 4은 지지되었다.

또한 구조적 직무자원/사회적 직무요구 증가와 이직의도 간의 관계에서 주도적 행동의 매개효과는 95% 신뢰구간 내 0을 포함하고 있지 않았으며, 간접효과의 추정치가 -0.084, -0.103으로 매개효과가 유의미하였다. 반면 도전적 직무요구 증가와 이직의도 간의 관계에서 주도적 행동의 매개효과는 95%의 신뢰구간 내 0을 포함하고 있어 매개효과가 유의미하지 않았다. 따라서 이상의 가설검증 결과 가설 5는 부분적으로 지지되었다.

<표 5> 매개효과에 대한 부트스트랩 검증 결과

독립변수→매개변수→종속변수	간접효과	S.E	신뢰구간 95%		가설	판단
			LLCI	ULCI		
잡A→주도적 행동→직무만족	.227	.042	.142	.308	가설4	지지
잡B→주도적 행동→직무만족	.192	.230	.138	.253		지지
잡C→주도적 행동→직무만족	.210	.048	.120	.308		지지
잡A→주도적 행동→이직의도	-.084	.045	-.176	.000	가설5	지지
잡B→주도적 행동→이직의도	-.103	.027	-.161	-.053		지지
잡C→주도적 행동→이직의도	-.085	.047	-.181	.003		기각

1) 잡A: 구조적 직무자원 증가, 잡B: 사회적 직무자원 증가, 잡C: 도전적 직무요구 증가

2) Bootstrap N=5000, 표준화된 계수임.

V. 결 론

1. 연구결과

본 연구는 잡 크래프팅이 조직유효성에 미치는 영향에서 주도적 행동의 매개효과를 검증함으로써 주도적 행동에 관한 이론적 확장과 함께 기업의 인적자원관리의 방안을 제시하고자 하였다. 잡 크래프팅 행동은 구조적 직무자원 증가, 사회적 자원 증가, 도전적 직무요구 증가, 방해적 직무요구 감소의 네 가지 유형으로 분류하였다. 본 연구의 결과 및 이에 대한 함의는 다음과 같다.

첫째, 잡 크래프팅의 하위요소인 구조적 직무자원 증가, 사회적 직무자원 증가 및 도전적 직무요구 증가는 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 조직 구성원이 자신의 능력과 요구 내에서 그들에게 주어지는 직무요구와 직무자원 사이에서 능동적으로 균형을 만들어 내는 잡 크래프팅이 직무만족에 긍정적으로 관련된다는 선행연구들(Ghitulescu, 2006; Lyons, 2008; 이성화, 고성훈, 문태원, 2016)과 일치하는 결과이다.

둘째, 잡 크래프팅이 이직의도에 미치는 영향

에서는 설정된 가설대로 잡 크래프팅의 하위요인 중 구조적 직무자원 증가, 사회적 직무자원 증가 및 도전적 직무요구 증가는 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이 연구결과는 도전적인 직무 관련 행동을 요구하는 잡 크래프팅이 이직의도를 감소시킨다는 선행연구(Podsakoff, LePine, & LePine, 2007) 그리고 잡 크래프팅 행동이 직무만족 및 직무효과성에 영향을 미친다는 연구결과(Ghitulescu, 2006)를 지지하는 것이다.

다만 방해적 직무요구 감소시키기 행동이 직무만족과 이직의도에 직접적인 영향력을 끼치지 않는다는 것이 실증적 검증결과 확인되었다. 이는 직무만족이 높은 구성원은 이미 자신의 직무에 대해 긍정적 태도와 만족해하는 감정상태를 지니고 있기 때문에 스트레스를 감소시키려고 취하는 행동인 방해적 직무요구 감소 행동에 영향을 받지 않으며 자신을 힘들게 하는 직무도 수용하려 하는 것으로 이해할 수 있다. 이직의도를 지닌 구성원은 현 조직을 떠나 자신에게 적합한 새로운 조직으로 떠나려고 하는 심리적 상태를 지니고 있으므로 현 조직에서의 감정적 요구나 역할 과부하에 영향을 받지 않는다는 것으로 이해할 수 있다.

셋째, 잡 크래프팅의 4가지 하위요소는 주도적 행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 주도적 행동은 잡 크래프팅의 하위요소인 구조적 직무자원 증가, 사회적 직무자원 증가, 도전적 직무요구 증가와 직무만족과의 사이에서 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 잡 크래프팅이 주도적 행동에 직접적인 영향을 끼친다는 국외 연구결과들(Chung-Yan & Butler, 2011; Ghitulescu, 2013; Tims, Bakker, & Derks, 2012))을 뒷받침하며, 주도적 행동이 조직 성과에 정(+)의 영향을 미친다(Baer & Frese, 2003)는 연구결과를 지지하는 것이다.

넷째, 주도적 행동은 잡 크래프팅의 하위요소인 구조적 직무자원 증가 및 사회적 직무자원 증가와 이직의도와 사이에서 매개역할을 하는 것으로 실증적 검증 결과 나타났다. 그러나 본 연구에서 도전적 직무요구 증가시키기 행동이 이직의도에 미치는 영향에서 주도적 행동이 매개 역할을 할 것이라는 가설은 지지되지 못하였다. 이 검증 결과는 도전적 직무요구 증가시키기 행동이 직접적으로 이직의도에 영향을 미치며 주도적 행동을 통해서 이직의도에 영향을 미치는 않는다는 것을 제시한다. 도전적 직무요구는 새로운 일을 수행하고 도전적으로 노력하는 행동을 내포하고 있으므로 주도적 행동을 통하지 않고 이직의도에 직접적인 영향을 미치는 것으로 판단할 수 있다. 하지만 가설검증 <표 5>에서 확인할 수 있듯이 미비한 차이로 가설이 지지되지 못하였으며 직업군에 따라 주도적 행동의 매개역할이 지지되는 경우도 있을 것으로 추론된다.

2. 이론적 및 실천적 시사점

본 연구결과를 토대로 연구의 이론적 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 잡 크래프팅이 조직유효성에 미치는 영향에 대한 이해를 제공하고 있다는 점에서 이론적으로 기여하고 있다. 최근 잡 크래프팅에 초점을 맞춘 연구들이 진행되고 있음에도 불구하고, 잡 크래프팅이 조직유효성에 어떤 영향을 미치며 어떤 긍정적인 영향을 이끌어 낼 것인지에 대한 이해는 여전히 미흡한 상황이다. 본 연구는 잡 크래프팅이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구에서 더 나아가 잡 크래프팅이 이직의도에 미치는 영향도 또한 규명하였는데, 이는 잡 크래프팅이 이직의도에 미치는 영향에 대한 연구를 확장했다는 점에서 이론적 의의가 있다.

둘째, 본 연구는 기존의 몇몇 선행 연구들은 잡 크래프팅이 직무만족에 미치는 영향에 대하여 검증해 왔으나, 구체적으로 잡 크래프팅이 주도적 행동을 매개로 하여 직무만족에 미치는 영향을 밝혔다. 따라서 잡 크래프팅과 조직 유효성의 관계에서 그동안 많은 연구가 이루어지지 않았던 주도적 행동을 매개변수로 설정하여 연구를 확장했다는 점에서 이론적 의의를 찾아볼 수 있다. 따라서 본 연구는 직무설계와 사회적 환경을 변화시키며 자발적인 행동을 촉진시키는 잡 크래프팅이 조직 구성원들의 직무만족을 높이며 이직의도를 감소시키고, 주도적 행동이 이러한 관계에서 매개 역할을 할 것이라 보았으며, 결과적으로 이는 기업의 인적자원관리의 궁극적인 목표를 실천하게 하는 것이라고 보았다.

셋째, 본 연구는 PROCESS Macro 분석법을 이용하여 가설검증을 실시하였다는 점에서 차별성을 갖는다. 즉, Hayes(2013)가 제시한 분석법을 활용하여 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력인 직접효과와 매개변수의 간접효과를 검증하였다. Process Macro 기법은 Barno & Kenny(1986)의 3단계 기법이나 Sobel(1982)의 Sobel Test가 지닌 결함을 극복할 수 있는 새로

은 검증법이다.

본 연구결과를 토대로 연구의 실무적 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 국내 기업체 종사자들을 대상으로 실증 분석하였다는 점에서 의의가 있다. 기업의 인적자원관리 목표의 실행이라는 관점에서 이러한 인적자원관리의 궁극적인 목적의 실행에 대한 답을 제시하였다는 실무적인 의의가 있을 뿐만 아니라, 잡 크래프팅의 영향력에 대해 실증 분석을 실시하여 논의를 검증하였다는 의의를 가진다.

둘째, 본 연구의 결과는 기업이 구성원의 업무 환경을 어떻게 조성해야 하는지에 대한 이해를 제공한다. 기업은 능력을 갖춘 구성원의 이직과 직무 불만족으로 인해 핵심인재 유출로 경제적 및 재정적인 손해를 입고 있으며, 이는 장기적으로 기업에게 큰 손실이 아닐 수 없다. 이에 따라 기업이 구성원들과 핵심인재들에게 잡 크래프팅을 더 격려하고 주도적 행동을 취할 수 있도록 조성하는 것이 기업의 실질적인 인재 관리와 조직구성원의 행복에 도움이 된다는 것을 제시하는 실무적 의의를 지닌다.

셋째, 본 연구는 기업에게 조직 구성원들의 직무만족을 높이고 이직의도를 줄이기 위한 방안 마련에 잡 크래프팅이 필요함을 실무적으로 시사한다. 기업은 구성원들의 직무만족을 높이고 이직의도를 줄일 수 있는 방침을 가지는 것이 기업 내의 조직 구성원을 이탈시키지 않고 보유하는데 중요한 역할을 할 것이다. 즉, 기업에게 구성원이 자신의 직무요구와 직무자원 사이에서 능동적으로 균형을 만들어 내며 직무에 대해 자발적이고 적극적으로 임하는 행동인 잡 크래프팅을 할 수 있도록 유도하는 것이 구성원의 이직의도를 줄일 수 있는 방침이 될 수 있음을 시사한다. 본 연구를 통해 국내 기업체 구성원의 잡 크래프팅 행동을 고취시키는 방침을 설정하

는 것이 기업체의 존속과 발전에 필수적임을 전달한다.

3. 연구의 한계

본 연구는 앞서 제시한 바와 같이 연구의 의의를 지니며 유용한 시사점을 제시함에도 불구하고, 연구에 있어 몇 가지의 한계점을 지니고 있어 후속 연구에서 개선되어야 할 것이다.

첫째로 본 연구에서는 자료의 한계로 질적 연구를 수행하지 못하였지만 향후 연구에서는 조직 구성원들과의 인터뷰 내용 등 질적 자료를 수집하여 잡 크래프팅의 역학관계를 더 다양하게 규명할 필요가 있다.

둘째로 본 연구는 조직유효성의 하위요소로 직무만족과 이직의도를 포함시켰다. 향후 연구에서는 직무몰입 등 조직유효성의 하위요인에 더 포괄적인 요소들을 포함시킬 필요가 있다.

셋째로 본 연구의 초점이 특정 시점에서의 횡단적(cross-sectional) 연구에 국한되어 이루어져 독립변인과 결과변인이 동일한 시점에 측정되어 변인들 간에 인과관계 해석에 제한이 있다.

참고문헌

1. 김도형, 서균석, & 김태형(2010), 학습동기, 경력계획 및 조직지원이 경력정체와 이직의도 간 관계에 미치는 조절효과. *대한경영학회 학술발표대회 발표논문집*, 117-138.
2. 박내희(2004), *조직행동론*, 서울: 박영사.
3. 신유근(1992), 한국기업의 경영조직·경영전략·인사관리에 대한 현상분석, *노사관계연구*, 서울대학교 경영대학 노사관계 연구소, 251-322.
4. 이성화, 고성훈, & 문태원(2016), 조직구성원

- 에게 인식된 조직의 미덕이 직무성과와 잡 크래프팅에 미치는 영향-긍정심리자본의 매개효과를 중심으로. *경영과 정보연구*, 35(5), 81-108.
5. 이용탁(2017), ICT 기업의 조직문화가 조직구성원 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. *경영과 정보연구*, 36(4), 149-166.
 6. 이정원(2017), “진정성 리더십이 조직구성원의 잡 크래프팅, 애착, 고객지향성에 미치는 영향,” 세종대학교 대학원 박사학위논문
 7. 임명기, 하유진, 오동준, 손영우(2014), “한국판 잡 크래프팅 척도(JCQ-K)의 타당화 연구,” *기업경영연구*, 56, 181-206.
 8. 임태근, & 최우성(2016). 직업가치가 이직의도에 미치는 영향에 있어 조직후원인식의 조절효과-외식업체 1년 미만 신입종사원을 중심으로. *경영과 정보연구*, 35(3), 37-56.
 9. 허원무(2013). 매개효과 분석 방법의 최근 트렌드. *한국비즈니스리뷰*, 6(3), 43-59.
 10. Ashford, S. J., & Black, J. S.(1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied psychology*, 81(2), 199.
 11. Baer, Markus, & Frese, Michael(2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
 12. Bakker, A. B., & Demerouti, E.(2007), The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309 - 328.
 13. Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B.(2003), Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior*, 62(2), 341-356.
 14. Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D.(2007), Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274.
 15. Black, J. S. & Ashford, S. J.(1995), “Fitting in or making jobs fit : Factors affecting mode of adjustment for new hires,” *Human Relations*, 48(4), 421-437.
 16. Chung-Yan, G. A., & Butler, A. M.(2011), Proactive personality in the context of job complexity, *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 43(4), 279-286.
 17. Crant, J. M.(2000), Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
 18. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., and W. B. Schaufeli(2001), “The job demands-resources model of burnout.” *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
 19. Diener, E., Larsen, R. J., & Emmons, R. A. (1984), Person × situation interactions: Choice of situations and congruence response models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(3), 580-592.
 20. Fisher, C. D.(2000), “Mood and Emotions While Working: Missing Pieces of Job Satisfaction?,” *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 185-202.
 21. Frese, M., & Fay, D.(2001), 4. Personal initiative: An active performance concept

- for work in the 21st century. *Research in organizational behavior*, 23, 133-187.
22. Fried, Y., Grant, A. M., Levi, A. S., Hadani, M., & Slowik, L. H.(2007), Job design in temporal context: A career dynamics perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 911-927.
 23. Ghitulescu, B. E.(2006), Shaping task and relationship at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting, Dotoral Dissertation University of Pittsburgh. Ph. D.
 24. Ghitulescu, B. E.(2013), Making change happen: The impact of work context on adaptive and proactive behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 206-245.
 25. Grant, A. M., & Ashford, S. J.(2008), The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28(1), 3-34.
 26. Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives, *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
 27. Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
 28. Griffin, M., Parker, S., & Mason, C. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174-182.
 29. Hayes, A. F. (2013). *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* New York : Guilford.
 30. Kim, G., Lee, Y.(2016), Toward high performance organization: The impacts of job characteristics and job crafting. *International Journal of u- and e-Service, Science and Technology*, 9(2), 85-100.
 31. Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R.(1987), "Work design as an approach to person-environment fit," *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 278-296.
 32. Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.
 33. Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1/2), 25-36.
 34. Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237.
 35. Parker, S. K., & C. G. Collins. (2010). Taking Stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
 36. Parker, S. K., Williams, H., M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
 37. Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B.(2018), Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal*

- of Management*, 44(5), 1766-1792.
38. Podsakoff, N. P., LePine, J. A. & LePine, M. A.(2007), Differential challenge stressor-hindrane stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover and withdrawal behavior: A metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438 - 454.
 39. Preacher, K. J., & Hayes, A. F.(2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
 40. Price, J. L.(1968), *Organizational effectiveness*, Irwin, Homewood, IL.
 41. Schein, E. H.(1980), *Organizational psychology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
 42. Schermerhorn, J. R.(1997), *Organizational Behavior*. New York: John Wiley and Sons.
 43. 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.
 44. Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
 45. Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
 46. Vandenberg, R. J., Nelson, J. B.(1999), Disaggregative the motives underlying turnover intention: when do intentions predict turnover behavior? *Human Relations*, 52(10): 1313-1336
 47. 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.

Abstract

The Effect of Job Crafting on Organization Effectiveness - Mediating Role of Proactive Behavior -

Choi, Su-Heyong* · Lee, Jung-Mi**

The purpose of this study is to investigate the mediating role of proactive behaviors in the mechanism which job crafting affects organizational effectiveness. Through this study, we tried to contribute to the following theoretical and practical aspects. First, we tried to extend the theoretical discussion by identifying the relationship between job crafting, proactive behavior, and organizational effectiveness. Second, we provide practical implications for Korean organizational members based on proven job crafting, proactive behavior, and organizational effectiveness, and contribute to creating a work environment that enhances job satisfaction and reduces turnover intention.

The results of this study are as follows. First, increasing structural job resource, increasing social job resource and increasing challenging job demand, which are sub-factors of job crafting, had a positive effect on job satisfaction. Second, increasing structural job resource, increasing social job resource and increasing challenging job demand, which are sub-factors of job crafting, had a negative effect on turnover intention. Third, job crafting had a positive effect on proactive behavior. Fourth, proactive behavior mediated the relationship of increasing structural job resource, increasing social job resource, increasing challenging job demand, and job satisfaction. Fifth, proactive behavior mediated the relationship of increasing structural job resource, increasing social job resource and turnover intention. This study provides an understanding of the impact of job crafting on organizational effectiveness and is expected to contribute to future research on job crafting.

Key Words: Job Crafting, Proactive Behavior, Organizational Effectiveness, Job Satisfaction, Turnover Intention

* First Author, Professor, Dept. of Business Administration, Pusan National University, empire@pusan.ac.kr

** Corresponding Author, PhD Candidate, Dept. of Business Administration, Pusan National University, liang7979@pusan.ac.kr