

상사의 잦 크래프팅이 부하의 창의적 행동에 미치는 영향: 부하의 잦 크래프팅을 통한 상사 동일시의 조절된 매개효과*

안 종 대

고려대학교 심리학과

정 현 선†

고려대학교 대학정책연구원

본 연구는 지각된 상사의 잦 크래프팅과 부하의 잦 크래프팅의 관계, 그리고 부하의 잦 크래프팅과 창의적 행동의 관계에 관한 이론적 배경을 바탕으로 지각된 상사의 잦 크래프팅이 부하의 잦 크래프팅을 거쳐 창의적 행동으로 이어지는 간접효과와 상사 동일시 수준에 따른 간접효과의 조절을 확인하고자 하였다. 본 연구에서는 직장인 패널을 보유한 데이터 설문업체를 통해 총 317명의 직장인을 대상으로 온라인 설문 조사를 시행하였으며, 연구 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 지각된 상사의 잦 크래프팅 수준이 높을수록 부하의 잦 크래프팅 수준이 높아지는 것으로 나타났다. 둘째, 부하의 잦 크래프팅 수준이 높을수록 창의적 행동 수준이 높아지는 것으로 나타났다. 셋째, 부하의 잦 크래프팅이 상사의 잦 크래프팅과 부하의 창의적 행동 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 넷째, 상사의 잦 크래프팅이 부하의 잦 크래프팅을 거쳐 창의적 행동으로 가는 간접효과는 상사 동일시의 수준에 따라 조절됨이 관찰되었으며, 구체적으로 상사 동일시의 수준이 높을수록 상사의 잦 크래프팅의 창의적 행동에 관한 간접효과는 더욱 증가하는 것으로 나타났다. 이후 본 연구를 통해 밝혀진 결과를 토대로 연구의 의의와 시사점, 연구가 갖는 한계점 및 향후 연구를 위한 제언을 논의하였다.

주요어 : 잦 크래프팅, 행동의 확산, 창의적 행동, 상사 동일시, 조절된 매개효과

* 본 논문을 위해 귀중한 조언을 해주신 심사위원들께 감사드립니다.

† 교신저자 : 정현선, 고려대학교 대학정책연구원, sonnie@korea.ac.kr.

21세기의 기업 환경을 한 단어로 설명할 수 있는 키워드는 단연 “변화”와 “혁신”이라고 할 수 있을 것이다. 최근 추세인 4차 산업혁명의 영향력을 고려하였을 때, 과거의 가치관과 전통을 고수하는 기업은 빠르게 변화하는 현대사회의 속도를 따라가기 어려우며, 쉽사리 기업 간의 경쟁에서 우위를 점할 수가 없다. 이러한 환경 속에서 각 기업은 핵심인재의 유출을 막기 위해 여러 방면에서 노력하고 있으며 창의적인 인재를 선발하기 위해 많은 자본을 투자하고 있다. 2010년 IBM에서 60개국 33개의 산업체를 대상으로 약 1,500명의 CEO를 인터뷰한 결과에 따르면, 그들은 향후 사업의 성공 여부를 확신할 수 있는 중요한 요소로 창의성을 꼽았다(Do, 2010. 06. 07).

창의성에 관한 연구는 수십 년 전부터 지속해서 이루어져 왔음에도 창의성의 연구대상은 학생에서부터 조직 구성원까지 그 범위가 다양하며, 학자마다 어떠한 구성개념이 창의성에 영향을 미치는 핵심변인인지에 대해 주장하는 바가 다르다(Choi, 1998). 런던 비즈니스 스쿨의 교수이자 경영학 연구의 선두주자인 Gary Hamel은 한 특별 강연에서 “본래 사람들은 혁신적이고 창의적으로 태어난다. 문제는 이를 어떻게 발휘하도록 하느냐이다.”라고 언급하며 창의적이고 혁신적인 행동을 위한 기업들의 필요성을 주장하였다(The Asia Business Daily, 2010. 04. 29). 이는 기업의 경영환경과 기회의 제공 여부가 창의적인 행동은 발현 가능성에 영향을 끼칠 수 있음을 시사한다.

Mumford, Scott, Gaddis와 Strange(2002)는 리더십이 조직 구성원들의 창의적 행동을 이끌어낼 수 있는 핵심변인이라고 주장하였으며, Song, Baik과 Choi(2016)는 창의적인 리더십이 조직 구성원들의 창의적 행동에 중요한 영향

을 미친다고 주장하였다. 이처럼 상사의 영향력과 리더십의 발현 여부가 부하의 창의적 행동을 위해 매우 중요하다는 선행연구들을 통해, 상사의 솔선수범이 부하의 창의적 행동을 위한 동기부여에 영향력을 미칠 수 있다고 생각해볼 수 있다.

구체적으로 본 연구에서는 상사의 잡 크래프팅(job crafting) 행동은 부하의 잡 크래프팅 행동으로 확산할 것이며 궁극적으로 창의적 행동에 영향을 미칠 것이라 가정하였다. 잡 크래프팅이란 주도적으로 일과 관련된 상황, 인식, 관계를 변화시켜 개인의 직무를 재창조하는 과정(Tims, Bakker, & Derks, 2013)을 말한다. 즉, 잡 크래프팅은 직무 수행자가 개인의 상황에 맞게 능동적이고 주도적으로 직무를 재해석하고 이러한 일련의 과정을 통해 스스로 일의 유의미성을 추구하는 과정이라 볼 수 있다.

Wheeler(1966)는 행동적 전염 이론(theory of behavioral contagion)을 바탕으로 행동이 타인에게 확산하는 과정을 설명하였다. 그는 행동적 전염이란 ‘취할 수 있는 다양한 선택 사항들이 존재하고 특정 행동을 취해야 하는 물리적 제약이 없는 상황에서, 피전염자는 특정 행위자가 행동을 취하는 것을 관찰한 후 최종적으로 유사한 반응을 선택하고 이를 행동으로 옮기는 것’이라고 주장하였다. 이러한 전염 이론을 바탕으로 상사의 행동은 부하의 행동에 영향을 미칠 확률이 높다고 볼 수 있을 것이다. 즉, “솔선수범”이란 단어와 같이 상사가 잡 크래프팅 행동을 보인다면 상사가 본보기가 되어 부하의 잡 크래프팅 행동을 이끌어 낼 수 있을 것이다.

한편, 비록 상사가 자신의 직무를 확대하여 과업적, 관계적으로 의미 있는 수행을 한다고

하더라도 부하가 상사의 행동에 관심을 기울이지 않고 관찰한 상사의 잡 크래프팅 행동을 내면화하려 하지 않아 오히려 ‘굳이 하지 않아도 되는 일을 한다고 인식할 경우, 잡 크래프팅의 확산은 약하게 발생하거나 혹은 발생하지 않을 수 있다. 본 연구에서는 이러한 상사-부하 간의 관계적 조건을 ‘상사 동일시 (supervisor identification)’로 접근하였다. 동일시 (identification)란 개인이 어떠한 객체에 대해, 그 객체가 자신을 정의하는 데에 있어서 가장 중요할 것이라는 인식과 함께 객체와의 심리적인 유대감을 형성해가는 프로세스를 의미한다(Park, 2017). 이와 같은 동일시의 정의를 고려할 때, 상사를 대상으로 한 동일시 정도는 관찰한 상사의 행동을 부하가 바람직한 행동으로 정의하고 이를 내면화하여 유사한 행동을 따라 하게 하는 정도에 영향을 미칠 것이다. 이러한 논리를 바탕으로 본 연구에서는 상사 동일시의 수준에 따라 잡 크래프팅의 확산을 통해 부하의 창의적 행동으로 이어지는 그 영향 정도가 달라질 것이라고 가정하였다.

요약하면, 본 연구는 조직 내 직무재창조 활동인 잡 크래프팅 활동이 상사로부터 부하로 확산이 되어 결과적으로 부하의 창의적 행동에 영향을 미치는 과정을 설명하고자 한다. 특히 상사 동일시 수준이라는 조건적인 상황과 잡 크래프팅의 확산 과정을 살펴보고 이를 통해 부하의 창의적 행동이 상사와 부하 양자 간의 잡 크래프팅 확산 과정에서부터 시작될 수 있다는 경험적 단서를 제공하고자 하였다.

잡 크래프팅

전통적으로 직무설계(job design)에 관한 관점은 Hackman과 Oldham(1976)의 직무특성 이

론이 그 바탕을 이루었다. 그들은 직무특성에 따라 효율적으로 직무를 설계할 때 종업원들이 일에서의 만족감을 얻고 동기가 활성화된다고 주장하였다. 이는 직무에 관한 전형적인 Top-down 방식을 전제로 하며, 관리자 중심의 직무설계가 직무수행의 기초가 되므로 직무기술서(job description)에 따른 체계적인 직무수행이 강조된다. 하지만 이러한 하향식 프로세스에 관한 접근은 종업원의 능동적인 직무수행과 사회적 관계성을 간과하였다는 한계가 있으며(Wrzesniewski & Dutton, 2001), 이에 종업원이 주도적으로 과업의 변화를 꾀하는 잡 크래프팅(job crafting)이란 개념이 대두되었다(Ryu, 2014).

잡 크래프팅은 직무가공(Yoo & Lee, 2016), 직무개선(Kim & Tak, 2015), 직무의미창조(Cho & Kim, 2015), 직무재창조(Jo & Song, 2016) 등 다양한 용어로 사용되어 있다. 이에 대해 Seo, Jung과 Sohn(2018)은 아직 합의된 번역 명칭이 없는 상황에서 한국어로 재해석하는 과정은 오히려 개념의 혼란을 줄 수 있다 지적하였으며 본 연구에서도 Seo 등(2018)의 입장을 토대로 번역 없이 ‘잡 크래프팅’을 그대로 사용하고자 한다.

잡 크래프팅을 최초로 주장한 학자는 Wrzesniewski와 Dutton(2001)으로, 그들은 전통적인 직무 관점의 한계를 제시하며, 일에서의 유의미성(meaning of the work)을 추구하는 개인의 직무재창조 행위를 강조하였다. 또한, 잡 크래프팅을 “직무의 요소들과 관계성을 변화 시킴으로써 일의 유의미성을 개선하고 일터에서의 사회적 환경을 주도적으로 창조해나가는 행위”라고 정의하며, 전통적인 직무설계의 관점은 고정적인 직무 요소들을 경험하는 수동적인 종업원을 지칭하므로 두 개념은 차

이가 있다고 주장하였다. 이는 종업원 개인의 주도성을 통해 직무를 변화하며 창조하는 Bottom-up 형태로의 전환으로 볼 수 있다.

Wrzesniewski와 Dutton(2001)의 잡 크래프팅 모델에 따르면, 잡 크래프팅은 다음과 같은 세 가지의 동기 구조에 의해 발생한다. 첫째는 직무 및 과업 통제 욕구로, 인간은 모두 기본적인 통제 욕구가 있으며 이를 실현하고자 노력한다. 따라서 개인은 자신에게 주어진 과업을 주도적으로 통제하고 싶어 하게 되며 이는 잡 크래프팅의 근본적인 동기 중 하나일 수 있는 것이다. 둘째는 긍정적 자아상의 욕구로, 이는 통제 욕구와 마찬가지로 인간의 기본적인 욕구로 볼 수 있으며 타인에게 바람직하고 긍정적인 자기 이미지를 심어주기 위한 동기이다. 이러한 동기는 직장 내 타인의 일을 도와주는 등의 방식으로 긍정적인 자아상을 보여주고자 하게 되며, 이러한 행동을 통해 일에 관한 개인의 관점을 확장할 수 있다. 마지막은 대인관계의 욕구로, 앞서 언급한 두 가지의 동기와 마찬가지로 인간의 기본적인 욕구이자 동기로 볼 수 있다. 인간은 누구나 소속감을 느끼고자 하며 타인과 상호작용하고자 한다. 이러한 관계적 욕구는 일터에서의 상호작용을 증대시키고 타인과 협력하고자 하는 등의 행동을 이끌어 낼 수 있게 된다.

Wrzesniewski와 Dutton(2001)은 이와 같은 동기를 기반으로 조직 구성원이 인지적, 과업적, 관계적인 경계들을 변화하고 확장시키는 잡 크래프팅을 수행한다고 주장하였다. 또한, 잡 크래프팅의 결과로 직무설계를 변화시키고, 일터에서 개인을 둘러싼 사회적 환경을 변화시키고 이를 통해 개인은 궁극적으로 일의 유의미성을 경험하게 되며 일에 대해 지니고 있던 자신의 정체성을 변화시킬 것이라 예상하

였다.

한편, 잡 크래프팅에 대해서는 여러 학자가 그 정의를 달리했다. Ghitulescu(2006)는 잡 크래프팅을 “종업원이 자신의 과업을 개념화하고 직무 완수를 위해 관계를 맺으며, 자기 일이 중요하고 의미가 있다고 믿는 행위”라고 주장하였으며, Lyons(2008)는 “본인의 일을 추가하거나 관계의 정도를 깊게 하는 차원을 넘어서, 본인에게 부정적으로 영향을 미칠 수 있는 부분들을 줄여나가는 행위”라고 주장하였다. 또한, Tims와 Bakker(2010)는 “개인이 자신의 능력과 요구범위 내에서 주어지는 직무 요구와 직무자원 간의 균형을 만들어나가는 행위”를 잡 크래프팅으로 보았으며, Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli와 Herland (2012)는 “종업원들이 주도적으로 직무자원 및 도전적인 일을 찾거나 직무요구를 줄이는 자발적 행위”로 정의하였다. 학자마다 정의가 일부 다르기는 하지만, 모두 종업원이 직무를 능동적이고 주도적으로 변화하는 과정을 설명한다는 점에서 그 맥락을 함께한다. 본 연구에서는 Ryu(2014)의 잡 크래프팅 정의를 토대로 “직무의 요소들과 관계성을 변화시킴으로써 일의 유의미성을 개선하고 일터에서의 사회적 환경을 주도적으로 창조해나가는 행위”로 정의하였다.

행동의 확산: 지각된 상사의 잡 크래프팅과 부하의 잡 크래프팅의 관계

Chung과 Park(2013)은 침묵 행동의 전염 연구에서 행동적 전염(contagion)을 ‘개인 간에 발생하는 행동의 확산’으로 정의하고 Wheeler(1966)의 주장을 토대로 ‘관찰의 결과로 타인의 행동을 유사하게 선택하는 과정’이라

설명하였다. 본 연구에서는 전염이라는 단어가 '병을 옮기는 것'과 같이 자동적인 측면을 강하게 내포한다(Chung & Park, 2013)는 점을 고려하여 관찰을 통한 상사의 잡 크래프팅이 부하의 잡 크래프팅으로 이어지는 과정을 '확산'으로 정의하였다.

본 연구에서는 관찰을 전제로 한 개인 간 잡 크래프팅 행동의 확산 중 상사-부하 간의 확산에 초점을 두고 있다. Levinson(1965)의 대리인 이론(Agent Theory)에 따르면 조직의 대리인 역할을 하는 개인이 행한 행동의 결과는 조직의 핵심적이고 공통적인 특징으로 확장될 수 있으며(Park, Chung, & Park, 2015), 부하는 상사를 조직의 대표적인 대리인으로 인식할 가능성이 크다는 점을 고려할 때, 상사-부하 간의 확산은 조직풍토로의 확산의 기초가 될 수 있다는 점에서 중요할 수 있다.

지각된 상사의 잡 크래프팅은 상사가 자신의 과업을 능동적으로 개념화하고 확장하며, 일의 유의미성을 위해 원만한 관계를 맺는 과정까지의 수반하는 주도적인 직무 변화 행동을 하는 정도에 관한 부하의 인식 수준을 의미하며, 상사의 잡 크래프팅은 조직의 입장에서 긍정적인 행동이라 할 수 있다.

상사의 잡 크래프팅이 부하의 잡 크래프팅으로 이어지는 과정을 다룬 연구가 아직은 없는 실정이지만, 조직 내에서 발생하는 특정 행동의 확산은 사회적 정보처리(social information processing) 이론(Salancik & Pfeffer, 1978)과 상사-부하 간 적하효과(trickle-down effect, Ambrose, Schminck, & Mayer, 2013; Kim & Han, 2018)를 바탕으로 설명할 수 있다.

Salancik과 Pfeffer(1978)는 사회적 정보처리 이론을 바탕으로 하여 인간이 특정 행동을 취함에 있어서 개인을 둘러싼 환경에 의해 정보

를 취합한 후 행동의 방향성을 결정한다고 주장하였다. 개인을 둘러싼 환경 중에서, French와 Raven(1959)의 주장과 같이 상사는 조직 내에서 영향력을 행사할 수 있는 권력의 핵심이기 때문에 상사의 영향력을 받을 가능성이 크다 할 수 있다. 상사는 부하에 관한 인사권을 쥐고 있는 권력의 대상이기 때문에 상사가 수행한 행동방식은 조직 구성원, 특히 부하의 처지에서는 조직에서 수행할 행동의 방향성을 결정하는데 주요한 정보원이 될 가능성이 클 수 있다.

또한, 상사의 행동이 자연스럽게 부하에 의해 모방되는 과정에 초점을 두고 있는(Kim & Han, 2018) 적하효과는 상사의 인식이나 행동이 자연스럽게 부하의 인식과 행위로 흘러 들어가는 과정(Ambrose et al., 2013; Kim & Han, 2018)을 의미한다. Kim과 Han(2018)은 상사의 긍정적 행동이 부하에게 모방을 통해 확산하는 적하현상을 주어진 상황에서 어떤 행동이 적절하고 수용 가능한지를 결정하기 위해 주변 사람들을 관찰하며, 관찰된 행동 중 긍정적인 결과를 내는 행동을 모방한다는 사회적 학습이론(Bandura 1978, 1986)을 토대로 설명하고, 상사의 조직시민행동이 부하의 조직시민행동으로 이어지는 확산 과정을 실증적으로 확인하였다.

Kim과 Han(2018)의 연구가 잡 크래프팅의 확산을 검증한 연구는 아니지만, 조직시민행동과 잡 크래프팅은 모두 자발적인 의도로 발현되는 행동이며, 이러한 자발적인 행동은 공식적인 훈련이나 보상 시스템보다는 상사의 행동에 관한 모델링을 통한 사회적 학습 과정이 중요하다(Yaffe & Kark, 2011)는 점에서 그 맥을 같이 한다고 볼 수 있다.

위와 같은 이론적 배경을 바탕으로, 본 연

구에서는 상사의 잡 크래프팅 행동이 부하의 잡 크래프팅 행동에 정적인 영향을 미칠 것이라 예상하였다. 하지만 상사의 잡 크래프팅 행동이 부하의 동일한 행동으로 모방·확산하기 위해서는 부하가 상사의 행동을 인식하고 관찰하였음을 전제로 하고 있다. 이에 본 연구에서는 적하효과(Ambrose et al. 2013) 등의 이론적 근거를 고려하여 상사의 잡 크래프팅 행동을 부하가 인식한 지각 수준으로 접근하였으며, 구체적인 가설은 다음과 같다.

가설 1. 지각된 상사의 잡 크래프팅은 부하의 잡 크래프팅에 정적인 영향을 미칠 것이다.

부하의 잡 크래프팅과 창의적 행동 간의 관계

창의성은 불확실하고 경쟁적인 기업 환경에서 조직의 성과를 이끌어 낼 수 있는 중요한 요소로(Oldham & Cummings, 1996; Eun, Yoo, & Seo, 2012) 조직 장면에서의 창의적 행동은 조직 내에서 개인과 동료들이 모여 새롭고 가치 있는 제품과 서비스를 창출하고 아이디어를 제안하는 개인의 능력으로 정의할 수 있다(Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993). 본 연구에서는 조직 내에서 새롭지만 보다 나은 방법을 고안해 내는 행동(Zhou & George, 2001)인 창의적 행동을 이끌어 낼 수 있는 변인으로서 잡 크래프팅을 제안하고자 한다.

조직 구성원의 창의적 행동은 조직 맥락과 직무특성에 영향을 받는 것으로 나타났으며(Amabile, 1996), Amabile(1983)은 창의성을 구성하는 요소 중 하나로 창의성과 관련된 기술을 주장하였다. 창의성과 관련된 기술이란 직무와 관련된 명시적이고 암묵적인 지식 및 유용한 작업 방식 등을 포함하는 개념이다. 다시

말해서, 직무에 관한 전문적인 지식이 전제되었을 때 창의성이 발현될 수 있다고 제안하는 것이다. 잡 크래프팅은 주도적으로 일과 관련된 상황, 인식과 관계를 변화시켜 직무를 재창조하는 과정으로(Tims et al., 2013), 이는 개인이 직무에 관한 새로운 관점에서 직무를 재해석하는 과정을 내포하게 된다. 잡 크래프팅 행동은 능동적 직무(active jobs)(Theorell, Karasek & Eneroth, 1990)가 내포되어 있으며, 개인의 능동적 직무는 도전적이며(Theorell et al., 1990), 스스로 기회를 발굴하고(Kauffeld, Jonas, & Frey, 2004), 개인 혁신을 증진시키는 것(Demerouti, Bakker, & Leiter, 2014)으로 알려져 있다(Kim, Bae, Kim, & Ahn, 2016, 재인용) 따라서 명확한 직무설계에 의한 직무수행과는 달리 직무의 범위를 확장하여 재창조하는 잡 크래프팅 행동은 획일화된 작업 방식에서 벗어나 본인만의 능동적인 작업 방식을 추구하게 되고 이러한 내적 과정은 창의적 행동으로 이어질 수 있다.

또한, 잡 크래프팅을 통해 일의 의미를 찾고 스스로의 과업에 관한 중요성을 인식하게 되는 과정도 창의적 행동과 관련이 있다. Hackman과 Oldham(1980)은 직무 자율성, 과업 정체성, 과업 중요성이 창의적이고 생산적인 아이디어를 제안하는 데에 중요한 선행변인이라는 점을 밝혔다. 일에서의 유의미성(meaning of the work)을 추구하는 개인의 직무 재창조(Wrzesniewski & Dutton, 2001) 행위인 잡 크래프팅을 수행하는 개인은 개인의 직무에 관한 정체성과 중요성을 개인의 상황에 맞게 재해석하게 되므로, 이러한 긍정적인 경험은 더욱 창조적인 마인드를 갖게 되어((Demerouti & Bakker, 2014) 기존의 해결방법으로는 다루기 힘든 어려운 문제에 봉착했을 때 요구되는 행

동인 창의적 행동(Eun et al., 2012)에 관여하게 될 가능성이 높을 것이다. 더불어 잡 크래프팅과 창의적 행동의 영향 관계를 직접적으로 살펴본 연구는 아니지만, Lyons(2009)의 연구에서는 잡 크래프팅이 변화준비성에 정적인 영향을 끼치는 것으로 관찰되었으며, Oh(2017)의 연구에서는 잡 크래프팅이 혁신행동에 정적인 영향을 끼치는 것으로 확인되었다.

이상의 선행연구와 이론적 배경에 관한 고찰을 통해 본 연구에서는 잡 크래프팅이 주도적이고 자발적인 직무재창조 행동이며 과업에 관한 범위를 확장하여 직무에 관한 지식의 범위를 넓힐 수 있다는 점들은 창의적인 아이디어를 생산하고 제안하는 능력에 중요한 선행변인이 될 수 있다는 근거를 토대로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2. 부하의 잡 크래프팅은 부하의 창의적 행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

부하의 잡 크래프팅의 매개효과

Wrzesniewski와 Dutton(2001)의 주장에 따르면 잡 크래프팅은 내적인 동기에 준하여 일의 유의미성을 확보하기 위해 발휘되며, 그 자체로 타인에게 어떤 영향력을 끼치기 위한 동기를 포함하지는 않는다. 따라서 행동의 전염(Wheeler, 1966)을 바탕으로 본 연구에서는 상사의 잡 크래프팅 행동이 부하의 창의성 발현으로 이어지기 위해서는 부하가 업무 환경에서 관찰한 다양한 행동의 선택지 중에서 상사의 행동과 유사한 행동을 하는 방향으로 결정하고, 부하의 잡 크래프팅 행동 실천으로 확산되었을 때 비로소 창의적인 행동으로 이어질 수 있음을 가정하고 있다. 이는 상사의 행

동을 관찰한다고 하더라도 이에 관한 동인이 존재하지 않는다면 부하의 창의적인 행동의 발현으로 연결되는 메커니즘이 발생하기 어렵기 때문이다.

부하의 잡 크래프팅의 간접효과는 Wrzesniewski와 Dutton(2001)의 잡 크래프팅 모델을 통해 설명이 가능하다. Wrzesniewski와 Dutton(2001)은 잡 크래프팅의 동기를 직무 및 과업 통제욕구, 긍정적 자아상의 욕구, 대인관계의 욕구로 나누어 설명하였다. 우선, 상사의 잡 크래프팅 행동은 직무 및 과업 통제욕구의 증가로 이어질 수 있다. 상사가 잡 크래프팅 행동을 통해 일의 유의미성을 경험하고 본인만의 일의 정체성을 확립시키는 과정을 관찰한 개인은, 자신 역시 일에서의 의미를 경험하기 위해 유사한 행동을 취할 수 있게 된다. 상사의 잡 크래프팅 행동 그 자체가 통제 욕구를 증가시킬 수 있는 동인이 되는 것이다. 또한, 상사가 잡 크래프팅을 통해 일터에서의 상호작용을 증가시키는 행동을 보인다면 이를 관찰한 개인 역시 본인의 긍정적인 자아상을 보여주고 싶어할 것이고 대인 간 상호작용을 원만하게 하고자 노력하게 될 것이다. 이처럼 상사-부하 간의 잡 크래프팅 행동의 확산 과정을 통해 부하는 일에서의 의미와 정체성을 느끼게 될 것이며, 이는 Hackman과 Oldham(1980)이 창의적인 아이디어를 발산하기 위한 조건으로 제시한 과업 정체성과 중요성을 경험하게 되는 것이므로 창의적 행동까지 이어지는 메커니즘을 설명할 수 있게 된다.

이러한 내용을 토대로 본 연구에서는 지각된 상사의 잡 크래프팅 행동은 부하의 잡 크래프팅으로의 확산 과정을 통한 간접효과를 바탕으로 부하의 창의적 행동으로 이어진다는 매개과정을 제안하고자 하며 이에 다음과 같

은 가설을 설정하였다.

가설 3. 지각된 상사의 잡 크래프팅과 부하의 창의적 행동 간의 관계를 부하의 잡 크래프팅이 매개할 것이다.

상사 동일시의 조절된 매개효과

본 연구에서는 부하의 상사 동일시 수준이 지각된 상사의 잡 크래프팅 행동이 부하의 잡 크래프팅 행동으로 확산하는 과정을 통해 부하의 창의적 행동으로 이어지는 정도를 조절할 것으로 예상하였다. 상사 동일시(supervisor identification)란 부하가 상사에 관한 개인의 신념에 따라 스스로를 정의하고 규정하는 정도(Kark, Shamir, & Chen, 2003)를 의미한다. 이는 상사의 가치, 목표, 비전 등을 내재적으로 수용할 때 형성되며, 상사와 일체감을 느끼는 것으로 구성원의 태도 및 행동에 영향을 미치는 중요한 요인이다(Zhu, Wang, Zheng, Liu, & Miao, 2013). 만약 상사에 관한 동일시를 높은 수준으로 갖고 있다면 관찰을 통해 지각한 상사의 잡 크래프팅이 추후 행동의 방향성을 결정하고, 자연스럽게 이를 따라하게 만드는 데에 보다 강한 영향력을 미치게 될 것이며 이에 따라 부하의 잡 크래프팅을 통한 간접효과도 더 강하게 나타날 것이다.

상사 동일시는 상사와 유사한 가치를 공유할 때뿐만 아니라 상사의 가치 및 신념과 유사하게 되도록 자기 개념을 변화시키고자 하는 욕구가 있을 때 발생한다(Pratt, 1998). 즉, 상사의 언행과 가치를 관찰한 후 상사가 존경의 대상이 되어 자신의 정체성을 규정할 때 상사의 특성과 더욱 유사하게 닮고자 하게 되며, 상사 동일시가 높을수록 상사의 언행이나

가치가 개인에게 투영되고 내면화되는 정도가 높게 나타날 수 있기 때문이다. 따라서 평소에 상사와의 상호작용을 통해 상사의 태도, 언행과 가치 등을 경험한 후, 상사가 존경할 만한 대상이라 판단하고 내적으로 상사에 대해 갖는 동일시 수준이 높게 형성되어 있는 부하는 관찰한 상사의 행동을 긍정적으로 평가하여 행동의 확산이 더욱 강하게 발생할 것이라 예상할 수 있다. 또한, 사회적 정보처리 이론(Salancik & Pfeffer, 1978)을 고려해 볼 때, 상사와 강한 동일시 수준을 내적으로 형성하고 있는 부하는 주변에서 얻을 수 있는 다양한 정보 중 관찰한 상사의 행동을 토대로 얻을 정보의 중요성을 더욱 강하게 인식하게 될 것이다. 이는 부하의 상사 동일시 수준에 따라 상사의 태도나 행동에 관한 지각 차이가 발생할 수 있기 때문이다(Lee & Chang, 2014).

동일시에 관한 연구는 주로 조직 혹은 집단 수준에서 이루어져 왔고, 상사 동일시에 관한 연구는 상대적으로 부족한 편이다(Zhu et al., 2013). 이러한 상황에서 개인 간 행동의 확산 과정에서의 상사 동일시의 조절된 매개효과를 직접적으로 연구한 실증적 연구는 찾아보기 어려운 실정이다. 하지만 리더십의 영향력이 상사 동일시의 정도에 따라 좌우된다는 Kets de Vries(1988)의 주장과 부정 정서와 창의 과정 몰입 간의 관계를 상사 동일시가 조절함을 보여준 Lee와 Chang(2014)의 실증 연구 결과를 고려할 때, 외적 환경 및 내적 자극이 구체적인 행동으로 발현되는 정도를 상사에 관한 동일시 수준이 조절할 것임을 가늠해 볼 수 있다. 더불어 개인의 욕구가 행동의 확산 정도를 조절할 것임을 확인한 Kim과 Han(2018)의 연구를 통해 개인 간 행동의 확산 과정에서의 상사 동일시의 조절된 매개효과를 추론해 볼

Table 1. Demographic characteristics of a sample (N=137)

Variables		Frequency	%
Gender	Male	159	50.2
	Female	158	49.8
Age	30~34 years	30	9.5
	35~39 years	109	34.4
	Over 40 years	178	56.2
Size of corporate	Small and medium	223	70.3
	Large	94	29.7
Marriage	Single	160	50.5
	Married	157	49.5
Level of education	Below the high school	21	6.6
	Junior college	59	18.6
	University	212	66.9
	Graduate school	25	7.9
Job	Clerical	223	70.3
	Production/technical	41	12.9
	Service/sales	22	6.9
	R&D	23	7.3
	Others	8	2.5
Position	Employee	118	37.2
	Assistant manager	130	41.0
	Manager	69	21.8
Tenure	1~2 years	52	16.4
	2~3 years	52	16.4
	3~4 years	83	26.2
	4~10 years	94	29.7
	Over 10 years	36	11.4
	Tenure with supervisor	Below 6 months	13
	6 months~1 year	28	8.8
	1~2 years	73	23.0
	2~3 years	52	16.4
	3~4 years	85	26.8
	4~10 years	46	14.5
	Over 10 years	20	6.3
Total		317	100

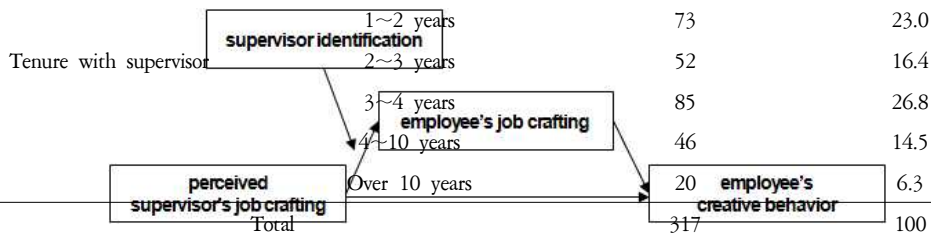


Figure 1. Conceptual research model

수 있다. 이 연구에서는 부하의 성취욕구 수준이 높을수록 상사의 OCB가 부하의 OCB로 이어지는 과정이 더 강하게 이루어짐을 확인하였다. 상사 동일시는 자기 개념을 상사의 가치와 신념과 유사하게 변화하고자 하는 욕구(Pratt, 1998)의 발현이라는 측면을 고려할 때, 상사를 닮아 가고자 하는 더 강한 욕구를 가진 부하일수록 상사의 잡 크래프팅 행동을 따라 하게 될 가능성은 더 커질 수 있다.

따라서 이러한 논의를 토대로 본 연구에서는 상사의 잡 크래프팅 행동이 부하의 잡 크래프팅을 통해 창의적 행동으로 이어지는 간접효과의 크기는 상사 동일시의 정도에 따라서 다르게 나타날 것이라고 예상하였으며, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 상사 동일시가 높을수록 지각된 상사의 잡 크래프팅과 부하의 창의적 행동 관계에 관한 부하의 잡 크래프팅의 매개(간접)효과는 증가할 것이다.

이상 언급한 연구 가설들을 바탕으로 변인들 사이의 관계를 개념적 모형으로 나타내면 Figure 1과 같다.

방 법

자료수집 및 표본의 특성

연구 대상자는 연구 목적에 맞추어 1년 이상 재직한 직장인과 최대 과장급까지 직급을 보유한 사람만을 대상으로 하였다. 상사의 잡 크래프팅 행동을 관찰하여 행동의 확산이 이루어지기 위해서는 최소 1년이라는 시간이 소요된다고 판단하였으며, 차/부장급 이상의 직

장인은 직속 상사가 임원이므로 바쁜 일정 때문에 상호작용을 하는 시간이 부족하여 상사의 행동을 관찰하기 어려우리라 판단하였기 때문이다. 이러한 기준에 따라 본 연구를 위해 직장인 317명을 대상으로 패널조사를 담당하는 리서치 회사에 의뢰하여 온라인 설문조사를 실시하였다. 응답자들의 인구통계학적 특성은 Table 1에 제시하였으며, 주요 사항을 살펴보면 다음과 같다. 재직하고 있는 기업의 규모는 중소기업 재직자가 223명(70.3%) 다수를 이루고 있으며, 직종의 경우 관리/사무직이 223명(70.3%)으로 가장 많았다. 직급은 사원급이 118명(37.2%), 대리급 130명(41.0%), 과장급 이상이 69명(21.8%)이었으며, 상사와 함께 근무한 재직기간은 3년 이상~4년 미만이 85명(26.8%)으로 가장 많았다.

측정도구

지각된 상사의 잡 크래프팅

부하가 지각한 상사의 잡 크래프팅을 측정하기 위해 Ghitulescu(2006)가 개발한 잡 크래프팅 척도를 번역한 Kim(2012)의 잡 크래프팅 척도를 일부 수정 및 보완한 Ryu(2014)의 척도를 “나는”을 “상사는”으로 수정하여 사용하였다. Ryu(2014)는 잡 크래프팅을 과업 크래프팅, 관계 크래프팅, 인지 크래프팅의 세 가지 하위요인으로 구분하였으며, 각각 4개의 문항씩 총 12개의 문항으로 구성되어있다. 하위요인별 예시 문항으로는 “상사는 일을 창조적으로 수행하는 방법을 찾아 스스로 해나간다.”, “상사는 함께 일하는 주변 동료들과 좋은 관계를 유지하려고 노력을 기울인다.”, “상사는 하는 일의 성과를 높일 수 있는 방법에 관해

Table 2. Descriptive Statistics and Correlations among Study Variables (N=317)

	1	2	3	4	5	6	7
1. Age	1						
2. Tenure	.28**	1					
3. Position	.32**	.38**	1				
4. perceived supervisor's job crafting	.01	.14*	.19**	1			
5. employee's job crafting	.06	.17**	.13*	.38**	1		
6. supervisor identification	.02	.11*	.12*	.76**	.33**	1	
7. employee's creative behavior	.11*	.23**	.21**	.31**	.71**	.38**	1
Mean	-	-	-	3.16	3.51	2.83	3.21
Standard Deviation	-	-	-	.86	.59	.94	.63

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

자주 고민한다.” 등이 있다. 각 요인은 4개의 문항으로 구성되며 총 12개의 문항으로 이루어져 있다. 모든 문항은 5점 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=약간 그렇다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 전체 문항의 신뢰도 계수(Coefficient alpha; Cronbach, 1951)는 .953이었으며, 하위요인별로 과업 크래프팅 .903, 관계 크래프팅 .907, 인지 크래프팅 .895로 나타났다.

부하의 잡 크래프팅

부하의 잡 크래프팅은 지각된 상사의 잡 크래프팅과 동일한 척도를 활용하였으며, 행동의 주체는 원칙도와 동일하게 ‘나는’으로 기술되어 있다는 점에서 차이가 있다. 하위요인별 예시 문항으로는 “나는 나의 일을 창조적으로 수행하는 방법을 찾아 스스로 해나간다.”, “나는 함께 일하는 주변 동료들과 좋은 관계를 유지하려고 노력을 기울인다.”, “나는 내가 하는 일의 성과를 높일 수 있는 방법에 관해

자주 고민한다.” 등이 있다. 모든 문항은 5점 리커트 척도를 사용하여 자기보고식으로 측정하였고, 전체 문항의 신뢰도 계수(Coefficient alpha; Cronbach, 1951)는 .989이었으며 하위요인별로 과업 크래프팅 .792, 관계 크래프팅 .838, 인지 크래프팅 .833으로 관찰되었다.

상사 동일시

Shamir, Zakay, Breinin과 Popper(1998)의 상사 동일시 척도를 Park(2017)이 변안한 7개 문항을 사용하였다. 예시 문항으로는 “나는 나의 상사에 대해 절대적인 신뢰를 갖고 있다.”, “나는 나의 상사를 존경한다.” 등이 있다. 모든 문항은 5점 리커트 척도를 사용하여 자기보고식으로 측정하였으며 신뢰도 계수(Coefficient alpha; Cronbach, 1951)는 .943으로 나타났다.

부하의 창의적 행동

Basadur, Graen과 Wakabayashi(1990)가 사용한

아이디어 도출 및 창의적 행동과 관련된 문항을 Bac(1999)가 번안한 10개의 문항을 사용하였다. 예시 문항으로는 “나는 겉으로 무관해 보이는 아이디어들을 업무 조직 등과 연결지어 생각해본다.” 등이 있다. 모든 문항은 5점 리커트 척도를 사용하여 자기보고식으로 측정하였으며 신뢰도 계수(Coefficient alpha; Cronbach, 1951)는 .887로 관찰되었다.

분석방법 및 절차

본 연구에서는 본격적인 가설 검증을 실시하기에 앞서 R 3.6.0(R Core Team, 2019)을 활용하여 기술통계와 측정된 변수들 간의 상관분석을 실시하고, 4개의 연구 변인 간 구분을 확인하기 위해 AMOS 22.0을 이용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 본 연구의 가설검정은 Hayes(2013)가 제안한 검정 방식에 준해 매개효과와 조절된 매개/간접효과를 확인하였으며 'lavaan'(Resseel, 2012)에 기반한 'medmod'(Selker, 2017) 패키지를 활용하여 R 3.6.0(R Core Team, 2019)로 분석을 진행하였다. 가설 1, 가설 2, 가설 3을 검정하기 위한 매개효과 모형은 Hayes가 제안한 Model 4를 활용하였으며, 가설4에 해당하는 조절된 매개효과와의 검정에는 Model 7을 사용하였다. 본 연구에서는 인구통계학적 변인들이 미칠 수 있는 직·간접적 영향을 배제하기 위해 모든 인구통계학적 변인들을 공변인으로 투입하여 통제한 후 가설 검증을 실시하였다. Hayes(2013)는 Sobel 검정이 간접효과의 표집 분포가 정규분포를 이룬다는 비현실적인 가정을 문제로 지적하며, 부트스트래핑(bootstrapping) 방식이 더 나은 추론 검정 방식이라고 주장하였으며, 5,000번~ 10,000번의 횟수로 부트스트래핑을 할 것

을 권장하였다. 이러한 주장을 토대로 본 연구에서는 5,000번의 부트스트래핑을 설정하여 매개효과와 조절된 매개효과 분석을 수행하였다.

결 과

기술통계 및 상관분석

측정변인들의 기술통계와 Pearson 상관계수를 Table 2에 제시하였다. 본 연구에서 투입한 인구통계학적 변인들을 보면 재직기간과 직급이 모든 연구변인들과 유의미한 연관성이 있는 것으로 나타났다. 구체적으로, 재직기간이 오래된 사람일수록 상사의 잡 크래프팅 행동을 더욱 높게 인식하고($r=.14, p < .05$), 본인 역시 잡 크래프팅 행동을 빈번하게 하며($r=.17, p < .01$), 상사와의 동일시 정도가 높고($r=.11, p < .05$) 창의적 행동을 더욱 많이 한다($r=.23, p < .01$)는 것을 알 수 있다. 또한, 직급이 높은 사람일수록 상사의 잡 크래프팅 행동을 더욱 높게 인식하고($r=.19, p < .01$), 본인 역시 잡 크래프팅 행동을 빈번하게 하며($r=.13, p < .05$), 상사와의 동일시 정도가 높고($r=.12, p < .05$) 창의적 행동을 더욱 많이 한다($r=.21, p < .01$)는 것을 알 수 있다. 연령은 또한, 창의적 행동과 유의한 상관을 보였다($r=.11, p < .05$). 그 외 성별, 기업규모, 결혼여부, 직종과 같은 인구통계학적 변인들은 연구변인들과 통계적으로 유의한 연관성이 관찰되지 않았다.

연구변인 간의 상관분석 결과를 살펴보면, 독립변인인 상사의 잡 크래프팅은 매개변인인

부하의 잡 크래프팅과 .38($p < .01$)의 상관을, 종속변인인 창의적 행동과 .31($p < .01$)의 상관을 나타내었고, 조절변인인 상사 동일시와 .76($p < .01$)의 상관을 보였다. 부하의 잡 크래프팅은 종속변인인 창의적 행동과 .71($p < .01$)의 상관을 보였으며, 조절변인인 상사 동일시와 .33($p < .01$)의 상관이 관찰되었다. 마지막으로 조절변인인 상사 동일시는 종속변인인 창의적 행동과 .38($p < .01$)의 상관이 있는 것으로 나타났다.

측정모형 검증

본 연구에 투입된 4개의 연구변인들이 서로 구분되는 개념인지 여부를 확인하기 위하여 4요인 모형에 관한 확인적 요인분석을 실시하였으며, 비교를 위한 경쟁모형은 상관분석 결과를 고려하여 연구변인들이 평가 초점 대상에 따라 부하 자신에 관한 평가(부하의 잡 크래프팅, 창의적 행동)와 상사에 관한 평가(상사의 지각된 잡 크래프팅, 상사 동일시)로만 구분됨을 가정한 2요인 모형으로 설정하였다.

확인적 요인분석을 위해 4개 연구변인의 총 41개 문항을 모형 분석에 측정변인으로 투입하였고, 모형 적합도는 χ^2 , CFI(comparative Fit Index), TLI(Turker-Lewis Index), RMSEA(Root

Mean Square Error of Approximation), SRMR (Standardized Root Mean-squared Residual)을 통해 판단하였으며, 모수(parameter) 추정 방식으로 최대우도법(maximum likelihood method)을 사용하였다. 일반적으로 RMSEA는 .08 이하, SRMR은 .10 이하일 때, TLI와 CFI는 .90 이상이면 양호한 것으로 간주한다(Vandenberg & Lance, 2000). 확인적 요인분석 결과, 연구변인이 모두 구분되는 것으로 가정한 4요인 모형이 상사와 부하의 평가대상 간 구분만을 가정한 2요인 모형보다 모든 적합도 수치에서 상대적으로 양호한 것으로 관찰되었다. 이때 4요인 모형에서 관찰된 각 척도별 문항의 요인부하는 .58~.89의 범위를 나타냈으며, 2요인과 4요인 모형에 관한 확인적 요인분석 결과는 Table 3에 제시하였다.

단순매개효과 검증

상사의 잡 크래프팅이 부하의 잡 크래프팅의 확산을 통해 창의적 행동에 미치는 간접효과를 확인하고자 Hayes의 PROCESS에서 Model 4를 통해 이를 검증하였다. 간접효과의 유의미성은 Hayes(2013)가 제안한 부트스트래핑(Bootstrapping) 방식을 통해 표본을 5,000회 반복 추출하여 검증하였다. 만약 부트스트래핑의 95% 신뢰구간이 0을 포함하지 않는 경우 유의미하다고 해석할 수 있다(Hayes, 2013). 분

Table 3. Results of confirmatory factor analysis (N=317)

모형	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Four-factor model	1463.996***	767	.922	.916	.054[.049, .058]	.053
Two-factor model	1894.098***	770	.874	.865	.068[.064, .072]	.178

*** $p < .001$.

Table 5. Results Testing Moderated Mediation Model (N=317)

IV	DV	B	SE	t	95% CI	
					LLCI	ULCI
Perceived supervisor's JC(A)		.294***	.058	5.110	.181	.408
Supervisor identification(B)	Employee's JC	.029	.050	.577	-.069	.127
A × B		.170***	.032	5.238	.106	.234
$R^2 = .247^{***}$, $F(12, 304) = 8.319$						
IV	DV	B	SE	t	95% CI	
					LLCI	ULCI
Perceived supervisor's JC	Employee's	.023	.032	.716	-.040	.086
Employee's JC	CB	.720***	.047	15.410	.628	.812
$R^2 = .526^{***}$, $F(11, 305) = 30.720$						

*** $p < .001$.

Note. JC: Job crafting, CB: Creative behavior B: Unstandardized coefficient, CI: Confidence Interval.

석 과정에서 재직기간, 직급을 포함한 모든 인구통계학적 변인들은 원자료의 코딩값을 공변량으로 투입하였다. 그 결과는 Table 4에 제시하였다.

먼저, 상사의 잡 크래프팅이 부하의 잡 크래프팅에 미치는 효과는 경로 a에 해당하게 되는데, 회귀계수가 .250($p < .001$)로 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 부

Table 4. Simple Mediating Effect of Employee's Job Crafting (N=317)

IV	DV	Path	B	SE	t	95% CI	
						LLCI	ULCI
Perceived supervisor's JC	Employee's JC	a	.250***	.037	6.821	.178	.323
Employee's JC	Employee's	b	.720***	.047	15.410	.628	.812
Perceived supervisor's JC	CB	c'	.023	.032	.716	-.040	.086
Mediating(Indirect) Effect (a×b)				Effect	SE	95% CI	
						LLCI	ULCI
				.180	.039	.105	.258

*** $p < .001$.

Note. JC: Job crafting, CB: Creative behavior B: Unstandardized coefficient, Effect: Mediating(indirect) effect size, CI: Confidence Interval

트스트래핑의 95% 신뢰구간이 0을 포함하지 않아 상사의 잡 크래프팅이 부하의 잡 크래프팅에 미치는 효과는 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 상사의 잡 크래프팅이 잡 크래프팅에 정적인 영향을 미칠 것이라 설정한 가설 1은 지지되었다.

다음으로 부하의 잡 크래프팅이 자신의 창의적 행동에 미치는 효과는 경로 *b*에 해당하며, 계수는 .720($p < .001$)으로 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 부트스트래핑의 95% 신뢰구간에 0이 포함되지 않아 부하의 잡 크래프팅이 부하의 창의적 행동에 정적인 영향을 미칠 것이라고 설정한 가설 2 역시 지지된 것으로 나타났다.

한편, 상사의 잡 크래프팅이 부하의 창의적 행동에 미치는 효과인 경로 *c'*를 확인해보면, 회귀계수가 .023이었으며 95% 부트스트래핑

95% 신뢰구간은 0을 포함하고 있지 않아 잡 크래프팅의 간접효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 부하의 잡 크래프팅이 상사의 잡 크래프팅과 부하의 창의적 행동 간의 관계를 매개할 것이라는 가설 3은 지지된 것으로 나타났다.

조절된 매개효과 검증

앞서 확인된 상사의 잡 크래프팅이 부하의 잡 크래프팅으로 이어져 창의적 행동으로 가는 간접효과 전체가 상사 동일시 수준에 따라 달라지는지를 검증하기 위하여 조절된 매개효과 분석을 실시하였다. 조절된 매개효과 분석을 위해 Hayes의 PROCESS에서 Model 7을 적용하였고 부트스트래핑을 통해 표본을 5,000회 반복 추출하고 95% 신뢰구간을 산출하여 검

Table 6. Conditional Indirect Effects at Values of Supervisor identification

Supervisor identification		Effect	SE	95% CI	
				LLCI	ULCI
-1 SD	-.937	.097	.054	-.010	.207
Mean	0	.212	.050	.115	.310
+1 SD	.937	.326	.064	.205	.456

Moderated mediating (indirect) index	Index(ω^1)	SE	95% CI	
			LLCI	ULCI
	.122	.034	.056	.191

Note. Effect: Mediating(indirect) effect size, ω : Moderated mediating(indirect) index(Hayes, 2015).

신뢰구간에 0이 포함되어 상사의 잡 크래프팅이 부하의 창의적 행동에 미치는 직접적인 효과는 통계적으로 유의미하지 않았다. 반면 부하의 잡 크래프팅의 매개(간접)효과 경로인 $a \times b$ 의 효과크기는 .180이며, 부트스트래핑

증을 실시하였다. 회귀계수의 해석을 용이하게 하기 위하여(Hayes, 2013), 독립변인인 상사의 잡 크래프팅, 매개변인인 잡 크래프팅, 그

1) 조절변인이 매개변인의 간접효과에 미치는 영향을 수량화한 조절된 매개지수(Hayes, 2015)

리고 조절변인인 상사 동일시를 평균중심화 (mean centering)하여 모형에 투입하였다. 또한, 재직기간과 직급을 포함하여 본 연구에서 측정된 모든 인구통계적 변인들은 공변량으로 투입하여 분석을 진행하였다. 경로에 따른 회귀계수 검증 결과는 Table 5에 제시하였으며, 상사 동일시 수준에 따라 나타나는 간접효과 크기와 유의미성, 그리고 조절된 매개지수는 Table 6에 제시하였다.

조절된 매개효과 분석 결과, 상사의 잡 크래프팅이 잡 크래프팅을 거쳐 창의적 행동에 영향을 미치는 간접효과는 상사 동일시 수준에 따라 조절되는 것으로 관찰되었으며 가설 4는 지지되었다. 구체적으로 보면, Table 5에서 제시한 모형 전체에 관한 설명력은 통계적으로 유의미하였으며, 창의적 행동에 관한 상사의 잡 크래프팅의 직접효과는 유의미하지 않았다. 종속변인을 창의적 행동으로 투입한 상사 동일시의 조건적 간접효과를 Table 6에서 확인해보면, 상사 동일시가 낮은 수준(-1표준편차)에서는 조건적 간접효과의 신뢰구간이 0을 포함하고 있어 통계적으로 유의하지 않는 것으로 관찰되었다. 반면, 상사 동일시가 평균 수준이거나 높은 수준(+1표준편차)에서는 신뢰구간에 0을 포함되지 않아 상사 동일시의 조건적 간접효과는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이와 함께 조절된 매개지수를 확인한 결과, 신뢰구간이 0을 포함하지 않았기 때문에 통계적으로 유의미하였으며, 조절된 매개지수는 정(+)적인 수치임이 확인되었다. 결과적으로, 상사 동일시 수준이 높은 집단에서는 상사의 잡 크래프팅이 잡 크래프팅을 거쳐 창의적 행동에 미치는 간접효과가 더욱 강해지지만, 상사 동일시가 낮은 수준에서는 간접효과에 관한 강화가 발생하지 않는 것

으로 관찰되었다. 추가적으로 지각된 상사의 잡 크래프팅이 부하의 잡 크래프팅으로 확산하는 경로에서의 구체적인 상사 동일시의 상호작용 효과는 상사 동일시 평균을 기준으로 ± 1 표준편차로 나누어 그래프화하여(Aiken, West, & Reno, 1991) Figure 2에 제시하였다.

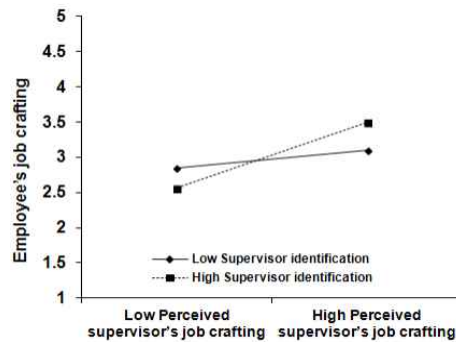


Figure 2. Moderating effect of supervisor identification

논 의

본 연구에서는 지각된 상사의 잡 크래프팅이 부하의 잡 크래프팅을 통해 창의적 행동으로 이어지는 관계와 상사 동일시의 조절된 매개효과를 확인하고자 하였으며 본 연구의 모든 가설이 지지되었다.

구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 지각된 상사의 잡 크래프팅이 부하의 잡 크래프팅에 정적인 영향을 미친다는 가설 1이 지지되었다. 이는 상사의 역할이 부하의 행동에 중요하다는 French와 Raven(1959)의 주장과 일맥상통한 결과로 볼 수 있으며 행동의 확산 기제를 바탕으로 상사가 주도적으로 자신의 직무와 과업의 범위를 확장하고 관계의 질을 높이기 위해 상호작용을 증가시키는 행동을 할수록 부하도 유사한 행동을 취하게 될 가능성이 높음을 알 수 있다.

둘째, 부하의 잡 크래프팅이 창의적 행동에 정적인 영향을 미친다는 가설 2가 지지되었다. 이는 조직 내에서 구성원들이 창의적 행동을 수행하기 위해서는 자신에게 정해진 직무와 과업의 범위 안에서만 활동하는 것이 아니라 능동적으로 직무를 재정의하고 새롭게 창조하는 것이 중요함을 보여준다. 또한, 창의적 행동이 개인뿐만 아니라 동료와 함께 새롭고 참신한 아이디어, 제품 등을 고민한다는 점에서 (Woodman & Schoenfeldt, 1990), 조직 내에서 상호작용을 원만하게 하고 관계의 범위를 확장하려는 크래프팅 행동적 측면은 창의적 행동에 긍정적인 영향을 끼친다 할 수 있다. 이러한 연구 결과는 조직의 직무 재설계를 통한 전통적인 Top-down 방식의 개입을 넘어 개인이 스스로 자율적으로 수행하고 일의 의미를 찾아가는 Bottom-up 관점에서의 개입 가능성

을 제시하였다는 점에서 의의가 있을 것이다.

셋째, 지각된 상사의 잡 크래프팅은 부하에게 잡 크래프팅으로 확산하는 과정을 통해 창의적 행동으로 이어진다는 간접효과에 관한 가설 3과 상사에 관한 부하의 동일시 수준에 따라 간접효과가 조절될 수 있다는 가설 4는 모두 지지가 되었다. 이를 통해 우선 상사의 잡 크래프팅 행동을 관찰한 후 부하 역시 유사한 행동을 선택하였을 때 궁극적으로 창의적 행동과 같은 조직에 긍정적인 행동으로 발현된다는 일련의 과정을 확인할 수 있었다. 또한, 부하가 평소에 상사를 존경하고 상사의 언행과 가치관들을 내면화하고자 하는 동일시 정도가 높을 경우, 상사가 보이는 솔선수범적인 잡 크래프팅의 확산 효과는 더욱 높게 발생할 수 있다는 사실을 보여주는 결과이다. 구체적으로, 상사 동일시의 수준이 낮을 경우, 간접효과의 크기가 증가하지 않았으나 상사 동일시 수준이 높을 경우엔 간접효과 전체가 더욱 증가하는 것으로 나타났으며, 이는 리더십의 영향력이 상사 동일시 수준에 의해 조절된다는 Kets de Vries(1988)의 주장과 일맥상통한 결과라 할 수 있다. 이러한 결과는 행동의 확산 기제를 바탕으로 상사의 잡 크래프팅 행동이 조직 구성원 다수에게로 넓게 퍼져나가 팀 혹은 조직의 규범, 풍토로 정착될 수 있는 그 가능성을 확인하였다는 점에서 의의가 있다. 개인 수준의 행동이 조직의 수준으로 확산되기 위해서는 집단 수준 현상이라는 과정을 거치게 되며(Chung et al., 2013) 이러한 과정에는 개인 양자 간에 발생하는 행동의 확산 과정이 전제되어야 하기 때문이다. 특히, 상사는 부하의 입장에서 조직 내 행동 기준의 참조점으로 가장 많은 영향력을 가질 수 있는 대상이며, 우리나라의 기업은 대체적으로 상

호의존성이 높으며 집단과의 통합과 조화를 강조한다(Cho & Kim, 2001)는 측면에서 집단 수준 현상으로 확산 가능성은 더 높을 수 있을 것이다.

본 연구의 결과들을 통해 얻을 수 있는 실무적 의의로는 우선 조직 구성원의 행동을 변화시킬 수 있는 새로운 관점을 제시하였다는 점이다. 매년 기업에서는 리더십 교육, 능동적인 직무수행 능력을 강조하는 교육 등에 많은 예산을 투입하고 있다. 하지만 본 연구에서는 이와 같은 외부적인 개입 없이도, 단순히 상사가 솔선수범하는 행동을 관찰하는 것만으로도 조직 구성원이 더욱 주도적으로 과업을 재창조하고 활발한 직무수행을 한다는 점을 확인하였다. 이는 상사가 긍정적인 영향력을 행사할 수 있도록 역량 교육을 강화하는 등의 투자가 없이도 능동적이고 유연한 행동들을 촉진할 수 있다는 점에서 실무적 의의를 가질 수 있다. 물론 상사들의 작업 동기를 활성화시킬 수 있는 다양한 방안에 대해서도 고민을 해야 하지만, 상사의 솔선수범 행동의 확산이라는 점을 통계적으로 검증하여 조직에서의 실무적인 방안들을 마련하는 데에 도움이 되었다는 점에서 본 연구는 의의를 가질 수 있을 것이다.

또한, 상사 동일시 수준에 따라 확산 과정이 영향을 받을 수 있다는 사실은, 평소 상사에 관한 태도가 확산 과정에 중요하게 작용할 수 있음을 시사한다. 앞서 조절된 매개효과 결과를 보면, 상사 동일시 수준이 낮은 경우 상사의 잡 크래프팅 행동이 확산 과정을 통해 창의적 행동에 미치는 간접효과가 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 평소에 상사-부하 교환관계의 초석을 잘 세웠을 때, 상사가 솔선수범하는 행동과 유사한 행동을 취할 수 있

다는 점을 조직에서는 고려해야 할 것이다. 예를 들어, 상사와의 관계에 관한 진단을 목적으로 설문이나 면담을 진행하여 관계적인 질을 개선하는 등의 프로그램을 기획하는 것도 좋은 방안이 될 수 있다.

다음으로는 잡 크래프팅의 확산은 잡 크래프팅 뿐만 아니라 창의적 행동과 같은 다른 긍정적인 행동을 어떻게 조직 전반으로 확산시킬 수 있을 것인가에 관한 실무적 개입의 실마리 혹은 가능성을 제공한다는 의의가 있다. 앞서 언급한 바와 같이 조직 내에서 행동의 확산은 행위자의 의도와는 관계가 없이 이루어질 수 있으며, 부하의 잡 크래프팅 뿐만 아니라 결과로 이어지는 개인의 창의적 행동 또한, 타인의 관찰을 통해 또 다른 개인의 창의적 행동으로 이어질 가능성이 있다. 잡 크래프팅 뿐만 아니라 개인적으로 수행된 창의적 행동, 그 외에 조직에 긍정적인 기여를 하는 행동은 나비효과처럼 관찰을 통한 개인 간의 확산을 바탕으로 창의적이고 유연한 조직 풍토로 확대될 수 있을 것이다. 따라서 추후의 연구에서는 직급 간의 위계가 동등한 동료 간의 잡 크래프팅의 확산, 그 외 긍정적인 조직 관련 행동의 확산에 관한 연구로 대상과 주제를 확대하여 수행해 볼 가치가 있을 것이다.

하지만 본 연구의 결과를 해석하고 일반화하는데 데 있어 다음과 같은 한계점을 지닌다. 첫째, 본 연구는 단일 시점에서 모든 자료를 수집하는 횡단 연구로 진행되었다. 이로 인해 공통방법변량에 의해 변인 간의 연관성이 오염되는 문제가 발생할 수 있으며, 또한, 인과관계를 명확히 설명할 수 있는 근거가 부족하다고 볼 수 있다. 따라서 후속 연구에서는 중단적인 연구 설계를 통해 행동의 확산 과정을

시계열에 따라 비교할 필요가 있으며, 변인 간의 관계를 보다 더 체계적으로 살펴볼 필요가 있을 것이다.

둘째, 본 연구의 표본을 보면, 중소기업 재직자가 전체 표본 317명 중 223명으로, 약 70%를 차지하게 된다. 따라서 대기업을 포함한 모든 기업으로 본 연구 결과를 일반화시키는 데에 제한점이 있다. 또한, 관리/사무직의 비율이 마찬가지로 약 70%를 차지하며, 약 75%의 인원이 대졸자 이상으로 구성되었기 때문에 직종에 따라 연구 결과가 다르게 나타날 수 있다는 한계점이 있다. 따라서 향후 연구에서는 더욱 다양한 규모의 조직과 직무군을 포괄하여 일반화 가능성을 높일 수 있도록 해야 할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 상사의 잡 크래프팅 수준을 부하의 관찰을 전제로 부하가 지각한 수준으로 측정하였다. 실제 상사의 잡 크래프팅 행동은 부하와의 상호작용의 빈도나 부하가 상사에 대해 가지고 있는 다른 태도, 인상 등에 의해 실제와 다른 수준으로 보고될 수 있어, 본 연구 결과의 해석하고 일반화하는 데에 한계점을 갖는다. 또한, 잡 크래프팅과 창의적 행동 역시 개인에 의해 측정되었으므로 조직이나 팀의 관점에서 개인의 행동을 확인하기는 어렵다는 한계가 있다. 잡 크래프팅과 창의적 행동은 조직 성과와 연관된 행동이기 때문에 사회적 바람직성이 응답에 개입되었을 가능성이 있는 것이다. 따라서 후속 연구에서는 잡 크래프팅이나 창의적 행동을 자기보고식이 아닌 다른 방식으로 연구한다면 좀 더 객관적인 데이터를 얻을 수 있을 것이다.

넷째, 지각된 상사의 잡 크래프팅과 부하의 상사 동일시의 상관인 $.76(p < .001)$ 으로 높게

나왔는데, 이는 상사의 잡 크래프팅에 관한 평가에 따라 상사 동일시 정도도 일관적으로 평가했을 가능성이 있다. 본 연구에서는 상사 동일시의 조절효과를 확인하기 위하여 상사의 잡 크래프팅에 선행하여 존재하는 일반적인 상사에 관한 인식을 확인하고자 하였지만, 상사의 잡 크래프팅에 따라 상사 동일시가 다르게 나타났을 가능성이 있다. 따라서 상사의 잡 크래프팅과 상사 동일시를 독립적으로 평가하지 못했을 가능성이 있다. 후속 연구에서는 이를 고려하여 새로운 조절변인을 통해 잡 크래프팅의 확산 과정을 설명할 필요가 있다. 또한, 부하의 잡 크래프팅과 창의적 행동 간의 관계 역시 $.71(p < .001)$ 로 높은 상관을 보였다. 비록 변별타당도를 확인하는 과정을 통해 연구에 포함된 변인들의 구분이 확인되었지만 '직무를 능동적이고 주도적으로 변화하는 과정'이라는 잡 크래프팅과 창의적 행동은 내적 동기 부분에서 개념적으로 중첩되는 부분이 있을 수 있으며, 연구 결과를 해석하는 데 있어 이 점을 유의할 필요가 있다.

다섯째, 본 연구에서는 부하의 잡 크래프팅 행동을 통한 간접효과가 상사 동일시 수준에 따라 달라질 수 있다는 조절된 매개효과에 관한 모형을 설정하고 조건적 간접효과를 검증하였다. 하지만 동일한 수리 모형에 대해 '상사의 잡 크래프팅과 부하의 창의적 행동 간 관계에 미치는 상사 동일시의 조절 효과의 영향이 부하의 잡 크래프팅으로의 확산 과정을 통해 간접적으로 이루어진다는 매개된 조절효과로 현상을 설명할 가능성도 존재한다. 따라서 본 연구 결과를 해석하고 실무에 적용하는데 있어 또 다른 해석 가능성을 고려할 필요가 있으며 추후의 연구에서는 리더 행동이 부하의 행동으로 이어지는 확산 과정에서의 조

절효과에 관한 다수의 연구모형을 설정하고 비교하는 과정이 이루어질 필요가 있다.

마지막으로 본 연구에서는 상사 행동의 확산 과정을 통한 부하의 창의적 행동 발현 과정에서 상사 동일시라는 상사와 부하 개인 양자 간의 관계만을 조절변인으로 설정하였으며 그 외의 직무와 조직 관련 환경적 변인은 고려하지 않았다는 한계점이 있다. 따라서 창의적 행동을 강화시키기 위해서는 조직 맥락과 직무특성이 중요하다(Amabile et al., 1996)는 측면을 고려하여 향후 연구에서는 구체적인 조직 환경, 객관적인 직무특성을 함께 연구변인으로 설정하여 잡 크래프팅의 확산 혹은 조직 유효성에 미치는 영향 관계에서 조직, 직무 수준의 변인이 미치는 차별적 영향을 확인하는 연구가 시도될 필요가 있다.

참고문헌

- Aiken, L. S., West, S. F., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interaction*. CA: Sage. <https://doi.org/10.1037/10520-147>
- 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>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, T., Lazenby, F., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Ambrose, M. L., Schminke, M., & Mayer, D. M. (2013). Trickle-down effects of supervisor perceptions of interactional justice: a moderated mediation approach. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 678-689. <https://doi.org/10.1037/a0032080>
- Arizmendi, T. G. (2011). Linking mechanisms: emotional contagion, empathy, and imagery. *Psychoanalytic Psychology*, 28(3), 405-419. <https://doi.org/10.1037/a0024176>
- Bae, G. E. (1999). *Mediating effects of psychological empowerment on employees' creative actions*. (Ewha Womans University). <http://www.riss.kr/link?id=T7336615>
- Bandura, A. (1969). Social-learning theory of identificatory processes. In D. A. Goslin (Eds.), *Handbook of socialization theory and research* (pp. 213-262). Chicago, IL: Rand McNally & Company.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Engliwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Basadur, M., Wakabayashi, M., & Graen, G. B. (1990). Individual problem-solving styles and attitudes toward divergent thinking before and after training. *Creativity Research Journal*, 3(1), 22 - 32. <https://doi.org/10.1080/10400419009534331>
- Cho, G. H., & Kim, E. J. (2001). Cultural dispositions and conformity to peers. *Korean Journal of Social and Personality Psychology*, 15(1), 139-165.
- Cho, J. Y., & Kim, M. S. (2015). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Life-span Studies*, 3(3), 29-46. <https://doi.org/10.30528/jolss.2015.5.3.003>
- Cho, S. H. (2010, April, 29). "The master of

- business administration' Prof. Hamel's secret to the survival of the Enterprise" *The Asia Business Daily*.
<https://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2010042908192235591>
- Choi I. S. (1998). Six relevant questions for better understanding the concept of creativity. *Korean Journal of Psychology: General*, 17(1), 25-47.
- Chung, H. S., & Park, D. G. (2013). Contagion of silence behaviors. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 2(1), 73-101.
<https://doi.org/10.24230/ksiop.26.1.201302.73>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 1(3), 297-334.
<https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- 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>
- Do, A. G. (2010, June, 7). "The most important ability of CEOs to choose... 'Creative leadership'" Bloter,
<http://www.bloter.net/archives/32531>.
- Eun, Y. S., Yoo, T. Y., & Seo, H. S. (2012). The relationship between proactive personality and creative behavior. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 25(3), 767-632.
<https://doi.org/10.24230/ksiop.25.3.201208.607>
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of Organization Theory*, 7, 311-320.
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513-524.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.513>
- Ghitulescu, B. (2006). *Job crafting and social embeddedness at work*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1(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. (2013). *Methodology in the social sciences. introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*. New York, NY, US: Guilford Press.
<https://doi.org/10.1111/jedm.12050>
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50, 1-22. <https://doi.org/10.1080/00273171.2014.962683>
- Jo, S. I., & Song, H. D. (2016). The Mediating effect of job crafting on the relationship between job characteristics and work engagement for HRD practitioners. *Journal of Corporate Education and Talent Research*, 18, 327-352.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246>
- Kauffeld, S., Jonas, E., & Frey, D. (2004). Effects of flexible work-time design on employee- and

- company-related aims. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 79-100.
<https://doi.org/10.1080/13594320444000001>
- Kets de Vries, M. F. (1988). Prisoners of leadership. *Human Relations*, 41(3), 261-280.
<https://doi.org/10.1177/001872678804100305>
- Kim, C. H. (2012). *A study on the impact of authentic leadership on the job crafting of employees and its process*. (Hanyang University).
<http://www.riss.kr/link?id=T12686464>
- Kim, H. S., & Tak, J. (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/ksiop.28.2.201505.275>
- 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., & Han, S. (2018). The effects of leader's organizational citizenship behavior on organizational citizenship behavior of subordinates. *Korean Journal of Human Resources Development*, 21(4), 143-163.
<https://doi.org/10.24991/KJHRD.2018.12.21.4.143>
- Lee, S. K., & Chang, J. Y. (2014). The impact of superior's anger out on employees' creative process engagement. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 27(2), 339-366.
<https://doi.org/10.24230/ksiop.27.2.201405.339>
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23, 25-36.
<https://doi.org/10.1007/s10869-008-9080-2>
- Oh, J. Y. (2017). *The Effect of organizational justice on innovative behavior*. (Kwangwoon University).
<http://www.riss.kr/link?id=T14496159>
- Park, H. S., Chung, H. S., & Park, D. G. (2015). The effect of supervisors' abusive supervision on organizational cynicism. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 28(2), 225-248.
<https://doi.org/10.24230/ksiop.28.2.201505.225>
- Park, J. G. (2017). *The effects of authentic leadership on followers' job stress and job satisfaction*. (Sungkyunkwan University).
<http://www.riss.kr/link?id=T14457148>
- 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>
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: central questions in organizational identification. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations* (pp. 171-208). Thousand Oaks, CA: SAGE.
<http://doi.org/10.4135/9781452231495>
- R Core Team (2019). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL <http://www.R-project.org/>.
- Ravi Selker (2017). *medmod: Simple Mediation and Moderation Analysis*. R package version 1.0.0. <https://CRAN.R-project.org/package=medmod>

- Rosseel Y (2012). lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1-36. <http://www.jstatsoft.org/v48/i02/>
- Ryu, S. A. (2014). *Mediating effect of job crafting on the relationship between workplace spirituality and perceived value of work and task performance.* (Sungkyunkwan University). <http://www.riss.kr/link?id=T13407461>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Seo, A., Jung, Y., & Sohn, Y. W. (2018). The influence of job crafting and task identity on meaningful work. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 31(2), 149-173. <https://doi.org/10.24230/ksiop.31.1.201802.149>
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41(4), 387-409. <https://doi.org/10.2307/257080>
- Song, J. Y., Baik, K. B., & Choi, W. J. (2016). The effect of issue leadership on follower's creative behavior and voice behavior. *Journal of Organization and Management*, 40, 171-195.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(2), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- 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>
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature. *Organizational Research Methods*, 3(1), 4-70. <https://doi.org/10.1177/109442810031002>
- Wheeler, L. (1966). Toward a theory of behavioral contagion. *Psychological Review*, 73(2), 179-192. <https://doi.org/10.1037/h0023023>
- Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1990). An interactionist model of creative behavior. *The Journal of Creative Behavior*, 24(4), 279-290. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1990.tb00549.x>
- 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>
- Yaffe, T., & Kake, R. (2011). Leading by example: the case of leader OCB. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 806-826. <https://doi.org/10.1037/a0022464>
- Yoo, T. Y., & Lee, C. R. (2016). The effect of personality on task performance and adaptive performance. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 29(4), 607-630. <https://doi.org/10.24230/ksiop.29.4.201611.607>
- Zhou, D., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging

the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682-696.

<https://doi.org/10.2307/3069410>

Zhou, W., Wang, G., Zheng, X., Liu, T., & Miao, Q. (2013). Examining the role of personal identification with the leader in leadership effectiveness: a partial nomological network. *Group & Organization Management*, 38(1), 36-67.

<https://doi.org/10.1177/1059601112456595>

투고일자 : 2019. 07. 28

수정일자 : 2020. 02. 10

게재확정 : 2020. 03. 23

**The effect of supervisor's job crafting on
employee's creative behavior:
The moderated mediating effect of identification with supervisor**

Jongdae Ahn

Department of Psychology

Hyunsun Chung[†]

University Policy Research Institute

Korea University

The purpose of this study was to investigate the influence of perceived supervisor's job crafting on employee's creative behavior and the mediating role of employee's job crafting. In addition, this study examined the moderating role of identification with supervisor in the relationship between supervisor's job crafting and employee's job crafting which is called "behavioral contagion" in this study. The results from 317 participants provided evidence that (1) perceived supervisor's job crafting was positively related to employee's job crafting, (2) employee's job crafting was positively related to employee's creative behavior, (3) employee's job crafting mediated the relationship between supervisor's job crafting and employee's creative behavior, (4) identification with supervisor moderated the relationship between perceived supervisor's job crafting and employee's job crafting which is called behavior contagion in this study, (5) identification with supervisor also moderated the indirect effect of perceived supervisor's job crafting on creative behavior. Based on the results, general discussion such as implications of these findings, limitations, and future research were discussed in the last section.

Key words : Job crafting, The contagion of behavior, Creative behavior, Identification with supervisor, Moderated mediation effect

[†] Corresponding author: Hyunsun Chung, University Policy Research Institute, Korea University, sonnie@korea.ac.kr.