

# 한국판 잡 크래프팅 척도 개발 및 타당화

이현응  
충남대학교 경영학부

## Development and Initial Validation of the Korean Job Crafting Scale

Hyun-Eung Lee

School of Business Administration, Chungnam National University

**요약** 본 논문은 한국 조직의 종업원을 대상으로 사용하기에 적합한 잡 크래프팅 척도를 개발하고 타당화하는 데 목적을 두고 있다. 척도를 개발하기 위해 우선 잡 크래프팅의 개념 및 측정도구에 대한 선행연구를 고찰하고 그 결과를 토대로 잡 크래프팅에 대해 조작적 정의를 내리고 문항을 작성했다. 10명의 HRM 전문가와의 심층인터뷰를 통해 검사도구의 내용타당도를 검증받았으며, 수정한 문항으로 구성된 설문지를 국내 8개 기업에서 근무하는 305명의 종업원에게 배포하여 자료를 수집하고 요인타당도를 검증하였다. 수정된 검사도구를 국내 7개 기업에서 근무하는 295명의 종업원에게 추가로 배포하여 자료를 수집하고 확인적 요인분석을 실시한 결과, 측정모형이 자료를 비교적 양호하게 설명하고 있으며, 각 하위척도가 수렴타당도와 판별타당도가 있는 것으로 나타났다. 최종적으로 과업조형을 측정하는 6개 문항, 인지조형을 측정하는 4개 문항, 관계조형을 측정하는 5개 문항으로 구성된 한국판 잡 크래프팅 척도가 개발되었다. 만일 본 측정도구가 추후의 연구에서도 타당도가 검증되면 국내 조직 구성원을 대상으로 잡 크래프팅에 관한 연구를 실시하는 데 활용될 수 있을 것이다.

**Abstract** The purpose of this study is to develop and validate the Korean Job Crafting Scale. First, previous studies on the concept and measurement of job crafting were reviewed, and items were developed based on this review. The content validity of the scale was examined using a focus group interview consisting of 10 HRM professionals. Following modification of the items, the measurements were administered to 305 employees from 8 Korean firms, and exploratory factor analysis was conducted in order to examine the factorial validity of the scale. Subsequently, confirmatory factor analysis was implemented concerning data collected from 295 employees who work in 7 Korean firms. Results indicated that the measurement model sufficiently explained the data at an appropriate level, and the subscales featured convergent and discriminant validity. If the scale developed in this study is validated in further studies, it can be employed to conduct research regarding job crafting in Korean organizations.

**Keywords** : Cognitive crafting, Job crafting, Measurement, Relational crafting, Task crafting.

## 1. 서론

### 1.1 연구의 목적 및 필요성

기업환경의 전반적 변화로 인하여 최근에 직무설계 분야에서도 새로운 패러다임이 제시되고 있다. 기존의 직무설계 패러다임에서는 관리자가 직무 과업을 결정하

고 조직 구성원의 동기부여 수준을 고려하여 필요한 경우 직무 재설계의 과정을 주도했다[1]. 즉, 직무설계의 책임은 주로 관리자에게 있었으며, 조직 구성원은 이에 필요한 정보를 제공하는 역할을 수행했다. 그러나 새로운 패러다임에서는 조직 구성원이 이러한 수동적 역할을 하는 것에 그치지 않고, 자신의 동기부여 수준을 향상할

본 연구는 2015년도 충남대학교 신입교원정착연구과제로 수행되었음.

\*Corresponding Author : Hyun-Eung Lee(Chungnam National Univ.)

Tel: +82-42-821-5537 email: lhe701@cnu.ac.kr

Received September 14, 2017

Revised October 10, 2017

Accepted October 13, 2017

Published October 31, 2017

수 있도록 능동적으로 직무를 재설계할 수 있다는 사실에 초점을 맞추고 있다[2].

이러한 직무설계의 새 패러다임과 직접적으로 관련이 있는 개념이 바로 ‘잡 크래프팅(job crafting)’이다. 이 개념을 창안한 Wrzesniewski & Dutton[3]에 의하면 잡 크래프팅은 ‘조직에서 구성원이 자신의 동기부여를 위해 직무 과업이나 관계의 범위에 대해 만드는 물리적·인지적 변화’로 정의된다. 여기서 물리적 변화란 과업의 양과 내용, 그리고 다른 구성원과의 상호작용의 양과 질을 변화하는 것을 의미하고, 인지적 변화는 직무에 대한 관점과 인식을 변화하는 것을 의미한다.

최근에 국내에서도 많은 학자들이 잡 크래프팅의 개념에 주목하면서 연구를 활발하게 실시하고 있다. 이와 같은 선행연구의 예로는 영업사원의 적응적 판매행동과 직무성과 간의 관계에 대한 잡 크래프팅의 매개효과를 검증한 김준환, 이항[4]의 연구, 지각된 과잉자격과 잡 크래프팅 간의 관계에 대한 조직기반 자존감의 매개효과를 분석한 방은주, 서용원[5]의 연구, 지지적 감독과 잡 크래프팅 간의 관계에 대한 역할확장 자기효능감의 매개효과를 규명한 근소우, 권인수[6]의 연구, 조직 구성원이 인식한 조직의 미덕과 잡 크래프팅 간의 관계에 대한 긍정심리자본의 매개효과를 발견한 이성화, 고성훈, 문태원[7]의 연구, 조리사의 직업가치와 잡 크래프팅 간의 관계에 대한 정서적 조직몰입의 매개효과를 검증한 최현정, 심순철[8]의 연구 등이 있다.

그러나 아직 잡 크래프팅에 대해 공식적으로 합의된 번역어가 없는 상황이어서 원어 그대로 사용하거나 학자에 따라 ‘자기주도적 직무수행’[9], ‘직무 재창조’[10], ‘장인적 직무수행’[11][12] 등의 다양한 용어로 번역하고 있다. 본 연구에서는 crafting을 ‘구체적 형태를 만들어 나간다’라는 원어의 의미를 살리기 위해 ‘조형(造形)’으로 번역하였다.

앞에서 언급한 국내의 선행연구에서는 잡 크래프팅을 측정하기 위해 주로 Ghitulescu[13]의 척도나 Leana, Appelbaum, & Shevchuk[14]의 척도, Tims, Baker, & Derks[15]가 개발한 JCS(Job Crafting Scale), Slep & Vella-Brodick[16]이 개발한 JCQ(Job Crafting Questionnaire) 등의 문항을 번안하여 사용하고 있다. 그런데 이 측정도구들은 국내의 연구에 활용되는 데 있어서 다음과 같은 한계점을 지니고 있다.

우선, 특정 분야의 종사자를 대상으로 개발되었기 때

문에 타 분야에 종사하는 조직 구성원을 대상으로 사용하기에 적합하지 않은 문항들이 포함된 경우가 있다. 예를 들어, Ghitulescu[13]의 척도는 제조업 종사자와 교사 집단을 대상으로 개발되었고, Leana et al.[14]의 척도 역시 교사 집단을 대상으로 개발되었기 때문에 다른 분야에 종사하는 사람들에게 일반화하여 사용하는 데 한계를 지니고 있다.

또한 이 도구들은 잡 크래프팅에 대해 서로 다른 개념 모형을 토대로 하고 있기 때문에 유사한 주제를 다룬 연구의 결과들을 서로 비교하는 데 있어서 문제가 발생한다. 구체적으로 JCS는 다른 측정도구들과 달리 Demerouti et al.[17]의 직무 요구-자원 모형(Job Demands-Resources Model)을 토대로 잡 크래프팅을 개념화하고 있어 완전히 다른 하위 척도로 구성되어 있으며, Ghitulescu의 척도와 JCQ는 동일하게 Wrzesniewski & Dutton[3]의 모형을 토대로 개발되었기 때문에 하위 요인은 동일하나, 각 하위 요인을 측정하는 문항의 내용이 상이하다. 마지막으로 Leana et al.[14]의 척도는 개인 수준과 집단 수준에서 잡 크래프팅을 측정한다는 점에서 다른 도구와 차별화된다.

그러나 무엇보다도 결정적인 한계는 이 도구들이 국내의 기업과 전혀 다른 문화를 가진 외국 기업의 종업원을 대상으로 개발되었기 때문에 국내 조직 구성원을 대상으로 사용하기에 적절하지 않은 문항들이 포함되어 있다는 것이다. 예를 들어, “나는 내가 할 일이 아니더라도 필요한 일은 스스로 찾아서 추가로 한다”[13], “나는 나에게 주어지지 않은 추가적인 과업도 기꺼이 담당한다”[16], “업무가 많지 않으면 새로운 프로젝트를 시작할 수 있는 기회라고 생각한다”[15]등과 같이 국내 기업 중 업무 부담이 과중한 경우에는 종업원들에게 적용하기가 어려운 항목들이 있다.

또한 “나는 나의 능력이나 흥미에 맞는 과업을 우선적으로 수행한다”[16]나 “나는 스스로 업무를 수행하는 방식을 결정한다”[15] 등과 같이 과업을 선택하는 데 있어서 자율성이 충분히 주어지지 않은 조직 환경 내에서 실행하기 힘든 항목이 포함된 경우가 있다. 이외에도, “나는 일터에서 동료의 생일 파티와 같은 이벤트를 주도한다”[16]나 “정서적으로 나에게 영향을 미치는 문제를 가진 사람들과의 접촉을 최소화한다”[15] 등과 같이 특수한 상황에서 특정한 성격을 가진 조직 구성원에게는 적합하나 모든 종업원에게 보편적으로 일반화하기 힘든

내용을 측정하는 경우도 있다.

직무설계는 인적자원관리(HRM) 분야의 핵심 주제로, 조직 내에서 업무를 수행할 시 사용하는 절차, 규정, 정책, 제도 등과 직접적으로 관련이 있기 때문에 문화적 배경이 결정적인 영향을 미칠 수밖에 없다. 따라서 해외 연구를 통해 형성된 이론이나 개념을 국내 연구에서 활용하기 위해서는 국가의 문화에 맞게 토착화하는 것이 중요한 문제로 대두된다. 이와 같은 문제의식을 바탕으로 본 연구에서는 국내 조직의 구성원을 대상으로 활용하기에 보다 더 적합한 ‘한국판 잡 크래프팅 척도’를 개발하고 타당화하는 데 목적을 두었다.

이전에 임명기 외[18]도 ‘한국판 잡 크래프팅 척도(JCQ-K)’를 개발한 적이 있으나, 이 연구는 Slemp & Vella-Brodick[16]이 개발한 JCQ의 문항들을 우리말로 번역하는 수준에서 그치고 있다. 따라서 기존의 도구들과 차별화된 잡 크래프팅 척도를 개발하고자 한 본 연구와는 그 의도가 다르다고 할 수 있다.

본 연구는 다음과 같은 점에서 의의를 지니고 있다. 첫째, 국내 연구자들이 보편적으로 활용할 수 있는 측정 도구를 개발함으로써 잡 크래프팅 연구를 더욱 활성화할 수 있다. 둘째, 국내의 기업 문화를 고려하여 척도를 개발함으로써 외국 기업 문화와의 비교 연구가 가능하게 할 수 있다. 셋째, 추후 연구를 통해서 타당화가 충분히 이루어지면 잡 크래프팅에 대한 일관성 있는 개념화가 가능하므로 유사한 주제를 다룬 연구들의 결과를 서로 비교할 수 있다.

## 1.2 연구 문제

본 연구의 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 국내의 조직환경에서 활용하기에 적합한 잡 크래프팅의 조작적 정의는 무엇인가? 둘째, 국내의 조직환경에서 잡 크래프팅의 하위 요인을 측정하기에 적합한 문항은 무엇인가? 셋째, 본 연구에서 개발한 척도의 신뢰도와 타당도는 적절한 수준인가?

## 2. 이론적 배경

본 장에서는 기존의 국내 연구에서 주로 사용된 잡 크래프팅 측정도구의 이론적 근거에 대해서 살펴보고 각 도구가 가진 한계점이 무엇인지 고찰하였다.

### 2.1 Ghitulescu의 잡 크래프팅 척도

Wrzesniewski & Dutton[3]이 잡 크래프팅에 대한 모형을 제안한 후로 이 개념에 대한 이론연구와 질적연구는 어느 정도 실시되었으나[19][20], 측정도구가 개발되지 않아 양적연구는 찾기 힘든 상황이었다. 그런데 Ghitulescu[13]가 자신의 연구에서 잡 크래프팅을 측정하는 도구를 개발함으로써 이후에 실증연구가 더 활발히 이루어지는 데 기여했다.

이 척도는 잡 크래프팅의 선행변인과 결과변인에 대한 박사학위 논문을 준비하는 과정 중에 개발되었다. 이 논문은 두 개의 연구로 구성되어 있는데, 첫째는 제조업 종사자를 대상으로 한 연구이고, 둘째는 특수교육 교사를 대상으로 한 연구이다. 앞에서 언급했듯이, Ghitulescu[13]는 Wrzesniewski & Dutton[3]의 모형을 토대로 잡 크래프팅을 정의했기 때문에 이 척도는 과업조형(task crafting)과 관계조형(relational crating), 인지조형(cognitive crafting)의 세 하위척도로 구성되어 있다.

제조업 종사자를 대상으로 한 첫째 연구에서 과업조형은 종업원이 주도적으로 과업을 수행하는 정도에 대해 상사가 평가하는, 한 개의 문항으로 측정했고, 관계조형은 Smith, Collins, & Clark[21]의 연구를 토대로 다른 팀(제조팀, 원재료팀, 엔지니어링팀, 유지보수팀)의 구성원과 고루 상호작용을 하는지 평가하는 관계범위 점수와 각 팀의 구성원과 상호작용을 빈번하게 나누는 정도를 평가하는 관계강도 점수를 표준화한 후 합산해서 측정했다. 마지막으로 인지조형은 Hackman & Oldham[22]의 연구를 토대로 다른 사람들에게 자신의 직무가 어느 정도 영향력이 있다고 인식하는지 평가하는 세 개의 문항으로 측정했다. 과업조형은 리커트 5점 응답 척도를 사용하고, 관계강도와 인지조형은 리커트 7점 응답척도를 사용했으며, 인지조형 척도의 Cronbach's alpha는 .61로 나타났다[13].

특수교육 교사를 대상으로 한 둘째 연구에서 과업조형은 학생의 특성에 따라 맞춤형된 교수전략을 사용하는지의 여부, 즉 과업조정을 평가하는 아홉 개 문항과 학생의 요구를 충족하기 위해 다양한 교수전략을 사용하는지의 여부, 즉 과업범위를 평가하는 네 개 문항으로 측정했다. 관계조형은 학교 내 다양한 집단(같은 학년 담당 교사, 다른 학년 담당 교사, 행정 직원, 특수교육 교사, 교내의 사람들, 교외의 사람들)의 구성원과 고루 상호작용을 하는지 평가하는 관계범위 점수와 각 팀의 구성원과

상호작용을 빈번하게 나누는 정도를 평가하는 관계강도 점수를 표준화한 후 합산해서 측정했다. 그리고 인지조형은 첫째 연구와 동일하게 세 개의 문항으로 측정했다. 각 하위척도는 5점 리커트 응답척도를 사용했고, Cronbach's alpha는 .80(과업조정), .71(과업범위), .43(인지조형)인 것으로 나타났다[13].

본 척도는 잡 크래프팅을 조작적으로 정의하고 측정할 수 있는 방법에 대해 다른 연구자들에게 안내를 제공했다는 점에서 의미를 가지고 있다. 그러나 특정 분야에 종사하는 조직 구성원을 대상으로 개발된 것이기 때문에 특히 과업조정과 관계조형을 측정하는 문항들은 다른 분야에 종사하는 구성원을 대상으로 사용하기가 불가능하다. 그나마 인지조형을 측정하는 문항들은 다른 상황에서도 적용될 수 있으나 신뢰도가 낮다는 단점이 있다.

## 2.2 Leana et al.의 잡 크래프팅 척도

Leana et al.[14]은 미국 펜실베이니아주와 뉴저지주에 위치한 62개의 어린이집에서 근무하는 232명의 교사와 보조교사를 대상으로 설문지를 작성하여 잡 크래프팅 척도를 개발했다. 이 연구팀은 비록 Wrzesniewski & Dutton[3]이 잡 크래프팅을 개인 수준의 활동으로 설명했으나, 비공식 집단에서 행하는 집단 수준의 활동으로도 잡 크래프팅이 이루어질 수 있다고 주장했다. 그들은 특히 상호의존성이 강한 직무를 수행하고 동료와의 관계가 친밀한 종업원일수록 개인 수준보다는 집단 수준의 잡 크래프팅에 참여할 가능성이 높다고 가정하고, 이에 따라 집단 수준에서도 잡 크래프팅을 측정할 수 있는 도구를 개발했다.

우선 Leana et al.[14]는 Wrzesniewski[23]와 Morrison & Phelps[24]의 연구를 토대로 개인 수준의 잡 크래프팅을 측정하는 문항 여섯 개를 개발했는데 이에는 ‘업무를 개선하기 위해 새로운 접근을 채택하는 것’, ‘생산적이지 않다고 판단되는 업무 절차를 변화시키는 것’, ‘더 쉽게 수행할 수 있도록 직무를 변화시키는 것’ 등이 포함되었다. 집단 수준의 잡 크래프팅 문항도 역시 여섯 개로 내용은 개인 수준의 문항과 동일하나 ‘동료와 함께’라는 어구가 각각의 문항 앞에 붙는다. Leana et al.이 보고한 각 하위척도의 Cronbach's alpha는 .79(개인 수준)와 .89(집단 수준)였다[14].

Leana et al.의 척도는 잡 크래프팅의 과정에서 집단 구성원의 협력이 중요한 역할을 할 수 있다는 사실을 부

각시켜 주었다는 점에서 의미가 있다. 그러나 어린이를 돌보는 교사 집단을 대상으로 문항의 내용이 구성되어 있기 때문에 ‘교실 내 놀이 공간의 장비 또는 가구를 재배치하는 것’이나 ‘아이들을 가르칠 때 활용할 수 있는 물건을 가정에서 가져오는 것’과 같이 기업의 종업원에게 적용할 수 없는 문항들이 포함되어 있다는 것이 단점이다.

## 2.3 JCS(Job Crafting Scale)

Tims et al.[15]는 Wrzesniewski & Dutton[3]의 모형이 잡 크래프팅을 ‘과업이나 관계, 일에 대한 인식의 변화’로 한정지어 설명하고 있다고 비판하였다. 그들은 Lyons[25]와 Grant et al.[26]의 연구를 인용하면서 예를 들어, 자신의 기술을 스스로 개발하거나 스트레스를 덜 경험하기 위해 불쾌하게 하는 고객을 피하는 행동도 잡 크래프팅에 포함될 수 있다고 지적했다.

그리하여 그들은 보다 더 넓게 잡 크래프팅을 재개념화하기 위해 직무 요구-자원 모형[17]의 이론적 틀을 활용하여 조작적 정의를 다시 내렸다. 직무 요구-자원 모형에서는 모든 직무 특성을 직무 요구와 직무 자원의 두 범주로 분류하는데, 전자는 신체적·인지적·정서적 노력이나 기술을 요구하는 특성을 의미하고, 후자는 직무 요구로 인한 신체적, 심리적 소모를 줄이고 개인적 성장 및 목표 달성을 도모하는 데 도움을 주는 특성을 의미한다[27].

이 두 개념을 활용하여 Tims et al.은 잡 크래프팅의 세 가지 하위요인을 직무자원의 증가, 도전적인 직무요구의 증가, 방해가 되는 직무요구의 감소로 설정하고 문항을 개발했다[15]. 여기서 도전적 직무요구는 성취감을 느끼게 해줄 수 있는 수준의 과업을 의미하고, 방해가 되는 직무요구는 신체적, 심리적 소모를 과중하게 만드는 직무 특성을 가리킨다.

Tims et al.이 375명의 종업원을 대상으로 자료를 수집하여 분석한 결과, 하위 요인 중 직무자원의 증가가 구조적 직무자원의 증가와 사회적 직무자원의 증가로 구분되는 것이 발견되었다[15]. 구조적 직무자원에는 과업의 다양성, 성장의 기회, 자율성 등이 포함되었고, 사회적 직무자원에는 사회적 지원, 상사의 코칭, 피드백 등이 포함되었다.

이후 616명으로부터 추가로 자료를 수집해 분석한 결과, JCS에는 최종적으로 21개의 문항이 채택되었는데, 구조적 직무자원의 증가와 사회적 직무자원의 증가, 도

전적 직무요구의 증가는 각각 다섯 문항으로 측정되었고, 방해가 되는 직무요구의 감소는 여섯 문항으로 측정되었다. 각 하위요인의 Cronbach's alpha는 .82(구조적 직무자원 증가), .77(사회적 직무자원 증가), .75(도전적 직무요구 증가), .79(방해가 되는 직무요구 감소)로 보고되었다[15].

JCS는 잡 크래프팅을 위해 조직 구성원이 사용하는 전략이나 보이는 행동의 범위를 확장함으로써 이 개념이 더 포괄적인 의미를 지니도록 했다는 점에서 의의가 있다. 그러나 잡 크래프팅은 결국 개인-직무 적합성을 높임으로써 동기부여를 유발하는 전략임에도 불구하고 직원의 개인적 특성에 따라 추구하지 않을 수도 있는, 도전적 직무요구의 증가가 하위요인으로 포함되어 있다는 점에서 재검증이 요구된다. 게다가 Wrzesniewski & Dutton의 모형에서 핵심적인 부분인 직무에 대한 인지조형을 측정하는 문항이 포함되어 있지 않다는 점에서 한계가 있다.

## 2.4 JCQ(Job Crafting Questionnaire)

Slemp & Vella-Brodick[16]는 JCS가 잡 크래프팅을 직무 요구-자원 모형을 토대로 재해석하면서 연구의 발전에 기여했으나, Wrzesniewski & Dutton이 제안한 모형에서 핵심적인 부분이라고 할 수 있는 인지조형이 제외되는 결과를 가져왔다고 지적하였다. 그들은 인지조형이 특정 직업에서는 더 중요하게 작용할 수 있으며, 자신의 직무가 삶에서 가지는 가치를 발견할 수 있게 해준다고 주장했다[16]. 실제로 JCS에서 그나마 인지조형과 연결될 수 있는 항목들은 방해하는 직무요구의 감소 차원을 측정하는 문항인데, 이 문항들은 인지적 관점의 변화보다는 스트레스를 줄이는 방향으로 직무를 재설계하는데 초점을 맞추고 있다.

그리하여 그들은 Wrzesniewski & Dutton이 원래 제안했던 모형에 더 충실한 도구인 JCQ를 개발하게 되었다. 그들은 선행 연구를 기초로 하여 처음에 27문항을 개발했는데 여기에는 Leana et al.[14]의 척도에서 채택한 네 개의 문항도 포함되어 있었다. 이 중 내용타당도 및 요인타당도 검증을 통해 최종적으로 남은 문항은 15개로 잡 크래프팅의 세 가지 하위차원이 각각 다섯 개의 문항으로 측정되고 있다. 문항의 예로는 “필요에 따라 맡은 업무의 범위나 종류를 변경해 가며 일한다”(과업조형), “내 일이 삶의 목적과 어떻게 연결될 수 있는지 생

각한다”(인지조형), “직장에서 사람들과 잘 지내려고 노력한다”(관계조형) 등이 있다. Slemp & Vella-Brodick이 보고한 Cronbach's alpha는 과업조형이 .87, 인지조형이 .89, 관계조형이 .91이었다[16]. 국내에서는 임명기 외가 JCQ의 문항들을 번역하여 JCQ-K를 개발했다[18].

JCQ는 앞에서 언급한 대로, 원래의 개념 모형에 충실하게 잡 크래프팅을 조작적으로 정의하고 있다는 장점을 가진다. 그런데 문항들 중 몇 개는 지나치게 구체적이고 특수한 상황에 적합해서 잡 크래프팅에 해당하는 행동들을 대표하지 못한다는 점에서 한계가 있다. 이를테면 과업조형을 측정하는 “추가적인 업무를 기꺼이 맡는다”와 “내 능력이나 흥미가 잘 반영될 수 있는 업무를 우선시한다”와 같은 문항은 업무의 부담이 비교적 과중한 조직에서는 보이기 힘든 행동이다. 마찬가지로 “직장에서 특별한 이벤트를 주도한다”나 “공식적으로 비공식적으로 기꺼이 후배의 멘토가 된다”와 같은 문항들도 특수한 상황이나 특정 성격의 종업원에게 적합한 것으로, 상호작용의 범위와 질을 변화시키는 관계조형을 대표하는 행동이라고 보기는 어렵다.

반대로 “직장에서 사람들과 잘 지내려고 노력한다”와 같은 문항은 그 내용이 너무 일반적이어서 잡 크래프팅을 실천하지 않는 조직 구성원들도 보일 수 있는 행동에 해당한다고 할 수 있다.

## 3. 연구방법

### 3.1 연구절차

본 연구에서는 DeVeills[28]가 제안한 절차에 따라 측정도구를 개발했다. 이는 설문지 작성을 위한 일반적인 절차라고 할 수 있다. 먼저 잡 크래프팅의 정의와 측정 방법과 관련된 문헌을 수집하고 이를 고찰하여 잡 크래프팅에 대해 조작적 정의를 내리고, 검사에 사용될 문항을 작성하였다. 그 후, 인적자원관리(HRM) 전문가 집단과의 심층면접(focus group interview)을 통해 검사 문항의 내용타당도를 검증 받고 그들의 견해를 토대로 문항을 수정하거나 삭제했다. 수정된 검사도구로 기업 종업원들로부터 수집된 자료에 대해 탐색적 요인분석을 실시해서 요인타당도(factorial validity)를 검증하였고, 필요한 경우 문항을 삭제했다. 마지막으로 다른 종업원들로부터 수집한 자료를 가지고 확인적 요인분석을 실시하여

수렴타당도(convergent validity)와 판별타당도(discriminant validity)를 검증하고 최종 문항을 선정하여 검사도구를 완성했다. 통계분석을 위해서는 SPSS 21.0과 AMOS 21.0을 사용하였다.

### 3.2 연구대상

검사도구의 내용타당도를 검증하기 위해 면접을 실시한 전문가 집단은 HRM 분야에서 15년 이상의 경력을 가진 10명의 전문가로 구성되었다. 이 중 5명은 민간 기업의 HR팀에서 근무하고 있고, 3명은 연구소에서 근무하고 있으며, 2명은 HR 컨설팅 회사 소속이다. 성별은 남성이 6명, 그리고 여성이 4명이었으며, 최종학력은 3명이 박사, 5명이 석사, 2명이 대학 졸업이었다.

1차 타당도 검증을 위해서 국내 8개 기업에서 근무하는 종업원 400명을 대상으로 설문지를 배포하였다. 이 중 회수한 설문지는 총 310부(회수율: 77.5%)이었고 이 중 5명의 불성실 응답자를 제외하고 연구에 사용된 표본은 305명이었다. 성별은 남성이 249명(81.6%), 여성이 56명(18.4%)이었으며, 연령은 20대가 39명(12.8%), 30대가 129명(42.3%), 40대가 129명(42.3%), 50대가 8명(2.6%)이었다. 종사하는 업종은 정보통신이 73명(24.6%), 금융업이 52명(17.0%), 보험업이 47명(15.4%), 건설업이 35명(11.4%), 제조업이 36명(11.8%), 교육이 30명(9.8%), 관광업이 25명(8.1%), 기타 7명(2.3%)이었다. 직종은 사무·관리직이 172명(56.4%), 연구·개발이 52명(17.0%), 판매·영업이 46명(15.1%), 생산·기술직은 25명(8.2%), 기타가 10명(3.3%)이었다. 직급은 사원이 53명(17.4%), 주임/대리가 54명(17.7%), 과장급이 72명(23.6%), 차장급이 69명(17.4%), 부장급이 53명(17.3%), 기타가 4명(1.3%)이었고, 근속년수는 1-5년이 91명(29.8%), 6-10년이 63명(20.7%), 11-15년이 86명(28.2%), 16년 이상이 65명(21.3%)이었다.

2차 타당도 검증은 국내 7개 기업에서 근무하는 종업원 400명에게 설문지를 배포하여 이루어졌다. 이 중 회수된 설문지는 302부(회수율: 75.5%)였고, 불성실 응답 7명을 제외하고 연구에 사용된 표본은 295명이었다. 성별은 남성이 242명(82.0%), 여성이 53명(18.0%)이었으며, 연령은 20대가 38명(12.9%), 30대가 130명(44.1%), 40대가 120명(40.7%), 50대가 7명(2.4%)이었다. 종사하는 업종은 제조업이 55명(18.6%), 보험업이 50명(16.9%), 레저가 45명(15.3%), 숙박업이 42명(14.2%),

정보통신이 39명(13.2%), 운송업이 37명(12.5%), 건설업이 25(8.5%)명, 기타가 2명(0.7%)이었다. 직종은 사무·관리직이 180명(61.0%), 판매·영업이 59명(28.8%), 생산·기술직은 52명(17.6%), 기타가 4명(1.3%)이었다. 직급은 사원이 52명(17.6%), 주임/대리가 56명(19.0%), 과장급이 70명(23.7%), 차장급이 67명(22.7%), 부장급이 46명(15.6%), 기타가 4명(1.3%)이었고, 근속년수는 1-5년이 87명(29.5%), 6-10년이 72명(24.4%), 11-15년이 78명(26.4%), 16년 이상이 58명(19.7%)이었다.

## 4. 연구결과

### 4.1 개념화 및 문항작성

본 연구에서는 잡 크래프팅의 정의와 측정도구에 대한 선행 연구들을 고찰하여 잡 크래프팅을 개념화하고, 측정도구에 포함될 문항을 작성했는데, 이 과정에는 인사·조직을 전공한 박사 2명과 박사과정생 2명, 석사과정생 3명이 참여했다. 우선 잡 크래프팅의 개념은 ‘조직 구성원이 자발적으로 동기부여를 위해 개인-직무 적합성(job-person fit)을 향상시킬 수 있도록 자신의 직무를 재설계하는 과정’으로 정의하였다. 이는 직무설계에 대한 새로운 패러다임으로 제시된 개념[1][2]이라는 것을 강조하면서 개인마다 성격 특성이 다르기 때문에 다른 방식으로 잡 크래프팅을 진행할 수 있다는 것을 반영하기 위해서였다.

잡 크래프팅의 하위요인으로는 Wrzesniewski & Dutton가 제안한 대로 과업조형과 인지조형, 관계조형을 포함했다. 과업조형은 ‘조직 구성원이 동기부여를 위해 자발적으로 과업의 양이나 질을 변화시키는 과정’으로, 인지조형은 ‘조직 구성원이 동기부여를 위해 자발적으로 직무에 대한 인식을 변화시키는 과정’으로, 관계조형은 ‘조직 구성원이 동기부여를 위해 자발적으로 다른 구성원과의 상호작용의 양이나 질을 변화시키는 과정’으로 정의하였다.

이어서 하위요인별로 잡 크래프팅을 측정하는 문항을 개발했는데, 이 과정에서는 앞에서 살펴본 다양한 척도들의 문항을 우선적으로 참고하였고, 기존의 도구들이 가지고 있는 한계점을 극복하기 위해 다음과 같은 기준에 따라 문항을 새로 개발했다.

첫째, 특정한 산업이나 분야의 종사자에게만 적용되

는 측정 항목은 제외하였다. 예를 들어, Ghitulescu[13]나 Leana et al.[14]의 척도와 같이 제조업이나 교육 같은 특정 분야의 종사자를 대상으로 하는 문항들이 포함되지 않도록 했고, 여러 산업에 종사하는 구성원들에게 보편적으로 적용될 수 있는 행동들을 측정하는 문항을 개발했다.

둘째, 특수한 상황이나 문화에서만 실행될 수 있는 항목은 제외했다. 예를 들어, 자신의 흥미에 맞는 분야에 관한 프로젝트를 시작할 수 있기 위해서는 과업을 선택할 수 있는 권리와 제도적 뒷받침이 우선 제공되어야 한다. 이러한 조건이 충족되지 않은 상황에서는 조직 구성원이 그러한 의향을 가지고 있더라도 실제로 행동으로 옮길 수 있는 가능성은 적다. 또한 이미 수행하고 있는 업무에 대한 부담이 과중한 상태에서 추가적으로 기꺼이 업무를 맡는 행동을 기대하는 데는 무리가 따른다.

셋째, 개인의 성격이나 기질에 따라서 잡 크래프팅을 할 때 보이는 행동이 다양하게 나타날 수 있기 때문에 이를 고려하여 개인-직무 적합성을 높이는 행동에 초점을 맞췄다. 예를 들어, 외향적인 성격을 가진 조직 구성원은 후배 직원의 멘토가 되거나, 친목 모임을 만들고 주도적으로 이끄는 행동을 통해 스스로 동기부여를 할 수 있다. 그러나 내향적인 성격을 가진 구성원에게 이와 같은 행동을 요구하는 것은 오히려 정신적 스트레스를 가중할 수 있다. 따라서 특정한 성격이나 기질을 가진 구성원에게만 적합한 행동은 측정 대상에서 제외해야 한다.

넷째, 조직 구성원들이 전반적으로 보이는, 잡 크래프팅과 직접적으로 연결되기 힘든 일반적인 수준의 문항도 제외했다. 예를 들어, 직장에서 다른 사람들과 친밀한 관계를 유지하려고 노력하는 것과 같이 잡 크래프팅을 실천하지 않는 조직 구성원도 보편적으로 보일 수 있는 행동은 측정 대상으로서 적합하지 않다.

이와 같은 기준에 따라 브레인스토밍의 과정을 거쳐 각 하위요인별로 15문항씩 개발했다. 검사도구의 최종 문항의 개수는 12-15문항으로 설정했기 때문에 이의 3배에 해당하는 45개의 문항을 작성했으며, 검사도구의 응답 척도로는 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용했다.

## 4.2 내용타당도 검증

잡 크래프팅의 정의 및 측정 문항의 내용타당도를 검증받기 위해 앞에서 언급했듯이, 10명의 HRM 분야 전

문가와 심층면접(FGI)을 가졌다. 우선 잡 크래프팅의 개념에 대해서 소개한 후 Lawshe[29]의 content validity ratio(CVR)을 사용하여 각 전문가에게 내용타당도를 평가하도록 하였다. CVR은 각 문항에 대해서 해당 개념을 측정하기에 필요한 문항인지 전문가에게 응답하게 한 후, (필요하다고 응답한 전문가 수 - 전체 응답자 수÷2)/(전체 응답자수÷2)의 공식으로 환산한다. 따라서 CVR은 모든 전문가가 필요하다고 응답한 문항의 경우에는 값이 1이 되고, 전체 전문가 수의 절반 이상이 필요하다고 응답한 문항의 경우에는 0과 1 사이의 값을 취하며, 절반 미만의 응답자가 필요하다고 응답한 경우에는 0미만의 값을 가진다.

Lawshe[29]에 의하면 응답자 수가 10명인 경우 CVR이 .736 이상이면  $\alpha=.05$  수준에서 유의하다. 따라서 본 연구에서는 45개의 문항 중 CVR이 .736미만으로 평가 받은 13개의 문항(과업조형 6문항, 인지조형 4문항, 관계조형 3문항)을 삭제하였다. 그리고 이외에 수정이 필요하다고 지적받은 4개 문항에 대해서는 내용이 명료하도록 수정했다.

## 4.3 1차 타당도 검증

내용타당도 검증을 마친 32개 문항을 가지고 국내 8개 기업에서 근무하는 조직 구성원 305명으로부터 응답 자료를 수집하여 요인타당도 검증을 실시했다. 우선 문항 점수와 요인 총점 간의 상관계수가 .20 이하인 문항 2개를 먼저 삭제하고, 탐색적 요인분석을 실시했다. 요인 추출 방법으로는 주축요인추출법(principal axis factoring)을, 요인회전 방법으로는 직접 오블리민(direct oblimin)을 사용하였다. 요인회전법으로 사교회전(oblique rotation)에 속하는 직접 오블리민을 사용한 이유는 추출된 요인들이 잡 크래프팅의 하위 요인이므로 서로 상관관계가 있을 것으로 가정했기 때문이다.

탐색적 요인분석을 실시한 결과, 고유값(eigenvalue)이 1 이상인 요인은 세 개인 것으로 나타났다. 30개 문항 중 이 세 개의 요인 모두에 대해 .40 미만의 요인부하량을 보이거나 두 개 이상의 요인에 대해 .40 이상의 요인부하량을 보인 문항이 과업조형 1개, 인지조형 4개, 관계조형 3개였다. 이 문항들을 삭제하고 22문항에 대해 탐색적 요인분석을 실시한 결과는 Table 1과 같다.

Table 1. Results of exploratory factor analysis

Item	Factor Loading		
	F1	F2	F3
I find a way to use my strengths when I do my job. 업무를 수행할 때 내 강점을 발휘할 수 있는 방법을 찾는다.	.90	.01	.05
I find opportunities to connect my interests with my work. 내가 관심있는 분야와 업무를 접목할 수 있는 기회를 찾는다.	.87	.02	.07
When I do my job, I find a way that is most appropriate for me. 업무를 수행할 때 나에게 가장 적합한 방법을 찾는다.	.83	-.09	.01
I discuss with other people to decide the suitable amount of work for me. 주위 사람과의 논의를 통해 업무량이 적절하도록 조정한다.	.80	.04	.01
When I do my work, I find a better way to use my abilities. 업무를 수행하면서 내 능력을 더 잘 활용할 수 있는 방법을 모색한다.	.79	.01	-.02
I spontaneously find and do tasks that are necessary to finish my work. 업무를 마치는 데 필요한 일을 스스로 찾아 실행한다.	.75	.06	.10
I think of a way to perform my work more efficiently. 업무를 보다 더 효율적으로 수행할 수 있는 방법을 생각한다.	.52	.03	.19
I develop my expertise so I can have more autonomy at work. 직장에서 더 많은 자율권을 부여받을 수 있도록 업무에 대한 전문성을 개발한다.	.49	.28	-.09
I think about how my job can contribute to the society. 나의 업무가 사회에 어떻게 기여할 수 있는지 생각한다.	-.03	.74	.09
I focus on the positive rather than the negative aspects of my job. 내 직업의 부정적 측면보다는 긍정적인 측면에 초점을 맞춘다.	.06	.65	-.07
I think of my job as an opportunity for self-actualization rather than just means of livelihood. 내 일을 단지 돈을 벌기 위한 수단이 아니라 자아실현의 기회로 생각한다.	.06	.64	.04
I think of people who will receive benefits from my work. 내가 업무를 수행함으로써 그 혜택을 받는 사람들에 대해 생각한다.	-.02	.60	.03
I think about how my work can contribute to accomplishment of organizational goals. 내 업무가 조직의 목표 달성에 어떻게 기여하는지 생각한다.	-.04	.56	-.01
I think about how work is connected with the purpose of my life. 내 업무가 내 삶의 목적과 어떻게 연결되는지 생각한다.	.10	.56	-.05
I think about how work affects my happiness. 내 업무가 내 행복에 미치는 영향에 대해 생각한다.	.05	.53	-.17
At work, I have relationships with people in a way that is compatible with my personality. 직장에서 내 성격에 맞게 다른 사람들을 대하는 방법을 찾는다.	.06	-.01	.96
I find a way to reduce my stress due to relationships at work. 직장에서 대인관계로 인한 스트레스를 줄일 수 있는 방법을 찾는다.	-.03	.03	.91
I request other people to give me feedback on the results of my work. 직장에서 주위 사람들에게 업무 결과에 대해 피드백을 요청한다.	.06	.09	.85

I actively find a person who can give me advice on my work. 업무와 관련해서 조언을 줄 사람을 적극적으로 찾는다.	-.01	.03	.83
I control the amount of interaction with other people so I can finish my work. 업무를 수행하는 데 방해가 되지 않도록 동료와의 대화 시간을 조정한다.	.08	.04	.60
I find a colleague who can provide emotional support at work. 직장에서 청서적 지지를 주고받을 수 있는 동료를 찾는다.	.06	.24	.55
At work, I discuss with people who have similar interests with me. 직장에서 흥미나 관심이 비슷한 사람들과 업무에 대해서 논의한다.	.21	-.00	.48
Eigenvalue	8.24	1.91	2.03
Percentage of variance(%)	37.4	8.67	9.22

각 하위요인의 Cronbach's alpha 신뢰도 계수는 과업조형(8 문항)이 .93, 인지조형(7문항)이 .82, 관계조형(7 문항)이 .91이었다. 또한 요인간 상관관계수는 과업조형과 인지조형이 .42( $p<.001$ ), 인지조형과 관계조형이 .34( $p<.001$ ), 과업조형과 관계조형이 .56( $p<.001$ )이었다.

탐색적 요인분석으로 선정된 22문항에 대해 확인적 요인분석을 실시한 결과, 모형 적합도 지수는  $\chi^2=574.049(df=206)$ , CFI=.908, TLI=.897, RMR=.054, RMSEA=.077로 나타나 Hair et al.[30]의 기준(CFI>.90; TLI>.90; RMR<.05; RMSEA<.08)에 비추어 보았을 때 적합도가 수용할 만한 수준에 못 미치는 것으로 나타났다. 따라서 수정지수(modification index)를 추정하여 모형 적합도를 떨어뜨리는 3개 문항을 삭제하였고, 다시 분석을 실시한 결과 표준화 요인부하량이 .60과 크게 차이가 나는 문항이 4개 발견되어 추가로 삭제하였다. 나머지 15개 문항으로 확인적 요인분석을 실시하고 모형적합도를 추정한 결과,  $\chi^2=174.773(df=87)$ , CFI=.969, TLI=.962, RMR=.040, RMSEA=.058인 것으로 나타나 Hair et al.[30]의 기준에 비추어 보았을 때 수용할 만한 수준인 것으로 나타났다. 1차 타당화의 과정을 통해 선정된 15개 문항은 Table 3에 제시되어 있다.

#### 4.4 2차 타당도 검증

1차 타당화로 선정된 15개 문항으로 구성된 검사도구를 가지고 국내 7개 기업에서 근무하는 조직 구성원 295명을 대상으로 조사를 실시하여 자료를 추가로 수집했다. 우선 1차 타당화에 참여한 표본과 본 검사도구의 요인구조를 동일하게 인식했는지 확인하기 위해 측정동일성(measurement invariance)을 검증하였다. AMOS 21.0

으로 다중집단분석(multiple group analysis)을 실시한 결과는 Table 2와 같다.

Table 2. Examination of measurement invariance

Model	$\chi^2(df)$	CFI	TLI	RMR	RMSEA
Unconstrained	342.074(174)	.970	.964	.040	.040
Factor loadings constrained	353.283(186)	.970	.963	.040	.039
Difference	11.209(12)	-	.001	-	.001

비제약모형(형태동일성 모형)과 각 문항의 요인부하량이 동일하다고 제약한 모형(측정동일성 모형)의 적합도 지수를 비교한 결과, chi-square의 차이가 11.209인 것으로 나타났다. 그런데 자유도가 12 차이일 때는 chi-square가 20.3 이상 차이가 나야  $\alpha=.05$  수준에서 모형적합도가 유의하게 나빠진 것이므로 두 모형 간에 유의한 차이가 나타났다고 할 수 없다. 그리고 각 모형의 CFI, TLI, RMR, RMSEA에도 큰 차이가 없는 것이 발견되어 두 집단은 본 검사도구의 요인구조를 동일하게 인식하는 것으로 판단했다.

2차 타당화에 사용한 표본으로부터 수집한 자료를 가지고 확인적 요인분석을 실시한 결과는 Table 3과 같다. 추정된 모형의 적합도 지수는 chi-square=181.301(df=87), CFI=.931, TLI=.927, RMR=.042, RMSEA=.060로 수용할 만한 수준인 것으로 나타났다.

Fornell & Larcker[31]에 의하면 확인적 요인분석을 실시했을 때 평균분산추출(AVE)이 .50 이상이고, 구성개념신뢰도(CCR)가 .70 이상일 때 수렴타당도(convergent validity)가 있다고 할 수 있으며, 각 변인의 AVE가 변인 간의 상관계수의 제곱보다 커야 판별타당도(discriminant validity)가 있다고 할 수 있다.

Table 2에서 볼 수 있듯이, 본 연구에서 각 잠재변인의 AVE는 모두 .50보다 크고 CCR은 .70보다 큰 것으로 나타났다. 그리고 각 잠재변인 간 상관계수는 과업조형과 인지조형이 .47, 인지조형과 관계조형이 .37, 과업조형과 관계조형이 .53인 것으로 나타나 상관계수의 제곱 값 중 최대값은  $(.53)^2=.28$ 이었다. 따라서 모든 변인의 AVE가 상관계수의 제곱값보다 큰 것으로 나타났으며, 본 측정도구의 하위척도는 수렴타당도와 판별타당도가 있는 것으로 판단하였다.

Table 3. Results of confirmatory factor analysis

Factor	Item	Unstandardized factor loading	SE	CR	Standardized factor loading	AVE	CCR
Task Crafting	When I do my job, I find a way that is most appropriate for me. 업무를 수행할 때 나에게 가장 적합한 방법을 찾는다.	1.00	-	-	.89	.64	.91
	When I do my work, I find a better way to use my abilities. 업무를 수행하면서 내 능력을 더 잘 활용할 수 있는 방법을 모색한다.	.94	.05	18.12	.81		
	I find a way to use my strengths when I do my job. 업무를 수행할 때 내 강점을 발휘할 수 있는 방법을 찾는다.	.93	.05	19.31	.84		
	I find opportunities to connect my interests with my work. 내가 관심 있는 분야와 업무를 접목할 수 있는 기회를 찾는다.	.84	.05	18.69	.83		
	I spontaneously find and do tasks that are necessary to finish my work. 업무를 마치는 데 필요한 일을 스스로 찾아 실행한다.	.89	.05	16.98	.78		
	I think of a way to perform my work more efficiently. 업무를 보다 더 효율적으로 수행할 수 있는 방법을 생각한다.	.70	.06	12.46	.64		

	I think of people who will receive benefits from my work. 내가 업무를 수행함으로써 그 혜택을 받는 사람들에게 대해 생각한다.	1.00	-	-	.73		
	I think about how my job can contribute to the society. 나의 업무가 사회에 어떻게 기여할 수 있는지 생각한다.	.96	.09	11.16	.78		
Cognitive Crafting	I think of my job as an opportunity for self-actualization rather than just means of livelihood. 내 일을 단지 돈을 벌기 위한 수단이 아니라 자아실현의 기회로 생각한다.	.98	.09	10.70	.73	.50	.80
	I focus on the positive rather than the negative aspects of my job. 내 직업의 부정적 측면보다는 긍정적인 측면에 초점을 맞춘다.	.79	.09	9.08	.60		
	I actively find a person who can give me advice on my work. 업무와 관련해서 조언을 줄 사람을 적극적으로 찾는다.	1.00	-	-	.93		
	I request other people to give me feedback on the results of my work. 직장에서 주위 사람들에게 업무 결과에 대해 피드백을 요청한다.	.94	.04	24.41	.89		
Relational Crafting	At work, I have relationships with people in a way that is compatible with my personality. 직장에서 내 성격에 맞게 다른 사람들을 대하는 방법을 찾는다.	.93	.04	23.56	.88	.70	.92
	I find a way to reduce my stress due to relationships at work. 직장에서 대인관계로 인한 스트레스를 줄일 수 있는 방법을 찾는다.	.90	.04	21.53	.85		
	I find a colleague who can provide emotional support at work. 직장에서 정서적 지지를 서로 주고받을 수 있는 동료들을 찾는다.	.52	.05	11.60	.59		

## 5. 논의 및 결론

### 5.1 연구 결과 요약

조직 구성원의 자발적인 동기부여가 중요시되는 상황에서 점차 많은 학자들이 잡 크래프팅의 개념에 주목하고 있으며, 국내에서도 예외는 아니다. 그러나 국내의 조직문화에 적합한 잡 크래프팅 측정도구가 아직 개발되지 않아 주로 외국의 학자에 의해 개발된 도구를 그대로 번안하여 사용하고 있는 상황이다. 그러나 이 도구들의 문항을 살펴보면 지나치게 특수한 맥락이나 상황에서만 보일 수 있는 행동을 측정하거나 너무나 일반적인 행동을 측정하고 있어서 국내의 조직에 잡 크래프팅의 개념을 제대로 도입하는 데 있어서 장애물로 작용하고 있다.

본 연구에서는 이와 같은 문제를 해결하기 위해 국내의 조직에서 보편적으로 활용이 가능한 잡 크래프팅 검사도구와 문항을 개발하는 데 목적을 두었다. 우선 잡 크래프팅을 조작적으로 정의하기 위해서 이 개념을 현재의 형태로 제안한 Wrzesniewski & Dutton[3]의 모형에 따

라 과업조형·인지조형·관계조형의 세 하위요인으로 구성 되어 있다고 보았다. 그리고 각 하위요인별로 15개씩, 총 45개의 문항을 작성하였다.

이후에 10명의 HRM 전문가와의 심층면접을 통해 내용타당도를 검증받았고, 이 과정에서 13개의 문항이 삭제되고 4개의 문항이 수정되어 32개의 문항이 남게 되었다.

1차 타당도 검증에서는 국내의 조직 구성원 305명에게 수집된 자료를 가지고 탐색적 요인분석을 실시하여 요인타당도를 검증하였으며, 이 과정에서 10개의 문항이 삭제되어 22개의 문항이 남게 되었다. 이후에 확인적 요인분석을 실시하여 모형적합도를 떨어뜨리는 문항과 요인부하량이 낮은 문항 7개를 추가로 삭제했고 최종적으로 15문항(과업조형 6문항, 인지조형 4문항, 관계조형 5문항)으로 검사도구가 구성되었다.

2차 타당도 검증에서는 다른 조직 구성원 295명에게 수집한 자료를 가지고 분석을 실시했다. 측정동일성을 검증한 결과, 이들은 1차 타당도 검증에 참여한 종업원

들과 요인구조를 동일하게 인식하는 것으로 나타났다. 그리고 확인적 요인분석을 실시한 결과, 요인 모형이 비교적 데이터를 양호하게 설명하는 것이 발견되었으며, 각 하위척도는 수렴타당도와 변별타당도가 있는 것으로 검증되었다.

## 5.2 이론적·실천적 시사점

본 연구는 우선 잡 크래프팅을 개인-직무 적합성을 향상시킴으로써 스스로 동기를 부여하는 과정으로 재개념화했다는 점에서 의의가 있다. 잡 크래프팅과 개인-직무 적합성의 개념을 연관시킨 것은 개인에 따라 잡 크래프팅을 하는 과정에서 보이는 행동은 다를 수 있다는 것을 강조하기 위해서였다.

이렇게 재개념화하게 된 주된 이유 중 하나는 기존의 잡 크래프팅 척도에 특정 성격을 가진 조직 구성원들이 보이기에 적합한 행동이 포함되어 있기 때문이었다 [15][16]. 예를 들어, 친목모임을 주도하거나 상호작용의 범위를 증가시키거나 프로젝트를 스스로 추진하는 행동은 외향성이나 주도적(proactive) 성격을 지닌 구성원에게는 동기부여의 기회를 제공할 수 있으나, 내향성이 강하거나 구체적인 지시를 받기를 선호하는 권력거리성향이 높은 수준인 개인들은 보이기 힘든 행동이다.

비록 잡 크래프팅의 주요 특성 중 하나가 능동성이기는 하나, 그렇다고 하더라도 모든 조직의 구성원이 반드시 동일한 행동을 보일 필요는 없다. 업무를 수행하는 과정에서 내가 특별히 관심이 있거나 흥미를 느끼는 부분이 있다면 그것에 초점을 맞추는 것이 동기부여를 더 효과적으로 제공할 수 있다. 다른 사람과의 상호작용에 대해서도 개인마다 적절한 수준과 범위가 다를 수 있다. 따라서 자신에게 적합하도록 과업과 상호작용을 변화시키는 것이 잡 크래프팅의 핵심적인 부분이라고 할 수 있다.

인지조형을 잡 크래프팅의 핵심 요인으로 고려한 것도 재개념화를 하는 과정에서 주목한 사항이다. 비록 JCS에서는 인지조형을 직접적으로 측정하고 있는 문항들을 포함하지 않고 있으나[15], Wrzesniewski & Dutton는 자신의 직업을 소명이나 성장의 과정, 혹은 세계 유지의 수단으로 생각하는 사람들 간에는 직무에 대한 만족도나 행복감에 있어서 큰 차이가 발생할 수밖에 없다고 보았다[3].

본인이 직무를 수행함으로써 사회에 기여하는 바에 대해 생각하는 것, 혹은 더 큰 목적과 자신의 업무 간의

관련성에 대해서 생각하는 것은 일의 의미(meaningfulness)를 되찾게 하는 데 중요한 영향을 미친다. 따라서 잡 크래프팅 척도에서 행동뿐만 아니라 이러한 직무에 대한 관점 및 인식에 대해서도 측정하는 것이 바람직하다고 보고 문항을 개발했다.

본 연구를 통해 개발한 잡 크래프팅 척도가 만일 추후 연구에서도 타당도가 입증되면 국내 기업을 대상으로 한 연구에 널리 사용될 수 있을 것이다. 특히 기존의 척도 간에는 잡 크래프팅에 대한 개념 모형이 상이해서 하위요인이 다르거나 측정하는 행동이 서로 다른 문제점이 있었다. 따라서 유사한 주제를 다룬 연구들 간에도 결과를 서로 비교할 수 없어 잡 크래프팅에 대한 연구를 활성화하는 데 제약이 있었다.

본 연구는 Wrzesniewski & Dutton이 제안한 모형을 토대로 다양한 업종에 종사하는 국내 기업의 종업원을 대상으로 자료를 수집하여 분석한 결과를 바탕으로 하고 있기 때문에 측정도구가 보다 더 넓은 범위에 걸쳐서 적용될 수 있고, 국내에서 잡 크래프팅에 관한 연구를 발전시키는 데 기여할 수 있다.

이외에도 본 연구에서 개발한 도구에 포함된 문항들은 자발적인 동기부여를 위한 전략과 관련이 있기 때문에 국내의 조직 구성원을 대상으로 한 훈련 과정에서도 학습 내용을 구성하거나 학습 목표의 달성 정도를 평가하는 준거로써 활용될 수 있다.

## 5.3 연구의 한계 및 추후연구를 위한 제언

본 연구는 다음과 같은 점에서 한계를 가지고 있다. 비록 국내 8개 기업의 종업원 305명과 7개 기업의 종업원 295명을 대상으로 검사도구를 사용하여 자료를 수집하고 신뢰도와 타당도를 검증하였으나, 추가적으로 다른 기업에서 근무하거나 다른 산업에 종사하는 종업원 대상으로 표본을 선정하고 자료를 수집하여 신뢰도와 타당도를 검증할 필요가 있다.

또한 본 연구에서 측정도구의 요인타당도와 수렴타당도, 변별타당도를 검증하였으나, 추후 연구에서는 준거타당도(criterion-related validity)를 추가로 검증할 필요가 있다[28]. 잡 크래프팅은 그 개념상 개인-직무 적합성이나 직무만족, 조직몰입 등의 변인과 정적인 관계를 가질 것으로 예상할 수 있다. 따라서 이에 대한 자료를 수집하여 변인 간의 관계를 조사할 필요가 있다.

마지막으로 본 연구에서 개발한 도구는 자기보고식

(self-report) 검사로 모든 문항들이 응답자의 인식에 의 존하고 있다. 따라서 공통방법편의(common method bias)의 영향을 받을 가능성이 있기 때문에 본 검사도구를 활용하는 연구에서는 이에 유의해야 한다. 이와 관련 하여 본 척도의 문항에 포함되어 있는 행동을 직장에서의 상사나 동료가 관찰을 통하여 측정하는 것이 가능한 지에 대해서도 연구가 필요하다.

## References

- [1] G. R. Oldham, J. R. Hackham, "Not what it is and what it will be: The future of job design research", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, no. 2/3, pp. 463-479, 2010.  
DOI: <http://doi.org/10.1002/job.678>
- [2] M. Tims, A. B. Bakker, "Job crafting: Towards a new model of individual job redesign", *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 36, no. 2, pp. 1-9, 2010.  
DOI: <http://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- [3] A. Wrzesniewski, J. E. Dutton, "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work", *Academy of Management Review*, vol. 26, pp. 179-121, 2001.  
DOI: <http://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378011>
- [4] J. H. Kim, H. Lee, "Effects of salesperson's job crafting and adaptive selling behavior on job satisfaction and sales performance", *The Journal of Business Education*, vol. 31, no. 2, pp. 135-158, 2017.
- [5] E. Bang, Y. W. Suh, "The effect of perceived overqualification on job crafting: Focused on mediation effect of organization based self-esteem", *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 30, no. 1, pp. 77-100, 2017.
- [6] X. Jin, I. S. Kwon, "On job crafting: The antecedents of job crafting and the mediating role of role breadth self-efficacy", *Korean Journal of Resources Development*, vol. 20, no. 1, pp. 95-123, 2017.
- [7] S. H. Lee, S. H. Ko, T. W. Moon, "Relationship between organizational virtue perceived by organizational members and job performance: Focus on the mediating effect of positive psychological capital", *Management Information Systems Review*, vol. 35, no. 5, pp. 81-108, 2016.
- [8] H. J. Choi, S. C. Sim, "A study on work values, affective organizational commitment and job crafting of cuisine employees", *Korean Hotel Administration Review*, vol. 25, no. 5, pp. 119-137, 2016.
- [9] R. H. Park, "A study of psychological capital(PsyCap)'s antecedent and its effect: Exploring relationship between PsyCap and authentic leadership, organizational identification, and job crafting", *Journal of Corporate Education and Talent Research*, vol. 19, no. 1, pp. 95-123, 2017.
- [10] H. K. Park, "The hierarchical linear relationship among job crafting, individual and team level variables of employees in large corporations", Doctoral thesis, Seoul National University, 2015.
- [11] C. H. Kim, W. S. Sim, "A study on the impact of leader's authenticity on the job crafting of employees and its process", *The Korean Journal of Human Resource Management*, vol. 36, no. 1, pp. 131-162, 2012.
- [12] J. C. Park, H. J. Choi, "The effects of the employees' collective efficacy based on authentic leadership of hotel enterprise on organizational change commitment and job crafting", *Korean Journal of Hospitality & Tourism*, vol. 26, no. 4, pp. 127-146, 2017.
- [13] B. E. Ghitulescu, "Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting". Doctoral thesis, University of Pittsburgh, 2006.
- [14] C. Leana, E. Applebaum, I. Shevchuk, "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, 2009.  
DOI: <http://doi.org/10.5465/AMJ.2009.47084651>
- [15] M. Tims, A. B. Bakker, D. Derks, "Development and validation of the job crafting scale", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 80, pp. 173-186, 2012.  
DOI: <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- [16] G. R. Slemp, D. A. Vella-Brodick, "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, 2013.  
DOI: <http://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>
- [17] E. Demerouti, A. B. Bakker, F. Nachreiner, W. B. Schaufeli, "The job demands-resources model of burnout", *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, pp. 499-512, 2001.  
DOI: <http://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- [18] M. K. Lim, Y. J. Ha, D. J. Oh, Y. W. Sohn, "Validation of the Korean version of Job Crafting Questionnaire (JCQ-K)", *Korean Corporation Management Review*, vol. 21, no. 4, pp. 181-206, 2014.
- [19] J. M. Berg, A. M. Grant, V. Johnson, "When callings are calling: Work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings", *Organizational Science*, vol. 21, no. 5, pp. 973-994, 2010.  
DOI: <http://doi.org/10.1287/orsc.1090.0497>
- [20] J. M. Berg, A. Wrzesniewski, J. E. Dutton, "Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, no. 2/3, pp. 158-186, 2010.  
DOI: <http://doi.org/10.1002/job.645>
- [21] K. G. Smith, C. Collins, C. D. Clark, "Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high technology firms", *Academy of Management Journal*, no. 48, pp. 346-357, 2005.  
DOI: <http://doi.org/10.5465/AMJ.2005.16928421>
- [22] J. R. Hackman, G. R. Oldham (1975). Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, no. 2, pp. 159-170, 1975.

- DOI: <http://doi.org/10.1037/h0076546>
- [23] K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn, Positive organizational scholarship. pp. 296-308, Berrett-Koehler, 2003.
- [24] E. W. Morrison, C. Phelps, "Taking charge: Extra-role efforts to initiate workplace change", *Academy of Management Journal*, vol. 42, pp. 403-419, 1999.  
DOI: <http://doi.org/10.2307/257011>
- [25] P. Lyons, "The crafting of jobs and individual differences", *Journal of Business Psychology*, vol. 23, pp. 25-36, 2008.  
DOI: <http://doi.org/10.1007/s10869-008-9080-2>
- [26] A. M. Grant, Y. Fried, S. K. Parker, M. Frese, "Putting job design in context: Introduction to the special issue", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, no. 2/3, pp. 145-157, 2010.  
DOI: <http://doi.org/10.1002/job.679>
- [27] A. B. Bakker, E. Demerouti, "The job demands-resources model: State of the art", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no. 3, pp. 309-328, 2007.  
DOI: <http://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- [28] R. F. DeVellis, *Scale development: Theory and applications* (2nd ed.), pp. 60-101, Sage, 2003.
- [29] C. H. Lawshe, "A quantitative approach to content validity", *Personnel Psychology*, vol. 28, pp. 563-575, 1975.  
DOI: <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- [30] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, *Multivariate data analysis* (7th ed.), pp. 629-686, Pearson, 2010.
- [31] C. Fornell, D. F. Larcker, "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, no. 1, pp. 39-50, 1981.  
DOI: <http://doi.org/10.2307/3151312>

이 현 응(Hyun-eung Lee)

[정회원]



- 1999년 2월 : 서울대학교 교육학과 (문학사)
- 2001년 2월 : 서울대학교 교육학과 (교육학 석사)
- 2010년 2월 : University of Minnesota (Human Resource Development Ph.D.)
- 2015년 9월 ~ 현재 : 충남대학교 경영학부 조교수

<관심분야>

조직개발, 인적자원관리, 조직행동