한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2020. Vol. 33, No. 2, 177-199
https://doi.org/10.24230/kjiop.v33i2.177-199

조절초점 관점에서의 직무개선의 차별적 선행요인과 결과변인: 조절초점과 직무만족, 이직의도, 혁신행동을 중심으로*

정 소 희 정 은 경†

강원대학교 행정・심리학부 심리학전공

본 연구는 최신 연구 동향에 따라 직무개선 유형을 향상초점/예방초점 직무개선으로 구분하였고, 조절초점 직무개선의 차별적 선행요인과 결과변인을 살펴보고자 하였다. 구체적으로 조절초점 성향이 직무개선의 유형에 미치는 영향, 나아가 직무개선 유형이 직무만족, 이직의도, 혁신행동에 미치는 차별적 영향을 살펴보고자 하였다. 이를 위해 394명을 대상으로 온라인 설문을 시행하였고, 최종 분석에 355명의 데이터를 포함하였다. 연구결과 조절초점은 성향과 대응되는 직무개선 유형에만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 향상초점 성향은 향상초점 직무개선에 정적 영향을 미치고 예방초점 성향은 예방초점 직무개선에 정적 영향을 미친 반면, 향상초점 성향이 예방초점 직무개선에 미치는 영향과 예방초점 성향이 향상초점 직무개선에 미치는 영향은 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 연구결과 직무개선 유형에 따른 결과 변인에 대한 차별적 효과 또한 검증되었다. 향상초점 직무개선은 직무만족, 혁신행동과 정적 관계, 이직의도와 부적 관계를 갖는 반면, 예방초점 직무개선은 직무만족과 부적 관계, 이직의도와 정적 관계를 갖는 것으로 나타났다. 매개효과 검증결과 향상초점 직무개선은 직무만족을 매개하여 이직의도에 부적 영향을 미치고, 예방초점 직무개선은 직무만족을 매개하여 이직의도에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족의 매개효과는 직무개선과 혁신행동의 관계에서 나타나지 않았다. 본 연구의 결과 및 함의는 제한점, 향후 연구 제언과 함께 논의에서 자세하게 다룰 것이다.

주제어 : 조절초점, 향상초점 직무개선, 예방초점 직무개선, 직무만족, 이직의도, 혁신행동

---

* 이 논문은 정소희의 석사학위논문을 수정・보완한 것임.

† 교신저자 : 정은경, 강원대학교 행정・심리학부 심리학전공, ekchung@kangwon.ac.kr

www.kci.go.kr

최근 산업구조의 키워드는 '혁신'이다. 기술 발전으로 인해 빠르게 변화하는 사회 및 기업 환경에 발맞추어 변화하는 것은 조직의 중요한 과제이다. 그러나 조직 수준에서뿐만 아니라 조직의 구성원, 즉 개인 수준에서도 창의적·혁신적 변화 행동이 필요하다. 국제사회조사프로그램(ISSP)에서 실제 사람들이 노동을 바라보는 관점을 비교 조사한 결과 한국은 대표적인 '생계수단형' 국가로 분류되는 것으로 나타났다(ISSP Research Group, 2013). 이러한 결과는 한국의 직장인들은 전반적으로 외재적 동기를 바탕으로 직장생활을 하고 있을 가능성을 시사한다. 수입획득과 같은 외적 보상이나 처벌 중심의 직장생활에서 개인은 해당 욕구가 충족되는 수준까지만 업무노력을 하게 되는 반면 자아실현과 같은 내재적 동기기반 직장생활에서는 수입획득 이상의 개인적 성장과 발전을 위한 창의적, 혁신적 행동을 보일 수 있다. 따라서 직원들이 능동적인 변화 행동을 하도록 내재적 동기를 유발하는 방안을 모색하는 것은 국내의 기업에게 중요한 과제이다. 개인의 내재적 동기는 개인의 자율성이 지지받는 정도가 높을수록 증가하므로(Sohn & Bae, 2014) 조직이 개인의 자율적 활동을 지지하는 분위기를 형성하는 것은 종업원의 혁신 행동을 비롯한 각종 결과변인에 중요하다.

이러한 맥락에서 기업들은 최근 직무개선(job crafting)을 도입하고 있다. 직무개선은 개인이 공식적으로 규정된 직무에서 벗어나 더 만족스러운 방향으로 직무를 재구성하는 주도적 행동이다(Wrzesniewski & Dutton, 2001; Tims & Bakker, 2010). 즉, 직무개선은 종업원 개인이 만족하는 형태로 주도적으로 업무를 하는 것이므로 외부의 보상이나 처벌이라는 외재적 동기보다는 개인 만족과 같은 내재적 동기와 좀 더 관련되어 있다고 할 수 있다. 직원이 스스로 직무에 개입하여 변화를 이루어 내고 통제감과 자율성을 느낄 수 있는 직무개선은 일의 의미를 높임으로써 직원의 몰입과 만족, 성과 향상을 촉진할 수 있다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 국내에서 직무개선을 적극적으로 도입한 기업은 삼성이 대표적이다. 삼성경제연구원이 직무개선의 효과에 주목하여 자체적으로 시행한 것을 시작으로 에버랜드, 삼성물산 등은 직원교육 과정에 직무개선을 도입하여 직원들이 직무를 적극적으로 조절할 수 있도록 하였다. 구체적으로 에버랜드에서는 의미찾기/함께하기/주도하기의 과정에 걸쳐 스스로 자신의 특성과 일에 대해 분석하고, 자신의 업무 수행을 주도적으로 설계하는 방식을 통해 업무에 의미를 부여하도록 한다. 그밖에도 삼성물산에서는 실제 업무 생활에서 활용할 수 있는 직무개선 실습 Kit를 제공하기도 한다.

직무개선이 여러 가지 결과변인에 긍정적인 영향을 주는 것으로 밝혀지고는 있으나(예, Kim & Tak, 2015; Kwon, Kim & Oh, 2016; Tims, Bakker & Derks, 2013a; Tims, Bakker, Derks & van Rhenen, 2013b) 최근 연구에서는 직무개선의 하위요인에 따라 결과변인에 서로 다른 영향을 미칠 가능성이 꾸준히 제기되었으며, 이에 직무개선의 하위요인에 대한 연구의 중요성이 다시 강조되고 있다. 이와 같은 이론적 동향에 따라 본 연구는 기존의 직무개선이라는 단일변인이 아니라 직무개선을 하위요인으로 구별하여 하위요인들과 결과변인간의 관계를 알아보고자 하였다. 특히 본 연구는 Lichtenthaler와 Fischbach(2016)가 직무개선을 조절초점 관점에서 구성한 향상초점 직무개선과 예방초점 직무개선이 직무만족, 이직의도,

www.kci.go.kr

혁신행동과 같은 결과변인에 미치는 차별적 효과에 대해 살펴보고자 한다. 아울러 조절초점이 개인의 성향으로써 제안되었다는 점에 착안하여 조절초점 직무개선 유형이 과연 실제로 개인의 조절초첨에 따라 다르게 선호되고 있는지를 확인하여 조절초점 직무개선의 타당성을 검증해보고자 하였다.

직무개선(job crafting)의 개념과 구성요소

직무개선은 앞서 기술한 대로 공식적으로 규정된 직무에서 벗어나 주도적으로 자신의 직무를 재구성하여 수행하는 자발적 행동이다. 직무개선과 기존의 몇 가지 개념들과의 차이점을 명료화할 필요가 있는데, 먼저 직무설계(job design)가 조직차원에서 직무분석을 통해 규정된 직무가 직원들에게 전달되는 하향식 프로세스임에 비해, 직무개선은 직원이 주도하는 직무 재설계(job redesign)로 개인이 자신의 동기와 만족을 높이는 방향으로 직무 경계를 변화시키는 상향식 프로세스이다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 또 변별해야할 개념으로 맥락수행과 조직시민행동을 들 수 있는데, 두 개념과 직무개선 모두 조직 내에서 자발적으로 이루어지는 긍정적 변화행동이라는 공통점을 지니고 있으나 직무개선이 과업행동에 해당하는 것과 달리 맥락수행 및 조직시민행동은 직무와는 비교적 독립적으로 행해지는 비과업행동이라는 점에서 차이점이 있다.

직무개선은 주도적 행동의 일종이나 기존의 주도적 행동을 나타내는 개념들과도 다르다. 예컨대 역할혁신(role innovation; Schein, 1971)은 개인적·조직적 목표를 달성하는 데 직무를 적합하게 변화시키는 행동이나 공식적인 직무가 현재 직면한 문제를 해결하지 못할 때 나타나는 것을 의미한다. 역할혁신은 직무에 새로운 요소를 추가하는 등 직무를 개선하고, 최종적으로 공식적인 직무 기술서에 포함한다. 반면, 직무개선은 직원이 개인적 선호·동기·열망에 따라 자신의 직무를 조정하는 행동으로 조직 또는 상사와 협의 없이 개인 내에서 발생한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 즉, 역할혁신은 문제 해결적이고 조직의 이익을 위한 행동이나 직무개선은 본질적으로 개인의 이익을 위한 행동이며 사전 대응적이다.

이처럼 직무개선은 기존의 유사 개념들과는 구별되는 개념으로 활발하게 연구되어왔다. 그러나 직무개선의 구성요인 및 측정방법에 있어서 충분한 합의가 이루어지지 않고 있다는 점은 직무개선 연구 발전에 큰 제약이 되고 있다. Wrzesniewski와 Dutton(2001)에 의해 처음 제안된 직무개선은 직원이 주도적으로 직무 과업·관계·의미의 경계를 변화시키는 행동으로 정의되었다. 하위요인으로는 과업의 유형·범위·횟수를 변경하는 과업적 직무개선(task crafting), 개별적·통합적인 업무의 관점에서 과업을 바라보는 인식을 변경하는 인지적 직무개선(cognitive crafting), 과업수행과 관련된 타인과의 상호작용의 질과 양을 변경하는 관계적 직무개선(relational crafting), 3 요인구조로 정의되었다. Wrzesniewski 와 Dutton (2001)은 직무개선이 개인의 일의 정체성과 의미를 변화시킴으로써 조직에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 주장하였다. Ghitulescu (2006)의 연구에서 직무개선은 직무만족, 조직몰입에 정적 영향, 결근에 부적 영향을 미치는 것으로 나타나 조직에 긍정적인 영향을 주는 것으로 보고되었다.

Tims와 Bakker(2010)는 직무개선을 경험적으

www.kci.go.kr

로 측정하기 어렵다며 합의된 측정 도구를 개발하고자 하였고, 모든 직무특성을 직무요구와 직무자원으로 나누는 직무요구-자원 모델(Job demand-resources model: JD-R model, Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001)을 직무개선에 접목하였다. 여기서 직무자원은 직무가 직원에게 자원을 제공하는 정도이며, 개인적 성장과 발전을 촉진하는 직무의 측면으로 개인이 직무요구를 다루고 업무에서의 목표를 달성하도록 돕는다(Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007). 직무요구는 직원에게 지속적인 신체적·정신적 노력을 요구하는 직무의 측면으로 작업 수행에 드는 부담과 관련된다(Demerouti et al., 2001). 그 중 도전적 직무요구(ex. 업무량, 시간 압력, 책임감)는 직원이 가진 자원을 활용할 기회를 마련하여 목표 달성·성장·작업 동기를 유발하는 긍정적 직무요구이며(LePine, Podsakoff & LePine, 2005), 방해적 직무요구(ex. 역할 모호성, 고용 불안정성, 역할 갈등)는 직원의 역량을 넘어섬으로써 수행을 방해하는 부정적 직무요구이다(Cavanaaugh, Boswell, Roehling & Boudreau, 2000).

Tims와 Bakker(2010)는 JD-R 모델의 관점에서 직무개선을 직원들이 자신의 능력과 선호에 맞춰 직무요구와 직무자원의 수준을 변화하는 행동으로 재정의하였고, 직무요구를 다루기 위해 직무자원을 동원하는 행동인 '직무자원 증가', 성장 기회를 잡기 위해 도전적 직무요구를 추구하는 행동인 '직무요구 증가', 원활한 작업 수행을 위해 방해적 직무요구를 감소하는 행동인 '직무요구 감소'로 구분하였다. 이러한 이론적 배경을 바탕으로 직무개선 척도를 타당화하는 연구를 진행한 결과, 직무자원 증가가 구조적 직무자원(ex. 자율성, 의사결정 참여, 자원의 다양성)과 사회적 직무자원(ex. 사회적 지지, 코칭, 피드백)으로 나뉘는 4 요인구조는 타당한 것으로 나타났다(Tims, Bakker, & Derks, 2012). 그러나 각 요인별 관계 분석을 살펴보면, 상기 요인구조가 2요인으로 축소될 가능성도 시사되었다. 예를 들면, 방해적 직무요구 감소는 나머지 세 요인(구조적, 사회적 직무자원 증가, 도전적 직무요구 증가)과 부적 상관을 가지는 것으로 나타났다. 또한 상기 세 요인이 자기 주도성과 정적 상관, 냉소와 부적 상관을 가지는 것과 달리 방해적 직무요구 감소는 자기 주도성과 부적 상관, 냉소와 정적 상관을 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 Tims 등(2012)은 방해적 직무요구 감소가 다른 세 요인과 독립적인 동기 프로세스를 갖는 구성요인임을 주장하였다.

초기의 직무개선 연구들은 주로 상위 개념의 직무개선의 효과를 연구하였고, 연구결과 직무개선이 직무열의 및 수행(Tims, Bakker, Derks & van Rhenen, 2013b)에 정적 영향, 소진(Tims, Bakker & Derks, 2013a)에 부적 영향을 미치는 것으로 나타나 조직에 순기능을 갖는 변인으로 검증되었다. 또한, 임파워링 리더십이 직무개선을 매개하여 직무열의에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며(Kim & Tak, 2015), 직무 자율성이 직무개선, 직무열의를 순차적으로 매개하여 직무만족에 정적 영향을 미치는 것으로 나타나(Kwon, Kim & Oh, 2016) 조직 및 직무특성이 조직에 긍정적인 결과를 이끄는 데에 직무개선의 매개 효과도 지지되었다.

그러나 직무개선의 연구 초점이 하위요인의 효과로 이동하면서 직무개선의 구성요인에 따른 차별적인 영향이 발견되었다. 예컨대 직무

www.kci.go.kr

개선의 메타분석 연구에서 구조적 직무자원 증가는 직무만족, 직무열의에 정적 효과, 이직의도, 직무긴장에 부적 효과를 가진 반면, 방해적 직무요구 감소는 반대의 효과를 보였다(Rudolph, Katz, Lavigne & Zacher, 2017). 국내 연구에서도 구조적 및 사회적 직무자원 증가, 도전적 직무요구 증가는 선행변인인 자아효능감과 내재적 동기에 정적 영향을 받고, 결과변인인 정서적 조직몰입에 정적 영향을 미치는 반면, 방해적 직무요구 감소는 관련 변인들과 유의미한 관계를 갖지 못하는 것으로 나타났다(Kang, Xu & Ku, 2015). 이처럼 최근 연구들은 직무개선의 하위유형에 따라 결과변인에 서로 다른 영향을 줄 수 있음을 시사하고 있다.

Lichtenthaler와 Fischbach(2016)는 앞서 기술한 Tims 등(2012)의 연구에서 방해적 직무요구 감소만이 일관적으로 다른 효과를 보이는 것을 설명하기 위해 조절초점이론(Higgins, 1997)을 적용하여 직무개선을 2 요인구조로 재정의하였다. 구조적 및 사회적 직무자원 증가, 도전적 직무요구 증가가 성공적인 수행을 도울 뿐만 아니라 성장 기회를 제공하는 직무자원 및 요구를 추구하는 성장 지향적 행동이라는 점에서 향상초점 직무개선(promotion-focused job crafting)으로 정의하였고, 방해적 직무요구 감소는 수행을 방해하는 직무요구를 축소하는 안정 지향적 행동이라는 점에서 예방초점 직무개선(prevention-focused job crafting)으로 정의하였다. 이들의 연구에서 향상초점 직무개선은 직무열의, 수행에 정적 영향을 미치는 반면 예방초점 직무개선은 직원의 직무열의, 수행에 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Lichtenthaler & Fischbach, 2018). 더 나아가 이들은 Tims 등(2012)의 정의와 Wrzesniewski와 Dutton(2001)의 정의를 통합하여 메타분석 연구를 수행하였고, 이러한 결과를 모두 종합하여 향상초점 직무개선은 직원이 동기·건강·수행에서 이익을 실현하기 위해 향상초점 자기조절 방식으로 업무경계를 변경하는 행동이고, 예방초점 직무개선은 직원이 동기·건강·수행에서 손실을 피하기 위해 예방초점 자기조절 방식으로 업무경계를 변경하는 행동이라는 포괄적인 정의를 내렸다(Lichtenthaler & Fischbach, 2019). 직무개선 행동이 직무 경계를 축소 또는 확장하는 방향으로 일어날 수 있음은 계속 논의되어 왔지만(예, Laurence, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001), 구체적으로 범주화되어 연구되지 않았다는 점에서 Lichtenthaler와 Fischbach(2019)의 시도는 직무개선 정의의 정교화와 타당화에 기여하였다고 할 수 있다.

개인의 조절초점과 직무개선

Higgins(1997)는 개인의 목표추구 행동을 설명하기 위해 조절초점을 제안하였고, 인간의 동기 체계를 향상(promotion)과 예방(prevention)으로 구분하였다. 향상초점은 성장의 욕구, 긍정적인 결과의 유무에 민감하며 성공·획득과 같은 보상을 얻기 위해 행동하는 반면 예방초점은 안전의 욕구, 부정적인 결과(ex. 손실, 실패)의 유무에 민감하며 손실을 피하기 위해 행동한다. 또한, 조절초점에 따른 준거 상태로 향상초점은 성장·성취에 관한 획득-미획득 상황이, 예방초점은 보호·안전에 관한 미손실-손실 상황이 포함된다(Chung, 2019). 이와 같이 개인의 조절초점에 따라 상황에서 주의를 기울이는 자극이 달라지므로 개인의 조절초점에 따라 선호하는 목표추구 전략이 달라질 수 있다(Crowe & Higgins, 1997; Liberman, Molden,

www.kci.go.kr

Idson & Higgins, 2001). Tims와 Bakker(2010)는 직무개선에 영향을 미치는 개인차 변수로 향상초점을 제안하며 향상초점 성향의 직원들이 예방초점 성향의 직원보다 개인적 발전과 성장을 위해 직무를 변화할 가능성이 높을 것으로 가정하였다. 향상초점을 가진 개인은 예방초점의 개인보다 변화에 대해 더 개방적인 태도를 지니며(Liberman, Idson, Camacho & Higgins, 1999) 자신의 잠재력을 발현하기 위해 동기부여 되기 때문에(Higgins, 1997) 개인의 동기부여와 만족을 위해 업무를 변화시키는 직무개선을 할 가능성이 높다.

동기로써의 개인의 조절초점 성향과 행동으로써의 직무개선의 관계에 관한 연구결과, 향상초점은 구조적 및 사회적 직무자원 증가, 도전적 직무요구 증가와 정적 관계를 갖지만, 방해적 직무요구 감소와는 유의미하지 않거나 부적 관계를 갖는 것으로 나타났다. 반면 예방초점은 방해적 직무요구 감소에만 정적 관계를 갖는 것으로 나타났다(Brenninkmeijer & Hekkert-Koning, 2015; Pondman, 2015). 이는 방해적 직무요구 감소와 나머지 하위요인이 다른 동기부여 프로세스를 갖는다는 것을 보여준다(Tims et al., 2012). 즉, 향상초점 성향은 성장과 발전 욕구를 가지며, 긍정적 결과를 최대화하는 것에 대한 동기가 부여되기 때문에 수행·동기·건강에서 이익을 얻도록 향상초점 직무개선 전략을 추구하는 반면, 예방초점 성향은 안정과 안전에 대한 욕구를 가지며, 부정적 결과를 최소화하는 것에 대한 동기가 부여되기 때문에 수행・동기・건강에 대한 손실을 피하도록 예방초점 직무개선 전략을 추구할 것이다.

상기한 이론적 배경을 바탕으로 개인의 조절초점 성향과 직무개선의 하위유형간 관계에 대해 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 향상초점 성향은 향상초점 직무개선에 정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 예방초점 성향은 예방초점 직무개선에 정적 영향을 미칠 것이다.

조절초점 직무개선과 직무만족

직무만족(Job satisfaction)은 초기에 개인이 직무 상황에서 자신의 직무 또는 직무 경험을 평가함을 통해 비롯되는 긍정적인 정서로 정의되었으나(Locke, 1976), Fisher(2000)는 직무만족이 정서적인 요소(ex. 감정, 느낌)뿐만 아니라 인지적인 요소(ex. 신념, 판단, 비교)를 포함하는 직무에 대한 개인의 태도라고 정의하였다. 많은 연구자들은 직무개선이 직무만족에 긍정적 영향을 미칠 것이라 주장하였다. 예컨대 Wrzesniewski와 Dutton(2001)은 직무개선을 직원이 자신에게 보다 만족스러운 방향으로 직무 경계를 변경하는 것이라 설명하였고, 직무개선을 하는 직원들이 그렇지 않은 직원보다 직무에 대한 만족도가 높아질 수 있다고 보았다. 또한, Tims와 Bakker(2010)는 직무개선이 개인-직무 적합성을 향상시킴을 통해 직무만족, 조직몰입, 인재유지 등 긍정적인 조직결과를 야기할 수 있다고 제안하였다.

실증적으로 Ghitulescu(2006)의 연구에서 직무개선은 개인의 직무만족을 높이는 것으로 나타났다. 그러나 메타분석 연구에 따르면 직무개선은 직무만족과 정적 관계를 갖는 것으로 나타난 반면, 직무개선의 하위요인의 영향은 사회적 및 구조적 직무자원 증가와 도전적 직무요구 증가에서 정적으로, 방해적 직무요구 감소에서 부적으로 나타났다(Rudolph et al.,

www.kci.go.kr

2017). 또한, 직무개선 자체는 직무열의를 매개하여 직무만족에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났으나(Kwon et al., 2016), 향상초점 직무개선은 직무열의에 정적 영향을 미치는 반면 예방초점 직무개선은 직무열의에 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Lichtenthaler & Fischbach, 2018). 이는 직무만족에 향상초점 직무개선이 순기능을 갖는 반면 예방초점 직무개선은 역기능을 가질 수 있음을 시사한다.

본 연구에서는 상기한 연구결과들을 바탕으로 조절초점 잡크래프팅이 직무만족에 미치는 영향에 대한 가설을 아래와 같이 설정하였다.

가설 3a. 향상초점 직무개선은 직무만족에 정적 영향을 미칠 것이다.

가설 3b. 예방초점 직무개선은 직무만족에 부적 영향을 미칠 것이다.

조절초점 직무개선과 이직의도

이직의도(turnover intention)는 조직을 떠나려는 행위에 대한 개인의 인식과 의지의 정도로 이직행동의 가장 중요한 예측변수인 것으로 나타났고(Tett & Meyer, 1993), 따라서 많은 연구자들이 포착하기 어려운 이직 행동 대신 이직 의도를 조사한다. 이직 의도를 결정하는 요인은 크게 이직에 대한 희망(perceived desirability of movement)과 이직에 대한 용이성으로(perceived ease of movement) 나누어진다(March & Simon, 1958).

Rudolph 등(2017)의 메타분석 연구에 따르면 상위 개념 직무개선은 이직의도에 유의미한 영향을 미치지 못했으나 하위요인의 효과를 살펴보면 구조적 직무자원 증가는 이직의도에 유의미한 부적 효과, 방해적 직무요구 감소는 이직의도에 유의미한 정적 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 전체 직무개선과 이직의도간에 유의미한 상관이 없는 것은 직무개선의 하위요인의 상반된 효과에 기인할 가능성을 시사하며, 따라서 직무개선이 이직의도에 미치는 영향을 정확하게 밝히기 위해서는 직무개선의 하위요인의 효과를 독립적으로 살펴볼 필요가 있다. 실제로 향상초점 잡크래프팅은 이직의도에 부적 영향을 미치는 반면 예방초점 잡크래프팅은 정적 영향을 미쳤으며, 그 과정을 업무통합성과 직무긴장이 매개하였다(Kim, 2018). 따라서 본 연구 또한 조절초점 직무개선에 따라 이직의도에 차별적 효과가 나타날 것으로 가정하였다.

아울러 본 연구는 직무만족이 이직의도의 유의미한 선행변인이며(Oh et al., 2007; Tett & Meyer, 1993), 이직의도의 선행변인인 이직에 대한 희망에 부적 영향을 미친다는 결과(March & Simon, 1958) 등을 바탕으로 직무만족을 직무개선과 이직의도 사이에 매개변인으로 설정하였다. 즉, 조절초점 직무개선이 직무만족을 매개하여 이직 의도에 영향을 미치는 간접효과를 검증하였다.

상기한 연구결과들을 바탕으로 조절초점 직무개선, 직무만족, 이직의도간의 관계에 대해 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설 4a. 향상초점 직무개선은 이직의도에 부적 영향을 미칠 것이다.

가설 4b. 예방초점 직무개선은 이직의도에 정적 영향을 미칠 것이다.

가설 5a. 향상초점 직무개선은 직무만족을 거쳐 이직의도에 부적 영향을 미칠 것이다.

가설 5b. 예방초점 직무개선은 직무만족을

www.kci.go.kr

거쳐 이직의도에 정적 영향을 미칠 것이다.

조절초점 직무개선과 혁신행동

혁신행동(innovative behavior)은 개인 및 조직의 성과 향상을 위해 새로운 것을 추구하는 행동으로 새로운 아이디어의 창출뿐만 아니라 기존의 아이디어를 변환하여 새로운 가치를 만들어내는 것이며, 구체적인 실현방안의 구상, 직접적인 실행까지를 포함하는 창의성보다 광범위한 개념이다(Scott & Bruce, 1994). 또한, 개인의 재량적 행동으로 개인 수준의 변인이며 조직혁신과 구분된다(Oldham & Cummings, 1996).

혁신행동의 주요 원인 중 하나는 내재적 동기이다(Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). 내재적 동기는 일 자체에 대한 흥미를 나타내는 것으로 내재적 동기를 가진 사람은 자신의 일에 대한 높은 관심과 몰입 수준을 가지며(Simon, 1967) 업무에서 발생하는 도전에 적극적 태도를 가지고 바람직한 결과를 위해 지속적으로 노력하기 때문에(Kanfer, 1990; Shalley, Gilson & Blum, 2000) 직무개선과 혁신행동을 비롯한 창의적인 업무 행동으로 이어질 수 있다(Amabile, 1983; Koestner, Ryan, Bernieri & Holt, 1984). 아울러 직무개선이 능동적 직무를 포함하여 개인 수준에서 혁신을 높이기 때문에(Demerouti, Bakker & Leiter, 2014) 직무개선은 개인의 혁신행동으로 이어질 수 있다. 실증적으로 직무개선은 직무열의를 매개하여 혁신행동에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Kim, Bae, Kim & Ahn, 2016).

그러나 선행 연구에 따르면 내재적 동기는 직무개선의 하위요인 중 사회적 및 구조적 직무자원 증가, 도전적 직무요구 증가에만 정적 효과를 가지는 것으로 나타났다(Kang et al., 2015). 이러한 결과에 따르면 직무개선이 혁신행동에 미치는 정적 영향은 향상초점 직무개선에서만 나타날 것으로 가정할 수 있다. 따라서 본 연구는 향상초점 직무개선이 혁신행동에 정적 영향을 미치는 반면 예방초점 직무개선은 혁신행동에 부적 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 아울러 직무만족은 직무에 대한 흥미·즐거움을 나타내므로 내재적 동기를 부여할 수 있고(Wernimont, 1966), 직무만족으로 인한 내재적 동기는 혁신적인 아이디어를 창출·확산·응용하도록 이끌 수 있다(Niu, 2014). 실증적으로 직무 자율성은 직무만족을 매개하여 혁신행동에 정적 영향을 미쳤으며(Ko & Yoo, 2012), 직무 자율성은 직무개선, 직무열의를 순차적으로 매개하여 직무만족에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Kwon et al., 2016). 따라서 본 연구는 직무개선이 직무만족을 매개하여 혁신행동에 영향을 미칠 것으로 가정하였고, 상기한 연구결과들을 바탕으로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 6a. 향상초점 직무개선은 혁신행동에 정적 영향을 미칠 것이다.

가설 6b. 예방초점 직무개선은 혁신행동에 부적 영향을 미칠 것이다.

가설 7a. 향상초점 직무개선은 직무만족을 거쳐 혁신행동에 정적 영향을 미칠 것이다.

가설 7b. 예방초점 직무개선은 직무만족을 거쳐 혁신행동에 부적 영향을 미칠 것이다.

본 연구의 가설들을 도식화한 연구모형은 Figure 1로 제시하였다.

www.kci.go.kr

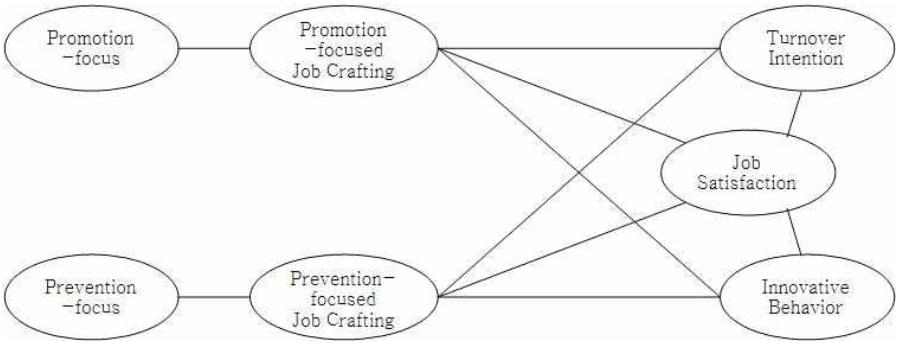

Figure 1. Research Model

방 법

조사대상 및 자료수집

본 연구는 온라인 설문조사 서비스인 MTurk (Mechanical Turk)을 활용하여 조사를 시행하였다. 설문에서 불성실 응답자를 제외하기 위해 문항에 대한 응답이 정해져 있는 3개의 문항을 추가하였고(e.g. “Please indicate “Strongly Disagree” with this question.”), 잘못된 응답을 한 응답자를 분석에서 제외하였다. 총 394명의 참여자 중 불성실 응답자 39명이 제외되었고, 355명의 데이터가 최종 분석에 사용되었다.

표본의 성별은 남자가 168명(47.3%), 여자는 187명(52.7%)이었고, 나이는 평균 37.06세 (*SD*=12.13)였다. 학력은 고졸 이하가 91명 (25.6%), 전문대졸 46명(13%), 대졸 165명 (46.5%), 대학원졸 53명(14.9%)으로 대졸이 가장 많았으며, 경력은 3년 미만이 88명(24.8%), 3-7년 166명(46.8%), 8-12년 48명(13.5%), 13-20년 36명(10.1%), 21년 이상이 17명(4.8%)으로 3-7년 경력을 가진 사람이 가장 많았다. 인종은 유럽이 272명(76.6%), 아시아 31명(8.7%), 아프리카 27명(7.6%), 원주민 6명(1.7%), 그 외 인종 19명(5.4%)으로 유럽인이 가장 많았다. 직종은 IT 72명(20.3%), 영업 49명(13.8%), 사무직 39명(11%), 의료 36명(10.1%), 금융 26명 (7.3%), 생산 20명(5.6%), 기술직 13명(3.7%), 기타 100명(28.2%)으로 IT 종사자가 가장 많았다.

측정 도구

조절초점

조절초점을 측정하기 위해 Lockwood, Jordan과 Kunda(2002)가 개발한 향상-예방 척도 (Promotion/Prevention Scale)를 사용하였다. 본 척도는 향상초점을 측정하는 9문항(예, “나는 내 소망과 꿈을 이룰 방법을 자주 상상한다.”)과 예방초점을 측정하는 9문항(예, “나는 내 책임과 의무를 다 하지 못할까봐 걱정한다.”)으로 구성되어 있으며, 9점 척도로 평정되었다(1=전혀 아니다, 9=매우 그렇다). 본 척도의 Coefficient alpha는 향상초점이 .887, 예방초점이 .867으로 나타났다.

조절초점 이론의 제안자의 견해에 따라 (Higgins, 1997, Higgins, et al., 2001) 본 연구

www.kci.go.kr

역시 향상초점과 예방초점을 양극단에 각각의 조절초점이 존재하는 단일요인이 아니라 비교적 서로 독립적인 2개 요인으로 설정하였다. 조절초점의 2요인 구조의 타당도를 검증하기 위해 본 연구를 위해 수집한 355명의 데이터로 확인적 요인분석을 수행하였다. 분석결과, *TLI* = .92, *CFI* = .94, *RMSEA* = .08, (90% 신뢰구간: .068 - .093)으로 모형의 적합도가 양호한 것으로 나타났다.

직무개선

직무개선은 조직이 직무개선을 권장하는 정도와개인이 직무개선에 참여하는 정도 등 다양하게 측정될 수 있겠으나 본 연구에서는 선행연구들과 일관되게 후자, 즉 개인이 직무개선에 참여하는 정도를 측정하는 척도를 사용하였다. 이를 위해 Tims 등(2012)이 개발한 직무개선 척도를 사용하였고, Lichtenthaler와 Fischbach(2016)의 개념화에 따라 4가지 하위요인을 향상초점 직무개선과 예방초점 직무개선으로 범주화하였다. 향상초점 직무개선은 구조적 직무자원 증가를 측정하는 5문항(예, "나는 내 역량을 개발하기 위해 노력한다."), 사회적 직무자원 증가를 측정하는 5문항(예, "나는 상사에게 나를 코치해달라고 요청한다"), 도전적 직무요구 증가를 측정하는 5문항(예, " 직장에서 할 일이 그렇제 많지 않을 때, 나는 이것을 새로운 프로젝트를 시작할 수 있는 기회로 본다.")로 구성되었다. 예방초점 직무개선은 방해적 직무요구 감소를 측정하는 6문항으로 구성되었으며(예, "나는 직장에서 어려운 결정을 많이 할 필요가 없도록 하기 위해 노력한다."), 모두 5점 척도로 평정되었다(1=전혀 아니다l, 5=매우 그렇다). 본 척도의 Coefficient alpha는 향상초점 직무개선이 .897, 예방초점 직무개선이 .875인 것으로 나타났다.

조절초점에 따라 직무개선을 구분한 2요인 구조의 타당도를 검증하기 위해 본 연구의 355명의 데이터를 활용하여 확인적 요인분석을 수행하였다. 먼저 기존 4요인 구조 모델도 *TLI* = .93, *CFI* = .94, *RMSEA* = .06(90% 신뢰구간: .051 - .068)으로 적합하였으나, 2요인 모델도 *TLI* = .92, *CFI* = .93, *RMSEA* = .06(90% 신뢰구간: .056 - .072) 으로 적합하였다. 따라서 본 연구에서 채택한 2요인 구조를 사용하는 데에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

직무만족

직무만족을 측정하기 위해 Camman, Fichman, Jenkins와 Klesh(1979)가 개발한 MOAQ(Michigan Organizational Assessment Questionnaire)에서 직무만족을 측정하는 3문항을 사용하였다. 문항의 예로는 "전반적으로, 나는 내 직무에 만족한다." 등이 있다. 본 척도는 5점 척도로 평정되었고(1=전혀 동의하지 않는다, 5=매우 동의한다), Coefficient alpha는 .906으로 나타났다.

이직의도

이직의도를 측정하기 위해 Camman 등(1979)이 개발한 MQAQ에서 이직의도를 측정하는 문항 중 Aryee, Budhwar와 Chen(2002)이 사용한 3문항을 사용하였다. 문항의 예로는 "내년에 나는 아마도 새로운 직장을 찾을 것이다." 등이 있다. 본 척도는 5점 척도로 평정되었고 두 문항은 1='매우 동의하지 않는다'에서 5='매우 동의한다'까지, 나머지 한 문항은 1=전혀 그럴 것 같지 않다'에서 5='확실히 그럴 것같다'까지 측정되었다. Coefficient alpha는 .928로 나타났다.

www.kci.go.kr

혁신행동

혁신행동을 측정하기 위해 Scott와 Bruce (1994)에 의해 개발되고 Kanter(1988)가 3차원으로 구조화한 IWB(Innovation Work Behavior) 척도를 사용하였다. 혁신행동은 아이디어 창출(idea generation), 아이디어 적용(idea promotion), 아이디어 실현(idea realization)을 측정하는 문항을 3개씩 포함하여 총 9문항으로 측정되었다. 문항의 예로 아이디어 창출은 "어려운 문제에 대한 새로운 아이디어 창출", 아이디어 적용은 "혁신적 아이디어에 대한 지원 작동시키기", 아이디어 실현은 "혁신적 아이디어를 유용한 것으로 적용시키기" 등이 있다. 본 척도는 7점 척도로 평정되었으며(1=전혀 아니다, 7=항상 그렇다), Coefficient alpha는 .957로 나타났다. 신뢰도가 매우 높은 것으로 나타나 척도가 하위요인으로 구분되지 않고 혁신행동의 다양한 측면을 제대로 반영하고 있지 않을 가능성은 있으나 본 연구에서는 전체 총점만을 사용하므로 문제가 없는 것으로 판단된다.

통제변수

본 연구는 종속변인에 영향을 주는 통제변수로 재직기간(tenure)을 설정하였다. 재직기간은 직무개선과 부적 관계를 가진 것으로 나타났으며(Rudolph et al., 2017), 직무만족과 이직의도에 유의미한 영향을 주는 변인으로 나타났다(Cho, Yang & Lee, 2004; Elanain, 2009). 따라서 재직기간이 직무개선, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향을 통제하였다.

분석 방법

본 연구는 SPSS 24.0을 활용하여 기술통계 분석, 상관분석을 수행하였고, 측정도구의 타당성을 검증하기 위해 신뢰도 분석과 탐색적 요인분석을 수행하였다. 아울러 AMOS 24.0에서 확인적 요인분석을 수행하였다. 본 연구는 횡단적 자기보고 서베이를 수행하여 동일방법편의가 발생했을 가능성이 있으므로 (Park, Kim, Jeong & Huh, 2007) 요인분석을 통해 동일방법편의를 살펴보았고, 구조방정식모델링(SEM)을 통해 가설을 검증하였다.

결 과

동일방법편의 검증

측정도구의 타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석(EFA)과 확인적 요인분석(CFA)을 수행하였다. 탐색적 요인분석에서 베리맥스 회전을 사용하였고, 요인 부하량이 .5 미만인 문항을 제거하였다. 향상초점에서 문항4, 문항5 두 개 문항이 제거되었고, 예방초점에서도 문항8, 문항9 두 개 문항이 제거되었다. 또한, 구조적 직무자원 증가에서 문항5가 제거되었다. 탐색적 요인분석의 결과를 바탕으로 확인적 요인분석을 수행한 결과 예방초점에서 문항1의 요인 부하량이 .4인 것으로 나타나 제거되었다. 문항 제거 후 모든 연구변인들로 구성된 모델의 적합도는 TLI = .91, CFI = .91, $RMSEA$ = .05 (90% 신뢰구간: .05 - .06)로 양호한 것으로 나타나 본 연구의 연구 항목들은 적절하게 구성된 것으로 나타났다.

상관관계 및 기술통계

변인의 상관분석 및 기술통계분석 결과는

www.kci.go.kr

Table 1. Descriptive Statistics and Correlations among Variables (N = 355)

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1. Promotion-focus (I Pro)	(.887)						
2. Prevention-focus (I Pre)	-.22**	(.867)					
3. Promotion-focused Job Crafting (Pro JC)	.51**	-.07	(.897)				
4. Prevention-focused Job Crafting (Pre JC)	-.08	.49**	.04	(.875)			
5. Job Satisfaction (JS)	.41**	-.30**	.57**	-.17**	(.906)		
6. Turnover Intention (TI)	-.20**	.41**	-.20**	.37**	-.62**	(.928)	
7. Innovative Behavior (IB)	.40**	-.12*	.62**	.006	.46**	-.13*	(.957)
Mean	7.13	4.88	3.73	3.12	3.92	2.55	4.87
Standard Deviation	1.39	1.98	.68	.98	1.05	1.39	1.42

Note. Coefficient alpha appears in parentheses on the diagonal, * $p < .05$, ** $p < .01$

Table 1에 제시하였다. 상관분석 결과, 향상초점은 향상초점 직무개선($r = .51$, $p < .01$)과 유의미한 정적 상관을 보인 반면, 예방초점은 예방초점 직무개선($r = .49$, $p < .01$)과 유의미한 정적 상관을 보였다. 향상초점 직무개선은 직무만족($r = .57$, $p < .01$), 혁신행동($r = .62$, $p < .01$)과 유의미한 정적 상관을, 이직의도($r = -.20$, $p < .01$)와 유의미한 부적 상관을 나타냈으며, 예방초점 잡크래프팅은 직무만족($r = -.17$, $p < .01$)과 유의미한 부적 상관, 이직의도($r = .37$, $p < .01$)와 유의미한 정적 상관을 나타냈다. 마지막으로 직무만족은 이직의도($r = -.62$, $p < .01$)와 유의미한 부적 상관, 혁신행동($r = .46$, $p < .01$)과 유의미한 정적 상관을 나타냈다.

가설검증

가설을 검증하기에 앞서 구조모형의 적합도는 *TLI* = .95, *CFI* = .96, *RMSEA* = .06(90% 신뢰구간: .052 - .067)으로 양호한 것으로 나타났다. 변인 간 직접 경로에 관한 검증결과는 Table 2와 Figure 2에 제시하였다. 향상초점 성향이 향상초점 직무개선($\beta = .66$, $p < .001$)에 미치는 효과는 정적으로 유의미한 것으로 나타나 가설 1은 지지되었고, 예방초점 성향이 예방초점 직무개선($\beta = .54$, $p < .001$)에 미치는 효과는 정적으로 유의미한 것으로 나타나 가설 2는 지지되었다. 따라서 성향적 조절초점이 직무개선 유형에 미치는 차별적 효과가 검증되었다.

직무개선이 직무만족으로 가는 경로(가설 3)의 분석결과, 향상초점 직무개선이 직무만족($\beta = .70$, $p < .001$)에 미치는 효과는 정적으로 유의미한 반면, 예방초점 직무개선이 직무만족($\beta = -.14$, $p < .01$)에 미치는 효과는 부적으로 유의미한 것으로 나타나 가설 3은 모두 지지되었다. 직무개선이 이직의도로 가는 경로(가설 4)의 분석결과, 향상초점 직무개선이 이직의도($\beta = -.22$, $p < .001$)에 미치는 효

www.kci.go.kr

Table 2. Result of path analysis

Path	*B*	*SE*	β	*t*	*p*	Bias-corrected 95% Confidence Interval
I Pro → Pro JC	.27***	.04	.66	11.26	.000	(.53, .77)
I Pre → Pre JC	.27***	.03	.54	9.90	.000	(.43, .64)
Pro JC→ JS	1.26***	.16	.70	11.80	.000	(.59, .77)
Pre JC→ JS	-.14**	.05	-.14	-2.90	.002	(-.22, -.05)
Pro JC→ TI	-.48***	.13	-.22	4.54	.000	(-.33, -.10)
Pre JC→ TI	.46***	.08	.37	5.71	.000	(.26, .48)
Pro JC→ IB	1.87***	.22	.73	8.75	.000	(.61, .82)
Pre JC→ IB	.06	.08	.04	.81	.441	(-.06, .14)

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

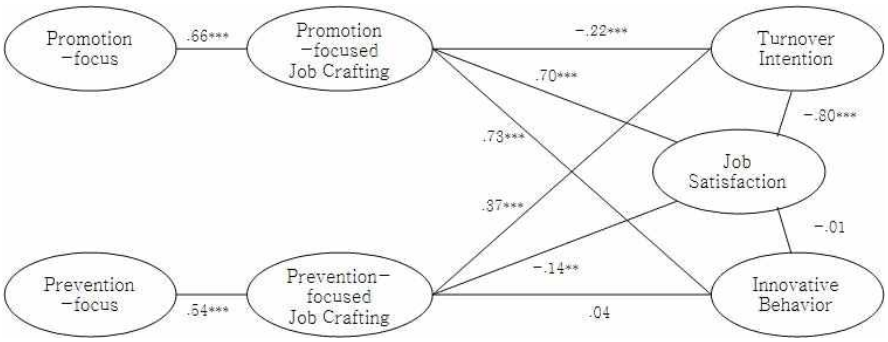

Figure 2. Result of Path Analysis

과는 부적으로 유의미한 반면, 예방초점 직무개선이 이직의도(β = .37, $p < .001$)에 미치는 효과는 정적으로 유의미한 것으로 나타나 가설 4는 모두 지지되었다. 직무개선이 혁신행동으로 가는 경로(가설 6)의 분석결과, 향상초점 직무개선이 혁신행동(β = .73, $p < .001$)에 미치는 직접 효과는 정적으로 유의미한 것으로 나타나 가설 6a는 지지되었다. 반면 예방초점 직무개선이 혁신행동(β = .04, *n.s.*)에 미치는 직접 효과는 유의미하지 않은 것으로 나타나 가설 6b는 기각되었다. 즉, 조절초점 직무개선 유형에 따른 차별적 효과가 직무만족, 이직의도, 혁신행동에서 모두 나타났다.

본 연구는 조절초점 직무개선이 직무만족을 매개하여 결과 변인에 미치는 간접효과를 검증하기 위해 99% 신뢰수준에서 부트스트래핑을 10,000회 수행하였다. 분석결과는 Table 3에 제시하였다.

향상초점 직무개선이 직무만족을 매개하여 이직의도에 미치는 간접효과(β = -.56, $p <$

www.kci.go.kr

Table 3. Bootstrapping results for indirect effect

Path	Estimate	*SE*	β	Bias-corrected 95% Confidence Interval
Pro JC → JS → TI	-1.21***	.22	-.56	(-.1.72, -.85)
Pro JC → JS → IB	-.01	.18	-.01	(-.41, .30)
Pre JC → JS → TI	.13**	.05	.11	(.05, .23)
Pre JC → JS → IB	.002	.02	.001	(-.04, .04)

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

.001)는 부적으로 유의미하였고, 예방초점 직무개선이 직무만족을 매개하여 이직의도에 미치는 간접효과(β = .11, $p < .01$)는 정적으로 유의미한 것으로 나타나 가설 5는 모두 지지되었다. 반면 향상초점 직무개선이 직무만족을 매개하여 혁신행동에 미치는 간접효과(β = -.01, *n.s.*)와 예방초점 직무개선이 직무만족을 매개하여 혁신행동에 미치는 간접효과(β = .001, *n.s.*)는 모두 유의미하지 않은 것으로 나타나 기각되었다. 즉, 직무만족은 두 유형의 직무개선과 이직의도 사이의 관계에서만 매개효과를 가지는 것으로 나타났다.

논 의

본 연구는 최신 이론적 동향을 반영하여 조절초점 성향이 조절초점 직무개선 유형에 영향을 주고, 이것이 직무만족, 이직의도, 혁신행동에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보고자 하였다. 아울러 조절초점 직무개선이 직무만족을 매개하여 이직의도와 혁신행동에 미치는 간접효과를 검증하였다. 결과적으로 조절초점 성향에 따라 조절초점 직무개선 유형에 미치는 영향이 다르고, 이러한 조절초점 직무개선 유형이 결과 변인에 미치는 영향도 다른 것으로 나타났으며, 직무만족의 간접효과도 검증되었다.

우선 본 연구에서 조절초점 성향은 각각 대응되는 성향의 직무개선에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 향상초점 성향이 높을수록 수행의 성공과 개인의 성장을 돕는 자원 및 요구를 추구하는 향상초점 직무개선 전략이 증가하고, 예방초점 성향이 높을수록 수행을 방해하는 요구를 축소하는 예방초점 직무개선 전략이 증가하였다. 반면, 향상초점 성향은 예방초점 직무개선에, 예방초점 성향은 향상초점 직무개선에 유의미한 영향을 미치지 못했다. 이는 조절초점 성향이 목표추구전략에 대한 선호에 영향을 미침에 따라 다른 행동 양식이 나타날 수 있다는 것을 보여준다(Crowe & Higgins, 1997; Liberman et al., 2001). 구체적으로 향상초점 성향이 개인적 성장과 발전·열망을 실현하기 위해 더욱 창의적·혁신적 행동을 추구하는 반면 예방초점 성향은 의무와 당면과제에 비중을 두고 실수나 실패를 회피하기 위해 보다 보수적인 행동을 추구한다는 선행 연구결과와 일관된다(Higgins, 1997). 즉, 본 연구는 조절초점 프로세스에 따라 직무개선 행동의 유형이 달라짐을 검증함으로써

www.kci.go.kr

조절초점 직무개선 정의의 타당성을 검증하였다는 이론적 함의를 가진다.

본 연구를 통해 조절초점 직무개선의 유형별로 직무만족, 이직의도, 혁신행동에 차별적인 효과를 미친다는 것 역시 발견되었다. 향상초점 직무개선은 직무만족에 정적 영향을 미치는 반면 예방초점 직무개선이 직무만족에 부적 영향을 미치는 것으로 나타난 결과는 기존 연구들이 직무개선을 일반적으로 직무만족을 높이는 긍정적인 변인으로 본 것과 달리 모든 직무개선 행동이 직무만족을 불러일으키는 것은 아니라는 것을 보여준다. 성공과 성장을 추구하기 위한 목표로 자원 및 도전적 요구를 추구하는 행동을 할수록 직무만족은 증가할 것이며, 실패를 회피하기 위한 목표로 방해적 요구를 감소할수록 직무만족은 감소할 것으로 나타났다. 직무개선이 직원이 스스로 만족하는 방향으로 직무를 개선하는 행동임에도 예방초점 직무개선이 직무만족에 부적 영향을 미치는 것으로 나타난 결과는 내재적 동기가 반영된 것일 수 있다. 내재적 동기는 직무만족과 유의미한 관련이 있는데(Wernimont, 1966), 방해적 요구 감소가 직무개선에 해당하기는 하지만 도전적 업무 자체를 줄여버림으로써 업무에 대한 열의와 몰입과 관련되어 있는(Deci & Ryan, 1985; Simon, 1967) 내적동기가 떨어지고 이로 인해 직무만족이 낮아졌을 수 있다. 추후에는 직무개선 하위유형의 부정적 효과가 왜 나타나는지에 대해 다양한 매개변인을 고려한 연구가 필요할 것으로 보인다.

향상초점 직무개선은 이직의도에 부적 효과, 예방초점 직무개선은 이직의도에 정적 효과를 미치는 것으로 나타났다. 아울러 매개효과 검증결과 향상초점 직무개선은 직무만족을 매개하여 이직의도에 부적 영향을 미치고 예방초점 직무개선은 직무만족을 매개하여 이직의도에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 개인이 직무자원과 요구를 추구하는 행동을 할수록 직무만족이 증가하고 이직의도가 감소하는 것이며, 개인이 요구를 축소하는 행동을 할수록 직무만족이 감소하고 이직의도가 증가하는 것으로 볼 수 있다. 본 연구에서 향상초점 직무개선이 직무만족을 매개하여 이직의도에 미치는 간접효과를 통제하고, 향상초점 직무개선이 이직의도에 미치는 직접 효과를 검증한 결과 정적으로 유의미한 것으로 나타났다($\beta = .34$, $p < .001$). 따라서 향상초점 직무개선이 직무만족을 높임에 따라 이직의도가 감소하는 것으로 해석할 수 있다. 또한, 예방초점 직무개선이 이직의도에 미치는 직접효과가 정적으로 유의미한 것으로 나타나($\beta = .27$, $p < .001$), 직무개선과 이직의도의 관계를 직무만족이 부분 매개하는 것으로 나타났다.

마지막으로 조절초점 직무개선의 유형 중 향상초점 직무개선만이 혁신행동에 유의미한 영향을 미쳤으며, 구체적으로 향상초점 직무개선 행동이 증가할수록 혁신 행동은 증가하는 것으로 나타났다. 이는 내재적 동기가 도전에 적극적인 태도를 형성하는 혁신적 행동의 중요한 선행변인이기 때문에(Amabile, 1983; Zhou, 1998) 내재적 동기에 의해 유발된 향상초점 직무개선만이 순기능을 미친 것으로 볼 수 있다. 반면 내재적 동기와 예방초점 직무개선의 관계는 유의미하지 않기 때문에(Kang et al., 2015) 예방초점 직무개선이 혁신행동을 유발하지 못한 것으로 볼 수 있다. 즉, 긍정적인 결과를 추구하기 위해 발전적인 목표로 직무를 개선할수록 개인이 혁신적 아이디어를 창출하고 실현하기 위해 행동할 가능성이 높아진다. 그러나 매개효과 검증결과, 직무개선

www.kci.go.kr

과 혁신행동 간의 관계에서 직무만족의 매개 효과는 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 직무만족 또한 내재적 동기와 관련 있는 변인이지만 혁신행동에 유의미한 영향을 미치지 못하며, 방향성이 부적인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본 연구에서 직무만족과 혁신행동의 상관관계가 정적으로 유의미하였으며, 사전 연구들이 직무만족이 혁신행동에 정적 영향을 미친다는 결과를 나타낸 것을 고려해보면 예상치 못한 결과이다. 이러한 결과는 본 연구에서 변인 간의 관계성이 잘못 설정되었을 가능성을 내포하며 추가적인 연구의 필요성을 제시한다. 결과적으로 본 연구는 조절초점 직무개선이 결과 변인에 미치는 차별적 효과를 검증함으로써 기존의 상위 개념 직무개선의 효과에 관한 연구에 문제점을 제시하고, 직무개선의 하위요인의 독립적인 효과를 연구할 필요성을 제시하였다는 이론적 함의를 가진다.

상기한 연구결과들은 조직 차원의 직무개선 활성화 전략을 기획하는 기업에 실무적 시사점을 제안한다. 연구결과 직무개선이 조직에 긍정적인 행동인 것만은 아니며, 향상초점 직무개선 혹은 예방초점 직무개선인지에 따라 조직에 순기능 또는 역기능을 가진다. 구체적으로 내재적 동기로 유발되며, 성장을 목표로 하는 향상초점의 관점에서 유발되는 직무개선일 경우 직무만족과 혁신행동이 증가하고, 이직의도가 감소하는 등 기업이 원하는 긍정적인 결과를 불러일으켰다. 따라서 기업이 직원들의 직무개선 행동을 장려할 때 향상초점 직무개선 전략으로 유도하는 것이 중요하다. 예를 들어 직무개선 워크샵을 구성할 때 직무개선의 목적과 행동 예시를 성장·성공을 목표로 하는 직무자원 및 도전적 요구를 추구하는 행동으로 제시함으로써 향상초점으로 프레이밍 할 수 있으며, 직원들의 향상초점 직무개선에 보상을 줌으로써 행동을 강화할 수 있다.

본 연구에는 제한점 또한 존재한다. 우선 예방초점 직무개선이 방해적 직무요구 감소로만 측정되어 안전목표 지향적 직무개선을 제한적으로 측정하였을 수 있으며, 예방초점 행동이 더 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 직업군을 구분하지 않아 예방초점 직무개선이 부정적인 것으로만 나타났을 수 있다. 따라서 향후 연구는 더 정교한 측정 도구와 연구설계를 통해 수행되어야 할 것이다. 두 번째로 Amazon의 설문대행 사이트인 MTurk을 통해 연구되었다는 점이다. MTurk은 데이터의 수집이 용이할 뿐만 아니라 다양한 인종과 문화를 가진 미국을 대상으로 함으로써 다양한 문화적 특성을 반영할 수 있다는 장점이 있으며 국내의 조직문화가 공동의 목표를 달성할 역량을 가진 인재를 위주로 팀이 구성되는 팀제 조직 등 수직적 조직보다 직원 개개인의 오너십을 중시하는 수평적 조직으로 변하면서 본 연구의 결과를 일반화할 가능성이 높아졌다. 그러나 연구결과 적용의 타당성을 높이기 위해 국내 샘플을 통한 보강이 필요하다. 아울러 피조사자가 사이트에 등록된 링크를 통해 설문지를 실시하였기 때문에 조사자가 표본을 통제하기 어렵다. 예컨대 직무 기술서가 없어 직무개선 행동을 더 높게 보고했을 가능성이 있는 자영업자를 조직에 속한 직장인과 구분하지 못했고, 이는 직무개선에 대해 과대해석했을 수 있다. 따라서 향후 연구는 국내 기업의 협력 하에 표본과 조사 과정을 통제하여 수행되어야 한다. 세 번째로 본 연구는 횡단적 연구로 시간에 따른 정보를 포함하지 않아 인과관계에 대한 해석이 제한적일 수 있다.

www.kci.go.kr

종단적 연구결과 직무개선은 소진, 직무열의 등의 변인과 시간이 흐름에 따라 상호적인 관계를 가지는 것으로 나타났다(Lichtenthaler & Fischbach, 2019). 따라서 향후 연구는 종단적 연구를 통해 선행변인과 결과변인을 명확히 구분해야 할 것이다. 마지막으로 본 연구에서는 직무개선을 개인의 직무행동변수로만 측정하였다. 그러나 조직이 직무개선을 얼마나 허용 혹은 권장하는가 역시 종업원의 직무개선 행동에 영향을 미칠 수 있으므로 추후 연구에서는 이를 고려한 모델도 연구될 필요가 있다.

참고문헌

Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology, 45*(2), 357-376. https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357

Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior, 23*(3), 267 - 285. https://doi.org/10.1002/job.138

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*(2), 274-284. https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274

Banks, G. C., Whelpley, C. E., Oh, I. S., & Shin, K. (2012). (How) are emotionally exhausted employees harmful? *International Journal of Stress Management, 19*(3), 198-216. https://doi.org/10.1037/a0029249

Brenninkmeijer, V., & Hekkert-Koning, M. (2015). To craft or not to craft: The relationships between regulatory focus, job crafting and work outcomes. *Career Development International, 20*(2), 147-162. https://doi.org/10.1108/cdi-12-2014-0162

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 65-74. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65

Cho, D. K., Yang, J. S., Lee, M. K. (2004). A Study on the Job Satisfaction and Organizational Involvement of Organizational Members. *Journal of Human Resource Management Research, 10*, 37-53.

Chung, E. K. (2019). The Effects of Framing on Decision Making: Moderating Effect of Regulatory Focus. *The Korean Journal of Coaching Psychology, 3*(1), 49-59.

Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 69*(2), 117-132. https://doi.org/10.1006/obhd.1996.2675

www.kci.go.kr

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2010). Intrinsic motivation. In I. B. Weiner & W. E. Craighead (Eds.), *The Corsini Encyclopedia of Psychology.* John Wiley & Sons, Inc. https://doi.org/10.1002/9780470479216.corpsy0467

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Leiter, M. (2014). Burnout and job performance: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(1), 96-107. https://doi.org/10.1037/a0035062

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Diestel, S., Wegge, J., & Schmidt, K. H. (2014). The impact of social context on the relationship between individual job satisfaction and absenteeism: The roles of different foci of job satisfaction and work-unit absenteeism. *Academy of Management Journal, 57*(2), 353-382. https://doi.org/10.5465/amj.2010.1087

Elanain, H. M. A. (2009). Job characteristics, work attitudes and behaviors in a non Western context. *Journal of Management Development, 28*(5), 457-477. https://doi.org/10.1108/02621710910955985

Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior, 21*(2), 185 - 202. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO;2-M

Ghitulescu, B. (2006). *Job crafting and social embeddedness at work.* Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign. Reading,* MA: Addison-Wesley.

Harman, D. (1967). A single factor test of common method variance. *Journal of Psychology*, 35, 359-378.

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist, 52*(12), 1280-1300. https://doi.org/10.1037/0003-066x.52.12.1280

Higgins, E. T., Friedman, R. S., Harlow, R. E., Idson, L. C., Ayduk, O. N., & Taylor, A. (2001). Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology, 31*(1), 3-23. https://doi.org/10.1002/ejsp.27

Hong, S., Malik, M. L., & Lee, M. K. (2003). Testing configural, metric, scalar, and latent mean invariance across genders in sociotropy and autonomy using a non-Western sample. *Educational and Psychological Measurement, 63*(4), 636-654. https://doi.org/10.1177/0013164403251332

ISSP Research Group (2013): International

www.kci.go.kr

Social Survey Programme: Work Orientation III – ISSP 2005. GESIS Data Archive, Cologne. ZA4350 Data file Version 2.0.0, https://doi.org/10.4232/1.11648

Kanfer, R. (1990). Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 75 – 170). Consulting Psychologists Press. https://www.researchgate.net/publication/232564768_Motivation_Theory_and_Industrial_and_Organizational_Psychology

Kang, H. S., Xu, B. B., & Ku, J. S. (2015). Job Crafting: Comprehensive Model of Voluntary Job Redesign. *Quarterly Journal of Labor Policy, 15*(3), 29-61. https://www.kli.re.kr/kli_eng/downloadEngPblFile.do?atchmnflNo=20307

Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Knowledge Management and Organisational Design, 10*, 93-131. https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-9749-1.50010-7

Kim, H. S., & Tak, J. K. (2015). The effect of leader empowering behavior on work engagement. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 28*(2), 275-299. https://doi.org/10.24230/kjiop.v28i2.275-299

Kim, S. Y., Bae, S. H., Kim, H. G., & Ahn, S. I. (2016). The Effect of Job Crafting Behavior on Innovative Behavior : Focused on Mediating Effect of Work Engagement *Journal of Human Resource Management Research, 23*(5), 1-26. https://doi.org/10.14396/jhrmr.2016.23.5.1

Kim, Y. K. (2018). *A Study on the Differential Effect of Promotion and Prevention Focus Job Crafting the Dual Mediating Effect of work-related Sense of Coherence and Job strain and the Moderating Effect of Supervisor support*. Hoseo University.

Ko, D. Y., & Yoo, T. Y. (2012). The effect of job autonomy on innovation behavior. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 25*(1), 215-238. https://doi.org/10.24230/kjiop.v25i1.215-238

Koestner, R., Ryan, R. M., Bernieri, F., & Holt, K. (1984). Setting limits on children's behavior: The differential effects of controlling vs. informational styles on intrinsic motivation and creativity. *Journal of Personality, 52*(3), 233-248. https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1984.tb00879.x

Kwon, N. Y., Kim, M. S., & Oh, I. S. (2016). The effect of Job Autonomy on Job Satisfaction. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 29*(4), 573-590. https://doi.org/10.24230/kjiop.v29i4.573-590

Laurence, G. A. (2010). *Workaholism and expansion and contraction oriented job crafting: The moderating effects of individual and contextual factors.*

www.kci.go.kr

Syracuse University.

LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal, 48*(5), 764-775. https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921

Liberman, N., Idson, L. C., Camacho, C. J., & Higgins, E. T. (1999). Promotion and prevention choices between stability and change. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*(6), 1135-1145. https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1135

Liberman, N., Molden, D. C., Idson, L. C., & Higgins, E. T. (2001). Promotion and prevention focus on alternative hypotheses: implications for attributional functions. *Journal of Personality and Social Psychology, 80*(1), 5-18. https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.1.5

Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2016). The Conceptualization and Measurement of Job Crafting: Validation of a German Version of the Job Crafting Scale. *Zeitschrift für Arbeits–und Organisations psychologie A&O, 60*(4), 173-186. https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000219

Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2018). Leadership, job crafting, and employee health and performance. *Leadership & Organization Development Journal, 39*(5), 620-632. https://doi.org/10.1108/lodj-07-2017-0191

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. https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1527767

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.

Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology, 83*(4), 854-864. https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.4.854

March, J.G. and Simon, H.A. (1958) *Organizations*. Wiley, New York.

Niu, H. J. (2014). Is innovation behavior congenital? Enhancing job satisfaction as a moderator. *Personnel Review, 43*(2), 288-302. https://doi.org/10.1108/pr-12-2012-0200

Oh I. S., Kim, K. H., Darnold, T. C., Hwang, J. O., Yoo, T. Y., Park, Y. A., & Park, L. H. (2007). Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, Job Performance, and Turnover Intention: A Literature Review and Meta-Analysis with Korean Samples. *Korea Journal of Management, 15*(4), 43-86.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996).

www.kci.go.kr

Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal, 39*(3), 607-634. https://doi.org/10.5465/256657

Park, W. W., Kim, M. S., Jeong, S. M., & Huh, K. M. (2007). Causes and Remedies of Common Method Bias. *Korea Journal of Management, 15*(1), 89-133.

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

Pondman, A. (2015). *The usefulness of job crafting: A study on the relationships between regulatory focus, job crafting, career competencies and positive work outcomes* (Master's thesis). Utrecht University, Utrecht.

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

Schein, E. H. (1971). Occupational socialization in the professions: the case of role innovation. *Journal of Psychiatric Research, 8*(3), 521-530. https://doi.org/10.1016/b978-0-08-017007-7.50031-8

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal, 37*(3), 580-607. https://doi.org/10.2307/256701

Seo, A. L., Jung, Y. S., & Sohn, Y. W. (2018). The influence of job crafting and task identity on meaningful work. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 31*(1), 149-173. https://doi.org/10.24230/kjiop.v31i1.149-173

Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal, 43*(2), 215-223. https://doi.org/10.5465/1556378

Simon, H. A. (1967). Motivational and emotional controls of cognition. *Psychological Review, 74*(1), 29-39. https://doi.org/10.1037/h0024127

Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, 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. https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1

Sohn, W. S., Bae, J. H. (2014) Relationships of Mothers' versus Teachers' Autonomy Support with Student's Academic Achievement: Mediating Effects of Learning Motivation and Strategy. *The Korean Journal of Woman Psychology, 19*(3), 253-272. https://doi.org/10.18205/kpa.2014.19.3.004

www.kci.go.kr

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta analytic findings. *Personnel Psychology, 46*(2), 259-293. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x

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. (2013a). 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., & Van Rhenen, W. (2013b). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management, 38*(4), 427-454. https://doi.org/10.1177/1059601113492421

Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science, 32*(5), 590-607. https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590

Van Eerde, W. (2000). Procrastination: Self regulation in initiating aversive goals. *Applied Psychology, 49*(3), 372-389. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00021

Wernimont, P. F. (1966). Intrinsic and extrinsic factors in job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 50*(1), 41-50. https://doi.org/10.1037/h0022938

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review, 18*(2), 293-321. https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517

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/10.2307/259118

Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 261-276. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.261

투고일자 : 2019. 12. 10
수정일자 : 2020. 03. 06
게재확정 : 2020. 04. 10

www.kci.go.kr

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2020. Vol. 33, No. 2, 177-199
https://doi.org/10.24230/kjiop.v33i2.177-199

Differential Effects of Job Crafting types based on The Regulatory Focus Theory on Job Satisfaction, Turnover Intention, Innovative Behaviors: The Mediation Model including Employees' Chronic Regulatory Focus

So Hui Jeong Eun Kyoung Chung

Department of Psychology, Kangwon National University

The purpose of this study is to explore the differential effects of regulatory focus on job crafting type(promotion/prevention-focused job crafting) and job crafting type on job satisfaction, turnover intention, innovative behavior. Also, this study assume the mediation model that job satisfaction has a mediation effect on relationship between job crafting and turnover intention/innovative behavior. To do this, we conducted an online survey of 394 workers and used 355 data for the final statistical analysis. The results showed that trait promotion-focus was positively related with promotion-focused job crafting, and trait prevention-focus was positively related with prevention-focused job crafting. Also relationship between trait promotion-focus and prevention-focused job crafting, between trait prevention-focus and promotion-focused job crafting was non-significant. That is, the trait regulatory focus was associated with the type of job crafting corresponding to each trait. Moreover, the results supported the differential effects of job crafting type by showing that promotion-focused job crafting has a positive relationship with job satisfaction/innovative behavior and a negative relationship with turnover intention, while prevention-focused job crafting has a negative relationship with job satisfaction and a positive relationship with turnover intention. Results of the mediation model showed that promotion-focused job crafting was negatively and prevention-focused job crafting was positively related with turnover intention through job satisfaction. There was no mediation effect of job satisfaction on relationship between job crafting and innovative behavior. At the end of this paper this study results, implications and limitations of this study were discussed.

Key words : regulatory focus, job crafting, promotion-focused job crafting, prevention-focused job, job satisfaction, turnover intention, innovative behavior

www.kci.go.kr