

## 잡크래프팅이 이직의도에 미치는 영향: 직무착근성과 정서적 몰입의 순차적 매개효과

김 태 응      이 주 일<sup>†</sup>

한림대학교  
심리학과      응용심리연구소

본 연구는 종업원이 주도적으로 직무의 의미를 창조하는 행동인 잡크래프팅이 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지 확인하기 위해 실시되었다. 구체적으로 잡크래프팅이 이직의도에 영향을 미치는 과정에서 직무착근성과 조직몰입의 순차적 매개효과를 검증하고자 하였다. 이를 위해 현재 재직 중인 남녀 직장인을 대상으로 온라인, 오프라인 설문을 시행하였으며, 총 309부의 자료를 분석하였다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 잡 크래프팅은 이직의도에 정(+ )적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 직무착근성은 잡 크래프팅과 이직의도 간 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 셋째, 직무착근성이 정서적 몰입에 정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로, 잡 크래프팅이 이직의도에 정(+ )적인 영향을 미치던 것과 달리, 순차적으로 직무착근성, 정서적 몰입을 매개할 경우에는 이직의도에 부(- )적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 바탕으로 본 연구의 의의, 이론적 및 실무적 시사점과 한계점 그리고 후속 연구 제언이 논의되었다.

주요어 : 잡크래프팅, 직무착근성, 직무배태성, 정서적 몰입, 이직의도

<sup>†</sup> 교신저자 : 이주일, 한림대학교 심리학과, (24252) 강원특별자치도 춘천시 한림대학길 1

Tel: 033-248-1723, E-mail: jilee@hallym.ac.kr



Copyright © 2024, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial Licenses (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 서론

두 번째(2차) 베이비붐 세대의 퇴직이 본격적으로 시작되었다(KBS뉴스, 2024). 이에 따라 Y세대가 조직의 중심이 되고, MZ세대가 고용 시장에 대거 진입하는 등 기업의 인력 구성에도 큰 변화가 예상된다. 현재 기업의 인적자원을 형성하고 있는 다양한 세대는 각각의 특징을 갖고 있다. 세대는 특정한 사회적 또는 역사적인 사건을 공유하는 사람들, 즉 동시대에 태어난 사람들을 포함하는 개념을 의미한다(Schaie, 1965). 따라서 동일한 세대에 속한 개인은 비슷한 사회적 환경으로부터 영향을 받아 성격이나 태도, 가치 등을 형성하게 된다(Smola & Sutton, 2002). 그 결과, 직장인들도 세대 별로 일로부터 느끼는 감정, 어떤 일을 선호하는지, 일을 통해 무엇을 바라는지 등에 있어 독특한 특성을 갖게 되었다(Kupperschmidt, 2000). 변화하는 기업 환경에 신속히 대응하고 조직의 인적자원을 효율적으로 관리하려면 그들의 특성을 이해하는 것이 필수적이다. 현재 노동시장을 이루고 있는 직장인들의 주요 특성에는 어떤 것들이 있을까.

첫째로, 최근 직장인들은 일 자체에 대한 가치보다는 다른 요소를 더 중시하는 경향을 가지고 있다(Twenge, 2010). 이는 일이 '생활을 위한 재화 획득'이라는 목적 외에는 별다른 의미를 가지지 않는다는 것을 의미한다. 실제로 직장인과 취준생, 대학생 2,294명을 대상으로 '일을 통해 추구하는 가치'에 대해 질문한 결과, '경제적 여유'를 추구한다는 응답이 47.2%로 절반에 가까운 것으로 나타났다(잡코리아, 2022). 국내 직장인을 대상으로 한 '일과 직업, 직장에 대한 인식 및 태도 조사'에서도 직장을 통해 추구하는 가치 중, '경제활동 수

단'으로써의 가치가 58.5%로 가장 높은 응답 비율을 보였다(대학내일20대연구소, 2022). 이전 세대와 달리 자신의 일에 어떤 내적인 의미를 부여하기보다는, 일과 직업을 금전 획득을 통한 경제활동의 수단으로 보는 경향이 커진 것이다.

그러나 일은 과거부터 단순히 생존을 위한 금전 획득의 목적을 넘어 개인의 정체성, 자존감, 행복 등의 내재적 가치를 형성하는 기반이 되어왔다(서형준 외, 2015). 종업원들이 더 많은 내재적 가치를 형성할수록, 즉 일을 통해 에너지를 얻고, 의미를 지각하고, 성취감을 느낄수록 더 큰 행복을 느끼게 되며(삼성경제연구소, 2013), 행복과 같은 구성원들의 긍정적인 심리상태에서 나오는 행동들은 조직의 경영 성과에 영향을 미치는 아주 중요한 요인 중 하나이다(양지혜 외, 2015). 따라서 종업원들이 자신의 일에서 내재적 의미를 지각할 수 있도록 개인과 조직 양방향의 노력이 모두 요구된다. 다만, 개인마다 일에 대한 주관적 관점이 다르고(Dik et al., 2008; Wrzesniewski et al., 1997), 조직은 구성원이 일에 대해 어떤 가치를 부여하고 있는지 보다는 조직 전체의 생존과 이익을 우선시해야 하는 경우가 많으므로, 종업원은 스스로 자신이 하는 일의 의미를 개발하고 탐색할 필요가 있다.

두 번째 특징은 이직이 빈번해지고 있다는 것이다. 최근 기업에서는 채용시장에서 신입보다 경력직을 선호하고, 정기 채용보다 수시 채용을 늘리려는 경향이 나타나고 있다. 한국경영자총협회에서 2024년 실시한 실태조사에 따르면, 최근 채용시장의 트렌드는 '경력직 선호 강화(56.8%)'와 '수시 채용 증가(42.2%)'이며, 실제로 응답 기업의 60.6%가 수시 채용만 운영하고 있었다(한국경영자총협회, 2024). 이

렇게 채용시장에 수시 채용이 자리를 잡으면서 종업원들의 이직도 크게 증가했다. 채용정보 사이트 사람인과 잡코리아에서 국내 직장인들을 대상으로 이직 현황에 대해 조사한 결과, 이직 경험이 있는 직장인은 전체의 77.5%에 달하고, 평균 3회의 이직을 경험했으며(사람인, 2023), 직장인의 68.3%가 현재 이직을 준비하고 있는 것으로 알려졌다(잡코리아, 2023).

종업원들은 자기개발 및 경력개발을 위해, 또는 미래에 전망이 있는 직업을 얻기 위해 자발적으로 이직을 결정한다(박상철, 강옥희, 2010). 그러나 잦은 이직은 종업원의 경력 형성과 전문성 향상을 어렵게 만들 수 있으며(금재호, 2007; 김은석, 김종욱, 2017; 정철영, 2010), 하향취업을 하게 될 가능성도 높일 수 있다. 뿐만 아니라 조직의 입장에서는 신규직원 채용 및 교육에 대한 비용과 인적자원 손실(김하영, 2016; 이석열 외, 2014), 잔류 종업원들의 사기 저하 등 부정적인 영향을 미치기도 하기 때문에, 일반적으로 조직 효과성의 부정적 지표로 간주된다(Alexander et al., 1994; Griffeth & Home, 2001; Staw, 1980). 사회적으로는 공채 등의 채용 상황에서 다른 구직자의 기회를 박탈함으로써 실업률이 증가할 가능성도 있다(주희정, 2012). 이렇게 이직이 종업원 개인부터 사회까지 다차원에 걸쳐 영향을 미친다는 것이 확인됨에 따라, 국내외에서 종업원의 이직은 집중적인 연구 대상이 되고 있다(Griffeth et al., 2000; Maertz & Campion, 2015; Palich et al., 1995).

본 연구에서는 최근 직장인들에게서 나타나는 특징인 일에 대한 가치와 의미를 덜 지각하는 것이 이직의 증가에 영향을 미칠 것으로 보고, 종업원이 스스로 자신의 일이 가

진 의미를 창조하는 행동인 ‘잡 크래프팅(job crafting)’과 실제 이직 행동과 높은 상관을 가진(Cho & Lewis, 2011) ‘이직의도(turnover intention)’ 간 관계의 메커니즘을 알아보고자 하였다. 국외에서는 잡 크래프팅이 어떠한 과정을 통해 이직의도에 영향을 미치는지 탐색한 연구가 일부 존재한다(Shin et al., 2020; Zhang & Li, 2020). 그러나 국내에서는 단순 잡 크래프팅이 이직의도에 미치는 영향 유무만을 검증하거나(정미희, 한수정, 2023), 종업원의 잡 크래프팅 수준에 따라 기타 요인이 이직의도에 미치는 영향이 변화하는지 알아본 연구(안세화, 2021)가 주로 이루어져 왔고, 잡 크래프팅이 이직의도에 영향을 미치는 과정을 단계적으로 검증한 연구(김영국, 김명소, 2021)는 아직까지 소수에 불과하다.

따라서 본 연구에서는 종업원이 자신의 직무와 조직에 나타낼 수 있는 태도 변인인 ‘직무 착근성’과 ‘정서적 몰입’이 잡 크래프팅과 이직의도 간 관계를 매개할 것으로 상정하여 각 변인 간 관계를 검증하였다. 이를 통해 종업원의 주도적 행동 중 하나인 잡 크래프팅과 이직의도 간 관계를 이해할 수 있는 매개변인들에 대한 연구를 확장하고, 종업원의 잡 크래프팅 증대 및 이직 감소를 위해 조직에서 주목해야 할 방안에 대해 확인하고자 하였다.

## 잡 크래프팅과 이직의도

현대 사회에서 ‘일(work)’은 단순히 생계의 수단일 뿐만 아니라 개인이 가진 가치의 달성(Wrzesniewski et al., 2003), 자기 자신에 대한 표현(Kahn, 1990; Shamir, 1991), 자아의 실현 등 다양한 목적과 의미를 가짐에 따라 ‘잡 크래프팅’이라는 개념이 주목받게 되었다. 잡 크

래프팅이란 개인이 자신의 직무를 다양한 방법으로 변화시키고 재정의하여 일에서 의미를 창조, 개발하는 행동을 의미한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 종업원들은 자신이 주도적으로 일을 하는 방식이나 업무의 범위, 종류를 조절할 수 있으며, 일터에서 만나는 동료들과 형성하는 관계의 크기나 성격을 변화시키고 일에 대한 자신의 태도를 변경하는 등 스스로 일을 구조화하여 일에 대한 내재적 동기, 즉 일의 의미를 창조해낼 수 있다.

Wrzesniewski와 Dutton(2001)은 잡 크래프팅의 세 하위 차원으로 과업 경계변경, 관계적 경계변경, 인지적 경계변경을 제시하고 있다. 첫 번째 과업 경계변경(task boundaries)은 자기 직무의 결합 및 조합, 유형, 범위, 순위, 양 등을 변화시키는 것을 말한다. 더 도전적인 업무에 자원하는 것, '내' 일의 범위를 늘려 남을 돕는 것 등이 이에 해당한다. 이를 통해 종업원은 성취, 봉사, 도전 등의 의미를 창조할 수 있다. 두 번째 관계적 경계변경(relational boundaries)은 직무를 수행하는 과정에서 마주하는 타인들, 즉 동료들과의 관계를 형성하고 변화시키는 것을 의미한다. 누구와 함께 일할 것인지, 누구에게 도움을 요청할지 등을 조정하며, 이 과정 중 형성된 타인과의 관계 속에서 일의 의미를 개발하는 행동이다. 세 번째 인지적 경계변경(cognitive boundaries)은 자신의 일을 바라보는 관점을 변화시키는 것을 뜻한다. 즉, 스스로 일의 목적이나 의미를 변경하거나 창조해 내는 것이다. 같은 우편배달부 중에서도 단순히 일로서 배달 업무를 대하는 사람이 있는가 하면, 이 과정을 통해 나의 일을 사랑과 우정을 전하는 일로서 큰 의미와 가치를 부여하여 더 유쾌한 직업생활을 하는 사람도 있을 수 있다.

자기결정성 이론(self-determination theory)은 기본적인 심리적 욕구를 충족시킴으로써 발생하는 내재적 동기가 인간의 태도, 행동 등에 미치는 영향을 설명하는 이론이다. 자기결정성 이론에서는 인간이 유능성, 자율성, 관계성의 욕구를 가지고 있으며, 세 가지 욕구가 충족될수록 내재적 동기가 더 촉진된다고 설명하고 있다(Ryan & Deci, 2000). 즉, 긍정적인 피드백, 최적의 도전 수준 등 자신이 유능하다고 느끼게 만드는 맥락적 사건들이 있을 때, 어떤 행동을 내가 자율적으로 결정한 것이라고 느낄 때, 안전한 관계적 기반을 가지고 있을 때 더 강한 내적 동기가 형성된다. 잡 크래프팅은 직무기술서를 바탕으로 한 '하향식(top-bottom)' 직무 설계가 아니라, 근로자가 자신의 직무를 주도적으로 변화시키는 '상향식(bottom-up)' 직무 재설계를 의미한다(Rudolph et al., 2017). 따라서 잡 크래프팅은 종업원의 자율성과 유능성을 반영하는 행동이라고 할 수 있으며, 관계적 경계변경을 통해 동료와의 관계 형성에도 영향을 미치게 되므로, 자기결정성 이론의 심리적 욕구 충족을 통한 내재적 동기 형성 과정을 나타내는 대표적인 변인이라고 볼 수 있다.

이직은 자신이 속해 있던 조직을 떠나는 것으로, 종업원의 자발성 여부에 따라 자발적 이직과 비자발적 이직 두 종류로 구분할 수 있다(Mobley, 1982). 자발적 이직은 이직을 결정하는 것이 구성원 자신으로, 본인의 의사에 따라 현 조직을 떠나는 것을 말한다. 반면 비자발적 이직은 해고, 질병 등 조직이나 개인의 기타요인에 의해 조직을 떠나게 되는 것을 의미한다. 국내에서 이루어진 이직과 관련된 연구들은 대부분 자발적 이직에 초점을 맞추고 있다. 자발적 이직이 비자발적 이직보다

자주 발생하며, 관리가 어렵고 대처하기 위해 더 많은 비용이 소모되기 때문이다(라광현, 이윤호, 2011). 즉, 자발적 이직이 조직에 더 많은 부정적 영향을 미치는 것으로 알려져 있다.

이직의도(turnover intention)는 종업원이 가진 이직 전 단계의 태도로, 조직의 구성원으로서 자격을 포기하고 조직을 떠나려는 의도를 의미한다. 종업원에게 이직의도가 생긴다는 것은 현재 자신이 속해 있는 조직에 만족하지 못하거나 문제가 있다는 신호로 받아들일 수 있고, 조직 내 인력관리가 적절한 시기에 제대로 이루어지지 않는다면 실제 이직까지도 이어질 수 있다. 기존 종업원의 이직은 곧 조직이 추가적인 시간과 비용을 투자해 새로운 종업원을 채용해야 함을 뜻하며, 잔류한 종업원들의 결속력이나 사기에도 부정적인 영향을 미치게 된다. 최근 다양한 요인으로 인해 이직률이 점차 증가하고 있음에 따라(Alkhatani, 2015), 이직의도는 조직에 속한 구성원들이 실제 이직을 하려는 행위를 효과적으로 예측하여 조직 내 인력관리에 중요한 역할을 하는 변인 중 하나이다(Brown & Peterson, 1993).

Ryan과 Deci(2000)가 제안한 자기결정성 이론의 핵심은 기본 심리적 욕구 충족, 내재적 동기 촉진으로 인한 긍정적인 경험이 축적되는 것이라고 할 수 있다. 종업원은 잡 크래프팅을 통해 주도적으로(자율성) 다양한 차원(관계성)에서 일을 조정(유능성)하여 일의 의미(서아립 외, 2018; Dan et al., 2020; Ghitulescu, 2007)와 정체감(Wrzesniewski et al., 2013) 등 긍정적 자원을 획득하게 된다. 자원보존이론(Hobfoll, 1989)에서는 사람들이 이러한 자원을 유지하고, 보호하며, 구축하려 노력하고, 이에 위협이 되는 것은 자원의 잠재적 또는 실제 손실이라고 가정한다고 설명한다. 즉, 인간은 긍정

적인 강화를 얻을 가능성을 높이기 위해 환경에 적극적으로 참여하며, 따라서 긍정적 강화를 주는 특성이나 상황을 만들어 유지하고, 한편으로는 상실을 피하기 위해 노력하게 된다. 이직과 같은 환경적 상황의 변화는 사람들의 자원을 위협하거나 고갈시켜 사람들의 지위, 위치, 경제적 안정성, 자존감 등을 위협할 가능성이 있다(Hobfoll, 1989). 따라서 본 연구에서는 잡 크래프팅을 통해 자신의 일에 더 긍정적인 가치를 부여하고 일에서 개인적인 의미를 발견한 직원들은 자신의 자원을 유지하기 위해 이직을 하지 않고 자신의 현재 활동 영역에 더 관심을 갖고 헌신하게 될 것(Britt et al., 2007; Dan et al., 2020)이라고 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1.** 잡 크래프팅은 이직의도와 부(-)적인 관계가 있을 것이다.

#### 직무착근성의 매개효과

그러나 아직까지 잡 크래프팅과 이직의도 간 관계에 대해 체계적인 설명을 시도한 연구는 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 잡 크래프팅과 이직의도 간 관계를 설명하는 구체적인 기제를 규명하는 것을 주요 목적으로 하였다. 선행연구와 문헌에 기초하여 잡 크래프팅이 이직의도를 예측하는데 직무착근성(job embeddedness)과 정서적 몰입(affective commitment)의 역할에 주목하고자 하였고, 두 변인을 매개변인으로 상정하였다.

먼저 직무착근성은 기존의 시도였던 ‘종업원들이 왜 직장을 떠나는가?’가 아니라 ‘종업원들은 왜 조직에 머무는가?’의 개념으로 이직 및 잔류 원인에 접근하려고 한 변인(Mitchell et

al, 2001)으로, 종업원이 자신의 직무에 뿌리내린 정도, 직무와 밀접하게 연관된 정도를 의미한다. 즉, 개인이 조직을 떠나는 이유를 소속된 조직이나 직무와 깊게 연관되지 못했기 때문이라고 보는 것이다. 직무착근성 개념을 처음 제시한 Mitchell 외(2001)는 종업원이 조직을 떠날 수 있음에도 불구하고 떠나지 않는 이유를 직장 내적 요소(on the job factor)와 지역사회와 공동체 등 직장 외적 요소(off the job factor)로 구성된 두 가지 요소와 적합성, 연계, 희생의 세 가지 하위 차원으로 구분하여 설명하였다. 적합성(fit)은 자신이 수행하는 직무, 조직(내적) 및 지역사회(외적)와 자신이 잘 맞는다고 생각하는 정도를 의미한다. 종업원이 속한 조직의 직무, 동료, 문화, 그리고 조직을 둘러싼 주변 지역사회 환경 등이 자신과 잘 맞는다고 느낄수록 이직하지 않고 조직에 잔류할 가능성이 크다(Chan, 1996; Villanova et al., 1994). 연계(link)는 종업원이 다른 사람, 집단 또는 조직과 공식적 혹은 비공식적으로 연결된 망(Web)을 의미한다. 종업원이 조직 내 그리고 지역사회에서 많은 사람과 관계를 쌓았을 때, 여러 집단에 속해 있을 때, 다양한 역할을 맡고 있을 때 이 망은 더 견고해지며, 이러한 요소가 종업원의 뿌리가 되어 조직에 잔류하는 원인이 된다. 조직 내 멘토링 제도, 조직 내외 동호회 등이 구성원들의 연계를 높이는 활동에 포함된다. 희생(sacrifice)은 종업원이 현재 소속된 조직을 떠날 경우 희생되는 물질적, 심리적 편익에 대해 지각된 비용이나 이직에 대한 기회비용을 의미한다. 조직의 자녀 학비 지원, 가까운 통근 거리 등이 이에 해당한다. 조직에 처음 입사하여 주변 사회에 자리를 잡은 신입사원의 경우, 아직 조직 내외적으로 뿌리가 얕다고 볼 수 있을 것

이다. 반면, 조직에 입사한 후, 일정 기간 이상의 시간을 보내면서 직무에 익숙해지고, 동료, 상사 및 지역사회 동호회 등에 참여하여 여러 사람들과 가까운 사이가 되어 조직 내 및 지역사회에서 다양한 역할을 맡고 있는 종업원의 경우, 높은 직무 착근성, 즉 직무와 밀접하게 연관되어 있다고 볼 수 있다.

잡 크래프팅은 일에서 의미를 느낄 수 있는 방향으로 자신의 일을 조정하는 행동이다. 따라서 잡 크래프팅을 할수록 일이 자신과 잘 맞다고 지각하게 될 가능성이 크며(적합성), 타인과의 관계에서 의미를 탐색하는 요소를 포함하고 있기 때문에 조직을 둘러싼 다양한 상황 및 인물과 관계를 맺게 될 것이다(연계). 게다가 현 조직을 떠날 경우, 성취감을 주는 직무와 긍정적인 피드백으로 유능함을 느끼게 해주는 상사 등 자신에게 내재적 동기를 부여하는 다양한 요소들과 일에서 찾아낸 의미를 잃어버리게 되므로(희생), 종업원이 잡 크래프팅 행동을 많이 할수록 이직의도는 감소될 것이라고 예상할 수 있다. 직무착근성 개념에 포함된 개인과 조직 간 적합성이 좋지 않으면 종업원들이 조직을 떠나게 될 가능성이 크며(Chatman, 1989), 이직 관련 연구들에서 제시된 결과들은 직무착근성 개념의 연계에 해당하는 가족, 직장 동료, 팀원들로부터 받는 정서적 압박이 현 직무에 계속 머무르도록 영향을 미친다는 것을 시사하고 있다(Prestholdt et al., 1987). 앞선 선행연구들을 종합적으로 고려하면, 잡 크래프팅과 이직의도 간 관계에서 직무착근성이 매개역할을 할 것으로 예상된다.

**가설 2.** 직무착근성은 잡 크래프팅과 이직의도 간 관계를 매개할 것이다.

### 정서적 몰입의 매개효과

조직몰입은 조직에 대한 구성원의 정서적 반응을 의미하며, 조직에 대한 충성심, 애착 등의 반응 그리고 조직에 대해 일체감을 느끼고 몰두하는 정도를 뜻한다(Mowday et al., 1979). 종업원들의 조직몰입이 높은 조직은 구성원들이 조직과 직무에 깊이 몰입하므로 그 성과도 높을 가능성이 크며, 자연스레 조직에 대한 만족도 또한 높아지고, 그로 인해 다시 조직에 몰입하는 선순환의 구조를 갖게 된다.

Meyer와 Allen(1991)은 이러한 조직몰입의 차원이 다양할 수 있다고 주장하면서 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입을 포함한 조직몰입의 3요인 모델을 제안하였다. 정서적 몰입(affective commitment)이란 종업원이 조직과 자신을 동일시하고, 조직에 대해 충성심을 느끼는 정도를 말한다. 정서적 몰입이 높은 종업원은 자신이 하는 일과 조직이 자신의 정체성을 나타낸다고 생각하고 조직의 요구에 기꺼이 따르려 한다. 지속적 몰입(continuance commitment)은 종업원 자신이 조직에 투자한 정도에 대한 지각에 따라 다른 조직으로 이동하는 것에 대해 지각하는 상대적 비용을 기반으로 한 몰입을 의미한다. 즉, 다른 조직으로 이동함으로써 얻는 이익이 현재 조직에 남는 경우 얻는 이익보다 작은 종업원이 지속적 몰입이 높다고 할 수 있다. 규범적 몰입(normative commitment)은 조직에 느끼는 의무감에 의해서, 현재 조직의 일원으로 남아있는 것이 도덕적으로 옳바르다는 지각을 기반으로 한 몰입을 뜻한다.

잡 크래프팅을 통해 자신의 일에서 의미를 발견한 종업원은 능동적으로 자신의 직무와 관련된 요인들을 조정할 수 있음에 기본 심

리 욕구인 자율성과 유능성, 관계성이 충족된다. 공정성과 기대를 기반으로 한 교환 이론(Vroom et al, 2005)에 따라 직원들은 긍정적인 업무 경험을 제공하는 조직에 남기를 원하게 되며, 이러한 경험을 가치있게 여기고 계속되기를 기대하게 된다. 다시 말해, 조직몰입은 직원과 조직 간의 관계를 특징짓는 심리적 상태로, 현 조직의 구성원 자격을 이어갈 것인지, 중단할 것인지에 대한 결정에 영향을 미치게 된다(Meyer & Allen, 1991). 조직몰입과 이직 간의 부정적 관계(Cotton & Tuttle, 1986; Steel & Ovalle, 1984)는 다양한 연구에서 확인된 바 있으며, 이러한 증거를 고려하여 조직몰입은 이직 과정에 관련된 모델에서 주요한 변수로 여겨지고 있다(Arnold & Feldman, 1982; Mowday et al., 1984). 그러나 요인 간 개념적 차이로 인해, 몰입의 세 가지 구성요소를 반영하는 심리적 상태는 서로 다른 선행 조건에 의해 영향을 받는다. 지속적 몰입은 떠날 때의 비용(예: 재취업을 위한 노력, 대안 부족)을 인식하여 현 조직에 남아야 할 '필요성'을 반영하며, 규범적 몰입은 조직으로부터 받은 것에 대한 호혜성으로 인한 '의무'를 반영하고 있다. 반면, 정서적 몰입은 업무 경험을 통해 편안함과 개인적 유능감을 느끼고, 심리적 유대가 생겨 조직에 남고자 하는 욕구를 반영하는 요인이다. 세 요소 중 하나라도 강해질수록 종업원이 조직을 떠날 가능성은 줄어들지만, 세 가지 구성 요소가 직무 행동에 미치는 효과는 다를 수 있다(Meyer & Allen, 1991).

몰입 연구에서 지속적으로 나타나는 중심 주제는 개인의 조직에 대한 심리적 애착, 즉 개인과 조직을 연결하는 심리적 유대이다. 이타주의, 협력, 혁신(Katz, 1964) 등 조직 내에서 발생하는 많은 중요한 행동들은 종업원들이

그들에게 요구되는 역할 이상의 행동을 할 때 나타나며, 이를 위해서는 의무감이나 필요성이 아닌 심리적 애착과 같은 동기적 기반이 필요할 가능성이 높기 때문이다(O'Reilly & Chatman, 1986). 즉, 단순한 물질적 교환에 기반한 몰입이 아니라 정서적 몰입을 통해 조직의 목표와 가치를 공유하는 구성원은 본능적으로 조직을 위해 행동하며(Ouchi, 1980), 조직에 잔류하게 된다(Angle & Perry, 1981; Arnold & Feldman, 1982; Bluedorn, 1982). 따라서 본 연구에서는 잡 크래프팅과 이직의도 간 관계에서 정서적 몰입이 매개역할을 할 것이라고 예상하였다.

**가설 3.** 정서적 몰입은 잡 크래프팅과 이직의도 간 관계를 매개할 것이다.

#### 직무착근성과 정서적 몰입

직무착근성 이론(Mitchell et al., 2001)에 의하면 종업원들은 지역사회, 직무, 동료 등 다양한 측면에 여러 연결망을 형성하여 조직에 착근되며, 조직을 떠나기로 결정하는 것은 이러한 연결망을 끊는 것에 대한 비용과 이익을 신중하게 평가하게 만든다. 따라서 직무착근성이 높은 종업원은 현 조직에 더 몰입하고 이직의 가능성이 감소하게 된다. Caldarola(2010)의 선행연구에 따르면 직무착근성 연결이 너무 강해진 일부 직원들은 조직을 떠날 능력과 기회가 충분히 있음에도 조직에 더 몰입하는 것으로 나타났으며, 국내에서 이루어진 연구에서도 직무착근성이 조직몰입에 미치는 영향이 확인된 바 있다(박연미, 류시원, 2018; 하동현, 김성민, 2010). 앞서 살펴본 내용들을 토대로, 본 연구에서는 잡 크래프팅과

이직의도 간 관계를 직무착근성과 정서적 몰입이 순차적으로 매개할 것이라는 가설을 설정하였다.

**가설 4.** 직무착근성은 정서적 몰입과 정(+)적인 관계가 있을 것이다.

**가설 5.** 직무착근성과 정서적 몰입은 잡 크래프팅과 이직의도 간 관계를 순차적으로 매개할 것이다.

## 방 법

### 연구대상 및 자료수집

본 연구는 국내 다양한 기업에 근무하고 있는 직장인 340명을 대상으로 온라인, 오프라인 자기 보고형 설문조사를 통해 수집되었다. 불성실 응답 등을 제외하고 총 309명의 자료가 최종적으로 통계분석에 사용되었다.

분석에 포함된 연구 참가자들의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 전체 응답자 309명 중 여성이 174명(56.3%), 남성이 135명(43.7%)이었다. 연령은 20대가 183명(60.4%), 30대가 93명(31.0%), 40대가 23명(8.0%), 50대가 4명(1.3%)으로 20대 참가자가 가장 많았다. 참가자들의 학력은 고졸 이하 34명(11.0%), 대졸 166명(53.7%), 전문대졸 67명(21.7%), 대학원졸 41명(13.3%)이었다. 참가자들의 연령이 비교적 낮은 편이었기 때문에 미혼자가 230명(74.4%)으로 대부분이었고, 기혼자는 79명(25.6%)이었다. 자녀유무 역시 자녀가 없다고 응답한 참가자가 255명(82.5%), 자녀가 있는 경우가 51명(16.5%)이었다. 참가자들이 속해있던 조직의



직군은 서비스가 90명(29.1%), 보건의료 58명(18.8%), 건설 26명(8.4%), 제조 14명(4.5%), 연구개발 11명(3.6%), 금융보험 9명(2.9%), 도소매 5명(1.6%), 기타가 92명(29.8%)인 것으로 나타났다. 이중 조직 내 직급이 있는 참가자는 265명(85.8%)으로, 사원급이 151명(48.9%), 대리급이 34명(11.0%), 주임급이 45명(14.6%), 과장급이 20명(6.5%), 차장 및 부장급 이상이 17명(5.5%)이었다. 이에 따라 참가자들의 근속년수는 1~2년인 참가자가 133명(43.0%), 2~3년이 50명(16.2%), 3~4년 42명(13.6%), 4~5년 17명(5.5%), 5년 이상 57명(18.4%)인 것으로 나타났다. 본 연구 참가자들의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 참가자들의 연령대가 비교적 낮아 직급과 근속년수 등 다른 특성들 역시 다소 편중된 것으로 보인다. 그러나 실제 조직들은 대부분 사원, 대리 등 낮은 직급의 숫자가 가장 많은 피라미드 형식을 갖고 있어 본 연구 참가자들의 인구통계학적 특성 역시 이러한 구조가 반영되었다고 예측해 볼 수 있다.

#### 측정도구

##### 잡크래프팅

잡크래프팅은 Wrzesniewski와 Dutton (2001)이 개발한 Forms of Jobcrafting을 이현웅(2017)이 타

당화한 잡크래프팅 척도를 사용하였다. 총 15개 문항으로, 응답방식은 모두 Likert 5점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다)를 사용하였다. 척도의 내적 합치도는 .841이었으며, 문항 예시로는 ‘업무를 수행할 때 나에게 가장 적합한 방법을 찾는다.’, ‘나의 업무가 사회에 어떻게 기여할 수 있는지 생각한다.’ 등이 있다.

##### 직무착근성

직무착근성은 Mitchell et al(2001)이 개발한 Job Embeddedness Item을 김은희 외(2012)가 변안한 직무 착근성 척도를 사용하였다. Likert 5점 척도를 통해 응답된 총 18개의 문항 중, 척도에 대한 확인적 요인분석 결과 어떤 요인에도 속하지 않고 부하량이 낮은 4번, 12번 문항을 제외하고 최종 16개 문항을 사용하여 설문을 실시하였다. 최종 척도의 내적 합치도는 .850으로 나타났고, 문항 예시로는 ‘나는 현재 근무하고 있는 조직과 잘 맞다고 생각한다.’, ‘나는 동료들과 정기적으로 상호작용한다.’ 등이 있다.

##### 정서적 몰입

정서적 몰입은 Allen과 Meyer(1990)가 개발한 Occupational Commitment Scale을 박주희(2013)가

표 1. 수렴 및 변별 타당도

		AVE	CR
1.	잡 크래프팅	.48	.93
2.	직무착근성	.41	.91
3.	정서적 몰입	.48	.86
4.	이직의도	.44	.82

주. CR = construct reliabilities, AVE = average variance exacted

변안한 조직몰입 척도 중 정서적 몰입에 해당하는 문항을 사용하였다. 조직에 대한 몰입이 기회비용(필요성)과 의무감에서 기인하는 지속적인 몰입, 규범적 몰입과 달리 조직에 대한 애착을 바탕으로 하는 정서적 몰입이 조직구성원의 감정과 태도에 가장 큰 영향력을 발휘하는 유형이기 때문이다(Mercurio, 2015; Meyer et al., 2002; Liu, 2009). 모든 문항은 Likert 5점 척도로 측정되었다. 총 문항은 8이며, 척도의 내적 합치도는 .854였다. 문항 예시는 ‘나는 회사에서의 직장생활이 앞으로도 더욱 행복해질 것이라고 생각한다.’, ‘나는 회사를 그만둔다는 것에 대해서 생각해 본 적이 없다.’ 등이 있다.

### 이직의도

이직의도는 Mobley(1982)가 개발한 Employee Turnover Scale을 문영주(2010)가 변안한 이직의도 척도를 사용하였다. 총 여섯 개 문항으로, 모든 문항은 Likert 5점 척도로 측정되었다. 척도의 내적 합치도는 .817로, 예시 문항으로는 ‘다시 선택할수 있다면 현재의 회사를 선택하지 않을 것이다.’ 등이 있다.

### 분석방법

기술 통계 및 상관분석을 실시하기 위해 SPSS 21을 사용하였다. 이후 AMOS 23을 활용하여 잡 크래프팅과 이직의도 간 관계에서 직

무착근성과 정서적 몰입의 순차적인 매개역할을 상정한 연구모형과, 그 대안모형을 비교 평가하기 위해 구조방정식 모형을 사용하였다. 측정모형 검증을 위해 확인적 요인분석을 실시하였고, 구조방정식모형을 사용하여 각 모형의 적합도를 비교한 후, 가장 좋은 적합도를 보이는 모형에 포함되어 있는 각 경로 계수의 통계적 유의성을 확인하였다. 간접효과를 직접 검증하기 위해 부트스트랩 방법(bootstrapping method)을 활용하였다.

아울러, 구조방정식 모형을 사용하기 위해 측정변인들의 문항 묶음(item parcel)을 구성하였다. 이는 개별 문항을 분석에 사용할 경우, 제한된 표본으로 추정해야 하는 미지수의 수가 많아져 추정 오차가 증가할 수 있기 때문이다(Bentler & Chou, 1987). 각 문항 묶음 속에 포함된 문항들은 탐색적 요인분석 결과에 따라 요인부하량 값의 순서대로 할당하여 모든 문항 묶음이 유사한 유인부하량을 갖도록 제작하였다(서영석, 2010; Russell et al., 1998). 모형의 적합도를 확인하기 위해서는  $\chi^2$ 검증, 절대적 적합도 지수(absolute fit index) 및 상대적 적합도 지수(relative fit index)를 함께 사용하였다(김진호 외, 2007). 절대적 적합도 지수인 root mean square error of approximation(RMSEA)와 상대적 적합도 지수인 comparative fit index(CFI), turker-lewis index(TLI)를 활용하여 측정모형을 검증하였다. CFI, TLI의 값이 대략 .90 이상이면 모형이 적합한 것으로 간주되며(홍세

표 2. 측정모형의 확인적 요인분석 결과

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
측정모형	89.21	48	1.86	.98	.98	.05	.04

주. N = 309, CFI = Comparative fit index, TLI = Tucker-Lewis index, RMSEA = Root-mean square error of approximation, SRMR = Standardized root-mean square residual.

회, 2000), RMSEA의 경우 약 .05 미만은 좋은 적합도, .05 ~ .08이면 괜찮은 적합도, .1보다 크면 나쁜 적합도를 나타낸다(Cudeck & Browne, 1992).

## 결 과

### 수렴 및 변별 타당도

가설 검증에 앞서 측정 도구의 수렴 및 변별 타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석(confirmatory Factor Analysis: CFA)을 실시하였다. 확인적 요인 분석 결과, 각각의 요인은 모든 경로에서 표준화된 부하량이 .40 이상이며 통계적으로 유의하였다. 개념신뢰도(construct reliability)는 .82 ~ .94로 높은 수준이며, 평균 분산 추출(average variance extracted)은 .41 ~ .48로 적정 기준인 .50에는 다소 미치지 못한다. 그러나 평균분산추출이 .50에 미치지 못하는 .40 수준일 경우 개념신뢰도가 .60를 상회한다면 여전히 수렴 타당도가 적절하다고 볼 수 있다(Fornell & Larcker, 1981; Huang et al.,

2013)는 선행연구에 따라 측정도구의 변별 및 수렴 타당성이 확인되었다.

### 측정 변인들의 기술통계 및 상관관계

본 연구에서 측정한 주요 변인의 기술통계치, 상관관계 및 신뢰도 계수를 Table 3에 제시하였다. 상관분석 결과를 살펴보면, 인구통계학적 변인인 연령은 잡 크래프팅, 정서적 몰입과 정적 상관( $r = .152, p < .01, r = .161, p = <.01$ )을, 근속연수는 정서적 몰입과 정적 상관( $r = .133, p < .5$ )을, 이직 횟수는 직무착근성과 부적 상관( $r = -.118, p < .05$ )을 나타냈다. 이어 월수입은 4개 주요 변인과 모두 상관을 보였는데, 잡 크래프팅( $r = .211, p < .001$ ), 직무착근성( $r = .260, p = <.001$ ), 정서적 몰입( $r = .196, p < .01$ )과는 정적 상관을, 이직의도와( $r = -.184, p < .01$ )는 부적 상관인 것으로 나타났다.

주요 변인 간 관계에서는 잡 크래프팅과 직무착근성이 정적 상관( $r = .608, p < .001$ )을 나타냈으며, 잡크래프팅과 정서적 몰입, 이직의도 간 관계( $r = .481, p < .001, r = -.224, p$

표 3. 주요 변인 간 상관관계 및 기술통계

	1	2	3	4	5
1. 연령	-				
2. 잡 크래프팅	.15**	(.84)			
3. 직무착근성	.03	.61***	(.85)		
4. 정서적 몰입	.16**	.48***	.63***	(.85)	
5. 이직의도	-.05	-.22***	-.45***	-.55***	(.82)
M	30.07	3.64	3.09	2.80	3.23
SD	6.04	0.46	0.53	0.63	0.74

주. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ , (Cronbach'  $\alpha$ )

< .001)는 각각 정적, 부적 상관이 나타났다. 직무착근성과 정서적 몰입( $r = .631, p < .001$ ), 이직의도( $r = -.453, p < .001$ ) 간 관계 또한 각각 정적, 부적 상관을 보였고, 정서적 몰입과 이직의도 간 관계( $r = -.552, p < .001$ )는 부적 상관인 것으로 나타났다.

### 측정모형 검증

확인적 요인분석을 사용하여 측정모형을 검증한 결과, 그 적합도는 양호하였다,  $\chi^2(df = 48, N = 309) = 89.21, p = .001$ ; RMSEA = .053; CFI = .98, TLI = .98. 측정 변인들에 대한 해당 잠재변인의 요인부하량을 살펴보면, 잡 크래프팅은 .77 ~ .80, 직무착근성은 .83 ~ .88, 정서적 몰입은 .77 ~ .89, 이직의도는 .71 ~ .89로 모두  $p = .001$  수준에서 유의하였다.

### 연구모형 검증

본 연구의 연구모형은 잡 크래프팅이 직무착근성과 정서적 몰입을 매개하여 이직의도에 영향을 미칠 것이라고 예상한 순차적 매개모형이다. 본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위해 잡 크래프팅이 이직의도에 이르는 직접 경로를 확인하였고, 잡 크래프팅이 직무착근성과 정서적 몰입을 순차적으로 매개하여 이직의도에 미치는 간접 경로도 함께 확인하였다.

이어 최대우도방식을 이용한 구조방정식 분석을 진행하였고, 총 세 개 모형의 적합도를 비교하였다. 그림 1과 같이 연구가설에 근거하여 잡 크래프팅과 이직의도의 직접 경로를 두 모형에 모두 설정하고, 잡 크래프팅과 직무착근성, 정서적 몰입, 이직의도의 순차적 경

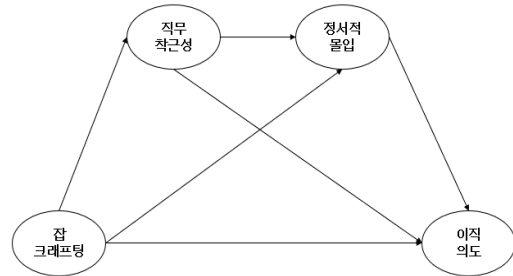


그림 1. 연구모형 (순차적 매개모형)

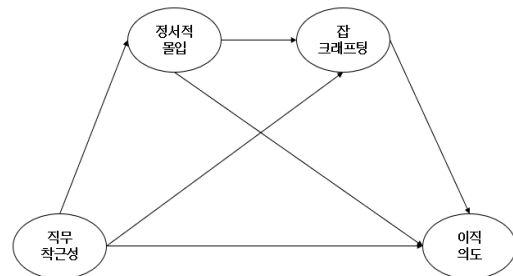


그림 2. 대안모형 1 (순차적 매개모형 2)

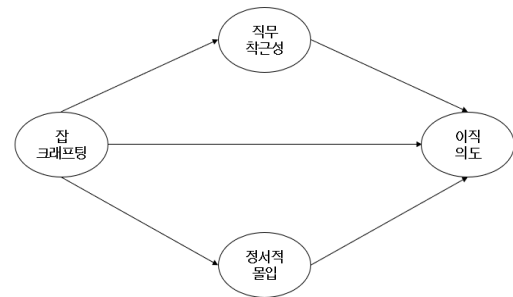


그림 3. 대안모형 2 (병렬매개모형)

로를 설정한 매개모형(연구모형, 그림 1)과 본 연구에서 확인하고자 하는 주요 경로 외에 직무착근성과 정서적 몰입이 잡 크래프팅에 선행되는 순차적 매개모형(대안모형 1, 그림 2), 잡 크래프팅이 직무착근성과 정서적 몰입을 각각 매개하여 이직의도에 이르는 병렬매개모형(대안모형 2, 그림 3)의 적합도 지수를 비교하였다. 분석 결과, 세 모형 모두 비슷한 수준

표 4. 연구모형의 경로계수와 유의성 검증

경로		B	SE	β
잡 크래프팅	→ 이직의도	0.45*	.11	.24*
잡 크래프팅	→ 정서적 몰입	0.11	.16	.07
잡 크래프팅	→ 직무착근성	0.88***	.04	.71***
직무착근성	→ 정서적 몰입	0.92***	.08	.70***
직무착근성	→ 이직의도	-0.40*	.13	-.26*
정서적 몰입	→ 이직의도	-0.70***	.09	-.59***

주. B = Regression Weight; β = Standard Regression Weight; SE = Standard Error

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

에서 우수한 적합도 지수를 나타냈다. 연구모형의 적합도 지수는  $\chi^2(46) = 123.34$ ; AIC = 215.34; CFI = .97; TLI = .96; RMSEA = .06; 90% CI = .05 - .08; SRMR = .04로 분석되었으며, 대안모형 1의 적합도 지수는  $\chi^2(46) = 128.40$ ; AIC = 220.40; CFI = .97; TLI = .96; RMSEA = .063; 90% CI = .05 - .08; SRMR = .05로 나타났다. 마지막으로 대안모형 2의 적합도 지수는  $\chi^2(45) = 188.55$ ; AIC = 278.55; CFI = .94; TLI = .93; RMSEA = .08; 90% CI = .07 - .10; SRMR = .07로 나타났다(Browne & Cudeck, 1992; Hu & Bentler, 1999).

분석 결과, 세 모형의 적합도 모두 양호한 수준이라고 볼 수 있었다. 다만, 일부 적합도 수치(SRMR, RMSEA)에서 연구모형이 더 나은 수준을 보였고, 연구모형의 AIC 값 또한 가장 낮은 것으로 나타났다. 게다가 연구모형이 대안모형에 비해 본 연구에서 설정한 가설 경로(잡 크래프팅 → 직무착근성 → 정서적 몰입 → 이직의도)를 이론적·논리적으로 가장 적합하게 반영하고 있으며, 모형 간 적합도 지수에서 큰 차이가 없는 상태에서는 간명한 모델을 채택하는 것이 통계적으로 바람직하다고

여겨진다(Akaike, 1987). 따라서 본 연구에서는 통계적·논리적 적합성을 근거로 순차적 매개모형(그림 1)을 연구모형으로 최종 채택하여 분석을 진행하였다(홍세희, 2000).

연구모형 선정 이후 표 4와 같이 연구모형에서 설정한 잠재변인 간 모수 추정치를 분석하였다. 먼저, 연령을 통제한 후 잡 크래프팅과 이직의도 간 관계를 연결하는 경로계수가 통계적으로 유의하게 나타났으나,  $\beta = .24$ ,  $p < .05$ , 그 방향이 부(-)가 아닌 정(+인 것으로 나타나 가설 1은 지지되지 않았다. 이어 본 연구에서 살펴본 주요 경로들도 통계적으로 유의미하게 나타났다. 구체적으로, 종업원이 잡 크래프팅 행동을 많이 할수록 직무착근성이 높은 것으로 나타났고,  $\beta = .71$ ,  $p < .001$ , 연구모형의 경로 상 직무착근성 수준이 높을수록 조직에 대한 정서적 몰입 또한 높을 것으로 나타나 가설 4가 지지되었다,  $\beta = .70$ ,  $p < .001$ . 마지막으로, 정서적 몰입에서 이직의도로 이어지는 직접 경로계수 또한 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다,  $\beta = -.59$ ,  $p < .001$ .

순차적 매개효과 검증

다음으로, 잡 크래프팅과 이직의도 간 관계에서 직무착근성과 정서적 몰입의 매개경로가 가진 간접효과와 유의성을 검증하기 위해 10,000번의 부트스트래핑 분석을 실시하였다 (Shrout & Bolger, 2002). 부트스트래핑 분석 방법은 간접효과의 신뢰구간이 영을 포함하지 않는 경우에 해당 간접효과가 존재하는 것으로 해석한다. 표 5를 보면, 잡 크래프팅이 직무착근성을 통해 정서적 몰입으로 이어지는 간접효과가 통계적으로 영과 다른 것으로 나타났다,  $B = 0.50$ , 95% CI [0.39, 0.66]. 이어 잡 크래프팅이 직무착근성을 매개하여 이직의도에 미치는 간접효과 역시 통계적으로 영과 다른 것으로 나타나 가설 2가 지지되었다,  $B = -0.35$ , 95% CI [-0.75, -0.02]. 그러나 잡 크래프팅과 이직의도 간 관계에서 정서적 몰입의 매개효과는 신뢰구간이 영을 포함하고 있어 가설 3은 지지되지 않았다,  $B = -0.08$ , 95% CI [-0.32, 0.14]. 마지막으로, 본 연구에서 설정한 연구문제를 검증하기 위해 잡 크래프팅과 이직의도 간 관계를 직무착근성과 정서적 몰입

이 순차적으로 매개하는 경로의 간접효과를 분석한 결과, 통계적으로 유의한 것으로 나타나 가설 5가 지지되었다,  $B = -0.52$ , 95% CI [-0.69, -0.36]. 분석결과를 종합해보면, 종업원이 잡 크래프팅을 통해 일의 의미를 창조할수록 자신의 직무에 착근되는 경향이 있고, 이를 기반으로 조직에 더 몰입하게 되어 이직에 대한 의도가 감소하는 것으로 해석할 수 있다.

논 의

본 연구는 종업원의 주도적 행동인 잡 크래프팅과 이직의도 간 관계를 이해할 수 있는 매개변인들에 대한 연구를 확장하고 논의를 발전시키고자 이루어졌다. 구체적으로 잡 크래프팅이 직무착근성과 정서적 몰입을 매개로 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 하였다. 그동안 국내에서 잡 크래프팅과 이직의도 간 관계를 살펴본 연구들은 대부분 이직의도를 감소시킬 수 있는 요인 중 하나로써 잡 크래프팅이 미치는 영향과 그 조건을

표 5. 연구모형의 경로계수와 유의성 검증

간접 경로	Bootstrapping		95% CI	
	B	SE	LI	UI
종속변인 : 정서적 몰입				
잡 크래프팅 → 직무착근성 → 정서적 몰입	0.50	.07	0.39	0.66
종속변인 : 이직의도				
잡 크래프팅 → 직무착근성 → 이직의도	-0.35	.19	-0.75	-0.02
잡 크래프팅 → 정서적 몰입 → 이직의도	-0.08	.12	-0.32	0.14
잡 크래프팅 → 직무착근성 → 정서적 몰입 → 이직의도	-0.52	.09	-0.69	-0.36

주.  $N = 309$ , Bootstrap sample = 10,000,  $B =$  Unstandardized indirect effect,  $***p < .001$ .

탐색하는 방향으로 이루어져 왔으나, 그 영향 과정을 구체적으로 알아본 연구는 많지 않았다. 더불어 본 연구에서 매개변인으로 상정하고 있는 조직몰입 관련 연구들에서도 선행변인과 결과변인을 탐색할 뿐, 그 과정에 대한 관심 부족이 비판의 대상이 되어 왔다(O'Reilly & Chatman, 1986; Scholl, 1981). 본 연구에서는 선행연구에서 제시한 연구 필요성에 응답하고자 잡 크래프팅이 이직의도에 영향을 미치는 과정을 설명할 수 있는 요인들을 탐색하였다. 구체적으로, 이직의도에 영향을 미치는 선행요인으로 잡 크래프팅, 직무착근성, 정서적 몰입의 순차적 매개효과를 확인하였다. 연구 결과를 바탕으로 이론적 시사점을 논의하면 다음과 같다.

첫째, 잡 크래프팅이 이직의도에 정(+)-적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 잡 크래프팅이 이직의도를 감소시킨다는 선행연구들(KILIC et al., 2019; Shin et al., 2020; Vermooten et al., 2019; Zhang & Li, 2020; 정미희, 한수정, 2023)의 결과와는 반대되는 결과이다. 일반적으로 종업원이 자신의 일을 주도적으로 조정하고, 의미를 지각하는 것은 긍정적인 영향을 미쳐 종업원을 현 조직에 머무르게 한다(이문수, 김영중, 2023; 이미향 외, 2023; 천경민, 박효정, 2023; Letona-Ibanes et al., 2021). 본 연구에서 그 영향이 반대로 드러난 것은, 자신의 직무에서 변화를 통해 나의 '일'이 가진 의미를 발견한 것이 '조직'에 대한 긍정적인 태도로까지 반드시 이어지는 것은 아니기 때문일 수 있다. 유태웅과 현희정(2003)에 의하면 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성 간에는 차이가 있으며, 개인-조직 간 적합성은 조직몰입(Astakhova, 2016; Vianen et al., 2010), 이직의도(Lauver & Krisotf-Brown, 2001;

Memon et al., 2015)와 관련되어 있고 개인-직무 적합성은 직무만족(Lauver & Krisotf-Brown, 2001; London & Klimoski, 1975)과 같은 태도변인과 관련된다. 즉, 자신의 일에 대한 태도와 조직에 대한 태도 간에는 차이가 있다고 볼 수 있다. 잡 크래프팅은 현재 소속된 조직보다는 현재 자신이 수행하고 있는 일, 직업, 직무에 대한 조정을 통해 의미를 만들어내는 행위를 의미하므로, 이러한 주도적인 태도는 현재보다 더 나은 직무와 일에서의 의미 획득을 위해 오히려 이직을 증가시키는 영향을 미칠 수 있다. 이에 더해, 본 연구에 참여한 참가자들의 연령은 평균 30대 초반(30.1세)으로 젊은 편에 속한다. 분석 단계에서 연령이 미치는 영향을 통제했으나, 아직 경력 목표가 비교적 명확하지 않고, 향후 많은 기회와 가능성을 가진 젊은 직장인들이 연구에 다수 참가한 것이 연구 결과에 영향을 미쳤을 수 있다. 본 연구는 잡 크래프팅이 이직의도를 감소시킨다는 기존 연구 결과와는 달리, 잡 크래프팅이 이직의도에 미치는 영향에 대한 새로운 가능성을 확인하였다는 점에서 이론적 함의를 가진다.

둘째, 잡 크래프팅과 정서적 몰입 간 관계에서 직무착근성의 매개효과를 확인하였다. 몰입 관련 연구들은 주로 몰입의 선행변인과 결과변인을 탐색할 뿐, 그 과정에 대한 관심이 부족하다는 비판을 받아왔다(O'Reilly & Chatman, 1986; Scholl, 1981). 본 연구는 이를 보완하기 위해 정서적 몰입의 선행변인으로 잡 크래프팅의 효과를 확인하고 직무착근성의 매개과정 분석을 통해 세부적인 메커니즘을 탐색했다는 점에서 이론적 의의를 찾을 수 있다.

세부적으로 살펴보면, 잡 크래프팅은 정서

적 몰입에 유의한 영향을 미치지 않아, 직무 착근성이 두 변인 간 관계를 완전매개하는 것으로 나타났다. 이는 잡 크래프팅은 자신의 직무가 가진 의미를 탐색하는 행동인 반면, 정서적 몰입은 현재 소속된 조직에 대한 몰입을 나타내는 변인이기 때문에 직접적인 영향을 미치지 않지만, 종업원이 잡 크래프팅 행동을 통해 일의 의미를 많이 찾아 자기 직무와 조직 내외에 대한 착근성이 높아질 경우, 조직에도 정서적으로 더 몰입하게 된다는 것을 의미한다.

직무착근성은 종업원이 현 직무를 떠나지 않는 비감정적인 요인을 주로 포함하고 있다. 대표적으로 하위요인인 직무 또는 조직에 대한 적합성 지각은 감정적 반응보다는 인지적 신념을 나타내는 요인이다(Mitchell et al., 2001). 반면, 정서적 몰입은 조직에 대한 호감과 감정적 애착을 반영하는 개념이다. 즉, 본 연구의 결과는 직무와 조직에 대한 인지적 평가 결과가 조직에 대한 정서적 태도에도 영향을 미칠 수 있으며, 종업원이 잡 크래프팅 이후 자신의 직무와 조직에 대한 인지적 평가 결과가 긍정적인 경우, 의무나 필요성 때문이 아니라 정서적으로도 몰입하게 된다는 것을 나타내는 것이라고 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 앞서 설명한 잡 크래프팅이 이직의도를 증가시킨다는 결과와는 달리, 직무착근성을 매개했을 때 생기는 종업원의 태도 변화에 대한 메커니즘을 제시하였다는 의의를 가진다.

셋째, 잡 크래프팅이 직무착근성과 정서적 몰입을 순차적으로 매개하여 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로, 종업원의 잡 크래프팅 행동은 직무착근성을 거쳐 정서적 몰입을 증가시켰고, 이는 결론적으로 종업원의 이직의도를 감소시키는 결과를 보였

다. 즉, 자신의 일에 대한 주도적인 조정을 통해 일의 의미를 발견하게 된 종업원은 자신의 직무를 구성하고 있는 다양한 요소들과 더 많은 관계를 만들게 되어 조직과 연결되게 되고, 이러한 관계를 구성하는 연결망들이 많아지면, 이들이 각각 종업원이 조직에 더 몰입하게 만드는 이유가 되어 조직을 떠나려는 의도를 감소시키게 된다. 선행연구의 관점에서 살펴보면, 이는 직무착근성이 이직의도를 감소시킨다는 선행연구를 지지하는 결과이며(Crossley et al., 2007; Holtom et al., 2006; Lee et al., 2004; Mitchell & Lee, 2001), 조직에 대한 정서적 몰입이 이직의도를 감소시킨다는 연구 결과(Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002;)와 같은 맥락에 있다고 볼 수 있다.

이 때, 직무착근성과 정서적 몰입의 순차적 매개과정에서 잡 크래프팅이 이직의도에 미치는 영향이 정(+)-적인 방향에서 부(-)적인 방향으로 바뀌었는데, 이는 이직의도에 대한 매개변인들의 영향이 독립변인의 영향을 초과한 것을 나타내는 것으로, 잡 크래프팅과 이직의도 간 관계에서 직무착근성과 정서적 몰입의 중요성을 나타내는 결과라고 할 수 있다. 즉, 잡 크래프팅이 이직의도에 영향을 미치는 메커니즘을 제시하였을 뿐만 아니라, 종업원이 잡 크래프팅 행동을 했을 때 단순히 자신의 일과 직무뿐만 아니라, 조직에까지 착근되었다고 지각하고, 이로 인해 조직에 몰입하게 되어야, 그 결과로 이직의도와 같은 조직에 부정적 영향을 미치는 변인을 감소시킬 수 있는 근거를 마련하였다는 점에서 본 연구는 이론적, 실증적 함의가 있다.

앞서 논의한 이론적 시사점을 바탕으로 조직 관리에 활용될 수 있는 실제적 도움을 제공하고자 다음과 같은 실무적 지침을 제언하



고자 한다.

첫째, 종업원의 이직을 줄이기 위해 임파워먼트 등 종업원의 권한을 확대하는 방법의 근거를 제시하였다. 본문에서 다루었던 대로, 과업 경계변경 등 잡크래프팅의 일부 요인은 조직 내에서 그 변화가 허용되어야만 이루어질 수 있다. 본 연구의 결과에 의하면 종업원의 주도적인 변화 행동을 통한 의미 창조가 이직 의도를 감소시키며, 이러한 결과는 종업원에게 자율성(Galietta et al., 2011; Kim & Stoner, 2008)이 주어지고 더 많은 권한(Islam et al., 2016; Kim & Fernandez, 2015)이 주어질수록 이직의도가 감소한다는 선행연구를 지지하는 결과라고 할 수 있다. 따라서 종업원의 이직이 자주 발생하는 조직이라면 추가적인 보상 등의 방법뿐만 아니라 업무와 관련된 부분을 종업원이 능동적으로 조정하도록 허락 및 권장하고, 관련 교육을 하는 방법 등을 사용해 볼 수 있다.

둘째, 조직과 적합한 종업원을 선발하고 이직을 감소시키기 위해 사용되는 현실적 직무 소개(realistic job preview, RJP)의 구성 방향을 제시하였다. RJP는 예비 종업원에게 맡겨질 직무에 대해 구체적으로 안내된 문서로, 지원자가 직무와 자신 간 적합도를 평가하는 데 도움을 주며 실제로 종업원의 이직의도를 감소시키는 효과를 가지고 있다(Suszko, Breaugh, 1986; Earnest, Allen, Landis, 2011). 게다가 종업원은 RJP를 확인하는 과정에서 직무가 가진 의미 또한 탐색하게 된다. 이 과정에서 자신이 하는 일의 의미를 지각한 종업원은 조직에 더 몰입하고(Karinadewi & Martdianty, 2020; Tavakoli et al., 2016; 김창수, 현병환, 2023; 이미애 외, 2018), 이직의도가 감소하게 된다(Charles-Leija et al., 2023; Le et al., 2023; 심영

숙 외, 2021). 따라서 조직에서는 직무에 대한 현실적인 정보뿐만 아니라 직무가 가진 의미를 전달할 수 있는 양질의 정보를 포함하여 RJP를 구성할 필요가 있다.

셋째, 조직에서는 종업원이 직무가 가진 의미를 지각하도록 도울 뿐만 아니라, 직무와 조직에 뿌리를 내리도록 도울 필요가 있다. 시대가 변화하고 평생직장의 개념이 사라지고 있는 상황에서, 오직 자신의 직무에 대해 긍정적인 태도를 가지도록 돕는 것은 조직에 대한 몰입을 떨어뜨리는 등 오히려 조직에 부정적인 결과를 보일 수도 있다(서형도 외, 2009). 따라서 조직에서 종업원의 이직을 감소시키기 위해서는 동아리, 멘토링 제도 등을 통해 동료와 관계를 쌓거나, 업무에 대한 권한을 위임하여 책임감을 느끼도록 하는 것, 새로운 도전의 기회를 주는 등 직무의 의미를 지각하도록 돕는 것과 동시에 현 직무와 관련된 조직의 다양한 요인들과 관계를 쌓고 뿌리를 내릴 수 있도록 지원할 필요가 있다.

다음으로 본 연구가 가지는 제한점과 추후 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 사용된 표본은 경력의 초기 단계에 있으며, 대학 교육을 받은 20, 30대 종업원이 다수를 차지한다. 이러한 표본의 연령은 일반적인 기업을 구성하고 있는 구성원 비율과 유사하다고 볼 수 있으나, 표본이 모든 연령대의 종업원을 대표한다고 보기에는 어려우며 교육을 덜 받았거나 경력이 더 긴 종업원들을 대상으로 비슷한 결과를 얻을 수 있었을지는 알 수 없다. 따라서 추후 연구를 통해 본 연구에서 밝혀낸 변인 간의 관계가 다른 표본에서도 동일하게 나타나는지 확인할 필요가 있다.

둘째, 다양한 통제변인을 고려하지 못했다. 본 연구에서 통제변인으로 사용된 연령과 이

직횡수 외에도, 자료수집 시 재직 기간, 월 수입 등 다양한 인구통계학적 자료들을 수집했으나, 문항 구성 오류의 문제로 분석에는 연령 외 변인들을 사용하지 못했다. 본 연구에서 사용된 이직의도 등의 변인들은 대상의 연령이나 재직 기간, 자녀 유무 등 특성에 따라 유의미한 영향을 받을 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 각 변인에 영향을 미칠 것으로 예상되는 인구통계학적 변인들을 충분히 수집하여 통제변인으로 활용할 필요가 있다.

셋째, 본 연구의 표본에서는 연령이나 직급에 따라 잡 크래프팅의 수준에서 유의미한 차이는 나타나지 않았으나, 실제로는 차이가 있을 수 있다. 젊은 종업원들은 경력 초기에 일에서 보람을 느끼는 등 인지적인 의미를 많이 느낄 수 있지만, 아직 직무에 대한 권한이 부족하고 동료들과의 관계는 충분히 만들어지지 않아 과업, 관계적으로는 의미 탐색이 어려울 수 있다. 반면, 경력 중후기에 들어선 종업원들은 누적된 경력과 경험으로 조직 내에서 신뢰받고 있을 가능성이 크며, 이를 바탕으로 과업이나 관계에 있어 더 능동적으로 대처할 가능성이 크다. 따라서 연령이나 직급에 따른 잡 크래프팅 수준 차이를 알아보거나, 이에 따라 직무착근성, 이직의도 등 타 변인에 다른 영향을 미치는지 탐색해 볼 필요가 있다.

넷째, 환경적 요인이 종업원의 잡 크래프팅 행동이나 직무착근성에 미치는 영향에 대해서는 다루지 못했다. 본 연구에서는 외부 요인보다는 종업원 개인이 주도적으로 관여할 수 있는 행동으로 인해 변화하는 일과 조직에 대한 태도에 대해 다루었다. 그러나 현실에서는 종업원의 행동뿐만 아니라 행동이 미치는 영향력이 외부 환경의 특정 변인으로 인해 강화되거나 약화될 수 있다. 따라서 그러한 변인

에는 어떤 것이 있는지, 각 변인이 어떤 영향을 미치는지 또한 탐색해 볼 필요가 있다. 대표적으로 종업원이 소속된 조직의 리더 유형, 혹은 권한 위임 수준, 자율성 등은 종업원의 행동에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 요인이므로 직무환경과 어떤 방식으로 상호작용이 발생하는지 알아본다면 잡 크래프팅과 직무착근성 등 조직 내에서 발생하는 역동에 대한 이해에 도움이 될 것으로 보인다.

다섯째, 본 연구에서 사용된 변인들은 모두 자기보고 방식으로 한 시점에서 측정되었다는 제한점이 있다. 즉, 모든 변인들의 인과 관계가 명확하지 않고, 동일 방법 편향(common method bias)이 발생할 가능성이 있다. 특히 조직몰입의 경우, 그 개념이 ‘조직과의 교류과정을 통해 변화(강화 또는 약화)하는 것(Benstein et al., 2005)’으로 여겨지기 때문에 한 시점의 양적 변수로 측정하기보다는 종단 연구를 통해 ‘변화’가 미치는 영향을 다루어 변인 간 명확한 인과관계를 파악할 필요가 있다.

끝으로, 응답에서 문화적 차이가 존재할 가능성이 있다. 본 연구에서 다룬 잡크래프팅과 직무착근성은 각각 하위요인으로 ‘과업’과 ‘관계’를 구분하여 다루고 있다. 따라서 비교적 관계를 중요시하는 동양 문화권 종업원들과 과업 중심의 문화를 가진 문화권의 종업원 등 문화 간 차이를 알아보거나 하위 요인 간 차이를 탐색하려는 시도가 필요할 것으로 보인다.

## 참고문헌

- 금재호 (2007). 청년실업의 현황과 원인 및 대책. *사회과학논총*, 9(2), 27-54.

- <https://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE01535457>
- 김영국, 김명소 (2021). 향상초점과 예방초점 잡크래프팅(Job Crafting)의 차별적 효과: 이직의도에 대한 업무통합성과 직무긴장감의 이중매개효과와 상사지지의 조절효과를 중심으로. 한국산학기술학회 논문지, 22(1), 728-742.  
<https://doi.org/10.5762/KAIS.2021.22.1.728>
- 김은석, 정철영 (2010). 청년금로자의 일반적 특성과 직무만족이 이직결정에 미치는 영향. 진로교육연구, 23(3), 108-122.  
<https://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE02409713>
- 김은희, 이은주, 최효진 (2012). 간호사의 직무착근도와 이직의도의 관계에서 조직시민행동의 매개효과. 간호행정학회지, 18(4), 394-401.  
<http://dx.doi.org/10.11111/jkana.2012.18.4.394>
- 김종욱 (2017). 최근 청년층 니트(NEET)의 특징과 변화. 노동리뷰, 4, 97-110.  
<https://www.dbpia.co.kr/Journal/articleDetail?nodeId=NODE07133784>
- 김진호, 홍세희, 추병대 (2007). 경영학 연구에서의 구조방정식 모형의 적용: 문헌연구와 비판. 경영학연구, 36(4), 897-923.  
<https://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE06079619>
- 김하영 (2016). 2015년 주요 고용동향. 고용이슈, 1, 22-42.  
<https://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE11670548>
- 대학내일20대연구소 (2023, January 8). Z세대 40.4%, 현재 직업을 선택한 이유 “쉽게 취업할 수 있어서”.
- <https://m.post.naver.com/viewer/postView.naver?volumeNo=35107301&memberNo=5079266&searchKeyword=Z%EC%84%B8%EB%8C%80&searchRank=21>
- 라광현, 이윤희 (2011). 교정공무원의 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 한국범죄학, 5(1), 43-74.  
<https://www.dbpia.co.kr/Journal/articleDetail?nodeId=NODE10945095>
- 문영주 (2010). 사회복지 서비스 전달체계 개편이 사회복지전담공무원의 역할 스트레스와 직무만족에 미치는 영향. 사회연구, 11(2), 9-35.  
<https://www.dbpia.co.kr/Journal/articleDetail?nodeId=NODE1094854>
- 박상철, 강옥희 (2009). 성공적 이직 및 재취업을 위한 가이드. 직업진로정보서.  
<https://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE11714573>
- 박연미, 류시원 (2018). 종합병원 임상간호사의 직무배태성과 상사-구성원 교환관계가 조직몰입에 미치는 영향. 보건정보통계학회지, 43(1), 105-112.  
<https://doi.org/10.21032/jhis.2018.43.1.105>
- 박주희 (2013). 카지노 종사원의 회복탄력성이 조직몰입에 미치는 영향 : 심리적 안녕감의 매개효과를 중심으로. 경기대학교 박사학위논문.
- 사람인 (2023, January 3). 직장인 5명 중 3명 “이력서 상시 오픈”하는 ‘대(大)이직시대’.  
<https://www.saramincorp.co.kr/user/nd58765.do?View&dmlType=&boardNo=5114&pageSV=%EC%9D%B4%EC%A7%81%20%ED%98%84%ED%99%A9&page=1&pageSC=REGDATE&pageSO=DESC&dmlType=>

- 삼성경제연구소 (2013). 직장인의 행복에 관한 연구. <https://www.samsungsgr.com/>
- 서아림, 정예슬, 손영우 (2018). 잡크래프팅과 과업정체성이 일의 의미에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절된 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 31(1), 149-173.  
<https://doi.org/10.24230/ksiop.31.1.201802.149>
- 서영석 (2010). 상담심리 연구에서 매개효과와 조절효과 검증: 개념적 구분 및 자료분석 시 고려사항. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 22(4), 1147-1168.  
<https://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE11095339>
- 서형도, 조영호, 조윤희 (2009). 조직구성원의 고용가능성 인식과 조직과 직무에 대한 태도와의 관계에 관한 연구. *조직과 인사관리연구*, 33(3), 27-62.  
<https://www.dbpia.co.kr/Journal/articleDetail?nodeId=NODE10916296>
- 서형준, 탁진국, 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>
- 심영숙, 심귀숙, 심봉희, 성주현 (2021). 대학병원 간호사에서 일의 의미, 직무배태성, 직장 내 괴롭힘이 이직의도에 미치는 영향. *간호행정학회지*, 27(4), 227-235.  
<https://doi.org/10.11111/jkana.2021.27.4.227>
- 안세화 (2021). 일학습병행 학습근로자의 조직지원인식, 직무만족, 이직의도 간의 구조적 관계: 잡크래프팅의 조절효과. *질서경제저널*, 24(2), 67-84.  
<https://doi.org/10.20436/OEJ.24.2.67>
- 유태용, 현희정 (2003). 개인과 조직성격간 부합, 개인과 직무특성간 부합이 조직과 직무에 대한 태도 및 행동에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 16(3), 201-222.  
<https://accesson.kr/ksiop/v.16/3/201/25886>
- 이문수, 김영중 (2023). 특급호텔 조리 종사원의 일의 의미와 직무만족, 조직몰입 및 이직의도와 인과관계 연구. *한국외식산업학회지*, 19(1), 7-20.  
<https://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE11409351>
- 이미애, 김민, 이병결, 탁진국 (2018). 일의 의미가 조직몰입에 미치는 영향: 변혁적 리더십의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 31(1), 221-248.  
<https://doi.org/10.24230/ksiop.31.1.201802.221>
- 이미향, 이영자, 김미성 (2023). 간호사의 일의 의미와 동기부여 언어가 재직의도에 미치는 영향. *한국산학기술학회 논문지*, 24(3), 187-194.  
<https://doi.org/10.5762/KAIS.2023.24.3.187>
- 이석열, 박철우, 이미라 (2014). 청년층의 입직 및 이직 실태와 해소방안 탐색. *한국공학교육학회*, 17(6), 30-45.  
<https://doi.org/10.18108/jeer.2014.17.6.30>
- 이현웅 (2017). 한국판 잡 크래프팅 척도 개발 및 타당화. *한국산학기술학회 논문지*, 18(10), 611-623.  
<https://doi.org/10.5762/KAIS.2017.18.10.611>
- 잡코리아 (2022, November 15). 일을 통해 추구하는 가치 2위는 '워라벨', 1위는?.  
[https://www.jobkorea.co.kr/goodjob/tip/view?News\\_No=20071&schCtgr=120001](https://www.jobkorea.co.kr/goodjob/tip/view?News_No=20071&schCtgr=120001)
- 잡코리아 (2023, July 21). 직장인 68.3% '하반기 이직 준비한다'.

- [https://www.jobkorea.co.kr/GoodJob/Tip/View?News\\_No=21355](https://www.jobkorea.co.kr/GoodJob/Tip/View?News_No=21355)
- 정미희, 한수정 (2023). 간호사의 이직의도에 대한 잡 크래프팅, 소진과 직무만족의 영향: 경로분석. *기본간호학회지*, 30(2), 281-291. <https://doi.org/10.7739/jkafn.2022.30.2.281>
- 주휘정 (2012). 신규 대졸자의 직장적응 곤란 유형별 영향요인 분석. *HRD 연구*, 14(1), 73-93. <https://kiss.kstudy.com/Detail/Ar?key=3009862>
- 천경민, 박효정 (2023). 병원간호사의 조직공정성, 긍정심리자본, 일의 의미가 재직의도에 미치는 영향. *한국산학기술학회 논문지*, 24(4), 503-512. <https://doi.org/10.5762/KAIS.2023.24.4.503>
- 하동현, 김성민 (2010). 호텔 식음료부서 종사원의 직무착근도가 직무만족, 조직몰입, 및 이직의도에 미치는 영향. *한국식품조리과학회지*, 26(1), 1-12. <https://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE09921107>
- 한국경영자총협회 (2024). 2024년 신규채용 실태조사결과. <https://www.kefplaza.com/web/pages/gc38139a.do?bbsFlag=View&bbsId=0009&nttId=170&pageIndex=1&searchCnd=0&searchWrd=>
- 홍세희 (2000). 특별기고: 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. *한국심리학회지: 임상*, 19(1), 161-177. <https://kiss.kstudy.com/Detail/Ar?key=2559767>
- KBS뉴스 (2024, July 1). 965만 명 ‘2차 베이비부머’ 은퇴 시작...“성장률 하락·소비 제약 우려”. <https://news.kbs.co.kr/news/pc/view/view.do?ncd=8000510>
- Akaike, H. (1987). Factor analysis and AIC. *Psychometrika*, 52(3), 317-332. <https://doi.org/10.1007/bf02294359>
- Alexander, J. A., Bloom, J. R., Nuchols, B. A.(1994). Nursing turnover and hospital efficiency: An organization-level analysis. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 33(4), 505-520. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1994.tb00355.x>
- Al-Kahtani, A. (2015). Investigating factors that influence employees’ turnover intention: A review of existing empirical works. *International Journal of Business and Management*, 10(12), 152-166. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n12p152>
- Angle, H. & Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14. <https://doi.org/10.2307/2392596>
- Arnold, H. & Feldman, D. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.350>
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan. *Journal of business Research*, 69(2), 956-963. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.039>
- Benstein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: a latent growth modeling approach.

- Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468-482.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.468>
- Bentler, P. & Chou, C. (1987). Practical Issues in Structural Modeling. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78-117.  
<https://doi.org/10.1177/0049124187016001004>
- Bluedorn, A. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35(2), 135-153.  
<https://doi.org/10.1177/001872678203500204>
- Britt, T. W., Dickinson, J. M., Moore, D., Castro, C. A., Adler, A. B. (2007). Correlates and consequences of morale versus depression under stressful conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 34-47.  
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.34>
- Brown, S. P. & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77.  
<https://doi.org/10.1177/002224379303000106>
- Caldarola, N. (2010). The effects of organizational and occupational commitment on job embeddedness and the individual's intent to stay [Unpublished doctoral dissertation]. College of Business Administration of TUI University.
- Chan, D. (1996). Cognitive misfit of problem-solving style at work: A facet of person-organization fit. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 68(3), 194-207.  
<https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0099>
- Charles-Leija, H., Castro, C. G., Toledo, M., Ballesteros-Valdes, R. (2023). Meaningful work, Happiness at work, and turnover intention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3565.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph20043565>
- Chatman, J. (1989). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Academy of Management Proceedings*, 1989(1), 199-203.  
<https://doi.org/10.5465/ambpp.1989.4980837>
- Chatman, J. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279063>
- Cho, Y. J. & Lewis, G. B. (2011). Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32(1), 4-23.  
<https://doi.org/10.1177/0734371X11408701>
- Cotton, J. & Tuttle, J. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282625>
- Crossley, C., Bennett, R. J., Jex, S. M., Burnfield, J. L. (2007). Development of global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031-1042.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1031>
- Cudeck, R. & Browne, M. (1992). Constructing a covariance matrix that yields a specified minimizer and a specified minimum discrepancy function value. *Psychometrika*, 57(3), 357-369.  
<https://doi.org/10.1007/bf02295424>

- Dan, C. , Rosca, A. C., Mateizer, A. (2020). Job crafting and performance in firefighters: The role of work meaning and work engagement. *Frontiers in Psychology, 11*, 894. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00894>
- Dik, B. J. & Steger, M. F. (2008). Randomized trial of a calling-infused career workshop incorporating counselor self-disclosure. *Journal of Vocational Behavior, 73*(2), 203-211. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.04.00>
- Earnest, D. R., Allen, D. G., Landis, R. S. (2011). Mechanisms linking realistic job previews with turnover: A meta-analytic path analysis. *Personnel Psychology, 64*(4), 865-897. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01230.x>
- Fornell, C. & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Galletta, M., Portoghese, I., Battistelli, A. (2011). Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the italian healthcare: The mediating role of affective commitment. *Journal of Management Research, 3*(2). <https://doi.org/10.5296/jmr.v3i2.619>
- Ghitulescu, B. E. (2007). Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting [Unpublished manuscript]. Department of Business, University of Pittsburgh.
- Griffeth, R. W. & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231242>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*(3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524. <https://psycnet.apa.org/buy/1989-29399-001>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics, 35*(4), 316-331. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.08.007>
- Hu, L. & Bentler, P. (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>
- Huang, C., Wang, Y., Wu, T., Wang, P. (2013). An empirical analysis of the antecedents and performance consequences of using the moodle platform. *International Journal of Information and Education Technology, 3*(2), 217-221. <https://doi.org/10.7763/IJiet.2013.V3.267>
- Islam, T., Khan, M. M., Bukhari, F. H. (2016). The role of organizational learning culture and psychological empowerment in reducing turnover intention and enhancing citizenship behavior. *The Learning Organization, 23*(2/3), 156-169. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2015-0057>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of

- personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Karinadewi, N. & Martdianty, F. (2022). A model of meaning of work, work engagement, organizational commitment and turnover intention in Jakarta and Bali hotel employees. *International Conference on Hospitality and Tourism Management*, 5(1), 47-53. <https://doi.org/10.17501/23572612.2020.5104>
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9(2), 131-146. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Kilic, E., Tatar, B., Erdil, O. (2020). A research on the relationship between job crafting, psychological empowerment and turnover intention. *Journal of Yasar University*, 15, 192-200. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jyasar/issue/53734/631232>
- Kim, H. & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5-25. <https://doi.org/10.1080/03643100801922357>
- Kim, S. Y. & Fernandez, S. (2015). Employee empowerment and turnover intention in the U.S. federal bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 4-22. <https://doi.org/10.1177/0275074015583712>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76. [https://journals.lww.com/healthcaremanagerjournal/abstract/2000/19010/Multigeneration\\_Employees\\_Strategies\\_for.11.aspx](https://journals.lww.com/healthcaremanagerjournal/abstract/2000/19010/Multigeneration_Employees_Strategies_for.11.aspx)
- Lauver, K. & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person - job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1807>
- LE, L. H., Hancer, M., Chaulagain, S., Pham, P. (2023). Reducing hotel employee turnover intention by promoting pride in job and meaning of work: A cross-cultural perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 109. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103409>
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski C. J., Burton, J. P., Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711-722. <https://doi.org/10.5465/20159613>
- Letona-Ibanes, O., Martinez-Rodriguez, S., Ortiz-Marques, N., Carrasco, M., Amillano, A. (2021). Job crafting and work engagement: The mediating role of work meaning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph18105383>
- Liu, Y. (2009). Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: The mediating role of affective commitment towards the parent company. *Personnel Review*, 38(3), 307-319. <https://doi.org/10.1108/00483480910943359>
- London, M. & Klimoski, R. (1975). Self-esteem and job complexity as moderators of



- performance and satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 6(3), 293-304.  
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(75\)90002-0](https://doi.org/10.1016/0001-8791(75)90002-0)
- Maertz, C. P. & Campion, M. A. (2015). *25 Years of voluntary turnover research: A review and critique. Personnel Psychology and Human Resources Management: A Reader for Students and Practitioners*(pp. 343-376). John Wiley & Sons.
- Memon, M. A., Salleh, R., Baharom, M. N. R. (2015). Linking person-job fit, person-organization fit, employee engagement and turnover intention: A three-step conceptual model. *Asian Social Science*, 11(2), 313-320.  
<http://dx.doi.org/10.5539/ass.v11n2p313>
- Mercurio, Z. (2015). Affective commitment as core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.  
<https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.  
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.  
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mitchell T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., Erez, M. (2017). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.  
<https://doi.org/10.5465/3069391>
- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189-246.  
[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23006-8](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23006-8)
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285493>
- Mowday, R., Koberg, C., McArthur, A. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validation test of mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*, 27(1), 79-94.  
<https://doi.org/doi:10.5465/255958>
- Mowday, R., Steers, R., Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.  
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- O'Reily, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Ouchi, W. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141. <https://doi.org/10.2307/2392231>
- Palich, L. E., Hom, P. W., Griffeth, R. W. (1995). Managing in the international context: Testing cultural generality of sources of commitment to multinational enterprises.

- Journal of Management*, 21(4), 671-690.  
[https://doi.org/10.1016/0149-2063\(95\)90005-5](https://doi.org/10.1016/0149-2063(95)90005-5)
- Prestholdt, P., Lane, I., Mathews, R. (1987). Nurse turnover as reasoned action: Development of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 221-227.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.2.221>
- 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>
- Russell, D., Kahn, J., Spoth, R., Altmaier, E. (1998). Analyzing data from experimental studies: A latent variable structural equation modeling approach. *Journal of Counseling Psychology*, 45(1), 18-29.  
<https://doi.org/10.1037/0022-0167.45.1.18>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schaie, K. M. (1965). A general model for the study of developmental problems. *Psychological Bulletin*, 64(2), 92-107.  
<https://doi.org/10.1037/h0022371>
- Scholl, R. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285698>
- Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, 12(3), 405-424.  
<https://doi.org/10.1177/017084069101200304>
- Shin, Y., Hur, W., Park, K., Hwang, H. (2020). How managers' job crafting reduces turnover intention: The mediating roles of role ambiguity and emotional exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11).  
<https://doi.org/10.3390/ijerph17113972>
- Smola, K. W. & Sutton, C. M. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.  
<https://doi.org/10.1002/job.147>
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 1(4), 253-273.  
<https://www.jstor.org/stable/3000143>
- Steel, R. & Ovalle, N. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673-686.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.673>
- Suszko, M. K. & Breugh, J. A. (1986). The effects of realistic job previews on applicant self-selection and employee turnover, satisfaction, and coping ability. *Journal of Management*, 12(4), 513-523.  
<https://doi.org/10.1177/014920638601200406>
- Tavakoli, Z., Arsalani, N., Khoshknab, M. F., Shahriari, M., Biglarian, A. (2016). The relation of meaning of work with organizational commitment among nurses of

- Isfahan educational and therapeutic centers. *Journal of Chemical and Pharmaceutical Research*, 8(2), 99-105.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 201-210.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Van Vianen, A.E.M., Shen, C., Chuang, A. (2010). Person-organization and person-supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 906-926. <https://doi.org/10.1002/job.726>
- Vermooten, N., Boonzaier, B., Kidd, M. (2019). Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1).  
<http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1567>
- Villanova, P., Bernardin, J., Johnson, D., Dahmus, S. (1994). The validity of a measure of job compatibility in the prediction of job performance and turnover of motion picture theater personnel. *Personnel Psychology*, 47(1), 73-90.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb02410.x>
- Vroom, V., Porter, L., Lawler, E. (2005). *Expectancy theories. Organizational Behavior 1*(pp. 94-113). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315702018>
- 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., Dutton, J. E., Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135.  
[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25003-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25003-6)
- Wrzesniewski, A., Lobuglio, N., Dutton, J. E., Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organization*, 1, 281-302.  
[https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)000001015](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)000001015)
- 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>
- 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>

투고일자 : 2024-05-08

수정일자 : 2024-08-19

게재일자 : 2024-09-11

## The Effect of Job Crafting on Turnover Intention: The Mediating Effects of Job Embeddedness and Affective Commitment

Tae Woong Kim

Department of Psychology  
Hallym University

Ju Il Rie

Applied Psychology Institute  
Hallym University

This study was conducted to examine how job crafting, an employee's proactive behavior in creating meaning in their job, would explain turnover intention. Specifically, the study aimed to test the sequential mediating effects of job embeddedness and affective commitment in the relationship between job crafting and turnover intention. To achieve this, online and offline surveys were conducted targeting male and female employees currently employed. A total of 309 responses were analyzed. The research findings are as follows. First, job crafting was found to have a significant positive effect on turnover intention. Second, job embeddedness was found to mediate the relationship between job crafting and turnover intention. Third, job embeddedness had a significant positive effect on affective commitment. Finally, in contrast to the positive effect of job crafting on turnover intention, when job embeddedness and affective commitment were sequentially mediated, job crafting was found to have a negative effect on turnover intention. Based on these findings, the significance of this research, theoretical and practical implications, limitations, and suggestions for future research were discussed.

*Key words* : Job crafting, Job embeddedness, Affective commitment, Turnover Intention.