

雇傭職業能力開發研究  
第20卷(1), 2017, 4, pp. 1~26  
© 韓國職業能力開發院

## 잡 크래프팅과 성과 간 관계에 대한 매개효과 : 일에 대한 심리적 태도를 중심으로

강 혜 선\* · 최 금 용\*\* · 구 자 숙\*\*\*

본 연구는 근로자의 자발적 직무수정 행동인 잡 크래프팅이 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향을 검증하고 그 영향 관계에 대한 심리적 매커니즘을 밝히고자 한다. 이를 위해 중국에 있는 7개 조직에서 얻은 389개의 데이터를 분석하였으며, 매개효과 검증을 위해 Baron과 Kenny(1986) 매개모형 검증방법과 Sobel test를 실시하였다. 분석 결과에 따르면, 과업에 대한 잡 크래프팅, 인지적 잡 크래프팅, 관계에 대한 잡 크래프팅이라는 세 가지 유형의 잡 크래프팅이 직무만족과 직무성과에 미치는 정의 영향은 일 유의미성, 일 책임감, 결과 파악감이라는 일에 대한 심리적 태도를 통해 매개되는 것으로 나타났다. 이를 통해 직무에 대한 근로자의 자발적 변화 행동은 개인의 일에 대한 심리적 태도를 변화시키고 이러한 심리적 태도 변화가 직무수행에 대한 중요한 동기부여 요인으로 작용함으로써 직무만족 및 직무성과를 향상시킨다는 것을 알 수 있다.

- 주제어: 자발적 변화 행동, 잡 크래프팅, 일에 대한 심리적 태도, 직무만족, 직무성과

투고일: 2016년 10월 31일, 심사일: 2017년 2월 20일, 게재확정일: 3월 16일

\* 제1저자, 경희대학교 경영학과 박사수료(hsunk@khu.ac.kr)

\*\* 제2저자, 경희대학교 경영학과 석사졸업(cjlong2012@gmail.com)

\*\*\* 교신저자, 경희대학교 경영학과 교수(jasook@khu.ac.kr)

## I. 서론

일(Jobs)은 “개인에게 할당된 수행해야 할 과업들과 관계들의 모음”이다(Ilgen & Hollenbeck, 1991). 일을 구성하고 있는 과업들과 관계들은 근로자가 일을 수행하면서 겪게 되는 여러 경험들에 영향을 미치게 된다. 이에 많은 연구자들이 근로자의 일 경험에 영향을 미치는 업무 환경 요인들을 탐색해왔다. 이와 관련해 가장 널리 알려진 논의는 직무특성모델(JCM)이다. 직무특성모델에 따르면, 직무의 동기부여 여부는 기능 다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백 등 5가지 차원에 의해 결정된다고 보았으며, 조직이 이러한 직무특성을 바람직한 수준으로 구성해서 제공함으로써 직원들의 직무만족, 직무성과, 내재적 동기가 향상되고 이직의도가 낮아진다는 것이 밝혀져 왔다(Hackman & Oldham, 1975).

그러나 최근, 조직에 의해 결정된 직무 환경 뿐 아니라 근로자들에 의해 직접 구성되는 근무 관련 요인들이 성과나 직무 태도에 영향을 미칠 수 있다는 관점이 등장하기 시작했다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 관련 연구자들은 최근 근로자들이 단순한 직무 성과 달성 및 보상보다는 개인적 가치의 달성, 일의 의미 및 목적, 자기표현, 일의 유의미감과 정체성 등에 가치를 두는 경향을 보이고 있으며(Judge & Bretz 1992; Rousseau, 2006), 적극적으로 업무를 재구성하여 이러한 긍정적 일 경험을 추구할 수 있다고 보고 있다. 특히 Wrzesniewski와 Dutton(2001)은 근로자가 직무 수행에 보다 주도적인 역할을 할 수 있다는 잡 크래프팅 개념을 소개했다. 잡 크래프팅은 개인이 가진 기술이나 적성에 맞게 일의 범위 및 환경을 변화시킴으로써 일과 개인의 적합성을 향상시키는 행동이다. 잡 크래프팅에 대한 초기 논의에서는 이러한 행동들이 개인의 웰빙에는 기여하지만, 성과에 반드시 긍정적인 영향을 미치는 것은 아닐 수 있음을 언급했다(Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton & Berg, 2013). 그럼에도 강혜선, 서배배, 구자숙(2015), Ghitulescu(2006), Ko(2011), Lyons(2008) 등을 포함해, 잡 크래프팅에 대해 수행된 여러 실증연구들은 일반적으로 잡 크래프팅은 개인 성과에 직접적인 정의 영향을 미치고 있다는 것을 밝혀왔다. Wrzesniewski와 Dutton(2001)의 잡 크래프팅 이론 모형에 따르면, 근로자가 일의 인지적, 물리적, 관계적 범위를 변경시키는

것은 성과를 향상시키기 위해서라기보다 스스로가 일을 통해 특정한 의미를 창출하고, 이를 통해 일 관련 정체성을 증진시키기 위해서이기 때문이다. 즉, 일에 대한 직무 수행자의 태도 변화를 통해 성과 향상이라는 결과가 생겨나는 것이라고 볼 수 있다. 근로자의 일에 대한 심리적 태도 변인은 직무특성모형에서도 중요한 논의되어 온 매개 기제이다 (e.g., Hackman & Oldham, 1975).

잡 크래프팅에 관한 지금까지의 연구들은 대체로 잡 크래프팅이 직무만족, 성과, 조직 몰입 등에 미치는 직접적인 영향에만 집중되어 있었다. 초기 잡 크래프팅 이슈는 근로자의 일 경험 변화와 그를 통한 일에 대한 의미 변화와 일 관련 정체성 변화에 관해 주로 논의된 것에 반해, 이후의 연구들 중 근로자의 잡 크래프팅 행동들과 이러한 변인들 간 관계에 대해 밝히고 있는 것이 거의 없다. 이처럼 근로자의 직무관련 행동과 직무 결과 사이에서 실질적으로 중요한 역할을 하는 일에 대한 근로자의 태도 매커니즘 변화가 기존의 잡 크래프팅 논의에서 간과되어 왔다는 점을 들어, 본 연구는 일에 대한 근로자의 심리적 상태의 매개역할을 검증하고자 한다. 정리하면, 본 연구는 근로자의 자발적 직무 수정 행동과 그를 통한 직무 만족 및 성과 향상 간의 구체적 심리 매커니즘을 밝힘으로써 동기부여 연구 및 작업장에서의 자발적 행동 연구 등에 의미있는 기여를 제공할 수 있을 것이라 기대한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 잡 크래프팅

잡 크래프팅이란 개인이 그들의 일의 업무적 경계와 관계적 경계에 대한 물리적 인지적인 변화를 가하는 것을 말한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 이는 기존의 근로자 직무 동기 부여와 관련한 직무특성모형의 탑 다운 방식이 아닌 직무를 수행하는 근로자부터로의 직무에 대한 수정 행동이라는 점에서 차별성을 가진다.

잡 크래프팅 개념을 처음으로 공식적으로 제기한 Wrzesniewski와 Dutton(2001)는 잡 크래프팅을 세 가지로 구분하였다. 구체적으로 업무적 경계(task boundaries)를 변경하는 잡 크래프팅, 인지적 경계(cognitive boundaries)를 변경하는 잡 크래프팅, 관

계적 경계(relation boundaries)를 변경하는 잡 크래프팅이 그에 포함된다. 업무적 잡 크래프팅은 조직원이 직무를 수행할 때 관련되는 여러 활동들의 형태를 변화시키는 것을 의미한다. 업무적 경계를 변화하는 것은 일의 흐름 변경, 일의 양, 크기 및 순서의 변경, 새로운 처리방식의 도입, 결합 및 조합들의 변경을 의미한다. 관계적 잡 크래프팅은 조직원이 직무를 수행하는 과정에서 상호작용을 하는 사람과 여러 가지 관계를 형성하거나 변경하는 것을 의미한다. 관계적 경계를 변경하는 것은 누구와 함께 일할 것인지, 얼마나 자주, 혹은 많이 관계할 것인지 등 일을 수행하는데 필요한 사람들과의 관계에 변화를 가하는 것을 말한다. 인지적 잡 크래프팅(인지적 경계를 변경)은 조직원이 직무를 보는 방법을 변화시키는 것을 통하여 일의 목적에 대한 스스로의 인식을 바꾸거나 일에 대해 스스로가 부여한 의미를 바꾸는 것을 말한다. 일의 의미란 개인이 그들이 일하는 이유에 대한 인식 또는 업무 중에서 어떤 것을 얻을 수 있는 것에 대한 신념이며(Brief & Nord, 1990), 이는 업무 구조의 구성 특징에 의하여 근로자에게 여러 반응을 불러일으킨다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 잡 크래프팅을 통해 근로자들은 궁극적으로 일에 의미 변화와 그로 인한 정체성 변화를 겪게 될 수 있다.

잡 크래프팅 개념이 소개되기 이전부터 조직 연구자들은 근로자의 업무 동기를 향상시키는 직무특성을 식별하기 위해 많은 노력을 기울여 왔으며, 가장 널리 인정되고 있는 이론은 직무특성이론(Job characteristics Model: JCM)이다(Fried & Ferris, 1987). Hackman과 Oldham(1975)는 직무특성이론을 통해 과업 중요성(task significance), 과업 정체성(task identity), 기술 다양성(skill variety), 자율성(autonomy), 피드백(feedback)이라는 직무특성이 근로자의 내재적 동기, 직무성과, 이직의도 등 일 관련 결과들을 예측하는 중요한 변수라고 밝혔다. 이러한 직무특성 요인들은 근로자들이 직무를 수행하는 과정에서 일에 대한 인지적 틀을 구축하는 것에 영향을 미치고, 이를 통해 일에 대한 동기부여적인 반응을 생성하는 것으로 알려져 왔다(Ilgen & Hollenbeck, 1991). 그러나 관리자나 조직 차원에서 결정하고 탑다운 방식으로 근로자에게 부여되는 직무 특성들은 실질적 과업 수행 장면에서 적절한 동기부여 요인으로 작동하기 어려울 수 있다. 수행하는 직무의 정체성이나 필요한 기술들은 시시각각 변화할 수 있기 때문이다. 그러므로 필요에 따라 적절한 수준을 직무 수행자가 직접 결정하고, 수정된 과업 특성에 맞는 자원 조달 행동을 구축해나가는 것이 과업 수행의 질이나 직무에 대한 만족도에 더 효과적으로 작용할 것이다. 이는 개인-환경 적합성 이론(Caplan 1987), 자아규정 이론(Scheier & Carver 1988)으로도 설명될 수 있다.

초기 잡 크래프팅 논의에서는 개인은 잡 크래프팅을 통해 스스로의 욕구와 선호에 맞춰 직무 환경을 변화시키고, 이를 통한 웰빙을 경험하게 된다는 것에 주목해왔다. 이때에는 직적접인 성과에의 잡 크래프팅의 기여는 강조되지 않았다. 그러나 이후 많은 연구자들이 잡 크래프팅이 개인 성과에 어떻게 작용하는지를 밝혀왔고, 잡 크래프팅을 통해 개인의 직무만족, 성과, 조직에 대한 몰입까지도 향상된다는 것이 일관적으로 밝혀져 왔다 (e.g., Ghitulescu, 2006; Leana, Appelbaum & Shechuk, 2009). 업무를 보다 자신이 더 잘 수행할 수 있는 방식으로 바꾸거나 사회적 관계 형성을 통해 사회적 자원을 얻는 식의 잡 크래프팅을 통해 근로자는 수행할 수 있는 직무 수준을 높일 수 있고, 과중한 업무로 인한 스트레스를 완화시킬 수 있다. 이러한 잡 크래프팅 행동들은 실제 과업 목표 성취에 도움을 줄 수 있고, 직무 수행으로 인한 성취감, 개인적 성장에 대해 지각할 수 있도록 한다(Bakker & Demerouti, 2007). 잡 크래프팅을 직무요구와 직무자원 간 균형을 맞추려는 근로자의 자발적 행동으로 정의한 Tims, Bakker 그리고 Derks (2012)는 다양한 조직중의 95쌍 190명의 조직원을 대상으로 잡 크래프팅과 업무참여 간의 관계를 연구하였다. 연구결과 잡 크래프팅을 많이 수행하는 근로자는 높은 업무참여와 높은 역할 내(in-role) 성과를 보인다는 것이 밝혀졌다. 또한 Ghitulescu(2006)는 잡 크래프팅 행동을 통해 개인적인 직무만족과 정체성, 그리고 직무성과가 향상될 뿐 아니라 조직 몰입까지도 향상될 수 있음을 밝혔다. 이와 같은 선행연구들을 통해 본 연구는 근로자의 자발적 잡 크래프팅이 근로자의 직무만족과 직무성과를 유의하게 향상시킬 수 있음을 가정한다.

가설1. 일과 관련한 (a)업무적 경계, (b)관계적 경계, (c)인지적 경계에 대한 잡 크래프팅은 직무만족과 정의 관계를 가질 것이다.

가설2. 일과 관련한 (a)업무적 경계, (b)관계적 경계, (c)인지적 경계에 대한 잡 크래프팅은 직무성과와 정의 관계를 가질 것이다.

## 2. 잡 크래프팅과 일에 대한 심리적 태도

직무특성이론은 직무특성의 차이가 직무수행 결과에 미치는 영향이 어떻게 촉발되는가에 대해 직무 수행자가 일에 대해 경험하는 심리 상태가 변화하기 때문이라고 보았다 (Hackman & Oldham, 1975). 직무가 가지는 다섯 가지 특성의 높고 낮음이 직무 수

행자가 지각하는 일의 의미성, 책임감, 파악감에 영향을 미치고 이를 통해 만족감 및 직무성과 향상 등의 일 관련 결과로 이어진다는 것이다. 그러나 여러 직무특성이 직무 성과에 미치는 영향에 있어 세 가지 일에 대한 심리적 태도 변화를 중요한 기제로 설명하고 있음에도 실증연구를 통해 일에 대한 심리적 상태의 매개역할을 드러내는 논문이 드물었다(Renn & Vandenberg, 1995). 심리적 상태의 매개역할은 직무 환경으로 인해 직무 관련 결과들이 어떻게 유발되는지를 설명하는 중요한 기제이므로 근로자의 직무 수행에 대한 동기부여 요인으로써 중요하게 고려될 필요가 있다.

잡 크래프팅 개념의 이론적 모형 역시 성과에 대한 직접적인 연결성보다 일에 대해 가지는 심리적 태도에 대한 영향을 강조하고 있다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 이에 따르면, 직무 수행자들은 수행하는 과업의 인지적, 물리적 특징이나 사회적 관계를 변화시킴으로써 직무가 가지는 의미 자체를 변화시킬 수 있다. 이를 통해 일로 인한 경험들을 이전과는 다르게 인식하게 되고 이것이 결과적으로 일에 대한 동기를 향상시킬 수 있다는 것이다. 이러한 이론적 설명에 대해 많은 후속 연구들이 그를 지지하는 실증적 증거들을 보여주고 있다.

Berg와 Grant, Johnson(2010)은 근로자는 일의 확대, 역할의 재구성 등 적극적인 잡 크래프팅 행동을 수행함으로써 업무 중의 즐거움, 유의미감과 같은 심리적 상태를 경험하고 이를 통해 일에 대한 소명의식을 지각하게 된다고 밝혔다. 많은 연구자들은 일에 대해 의미성을 높게 지각하면 그 일을 통해 만족감을 느끼게 되고 또한 더 높은 성과를 낼 수 있게 된다고 밝혀오고 있다(Hall & Chandler, 2005; Heslin, 2005; Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997). 또한 Bakker와 Demerouti (2007), Ko(2011)는 잡 크래프팅을 한 후 느끼게 되는 경험과 반응을 분석하여 잡 크래프팅이 발생한 후 근로자들은 자신의 직무에 대해 긍정적인 감정을 느끼게 된다는 것을 발견했다. 이러한 긍정적 정서 경험은 그 일에 대한 노력을 지속할 수 있는 자원이 되어주며, 일과의 일체감 형성에 기여할 수 있다(Fredrickson, 1998). 일과의 일체감 형성은 자아 개념에서 그 일이 가지는 중요도나 비중을 높게 인식하도록 만들며, 이렇게 일과 자신을 동일시함으로써 궁극적으로 일에 대해 더 높은 책임감을 가지게 된다(Rabinowitz & Hall, 1977). 이에 더하여 직무수행을 위해 필요한 자원을 식별하고 이를 구축하기 위해 적극적으로 노력하는 과정에서 일 관련 사고 패턴 및 행동 패턴 확장이 일어날 수 있다(Tims, Bakker, & Derks, 2012). 이는 일과 관련된 지식을 축적하게 만든다. 직무에 대해 잘 알고 있으면, 업무 상황에 대한 지식으로 직무 수행 수준 자

체가 높아질 뿐 아니라 그러한 파악감 자체가 일 관련 상황에 대한 통제감 지각으로 이어져 직무에 대한 만족도까지 높아지게 된다(Bond & Bunce, 2001).

이에 본 연구는 잡 크래프팅 수행을 통해 근로자는 일 유의미감, 일 책임감, 일의 결과에 대한 파악감을 높게 지각하게 되고, 이는 결과적으로 직무만족과 직무성과에 긍정적인 영향을 미치게 된 것을 가정한다.

가설3. 업무적 잡 크래프팅과 직무만족 간 관계는 일에 대한 (a)일에 대한 유의미감, (b)일에 대한 책임감, (c)결과 파악감에 의해 매개될 것이다.

가설4. 인지적 잡 크래프팅과 직무만족 간 관계는 일에 대한 (a)일에 대한 유의미감, (b)일에 대한 책임감, (c)결과 파악감에 의해 매개될 것이다.

가설5. 관계적 잡 크래프팅과 직무만족 간 관계는 일에 대한 (a)일에 대한 유의미감, (b)일에 대한 책임감, (c)결과 파악감에 의해 매개될 것이다.

가설6. 업무적 잡 크래프팅과 직무성과 간 관계는 일에 대한 (a)일에 대한 유의미감, (b)일에 대한 책임감, (c)결과 파악감에 의해 매개될 것이다.

가설7. 인지적 잡 크래프팅과 직무성과 간 관계는 일에 대한 (a)일에 대한 유의미감, (b)일에 대한 책임감, (c)결과 파악감에 의해 매개될 것이다.

가설8. 관계적 잡 크래프팅과 직무성과 간 관계는 일에 대한 (a)일에 대한 유의미감, (b)일에 대한 책임감, (c)결과 파악감에 의해 매개될 것이다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 자료수집 방법 및 표본의 특징

본 연구는 중국에 있는 조직을 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집했다. 구체적으로 7개 조직을 대상으로 총 460부의 설문지를 배포하여 400부의 설문지를 회수하였다. 회수된 설문지 중에서 불충분하게 응답된 설문지를 제외하고 389부를 분석에 사용하였다. 응답자의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다.

&lt;표 1&gt; 표본의 인구통계학적 특성

(N=389)

	구분	빈도수(명)	비율(%)
성별	남	189	48.6%
	여	200	51.4%
나이	20대	162	41.6%
	30대	142	36.5%
	40대 이상	85	21.9%
학력	고졸 및 고졸 이하	17	4.4%
	전문대졸	56	14.4%
	대졸	266	68.3%
	대학원 및 대학원 이상	50	12.9%
근속연수	2년 이하	65	16.7%
	2년 1개월~4년 이하	81	20.6%
	4년 1개월~6년 이하	56	14.4%
	6년 1개월~8년 이하	44	11.3%
	8년 1개월~10년 이하	28	7.2%
	10년 이상	116	29.8%
직급	평사원	245	63.0%
	중간관리자	93	23.9%
	상급관리자	31	8.0%
	임원	20	5.1%

## 2. 변수의 조작적 정의와 측정

잡 크래프팅. 잡 크래프팅의 개념은 Wrzesniewski와 Dutton(2001)에 따라 개인이 그들의 일의 업무적 경계와 관계적 경계에 대한 물리적 인지적인 변화로 정의했다. 잡 크래프팅의 세 가지 차원을 측정하기 위하여 Slep와 Vella-Brodrick(2013)가 개발한 Job Crafting Questionnaire (JCQ)를 사용하였다. 업무적, 인지적, 관계적 잡 크래프팅에 대해 각각 5문항을 6점 척도로 측정하였다(1-거의 하지 않는다. 6-매우 자주 한다). 업무적 잡 크래프팅은 “나는 업무를 향상시키기 위해 새로운 접근 방식을 도입한다”, “나는 완성해야 하는 과업들의 범위나 유형을 변화시킨다.” 등을 포함한다. 인지적 잡 크래프팅은 “나는 나의 직업이 삶의 목적을 부여해 준다고 생각한다”, “나는 나의 일이 내 인생에 어떻게 긍정적인 영향을 미치는지에 대해 생각한다.” 등을 포함한다. 관계적 잡 크래프팅은 “나는 일과 관련된 사교 모임들을 조직하고 참석한다”, “나는 직장에서 나와 비슷한 기술이나 흥미를 가진 사람들과 사귈다.” 등을 포함한다.



**심리적 상태.** 일에 대한 심리 상태 문항은 일에 대한 유의미감 2문항, 일에 대한 책임감 4문항, 결과에 대한 파악감 2문항으로 총 3개 영역, 8문항으로 구성되었다(한덕웅, 1983). 일에 대한 유의미감은 해당 직무에서 그 일이 의미 있고 가치 있으며 해볼만 하다고 느끼는 정도이며 “내 직무에서 수행하는 일들은 나에게 매우 의미 있는 것들이다” 등을 포함한다. 일에 대한 책임감은 직무 수행 결과에 대하여 느끼는 책임감 및 의무감의 정도이며 “내 일이 올바르게 수행되는지 아닌지의 여부는 분명하게 나의 책임이다.” 등을 포함한다. 결과에 대한 파악감은 자신의 성과가 얼마나 유효한지를 파악하는 정도이며 “나는 대개 이 직무에 있어 내가 수행하는 일이 만족스러운지 아닌지 그 여부를 안다.” 등을 포함한다. 답변은 각 문항에 대하여 “전혀 그렇지 않다(1점)”에서 “매우 그렇다(7점)”까지의 7점 척도로 응답하게 하였다.

**직무성과.** 직무성과를 측정하기 위해서는 개인이 스스로의 성과에 대해 지각하는 정도를 물었다. “나는 종종 나에게 기대하는 수준 이상으로 직무를 수행한다.” 등을 포함하는 Kuvaas(2006)의 6문항에 대해 7점 척도로 측정하였다(1-전혀 그렇지 않다, 7-매우 그렇다).

**직무만족.** 직무만족은 개인이 자신의 직무 또는 직무를 통하여 얻은 경험을 평가한 결과로부터 얻을 수 있는 즐겁고 긍정적인 정서상태로 정의된다(Locke, 1976). 본 연구는 “대체로, 나는 내 일에 만족한다.” 등을 포함하는 Cammann, Fichman, Jenkins 그리고 Klesh(1983)의 3문항에 대해 7점 척도를 사용하였다.

### 3. 자료의 분석방법

본 연구는 수집된 자료에 대해 SPSS 22.0 통계 패키지와 AMOS 22.0 통계 패키지를 사용하여 분석을 실시하였다. 먼저 빈도분석을 통하여 표본의 일반적인 특성을 확인하였다. 변수를 측정하는 문항의 타당성을 알아보기 위해 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였고, 신뢰도를 알아보기 위해 신뢰도분석(Cronbach  $\alpha$ )을 실시하였다. 측정항목들의 집중타당성과 판별타당성을 확인하기 위하여 개념신뢰도(CR)와 평균분산추출값(AVE)을 사용하였다. 이어서 상관분석을 통하여 변수들 간의 상관관계를 확인하고 매개효과를 확인하기 위해 회귀분석과 Sobel test를 실시하였다. 본 연구에서 사용한 척도들은 7점 척도 혹은 6점 척도로 척도 값이 혼재되어 있다. 그러나 척도의 종류가 등간척도이므로 이러한 척도 값의 차이가 연구결과에 큰 영향을 미치지 않으므로 일반화하지 않은 값을

그대로 사용했다.

## IV. 결 과

### 1. 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증

각 변수의 타당성과 측정도구의 신뢰성확인을 하기 위해 가설검증에 앞서 확인적 요인 분석과 신뢰도분석을 실시하였다. 구체적으로 설문문항들이 해당 잠재변수들 각각에 대하여 대표성을 가지고 있는지를 판단하기 위하여 집중타당성(Convergent validity)를 검토하였다. 이에 더하여 각 문항들이 두 개 이상의 연구변수들과 중복되어 있는지 아닌지를 알아보기 위하여 판별타당성(Discriminant validity)분석을 하였다. 또한 측정하고자 하는 개념이 일관성 있게 측정하는 정도를 의미하는 측정도구의 신뢰성을 검사하였다. 이를 위해 본 연구에서는 내적일관성을 검증하는 Cronbach  $\alpha$ 계수를 사용하였다.

#### 가. 타당성분석

구성개념들 간의 가설적 관계를 분석하기에 앞서서 각 측정변수들의 단일차원성을 검증하였다. <표 2>는 연구모형의 자료 타당성을 보여준다. 확인적 요인분석을 실시하여 요인적재량이 기준에 맞지 않는 항목은 제거하여 분석에 사용하였다. 모형 적합도 분석 결과는  $\chi^2=613.982$ ,  $df=322$ ,  $p=0.000$ ,  $CMIN/DF=1.907$ ,  $RMR=0.048$ ,  $GFI=0.895$ ,  $AGFI=0.868$ ,  $CFI=0.948$ ,  $NFI=0.897$ ,  $IFI=0.948$ ,  $RMSEA=0.048$ 로 나타났다. 모형을 채택하기 위한 일반적인 적합도 지수의 기준은 GFI, AGFI, CFI, NFI, IFI는 0.9이상, RMR는 0.05이하, RMSEA는 0.05이하로 보고 있다(Hair, 2010). 본 연구의 모형 적합도는 대체로 수용 가능한 수준으로 평가할 수 있다. 본 연구에서 개념측정항목의 집중타당성을 평가하기 위하여 개념신뢰도값과 표준화 회귀계수값을 같이 이용하였고, 판별타당성을 평가하기 위해서는 평균분산추출값(AVE)과 표준오차추정구간(two standard-error interval estimate)을 사용하였다. 본 연구모형의 개념신뢰도는 심리적 상태 중의 일에 대한 책임감을 빼고 나머지 모든 변수들에 대해

<표 2> 타당성 및 신뢰성 분석

개념(Cronbach α)		측정 문항	요인 적재치	표준화 요인 적재치	표준 오차	C.R.	SMC	CR	AVE	
잡 크래프팅	업무적 JC (.753)	JC2	1.000*	.738	-	0.000*	.544	.753	.504	
		JC3	.922	.666	.085	10.795	.443			
		JC4	1.032	.727	.091	11.350	.529			
	인지적 JC (.867)	JC6	1.000*	.744	-	0.000*	.554	.846	.525	
		JC7	1.061	.811	.068	15.521	.658			
		JC8	1.037	.804	.067	15.391	.647			
		JC9	.926	.751	.065	14.352	.564			
	관계적 JC (.855)	JC10	.803	.646	.065	12.267	.417	.851	.535	
		JC11	1.000*	.758	-	0.000*	.575			
		JC12	1.042	.770	.071	14.649	.593			
		JC13	1.027	.713	.076	13.545	.508			
		JC14	1.017	.707	.076	13.431	.500			
	심리적 상태	일-유의미감 (.769)	EM1	1.000*	.723	-	0.000*	.522	.743	.593
			EM2	1.090	.868	.075	14.584	.754		
		일-책임감 (.702)	ER1	1.000*	.692	-	0.000*	.478	.687	.524
ER3			1.169	.783	.083	14.159	.612			
결과 파악감 (.803)		KR1	1.000*	.811	-	0.000*	.658	.792	.655	
		KR2	1.034	.834	.062	16.772	.696			
직무성과 (.867)		JP1	1.000*	.762	-	0.000*	.581	.850	.487	
		JP2	.934	.730	.065	14.442	.533			
		JP3	1.003	.779	.065	15.514	.606			
		JP4	.847	.695	.062	13.667	.482			
		JP5	.825	.700	.060	13.780	.490			
		JP6	1.035	.689	.076	13.542	.474			
직무만족 (.842)		JS1	1.000*	.881	-	0.000*	.777	.827	.616	
		JS2	.811	.716	.051	15.932	.513			
		JS3	.923	.816	.048	19.133	.666			
자료 적합도		$\chi^2=613.982$ , $df=322$ , $p=0.000$ , $CMIN/DF=1.907$ , $RMR=0.048$ , $GFI=0.895$ , $AGFI=0.868$ , $CFI=0.948$ , $NFI=0.897$ , $IFI=0.948$ , $RMSEA=0.048$ .								

\* P<.05 \*\* P<.01 \*\*\* P<0.001

0.7이상의 값을 보였다. 일에 대한 책임감에 대해 0.7에 못 미치는 수치가 나타났으나 거의 수용 기준에 가까운 수치로( $CR=0.687$ ) 나타났다. 또한 집중타당성의 또 다른 평가방법인 표준화 회귀계수값을 기준으로 하였을 때 일에 대한 책임감항목이 0.783, 0.692로 기준치인 0.5이상의 수치로 나타나 집중타당성은 확보하였다고 판단할 수 있다. 또한 연구모형의 판별타당성을 검정하기 위하여 표준오차 추정구간을 통하여 평가를 하였다. 그 결과 어떠한 상관계수도 1을 포함하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 모든 변수들은 판별타당성을 확보하였다고 할 수 있다.

#### 나. 신뢰도분석

본 연구에서는 인구학적변수를 제외한 모든 변수들을 다문항으로 측정하였다. 한 변수를 측정하는 여러 문항들 간의 내적일관성(internal consistency)을 보기위하여 Cronbach's  $\alpha$ 를 계산하였다. <표 2>에서 제시한 것처럼 업무적 잡 크래프팅(3문항)  $\alpha = .753$ , 인지적 잡 크래프팅(5문항)  $\alpha = .867$ , 관계적 잡 크래프팅(5문항)  $\alpha = .855$ , 일에 대한 유의미감(2문항)  $\alpha = .769$ , 일에 대한 책임감(2문항)  $\alpha = .702$ , 결과에 대한 파악감(2문항)  $\alpha = .803$ , 직무만족(3문항)  $\alpha = .867$ , 직무성파(6문항)  $\alpha = .842$  로 나타났다. 이들은 모두 권고수준인 0.7보다 큰 값이므로 각 변수를 측정하는 척도의 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

## 2. 상관관계분석

<표 3>는 상관관계 분석결과이다. 전반적으로 볼 때 변수들 간의 상관계수 값은 비교적 높게 나타난 것으로 해석할 수 있다. 모든 상관계수는 0.01 유의수준 하에서 유의한 것으로 나타났다.

<표 3> 상관관계 분석 \*\*상관계수는 0.01 수준에서 유의미함

변수명	평균	표준편차	구성개념 간 상관관계							
			1	2	3	4	5	6	7	
1. 업무적 JC	4.1448	.82027	1							
2. 인지적 JC	4.2684	.88385	.388**	1						
3. 관계적 JC	4.4231	.80819	.376**	.435**	1					
4. 일-유의미감	5.3663	.97593	.357**	.451**	.324**	1				
5. 일-책임감	5.4293	.91916	.372**	.458**	.326**	.627**	1			
6. 결과 파악감	5.6144	.94999	.313**	.353**	.321**	.509**	.693**	1		
7. 직무성과	5.1641	.84051	.439**	.459**	.451**	.508**	.604**	.601**	1	
8. 직무만족	5.2751	.94191	.331**	.448**	.348**	.653**	.615**	.526**	.610**	1

### 3. 가설 검증

#### 가. 잡 크래프팅이 개인성과에 미치는 영향

가설1과 가설2는 잡 크래프팅의 3가지 유형인 업무적 잡 크래프팅, 인지적 잡 크래프팅, 관계적 잡 크래프팅이 개인의 성과 즉 직무만족과 직무성과에 주는 영향에 대한 것이다. 이에 대한 회귀분석 결과는 <표 4>과 같다.

<표 4> 잡 크래프팅이 개인성과에 미치는 영향

	직무만족		직무성과	
	모형1	모형2	모형3	모형4
통제변수				
성별	.010	-.003	.022	-.001
나이	.173	.305	.122	.204
학력	-.021	-.065	.057	.024
근속연한	-.034	-.104	-.016	-.016
중간관리자	.131*	.020	.157	.011
상급관리자	.108	-.015	.102	-.041
임원	.120*	-.004	.103	-.047
회사1	.046	.065	-.073	-.052
회사2	.175**	.142***	.196**	.168**
회사3	.115	.090	.047	.041
회사4	.088	.084	.027	.038
회사5	-.019	-.107	.105	.046
회사6	-.092	-.054	-.015	.048
잡크래프팅				
업무적JC		.135**		.256***
인지적JC		.346***		.224***
관계적JC		.153**		.253***
F값	2.752***	10.093***	4.422***	15.603***
R <sup>2</sup>	.087	.303	.133	.402
△R <sup>2</sup>	-	.216	-	.269
수정된 R <sup>2</sup>	.055	.273	.103	.376

\* P<.05 \*\* P<.01 \*\*\* P<.001

<표 4>의 모형2에서 제시한 것처럼 인구통계학적인 변수들을 통제한 상태에서 직무만족을 종속변수로 투입하고 업무적, 인지적, 관계적 잡 크래프팅을 독립변수로 투입하여

다중 회귀분석을 실시하였다. 검증결과 업무적 잡 크래프팅의 경우 직무만족에 대해 유의수준 0.01에서  $\beta = .135$ 으로 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타나고 인지적 잡 크래프팅의 경우 유의수준 0.001에서  $\beta = .346$ 으로 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났고, 관계적 잡 크래프팅은 유의수준 0.01에서  $\beta = .153$ 으로 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설1(a), 가설1(b), 가설1(c)가 모두 채택되었다. <표 4>의 모형4에서 제시한 것처럼 인구통계학적인 변수들을 통제한 상태에서 직무 성과를 종속변수로 투입하고 업무적, 인지적, 관계적 잡 크래프팅을 독립변수로 투입하여 다중 회귀분석을 실시하였다.

검증결과 업무적 잡 크래프팅의 경우 유의수준 0.001에서  $\beta = .256$ 으로 직무성과와 유의한 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났고, 인지적 잡 크래프팅의 경우 유의수준 0.001에서  $\beta = .224$ 으로 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타나고 관계적 잡 크래프팅은 유의수준 0.001에서  $\beta = .253$ 으로 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설2(a), 가설2(b), 가설2(c)가 모두 채택되었다. 이러한 연구결과를 통해 근로자들이 업무 중에서 자기의 일을 업무적, 인지적, 관계적 경계를 변경하여 잡 크래프팅을 할수록 직무만족과 직무성과에 긍정적인 영향을 가지게 되는 것을 알 수 있다.

#### 나. 심리적 상태의 매개 효과에 대한 검증

가설3, 가설4, 가설5는 각각 업무적, 인지적, 관계적 잡 크래프팅이 근로자의 직무만족에 미치는 영향에 대한 심리적 상태, 즉 일에 대한 유의미감, 일에 대한 책임감, 결과 파악감의 매개효과에 관한 것이다. 가설6, 가설7, 가설8은 각각 업무적, 인지적, 관계적 잡 크래프팅이 근로자의 직무성과에 미치는 영향에 대한 심리적 상태, 즉 일에 대한 유의미감, 일에 대한 책임감, 결과 파악감의 매개효과에 관한 것이다.

<표 5>는 업무적, 인지적, 관계적 잡 크래프팅이 매개변수인 근로자들의 심리적 상태, 즉 일에 대한 유의미감, 일에 대한 책임감, 결과 파악감에 미치는 영향에 대한 분석 결과를 보여주고 있다. 먼저 일에 대한 유의미감에 대해 잡 크래프팅이 미치는 영향을 살펴보면 다음과 같다. 업무적 잡 크래프팅의 경우 유의수준 0.001에서  $\beta = .182$ 으로 일 유의미감과 유의한 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났고, 인지적 잡 크래프팅의 경우 유의수준 0.001에서  $\beta = .335$ 으로 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타나고 관계적 잡 크래프팅은 유의수준 0.05에서  $\beta = .119$ 으로 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다.

&lt;표 5&gt; 잡 크래프팅이 일에 대한 심리상태에 미치는 영향

	일 유의미감		일 책임감		결과 파악감	
	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6
통계변수						
성별	-.077	-.093	-.080	-.096*	-.054	-.070
나이	.048	.183	-.041	.095	-.127	-.048
학력	.111	.065	.106	.058	.048	.019
근속연한	.042	-.024	.167	.102	.155	.136
중간관리자	.063	-.052	.065	-.053	.073	-.033
상급관리자	.037	-.088	.074	-.054	.093	-.016
임원	.086	-.045	.076	-.060	.108	-.003
회사1	-.046	-.026	-.071	-.052	-.031	-.015
회사2	.044	.010	.228***	.193***	.215***	.191***
회사3	.015	-.013	.006	-.023	.010	.000
회사4	.087	.079	.015	.007	.006	.011
회사5	.039	-.044	.009	-.073	.010	-.045
회사6	-.154*	-.117	-.154*	-.116	-.069	-.026
잡크래프팅						
업무적JC		.182***		.204***		.167**
인지적JC		.335***		.332***		.214***
관계적JC		.119*		.111*		.178***
F값	2.286**	9.283***	3.987***	11.959***	2.404**	7.063***
R <sup>2</sup>	.073	.285	.121	.340	.077	.233
△R <sup>2</sup>	-	.212	-	.218	-	.156
수정된 R <sup>2</sup>	.041	.255	.091	.311	.045	.200

\* P&lt;.05   \*\* P&lt;.01   \*\*\* P&lt;.001

일에 대한 책임감에 미치는 잡 크래프팅의 영향은 다음과 같다. 업무적 잡 크래프팅의 경우 유의수준 0.001에서  $\beta = .204$ 으로 일 책임감과 유의한 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났고, 인지적 잡 크래프팅의 경우 유의수준 0.001에서  $\beta = .332$ 으로 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타나고 관계적 잡 크래프팅은 유의수준 0.05에서  $\beta = .111$ 으로 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다.

결과에 대한 파악감에 미치는 잡 크래프팅의 영향은 다음과 같다. 업무적 잡 크래프팅의 경우 유의수준 0.01에서  $\beta = .167$ 으로 결과 파악감과 유의한 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났고, 인지적 잡 크래프팅의 경우 유의수준 0.001에서  $\beta = .214$ 으로 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타나고 관계적 잡 크래프팅은 유의수준 0.001에서  $\beta = .178$ 으로 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다.



이어서 직무성과를 종속변수로 한 잡 크래프팅과 심리상태의 매개효과를 검증한 결과는 <표 6>에 제시되어 있다. 먼저 세 가지 잡 크래프팅 행동이 직무성과에 미치는 영향은 모두 유의했다. 그리고 매개변수가 직무성과에 미치는 영향을 살펴보면, 일 유의미감은 유의수준 0.05에서  $\beta=168$ 으로 유의한 정(+ )의 관계가 있는 것으로 나타나고, 일 책임감은 유의수준 0.001에서  $\beta=.244$ 으로 유의한 정(+ )의 관계가 있는 것으로 나타나고, 결과 파악감은 유의수준 0.001에서  $\beta=.330$ 으로 유의한 정(+ )의 관계가 있는 것으로 나타났다.

<표 6> 직무성과에 대한 심리상태의 매개효과

	모형1	모형2	모형3	모형4
통계변수				
성별	.022	-.001	.072	.045
나이	.122	.204	.166	.182
학력	.057	.024	-.004	.001
근속연한	-.016	-.016	-.116	-.071
중간관리자	.157	.011	.106*	.036
상급관리자	.102	-.041	.047	-.018
임원	.103	-.047	.034	-.031
회사1	-.073	-.052	-.038	-.036
회사2	.196**	.168**	.062	.077
회사3	.047	.041	.040	.046
회사4	.027	.038	.007	.026
회사5	.105	.046	.093	.077
회사6	-.015	.048	.072	.088
잡 크래프팅				
업무적JC		.256***		.156***
인지적JC		.224***		.069
관계적JC		.253***		.170***
심리적 상태				
일 유의미감			.168**	.101*
일 책임감			.244***	.178**
일 결과파악감			.330***	.289***
F값	4.422***	15.603***	23.740***	25.271***
R <sup>2</sup>	.133	.402	.505	.565
△R <sup>2</sup>	-	.269	.372	.432
수정된 R <sup>2</sup>	.103	.376	.484	.543

\* P<.05    \*\* P<.01    \*\*\* P<0.001

독립변수와 매개변수를 동시에 투입한 후에도 직무성과에 미치는 매개변수의 영향은 유의했다. 이에 대해 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 매개 변인인 일에 대한 심리적 상태 중 먼저 일에 대한 유의미감은  $\beta = .101(p < 0.05)$ 의 값을 나타냈다. 일에 대한 책임감은  $\beta = .178(p < 0.01)$ 의 값을 보였다. 결과에 대한 파악감은  $\beta = .289(p < 0.001)$ 로 세 변수 모두 유의미하게 나타났다. 그러나 독립변수인 업무적 잡 크래프팅은  $\beta = .156(p < 0.001)$ , 인지적 잡 크래프팅은  $\beta = .069$ , 관계적 잡 크래프팅은  $\beta = .170(p < 0.001)$ 으로 나타났다. 이처럼 매개변수와 독립변수가 함께 투입되었을 때 잡 크래프팅 변수의 영향력은 줄어들거나 유의성이 사라졌다. 따라서 가설6, 가설7, 가설8도 모두 채택되었다고 할 수 있다. 이러한 결과를 해석하면, 일에 대한 심리적 상태인 일에 대한 유의미감, 일에 대한 책임감, 결과에 대한 파악감은 잡 크래프팅과 직무성과 간의 관계에 있어서 매개역할을 하고 있다고 볼 수 있다.

직무만족을 종속변수로 한 잡 크래프팅과 심리상태의 매개효과를 검증한 결과는 <표 7>에 제시되어 있다. 세 가지 잡 크래프팅 행동이 직무만족에 미치는 영향은 모두 유의했다. 이에 대해 보다 구체적으로 살펴보면, 매개변수가 직무성과에 미치는 영향 또한 일 유의미감은 유의수준 0.001에서  $\beta = .427$ 으로 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타나고, 일 책임감은 유의수준 0.001에서  $\beta = .255$ 으로 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타나고, 결과 파악감은 유의수준 0.05에서  $\beta = .129$ 으로 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다.

독립변수와 매개변수를 동시에 투입한 후에도 매개변수의 영향은 유의했다. 구체적으로 살펴보면, 일에 대한 유의미감은  $\beta = .389(p < 0.001)$ , 일에 대한 책임감은  $\beta = .217(p < 0.001)$ , 결과에 대한 파악감은  $\beta = .115(p < 0.01)$ 로 모두 유의미하게 나타났다. 그러나 독립변수인 업무적 잡 크래프팅과 관계적 잡 크래프팅은 유의한 효과를 가지지 않는 것으로 나타났고, 인지적 잡 크래프팅만  $\beta = .119(p < 0.005)$ 으로 나타났다.

위와 같이 살펴본 심리적 상태의 매개효과에 대해 보다 견고하게 검증하기 위해 본 연구는 Sobel Test(Baron & Kenny, 1986)를 추가적으로 실시하였다. Preacher와 Hayes(2004)의 관점을 따르면 sobel값이 1.96보다 크거나 -1.96보다 작으면, 매개효과 통계적 유의성이 확인된다고 하였다. <표 8>에서 제시된 바와 같이 일에 대한 유의미감, 일에 대한 책임감, 결과에 대한 파악감의 일에 대한 심리적 태도가 3가지 잡 크래프팅과 개인성과간의 관계에서 유의미한 매개역할을 하는 것으로 나타났다.

<표 7> 직무만족에 대한 심리상태의 매개효과

	모형1	모형2	모형3	모형4
통계변수				
성별	.010	-.003	.071	.062
나이	.173	.305	.179	.219
학력	-.021	-.065	-.102*	-.105*
근속연한	-.034	-.104	-.115	-.133
중간관리자	.131*	.020	.078	.055
상급관리자	.108	-.015	.062	.032
임원	.120*	-.004	.050	.027
회사1	.046	.065	.087	.088
회사2	.175**	.142***	.070	.074
회사3	.115	.090	.105*	.100*
회사4	.088	.084	.047	.050
회사5	-.019	-.107	-.040	-.069
회사6	-.092	-.054	.022	.019
잡 크래프팅				
업무적JC		.135**		.001
인지적JC		.346***		.119**
관계적JC		.153**		.063
심리상태				
일 유의미감			.427***	.389***
일 책임감			.255***	.217***
일 결과과약감			.129**	.115*
F값	2.752***	10.093***	27.256***	24.244***
R <sup>2</sup>	.087	.303	.540	.555
△R <sup>2</sup>	-	.216	.453	.468
수정된 R <sup>2</sup>	.055	.273	.520	.532

\* P<.05    \*\* P<.01    \*\*\* P<.001

<표 8> 일에 대한 심리적 태도의 매개효과에 대한 Sobel test

일 유의미감의 매개효과	sobel값(표준오차)
업무적JC → 일-유의미감 → 직무성과	5.829(0.025)
업무적JC → 일-유의미감 → 직무만족	6.788(0.037)
인지적JC → 일-유의미감 → 직무성과	6.295(0.025)
인지적JC → 일-유의미감 → 직무만족	7.981(0.034)
관계적JC → 일-유의미감 → 직무성과	5.378(0.025)
관계적JC → 일-유의미감 → 직무만족	6.145(0.037)

일 책임감의 매개효과	
업무적JC → 일-책임감 → 직무성과	6.626(0.029)
업무적JC → 일-책임감 → 직무만족	6.771(0.036)
인지적JC → 일-책임감 → 직무성과	4.637(0.022)
인지적JC → 일-책임감 → 직무만족	7.694(0.032)
관계적JC → 일-책임감 → 직무성과	4.811(0.022)
관계적JC → 일-책임감 → 직무만족	6.009(0.035)
결과 파악감의 매개효과	
업무적JC → 결과 파악감 → 직무성과	5.755(0.028)
업무적JC → 결과 파악감 → 직무만족	5.916(0.039)
인지적JC → 결과 파악감 → 직무성과	6.365(0.026)
인지적JC → 결과 파악감 → 직무만족	5.898(0.026)
관계적JC → 결과 파악감 → 직무성과	5.846(0.029)
관계적JC → 결과 파악감 → 직무만족	5.582(0.030)

## V. 논의 및 시사점

지금까지 직무경험은 대부분 외부에 의해 결정되는 직무 구조의 특성에 의한 것으로 여겨져 왔다. 그러나 Wrzesniewski과 Dutton(2001)에 의해 종업원이 직접적이고 선행적으로 일에 변화를 가할 수 있다는, 즉 자발적으로 일의 경계 및 의미를 변화시키는 잡 크래프팅을 행할 수 있다는 가능성이 제기되었다. 뒤이어 연구자들은 조직 내에서 수행되는 종업원의 잡 크래프팅 활동에 대해서 실증적 증거들을 제시해왔다(Ghitulescu, 2006, Ko, 2011; Leana et al., 2009; Lyons, 2008). 하지만 지금까지 수행된 잡 크래프팅 연구에서는 잡 크래프팅이 어떤 결과를 유발하는지 식별하는 데 초점을 맞춰왔고, 직무만족, 성과, 개인-직무 적합성 등의 변인들이 잡 크래프팅에 의해 야기될 수 있음이 밝혀져 왔다. 그러나 잡 크래프팅이 어떻게 이러한 결과를 유도하는지에 대해서는 잘 설명되지 못했다. 이에 본 연구는 잡 크래프팅이 어떤 기제를 통해 개인성과 및 직무

만족 향상에 기여하는지를 일에 대한 심리적 태도를 통해 검증하였다.

본 연구의 결과에 따르면, 각각의 잡 크래프팅 행동은 모두 직무만족과 직무성공을 향상시키는 것으로 나타났다. 본 결과는 직무 요구나 자원을 높이는 잡 크래프팅 행동은 개인이 보유한 가치에 일이 적합해지도록 변화시키고, 이것이 높은 직무만족으로 이어지기 때문인 것으로 보인다. 또한 스스로가 가진 역량이나 기술에 맞도록 직무요구를 수정함으로써 더 높은 성과를 얻을 수 있을 것이라고 볼 수 있다. 본 연구는 이와 같은 관계에 있어 심리적 태도가 매개할 것이라고 가정했다. 매개 관계를 검증한 결과에 따르면, 잡 크래프팅이 일에 대한 심리적 상태인 일 유의미감, 일 책임감, 결과 파악감을 통해 직무 만족과 직무성공을 향상시키는 것으로 나타났다. 구체적으로 직무 요구, 직무 자원에 대한 변화를 수행하는 과정에서 일이 가지는 의미가 보다 개인이 추구하는 가치와 일치하는 방식으로 변화될 수 있고, 일에 대해 직접 변화를 만들어 나가는 과정에서 일에 대한 높은 책임감과 결과에 대한 높은 파악감을 가질 수 있었던 것이라고 볼 수 있다.

본 연구는 실증 자료 분석을 통해 근로자가 과업환경이나 일의 특성을 물리적으로 혹은 인지적으로 변화시키고, 일 관련 관계를 새롭게 형성 및 수정하면 일에 대한 의미성이나 책임감을 높게 지각하게 되고, 업무 수행의 결과에 대해 더 잘 알게 될 수 있음을 확인했다. 이러한 일에 대한 심리적 태도 변화는 궁극적으로 직무에 대한 만족과 직무수행 성과에 긍정적인 영향을 미쳤다. 처음으로 잡 크래프팅 현상에 대해 설명한 Wrzesniewski와 Dutton(2001)에 따르면, 근로자들은 조직 결과나 직무 성과를 향상시키는 것을 목적으로 잡 크래프팅을 수행하는 것이 아니며, 이들은 개인의 기술과 선호에 적합하도록 일 관련 상황들을 변화시키는 것으로 정의했다. 이 관점은 잡 크래프팅을 수행하는 개인의 궁극적인 목적은 자신의 욕구와 업무 구조 및 수행 방식을 조화시키는 것으로 보고 있으며, 성과 향상을 위한 직접적인 의도는 암시하고 있지 않다. 그러나 많은 연구에서 잡 크래프팅이 바람직한 일 관련 결과들로 이어진다는 것을 밝혀온 바, 어떤 메커니즘을 통해 이러한 결과가 유도되는지를 밝히는 것이 필요하다 할 수 있다. 이에 본 연구에서 잡 크래프팅이 어떻게 개인의 일 경험 및 태도를 긍정적으로 변화시키는지 밝힌 것은 매우 의미있는 것이라 할 수 있다.

이상과 같은 본 연구의 결과들은 잡 크래프팅 연구에 있어 몇 가지 시사점을 제공한다. 먼저, 잡 크래프팅은 근로자의 일 관련 심리를 변화시킴으로써 직무동기를 향상한다는 것을 밝힘으로써, 근로자의 자발적 직무 수정행동이 조직에 의해 제공되는 직무재설계와 유사한 역할을 할 수 있다는 것을 알 수 있었다. 본 연구에서는 조직으로부터의 직무재설

계와 근로자의 자발적 직무수정 행동 간의 차이를 분석하지 않았으나, 자발적 행동이 미치는 긍정적 영향에 대한 여러 연구들을 고려하면 근로자의 잡 크래프팅을 통해서도 직무재설계와 유사한 수준의 일 관련 결과가 유발될 수 있다고 유추할 수 있다. 향후에는 실증적 분석을 통해 자발적 변화 행동과 외부로부터의 직무설계 간 차이에 대해 검증해 볼 수도 있을 것이다. 그러므로 조직은 근로자들이 일에 대해 의미성과 책임감을 느낄 수 있도록 자발적으로 직무 관련 변화들을 만들 수 있도록 환경을 조성할 필요가 있다. 두 번째로, 본 연구 결과를 통해 잡 크래프팅이 결과 변수에 미치는 영향은 그 유형 별로 상이할 수 있다는 것을 알 수 있었다. 특히, 인지적 잡 크래프팅이 직무만족에 미치는 영향은 다른 유형의 잡 크래프팅이 미치는 영향에 비해 컸다. 또한 매개효과에 있어서 업무적 잡 크래프팅과 관계적 잡 크래프팅이 직무만족에 미치는 영향은 일에 대한 심리적 상태에 의해 완전 매개되었으나 인지적 잡 크래프팅의 영향은 부분 매개되었다. 이는 인지적 잡 크래프팅과 직무만족 간의 관계가 다른 잡 크래프팅 유형의 영향보다 경력함을 드러내는 결과라고 할 수 있다. 직무성과에 있어서 세 가지 유형의 잡 크래프팅의 영향은 큰 차이를 보이지 않았으나, 매개효과에 있어서 인지적 잡 크래프팅만이 심리적 태도에 의해 완전 매개되었다. 직무만족에 대한 인지적 잡 크래프팅의 영향과 함께 고려해 볼 때, 인지적 잡 크래프팅은 성과 등의 실질적 결과보다 태도적 변인에 보다 강하게 관련되어 있다는 것을 유추할 수 있다. 지금까지의 잡 크래프팅 연구들은 잡 크래프팅의 세 가지 유형에 대한 차별적 가능성을 제시하지 않으나, 본 연구의 결과는 향후 잡 크래프팅의 하위 차원 간의 관계나 선행 변인 및 결과 변인에 대한 차별적 가정을 세우는 것이 필요하다는 것을 암시한다. 특히 이에 있어서 인지적 잡 크래프팅의 차별적 특징을 드러냄으로써 보다 세부적인 관계를 밝힐 수 있을 것이다.

본 논문은 몇 가지 한계점을 가진다. 본 연구에서는 분석을 위해 중국 조직의 근로자를 대상으로 자료를 수집하였다. 그러므로 연구 결과의 일반화에 있어 주의를 기울여야 할 것이다. 또한 잡 크래프팅과 심리적 태도 변인이 개인의 성과에 미치는 영향을 검증하는데 있어서 개인이 스스로 응답한 성과 변인을 사용하고 있다. 본 연구의 결과에서는 다중공선성 및 기타 통계적 오류가 발생하지는 않았으나, 이는 동일방법 편향의 문제를 수반할 수 있으므로 향후 보다 객관적인 성과지표를 사용한 연구를 수행할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 강혜선·서배배·구자숙(2015). 「잡 크래프팅의 선행요인과 일 관련 결과에 대하여- 자발적 직무변화의 통합적 모형」. 『노동정책연구』, 제15권 제3호, 29~61쪽, 한국노동연구원.
- 한덕웅(1983). 『조직행동의 동기이론』, 서울: 법문사.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A.(1986). “The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”, *Journal of personality and social psychology*, Vol.51 No.6, pp. 1173~1182.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E.(2007). “The job demands-resources model: State of the art,” *Journal of managerial psychology*, Vol.22 No.3, pp. 309~328.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V.(2010). “When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings,” *Organization Science*, Vol.21 No.5, pp. 973~994.
- Brief, A. P. & Nord, W. R.(1990). *Meanings of occupational work*. Lexington: Lexington Books.
- Bond, F. W. & Bunce, D.(2001). “Job control mediates change in a work reorganization intervention for stress reduction,” *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.6, pp. 290~302.
- Camman, C., Fichman, M., Jenkins, D. & Klesh, J.(1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript. Ann Arbor, MI: The University of Michigan.
- Caplan, R. D.(1987). “Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms,” *Journal of Vocational behavior*, Vol.31 No.3, pp. 248~267.
- Fredrickson, B. L.(1998). “What good are positive emotions?” *Review of general*

- psychology*, Vol.2 No.3, pp. 300~319.
- Fried, Y. & Ferris, G. R.(1987). "The validity of the job characteristics model: A review and meta analysis", *Personnel psychology*, Vol.40 No.2, pp. 287~322.
- Ghitulescu, B.(2006). *Job crafting and social embeddedness at work*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R.(1975). "Development of the job diagnostic survey", *Journal of Applied psychology*, Vol.60 No.2, pp. 159~170.
- Hall, D. T. & Chandler, D. E.(2005). "Psychological success: When the career is a calling", *Journal of organizational behavior*, Vol.26 No.2, pp. 155~176.
- Hair, Joseph F., Jr., Black, William C., Babin, Barry J. & Anderson, Rolph E.(2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Heslin, P. A.(2005). "Conceptualizing and evaluating career success", *Journal of Organizational behavior*, Vol.26 No.2, pp. 113~136.
- Ilgen, D. R. & Hollenbeck, J. R.(1991). "The structure of work: Job design and roles", *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol.2, pp. 165~207.
- Judge, T. A. & Bretz, R. D.(1992). "Effects of work values on job choice decisions", *Journal of applied psychology*, Vol.77 No.3, pp. 261~271.
- Ko, I.(2011). *Crafting a job: Creating optimal experiences at work*, Unpublished doctoral dissertation, Claremont Graduate University.
- Kuvaas, B.(2006). "Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.17 No.3, pp. 504~522.
- 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*, Vol.52 No.6, pp. 1169~1192.
- Locke, E. A.(1976). "The nature and causes of job satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology", *Chicago*, Vol.45, pp. 1297~1349.
- Lyons, P.(2008). "The crafting of jobs and individual differences", *Journal of Business and Psychology*, Vol.23 No.1-2, pp. 25~36.



- Preacher, K. J. & Hayes, A. F.(2004). "SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models", *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, Vol.36 No.4, pp. 717~731.
- Rabinowitz, S. & Hall, D. T.(1977). "Organizational research on job involvement", *Psychological bulletin*, Vol.84 No.2, pp. 265~288.
- Renn, R. W. & Vandenberg, R. J.(1995). "The critical psychological states: An underrepresented component in job characteristics model research", *Journal of Management*, Vol.21 No.2, pp. 279~303.
- Rousseau, D. M.(2006). "Is there such a thing as 'evidence-based management'?", *Academy of management review*, Vol.31 No.2, pp. 256~269.
- Scheier, M. F. & Carver, C. S.(1988). "A model of behavioral self-regulation: Translating intention into action", *Advances in experimental social psychology*, Vol.21, pp. 303~346.
- Slemp, G. R. & Vella-Brodrick, D. A.(2013). "The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting", *International Journal of Wellbeing*, Vol.3 No.2, pp. 126~146.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D.(2012). "Development and validation of the job crafting scale", *Journal of vocational behavior*, Vol.80 No.1, pp. 173~186.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. & Schwartz, B.(1997). "Jobs, careers, and callings: People's relations to their work", *Journal of research in personality*, Vol.31 No.1, pp. 21~33.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E.(2001). "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work", *Academy of Management Review*, Vol.26 No.2, pp. 179~201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E. & Berg, J. M.(2013). "Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work", *Advances in positive organizational psychology*, Vol.1 No.1, pp. 281~302.

---

Abstract

---

The Effects of Job Crafting on Work Outcomes:  
Focusing on the Mediating Effects of Psychological States of Job

Kang Hyesun  
Choi Jinlong  
Koo Jasook

Researchers, for example, Wrzesniewski and Dutton (2001), recently introduced a new concept of job crafting and emphasis that job holder's work experiences and attitudes could be influenced by their voluntary behavior. Following this model, this study aims to show the effects of employee's voluntary job rearranging behavior on job related outcomes such as job performance and satisfaction. In particular, we focus on the mediating role of employee's psychological states for work between three job crafting behavior and outcomes. The results show that job crafting behaviors increase job performance and satisfaction and that these effects came from the mediating function of meaningfulness of the work, responsibility for outcomes of the work, and knowledge of the actual results of the work activities. This implies that when employees craft physically and cognitively their working environment such as tasks and relations, they perceive value and meaning in their work and eventually attain a high level of job performance and satisfaction.

**Key words:** job crafting, JCM, psychological states, job satisfaction, job performance