



The Effects of Job Crafting on Task and Contextual Performance: Focusing on the Mediating Effect of Work Engagement

Feng JIANG ¹, Li WANG ², Lei YAN ³

Received: March 30, 2022. Revised: April 24, 2022. Accepted: May 05, 2022.

Abstract

Purpose: Research on job crafting has thus far focused on how alter job demand and resources behaviors relate to employee task performance. However, job crafting behaviors do not necessarily have an impact only on task performance, but also on employees' contextual performance, a phenomenon that has little research in job crafting research. Therefore, this study aims to investigate the effect of job crafting on task performance or contextual performance and the mediating effect of work engagement between them in the Chinese context. **Research design, data and methodology:** In order to achieve the above research goals and test the proposed hypotheses, we used a cross-sectional design and a self-administered questionnaire to collect quantitative data from September 8, 2021 to September 27, 2021 among knowledge workers in Shandong Province various financial companies and finally analyzed 211 questionnaires. Descriptive statistics and research model analysis were performed using SPSS 25.0 Version and AMOS 27.0 Version to test the developed hypotheses. **Results:** The results are as follows; firstly, the study showed that job crafting of employees had a significant positive impact on task performance and contextual performance. Secondly, the higher job crafting of employees, the higher their work engagement. Thirdly, this study showed that work engagement of employees had a positive impact on task performance and contextual performance. Fourthly, we predicted and found that work engagement of employees had a positive mediating effect between job crafting and task performance and a positive mediating effect between job crafting and contextual performance. Overall, this study showed that the proactive job crafting behaviors of employees enhance their engagement for their work, which in turn improves task performance and contextual performance. **Conclusions:** This paper develops job crafting research by exploring the positive impact of job crafting on employees' task performance or contextual performance through their work engagement. It also proposes that both job crafting behaviors and work engagement are important approaches to improve employees' task performance or contextual performance. Practical implications for organizations, such as increasing employee' work engagement, as well as the limitations and suggestions are concluded for the future research directions.

Keywords: Job Crafting, Work Engagement, Task Performance, Contextual Performance

JEL Classification Code: C83, L20, M12, M54

1. Introduction¹

21세기 지식경제시대에서 조직의 외부환경은 급

속히 변화하고 있기 때문에 업무역할의 경계는 과거에 비해 그렇게 명확하지 않다. 이 때문에 조직은

1 First Author, Ph.D. Student, Department of Business Administration, Jeonbuk National University, Korea, Email: jf200194@jbnu.ac.kr

2 Corresponding Author, lecturer, Department of Business Administration, Anhui University of Finance and Economics, China, Email: 120210101@aufe.edu.cn

3 Second Author, Ph.D. Student, Department of Business Administration, Jeonbuk National University, Korea, Email: yanleiqb@jbnu.ac.kr

© Copyright: The Author(s)
 This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted noncommercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

명확한 직무요구와 조직의 경쟁력 유지에 필요한 역할 외 행동 사이의 간극을 메우기 위해 점점 더 근로자에게 의존한다(Demerouti, Bakker, & Gevers, 2015). 특히 금융기업의 근로자들이 자신의 역할만 수행하기에는 미흡하고, 급변하는 금융시장 환경에도 대비해야 한다. 요컨대, 조직의 목표달성과 관련하여 근로자에게 공식적으로 부여된 역할 수행의 과업성과(Demerouti, Cropanzano, Bakker, & Leiter, 2010)를 추구할 뿐만 아니라 동시에 비공식적이지만 동료들의 생산성 및 효과성 향상에 귀결되는 행동을 포함하는 맥락적 성과(Borman & Motowidlo, 1997)도 추구하면 더 좋다고 판단할 것이다(Borman, Buck, Hanson, Motowidlo, Stark, & Drasgow, 2001).

조직의 핵심경쟁력에 직접적으로 기여하는 업무 성과에 비해 맥락적 성과는 자신의 과업완수를 위한 자발적이고 추가적인 노력, 조직 내 협력과 도움 제공 행동, 조직 목표를 인정과 지원 등 간접적으로 조직에 봉사하는 것으로 정의한다(Borman & Motowidlo, 1997). 업무성과를 달성하기 위해서는 지식(Knowledge), 기능(Skill), 능력(Ability) 이 세 가지 중요한 인간적 특성이 필요하다. 이런 업무성과에 중요한 영향을 미치는 특성들은 보통 업무의 숙련도에 따라 달라질 수 있지만 맥락적 성과는 근로자들의 성향과 의지에 달려 있다(Motowidlo & Van Scotter, 1994). 다시 말하면, 조직이나 동료에 대한 자발적 도움 등의 행동은 동기적 특징과 개인성향의 차이와 관련된 태도변수를 통해 예측할 수 있을 것이다(Borman & Motowidlo, 1997). 예컨대, Christian et al.(2011)은 직무열의가 높은 근로자들은 업무성과가 높으며 조직과 동료들을 적극적으로 도와준다고 보고하였다.

한편, 직무열의는 동기부여 개념으로(Kanfer, 1990), 개인 자원을 직무역할과 관련된 임무에 적극적으로 할당함으로써 높은 수준의 업무성과를 초래한다(Rich et al., 2010). 그러나, Macey and Schneider(2008)는 직무열의의 잠재적 선행요인 및

성과 간의 연구가 충분히 검증되지 않아 직무열의 영향의 메커니즘에 대한 이해가 부족하다고 지적했다. Christian et al. (2011)는 직무 특징(자원 가용성, 직무요구) 등 잠재적 선행요인들이 직무열의를 유발하고 업무성과에 영향을 준다는 관점에서 논증했다. 이러한 직무 특징은 요구와 자원 방면에서 차이가 있지만, 결국 근로자들이 스스로 직무 특징을 변화하도록 장려함으로써 자신의 요구를 만족시키고, 그들의 직무열의를 증진시키는 것이다(Hakanen et al., 2008). 왜냐하면, 조직 상위에서 결정된 직무를 근로자가 수동적으로 받아들이는 것보다, 직무가 근로자의 개인적 가치와 관련되고(Judge & Bretz, 1992), 일의 의미와 목적을 가지며(Wrzesniewski et al., 2003), 및 직무자원과 관련될 때(Hobfoll, 2002) 더욱 동기 부여 되는 것으로 나타나기 때문이다. 이는 Petrou et al. (2012)의 논증과 일치하며, 이런 직무특징을 변화시키는 직무재창조는 직무열의의 중요한 행위요인이다.

직무재창조란 개인이 보유한 직무와 요구를 스스로 변경하여 자신의 욕구와 일치시켜 나가는 개인의 직무재설계 전략(Tims, Bakker, & Derks, 2014)을 의미한다. 직무요구-자원(Job Demands-Resources: JD-R)이론에 근거하여, Petrou et al. (2012)는 직무재창조를 근로자들이 직무요구와 자원을 조정하는데 사용함으로써 자신의 열의를 증가하는 과정으로 정의하였다. 이 과정의 핵심적인 내용은 근로자가 조직이 정한 조직구조나 업무수행방식을 수동적으로 받아들이는 것이 아니라 근로자가 자신의 상황에 따라 직무를 능동적으로 변화하는 것이다. 이에 의해 근로자들이 그들의 직무특징을 재설계하고 직무자원을 극대화함으로써 조직에 유익한 심리상태나 개인 행동을 촉진할 것이다.

선행연구를 살펴보면, 직무재창조는 직무만족(Tims & Bakker, 2010), 직무열의(Tims et al., 2013), 웰빙(Demerouti et al., 2015) 등 조직 태도들에 긍정적인

영향을 미친다고 한다. 또한, Tims et al.(2013)은 개인 수준(Individual Level)과 팀 수준(Team Level)에서 직무재창조 연구를 수행하였는데, 근로자들의 직무재창조가 직무성과에 긍정적인 효과를 이끌어내기 위해서는 직무열의 상태를 경유하여야 한다고 하였다. 즉 근로자들의 직무요구와 (개인 및 직무)자원의 관여 조치를 최적화하도록 유도함으로써 직무열의와 직무성과를 키울 수 있다(Demerouti & Bakker, 2011). 그러나 Tims et al. (2012)는 직무재창조는 주도적 행동의 한 형태로서, 자기의 직무환경을 인식하고 자기의 선호도, 가치, 스킬에 따라 행동하지만 반드시 조직의 효과성을 증진할 필요는 없다고 하였다. 직무재창조는 본질적으로 조직에 유익하지도 부정적이지도 않으며, 효과는 상황에 따라 달라질 수 있다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 이 문제를 살펴보기 위해 본 연구는 직무재창조가 조직의 효과성인 과업성과 및 맥락적 성과에 어떤 영향을 미치는지를 규명하고자 한다.

위의 논의에 근거하여 본 연구는 금융기업의 근로자들을 대상으로, 직무재창조가 직무열의에 미치는 영향을 검증하고, 직무열의가 과업성과 및 맥락적 성과에 어떠한 영향을 미치는지 검증하고, 직무재창조와 과업성과 및 맥락적 성과 간의 관계에서 직무열의가 어떠한 역할을 하는지 검증하고자 한다.

2. Literature Review

2.1. Job Crafting and Performance

직무재창조(Job Crafting)는 근로자들이 자신에게 주어진 직무를 스스로 변화시켜 일을 더욱 의미 있게 만드는 일련의 과정으로서, 개인-직무 적합도를 향상시키기 위하여 근로자들이 취하는 행동을 의미한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 직무재창조를 두 가지 관점에서 이해할 수 있다. 하나는 능동적 관점에서 조직은 근로자들이 업무를 변경할 수 있도록 직무재설계를 주도하는 것과 달리, 직무재창조를 하

는 근로자는 조직이 정한 조직구조나 업무수행방식을 수동적으로 받아들이는 것이 아니라, 근로자가 자신에게 맞게 능동적으로 변경한다는 것이다. 다른 하나는 업무를 수행하는 방식이 전통적인 Top-down 방식이 Bottom-up 방식으로 변화하였다. 즉, 전통적인 직무설계는 Top-down 방식에 기초하여 관리자가 추진하였는데, 직무재창조는 근로자가 자신의 직무적합도(Job-Person Fit)를 높이기 위해서 그들의 업무의 특징을 주동적으로 변화시키는 것이다.

또한 직무재창조는 직무 전체를 재설계하는 것이 아니라, 특정한 직무의 과업에 한하여 변화시키는 것이다(Berg & Dutton, 2008). 예컨대, Wrzesniewski and Dutton(2001)은 근로자가 과업, 관계와 인지 측면의 경계를 자신의 선호도에 따라 직무를 긍정적으로 변화시킨다. Petrou et al. (2012)은 직무요구-자원 이론(Demerouti et al., 2001)에 근거하여 근로자들이 직무를 더욱 적합하기 위한 직무특징(직무요구와 직무자원)을 주도적으로 조정하였다. 여기서 직무요구는 직무를 수행하기 위해 요구되는 육체적, 인지적 몰입이며 신체적 또는 심리적 비용을 말하며, 직무자원은 직무환경에서의 촉진적 측면으로서 개인의 업무수행에 도움이 되는 신체적, 심리적, 사회적, 조직적 측면의 자원을 말한다(Demerouti et al., 2001). 근로자들은 직무자원 추구하기, 직무도전 추구하기와 직무요구 감소시키기의 세가지 방식으로 직무를 재설계한다. 직무자원 추구는 학습기회 탐색이나 조언을 구하는 행위 등을 말한다. 직무도전 추구하기는 보다 책임감이 많거나 도전적 과업을 찾는 행위이다. 직무요구 감소는 정신적으로나 육체적인 소모를 줄이려는 행위를 말한다. 이 세 가지 방식은 직장의 끊임없는 변화에 적응하기 위해 근로자들이 주동적으로 수행하는 전략적 활동으로 구성된다.

직무요구-자원 이론에 따르면 개인이 그들의 욕구와 능력을 직무요구에 잘 맞추기 위해 직무재창조를 진행할 것이다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 또

한, 직무재창조를 진행하는 과정에서 개인이 다른 사람과 더 적극적인 방식으로 연결될 수 있다(Bavik et al., 2017). 예컨대, 근로자가 업무수행 및 목표달성에 도움을 주는 지원이나 개인의 학습과 발전에 도움이 되는 유용한 피드백 정보, 심리적 지원 등 리더나 동료로부터 받을 수 있다. 근로자가 이런 직무재창조 행동을 통해 조직과 긍정적인 유대관계를 맺고 정체성과 조직동일시가 높아질 가능성이 높다(Kim, Kim, & Ahn, 2018). 게다가 근로자가 조직이나 동료들부터 지원을 받고 주고받는 교환관계가 성립되면 조직이나 동료들에게 도와주고 호의적인 행동을 많이 할 것이고 맥락적 성과가 높아질 것이다. 예컨대, 조직의 이미지를 높이는 행사에는 자발적으로 참여할 것이고, 자신의 업무가 아니더라도 새 동료가 조직에 적응하도록 도와주고, 다른 동료 대신에 일할 수 있을 것이다. Bacaksiz et al.(2017)은 간호사를 대상으로 한 연구에서 직무재창조는 간호사 성과와 근로자 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 주장하였다. Gong et al.(2018)는 조직구성원을 대상으로 한 연구에서 직무재창조를 한 근로자일수록 주변 동료들에게 도움을 제공해 주는 조직시민 행동을 많이 한다는 것을 밝혔다. 위의 논리와 선행 연구를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1-1: 직무재창조는 과업성과에 정(+)^의 영향을 미칠 것이다.

H1-2: 직무재창조는 맥락적 성과에 정(+)^의 영향을 미칠 것이다.

2.2. Job Crafting and Work Engagement

직무열의는 활력, 헌신, 몰두가 특징인 직무와 관련된 긍정적이고 충실하며 정서적인 동기부여 상태로 정의하였고(Schaufeli et al., 2002), 본질적으로 근로자들이 어떻게 그들의 직무를 체험할 수 있는지를 반영하였다. 이에 대하여 연구마다 다르지만, 다수 학자들이 직무열의가 높은 근로자는 에너지가

넘치고 일에 대한 정체성이 강하다고 보았다(Bakker et al., 2008; Mäkikangas et al., 2017). 따라서 직무열의는 기본적으로 동기부여 개념으로, 직무 역할과 관련된 작업에 개인 자원을 적극적으로 할당하는 것으로 나타난다(Rich, Lepine, & Crawford, 2010). 근로자의 직무열의를 촉진하는 것은 조직의 유효성에 중요한 의미를 가진다.

이러한 조직에 중요한 영향을 미치는 직무열의를 근로자들이 어떤 행동을 통해 높일 수 있을까? Diener et al.(1984)는 근로자는 업무 관련 환경에 대하여 자신 스스로 부정적 감정을 해소할 수 있는 방향으로 일을 개선시키려 하고 있으며 Dawis and Lofquist(1984)는 근로자 자신의 직무 환경을 개인의 근로 환경과 일치되는 방향으로 변경하는 도전과 과정을 강조하였다. 이는 근로자가 조직이 정하는 조직구조나 업무환경을 수동적으로 받아들이는 것이 아닌 자신에게 맞는 방향으로 능동적으로 변경할 수 있다는 것이다. 예컨대, 많은 근로자들이 자신의 직무를 기술, 선호도, 가치에 맞게 수정하여 “직무 적합”을 시도한다고 하였다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 이러한 행동의 논의는 이미 학문영역에서 강하게 자리매김하고 있으며(Oldham & Hackman, 2010), 구체적으로 개념은 Job Crafting의 등장을 Wrzesniewski and Dutton(2001)이 처음 제시한 개념인 것으로 소개하였다.

직무재창조의 선행연구를 살펴보면, 직무재창조와 직무열의의 관계가 역동적이라고 할 수 있다(Bakker, 2011). Tims et al.(2015)은 직무열의가 높은 근로자가 구조적 직무자원과 사회적 직무자원, 도전적 직무요구를 추구하는 것을 증가시키고, 이런 직무재창조 행동은 근로자의 직무열의를 촉진할 수 있다고 밝혔다. Harju et al.(2016)은 직무열의가 구조적 및 사회적 직무자원에 긍정적인 영향을 미치고, 도전적 직무요구를 증가함에 따라 향후 직무열의를 높일 것으로 예측한다고 주장하였다. 본 연구에서 직무재

창조는 근로자들의 직무열의에 미치는 영향에 초점을 둔다. 직무자원은 직무열의에 핵심적인 영향을 미치기(Mauno et al., 2007) 때문에 직무자원을 추구하는 직무재창조는 근로자들의 직무열의를 증가시킬 수 있을 것이다. 직무도전은 근로자가 자신의 스킬과 역량을 활용하도록 자극받고, 도전적 업무수행을 통해 개인적 성장과 직무만족을 낼 수 있기 때문에 직무도전에 반응하는 근로자는 직무에 열의를 가진다(Brenninkmeijer & Hekkert-Koning, 2015). 또는, 직무요구는 근로자의 건강을 손상시키는 프로세스로서, 건강을 해치고 부정적인 감정을 불러일으키며 수동적인 대처를 하게 한다. 따라서 직무요구를 감소시키는 것은 구성원의 웰빙을 향상시키고 직무소진을 감소시키며, 감정적·정신적·육체적 업무 부담을 최소화하여, 긍정적인 심리적 상태를 만들어 직무열의를 높일 수 있다(Tims et al., 2012)을 것이다. 이상의 이론적 배경 및 선행연구에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2: 직무재창조는 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3. Work Engagement and Performance

근로자의 성과에 대하여, 조직에 유익한 개인성과는 근로자의 공식적인 직무수행 정도를 반영하는 과업성과(Borman & Motowidlo, 1997)뿐만 아니라, 조직의 사회적·심리적 맥락을 촉진하는 비공식적 방식으로 수행하는 맥락적 성과(Borman & Motowidlo, 1993)도 포함된다. 직무성과에 대한 선행연구들은 직무열의가 근로자의 성과를 결정하는 가장 유력한 요소(Borst, Kruijen, Lako, & de Vries, 2020)로 여겨지고 있으며, 열의가 낮은 근로자보다 열의가 높은 근로자가 더 좋은 성과(Demerouti et al., 2010)를 기여한다고 보았다. 이런 결과가 나타난 이유는 학자에 따라 해석이 다르지만, 가장 설득력 있는 논점 중 하나는 직무열의가 높은 근로자들은 즐거움, 열정 등 긍정

적인 정서를 더 쉽게 느끼기 때문이라는 것이다. 긍정적인 정서가 근로자의 생각을 넓히는 듯해 이들의 다양한 개인자원을 확립하도록 유도하는 것 같다(Fredrickson, 2001). 개인자원은 신체적 자원(예, 신체기능), 사회적 자원(예, 프렌드십, 사회적 지원 네트워크), 지적 자원(예, 지식) 또는 심리적 자원(예, 자기효능감)이 포함될 수 있다. 이런 개인자원은 직무요구와 도전에 대응하여 좋은 성과를 얻기 위한 필요요소이다(Bakker & Xanthopoulou, 2009).

직무열의와 직무성과의 관계를 분석한 연구를 살펴보면, 동기부여 개념으로서 직무열의는 개인이 추구하는 직무 효과성의 강도 및 지속성과 관련하였다(Rich et al., 2010). 높은 직무열의를 가진 근로자는 그들의 업무에 더 집중하여(Christian et al., 2011), 성과도 높일 수 있을 것이다. 예컨대, Bakker and Bal(2010)의 연구에서 직무열의는 개인의 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무열의가 높은 근로자들은 자신의 많은 에너지를 투입하여 직무에 몰입하므로 자기가 맡은 과업에서 보다 좋은 성과를 낸다고 하였다. Byeon(2015)은 직무열의가 근로자들로 하여금 조직의 성장을 도모하고 개인의 발전과 성과를 제고시키기 위한 다양한 노력을 하도록 하기 때문에, 직무열의가 높을수록 직무성과가 향상된다고 하였다.

한편, 개인이 그들의 직무역할에 에너지를 쏟을 때 맥락적 성과도 높일 수 있을 것이다. 이는 개인이 조직의 사회적·심리적 맥락을 촉진하는 방식으로 수행하는 경향과 관련이 있다(Borman & Motowidlo, 1993). 직무열의는 근로자가 조직을 돕기 위해 공헌하려는 의지의 지표로 여겨진다(Erickson, 2005). Kahn(1990)은 자신을 업무에 몰입하는 개인들이 그 역할에 대해 더 폭넓게 이해할 수 있고, 업무의 공식적 경계를 벗어나 조직 및 다른 근로자에게 편의를 도모할 가능성이 높다고 판단하였다. Demerouti et al.(2010)은 주장한 것처럼 직무열의가 높은 근로자

는 조직에서 자신의 역할을 확대해서 생각하기 때문에 조직에 공헌할 수 있는 모든 활동을 적극적으로 수행한다고 하였다. 따라서 직무열의와 과업성과 및 맥락적 성과 간의 관계에 대해 선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3-1: 직무열의는 과업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-2: 직무열의는 맥락적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.4. Work Engagement as a Mediator

앞서 언급했듯이, 직무재창조를 적극적으로 진행하는 근로자들은 자신의 요구와 능력에 맞는 업무 환경을 조성하도록 노력하기(Bakker et al., 2012) 때문에 그들은 열정을 가지고 업무수행에 에너지를 쏟거나 업무를 쉽게 몰두할 수 있을 것이다. 즉, 근로자의 직무재창조 행동은 직무열의를 촉진할 수 있다. 이런 촉진된 직무열의를 가진 근로자들은 기쁨, 자부심 등(Hakanen et al., 2008)과 같은 많은 자원을 보유하고 있다. 이렇게 많은 자원을 가진 구성원일수록 직무요구에 잘 대처할 수 있고 높은 과업성과를 낼 것이다. 또는, 직무열의가 높은 근로자는 조직에서 자신의 역할을 확대하고 생각하여 조직에 공헌할 수 있는 모든 활동(Demerouti et al., 2010)을 적극적으로 수행하기 때문에 조직의 소셜 네트워크 및 기술적 업무를 지원하는 비공식적 행동도 촉진할 수 있다. 즉, 직무열의가 높은 근로자는 맥락적 성과도 높을 것이다. 이와 관한 선행연구를 살펴보면, Bakker et al.(2012)의 연구에서 직무열의는 주도적 성격, 직무재창조와 역할 내 성과의 관계에서 매개 역할을 한다는 것을 밝혔다. 이러한 논의에 따라 직무재창조는 직무태도인 직무열의를 경유하여 과업성과 및 맥락적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4-1: 직무열의는 직무재창조와 과업성과의 관계를 매개할 것이다.

H4-2: 직무열의는 직무재창조와 맥락적 성과의 관계를 매개할 것이다.

2.5. Conceptual Model

본 연구는 직무재창조, 직무열의, 과업성과 및 맥락적 성과 간의 영향 관계를 규명하고자, 다음 <Figure 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.

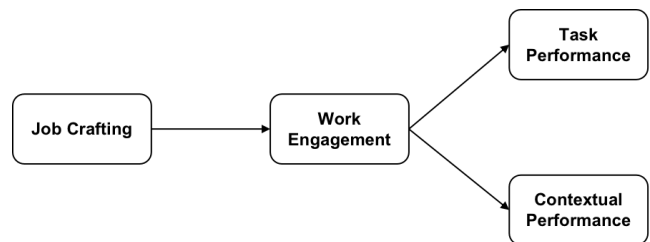


Figure 1: Conceptual Model

3. Research Methods

3.1. Participants and Procedures

본 연구는 중국 산둥성의 금융기업 근로자들을 대상으로 2021년 9월 8일부터 2021년 9월 27일까지 설문조사를 실시하였다. 총 300부를 배포하여 238부를 회수하였고(회수율: 79%), 이 가운데 불성실한 응답을 보인 27부의 설문지를 제외한 211부를 최종분석에 사용하였다. 설문내용은 모두 중국어로 번역하였고 중국어 전문 번역회사의 검토를 받은 후 설문을 진행하였다.

본 연구의 실증대상으로 금융기업 근로자를 선택한 이유는 현대 사회의 변화와 발전 속에서 지식근로에 대한 수요가 지속적으로 증가하고 있기 때문이다. 지식산업에서는 물리적 능력뿐만 아니라 정신적 능력도 필요한데, 직무를 수행할 때 전문성을 활용하여 문제를 해결하고, 아이디어를 창조하는 등의 지력을 요구한다(Patalas-Maliszewska, 2013). 제조

업, 교육서비스, 금융업 등의 직종에서 국내 지식근로자의 다수가 분포하는 것으로 나타났다(Kwon, 2005). 이상의 논의를 통해 금융기업의 지식근로자를 대상으로 설문을 실시하였다.

설문 응답자의 인구통계학적 특징을 살펴보면, 성별로는 여자(71.1%), 남자(28.9%) 이었다. 연령은 20 대(86.7%), 30 대(13.3%)이었다. 학력으로는 학사(63.0%), 직위는 직원(65.9%), 근속연수는 5 년 미만(89.6%), 소속직군은 사무직(45.5%)이 전체 응답자에서 차지하는 비율이 높았다.

3.2. Measures

직무재창조의 측정도구는 직무요구-자원모델의 관점에서 Petrou et al.(2012)은 Tims et al. (2012)이 명명한 직무자원 추구하기(Seeking Resources), 직무도전 추구하기(Seeking Challenges), 직무요구 감소시키기(Reducing Demands)의 세 가지 차원의 구조를 유지하였다. 본 연구에서도 Petrou et al.(2012)의 직무재창조 척도인 직무자원 추구하기(6 개 문항), 직무도전 추구하기(3 개 문항), 직무요구 감소시키기(4개 문항)의 세 가지 차원을 ‘나는 업무에서 새로운 것을 배우기 위해 노력한다’, ‘나는 더 많은 책임을 달라고 요청한다’, ‘나는 나의 업무가 육체적 측면에서 덜 힘들도록 노력한다’ 등 13 개 문항으로 구성하였으며, Likert 7점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다 ~ 7 = 매우 그렇다)로 측정하였다.

직무열의(Work Engagement)는 긍정적이고 충만한, 업무와 관련된 정서적 동기 상태로서(Bakker et al., 2008), 활력, 전념, 몰두의 세 가지 요소로 구성된다. 이상의 세 가지의 요소를 가질 때 직무에 열의를 가지고 있다고 할 수 있다(Schaufeli et al., 2002). 본 연구는 Schaufeli et al.(2002)이 개발한 측정도구(UWES)를 활용하여 직무열의를 측정하였다. 설문문항은 ‘나는 직장에서 에너지로 가득 차 있다’, ‘나는 내 일에 대해 열정적이다’, ‘나는 열심히 일할 때 행

복감을 느낀다’로 구성하였으며, Likert 7 점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다 ~ 7 = 매우 그렇다)로 측정하였다.

직무성과는 개인의 과업성과와 맥락적 성과로 측정하였다. 과업성과는 ‘조직의 목표달성과 관련하여 개인에게 공식적으로 부여된 역할 수행의 성과를 의미한다. 맥락적 성과는 ‘자신의 과업 완수를 위한 자발적이고 추가적인 노력, 조직 내 협력과 도움을 제공하는 행동, 조직 목표를 인정과 지원 등 간접적으로 조직에 봉사하는 것’으로 정의한다. 본 연구에서는 Goodman and Svyantek(1999)가 개발하고 Kim(2017)의 연구에서 한국어로 번역하여 타당도를 확보한 6 개 문항을 사용하였다. 과업성과의 측정항목은 ‘나는 내 직무의 목표를 달성한다’ 등의 3 개 문항으로, 맥락적 성과의 측정항목은 ‘나는 조직의 이미지를 높이는 행사에는 자발적으로 참여한다’ 등의 3 개 문항으로 구성하였으며, Likert 7 점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다 ~ 7 = 매우 그렇다)로 측정하였다.

주요 변수들 간의 관계를 명확하게 파악하기 위해 통제변수로 성별(1=남, 2=여), 연령(연도), 근속연수(년), 학력(1=고등학교 졸업, 2=전문대학 졸업, 3=대학교 졸업, 4=대학원 졸업), 직위(1=인턴사원, 2=직원, 3=대리급, 4=과장급, 5=부·차장급), 직군(1=관리직, 2=영업직, 3=연구개발직, 4=기술직, 5=사무직)을 포함시켰다. 선행연구들에서 성별, 연령, 근속연수 등은 직무재창조, 직무성과에 영향을 미치는 것으로 보고되어 왔다(Motowidlo & Van Scotter, 1994; Tims, Bakker, & Derks, 2012; Bakker, Tims, & Derks, 2012).

3.3. Reliability and Validity

척도의 타당도를 검증하기 위해 SPSS 25.0 과 AMOS 27.0 을 사용하여 변수 측정 문항에 대한 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis: EFA)과 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 실시하였다. 먼저 EFA 을 실시한 후 직무열의의 세 가지 하위 차원을 직무열의라는 하나의 변수로 통합하여 분석하였다. 정제된 문항을 사용하여 확인적

요인분석 및 신뢰도 분석을 실시한 결과 <Table 1>에 제시된 바와 같이 Cronbach's alpha 가 0.600 이상으로 나타나 신뢰성이 확보되었다. 평균분산추출(Average Variance Extracted: AVE)이 0.500 이상이고 개념 신뢰도(Composte Reliability: CR)가 0.700 이상으로 나타나 집중 타당성이 확보되었다(Fornell & Larcker, 1981). 또한 각 변수의 평균분산추출의 제곱근은 변수들 간 상관관계보다 더 크기 때문에 판별 타당성이 확보되었다(Fornell & Larcker, 1981). 측정모형의 적합도는 수용 가능한 것으로 파악되었다($\chi^2=75.876$, $df=48$, $RMSEA=.053$, $CMIN/df=1.581$, $GFI=.947$, $CFI=.985$, $TLI=.980$). 측정모형의 적합도는 수용 가능한 것으로 파악되었다($\chi^2=75.876$, $df=48$, $RMSEA=.053$, $CMIN/df=1.581$, $GFI=.947$, $CFI=.985$, $TLI=.980$).

본 연구는 모든 문항들을 자기보고(Self-Report)

방식으로 수집하였기 때문에 동일방법편의(Common Method Biases)의 문제가 발생할 소지가 있다(Podsakoff et al., 2003). Podsakoff et al.(2003)이 제시한 단일요인검증(Harman's one-factor test)을 통하여 이러한 편이의 문제가 발생하는지를 진단하였다. SPSS 25.0 을 사용하여 검증한 결과는 요인분석에서 지배적인 요인이 나타나지 않는다는 것을 보여주며, 가장 큰 요인은 총 분산의 45.377%만 설명하므로 동일방법편의의 문제가 크지 않다고 판단하였다.

또한, <Table 1>에서 나타나듯이 직위가 학력($r=.243$, $p < .01$)과 정(+의 상관관계를 보이고, 근속연수가 연령($r=.772$, $p < .01$)과 정(+의 상관관계를 보였다. 직무재창조는 직무열의($r=.577$, $p < .01$), 과업성과($r=.477$, $p < .01$) 및 맥락적 성과($r=.567$, $p < .01$)와

Table 1: Mean Value, Standard Deviation, Correlation and Reliability of All Variables

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Gender	1.710	.454									
2. Age	25.840	2.966	-.122								
3. Education	3.060	.652	-.041	.115							
4. Position	1.770	1.316	-.057	.054	.243**						
5. Tenure	2.690	2.452	-.033	.772**	-.110	.037					
6. Job Crafting	5.080	.717	-.079	.051	-.004	.009	.085				
7. Work Engagement	5.300	.971	-.115	.013	.082	.145*	.032	.577**			
8. Task Performance	5.534	.913	-.081	.019	-.006	.108	.076	.477**	.587**		
9. Contextual Performance	5.580	.883	-.095	.001	.097	.049	.050	.567**	.608**	.473**	
Average Variance Extracted				-				.500(.707)	.853(.924)	.775(.880)	.735(.857)
Composter Reliability(CR)				-				.741	.945	.912	.892
Cronbach's alpha				-				.902	.958	.910	.886

Note: * $p < .05$; ** $p < .01$; N=211; 괄호 안에 평균분산추출의 제곱근임.

정(+의 상관관계를 보이고, 직무열의는 직위($r=.145$, $p < .05$), 과업성과($r=.587$, $p < .01$) 및 맥락적 성과($r=.608$, $p < .01$)와 정(+의 상관관계를 나타내었다.

4. Empirical Investigation

본 연구의 가설들을 검증하기 위한 회귀분석 결과는 <Table 2>에 제시되어 있다. <Table 2>의 모형 2, 5 에서 확인할 수 있듯이 인구통계학적 변수를 통제했을 때, 직무재창조와 과업성과($\beta=.468$, $p < .001$), 맥락적 성과($\beta=.560$, $p < .001$)로 통계적 유의수준에서 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1-1, 1-2 가 지지되었다.

직무재창조는 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2의 검증결과는 <Table 2>에 모형 1과 같다. 그 결과를 살펴보면 인구통계학적 변수를 통제했을 때, 직무재창조와 직무열의($\beta=.572, p<.001$)로 통계적 유의수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2가 지지되었다.

또한, <Table 2>의 모형 3, 6에서 확인할 수 있듯이 직무열의는 과업성과($\beta=.581, p<.001$), 맥락적 성과($\beta=.603, p<.001$)와 정(+)의 관계를 통계적으로 유의한 수준에서 나타냈다. 따라서 직무열의가 과업성과, 맥락적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 3-1, 가설 3-2는 지지되었다.

직무열의의 매개효과를 검증하기 위하여 Baron and Kenny(1986)가 제안한 위계적 다중회귀분석(Hierarchical Regression)을 실시하였고, 추가적으로

Sobel Test을 실시하며, 붓스트레핑 기법을 실시하기 위해 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS macro을 이용하였다. 매개효과 검증과정을 통해 본 연구에서 진행한 회귀분석 결과는 <Table 2>중의 모형 1, 모형 2, 모형 5, 모형 4, 모형 7에 제시하였다. 구체적으로 살펴보면, 1 단계에서 직무재창조는 과업성과($\beta=.468, p<.001$), 맥락적 성과($\beta=.560, p<.001$)에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2 단계에서 직무재창조는 직무열의에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.572, p<.001$). 3 단계에서 직무재창조는 과업성과($\beta=.204, p<.01$), 과업성과($\beta=.204, p<.01$), 맥락적 성과($\beta=.324, p<.001$)에 유의한 영향을 미치지만 표준화 회귀계수 값이 1 단계 .468에서 3 단계 .204로, 1 단계 .560에서 3 단계 .324로 감소되었기 때문

Table 2: Results of Regression Analysis

		Dependent Variables						
		Work Engagement	Task Performance			Contextual Performance		
		model1	model2	model3	model4	model5	model6	model7
		β	β	β	β	β	β	β
Control Variables	Gender	-.067	-.047	-.019	-.016	-.058	-.035	-.030
	Age	-.063	-.095	-.067	-.066	-.148	-.123	-.121
	Education	.063	-.009	-.043	-.038	.124*	.089	.098
	Position	.123*	.104	.033	.048	.014	-.060	-.037
	Tenure	.033	.104	.103	.089	.127	.136	.114
Independent Variable	Job Crafting	.572***	.468***		.204**	.560***		.324***
Mediation Variable	Work Engagement			.581***	.461***		.603***	.413***
R ²		.361	.244	.353	.380	.342	.382	.451
Adjusted R ²		.342	.222	.333	.359	.323	.364	.432
F		19.202***	10.985***	18.510***	17.767** *	17.676***	21.035***	23.822***

Note: *p < .05, **p < .01, ***p < .001, β 는 표준화된 회귀계수임.

에 직무재창조와 과업성과, 맥락적 성과 간에 직무열의는 부분 매개역할을 한다는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 4-1, 가설 4-2가 지지되었다.

또한, <Table 2>에서 나타나듯이 직무재창조가 직무열의를 통해 과업성과에 미치는 간접효과는 .264

이고, 직무재창조가 직무열의를 경유하지 않고 과업성과에 미치는 직접효과는 .204이다. 간접효과(.246)가 총효과(.468)보다 작기 때문에 직무열의가 부분 매개역할을 한다. 직무재창조가 직무열의를 통해 맥락적 성과에 미치는 간접효과는 .236이고, 직무재창

조가 직무열의를 경유하지 않고 맥락적 성과에 미치는 직접효과는 .324 이다. 간접효과(.236)가 총효과(.560)보다 작기 때문에 직무열의가 부분 매개역할을 한다. 구체적인 것은 <Figure 2>, <Figure 3>과 같다.

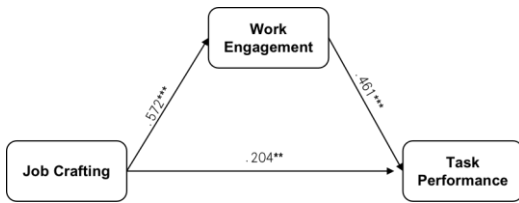


Figure 2

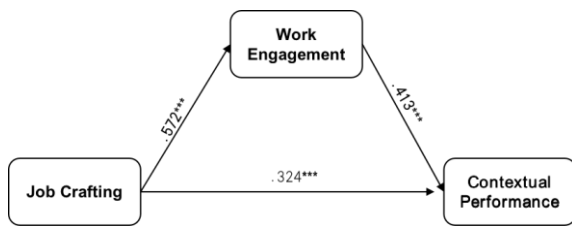


Figure 3

추가적으로 매개효과의 크기가 통계적으로 유의미한지를 검증하기 위해 Sobel Test 와 부스트레핑(Boostrapping)을 실시한 결과는 <Table 3>과 같다. Z 값은 7.171, 7.397 로 이는 95% 신뢰수준 기준 값인 1.96 을 상회하는 수치이다. 부스트레핑으로 재추출한 표본의 수는 5000 번으로 설정하였고, 95% 신뢰수준에서 검증하였다. 분석한 결과는 직무재창조는 직무열의를 통한 과업성과와의 관계에서 매개효과 계수가 .343 이며, 신뢰구간은 .228 에서 .472 까지로 영(0)이 포함되지 않으면 매개효과를 유의한 것으로 볼 수 있다. 직무재창조는 직무열의를 통한 맥락적 성과와의 관계에서 매개효과 계수가 .299 이며, 신뢰구간은 .203 에서 .414 까지로 영(0)이 포함되지 않으면 매개효과를 유의한 것으로 볼 수 있다. 즉 가설 4-1, 가설 4-2가 지지되었다.

5. Conclusion and Discussion

5.1. General Discussion and Implication

본 연구는 중국 산동성 금융기업의 근로자들을 대상으로 직무재창조가 직무열의에 어떠한 영향을 미치는지, 직무열의가 과업성과와 맥락적 성과에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 직무재창조와 직무성과 간의 관계에서 직무열의가 매개변수로 작용하는지 알아보기 위해 연구가설을 설정하였다. 이를 실증 분석한 연구결과와 시사점을 서술하면 다음과 같다.

첫째, 직무재창조는 과업성과와 맥락적 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 근로자들의 직무재창조를 많이 할수록 과업성과와 맥락적 성과를 높게 낸다는 것을 알 수 있다. 다시 말하면, 근로자가 직무자원을 추구하거나 직무요구를 감소시키는 것을 통해 업무를 변경하여 과업성과를 높일 수 있다. 또한, 근로자가 자신의 업무를 개선할 때 주변 사람들의 지지나 도움을 받았으니 다른 사람이나 조직에 지원하고 봉사하는 행동을 많이 하고 맥락적 성과도 높인다. 직무재창조와 관한 선행연구(Wrzesniewski & Dutton, 2001)를 근로자의 직무재창조가 반드시 조직목표와 일치하지 않는다고 지적했지만, 본 연구는 중국 지식근로자를 대상으로 직무재창조가 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 입증하였고 Bakker et al.(2012)의 연구결과와 일치하였다. 이러한 연구결과는 실무적 측면에서 직원과 조직성과 향상을 담당하는 인적자원개발(HRD)에게 시사점을 준다. HRD 는 직무재창조 행동을 촉진하고 직무재창조에 필요한 지식과 역량을 발전시킬 수 있도록 지원함으로써 직원의 직무성과를 향상시킬 수 있다. 그 외에 HRD 는 직무재창조의 특성과 과정을 잘 파악하도록 리더와 관리자에게 교육 프로그램을 제공할 수 있다. 리더가 직무재창조의 긍정적인 효과를 인정하지 않으면 근로자들의 직무재창조 행동을 막을 수 있다. 직무재창조와 직무성과의 관계를 잘 이해함으로써, 리더와 관리자는 근로자의 직무재창조 행동을 지원할 수 있다.

격려할 수 있다.

둘째, 직무재창조는 직무열의에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구는 근로자의 직무재창조가 중요하고 업무 수행 과정에서 직무열의에 기여한다는 것을 밝혔다. 이런 점에서 근로자의 직무재창조는 직무열의를 설명하는 예측변수로 인정될 수 있을 것이다. 이러한 결과는 근로자의 직무재창조 즉, 타인이 아닌 자신의 업무를 변화시키는 노력은 직무열의에 매우 강하고 긍정적인 영향을 미친다는 Tims et al.(2012)의 주장과 일치한다. 본 연구결과는 근로자의 직무재창조 개입이 직무열의를 촉진하기 위해 제공하는 기회를 강조한다. 따라서 근로자에게 직무자원이나 합리적인 도전적 업무를 제공하고, 직무성과에 영향을 주지 않는 범위 내에서 직무요구를 적당히 줄이는 것을 통해 구성원의 직무열의를 높일 수 있는 다양한 관리 방안을 발휘해야 할 것이다.

셋째, 직무열의는 과업성과와 맥락적 성과에 매우 강한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉, 직무열의가 높은 근로자는 업무수행 과정에서 높은 에너지 수준과 회복탄력성을 가지고, 업무에 대한 의미, 열정, 자부심을 가진다. 그러므로, 자신의 직무에 집중하고 깊게 몰입한 결과, 업무의 효율성이 증대되어 과업성과를 높일 수 있다. 한편, 직무열의가 높은 근로자는 맥락적 성과도 높게 나타났다. 조직에서 자신의 역할을 확대해서 생각하기 때문에 조직에 공헌할 수 있는 모든 활동을 적극적으로 수행하기(Demerouti et al., 2010) 때문이다. 이를 바탕으로 근로자의 과업성과 및 맥락적 성과를 촉진하기 위하여, 관리자는 다양한 관리 방안을 통해 직무열의를 높이도록 노력해야 한다. 예컨대, 구성원에게 직무자원을 제공하고 직무에 적극적으로 참여시켜 직무열의가 높아지고(Van Wingerden et al., 2017), 이는 근로자의 과업성과 및 맥락적 성과로 이어질 수 있을 것이다.

넷째, 직무재창조와 과업성과의 관계에서 직무열의의 매개역할을 검증하였다. 즉, 근로자가 직무요구와 자신의 능력에 따라 업무를 변경하고 개선하는 행동은 직무열의를 촉진시킬 수 있으며, 촉진된 직무열의를 가진 근로자가 적극성을 높여 업무에 더 몰두하고 더 나은 업무성과를 얻을 수 있다. 이러한 결과는 개인적 자원과 여러 조직적 결과의 관계에서 직무열의가 매개한다는 선행연구(Bakker et al., 2012; Demerouti et al., 2015)의 결과와 일치한다. 따라서 결과는 조직이 근로자의 과업성과를 높이기 위해서는 직무재창조뿐만 아니라, 근로자들의 직무열의 향상에도 주목해야 함을 의미한다. 특히, 직무열의에 대한 많은 연구들에서 개인의 직무열의를 높은 근로자가 업무에 시간과 에너지를 쏟고 집중하여 개인이나 조직에 긍정적인 영향을 미친 것을 밝히고 있다. 따라서 근로자들의 직무열의를 높일 수 있는 방법을 통해 근로자의 직무열의를 향상하게 하는 것이 효과적일 것이다. 예컨대, 관리자는 격려와 관심, 칭찬 등 개별적인 접근방식이나 임파워먼트 등 구성원의 직무열의를 높일 수 있는 다양한 관리 방법을 실천할 수 있다.

한편, 직무재창조와 맥락적 성과의 관계에서 직무열의의 매개역할을 검증하였다. 즉, 조직에서 맥락적 성과를 향상시키기 위해서는 근로자들의 열의를 높이는 것이 중요하며, 열의를 높이는 여러 가지 요인 중 중요한 것은 그들의 직무재창조라는 것을 확인할 수 있었다. 정리하면, 근로자들은 그들의 업무를 개선하고 노력하는 가운데 헌신, 활력, 몰입이 높아지며 이러한 직무열의는 구성원의 맥락적 성과를 높여주게 된다. 이러한 연구결과는 조직 측면에서 관리자에게 실무적 시사점을 준다. 조직이 근로자의 직무열의를 촉진하는 조직 분위기(Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011)를 만들 수 있을 것이다. 근로자들을 지원하고 도전적인 업무를 분배하는 동시에 그들의 요구를 충족하는 분위기는 직원들이 기꺼이

업무에 시간과 에너지를 투입하고 그들의 일에 몰두한다고 느낄 가능성이 높을 것이다.

다섯째, 본 연구에서 통제변수인 직위와 학력은 직무열의 및 맥락적 성과에 통계적 유의수준에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직위와 학력이 구성원의 태도와 성과에 영향을 미치는 중요한 요소임을 의미한다. 이러한 결과는 직위와 학력도 향후 구성원의 행동에 대한 연구에서 고려해야 할 중요한 요소임을 시사한다.

5.2. Limitations and Future Research

본 연구는 위와 같은 시사점이 있음에도 불구하고 다음과 같은 한계를 가지고 있어 향후 연구에 반영하여야 한다.

첫째, 본 연구는 지식근로자만 대상으로 설문조사를 실시하였는데, 지식산업의 직무특성은 연구변인에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 일반근로자와 육체근로자를 대상으로 조사를 실시하여 이들 간의 차이에 대해 비교 연구할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 중국 산동성의 금융기업을 중심으로 설문조사를 실시하고 이를 분석한 결과를 토대로 행한 연구이므로 다른 지역, 즉, 정치중심의 베이징이나 경제중심의 상하이에서도 일반화 될 수 있는지 검토할 필요가 있다. 산동성의 금융기업을 중심으로 설문조사를 하는 과정에서 좀 더 일반화시키기 위해 무작위로 몇몇의 업종을 선택하였지만, 지역적인 특성이나 해당 업무의 제한성이 있음을 간과해서는 안 될 것이다.

셋째, 직무재창조의 직무요구 감소시키기에 대한 선행연구들이 미흡하다. 직무재창조의 다른 하위변인인 직무열의, 과업성과 및 맥락적 성과에 대한 연구는 명확하지만, 직무요구 감소시키기는 결과변인에 대한 영향은 통일적이지 않다. 이는 직무요구의 특성에 따라 연구가 다르다. 직무재창조가 조직 관

련 변수들에 어떠한 영향을 미치는지 구체적으로 탐색하기 위해서는 향후 지속적이고 심도 있는 연구를 통해 신뢰성 있는 연구결과를 제시할 필요가 있다.

넷째, 본 연구의 조사대상은 20대가 86.7%를 차지하고 있어 조사대상의 연령이 제한적이라는 한계점을 가진다. 젊은 근로자의 특성들, 즉, 강한 활력이나 극한 이기주의 등은 조사결과에 상당한 영향을 미칠 것이다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 연령대를 중심으로 연구할 필요가 있다.

다섯째, 설문 응답법이 지니는 일반적인 오류의 가능성을 내포하고 있다. 즉, 응답자의 선입견이나 편견, 응답 시의 감정 상태나 질문 자체에 대한 이해부족 등에 의해 설문상의 불확실성을 야기할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 면대면 방식을 통해 응답자의 이해도를 높이거나 정성적인 방식을 통해 연구할 필요가 있다. 또한, 인간은 매일 직무에 동일한 열의를 갖고 있지 않으며, 외부의 환경적 요인이나 상사, 동료와의 관계 등의 요인에 따라 날마다 직무열의의 수준이 달라질 수 있다. 어떤 환경인가에 따라 직무재창조가 직무열의에 미치는 영향이 상이할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 환경적 요인을 적절히 통제하여 연구해야 한다.

여섯째, 본 연구에서는 과업성과를 상사가 아닌 근로자가 스스로 응답하였다는 한계를 가지고 있다. 이는 동일방법편의와 관련된 문제를 야기할 수 있다. 최근 연구에서는 Multi-source 데이터를 더 신뢰하는 경향이 강하므로 과업성과와 같은 종속변인에 대해서는 차상위자가 평가하거나 개발 관련 객관적 지표활용이 가능한 상황 실제데이터를 활용하여 연구의 가치를 높일 수 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 근로자가 아닌 상사와 차상위 상사 등 다른 사람이 성과를 측정할 수 있도록 해야 한다.

References

- Bacaksiz, F. E., Tuna, R., & Seren, A. K. H. (2017). The relationships between organisational identification, job performance, and job crafting: A study among nurses. *International Journal of Caring Sciences*, *10*(1), 251-259.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *20*(1), 4-28.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, *13*(3), 209-223.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*(1), 189-206.
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, *94*(6), 1562-1571.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, *22*(3), 187-200.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, *65*(10), 1359-1378.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, *20*, 265-269.
- Baron, R. M., & D. A. Kenny. (1986). The moderator - mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Psychology*, *51*, 1173 - 1183.
- Bavik, A., Bavik, Y. L., & Tang, P. M. (2017). Servant leadership, employee job crafting, and citizenship behaviors: A cross-level investigation. *Cornell Hospitality Quarterly*, *58*(4), 364-373.
- Berg, J. M., & Dutton, J. E. (2008). Crafting a fulfilling job: Bringing passion into work. *Ann Arbor, MI: University of Michigan, Ross School of Business*, 1-8.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, *10*(2), 99-109.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology*, *86*(5), 965-973.
- Borst, R. T., Kruijven, P. M., Lako, C. J., & de Vries, M. S. (2020). The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, *40*(4), 613-640.
- Brenninkmeijer, V., & Hekkert-Koning, M. (2015). To craft or not to craft. *Career Development International*, *20*(2), 147-162.
- Byeon, J. H. (2015). *The Effect of Worker's Communication Competence on Job Engagement and Job Performance*. Master's Thesis, Myongji University, Korea.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, *64*(1), 89-136.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment: An Individual-Differences Model and its Applications*. University of Minnesota Press.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, *37*(2), 01-09.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, *91*, 87-96.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, *20*(4), 457-469.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499-512.
- Demerouti, E., Cropanzano, R., Bakker, A., & Leiter, M. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, *65*(1), 147-163.
- Diener, E., Larsen, R. J., & Emmons, R. A. (1984). Person x Situation interactions: Choice of situations and congruence response models. *Journal of Personality and Social Psychology*, *47*(3), 580-592.
- Erickson, R. J. (2005). Why emotion work matters: Sex, gender, and the division of household labor. *Journal of Marriage and Family*, *67*(2), 337-351.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39-50.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, *56*(3), 218-226.
- Gong, B., Greenwood, R. A., Hoyte, D., Ramkissoon, A., & He, X. (2018). Millennials and organizational citizenship behavior: The role of job crafting and career anchor on service. *Management Research Review*, *41*(7), 774-788.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, *55*(2), 254-275.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, *73*(1), 78-91.
- Harju, L. K., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, *95*, 11-20.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, *6*(4), 307-324.

- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 261-271.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1(2), 75-130.
- Kim, S. Y., Kim, H. G., & Ahn, S. I. (2018). The Effect of Job Crafting on Organizational Citizenship Behavior by Perceived Supervisor Support. *Korea Journal of Business Administration*, 31(7), 1409-1428.
- Kim, W. (2017). Examining mediation effects of work engagement among job resources, job performance, and turnover intention. *Performance Improvement Quarterly*, 29(4), 407-425.
- Kwon, T. H. (2005). Changes in Relative Wage and Employment Structure of the Knowledge Worker. *The Journal of Women and Economics*, 2(1), 81-103.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475-480.
- Mäkikangas, A., Hyvönen, K., & Feldt, T. (2017). The energy and identification continua of burnout and work engagement: Developmental profiles over eight years. *Burnout Research*, 5, 4-54.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463-479.
- Patalas-Maliszewska, J. (2013). *Managing Knowledge Workers*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy-performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490-507.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135.