

# Antecedents of Promotion-Prevention Focused Job Crafting and Differential Effects on Job Performance

## 향상-예방초점 잡 크래프팅의 선행요인 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구

Ke Zhang(First Author)

Kyung Hee University, School of Business Administration  
([zhangke0619@naver.com](mailto:zhangke0619@naver.com))

Jasook Koo(Corresponding Author)

Kyung Hee University, School of Business Administration  
([jasook@khu.ac.kr](mailto:jasook@khu.ac.kr))

Jiawei Zeng(Co-Author)

Kyung Hee University, School of Business Administration  
([zengjw0731@126.com](mailto:zengjw0731@126.com))

.....

This study divided job crafting into promotion and prevention focused job crafting based on the regulatory focus theory. The purpose of this study was to explore the situational and personal motivational antecedents of promotion-prevention focused job crafting and to uncover their differential effects. Specifically, we examined the relationship of social support, work overload and achievement goal orientation with promotion-prevention focused job crafting. Analyzed the differential effects of promotion-prevention focused job crafting on individual job performance. Finally, the mediating role of promotion-prevention focused job crafting was tested. The data for this study come from 316 employees working at various companies in China, and 271 responses were included for the final analysis. The results showed that social support and learning goal orientation increased promotion focused job crafting, while work overload and performance goal orientation increased prevention focused job crafting. Promotion focused job crafting was positively, while prevention focused job crafting was negatively related to job performance. Results of mediation models showed that promotion focused job crafting mediated the relationship between social support/learning goal orientation, and performance. Work overload/performance goal orientation was negatively related with performance through prevention focused job crafting. The theoretical and applied implications of the results are discussed.

Key Words: Regulatory focused job crafting, Social support, Work overload, Achievement goal orientation, Job performance

.....

Submission Date: 08. 27. 2021

Revised Date: (1st: 10. 22. 2021, 2nd: 11. 22. 2021)

Accepted Date: 11. 30. 2021

Copyright 2011 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

최근 급격한 기술 변화와 불확실성의 증가로 인해 이제 조직은 구성원의 개인 역량과 능동성에 더욱 의존하게 되었다. 또한 현대의 구성원은 과거 평생 직장의 관념에서 벗어나 개인 가치, 욕구 충족, 일-삶 균형 등을 더 중요시한다. 이런 상황에서 조직은 구성원의 동기를 부여하고, 그들을 계속 유지하기 위하여 유연한 직무설계 방식을 도입할 수밖에 없게 되었다. 이러한 맥락에서 최근 기업들은 자기주도적인 행동인 잡 크래프팅을 도입하고 있다. 글로벌 기업인 구글, 디즈니랜드 등은 다양한 방법으로 잡 크래프팅을 지원하고 있다. 구글은 '잡 크래프팅 워크숍'을 통해 직원들의 잡 크래프팅을 돕고 있고, 디즈니랜드는 모든 직원을 '캐스트 멤버'라 칭함으로써 종업원들에게 일의 의미를 느낄 수 있게 한다. 국내 경우에는 현대엔지니어링이 외부 특강을 통해 잡 크래프팅을 시행하고, 삼성물산에서 자신의 특성과 일에 대한 자발적인 분석을 통해 이뤄지는 교육생 맞춤형 교육으로 실제 업무 생활에서 활용할 수 있는 잡 크래프팅 실습 Kit를 제공한다. 학술 분야에서도 잡 크래프팅의 중요성에 주목하여 다수의 연구들이 수행되고 있다(Bruning and Campion, 2018; Shin et al., 2020).

다시 말해 잡 크래프팅은 근로자 스스로 직무설계를 담당하고 직무 내용에 능동적인 변화를 만들어 내는 자발적 행동이다. 조직이나 상급자에 의해 구조화된 프로세스에 따라 과업을 수행하는 전통적인 하향식(top-down) 프로세스에 비해 잡 크래프팅은 근로자가 가진 생각과 판단을 기초로 하여 자신의 동기와 만족을 높이는 방향으로 과업을 변경시키는 상향식(bottom-up) 프로세스이다. 지금까지 그에

관한 연구는 주로 두 가지 관점에 다루어 왔다. 하나는 Wrzesniewski and Dutton(2001)의 역할 기반(role-based) 관점인데, 업무 역량에서 개인이 능동적으로 시작하는 물리적 및 인지적 변화로 정의한다. 구체적으로 자신의 업무수행 방식이나 범위를 규정하는 것, 업무수행을 위한 관계를 구축하는 것, 직무에 의미나 중요성을 부여하는 것을 포함하고 있다. 이 관점은 잡 크래프팅 행동이 개인의 업무에 대한 통제력과 긍정적인 자아 이미지 및 사회적 관계를 확보하려는 욕구에서 비롯된다고 보며, 개인의 욕구를 충족시키고 업무 만족도를 높이는 긍정적인 효과가 있다고 주장한다. 두 번째 관점은 Tims, Bakker and Derks(2012)의 직무요구-자원모델(JD-R Model)을 근거로 한 자원 기반(resource-based)의 관점이다. 여기서의 잡 크래프팅은 개인이 직무요구와 직무자원의 균형을 맞추기 위해 만들어 내는 직무에서의 변화이다. 구체적으로 개인이 자신의 역량이나 전문성을 향상시키기 위해 새로운 것을 배우려는 노력을 의미하는 구조적 직무자원 증가, 리더나 동료들에게 영감, 피드백, 조언 등을 추구하는 행동을 의미하는 사회적 직무요구 증가, 새로운 과제를 하거나 도전적이고 어려운 목표를 설정하는 것을 의미하는 도전적인 직무요구 증가, 과대한 업무량이나 직무 스트레스 증을 줄이기 위해 하는 노력을 의미하는 방해적 직무요구 감소로 구성된다. 이 관점에서 개인이 잡 크래프팅을 하는 동기는 자신의 능력과 선호도에 따라 직무자원 수준과 직무요구 사항을 조정해야 할 필요성에 뿌리를 두고 있다. 이를 통해 개인-일 적합성과 직무열의를 촉진하고 업무부담이나 소진을 줄인다.

지금까지 잡 크래프팅에 관련된 연구들은 대부분이 두 가지 관점에서 잡 크래프팅을 유발하는 다양한 선행변인을 밝히고, 직무열의나 직무만족 등과

같이 잡 크래프팅으로 인한 긍정적이고 바람직한 결과에 초점을 맞추어 진행되어 왔다. 하지만 최근 들어 잡 크래프팅의 결과가 항상 긍정적으로 나타나는 것은 아니며, 그 성과를 더 포괄적으로 검토할 필요가 있다는 주장이 제기되었다(Demerouti et al., 2015; Lichtenthaler and Fischbach, 2016a). 크래프팅에 관한 메타분석 연구에서도 직무자원 증가와 도전적 직무요구 증가를 통한 잡 크래프팅만이 이롭고 방해적 직무요구 감소를 통한 잡 크래프팅이 건강과 성과에 해롭다는 것으로 보고하였다(Rudolph, Katz, Lavigne, and Zacher, 2017). 이러한 결과를 바탕으로 방해적 직무요구 감소는 나머지 세 요인과 다른 동기 프로세스를 갖는 독립적인 요인이라고 시사하였다. Lichtenthaler and Fischbach (2016a)는 전술한 Tims et al.(2012)의 연구에서 방해적 직무요구 감소만이 일관되게 다른 효과가 있음을 설명하기 위하여 조절초점이론(Higgins, 1997)을 활용하여 잡 크래프팅을 2 요인으로 구분하였다. 사회적 직무자원 증가, 구조적 직무자원 증가, 도전적 직무요구 증가를 하나의 요인으로 묶어 향상초점 잡 크래프팅(promotion-focused JC)으로, 방해적 직무요구 감소를 다른 요인으로 삼아 예방초점 잡 크래프팅(prevention-focused JC)으로 재정의하였다. Lichtenthaler and Fischbach(2016b) 연구에서도 확인적 요인분석을 통해 2 요인 모형을 검증하였다. 향상초점 크래프팅은 구성원들의 성장, 발전 및 개발 요구를 반영하며 직무만족을 향상시키고 동기를 부여하는 등 긍정적인 결과에 접근하기 위해 자원이나 도전을 확장하는 노력을 의미한다. 예방초점 크래프팅은 구성원의 안전과 보안 요구를 반영하며 자원 손실과 같은 부정적인 결과를 피하기 위해 시작하는 변화를 말한다. 이러한 조절초점 기반한 관점은 동기 부여 프로세스를 잡 크래프팅 영역에 포

함시키고 더 포괄적인 관점에서 잡 크래프팅을 이해하는 데 도움이 된다.

조절초점 잡 크래프팅에 관한 연구는 아직 초기 단계여서 관련된 실증연구도 아직 충분하지 않은 상황이다. 선행요인에 관한 연구를 살펴보면 대부분 개인적 특성만 강조하였다. 예를 들면 접근적 성향(approach temperament), 향상초점 특성(trait promotion-focus), 주도적 성격, 성실성, 외향성, 개방성 등을 가진 사람은 향상초점 잡 크래프팅을 하고 회피적 성향(avoidance temperament), 예방초점 특성(trait prevention-focus), 신경증을 가진 사람은 예방초점 잡 크래프팅을 한다(Hakanen, Peeters, and Schaufeli, 2018; Lichtenthaler and Fischbach, 2019; Sameer and Priyadarshi, 2021). 이는 잡 크래프팅이 본래 개인의 능동적인 행동을 의미하는 것이어서 외적인 상황요인보다는 잡 크래프팅을 하는 개인(job crafter)의 내적 특성이 더 중요하다고 보는 것이다(Berg, Wrzesniewski, and Dutton, 2010). 하지만 동일한 개인적 특성을 가진 직무 수행자라도 사회적 상황이나 업무환경에 따라 다른 유형의 잡 크래프팅을 시도할 가능성도 있다(Bruning and Campion, 2018). 또한 개인의 동기에 따라서 다른 행동을 취하고 그에 따른 행동의 결과도 다르게 나타날 수가 있다(Pintrich, 2000a). 그러므로 조직이 구성원의 잡 크래프팅을 촉진하려 할 때 개인 고유의 특성뿐만 아니라 보다 쉽게 변경하는 업무환경 및 그에 따라 변화하는 개인의 내재적 동기도 고려할 필요가 있다. 또한 잡 크래프팅의 결과에 대해서도 앞서 언급한 것과 같이 이전의 선행연구들은 주로 긍정적인 결과들만 보고하고 있지만, 최근에는 향상초점 잡 크래프팅이 개인의 직무만족, 직무열의, 내재적 동기 등을 촉진함으로써 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는

반면에 예방초점 잡 크래프팅은 직무열의와 직무만족을 낮추고 직무소진과 직무 스트레스 등을 증가시켜서 개인의 직무성과에 부정적인 영향을 끼칠 수 있음을 시사하기 시작하였다(Demerouti et al., 2015; Lichtenthaler and Fischbach, 2019; Rudolph et al., 2017). 잡 크래프팅의 혼재된 효과에 관해서는 앞으로 더 많은 실증연구가 필요한 실정이다.

본 연구는 조절초점 잡 크래프팅 관점에서 출발하여 상황적, 개인 동기적 선행요인 및 그에 따른 결과를 밝히고자 한다. 구체적으로 환경적 요인인 직무 자원-요구(사회적 지지, 업무 과부하)와 개인 심리적 동기 요인인 성취목표성향이 향상-예방초점 잡 크래프팅에 미치는 영향, 향상-예방초점 잡 크래프팅이 개인 직무성과에 미치는 영향을 유형별로 살펴 보려고 한다. 또한 이런 관계 내에서 향상-예방초점 잡 크래프팅의 매개역할도 확인하려고 한다. 이런 노력은 향후 잡 크래프팅을 더 포괄적으로 이해하는데 도움이 되며 그와 관련하여 연구범위를 확대하는데 기여할 것이다. 마지막으로 조직 환경에서 잡 크래프팅 행동을 더 잘 이해하고 촉진하는 구체적인 방안을 탐색하여 실무적 시사점도 제공하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설설정

### 2.1 사회적 지지 및 업무 과부하와 잡 크래프팅

사회적 지지는 개인이 사회적인 상호관계를 통해 얻게 된 정보, 피드백, 정서적 지원, 도구적 지원을 의미하며, 조직에서의 사회적 지지는 상사에게 얻는 지지와 동료들로부터 받는 지지로 나눌 수 있다(House,

1981). 리더가 자율성, 임파워먼트와 같은 사회적 지지를 제공하면, 구성원들은 업무참여와 조직몰입이 향상됨과 동시에 잡 크래프팅의 기회나 동기를 더 지각하게 될 것이다(Rudolph et al., 2017). 동료의 지지도 마찬가지로 직원들의 업무에서 긍정적인 조정을 위한 가장 중요한 자원으로 간주되어 왔다. 직원들은 동료의 지지에 의지하여 잡 크래프팅 기회를 제한하는 제약 조건 및 기존 장벽을 극복하게 된다(Berg et al., 2010). 또한 동료의 도움과 조언은 구성원들의 자기효능감을 높이고 동기를 부여할 것이다(Demerouti and Peeters, 2018). 사회교환이론(social exchange theory)(Homans, 1958)에서도 사회적 지지를 많이 받는 구성원은 긍정적인 직무 태도나 역할외 행동으로 조직에 보답한다고 제안한다(Rhoades and Eisenberger, 2002). 구성원들이 더 질 높은 대인 관계와 사회적 지원을 받고 있다고 인식하면, 업무를 더 적극적으로 확장하려고 노력하고 향상초점 잡 크래프팅을 더 많이 시도할 것으로 예측할 수 있다.

반면 업무 과부하는 일종의 직무요구로, 그것은 과도한 업무량이나 제한된 시간 내에 처리해야 할 일이 너무 많아 감당하기가 어려운 정도를 의미하며 에너지 고갈 및 자원 부족과 관련이 있다(Mauno, Kinnunen, and Ruokolainen, 2007). 업무 과부하 상황에서 조직 구성원들은 새로운 자원을 얻기 위해 투자하거나 새로운 도전을 하기 위해 필요한 에너지가 부족하며, 시간과 에너지 등 제한된 자원을 직무요구에 대처하는 데에 집중해야 하므로 역할외 행동을 할 여력이 충분하지 않아 자발적인 행동을 시도하기 어려울 것이다. 자원보존이론(Conservation of Resources Theory)에 따르면 사람들은 자원을 보호하거나 유지하려고 하며, 손실을 피하는 경향이 있다(Hobfoll, 1989). 따라서 업무 과부하에 시달리는

직원들이 새로운 자원을 얻는 데 투자하기보다 기존 자원을 보호할 가능성이 더 높고, 탈진과 같은 부정적인 결과를 피하고자 방어적인 자세로 행동할 것이다. 따라서 구성원이 업무 과부하가 높을 때에는 방해적 요구를 감소시키는 예방초점 잡 크래프팅을 더 많이 할 것으로 예측할 수 있다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 사회적 지지는 항상초점 잡 크래프팅과 정(+)적 관계가 있을 것이다.

가설 2: 업무 과부하는 예방초점 잡 크래프팅과 정(+)적 관계가 있을 것이다.

## 2.2 성취목표성향과 잡 크래프팅

성취목표성향은 성취상황을 직면할 때 개인의 의도와 행동에 영향을 미칠 수 있는 개인적인 목표 선호도를 말하며 조직심리학 영역에서는 개인의 동기를 중심으로 두고 개인적 동기부여 성향을 의미한다(Seijts and Latham, 2012). 대표적으로 학습목표성향(learning goal orientation)과 성과목표성향(performance goal orientation) 두 가지를 들 수 있다. 목표설정이론에 의하여 개인의 행동은 목표설정이나 목표지향성에 따라 동기화되어 각각 다른 인지적 틀이 형성될 수 있고, 이는 개인의 반응이나 행동에 영향을 미칠 수 있다(Locke and Latham, 1990). 따라서 성취목표성향은 잡 크래프팅과 밀접한 관련이 있다고 예측할 수 있다.

학습목표성향은 과업에 숙달하기 위해 새로운 지식과 기술을 습득하고 자신의 능력을 넓히려고 노력하는 성향을 의미한다(Dweck and Leggett, 1988). 학습목표성향을 가진 사람은 자신의 역량을 개발하고 주어진 일을 익혀 숙달하는 데 초점을 맞춘다. 자기

개발을 지속하기 위해 새로운 기술을 습득하면서 자신의 역량을 향상시키고자 하며, 자신의 노력이 성공을 가져 준다는 강한 자기 효능감을 보여준다(Lee and Yoo, 2015). 이들은 개인적인 성장에 더 많은 관심을 기울이고 전문적인 기술과 능력의 향상, 지식의 확장과 같은 미래 발전을 위해 이용할 수 있는 자원을 축적할 것이다. 그 결과 학습지향성이 높은 직원들은 업무량을 줄이는 등 철수 행동보다는 도전적인 작업을 찾을 가능성이 더 크며, 문제를 적극적으로 해결하고 수행하기 어렵거나 도전적인 과제를 직면할 때도 자발적으로 창의적으로 대처하는 성향을 보인다(Ames and Archer, 1988). 이러한 성향을 가진 사람은 구조적이나 사회적 직무자원을 확장시키고 도전적인 요구에 응함으로써 자신의 능력과 역량을 높일 뿐만 아니라 그 과정에서 성취감을 지각하며 더 많은 내재적 동기를 경험할 것이다. 따라서 학습목표성향이 강한 개인들은 항상초점 잡 크래프팅을 더 많이 할 것으로 예측할 수 있다.

성과목표성향은 호의적인 평가를 추구하고, 개인이 능숙한 것을 입증하고자 하며, 실패할 가능성에 대해 민감하게 반응하고 부정적인 평가를 회피하는 성향을 의미한다(Dweck and Leggett, 1988). 목표달성에 대한 성취감보다는 다른 사람과의 비교를 통해 얻은 우월감과 같이 외재적인 요인에서 더 많은 동기부여가 이루어진다(Button, Mathieu, and Zajac, 1996). 이들은 자신의 능력을 더 이상 개발할 수 없는 고정된 속성으로 보며, 많은 노력을 기울여야 하는 상황을 자신의 능력이 부족하다는 것으로 해석하기 때문에 많은 노력이 필요한 도전적인 과제를 회피한다(Ford, Smith, Weissbein, Gully, and Salas, 1998). 또한 이들은 '자아'에 초점을 맞추고 타인들로부터 자신의 능력에 대해 우호적인 평가를 받는 데 집중하기 때문에, 실패할 가능성이 높거나 수

행하기 어려운 직무요구를 받을 때 포기하려는 경향이 있다(Meece, Blumenfeld, and Hoyle, 1988). 이와 같이 성과목표성향이 강한 개인은 능력이 부족하거나 부정적인 평가를 받는 것을 두려워해서, 바람직하지 않은 결과로 이어질 상황을 방지하려고 노력할 것이다. 이를 토대로 성과목표성향이 더 높은 개인들은 예방초점 잡 크래프팅을 더 많이 할 것으로 예측하여 다음과 같은 가설들을 제안하였다.

가설 3: 학습목표성향은 향상초점 잡 크래프팅과 정(+)적 관계가 있을 것이다.

가설 4: 성과목표성향은 예방초점 잡 크래프팅과 정(+)적 관계가 있을 것이다.

### 2.3 잡 크래프팅과 직무성공

개인의 직무성공은 조직 목표에 대해 자신이 수행하는 업무를 달성하였는지의 여부 혹은 달성하는 정도로 정의된다(Steers, 1975). 지금까지 잡 크래프팅과 개인성공의 관계에 관한 실증연구들은 대부분 잡 크래프팅이 개인 성과를 향상시킬 수 있다는 긍정적인 결과를 보고하였다(Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, and Hetland, 2012; Tims, Bakker, and Derks, 2013). 하지만 근래에는 모든 유형의 잡 크래프팅이 개인성공에 모두 유익한 영향을 미치는 것은 아니라 유형이나 상황에 따라서 부정적인 영향도 미칠 수 있다는 주장도 제기되었다(Lee and Lee, 2018; Lichtenthaler and Fischbach, 2019). 향상초점 잡 크래프팅은 개인-직무 적합성과 동기를 향상시키고 업무를 원활하게 수행할 수 있도록 하기 때문에 직무성공과 긍정적으로 연관될 것이다(Rudolph et al., 2017). 구체적으로 구조적 혹은 사회적 직무자원을 증가시킴으로

써 더 많은 자원을 갖게 되고 업무를 수행하는 데 에너지를 덜 사용하며 목표를 더 쉽게 달성할 수 있다(Bang and Reio, 2017). 도전적인 직무요구 증가는 개인 성장을 촉진하고 성취감이나 내재적 동기를 높이며 업무에 더 적극적으로 참여하게 만든다(Crawford, LePine, and Rich, 2010). 조절초점 이론에서도 성공적인 향상초점 자기 조절 노력은 긍정적인 감정의 경험으로 이어진다고 설명한다(Brockner and Higgins, 2001). 긍정적인 감정은 개인의 자기 효능감, 직무만족 등과 같은 심리적 상태를 형성하는 데 도움이 되며, 이는 개인의 직무몰입과 직무 성과를 향상시킨다(Xanthopoulou, Bakker, and Fischbach, 2013).

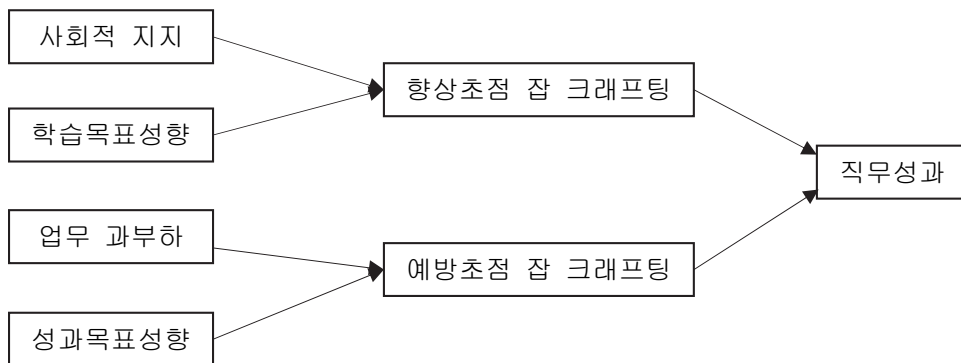
예방초점 잡 크래프팅은 부정적인 결과를 피하거나 직무요구를 감소하기 위한 노력을 의미하며 그 과정에서 직원들의 업무 의미가 감소되고 개인의 기본적인 심리적 욕구가 침해받는다(Lichtenthaler and Fischbach, 2016). 이러한 방해적 직무요구를 줄이는 행동은 직무를 확장시키고 직무에 더 몰입하기 보다는 철회 행동(work-withdrawal behaviours)으로 이어지게 되어, 직무참여를 감소시키고 결국 직무성공을 낮춘다(Crawford et al., 2010; Demerouti et al., 2015). Tims, Bakker and Derks(2015)에 의하면 직원들이 자발적으로 방해되는 직무 요구를 줄이려고 할 때, 그들의 동료들이 더 많은 업무량을 보고하고 서로 간의 갈등을 초래할 수 있다. 방해되는 직무 요구에 대한 판단은 주관적이며, 자신의 편이에 부합되는 방향으로 이루어질 가능성이 크기 때문일 것이다. 특히 팀 내에서의 업무는 상호의존적인 성격을 가지며, 한 직원의 직무요구 감소행동은 다른 직원의 업무에 밀접한 영향을 미치게 된다. 자신의 직무 요구와 자원을 증가시키는 향상초점 잡 크래프팅과 달리 이를 감소시키는 예방초점 잡 크래프

팅은 동료들에게 태만이라는 오해를 불러일으킬 수 있고, 자신이 그 요구를 떠안게 된다는 불안감을 조성할 수 있다. 이와 같이 동료들 간의 갈등이 증가되면 시간이 지날수록 개인 직무만족감이나 행복감이 떨어질 것이다. 또한 조절초점 이론에 따르면 예방초점 자기 조절 노력이 잘 이루어지지 않으면 긍정적인 감정보다 불안과 같은 부정적인 감정을 더 많이 경험하게 될 것이다(Brockner and Higgins, 2001). 이러한 부정적인 정서는 시간이 지남에 따라 축적되고 스트레스나 직무소진을 높이고 직무열의를 줄일 것이다. 즉, 종업원들이 예방초점 잡 크래프팅을 할 때 직무요구가 줄어들지 않고 오히려 부정적인 정서를 경험하고 직무성과가 감소하는 결과가 초래될 수 있다. Lichtenthaler and Fischbach(2019)의 연구도 예방초점 잡 크래프팅이 직무열의와 직무소진의 매개에 의해 직무성과를 낮춘다는 결과로 보고하였다. 이에 근거하여 다음과 같은 가설을 제안하였다.

가설 5: 향상초점 잡 크래프팅은 직무성과와 정(+)적 관계가 있을 것이다.

가설 6: 예방초점 잡 크래프팅은 직무성과와 부(-)적 관계가 있을 것이다.

마지막으로 사회적 지지, 업무 과부하, 그리고 성취목표성향이 직무성과와의 관계에서 조절초점 잡 크래프팅의 매개역할을 탐색하려고 한다. 사회적 지지와 업무 과부하는 직무요구-자원의 구성요인으로 직무특성과 관련되어 있으며 직무특성에 따라 업무성과의 변동 가능성이 크다(Jex and Bliese, 1999). 본 연구에서는 사회적 지지 및 업무 과부하와 직무성과 사이에 잡 크래프팅이 매개역할을 할 것으로 예측한다. 상사와 동료로부터의 사회적 지지는 개인의 향상초점 잡 크래프팅을 촉진함으로써 직무성과를 높이는 반면 업무 과부하가 지각될수록 예방초점 잡 크래프팅을 더 많이 하게 되어 결국 업무성과를 낮출 것이다. 그리고 목표성향은 항상 행동으로 표출되어 결국 직무성과에 영향을 미치게 될 것이다. Kanfer(1992)에 따르면 목표성향은 목표 선택, 자기 조절 과정을 거쳐서 특정한 성과에 영향을 미친다. 이에 의하여 잡 크래프팅은 자기조절의 중요한 전략 중 하나로서 목표지향성과 결과 변인들 사이에서 매개역할을 할 것으로 예측된다. 학습목표성향을 가진 사람은 향상초점 잡 크래프팅을 많이 하여 높은 성과를 나타내는 반면, 성과목표성향을 가진 사람은 예방초점 잡 크래프팅을 할 가능성이 더 크고



〈Figure1〉 연구모형

직무성고가 감소될 것이다. 이에 따라서 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설 7: 향상초점 잡 크래프팅은 (a)사회적 지지 또는 (b)학습목표성향과 직무성과간의 관계를 매개할 것이다.

가설 8: 예방초점 잡 크래프팅은 (a)업무 과부하 또는 (b)성과목표성향과 직무성과 간의 관계를 매개할 것이다.

### III. 연구방법

#### 3.1 자료 수집 및 표본의 특징

연구의 분석과 가설검증을 위해 자료 수집은 중국 회사원들을 대상으로 자기보고식 설문지를 인터넷 전자우편을 통해 링크(URL)를 첨부하여 배부하였다. 번역상의 오류를 줄이기 위하여 30명을 대상으로 예비조사를 실시하였다. 보고된 수정사항을 보완하여 316명을 대상으로 조사를 시행하였다. 수집된 자료 중에서 끝까지 응답하지 않았거나 부실한 응답으로 판단된 설문지 45부를 제외하고 총 271부를 사용하였다(회수율 85.8%).

응답자의 인구통계적 특성을 살펴보면 남성이 46.5%, 여성이 53.5%였고, 연령은 20대가 66.8%로 가장 많았다. 이직을 포함하여 전체 직장생활에서의 평균 근속기간은 6.2년이었다. 교육수준의 경우 고졸 이하가 7.0%, 전문대졸이 21.8%, 대졸이 52.4%, 대학원졸 이상이 18.8%로 나타났다. 직급의 경우, 보통 사원이 56.5%, 초급 관리자가 19.9%, 중간 관리자가 11.8%, 상급 관리자가 4.4%, 그 외 7.4%

인 것으로 확인되었다. 업종을 살펴보면 제조/건축업이 14.0%, IT업이 9.2%, 서비스업이 15.9%, 교육업이 23.2%, 정보통신업이 5.5%, 금융/보험업이 9.6%, 정부기관이 6.3%, 기타 16.2%로 나타났다.

#### 3.2 측정도구

연구에서의 각 변수를 측정하기 위하여 선행연구에서 이미 검증된 도구를 바탕으로 설문지를 설계하였다. 인구통계학적 특성을 제외한 각 변수의 응답은 자기보고식 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

사회적 지지를 측정하기 위해 Van Yperen and Hagedoorn(2003)의 척도를 활용하였다. 해당 도구는 상사와 동료의 지지를 포함하여 “나는 일할 때 힘들 때 상사에게 의지할 수 있다”, “필요한 경우 동료에게 도움을 요청할 수 있다” 등의 4문항으로 구성되었다.

업무 과부하의 측정은 Price and Mueller(1981)가 개발하여 Iverson(1992)에 의해 수정된 척도를 사용하였다. 해당 도구는 “내가 모든 일을 완성할 시간이 충분히 주어지지 않는다”, “나는 매우 열심히 일해야 한다(신체적으로나 정신적으로)” 등의 4문항으로 구성되었다.

성취목표성향은 VandeWalle(1997)이 개발한 척도를 번역하여 활용한 Byoung Kwon Choi et al. (2011)의 설문문항을 참조하여 학습목표지향성과 성과목표지향성으로 나누어 측정하였다. 구체적으로 학습목표지향성은 “나는 많이 배울 수 있는 도전적인 일을 기꺼이 선택할 수 있다” 등의 5문항으로, 성과목표지향성은 “나는 다른 동료들보다 내가 더 일을 잘한다는 것에 신경을 쓴다” 등의 4개의 문항을



포함하였다.

잡 크래프팅을 측정하기 위해 Tims et al. (2012)이 개발한 잡 크래프팅 척도를 사용하였고, Lichtenthaler and Fischbach(2016a)의 개념화에 따라 4가지 하위요인을 향상초점 잡 크래프팅과 예방초점 잡 크래프팅으로 범주화하였다. 향상초점 잡 크래프팅은 구조적 직무자원 증가를 측정하는 5 문항(예, “나는 내 역량을 개발하려고 노력한다”), 사회적 직무자원 증가를 측정하는 5문항(예, “나는 상사에게 나를 지도 해주도록 부탁한다”), 도전적 직무요구 증가를 측정하는 5문항(예, “흥미로운 프로젝트가 생기면, 나는 적극적으로 나서 그 프로젝트에 참여하겠다고 자원한다”)으로 구성되었다. 예방초점 잡 크래프팅은 방해적 직무요구 감소를 측정하는 6 문항(예, “나는 내 일이 정신적으로 덜 힘들게 되도록 만든다”)으로 구성되었다. 이렇게 두 차원으로 구분된 구조의 타당성을 검증하기 위해 먼저 확인적 요인분석을 실행하였다. 그 결과 2요인 모델의 적합도가  $IFI=.945$ ,  $TLI=.932$ ,  $CFI=.944$ ,  $RMSEA=.060$ 로 적합하였다. 따라서 본 연구에서 두 차원 모델을 사용하는 것은 문제가 없다고 판단할 수 있다.

직무성과를 측정하기 위해 Janssen and Van Yperen(2004)의 척도를 활용하였다. 해당 도구는 “나는 항상 직무 기술서에 명시된 의무를 완성한다” 등 5개의 문항을 포함하였다.

또한 응답자의 근속연수가 직무성과 등에 영향을 미칠 수 있기 때문에 그를 통제변수로 포함시켰다.

#### IV. 분석

본 연구는 SPSS 23.0에서 기술통계분석, 상관관

계분석, 신뢰도 분석 및 탐색적 요인분석을 수행하였다. 측정도구의 타당성을 검증하기 위해 AMOS 23.0을 활용하여 확인적 요인분석을 실행하였다. 측정모형과 가설검증을 위해 구조방정식모델링(SEM)을 이용하였다.

#### 4.1 타당성과 신뢰성 분석

본 연구에서 측정도구들에 관한 신뢰성과 타당성을 검토하기 위하여 신뢰도 분석과 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis, CFA)을 실시하였고 구체적인 결과는 <Table 1>에서 제시되었다. 확인적 요인분석 과정에서 요인 적재량 값이 0.5 미만인 향상초점 잡 크래프팅 중 구조적 직무자원 증가의 1개 문항, 직무성과의 1개 문항을 배제하였다. 분석결과를 살펴보면 각 요인의 크론바하 알파 계수가 모두 0.7 이상으로 나타나서 신뢰성이 확보되었다고 판단할 수 있다.

다음으로 확인적 요인분석 결과를 이용하여 각 요인의 개념신뢰도(Construct Reliability: CR)와 평균분산 추출 값(AVE)을 계산하였다. 그 결과 ‘향상초점 잡 크래프팅’변수를 제외한 모든 변수의 CR 값이 0.7 이상, AVE값이 0.5 이상으로 나타났다(Hair, Black, Babin, and Anderson, 2010). ‘향상초점 잡 크래프팅’변수의 AVE값이 0.424로 다소 낮을 수 있지만 Thompson(2004)의 연구에 의하면 0.4-0.5 사이의 AVE값은 타당성에 유효한 정도로 지정될 수 있다. Fornell and Larcker(1981)도 AVE값이 0.5 미만이지만 CR값이 0.6보다 높을 경우 구조의 타당성은 여전히 충분하다고 제기한 바가 있다. 이에 ‘향상초점 잡 크래프팅’변수의 AVE 값이 수용할 가능한 수준으로 판단하여 모든 변수의 타당성이 확인되었다.

〈Table 1〉 타당성과 신뢰성 분석

Variables	Items	Estimate	S.E.	Cronbach's $\alpha$	CR	AVE
사회적 지지	Support1	0.762	0.381	0.832	0.862	0.611
	Support2	0.635	0.445			
	Support3	0.801	0.308			
	Support4	0.783	0.294			
업무 과부하	Overload1	0.795	0.334	0.826	0.822	0.538
	Overload2	0.700	0.509			
	Overload3	0.796	0.374			
	Overload4	0.644	0.648			
학습목표성향	LGO1	0.812	0.299	0.883	0.887	0.612
	LGO2	0.784	0.350			
	LGO3	0.796	0.363			
	LGO4	0.734	0.493			
	LGO5	0.756	0.410			
성과목표성향	PGO1	0.754	0.476	0.846	0.842	0.573
	PGO2	0.791	0.418			
	PGO3	0.692	0.467			
	PGO4	0.808	0.374			
항상초점 잡 크래프팅	JC_structural1	0.585	0.594	0.907	0.911	0.424
	JC_structural2	0.574	0.585			
	JC_structural3	0.547	0.526			
	JC_structural4	0.577	0.610			
	JC_social1	0.641	0.551			
	JC_social2	0.703	0.541			
	JC_social3	0.674	0.562			
	JC_social4	0.656	0.498			
	JC_social5	0.684	0.470			
	JC_challenging1	0.749	0.403			
	JC_challenging2	0.624	0.664			
	JC_challenging3	0.647	0.699			
	JC_challenging4	0.607	0.644			
	JC_challenging5	0.709	0.524			
	예방초점 잡 크래프팅	JC_hindering1	0.805			
JC_hindering2		0.800	0.238			
JC_hindering3		0.706	0.410			
JC_hindering4		0.662	0.423			
JC_hindering5		0.691	0.439			
JC_hindering6		0.684	0.396			
직무성과	Performance1	0.815	0.227	0.820	0.884	0.656
	Performance2	0.714	0.275			
	Performance3	0.689	0.286			
	Performance4	0.705	0.335			
모형 적합도	CMIN/DF=1.711, IFI=0.912, TLI=0.902, CFI=0.911, RMSEA=0.051					

주) LGO = Learning Goal Orientation, PGO = Performance Goal Orientation

연구모형의 전반적인 적합도를 판단하기 위하여 AMOS를 이용하여 구조모형이 제공하는 적합도 지표인 IFI(incremental fit index), CFI(comparative fit index), TLI(Turker-Lewis index), RMSEA (root mean square error of approximation)을 사용하여 평가하였다. 일반적으로 IFI, CFI, TLI의 값이 .90 이상, RMSEA 값은 .08이하일 때 사용한 모형의 적합성이 확보되었다고 판단할 수 있다(Hu and Bentler, 1999). 이 기준으로 본 연구의 모형 적합도는 적절하다고 할 수 있다(IFI=.912, TLI=.902, CFI=.911, RMSEA=.051).

또한 본 연구에서 모든 변수의 측정은 한 시점에서 자기보고식 방식으로 데이터를 수집하였으므로 동일방법편의(common method bias)의 문제가 있을 수 있다. 이와 같은 문제를 검증하기 위해 널리 사용되는 단일요인검증(Harman's One-Factor test)을 실시하였다(Podsakoff, MacKenzie, Lee and Podsakoff, 2003). 연구모형에 포함된 변수들을 모두 탐색적 요인분석에 투입하여 회전이 없는 주성분 분석을 실시하였다. 그 결과는 8개 요인이 추출되었으며 모두 고유치가 1.0보다 높게 나타났다.

그리고 설명력이 가장 큰 변수의 분산이 26.971%로 40%보다 낮았다. 이에 따라 동일방법편의 문제가 본 연구결과에 큰 영향을 미치지 않은 것으로 판단할 수 있다.

#### 4.2 상관관계 분석

가설검정에 앞서 각 변인들 간의 상관관계를 살펴보기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다. 변인들의 상관분석 결과는 다음 <Table 2>에 제시하였다. <Table 2>에 제시되었듯이, 사회적 지지는 항상초점 잡 크래프팅과 유의미한 정(+)의 상관관계( $r=.406, p<.01$ ), 업무 과부하는 예방초점 잡 크래프팅과 유의미한 정(+)의 상관관계( $r=.203, p<.01$ )를 나타냈다. 학습목표성향은 항상초점 잡 크래프팅과 유의미한 정(+)의 상관관계( $r=.631, p<.01$ )를 보였고 성과목표성향은 예방초점 잡 크래프팅과 유의미한 정(+)의 상관관계( $r=.211, p<.01$ )를 보였다. 항상초점 잡 크래프팅은 직무성과와 유의미한 정(+)의 상관관계( $r=.341, p<.01$ )를 보인 반면, 예방초점 잡 크래프팅은 직무성과와 유의미한 부(-)의

<Table 2> 변수간의 상관관계 분석

	1	2	3	4	5	6	7
1. 사회적 지지	1						
2. 업무 과부하	.264**	1					
3. 학습목표성향	.342**	.221**	1				
4. 성과목표성향	.250**	.223**	.613**	1			
5. 항상초점 잡 크래프팅	.406**	.217**	.631**	.434**	1		
6. 예방초점 잡 크래프팅	.099	.203**	.228**	.211**	.275**	1	
7. 직무성과	.243**	.156*	.327**	.242**	.341**	-.130*	1
평균	3.456	3.155	3.648	3.782	3.718	3.481	3.786
표준편차	.739	.820	.809	.848	.667	.669	.572

주) N=271, \*P<.05, \*\*P<.01, \*\*\*P<.001

상관관계( $r = -.130, p < .05$ )를 나타냈다.

일반적으로 측정 변수들 간 상관계수 값이 0.8 이상인 경우 다중공선성의 가능성이 존재하는데(Hair, Black, Babin and Anderson, 2010), 본 연구의 상관관계 분석 결과를 보면 상관계수 값이 0.8 이상이 없는 것으로 나타나 다중공선성의 우려는 없는 것으로 판단될 수 있다.

### 4.3 가설 검증

앞서 분석 단계를 통하여 연구의 전반적인 타당성과 신뢰성을 확보하였다. 이를 바탕으로 잡 크래프팅의 선행요인과 직무성공에 미치는 영향을 검증하기 위하여 연구모형과 같이 구조모형을 설정하여 구조방정식모델링(SEM)을 수행하였다. 또한 구조방정식을 이용하여 연구모형의 우수성을 평가할 때 경쟁모형을 설정하고 이에 대한 최적의 모형을 선택하는 것이 필요하다(Schumacker and Lomax, 2010). 이에 본 연구는 기존 선행연구를 바탕으로 두 가지의 경쟁모형을 설정하고, 그 적합도를 비교하였다. 기존 연구에 따라서 개인의 성향은 잡 크래프팅에 직접 영향을 미치기보다는 조절효과로 작용할 가능성도 있다(Wrzesniewski and Dutton, 2001; Tim and Bakker, 2010). 성취목표성향은 개인이 행동이나 과제를 수행하는 이유 혹은 동기를 포괄할 뿐만 아니라 그에 따라서 행동의 결과도 다르게 나

타날 수가 있다(Pintrich, 2000b). Bindl et al. (2019)의 연구에서도 개인의 목표성향이 항상-예방초점 잡 크래프팅에 조절변수로 작용한다는 모형을 직접적으로 제시하였다. 그래서 본 연구의 기본모형을 기초하여 사회적 지지, 업무 과부하 → 잡 크래프팅 → 직무성과 관계에서 성취목표성향이 전반부에 대한 조절효과를 살펴보는 경쟁모형1 및 후반부에 대한 조절효과를 살펴보는 경쟁모형2를 설정했다. 모형 적합도를 확인한 결과는 다음 <Table 3>과 같다. 그 결과 본 연구에서 설정된 구조모형이 유일한 모형임을 확인하였다(IFI = .910, TLI = .900, CFI = .909, RMSEA = .051).

변수 간 직접 경로에 관한 검증결과는 <Table 4>와 같다. 우선 잡 크래프팅의 선행요인에 대한 분석 결과를 보면 사회적 지지( $\beta = .192, p < .01$ )와 학습목표성향( $\beta = .686, p < .001$ )이 항상초점 잡 크래프팅에 유의한 정(+)의 효과가 있는 것으로 나타났다. 종업원이 사회적 지지를 많이 지각할수록, 학습목표성향이 높을수록 항상초점 잡 크래프팅을 더 많이 취할 것으로 예측한 가설 1과 가설 3은 지지되었다. 업무 과부하( $\beta = .256, p < .01$ )와 성과목표성향( $\beta = .180, p < .05$ )이 예방초점 잡 크래프팅에 대하여 유의한 정(+)의 효과가 있는 것으로 나타났다. 업무 과부하가 많이 지각될수록, 성과목표성향이 높을수록 예방초점 잡 크래프팅을 더 많이 시도할 것이라고 예측한 가설 2, 가설 4는 지지되었다.

<Table 3> 모형의 적합도 비교

	CMIN/DF	IFI	TLI	CFI	RMSEA
연구모형	1.693	.910	.900	.909	.051
경쟁모형1	2.138	.831	.814	.829	.065
경쟁모형2	2.587	.773	.753	.770	.077

주) 경쟁모형1: 사회적 지지, 업무과부하 → 잡 크래프팅 → 직무성과 관계에서 성취목표성향이 전반부에 대한 조절효과; 경쟁모형2: 사회적 지지, 업무과부하 → 잡 크래프팅 → 직무성과 관계에서 성취목표성향이 후반부에 대한 조절효과.

다음 향상-예방 초점 잡 크래프팅이 직무성과에 미치는 영향에 관련 분석결과에 있어, 향상초점 잡 크래프팅이 직무성과에 유의한 정(+)의 효과( $\beta = .526, p < .001$ ), 예방초점 잡 크래프팅은 유의한 부(-)의 효과( $\beta = -.273, p < .001$ )가 있는 것으로 나타났다. 즉 향상초점 잡 크래프팅을 많이 할수록, 예방초점 잡 크래프팅을 덜 할수록 직무성과가 더 높게 나타날 것이다. 따라서 가설 5와 가설 6은 모두 지지되었다.

잡 크래프팅의 매개역할을 확인하기 위하여 부트스트래핑(Bootstrapping) 5,000회 수행하며 가정된 간접효과를 검증하였다. 그 결과는 <Table 5>에

제시하였다. 사회적 지지( $\beta = .101, p < .01$ ) 및 학습목표성향( $\beta = .361, p < .001$ )이 향상초점 잡 크래프팅을 매개하여 직무성과에 미치는 간접효과는 모두 유의미한 것으로 나타나 가설 7(a)과 가설 7(b)이 모두 지지되었다. 업무 과부하( $\beta = -.070, p < .01$ ) 및 성과목표성향( $\beta = -.049, p < .05$ )이 예방초점 잡 크래프팅을 매개하여 직무성과에 미치는 간접효과는 부적으로 유의하게 나타났다. 이로써 가설 8(a), 가설 8(b) 모두 지지되었다. 또한 이러한 간접효과 95% 신뢰구간의 하한값과 상한값 사이에 0이 포함되지 않았기 때문에 잡 크래프팅의 매개역할이 재확인되었다.

<Table 4> 직접효과 분석

Path	B	S.E.	$\beta$	t	P
사회적지지 → 향상초점JC	.219**	.067	.192	3.256	.001
학습목표성향 → 향상초점JC	.710***	.077	.686	9.221	.000
업무과부하 → 예방초점JC	.249**	.077	.256	3.248	.001
성과목표성향 → 예방초점JC	.138*	.057	.180	2.408	.016
향상초점JC → 직무성과	.390***	.057	.526	6.832	.000
예방초점JC → 직무성과	-.258***	.066	-.273	-3.922	.000
모형 적합도	CMIN/DF=1.693, IFI=.910, TLI=.900, CFI=.909, RMSEA=.051				

주) N=271, \*P < .05, \*\*P < .01, \*\*\*P < .001

<Table 5> 잡 크래프팅의 매개효과 분석

Path	B	SE	$\beta$	Bias-corrected 95% Confidence Interval	P
사회적지지 → 향상초점JC → 직무성과	.085**	.037	.101	(.031, .177)	.005
학습목표성향 → 향상초점JC → 직무성과	.277***	.071	.361	(.237, .493)	.000
업무 과부하 → 예방초점JC → 직무성과	-.064**	.032	-.070	(-.143, -.023)	.002
성과목표성향 → 예방초점JC → 직무성과	-.036*	.034	-.049	(-.120, -.008)	.016

주) N=271, \*P < .05, \*\*P < .01, \*\*\*P < .001

## V. 결론

### 5.1 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 조절초점 기반의 관점에서 잡 크래프팅의 선행요인 및 직무성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 상황적 요인인 사회적 지지 및 업무 과부하, 또한 개인 동기 요인인 성취목표성향이 항상초점과 예방초점 잡 크래프팅에 미치는 영향, 유형별 조절초점 잡 크래프팅이 직무성과에 미치는 차별적인 영향, 그리고 이 과정에서 잡 크래프팅의 매개효과에 대하여 연구를 진행하였다. 본 연구에서 도출된 주요 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 잡 크래프팅의 선행요인을 검증한 결과에서 상황적 요인의 경우, 사회적 지지는 항상초점 잡 크래프팅에 긍정적인 영향, 업무 과부하는 예방초점 잡 크래프팅에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 구성원들이 사회적 지지를 많이 지각할수록 항상초점 잡 크래프팅을 더 추구하며, 업무 과부하를 많이 지각할수록 예방초점 잡 크래프팅을 더 시도하였다. 또한 개인 동기적인 요인의 경우에는 학습목표성향이 항상초점 잡 크래프팅과 긍정적인 관계, 성과목표성향이 예방초점 잡 크래프팅과 긍정적인 관계를 나타냈다. 즉 학습목표성향이 높아질수록 항상초점 잡 크래프팅이 증가하였고, 성과목표성향이 높아질수록 예방초점 잡 크래프팅을 할 가능성이 커진다.

둘째, 유형별 조절초점 잡 크래프팅과 개인 직무성과 간의 관계를 검증한 결과에서 항상초점 잡 크래프팅이 직무성과와 긍정적인 관계, 예방초점 잡 크래프팅이 직무성과와 부정적인 관계를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과를 볼 때 개인이 항상

초점 잡 크래프팅을 할수록 직무성과가 높아지는 반면에 예방초점 잡 크래프팅을 할수록 직무성과가 낮아진다는 것을 알 수 있다.

셋째, 잡 크래프팅의 매개효과를 검증한 결과 항상초점 잡 크래프팅은 사회적 지지 및 학습목표성향과 직무성과 간의 관계를 모두 매개하는 것으로 나타났다. 결과를 그대로 해석하자면 항상초점 잡 크래프팅은 지각된 사회적 지지가 많을수록, 개인의 학습목표성향이 높을수록 높아지며 결과적으로 직무성과를 증가시킨다. 또한 예방초점 잡 크래프팅이 업무 과부하, 성과목표성향과 직무성과 간 관계에 있는 매개 역할도 확인되었다. 즉, 업무 과부하가 많이 지각될수록, 성과목표성향이 높을수록 예방초점 잡 크래프팅을 더 많이 하며 결국 직무성과를 낮출 것이다.

본 연구결과를 통해서 얻을 수 있는 이론적 기여도 및 실무적 시사점은 다음과 같다. 우선, 본 연구는 조절초점을 기반한 관점에서 출발하여 잡 크래프팅을 항상초점 잡 크래프팅과 예방초점 잡 크래프팅 두 가지 차원으로 나눠서 차별적으로 검토하였다. 이는 잡 크래프팅을 더 포괄적으로 이해하는 데 도움이 되며 그와 관련하여 연구범위 확대에 기여하고 잡 크래프팅에 관한 연구자들의 관심을 촉진하는 계기를 제공할 것이다. 조직 환경에서도 잡 크래프팅 행동을 더 쉽게 이해하며 유형을 잘 구분할 수 있게 해주는 데 기여할 수 있다.

둘째, 잡 크래프팅에 영향을 미치는 요인 중에 환경적 요인인 직무자원-요구와 개인적 요인인 성취목표성향의 유효성을 입증하였다. 기존연구에서 주로 집중해 왔던 개인적 특성 이외에는 상황적이나 환경적 요인의 중요성도 조명함으로써 잡 크래프팅의 선행요인에 관한 연구를 보완하는 데 큰 의의가 있다. 특히 본 연구는 개인의 동기적 특성과 상황적 특성을 모두 포함하는 포괄적 실증연구라는 점에서 의미

가 있다고 할 수 있다. 학습목표성향이 향상초점 잡 크래프팅을 증진시키고 성과목표성향이 예방초점 잡 크래프팅을 초래한다는 결과를 고려해보면, 기업은 종업원들이 학습목표성향을 가질 수 있도록 조직문화를 변화시켜야 한다. 개인이 학습목표성향을 발전시키고 유지할 수 있으려면, 지나치게 단기적 성과를 강조하거나 도전적인 시도를 금기시해서는 안 된다. 새로운 것을 시도해서 실패하더라도 지나친 징벌을 가하지 않고, 재도전할 수 있는 기회가 주어져야 할 것이다. 이를 위해 동료들 간에 또는 상사와 부하 간에 서로 지지해주고 도와주는 신뢰와 심리적 안전감을 느낄 수 있는 조직문화를 조성해야 할 것이다. 또한 학습목표성향을 고취시킬 수 있는 교육과 훈련 프로그램도 진행할 필요가 있다. 더불어 개인특성보다 업무환경을 변경하는 것이 더 용이하다는 점을 감안하면 조직이 구성원의 잡 크래프팅을 촉진하려고 할 때 개인특성을 조정하기보다 사회적 지지를 증가함을 통해 이를 이룰 수 있음을 알 수 있다. 생산적이지 못한 예방초점 잡 크래프팅 행동을 줄이기 위해서 조직은 적당한 업무요구를 부과하며 업무가 과부하되지 않도록 주의해야 한다.

셋째, 본 연구는 오랫동안 제시되어 왔지만 확실히 입증되지 않는 잡 크래프팅에 대한 명제, 즉, 근로자 스스로 직무역할에 영향을 미치고 변화시키는 것은 순기능적일 수도 있고 역기능적일 수도 있다는 점을 검토하였다. 지금까지 진행되어 왔던 연구들이 대부분 단일차원에서 순기능 측면만 다루었으나 본 연구에서는 최근 이론적 동향을 반영하여 조절초점이론에 기반한 향상 및 예방초점 잡 크래프팅의 차별적 효과를 살펴보았다. 그 결과 향상초점 잡 크래프팅이 직무성과와 긍정적인 관계가 있고, 예방초점 잡 크래프팅이 직무성과와 부정적인 관계가 있는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 잡 크래프팅을 두 가지

차원별로 나누어 살펴볼 필요가 있다는 것을 확인해 준다. 조직에서는 상향식(bottom-up) 직무설계 방식을 강조하여 구성원들의 능동적인 잡 크래프팅 행동을 격려하는 동시에 그 유형을 잘 구분하여 향상초점 잡 크래프팅 전략으로 유도할 수 있도록 노력해야 한다. 이를 위해 조직 차원에서 구성원 개개인 이 변화의 주체임을 인식하게 하고 업무를 수행하는 과정에서 자율성과 유의미성을 느낄 수 있도록 수평적·참여적 조직문화를 구축할 필요가 있다. 또한 능동적으로 업무를 재설계할 때, 예방초점 잡 크래프팅 보다는 향상초점 잡 크래프팅에 집중하게끔 주의 기울이고 적절한 유도를 할 필요가 있다. 예를 들어 직무설계 워크숍을 할 때 개인 성장 목표를 강조하며 직무자원이거나 도전적 직무요구를 추구하는 행동을 예시로 제시하거나 향상초점 잡 크래프팅에 보상을 줌으로써 그를 유도할 수 있다.

넷째, 사회적 지지, 학습목표성향과 직무성과 간 관계에 있어 향상초점 잡 크래프팅의 매개효과 및 업무 과부하, 성과목표성향과 직무성과 간 관계에 있어 예방초점 잡 크래프팅의 매개 역할이 확인되었다. 이러한 결과는 조절초점 잡 크래프팅의 매개효과 연구와 관련하여 연구범위 확대 및 연구자들의 관심을 촉진하는 계기를 제공할 것이다. 또한 실무적으로 조직에서 사회적 지지가 높은 업무성과로 이어질 수 있도록 종업원의 향상초점 잡 크래프팅 행동을 장려해야 하고, 업무 과부하가 직무성과를 저해하지 않도록 예방초점 잡 크래프팅 행동을 주의해야 할 시사점을 제공할 수 있다.

## 5.2 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구의 기여와 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계점이 존재한다.

첫째, 본 연구에 사용된 데이터 수집에 있어서 한계점이 존재한다. 본 연구에서 모든 변수의 측정은 다 자기보고 방식으로 한 시점에서 데이터를 수집하여 실증 분석에 사용하였기 때문에 동일방법편의의 문제가 발생하고 분석에 있어 제한적인 결과를 나타낼 가능성이 있다. 동일방법편의 검증은 진행하였지만 잠재적 요인을 완전히 제거하지 못하였다. 향후 연구에서는 객관적인 지표를 사용하거나 시간차를 두고 더욱 엄격한 데이터를 수집하는 방법을 사용하여 측정할 필요가 있다. 또한 본 연구의 데이터는 중국 종업원들을 대상으로 수집하였다. 따라서 한국을 포함한 다른 국가의 종업원들을 대상으로 분석할 경우 본 연구와 상이한 결과가 있을 수 있다. 향후 연구에서는 서로 다른 국가의 종업원들을 대상으로 데이터를 수집하여 국가 간 분석 결과를 비교해볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서 향상-예방초점 잡 크래프팅의 측정은 Tims et al.(2012)이 개발한 척도를 사용하였고, 4가지 하위요인을 향상초점 잡 크래프팅과 예방초점 잡 크래프팅으로 범주화하였다. 특히 예방초점 잡 크래프팅은 방해적 직무요구 감소만 포함되어, 제한적으로 측정하였을 수 있다. 따라서 향후 연구는 더 정교한 측정 도구를 개발해야 할 것이다.

셋째, 본 연구는 향상-예방초점 잡 크래프팅이 개인 직무성공에 차별적 효과를 검증하였다. 향상초점과는 달리 예방초점 잡 크래프팅은 동료에게 오해를 사거나, 동료의 업무부담을 가중시킬 수 있기 때문에, 잘 이루어지지 않으면 부정적 결과를 가져올 확률이 크다. 따라서 예방초점 잡 크래프팅의 경우 특히 팀 수준의 잡 크래프팅(collaborative job crafting), 즉 팀 구성원이 공통의 작업 목표를 달성하기 위해 작업을 어떻게 변경할 것인지를 함께 결정하는 과정(Leana, Appelbaum, and Shevchuk, 2009)이

성공적으로 이루어지지 않으면 긍정적인 결과를 가져오기 힘들다. 따라서 향후 연구에서는 예방초점 잡 크래프팅의 경우 팀 수준 잡 크래프팅의 여부에 따라 그 성공 여부가 달라질 수 있음을 연구해야 할 것이다. 또한 결과변수에 있어 개인의 직무성공에 관해서만 연구하였는데 직무만족이나 직무몰입 등에 대해 살펴보기 못하였다. 이들은 개인의 행복감뿐만 아니라 조직의 지속적인 발전과 관련된 아주 중요한 요소이므로 추후 연구에서 이들을 고려한 모델도 연구할 필요가 있다.

마지막으로 본 연구에서 향상-예방초점 잡 크래프팅의 선행요인, 결과요인, 그의 매개역할을 검증하였지만 이러한 관계 맥락에 대해 다른 외재 요인의 조절효과를 검토하지 못하였다. 조절초점이론에 기반한 잡 크래프팅 관점은 아직 초기단계이어서 향후 향상-예방초점 잡 크래프팅이 작동하는 내재 메커니즘을 차별적으로 다루는 다양하고 포괄적 연구모형을 검증해볼 필요가 있다.

## 참고문헌

- Ames, C. and J. Archer(1988), "Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes," *Journal of Educational Psychology*, 80(3), pp.260-267.
- Bang, H. and G. Reio Jr(2017), "Examining the role of cynicism in the relationships between burnout and employee behavior," *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(3), pp.217-227.
- Berg, J. M., A. Wrzesniewski, and J. E. Dutton(2010), "Perceiving and responding to challenges in



- job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity," *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), pp.158-186.
- Bindl, U. K., K. L. Unsworth, C. B. Gibson, and C. B. Stride(2019), "Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work," *The Journal of Applied Psychology*, 104(5), pp.605-628.
- Brockner, J. and E. T. Higgins(2001), "Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), pp. 35-66.
- Bruning, P. F. and M. A. Campion(2018), "A role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multi-method integration and extension of job crafting theory," *Academy of Management Journal*, 61(2), pp.499-522.
- Button, S. B., J. E. Mathieu, and D. M. Zajac (1996), "Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), pp.26-48.
- Choi, B. K., J. U. Chun, J. H. Won, and H. K. Moon(2011), "The effects of leader's goal orientation, leader-member exchange, perceived follower credibility on negative feedback-seeking from follower," *Korean Academy of Management*, 19(4), pp.93-142.
- Crawford, E. R., J. A. LePine, and B. L. Rich (2010), "Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test," *Journal of Applied Psychology*, 95(5), pp. 834-848.
- Demerouti, E., A. B. Bakker, and J. R. B. Halbesleben (2015), "Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study," *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), pp. 457-469.
- Demerouti, E. and M. C. W. Peeters(2018), "Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: A diary study on the moderating role of working conditions," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91 (2), pp.209-234.
- Dweck, C. S. and E. L. Leggett(1988), "A social-cognitive approach to motivation and personality," *Psychological Review*, 95(2), pp. 256-273.
- Ford, J. K., E. M. Smith, D. A. Weissbein, S. M. Gully, and E. Salas(1998), "Relationships of goal orientation, metacognitive activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer," *Journal of Applied Psychology*, 83(2), pp.218-233.
- Fornell, C. and D. F. Larcker(1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of marketing research*, 18(1), pp.39-50.
- Hakanen, J., M. Peeters, and W. Schaufeli(2018), "Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting," *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), pp.289-301.
- Hair, J. F., W. Black, B. J. Babin, and R. E. Anderson (2010), "Multivariate data analysis (7th ed.)," *Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall*.
- Higgins, E. T.(1997), "Beyond pleasure and pain," *American Psychologist*, 52(12), pp.1280-1300.
- Hobfoll, S. E.(1989), "Conservation of resources: a

- new attempt at conceptualizing stress," *American psychologist*, 44(3), pp.513-524.
- Homans, G. C.(1958), "Social behavior as exchange," *American Journal of Sociology*, 63(6), pp. 597-606.
- House, J. S.(1981), *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hu, L. and P. M. Bentler(1999), "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives," *Structural Equation Modeling*, 6(1), pp.1-55.
- Iverson, R. D.(1992), "Employee intent to stay: an empirical test of a revision of the Price and Mueller model," *Unpublished Doctoral Dissertation*, The University of Iowa.
- Janssen, O. and N. W. Van Yperen(2004), "Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction," *Academy of Management Journal*, 47(3), pp.368-384.
- Jex, S. M. and P. D. Bliese(1999), "Efficacy Beliefs as a Moderator of the Impact of Work-Related Stressors: A Multilevel Study," *Journal of Applied Psychology*, 84(3), pp. 349-361.
- Kanfer, R.(1992), "Work motivation: New directions in theory and research," *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 7, pp.1-53.
- Leana, C., E. Appelbaum, 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), pp.1169-1192.
- Lee, N. and T. Yoo(2015), "The effect of superior's belief about possibility of subordinate's ability change on subordinate's failure tolerance, self efficacy, and negative feedback acceptance: The mediating effect of learning goal orientation and moderating effect of gender," *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 28(2), pp.173-197.
- Lee, J. Y. and Y. Lee(2018), "Job crafting and performance: Literature review and implications for human resource development," *Human Resource Development Review*, 17 (3), pp.277-313.
- Lichtenthaler, P. W. and A. Fischbach(2016a), "The Conceptualization and Measurement of Job Crafting: Validation of a German Version of the Job Crafting Scale," *Zeitschrift für Arbeits-und Organisation spsychologie*, 60 (4), pp.173-186.
- Lichtenthaler, P. W. and A. Fischbach(2016b), "Job crafting and motivation to continue working beyond retirement age," *Career Development International*, 21(5), pp.477-497.
- Lichtenthaler, P. W. and A. Fischbach(2019), "A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28 (1), pp.30-50.
- Locke, E. A. and G. P. Latham(1990), "Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel," *Psychological Science*, 1(4), pp. 240-246.
- Mauno, S., U. Kinnunen, and M. Ruokolainen(2007), "Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study," *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), pp. 149-171.
- Meece, J. L., P. C. Blumenfeld, and R. H. Hoyle (1988), "Students' goal orientations and cognitive engagement in classroom activities,"

- Journal of Educational Psychology*, 80(4), pp.514-523.
- Petrou, P., E. Demerouti, M. C. W. Peeters, W. B. Schaufeli, and J. Hetland(2012), "Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement," *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), pp.1120-1141.
- Pintrich, P. R.(2000a), "An Achievement Goal Theory Perspective on Issues in Motivation Terminology, Theory, and Research," *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), pp.92-104.
- Pintrich, P. R.(2000b), "The role of goal orientation in self-regulated learning," In M. Boekaerts, P. Pintrich and M. Zeidner (Eds.), *Handbook of self-regulation*, Academic Press, San Diego, CA, pp.451-502.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, and N. P. Podsakoff(2003), "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp.879-903.
- Price, J. and C. Mueller(1981), *Professional Turnover: The Case for Nurses*. Iowa State University Press, Ames.
- Rhoades, L. and R. Eisenberger(2002), "Perceived organizational support: a review of the literature," *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp.698-714.
- Rudolph, C., I. Katz, K. Lavigne, and H. Zacher (2017), "Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes," *Journal of Vocational Behavior*, 102, pp. 112-138.
- Sameer, S. K. and P. Priyadarshi(2021), "Role of Big Five personality traits in regulatory-focused job crafting," *South Asian Journal of Business Studies*, 10(3), pp. 377-395.
- Schumacker, R. E. and R. G. Lomax(2010), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, (3th), Routledge, New York.
- Seijts, G. H. and G. P. Latham(2012), "Knowing when to set learning versus performance goals," *Organizational Dynamics*, 1(41), pp. 1-6.
- Shin, Y., W. M. Hur, H. G. Kim, and M. Cheol Gang(2020), "Managers as a Missing Entity in Job Crafting Research: Relationships between Store Manager Job Crafting, Job Resources, and Store Performance," *Applied Psychology*, 69(2), pp.479-507.
- Steers, R. M.(1975), "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 20(4), pp.546-558.
- Thompson, B.(2004). *Exploratory and confirmatory factor analyses: Methods and data analysis*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Tims, M., and A. B. Bakker(2010), "Job crafting: Towards a new model of individual job redesign," *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), pp.1-9.
- Tims, M., A. B. Bakker, and D. Derks(2012), "Development and validation of the job crafting scale," *Journal of Vocational Behavior*, 80 (1), pp.173-186.
- Tims, M., A. B. Bakker, and D. Derks(2013), "The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being," *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), pp.230-240.

- Tims, M., A. B. Bakker, and D. Derks(2015), "Examining job crafting from an interpersonal perspective: Is employee job crafting related to the well-being of colleagues?," *Applied Psychology: An International Review*, 64 (4), pp.727-753.
- Van Yperen, N. W. and M. Hagedoorn(2003), "Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support," *Academy of Management Journal*, 46(3), pp.339-348.
- VandeWalle, D.(1997), "Development and validation of a work domain goal orientation instrument," *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), pp.995-1015.
- Wrzesniewski, A. and J. Dutton(2001), "Crafting a job: Employees as active crafters of their work," *Academy of Management Review*, 26 (2), pp.179-201.
- Xanthopoulou, D., A. B. Bakker, and A. Fischbach (2013), "Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources," *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), pp.74-84.

- 
- The author The author Ke Zhang is currently a Ph.D. candidate in Human Resource Management and Organization at Kyung Hee University Business Administration. She received a master's degree in Business Administration from Kyung Hee University. Her research interests are job crafting, workaholism, and work-life balance.
  - The author Jasook Koo is currently a professor of Human Resource Management and Organization in the Graduate School of Business Administration at Kyung Hee University. She earned a bachelor's and master's degrees in Psychology from Seoul National University, and received her master's and Ph.D. in Psychology at Harvard University, USA. Her research interests are job design, female leadership, and work-life balance.
  - The author Jiawei Zeng is received her bachelor's degree in Korean language majoring in the Department of Foreign Languages, Guangdong University of Foreign Studies, China, and obtained her master's degree in Business Administration from Kyung Hee University. Her research interests are job crafting, organizational identity, and performance management.

〈Appendix〉 변수의 측정 척도

변수	항목	설문문항
사회적 지지	Support1	나는 일이 힘들 때 상사에게 의지할 수 있다.
	Support2	필요한 경우 상사에게 도움을 요청할 수 있다.
	Support3	일이 힘들 때 동료에게 의지할 수 있다.
	Support4	필요한 경우 동료에게 도움을 요청할 수 있다.
업무 과부하	Overload1	내 업무를 성공적으로 수행하려면 지나치게 빠른 속도로 업무처리를 해야 한다.
	Overload2	내가 모든 일을 완성할 시간이 충분히 주어지지 않는다.
	Overload3	나는 매우 열심히 일해야 한다(신체적으로나 정신적으로).
	Overload4	나는 초과 근무를 자주 해야 한다.
학습목표 성향	LGO1	나는 많은 것을 배울 수 있는 도전적인 과제를 기꺼이 선택한다.
	LGO2	나는 새로운 기술과 지식을 발전시킬 수 있는 기회를 자주 찾는다.
	LGO3	나는 새로운 기술을 배울 수 있는 도전적이고 힘든 일을 즐긴다.
	LGO4	나에게는 업무 능력 개발이 위험을 감수할 만큼 중요하다고 생각한다.
	LGO5	나는 높은 수준의 능력과 재능이 필요한 직장에서 일하는 것을 선호한다.
성과 목표성향	PGO1	나는 다른 동료들보다 내가 더 일을 잘한다는 것을 증명하고 싶다.
	PGO2	나는 다른 사람들에게 내 업무 능력을 증명해줄 방법을 찾으려고 노력한다.
	PGO3	나는 다른 동료들이 내가 얼마나 잘하는지 알고 있을 때 가장 기쁘다.
	PGO4	나는 다른 사람들에게 나의 능력을 증명할 수 있는 프로젝트에서 일하는 것을 좋아한다.
구조적 직무자원 증가	JC_structural1	나는 내 역량을 개발하려고 노력한다.
	JC_structural2	나는 나 자신을 전문적으로 개발하기 위해 노력한다.
	JC_structural3	나는 일을 하면서 새로운 것들을 배우려고 노력한다.
	JC_structural4	나는 내 역량을 확실히 최대한 활용하려고 노력한다.
	JC_structural5	나는 내가 일하는 방법을 스스로 결정한다.
사회적 직무자원 증가	JC_social1	나는 상사에게 나를 지도 해주도록 부탁한다.
	JC_social2	나는 상사가 내 일에 만족하는지 여부를 물어본다.
	JC_social3	나는 내 상사가 영감을 주기를 기대한다.
	JC_social4	나는 다른 사람들에게 내 직무 성과에 대한 피드백을 묻는다.
	JC_social5	나는 동료들에게 조언을 구한다.
도전적 직무요구 증가	JC_challenging1	흥미로운 프로젝트가 생기면, 나는 적극적으로 나서 그 프로젝트에 참여하겠다고 자원한다.
	JC_challenging2	새로운 개발 사항이 있으면, 그것을 첫 번째로 배우고 시도해보는 사람들 중 하나가 나다.
	JC_challenging3	회사에서 할 일이 많이 있지 않을 때, 나는 그것을 새로운 프로젝트를 시작할 기회라고 여긴다.
	JC_challenging4	나는 추가적인 급여를 받지 않는다 해도 정기적으로 추가 업무를 맡곤 한다.
	JC_challenging5	나는 내 일의 여러 측면들 간의 관계를 검토하여 일이 좀 더 도전적이 되도록 만들려고 노력한다.
방해적 직무요구 감소	JC_hindering1	나는 내 일이 정신적으로 덜 힘들게 되도록 만든다.
	JC_hindering2	나는 내 일이 감정적으로 덜 힘들게 되도록 노력한다.
	JC_hindering3	나는 감정적으로 나에게 영향을 줄 수 있는 사람들과의 만남이 최소화되도록 내 일을 관리한다.
	JC_hindering4	나는 비현실적인 기대를 하는 사람들과의 만남이 최소화되도록 내일을 구조화한다.
	JC_hindering5	나는 일을 하면서 어려운 결정들을 많이 할 필요가 없도록 만들기 위해 노력한다.
	JC_hindering6	나는 한번에 너무 오랜 시간 집중하지 않아도 되게끔 내 일을 구조화한다.
직무성과	Performance1	나는 항상 직무 기술서에 명시된 의무를 완성한다.
	Performance2	나는 모든 공식적인 직무 요구를 충족시킨다.
	Performance3	나는 업무 수행에 필요한 모든 책임을 다한다.
	Performance4	나는 수행해야 하는 업무를 결코 소홀히 하지 않는다.
	Performance5	나는 자주 꼭 해야 하는 의무를 다 하지 못한다.