

## 지각된 과잉자격이 잡 크래프팅에 미치는 영향: 조직기반 자존감의 매개효과를 중심으로

방 은 주                      서 용 원<sup>†</sup>

성균관대학교 심리학과

본 연구는 주로 지각된 과잉자격의 부정적인 효과에 초점을 둔 선행연구의 관점에서 벗어나 지각된 과잉자격이 긍정적인 조직행동이라고 볼 수 있는 잡 크래프팅에 미치는 효과와 그 과정을 탐구하기 위해 진행되었다. 또한, 지각된 과잉자격 형성과정에서 맥락효과로 작용하는 동료기반 지각된 과잉자격을 측정하고 동료기반 지각된 과잉자격이 지각된 과잉자격을 느끼는 종업원의 행동에 미치는 효과를 검증하기 위해 진행되었다. 연구결과 지각된 과잉자격이 조직기반 자존감을 거쳐 잡 크래프팅에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 동료기반 지각된 과잉자격의 수준에 따라 지각된 과잉자격, 조직기반 자존감, 잡 크래프팅의 관계가 조절되는 것으로 나타났다. 마지막으로, 지각된 과잉자격을 느끼는 종업원들이 잡 크래프팅에 참여하는 과정에서 직무자율성이 조직기반 자존감과 잡 크래프팅 사이의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 지각된 과잉자격 연구에 대한 새로운 시각을 제시하며 지각된 과잉자격 연구에 대한 이론적 함의와 지각된 과잉자격을 느끼는 종업원 관리에 대한 실질적 함의를 준다.

주요어 : 지각된 과잉자격, 조직기반 자존감, 잡 크래프팅

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 서용원, 성균관대학교 심리학과, suh0491@skku.edu

## 서론

스펙 쌓기, 스펙 경쟁 등 스펙이라는 단어가 더 이상 낯설게 느껴지지 않는 시대에 우리는 살고 있다. 본래 컴퓨터나 자동차와 같은 전자기계의 사양을 뜻하던 영어 단어 specifications에서 나온 스펙이라는 단어가 현재는 직장을 구하는 사람들 사이에서 학력, 학점, 토익 점수 등의 취업조건을 의미한다(국립국어원, n. d.). 이러한 스펙 쌓기 및 과잉스펙은 우리나라에서만 나타나는 현상이 아니다. 전 세계적으로 장기적 경제 불황, 실업률 증가에 따른 직업기회의 부족이 점점 더 심해지면서 직업에서 요구하는 수준보다 더 뛰어난 자격(학력, 기술, 경험)을 갖춘 지원자의 수가 증가하고 있다(Luksyte, Spitzmueller & Maynard, 2011). 이러한 현상을 학계에서는 과잉자격(overqualification)이라는 용어로 연구해오고 있다. 과잉자격 현상은 학력 인플레이션이 심한 우리나라뿐만 아니라 미국, 유럽, 중국 등의 국가에서도 매우 흔하게 나타나고 있다(Buchel & Metens, 2004; Erdogan & Bauer, 2009; Feldman & Turnley, 1995; Gorg & Strobl, 2003).

과잉자격에 관한 연구가 주로 부정적인 측면에 초점을 두고 연구되었기 때문에 과잉자격은 그동안 부정적인 용어로 인식되었다. 즉, 과잉자격과 종업원들의 낮은 직무 만족, 높은 수준의 스트레스, 이직의도 또는 종업원 건강 악화와의 관계와 같은 과잉자격의 부정적인 결과에 관한 선행연구가 다수를 이루고 있다(Lobene & Meade, 2010; Maynard, Joseph, & Maynard, 2006). 실제 현장에서도 직무에서 요구하는 조건들보다 높은 수준의 자격을 갖춘 종업원들을 선발과정에서 탈락시키는 경우도 심심치 않게 보고되고 있다(서성훈, 2015). 하

지만 과잉자격을 느끼는 종업원들이 항상 직무만족이 떨어지며 이직의도가 높고 조직에서 철회 행동을 보이는 등 조직에 부정적인 영향만을 끼칠까? 최근 학자들은 과잉자격을 느끼는 종업원들이 항상 조직에 부정적인 영향을 미치는 것이 아니며, 이들이 실제로 일반 종업원들보다 더 뛰어난 능력과 경력을 갖추고 있기 때문에 이들을 통해서 조직에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 혁신행동을 이끌어 낼 수 있다고 주장하고 있다(Erdogan, Bauer, Peiro & Truxillo, 2011; Liu & Wang, 2012). 하지만 어떠한 상황에서 과잉자격을 느끼는 종업원들이 조직에 긍정적인 영향을 주는지에 대한 연구는 매우 부족하다.

이에 본 연구는 지각된 과잉자격이 긍정적인 조직행동이라 볼 수 있는 잡 크래프팅에 미치는 효과를 알아보고자 한다. 구체적으로, 지각된 과잉자격이 조직기반 자존감을 경유하여 잡 크래프팅에 미치는 효과를 탐구하고자 한다. 또한, 지각된 과잉자격 형성과정에서 맥락효과로 작용하는 동료기반 지각된 과잉자격을 측정하고 동료기반 지각된 과잉자격의 조절효과를 검증하고자 한다. 더불어, 지각된 과잉자격을 느끼는 종업원이 어떠한 조건에서 잡 크래프팅 활동을 더 많이 보이는지를 알아보기 위해 직무 특성의 하나인 직무자율성의 조절효과를 검증하고자 한다.

## 이론적 배경

지각된 과잉자격(perceived overqualification: POQ)

지각된 과잉자격(perceived overqualification:

POQ, 이하 POQ)은 개인이 수행하는 직무에서 요구되는 것 보다 더 높은 수준의 잉여 교육, 기술 또는 경력을 가지고 있다고 느끼는 것을 의미한다(Maynard et al., 2006). 이러한 POQ는 주로 산업 및 조직 심리학과 경영학에서 과잉자격을 연구하기 위한 구성개념으로 이용되었다. 하지만 처음부터 POQ라는 용어로 과잉자격 현상을 연구한 것은 아니다.

POQ 연구는 불완전고용(underemployment)연구와 과잉자격 연구로 시작되었다. 우선, 불완전고용은 고용은 되어 있지만 부적절한 고용 상태에 있는 것을 의미한다. 즉, 불완전 고용은 근로시간, 시간당 급여, 또는 고용의 지속성이 부적절한 경우(예, 낮은 급여를 받는 직업, 파트타임, 비정규직)를 의미한다(Dooley & Prause, 1997). Feldman(1996)은 이전의 노동 경제학자, 사회학자 그리고 심리학자들이 정리한 불완전 고용의 정의를 통합하여 새로 개념화한 그의 논문에서 불완전고용을 5가지 차원으로 나누었다. (1) 직무에 의해 요구되는 것보다 더 많은 교육을 받은 것 (2) 직무에 의해 요구되는 것보다 더 많은 기술 또는 경험을 가지고 있는 것 (3) 교육 영역 밖의 필드에서의 비자발적인 고용 (4) 파트타임, 일시적 또는 간헐적 일자리의 비자발적 고용 (5) 유사한 교육적 배경을 가진 다른 사람들 또는 이전 직무보다 상대적으로 낮은 급여를 받는 것.

다음으로 과잉자격은 한 개인이 직무에서 사용하지 않거나 요구되지 않는 잉여의 기술, 지식, 능력, 교육, 경험 그리고 다른 자격들을 가지고 있는 상황을 의미한다(Erdogan et al., 2011). 이러한 과잉자격에는 (1) 객관적 과잉자격과 (2) 주관적 과잉자격 두 가지 종류가 있다. 객관적 과잉자격은 직무 요구서(job requirements)와 한 개인의 자격을 비교하여 잠

재적 고용주의 관점에서 객관적으로 보는 과잉자격이다. 예를 들어, 은행 텔러 직무를 수행하는데 필요한 학력 요건이 직무 요구서에는 고등학교 졸업자라고 명시되어 있는데 대학 졸업자라면 이 직원은 은행 텔러의 직무 요구서에서 요구하는 학력 수준(고등학교 졸업)을 초과하는 교육 수준을 가지고 있는 것이다. 이는 은행 텔러라는 직무에 객관적으로 과잉자격 되어있는 상태이다. 이와 대조적으로 주관적 과잉자격은 종업원 또는 지원자들이 자신의 관점에서 주관적으로 직무요구와 자신의 자격을 비교해서 느끼는 것으로, POQ는 주관적 과잉자격에 해당된다.

불완전고용과 과잉자격에 대한 연구는 심리학뿐만 아니라 경제학(Wilkins & Wooden, 2011), 교육학(Livingstone, 1999)에서도 연구되었다. 경제학과 교육학에서는 한 개인이 가진 기술을 모두 활용하지 못하는 현상을 나타내는 기술 과소사용(skill underutilization)(Green & McIntosh, 2007), 직무에서 요구하는 것보다 더 높은 교육수준을 가지고 있는 과잉교육(overeducation)(Halaby, 1994)과 같은 용어로도 연구되었다. 이러한 영역에서의 이전 연구들은 주관적 과잉자격과 같은 주관적 구성개념보다는 학력, 급여, 일하는 시간과 같은 비교적 객관적으로 수치화가 가능한 개념들을 대상으로 하였다.

그러나 객관적 과잉자격보다 주관적 과잉자격이 종업원 태도를 더 잘 예측할 수 있다는 강점을 가지고 있어서 심리학과 경영학에서의 대부분의 연구는 한 사람이 과잉자격을 느끼는지에 대한 지각을 측정한다(예, Johnson & Johnson, 1996; Maynard et al., 2006). 십여 년 전부터 연구자들이 과잉자격의 주관적 요소의 중요성을 인식하게 되면서 POQ와 같은 용어

들이 새롭게 나타나기 시작하였다. 더불어, 연구자들은 POQ의 이론적 구성과 정의를 확립하고 POQ를 측정할 수 있는 척도를 개발하기 시작하였다.

Johnson, Morrow 및 Johnson(2002)은 앞서 소개된 Feldman(1996)이 정의한 5가지 불완전고용의 차원 중 (1) 직무에서 요구하는 것보다 더 많은 교육을 받는 것과 (2) 직무에서 요구하는 것보다 더 많은 기술 또는 경험을 가졌다고 느끼는 정도가 POQ를 나타낸다고 주장하였고, 이 두 차원의 내용을 반영하는 POQ 척도를 개발하였다. Johnson 등(2002)이 개발한 척도는 (1) 고용된 개인이 직업에서 요구하는 것 그 이상의 자격을 가졌다고 지각하는 것을 의미하는 불일치(mismatch)와 (2) 직무와 관련 있는 새로운 기술을 획득하고 사용하는데 있어서 제한된 기회만을 얻는다고 지각하는 정도를 의미하는 성장-정체(no-growth)의 두 개의 하위척도로 구성되어 있다. 하지만 Maynard 등(2006)은 이러한 Johnson 등(2002)의 두 개의 하위척도 모두가 잠재적으로 직무태도 그리고 다른 결과들을 예측하는데 가치가 있을지라도 불일치 하위척도만이 현재 이해되고 있는 과잉자격을 반영한다고 주장하였다. 그는 웹스터 신 대학생용 사전 제9판(webster, 1988)에서 과잉자격을 “직무에서 요구하는 것보다 더 많은 교육, 훈련 또는 경험을 가지는 것”이라고 정의하였다는 점을 강조하면서 자신들이 직접 조직의 채용 담당자들, 지원자들 그리고 종업원들에게 인터뷰를 시행한 결과, 그들이 과잉자격을 잉여의 교육, 경험, 지식, 기술, 능력(KSAs)으로 정의하는 경향이 있다고 주장하였다. POQ를 다룬 여러 연구에서도 Johnson 등(2002)의 척도를 사용하였으나 성장-정체 척도를 제외한 불일치 척도만을 활용하고 있다(예,

Alfes, 2013; Erdogan & Bauer, 2009).

#### 동료기반 POQ

최근 그동안 이루어진 과잉자격에 대한 연구들이 개인이 속해 있는 주위 환경과 맥락에 대한 고려 없이 개별적인 개인의 과잉자격을 다루고 있다는 주장이 제기되어 오고 있다(Alfes, 2013; Erdogan et al., 2011; Liu & Wang 2012.; Sierra, 2011). 여러 연구자는 개인의 과잉자격을 형성에 주위 환경이 영향을 주기 때문에 개인의 과잉자격을 연구해서는 안 되며 종업원들을 둘러싼 주위 환경의 맥락효과를 함께 고려해야 한다고 주장하였다.

Sierra(2011)는 과잉자격을 팀, 유닛, 조직 수준에서 연구하여야 하며, 과잉자격을 더 넓은 맥락에서 연구하는 것이 고려되어야 한다고 주장하였다. 예를 들어서, 하나의 팀, 유닛 또는 조직에 과잉자격을 가진 사람들의 비율이 높다면 비록 그 조직에 속한 개인이 객관적인 수준에서 과잉자격을 지녔더라도 자신을 덜 과잉자격을 지녔다고 느끼기 쉬울 것이다. 그녀는 Festinger(1954)의 사회비교 이론이 이러한 현상이 왜 나타나는지를 설명한다고 주장하였다. 개인들은 그들의 능력과 속성에 대한 태도를 형성할 때 그들을 둘러싸고 있는 사람들과 사회비교를 시작하기 때문에, 과잉자격을 중요 선행요인을 결정하는데 있어서 더 높은 수준의 변인이 존재할 것이고 이것이 중요한 고려 요소가 된다고 주장하였다. 따라서 한 개인이 느끼는 POQ의 정도는 그 개인이 직무에 대해 본인이 얼마나 과잉된 방향으로 불일치가 일어났다고 지각하는지 그리고 그 개인을 둘러싼 주위 동료들과의 불일치 수준이 어느 정도인지의 상호작용을 통해 나타난다(Sierra, 2011).

이러한 의견을 받아들여서, POQ 형성과정에서 동료의 영향을 고려한 경험적 연구 몇편이 최근 이루어졌다(예, Alfes, 2013; Hu, Erdogan, Bauer, Jiang, Liu & Li, 2015). 이 연구에서, 동료 POQ(peer perceived overqualification) 값은 대상자인 개인을 제외한 나머지 동료들의 평균 POQ값으로 산출되었다. 예를 들어 5명으로 이루어진 팀에 소속된 A의 동료 POQ를 측정하기 위하여 A를 포함한 5명 모두에게 POQ 척도의 점수를 측정하였고, A의 POQ값을 제외한 나머지 4명의 동료의 POQ평균값을 A의 동료 POQ값으로 활용하였다. 하지만, 이러한 동료 POQ 측정과 활용에는 몇 가지 문제점이 있다. 우선, 한 개인은 자신이 과잉자격 상태인지를 동료와의 사회비교과정을 통해 결정하기 때문에 동료들보다 자신이 얼마나 과잉자격 되었는지를 고려해야 한다. 따라서 대상자의 과잉자격 값을 제외한 동료의 POQ 점수의 평균을 구하는 방식으로는 한 개인이 동료들과의 비교에서 자신이 얼마나 과잉자격 되었다고 지각하는지를 직접적으로 알기 어렵다. 또한, 한 개인이 가지는 POQ값과 동료 POQ값이 같은 문항을 기반으로 하여 얻어졌기 때문에 두 변인의 값이 완전히 독립적이라고 보기 어렵다.

이에 본 연구에서는 한 개인이 느끼는 POQ의 정도와 동료들에 비해 상대적으로 느끼는 과잉자격의 정도를 모두 측정하여 이들의 상호작용 효과를 검증하고자 한다. 본 연구에서는 한 개인이 직무요구보다 자신의 자격 수준이 더 높다고 느끼는 정도를 'POQ'로, 한 개인이 동료들보다 상대적으로 느끼는 과잉자격의 정도를 '동료기반 POQ'로 명명하고자 한다.

## POQ와 종업원 행동

일반적으로 POQ는 종업원의 업무태도와 행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 이것은 대부분 선행연구가 지나치게 POQ와 종업원의 스트레스, 이직의도, 철회 행동과 같은 부정적인 조직행동과의 관계에 초점을 두었기 때문이다. 즉, 선행연구에서 POQ는 이직의도, 스트레스와 정(+)적인 관계를 가지고 있고 직무만족과는 부(-)적인 관계가 있는 것으로 나타났다(Johnson & Johnson 1996; Maynard et al., 2006). 이에 관해 형평 이론과 상대적 박탈 이론에서는 한 개인이 자신이 받는 보상에 비해 투입의 양이 많다고 지각하게 되면 이 개인은 투입과 보상의 형평을 맞추기 위해 투입의 양을 줄이게 될 것이고 이것은 부정적인 직무태도로 이어진다고 설명하였다(Liu & Wang, 2012).

이처럼 POQ를 느끼는 종업원들이 부정적인 직무태도를 보인다면 실질적 관점에서 POQ를 느끼는 종업원들을 채용에서 배제해야 할 것이다. 그러나 최근 몇몇 학자들은 그동안 이루어진 연구들이 지나치게 POQ의 부정적인 측면에만 초점을 두고 진행되어 왔다고 주장한다(Erdogan & Bauer, 2009; Liu & Wang, 2012). 터키의 종업원을 대상으로 한 연구에서는 특정한 조건(예, 권한위임)이 갖추어진다면 POQ가 종업원의 이직의도, 직무만족에 미치는 부적 효과가 감소한다는 것을 밝혀냈다(Erdogan & Bauer, 2009). Erdogan과 Bauer(2009)에 의하면, 종업원은 권한위임을 통해 자율성을 느끼게 된다. 이를 통해 종업원은 자신들이 일터에서 존중받고 있고 가치 있게 대접받고 있다고 느끼게 되어 POQ에 의한 상대적 박탈감이 완화되고 부정적인 직무태도를 덜

보이게 된다(Erdogan & Bauer, 2009). 또한, 최근 수행된 POQ의 긍정적인 결과에 초점을 둔 연구는 POQ가 선제적 행동(proactive behavior)과 정(+)적인 관계를 가지고 있다는 것을 밝혀냈다(Zhang, Law & Lin, 2016). Zhang 등(2016)에 따르면, POQ를 느끼는 종업원들은 직무에 대해 지겨움을 느낄 수 있지만, 직무 목표를 쉽게 달성하기 때문에 높은 자기 효능감을 느끼게 되고 직무에서 요구하는 것 이상의 일을 하게 된다. 따라서 과잉자격 현상을 더 잘 이해하기 위해서는 POQ의 긍정적인 면에 초점을 둔 연구와 같이 POQ에 대한 다양한 관점을 가진 연구가 필요하다(Erdogan et al., 2011).

#### POQ와 잡 크래프팅

최근까지의 선행연구를 살펴보면 POQ가 항상 부정적인 종업원 행동을 이끄는 것은 아니며 종업원이 POQ를 느끼더라도 특정 행동으로 조직에 긍정적인 기여를 할 수 있다는 것을 알 수 있다. 대체로 POQ를 느끼는 종업원들은 그렇지 않은 종업원들보다 잠재적인 능력이 더 뛰어난 것이고, 이것을 발휘할 수 있는 상황에서는 POQ를 느끼는 종업원들도 그들이 가진 잉여의 능력을 일터에서 발휘할 것이다. POQ를 느끼는 종업원들은 잉여의 학력, 경력, 기술 등을 가지고 있기 때문에 이들은 특히 조직에 새로운 바람을 불어넣는 창의적 행동, 잡 크래프팅과 같은 혁신적 행동에 기여할 수 있다(Liu & Wang, 2012).

이 중 잡 크래프팅은 정의된 직무 맥락 안에서 종업원 스스로가 자신의 직무를 새로운 직무로 창조해 나가는 과정(Wrzesniewski & Dutton, 2001)을 의미하기 때문에 창의적 행동보다 다양한 직무 환경에서 관찰 가능하다.

이에 본 연구에서는 POQ가 잡 크래프팅에 미치는 효과에 대한 연구를 진행하고자 한다.

잡 크래프팅은 조직구성원이 자신에게 의미 있는 방식으로 직무 설계를 재정의하고, 재이미지화하는 행위로서 (1) 과업 크래프팅(task crafting), (2) 관계 크래프팅(relational crafting) 그리고 (3) 인지 크래프팅(cognitive crafting)의 세 가지 방식으로 이루어진다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). Wrzesniewski와 Dutton(2001)의 설명에 의하면 과업 크래프팅은 구성원들이 직무를 구성 하는 과제의 물리적 경계를 변화시키는 것으로, 더 나은 수업을 학생들에게 제공하기 위해 IT 기술을 결합한 교수법을 학습하는데 시간을 들이는 교사가 그 예가 될 수 있다. 관계 크래프팅은 직무를 성공적으로 수행하기 위해서 다른 사람들과 좋은 관계를 유지하고 다양한 사람들과 새로운 관계를 맺기 위해 노력을 하는 것이다. 마지막으로 인지 크래프팅은 종업원들이 맡은 직무의 중요성에 변화를 주는 것이다. 학교관리인이 단순히 교실을 청소하고 있다고 생각하는 것에서 더 나아가 깨끗한 교실을 유지해서 학생들이 수업에 집중할 수 있도록 도와주고 학생 교육에 기여하고 있다고 생각한다면 이는 인지 크래프팅의 예가 될 수 있다. 이러한 세 가지 종류의 잡 크래프팅이 항상 동시에 존재하는 것은 아니며 세 가지 잡 크래프팅의 어떠한 조합도 가능하다(Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Berg, Dutton 그리고 Wrzesniewski(2013)는 종업원들이 잡 크래프팅을 통해서 더 나은 개인-직무 적합도(person-job fit)를 느끼게 된다고 주장하였다. 즉, 종업원들 스스로가 그들과 그들의 일 사이의 적합도에서 불일치(misfit)를 느끼게 되면 이 불일치에서 벗어나기 위해 자기 일을 개인적으로 의미 있는 작업으로 만들고

자 하며, 이것이 종업원들이 잡 크래프팅 활동에 참여하게 하는 동기가 된다고 주장하였다(Berg et al., 2013). POQ를 느끼는 것은 한 개인이 직무에서 요구하는 것보다 자신이 잉여의 기술, 자격, 능력 등을 가지고 있다고 지각하는 것이기 때문에 개인-직무의 불일치를 의미한다. 그러므로 POQ를 느끼는 종업원들은 개인-직무 사이의 불일치를 경험할 것이고 이 불일치 상황을 벗어나기 위해 직무의 경계를 재조정하는 잡 크래프팅 활동에 참여하려 할 것이다.

#### 조직기반 자존감의 매개효과

이전에 이루어진 연구들은 주로 POQ와 전반적인 자아 존중감과의 관계를 다루고 있다. 국내에서 이루어진 노연희와 장재운(2006)의 연구도 POQ와 전반적인 자아 존중감 사이의 관계를 검증하였으며 POQ와 긍정 자존감은 부(-)의 관계를, POQ와 부정 자존감은 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 또한, Liu와 Wang(2012)은 POQ의 수준이 높은 개인들은 불공정성을 지각하게 되고 그 결과 자존감이 손상된다고 주장하였다.

하지만 이러한 전반적인 자존감보다는 조직기반 자존감이 직무 상황에서의 자아 존중감의 의미를 반영하고 있어서 일터에서 종업원의 행동에 대한 보다 의미 있는 설명을 제공할 수 있다(Pierce, Gardner, Cummings & Dunham, 1989). 조직기반 자존감은 조직 구성원들이 조직 안에서 맡은 역할을 통해서 그들의 욕구를 만족하게 할 수 있는 정도를 의미하며 조직기반 자존감이 높은 개인들은 조직 안에서 그들이 중요하고, 의미 있고, 효과적이며 가치 있다고 느낀다(Pierce et al., 1989).

POQ와 전반적 자존감의 관계와는 다르게 POQ와 조직기반 자존감 사이의 관계는 정(+)적일 수 있다. POQ를 느끼는 종업원들은 동료들보다 기술, 경력이 더 뛰어나기 때문에 더 뛰어난 수행을 보이고 이것이 그들의 자기 효능감을 높여줄 수 있다(Liu & Wang, 2012). 또한, Pierce 등(1989)에 따르면 조직에서의 성공경험이 조직기반 자존감을 형성하는 데 중요한 영향을 준다. 따라서 POQ를 느끼는 종업원들은 조직 내에서 동료들보다 뛰어난 자격을 갖추고 있어서 더 많은 성공을 경험하기 쉽고 높은 수준의 자기 효능감을 경험할 것이다. 이러한 높은 수준의 자기 효능감은 조직 내에서의 자존감을 의미하는 조직기반 자존감을 높일 것이다.

이처럼 POQ를 느끼는 종업원들의 조직기반 자존감의 수준이 높다면 이들은 자아 일치성 이론(Korman, 1970)에 의해, 조직 내에서 긍정적으로 평가되는 활동에 참여함으로써 이러한 긍정적인 자기-개념을 유지하고자 할 것이다. Wrzesniewski와 Dutton(2001)도 직무가 자기-정체성에서 대부분 사람들에게 큰 부분을 차지하기 때문에 사람들은 잡 크래프팅 활동에 참여함으로써 자신의 이미지를 고양하고 보호하고자 하는 동기가 있다고 주장하였다. 오아라, 박경규 및 용현주(2013)의 연구에서도 조직기반 자존감은 조직에 해를 끼치는 행동인 조직 이탈 행동, 대인관계 이탈 행동과 부(-)의 관계를 보였다. 따라서 종업원들이 POQ를 느끼고 있다면 조직기반 자존감을 느낄 것이며 높은 수준의 조직기반 자존감을 계속해서 유지해 나가기 위해 조직에 도움이 되는 행동인 잡 크래프팅 활동에 참여할 것이다.

이상의 논의를 정리해 보면 다음과 같은 가설을 도출해 낼 수 있다.

**가설 1:** 조직기반 자존감은 POQ와 잡 크래프팅 사이의 관계를 매개할 것이다.

#### 동료기반 POQ의 조절효과

동료기반 POQ의 수준이 POQ를 느끼는 종업원들의 태도 및 행동에 미치는 효과는 사회 비교이론을 통해서 예측해 볼 수 있다. 사회 비교 이론에 의하면 특히 자기 자신과 유사한 특성이 있거나 같은 사회적 신분을 공유하고 있는 개인들과의 비교인 유사비교는 자기평가 욕구에 의해서 비롯된다(Taylor, Wayment & Carrillo, 1996). 따라서 종업원들은 조직 내에서의 자신의 위치를 평가하기 위해 동일한 직무를 수행하는 동료들과의 유사비교과정에 자동적으로 참여하기 쉽다. 이러한 유사비교과정은 본 연구에서 유사하거나 동일한 직무를 수행하는 동료들과의 자격에 대한 비교를 묻는 동료기반 POQ의 개념과 일치한다. Taylor 등(1996)은 유사비교 후 한 개인이 다른 사람들이 자기보다 못하다는 것을 발견하게 되면 기분이 좋아진다고 하였다. 따라서 한 개인이 높은 수준의 동료기반 POQ를 가지게 되면 이 개인은 동료기반 POQ 수준이 낮은 사람들보다 유쾌한 기분을 느끼게 될 것이고, 더불어 자신이 속한 같은 조직의 사람들에 비해 비교 우위에 있기 때문에 자기 자신이 조직에 필요한 존재라고 더 강하게 느끼기 쉽다.

Pierce와 Gardner(2004)는 조직기반 자존감의 중요한 결정요인은 조직 내에서 중요한 타인이 보내는 메시지 내용과 조직 내에서 개인이 경험하는 성공경험이라고 주장하였다. 즉, 조직 내의 상사나 역할 모델에게 긍정적인 메시지를 받게 되면 종업원들은 그 메시지를 자기 자신에게로 내면화하게 되고 자기 개념으로

통합하게 된다. 또한, 프로젝트를 성공적으로 완수하는 것과 같은 자기 자신이 능력이 있고 효율적이라고 믿게 되는 경험을 통해서 높은 수준의 조직기반 자존감을 형성하게 된다(Pierce & Gardner, 2004). 직무에서 요구하는 수준보다 그리고 유사한 업무를 수행하는 동료들보다 과잉자격 상태라고 느끼는 종업원들은 상사나 동료들로부터 능력에 대해 긍정적인 피드백을 받기 쉽고 업무에서의 성공경험도 느끼기 쉽기 때문에 조직 내에서 유능감을 경험할 것이다. 따라서 POQ가 조직기반 자존감에 미치는 정적인 효과는 동료기반 POQ의 수준에 따라 달라질 것이며, 동료기반 POQ가 높을수록 POQ가 조직기반 자존감에 미치는 정적인 효과는 더 강하게 나타날 것이다. 또한 POQ와 동료기반 POQ의 상호작용 효과가 조직기반 자존감을 경유하여 잡 크래프팅 행동에 영향을 미칠 것이다. 이에 다음의 가설이 도출되었다.

**가설 2:** POQ가 조직기반 자존감에 미치는 효과는 동료기반 POQ에 의해 조절될 것이다. 동료기반 POQ의 수준이 높을 때 POQ가 조직기반 자존감에 미치는 정적 효과가 더 강하게 나타날 것이다.

**가설 3:** POQ와 동료기반 POQ의 상호작용 효과가 조직기반 자존감을 경유하여 잡 크래프팅 행동에 영향을 미칠 것이다.

#### 직무자율성의 조절효과

직무자율성은 Hackman과 Oldham(1976)의 직무특성이론에서 종업원들의 주요 직무 요인에 영향을 미치는 핵심적인 직무특성 5가지 가운데 하나이며, 직무를 수행하는 방식을 선택하

고 직무와 관련된 의사결정을 내리고 직무 스케줄을 결정하는 자율성과 자유의 정도를 의미한다(Morgeson & Humphrey, 2006). Morgeson과 Humphrey(2006)는 이러한 직무자율성이 (1) 직무 스케줄, (2) 의사결정, (3) 직무수행 방법에서의 자유 정도를 의미한다고 정의하였다.

Wrzesniewski와 Dutton(2001)은 사람들이 잡 크래프팅에 참여하는 동기 중 하나가 바로 통제감을 느끼기 위해서라고 주장하였다. 따라서 직무자율성이 높은 직무를 수행하는 종업원은 직무자율성이 낮은 직무를 수행하는 종업원보다 일하는 방식, 의사결정 등에서 더 높은 자유를 가지고 있기 때문에 직무 상황에서 통제감을 느끼기 더 쉬울 것이며 잡 크래프팅 행동에 더 많이 참여할 것이다. 고득영과 유태용(2012)의 연구에서도 직무자율성과 혁신행동은 정(+)의 관계를 가지고 있었다.

앞서 우리는 높은 수준의 조직기반 자존감을 느끼는 종업원들은 긍정적인 자기 개념을 유지하기 위해 잡 크래프팅 활동에 더 많이 참여할 것이라고 예측하였다. 하지만 조직기반 자존감이 높은 종업원들이 잡 크래프팅 활동에 참여하려 하더라도 직무자율성이 낮은 직무를 담당하고 있다면 잡 크래프팅 활동이 줄어들 수밖에 없을 것이다. Wrzesniewski와 Dutton(2001)은 낮은 직무자율성은 종업원이 직무의 물리적, 관계적 측면에서의 경계를 재조정하는 잡 크래프팅에 참여할 기회가 적다

고 느끼게 하기 때문에 잡 크래프팅 활동을 감소시킨다고 주장하였다. Volmer, Spurk 및 Niessen(2012)은 더 큰 직무자율성을 느끼는 종업원들은 그들의 직무에 더 큰 책임감을 느끼기 때문에 창의적인 활동에 참여하기 쉽다고 설명하였다. 이와 반대로 그들은 종업원들이 낮은 직무자율성을 느낀다면 단지 자신들에게 할당된 과업만을 완수하는데 집중하기 때문에 창의적 활동에 덜 참여할 것이라고 주장하였다. 창의적 활동과 유사하게 잡 크래프팅 활동은 종업원들에게 할당된 과업은 아니지만 스스로 직무에 새로운 방식으로 변화를 주는 것을 의미한다. 따라서 높은 수준의 조직기반 자존감을 느끼는 종업원들이라 할지라도 그들이 수행하는 직무의 자율성 정도가 낮으면 잡 크래프팅에 참여할 기회가 충분하지 않기 때문에 직무에 변화를 줄 수 있는 자유가 적다고 인식하게 되어 잡 크래프팅 행동을 보이기 어려울 것이다. 반대로 직무자율성의 수준이 높다면 종업원들이 직무에 변화를 줄 수 있는 여지가 있다고 판단하게 되고 과업 수행에 더 큰 책임감을 느끼기 때문에 조직기반 자존감이 잡 크래프팅에 미치는 효과는 더 강화될 것이다. 이에 가설 4와 5가 도출되었다. 또한, 지금까지 논의된 본 연구의 가설들을 모두 정리해 보면 연구모형은 그림 1과 같다.

가설 4: 조직기반 자존감이 잡 크래프팅에

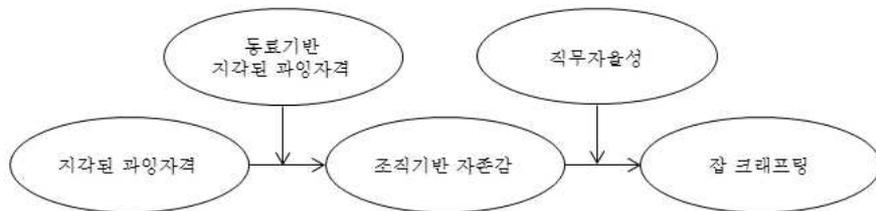


그림 1. 연구모형

미치는 효과는 직무자율성에 의해 조절될 것이다. 직무자율성의 수준이 높을 때 조직기반 자존감이 잡 크래프팅에 미치는 정적 효과가 더 강하게 나타날 것이다.

**가설 5:** POQ와 동료기반 POQ가 상호작용하여 조직기반 자존감에 영향을 미치고, POQ와 잡 크래프팅의 관계를 조직기반 자존감이 매개하며, 조직기반 자존감과 직무자율성이 상호작용하여 잡 크래프팅에 영향을 줄 것이다.

## 방 법

### 조사대상

국내 회사원을 대상으로 설문조사를 하였다. 불성실 응답을 제외한 총 458개의 데이터가 분석에 활용되었다. 수집된 표본의 성별은 남성이 218명(47.6%), 여성이 236명(51.5%), 무응답 4명(0.9%)이었고 학력 수준은 고졸 이하가 158명(34.5%), 전문대졸 84명(18.3%), 대졸 165명(36.0%), 대학원졸 26명(5.7%), 무응답 25명(5.5%)으로 구성되어 있었다. 연령은 20대와 30대가 298명(65.1%), 40대와 50대가 143명(31.2%), 60대가 8명(1.7%), 무응답 9명(2.0%)이었다. 업종은 금융업 20명(4.4%), 제조업 85명(18.6%), 유통업 70명(15.3%), 서비스업 204명(44.5%), IT 20명(4.4%), 공공기관 13명(2.8%), 기타 39명(8.5%), 무응답 7명(1.5%)이었다. 마지막으로 고용상태는 정규직이 343명(74.9%), 비정규직이 101명(22.1%), 무응답이 14명(3.1%)이었다.

### 측정도구

#### POQ

Johnson 등(2002)의 불일치 척도 5개 문항 중 4개의 문항을 사용하였다. 연구에 사용된 4개의 문항은 '나의 학력은 나의 현재 직무에서 요구하는 것 보다 초과되어 있다.', '나는 현재 직무를 수행하는데 필요한 수준 이상의 직무경력을 가지고 있다.', '솔직히, 나의 직무보다 나는 과잉자격 되어있다.', '나의 재능은 나의 직무에서 완전히 사용되고 있지 못하다.'이다. 연구에 사용된 POQ 척도의 신뢰도는 .745이다. 연구에서 제외된 1개의 문항은 '나는 내 직무의 거의 모든 차원을 마스터 했다.'로서 종업원이 지각하고 있는 과잉자격 수준을 의미하기보다는 종업원이 직무수행에 적합한 수준의 자격을 갖추고 있는지를 묻고 있는 것으로 판단되어 활용되지 않았다.

#### 동료기반 POQ

Johnson 등(2002)의 불일치 척도의 내용을 참고하고 동시에 동료들에 비해 과잉자격인 상태임을 묻는 Fine과 Nevo(2008)의 "지각된 인지적 과잉자격(perceived cognitive overqualification)"척도의 1번 문항의 내용을 참고하여 4개 문항으로 이루어진 척도를 개발하였다. 4개의 문항은 다음과 같다. '나는 나와 같은 직무를 하는 대부분의 사람들보다 더 똑똑하다.' '나는 나와 비슷한 대우(급여, 승진 기회 등)를 받는 사람들보다 학력 수준이 높은 편이다.' '나는 나의 동료들과 비교했을 때 직무관련 경력이 우수한 편이다.' '나는 나와 유사한 직무를 수행하는 사람들보다 직무관련 능력 면에서 더 뛰어나다고 생각한다.' 동료기반 POQ의 신뢰도는 .827이다.

### 조직기반 자존감

Rosenberg(1965)가 제안한 자아 존중감에 관한 기존의 10문항을 조직 상황에 맞게 박선영(2015)이 수정한 척도의 10문항을 사용하였다. 연구에 사용된 조직기반 자존감 문항에는 '나는 회사에서 내가 다른 사람만큼 가치 있다고 느낀다.', '나는 회사에서 다른 사람만큼 좋은 감정을 많이 갖고 있는 사람이라고 생각한다.' 등이 포함된다. 조직기반 자존감의 신뢰도는 .796이다.

### 잡 크래프팅

Ghitulescu(2007)의 척도를 수정한 김창호(2012)의 척도 중 인지 크래프팅을 보다 잘 설명할 수 있도록 일부 수정한 류승아(2014)의 12개 문항으로 이루어진 척도를 사용하였다. 이 중 4개의 문항씩 과업 크래프팅, 관계 크래프팅, 인지 크래프팅의 내용을 반영한다. 과업 크래프팅에는 '나는 나의 일을 창조적으로 수행하는 방법을 찾아 스스로 해나간다.'의 3 문항이, 관계 크래프팅에는 '나는 함께 일하는 동료들과 좋은 관계를 유지하려고 노력을 기울인다.'의 3문항이, 인지 크래프팅에는 '나는 내가 하는 일의 성과를 높일 수 있는 방법에 대해 자주 고민한다.'의 3문항이 연구에 이용되었다. 잡 크래프팅의 신뢰도는 .911이다.

### 직무자율성

구자희(2009)가 변안한 Morgeson과 Humphrey(2006)의 9문항을 이용하였다. 9문항은 작업 스케줄, 의사결정, 방법론의 3개의 차원으로 구성되어 있다. 연구를 위해 작업 스케줄 자율성에는 '내가 맡은 직무는 업무 계획을 설정하는데 있어 스스로에게 결정 권한이 있다.'의 2문항이, 의사결정 자율성에는 '내가 맡은

직무는 직무를 수행함에 있어 내 개인적인 독창성 또는 판단력을 발휘할 수 있는 기회를 준다.'의 2문항이 그리고 방법론 자율성 척도에는 '내가 맡은 직무는 업무 완수를 위해 어떤 방식을 취해야 하는지에 대한 결정을 내릴 수 있다.'의 2문항이 이용되었다. 직무자율성의 신뢰도는 .935이다.

## 결 과

측정변인들의 상관관계, 평균, 표준편차

측정변인들의 상관 및 평균, 표준편차를 표 1에 제시하였다. 측정 도구의 신뢰도는 모두 .70이상으로 나타나 측정 도구의 신뢰성에 문제가 없는 것으로 나타났다(Van & Ferry, 1980). 변인들 간의 상관은 .08에서 .50수준으로 나타났다.

동료기반 POQ의 요인구조

동일하거나 유사한 업무를 수행하는 주위 동료들과 비교하여 과잉자격 수준을 측정하는 동료기반 POQ 척도를 새로 구성하였기 때문에 4개의 문항이 하나의 요인으로 잘 묶이는지 알아보기 위해 Mplus6로 확인적 요인분석을 실시하였다. 동료기반 POQ의 요인구조를 알아보기 위하여 문항 1, 2, 3, 4를 하나의 요인으로 보는 모형을 1요인 모형으로 설정하였다. 1요인 모형과의 비교를 위한 대안모형으로 2요인 모형을 설정하였다. 2요인 모형은 비교적 객관적 특성과 관련된 문항 2와 문항 3을 하나의 요인으로, 그리고 주관적 특성을 묻는 문항 1과 문항 4를 또 다른 하나의 요인

표 1. 측정변인들의 상관 및 평균, 표준편차

| 변인          | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. POQ      | (.745) |        |        |        |        |
| 2. 동료기반 POQ | .507** | (.827) |        |        |        |
| 3. 조직기반자존감  | .135** | .200** | (.796) |        |        |
| 4. 직무자율성    | .152** | .243** | .267** | (.935) |        |
| 5. 잡 크래프팅   | .089   | .155** | .552** | .365** | (.911) |
| 평균(M)       | 2.94   | 2.98   | 3.41   | 3.05   | 3.43   |
| 표준편차(SD)    | .70    | .71    | .63    | .77    | .55    |

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

\* ( )안은 Cronbach's  $\alpha$  계수임

표 2. 동료기반 POQ의 요인구조( $n = 458$ )

| 모형     | $\chi^2(df)$ | TLI  | CFI  | RMSEA[90% CI]     |
|--------|--------------|------|------|-------------------|
| 1요인 모형 | 4.155 (2)    | .990 | .997 | .049 [.000, .115] |
| 2요인 모형 | 3.102 (1)    | .980 | .997 | .068 [.000, .159] |

으로 보는 모형이다. 두 모형 간의 여러 합치도 지수 및  $\chi^2$ 차이검증을 실시하였다. 동료기반 POQ의 요인구조는 표 2와 같다.

분석결과 동료기반 POQ의 1요인 모형( $\chi^2(2) = 4.155, p = .1252, TLI = .990, CFI = .997, RMSEA = .049, 90\%$ 신뢰구간=[.000, .115])과 2요인 모형( $\chi^2(1) = 3.102, p = .0782, TLI = .980, CFI = .997, RMSEA = .068, 90\%$ 신뢰구간=[.000, .159]) 모두 좋은 모형 합치도를 보였다.

1요인 모형과 2요인 모형이 포함 모형이기 때문에  $\chi^2$ 차이검증을 실시하였다.  $\chi^2$ 차이검증 실시 결과( $\Delta\chi^2 = 1.053, \Delta df = 1, p > .30$ )  $p = .05$  수준에서 유의하지 않게 나타나 더 간명한 모형인 1요인 모형이 선택되었다. 따라서 동료기반 POQ의 4문항이 하나의 요인구조를 가지

고 있는 것으로 볼 수 있다.

#### 조직기반 자존감의 매개효과

매개효과 가설은 MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West 및 Sheets(2002)의 매개효과 검증 방식에 따라 분석하였다. 조직기반 자존감의 매개효과 검증 결과, 표 3에 제시된 바와 같이 1단계, 2단계가 모두 유의하였다. 소벨 테스트 결과  $Z$ 값이 유의하였으며 부트스트래핑 1000번을 실시하여 간접효과를 분석한 결과 95%신뢰구간에서 0을 포함하지 않는 것으로 나타나 조직기반 자존감이 POQ와 잡 크래프팅 사이를 매개하는 것으로 나타났다. 이는 가설 1을 지지하는 결과이다.

표 3. 조직기반 자존감의 매개효과

| 예측변인<br>(A) | 매개변인<br>(B) | 준거변인<br>(C) | 분석 | 경로  | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>Z</i> | 간접<br>효과         | 95% CI |
|-------------|-------------|-------------|----|-----|----------|-----------|----------|------------------|--------|
| POQ         | 조직기반<br>자존감 | 잡<br>크래프팅   | 1  | A→B | .112***  | .044      | 2.85**   | .059<br>(SE=.02) | .013   |
|             |             |             | 2  | B→C | .447***  | .036      |          |                  | .104   |

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

동료기반 POQ의 조절효과

조절효과 가설을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 표 4에는 동료기반 POQ가 POQ와 조직기반 자존감 사이의 관계를 조절하는지 검증한 결과가 제시되어 있다. 표 4에서 3단계의 POQ와 동료기반 POQ의 상호작용 항이 조직기반 자존감에 미치는 효과가 유의한 것으로 나타나 동료기반 POQ가 POQ와 조직기반 자존감 사이의 관계를 조절

하는 것으로 나타났다.

표 5를 보면 낮은 동료기반 POQ 조건에서는 POQ가 조직기반 자존감에 미치는 효과가 유의하지 않았다. 반면 높은 동료기반 POQ 조건에서는 POQ가 조직기반 자존감에 양(+)의 방향으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 낮은 동료기반 POQ 집단과 높은 동료기반 POQ 집단의 단순 기울기 분석(simple slopes analysis)을 실시한 결과 *t*값이 2.971이었고 *p*값은 .003으로 두 집단의 기울기 차이는

표 4. 동료기반 POQ의 조절효과

| 종속변인        | 단계  | 독립변인           | <i>B</i> | $\beta$ | <i>R</i> <sup>2</sup> | $\Delta R^2$ | <i>p</i> |
|-------------|-----|----------------|----------|---------|-----------------------|--------------|----------|
| 조직기반<br>자존감 | 1단계 | 통제변인           |          |         | .044                  | .044         | .001     |
|             |     | POQ            | .050     | .056    |                       |              | .326     |
|             | 2단계 | 동료기반 POQ       | .136     | .153    | .078                  | .034         | .007     |
|             |     | POQ × 동료기반 POQ | .161     | .167    | .105                  | .027         | .001     |

표 5. 동료기반 POQ 조건에 따라 POQ가 조직기반 자존감에 미치는 효과

| 조절변인 : 동료기반 POQ                   | 간접효과 계수 | Boot SE | Boot LLCI | Boot ULCI |
|-----------------------------------|---------|---------|-----------|-----------|
| 낮은 동료기반 POQ<br>Mean - 1SD(-.700)  | -.063   | .060    | -.181     | .055      |
| 평균 동료기반 POQ<br>Mean               | .050    | .050    | -.050     | .149      |
| 높은 동료기반 POQ<br>Mean + 1SD(+ .700) | .162    | .060    | .045      | .280      |

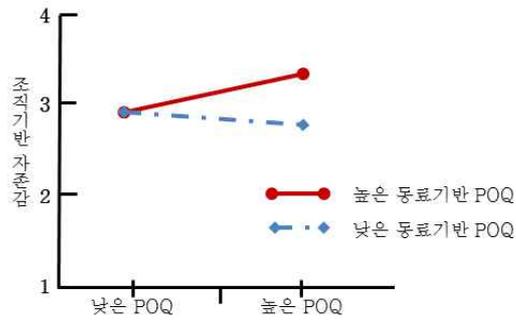


그림 2. 동료기반 POQ의 조절효과

유의한 것으로 나타났다.

따라서 POQ가 조직기반 자존감에 미치는 효과는 동료기반 POQ에 의해 조절되며 동료기반 POQ의 수준이 높을 때 POQ가 조직기반 자존감에 미치는 효과가 더 강하게 나타날 것이라는 가설 2가 지지되었다.

### 직무자율성의 조절효과

표 6에는 조직기반 자존감과 잡 크래프팅 사이의 조절변인인 직무자율성의 조절효과 결과가 제시되어 있다. 표 6의 3단계에서 조직기반 자존감과 직무자율성의 상호작용 항의 증분설명량이 유의하였다.

표 7에는 평균에서 표준편차를 기준으로 높은 직무자율성 집단, 평균 직무자율성 집단, 낮은 직무자율성 집단 각각에서 조직기반 자존감이 잡 크래프팅에 미치는 효과가 나타나 있다. 낮은 직무자율성에서 평균 직무자율성으로 그리고 높은 직무자율성 집단으로 갈수록 간접효과의 계수가 유의한 수준에서 증가하고 있어 조절변인의 값이 증가할수록 조직기반 자존감이 잡 크래프팅에 미치는 효과가 증가하고 있음을 알 수 있다. 이를 그래프로 표현하면 그림 3과 같다. 낮은 직무자율성 집

표 6. 직무자율성의 조절효과

| 종속변인   | 단계               | 독립변인     | B    | $\beta$ | R <sup>2</sup> | $\Delta R^2$ | p    |
|--------|------------------|----------|------|---------|----------------|--------------|------|
| 잡 크래프팅 | 1단계              | 통제변인     |      |         | .066           | .066         | .000 |
|        | 2단계              | 조직기반 자존감 | .406 | .470    | .358           | .292         | .000 |
|        |                  | 직무자율성    | .150 | .213    |                |              |      |
| 3단계    | 조직기반 자존감 × 직무자율성 | .082     | .087 | .365    | .007           | .038         |      |

표 7. 직무자율성의 조건에 따라 POQ가 조직기반 자존감에 미치는 효과

| 조절변인: 직무자율성                    | 간접효과 계수 | Boot SE | Boot LLCI | Boot ULCI |
|--------------------------------|---------|---------|-----------|-----------|
| 낮은 직무자율성<br>Mean - 1SD(-.763)  | .337    | .049    | .241      | .433      |
| 평균 직무자율성<br>Mean               | .340    | .036    | .329      | .470      |
| 높은 직무자율성<br>Mean + 1SD(+ .763) | .462    | .045    | .374      | .551      |

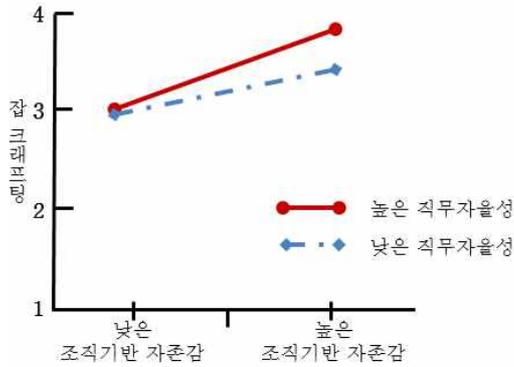


그림 3. 직무자율성의 조절효과

단보다 높은 직무자율성 집단에서 조직기반 자존감이 잡 크래프팅에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났다.

직무자율성의 단순 기울기 분석을 실시한 결과  $t$ 값이 9.182,  $p$ 값이 .000으로 낮은 직무자율성 집단과 높은 직무자율성 집단의 기울기 차이가 유의하였다. 따라서 가설 4가 지지되었다.

### 조절된 매개효과

조절된 매개효과 모형을 검증하기 위해 Hayes(2013)의 SPSS Program Macro를 사용하였다. 조절된 매개효과 모형은 조절변인의 값에 따라 매개효과가 달라진다. 본 연구의 가설 3은 Hayes(2013)의 Macro에서 모형 7번으로 가설 5는 모형 21번으로 분석되었다.

가설 3은 POQ→조직기반 자존감→잡 크래프팅의 관계에서 동료기반 POQ의 조절된 매개효과 모형을 검증하는 것이다. 표 8과 표 9에는 가설 3의 조절된 매개효과를 분석한 결과가 제시되어 있다. 표 8에서 POQ와 동료기반 POQ의 상호작용 항이 조직기반 자존감에 미치는 효과가 유의하였으며 POQ가 잡 크래프팅에 미치는 직접효과는 유의하지 않았다.

표 9에는 동료기반 POQ(조절변인)의 조건값에 따른 조절된 매개효과가 제시되어 있다. 표 9를 보면 높은 동료기반 POQ 조건에서만 POQ가 조직기반 자존감을 거쳐 잡 크래프팅

표 8. 동료기반 POQ의 조절된 매개효과

| 결과변인 : 조직기반 자존감 |       |      |        |          |          |      |
|-----------------|-------|------|--------|----------|----------|------|
| 비표준화계수          |       | $t$  | $p$    | LLCI (b) | ULCI (b) |      |
| $B$             | SE    |      |        |          |          |      |
| POQ             | .495  | .504 | .980   | .327     | -.050    | .149 |
| 동료기반 POQ        | .169  | .050 | 3.355  | .001     | .070     | .268 |
| POQ x 동료기반 POQ  | .161  | .046 | 3.492  | .001     | .070     | .251 |
| 결과변인 : 잡 크래프팅   |       |      |        |          |          |      |
| 비표준화계수          |       | $t$  | $p$    | LLCI (b) | ULCI (b) |      |
| $B$             | SE    |      |        |          |          |      |
| 조직기반 자존감        | .447  | .036 | 12.300 | .000     | .376     | .519 |
| POQ             | -.025 | .033 | -.761  | .448     | -.090    | .040 |

표 9. 동료기반 POQ의 조건에 따른 조절된 매개효과

| 동료기반 POQ                          | 조절변인들의 조건부 값에 따른 조절된 매개의 간접효과 |         |           |           |
|-----------------------------------|-------------------------------|---------|-----------|-----------|
|                                   | 간접효과 계수                       | Boot SE | Boot LLCI | Boot ULCI |
| 낮은 동료기반 POQ<br>Mean - 1SD(-.7004) | -.028                         | .031    | -.090     | .032      |
| 평균 동료기반 POQ<br>Mean               | .022                          | .024    | -.024     | .071      |
| 높은 동료기반 POQ<br>Mean + 1SD(+.7004) | .073                          | .029    | .012      | .129      |

Boot LLCI : Bootstrap 간접효과의 95% 신뢰구간 내에서 하향값  
 Boot ULCI : Bootstrap 간접효과의 95% 신뢰구간 내에서 상향값  
 매개변인 : 조직기반 자존감

에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나서 가설 3의 조절된 매개효과가 지지되었다.

POQ→조직기반 자존감→잡 크래프팅의 관계에서 동료기반 POQ와 직무자율성의 조절된 매개효과 모형을 검증한 결과가 표 10과 표

11에 제시되어 있다. 표 10을 보면 POQ와 동료기반 POQ의 상호작용 항이 조직기반 자존감에 미치는 효과가 유의하였다. 또한, 조직기반 자존감과 직무자율성의 상호작용이 잡 크래프팅에 미치는 효과도 유의하게 나타났다.

표 10. 동료기반 POQ와 직무자율성의 조절된 매개효과

|                  | 결과변인 : 조직기반 자존감 |           |          |          |                   |                   |
|------------------|-----------------|-----------|----------|----------|-------------------|-------------------|
|                  | 비표준화계수          |           | <i>t</i> | <i>p</i> | LLCI ( <i>b</i> ) | ULCI ( <i>b</i> ) |
|                  | <i>B</i>        | <i>SE</i> |          |          |                   |                   |
| POQ              | .050            | .050      | .981     | .327     | -.050             | .149              |
| 동료기반 POQ         | .169            | .050      | 3.355    | .001     | .698              | .268              |
| POQ x 동료기반 POQ   | .161            | .046      | .3492    | .001     | .070              | .251              |
|                  | 결과변인 : 잡 크래프팅   |           |          |          |                   |                   |
|                  | 비표준화계수          |           | <i>t</i> | <i>p</i> | LLCI ( <i>b</i> ) | ULCI ( <i>b</i> ) |
|                  | <i>B</i>        | <i>SE</i> |          |          |                   |                   |
| 조직기반 자존감         | .405            | .036      | 11.260   | .000     | .334              | .475              |
| POQ              | -.040           | .032      | -1.226   | .221     | -.102             | .024              |
| 직무자율성            | .136            | .031      | 4.398    | .000     | .075              | .197              |
| 조직기반 자존감 x 직무자율성 | .080            | .040      | 2.018    | .044     | .002              | .158              |

표 11. 동료기반 POQ, 직무자율성의 조건에 따른 조절된 매개효과

| 동료기반 POQ                         | 직무자율성                         | 조절변인들의 조건부 값에 따른<br>조절된 매개의 간접효과 |         |           |           |
|----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|---------|-----------|-----------|
|                                  |                               | 간접효과<br>계수                       | Boot SE | Boot LLCI | Boot ULCI |
| 낮은 동료기반 POQ<br>Mean - 1SD(-.700) | 낮은 직무자율성<br>Mean - 1SD(-.763) | -.022                            | .024    | -.076     | .023      |
|                                  | 평균 직무자율성<br>Mean              | -.026                            | .028    | -.083     | .025      |
|                                  | 높은 직무자율성<br>Mean + 1SD(+.763) | -.029                            | .032    | -.093     | .033      |
| 평균 동료기반 POQ<br>Mean              | 낮은 직무자율성<br>Mean - 1SD(-.763) | .017                             | .019    | -.017     | .058      |
|                                  | 평균 직무자율성<br>Mean              | .020                             | .022    | -.021     | .067      |
|                                  | 높은 직무자율성<br>Mean + 1SD(+.763) | .023                             | .025    | -.024     | .075      |
| 높은 동료기반 POQ<br>Mean + 1SD(+.700) | 낮은 직무자율성<br>Mean - 1SD(-.763) | .056                             | .025    | .010      | .110      |
|                                  | 평균 직무자율성<br>Mean              | .066                             | .027    | .012      | .119      |
|                                  | 높은 직무자율성<br>Mean + 1SD(+.763) | .076                             | .030    | .014      | .131      |

표 11을 보면 높은 동료기반 POQ조건에서, POQ→조직기반 자존감→잡 크래프팅 관계를 직무자율성이 조절하는 것으로 나타났다. 표 11에서 높은 동료기반 POQ조건에서 낮은 직무자율성, 평균 직무자율성, 높은 직무자율성으로 증가하는 방향과 동일하게 간접효과 계수가 증가하고 있다. 즉 높은 동료기반 POQ 조건에서 POQ가 조직기반 자존감을 거쳐 잡 크래프팅에 영향을 주고 조직기반 자존감과 잡 크래프팅 사이를 직무자율성이 조절하고 있다. 이때 직무자율성의 수준이 높을수록 조

직기반 자존감이 잡 크래프팅에 미치는 효과가 큰 것으로 나타났다.

따라서 가설 5의 조절된 매개효과가 지지되었다.

## 논 의

본 연구는 POQ의 부정적인 효과에 초점을 둔 선행연구의 관점에서 벗어나 POQ의 긍정적인 효과를 밝히기 위해 수행되었다. 또한,

POQ형성 과정에서 중요한 조절변인으로 여겨지는 동료기반 POQ를 직접 측정하는 문항을 개발하였고, 동료기반 POQ가 어떠한 과정을 통해 종업원 행동에 영향을 미치는지 검증하였다. 연구결과, POQ는 조직기반 자존감을 거쳐 잡 크래프팅 활동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, POQ와 동료기반 POQ의 상호작용 효과가 조직기반 자존감에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 동료기반 POQ가 높은 조건일 때 직무자율성이 조직기반 자존감과 잡 크래프팅 사이의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 종업원들이 지각하는 동료기반 POQ의 수준에 따라 POQ→조직기반 자존감→잡 크래프팅의 경로에서 나타나는 효과가 유의하게 조절될 수 있다는 것을 의미한다. 즉, 동료기반 POQ가 높은 종업원들의 경우 POQ와 잡 크래프팅 사이의 관계를 조직기반 자존감이 매개하고 조직기반 자존감과 잡 크래프팅 사이의 관계를 직무자율성이 조절하는 것으로 나타났다.

본 연구의 학술적 의의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 POQ가 조직기반 자존감을 경유하여 긍정적인 조직행동이라 볼 수 있는 잡 크래프팅에 정(+)적인 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. 이는 POQ가 높은 수준의 스트레스 (Johnson & Johnson, 1996; Navarro, Mas & Jimenez 2010), 이직의도(Erdogan & Bauer, 2009; Maynard et al., 2006), 반생산적 행동(Luksyte et al., 2011)에 영향을 미친다는 POQ의 부정적인 효과에 초점을 둔 기존연구에서 벗어나 새로운 관점으로 POQ 현상을 이해할 필요가 있다는 것을 경험적인 증거를 통해 보여준다.

둘째, 본 연구는 POQ가 동료기반 POQ와 상호작용하여 조직기반 자존감을 거쳐 잡 크래프팅과 같은 긍정적인 행동에 미치는 효과

를 검증하였다. 기존에 진행된 대부분의 POQ 연구가 동료기반 POQ의 효과를 고려하지 않고 이루어졌기 때문에, 이러한 시도는 POQ 연구에 대한 새로운 가능성을 제시한다. 따라서 본 연구는 앞으로 진행될 POQ연구들이 동료기반 POQ의 효과를 고려한다면 POQ 현상에 대해서 좀 더 풍부한 이해가 가능해질 것임을 보여준다.

셋째, 본 연구는 동료의 POQ를 고려한 최근 연구들(예, Alfes, 2013; Hu, Erdogan, Bauer, Jiang, Liu & Li, 2015)이 대상자인 개인을 제외한 나머지 동료들의 평균 POQ값을 동료 POQ값으로 활용한 것에서 벗어나 동료기반 POQ를 측정하는 문항을 개발하여 연구에 활용하였다. 기존 방식으로는 동료들과의 사회비교 과정을 통해 개인이 동료들에 비해 과잉자격을 갖추고 있다고 지각하는 정도를 정확히 측정하기 어려웠다. 또한 기존 방식에서는 POQ값과 동료 POQ 값이 동일한 문항을 기반으로 하여 얻어졌기 때문에 두 변인의 값이 완전히 독립적이라고 보기 어려웠다. 본 연구에서 새로 개발된 동료기반 POQ는 동료들에 비해 개인이 지각하는 과잉자격 정도를 묻고 있어 기존연구 방식보다 직접적인 측정이 가능해졌으며 동료기반 POQ 측정에 대한 새로운 방식을 제안하였다고 볼 수 있다.

본 연구의 실용적 함의는 다음과 같다. 첫째, 우리는 본 연구를 통해서 POQ가 잡 크래프팅 행동을 촉발시킬 수 있다는 것을 알 수 있었다. 이는 높은 POQ를 느끼기 쉬운 고학력, 과잉경력의 지원자들을 무조건 선발 과정에서 배제하는 것이 언제나 올바른 결정은 아니라는 것을 알려준다. 본 연구결과는 POQ를 느끼는 종업원들일지라도 높은 수준의 조직기반 자존감이 유지된다면 잡 크래프팅 활동에

자발적으로 참여한다는 것을 알려준다. 따라서 POQ를 느낄 만한 조건을 가진 종업원들을 무조건 선발 과정에서 배제하기보다는 이들이 계속해서 높은 수준의 조직기반 자존감을 유지할 수 있도록 도전적인 업무를 제공하거나 조직 안에서 이들이 가진 역량을 모두 펼칠 수 있는 유연한 직무환경을 제공하는 것이 중요하다.

둘째, 본 연구에서는 동료들에 비해 우수하다고 느끼는 종업원들(동료기반 POQ 수준이 높은 종업원들)에서 직무자율성이 조직기반 자존감과 잡 크래프팅 사이의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 이는 비록 POQ를 느끼는 종업원들이 높은 수준의 조직기반 자존감을 느끼더라도 직무자율성이 낮으면 잡 크래프팅 행동을 덜 보인다는 것을 알려준다. 이러한 결과는 일터에서, 특히 동료들에 비해 POQ를 느끼는 종업원들의 잡 크래프팅 행동을 활성화하고자 노력하는 조직에 어떠한 환경을 구축해야 하는지 실질적인 방향을 제시해 준다. 즉, POQ를 느낄 수 있는 조건의 종업원을 비교적 직무자율성이 높은 업무로 배치하는 것이 이들이 잡 크래프팅 행동에 좀 더 참여할 수 있게 할 것이다.

본 연구의 제한점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 연구결과를 모든 조직과 모든 직종의 종업원들에게 적용하기 어렵다. 본 연구에서 수집된 샘플은 절반 이상의 학력이 고졸(34.5%), 전문대졸(18.3%) 이하였고 연령은 20, 30대(65.1%)가 다수를 이루고 있다. 업종에서는 서비스업 종사자가 44.8%로 샘플에서 가장 큰 부분을 차지하고 있었다. 이러한 이유로 본 연구의 연구결과를 대졸 이상의 고학력 사무직 집단에 적용하기는 어렵다. 대신 직무요구보다 그리고 같은 일을 하는 동료들보다 학

력, 경력 측면에서 약간 높은 수준의 과잉자격을 느끼는 종업원들의 POQ 현상에 대해 더 잘 설명하고 있다고 볼 수 있다. 특히 연구의 샘플이 대졸 이상의 대기업 사무직 종사자로 그리고 높은 수준의 POQ를 느끼기 쉬운 환경에 놓인 종업원들로 바뀐다면 이들은 현 직무에 종사함으로써 자신들의 능력을 성장시킬 수 있는 더 많은 기회를 놓치고 있다고 생각하기 쉬우므로 POQ 상황을 불쾌하게 지각할 수 있다. 이러한 상황에 놓인 종업원들은 긍정적인 직무태도보다는 부정적인 직무태도 및 직무행동을 보일 수 있다. 이처럼 POQ상황을 긍정적 혹은 부정적으로 인식하게 만드는 샘플의 특성에 대한 연구가 추후에 더 필요할 것으로 보인다.

둘째, 본 연구는 개인에게서 모든 측정치의 데이터를 얻어서 횡단적으로 수행되었다는 점에서 그 한계를 가지고 있다. 예를 들어서 POQ의 측정과 조직기반 자존감, 잡 크래프팅 측정을 서로 다른 시기에 실시하여 이들의 관계에 대한 종단적 연구를 수행하였다면 POQ → 조직기반 자존감 → 잡 크래프팅 사이의 인과적 관계에 대한 좀 더 의미 있는 결과를 도출해 낼 수 있었을 것이다. 또한, 잡 크래프팅 값이 상사나 동료들의 평가로 얻어졌다면 개인에게서 얻어진 데이터를 활용한 연구결과보다 신뢰로운 연구결과를 얻을 수 있었을 것이다.

본 연구결과에서 다루지 못한 후속 연구 과제를 몇 가지 제안하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 POQ의 긍정적 효과를 알아보기 위한 변인으로 잡 크래프팅 만을 검증하였다. 하지만 POQ를 강하게 느끼는 종업원들의 경우 일반적인 종업원들보다 학력, 경력, 능력 측면에서 더 많은 잉여의 자원을 가지고 있으

므로 이들은 잡 크래프팅 이외에도 창의성, 지식공유행동, 조직시민행동 등과 같은 다양한 혁신행동에 참여할 수 있는 잠재력이 있다. 따라서 POQ와 다양한 조직혁신행동 사이의 관계를 탐구하는 후속 연구가 진행될 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서 동료기반 POQ 수준이 높은 경우 POQ가 조직기반 자존감에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 만일 이들이 조직에서 불공정한 대우를 받고 있다고 생각하거나 심리적 계약이 위반되었다고 인지하고 있다면 아무리 동료기반 POQ가 높더라도 높은 수준의 조직기반 자존감을 계속 해서 유지하기 어려울 것이다. 따라서 이에 대한 추가적인 연구 또한 진행되어야 한다.

셋째, 본 연구에서는 직무자율성만이 조직기반 자존감과 잡 크래프팅 사이를 조절하는 변인으로 탐구되었지만 다양한 조절변인들이 조직기반 자존감과 잡 크래프팅 사이에 존재할 수 있다. 즉, 조직기반 자존감이 높더라도 직무특성 이외의 다른 주위의 여건이 종업원들이 잡 크래프팅 활동에 참여하기에 유리한 상황이 아니라면 잡 크래프팅 행동을 덜 보일 것이다. 따라서 다양한 수준의 변인들이 조직기반 자존감과 잡 크래프팅 사이의 관계를 조절할 수 있다. 예를 들어 소명의식과 같은 개인특성, LMX결과 같은 조직 내 관계적 특성, 향상초점 문화와 같은 조직문화 특성이 조절변인으로 고려될 수 있다.

넷째, POQ 또는 동료기반 POQ 상태를 어떻게 받아들일지에 대해 종업원의 성장욕구, 성취동기, 자기 초점 주의 성향(self-focused attention)과 같은 다양한 개인적 특성이 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어 조직 내에서의 성장욕구나 성취동기가 높은 종업원들은 그렇

지 않은 종업원들 보다 높은 수준의 POQ와 동료기반 POQ를 긍정적인 방향으로 해석하고 행동할 것이다. 자기 초점 주의 성향이 높은 종업원일 경우 다른 사람들과 비교했을 때 상대적으로 자신의 위치를 확인하고자 하는 욕구가 더 크므로 POQ 보다 동료기반 POQ의 수준에 따른 영향을 크게 받을 것이다. 이처럼 POQ와 동료기반 POQ의 효과에 영향을 줄 수 있는 다양한 개인차 변인에 관한 연구가 진행될 필요가 있다.

마지막으로 본 연구에서는 POQ와 동료기반 POQ가 상호작용하여 조직기반 자존감에 차별적인 효과를 미치는 것을 검증해 내었으나 조직기반 자존감 이외에도 다양한 정서 관련 변인들이 존재할 가능성이 있다. 예를 들어 지루함, 좌절감과 같은 부정적인 정서 이외에도 안도감, 우월감과 같은 구체적인 정서 결과가 POQ와 동료기반 POQ의 상호작용 효과에 의해 서로 다른 수준으로 나타날 것이다. 이에 대한 연구 또한 흥미로운 후속 연구과제이다.

## 참고문헌

- 고득영, 유태용 (2012). 직무자율성과 혁신행동 간의 관계. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 25(1), 215-238.
- 구자희 (2009). 직무자율성이 주도적 행동에 미치는 영향에 대한 고찰: 유연한 역할 지향성의 매개효과 및 상사의 변화에 대한지지 조절효과를 중심으로. 고려대학교 일반대학원 석사학위 논문.
- 김창호 (2012). 진실리더십이 부하의 장인적 직무수행(Job crafting)에 미치는 영향과 그 과정에 대한 연구. 한양대학교 일반대

- 학원 박사학위 논문.
- 노연희, 장재윤 (2006). 대졸취업자의 지각된 과잉자격이 자존감과 정신건강에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 19(1), 59-83.
- 류승아 (2014). 일터영성이 일가치감과 과제수행에 미치는 영향에서 잡 크래프팅의 매개효과. *성균관대학교 일반대학원 석사학위 논문*.
- 박선영 (2015). 조직기반 자존감과 타인평가가 피드백 추구 행동 및 수용도에 미치는 영향. *성균관대학교 일반대학원 석사학위 논문*.
- 오아라, 박경규, 용현주 (2013). 조직지원인식과 직장 내 일탈행동의 관계. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 26(1), 119-147.
- 서성훈 (2015년 7월 3일). 제조업체는 왜 생산직에 고학력자를 기피할까? 헤럴드경제, <http://hooc.heraldcorp.com/view.php?ud=20150703002449127783>에서 검색.
- 국립국어원 (n. d.). [http://www.korean.go.kr/front/refine/refineView.do?refine\\_seq=24080&mn\\_id=34](http://www.korean.go.kr/front/refine/refineView.do?refine_seq=24080&mn_id=34), 2017년 2월 20일 검색.
- Alfes, K. (2013). Perceived overqualification and performance. The role of the peer-group. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 27, 314-330.
- 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* 81-104. Washington, DC: American Psychological Association.
- Buchel, F., & Metens, A. (2004). Overeducation, undereducation, and the theory of career mobility. *Applied Economics*, 36, 803-816.
- Dooley, D., & Prause, J. (1997). School-leavers' self-esteem and unemployment: Turning point or a station on a trajectory? In I. H. Godlib & B. Wheaton (Eds.), *Trajectories and turning points: Stress and adversity over the life course*. 91-113. New York: Cambridge University Press.
- Erdogan, B., Bauer T. A., Peiro 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.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 557-565.
- Feldman, D. C. (1996). The nature, antecedents, and consequences of underemployment. *Journal of Management*, 22, 385-408.
- Feldman, D. C., & Turnley, W. H. (1995). Underemployment among recent business college graduates, *Journal of Organizational Behavior*, 16, 691-706.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- 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), 356-355.
- Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Unpublished doctoral dissertation, University of

- Pittsburgh.
- Gorg, H., & Strobl, E. (2003). The incidence of visible underemployment: Evidence for trinidad and tobago. *Journal of Development Studies, 39*, 81-100.
- Green, F., & McIntosh, S. (2007). Is there a genuine under-utilization of skills amongst the over-qualified? *Applied Economics, 39*(4), 427-439.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*, 250-279.
- Halaby, C. N. (1994). Overeducation and skill mismatch. *Sociology of education, 47*-59.
- Hayse, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, Guilford Press.
- Hu, J., Erdogan, B., Bauer, T. N., Jiang, K., Liu, S., & Li, Y. (2015). There are lots of big fish in this pond: The role of peer overqualification on task significance, perceived fit, and performance for overqualified employees. *Journal of Applied Psychology, 100*(4), 1228-1238.
- 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.
- Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (1996). Perceived overqualification and psychological well-being. *Journal of Social Psychology, 136*, 435-445.
- Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology, 54*, 31-41.
- Liu, S., & Wang, M. (2012). Perceived overqualification: A review and recommendations for research and practice. In *The role of the economic crisis on occupational stress and well being*. 1-42. Emerald Group Publishing Limited.
- Livingstone, D. W. (1999). Lifelong learning and underemployment in the knowledge society: A north american perspective. *Comparative education, 35*(2), 163-186.
- Lobene, E., & Meade, A. W. (2010, April). Perceived overqualification: An Exploration of Outcomes. *Paper Presented at the 25th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Atlanta, GA.
- Luksyte, A., Spitzmueller, C., & Maynard, D. C. (2011). Why do overqualified incumbents deviate? Examining multiple mediators. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(3), 279-296.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods, 7*, 83-104.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intents. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 509-536.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire(WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321-1339.

- Navarro, M. L., Mas, M. B., & Jimenez, A. M. L. (2010). Working conditions, burnout and stress symptoms in university professors: Validating a structural model of mediating effect of perceived personal competence. *The Spanish Journal of Psychology, 13*, 284-296.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, operationalization, and validation. *Academy of Management Journal, 32*, 622-648.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management, 30*, 591-622.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 326.
- Sierra, M. J. (2011). A multilevel approach to understanding employee overqualification. *Industrial and Organizational Psychology, 4*, 243-246.
- Taylor, S. E., Wayment, H. A., & Carrillo, M. (1996). Social comparison, self-regulation, and motivation. In R. M. Sorrentino & E. T Higgins (Eds.), *Handbook of motivation and cognition: The interpersonal context, 3*, 3-27, New York: Guilford.
- Van de Ven, A. H., & Ferry D. L. (1980). *Measuring and assessing organizations*, New York: Wiley.
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement, *The Leadership Quarterly, 23*, 456-465.
- Webster, N. (1988). *Webster's ninth new collegiate dictionary*. Springfield, MA: Merriam-Webster, Inc.
- Wilkins, R., & Wooden, M. (2011). Economic approaches to studying underemployment. In *Underemployment*. 13-34. Springer New York.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. D. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179-201.
- 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.

1차 원고접수 : 2016. 05. 18

2차 원고접수 : 2016. 12. 01

최종게재결정 : 2017. 02. 23

## The effect of perceived overqualification on job crafting: Focused on mediation effect of organization based self-esteem

Eunju Bang

Yongwon Suh

Department of Psychology, Sungkyunkwan University

The purpose of this study is to examine the positive effects of perceived overqualification. For testing hypotheses in this study, data were collected from 458 employees. In this study we found three main results. First, this study investigated a moderating effect of peer based perceived overqualification on the relationship between perceived overqualification and organization based self-esteem. Second, this study found an indirect effect of perceived overqualification on job crafting via organization based self-esteem. Third, job autonomy had a significant moderating effect on the relationship between organization based self-esteem and job crafting. These findings were contrast to most previous studies which focused on negative organizational behaviors of perceived overqualification such as turnover, counterproductive work behavior(CWB). Therefore, this study suggests that perceived overqualification does not always lead to negative consequences and future perceived overqualification research should be conducted by new viewpoint.

*Key words : perceived overqualification, organization based self-esteem, job crafting*