



사람들은 수동적으로 일을 할 수도 있고, 능동적으로 그들의 업무에 임할 수도 있다. 수동적인 구성원은 기존에 짜여진 틀 안에서 주어진 일만을 처리하지만, 능동적인 구성원은 업무를 하며 크고 작은 변화를 시도하고 자신의 직무를 재설계한다. 후자에 해당하는 사람들을 잡 크래프터(job crafter)라고 하며, 잡 크래프터는 말 그대로 잡 크래프팅(job crafting)을 하는 사람을 뜻한다.

잡 크래프팅이란 구성원이 업무 혹은 일과 관련된 인간관계의 범위에 있어서, 인지 및 물리적 변화를 만드는 능동적인 행동을 말한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). Wrzesniewski와 Dutton(2001)이 제시한 잡 크래프팅 모델에 따르면, 잡 크래프팅은 직무의 설계를 바꾸는 것과 일터 내 사회적 환경을 변화시키는 것을 포함한다. 더 나아가, 잡 크래프팅은 구성원의 일에 대한 의미와 개인의 일 정체성(work identity)을 변화시키는 것으로도 이어진다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 종합하면, 구성원은 잡 크래프팅을 통해 직무를 재정의함으로써 그들의 일을 보다 더 의미 있게 만들 수 있다.

현대 사회에 들어서며 구성원의 웰빙에 대한 관심과 중요도는 점점 높아지고 있고, 이에 따라 조직이 구성원의 웰빙에 대해 고민하는 것 또한 필수적인 과제가 되어가고 있다. 잡 크래프팅은 이러한 맥락에서도 긍정적인 의미를 가지는데, 잡 크래프팅을 하는 구성원의 경우 높은 직무열의(Bakker et al., 2012; Petrou et al., 2012; Tims et al., 2012; Van Wingerden et al., 2017) 및 직무만족을 경험하고(Zhang & Li, 2020), 직무탈진은 감소하는 경향을 보이기 때문이다(Tims et al., 2013). 보다 직접적으로, Slep와 Vella-Brodrick(2014)은 잡

크래프팅이 구성원의 내재적 욕구(intrinsic needs)를 충족시키며, 이로 인해 구성원의 주관적 안녕감(subjective well-being)과 심리적 안녕감(psychological well-being) 모두에 정적인 영향을 미치는 것을 검증했다. 더 나아가, 잡 크래프팅이 구성원의 이직의도(turnover intention)를 감소시키고(Zhang & Li, 2020), 직무수행(job performance)을 높인다는 연구(Bakker et al., 2012; Gordon, 2018; Tims et al., 2012) 등을 포함해 잡 크래프팅의 효과성을 확인하는 다양한 연구들이 활발히 진행되고 있다.

이처럼 개인과 조직 모두에게 효과적인 잡 크래프팅은 계속해서 주목받고 있는 연구분야이지만, 잡 크래프팅 선행연구는 다음과 같은 한계점을 가진다. 첫째, 잡 크래프팅의 예측변수에 대한 연구들이 이루어지고 있으나, 주로 잡 크래프터의 특성에 초점을 맞춘 개인수준 변수들이 대부분이다. 잡 크래프팅을 주도적 행동(proactive behavior)의 한 유형으로 볼 수 있기 때문에(Demerouti, 2014; Tims & Bakker, 2010), 주도적 성격(proactive personality)이 잡 크래프팅의 예측변수로 종종 연구되었으며(예, Bakker et al., 2012; Rudolph et al., 2017), 그 외에도 성격의 5요인(five factor model of personality), 자기효능감(self-efficacy), 조절초점(regulatory focus)과 같은 개인수준 변수들이 잡 크래프팅의 예측변수로 주로 연구되어 왔다(Rudolph et al., 2017). 물론 어떤 구성원이 잡 크래프팅을 할 것인지 예측하기 위해 잡 크래프터의 특성을 밝히는 것도 중요하지만, 사람들의 행동은 개인과 환경 사이의 상호작용으로 인한 결과이므로(Lewin, 1939) 어떤 조직 혹은 어떤 리더의 특성이 구성원으로 하여금 잡 크래프팅을 하도록 이끌 것인지에 대한 연구가 필요하다. 따라서 본 연구는 리더십과 잡

크래프팅의 관계에 대해 탐색하고자 하였으며, 구체적으로 영성 리더십(spiritual leadership)을 잡 크래프팅의 예측변수로 제시하였다. Fry(2003)는 영성 리더가 지니는 가치, 태도, 행동으로 비전(vision), 희망(hope) 및 신념(faith), 그리고 이타적 사랑(altruistic love)을 제시하고 있다. 더불어, Fry(2003)는 영성 리더가 이를 실천함으로써 구성원이 가지고 있는 영적 욕구인 소명의식(calling)과 소속감(membership)을 충족시킬 수 있다고 말한다. 이러한 소명의식은 내적 동기(intrinsic motivation)와 관련이 클 것으로 여겨지며(Wrzesniewski et al., 1997), 구성원의 높은 내적 동기는 잡 크래프팅의 발현을 도울 것으로 기대된다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 이처럼, 구성원의 소명의식을 충족시키는 영성 리더십은 잡 크래프팅에 정적인 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있으며, 이를 본 연구에서 검증하고자 하였다.

둘째, 구성원이 잡 크래프팅을 하는 심리적 메커니즘이 무엇인지에 관한 연구가 거의 없는 실정이다. Wrzesniewski와 Dutton(2001)은 구성원이 잡 크래프팅을 하는 주요한 세 가지 동기로 직무 및 일의 의미를 통제하려는 욕구, 긍정적인 자기 이미지(self-image)에 대한 욕구, 타인과의 인간관계에 대한 욕구를 제시했다. 그러나 이를 실제로 검증한 연구는 거의 진행되지 않았으며, 관련하여 대표적인 실증연구인 Niessen 등(2016)의 연구에서는 세 가지 욕구 중 긍정적인 자기 이미지에 대한 욕구만 잡 크래프팅을 성공적으로 예측하는 것으로 확인되었다. 따라서 잡 크래프팅을 유발하는 변수에 대하여, 기존에 제시되어 온 욕구뿐 아니라 구성원이 자신이 하는 일에 대해 얼마나 가치를 느끼는지와 같은 심리상태로 접근하는 것 또한 필요할 것으로 보인다. 이에, 본

연구에서는 영성 리더십과 잡 크래프팅 사이의 심리적 메커니즘으로서 일가치감(perceived value of work)의 매개효과를 제안하고 이를 검증하고자 하였다.

종합하면, 본 연구는 선행연구의 한계점을 보완하여 다음과 같은 목적으로 시행되었다. 첫째, 잡 크래프팅의 예측변수로 사회적 변수인 영성 리더십을 제시하고 검증하여, 잡 크래프팅의 예측변수에 대한 연구를 확장하고자 하였다. 둘째, 영성 리더십과 잡 크래프팅의 관계를 설명하는 심리적 메커니즘으로 일가치감을 제시하고 매개효과를 확인하고자 하였다. 또한, 이러한 매개효과를 자기효능감이 조절하는 조절된 매개효과를 검증하고자 하였다. 추가적으로, Wrzesniewski와 Dutton(2001)에 의해 잡 크래프팅의 주요 동기로 제시되어 온 세 가지 욕구가 실제로 잡 크래프팅에 어떠한 영향을 미치는지 추가 분석을 통해 확인하고자 하였다.

## 영성 리더십과 잡 크래프팅

잡 크래프팅이란 구성원이 자신의 업무나 관계적인 범위 내에서 물리적 변화 및 인지적인 변화를 만드는 것을 뜻한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 전통적인 직무 설계(job design)의 관점에서 바라본 구성원은 이미 설계되고 구조화되어 있는 직무를 수행하는 수동적인 존재인 반면(Hackman & Oldham, 1976), 잡 크래프팅 관점에서의 구성원은 능동적이고 적극적으로 그들의 업무에 변화를 주는 존재이다. 이처럼, 현대 사회에서 구성원은 그들의 일과 환경을 만들어가고 영향력을 발휘하는 존재로 인식되고 있다(Grant & Ashford, 2008).

잡 크래프팅은 크게 세 가지 유형으로 나눌 수 있으며, 이는 과업 크래프팅(task crafting), 관계 크래프팅(relational crafting), 인지 크래프팅(cognitive crafting)과 같다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 과업 크래프팅은 업무의 범위를 변형하는 것으로, 과업의 수와 형태 등을 조정하여 기존의 업무를 새롭게 설계하는 것을 말한다. 두 번째로 관계 크래프팅은 일터에서 상호작용하는 타인과의 관계의 질이나 양에 변화를 주는 행동이다. 다시 말해, 구성원은 누구와 더 자주 상호작용하고, 어떤 구성원과 얼마만큼의 관계를 유지할 것인지 능동적으로 결정하게 된다. 마지막으로 인지 크래프팅은 구성원이 자신의 일을 바라보는 인식을 변화시키는 행동을 말한다. 이처럼 일에 대한 관점을 바꾸는 것은 구성원이 자신의 일에 접근하는 방식에 대한 본질적인 변화를 동반하게 된다(Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Wrzesniewski와 Dutton(2001)은 모든 조직구성원을 잠재적인 잡 크래프터로 보았다. 즉, 누구든지 능동적인 구성원으로서 주체적으로 업무를 수행할 잠재력이 있다는 것이다. 사람들의 행동은 개인과 환경 사이의 상호작용을 통해 나타나기 때문에(Lewin, 1939), 구성원의 잡 크래프팅 또한 구성원 개인과 일터 환경 간의 상호작용으로 인해 발현될 것으로 예측할 수 있다. 그 과정 가운데, 리더는 구성원의 행동에 유의미한 영향을 주는 핵심적인 역할을 하게 될 것으로 기대된다(McColl-Kennedy & Anderson, 2002). 그러나 현재 리더십과 잡 크래프팅의 관계에 대한 연구는 상대적으로 부족한 실정이다. 특히, 국내외를 통틀어 영성 리더십을 잡 크래프팅의 예측변수로 제시한 연구는 찾아보기 어렵다. 하지만 영성 리더십을 구성하는 요소(Fry, 2003) 및 영성 리더십의

차원(이정아, 서용원, 2014)으로 보아, 영성 리더십은 잡 크래프팅의 세 가지 유형 모두를 촉진하는 효과적인 리더십 유형일 것으로 기대된다. 따라서 본 연구는 영성 리더십을 잡 크래프팅의 예측변수로 제시함으로써 기존의 잡 크래프팅 연구를 확장하고자 한다.

영성 리더십은 기존에 연구되어 온 다른 리더십 유형과 비교했을 때, 구성원의 영적인 욕구에 보다 더 초점을 맞춘 리더십 유형이라고 할 수 있다. 기존의 전통적인 리더십 연구가 경제적 비용과 이익 가정에 기반한 상사와 부하 사이의 교환 관계를 강조해왔다면, 최근의 리더십 연구는 가치 중심의 리더십에 주목하고 있다(Chen & Li, 2013). 영성 리더십을 개념화한 Fry(2003)는 영성 리더십을 구성하는 가치, 태도와 행동으로 비전, 희망 및 신념, 이타적 사랑을 제시하였다. Fry(2003)의 영성 리더십 모델에 따르면, 영성 리더가 지니는 비전, 희망 및 신념, 이타적 사랑은 구성원의 영적 욕구인 소명의식과 소속감을 충족시키게 된다. 구체적으로, 소명의식이란 구성원이 자신의 일이나 존재에 대해 소명을 가지는 것이며, 삶의 의미 및 목적을 도출하는 것으로도 볼 수 있다. 소속감에 대한 욕구는 사람들이 가지고 있는 기본적인 욕구 중 하나로, 사회적 상호작용을 통해 존중과 이해를 받고자 하는 것이다(Fry, 2003). 이러한 소명의식과 소속감에 대한 욕구가 충족되면, 구성원의 조직몰입(organizational commitment)과 조직의 생산성(productivity)을 비롯하여(Fry, 2003), 구성원의 웰빙에도 긍정적인 효과를 기대할 수 있다(Fry et al., 2005).

한편, 이정아와 서용원(2014)은 영성 리더십을 보다 더 포괄적인 개념으로 정의하고, 새로운 영성 리더십 척도를 개발했다. 다섯 개

의 차원으로 확대된 여성 리더십은 내면의식, 소명의식, 공감의식, 공동체의식, 초월의식으로 구성된다. 여성 리더십의 첫 번째 차원인 내면의식은 리더가 항상 스스로를 되돌아보고, 말과 행동을 통해 진실됨을 보이는 행동으로 나타나며, 소명의식은 조직의 비전과 일에 대한 가치 및 의미를 강조하는 리더의 행동을 포함한다. 세 번째로 공감의식은 리더가 구성원을 존중하고 이해하며, 그들의 이야기에 관심을 가지고 경청하는 행동으로 나타나고, 공동체의식은 팀워크를 강조하고 구성원이 조직에 대해 긍정적인 인식을 가질 수 있도록 돕는 리더의 행동을 포함한다. 여성 리더십의 마지막 차원인 초월의식은 개인의 이기심을 넘어서는 것으로, 리더가 윤리적이고 도덕적인 기준을 강조하는 것을 말한다(노상충, 서용원, 2014; 이정아, 서용원, 2014).

여성 리더십의 효과성은 다양한 실증연구들을 통해 확인할 수 있다. Chen과 Yang(2012)은 여성 리더십이 구성원의 소명의식과 소속감을 충족시키고, 구성원으로 하여금 조직시민행동(organizational citizenship behavior)을 더 많이 하도록 이끈다는 것을 밝혔다. 여성 리더십이 조직몰입과 생산성에 정적인 영향을 미치는 것 또한 연구를 통해 검증되었으며(Chen & Li, 2013; Fry et al., 2017), 여성 리더십이 삶에 대한 만족에 미치는 긍정적인 효과도 증명되었다(Fry et al., 2017). 이 외에 여성 리더십이 구성원의 일터영성(workplace spirituality)을 높여 구성원의 직무열의 증가와 이직의도 감소에 영향을 준다는 연구도 찾아볼 수 있다(이정아, 서용원, 2014). 여성 리더십이 잡 크래프팅에 미치는 효과에 대해 검증한 연구는 찾아보기 어려우나, 여성 리더십이 구성원의 혁신행동을 장려하고(Yang et al., 2021; Zhang & Yang,

2021) 주도적인 일터행동을 촉진한다는 연구 결과가 존재한다(Chen et al., 2019). 이에, 여성 리더십이 주도적 행동의 한 유형인 잡 크래프팅에도 정적인 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있다.

Bellah 등(1985)에 따르면, 사람들은 자신에게 주어진 일을 생업(job)이나 경력(career), 혹은 소명(calling)으로 받아들인다. 자신의 일에 대한 개인의 인식은 잡 크래프팅과 잡 크래프팅을 하도록 이끄는 동기에 영향을 미치는데(Wrzesniewski & Dutton, 2001), 소명의식을 가지고 업무에 임하는 구성원은 잡 크래프팅을 더 많이 할 것으로 기대되며, 이는 임명기 등(2014)의 연구에서 구성원의 소명의식이 잡 크래프팅에 정적인 영향을 미치는 것을 통해 확인되었다. 또한, 소명의식은 내적 동기와 관련이 클 것으로 여겨진다(Wrzesniewski et al., 1997). 구성원이 일에 대해 가지는 내적 동기는 잡 크래프팅을 촉진할 것으로 제시되어 왔으며(Wrzesniewski & Dutton, 2001), 이는 비교적 최근에 진행된 Lee와 Song(2020)의 연구와 Shin과 Jung(2021)의 연구를 통해 실증적으로 검증되었다. 종합해 보면, 구성원의 소명의식은 잡 크래프팅을 장려하는 중요한 요소가 될 것이다. 따라서 조직의 비전을 강조하는 것과 더불어 개인의 일에 대한 의미를 강조함을 통해 구성원의 소명의식을 충족시키는 여성 리더십(이정아, 서용원, 2014; Fry, 2003)은 잡 크래프팅을 유의미하게 예측할 것이다.

**가설 1.** 여성 리더십은 구성원의 잡 크래프팅에 정적인 영향을 미칠 것이다.

### 영성 리더십과 잡 크래프팅의 관계에 대한 일가치감의 매개효과

본 연구를 시행하는 주요한 목적 중 하나는 영성 리더십과 잡 크래프팅 사이의 심리적 메커니즘을 확인하는 것이다. 영성 리더십이 구성원으로 하여금 잡 크래프팅을 하도록 이끄는 과정에 심리적 메커니즘이 존재할 것이며, 본 연구에서는 영성 리더십과 잡 크래프팅의 관계를 설명하는 매개변수로서 일가치감을 제시하였다.

일가치감이란, “일을 통해서 경험하는 심리적 상태로써, 자신이 하는 일이 가치 있고, 자신이 조직 내에서 필요한 존재라는 인지적 평가, 및 그에 따른 긍정적 정서 반응을 포함하는 개념”이다(오동근 등, 2004, p. 190). 일가치감과 일의 의미는 유사해 보이지만 서로 다른 개념으로, 일의 의미는 개인이 일에 대해 갖는 신념, 가치, 동기, 중요성 및 목적의 총체를 뜻한다(탁진국 등, 2015). 이와 비교했을 때, 일가치감은 일가치 인식, 자기가치 인식, 가치 충족 정서와 같은 세 가지 부분으로 구성된다. 보다 더 포괄적인 개념이다. 일가치 인식은 자신이 하는 일이 중요하고 가치 있는 일이라는 개인의 지각이며, 자기가치 인식은 자신을 조직에서 필요로 하는 중요하고 가치 있는 존재로 바라보는 것을 말한다. 마지막으로 가치 충족 정서는 일가치 인식과 자기가치 인식을 통해 경험하게 되는 긍정적인 정서를 뜻한다(오동근 등, 2004). 더불어, 오동근 등(2004)은 사람들이 어떠한 경우에 자신의 일을 가치 있고 의미 있는 일로 지각할지를 연구하며 일가치감을 결정하는 요인으로 다섯 가지 요인을 추출하였고, 구체적으로는 업무의 중요성, 과정의 효율성, 결과의 유용성, 비전의 실현성,

사회적 인정으로 나타났다. 더 나아가, 이와 같은 일가치감의 다섯 가지 결정요인이 실제로 일가치감에 유의한 영향을 미침 또한 확인되었다(오동근, 2004; 오동근, 이영석, 2004).

일가치감은 실제 업무 장면에 있어서도 큰 의미를 가진다. 일가치감이 직무효과성에 유의한 영향을 미치는 것이 연구를 통해 검증되었으며, 구체적으로 일가치감이 직무만족, 직무몰입, 직무동기와 정적 관계를 가짐이 확인되었다(오동근, 2004). 또한, 일가치감은 심리적 주인의식을 높이는 것으로 나타났으며, 심리적 주인의식을 매개로 하여 조직시민행동과 직무수행에도 정적인 영향을 미침이 검증되었다(최주영, 2008). 더 나아가, 천세은(2010)은 일가치감이 조직시민행동을 증가시킬 뿐 아니라 이직의도를 감소시키는 것을 확인하였고, 신아름(2012)과 오동주(2015)의 연구에서는 일가치감이 직무스트레스 감소에 효과적임이 검증되었다.

본 연구는 영성 리더십이 잡 크래프팅에 정적인 영향을 미치는 이유로, 리더가 영성 리더십을 발휘하면 구성원이 일가치감을 높게 지각하는 심리적 메커니즘이 작용하기 때문이라고 보고, 일가치감의 매개효과를 검증하고자 하였다. Rosso 등(2010)은 일의 의미에 대한 이론의 통합 및 리뷰 연구를 통해, 일의 의미는 어디에서 오는가에 관한 물음에 대하여 네 가지 원천을 제시했다. 이에 따르면, 일의 의미는 자기 자신, 타인, 업무 상황(work context), 그리고 영성적 삶(spiritual life)에 의해 부여되며, 타인 중에서도 특히 리더는 구성원이 일의 의미를 형성하는 데 있어서 중요한 역할을 담당하는 것으로 꼽힌다(Rosso et al., 2010). 따라서 일가치감 연구에 있어서도 리더의 역할에 초점을 맞추는 것이 필요하다고 할 수

있다.

리더십 행동을 일가치감의 예측변수로 제시한 연구는 천세은(2010)의 연구가 유일하다. 천세은(2010)은 리더의 개별적 배려, 지적 자극, 영감적 동기, 자율, 존중의 행동이 일가치감에 정적인 영향을 미침을 밝혔다. 특히, 다섯 가지 리더십 행동 중에서도 영감적 동기, 자율과 존중의 행동이 일가치감을 매우 유의하게 예측하는 것으로 확인되었다(천세은, 2010). 영성 리더십은 이와 같은 리더십 행동들을 포괄하며, 구체적으로 영성 리더는 조직의 비전 및 일에 대한 가치와 의미를 강조하고, 존중과 이해를 바탕으로 구성원을 대한다(이정아, 서용원, 2014; Fry, 2003). 따라서 영성 리더십은 구성원의 일가치감을 높일 것으로 예측할 수 있다.

일가치감의 개념을 제시한 오동근 등(2004)에 따르면, 사람들은 그들이 하는 일과 그들 자신에 대한 가치를 인식하고자 하는 욕구를 가지고 있다. 종합해 보면, 일에 대한 가치와 의미를 제시하고, 구성원 개개인에게 관심과 존중을 보이는 영성 리더십은 일과 자신에 대한 가치를 느끼고 싶어 하는 구성원의 욕구를 충족시키고, 결과적으로 구성원의 일가치감을 높일 것이다.

**가설 2.** 영성 리더십은 구성원의 일가치감에 정적인 영향을 미칠 것이다.

일에 대한 가치감을 느끼지 못하는 구성원이 물리적 혹은 인지적인 변화를 주어 직무를 재설계하는 잡 크래프팅에 관여하게 되는 일은 상대적으로 드물 것이다. Ajzen(1991)의 계획된 행동 이론(theory of planned behavior)에 따르면, 어떠한 행동이 일어나기 위해서는 태도

가 선행하게 된다. 즉, 태도의 형성이 행동의 의도로 이어지고 결과적으로는 행동의 발현으로 나타나게 된다는 것이다(Ajzen, 1991). 마찬가지로, 잡 크래프팅이라는 행동이 나타나려면 그에 상응하는 태도가 선행되어야 하며, 구체적으로는 일과 자기 자신을 가치 있다고 인식하는 심리적 상태 및 태도인 일가치감이 충족되었을 때 잡 크래프팅이 더 활발하게 일어날 것으로 기대할 수 있다.

일가치감과 잡 크래프팅의 관계를 검증한 연구로는 류승아(2014)의 연구가 유일하며, 연구 결과 일가치감과 잡 크래프팅이 정적인 관계를 가지는 것으로 나타났다. 류승아(2014)는 잡 크래프팅의 결과로 구성원의 일가치감이 높아질 것을 예측하고 검증하였으나, 본 연구는 잡 크래프팅이 일어나는 메커니즘에 주목하며 구성원의 일가치감이 잡 크래프팅이라는 행동을 촉진하는 태도로서의 역할을 할 것으로 예측하였다. 유사하게, 김동수(2011)의 연구에서는 일가치감이 구성원의 혁신성 및 직무관여에 유의한 영향을 미치는 것이 확인되었다. 다시 말해, 일가치감이 높은 구성원일수록 혁신행동과 직무관여에 적극적으로 기여한다는 것이다. 이와 같이, 구성원은 개인이 가지고 있는 일에 대한 인식에 부합하는 방향으로 자신의 업무를 수정해 나가는 경향이 있다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 따라서 일가치감을 높게 인식하는 구성원은 자신의 일이 의미 있다는 인식에 부합하도록, 업무를 수정 및 재설계하는 잡 크래프팅에 보다 적극적으로 관여할 것이다.

**가설 3.** 일가치감은 잡 크래프팅에 정적인 영향을 미칠 것이다.

더 나아가, 본 연구는 일가치감을 영성 리더십과 잡 크래프팅 사이의 매개변수로 제안하고, 이를 검증하고자 하였다. 구체적으로, 영성 리더십이 일가치감을 매개로 하여 잡 크래프팅에 정적인 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 영성 리더와 함께 일하는 구성원은 리더의 비전 제시, 공감 및 존중의 태도, 공동체에 대한 강조 등의 행동(이정아, 서용원, 2014; fry, 2003)을 통해 그들의 일이 가치 있다고 느끼고, 그 일을 하는 자신에 대한 가치 또한 높게 지각하게 될 것이다. 그리고 구성원의 일가치감은 잡 크래프팅을 하기 위해 선행되는 태도로서의 역할을 할 것이다. 결과적으로 구성원은 일과 자기 자신에 대한 가치를 높게 인식함으로써, 그 태도에 부합하도록 자신의 업무를 변형 및 재설계할 것이다.

**가설 4.** 영성 리더십이 잡 크래프팅에 미치는 영향은 일가치감에 의해 매개될 것이다.

#### 자기효능감의 조절효과

구성원의 일가치감이 높아질수록 잡 크래프팅 또한 증가할 것으로 기대되지만, 일가치감이 높은 구성원일지라도 모두가 유사한 정도로 잡 크래프팅을 하지는 않을 것이다. 이에, 본 연구는 일가치감과 잡 크래프팅의 관계를 자기효능감이 조절할 것으로 예측하고, 이를 검증하고자 하였다.

자기효능감은 Bandura(1977)가 처음 고안한 개념이며, 사람들이 자신의 능력에 대해 가지고 있는 긍정적인 기대감을 뜻한다(Bandura, 1997). 구체적으로, 자기효능감이 높은 사람들은 자신에게 원하는 행동을 시행할 수 있는 능력이 있다고 생각하고, 또한 자신이 상황에

성공적으로 기여할 것이라고 믿는다(Bandura, 1997). Sherer 등(1982)의 연구 이전에는 자기효능감이 주로 상황 특수적인 신념으로 개념화되어 왔다. 그러나 Sherer 등(1982)은 기존에 진행된 자기효능감 연구를 확장하여 일반적 자기효능감(general self-efficacy)이라는 개념을 제시하고, 이에 대한 척도 개발 및 타당화 연구를 진행하였다. 개인이 다양한 상황에서 경험한 성공과 실패는 새로운 상황을 마주하고 수행하는 것에 있어서 일반화된 기대를 형성하게 된다. 다시 말해, 이러한 일반화된 기대는 새로운 상황에 성공적으로 적응하고 숙달하는 것에 대한 개인의 기대에 영향을 주게 된다(Sherer et al., 1982). 정리하면, 일반적 자기효능감은 특수한 상황에 국한되는 것이 아닌 개인의 전반적인 능력에 대한 신념이며(Gardner & Pierce, 1998), 본 연구에서는 일반적 자기효능감의 개념을 사용하고자 한다.

자기효능감은 행동의 선택에 영향을 미친다(Bandura, 1977). 구체적으로, 사람들은 마주한 상황이 자신이 다룰 수 있는 능력 밖에 있다고 생각할 경우 두려워하고 그 상황을 피하려 하는 경향이 있다. 반면, 사람들은 자신에게 해당 상황을 다룰 수 있는 능력이 있다고 판단하면 적극적으로 상황 및 행동에 관여하게 된다(Bandura, 1977). 자기효능감이 주도적 행동과 정적 관계를 가진다는 연구가 존재하며(예, Speier & Frese, 1997), 자기효능감과 잡 크래프팅 또한 정적인 관계를 가짐이 검증되었다(Tims et al., 2014). 자기효능감이 높은 구성원은 자신이 목표하거나 의도한 효과를 만들 수 있는 능력을 가지고 있다는 믿음(Bandura, 1977)이 있기에, 업무에 변화를 주는 것에 있어서 보다 자신감 있게 관여하는 것을 알 수 있다. 반면, 자기효능감이 낮은 구성원의 경우



업무에 있어서 변화를 시도하는 것을 상대적으로 망설일 것이다.

이지현(2010)은 일가치감과 자기효능감이 높고 낮은 상황을 조합하여 네 가지 차원으로 나누고, 각 차원이 직무 태도에 미치는 차별적인 효과에 관한 연구를 진행하였다. 연구 결과, 일가치감과 자기효능감이 둘 다 높은 구성원의 경우 직무몰입, 주인의식, 조직시민 행동이 가장 높게 나타나는 것으로 확인되었다. 이를 확장하여, 구성원의 일가치감과 자기효능감이 모두 높은 경우에는 직무 태도에 긍정적인 영향이 있을 뿐 아니라 잡 크래프팅과 같은 효과적인 행동 또한 더욱 빈번하게 발현될 것으로 예측할 수 있다.

**가설 5.** 구성원의 자기효능감은 일가치감과 잡 크래프팅 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 일가치감이 잡 크래프팅에 미치는 정적인 영향은 자기효능감이 높을 때 더 크게 나타날 것이다.

**가설 6.** 영성 리더십이 일가치감을 매개로 잡 크래프팅에 미치는 매개효과는 자기효능감에 따라 조절될 것이다. 구체적으로, 영성 리더십이 일가치감을 통해 잡 크래프팅에 미치는 매개효과는 자기효능감이 높을 때 더 크게 나타날 것이다.

## 연구방법

### 조사 대상 및 자료 수집 방법

본 연구의 자료 수집을 위해, 기업에서 근무하고 있는 남녀 직장인을 대상으로 자기보

고식 설문조사를 실시하였다. 조사 대상은 상시근로자 수가 300명 이상인 민간기업에 재직 중인 만 19세 이상 정규직 근로자이다. 본 연구는 성균관대학교 기관생명윤리위원회(institutional review board, IRB)에 의해 검토되고 승인되었으며(승인번호: 2019-10-014), 자료 수집은 IRB의 승인을 받은 이후에 진행하였다. 구체적인 방법으로는 온라인 조사회사에 설문을 의뢰하여 참가자를 모집하였고, 설문지에는 설문의 목적과 내용을 간단히 명시하여 자율적인 참여가 가능하도록 하였다. 또한, 응답자의 기본적인 정보 파악을 위해 성별, 연령, 학력, 업종, 직군, 직급, 기업 특성, 근무 연수 등과 같은 인구통계학적 정보에 대한 문항을 설문문에 포함하였다.

약 일주일의 기간에 걸쳐 자료 수집이 진행되었고, 총 402명의 데이터가 수집되었다. 최종적으로, 불성실 응답 45개를 제외한 이후 총 357명의 데이터를 분석에 사용하였다. 불성실 응답을 판단하는 기준으로는 설문문에 포함된 역문항 다섯 개 중 세 문항 이상에서, 역문항과 원문항의 방향을 일치시킨 후 문항간 차이값의 절대값이 2 이상일 경우(예, 조영진, 2020) 불성실 응답으로 간주하여 해당 데이터를 분석에서 제외하였다. 최종 데이터에 해당하는 참가자의 인구통계학적 특성은 표 1에 제시하였다. 구체적으로, 남성이 177명(49.6%), 여성은 180명(50.4%)이었으며, 연령은 20대가 83명(23.2%), 30대가 165명(46.3%), 40대가 80명(22.4%), 50대가 29명(8.1%)이었다. 학력은 고졸 이하가 13명(3.6%), 전문대졸이 42명(11.8%), 대졸이 251명(70.3%), 대학원졸이 51명(14.3%)이었고, 업종은 금융업이 20명(5.6%), 제조업이 133명(37.3%), 유통업이 15명(4.2%), 서비스업이 61명(17.1%), 건설업이 25명(7.0%),

Table 1. Demographic Characteristics of Study Participants

Gender		Age		Education	
Male	177(49.6%)	20 - 29	83(23.2%)	High School or Below	13(3.6%)
Female	180(50.4%)	30 - 39	165(46.3%)	College	42(11.8%)
		40 - 49	80(22.4%)	University	251(70.3%)
		50 - 59	29(8.1%)	Graduate School	51(14.3%)
Industrial Sector		Job Group		Job Position	
Finance	20(5.6%)	Support/HR	55(15.4%)	Staff	100(28.0%)
Manufacturing	133(37.3%)	Strategy/Plan	28(7.8%)	Assistant Manager	84(23.5%)
Distribution	15(4.2%)	Finance/Accounting	43(12.1%)	Manager	95(26.7%)
Service	61(17.1%)	Production	29(8.1%)	Deputy General Manager	44(12.3%)
Construction	25(7.0%)	Sales/Marketing	57(16.0%)	Department Manager	25(7.0%)
IT/Communication	53(14.8%)	Technology/R&D	70(19.6%)	Executive and above	9(2.5%)
Others	50(14.0%)	IT	37(10.4%)		
		Others	38(10.6%)		
Organization Type		Years of Continuous Service			
Major Company	139(38.9%)	< 10	164(45.9%)		
Midsized Company	137(38.4%)	10 - 20	136(38.1%)		
Small Company	55(15.4%)	20 - 30	48(13.5%)		
Foreign Company	18(5.1%)	30 - 40	9(2.5%)		
Others	8(2.2%)				

Note. N = 357

IT/통신이 53명(14.8%), 기타가 50명(14.0%)이었다. 직군은 지원/HR이 55명(15.4%), 전략/기획이 28명(7.8%), 재무/회계가 43명(12.1%), 생산이 29명(8.1%), 영업/마케팅이 57명(16.0%), 기술/R&D가 70명(19.6%), IT가 37명(10.4%), 기타가 38명(10.6%)이었으며, 직급은 사원이 100명(28.0%), 대리가 84명(23.5%), 과장이 95명(26.7%), 차장이 44명(12.3%), 부장이 25명(7.0%), 임원급 이상이 9명(2.5%)이었다. 기업

특성은 대기업이 139명(38.9%), 중견기업이 137명(38.4%), 중소기업이 55명(15.4%), 외국계 기업이 18명(5.1%), 기타가 8명(2.2%)이었고, 근무 연수는 10년 미만이 164명(45.9%), 10년 이상 20년 미만이 136명(38.1%), 20년 이상 30년 미만이 48명(13.5%), 30년 이상 40년 미만이 9명(2.5%)이었다.

## 측정 도구

### 잡 크래프팅

잡 크래프팅은 Ghitulescu(2007)가 개발한 척도를 수정한 김창호(2012)의 척도를 바탕으로 인지 크래프팅을 보다 잘 설명할 수 있도록 일부 문항을 수정한 류승아(2014)의 문항을 기반으로 하되, 관계 크래프팅에 대한 문항을 일부분 수정하여 측정하였다. 수정한 문항은 류승아(2014)의 연구에 사용된 잡 크래프팅 척도의 5번부터 8번 문항에 해당하며, 관계 크래프팅에 대한 의미 전달이 다소 부족하다고 사료되는 부분을 연구자와 산업 및 조직심리학 교수 1인의 논의를 통해 수정하였다. 수정 후의 문항은 ‘나는 동료 직원들과 업무적으로 좋은 관계를 유지하려고 노력한다’, ‘나는 주변 동료들과의 의사소통 활성화 방안을 모색한다’, ‘나는 회사 내 다른 직원들과 협력관계를 활성화하려고 노력한다’, ‘나는 함께 일하는 주변 동료들과 좋은 팀워크를 갖기 위해 노력한다’와 같다. 척도는 잡 크래프팅의 세 가지 유형별로 각각 네 문항씩, 총 12문항으로 구성되어 있다. 과업 크래프팅을 측정하기 위한 문항으로는 ‘나는 나의 일을 창조적으로 수행하는 방법을 찾아 스스로 해나간다’ 등이 있고, 관계 크래프팅 측정 문항은 위에 기술한 바와 같으며, 인지 크래프팅 측정 문항으로는 ‘나는 내가 하는 일의 성과를 높일 수 있는 방법에 관해 자주 고민한다’ 등이 있다. 각 문항은 ‘매우 그렇지 않다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’의 5점 척도로 측정하였고, 본 연구에서 잡 크래프팅 측정 문항에 대한 내적일치 신뢰도계수(Cronbach’s  $\alpha$ )는 .91로 나타났다.

### 영성 리더십

영성 리더십은 이정아와 서용원(2014)이 개발한 영성 리더십 척도(Spiritual Leader Scale, SLS)를 사용하여 측정하였다. 척도는 이정아와 서용원(2014)이 정의 내린 영성 리더십의 다섯 가지 차원마다 각각 세 문항씩으로 구성되어, 총 15문항으로 이루어져 있다. 예시 문항을 살펴보면, 내면 차원으로는 ‘나의 상사는 솔선수범하여 항상 스스로를 되돌아보며, 그렇게 행동할 것을 강조한다’, 소명 차원으로는 ‘나의 상사는 부하에게 일의 의미와 가치를 잘 설명한다’, 공감 차원으로는 ‘나의 상사는 직원들의 이야기를 주의 깊게 듣는다’, 공동체 차원으로는 ‘나의 상사는 팀워크와 단결력을 중요시한다’, 초월 차원으로는 ‘나의 상사는 높은 윤리적이고, 도덕적인 기준에 따라 행동할 것을 강조한다’ 등이 있다. 각 문항은 ‘매우 그렇지 않다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’의 5점 척도로 측정하였으며, 본 연구에서 영성 리더십 측정 문항에 대한 내적일치 신뢰도계수는 .94로 나타났다.

### 일가치감

일가치감은 오동근 등(2004)이 개발한 일가치감 척도를 사용하여 측정하였다. 척도는 일가치 인식에 대한 세 문항, 자기가치 인식에 대한 세 문항, 가치 충족 정서를 측정하는 여덟 문항으로 구성되어 총 14문항으로 이루어져 있다. 일가치 인식의 예시 문항으로 ‘나는 현재 내가 하고 있는 업무들이 중요한 일이라고 생각한다’가 있고, 자기가치 인식의 예시 문항으로 ‘내가 회사를 그만두게 된다면, 회사 전체에 큰 피해가 있게 될 것이다’가 있으며, 가치 충족 정서를 측정하기 위한 문항으로는 ‘나는 업무를 하면서 내가 가치 있는 존재라

는 느낌을 갖는다' 등이 있다. 각 문항은 '매우 그렇지 않다(1점)'에서 '매우 그렇다(5점)'의 5점 척도로 측정하였고, 본 연구에서 일가치감 측정 문항에 대한 내적일치 신뢰도계수는 .93으로 나타났다.

### 자기효능감

자기효능감은 Chen 등(2001)이 개발한 일반적 자기효능감 척도(New General Self-Efficacy Scale, NGSE)를 바탕으로 오인수(2002)가 번역한 문항을 사용하여 측정하였다. 척도는 총 여덟 문항으로 이루어져 있으며, 예시 문항으로는 '나는 내가 스스로 세운 대부분의 목표를 달성할 수 있다', '어려운 일에 부딪혔을 때, 나는 그것을 성취할 수 있다고 확신한다', '일반적으로, 나는 내가 중요시 하는 것을 얻을 능력이 있다고 생각한다' 등이 있다. 각 문항은 '매우 그렇지 않다(1점)'에서 '매우 그렇다(5점)'의 5점 척도로 측정하였고, 본 연구에서 자기효능감 측정 문항에 대한 내적일치 신뢰도계수는 .91로 나타났다.

### 욕구

본 연구에서 추가적으로 시행할 분석을 위해, 잡 크래프팅의 동기로 제시된 세 가지 욕구(Wrzesniewski & Dutton, 2001)인 통제욕구, 관계욕구, 긍정적 자아상 욕구에 대한 문항을 설문에 포함하였다. 이러한 세 가지 욕구에 관한 개념 및 이론적인 연구가 이루어진 것에 비해, 이를 직접적으로 측정하는 연구는 드물며 해당하는 척도 또한 드문 실정이다. 기존에 진행된 실증연구(예, Niessen et al., 2016)에서 사용한 척도 역시 문항을 살펴보았을 때 해당 개념을 명확히 측정하고 있다고 보기는 어려웠고, 연구에 명시된 척도의 원문항을 찾지

어려운 경우도 존재하였다. 따라서 연구자와 산업 및 조직심리학 교수 1인이 논의를 통해, 유사한 개념을 측정하는 척도의 문항을 바탕으로 세 가지 욕구에 대한 척도를 구성하여 측정하였다. 구체적으로, 통제욕구는 Burger와 Cooper(1979)의 척도 중 일부, 관계욕구는 Leary 등(2013)의 척도 중 일부, 긍정적 자아상 욕구는 Rosenberg(1965)의 척도 중 일부 문항을 선택하여 번역 및 수정한 문항으로 측정하였다. 통제욕구, 관계욕구, 긍정적 자아상 욕구를 측정하기 위한 척도는 각각 여섯 문항, 여섯 문항, 다섯 문항으로 구성되어 있으며, 통제욕구 측정 문항으로는 '나는 내가 무엇을 하고 언제 하는지에 대해 많은 통제권을 가질 수 있는 일을 선호한다', 관계욕구 측정 문항으로는 '나는 다른 사람들이 나를 피하거나 거부하는 일이 없도록 하기 위해 노력한다', 긍정적 자아상 욕구 측정 문항으로는 '전반적으로, 나는 내 자신에 대해 만족한다' 등이 있다. 각 문항은 '매우 그렇지 않다(1점)'에서 '매우 그렇다(5점)'의 5점 척도로 측정하였고, 본 연구에서 통제욕구, 관계욕구, 긍정적 자아상 욕구 측정 문항에 대한 내적일치 신뢰도계수는 각각 .73, .71, .87로 나타났다.

### 분석 방법

본 연구에서는 측정 모형의 적합도를 확인하기 위해 AMOS 21.0을 사용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 또한, 연구에 사용된 문항의 신뢰도 및 측정 변수들 간의 상관관계를 분석하기 위해서는 SPSS 21.0을 사용하였다.

가설 검증에 앞서, 인구통계학적 변수들이 결과변수인 잡 크래프팅에 유의한 영향을

미치는지 여부를 확인하기 위해 SPSS 21.0을 사용하여 *t*-test와 분산분석(analysis of variance, ANOVA)을 실시하였다. 분석 결과 잡 크래프팅에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타난 인구통계학적 변수들을 통제한 이후, 다음의 분석들을 진행하였다.

가설 검증을 위해서는 Hayes(2017)의 PROCESS Macro 3.4에서 모형 14번, 모형 4번과 모형 1번에 대한 분석을 시행하였다. 모형 14번에 대한 분석을 통해 주효과와 조절된 매개 효과에 해당하는 가설들을 검증하였고, 모형 4번에 대한 분석을 통해서 매개효과에 대한 가설을 검증하였으며, 모형 1번은 조절효과에 대한 가설 검증에 사용하였다. 이때 부트스트랩은 5,000번 표집하도록 하였고, 95% 신뢰구간 또한 산출되도록 설정하였다.

## 연구 결과

### 측정 모형에 대한 확인적 요인분석과 측정 변수 간 상관 및 신뢰도 검증

본 연구에서는 영성 리더십, 일가치감, 잡 크래프팅, 자기효능감 총 네 개의 변수로 구성된 측정 모형의 전반적인 합치도(fit)를 확인하기 위해, AMOS 21.0을 사용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 각 변수를 측정하기 위해 사용된 문항이 많기 때문에, 확인적 요인분석을 시행할 시에는 문항을 묶어서 분석

하는 방식으로 진행하였다. 문항 결합(item parceling)은 다양한 방식으로 가능하지만, 어떤 방식으로 문항 결합을 했는지보다는 문항 결합을 사용했다는 것 자체에 의미가 있다(Coffman & MacCallum, 2005). 본 연구에서는 하위요인이 명확한 영성 리더십, 일가치감, 잡 크래프팅의 경우에는 하위요인별로 문항을 묶어 문항의 평균값을 사용하는 방식으로 분석을 진행하였고, 단일차원인 자기효능감의 경우에는 짝수 문항과 홀수 문항으로 묶고 문항의 평균을 내어 분석에 사용하였다. 측정 모형의 합치도 지수는 표 2에 제시하였다.

측정 모형의 전반적인 합치도를 평가하기 위한 합치도 지수로는  $\chi^2$ 값과 CFI(Comparative Fit Index), TLI(Tucker-Lewis Index), RMSEA(Root Mean Squared Error of Approximation), SRMR(Standardized Root Mean Squared Residual) 지수를 사용하였다. 측정 모형에 대한  $\chi^2$ 값이 유의하게 나타났지만, 이는 표본의 크기에 많은 영향을 받기 때문에 다른 합치도 지수와 함께 살펴보아야 할 필요성이 있다(홍세희, 2000). 일반적으로 CFI와 TLI의 경우에는 .90이 넘을 때 해당 모형이 적합한 합치도를 가지는 것으로 받아들여지며, Hu와 Bentler(1999)는 CFI와 TLI가 .95에 가깝거나 그 이상의 지수를 가지는 경우 좋은 합치도를 가진 모형으로 결론 내릴 수 있다고 제시하였다. 확인적 요인분석 결과, 본 연구에 사용된 측정 모형의 CFI와 TLI 지수는 각각 .96과 .94로 분석에 적합한 수준으로 나타났다. RMSEA도 Browne과 Cudeck

Table 2. Fit Index of the Model

Fit index	$\chi^2$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Model	185.85 (df = 59)	.96	.94	.08 90% CI [.07, .09]	.04

(1993)이 제시한 적절한 합치도 지수의 기준인 .08 이하에 해당했으며, SRMR 또한 Hu와 Bentler(1999)가 제시한 좋은 합치도 지수의 기준인 .08보다 작은 .04로 나타났다. 따라서 본 연구에 사용된 측정 모형의 전반적인 합치도가 적합하다고 판단하였고 이후의 분석을 진행하였다.

본 연구에 사용된 변수들의 평균, 표준편차, 상관계수와 신뢰도 값은 표 3에 제시하였다. SPSS 21.0을 사용하여 신뢰도 분석을 한 결과, 모든 변수들의 내적일치 신뢰도계수는 .90 이상으로 높게 나타났다. 이는 Van de Ven과 Ferry(1980)가 제시한 적절한 신뢰도 수준의 범위인 .55에서 .70보다 높은 값으로, 본 연구에 사용된 측정 도구들의 신뢰도가 높고 적합함을 확인하였다.

가설 검증

본 연구는 Hayes(2017)의 PROCESS Macro 3.4를 사용하여 연구 가설을 검증하였다. 분석시, 결과변수인 잡 크래프팅에 유의한 영향을 미치는 인구통계학적 변수를 통제하기 위해

학력, 직급, 총 근무 연수(현재 직장에서의 근무 연수와 현재까지의 총 근무 연수 중 후자에 해당)를 공변량에 투입하였으며, 학력과 직급의 경우 더미변수로 변환하여 투입하는 방식으로 통제하였다. 통제변수는 *t*-test와 ANOVA 결과를 기준으로 하여 결과변수에 유의미한 영향을 미치는 인구통계학적 변수로 선정하였고, 간명한 결과 보고를 위해 표 4에서는 통제변수에 대한 부분을 생략하였다.

영성 리더십이 잡 크래프팅에 미치는 주효과(가설 1)를 확인한 결과 영성 리더십은 잡 크래프팅을 유의하게 설명하지 못하였다,  $b = -0.04$ , *ns*. 따라서 가설 1은 지지되지 않았다. 영성 리더십이 일가치감에 미치는 주효과(가설 2)를 분석한 결과 영성 리더십이 일가치감을 유의하게 설명하는 것으로 나타났고,  $b = 0.41$ ,  $p < .001$ , 가설 2는 지지되었다. 일가치감이 잡 크래프팅에 미치는 주효과(가설 3) 또한 유의했으며,  $b = 0.21$ ,  $p < .001$ , 가설 3이 지지되었다.

가설 4는 매개효과에 해당하는 가설로, 본 연구는 영성 리더십이 잡 크래프팅에 미치는 영향을 일가치감이 매개할 것으로 예측하였고,

Table 3. Descriptive Statistics and Correlations of Study Variables

Variables	1	2	3	4
1. Spiritual Leadership	(.94)			
2. Perceived Value of Work	.49**	(.93)		
3. Self-Efficacy	.30**	.53**	(.91)	
4. Job Crafting	.24**	.54**	.63**	(.91)
Mean(M)	3.17	3.14	3.49	3.52
Standard Deviation(SD)	0.75	0.70	0.62	0.55

Note. N = 357; ( ) = Cronbach's  $\alpha$ .

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

Table 4. Results of the Moderated Mediation Model

Criterion	Predictors	$R^2$ ( $\Delta R^2$ )	$b$	95% LLCI	95% ULCI	
Perceived Value of Work	1. Spiritual Leadership	.30***	0.41***	0.33	0.50	
Job Crafting	1. Spiritual Leadership	.50***	-0.04	-0.11	0.02	
	2. Perceived Value of Work		0.21***	0.13	0.29	
	3. Self-Efficacy		0.47***	0.38	0.55	
	4. Interaction(2×3)		0.14***	0.06	0.22	
Total	Direct Effect		-0.04	-0.11	0.02	
	Indirect Effect	Low Self-Efficacy	0.05	0.01	0.10	
		Mean Self-Efficacy	(.02***)	0.09	0.05	0.13
		High Self-Efficacy	0.12	0.07	0.18	
	Index of Moderated Mediation		0.06	0.01	0.09	

Note.  $N = 357$ ;  $b =$  unstandardized regression coefficient, LLCI = lower limit confidence interval, ULCI = upper limit confidence interval; bootstrap sample size = 5,000.

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

분석 결과 일가치감의 간접효과가 존재하는 것으로 나타났다,  $b = 0.18$ , 95% CI [0.13, 0.23]. 따라서 가설 4는 지지되었다. 가설 5는 조절효과에 대한 가설로, 자기효능감이 일가치감과 잡 크래프팅 간의 관계를 조절할 것으로 예측하였으며, 일가치감과 자기효능감의

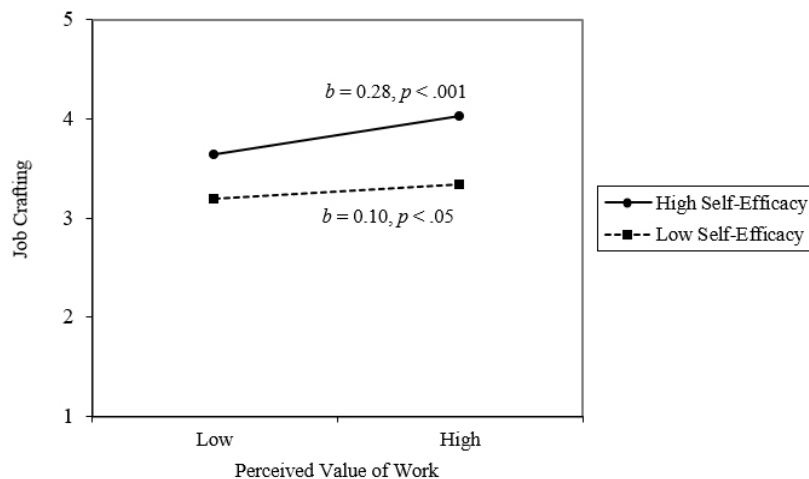


Figure 1. Moderating Effect of Self-Efficacy

상호작용이 잡 크래프팅에 미치는 효과를 확인한 결과 상호작용 효과가 유의하게 나타났 다,  $b = 0.14, p < .001$ . 일가치감과 자기효능 감의 상호작용 그래프는 그림 1에 제시하였다. 구체적으로, 자기효능감이 높은 집단과 낮은 집단 모두 일가치감이 높아질수록 잡 크래프 팅이 증가하는 양상을 보였지만, 그 효과는 자기효능감이 높은 집단에서 상대적으로 더 크게 나타났다. 다시 말해, 일가치감이 잡 크 래프팅에 미치는 정적인 영향이 자기효능감이 높을 때 더 크게 나타났으므로, 가설 5가 지 지되었다.

마지막으로 조절된 매개지수를 확인한 결 과, 조절된 매개지수의 신뢰구간이 영을 포함 하지 않았으므로,  $b = 0.06, 95\% \text{ CI } [0.01, 0.09]$ , 조절된 매개효과가 존재하는 것으로 나 타났다. 따라서 일가치감의 매개효과가 자기 효능감에 따라 조절된다는 가설 6 또한 지지 되었다. 종합하면, 본 연구는 영성 리더십이 일가치감을 매개하여 잡 크래프팅에 미치는 간접효과, 자기효능감의 조절효과 및 조절된 매개효과 등 영성 리더십이 잡 크래프팅에 미 치는 직접효과를 제외한 모든 효과가 유의함

을 확인하였다. 이상의 결과를 정리하여 그림 2에 제시하였다.

추가 분석

잡 크래프팅의 주요 동기로는 직무 및 일의 의미를 통제하려는 욕구, 타인과의 인간관계 에 대한 욕구, 긍정적인 자기 이미지에 대한 욕구가 제시되어 왔다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 그러나 이러한 세 가지 욕구가 잡 크래 프팅의 주요 동기로서 널리 받아들여지고 있 는 것에 비해, 실제적인 검증은 거의 이루어 지지 않았다는 점에 주목할 필요가 있다. 심 지어 대표적인 실증연구인 Niessen 등(2016)의 연구에서는 세 가지 욕구 중, 긍정적인 자기 이미지를 유지하거나 만들려는 욕구만이 잡 크래프팅을 유의하게 예측하는 것으로 나타났 다. Wrzesniewski와 Dutton(2001)이 제시한 세 가지 욕구가 잡 크래프팅의 대표적인 예측변 수로 언급되는 만큼, 이에 대한 실제적인 검 증의 필요성 또한 높다고 사료된다. 따라서 본 연구에서는 통제욕구, 관계욕구, 긍정적 자 아상 욕구가 잡 크래프팅에 미치는 효과를 확

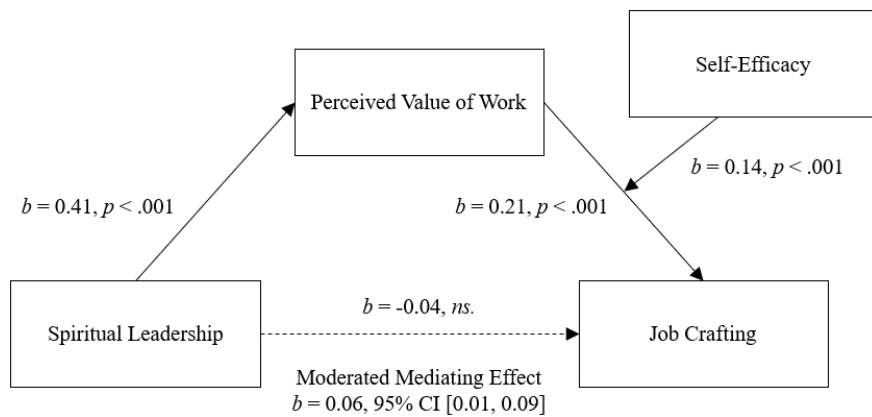


Figure 2. Moderated Mediation Model



Table 5. Descriptive Statistics and Correlations of Additional Analysis Variables

Variables	1	2	3	4
1. Need for Control	(.73)			
2. Need for Connection	.27**	(.71)		
3. Need for Positive Self-Image	.30**	.18**	(.87)	
4. Job Crafting	.54**	.34**	.60**	(.91)
Mean(M)	3.35	3.28	3.56	3.52
Standard Deviation(SD)	0.54	0.57	0.60	0.55

Note. N = 357; ( ) = Cronbach's  $\alpha$ .

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

인하기 위해 추가 분석을 진행하였다. 세 가지 욕구와 잡 크래프팅에 대한 평균, 표준편차, 상관계수 및 신뢰도는 표 5에 제시하였다.

추가 분석을 위해 SPSS 21.0을 사용하여 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 앞서 시행한  $t$ -test와 ANOVA에서 잡 크래프팅에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 인구통계학적 변수(학력, 직급, 총 근무 연수)들을 1단계에 투입하여 통제한 후 분석을 진행하였다. 추가 분석에 대한 결과는 표 6에 제시하였고, 간명한 결과 보고를 위해 통제변수에 관한 부분은 표에 포함하지 않았다.

분석 결과, 통제욕구가 잡 크래프팅에 미치는 영향이 유의하게 나타났으며,  $\beta = .34, p < .001$ , 관계욕구 또한 잡 크래프팅에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다,  $\beta = .16, p < .001$ . 마지막으로, 긍정적 자아상 욕구가 잡 크래프팅에 미치는 영향 역시 유의함을 확인하였다,  $\beta = .46, p < .001$ . 종합하면, Wrzesniewski와 Dutton(2001)이 제시한 세 가지 욕구 모두 잡 크래프팅을 성공적으로 예측하는 것으로 나타났다.

더 나아가, 본 연구는 잡 크래프팅의 세 가

지 유형인 과업 크래프팅, 관계 크래프팅, 인지 크래프팅 각각에 세 가지 욕구가 미치는 효과를 알아보기 위해 동일한 방법으로 분석을 진행하였다. 본격적인 분석에 앞서 AMOS 21.0을 사용하여 고차 요인분석을 실시하였고, 과업 크래프팅, 관계 크래프팅, 인지 크래프팅으로 구성된 잡 크래프팅의 2차 요인 구조의 적합성을 확인한 후 위계적 회귀분석을 시행하였다. 분석 결과, 과업 크래프팅에 유의한 영향을 미치는 욕구는 통제욕구와,  $\beta = .44, p < .001$ , 긍정적 자아상 욕구,  $\beta = .35, p < .001$ , 순으로 나타났으며, 관계욕구는 과업 크래프팅에 유의한 영향을 미치지 않았다,  $\beta = .03, ns$ . 세 가지 욕구가 관계 크래프팅에 미치는 영향은 긍정적 자아상 욕구,  $\beta = .45, p < .001$ , 관계욕구,  $\beta = .27, p < .001$ , 통제욕구,  $\beta = .12, p < .05$  순으로 유의하게 나타났고, 세 가지 욕구가 인지 크래프팅에 미치는 영향은 긍정적 자아상 욕구,  $\beta = .41, p < .001$ , 통제욕구,  $\beta = .31, p < .001$ , 관계욕구,  $\beta = .12, p < .01$  순으로 유의하게 나타났다. 추가적으로, 위와 동일한 위계적 회귀분석을 통해 세 가지 욕구와 일가치감의 표준화 회귀계수

Table 6. Results of Additional Analysis

Criterion	Predictors	$R^2$	$\beta$	$b$	$SE_b$
Job Crafting	Need for Control	.55***	.34***	0.35	0.04
	Need for Connection		.16***	0.16	0.04
	Need for Positive Self-Image		.46***	0.42	0.04
Task Crafting	Need for Control	.47***	.44***	0.53	0.05
	Need for Connection		.03	0.04	0.05
	Need for Positive Self-Image		.35***	0.38	0.05
Relational Crafting	Need for Control	.42***	.12*	0.14	0.05
	Need for Connection		.27***	0.29	0.05
	Need for Positive Self-Image		.45***	0.46	0.05
Cognitive Crafting	Need for Control	.42***	.31***	0.37	0.05
	Need for Connection		.12**	0.14	0.05
	Need for Positive Self-Image		.41***	0.43	0.05
Job Crafting	Need for Control	.59***	.32***	0.33	0.04
	Need for Connection		.12***	0.12	0.04
	Need for Positive Self-Image		.37***	0.34	0.04
	Perceived Value of Work		.24***	0.19	0.03

Note.  $N = 357$ ;  $\beta$  = standardized regression coefficient,  $b$  = unstandardized regression coefficient,  $SE_b$  = standard error of unstandardized regression coefficient.

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

를 비교한 결과, 잡 크래프팅의 주요 동기로 제시되어 온 세 가지 욕구와 대등하게 일가치감 또한 잡 크래프팅을 유의하게 설명하는 것을 확인하였다,  $\beta = .24$ ,  $p < .001$ .

### 논 의

본 연구는 잡 크래프팅의 예측변수로 영성 리더십을 제시하고, 영성 리더십과 잡 크래프팅 간의 관계를 설명하는 심리적 메커니즘으

로서 일가치감의 매개효과를 검증하고자 진행되었다. 리더의 영성 리더십은 구성원으로 하여금 잡 크래프팅을 하도록 장려할 것이며, 구체적으로 영성 리더십이 구성원의 일가치감에 정적인 영향을 미쳐 잡 크래프팅이 증가할 것으로 예측하였다. 또한, 일가치감과 잡 크래프팅의 관계를 자기효능감이 조절하는 조절효과 및 조절된 매개효과가 존재할 것으로 예측하였다. 구체적으로 구성원의 자기효능감이 높을수록 일가치감이 잡 크래프팅에 미치는 정적인 효과가 더 크게 나타날 것이며, 영성

리더십이 일가치감을 통해 잡 크래프팅에 미치는 매개효과 또한 더 크게 나타날 것으로 보았다. 이와 같이, 본 연구는 여성 리더십, 일가치감, 잡 크래프팅, 자기효능감으로 구성된 조절된 매개모형을 검증하였으며, 가설 1을 제외한 모든 가설이 지지되었다.

본 연구의 주요 결과 및 의의는 다음과 같다. 첫째, 여성 리더십과 잡 크래프팅의 관계를 검증하였다. 이전까지 잡 크래프팅의 예측 변수로는 주로 개인특성 변수들이 연구되어 왔으며(예, Bakker et al., 2012; Rudolph et al., 2017), 리더십과 같은 사회적 변수와 잡 크래프팅의 관계를 다루는 연구는 거의 진행되지 않았다. 본 연구는 잡 크래프팅의 예측변수로 여성 리더십을 제시함으로써 잡 크래프팅의 예측변수에 관한 연구 확장에 기여하였다. 가설 1에서 예측한 여성 리더십이 잡 크래프팅에 미치는 직접효과는 유의하게 나타나지 않았지만, 여성 리더십이 매개변수를 통해 잡 크래프팅에 미치는 간접효과는 유의한 것으로 나타났다. 이처럼, 본 연구는 잡 크래프팅을 장려하는 리더십 유형으로 여성 리더십을 제시하고 검증하였다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 여성 리더십과 일가치감의 정적인 관계를 확인하였다. 연구 결과, 가설 2에서 예측한 것처럼 여성 리더십이 구성원의 일가치감에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구는 여성 리더십과 일가치감의 관계를 처음으로 검증하였다는 점에서 의의가 있으며, 구성원의 일가치감을 높이는 것에 있어서 리더의 여성 리더십이 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 시사한다.

셋째, 일가치감과 잡 크래프팅의 정적인 관계를 확인하였다. 연구 결과, 가설 3에서 예측한 것처럼 일가치감이 잡 크래프팅에 정적인

영향을 미치는 것으로 나타났다. 일가치감과 잡 크래프팅의 관계를 검증한 유일한 선행연구인 류승아(2014)의 연구에서는 잡 크래프팅이 일가치감을 유의하게 설명하는 것으로 확인되었다. 반면, 일가치감이 잡 크래프팅을 유의하게 예측한다는 결과는 본 연구를 통해 처음 제시되는 부분이며, 이는 두 변수가 양방향적 관계를 가지고 있을 가능성을 내포한다. 이처럼, 본 연구는 일가치감과 잡 크래프팅의 관계를 실증적으로 검증하여 잡 크래프팅의 예측변수에 관한 연구 확장에 기여했을 뿐만 아니라, 이후에 제시할 실용적 함의 측면에서도 큰 의의를 가진다.

넷째, 여성 리더십과 잡 크래프팅의 관계에 있어서 일가치감의 매개효과를 확인하였다. 다시 말해, 가설 4에서 예측한 것처럼 여성 리더십이 잡 크래프팅에 미치는 영향이 일가치감에 의해 매개되는 것으로 나타났다. 가설 1의 결과와 종합해 보면, 여성 리더십이 잡 크래프팅에 미치는 직접효과는 유의하지 않았지만, 여성 리더십이 일가치감을 매개로 하여 잡 크래프팅에 미치는 간접효과는 유의함을 알 수 있다. 이는 연구에서 기존에 설정하였던 부분매개 모형이 아닌 완전매개 모형이 지지되었음을 뜻한다. 즉, 여성 리더십이 잡 크래프팅의 증가에 항상 영향을 주는 것이 아니라, 여성 리더십을 가진 리더가 구성원의 일가치감을 높여줄 때 구성원의 잡 크래프팅 또한 증가한다는 것으로 해석할 수 있다. 본 연구는 여성 리더십과 잡 크래프팅 간의 관계를 설명하는 심리적 메커니즘을 실증적으로 연구하였다는 점에서 의의가 있으며, 잡 크래프팅의 증가를 위해서는 여성 리더가 구성원의 일가치감을 높여주는 것이 중요하다는 점을 시사한다.

다섯째, 일가치감과 잡 크래프팅의 관계에 있어서 자기효능감의 조절효과를 확인하였다. 연구 결과, 가설 5에서 예측한 것처럼 자기효능감의 조절효과가 유의하게 나타났고, 구체적으로는 자기효능감이 높을 때 일가치감이 잡 크래프팅에 미치는 정적인 영향 또한 더 커지는 것으로 나타났다. 이는 다른 구성원과 비교했을 때, 일가치감과 자기효능감이 모두 높은 구성원이 잡 크래프팅을 보다 더 많이 한다는 것으로도 해석할 수 있다. 더불어, 가설 6에서 예측한 자기효능감의 조절된 매개효과 또한 유의한 결과를 보였다. 이처럼, 본 연구는 잡 크래프팅 발현의 증가에 있어서 자기효능감이 중요한 역할을 하는 것을 확인하였다는 점에서 의의를 가진다.

여섯째, 추가 분석을 통해 통제욕구, 관계욕구, 긍정적 자아상 욕구와 잡 크래프팅의 정적인 관계를 확인하였다. Wrzesniewski와 Dutton(2001)이 잡 크래프팅 모델을 제시한 이후, 세 가지 욕구가 잡 크래프팅의 주요한 동기로서 받아들여져 왔지만 이에 대한 실증연구는 거의 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구는 통제욕구, 관계욕구, 긍정적 자아상 욕구가 잡 크래프팅에 미치는 효과를 검증하기 위해 추가 분석을 실시하였고, 그 결과 세 가지 욕구 모두 잡 크래프팅에 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이처럼, 본 연구는 개념적으로 받아들여져 오던 부분을 실증적으로 검증했다는 점에서 큰 의의를 가진다.

마지막으로, 본 연구가 조직 장면에서 갖는 실용적 함의 및 제안점은 다음과 같다. 본 연구는 잡 크래프팅이라는 효과적인 행동의 발현을 돕기 위해서는 구성원의 일가치감을 높이는 것이 중요함을 시사하며, 이러한 연구 결과를 바탕으로 조직 내에서 구성원의 일가

치감을 높일 수 있는 교육을 시행할 것을 제안한다. 이는 구성원에게 일에 대한 의미와 개인이 업무를 통해 조직 및 사회에 기여할 수 있는 부분을 명확히 제시하는 등 구성원을 직접 교육하는 방식으로 이루어질 수도 있고, 리더를 대상으로 교육을 진행하여 그 결과 리더가 구성원의 일가치감에 긍정적인 영향을 주는 방식으로 이루어질 수 있을 것이다. 오동근 등(2004)은 일가치감의 다섯 가지 결정요인으로 업무의 중요성, 과정의 효율성, 결과의 유용성, 비전의 실현성, 사회적 인정을 제시하며, 일가치감은 환경 및 개인의 인식의 변화를 통해 향상될 수 있다고 말하고 있다. 이를 조직과 리더 차원에서 고려하여 구성원의 일가치 인식과 자기가치 인식 및 가치 충족 정서를 높여준다면, 구성원의 잡 크래프팅의 증가 또한 기대해 볼 수 있을 것이다.

#### 연구의 제한점 및 후속 연구를 위한 제언

본 연구가 지니는 제한점은 다음과 같다. 첫째, 연구에 사용된 변수가 모두 자기보고식 설문조사라는 동일한 방법으로 측정되었다. 따라서 동일방법분산(common method variance)이 발생하여 변수들 간의 상관관계가 과대 추정되었을 가능성이 있다. 이를 방지하기 위해서는 각 변수에 따라 측정하는 방법을 다양하게 사용하는 것이 바람직하며, Podsakoff 등(2003)은 예측변수와 결과변수에 대한 정보를 각각 다른 대상에게 얻는 방식을 권장하기도 하였다. 예를 들어, 후속 연구에서는 영성 리더십의 경우 리더에게 자신의 리더십과 관련된 요소에 대해 응답하게 하고, 잡 크래프팅의 경우 구성원의 주변 동료에게 설문을 응답하게 하는 등 측정 방식을 다양화할 필요가

있다.

둘째, 본 연구의 자료 수집은 온라인 설문 조사를 통해 진행되어 부주의한 응답이 포함된 자료가 수집되었을 가능성이 있다. 온라인 설문조사는 비교적 참여가 쉽고 간편하며 접근성이 우수하다는 장점이 있지만, 설문 참여자의 부주의한 응답으로 인해 자료의 질이 위협받을 수 있다는 한계가 있다(Ward & Meade, 2018). 실제로, 본 연구에서도 처음 수집된 402개의 데이터 중 불성실 응답으로 간주되는 데이터가 45개로 약 11%라는 적지 않은 양을 차지하고 있었다. 불성실 응답 여부를 판단하기 위해서는 각 변수를 측정하는 척도별로 역문항을 한 개씩 개발하여 총 다섯 개의 역문항을 설문에 포함하였고, 다섯 문항 중 세 문항 이상에서 원문항에 일관되지 않은 응답을 한 경우 해당 데이터를 분석에서 제외하는 방식으로 연구를 진행하였다. 비교적 관대한 기준을 적용했음에도 불구하고 데이터의 11%가 제외된 것으로 보아, 수집된 자료에 부주의한 응답이 다수 포함되어 있었음을 알 수 있다. 이러한 부주의한 응답은 연구 결과에도 영향을 미칠 가능성이 있으므로, 역문항을 설문에 포함하는 것 외에도 불성실 응답을 판별하기 위한 다양한 방법을 고려할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 횡단연구(cross-sectional study)로 설계 및 진행되었다는 점에서 한계를 가진다. 구체적으로, 예측변수와 결과변수를 포함한 모든 변수가 동일한 하나의 시점에서 측정되었기 때문에, 변수 사이의 인과관계를 해석하는 것에 제약이 존재한다. 따라서 후속 연구에서는 예측변수와 결과변수를 다른 시점에 측정하는 종단연구(longitudinal study)를 실시하여, 변수 사이의 인과관계를 보다 명확히 검증할 필요가 있다.

후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 잡 크래프팅에 유의미한 영향을 미치는 다른 리더십 변수(예, 서번트 리더십) 및 사회적 변수를 연구하는 것을 통해, 잡 크래프팅의 예측 변수에 대한 연구를 확장할 것을 제안한다. 구성원이 업무를 하며 실제로 가장 많은 상호작용을 하는 대상은 그들의 리더 및 함께 일하는 동료이다. 따라서 구성원의 잡 크래프팅의 발현 또한 리더십 변수와 사회적 변수에 많은 영향을 받을 것으로 기대되며, 이와 관련하여 보다 활발한 후속 연구가 이루어질 필요성이 있음을 제안하고자 한다.

마지막으로, 잡 크래프팅의 주요한 동기로 기존에 제시되어 온 통제욕구, 관계욕구, 긍정적 자아상 욕구에 대해 추가적인 연구가 이루어질 필요가 있다. 본 연구에서 추가 분석을 통해 이에 대한 부분을 다루기는 하였지만, 관련한 실증연구가 여전히 부족한 상황이다. 본 연구의 추가 분석 결과를 살펴보면, 세 가지 욕구 중 통제욕구와 긍정적 자아상 욕구가 잡 크래프팅을 매우 유의하게 설명하는 것으로 나타났다. 관계욕구 또한 잡 크래프팅에 유의한 영향을 미쳤으나, 표준화 회귀계수를 비교해 보았을 때 통제욕구 및 긍정적 자아상 욕구에 비해 관계욕구가 잡 크래프팅에 미치는 영향이 상대적으로 미미한 것으로 확인되었다. 더 나아가, 잡 크래프팅의 세 가지 유형별로 나누어 분석을 실시한 결과 관계욕구가 과업 크래프팅에 미치는 영향이 유의하지 않은 것으로 나타났다. 한편, Niessen 등(2016)의 연구에서는 세 가지 욕구 중 긍정적 자아상 욕구만이 잡 크래프팅을 유의하게 설명하는 것으로 확인된 바가 있다. Wrzesniewski와 Dutton(2001)이 잡 크래프팅 모델을 통해 잡 크래프팅의 동기로 세 가지 욕구를 제시한 이

후, 잡 크래프팅의 예측변수로 세 가지 욕구가 널리 받아들여지고 있는 만큼 이에 대한 실제적인 검증의 필요성이 높다고 보여진다. 따라서 후속 연구에서는 잡 크래프팅과 통제 욕구, 관계욕구, 긍정적 자아상 욕구와의 관계를 보다 면밀히 살펴볼 것을 제안한다. 또한, 통제욕구, 관계욕구, 긍정적 자아상 욕구를 측정하는 척도 개발에 대한 필요성이 높다고 사료되어 이를 제안하고자 한다. 해당 변수를 측정하는 척도가 부재한 상황이기에, 본 연구에서는 유사한 개념을 측정하는 척도 문항을 토대로 세 가지 욕구에 대한 문항을 구성하여 사용하였지만, 후속 연구로는 보다 정교한 척도 개발 연구가 이루어질 필요가 있다.

### 참고문헌

- 김동수 (2011). 조직차원의 변수들이 일가치감에 미치는 효과. 성균관대학교 일반대학원 석사학위 청구논문.
- 김창호 (2012). 진실리더십이 부하의 장인적 직무수행(Job crafting)에 미치는 영향과 그 과정에 대한 연구. 한양대학교 일반대학원 박사학위 청구논문.
- 노상충, 서용원 (2014). 일터영성(Workplace Spirituality) 5요인 모형의 개념화 및 척도 개발 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 27(2), 419-447.  
<https://doi.org/10.24230/ksiop.27.2.201405.419>
- 류승아 (2014). 일터영성이 일가치감과 과제수행에 미치는 영향에서 잡 크래프팅의 매개 효과. 성균관대학교 일반대학원 석사학위 청구논문.
- 신아름 (2012). 직무요구, 통제 및 일가치감이 직무 스트레스에 미치는 영향. 성균관대학교 일반대학원 석사학위 청구논문.
- 오동근 (2004). 일가치감이 직무효과성에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 17(3), 375-399. G704-000280.2004.17.3.008
- 오동근, 이영석 (2004). 일가치감에 미치는 일가치감 결정요인의 효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 17(3), 401-418. G704-000280.2004.17.3.009
- 오동근, 이영석, 김명언, 서용원 (2004). 일가치감 및 그 결정요인의 척도개발 및 타당화. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 17(2), 187-221. G704-000280.2004.17.2.001
- 오동주 (2015). 직장인의 일가치감과 직무스트레스의 관계: 내적동기 지향성의 조절효과. 서강대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.
- 오인수 (2002). 일반적 자기효능감: 개념, 측정 관련 이슈와 인적자원관리 측면의 시사점. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 15(3), 49-72. G704-000280.2002.15.3.003
- 이정아, 서용원 (2014). 영성 리더십이 부하의 일터영성을 통해 직무열의 및 이직의도에 미치는 효과. 리더십연구, 6(1), 5-40. G704-SER000002687.2014.6.1.004
- 이지현 (2010). 일가치감과 자기효능감이 직무태도에 미치는 차별적 효과. 성균관대학교 일반대학원 석사학위 청구논문.
- 임명기, 하유진, 오동준, 손영우 (2014). 한국판 잡 크래프팅 척도(JCQ-K)의 타당화 연구. 기업경영연구, 21(4), 181-206. G704-002085.2014.21.4.010
- 조영진 (2020). 영성 리더십이 직무열의와 조직시민행동에 미치는 영향: LMX 차별화와 공정성 지각의 매개효과 및 형평성 민감도의 조절효과. 성균관대학교 일반대학원 석

- 사학위 청구논문.
- 천세은 (2010). 구성원의 일가치감에 영향을 미치는 리더십 행동에 관한 연구. 성균관대학교 일반대학원 석사학위 청구논문.
- 최주영 (2008). 일가치감이 조직시민행동 및 직무수행에 미치는 효과: 심리적 주인의식의 매개효과를 중심으로. 성균관대학교 일반대학원 석사학위 청구논문.
- 탁진국, 서형준, 김혜선, 남동엽, 정희정, 권누리, 김소영, 정일진 (2015). 일의 의미 척도개발 및 타당화. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 28(3), 437-456.  
<https://doi.org/10.24230/ksiop.28.3.201508.437>
- 홍세희 (2000). 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. *한국심리학회지: 임상*, 19(1), 161-177.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.  
[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- 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.  
<https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.  
<https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985). *Habits of the heart: Individualism and commitment in American life*. University of California Press.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In Bollen, K. A., & Long, J. S. (Eds.), *Testing structural equation models* (pp.136-162). SAGE Publications.
- Burger, J. M., & Cooper, H. M. (1979). The desirability of control. *Motivation and Emotion*, 3, 381-393.  
<https://doi.org/10.1007/BF00994052>
- Coffman, D. L., & MacCallum, R. C. (2005). Using parcels to convert path analysis models into latent variable models. *Multivariate Behavioral Research*, 40(2), 235-259.  
[https://doi.org/10.1207/s15327906mbr4002\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr4002_4)
- Chen, C. Y., & Li, C. I. (2013). Assessing the spiritual leadership effectiveness: The contribution of follower's self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 240-255.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.004>
- Chen, C. Y., & Yang, C. F. (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis. *Journal of Business Ethics*, 105, 107-114.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-0953-3>
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.  
<https://doi.org/10.1177/109442810141004>
- Chen, S., Jiang, W., Zhang, G., & Chu, F. (2019). Spiritual leadership on proactive workplace behavior: The role of organizational identification and psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 10, 1206.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01206>

- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist, 19*(4), 237-247.  
<https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly, 14*(6), 693-727.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion, 14*(1), 22-47.  
<https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1202130>
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly, 16*(5), 835-862.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical examination. *Group & Organization Management, 23*(1), 48-70.  
<https://doi.org/10.1177/105960119823100>
- Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh, Pennsylvania. USA.
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior, 104*, 98-114.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior, 28*, 3-34.  
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250-279.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 1-55.  
<https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Leary, M. R., Kelly, K. M., Cottrell, C. A., & Schreindorfer, L. S. (2013). Construct validity of the need to belong scale: Mapping the nomological network. *Journal of Personality Assessment, 95*(6), 610-624.  
<https://doi.org/10.1080/00223891.2013.819511>
- Lee, J. W., & Song, Y. (2020). Promoting employee job crafting at work: The roles of motivation and team context. *Personnel Review, 49*(3), 689-708.  
<https://doi.org/10.1108/PR-07-2018-0261>
- Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods. *American Journal of Sociology, 44*(6), 868-896.  
<https://doi.org/10.1086/218177>



- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545-559. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00143-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00143-1)
- 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. <https://doi.org/10.1177/0018726715610642>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton University Press.
- 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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. W. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological Reports*, 51(2), 663-671. <https://doi.org/10.2466/pr0.1982.51.2.663>
- Shin, I., & Jung, H. (2021). Differential roles of self-determined motivations in describing job crafting behavior and organizational change commitment. *Current Psychology*, 40(7), 3376-3385. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00265-2>
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15, 957-977. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9458-3>
- Speier, C., & Frese, M. (1997). Generalized self efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany. *Human Performance*, 10(2), 171-192. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_7](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_7)
- 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. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.

- <https://doi.org/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), 230-240.  
<https://doi.org/10.1037/a0032141>
- 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.  
<https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>
- Van de Ven, A. H., & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organizations*. John Wiley & Sons.
- Van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior, 100*, 164-174.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.008>
- Ward, M. K., & Meade, A. W. (2018). Applying social psychology to prevent careless responding during online surveys. *Applied Psychology, 67*(2), 231-263.  
<https://doi.org/10.1111/apps.12118>
- 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.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality, 31*(1), 21-33.  
<https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>
- Yang, J., Chang, M., Chen, Z., Zhou, L., & Zhang, J. (2021). The chain mediation effect of spiritual leadership on employees' innovative behavior. *Leadership & Organization Development Journal, 42*(1), 114-129.  
<https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0442>
- Zhang, T., & Li, B. (2020). Job crafting and turnover intention: The mediating role of work engagement and job satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 48*(2), 1-9.  
<https://doi.org/10.2224/sbp.8759>
- Zhang, Y., & Yang, F. (2021). How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior. *Personnel Review, 50*(2), 596-609.  
<https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0346>

투고일자 : 2023. 04. 24

수정일자 : 2023. 05. 31

게재일자 : 2023. 07. 03

## The Effects of Spiritual Leadership on Job Crafting through Perceived Value of Work: The Moderating Effects of Self-Efficacy

Ji Young Song

Young Won Suh

Department of Psychology, Sungkyunkwan University

This study was conducted to investigate the antecedent of job crafting and to identify the psychological mechanism of job crafting. Spiritual leadership was presented as the predictor of job crafting, and perceived value of work was presented as the mediator explaining the relationship between spiritual leadership and job crafting. Additionally, this study also tried to verify the moderating effects and the moderated mediating effects of self-efficacy. The survey responses of 357 employees in Korea were collected, and the hypotheses were tested using PROCESS Macro 3.4. The main results are as follows. First, the relationship between spiritual leadership and perceived value of work, and the relationship between perceived value of work and job crafting were positive. Second, the mediating effects of perceived value of work were significant in the relationship between spiritual leadership and job crafting. Third, the moderating effects of self-efficacy were significant in the relationship between perceived value of work and job crafting, and the moderated mediating effects were also significant. In summary, the effects of spiritual leadership on job crafting were fully mediated by perceived value of work. Furthermore, this study confirmed that three needs, which have been suggested as the main motivation for job crafting, have the significant effects on job crafting. Based on these findings, the implications and limitations of this study and the directions for further research were discussed.

*Key words* : spiritual leadership, perceived value of work, job crafting, self-efficacy, needs