

## 지각된 과잉 자격이 잡 크래프팅에 미치는 영향: 성취 목표 지향성의 조절 효과\*

박 영 석<sup>†</sup>

신 영 은

가톨릭대학교

본 연구는 조직구성원이 자신과 직무가 적합하지 않을 때 이를 해결하려는 능동적 잡 크래프팅에 초점을 두었다. 구체적으로 직무 요건과 조직구성원의 능력이 적합하지 않은 상태인 지각된 과잉 자격이 잡 크래프팅에 미치는 영향을 검토하였으며, 두 변인 간 관계에서 성취 목표 지향성의 조절 효과를 검증하고자 하였다. 직장인 341명을 대상으로 설문을 진행한 결과, 지각된 과잉 자격은 잡 크래프팅에 유의미한 정적 효과가 있었고, 지각된 과잉 자격과 잡 크래프팅의 관계에서 성취 목표 지향성 중 수행-접근 목표 지향성의 조절 효과가 있었다. 이러한 결과를 바탕으로 잡 크래프팅을 역량 개발보다 직무 성과를 향상시키기 위한 활동으로 해석하였고, 본 연구가 가지는 학술적 의의와 연구의 제한점 및 후속 연구에 대해 논의하였다.

주요어 : 지각된 과잉 자격, 잡 크래프팅, 성취 목표 지향성, 수행-접근 목표 지향성, 숙달-접근 목표 지향성

---

\* 본 연구는 2018년도 가톨릭대학교 교비연구비의 지원으로 이루어졌음.

† 교신저자 : 박영석, 가톨릭대학교, [yspark@catholic.ac.kr](mailto:yspark@catholic.ac.kr)

일의 의미는 직무 만족, 동기, 성과 등의 변인과 관련된다(Grant, 2007; Hackman & Oldham, 1980; Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010). 즉 일의 의미를 통해 직무에 대한 동기와 만족 등이 높아지고, 그 결과 수행이 향상되어 조직의 효과성에 긍정적 영향을 미친다(Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013; Rosso et al. 2010). 현실적으로 조직구성원이 일의 의미를 갖기 위해 원하는 직무를 찾아 이동하거나 순환하는 것은 어려우므로(Kim & Tak, 2015), 현 직무에서 일의 의미를 향상시킬 수 있는 방안을 다루는 것이 중요하다.

Wrzesniewski와 Dutton(2001)은 현재 담당하는 직무에서 일의 의미를 증진시킬 수 있는 방법으로 잡 크래프팅(job crafting)을 제안하였다. 잡 크래프팅은 조직구성원이 자신에게 의미 있는 방식으로 직무를 재정의하고 재해석하는 과정이다(Berg et al., 2013). 기존의 직무 설계는 조직 또는 상사가 직무를 설계하고, 그 직무에 맞는 지식, 기술 그리고 능력을 보유한 사람을 배치하는 하향식(top-down)이다(Tims & Bakker, 2010). 그러나 이러한 관점은 직무의 수행과정에서 과업 수행뿐만 아니라 사회적 관계를 맺는 조직구성원의 역할을 간과하는 경향이 있고(Wrzesniewski & Dutton, 2001), 역동적으로 변화하는 환경에서 하향식 직무 설계는 변화에 민감하지 않아 비효과적인 면이 있다(Oldham & Hackman, 2010). 이와 반대로 잡 크래프팅은 조직구성원이 자신의 직무를 직접 재설계 하는 상향식(bottom-up) 직무 설계로써(Berg et al., 2013), 경영 환경과 업무 상황의 변화에 적응하기 쉽다(Tims & Bakker, 2010).

Wrzesniewski와 Dutton(2001)에 따르면 조직구성원들은 직무에서 욕구 충족을 위해 잡 크

래프팅을 하며, 구체적으로 직무에 대한 통제, 자신에 대한 긍정 이미지 유지, 그리고 다른 사람들과의 관계 유지라는 욕구를 충족하기 위한 것이다. 이러한 욕구를 충족하기 위한 구체적인 잡 크래프팅 방법으로, 일의 범위를 변화시키거나 교류해야 할 인간관계의 범위를 수정하거나, 아니면 일의 범위를 인지적으로 다르게 인식하는 방식을 취한다. 이러한 잡 크래프팅 통해 얻어지는 궁극적 효과는 일의 의미와 일의 정체성을 변화시키는 것이다.

반면 Tims와 Bakker(2010)는 잡 크래프팅을 통해 조직구성원이 직무 요구를 변화시키거나 직무 자원을 관리하는 방식을 설명한다. 개인과 직무의 합치(fit)를 위해, 개인의 직무 자원을 변화시키거나 직무의 요구를 변화시키게 되고, 그 방법이 잡 크래프팅이라는 것이다. 따라서 Wrzesniewski와 Dutton(2001) 관점은 직무 설계의 동기적 측면에 집중하는 반면, Tims와 Bakker(2010)의 관점은 직무에 요구되는 자원의 관리와 직무의 효율성 측면에 더 초점을 두는 차이가 있으나(Bruning & Campion, 2018), 업무에서 문제를 더 잘 다루고 해결책을 모색하기 위해 조직구성원의 변화 활동에 초점을 맞춘다는 공통점이 있다(Demerouti, 2014).

개인-직무 합치(person-job fit)란 조직구성원의 지식, 기술, 능력 등과 그들의 직무에서 요구하는 특성들이 조화 혹은 부합하는 정도를 의미하는데, 이것은 일반적으로 두 가지 측면에서 다룬다. 하나는 요구-능력 합치(demand-ability fit)로 개인의 지식, 기술, 능력에서 직무가 요구하는 수준과 개인이 보유한 수준의 합치 정도를 의미하며(Cable & Judge, 1996; Lauver & Kristof-Brown, 2001), 다른 하나는 욕구-공급 합치(need-supply fit)로 개인의 욕구, 열망 등이 직무에서 충족되는 정도이다

(Cable & DeRue, 2002). 지각된 과잉 자격은 개인이 직무가 요구하는 것보다 교육과 기술 등을 더 많이 보유하는 상황을 일컫는 것으로 (Khan & Morrow, 1991) 개인-직무 불합치로 볼 수 있다. Tims와 Bakker(2010)는 개인과 직무 불합치가 잡 크래프팅을 유발한다고 주장하며, 구체적으로 조직구성원들이 개인-직무 불합치를 적합하도록 업무 환경을 개선하는 것이 잡 크래프팅이라는 것이다.

이러한 맥락에서 본 연구는 지각된 과잉 자격과 잡 크래프팅의 관계를 검증하고자 하며, 선행 연구에서 개인의 동기가 잡 크래프팅의 효과를 조절한다는 주장이 있으므로(e.g., Berg et al., 2013, Demerouti, 2014; Wrzesniewski & Dutton, 2001), 성취 목표 지향성이 두 변인의 관계에 미치는 조절 효과를 검토하고자 한다.

### 잡 크래프팅

잡 크래프팅에 관한 관점은 언급한 바와 같이 크게 두 가지로 나누어진다. 첫 번째 관점은 Wrzesniewski와 Dutton(2001)의 동기적 관점으로, 일의 범위를 변화시키거나 교류해야 할 인간관계의 범위를 수정하거나 아니면 인지적으로 일의 범위를 변화시키는 방식을 취해 개인의 욕구를 충족한다. 과업 크래프팅(task crafting)은 과업의 수, 규모, 유형을 바꾸는 것으로, 규정된 공식 과업보다 더 많거나 더 적도록 과업을 조정하는 것이다. 관계 크래프팅(relationship crafting)은 업무에서 다른 사람들과 상호작용의 양 혹은 질을 변화시키는 것으로, 개인이 스스로 타인과의 상호작용의 빈도와 질을 결정할 수 있다. 인지 크래프팅(cognitive crafting)은 조직구성원이 자신의 직무를 바라보는 관점을 변화시키는 것으로, 자신의 직무를

개별 과업들의 모음으로 여기거나 혹은 하나로 잘 통합된 직무로 바라보는 것이다.

두 번째 관점은 직무 요구-자원 모델에 기반한 Tims와 Bakker(2010)의 효율성 관점이다. 이 관점에서 잡 크래프팅이란 직무 자원을 획득하거나 직무 요구를 줄여 효율성을 높이려는 개인 주도의 임무 수행 전략이다(Tims & Bakker, 2010; Tims, Bakker, & Derks, 2012). Tims와 Bakker(2010)는 잡 크래프팅의 네 가지 하위 요소를 제안한다. 직무의 자율성과 성장 기회를 확보하는 구조적 직무 자원 증가(increasing structural job resources), 상사의 피드백 등 사회적 지지를 증가시키는 사회적 직무 자원 증가(increasing social job resources), 개인의 성장과 성취를 높여줄 수 있는 방향으로 직무를 재설계하는 도전적 직무 요구 증가(increasing challenging job demands), 그리고 직무에서 정서적 피로감 등을 줄이는 방해적 직무 요구 감소(decreasing hindering job demands)가 그것이다.

하위 요소에서 보면 그 내용이 두 관점 간에 서로 비슷한 측면과 다른 측면이 있다. 과업 크래프팅은 구조적 직무 자원 증가와 유사하고, 관계 크래프팅은 사회적 직무 자원 증가와 유사하다. 반면 Wrzesniewski와 Dutton(2001)의 관점은 업무에 대한 인지적 변화를 포함하여 유형적인 업무 역할 경계 변화 뿐만 아니라 무형적인 업무 역할 인식의 변화를 다루지만, Tims와 Bakker(2010)의 관점은 조직 유형적 업무 역할 경계 변화만을 다룬다(Lichtenthaler & Fischbach, 2019).

잡 크래프팅의 효과 변인으로 직무 성과(Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012; Tims, Bakker, & Derks, 2015), 직무 만족, 직무 몰입(Ghitulescu, 2006), 안녕감(Tims,

Bakker, & Derks, 2013) 등이 있고, 잡 크래프팅은 이러한 준거에 긍정적 효과를 가진다. 반면 잡 크래프팅의 선행 변인으로 주도적 성격(Bakker, Tims, & Derks, 2012), 자기 효능감(Kanten, 2014), 향상 조절 초점(Rudolph, Katz, Lavigne, & Zacher, 2017), 자기 상, 업무 경험(Niessen, Weseler, & Kostova, 2016) 등과 같은 개인 특성이 있고, 업무 압박, 업무 자율성(Petrou et al., 2012), 과업 복잡성, 과업 상호 의존성(Ghitulescu, 2006) 등의 업무 특성이 있다.

이러한 관련 변인들에 대한 검토에도 불구하고, 더욱 다양하고 심도 있는 예측 변인에 대한 탐색의 필요성이 지적되고 있다(Cho & Kim, 2015; Nissen, Weseler, & Kostova, 2016). 본 연구는 과잉 자격을 선행 변인으로 성취 목표 지향성을 조절 변인으로 다룸으로써, 개인이 잡 크래프팅을 하는 이유가 자신의 역량 개발을 위한 것인지 아니면 직무 성과를 높이기 위한 것인지 그 목적을 탐구하는데 초점을 두고 있다.

#### 지각된 과잉 자격과 잡 크래프팅

과잉 자격은 미국(Feldman & Turnley, 1995; Vaisey, 2006), 캐나다(Sadava, O'connor & McCreary, 2000), 유럽(Büchel & Mertens, 2004)뿐만 아니라 개발도상국에서도 보고되는 일반적 현상이다(Görg & Strobl, 2003). 한국은 정확한 통계치는 없지만, '스펙 쌓기'라는 말이 유행할 정도로 과잉 자격이 상당할 것으로 예측된다(Woo, 2018). 즉 과잉 자격은 전 세계적으로 나타나는 보편적인 사회 현상이며, 이러한 현상이 잡 크래프팅에 어떠한 영향을 주는지 살펴보는 것은 의미가 있다.

과잉 자격은 객관적 과잉 자격과 주관적 과잉 자격으로 나누어 측정된다. 객관적 과잉 자격은 직무기술서와 비교하여 조직구성원의 교육 혹은 기술 수준을 측정하는 것이다(Verhaest & Omey, 2006; Zhang, Law, & Lin, 2016). 반면에 주관적 과잉 자격은 직무 요건과 비교한 조직구성원의 주관적 느낌을 측정하는 것이다. 특정한 상황에서의 개인의 반응과 인지적 평가는 사람들의 현실에 대한 지각에 달려있기 때문에(Erdogan & Bauer, 2009; Kristof, 1996), 심리학 연구에서는 주관적 과잉 자격을 측정치를 주로 사용해왔다(e.g., Johnson, Morrow, & Johnson, 2002; Maynard, Joseph, & Maynard, 2006).

지각된 과잉 자격의 초기 연구는 부정적인 측면에 초점이 맞춰져 있다. 조직구성원의 과잉 자격이 높을수록 직무 태도(Bolin & Feldman, 2000; Fine & Nevo, 2008), 정서 몰입(Maynard et al., 2006)은 낮으며, 이직 의도(Maynard et al., 2006), 심리적 디스트레스(distress)는 높다(Johnson & Johnson, 1996). 그러나 최근 과잉 자격의 부정적인 결과를 완화시키는 조절 변인에 대한 연구가 진행되고 있다. Erdogan와 Bauer(2009)는 직무 만족, 자발적 이직, 재직 의도에 미치는 과잉 자격의 부정적 효과를 임파워먼트(empowerment)가 완화시키는 것을 확인하였다. 또한, 과잉 자격을 가진 조직구성원은 잉여의 기술과 능력을 갖췄기 때문에 긍정적 결과를 산출할 수 있다는 주장도 제기된 바 있다(e.g., Erdogan, Bauer, Peiró, & Trusillo, 2011; Liu & Wang, 2012). 예를 들어, 과잉 자격을 가진 조직구성원의 자기보고 성과는 낮지만(Bolino & Feldman, 2000), 그들의 상사로부터 높은 성과자라는 평가를 받는다(Holtom, Lee, & Tidd, 2002; King &

Hautaluoma, 1987). 잡 크래프팅의 시각에서 바라보면 과잉 자격은 개인-직무 부합(misfit)이므로 잡 크래프팅에서 그 효과에 대한 검토가 필요하다.

개인-직무 합치 이론에 따르면, 개인과 직무 사이의 불합치는 부정적인 직무 태도 및 성과와 관련된다(Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). 이러한 관점은 불합치를 인지한 조직구성원을 직무에 안주하고 직무에 부정적 태도를 갖는 수동적인 반응자로 여기고, 그들이 불합치를 해소하기 위해 발휘하는 능동적 반응에 대해서는 평가절하하는 경향이 있다(Sim & Lee, 2018). 그러나 Berg와 그의 동료들(2013)에 따르면 잡 크래프팅이 개인-직무 합치를 이루는 데 도움이 되므로, 이러한 불합치 때문에 오히려 잡 크래프팅을 하려는 동기가 적극적으로 유발될 수 있다는 것이다(Bang & Shu, 2017).

Wrzesniewski와 Dutton(2001)은 잡 크래프팅을 하는 동기 중 하나는 긍정적인 자아 이미지를 구축하기 위한 것이라 한다. 과잉 자격을 느끼는 조직구성원일 경우, 자신의 능력을 충분히 보여줄 수 없어 긍정적인 자아 이미지 구축에 위협을 느낄 수 있다(Lin, Law, & Zhou, 2017). 즉 직무 요건과 능력 사이에 차이가 있는 위협적인 상황에서 과잉 자격을 인식하는 사람들은 긍정적 자기상을 구축하기 위해 잡 크래프팅에 대한 동기를 높일 것이다. 실제 몇몇 연구에서는 지각된 과잉 자격과 잡 크래프팅의 관계를 확인한 바 있다(e.g., Bang & Shu, 2017; Lin et al., 2017; Woo, 2018). 본 연구에서는 일차적으로 이러한 연구들의 결과를 반복 검증할 것이다.

#### 가설 1. 지각된 과잉 자격은 잡 크래프팅과

정적인 상관관계가 있을 것이다.

#### 성취 목표 지향성의 조절 효과

AMO 이론(Ability-Motivation-Opportunity theory)에 따르면 조직구성원의 성과 및 행동은 그들의 능력과 동기, 그리고 그들이 가진 기회에 의해 결정된다(Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000). 조직구성원에게 기회가 공정하게 제공되었다고 가정한다면, 조직구성원의 행동은 그들의 능력과 동기의 상호작용에 의해 결정될 것이다. 그러므로 잡 크래프팅을 예측하는 데 있어 과잉 자격과 같은 능력과 함께 동기 측면도 고려할 필요가 있다.

성취 목표 지향성(achievement goal orientation)은 개인의 일반적인 목표 선호와 성취 상황에서 정보를 탐색하고 처리하는 방향을 의미한다(Deshon & Gillespie, 2005; Dweck & Leggett, 1988). Dweck(1986)은 성취 목표 지향성을 숙달 목표 지향성(mastery goal orientation)과 수행 목표 지향성(performance goal orientation)으로 구분한다. 숙달 목표 지향성을 가진 조직구성원은 절대적 기준 혹은 자신의 과거를 통해 자신이 가지고 있는 역량을 평가하며, 새로운 것을 이해하고, 그들의 역량 수준을 늘리기 위해 노력하고 동기화된다. 반면, 수행 목표 지향성을 가진 조직구성원은 타인과의 비교를 통해서 자신의 역량을 평가하며, 타인에게 자신의 역량에 관한 호의적인 평가를 받기 위해 노력하거나 혹은 부정적 평가를 피하고자 노력한다(Buttton, Mathieu, & Zajac, 1996). 따라서 성취 목표 지향성은 업무 수행에서 목표를 어디에 두느냐에 따라서 정보를 처리하고 판단하는 준거가 달라진다고 보는 일종의 동기의 과정 이론이라고 할 수 있다.

성취 장면에서 성취 목표는 성공을 추구하는 방향뿐만 아니라 실패를 회피하는 방향으로도 행동을 유발한다(McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1953). Elliot와 McGregor(2001)는 성취 목표 지향성에 접근 및 회피의 개념을 적용하였다. 접근 목표 지향성(approach goal orientation)은 성공을 추구하고 이득을 획득하려는 방향으로 행동을 계획하는 지향성이며, 회피 목표 지향성(avoidance goal orientation)은 실패를 피하고 손실을 최소화하려는 방향으로 행동을 계획하는 지향성이다.

따라서 성취 목표 지향성은 접근 목표와 회피 목표로 나누어지고, 숙달 목표와 수행 목표로 또한 둘로 나누어진다. 또한 이 두 가지 차원을 조합하면, 숙달-접근 목표 지향성, 숙달-회피 목표 지향성, 수행-접근 목표 지향성, 그리고 수행-회피 지향성으로 구분될 수 있다.

개인은 추구하는 목표에 따라 상황을 해석하고 반응하는 틀이 다르며 나타나는 결과도 다르다(Dweck & Leggett, 1988; Elliot & McGregor, 2001). 따라서 어떤 성취 목표 지향성을 가지는지에 따라 과잉 자격에 따른 잡 크래프팅의 행동이 달라질 수 있으므로, 과잉 자격과 잡 크래프팅의 관계에서 성취 목표 지향성의 상호작용 효과를 검토할 가치가 있다.

잡 크래프팅은 직무를 변화시키는 행위이므로 심리적 부담이 따른다. 자기효능감이 높으면 성공할 수 있다고 믿기 때문에 심리적 위험을 감수하면서 주도적 행동에 관여한다는 Parker와 그의 동료들(2010)의 주장은 잡 크래프팅에도 똑같이 적용될 수 있다(Nissen et al., 2016). 성공을 통한 이득에 초점을 맞추는 접근 목표 지향성을 가진 조직구성원은 잡 크래프팅의 심리적 부담을 기꺼이 감수할 가능성

이 있는 반면, 실패를 피하는 것이 중요한 회피 목표 지향성을 가진 조직구성원은 이를 선호하지 않을 것이다. Lim, Ha, Oh, 그리고 Sohn(2014)의 연구에서 회피 지향성은 잡 크래프팅과 유의미한 정적 관계가 없었던 반면 접근 지향성은 유의미한 정적 관계를 확인한 바 있다.

더군다나 자신의 능력이 직무 요건에 비해 뛰어나다고 지각하는 상황이라면 이러한 차이는 더욱 뚜렷할 것이다. 접근 목표 지향성을 가진 개인이 자신의 과잉 자격을 인식하면 자신의 능력을 발휘해 더 큰 성과를 얻으려 할 것이다. 반면 회피 목표 지향성을 가진 개인이 자신의 과잉 자격을 인식하면 실패와 실수에 따른 자기 이미지의 상실에 대한 염려가 더 클 것이므로 현재 상황에 안주할 것이다. 이러한 결과로 미루어 과잉 자격의 조직구성원이 접근 목표 지향성이 강할수록, 잡 크래프팅을 통해 업무를 더욱 도전적으로 만들려고 노력할 것이다. 이러한 경향은 숙달 목표 지향성과 수행 목표 지향성에서 동일할 것이다. 즉, 숙달-접근 및 숙달-회피 목표 지향성, 수행-접근 및 수행-회피 목표 지향성에서, 각 회피 목표 지향성은 조절하지 않지만 접근 목표 지향성은 조절 효과가 있을 것이다.

**가설 2.** 지각된 과잉 자격과 잡 크래프팅의 정적 상관 관계를 접근 목표 지향성이 조절하지만 회피 목표 지향성은 조절하지 않을 것이다. 즉 접근 목표 지향성의 경우, 낮을 때보다 높을 때 지각된 과잉 자격과 잡 크래프팅의 정적 관계는 더 강할 것이다.

**가설 2-1.** 지각된 과잉 자격과 잡 크래프팅의 정적 상관 관계를 숙달-접근 목표 지향성이 조절하지만 숙달-회피 목표 지향성은 조절

하지 않을 것이다. 즉 숙달-접근 목표 지향성의 경우, 숙달-접근 목표 지향성이 낮을 때보다 높을 때 지각된 과잉 자격과 잡 크래프팅의 정적 관계는 더 강할 것이다.

**가설 2-2.** 지각된 과잉 자격과 잡 크래프팅의 정적 상관 관계를 수행-접근 목표 지향성이 조절하지만 수행-회피 목표지향성은 조절하지 않을 것이다. 즉 수행-접근 목표 지향성의 경우, 수행-접근 목표 지향성이 낮을 때보다 높을 때 지각된 과잉 자격과 잡 크래프팅의 정적 관계는 더 강할 것이다.

## 방 법

### 조사 대상

본 연구는 온라인 설문 조사를 통해 직장인을 대상으로 진행되었다. 온라인 설문에 참가한 참가자들은 조사기관에서 소정의 보상을 지급받았다. 불성실한 응답을 제외한 직장인 341명의 데이터가 최종적으로 분석에 사용되었다. 수집된 표본의 성별은 남성이 163명(47.8%), 여성이 178명(52.2%)이었고, 연령대는 20대 71명(20.8%), 30대 90명(26.4%), 40대 113명(33.1%), 50대 35명(10.3%), 그리고 60대 이상이 32명(9.4%)이다. 직급은 사원급 101명(29.6%), 대리급 117명(34.3%), 과장 ~ 차장급 103명(30.2%), 부장급 이상이 20명(5.9%)이며, 학력은 고등학교 졸업 55명(16.1%), 대학교 졸업 254명(74.5%), 대학원 졸업이 32명(9.4%)이다. 직무는 재무/회계 72명(21.1%), 인사/총무 51명(15.0%), 기획/홍보/마케팅 39명(11.4%), 판매서비스직/영업 37명(10.9%), 연구개발 34명(10.0%), 생산/제조 29명(8.5%), 기타가 79명

(23.2%)이며, 고용형태는 정규직이 309명(90.6%), 비정규직이 32명(9.4%)이다.

### 측정 도구

#### 지각된 과잉 자격

기존의 과잉 자격 척도는 직무에서 자신의 능력을 얼마만큼 사용하고 있는지 혹은 직무 요건에 비해 자신의 교육 수준 등이 얼마나 높은지를 Likert 척도를 통해 측정하였다(e.g., Johnson et al, 2002; Maynard et al., 2006). 각 문항은 직무 요건 대비 능력의 수준을 한 쪽 방향에서 측정하였는데, 이러한 방식은 설문 참여자의 직무 요건에 비해 느낀 자신의 능력에 대한 주관적 인식을 충분히 표현하지 못했을 가능성이 있다. 예를 들어 Maynard와 그의 동료들(2006)이 만든 과잉 자격 척도에서 '나의 직무는 내가 가지고 있는 교육 수준보다 낮은 수준을 요구한다'라는 문항은 설문 참여자가 '비동의'라고 대답하였을 시, 적합하다고 지각한 것인지 혹은 높은 수준을 요구한다고 지각한 것인지 명확하지 않다. 본 연구에서는 이러한 점을 보완하여 Maynard 등(2006)의 지각된 과잉 자격 문항과 Johnson 등 (2002)의 불일치 문항을 수정하여 사용하였다. 두 문항에서 중첩되는 내용과 역으로 번역하기 부적절한 문항을 제외하고 최종 7문항으로 구성하였다. 문항의 서술어 자리를 공백으로 비워두었으며, 자신이 해당하는 정도가 '낮다'를 -5점으로, '높다'를 5점으로 하는 11점 Likert 척도를 사용하였다. 자료 처리에서는 다시 1 ~ 11점으로 변환하여 분석에 사용하였다. 문항의 예시는 Figure 1과 같은 형식으로 '나의 경력은 현재 담당하고 있는 직무를 수행하기 위해 필요한 수준보다(과) \_\_\_\_\_', '나의 직무 기술

Figure 1  
Example of Perceived Qualification Scale

3) 나의 직무 기술은 현재 직무에서 요구하는 수준보다(과) \_\_\_\_\_.



은 현재 직무에서 요구하는 수준보다(과) \_\_\_\_\_' 등이 있다. 지각된 과잉 자격의 원 문항은 미국에서 교육 과정을 거쳐 심리학 석사 과정 중인 1인의 도움을 받아 한국어로 번안하였다. 이후, 산업 및 조직심리학 박사 학위를 가진 전문가 1인의 도움을 받아 번안된 문항을 최종 검토하였다. 내적 합치도는 .89이다.

**성취 목표 지향성**

성취 목표 지향성 척도는 Elliot와 McGregor (2001)가 개발하여 Sung과 Park(2005)이 타당화한 척도를 사용하였다. 총 12문항으로 구성되었으며 '전혀 그렇지 않다'를 1점으로 '매우 그렇다'를 7점으로 하는 7점 Likert로 측정하였다. 문항은 '나는 업무를 통해 가능하면 무엇이든지 배우려고 한다', '가능한 방법을 총 동원해서 다른 구성원보다 업무를 잘 하고 싶다' 등이다. 성취 목표 지향성 척도의 내적 합치도는 .90이다. 각 하위 요소의 내적 합치도는 접근 목표 지향성 .89, 회피 목표 지향성 .90, 숙달-접근 목표 지향성 .82, 숙달-회피 목표 지향성 .90, 수행-접근 목표 지향성 .84, 수행-회피 목표 지향성 .75이다.

**잡 크래프팅**

잡 크래프팅 척도는 Tims 등(2012)의 척도와 Slemple와 Vella-Brodrick(2013)의 '인지적 크래프팅' 척도를 사용하였다. Tims 등(2012)은 인지적 크래프팅을 포함하지 않았지만, 업무에 대해 인지를 변화시키는 것이 조직구성원이 지각하는 업무 경험에 영향을 미치므로 인지적 크래프팅을 연구에 포함하였다(Slemple & Vella-Brodrick, 2013). '전혀 그렇지 않다'를 1점으로 '매우 그렇다'를 5점으로 하는 5점 Likert를 사용하였고, 문항은 총 26문항이다. 문항은 '사회적 직무 자원 증가' 5문항, '방해적 직무 요구 감소' 6문항, '구조적 직무 자원 증가' 5문항, '도전적 직무 요구 증가' 5문항, '인지적 크래프팅' 5문항이다. 문항의 예로 '나는 직무 능력을 향상시키기 위해 노력한다', '나는 업무에서 정신적 부담감을 줄이려고 노력한다', '나는 상사에게 지도를 요청한다', '흥미로운 프로젝트가 진행되면 나는 적극적으로 참여 의사를 밝힌다', '나의 업무가 우리 사회에 기여하는 바를 생각한다' 등이다. 잡 크래프팅의 내적 합치도는 .94이다. 각 하위 요소의 내적 합치도는 구조적 직무 자원 증가 .86, 방해적 직무 요구 감소 .80, 사회적 직무 자원 증가 .82, 도전적 직무 요구 증가 .83, 인지적 크래프팅 .86이다.

통계 변인

지각된 과잉 자격과 잡 크래프팅에 영향을 미칠 수 있는 연령과 학력을 통제하였다.



Rudolph 등(2017)의 연구에서 연령과 학력은 잡 크래프팅과 유의미한 정적 상관이 있었기 때문이다. Petrou와 그의 동료들(2012)은 자율성이 잡 크래프팅에 영향을 미치는 것으로 보고한 바 있어 조직이나 상사로부터 부여된 자율성의 정도를 통제하였다. 자율성 척도는 Hackman과 Oldham(1980)이 개발한 척도를 사용하였다. 1개의 역 문항을 포함하여 총 3문항이었으며, '전혀 그렇지 않다'를 1점으로 '매우 그렇다'를 7점으로 하는 7점 Likert를 사용하였다. 문항은 '나의 직무는 내가 업무 수행 방식에 대해 독립성과 자율성을 발휘할 기회가 주어져 있다' 등이다. 내적 합치도는 .67이다.

#### 분석방법

본 연구에서는 AMOS 21, SPSS 22.0, SPSS PROCESS Macro를 사용하여 수집된 자료를 분석하였다. 우선 측정 변인들 간 수렴, 변별 타당도를 확인하기 위해 AMOS 21를 사용하여 개념신뢰도와 평균 분산 추출을 산출하였다. 또한 빈도분석, 기술통계, 신뢰도 분석, 상관분석을 통해 측정 변인들의 평균, 표준편차, 상관관계, 내적 합치도(Cronbach's  $\alpha$ )을 확인하였다. 다음으로 지각된 과잉자격과 잡 크래프

팅의 관계성과 성취 목표 지향성의 조절효과를 알아보려고 다중 회귀 분석을 실시하였다. 이 때 다중공선성을 줄이기 위해 상호작용 항은 Aiken과 West(1991)가 제시한 방법에 따라 각 변인을 평균중심화 후 곱하였다. 마지막으로 SPSS PROCESS Macro를 사용하여 성취 목표 지향성 수준에 따라 지각된 과잉 자격이 잡 크래프팅에 미치는 영향이 어떻게 달라지는지 확인하였다.

## 결 과

### 수렴 및 변별 타당도

가설 검증에 앞서 측정 도구의 수렴 및 변별 타당도를 확인하기 위해서 확인적 요인 분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 확인적 요인 분석 결과, 각각 요인은 모든 경로에서 표준화된 요인 부하량이 .5 이상이며, 통계적으로 유의하다( $CR > 1.965$ ). 개념 신뢰도(Construct Reliability)는 .81 ~ .94로 높은 수준이고, 평균 분산 추출(Average Variance Extracted)은 .59 ~ .87로 기준 .50 이상이므로 수렴 타당성이 확인된다. 변별 타당성은 변인의 AVE값이 변인 간 상관계수의 제곱보다 큰

Table 1  
*Result of Construct Reliability and Average Variance Extracted*

	Cronbach's $\alpha$	AVE	CR
Perceived overqualification	.89	.59	.81
Goal orientation	.90	.87	.93
Job crafting	.94	.76	.94

Note. CR = Construct Reliability, AVE = Average Variance Extracted

지를 확인하며, 이는 상관계수가 가장 높을 쌍을 대표로 검증한다. 성취 목표 지향성과 잡 크래프팅이 가장 높은 상관을 보였으며, 상관계수 값은 .68이다. .68의 제곱은 .46으로 성취 목표 지향성과 잡 크래프팅의 AVE값보다 작다. 따라서 변별 타당성도 확인된다.

측정 변인들의 기술 통계치와 상관

본 연구의 측정 변인들의 기술 통계치와 상관 값은 Table 2와 같다. 지각된 과잉 자격은 접근 목표 지향성( $r = .25, p < .001$ ), 잡 크래프팅과 유의한 정적 상관관계를 가진다( $r = .25, p < .001$ ), 접근 목표 지향성은 잡 크래프팅과 유의미한 정적 상관관계가 있고( $r = .76, p < .001$ ), 회피 목표 지향성 역시 잡 크래프팅과 정적 상관관계가 유의하다( $r = .40, p < .001$ ).

지각된 과잉 자격과 잡 크래프팅의 관계

지각된 과잉 자격이 잡 크래프팅에 미치는 영향을 검증하기 위하여 통제 변인을 포함하여 다중 회귀 분석하였다(Table 3). 그 결과, 연령, 학력, 자율성을 통제하였을 때 지각된 과잉 자격은 잡 크래프팅에 유의미한 영향이 있다,  $\beta = .18, t(335) = 3.36, p < .001$ . 과잉 자격을 지각할수록 잡 크래프팅을 더 많이 한다는 가설 1을 지지한다.

접근 및 회피 목표 지향성의 조절 효과

지각된 과잉 자격과 잡 크래프팅의 관계에서 접근 목표 지향성과 회피 목표 지향성의 조절 효과를 검증하기 위해 다중 회귀 분석을 실시하였다(Table 4). 그 결과 지각된 과잉 자격과 잡 크래프팅의 관계에서 회피 목표 지향

Table 2  
Descriptive Statistics and Correlations among Variables

	1	2	3	4	5	5.1	5.2	6	6.1	6.2	7
1 Age	-										
2 Education	-.14*	-									
3 Autonomy	.23***	-.01	-								
4 Perceived overqualification	.23***	.24***	.18***	-							
5 Approach goal orientation	.14*	.05	.28***	.25***	-						
5.1 Mastery-approach goal orientation	.16**	.05	.32***	.30***	.92***	-					
5.2 Performance-approach goal orientation	.10	.04	.21***	.18***	.94***	.73***	-				
6 Avoidance goal orientation	-.19***	.02	-.09	-.15**	.44***	.30***	.50***	-			
6.1 Mastery-avoidance goal orientation	-.21***	.05	-.10	-.18***	.41***	.29***	.46***	.96***	-		
6.2 Performance-avoidance goal orientation	-.15**	-.01	-.08	-.10	.43***	.29***	.50***	.94***	.80***	-	
7 Job crafting	.11	.09	.32***	.25***	.76***	.68***	.73***	.40***	.37***	.39***	-
<b>M</b>	40.51		4.40	7.24	4.90	5.17	4.63	4.18	4.12	4.23	3.30
<b>SD</b>	10.81		1.09	1.39	1.04	1.03	1.20	1.25	1.43	1.20	0.59

Note.  $N = 341, *p < .05, **p < .01, ***p < .001$

Table 3  
Result of Multiple Regression Analysis of Perceived Overqualification on Job Crafting

Variable	DV : Job crafting					
	B	$\beta$	$t$	$R^2$	Adj. $R^2$	$F$
Age	-.00	-.00	-0.03			
Education dummy variable 1	.05	.03	0.61			
Education dummy variable 2	.21	.11	2.06*	.15	.14	11.61***
Autonomy	.15	.28	5.34***			
Perceived overqualification	.08	.18	3.36***			

Note. Dummy variable 1(High school diploma = 1, Bachelor's degree = 0, Master's degree = 0)

Dummy variable 2 (High school diploma = 0, Bachelor's degree = 0, Master's degree = 1)

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Table 4  
Moderating Effect of Approach and Avoidance Goal Orientation on the Relationship between Perceived Overqualification and Job Crafting

Variable	DV : Job crafting								
	Step 1			Step 2			Step 3		
	B	$\beta$	$t$	B	$\beta$	$t$	B	$\beta$	$t$
Age	.00	.04	0.79	-.00	-.00	-0.03	.00	-.01	-0.23
Education dummy variable 1	-.01	-.00	-0.06	.02	.01	0.33	.01	.01	0.22
Education dummy variable 2	.27	.14	2.63**	.14	.07	2.01*	.13	.07	1.86
Autonomy	.16	.30	5.77***	.07	.14	3.65***	.07	.14	3.70***
Perceived over qualification(POQ)				.03	.07	1.85	.02	.04	1.03
Approach goal orientation(AGO)				.36	.63	14.43***	.37	.65	14.45***
Avoidance goal orientation(AVGO)				.07	.14	3.29*	.05	.11	2.41*
POQ × AGO							.03	.07	1.74
POQ × AVGO							.02	.06	1.58
$R^2$	.12			.61			.62		
Adj. $R^2$	.11			.60			.61		
$\Delta R^2$	.12			.49			.01		
$F$	11.34***			72.92***			58.88***		

Note. Education dummy variable 1(High school diploma = 1, Bachelor's degree = 0, Master's degree = 0)

Education dummy variable 2 (High school diploma = 0, Bachelor's degree = 0, Master's degree = 1)

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

성의 조절 효과는 통계적으로 유의미하지 않다,  $\beta = .06$ ,  $t(331) = 1.57$ ,  $p = .12$ . 반면 접근 목표 지향성의 조절 효과 역시 통계적으로 유의미하지 않으나 강한 경향성이 있다,  $\beta = .07$ ,  $t(331) = 1.74$ ,  $p = .08$ . 이 결과의 가설과의 부합성을 검토하기 위해 SPSS PROCESS Macro Model 1(Hayes, 2013)을 사용하여 접근 목표 지향성 수준에 따라 지각된 과잉 자격이 잡 크래프팅에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 접근 목표 지향성이 높은 수준에서만 지각된 과잉 자격이 잡 크래프팅에 유의미한 영향을 미친다(Table 5). 지각된 과잉 자격과 잡 크래

프팅의 관계는 접근 목표 지향성이 높을 때 더 강한 경향이 있다. 2개의 조절 회귀 식(평균보다 높을 때와 낮을 때)을 산출하여 도출한 그래프는 Figure 2와 같다.

숙달-접근, 숙달-회피, 수행-접근 및 수행-회피 목표 지향성의 조절 효과

지각된 과잉 자격과 잡 크래프팅의 관계에서 성취 목표 지향성의 조절 효과를 알아보기 위해 다중 회귀 분석을 실시하였다(Table 6). 분석 결과, 잡 크래프팅에 미치는 지각된 과잉 자격, 숙달-접근 목표 지향성, 숙달-회피 목표 지향성의 3원 상호작용 효과가 유의미하지 않다,  $\beta = -.03$ ,  $t(323) = -0.49$ ,  $n. s.$  또한 지각된 과잉 자격, 수행-접근 목표 지향성, 수행-회피 목표 지향성의 3원 상호작용도 유의미하지 않다,  $\beta = .12$ ,  $t(323) = 1.80$ ,  $n. s.$

표 6의 3단계의 결과를 보면, 지각된 과잉 자격과 잡 크래프팅의 관계에서 숙달-접근 목표 지향성의 조절 효과가 유의미하지 않고,  $\beta = -.06$ ,  $t(325) = -1.03$ ,  $n. s.$ , 숙달-회피 목표 지향성의 조절 효과 역시 유의미하지 않다,  $\beta = .11$ ,  $t(325) = 1.74$ ,  $n. s.$  따라서 가설 2-1은 기각된다. 그러나 지각된 과잉 자격과 수행-접근 목표 지향성의 조절효과는 유의하고,  $\beta = .13$ ,  $t(325) = 2.24$ ,  $p < .05$ , 지각된 과잉

Figure 2  
Moderating Effect of Approach Goal Orientation(AGO) on the Relationship between Perceived Overqualification(POQ) and Job Crafting

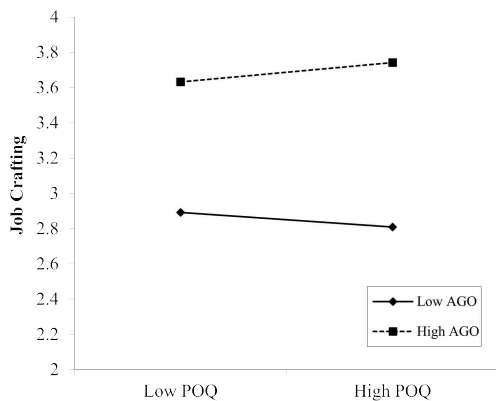


Table 5  
Effect of Perceived Overqualification on Job Crafting with Approach Goal Orientation Level

	Approach goal orientation	Effect	SE	t	p
	Perceived overqualification	-1SD	-.01	.03	-0.35
Mean		.02	.03	0.93	.36
+1SD		.04	.02	2.20	.03

Table 6  
Moderating Effect of Achievement Goal Orientations on the Relationship between Perceived Overqualification and Job Crafting

Variable	DV : Job crafting											
	Step 1			Step 2			Step 3			Step 4		
	B	$\beta$	t	B	$\beta$	t	B	$\beta$	t	B	$\beta$	t
Age	.00	.04	.79	.00	-.00	-.06	-.00	-.02	-.56	-.00	-.03	-.69
Education dummy variable 1	-.01	-.00	-.06	.02	.01	.33	.03	.02	.50	.03	.02	.47
Education dummy variable 2	.28	.14	2.63**	.15	.07	2.01*	.13	.07	1.88	.13	.07	1.88
Autonomy	.16	.30	5.77***	.08	.14	3.77***	.08	.14	3.86***	.08	.14	3.87***
Perceived overqualification (POQ)				.03	.08	1.92	.03	.06	1.42	.01	.03	.70
Mastery- approach goal orientation (MAGO)				.14	.25	4.64***	.16	.29	5.16***	.15	.27	4.79***
Mastery- avoidance goal orientation (MVGO)				.03	.06	0.98	.00	.00	-.01	.00	-.00	-.02
Performance- approach goal orientation (PAGO)				.21	.43	7.63***	.20	.41	7.18***	.21	.43	7.49***
Performance- avoidance goal orientation (PVGO)				.04	.07	1.21	.06	.11	1.79	.04	.08	1.25
POQ × MAGO				-.02	-.06	-1.03	-.02	-.06	-1.03	-.03	-.08	-1.29
POQ × MVGO				.03	.11	1.74	.03	.11	1.74	.03	.11	1.50
POQ × PAGO				.04	.13	2.24*	.04	.13	2.24*	.04	.13	2.24*
POQ × PVGO				-.01	-.04	-.58	-.01	-.04	-.58	-.02	-.07	-1.10
MAGO × MVGO				-.01	-.02	-.43	-.01	-.02	-.43	-.00	-.01	-.26
PAGO × PVGO				-.02	-.06	-1.24	-.02	-.06	-1.24	-.02	-.06	-1.18
POQ × MAGO × MVGO							-.01	-.03	-.49			
POQ × PAGO × PVGO							.02	.12	1.80			
$R^2$		.12			.61			.63			.63	
Adj. $R^2$		.11			.60			.61			.61	
$\Delta R^2$		.12			.49			.02			.01	
F		11.34***			56.88***			36.56***			32.75***	

Note. Education dummy variable 1(High school diploma = 1, Bachelor's degree = 0, Master's degree = 0)

Education dummy variable 2 (High school diploma = 0, Bachelor's degree = 0, Master's degree = 1)

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

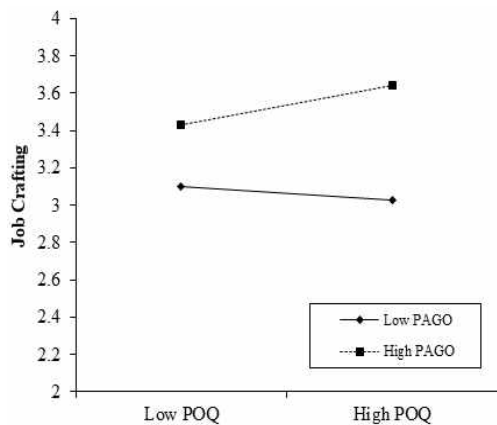
Table 7

*Effect of Perceived Overqualification on Job Crafting with Performance-Approach Goal Orientation Level*

	Performance-approach goal orientation	Effect	SE	t	p
Perceived overqualification	-1SD	-.025	.028	-.896	.371
	Mean	.025	.018	1.422	.156
	+1SD	.075	.029	2.613	.009

Figure 3

*Moderating Effect of Performance-Approach Goal Orientation on the Relationship between Perceived Overqualification and Job Crafting*



자격과 수행-회피 목표 지향성의 조절효과는 유의하지 않다,  $\beta = -.04$ ,  $t(325) = -.58$ ,  $n. s.$  따라서 가설 2-2는 지지된다.

SPSS PROCESS Macro Model 1(Hayes, 2013)을 사용하여 수행-접근 목표 지향성의 수준에 따라 지각된 과잉 자격이 인지 크래프팅에 미치는 영향을 검토한 결과, 수행-접근 목표 지향성이 높은 수준에서 지각된 과잉 자격이 인지 크래프팅에 유의미한 효과를 가진다

(Table 7). 2개의 조절 회귀 식(평균보다 높을 때와 낮을 때)을 산출하여 도출한 그래프는 Figure 3과 같다.

## 논 의

본 연구의 목적은 직장인들을 대상으로 지각된 과잉 자격이 잡 크래프팅에 미치는 효과를 확인하는 것이다. 또한 지각된 과잉 자격과 잡 크래프팅의 관계에서 동기 변인으로 성취 목표 지향성의 조절 효과를 검증하는 데에 있었다. 본 연구의 주요 결과의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 지각된 과잉 자격과 잡 크래프팅은 통계적으로 유의미한 상관관계가 있다. 이 결과는 조직구성원이 정해진 직무를 받아들이기만 하는 수동적 존재가 아니라, 자신의 상황 혹은 역량에 맞춰 직무를 수정하는 능동적 존재라는 점을 잘 드러낸 것으로, 선행 연구들(Bang & Shu, 2017; Lin et al., 2017; Woo, 2018)을 반복 검증한 의미가 있다. 개인이 자신을 과잉 자격이라고 인식하면 잡 크래프팅을 많이 하는 것은, Wrzesniewski와 Dutton(2001)의 주장처럼 잡 크래프팅이 일의 의미, 긍정적

자기 이미지 구축, 그리고 다른 사람들과의 관계 구축이라는 동기를 충족시키기 때문이라기보다, Tims와 Bakker(2010)의 주장처럼 개인-직무 불합치를 줄이기 위해 잡 크래프팅을 한다고 해석하는 것이 더 적절해 보인다. 이러한 해석을 더 정확히 확인하려면, 과잉 자격이면 직무를 확장하고 과소 자격이면 직무를 축소하는 잡 크래프팅을 하는지 여부를 확인하는 것이다. 본 연구의 척도는 11점 척도로써 6점을 기준으로 낮으면 과소 자격 높으면 과잉 자격으로 인식하는 것으로 설계된 것이나, 연구 참여자의 대다수가 과잉 자격에 응답하였으므로 이를 구분하여 검토할 수 없었다. 향후 연구에서 과잉 자격과 과소 자격을 엄밀히 구분하여 측정하면, 이러한 해석의 타당성을 확인할 수 있을 것이다.

둘째, 지각된 과잉 자격과 잡 크래프팅의 관계에서 접근 목표 지향성의 조절 효과는 통계적으로 유의하지 않으나 강한 경향성이 있다. 특히 접근 목표 지향성이 높은 조건에서 지각된 과잉 자격이 잡 크래프팅에 유의미한 효과를 가진다. 즉 개인은 과잉 자격이면 높은 성과를 기대하고(King & Hautaluoma, 1987; Holtom, et al., 2002), 접근 목표 지향성을 가진 개인이면 이를 위해 더 많은 잡 크래프팅을 하는 것으로 보인다. 본 연구에서 유의한 결과는 아니지만 과잉 자격의 인식과 잡 크래프팅의 관계에서 회피 목표 지향성도 어느 정도의 경향성을 보이는 것으로 미루어 접근 목표 지향성과 회피 목표 지향성이 잡 크래프팅의 하위 차원에 차별적 영향을 미칠 가능성이 있다. 예를 들어 잡 크래프팅의 하위 요인 중 사회적 직무 자원 증가, 구조적 직무 자원 증가, 그리고 도전적 직무 자원 증가와 같은 직무 확장은 과잉 자격과 접근 목표 지향성이

상호 작용하고, 방해적 직무 요구 감소나 인지적 잡 크래프팅과 같은 직무 축소는 과소 자격과 회피 목표 지향성이 상호 작용할 가능성이 있다. 후속 연구에서 이에 대한 검토가 필요하다.

셋째, 지각된 과잉 자격과 잡 크래프팅의 관계에서 수행-접근 목표 지향성의 조절 효과는 있으나 수행-회피 목표 지향성은 조절 효과가 없다. 특히 수행-접근 목표 지향성이 높으면 지각된 과잉 자격이 잡 크래프팅에 유의미한 효과를 가진다. 자신의 역량에 대한 타인의 평가가 중요한 수행-접근 목표 지향성을 가진 조직구성원은 타인보다 높은 성과를 내기 위해 동기화된다. 즉 수행-회피 목표 지향성보다 수행-접근 목표 지향성을 가진 조직구성원은 잉여 능력이 있으면 높은 성과를 위해 자원을 효율적으로 관리하려 하고 이를 위해 잡 크래프팅을 하는 것으로 해석된다.

넷째, 가설과는 달리 지각된 과잉 자격과 잡 크래프팅의 관계에서 숙달-접근 목표 지향성과 숙달-회피 목표 지향성의 조절 효과는 유의미하지 않다. 이는 신체적, 심리적인 직무 자원을 효율적으로 관리하여 잡 크래프팅을 하는 것이 조직구성원의 역량 향상을 위한 것이 아닐 것이라는 시사를 한다. 예를 들어, 정신적 피로감 등을 줄이기 위해 과업을 단순화하는 것과 같이 방해적 직무 요구를 감소시키는 것은 개인의 역량 수준을 높이는 것과 거리가 있고, 앞 절에서 언급한 것처럼 오히려 직무 성과를 높이는 데 초점을 두는 것으로 보인다.

세 번째와 네 번째 결과를 함께 고려하면, 조직에서 구성원들이 잡 크래프팅을 하는 이유가 개인의 역량을 개발하기 위한 것이 아니라 직무의 수행을 극대화하기 위한 것으로 해

석된다. 인식된 과잉 자격과 잦은 크래프팅 관계에 수행-접근 목표 지향성이 조절하지만, 나머지 목표 지향성들은 조절 효과가 없기 때문이다. 연구 가설은 아니지만 과잉 자격과 수행-접근 목표 지향성의 조절 효과를 잦은 크래프팅의 하위 차원에서 추가 분석하면, 방해적 직무 요구 감소와 인지 크래프팅의 하위 차원에서 수행-접근 목표 지향성의 조절 효과가 관찰된다. 방해적 직무 요구 감소는 구성원이 정서적 피로감 등을 줄이기 위해 업무 등을 수정하는 것을 의미하며, 인지 크래프팅은 업무에 대한 인식을 바꾸는 것이다. 이 두 가지 차원은 업무를 양과 질적인 측면에서 확장하는 것과 같은 적극적 형태의 잦은 크래프팅이 아니다. 따라서 과잉 자격을 갖추었다고 지각하면서 수행-접근 목표 지향성이 높은 조직구성원들이 잦은 크래프팅을 더 많이 하는 것은 잦은 크래프팅을 통해 자신의 역량을 개발하기보다 직무 수행의 향상을 위한 것이라는 해석을 뒷받침한다.

본 연구는 다음과 같은 한계가 있다. 첫째, 지각된 과소 자격에 대한 분석을 수행하지 못하였다. 본 연구에서는 11점 Likert 척도를 활용하여 직무 요건에 비해 설문 참여자의 능력이 부족한지 혹은 과잉인지 양쪽 방향성을 측정하고 있으므로 과잉 자격과 과소 자격을 구분하여 분석할 수 있을 것이라고 계획하였다. 그러나 과소 자격을 가졌다고 응답한 연구 참여자의 수가 너무 작아서 이를 분석하지 못하였다. 지각된 과소 자격은 과잉 자격과 다른 결과 결과를 가져올 가능성이 있다. 예를 들어 Cable과 DeRue(2002)는 직무 성과, 직업 몰입을 포함한 조직 결과 변인과 요구-능력 합치(demand-ability fit) 사이의 약한 상관관계가 과잉 자격과 과소 자격이 결합되었기 때문일

수도 있다고 설명하였다. 따라서 지각된 과소 자격은 과잉 자격과는 다른 심리적 특성이 있을 수 있으며(Erdogan et al., 2011), 후속 연구에서는 두 변인을 분리하여 측정할 필요가 있다.

둘째, 모든 문항을 자기 보고로 진행하였으며, 한 시점에서만 측정하였다는 제한점이 있다. 즉 모든 주요변인들의 인과 관계가 명확하지 않으며, 동일 방법 편의(Common Method Bias)가 발생할 가능성이 있다. 따라서 이를 방지하고자 후속 연구에서 종단 연구를 통해 변인들 간 명확한 인과 관계를 파악할 필요가 있다. 횡단 연구로 진행한다면 과잉 자격을 응답자의 직속 상사로부터 측정하는 것 또한 하나의 방안이 될 수 있다.

셋째, 잦은 크래프팅의 척도 문제이다. 사실 잦은 크래프팅은 정의에 따르면 직무의 확장(expansive)과 축소(limiting) 측면을 모두 포함한다. 예를 들어 Wrzesniewski와 Dutton(2001)이 제안한 잦은 크래프팅은 과업의 수를 늘리는 것뿐만 아니라 줄이는 것도 포함한다. 그러나 본 연구에서 사용한 척도는 이러한 잦은 크래프팅의 축소 측면이 잘 포함되어 있지 않으며 다수의 문항이 확장 측면만 묻고 있다. 또한 Lichtenthaler와 Fischbach(2019)의 연구에서 개인의 조절 초점에 따라 영향을 미치는 잦은 크래프팅 측면이 다르다. 즉 잦은 크래프팅이 확장 혹은 축소인지에 따라 선행 변인이 다를 수 있음을 의미한다. 후속 연구에서는 구체적으로 잦은 크래프팅의 측면을 나누어 선행 변인의 효과를 확인할 필요가 있다.

끝으로, 전통적인 하향식 직무 재설계는 직무 수행자의 자율성이 상당히 제한되어 있는 반면, 잦은 크래프팅은 직무 수행자가 직접 자신의 직무를 확장하거나 축소하여 직무를 변



화시키는 상향식 직무 재설계이다. 이러한 상향식 직무 재설계인 잡 크래프팅은 직무 수행자가 대면하는 직무 환경이 반영되고 그 과정에서 개인의 역량과 동기가 작용하는 것으로 보인다. 따라서 전통적 직무 재설계에 비해 잡 크래프팅이 환경 적응적이고 개인의 창의성이 반영되며 직무에 대한 몰입을 향상시킴으로써 조직의 효과성에 기여할 것이다. 하향식 직무 재설계와 잡 크래프팅에 관여되는 이러한 과정과 효과에 대한 경험적 연구가 폭넓게 진행된다면 잡 크래프팅의 실무적 가치가 더 높아질 것이다.

### 참고문헌

- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. California: Sage publication.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. B., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. NY: Cornell University Press.
- 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. doi: 10.1177/0018726712453471
- Bang, E. J., & Suh, Y. W. (2017). The effect of perceived overqualification on job crafting: Focused on mediation effect of organization based self-esteem. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 30*(1), 77-100. Retrieved from <https://journal.ksiop.or.kr/index.php/KJIOP/article/view/57>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81-104). Washington, DC: American Psychological Association. doi: 10.1037/14183-005
- Bolino, M. C., & Feldman, D. C. (2000). The antecedents and consequences of underemployment among expatriates. *Journal of Organizational Behavior, 21*(8), 889-911. doi: 10.1002/1099-1379(200012)21:8<889::AID-JOB60>3.0.CO;2-G
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A role - resource approach - avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal, 61*(2), 499-522. doi: 10.5465/amj.2015.0604
- Büchel, F., & Mertens, A. (2004). Overeducation, undereducation, and the theory of career mobility. *Applied Economics, 36*(8), 803-816. doi: 10.1080/0003684042000229532
- Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67*(1), 26-48. doi: 10.1006/obhd.1996.0063
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person - organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67*(3), 294-311. doi: 10.1006/obhd.1996.0081

- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), 875.  
doi: 10.1037/0021-9010.87.5.875
- Cho, J. Y., & Kim, M. S. (2015). Development and Validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Life-span Studies, 5*(3), 29-46. doi: 10.30528/jolss.2015.5.3.003
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist, 19*(4), 237-247.  
doi: 10.1027/1016-9040/a000188
- DeShon, R. P., & Gillespie, J. Z. (2005). A motivated action theory account of goal orientation. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1096. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1096
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American psychologist, 41*(10), 1040. doi: 10.1037/0003-066X.41.10.1040
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review, 95*(2), 256. doi: 10.1037/0033-295X.95.2.256
- Elliot, A. J., & McGregor, H. A. (2001). A 2 × 2 achievement goal framework. *Journal of personality and social psychology, 80*(3), 501. doi: 10.1037/0022-3514.80.3.501
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 557.  
doi: 10.1037/a0013528
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J. M., & Truxillo, D. M. (2011). Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations. *Industrial and Organizational Psychology, 4*(2), 215-232.  
doi: 10.1111/j.1754-9434.2011.01330.x
- Feldman, D. C., & Turnley, W. H. (1995). Underemployment among recent business college graduates. *Journal of Organizational Behavior, 16*(S1), 691-706.  
doi: 10.1002/job.4030160708
- Fine, S., & Nevo, B. (2008). Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(2), 346-355.  
doi: 10.1080/09585190701799937
- Ghitulescu, B. (2006). *Job crafting and social embeddedness at work*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh, PA. USA
- Görg, H., & Strobl, E. (2003). The incidence of visible underemployment: Evidence for trinidad and tobago. *Journal of Development Studies, 39*(3), 81-100.  
doi: 10.1080/00220380412331322831
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review, 32*(2), 393-417.  
doi: 10.5465/AMR.2007.24351328
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1980), *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.

- Holtom, B. C., Lee, T. W., & Tidd, S. T. (2002). The relationship between work status congruence and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), 903. doi: 10.1037/0021-9010.87.5.903
- Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (1996). Perceived overqualification and psychological well-being. *The Journal of social psychology, 136*(4), 435-445. doi: 10.1080/00224545.1996.9714025
- Johnson, W. R., Morrow, P. C., & Johnson, G. J. (2002). An evaluation of a perceived overqualification scale across work settings. *The Journal of Psychology, 136*(4), 425-441. doi: 10.1080/00223980209604169
- Kanten, P. (2014). The antecedents of job crafting: Perceived organizational support, job characteristics and self-efficacy. *European Journal of Business and Social Sciences, 3*(5), 113-128. Retrieved from [https://www.academia.edu/8170804/THE\\_ANCEDENTS\\_OF\\_JOB\\_CRAFTING\\_PERCEIVED\\_ORGANIZATIONAL\\_SUPPORT\\_JOB\\_CHARACTERISTICS\\_AND\\_SELF\\_EFFICACY](https://www.academia.edu/8170804/THE_ANCEDENTS_OF_JOB_CRAFTING_PERCEIVED_ORGANIZATIONAL_SUPPORT_JOB_CHARACTERISTICS_AND_SELF_EFFICACY)
- Khan, L. J., & Morrow, P. C. (1991). Objective and subjective underemployment relationships to job satisfaction. *Journal of Business Research, 22*(3), 211-218. doi: 10.1016/0148-2963(91)90002-F
- Kim, H. S., & Tak, J. K. (2015). The Effect of Leader Empowering Behavior on Work Engagement: The Mediating Role of Job Crafting and Moderating Effects of Core-Self Evaluation and Person-Job Fit. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 28*(2), 275-299. Retrieved from <http://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE06366635>
- King, W. L., & Hautaluoma, J. E. (1987). Comparison of job satisfaction, life satisfaction, and performance of overeducated and other workers. *The Journal of Social Psychology, 127*(5), 421-433. doi: 10.1080/00224545.1987.9713727
- Kristof, A. L. (1996). Person organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology, 49*(1), 1-49. doi: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x
- Kristof Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta analysis of person - job, person - organization, person - group, and person - supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*(2), 281-342. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person - job and person - organization fit. *Journal of Vocational Behavior, 59*(3), 454-470. doi: 10.1006/jvbe.2001.1807
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion-and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(1), 30-50. doi: 10.1080/1359432X.2018.1527767
- Lim, M. K., Ha, Y. J., Oh, D. J., & Sohn, Y. W. (2014). Validation of the Korean version of job crafting questionnaire (JCQ-K). *Korean Corporation Management Review, 56*(0), 181-206.

- Retrieved from  
<https://www.kci.go.kr/kciportal/ci/sereArticleSearch/ciSereArtiView.kci?sereArticleSearchBean.artiId=ART001906267>
- Lin, B., Law, K. S., & Zhou, J. (2017). Why is underemployment related to creativity and OCB? A task-crafting explanation of the curvilinear moderated relations. *Academy of Management Journal*, *60*(1), 156-177.  
doi: 10.5465/amj.2014.0470
- Liu, S., & Wang, M. (2012). Perceived overqualification: A review and recommendations for research and practice. *Research in Occupational Stress and Well-Being*, *10*, 1-42.  
doi: 10.1108/S1479-3555(2012)0000010005
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *27*(4), 509-536. doi: 10.1002/job.389
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? the role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, *69*(6), 1287-1313.  
doi: 10.1177/0018726715610642
- 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. doi: 10.1002/job.678
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, *36*(4), 827-856. doi: 10.1177/0149206310363732
- 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. doi: 10.1002/job.1783
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, *30*, 91-127. doi: 10.1016/j.riob.2010.09.001
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *102*, 112-138. doi: 10.1016/j.jvb.2017.05.008
- Sadava, S. W., O'Connor, R., & McCreary, D. R. (2000). Employment status and health in young adults: Economic and behavioural mediators? *Journal of Health Psychology*, *25*(4), 549-560. doi: 10.1177/135910530000500411
- Sim, Y. R., & Lee, E. S. (2018). Perceived underqualification and job attitudes: The role of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, *39*(8), 962-974. doi: 10.1108/LODJ-03-2018-0127.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodick, D. A., (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to

- measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146. doi:10.5502/ijw.v3i2.1
- Sung, M. S., & Park, Y. S. (2005). Validity of 22 Achievement Goal Structure in Corporate Organizations. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 18(1), 97-117. Retrieved from <http://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE06370216>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 3(2), 1-9. doi: 10.4102/sajip.v3i2.841
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230. doi: 10.1037/a0032141
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2(4), 914-928. doi: 10.1080/1359432X.2014.969245
- Vaisey, S. (2006). Education and its discontents: Overqualification in america, 1972-2002. *Social Forces*, 85(2), 835-864. doi: 10.1353/sof.2007.0028
- Verhaest, D., & Omeij, E. (2006). The impact of overeducation and its measurement. *Social Indicators Research*, 77(3), 419-448. doi: 10.1007/s11205-005-4276-6
- 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. doi: 10.5465/AMR.2001.4378011
- Woo, H. R. (2018). The relation between perceived overqualification and organizational commitment: Moderated mediation effect of career adaptability and mediating effect of job crafting. *Journal of Corporate Education and Talent Research*, 2(2), 1-25. Retrieved from <http://www.kci.go.kr/kciportal/ci/sereArticleSearch/ciSereArtiView.kci?sereArticleSearchBean.artiId=ART002358141>
- Zhang, M. J., Law, K. S., & Lin, B. (2016). You think you are big fish in a small pond? perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 61-84. doi: 10.1002/job.2024

투고일자 : 2020. 09. 01

수정일자 : 2020. 11. 19

확정일자 : 2021. 02. 03

## The Effect of Perceived Overqualification on Job Crafting: Moderating Effect of Achievement Goal Orientations

Young Seok Park

YoungEun Shin

The Catholic University of Korea

This study focused on job crafting for employees to solve the problem when they have the misfit between self and their jobs. Specifically, the effects of perceived overqualification, which is a misfit between job requirements and ability of employee, on job crafting were examined, and the moderating effect of achievement goal orientation was tested in the relationship between the two variables. As a result of a survey of 341 workers, perceived overqualification had a significant positive effect on job crafting. The approach goal orientation, more specifically, the performance-approach goal orientation had a moderating effect in the relationship between perceived overqualification and job crafting. The higher the performance-approach goal orientation, the stronger the correlation between perceived overqualification and job crafting. These results suggest job crafting is a series of behaviors for increasing performance rather than mastering abilities. Based on these results, the research implications, limitations, and follow-up studies were discussed.

*Key words* : *perceived overqualification, job crafting, achievement goal orientations, mastery-approach goal orientation, performance-approach goal orientation*