

박사학위논문

심리적 안전감과 잡크래프팅이
이직의도에 미치는 영향
- 중소기업 조직구성원을 대상으로 -

2026년

한 성 대 학 교 대 학 원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

홍 민 상

박사학위논문
지도교수 이형용

심리적 안전감과 잡크래프팅이 이직의도에 미치는 영향

- 중소기업 조직구성원을 대상으로 -

The Influence of Psychological Safety and Job Crafting on
Turnover Intentions

-Targeted at members of small and medium-sized
enterprise organizations-

2025년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

홍 민 상

박사학위논문
지도교수 이형용

심리적 안전감과 잡크래프팅이 이직의도에 미치는 영향

- 중소기업 조직구성원을 대상으로 -

The Influence of Psychological Safety and Job Crafting on
Turnover Intentions

-Targeted at members of small and medium-sized enterprise
organizations-

위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로 제출함

2025년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

홍 민 상

홍민상의 컨설팅학 박사학위 논문을 인준함

2025년 12월 일

심사위원장 이 동 주 (인)

심 사 위 원 안 현 철 (인)

심 사 위 원 장 우 진 (인)

심 사 위 원 하 성 욱 (인)

심 사 위 원 이 형 용 (인)

국 문 초 록

심리적 안전감과 잡크래프팅이 이직의도에 미치는 영향 - 중소기업 조직구성원을 대상으로 -

한 성 대 학 교 대 학 원
지 식 서 비 스 & 컨 설 팅 학 과
매 니 지 먼 트 컨 설 팅 전 공
홍 민 상

본 연구는 대퇴사의 시대(The Great Resignation)와 조용한 사직(Quiet Quitting)이라는 시대적 배경 속에서 중소기업 조직구성원을 대상으로 심리적 안전감과 잡크래프팅이 이직의도에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 직무요구-자원이론(Job Demands-Resources Theory)과 자원보존이론(Conservation of Resources Theory)을 이론적 기반으로 하여, 심리적 안전감과 잡크래프팅이 번아웃과 직무몰입을 통해 이직의도에 미치는 직·간접 효과를 종합적으로 검증하였다. 특히 자원제약이 있는 중소기업에서 심리적 안전감의 중요성과 잡크래프팅의 양면성을 규명하는 데 초점을 두었으며, 본 연구를 위해 중소기업 종사자 425명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. SPSS와 Smart PLS를 활용한 구조방정식 모델링을 통해 가설을 검증하였다. 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 심리적 안전감은 잡크래프팅에 정(+의 영향을, 번아웃에는 부(-의 영

향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 심리적으로 안전한 업무 환경이 조직구성원의 주도적인 직무 재설계 행동을 촉진하고, 동시에 정서적 소진을 감소시키는 의미를 지닌다. 둘째, 잡크래프팅은 직무몰입을 향상시키고 이직의도를 감소시키는 긍정적 효과와 함께, 번아웃을 증가시키는 부정적 효과를 동시에 나타내어 잡크래프팅의 양면성(double-edged nature)을 확인하였다. 이는 주도적인 직무 재설계가 긍정적 동기부여와 과도한 직무요구 증가라는 상반된 결과를 동시에 초래할 수 있음을 시사한다. 셋째, 매개효과 분석에서는 번아웃과 잡크래프팅이 심리적 안전감과 이직의도 간의 관계를 각각 매개하는 것으로 확인되었다. 또한 심리적 안전감이 잡크래프팅을 거쳐 번아웃 및 직무몰입을 통해 이직의도에 영향을 미치는 연속다중매개효과(serial multiple mediation effect)가 유의한 것으로 나타났다. 본 연구는 비서구권인 대한민국의 중소기업을 대상으로 심리적 안전감과 잡크래프팅의 효과를 실증함으로써, 북미 중심으로 진행된 기존 연구의 한계를 보완하였다. 또한 직무요구-자원이론의 건강손상경로(번아웃)와 동기부여경로(직무몰입)를 동시에 검증하여, 단일 경로에 집중한 기존 연구를 확장하였다. 실무적으로는 자원 제약이 있는 중소기업에서 비용 효율적으로 활용 가능한 인적자원관리 전략으로서 심리적 안전감 구축과 잡크래프팅 촉진의 중요성을 제시하였다. 다만 본 연구는 횡단적 설계로 인한 인과관계 추론의 제한, 자기보고식 설문에 따른 동일방법편의 가능성, 중소기업 내 산업별·규모별 차이를 고려하지 못한 한계가 있어, 향후 종단연구와 다층분석을 통한 심화 연구가 필요하다.

【주요어】 심리적 안전감, 잡크래프팅, 잡크래프팅의 양면성, 이직의도, 번아웃, 직무몰입, 중소기업, 대퇴사시대

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 배경	1
1.2 연구의 목적	4
II. 이론적 배경	7
2.1 대퇴사의 시대	7
2.2 대한민국 중소기업	10
2.3 직무요구-자원이론	13
2.3.1 심리적 안전감과 직무자원	17
2.3.2 잡크래프팅	17
2.3.3 번아웃과 건강손상과정	19
2.3.4 직무몰입과 동기과정	19
2.3.5 이직의도(Turnover Intention)와 조직 결과	20
2.4 자원보존이론	21
2.5 심리적안전감	24
2.6 잡크래프팅	30
2.7 직무몰입	35
2.8 번아웃	38
2.9 이직의도	40
III. 연구 설계	43
3.1 연구 모형	43
3.2 연구 가설	44
3.2.1 심리적 안전감과 잡크래프팅	44

3.2.2	심리적 안전감과 번아웃	46
3.2.3	심리적 안전감과 직무몰입	48
3.2.4	잡크래프팅과 번아웃	49
3.2.5	잡크래프팅과 이직의도	50
3.2.6	잡크래프팅과 직무몰입	51
3.2.7	번아웃과 이직의도	54
3.2.8	직무몰입과 이직의도	55
3.3	변수의 조작적정의 및 측정	56
3.3.1	심리적 안전감	56
3.3.2	잡크래프팅	57
3.3.3	직무몰입	59
3.3.4	번아웃	60
3.3.5	이직의도	61
IV.	연구 결과	63
4.1	표본의 일반적 특성	63
4.2	측정모형 분석	65
4.2.1	외부적재치	65
4.2.2	신뢰도 및 수렴타당도	67
4.2.3	판별타당도	68
4.2.4	다중공선성	70
4.3	연구가설검증	72
4.3.1	직접효과분석	72
4.3.2	매개효과분석	79
4.4	가설검정 결과요약	84
V.	결론	86

5.1 연구의 시사점	86
5.2 연구의 한계점	88
참 고 문 헌	90
부록(설문지)	105
ABSTRACT	112

표 목 차

[표 2-1] 자원보전이론과 관련변수	24
[표 2-2] 심리적안전감의 주요 종속변수	30
[표 2-3] 잡크래프팅 3가지 하위차원	33
[표 3-1] 심리적안전감 측정도구	57
[표 3-2] 잡크래프팅 측정도구	58
[표 3-3] 직무몰입 측정도구	59
[표 3-4] 번아웃 측정도구	60
[표 3-5] 이직의도 측정도구	61
[표 4-1] 인구통계학적분석	64
[표 4-2] 외부적재치(Outer loading)	66
[표 4-3] 신뢰도 및 수렴타당도 분석	68
[표 4-4] Fornell & Larcker criterion 검증	69
[표 4-5] Heterotrait monotrait ratio(HTMT)	70
[표 4-6] VIF 다중공선성 분석	71
[표 4-7] 직접효과 분석결과	73
[표 4-8] 단순매개효과 분석결과	81
[표 4-9] Sobel test	82
[표 4-10] 연속다중매개 효과분석	83
[표 4-11] Sobel test	84
[표 4-12] 가설검증 결과 요약	85

그림 목 차

[그림 2-1] The Job Demands-Resources model	15
[그림 3-1] 연구모형	43
[그림 4-1] 연구모형 결과	78

I. 서론

1.1 연구배경

대한민국 중소기업 조직구성원의 이직의도를 감소시키기 위해 심리적 안정감과 잡크래프팅의 역할을 규명하고자 한다. 대한민국 중소기업은 전체 기업의 99.9% (804만여개)를 차지하고, 전체 노동력의 81% (1,895만여명)를 고용하고 있어(중소벤처기업부, 2022), 국가 경제의 핵심축을 담당하고 있지만, 체계적인 인적자원관리시스템 구축에 어려움을 겪고 있다. 전체 중소기업의 72%가 인적자원관리 시스템 구축에 어려움을 경험하며, 그 주요 원인으로 재무적 제약(68%), 전문인력 부족(57%), 최고경영자의 인식 부족(43%)이 지적되고 있다(김연식, 박계홍, & 강유림, 2021). 특히, 코로나19 이후 확산된 대퇴사의 시대(The Great Resignation)와 조용한 사직(Quiet Quitting) 현상은 제한된 자원으로 인재를 확보하고 유지해야 하는 중소기업의 인적자원관리를 더욱 어렵게 만들고 있다. 코로나19 이후 전 세계 조직은 대퇴사의 시대와 조용한 사직이라는 전례 없는 인적자원관리의 위기를 경험하고 있다. 대퇴사의 시대는 2021년 미국 유니버시티 칼리지 런던(University College London) 경영대학원의 Anthony Klotz 교수가 Bloomberg Businessweek와의 인터뷰에서 처음 언급한 개념으로(Cohen, A, 2021), 2021년 9월 미국에서만 440만명의 근로자가 자발적으로 퇴직하는 역대 최대 규모의 현상이 발생했다(Curtis, L, 2021). Tessema(2022)는 이 현상의 주요 원인으로 코로나19로 인한 경력 및 삶의 재평가 기간, 원격 및 유연근무 경험의 확산, 조직의 지원 부족을 지적하며(Tessema, M. T, 2022; Paul, K, 2021), 코로나19 이전 시대의 인사정책과 관행이 코로나19 시대와 이후에는 적용되지 못할 것이라고 예측했다. 더욱 주목할 점은 Sull(2022)의 연구에서 독성조직문화(무례함, 비포용성, 비윤리적 행동, 경쟁치열함 등)가 이직률 예측에 있어 보상보다 10배 이상 강력하게 작동한다는 사실을 확인했다는 것이다(Sull, D., Sull, C & Zweig, B. 2022). 이는 전통적인 보상 중심의 HR 전략, 관행이 더 이상 효과적으로 작동하지 않음을 의미한다(American Psychological Association,

2021)라고 할 수 있다. 이러한 대퇴사 현상은 대한민국 기업들도 예외 없이 경험하고 있으며, 특히 MZ세대를 중심으로 더욱 심화되는 양상을 보이고 있다(김지영, 이중학, 2022). 2024년 한국경영자총협회의 조사에 따르면, 20대의 83.2%, 30대의 72.6%, 40대의 58.2%가 이직을 고려하는 것으로 나타나, 대다수 세대의 절반 이상이 이직에 대한 생각을 하고 있으며, 특히 20~30대 층은 더 높은 수준의 이직 의향을 보이고 있다(한국경영자총협회, 2024). 조용한 사직(Quiet Quitting)은 2009년 텍사스 A&M 대학의 경제학 심포지엄에서 Mark Boldger가 주장한 용어로, 코로나19 장기화로 조직구성원들이 업무 피로감과 무기력이 증가하면서 최소한의 업무만 수행하는 것을 지향하는 업무형태를 의미한다(오상빈, 배현희, 2024). 조용한 사직을 실행하는 조직구성원들은 현재 자신이 속한 조직을 평생직장으로 여기기보다는 다른 스펙을 쌓으며 불확실한 미래를 대비하는 곳으로 생각하는 경향이 있다(한국일보, 2022). 중소기업은 대기업과 비교하여 인적자원관리에 있어 근본적이고 구조적인 제약을 가지고 있다. 300명 미만 사업체의 이직자 수는 79만 9천명으로 전체 이직자 수의 87% 이상을 차지하며, 중소기업의 높은 이직률은 근무여건이 대기업에 비해 좋지 못하고 경력개발 지원수준과 경력성공의 기회가 적다(고용노동부, 2024; 조효효, 이정진, 2024). 중소기업의 인적자원개발 투자는 대기업 대비 39.3%으로 현저히 낮은 수준이며(OECD, 2020), 300인 미만 중소기업의 경우 재직근로자를 대상으로 직무, 역량향상훈련을 실시하는 비율이 24%에 불과하다(한국경영자총협회, 2022). 이러한 자원 제약은 고속련 인력 확보 실패로 이어지고, 이는 다시 저속련 인력 사용, 기업 경쟁력 저하, 낮은 성과, 투자 여력 부족으로 이어지는 악순환 구조를 만든다(최세경, 김현수, 박민정, 2018). 대다수 중소기업은 교육 전담부서가 없어 자사의 특성에 맞는 교육훈련 프로그램을 개발하는 데 어려움을 겪으며, 환경변화에 민감하게 반응해야 하면서도 HRD 관련 과제보다는 다른 경영과제에 우선순위를 두는 경우가 많아 조직구성원의 역량 강화에 대한 지원이 부족한 실정이다(이승주, 광진선, 2023). 앞서 언급되어진 인적자원의 대한민국 중소기업의 인적자원의 현실은 조직을 운영함에 있어 매우 비관적일 수 있다. 하지만, 조직의 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위해서는 인적자원의 중요성을 인식하고 우수한 인

재를 확보·유지하는 것이 필수적이다. Barney(1995)의 자원기반 관점(Resource-Based View)에 따르면, 지속적인 경쟁우위를 창출하는 것은 기업이 처한 환경 속에서 경쟁할 수 있는 고유한 자원과 역량에 달려 있으며, 관리자는 회사 내부에서 가치 있고, 희귀하며, 모방하기 어려운 자원을 찾아내어 활용해야 한다(Barney, J. B, 1995). Lepak & Snell(1999)은 자원기반 관점에 따라 조직 구성원의 지식과 기술 등의 인적자본이 조직의 경쟁우위에 필수적인 요소이며, 이러한 핵심역량은 보호·육성하고 지속적인 내부개발을 해야 한다고 제안했다(Lepak, D.P & Snell, S. A, 1999). 그러나 평생고용의 개념이 사라진 오늘날 구성원들의 퇴사가 빈번하며, 생산가능인구 감소에 따라 기업에 조직 구성원 유입이 제한될 것으로 예상되는 가운데 인재 유지에 대한 연구는 더욱 필요하다(김지영, 이중학, 2022). 특히 대기업보다 제한된 인적·물적 자원을 보유하고 환경변화에 더욱 민감한 영향을 받는 중소기업의 경우, 기업성과에 직접 영향을 미치는 기존 구성원, 즉 인적자원의 역할이 더욱 중요하다(Starbuck, W. H, 1965). 이러한 중소기업의 현실 속에서 자원의 한계와 다수 제약사항이 존재하는 중소기업 인적관리에 가장 기초적이면서도 효과적인 요인이 될 수 있는 것이 바로 심리적 안전감이다. Sull(2022)이 밝힌 대퇴사 시대의 가장 큰 요인인 독성조직문화의 반대 개념인 심리적 안전감은 조직 내에서 조직 구성원이 자신의 의견, 질문, 우려사항, 실수 등을 자유롭게 표현할 수 있다고 믿는 정도, 대인관계에서 위험을 감수하는 결과에 대한 직원의 인식으로 정의된다(Edmondson, A. C., 1999). 심리적 안전감은 구성원들이 실수나 실패에 대한 두려움 없이 의견을 제시하고 학습할 수 있는 환경을 제공함으로써 개인적 성장과 발전을 촉진하는 사회적 자원이며, 직무요구-자원이론의 직무자원의 한 요소로 설명할 수 있다(Bakker, A. B & Demerouti, E, 2007). Edmondson(2023)은 코로나19 이후 조직이 큰 불확실성과 복잡성에 직면한 상황에서, 사람들이 시기적절하고 솔직한 방식으로 자신의 지식을 기여할 수 있도록 영감을 주고 지원하는 것이 조직의 최우선 과제로 떠올랐다고 강조했다(Edmondson, A. C & Bransby, D. P, 2023). 중요한 점은 심리적 안전감 구축이 대규모 재정 투자나 복잡한 시스템 구축을 필요로 하지 않는, 기초적이면서도 비용 효율적인 인적자원관리 요소라는 것이

다. 이러한 심리적 안전감과 함께 자원 제약이 있는 중소기업에서 효율적으로 활용 가능한 또 다른 HR전략이 바로 잡크래프팅이다. 잡크래프팅은 Wrzesniewski & Dutton(2001)이 제안한 개념으로, 직원들이 업무 과제(과제 크래프팅), 직장에서 맺는 관계의 유형(관계 크래프팅), 업무 평가(인지 크래프팅, 업무에 부여하는 주관적 의미)에서 주도적으로 변화하는 것을 의미한다(Wrzesniewski, A & Dutton, J. E, 2001). Tims, Bakker & Derks(2012)는 잡크래프팅을 직원이 자신의 직무 요구와 자원을 능동적으로 변화시키는 것으로 정의하며, 구체적으로 직원들이 능동적으로 직무자원을 늘리고(예: 피드백 및 도움 요청), 직무 요구에 도전하며(예: 새 프로젝트 시작, 새로운 기술 습득), 방해가 되는 직무 요구(예: 업무량 및 관료주의 감소)를 줄일 수 있다고 주장하였다(Tims, M. Bakker, A. B. & Derks, D, 2012). 직무요구-자원이론의 긍정적 이득나선 관점에서, 자신의 일에 동기부여된 직원들이 잡크래프팅 행동을 사용할 가능성이 높으며, 이는 더 높은 수준의 직무자원과 개인 자원, 그리고 더욱 높은 수준의 동기로 이어진다(Bakker, A. B & Demerouti, E, 2017). 잡크래프팅의 가장 큰 장점은 개인의 자율성과 심리적 안전감을 기반으로 조직의 대규모 투자 없이도 실행 가능하다는 점이며, 이는 재무적 제약과 다수의 자원이 부족한 중소기업 환경에 매우 적합한 HR전략이다.

1.2. 연구목적

본 연구의 목적은 대퇴사 시대와 조용한 사직 현상을 배경으로 중소기업 조직구성원을 대상으로 심리적 안전감과 잡크래프팅이 이직의도에 미치는 영향 관계를 실증적으로 규명하는 것이다. 구체적으로 직무요구-자원이론(Job Demands-Resources Theory)과 자원보존이론(Conservation of Resources Theory)을 이론적 기반으로 하여, 심리적 안전감과 잡크래프팅이 번아웃과 직무몰입을 통해 이직의도에 미치는 직·간접 효과를 종합적으로 분석하고자 하였다(Bakker, A. B & Demerouti, E, 2007; Hobfoll, S. E, 1989). 특히 심리적 안전감에서 시작되어진 잡크래프팅이 조직구성원에게 미치는 영향력

을 확인함으로써 자원 제약이 있는 중소기업에서의 심리적 안전감과 잡크래프팅의 중요성을 규명하고자 한다. 첫번째로는 비서구권 중소기업에서 심리적 안전감의 효과를 검증하고자 한다. Edmondson(2023)은 심리적 안전감 연구가 지난 10년간 북미 지역의 대기업을 중심으로 이루어졌으며, 비서구권과 중소기업을 대상으로 한 연구는 여전히 부족하다고 지적하였다(Edmondson, A. C & Bransby, D. P, 2023). 여러 국가의 데이터를 대상으로 한 연구와 문화에 따른 심리적 안전감의 의미 및 측정의 일관성에 대한 연구가 필요한 실정이며(Gerhart, B., & Feng, J, 2021), 인종과 성별에 따른 인구 통계학적 그룹별 심리적 안전감의 특성과 효과의 차이에 대한 연구도 부족한 상황이다. 이에 본 연구는 비서구권인 대한민국의 중소기업 조직구성원을 대상으로 심리적 안전감의 역할을 실증적으로 분석함으로써, 현 심리적 안전감 연구 흐름에 시사점을 제공하고자 한다. 두번째로는 잡크래프팅의 양면성(double-edged nature)을 검증하고자 한다. 기존 연구들은 잡크래프팅이 성과와 긍정적인 관계가 있음을 밝혔으나, 잡크래프팅의 다양한 차원과 성과 간의 상관관계는 연구마다 일관성이 없으며, 특히 직무요구 감소 차원은 성과와 가장 복잡하고 일관되지 않은 관계를 보이는 것으로 확인되었다(Lee, J., & Lee, H, 2018). Wang & Demerouti(2016)는 잡크래프팅과 관련된 적극적 성격, 일반적 자기효능감과 같은 개인적 요인 및 상황적 선행 요인이 긍정적인 업무몰입과 업무성과뿐만 아니라 부정적인 직무부담과 스트레스로도 나타날 수 있음을 주장하였으며(Wang, H & Demerouti, E, 2016), 장가&전학철(2021)은 잡크래프팅의 부정적 영향에 대한 실증연구가 아직 불충분한 상황이라고 지적하였다. 본 연구는 심리적 안전감을 기반으로 한 잡크래프팅이 번아웃과 직무몰입이라는 상반된 개념에 미치는 영향을 확인함으로써, 주로 긍정적 영향력에 초점이 맞추어진 잡크래프팅의 양면성을 실증적으로 규명하고자 한다. 세번째로는 번아웃(건강손상경로)과 직무몰입(동기부여경로)의 이중매개효과를 검증하고자 한다. 직무요구-자원이론에 따르면, 직무요구와 직무자원은 두 가지 서로 다른 과정을 촉발하는데, 첫 번째는 직무요구가 번아웃과 건강 문제로 이어지는 건강손상 과정이며, 두 번째는 직무자원이 직무몰입을 촉진하고 성과 향상으로 이어지는 동기부여 과정이다(Demerouti, E,

Bakker, A. B. Nachreiner, F & Schaufeli, W. B., 2001; Bakker, A. B., & Demerouti, E., 2007). 본 연구는 심리적 안전감과 잡크래프팅이 이 두 경로를 통해 이직의도에 미치는 영향을 종합적으로 분석함으로써, 단일 경로에 집중한 기존 연구의 한계를 보완하고자 한다. 마지막으로 중소기업의 이직 위기에 대응하는 비용 효율적 인적자원관리 전략을 제시하고자 한다. Sull(2022)은 대퇴사 시대의 가장 강력한 이직 예측요인이 독성조직문화이며, 이는 보상보다 10배 이상 강력하게 작동한다고 밝혔다(Sull, D., Sull, C., & Zweig, B., 2022). 심리적 안전감은 독성조직문화의 반대 개념으로서, 대규모 재정 투자나 복잡한 시스템 구축을 필요로 하지 않는 기초적이면서도 비용 효율적인 인적자원관리 요소이다(Edmondson, A. C, 1999). 또한 잡크래프팅은 개인의 자율성에 기반하여 조직의 대규모 투자 없이도 실행 가능하다는 점에서 재무적 제약이 큰 중소기업 환경에 매우 적합한 전략이다(Tims, M., & Bakker, A. B, 2010). 본 연구는 이러한 두 가지 전략의 효과성을 실증함으로써, 중소기업의 조직구성원 이탈을 최대한 억제하고 기업 발전의 기반을 마련하는 데 기여하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 대퇴사의 시대(Great Resignation)

대퇴사의 시대(Great Resignation)는 2021년초를 기점으로 노동자가 대거 자진 퇴사하는 지속적인 경제 추세를 의미하며, 이 용어는 유니버시티 칼리지 런던(University College London) 경영대학원의 Anthony Klotz 교수가 2021년 5월 Bloomberg Businessweek와의 인터뷰에서 지속적인 대량 이탈을 예상하며 언급하였고(Cohen, A, 2021), Curtis는 빅쿼트(Big Quit)으로도 정의하였다(Curtis, 2021). 물론 직원의 사직은 조직의 효율성에 부정적인 영향 미치며, 구체적으로는 회사의 생산성과 경쟁력에 부정적인 영향을 미친다. 하지만, '저가치' 직원이 사직하는 경우에는 때때로 유익할 수도 있는 것은 사실이다. 그러나 미국의 코로나-19 기간인 2021년에 대퇴사의 시대는 전례가 없었던 경험으로, 해당년도 9월에 440만 명의 미국 근로자가 직장을 그만뒀으며, 이는 역대 최대 규모였다. "대퇴사의 시대"로 인해 인사(HR)담당자 및 관리자에게는 조직구성원들의 대량사직을 막을 수 있는 새로운 HR 전략을 개발하는 것이 필수적이 되었으며, 팬데믹 이전 시대의 많은 HR 정책과 관행이 팬데믹 및 팬데믹 이후의 시기에는 적용되지 않을 수 있으므로 조정해야 한다고 필요성을 인지하게 되었다(Tessema, M. T, 2022). Tessema(2022)는 대퇴사의 시대의 주요 원인을 3가지로 정리하였는데, 코로나-19 팬데믹, 구직자 중심의 노동시장, 조직의 지원부족으로 정리하였으며, 첫번째 원인인 코로나-19은 조직구성원에게 경력 및 삶의 재평가 기간을 주었다(Paul, K, 2021). 자신의 경력과 삶의 우선순위를 재정립 할 시간을 제공하여, 많은 이들이 자신의 일이 충분히 보람 있는지, 더 나은 보상과 만족을 얻을 수 있는지 고민하게 되었다. 또한 감염에 대한 두려움과 스트레스가 지속되었는데, 반복되는 감염 확산, 변이 바이러스, 직장 복귀 요구 등으로 인해 근로자들은 건강과 안전에 대한 우려를 크게 느꼈으며, 이는 퇴사 결정에 직접적인 영향을 미쳤다(APA, 2021). 두번째 원인으로 원격 및 유연근무의 경험이다. 재택근무와 유연근무의 확산은 근로자들에게 더 나은 일·생활 균형의 가능성을 보여주었고, 이를

제공하지 않는 조직을 떠나는 계기가 되었다. 또한, 이는 구직자 중심의 노동 시장의 변화로 이어졌는데, 팬데믹 이후 노동시장이 구직자 중심으로 재편되면서, 더 나은 임금, 복지, 근무환경을 제공하는 일자리를 찾기 위해 퇴사하는 근로자가 늘어났다. 이는 높은 이직 자신감으로 연결되어 졌는데, 구인공고 증가와 낮은 실업률로 인해 근로자들은 퇴사 후 더 나은 일자리를 얻을 수 있다는 자신감을 갖게 되었고, 이는 대규모 이직 현상을 촉진하였다(Tessema, M. T, 2022). 세번째 원인으로서는 조직의 지원 부족으로 확인 할 수 있다. 유연근무 및 워라밸 미흡은 조직이 근로자의 유연근무 요구와 일·생활 균형에 충분히 대응하지 못할 때 퇴사율이 높았다. 불충분한 보상과 복지, 그리고 부족한 성장기회를 제공하는 조직에서는 빈번하게 이직이 발생하였다. 또한 심리적, 정서적 지원 부족도 한 원인으로 판단되어지는데, 팬데믹으로 인한 스트레스와 불안, 사회적 고립에 대한 조직의 지원이 미흡할 경우, 근로자들은 조직에 대한 소속감과 만족도가 저하되어 퇴사를 선택하게 되었다(Tessema, M. T, 2022). Sull, D(2022)는 2021년 대퇴사의 시대에 대한 촉발 요인을 분석한 결과 독성조직문화가 압도적으로 높은 영향력을 주는 것으로 확인하였다. 독성조직문화 외에도 고용불안과 조직개편, 높은 수준의 혁신, 불균형적인 성과 보상, 코로나19의 부실한 대응이 요인은 되었다. 앞서 언급한 독성조직문화는 다른 변수들과 비교하였을 때 압도적으로 높은 비율로 보상보다 10.4배 더 높은 이직에 대한 예측변수로 측정이 되었다. 독성조직문화의 구성은 첫 번째, 무례함이었으며, 직원들이 존중받지 못한다고 느낄 때 조직문화 평가가 낮았다. 두 번째로는 비포용성으로 다양성, 형평성, 포용성을 촉진하지 못하는 것이 독성 문화의 주요 요소로 확인하였다. 세 번째는 비윤리적 행동, 그 밖의 요소들로는 경쟁적, 치열함, 학대적 리더십, 즉 관리자의 학대적 행동과 독성리더십은 조직문화를 해치는 주요 요소임을 확인하였다(Sull, D, 2022). “Big Quit”으로 정의한 Curtiss는 대퇴사가 임금, 승진 기회, 존중의 결여, 유연성 부족 등 구조적 요인에 의해 촉발되었음을 설명하면서, 관리자는 이를 위기가 아니라 일 재설계의 기회로 보고, 유연근무, 공정한 보상, 명확한 성장경로, 직장 내 존중을 강화해야 한다고 설명하였다(Curtis, 2021). 미국에서 시작되어진 대퇴사의 시대는 우리나라의 현상과 유사점도 있지만 차이점

도 있다. 코로나 19로 기인되어진 대퇴사의 시대는, 기본적으로 코로나의 확산과 대응이 미국과의 차이가 있었다. 코로나 확산으로 인한 경제활동 중단과 봉쇄, 그리고 일상회복의 변화가 미국만큼 극심하지 않았다. 하지만, 코로나 이전부터 MZ세대에서 시작된 조용한 사직과 자발적 이직의 증가 추세는 더욱 심화되는 양상이다. 조용한 사직(Quiet quitting)은 2009년 텍사스 A&M 대학의 경제학 심포지움에서 Mark Boldger가 주장한 용어로, 코로나19 장기화로 조직구성원들이 업무 피로감과 무기력이 증가하면서 이들의 워라벨에 대한 사고방식이 최소한의 업무만 수행하는 것을 지향하는 업무형태로(오상빈 & 배현희, 2024) 정의되며, 조용한 사직의 경우 MZ세대라 불리어지는 20대와 30대에게 질문하였을 때, “동의한다”라고 응답하는 비율이 78.1%, 77.1%로 높은 비율을 확인할 수 있었다(오상빈 & 배현희, 2024) 또한, 자발적 이직에 대한 통계치를 확인해 보았을때 한국경영자총협회(2024) 조사에 따르면, 20대 83.2%, 30대 72.6%, 40대 58.2% 으로 이직을 고려하는 것으로 확인하였고, MZ세대의 높은 의도를 확인할 수 있었다(한국경영자총협회, 2024). 앞서 대퇴사 시대와 조용한 사직의 특징을 확인하였듯이, 코로나시대에 촉발되어진 대퇴사의 시대로 조직은 그 어느 때보다 더 큰 불확실성과 복잡성에 직면해 있다. 코로나19 시대 이후 전 세계 기업들은 미래의 시장 기회, 운영, 인력 배치 모델에 대한 명확성이 떨어지면서 큰 혼란에 빠져있으며, 이러한 혼란은 조직에 새로운 위험과 혁신과 실험에 대한 새로운 요구를 불러왔다. 이러한 면들은, 사람들이 시기적절하고 솔직한 방식으로 자신의 지식을 기여할 수 있도록 영감을 주고 지원하는 것이 조직의 최우선 과제로 떠올랐다(Edmondson, 2023). 인적자원, 즉 인력은 조직의 가장 큰 자산이며 조직의 성공을 좌우할 수 있지만(Gerhart & Feng, 2021), 코로나19 시대인 2021년에는 놀라울 정도로 높은 비율로 직장을 그만두는 사람들이 발생하였다. 조직은 누가 사직하고, 왜 사직하는지를 이해하고, 직원의 요구를 적절히 수용하고 대응함으로써 새로운 경쟁사회에서 승리할수 있으며, 대퇴사를 최소화 하기 위한 조직구성원의 근본 원인을 파악하고 고도로 맞춤형된 직원 유지 전략을 개발해야 한다(Tessema, M. T,2022).

2.2 대한민국 중소기업

2022년말 기준으로는 중소기업 수는 804만 3천개로 전체 기업의 99.9% 차지, 중소기업 종사자는 1,895만6천명으로 전체 기업의 81.0% 차지하며, 매출액의 44.2%를 차지하고 있다(중소벤처기업부, 2022). 그러나 중소기업은 대기업에 비해 인적자원 개발에 대한 투자가 부족하며, 이는 조직구성원들의 직무만족과 몰입에 부정적인 영향을 미칠 수 있습니다. 대한민국에서 중소기업은 여러 가지 기준으로 분류될 수 있다. 법적인 기준으로는 영리기업(법인기업, 개인사업자) 또는 「사회적기업 육성법」에 따라 사회적기업으로 인증을 받은 사회적기업, 협동조합 제2조에 따른 협동조합(연합회), 사회적 협동조합(연합회), 이종(異種)협동조합연합회, 소비자생활협동조합법 제2조에 따른 조합(연합회), 중소기업협동조합법 제3조에 따른(사업) 협동조합(연합회) 대상으로 적용되는 기준을 볼 수 있고, 보편적으로 중소기업은 자산 총액과 매출액을 기준으로 정의한다. 중소기업기본법에 따르면, 중소기업의 주요 기준은 자산 총액이 5천억 원 이하, 매출액은 업종별로 상이하하며, 제조업의 경우 1,500억원 이하, 도소매업의 경우 1,000억원 이하 등으로 구분하며, 독립성으로는 대기업의 자회사나 계열사가 아닌 독립적인 기업을 기준으로 한다. 상시근로자 수도 중소기업을 구분하는 기준으로 활용하며, 업종별로 상이하나, 제조업의 경우 500명 미만, 도소매업의 경우 300명 미만으로 구분한다(고용보험법 시행령 12조). 이러한 기준을 충족하는 기업을 중소기업으로 분류하며, 이는 정부의 중소기업 지원 정책 대상을 결정하는 데 활용된다. 이러한 대한민국 중소기업의 중요한 어려움으로 인적자원시스템 구축을 들 수 있다. 전체 중소기업의 72%가 체계적인 인적자원관리 시스템 구축에 어려움을 겪고 있으며, 이에 주요원인으로 재정적 제약(68%), 전문인력 부족(57%), 최고경영자의 인식 부족(43%) 등이 있으며 비용적인 측면외에도 최고경영자의 인식 부족을 들 수 있다. 이 밖에도 중소기업의 조직구성원의 생산성과 근로조건의 견인되지 못하는 부정적인 요소로는 사업주 및 중소기업 관리자의 태도, 인력 부족, 기업의 기술, 정보유출에 대한 두려움, 전담HR 부서의 부재, 인적자원 개발에 대한 낮은 투자등이 중소기업 경쟁력 향상에 제약요인으로 작용하고

있다(OECD,2020). 국내 산업에서 중소기업은 전체 기업의 99.9%를 차지하며, 전체 기업 종사자의 81%에 해당하는 770만 개를 넘는 중요한 비중을 차지하고 있지만, 중소기업 매출은 전체 기업의 47.2%에 그치고 있으며, 신생기업의 경우 5년 후 생존율이 32.1%에 불과한 상황이다. 이러한 중소기업의 경쟁력 저하 원인 중 하나는 고질적인 인력난으로, 300명 미만 사업체의 이직자 수는 79만 9천명으로 전체 이직자 수의 87% 이상을 차지하고 있다. 중소기업의 높은 이직률은 근무여건이 대기업에 비해 좋지 못하고 경력개발 지원수준, 경력성공의 기회가 적기 때문이며, 우수한 인적자원 확보에 어려움으로 이어진다(조효효, 이정건. 2024). 또한, 중소기업의 인적자원관리는 대기업과 비교하여 다양한 구조적 제약과 한계를 지니고 있으며, 중소기업의 경쟁력 제고를 위해 인적자원개발 활동이 중요함에도 불구하고, 현장에서는 인력과 학습 인프라, 예산 부족 등의 다양한 이유로 취약한 실정이다. 이러한 현실은 중소기업이 대기업 대비 상대적으로 불리한 여건하에서 인적자원관리를 수행해야 하는 구조적 특성을 보여주고 있다(김종훈, 2019). 중소기업의 인적자원관리는 보편주의적 접근법을 바탕으로 한 인적자원관리의 관행인 인적자원계획, 모집, 선발, 훈련 및 개발, 인사고과, 보상, 노사관계, 작업시스템, 의사소통, 고용안정 등의 10가지 핵심 관행들을 통해 이루어지지만, 이러한 관행들의 체계적 운영에 있어서 대기업 대비 상당한 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다(박동수, 2004). 이 밖에도 중소기업의 인적자원 관리에 있어 현장 적용 및 도입이 어려운 이유는 인적자원 개발분야에서는 중소기업과 대기업간의 투자비용 차이가 39.3% 정도의 수치로 차이점(OECD,2020)이 큰 것으로 확인되어지며, 중소기업의 인적자원관리, 개발의 현실의 어려움을 알 수 있다. 이러한 현상들은 중소기업은 기업의 성장을 위해 고속력 인력을 확보하고 기업 경쟁력을 높여야 함에도 불구하고, 인력유치의 어려움으로 인해 저속력 인력을 지속적으로 사용할 수 밖에 없는 현실이다. 이는 자연스럽게 기업경쟁력 저하로 이어지고, 궁극적으로 기업의 낮은 성과에 영향을 미침으로써 다양한 기술과 시설 등에 대한 투자의 여력도 부족하게 만든다(최세경 외, 2018) 고속력 인적자원의 지속유지의 필요성은 중소기업 제조업체를 대상으로 한 연구에서는 확인 할 수 있다. 고몰입형 인적자원관리 시스템이 기업의 탐험 활

동에 긍정적 영향을 미친다고 확인하였으며, 기업의 경영전략에 영향을 미쳐 경영성과까지 결정한다고 표현하였다(하성욱, 2009). 중소기업의 경우 이러한 고몰입형 시스템속에 있는 고몰입 인적자원, 고숙련인적자원은 중소기업 발전에 중요한 요소이다. 이러하듯, 대기업보다 제한된 인적·물적자원을 보유하고 환경변화에 더욱 민감한 영향을 받는 중소기업(Starbuck, 1965)의 경우에 기업성과에 직접 영향을 미치는 기존 구성원, 즉 인적자원의 역할이 더욱 중요하다. 조직에서는 지속적인 경쟁우위를 달성하기 위해 인적자원의 중요성을 인지하고 우수한 인재를 확보하고자 하며(Barney, J. B, 1995), 자원이론 관점에 따르면 조직 구성원의 지식 & 기술등의 인적자본은 조직의 경쟁우위에 필수적인 요소이며, 지속적인 내부개발 또한 요구한다(Lepak, D. P, & Snell, S. A, 1999). 하지만 기업은 조직의 성장을 위하여 필요한 인재를 유지하기 위한 노력을 지속하고 있으나, 평생 고용의 개념이 사라진 오늘날 구성원들의 퇴사가 빈번하다. 그리고 생산가능인구 감소에 따라 기업에 조직 구성원 유입이 제한될 것으로 예상되어지는 가운데 인재 유지에 대한 연구는 필요하다(김지영, 이중학, 2022). 이러한 측면에서 중소기업에서 핵심 인력을 어떻게 채용, 유지, 양성해 나갈 것인가는 큰 과제 중 하나이다. CEO들은 기업 현장에서 창의적이고 혁신적이며 전문성 있는 업무 능력과 적극적이고 자신감이 넘치며 활력이 있는 추진력을 보유하여 기업에 높은 성과를 창출해 줄 인재를 원한다. 특히, 이러한 현상은 기업 환경의 복잡성과 불확실성이 증가할수록 중소기업 CEO들은 조직구성원들의 역량이 최대한 발휘되어 개인 및 조직의 성과를 증진시켜 주기를 기대한다(유미림 외, 2011). 또한, 중소기업이 인적자원개발 투자를 확대시켜나갈 수 있는 요인을 파악하여 중소기업의 혁신을 도모하고 이를 통해 구성원의 생산성을 높여나갈 필요가 있다. 고숙련 인력을 확충하여 생산성을 높여야 함에도 불구하고 인력유치가 지속적으로 어렵다. 중소기업의 생산성과 경쟁우위를 확보하기 위해서는 인적자원의 고도화가 중요하며 이는 궁극적으로 기업 경쟁력 강화와 시장 환경 변화에 대한 대응력을 향상시킬 수 있는 방안이 될 것이다. 이는 빠르게 변화하는 기술환경에 대응해 현장 적응력을 높이기 위한 인적자원개발이 뒷받침 되어야 한다(이승주, 광진선, 2023). 이러한 인적자원개발 투자와 활성화에 먼저 조직내 구성원들

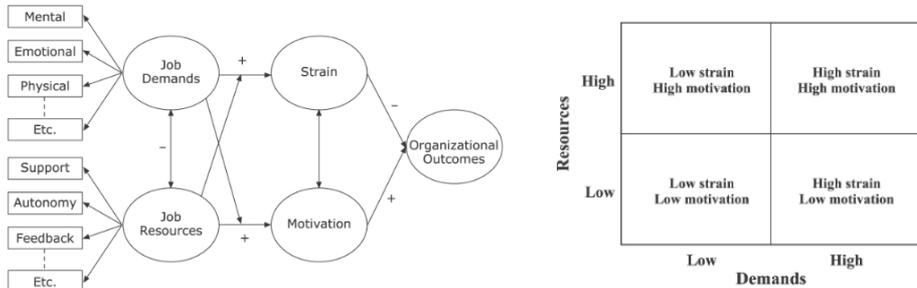
에게 심리적 안전감과 잡크래프팅의 인식을 강화함이 인적자원개발 투자에 효율성을 강화할 것으로 판단되어진다. 중소기업의 인적자원 개발이 어려운 부분은 HRD의 제약이다. 대다수 중소기업은 교육 전담부서가 없어 자사의 특성에 맞는 교육훈련 프로그램을 개발하는 데 어려움을 겪는다. 중소기업은 300인 미만 중소기업의 경우, 재직근로자를 대상으로 향상훈련을 실시하는 비율이 24%에 불과하다(한국경영자총협회, 2022). 또한 중소기업은 대기업에 비해 인적 자원과 물적 자원이 제한되어 인적자원의 역량개발에 어려움을 겪는다. 교육훈련비의 확보가 어려운 현실이다(중소벤처기업부, 2021). 마지막으로 중소기업은 환경변화에 민감하게 반응해야 하며, 이는 내부역량강화에 대한 필요성을 주목하지만, HRD관련 과제보다는 다른 경영과제에 우선순위를 두는 경우가 많아 조직구성원의 역량 강화에 대한 지원이 부족하다(이승주, 곽진선, 2023). 중소기업은 이러한 어려움을 극복하기 위해서는 중소기업이 전략적으로 역량을 육성하고, 정부의 지원을 적극 활용하며, 교육 및 훈련 프로그램을 체계적으로 운영해야 한다. 특히 MZ세대 직원들의 심리적 안전감과 잡크래프팅을 촉진하는 환경을 조성하는 것이 중요하며, 이는 중소기업의 인재유출을 방지하고, 직원들의 직무만족과 성과를 높이는데 기여할 수 있다. 마지막으로 최근 대기업과 차별화된 중소기업 HR특성에 대한 연구가 진행되었지만 중소기업 HR활동에 대한 다각적인 시각과 운영결과에 대한 연구는 부족한게 현실이며(오석영, 박수연, 2021), 이에 대한 연구활성화도 필요하다.

2.3 직무요구-자원이론(Job Demands-Resources Model)

직무요구-자원이론은 다양한 직무 스트레스 및 동기 관점을 통합하는 통합적 직무설계 이론이다(Bakker & Demerouti, 2017). 모든 직업이 직무 스트레스와 관련된 고유한 위험 요소를 가질 수 있지만, 이러한 요소들은 두 가지 일반적 범주(즉, 직무요구와 직무자원)로 분류될 수 있다는 가정을 하고 있다. 이를 통해 특정 요구와 자원에 관계없이 다양한 직업 환경에 적용될 수 있는 포괄적인 모델을 구성한다. 직무요구는 지속적인 신체적, 심리적(인지적, 정서적) 노력이나 기술을 필요로 하는 직무의 물리적, 심리적, 사회적 또는

조직적 측면을 의미한다. 이에 특정한 생리적 심리적 비용과 관련이 있다고 정의하며, 직무자원은 업무목표 달성에 기능적 역할이며, 직무요구와 관련된 신체적, 심리적 비용을 감소, 개인의 성장, 학습, 발전을 자극하는 부분 역할로 설명하였다(Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2007). 직무요구-자원이론은 수요-통제모형을 발전시키는 것으로 수요-통제 모델(Demand-Control Model)과 노력-보상 불균형모델(effort-reward imbalance model)에 관한 대부분의 연구가 모든 직무에 관련이 없을 수 있는 주어진 제한적 예측 변인들에 국한되어 왔으며, 이는 이전 연구의 대다수는 소진, 건강 악화, 반복적 긴장을 포함한 부정적 결과 변인에만 초점을 맞춰왔다(Bakker, A. B. & Demerouti, E., 2007). 수요-통제 모델에서 자율성이 직원들에게 가장 중요한 자원인 이유가 불분명하다. 이는 수요-통제 모델과 노력-보상 불균형 모델이 모든 직무에 적용 가능한지, 그리고 특정 직업에서는 모델에 포함된 것과 다른 요구와 자원의 조합이 직원 웰빙에 책임이 있는지에 대한 의문을 제기한다. 이에 직무요구-자원이론의 핵심에는 모든 직업이 직무스트레스와 관련된 고유한 위험요인을 가질 수 있지만, 이러한 요인들은 두 가지 일반적 범주(즉, 직무요구와 직무자원)로 분류될 수 있다는 가정이 있으며, 따라서 관련된 특정 요구와 자원에 관계없이 다양한 직업환경에 적용될 수 있는 포괄적 모델로 수요-통제 모델의 한계를 보완하였다(Bakker, A. B., & Demerouti, E., 2007). 모든 조직은 독특하고 그들의 직무는 서로 다른 특성을 가질 수 있지만, 직무요구-자원이론의 첫 번째 명제는 이 모든 직무 특성들이 두 가지 구별되는 범주, 즉 직무요구와 직무자원을 사용하여 모델링될 수 있다는 것이다(Demerouti et al. 2001). 직무요구는 지속적인 신체적, 인지적 또는 정서적 노력을 요구하며 따라서, 특정한 생리적 또는 심리적 비용과 연관되는 직무의 물리적, 심리적, 사회적, 조직적 측면으로 정의된다(Demerouti et al. 2001). 반대로, 직무자원은 동기적 잠재력을 가지고, 업무 목표 달성에 기능적이며, 직무요구의 영향을 조절하고, 학습과 개인적 성장을 자극하는 직무의 물리적, 심리적, 사회적, 또는 조직적 측면으로 정의된다(Bakker & Demerouti 2017). 직무요구-자원이론의 두 번째 명제는 직무요구와 직무자원이 두 가지 서로 다른 과정을 촉발한다는 것이다. 첫 번째 과정인 건강 손

상 과정에서는 직무요구의 빈도 또는 심각성이 노력의 증가로 이어지고, 이는 차례로 직원들의 신체적, 정서적, 인지적 자원을 고갈시키며 소진과 건강 문제로 이어질 수 있다(Demerouti et al. 2001, Li et al. 2022). 두 번째 과정인 동기 과정에서는 직무자원(예: 기술 다양성, 사회적 지원, 피드백)이 기본적인 심리적 욕구를 충족시키고 직원의 직무몰입을 촉진한다. 직무몰입의 경험은 결과적으로 창의성과 성과 향상으로 이어진다.



[그림2-1] The Job Demands-Resources model(Bakker, A. B., & Demerouti, E., 2007).

이 밖에도 직무요구-자원이론을 8가지 주제로도 설명할 수 있다. 첫번째는 직무특성의 이분법적 분류로, 모든 유형의 직무특성은 직무요구와 직무자원 두 범주중 하나로 분류될 수 있다. 두 번째는 이중 프로세스로 직무요구와 직무자원은 서로 다른 프로세스로, 건강손상 프로세스와 동기부여 프로세스를 촉발한다. 세 번째로는 직무자원의 완충효과로서 직무자원은 직무요구가 스트레인(부정적 반응)에 미치는 영향을 완충할 수 있다. 네 번째로는 높은 직무요구 하에서의 자원효과로 직무자원은 특히 직무요구가 높을 때 동기부여에 영향을 미친다. 다섯 번째로 개인자원의 역할으로 낙관주의와 자기효능감과 같은 개인자원은 직무자원과 유사한 역할을 할 수 있다. 여섯 번째로 동기와 성과의 관계로서 동기부여는 직무성과에 긍정적 영향을 미치는 반면, 직무 스트레스인(부정적 반응)은 직무성과에 부정적 영향을 미친다. 일곱 번째로 긍정적 이득나선으로 자신의 일에 동기부여된 직원들은 잡 크래프팅 행동을 사용할 가능성이 높으며, 이는 더 높은 수준의 직무자원, 개인자원 그리고 더욱

높은 동기수준으로 이어진다. 마지막으로 부정적 손실 나선으로 업무로 인해 스트레스를 받는 직원들은 자기파괴적 행동을 보일 가능성이 높으며, 이는 더 높은 수준의 직무요구와 더욱 높은 수준의 직무 스트레스(부정적 반응)으로 이어진다(Bakker & Demerouti 2017). 직무요구는 물리적요구, 심리적 / 인지적요구, 감정적요구, 조직적요구로 분류하여 설명할 수 있으며, 물리적 요구는 물리적 업무량, 물리적 환경, 물리적 업무량으로 설명하며, 심리적 / 인지적요구는 높은 업무압박, 시간압박, 역할 모호성으로 설명할 수 있다. 감정적 요구는 감정적 요구, 고객과의 감정적으로 요구되는 상호작용, 수혜자 접촉이며, 조직의 요구는 교대근무로 설명되어 지고 있다 (Demerouti et al., 2001, Bakker & Demerouti, 2007). 직무자원은 조직차원의 자원, 대인관계 및 사회적 자원, 업무 조직화 차원의 자원, 과업 차원의 자원으로 분류하여 설명할 수 있으며, 조직차원의 자원은 급여, 경력기회, 직무보완, 보상으로 설명하며, 대인관계 및 사회적 자원은 사회적지지, 상사 및 동료 지원, 상사지원, 팀 분위기로 설명한다. 업무 조직화 차원의 자원은 역할 명확성, 의사결정 참여이고, 과업 차원의 자원은 기능 다양성, 과업 정체성, 과업 중요성, 자율성, 성과 피드백, 직무통제로 설명할 수 있다(Demerouti et al., 2001, Bakker & Demerouti, 2007). 이러한 직무요구-자원이론이 기존의 수요-통제모델, 노력-보상 불균형모델등을 보완하는 모델이지만, 해당 이론으로도 한계점을 가지는 부분은 존재한다. 직무요구-자원이론에서 직무요구와 직무자원은 근로 조건과 업무 맥락에 따라 달라지지만, 이들이 긍정적인지 부정적인지는 기본적으로 경험적 질문이며, 직업 분야, 교육 수준, 계층적 수준, 직업적 지위(임금 근로자 대 자영업자) 등의 요인에 따라 달라질 수 있다. 지위나 명성이 높은 직종(예: 변호사, 교수, 건축가, 엔지니어, 최고 관리자)의 직원들은 책임이 크고 업무량이 많기 때문에 많은 직무 자원을 보유하고 있는 경우가 많다. 즉, 이러한 직종에서는 직무 수요와 자원 간의 상관관계가 양의 상관관계를 갖는 경우가 많다. 하지만 보다 일상적인 직종에서는 업무량이 많다는 것은 피드백, 성장 기회, 기술 다양성을 위한 시간이 너무 적다는 것을 의미하며, 이로 인해 직무 자원이 제한되는 경우가 많다. 이로 인해 대부분의 경우 직무 요구와 자원 간의 상관관계는 음의 상관관계를 보인다. 향후 연구에서 학자들은

직무 요구와 자원 관계의 중재자를 모델링하고 어떤 유형의 효과를 기대할 수 있는지 이론적으로 설명할 수 있어야 한다(Bakker & Demerouti, 2017).

2.3.1. 심리적 안전감과 직무자원

직무자원은 업무 목표 달성에 기능적이거나, 직무요구와 관련된 생리적 및 심리적 비용을 줄이거나, 개인적 성장, 학습 및 발전을 자극하는 직무의 물리적, 심리적, 사회적 또는 조직적 측면으로 정의하였고(Bakker & Demerouti, 2007), 직무자원의 대인관계 및 사회적 자원은 사회적 지지, 상사 및 동료 지원, 상사지원, 팀 분위기로 설명하며, 업무 조직화 차원의 자원은 의사결정 참여, 역할의 명확성, 과업 차원의 자원은 자율성, 성과 피드백등으로 설명였다(Demerouti et al. 2001, Bakker & Demerouti, 2007). 이에, 심리적 안전감의 특성인 구성원들이 실수나 실패에 대한 두려움 없이 의견을 제시하고 학습할 수 있는 환경을 제공함으로써 개인적 성장과 발전을 촉진하는 사회적 자원(Edmondson, 1999)으로 여겨지며, 직무요구-자원이론의 직무자원의 한 요소로 설명할 수 있다.

2.3.2. 잡크래프팅

직무요구-자원이론의 긍정적 이득나선에서는 자신의 일에 동기부여된 직원들이 잡 크래프팅 행동을 사용할 가능성이 높으며, 이는 더 높은 수준의 직무자원과 개인자원, 그리고 더욱 높은 수준의 동기로 이어진다는 것이다. 기존의 직무요구-자원이론은 경영진과 인사 부서가 목표를 설정하고, 직무를 설명하며, 자원을 제공함으로써 직원을 위한 업무 환경을 조성하는 조직의 직무 설계에 대해 하향식 관점을 취해왔다. 따라서 조직이 직원의 직무 요구사항과 직무자원을 설계하고, 직원들은 이러한 업무 환경에 노출된 후 번창하거나 스트레스를 경험할 수 있다고 가정하였다. 이러한 접근 방식은 다른 직무 부담 및 동기 부여 접근 방식(수요-통제 및 노력-보상 불균형 모델)의 직무 특성 모델과 유사하며 직원들이 대체로 반응적이라고 가정하였다. 하지만 사

사람들이 반응적으로만 행동한다면 같은 직무를 수행하는 개인의 근무 조건이 이렇게 다양하지 않을 것이다(Bakker & Demerouti, 2017). 이에 Wrzesniewski와 Dutton(2001)은 직원들이 업무 과제(과제 제작), 직장에서 맺는 관계의 유형(관계 제작, 고객, 동료, 제공자와의 사회적 상호작용 빈도 및 기간), 업무 평가(인지 제작, 업무에 부여하는 주관적 의미 참조)에서 주도적으로 변화하는 것을 지칭하기 위해 잡크래프팅이라는 개념을 만들어냈으며(Wrzesniewski & Dutton, 2001). Tims(2021)연구에서 잡크래프팅은 직원이 자신의 직무 요구와 자원을 능동적으로 변화시키는 것으로 정의하였다(Tims, Bakker, & Derks, 2012). 보다 구체적으로, 직원들이 능동적으로 직무자원을 늘리고(예: 피드백 및 도움 요청), 직무 요구에 도전하며(예: 새 프로젝트 시작, 새로운 기술 습득), 방해가 되는 직무 요구(예: 업무량 및 관료주의 감소)를 줄일 수 있다고 주장하고 이를 입증했다. 이러한 방식 상향식 접근 방식은 직원들은 업무 환경을 최적화하고 동기를 유지할 수 있음을 확인하였다(Bakker & Demerouti, 2017). 이는 여러 연구는 잡크래프팅의 효과성에 대한 설득력 있는 증거를 제공해 왔다. 예를 들어 Tims, Bakker(2012)의 연구에서는 도전과 자원을 찾는 형태의 잡 크래프팅이 업무 환경의 긍정적인 변화를 예측하고 업무 몰입도와 직무 만족도의 증가, 소진 감소와 간접적으로 관련이 있다는 사실을 발견하였다(Tims, Bakker, & Derks, 2012). 그 외에도 직무몰입 되어진 직원들은 잡크래프팅을 통해 자원과 직무몰입, 즉, 자신만의 "이득 나선"을 만들어낼 수 있다라고 주장하며, Vogt(2016)의 연구에서 종단적 설계를 사용하였다. 자신을 위해 능동적으로 자원이 풍부하고 도전적인 업무 환경을 구축한 직원들이 자신의 심리적 자본 그 예로는 희망, 회복탄력성, 자기효능감, 낙관주의와 같은 부분이 직무몰입을 증가시켰다는 것을 확인하였다. 더 구체적으로, 우리는 직원들이 능동적으로 직무자원을 증가시키고(예: 피드백과 도움 요청), 도전적 직무요구를 늘리고(예: 새로운 프로젝트 시작, 새로운 기술 습득), 방해적 직무요구를 감소시킬 수 있다고(예: 업무량과 관료주의 줄이기) 주장하고 이를 확인하였다. 이런 방식으로 직원들은 자신의 업무 환경을 최적화하고 동기를 유지할 수 있다(Vogt, et al, 2016).

2.3.3. 번아웃과 건강손상과정

번아웃은 직무요구-자원 이론의 건강 손상 과정(health impairment process)의 핵심 결과변수이다. Demerouti et al.(2001)에 따르면, 높은 직무요구와 제한된 직무자원의 조합은 구성원의 정신적, 신체적 자원을 고갈시켜 에너지 고갈 상태인 번아웃으로 이어진다고 설명하였다. 건강 손상 과정은 높은 또는 부적절하게 설계된 직무요구로부터 비롯되며, 이는 직원에게 상당한 노력을 요구하고 잠재적으로 신체적 또는 심리적 비용을 초래하는 직무의 측면들을 포함 극도의 업무량(직무요구)과 같은 높은 직무요구를 갖는 것은 지속적인 과부하 상태로 이어지고, 결국 번아웃으로 귀결된다. 또한, 부적절하게 설계된 직무나 만성적인 직무요구는 직원들의 정신적, 신체적 자원을 고갈시키고, 이는 결과적으로 에너지 고갈과 건강 문제로 이어질 수 있다(Demerouti et al, 2001). 오랜 기간 많은 연구를 통해 불리한 직무 특성이 직무 스트레스와 번아웃에 큰 영향을 미친다는 사실이 밝혀왔다. 예를 들어, 기존 연구에 따르면 업무 과부하, 자율성 부족, 감정적 요구, 낮은 사회적 관계, 지원, 역할 모호성 등이 모두 다음과 같은 감정으로 이어질 수 있다. 이러한 이전 연구들은 번아웃을 유발할 수 있는 번아웃의 선행 요인에 대한 이론적 진전은 제한적이었으며(Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005), 이를 확장한 부분은 직무요구-자원이론이다(Bakker, Demerouti, De Boer, & Schaufeli, 2003; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). 직무요구는 주로 번아웃의 소진(탈진) 구성요소와 관련되는 반면, 직무자원의 부족은 주로 이탈감(냉소)과 관련 되어지며, 높은 직무요구는 번아웃의 핵심 차원인 소진으로 이어질 수 있는 건강 손상 과정을 촉발시키는 반면, 낮은 직무자원은 직원들을 물리적 또는 심리적으로 직장을 떠나게 만드는 동기적 과정을 촉진한다라고 설명하였다(Demerouti et al., 2001).

2.3.4. 직무몰입과 동기과정

직무몰입은 직무요구-자원 이론의 동기 과정(motivational process)의 핵

심 결과변수이다. 직무몰입은 활력, 헌신, 몰두로 특징지어지는 능동적이고 에너지 넘치는 마음의 상태를 의미하며(Schaufeli et al, 2002), 직무몰입 개념의 전개와 함께, 그 선행요인과 결과에 대한 연구는 직무요구-자원 이론을 기반으로 이루어져 왔다. 직무요구-자원이론에서는 ‘건강손상’ 경로와 ‘동기부여’ 경로라는 서로 다른 과정을 유발하게 되는데, 초기 연구에서 직무요구는 탈진을, 직무자원은 직무몰입을 고유하게 예측했고, 이후 다수의 연구가 이러한 이중 경로와 고유 결과들을 지지하였다. 해당 연구에서는 직무자원은 직무요구가 높을 때 특히 동기를 강화되며, 높은 요구와 높은 자원이 결합된 ‘능동적 직무’에서 자원은 직무몰입을 가장 잘 지지하였으며, 직무몰입은 성과를 높이고, 긴장은 성과를 낮추게 되며, 직무몰입된 개인은 주의집중과 에너지로 어려운 과제를 더 잘 수행함을 확인할 수 있었다(Bakker & Demerouti, 2017). 또한 앞서 잡크래프팅과 직무요구-자원이론에서 언급한 바 있듯이, Tims, Bakker(2012)의 연구에서는 도전과 자원을 찾는 형태의 잡 크래프팅이 업무 환경의 긍정적인 변화를 예측하고 직무 몰입과 직무 만족도의 증가, 소진 감소와 간접적으로 관련이 있다는 사실을 발견하였다(Tims, Bakker, & Derks, 2012). 직무자원이 내재적 동기 역할(성장, 학습, 발전 촉진)과 외재적 동기 역할(업무 목표 달성 도구) 모두를 수행한다고 제시하였으며, 이러한 충분한 직무자원은 기본적 인간 욕구인 자율성, 유능감, 관계성을 충족시켜 높은 직무몰입과 낮은 냉소주의, 우수한 성과로 이어진다(Deci & Ryan, 1985)

2.3.5. 이직의도(Turnover Intention)와 조직 결과

이직의도는 직무요구-자원 이론에서 번아웃과 직무몰입의 조직적 결과변수로 위치합니다. Bakker(2003)의 연구에 따르면, 건강 손상 과정을 통해 발생한 번아웃은 결론과 이직의도를 증가 시키는 반면, 동기 과정을 통해 형성된 직무몰입은 조직몰입을 높이고 이직의도를 감소시키는 것을 확인하였다(Bakker et al, 2003). Schaufeli(2004)의 연구에서는 직무요구-자원이론을 기반으로 실증적인 분석이 이루어졌다. 건강손상경로인 직무요구에서 번아웃, 그리고 부정적 결과, 동기경로에서 직무자원에서 직무몰입 그리고 긍정적인

결과로의에서 두 경로의 조직적인 결과에 이직의도를 배치하여(Schaufeli & Bakker, 2004) 직무요구-자원이론과 이직의도의 관계성을 확인해주었다

2.4 자원보전이론(Conservation of Resources Theory)

자원보전이론(Conservation of Resources Theory)은 개인이 현재 자원을 보호하고(보존) 새로운 자원을 획득하려는 동기를 가진다는 기본 가정에 기반한다. 자원은 사람들이 가치 있게 여기는 객체, 상태, 조건 및 기타 것들로 정의된다(Hobfoll, 1989). 해당 이론은 시작은 모호한 구성으로 밝혀진 스트레스의 본질을 명확히 하기 위한 목적으로 자원 보존 모델이라는 새로운 스트레스 모델이 제시되었다. 이 자원 보존 모델은 사람들이 자원을 유지, 보호, 구축하기 위해 노력하며, 이러한 소중한 자원의 잠재적 또는 실제적 손실이 사람들을 위협한다는 가정을 기반한다(Hobfoll, 1989). 자원보전이론은 개인이 얻고자 노력한다는 기본에서 시작되며, 유지하고, 육성하고, 보호하기 위해 노력한다는 신념에서 시작된다. 자원보전이론은 다음과 같은 이해를 바탕으로 하는데, 인지에는 진화론에 기반한 강력한 편향이 내재되어 있으며, 과대 평가된 자원의 손실과 과소 평가된 자원의 손실과 과소 평가된 자원의 획득에 대한 강력한 편향이 있다는 이해를 바탕으로 한다. 이러한 근거에 따라 자원보전이론은 스트레스가 다음과 같은 경우에 발생한다고 가정한다. 중심 자원이나 핵심 자원이 손실될 위협을 받을 때, 중심 자원이나 핵심 자원이 손실되거나, 상당한 노력 끝에 핵심 또는 핵심 자원을 확보하는 데 실패할 때 발생한다. 자원보전이론의 핵심은 인간 행동의 많은 부분을 설명하는 동기부여 이론으로서, 생존을 위해 자원을 획득하고 보존하려는 진화적 욕구, 즉 인간의 핵심인 행동 유전학. 다른 사회적 동물과 마찬가지로 인간도 개인의 강점과 사회적 유대감을 강점과 사회적 유대감을 모두 획득하고 보존해야 한다. 하지만 다른 동물과 달리 인간은 복잡한 도구를 만들어 생존을 보장하고 생존을 보장하고 의사소통을 위한 복잡한 언어의 이점을 가지고 있었다. 이는 생존과 사회적 유대감에 따라 인간은 스트레스 대응하는 데에만 핵심 자원을 사용하는 것이 아니라 미래에 필요할 때를 대비해 자원을 비축해 두기도 한다. 또

한, 개인적, 사회적, 물질적 자원의 획득과 유지는 사람, 가족, 그리고 조직에 스트레스가 많은 도전에 대처할 수 있다는 자신감을 갖게 한다. 사람들이 느끼는 공통적으로 가치 있는 자원에는 건강, 웰빙, 가족, 자존감, 삶의 목적과 의미가 있으며 문화적으로는 다르지만 대부분 동일한 핵심요소를 확인할 수 있다(Hobfoll, et al, 2018). 자원의 가치는 개인마다 다르며 그들의 개인적 경험과 상황에 연결되어 있다. 예를 들어, 가족과의 시간은 한 사람에게는 가치 있는 자원으로 여겨질 수 있지만 다른 사람에게는 가치가 없거나 심지어 다른 자원 (예: 학대적 관계에서의 자아존중감)에 대한 위협으로 인식될 수도 있다(Hobfoll, 1989). 조직 구성원들이 보유한 현재의 자원을 지키고, 새로운 자원을 획득할 때 동기부여가 된다는 것을 설명하며(Hobfoll et al., 2018). 아울러, 유의미한 자원을 투자한 이후 원하는 자원을 얻는데 실패하면 스트레스가 뒤따른다는 것을 설명하는 주요 이론이다(Gorgievski & hobfoll, 2008). 자원보유는 개인이나 집단이 이미 갖고 있는 모든 유형의 가치있는 자원(객체, 조건, 개인특성, 에너지)을 의미하며, 보유자원이 많을수록 추가자원의 획득이 용이하며, 외부 스트레스에 대한 적응력과 회복력이 높아진다. 자원 투자(Resource Investment)는 현재 가진 자원을 활용하여 새로운 자원을 얻거나, 기존자원의 손실을 막거나, 손실된 자원의 회복하려는 전략적행동이다. 시간, 노력, 금전, 사회적 관계 등을 투입하여 자기개발(기술 습득), 건강 증진, 관계망 확대 등을 실현하며, 사람들이 스트레스 상황이나 변화과정에서 자원을 방어,복구 획득하기 위해 투자 결정을 내린다는 것이 핵심원리이다. 자원 보호(Resource Protection), 유지 행동(Resource Maintenance Behavior)은 자원이 손실될 위협을 받을 때, 남아 있는 자원을 방어적으로 보존하거나, 자원 손실을 최소화하는 행동 전략을 포함하며, 피로 누적 시 업무량 조절, 재정 위기 시 지출 감축, 심리적 위협 시 인간관계 단절, 업무상 중요한 역량 유지를 위한 휴식 등을 취하며, 자원의 손실이 더 심리적으로 큰 부담이 되므로, 사람들은 남은 자원을 적극적으로 지키려는 보호 행동을 선택하게 된다. 자원 보존과 획득의 기본 가정으로부터 이론의 여러 원칙들이 도출된다. 첫 번째는 자원 손실의 우월성으로, 개인이 자원을 잃는 것이 잃었던 자원을 다시 얻는 것보다 심리적으로 더 해롭다는 개념이다(Hobfoll et al, 2018). 손실 현저성

은 손실이 동일 크기의 이익보다 심리적으로 더 크게 느껴진다는 개념으로서 인지심리학 내에서 잘 확립된 개념이다(Cacioppo & Gardner, 1999). 이 원칙은 몇 가지 중요한 부분을 시사한다. 직장에서의 손실이 유사한 가치의 획득보다 더 큰 영향을 미칠 것임을 시사한다. 단편적인 예로 급여 삭감이 같은 금액의 급여인상으로 인해 도움이 되는 것보다 더 해로울수 있는 것이다. 또한 고용 관련 자원 획득이 자원 손실의 맥락에서 더 큰 의미를 갖게 될 것임을 시사하며, 장기간 실업 후에 취업하는 것이 그것의 한 예로 볼 수 있다 (Vinokur & Schul, 2002). 자원보존 가정의 확장으로서, 두 번째 원칙은 자원 투자이다. 사람들은 자원 손실을 방지하고, 손실로부터 회복하고, 자원을 획득하기 위해 자원을 투자한다(Hobfoll, 2001). 이는 일반적으로 대처의 맥락에서 검토되어 왔으며, 대처가 미래의 자원 손실을 막기 위한 자원 투자를 포함한다는 것을 시사한다(Vinokur & Schul, 2002). 그러나 자원보존이론의 강점은 스트레스와 긴장의 예측을 넘어서 긴장 경험 이후의 동기를 이해한다는 것이다(Hobfoll, 2001). 자원보존이론의 기본명제는 다음과 같다. 첫 번째 명제는 "더 많은 자원을 가진 개인이 자원 획득에 더 유리한 위치에 있다. 더 적은 자원을 가진 개인은 자원 손실을 경험할 가능성이 더 높다." 두 번째 명제는 "초기 자원 손실이 미래의 자원 손실로 이어진다." 세 번째 명제는 "초기 자원 획득이 미래의 자원 획득으로 이어진다." 마지막 명제는 "자원 부족은 남은 자원을 보존하려는 방어적 시도로 이어진다." 라고 설명하였다(Hobfoll, 1989). 추가적으로 자원획득나선(Resource Grain Spiral)은 개인이 자원을 획득하게 되면, 그 자원의 추가적인 자원을 투자하고 획득할 수 있는 더 나은 위치를 놓이게 하며 선순환 구조를 만드는 현상으로서, 이는 자원보존이론에서 "초기 자원획득이 미래 자원획득으로 이어진다."의 논리에서, 자원이 풍부한 사람일수록 더 많은 자원 투자가 가능하고, 이는 더 큰 자원 획득으로 이어진다고 설명하며, Hobfoll(2018)은 다음과 같이 4가지 명제를 정리하였다. 첫 번째로는 "자원이 많은 사람이 획득에 유리하다" 해당 명제는 자원 투자가 필요한 경우, 투자할 자원이 많을수록 더 많은 투자가 가능하며, 더 많은 획득이 가능하다 이다. 두 번째로는 "손실이 더 큰 손실로 이어진다" 해당 명제는 자원손실이 나타나는 경우 투자 가능한 자원 감소하고 이로 인해 손

실 방지 능력 약화되어 추가 손실 발생한다라는 내용이다. 세 번째로는 "획득이 더 큰 획득으로 이어진다" 해당명제는 자원 획득되어지면, 투자 가능한 자원 증가하게 되고 더 많은 투자 가능하게 되어 더 많은 자원획득이 이루어진다. 마지막으로 "자원 부족 시 방어적 행동으로 이어진다" 해당 명제는 자원 부족하게 되면 손실 위험 증가하게 되어지며 남은 자원을 보호해야 함에 따라 방어적 투자 전략을 사용하게 된다는 내용이다(Hobfoll et al.2018).

〈표2-1〉 자원보전이론과 관련변수

COR이론	자원보유	자원투자가능	자원구축/보호	자원유지행동
변수	심리적안전감	잡크래프팅	직무몰입 번아웃감소	이직의도
	직무자원	개인자원	개인자원	개인자원

2.5 심리적 안전감(Psychological Safety)

심리적 안전감은 조직내에서 조직구성원이 자신의 의견, 질문, 우려사항, 실수 등을 자유롭게 표현할 수 있다고 믿는 정도, 대인관계에서 위험을 감수하는 결과에 대한 직원의 인식이라고 정의하며(Edmondson, 1999), Schein EH, Bennis WG(1965)는 "심리적 안전감은 인지된 위협을 줄이고, 변화의 장벽을 제거하며, '잠정적 시도를 격려하고 보복, 포기, 죄책감 없이 실패를 용인하는' 맥락을 개념화 하였다(Schein EH, Bennis WG, 1965). 이후, 자아상, 지위, 또는 경력에 대한 부정적 결과에 대한 두려움 없이 자신을 보여주고 활용할 수 있다고 느끼는 경험이라고도 정의하였다(Kahn,1990). Kahn(1990)은 개인적 참여(personal engagement) 이론을 논의하면서 이에 대한 핵심조건으로 심리적 안전감, 심리적 의미성, 심리적 가용성을 정의하였고(Kahn, 1990), 이는 심리적 안전감의 개념을 정립하였다. 이후 Brow & Leigh(1996)는 심리적 분위기라는 변수가 직무몰입, 노력, 성과에 미치는 영향을 확인하는 연구

에서 심리적 분위기를 "직원들이 조직 환경의 측면들을 어떻게 인식하고 자신의 복지와 관련하여 해석하는지"에 기반한 조작적 정의 진행하였고(Brow & Leigh, 1996), 심리적 안전감을 측정하는 도구에 개념을 정리해 주었다. 심리적 안전감이란 사람들이 조직에서 업무에 임할 때 대인들의 관계에 있어 솔직함이 기대되고 가능하다고 믿는 업무 환경으로 정의하였으며, 이러한 심리적 안전감은 의견을 말하고, 아이디어를 공유하고, 질문을 하는 데 유리한 환경을 조성함으로써 개인과 팀이 업무를 완수하는 데 도움을 준다(Edmondson, 2023)라고 설명하였다. Edmondson(1999)은 팀 단위의 심리적 안전감을 연구하면서, 팀 심리적 안전감은 "팀이 대인관계 위험 감수에 대해 안전하다는 팀 구성원들이 공유하는 믿음으로 정의하였고, 해당 연구에서 심리적 안전감을 측정할 수 있는 7가지 측정 문항을 제시하게 되었다. "팀에서 실수를 하면 종종 불리하게 작용한다"등의 대표 문항으로 제조업 회사에서 현장 연구를 진행하였으며, 팀 심리적 안전감은 학습행동에 연관이 되어짐을 확인하였다(Edmondson, 1999). 또한, 심리적 안전감은 집단 응집력(group cohesiveness)과는 다른 개념으로 조직 내에서 의견을 제시하거나 타인의 관점을 도전하는 의지를 약화시킬 수 있는데(예: 집단사고 현상), 이는 오히려 대인관계 위험 감수를 줄이는 것이기 때문이다. 심리적 안전감은 무분별한 관대함이나 지나치게 긍정적인 분위기를 뜻하는 것이 아니라, 팀이 구성원이 의견을 말해도 창피를 주거나, 배척하거나, 처벌하지 않을 것이라는 자신감을 의미하며, 이러한 자신감은 팀원 간 상호 존중과 신뢰에서 비롯하게 된다(Edmondson, 1999)라고 설명하였다. 심리적으로 안전하다고 느끼는 개인들이 목소리 내기 행동, 주도권 잡기, 그리고 적극적 행동에 참여할 가능성이 더 높다고 주장하였고(Edmondson, 2004), 실제로 심리적 안전감은 의견 표출과 연결되어 있고, 이는 직장에서의 학습과 창의성의 핵심 요인으로 확인하기도 하였다(Kark & Carmeli, 2009). 심리적 안전감은 업무 환경에서 자신을 보여주고, 질문하고, 우려사항을 제기하거나 실수를 보고하는 것이 안전하다고 느끼는 정도로 정의하며, 이를 개인의 인지적 평가로 접근(Brown & Leigh, 1996). 하기도 하였고, May, Gilson과 Harter(2004)는 Kahn의 개념을 실증적으로 검증하면서 심리적 안전감을 "자신을 표현하고 고용하는 데 따른 결과에 대해

두려움 없이 자신을 보여줄 수 있다고 느끼는 것"으로 조작적 정의를 하기도 하였다(May, 2004). Edmondson(2019)은 자신의 이전 정의를 발전시켜 심리적 안전감은 솔직하게 의견을 표현해도 처벌받거나 굴욕당하지 않을 것이라는 믿음으로, 학습, 혁신, 성장에 필수적인 환경으로 재정의하며, 조직 학습과 혁신의 맥락에서 그 중요성을 강조하기도 하였다(Edmondson, 2019). 심리적 안전감의 영향 요인으로 Kahn(1990)의 연구분석결과 4가지 요인을 확인하였다. 대인관계, 집단 및 집단간 역학, 관리스타일 및 절차 그리고 조직규범으로서, 첫 번째로 대인관계는 심리적 안전감 형성에 가장 직접적인 영향을 미치는 요인으로, 특히 상사와의 관계에서 나타나는 지지적 태도와 신뢰는 직원이 자신의 진정한 모습을 드러낼 수 있는 환경을 조성한다. 상사가 직원의 의견을 경청하고 실수를 학습의 기회로 받아들일 때, 직원들은 위험을 감수하고 새로운 아이디어를 제시하는 것에 대한 두려움을 줄일 수 있다라고 설명하였다. 또한 동료와의 관계 역시 중요한 영향요인으로 협력적이고 예측 가능한 동료 관계는 개인이 업무 과정에서 도움을 요청하거나 약점을 노출하는 것에 대한 심리적 부담을 감소시킨다. 이러한 관계적 요인들은 조직 구성원들이 서로를 존중하고 지원하는 문화적 토대를 형성하는 데 기여하게 된다고 설명하였다. 두 번째로 집단 및 집단간 역학은 집단 내에서 형성되는 규범과 기대가 개인의 심리적 안전감에 중대한 영향을 미친다고 강조하였다. 명확하고 일관된 집단 규범은 구성원들이 어떤 행동이 수용 가능한지를 예측할 수 있게 하며, 이는 불확실성으로 인한 불안감을 줄여주게 된다. 특히 갈등 상황에서의 건설적인 해결 메커니즘이 존재할 때, 조직구성원들은 의견 차이나 문제 제기를 두려워하지 않게 된다 것을 의미한다. 세 번째로 관리 스타일 및 절차로 지지적이고 개발 지향적인 관리 접근법은 직원들의 심리적 안전감을 증진시킨다고 제시하며, 이러한 관리 스타일은 직원들의 성장과 발전을 우선시하며, 실패를 처벌의 대상이 아닌 학습의 기회로 인식하게 된다. 투명하고 일관된 의사소통 프로세스 역시 중요한 요소이며, 관리자가 명확하고 정직한 피드백을 제공하고, 의사결정 과정에서 투명성을 유지할 때, 직원들은 조직 내에서 자신의 위치와 기대사항을 명확히 이해할 수 있게 된다고 설명한다. 마지막으로 조직규범은 구성원들이 어떤 행동이 수용 가능하고 기대되는지를 예

측할 수 있게 하여 불확실성으로 인한 불안감을 감소시키며, 특히 갈등이나 문제 상황에서의 건설적인 해결 메커니즘과 공정한 처리 절차가 규범으로 확립되어 있을 때, 구성원들은 의견 차이를 표현하거나 문제를 제기하는 것을 두려워하지 않게 된다. 또한 부서나 팀 간의 협력을 장려하고 상호 존중을 강조하는 규범은 개인이 소속 집단을 넘어서는 의사소통과 협업에 적극적으로 참여할 수 있는 환경을 조성하며, 이는 조직 전체의 심리적 안전감 수준을 향상시키는 핵심 요인으로 작용한다 라고 설명하였다(Kahn, 1990). 심리적 안전감의 영향 요인으로 리더십을 제안하기도 하며, 팀 리더의 접근 가능성과 겸손함이 팀의 심리적 안전감을 높이는 핵심 요인임을 발견하고, 특히 리더가 자신의 한계를 인정하고 팀원들의 의견을 적극적으로 구할 때 심리적 안전감이 향상된다고 제시하였다(Edmondson, 1999). 또한 변혁적 리더십이 심리적 안전감을 매개로 팀 성과에 긍정적 영향을 미친다는 것을 실증적으로 검증(Schaubroeck, 2011)하기도 하였으며, 리더의 개방성과 지원적 태도가 구성원들의 발언 행동을 촉진하는 데 심리적 안전감이 중요한 역할을 한다고 설명하였다(Detert & Burris, 2007). 개인적인 부분도 심리적 안전감의 영향요인으로 검증하였는데 개인의 자기효능감과 조직기반 자존감이 심리적 안전감과 정적 관계를 가짐을 검증하였다(May, 2004). 심리적 안전감은 여러 조직 행동 이론과의 관계성이 있으며 사회학습이론(Social Learning Theory)의 관점에서 심리적 안전감은 개인이 새로운 행동을 시도하고 학습하는 데 필요한 환경적 조건으로 이해된다고 설명하였으며.(Bandura, 1977), 조직학습이론(Organizational Learning Theory)에서 심리적 안전감이 없이는 진정한 조직 학습이 불가능하다고 주장하며, 이를 학습 불안과 생존 불안(survival anxiety) 개념으로 설명하였다(Edmondson, 2002). 또한 직무요구-자원이론(JD-R Theory)에서의 직무자원은 업무 목표 달성에 기능적이고, 직무요구와 관련된 생리적, 심리적 비용을 감소시키며, 개인의 성장, 학습, 발전을 자극하는 직무의 물리적, 심리적, 사회적, 조직적 측면으로 정의며(Demerouti et al., 2001), 대표적인 예로는 동료의 사회적 지지, 직무 자율성, 피드백, 승진 기회 등이 있다(Bakker & Demerouti, 2017). 이러한 직무자원이론의 직무자원 개념은 심리적 안전감과 높은 일치성을 보이고 있는데, Demerouti (2001)이 제

시한 직무자원의 세 가지 기능적 특성을 기준에 의하며, 첫째, 업무 목표 달
 성으로 심리적 안전감이 높은 환경에서 직원들은 실수에 대한 두려움 없이
 새로운 아이디어를 제안하고, 문제를 공개적으로 논의하며, 도움을 요청할 수
 있고(Edmondson, 1999), 이는 업무 목표 달성에 직접적으로 기여하며, 둘째,
 직무요구의 부정적 영향 완충 기능으로 심리적 안전감은 높은 업무 압박이나
 불확실성과 같은 직무요구가 개인에게 미치는 스트레스와 불안을 감소시키는
 보호 기능을 하게 되어(Kahn, 1990), 안전한 환경에서는 직무요구로 인한 심
 리적 비용이 현저히 줄어든다. 마지막으로 개인 성장과 발전 촉진 기능으로
 심리적 안전감은 개인이 위험을 감수하고 새로운 것을 학습하며, 실험적 행동
 을 통해 역량을 개발할 수 있는 환경을 제공하게 되며(Edmondson, 2019),
 이는 직무자원의 핵심 기능인 개인 성장 촉진과 직접적으로 일치한다. 심리적
 안전감 연구는 1990년대 르네상스를 맞이한 이후 불확실성과 변화를 헤쳐나
 가야 한다는 인식에 힘입어 붐을 이루며 번성하였으며, 전 세계적 코로나바이
 러스 대유행 이후 일의 세계가 어떻게 재편될지에 대해서는 막대한 불확실성
 이 남아 있는 것이 현실이다. 이에 따른 조직 내 업무의 복잡성과 상호 의존
 성이 점점 더 커지고 있고, 이에 따라, 심리적 안전감은 이론적, 실제적 중요
 성이 더욱 증폭되었다. 이에 최근 몇 년간(2013년 ~2021년) 밝혀진 내용을
 평가하였을 때, 심리적 안전감과 관련된 네 가지 주요 주제, 일 처리, 학습
 행동촉진, 업무경험 개선, 리더십을 확인하였다. 전반적으로 심리적 안전감은
 역동적인 환경에서 조직이 학습하고 성과를 내는 데 리더십이 중요한 역할을
 하며, 다수 변수의 역할을 확인하였다. 전체 분석되어진 연구의 185건중 52
 건이 리더십의 관련되어진 연구였으며, 일 처리(Getting Things Done)에서는
 성과, 협력, 구조, 자기 효능감, 팀/그룹, 네트워크, 상호 의존성등의 변수가,
 학습 행동촉진에서는 창의성, 학습, 커뮤니케이션등의 변수가 토픽이었다. 업
 무경험개선에서는 업무개선문화, 기후, 관계, 감정, 정서, 다양성, 포용, 정체
 성, 참여, 몰입, 갈등, 스트레스, 긴장, 신뢰, 번아웃, 불친절, 헌신, 이직등의
 변수를 확인할 수 있었다(Edmondson, 2023). 심리적 안전감에 대한 연구동
 향으로는 먼저, Frazier(2017)의 심리적 안전감에 대한 메타분석에서는 개인
 과 집단관점에서의 연구현황을 확인할 수 있었다. 개인수준의 심리적 안전감

의 메타분석결과는 능동적성격(.35), 정서적 안정(.17), 학습지향(.24)은 정(+)적으로 유의했고, 개방성은 심리적안전감과 유의하지 않았다. 리더십 개념에서는 긍정적 리더 관계는 유의했으며(.44),하위 구성인 포용적 리더십(.36), 변혁적 리더십(.42), LMX(.38), 리더에 대한 신뢰(.39)도 유사한 중간 효과 크기로 유의함을 확인하였다. 직무설계 개념에서는 자율성(.47), 상호의존(.86), 역할 명확성(.63), 지원적 맥락(.49)은 모두 심리적 안전감과 유의한 변수로서 정적 관계를 확인하였으며, 결과와 관련 되어진 변수에서는 참여(.45), 과업성과(.43), 정보공유(.52), 시민행동(.32)/발언(.31), 창의성(.13), 학습행동(.62), 몰입(Commitment)(.48), 만족(.53) 모두 심리적 안전감 변수와의 유의성을 확인하였다. 집단수준의 심리적 안전감의 메타분석 결과는 학습지향(.40), 긍정적 리더 관계(.39) 변혁적(.38), 리더신뢰 (.44), 직무설계(자율성 .35, 상호의존 .40, 역할명확성 .51), 지원적 맥락(.51; 동료지원 .57)이 유의하였으며, 결과와 관련되어진 변수에서는 참여(Engagement)(.44), 과업성과(.29), 정보공유(.50), 창의성(.29), 학습행동(.52), 만족(.69)이 유의성을 확인하였다(Frazier et al. (2017). 심리적 안전감에 대한 누적된 연구는 리더십, 학습 행동, 성과 및 업무 경험과 관련된 강력한 결과를 제공했지만, 향후 몇 가지 연구 기회가 분명하다. 첫째, 심리적 안전감을 조성하는 방법에 관한 문헌에서 가장 눈에 띄는 격차가 있다고 생각한다. 리더십이 심리적 안전감에 미치는 영향에 대한 문헌의 강조가 크지만, 팀이나 조직에서 심리적 안전감을 구축하기 위해 리더가 사용할 수 있는 구체적인 개입에 대한 연구가 더 많이 이루어지면 유용할 것이다. 마찬가지로 심리적 안전감을 조성하는 데 있어 다른 팀원들의 역할을 조사한 연구도 부족합니다. 업무 환경의 모든 개인은 공개적으로 말하거나 도움을 요청하는 것 또는 기타 잠재적으로 대인관계에 위협할 수 있는 행동의 수용 가능성에 대한 다른 사람들의 인식을 바꿀 수 있습니다. 직장 내 대인관계 환경을 변화시키는 요인에 대한 이해를 심화하기 위해서는 행동 연구, 특히 특정 개입을 체계적으로 테스트하는 현장 실험이 필요하다고 제안합니다. 횡단적 연구를 넘어 리더를 조건에 무작위로 배정하여 인과관계를 입증하는 것이 특히 유용할 것이다(Edmondson, 2023).

[표2-2] 심리적안전감의 주요 종속변수

구 분	종 속 변 수
개인수준	개인성과, 학습행동, 창의적 자기효능감, 번영
팀수준	팀 성과, 팀 창의성, 혁신, 팀 학습
조직수준	재무성과, 혁신성과, 조직회복력
학습행동	지식공유, 지식전달, 발언, 침묵감소, 창의성, 혁신행동, 실수로부터의 학습
직무경험	직무만족, 직무참여, 팀 동일시, 정서적소진 감소, 도덕적 고통 감소 번아웃감소, 이직의도감소, 조직 시민행동
웰빙 및 태도	심리적 웰빙, 스트레스 및 긴장감소, 무례함 및 괴롭힘 감소, 조직몰입, 피드백 추구

출처 : Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023).

2.6 잡크래프팅(job crafting)

잡크래프팅은 조직 구성원들이 자신의 업무 실행 범위나 관련된 관계들의 경계를 물리적 및 인지적 차원에서 재구성하는 과정으로 정의한다. 조직 환경의 동적 변화에 적응하고 업무효율을 개선하기 위한 중요한 전략으로, 이 과정은 조직 구성원이 자신의 업무 영역을 재정의함으로써, 업무에 대한 자율성을 증가시키고 깊은 몰입을 유도하여 전반적인 업무 성과를 향상 시키는 것을 목표로 한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 잡크래프팅이라는 용어는 2001년 Amy Wrzesniewski와 Jane Dutton에 의해 최초로 학술적으로 정의하였다(Wrzesniewski & Dutton, 2001), '크래프팅(Crafting)'이라는 단어는 사전적으로 수공예품을 만들 때 세심한 주의와 기술을 가지고 무언가를 창조하거나 형성한다는 의미이며, 직무에 대한 개인의 주도적이고 의도적인 재설계 과정을 의미한다. 잡크래프팅은 개별 구성원이 자신의 직무를 능동적으로 재구성하는 상향식 과정을 의미하며, 초기 직무설계이론에서의 관리자 주도적 하향식 접근법과는 상이함을 확인할 수 있으며, 이는 조직구성원의 수동적 업무수행이 아닌, 능동적 업무수행자로의 역할을 강조한다(Berg, Dutton, &

Wrzesniewski, 2013). Tims와 Bakker(2010)는 잡크래프팅을 "구성원이 자신의 직무요구와 직무자원에서 만드는 변화"로 정의하였으며, 직무요구-자원이론을 기반으로 이들의 정의는 다음 네 가지 차원으로 구성하였다. 첫 번째로 사회적 직무자원 증가로 동료, 상사, 부하직원으로부터의 피드백과 지원 추구하는 행동, 두 번째로는 구조적 직무자원 증가로 기술 개발 기회와 다양성 추구하는 행동, 세 번째로는 도전적 직무요구 증가로서 새로운 프로젝트나 추가 책임 수용행동, 마지막으로 방해적 직무요구 감소로서 감정적으로 요구되는 업무나 정신적 부담 최소화하는 행동이다(Tims & Bakker, 2010). 잡크래프팅은 개인과 조직 모두에게 도움을 줄 수 있다라고도 정의하며, 잡크래프팅은 조직구성원에게 그들의 과업이나 대인관계를 스스로 변화시킬수 있도록, 자유재량권을 허용하는 과정으로 본다. 즉 직무에서 요구하는 성과를 달성하는데 있어서 개인의 심리적 욕구나 선호에 따라 일을 하는 방법을 변화 시킬수 있도록 허용한다(유태용, & 이채령, 2016). 이러한 잡크래프팅은 산업 환경이 급변하면서 주목을 받았다. 기업에서 직무에 대한 재설계 과정은 시대의 산업 환경은 안정적일 때는 예측이 가능했다. 그러나 환경의 변화 속도가 한층 더 빨라지면서, 산업환경이 급변하면서, 기업의 한계성에 의해 기업이 아닌 구성원이 자기 주도적으로 직무에 대해 의미와 영역을 설계할 수 있는 잡크래프팅이 관심을 받기 시작 했다(Vogot et al. 2016). 또한 경쟁이 다변화되고 급속도로 환경이 달라지면서 경영진의 일방적인 지시와 명령으로 구성원의 내부만족과 창의적 성과를 끌어올릴 수 없기 때문에 잡크래프팅이 주목 받았다. Wrzesniewski & Dutton에 의하면 잡크래프팅은 각 독립적인 부분이 아닌 상호 연관되어 작용되는 세가지 하위차원으로 구분되어 진다라고 설명하였다. 그 하위차원의 구성요소는 과업 크래프팅(Task Crafting), 관계 크래프팅(Relational Crafting), 인지 크래프팅(Cognitive Crafting)으로, 첫 번째 과업 크래프팅으로 업무의 수, 범위, 일하는 방식등 과업의 물리적인 단계를 변화시키는 경우로서, 자기 본연의 과업 외 다른 영역으로 과업의 범위를 넓히는 경우가 이에 해당한다. 두 번째 인지크래프팅으로 자신의 과업이나 관계, 일의 목적을 보다 의미있게 재해석하고 재정의하는 행위이다. 마지막 잡크래프팅은 관계크래프팅으로 직장에서 만나는 고객, 상사, 동료와의 관계 및 상호

작용의 경계를 변화시키는 것이다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 다른 학자들도 잡크래프팅의 3가지 하위차원 설명하였는데, Slemp(2013)는 잡크래프팅을 직원들이 자신의 직무에서 물리적, 인지적, 또는 사회적 특성을 변화시키는 데 능동적인 행동이다. 이는 근로자들이 자신의 고유한 관심사와 가치에 부합하도록 업무 관행을 형성하는 데 사용하는 비공식적 과정으로, 이러한 방식으로 잡크래프팅은 경영진이 아닌 직원들에 의해 주도되는 능동적 행동의 한 형태로 정의하면서, 하위차원을 다음과 같이 설명하였다. 첫 번째, 과업 크래프팅은 개인이 직무에서 수행하는 활동의 수나 유형에 변화를 시작하는 것을 의미한다. 이는 자신의 기술이나 관심사에 더 적합한 새로운 업무를 도입하는 것과 같은 행동을 포함한다. 구체적으로 과업 크래프팅은 공식적인 직무 기술서에 명시된 업무 범위 내에서 또는 그 범위를 넘어서서 구성원이 자신의 역량과 흥미에 더 부합하는 방향으로 업무를 재구성하는 행동을 나타낸다고 설명하였다. 두 번째로는 관계 크래프팅으로 직장에서 누구와 상호작용할지에 대한 재량권을 행사하는 것으로, 예를 들어, 유사한 기술이나 관심사를 가진 사람들과 친분을 쌓는 것과 같은 행동이 이에 해당한다. 이러한 잡크래프팅은 업무 환경에서의 사회적 관계의 질과 양을 의도적으로 조정하여 업무 경험을 개선하고자 하는 구성원의 능동적 행동을 의미한다. 세 번째로 인지적 크래프팅은 개인이 자신의 직무를 어떻게 '바라보는지'를 변화시켜 개인적으로 더 의미 있게 만드는 것이다. 예를 들어, 자신의 업무가 조직이나 지역사회의 성공에 미치는 영향을 인식하려고 노력하는 것과 같은 행동이 이에 해당하는데, 인지적 크래프팅은 물리적인 업무 변화나 관계 변화 없이도 업무에 대한 인식과 해석을 통해 일의 의미를 재구성하는 정신적 과정을 포함 되어진다(Slemp, 2013).

[표 2-3] 잡크래프팅 3가지 하위차원

구성	형태	예시
과업 크래프팅	직무과제의 수, 범위, 형태의 변화	교사가 수업시간의 교육효과를 극대화를 위해 IT기기 활용방법을 익히면서 이에 큰 흥미를 갖고 학교내IT시스템운영업무를 담당하는 경우
인지 크래프팅	인지적 과제 경계 변화	병원청소부가 자신의 일을 단지 청소하는 일로 여기기보다 치료팀의 일원으로서 환자 의 회복에 기여하는 일로 인식
관계 크래프팅	직무를 둘러싼 타인 과의 상호작용의 질과 양의 변화	마케팅 담당자가 자신에게 더 잘 이해해 주고 도움을 주는 영업담당자와 더욱 친밀 한 관계를 가지는 경우

초기 잡크래프팅은 업무 의미와 업무 정체성의 변화를 통한 자기향상 과정에 기반으로 하며, 이 이론에서는 구성원들이 인지적, 과업적, 관계적 경계의 변화를 통해 직무의 설계와 사회적 환경을 변화시키고, 이를 통해 궁극적으로 업무 의미와 업무 정체성을 재구성한다고 설명하였다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). Tims & Bakker(2010)는 직무요구-자원이론을 기반으로 잡크래프팅의 새로운 이론적 틀을 제시하였는데, 직무요구-자원이론은 직원의 동기부여와 성과에 중요한 직무 특성을 미리 구체화하는 대신, 모든 직무를 특징짓는 두 가지 포괄적인 범주가 있다고 명시하고 있다(Demerouti et al., 2001). 이러한 직무요구-자원이론을 바탕으로, 잡크래프팅은 직원들이 자신의 직무요구와 직무자원에서 만드는 변화로 정의되었으며, 잡크래프팅을 구체적이고 측정 가능한 행동으로 조작화할 수 있는 이론적 기반을 제공한다. 잡크래프팅은 직원들이 자신의 직무 특성을 능동적으로 변화시키는 적극적 업무행동의 한 형태로, 도전적 직무요구를 증가시키고 방해 요인이 되는 직무요구를 감소시키며, 구조적 및 사회적 직무자원을 증가시키는 행동을 포함한다(Tims & Bakker, 2010). 잡크래프팅은 잡크래프터, 동료, 팀 및 조직에 역기능을 초래할 수도 있다. 직원이 직무를 창조한다는 것은 자신이 하는 일과 업

무 방식에 변화를 준다는 것을 의미하며, 이러한 능동적인 활동으로 인해 추가 근무를 하거나 추가 책임을 맡아야 하는 경우가 있다. 이러한 행위는 개인 자원을 고갈시킬 수 있으며, 또한 직원들이 시도한 변화가 제대로 이루어지지 않으면 직원들은 좌절감을 느낄 수 있다(Wang & Demerouti, 2016). 다른 연구에 따르면 개인은 일과 여가를 병행하면서 답이 없는 소명을 추구할 때 스트레스와 같은 불쾌한 상태를 경험할 수 있음을 확인하였다. 한 직원이 불만을 제기하는 고객을 만나는 것을 성공적으로 피할 수 있지만, 다른 직원이 어려운 상황을 처리해야 할 수도 있다. 즉, 업무를 조정하는 잡 크래프팅은 상호 의존성의 정도에 따라 동료에게 영향을 미칠 가능성이 높음을 확인하였다(Berg, J. M & Johnson, V, 2010). “The double-edged sword of job crafting“의 논문에서는 잡크래프팅의 양면성을 양날의 검으로 표현하였다. 해당 연구는 핀란드 34개 지자체의 직원을 대상으로 18개월 간격으로 DATA를 수집하였고, 직원은 자신의 필요와 선호도에 맞게 직무를 조정할 수 있으며, 잡 크래프팅은 종종 직원의 웰빙에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 간주 되지만, 이러한 행동에는 대가가 따를 수도 있다는 점에 유의하는 것을 강조하였다. 해당 연구는 잡크래프팅이 직무 요구의 변화와 관련이 있으며, 이러한 변화가 잡 크래프팅이 직원 웰빙에 긍정적인 영향과 부정적인 영향을 모두 미칠 수 있는 이유를 설명하는 연구였으며, 잡크래프팅이 작동하는 메커니즘에 대한 이해를 넓히고 HR 실무자에게 잡크래프팅의 잠재적 위험에 확인해 주었다(Harju, L. K. & Hakanen, J. J., 2021). 직원들이 리더의 도움과 같은 심리적 안전감의 영향을 받아 개인의 추구하는 직무를 정확히 창출하는 방법은 향후 연구할 흥미로운 분야이며, 리더의 행동과 직원의 직무 창출 사이의 관계를 확대하는 것에 대한 연구가 필요함을 확인하였다(Wang & Demerouti, 2016). Rudolph & Zacher의 잡크래프팅에 대해 메타분석연구에서 방해적 직무 요인 감소 차원은 다른 세가지 잡크래프팅 차원과 현저한 차이를 보이는 것으로 나타났으며, 이러한 관찰은 향후 연구에서 더욱 주목할 필요가 있다 라고 설명하였다. 대부분의 연구가 잡크래프팅의 역기능적 결과보다는 긍정적 결과에 초점을 맞춰왔다. 해당연구의 분석 결과는 방해적 직무 요구 감소가 더 높은 이직 의도 및 더 높은 직무 긴장과 관련이 있음을 시사하지만,

이러한 관계를 조사한 연구는 상대적으로 적고 인과 관계의 방향도 불분명하다. 실제로 잡크래프팅이 업무 프로세스에 특정 비효율성을 도입할 가능성이 있으며, 특히 과업 및 관계 중심 행동의 재량적 특성은 팀 구성원 간의 갈등으로 이어질 수 있다라고 설명하며, 기존 연구에서는 적극적 업무 행동의 부정적 영향을 고려하지 않았기 때문에 해당 연구에서의 부정적 영향에 대한 제안의 중요함을 설명하였다(Rudolph & Zacher, 2017).

2.7 직무몰입(Work Engagement)

직무몰입(Work Engagement)은 개인이 자신의 직무에 대해 심리적으로 동일시하고 적극적으로 참여하는 정도를 의미하는 개념으로, 다양한 학자들에 의해 정의되고 있다. 활기, 헌신, 몰입을 특징으로 하는 긍정적이고 만족스러운 업무 관련 마음 상태"로 정의되는 직무몰입은 경영학계에서 인기 있는 연구 주제이며(Albrecht et al, 2015). 연구에 따르면 직무 몰입도가 높은 직원은 직무 몰입도가 낮은 직원보다 신체적으로 더 건강하고, 심리적 욕구를 더 많이 충족하며, 더 만족하고, 더 헌신적인 것으로 확인하였다(Barret-Cheatham et al, 2016). Kahn(1990)은 "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work" 연구에서 개인몰입(personal engagement)이라는 개념을 최초로 제시하였으며, 개인몰입은 "조직 구성원이 업무 역할에 자신을 활용하는 것으로, 역할을 수행하는 동안 신체적, 인지적, 정서적으로 자신을 활용하고 표현하는 것"으로 정의하였다. 업무와 타인과의 연결을 촉진하고, 개인적 현존감(신체적, 인지적, 정서적)과 적극적으로 완전한 역할 수행을 가능하게 하는 과업 행동에서 개인의 "선호하는 자아"를 동시에 활용하고 표현하는 것이라 하였다. 반대의 의미로는 개인 비몰입으로 직무간, 조직과 구성원간의 연결의 부족, 신체적, 인지적, 정서적 부재, 그리고 수동적이고 불완전한 역할 수행을 촉진하는 행동에서 개인의 선호하는 자아를 동시에 철회하고 방어하는 것이다 라고 정의하였다. 이러한 개인몰입의 조건으로는 심리적 의미성, 심리적 안전성, 심리적 가용성이라는 3가지 심리조건이 중요한 선행연구임 확인하였고(kahn,1990), 개인몰입이라는

개념은 직무몰입으로 발전하게 되었다. 직무몰입 개념의 발전 과정에서 번아웃(burnout)의 개념이 중요한 역할을 하였다. Maslach는 번아웃의 주요 증상을 정서적 소진, 냉소주의 또는 직무 효능감 감소라는 세 가지 요인으로 구분하며, Leiter & Maslach (1999)는 번아웃의 반대 개념으로서 몰입(engagement)을 설명 하였으며(Leiter & Maslach, 1999), 이들이 개발한 번아웃 측정도구인 MBI의 세 차원에서 낮은 부정적 점수와 높은 긍정적 점수의 패턴으로 정의하였다. 또한 Schaufeli(2002)는 직무몰입을 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption)를 특징으로 설명하며, 긍정적인고 충만한 업무관련 심리상태로, 일시적이고 특정한 상태라기보다는 특정대상, 사건, 개인, 행동에 초점을 맞추지 않는 지속적이고 광범위한 정서, 인지적 상태로 정의하였다(Schaufeli et al., 2002). 해당연구에서 번아웃의 대표 측정도구인 MBI-GS(Maslach Burnout Inventory-General Survey)의 요인구조 재확인하고 직무몰입과 번아웃간의 관계를 실증적으로 검증하려 하였다. 직무몰입을 번아웃과 독립적으로 측정할 수 있는 고유한 구성개념으로 확립한 개념적 기여를 하였으며, 직무몰입 측정에 기준을 정립하였다(Schaufeli, 2002). 2000년대 이후 Schaufeli는 직무몰입을 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption)로 특징지어지는 긍정적이고 충족감을 주는 업무 관련 마음상태로 정의하며, 보편적으로 사용하고 있으며, 직무몰입은 일시적이고 특정한 상태가 아니라, 특정 대상, 사건, 개인, 행동에 초점을 맞추지 않는 지속적이고 전반적인 정서,인지적 상태를 의미한다. 직무몰입의 3가지 구성요소중 첫 번째인 활력(Vigor)은 업무 중 높은 에너지 수준과 정신적회복력, 업무에 노력을 기울이려는 의지, 어려움에 직면해도 지속하려는 끈기를 의미하며, 두 번째 헌신은 업무에 강하게 관여하며, 업무에서 의미, 열정, 영감, 자부심, 도전감을 경험하는 것이다. 마지막으로 몰두는 업무에 완전히 집중하고 즐겁게 몰입하는 것과 시간이 빠르게 지나가도 업무에서 벗어나기 어려워 하는 상태를 말한다. Schaufeli는 직무몰입의 개념의 보편화에 있어 UWES(Utrecht Work Engagement Scale)의 측정도구 개발과 UWES-17, UWES-9 으로의 측정도구의 개선은 직무몰입에 대한 개념 확대를 진행시켰다(Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. 2006). 그 밖에 Brown(1996)은 사람들이

자신의 일에서 활기를 얻고 자신의 일에 깊게 몰두할 수 있지만 어떤 사람은 일로부터 정신적으로나 정서적으로 멀어질 수도 있다고 하였다. 이에 직무몰입의 특징을 첫째, 직무몰입은 구체적인 직무와 관련된 태도로서 조직몰입과는 명백히 구별되는 개념이다. 둘째, 직무몰입이 상황요인에 의해서도 영향을 받지만 개인의 주관적인 정의에 의해 영향을 받기 때문에 직무만족처럼 쉽게 변화하지 않고 어느 정도 안정적이다. 직무몰입은 한 개인이 자신의 일에 대하여 심리적으로 일체감을 가지고 있는 정도, 자신의 일이 차지하는 중요도, 그리고 조직 구성원이 직무를 동일시하고 몰두하는 상태이다(Muchinsky, 2009). 앞에서 언급한 조직몰입은 직무몰입과는 명확한 차이를 가지고 있으며, 조직몰입은 직무만족과 마찬가지로, 조직 전체에 대한 정서적 애착을 특징으로, 공유된 가치와 이해관계에서 비롯되며, 직무몰입은 업무 자체에 기반한 인식을 나타내는 반면, 조직몰입은 조직 전체에 대한 정서적 애착을 의미한다(Schaufeli, 2002). Zalesney & Farace(1988)는 직무몰입을 구체적인 직무와 관련된 태도로 정의하고, 그 특징으로 현재의 직무와 관련성, 상황요인에 의해 어느 정도 영향을 받지만 그 정도가 강하지는 않고 대체로 안정된다는 개념이다. 그리고 조직목표나 가치의 내재화에 대한 선행조건이며, 직무몰입은 조직몰입의 주요한 예측지표이면서 조직몰입의 구성 요소이다. 직무몰입은 직무만족, 직무성과, 조직몰입 등 다양한 조직 행동과 관련이 있으며, 조직의 성과와 효과성에 중요한 영향을 미치는 요인으로 연구되고 있다(Zalesney, 1988). 직무몰입의 Kahn(1990)의 개인적 몰입을 시작으로 주요 이론적 틀은 가지고 있으며, 그 중 몇가지 중 직무요구-자원이론이 포함 되어진다. Demerouti(2001)이 제안한 직무요구-자원이론은 기존의 스트레스 연구 접근법과 동기 연구 접근법을 통합한 포괄적인 이론적 틀로서, 모든 직업이 고유한 작업 특성을 가지고 있지만 이러한 특성들을 직무요구와 직무자원 이라는 두 가지로 분류한다. 여기서 직무자원은 자율성, 동료 및 상사의 사회적 지원, 성과 피드백, 기술 다양성 등을 포함한 내용으로 동기적 과정을 촉발하며, 높은 직무자원은 더 많은 동기를 유발하여 직무몰입으로 이어진다(Bakker & Demerouti, 2017)라고 설명하였다. 이러한 과정에서 직무몰입은 동기적 과정의 핵심 결과변수로서, 개인이 에너지가 넘치고는 활력 상태, 업무에 열정적

이며 몰입하는 상태, 업무에 완전히 몰두하여 시간이 빠르게 흘러가는 것을 느끼는 몰두의 정신적 상태로 정의된다(Bakker & Demerouti, 2017)라고 설명하였다. 최근 연구들은 직무요구-자원이론을 확장하여 개인자원(personal resources)의 역할을 포함시키고 있으며, 개인자원은 자기효능감, 낙관주의, 회복력 등과 같은 긍정적 자기평가를 의미하며, 직무자원과 마찬가지로 동기적 기능을 수행하여 직무몰입에 긍정적 영향을 미친다는 부분도 확인하였다(Xanthopoulou, 2009). 국내 연구에서도 직무요구-자원이론을 바탕으로 직무몰입에 영향을 미치는 개인의 심리적 자본으로 긍정심리자본을, 사회적 자본으로 조직지원인식을 IT영업사원을 대상으로 연구하였고, 검증하였다(이혜민 & 송해덕, 2017). 두 번째 주요 이론적 틀로는 자원보존이론이며, 자원보존이론은 개인이 가치있게 여기는 자원을 획득하고, 보호하며, 증진시키려는 동기에 의해 행동한다는 기본 가정을 바탕으로 한다(Hobfoll, 1989). 직무몰입은 자원보존이론에서 두가지 원리를 확인할 수 있으며, 첫째는 자원 손실의 우선성으로, 자원의 손실이 자원의 획득보다 심리적으로 더 큰 영향을 미친다는 것과 두번째는 자원 투자 원리로, 개인이 상당한 자원을 인식하고 받을 때, 자원 풀을 향상시키기 위한 행동에 이러한 자원을 투자할 가능성이 높아져 '자원 획득 나선'을 경험하게 된다는 것이다(Hobfoll et al., 2018).

2.8 번아웃(Burnout)

‘번아웃(burnout)’이라는 용어는 본래 영어 단어 “burn”과 “out”의 합성으로, “불타 없어지다”, “에너지가 모두 소진되다”라는 뜻을 가지고 있다. 해당 용어는 마치 불에 다 타버린 장작처럼 심리적, 신체적 에너지가 모두 사라진 상태를 비유적으로 표현한다. 번아웃은 최초 1960년대 영국 작가 그레이엄 그린의 소설 “A Burnt-Out Case”에서 찾아볼 수 있었으며, Herbert J. Freudenberger의 "Staff Burn-Out", (1974)에서 심리학 및 업무 관련 맥락으로 처음 사용하여, 개념적으로 정립하였다. 해당 논문에서 Freudenberger는 번아웃의 사전적 의미를 에너지, 힘, 자원에 과도한 요구를 받아 실패하거나 소진되거나 지쳐버리는 것이라고 정의하였다(Freudenberger, 1974). 이러한

번아웃은 신체적 징후는 쉽게 발견할 수 있다라고 정의하면서 극도의 탈진과 피로등을 느끼며, 자신의 신체 기능에 지나치게 집착하게 된다고 설명하였고, 사고방식 역시 폐쇄적으로 변화한다고 설명하였다(Freudenberger,1974). 번아웃에 개념은 이후 직장에서 만성적인 대인 관계적 스트레스에 대한 장기적 반응으로 나타나는 심리적 증후군으로 정의하면서, 번아웃의 반응은 핵심적인 세가지 차원에서 발생함을 제기하였다. 이는 압도적인 탈진, 업무에 대한 냉소 및 거리두기, 그리고 비효율감 및 성취감 결여이다. 이러한 3차원 모델은 개인의 스트레스 경험을 사회적 맥락에 분명히 위치시키며, 자신 및 타인 대한 개인의 인식이 포함됨을 중요한 부분이라 설명한다. Maslach은 3차원 모델을 제안하면서 Maslach Burnout Inventory(MBI)를 개발하였으며, 이는 다양하고 넓은 직무군을 대상으로 하는 번아웃 연구가 체계성을 가지게 되었다(Maslach, 1981). 번아웃은 개인들에게 자주 발생하는 정서적 고갈과 냉소주의의 증후군으로, 이에 핵심적 측면은 정서적 고갈의 증가이다. 정서적 자원이 고갈되면서, 근로자들은 더 이상 심리적 차원에서 자신을 내어줄 수 없다고 느낀다. 다른 측면은 조직의 고객들에게 대한 부정적이고 냉소적인 태도와 감정의 발달이다. 고객에 대한 이러한 부정적 반응은 정서적 고갈의 경험과 연결될 수 있으며, 즉 번아웃의 이 두 측면은 어느 정도 관련이 있는 것으로 보인다. 타인에 대한 이러한 냉담하거나 심지어 비인간적인 인식은 직원들로 하여금 고객들이 어떻게든 그들의 문제를 받을 만하다고 보게 만들 수 있다. 번아웃 증후군의 세 번째 측면은 특히 고객과의 업무와 관련하여 자신을 부정적으로 평가하는 경향이다. 근로자들은 자신에 대해 불만을 느끼고 직장에서의 성취에 대해 불만족을 느낀다(Maslach, 1981). 그로부터 40여년 동안 다수의 학자가 번아웃의 개념을 정리, 정의하였으나, 해당 용어는 고정된 의미로 사용되기보다는 해당 용어를 사용하는 사용자에게 상황과 이슈에 따라 달리 설명, 해석되었다. 이는 심리학적 측면과 임상학적 측면에서 설명하는 경우를 확인 할 수 있으며, 심리학적 측면의 번아웃은 직무, 환경적 스트레스에 대한 심리적 반응으로 Maslach의 3차원 모델로 설명하며, 임상학적 측면에서 번아웃은 WHO(세계보건기구) ICD-11에 의해 “만성 직업 스트레스로 인한 직업적 현상”으로 분류하며, 단순한 심리적 반응을 넘어서, 신체적 피로·

불면·인지기능 저하·면역력저하 등 다양한 임상 증상이 동반될 수 있다고 설명한다(Maslach & Leiter, 2016). 직무요구-자원이론의 핵심 가정은 직무요구와 직무자원이 서로 다른 심리적 과정을 활성화한다는 것이다 (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2017). 건강 손상 과정(Health pairment Process)에서는 높은 직무요구가 지속적인 과도한 부담을 야기하여 궁극적으로 번아웃으로 이어진다고 설명하였으며, 번아웃은 "자신의 직업의 가치에 대해 냉소적이고 자신의 수행 능력에 대해 의심하는 상태"로 정의하였다 (Maslach et al., 2001).

2.9 이직의도(Turnover Intention)

이직의도란 조직을 떠나려는 개인의 의식적이고 신중한 의향을 의미하며, 이는 일정 기간 내 이직 계획을 포함하여 생각의 마지막 단계로 간주된다, 또한 이직의도는 특정 시간 간격(예: 6개월) 내에 조직을 떠나려는 의식적이고 의도적인 의지이며, 철수 인지과정의 연속에서 마지막 단계이다. 이는, 이직 결정 과정에서 이직에 대한 생각이 불만족을 경험한 다음 논리적 단계로서, 다른 여러 단계에 이어 '이직 의도'가 실제 이직 전 마지막 단계일 수 있음을 설명한다 (Tett & Meyer, 1993; Mobley et al., 1977)라고 설명할 수 있다. 또한 개인이 현재 조직을 떠나 더 나은 직장을 찾고자 하는 의식적이고 의도적인 의지로 정의할 수 있으며(Lestari & Margaretha, 2021). 이는 실제 이직행동의 가장 강력한 예측변수로서, 자발적 이직에 이르는 인지적 과정에서 최종 단계에 위치하는 핵심 구성개념이다. Mobley(1977)는 이직의도를 새로운 직업을 찾고자 하는 의도와 떠나려는 의도를 구분하며, 구직의도와 그에 따른 구직 활동이 일반적으로 떠나려는 의도와 실제 이직에 선행한다고 설명하였으며, 충동적 행동의 경우는 제외한다고 하였다(Mobley, 1977). 이직의도의 순차적인 과정은 직무불만족을 시작으로 이직에 대한 생각, 이직이 효용성 평가, 구직의도, 구직활동, 대안평가, 이직의도 마지막으로 실제 이직이 일어나는 과정으로 나열할 수 있다. 이 과정의 핵심은 직무불만족이 곧바로 이직으로 이어지는 것이 아니라, 여러 단계의 인지적 평가 과정을 거친다는 것으

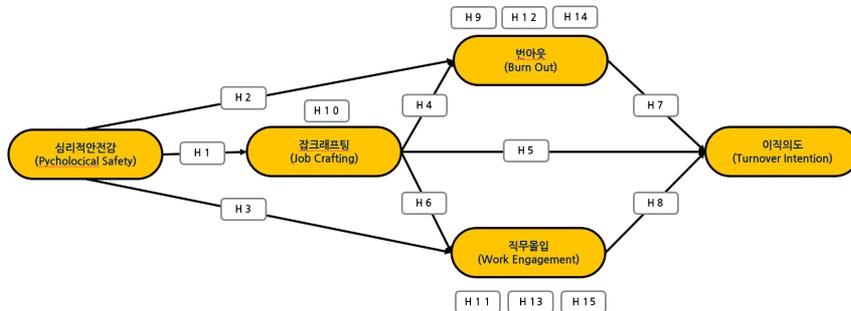
로, 특히 이직의도는 실제 이직행동 직전의 최종 단계로서, 개인의 이직 가능성을 가장 정확하게 예측할 수 있는 지표로 활용이 가능하다(Mobley, 1977). 이직의 과정을 순차적으로 설명을 하면 첫 번째로는 기존 직무를 평가하는 과정을 거쳐, 어느 정도의 만족-불만족이라는 결과적 감정 상태 확인하게 되어진다. 이후 불만족과 실제 이직사이의 여러 가지 매개 단계를 거치게 되는데 불만족의 결과 중 하나가 이직에 대한 생각을 자극하게 된다. 여기서 주된 관심사는 아니지만, 이직보다 덜 극단적인 다른 형태의 이탈(예: 결근, 소극적인 업무 행동)도 불만족의 결과일 수 있다는 것이 인정된다(Kraut, 1975). 이후 이직 결정 과정의 다음 단계는 검색의 기대 효용과 이직 비용에 대한 평가기간으로 구직의 기대 효용에 대한 평가에는 현재 직장에서 일할 때 대안을 찾을 가능성에 대한 추정, 가능한 대안의 바람직성에 대한 평가, 구직 비용(예: 이동, 업무 시간 손실 등)이 포함되어 있다. 이직 비용에 대한 평가에는 연공서열의 상실과 같은 성공적 고려 사항이 포함된다. 퇴사 비용이 높거나 구직의 기대 효용이 낮은 경우, 개인은 기존 직업을 재평가하고(직무 만족도의 변화로 이어짐) 퇴사에 대한 생각을 줄이거나 다른 형태의 금단 행동을 보일 수 있다. 대안을 찾을 가능성이 어느 정도 인지되면 다음 단계인 대안을 찾으려는 행동 의도가 되어진다. 해당 대안 의도는 실제 검색으로 이어지고, 대안을 찾지 못하면 개인은 계속해서 구직 활동을 하거나, 구직 활동의 기대 효용을 재평가하거나, 기존 직업을 재평가하거나, 단순히 현재 상태를 받아들이거나, 그만두려는 생각을 줄이거나, 다른 형태의 이탈 행동(예: 결근, 소극적인 직무 행동)을 할 수 있다. 이러한 행동 뒤에 현 회사에서의 이직을 포함한 대안이 있는 경우, 대안에 대한 평가가 시작된다. 해당 평가 과정은 첫 번째 기존 직무를 평가하는 것과 유사하다고 가정할 수 있지만, 개인이 현재 직업과 대안을 평가할 때 고려하는 구체적인 직업 요소는 다를 수 있다. 대안에 대한 평가가 끝나면 현재 직무와 대안들을 비교한다. 비교 결과 대안이 더 유리한 경우, 이직 의도를 자극하고 실제 이직으로 이어진다. 비교가 현재 직업에 유리한 경우, 개인은 '검색을 계속하거나, 검색의 기대 효용을 재평가하거나, 기존 직업을 재평가하거나, 단순히 현재 상태를 받아들이거나, 그만두려는 생각을 줄이거나, 다른 형태의 철수 행동을 할 수 있다(Mobley, 1977).

상당한 연구들이 행동 의도가 행동의 가장 좋은 심리적 예측변수임을 보여주고 있으며(Ajzen, 1991), 이직 이론은 직무 경험과 행동을 연결하는 핵심 심리적 과정으로서 의도에 크게 의존하고 있다(Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly, 2008). 그러나 이직의도는 이직 분산의 단지 15~20%만을 설명하며, 가장 포괄적인 이직 모델들조차도 분산의 대부분을 설명하지 못하고 있다(Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000).“

Ⅲ. 연구 설계

3.1 연구모형

본 연구에서는 중소기업내 조직 구성원들의 심리적안전감이 잡크래프팅, 번아웃, 직무몰입에 미치는 영향과 심리적 안전감, 잡크래프팅이 번아웃, 직무몰입 변수를 매개하여 이직의도에 미치는 영향을 파악하고자 한다. 심리적 안전감에 대한 연구 활발하게 이루어 졌지만, 비 서구권과 다양한 문화권에서는 여전히 필요한 연구주제(Edmonson,2017)이다. 직무요구-자원이론에서도 직무요구와 직무자원은 근로 조건과 업무 맥락에 따라 달라지어 짐에(Bakker & Demerouti, 2017)따라 부족한 직무자원과 높은 직무요구가 필요로 하는 중소기업의 조직구성원을 대상으로 하여 연구의 차별성을 부여하였다. 또한 잡크래프팅의 영향을 미치는 변수로 직무몰입과 번아웃을 사용하였다. 직무몰입 개념의 발전과정에서 번아웃의 개념이 중요한 역할을 하였는데, Maslach는 번아웃의 주요 증상을 정서적 소진, 냉소주의 또는 직무 효능감 감소라는 세 가지 요인으로 구분하며, Maslach와 Leiter(1997, 1999)는 번아웃의 반대 개념으로서 직무몰입을 설명하였다. 이러한 서로 반대의 개념을 잡크래프팅의 영향변수로 사용함으로써, 잡크래프팅의 긍정적측면, 부정적측면을 확인할 수 있는 모형으로 구성하였다.



[그림 3-1] 연구모형

직접효과

- H01. 심리적안전감은 잡크래프팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H02. 심리적안전감은 번아웃에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H03. 심리적안전감은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H04. 잡크래프팅은 번아웃에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H05. 잡크래프팅은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H06. 잡크래프팅은은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H07. 번아웃은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H08. 직무몰입은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

단순매개효과

- H09. 번아웃은 심리적 안전감과 이직의도간의 관계를 매개할 것이다 .
- H10. 잡크래프팅은 심리적 안전감과 이직의도간의 관계를 매개할 것이다 .
- H11. 직무몰입은 심리적 안전감과 이직의도의 관계를 매개할 것이다 .
- H12. 잡크래프팅은 심리적 안전감과 번아웃간의 관계를 매개할 것이다.
- H13. 잡크래프팅은 심리적 안전감과 직무몰입의 관계를 매개할 것이다 .
- H14. 번아웃은 잡크래프팅과 이직의도의 관계를 매개할 것이다 .
- H15. 직무몰입은 잡크래프팅과 이직의도의 관계를 매개할 것이다 .

연속다중매개효과

- H16. 심리적안전감이 잡크래프팅을 통해 번아웃에 영향을 미치고 최종적으로 이직의도에 영향을 미칠 것이다 .
- H17. 심리적안전감이 잡크래프팅을 통해 직무몰입에 영향을 미치고 최종적으로 이직의도에 영향을 미칠 것이다 .

3.2 연구가설

3.2.1 심리적 안전감과 잡크래프팅

가설1 : 심리적 안전감은 잡크래프팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

심리적 안전감은 조직 내에서 조직 구성원이 자신의 의견, 질문, 우려사항, 실수 등을 자유롭게 표현할 수 있다고 믿는 정도, 대인관계에서 위험을 감수하는 결과에 대한 직원의 인식이라고 정의(Edmondson, 1999)한다. Frazier(2017)의 메타분석 연구에서 개인 수준에서 심리적 안전감의 명제적 네트워크 내 메타 분석적 상관관계를 제시한다. 선행변수와 관련하여, 4개의 성격 변수 중 3개가 심리적 안전감과 관련이 있다는 것을 발견했다. 주도적 성격($\hat{\rho} = .35$), 정서적 안정성($\hat{\rho} = .17$), 학습 지향성($\hat{\rho} = .24$)은 양의 유의미한 관련성을 보였다(Frazier, M. L., et al, 2017). 주도적 성격과, 학습 지향성은 잡크래프팅의 자발적 직무 설계를 가능하게 하는 요인으로 판단할 수 있다. 심리적 안전감에 대한 인식은 진실성, 개방성, 타인을 기꺼이 돕는 것과 관련된 직장 내 행동을 형성한다. 예를 들어, 심리적 안전감이 높은 직원은 타인을 돕는 행동에 더 많이 참여하고(Lin et al, 2020), 동료에게 피드백을 구할 가능성이 더 높다(De Stobbeleir et al. 2020), 라고 하였으며, 이는 잡크래프팅의 과업크래프팅과 관계크래프팅 측면으로 바라볼 수 있다. 잡크래프팅은 주도적이고 자발적인 직무설계는 자기 주도적으로 시작되므로, Grant 와 Ashford(2008)는 이러한 행동에는 자아와 이미지 위험이 수반된다고 주장하였으며, 이러한 행동에서의 실패는 외부상황 탓으로 돌릴 수 없다고 설명하였다. 이러한 개념은 기대이론(expectancy theory)으로 강조되는데, 이 이론에서는 “개인은 현상 유지에 도전하기 전에 자신의 행동으로 예상되는 비용과 이익을 신중히 고려한다” 라고 설명한다(Grant & Ashford, 2008). 최수형&이정미(2020)의 연구에서 잡크래프팅이 심리적 안전감과 혁신 행동 간의 관계에서 매개효과가 있음을 증명하면서, 잡 크래프팅의 하위요소인 과업 크래프팅, 인지 크래프팅, 관계 크래프팅은 심리적 안전감과 혁신 행동간의 관계에서 매개역할을 한다는 것이 실증적으로 하였다. 이는 구성원이 조직에서 안전감을 느낄 때 잡 크래프팅을 통해 더 창의적인 행동을 추구하며 새로운 아이디어를 업무에 적용한다는 것을 나타냄을 의미한다. 심리적으로 안전하다고 느끼고 자신의 이미지, 지위 또는 경력에 관한 부정적인 결과

를 두려워하지 않는 사람들은 적극적으로 질문하고 동료나 상사에게 피드백을 구하는 등 더 많은 대인 관계의 위험을 감수할 가능성이 높으며(Edmondson, 1999; Carmeli et al., 2009), 이는 심리적 안전감이 잡크래프팅의 하위 단계인 관계 크래프팅을 진행 시킨다라고 이해할 수 있다. "팀 구성원들이 서로에게 가치를 인정받는다고 느낄 때, 이는 그들이 대인관계 위험을 감수하는 것과 관련된 두려움을 극복할 수 있게 하여(Carmeli et al., 2009), 공개적으로 말하고, 학습하고, 업무에 참여하는 것을 안전하다고 느끼게 만든다." 해당연구는 심리적으로 안전하다고 느끼며 자신의 이미지, 지위 또는 경력에 관한 부정적 결과를 두려워하지 않는 사람들은 동료나 상사에게 적극적으로 질문하고 피드백을 구하는 것을 포함하여 더 많은 대인관계 위험을 감수할 가능성이 높다(Edmondson, 1999; Carmeli et al., 2009). 따라서 우리는 심리적으로 안전하다고 느끼는 직원들이 사회적 직무자원 증가를 목표로 하는 잡크래프팅 행동에도 참여할 것으로 예상한다. Lim et al. (2025)은 자원보존이론(Conservation of Resources Theory)에 기반하여 심리적으로 안전한 환경에서 직원들이 어떻게 자원을 활용하는지, 그리고 기술 스트레스(techno-stressors)의 존재가 자원 활용에 어떤 영향을 미치는지를 탐구한 연구로, 심리적 안전감이 사회적 및 구조적 잡크래프팅과 미래 직업 정체성(future work self) 형성에 미치는 정적 영향을 검증하되 기술적 환경 변화라는 조절변수의 역할을 함께 고려하였다(Lim et al, 2025).

3.2.2 심리적 안전감과 번아웃

가설2 : 심리적 안전감은 번아웃에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

번아웃은 직장에서 만성적인 대인관계적 스트레스에 대한 장기적 반응으로 나타나는 심리적 증후군으로 탈진, 업무에 대한 냉소 및 거리두기, 그리고 비효율감등의 3차원적 경향으로 정의된다(Maslach, 1981). Kerrissey et al. (2022)은 COVID-19 팬데믹 상황에서 의료진을 대상으로 한 종단연구를 통해 심리적 안전감과 번아웃 간의 부적 관계를 실증적으로 검증하였으며, 이

연구는 직무요구-자원 모델(Job Demands-Resources Model)에 기반하여 심리적 안전감이 개인적 자원(personal resource)으로 작용하여 높은 직무 스트레스 상황에서도 번아웃을 완화하는 보호 요인임을 확인 하였으며, 특히 심리적 안전감과 의견 청취가 모두 통계적으로 유의한 수준에서 낮은 번아웃 및 높은 프로세스 적응과 연관되어 있음을 확인하였다(Kerrissey, 2022). Edmondson & Bransby(2023)의 연구에 따르면, 심리적 안전감은 직장에서의 아웃 감소에 중요한 역할을 한다것을 확인하였다. 해당 연구는 심리적 안전감과 번아웃 간의 부정적 연관성을 보고했으며, 이는 심리적 안전감이 높을수록 번아웃 수준이 낮아진다는 것을 의미 한다라고 설명하였다. 또한 심리적 안전감은 업무 기대로 인한 정서적 소진을 줄이는 데 도움이 되며, 직장 내 스트레스와 긴장에 대처하는 중요한 보호 요인으로 작용한다 라는 부분을 확인하였다 (Edmondson & Bransby, 2023). Bitar, A., Boman, J(2025)의 스웨덴 의과대학 학생(457명)을 대상으로 한 연구에 따르면, 심리적 안전감과 번아웃 간에 유의한 부적 연관성이 발견되었으며, 상관분석 결과 심리적 안전감과 번아웃 점수 간에 유의한 부적 연관성이 나타났으며 ($r = -.400, P < .001$), 이는 높은 수준의 심리적 안전감이 낮은 수준의 번아웃과 연관되었음을 검증하였다. 해당 연구를 통해 낮은 심리적 안전감이 번아웃 증가로 이어지는 이유는 실수, 불안, 불안정감, 질문이 용인되지 않는 학습 및 업무 환경이 높은 수준의 스트레스를 만들어내기 때문일 것이라고 설명하였다(Bitar, A. Boman, J, 2025). Bakker 등(2005)은 대규모 고등 교육 기관의 직원 1,000명을 대상으로 한 연구에서 높은 요구와 낮은 직무 자원의 조합이 번아웃(탈진 및 냉소주의)을 예측하는 데 유의미한 영향을 미친다는 사실을 검증하였다. 특히 연구진은 직원들이 자율성을 경험하거나, 피드백을 받거나, 사회적 지지를 받거나, 상사와 좋은 관계를 맺고 있는 경우에는 업무 과부하, 정서적 요구, 신체적 요구, 일과 가정의 간섭이 높은 수준의 번아웃을 초래하지 않는다는 것을 확인하였다. 심리학적으로 볼 때 이러한 상호작용 효과에는 서로 다른 프로세스가 작용했을 수 있습니다. 즉, 자율성은 직원들이 자신의 요구에 언제 어떻게 대응할지 스스로 결정할 수 있기 때문에 직무 요구에 대처하는 데 도움이 되었을 수 있고, 사회적 지지와 상사와의 양질의 관계는 직원들

이 도구적인 도움과 정서적 지원을 받았기 때문에 직무 요구가 변아웃 수준에 미치는 영향을 완충했을 수 있습니다. 반대로 피드백은 직원들에게 성과를 유지하고 건강을 유지하는 데 필요한 정보를 제공했기 때문에 도움이 되었을 수 있다(Bakker, A. B, & Demerouti, E., 2007).

3.2.3 심리적 안전감과 직무몰입

가설3 : 심리적 안전감은 직무몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

직무몰입은 긍정적이고 충족감을 주는 업무 관련 마음 상태로 정의하며 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption)의 3가지 특징과 일시적이고 특정한 상태가 아닌, 특정 대상, 사건, 개인, 행동에 초점을 맞추지 않는 지속적이고 전반적인 정서, 인지적 상태로 정의한다(Schaufeli, 2002). Kahn(1990)은 개인적 몰입(personal engagement)을 위한 세 가지 핵심 심리적 조건을 제시하면서 심리적 안전감의 중요성을 강조하였다. 그는 "아래에서 기술되고 예시되는 세 가지 심리적 조건들은 사람들이 개인적으로 몰입하도록 영향을 미치는 경험적 조건들과 몰입에서 이탈하도록 영향을 미치는 조건들을 정의하는 귀납적 분석을 통해 명확히 되었다"고 설명하며, 의미성, 안전감, 가용성이라는 세 가지 조건을 도출하였다(Kahn, 1990). Frazier(2017)의 심리적 안전감에 대한 메타 연구에서 개인레벨에서의 심리적 안전감이 직무몰입과 긍정적이고 유의미한 관계가 있어 심리적 안전감은 직무몰입에 관련이 있을 것이다 라는 가설을 지지하였다. 직무몰입은 누적 표본수 3,676, $\rho = .46$, 95% CI [.34, .56]로 심리적 안전감이 직원 몰입을 유의함을 설명하였다(Frazier, M. L., et al, 2017). Zhou, Q(2015) 변혁적 리더십이 심리적 안전감 풍토를 조성하여 개인 수준의 창의적 과정 몰입을 향상시킨다고 가설화하였다. 또한 심리적 안전감 풍토가 창의적 과정 몰입과 직원 창의성 간의 관계를 강화한다고 가설화하여, 중국 내 두 조직의 358명의 직원과 그들의 상사로부터 얻은 데이터로 검증하였다. 위계적 선형 모델링 분석 결과, 변혁적 리더십이 심리적 안전감 풍토를 통해 창의적 과정 몰입에 영향을 미치는 것

으로 나타났다. 또한 심리적 안전감 풍토가 창의적 몰입 참여, 창의성 관계를 조절하여, 심리적 안전감 풍토가 높은 집단에서 그 관계가 낮은 집단보다 더 강하게 나타나는 것을(Zhou, Q, 2015) 확인하며, 창의적 몰입도 직무몰입의 일부로 판단하여, 심리적 안전감이 직무몰입에 영향을 준다는 가설을 지지할 수 있다. 김진모(2020)의 대기업 종사자를 대상으로 한 연구에서 대기업 종사자가 인식한 상사의 코칭과 직무몰입의 관계에서 심리적 안전감의 매개효과와 직무자율성의 조절효과를 검증하였다. 해당연구는 대기업 A기업의 종사자 473명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 수집된 자료를 SPSS 23.0과 AMOS 24.0을 활용하여 분석하였다. 분석결과, 첫째, 상사의코칭은 심리적 안전감을 매개로 하여 직무몰입에 간접적으로 영향을 미친다. 둘째, 직무자율성은 상사의 코칭과 직무몰입의 관계를 조절한다 라고 설명하고 이를 확인하였다(김진모, 2020).

3.2.4 잡크래프팅과 번아웃

가설4 : 잡크래프팅은 번아웃에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

잡크래프팅은 직무에 대한 개인의 주도적이고 의도적인 재설계 과정을 정의한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001), Cheng & O-Yang (2018)은 대만의 호텔 직원 355명을 대상으로 한 연구를 통해 잡크래프팅이 번아웃에 미치는 직접적 부정적 영향과 직무만족도에 대한 번아웃의 매개효과를 실증적으로 검증하였다. 이 연구는 직무요구-자원 모델에 기반하여 잡크래프팅 행동이 직무자원을 증가시킴으로써 직원들이 도전적 상황을 극복할 수 있는 자원을 제공하고, 결과적으로 번아웃 수준을 현저히 감소시킨다는 것을 구조방정식 모델링을 통해 검증하였으며, 특히 이 연구는 "호텔 직원들이 높은 수준의 잡크래프팅을 보일 때, 그들은 더 낮은 번아웃을 느끼고 따라서 직무에 더 만족한다는 점을 확인하여, 번아웃이 잡크래프팅과 직무만족 간의 관계를 매개하는 심리적 메커니즘을 확인하였다(Cheng & O-Yang, 2018). Singh et al. (2018)은 지식근로자인 IT 관리 전문가 268명을 대상으로 한 연구에서 잡크

래프팅이 번아웃 감소를 통해 직무성과를 향상시키는 선제적 대처 메커니즘 (proactive coping mechanism)임을 실증적으로 검증하였다. 이 연구는 직무 요구-자원 이론과 자원보존이론을 통합하여 잡크래프팅이 "역할 스트레스와 번아웃을 감소시키고 심리적 가용성을 증가시키는 이중 효과"를 가진다는 것을 구조방정식 모델을 통해 입증하였으며, 특히 번아웃이 잡크래프팅과 직무 성과 간의 관계를 완전 매개한다는 점을 확인하였다. 연구 결과는 자원이 풍부하고 선제적인 직원들이 번아웃을 회피하거나 감소시킬 가능성이 높으며, 이는 성과 수준의 악화를 방지한다는 점을 시사하여, 잡크래프팅이 번아웃 예방과 조직성과 향상을 동시에 달성할 수 있는 핵심 전략임을 이론적, 실무적으로 입증하였다(Singh et al, 2018). Demerouti(2001) 직무요구-자원이론에 대한 연구에서 높은 직무요구와 동시에 제한된 직무자원이 있는 직무에서, 즉 직무요구와 직무자원의 불균형은 직원들이 소진과 이탈 모두를 경험할 것으로 예측하였고, 이는 소진과 이탈이 동시에 존재하는 이 상태가 번아웃증후군을 나타낸다고 설명하였다. 외부 환경에 자원이 부족할 때, 개인들은 환경적 요구(높은 업무량 등)의 부정적 영향에 대처할 수 없고, 자신의 목표를 달성할 수도 없다. 우리는 이런 상황에서 동기 감소와 직무로부터의 철수가 중요한 자기보호 메커니즘이 될 수 있다고 믿는다. 해당 연구에서 직무자원은 직무의 물리적, 심리적, 사회적, 또는 조직적 측면을 의미하며, 업무 목표 달성에 기능적 역할을 하며(과업크래프팅), 관련된 생리적, 심리적 비용에서 직무요구를 감소시키며 (인지크래프팅), 개인적 성장과 발달을 촉진한다(과업 & 인지크래프팅)라고 정의하였다(Demerouti, 2001)

3.2.5 잡크래프팅과 이직의도

가설5 : 잡크래프팅은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

이직의도는 조직을 떠나려는 개인의 의식적이고 신중한 의향을 의미하며, 이는 일정 기간 내 이직 계획을 포함하여 생각의 마지막 단계로 정의한다 (Mobley, 1977) Rudolph, C. W(2017)의 메타분석 연구에서 잡크래프팅 이

론은 직원의 선호하는 직무특성과 실제 직무특성 간의 불일치가 잡크래프팅의 동기적 유발 요인으로 정의하면서, 현재의 모든 잡크래프팅은 확장지향적 전략과 축소 지향적 전략을 통한 업무 구조와 내용의 변화를 포함한다고 설명하였다. 확장 전략은 업무를 더 자원이 풍부하고 도전적으로 만드는 것을 목표로 하는 반면, 축소 전략은 요구적인 업무 측면을 감소시키는 데 초점을 맞춘다. 이는 조직에서 직무요구 및 직무자원의 공급부족 불일치를 극복하기 위해 과업이나 관계를 변경하는 것과는 관련이 적고, 공급부족이나 공급과잉 불일치에서 발생할 수 있는 긴장감을 다루기 위해 심리적 자원을 확보하는 것과 더 관련이 있다. 도전적 직무요구 증가는 더 많은 책임을 요청하거나 특별한 프로젝트에 자원하는 것과 같은 행동을 수행하는 것을 포함한다. 그 예로는 "흥미로운 프로젝트가 생기면, 나는 능동적으로 프로젝트 동료로서 자원한다."(Tims et al., 2012) 라는 부분이 있다. 방해적 직무요구 감소는 업무량과 일-가정 갈등을 줄이는 것과 같이 신체적, 인지적, 정서적 요구를 최소화하는 것을 목적으로 하는 행동을 수행하는 것을 수반한다 그 예로는 "나는 직장에서 많은 어려운 결정을 내리지 않아도 되도록 노력한다."(Tims et al., 2012) 라는 응답을 함이 그 것이라고 할 수 있다. 이러한 향상초점 잡크래프팅인 도전적 직무요구 증가는 성과, 조직시민행동, 직무만족과 중간 정도의 관련성이 있다. 도전적 직무요구 증가는 이직의도 감소와 약간의 관련성이 있음을 검증하였으며, 예방초점 잡크래프팅인 방해적직무요구 감소는 직무만족 저하와 약간의 관련성이 있고, 이직의도 증가와는 중간 정도의 관련성이 있음을 검증하였다(Rudolph et al., 2017). 최수형 & 이정미(2019)는 잡크래프팅이 조직유효성에 영향을 미치는 메커니즘에서 주도적 행동의 매개역할을 고찰하는데 목적을 둔 연구에서 잡크래프팅이 이직의도에 미치는 영향에 대한 가설에서 잡크래프팅이 하위요인 중 구조적 직무자원 증가, 사회적 직무자원 증가 및 도전적 직무요구 증가는 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 검증하였다.

3.2.6 잡크래프팅과 직무몰입

가설6 : 잡크래프팅은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Tims, Bakker & Derks(2013)의 연구에서 잡크래프팅이 직무몰입과 직무 만족에 미치는 영향을 분석했다. 이들은 다양한 직종의 직원 288명을 대상으로 한 연구에서, 자원 증가를 위한 잡크래프팅과 도전적 직무요구 추구를 위한 잡크래프팅이 직무몰입을 유의미하게 증가시킨다는 것을 확인하였고, 특히 이 연구는 잡크래프팅이 직무요구-직무자원 균형을 개선함으로써 직무몰입을 높인다는 메커니즘을 제시하였다(Tims, Bakker & Derks, 2013). 해당연구에서는 구조방정식 모델링 결과, 연구 첫 달에 직무 자원을 크래프팅한 직원들은 연구 기간(2개월) 동안 구조적 및 사회적 자원의 증가를 보였다. 이러한 직무 자원의 증가는 직원 웰빙과 긍정적으로 관련되어 있었다(업무 몰입과 직무 만족도 증가, 번아웃 감소). 자신을 위해 도전적인 직무를 크래프팅하는 개인들은 직무 만족도 증가, 업무 몰입 증가, 그리고 낮은 수준의 번아웃 측면에서 더 나은 웰빙을 경험할 수 있다 라는 결론을 확인하였다(Tims, Bakker & Derks, 2013). Tims, Bakker & Derks(2012)의 또 다른 연구에서는 주도적 성격이 잡크래프팅을 통해 직무몰입과 성과에 미치는 영향을 살펴 보려 하였고, 네덜란드 직장인 190명을 대상으로 한 이 연구에서, 잡크래프팅 활동이 직무몰입을 유의미하게 증가시키고, 이것이 다시 직무성과 향상으로 이어진다는 것을 확인하였다. 구체적으로 이 연구는 잡크래프팅이 직무몰입의 선행요인으로 작용함을 확인하는 연구였다(Tims, Bakker & Derks, 2012). Rudolph(2017)은 잡크래프팅에 대한 메타분석 연구에서 122개의 독립 표본(N = 35,670명)을 대상으로 메타분석을 수행하였으며, 메타분석 결과, 전체 잡크래프팅은 직무몰입과 강한 정적 관계($rc = .450$, $K = 122$, $N = 35,670$)를 확인하였다. 이 관계는 주도적 성격($rc = .543$) 및 향상 규제 초점($rc = .509$)과 함께 잡크래프팅의 가장 강력한 관련 변수 중 하나로 확인하였으며, 해당 가설의 기본적인 이론적 틀은 직무요구-자원이론으로, 조직 구성원들은 잡크래프팅을 통해 직무요구와 직무자원을 개인의 능력 및 필요와 균형을 맞추며(Tims & Bakker, 2010), 이러한 과정은 직무 특성의 개선과 개인직무 적합성 향상을 통해 직무몰입과 같은 긍정적인 직무 태도로 이어진다고 설

명하였다(Rudolph et al.,2017). Bakker, A. B.,(2019)의 또다른 연구에서는 일상적 잡크래프팅과 일상적 업무 몰입 사이의 연관성에 관련된 가능한 메커니즘을 조사하였다. 일성적 잡크래프팅은 자기결정 이론을 사용하여, 일상적 직무 만들기는 순간적 욕구 충족과 순간적 몰입을 통해 일상적 업무 몰입과 긍정적인 관계가 있다는 가설을 세웠으며, 자기조절 이론을 사용하여 일상적 직무 만들기는 순간적 에너지 고갈과 순간적 업무 몰입을 통해 일상적 업무 몰입과 음의 관계가 있을 것으로 예상했다. 다양한 직업군의 참가자(N = 66)는 4일 근무일이 끝날 때마다 하루 재구성 방법을 사용하여 일일 일기 설문지(N = 261)와 순간적인 업무 관련 항목(N = 1539)에 응답했습니다. 다단계 모델링의 결과는 대체로 가설을 지지하는 것으로 났고, 이는 일상적인 업무 재구성이 일상적인 업무 몰입에 긍정적인 영향과 부정적인 영향을 모두 미칠 수 있다는 결론에 도달하였다(Bakker & Oerlemans, 2019). Güçlü Nergiz, H., & Unsal-Akbiyik, B. S. (2024)의 연구에서는 직무몰입도가 높고 더 많은 에너지를 가진 직원들이 새로운 재능, 정보, 기술, 역량을 습득하려고 노력한다고 제안하면서, 이는 그들에게 고용 관계와 경력에 대한 권력과 통제감을 제공한다 라고 설명하였다. . 직무 자원을 증가시키는 잡크래프팅 행동은 직원들을 내재적으로나 외재적으로 동기부여 시킨다(Bakker, 2011)라고 정의하면서, 높은 몰입도를 가진 직원들은 자신의 업무에 전념하고 더욱 활력적이 되며 더 많은 직무 관련 자원을 갖게 되어 높은 수준의 지각된 고용가능성을 갖게 된다고 설명하며, 직무몰입을 통한 잡크래프팅과 지각된 고용가능성 간의 기저 메커니즘을 탐구하였다. 본 연구는 매우 도전적이고 까다로운 환경을 가진 병원부문에서 직무요구-자원이론을 기반으로 잡크래프팅, 직무몰입의 연관성을 정량화 하였고, 연구결과 잡크래프팅이 직무몰입에 강한 긍정적 영향(표준화 계수 0.53, $p < 0.01$)을 미친다는 것과, 이는 직무몰입이 잡크래프팅과 과업성과, 고용가능성 간의 관계를 매개하는 중요한 역할을 한다는 점을 검증하였다(Güçlü Nergiz, H., & Unsal-Akbiyik, B. S., 2024). 이러한 선행연구들을 종합해보면, 잡크래프팅은 개인이 자신의 직무를 주도적으로 재구성하고 맞춤형으로써 직무와의 적합성을 높이고, 직무에 대한 의미와 목적을 강화하며, 자율성과 통제감을 증진시켜 직무몰입을 향상 시킨다

고 볼 수 있다. 잡크래프팅은 직무자원을 증가시키고 도전적 직무요구를 추구하는 과정을 통해 직무에 대한 열정과 에너지, 그리고 집중도를 높여 직무몰입을 강화한다는 것을 선행연구를 통해 확인할 수 있다.

3.2.7 번아웃과 이직의도

가설7 : 번아웃은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Scanlan & Still (2019)은 호주의 대규모 정신건강 서비스기관에서 근무하는 277명의 정신건강 전문가를 대상으로 한 연구를 통해 직무요구-자원이론에 기반하여 번아웃과 이직의도 간의 강력한 정적 상관관계를 실증적으로 검증하였다. 이 연구는 번아웃, 이직의도, 직무만족도가 모두 강하게 상호연관되어 있음을 확인하였으며, 특히 번아웃의 두 가지 차원인 고갈(exhaustion)과 이탈(disengagement) 모두가 이직의도와 유의한 정적 관계를 보인다는 점을 입증하였다. 연구 결과는 정신건강 분야의 높은 정서적 요구(emotional demands), 교대근무(shiftwork), 일-가정 갈등(work-home interference) 등의 직무요구가 번아웃의 고갈 차원을 증가시키고, 이것이 궁극적으로 이직의도로 이어지는 메커니즘을 명확히 제시하였으며, 번아웃과 직원 이직은 비용이 많이 들고 서비스 이용자 결과에 부정적 영향을 미칠 수 있다.는 점을 강조하여 번아웃-이직의도 관계의 조직적, 사회적 중요성을 부각하였다(Scanlan & Still, 2019). Gün, İ(2025)의 연구에서는 터키의 수련병원 간호사들의 직무소진과 조용한 퇴사 간의 관계에서 이직의도의 잠재적 매개역할을 조사하고, 직무소진, 이직의도, 조용한 퇴사 의도 간의 연관성을 밝히는 것을 연구하였다. 터키의 한 수련병원에서 편의표집을 통해 총 317명의 간호사를 선정연구를 진행하였고, 직무소진, 이직의도, 조용한 퇴사 간에 통계적으로 유의한 연관성이 검증하였다. 직무소진은 이직의도($\beta=0.339$, $p<0.001$)와 조용한 퇴사($\beta=0.245$, $p<0.001$)에 긍정적인 영향을 미쳤다. 해당 연구를 통해 간호사의 직무소진과 이직의도가 조용한 퇴사 의도에 어떻게 영향을 미치는지 확인하였으며, 이직의도가 직무소진과 조용한 퇴사 간의 관계에서 중요한 요인임

이 증명되었다(Gün, i, 2025). 이는 직무소진이라는 번아웃의 하위요인이 이직의도에 정(+)^의 영향력을 행사함을 검증하였다. 이러한 선행연구들을 종합해보면 탈진, 업무에 대한 냉소 및 거리두기, 그리고 비효율감등의 3차원적 경향적(Maslach, 1981)으로 나타나는 번아웃은 이직의도에 직접적인 영향과, 이직, 조용한 사직 영향을 주는 것을 확인할 수 있다.

3.2.8 직무몰입과 이직의도

가설8 : 직무몰입은 이직의도에 부(-)^의 영향을 미칠 것이다.

Zhu(2023)의 메타분석연구에서 간호사의 업무 몰입, 지각된 조직 지원, 이직 의향 간의 관계를 설명하였다. 연구 방법 데이터는 6개의 전자 데이터베이스에서 수집하였다. 각 연구는 미국 보건의료연구품질국(AHRQ)의 단면 연구)에 대한 품질 평가 도구를 사용하여 평가되었고 데이터 분석에는 STATA 15.0이 사용하였다. 무작위 효과 모델을 사용하여, 두 개 이상의 연구가 포함된 그룹은 중재자 분석에 추가되었으며, 23,451명이 참여한 총 40개의 연구 논문을 분석하였다. 이를 통해, 간호사의 이직 의도는 업무 몰입(참여도: -0.42) 및 지각된 조직 지원(coefcient: -0.32)과 반비례를 확인하였고, 문화적 배경, 경제적 지위, 근무 연차, 조사 시간이 상당한 중재 역할을 확인하였다. 결론적으로 업무 몰입도와 조직 지원은 간호사의 이직 의도를 유의미하게 감소시켰으며, 간호사의 이직 의도는 업무 몰입 수준과 조직 지원에 대한 인식에 따라 부정적인 영향을 받는다는 결론에 도달하였으나, 일관된 결론에 도달하기는 어려움을 확인하였다. Park & Min (2020)은 호텔업계의 이직의도에 대한 35개 선행요인을 분석한 메타분석 연구로, 144개의 독립표본에서 도출된 391개의 상관계수를 기반으로 직무몰입이 이직의도에 미치는 강력한 부정적 예측요인임을 확인하였다. 이 메타분석은 직무몰입이 직무만족($r = -.434$), 조직몰입($r = -.469$)과 함께 이직의도를 감소시키는 핵심 요인 중 하나임을 실증적으로 입증하였으며, 특히 직무몰입의 부적 효과가 직무스트레스의 정적 효과($r = .390$)보다 더 강력하다는 점을 확인하여 직무몰입이 스트레

스 요인들을 상쇄하는 보호요인으로 작용함을 시사하였다. 연구는 또한 문화적 맥락(동양 vs. 서양), 직급 수준, 호텔 등급 등의 조절변수를 분석하여 직무몰입과 이직의도간의 부적 관계가 다양한 상황에서 일관되게 나타나는 강건한(robust) 관계임을 확인하였으며, 이는 호텔업계뿐만 아니라 다른 산업에서도 직무몰입이 이직의도 감소를 위한 핵심 전략임을 뒷받침하는 실증적 근거를 제공하였다(Park & Min, 2020). Mazzetti(2023)의 직무몰입에 대한 메타분석 연구에서는 직무 요구-자원이론을 기반으로 직무몰입과 이직의도간의 관계를 체계적으로 검증하였다. 113개의 독립적 샘플($k=94$, $n=119,420$)에서도 출된 533개의 상관관계를 분석하여, 직무몰입의 선행요인과 결과변수 간의 관계를 종합적으로 규명하였습니다. 해당 연구에서는 직무만족($r=.60$)과 조직몰입($r=.63$)에서 가장 높은 효과크기가 나타났으며, 조절분석 결과 직무몰입은 공무원, NGO 종사자, 교육자 집단에서 이직의도와 상관계수가 상대적으로 낮게 나타났다(Mazzetti, et al, 2023). 이러한 선행연구들을 종합해보면 직무몰입이 이직의도에 부정적인 영향을 주는 부분이 주류를 이루지만, 이와 반대로 연관성이 부족한 부분도 확인할 수 있었다.

3.3 변수의 조작적정의 및 측정

3.3.1 심리적안전감

심리적 안전감은 조직내에서 대인관계에서 위험을 감수하는 결과에 대한 직원의 인식이라고 정의하며, 구체적으로는 조직 내에서 조직 구성원이 자신의 의견, 질문, 우려사항, 실수 등을 자유롭게 표현할 수 있다고 믿는 정도, 대인관계에서 위험을 감수하는 결과에 대한 직원의 인식이라고 설명하였다(Edmondson, 1999). 본 연구에서도 해당 정의를 적용하며, Edmondson(1999)의 선행연구에서 사용되었던 측정도구를 활용하였다. 대표적인 설문문항으로는 “우리 팀에서는 업무상 실수를 했을 때 비난이나 불이익을 당하지 않는다.”, “우리 부서(팀)에서는 다루기 어려운 문제나 이슈를 자유롭게 이야기 할 수 있다 우리 부서(팀)에서는 서로 다른, 반대 의견/ 관점을 가진 구

성원도 존중하고 받아들인다.”, “우리 부서(팀)에서는 새로운 방식이나 시도 / 도전에 있어 심리적으로 안전하다고 느낀다.” 등이 포함되어 있으며, 총 7개 문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

[표 3-1] 심리적안전감 측정도구(7문항)

측 정 도 구	
1	우리 팀에서는 업무상 실수를 했을 때 비난이나 불이익을 당하지는 않는다.
2	우리 부서(팀)에서는 다루기 어려운 문제나 이슈를 자유롭게 이야기 할 수 있다.
3	우리 부서(팀)에서는 서로 다른, 반대 의견/ 관점을 가진 구성원도 존중하고 받아들인다.
4	우리 부서(팀)에서는 새로운 방식이나 시도 / 도전에 있어 심리적으로 안전하다고 느낀다.
5	우리 부서(팀)에서는 실수나 부족한 점을 인정하고 동료에게 도움을 요청하는 것이 편안하다.
6	우리 부서(팀)에서는 나의 노력과 성과를 지지하고 도와준다.
7	우리 부서(팀)에서 직원들과 함께 일할 때 나의 장점, 특이성(독특한 기술, 재능)을 가치있게 받아들여지고 활용된다.

※ 출처 : Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

3.3.2 잡크래프팅

잡크래프팅은 조직 구성원들이 자신의 업무 실행 범위나 관련된 관계들의 경계를 물리적 및 인지적 차원에서 재구성하는 과정으로 정의되며, 업무에 대한 자율성을 증가시키고 깊은 몰입을 유도하여 전반적인 업무 성과를 향상시키는 것을 목표로 하는 개념이다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 본 연구에서는 잡크래프팅을 직무에 대한 개인의 주도적이고 의도적인 재설계 과정

으로 정의하고, Slep, G., & Vella-Brodrick, D. (2013)의 선행연구에서 사용되었던 잡크래프팅 측정도구를 활용하였다. 해당 측정도구에서는 잡크래프팅을 과업크래프팅(Task Crafting), 인지크래프팅(Cognitive Crafting), 관계적 크래프팅(Relational Crafting) 3가지로 구분측정 하였으며, 본 연구에서도 이를 활용하였으며, 과업 크래프팅의 대표문항은 “나는 업무를 개선하기 위해 새로운 방식(접근법)을 도입한다.”, “나는 직무를 더 잘 수행하기 위해 내 업무의 방식이나 구성을 스스로(자발적) 바꿔본다.”등이 포함되어 있다. 인지 크래프팅의 대표문항은 “나의 업무는 나의 삶에 어떤 의미와 목적을 주는지 생각한다.”, “나의 업무는 나의 삶에 어떤 의미와 목적을 주는지 생각한다.”등이 포함되어 있으며, 총 10개 문항을 Likert 5 척도로 측정하였다.

[표 3-2] 잡크래프팅 측정도구(10문항)

측 정 도 구	
1	나는 업무를 개선하기 위해 새로운 방식(접근법)을 도입한다.
2	나는 직무를 더 잘 수행하기 위해 내 업무의 방식이나 구성을 스스로 (자발적) 바꿔본다.
3	나는 나의 역량, 관심사에 적합하다고 생각되면, 새로운 업무를 적극적으로 도입한다.
4	나는 현재 직무 내에서 필요하다고 판단되는 새로운 과제나 업무를 능동적으로 맡는다.
5	나의 역량이나 관심사에 잘 맞는 업무를 우선적으로 선택한다
6	나의 업무는 나의 삶에 어떤 의미와 목적을 주는지 생각한다.
7	나는 나의 일이 회사(조직)의 발전을 위해 중요하다는 것을 상기시킨다.
8	나의 업무가 사회에 미치는 중요성을 생각한다.
9	나는 나의 일이 내 인생에 어떻게 긍정적인 영향을 미치는 방식을 생각한다.
10	나는 내 일이 내 삶의 행복과 건강에 어떤 역할을 하는지 떠올린다

※ 출처 : Slep, G. & Vella-Brodrick, D.(2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting.

3.3.3 직무몰입

직무몰입은 조직구성원이 자신의 업무에 있어 에너지 넘치는 활력, 헌신, 몰두하는 정서적 상태로 정의하고, 본 연구에서는 Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006)의 선행연구에서 제시하였던 설문문항(Utrecht Work Engagement Scale-9, UWES-9)을 측정문항을 활용하였다. 먼저 Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. 의 측정문항에서는 직무몰입을 세가지 하위요인인 활력, 헌신, 몰입으로 분리하여 구성하였고, 직무몰입의 활력에 대한 대표문항은 “나는 나의 일에서 강인함과 활기(열정)를 느낀다.” “나는 아침에 일어나 출근할 때 기분이 좋다.” 등이 있으며, 헌신의 대표 문항은 “나는 나의 일에서 강인함과 활기(열정)를 느낀다.”, “나는 내가 하는 일에 자부심을 가진다.” 등이 있다. 마지막으로 직무몰입의 몰입에 대한 대표 문항은 “나는 나의 일에 몰입되어 있다.” “나는 일을 할 때 나도 모르게 일에 빠져들곤 한다.” 등이 포함하여, 총 9개 문항을 Likert 5점척도로 측정하였다.

[표 3-3] 직무몰입 측정도구(9문항)

측 정 도 구	
1	나는 회사에서 일할 때 강인함과 활기(열정)를 느낀다.
2	나는 아침에 일어나 회사로 출근할 때 기분이 좋다.
3	나는 회사에서 일할 때 에너지가 넘친다고 느낀다.
4	나는 나의 일에 몰두되어 있다.
5	나는 일을 할 때 나도 모르게 일에 빠져들곤 한다.
6	나는 어느 순간 일에 몰두해서 일할 때 행복함을 느낀다.
7	나는 내 일에 대해 열정을 가지고 있다.
8	나의 일은 나를 동기부여 시킨다.
9	나는 내가 하는 일에 대해 자랑스럽게 생각한다.

※ 출처 : Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.

3.3.4 번아웃

번아웃은 직무, 환경적 스트레스, 곧 직장에서의 만성적인 대인관계적 스트레스에 대한 장기 반응으로 나타나는 심리적 반응으로 극도의 탈진, 냉소 및 업무에 거리두기, 업무효능감 및 성취감의 저하로 정의하였다(Maslach & Leiter, 2001). 번아웃변수의 측정에는 Maslach(1981)의 MBI(Maslach Burnout Inventory) 측정도구를 사용하였고, 소진, 냉소(비개인화), 개인성취감의 3가지 하위영역으로 11개 문항으로 구성하여, 본 연구에 측정도구로 사용하였다. 측정문항에서 3가지 하위요인인 정서적소진에서 대표문항은 “나는 업무로 인해 심리적으로 완전히 소모된 느낌이다.”, “나는 하루의 업무를 마칠 때 완전히 지쳐있음을 느낀다.” 등이 있으며, 냉소의 요인에 대한 대표문항은 “나는 이 업무를 시작한 후 사람들에게 대해 냉담해졌다.”, “나는 고객이나 동료들의 문제에 대해 무관심하다.” 등이 있다. 직업효능감 저하 요인에 대표문항으로는 “나는 매우 활기차다고 느낀다.(R)”, “나는 이 일에서 가치있는 많은 것들을 성취했다.(R)” 등으로 리버스 문항으로 진행하였다. 번아웃의 전체설문은 총 11개 문항으로 Likert 5점 척도로 측정하였다.

[표 3-4] 번아웃 측정도구(11문항)

측 정 도 구	
1	나는 업무로 인해 심리적으로 완전히 소모된 느낌이다.
2	나는 하루의 업무를 마칠 때 완전히 지쳐있음을 느낀다.
3	나는 일어나서 그 날 해야 할 일을 생각만 해도 피곤함을 느낀다.
4	나는 매우 활기차다고 느낀다.(R)
5	나는 일로 인해 번아웃된 느낌이다.

6	나는 이 업무를 시작한 후 사람들에게 대해 냉담해졌다.
7	나는 고객이나 동료들의 문제에 대해 무관심하다
8	나는 나의 업무를 통해 다른 사람들의 삶에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 느낀다.(R)
9	나는 이 일에서 가치있는 많은 것들을 성취했다.(R)
10	나는 이 업무가 나를 감정적으로 둔감하게 만들고 있는 것이 걱정된다.
11	나는 나의 업무에서 감정적인 문제들을 매우 침착하게 처리한다.(R)

※ 출처 : Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.

3.3.5 이직의도

이직의도는 조직적 노력을 통해 회피 가능한 조직구성원이 현재의 직장을 자발적으로 떠나려는 의지이다(Mobley, 1977). 본 연구에서는 해당 정의를 사용하여 Hom & Griffeth(1991)에서 수정된 3개 문항 측정도구를 사용하여 5점 척도(1 = 절대 아니다; 5 = 절대 그렇다)로 측정하였으며, 대표문항으로는 “나는 현재 직장을 그만둘 의도가 있다”가 있다.” 등이 있으며, 총 3개 문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다(Vardaman, 2015).

[표 3-5] 이직의도 측정도구(3문항)

측 정 도 구	
1	나는 현재 다니고 있는 회사를 그만둘 생각이 있다 (이직의향)
2	나는 가까운 시일 내에 현재 직장을 떠날 계획이 있다. (퇴사계획)
3	나는 현재 다른 직장을 알아보고(구인광고 검색등)있다. (이직활동여부)

※ 출처 : Vardaman, J. M., Taylor, S. G., Allen, D. G., Gondo, M. B., & Amis, J. M. (2015). Translating intentions to behavior: The interaction of network structure and behavioral intentions in understanding employee turnover.

Organization Science, 26(4), 1177–1191.

IV. 연구 결과

4.1. 표본의 일반적 특성

본 연구 대상은 중소기업 종사자를 대상으로 선정하였으며, 중소기업 종사자의 기준은 제조업 500인 이하, 비제조업 300인 이하의 기준으로 하였다. 설문 전문기관인 엔트리스트에 의뢰하여 2025년 9월 9일 ~ 9월 12일까지 조사한 결과 및 동일 기간 구글폼을 이용하여 모바일과 이메일을 통한 온라인 설문을 진행하였다. 총 465부의 설문을 회수하여 (엔트리스 350부, 구글설문 115부), 중소기업 종사자 기준제외 및 불성실 응답을 25부를 제외한, 총 425부를 최종 분석에 사용하였다. 연구 대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별로는 남성 응답자가 53.9%(229명), 여성 응답자가 46.1%(196명)로 나타났다. 연령대는 40대가 56.7%(241명)로 가장 많았으며, 30대 31.3%(132명), 20대 7.8%(33명), 50대 4.5%(19명)로 그 뒤를 이었다. 학력 수준에서는 대학교(학사)졸업자가 73.2%(311명)로 가장 높은 비율을 차지하였다. 직무나 재직에 대한 설문에서는 응답자의 종사직무로는 사무직무가 74.8%(318명)으로 가장 높은 비율이었으며, 현 직장에서의 재직기간은 5년이하 응답자가 39.3%(167명)로 가장 높은 비율이었고, 6~10년이하 응답자 28.9%(123명), 11년~15년이하 응답자 20.0%(85명)로 그 뒤를 이었다. 응답자가 종사하는 산업군으로는 제조업이 29.4%(125명)로 가장 많았으며, IT 17.2%(73명), 외식,숙박,서비스 10.6%(40명)으로 그 뒤를 이었다.

[표 4-1] 인구통계학적분석

	구분	빈도	비중(%)	구분	빈도	비중(%)		
성 별	남성	229	53.9%	직 무	사무직무	318	74.8%	
	여성	196	46.1%		전문직무	34	8.0%	
연 령	20대	33	7.8%		연구직무	15	3.5%	
	30대	132	31.1%		영업직무	32	7.5%	
	40대	241	56.7%		현장직무	16	3.8%	
	50대	19	4.5%		기타	10	2.4%	
학 력	고졸	26	6.1%		산 업	제조업	125	29.4%
	전문학사	56	13.2%			건설업	32	7.5%
	학사	311	73.2%			금융,보험	9	2.1%
	석박사이상	32	7.5%			유통,운수	37	8.7%
재 직 기 간	~5년	167	39.3%	외식,숙박, 서비스		45	10.6%	
	6~10년	123	28.9%	의료,제약		12	2.8%	
	11년 ~ 15년	85	20.0%	IT		73	17.2%	
	16년 이상	50	11.8%	기타		92	21.6%	

4.2 측정모형분석

본 연구에서는 자료 분석을 위해 IBM SPSS Statistics 27.0 패키지(이하 SPSS)와 SmartPLS 4.1.1.5 패키지(이하 SmartPLS)를 활용하였다. SPSS를 통해 기술통계(빈도, 백분율, 평균, 표준편차) 분석, 표준화 잔차 탐색, 신뢰도 분석을 검토하였고, SmartPLS를 통해서 반복적으로 기술통계(빈도, 백분율, 평균, 표준편차, 왜도와 첨도)와 신뢰도 및 확인적 요인분석, 구조방정식 모델링, 매개분석 실시하였다. PLS 구조방정식 모델(Partial Least Squares Structural Equation Modeling, PLS-SEM)은 예측 지향적 접근법으로, 변수 간 관계가 복잡하거나 다수의 잠재변수를 포함한 모델을 분석할 때 유용하게 사용된다. 또한 정규 분포를 가정하지 않으므로 비정규 분포를 가진 데이터를 사용할 수 있으며 소규모 표본으로도 분석이 가능하다는 장점을 갖고 있다(Hair et al., 2017). 본 연구에서는 이러한 특성을 고려하여 PLS-SEM을 활용하였으며 예측 정확도를 높이는 동시에 변수 간의 복잡한 관계를 효율적으로 분석하고자 하였다. PLS 구조방정식 모델은 크게 두 단계로 평가된다. 첫 번째 단계는 외부모형 평가를 통해 각 변수의 신뢰도와 타당도를 검증하고, 두 번째 단계는 내부모형 평가를 통해 변수 간의 관계를 분석하는 것이다(Hair et al., 2017). 외부모형 평가는 각 지표의 외부적재치(Outer loading)를 기준으로 진행된다. 외부적재치 값이 0.6~0.7 이상이어야 신뢰도와 타당도가 충족된 것으로 간주되며 각 지표는 해당 잠재변수에 대해 다른 잠재변수보다 높은 적재 값을 가져야 한다(Gefen, Straub, 2005). 본 연구에서는 5,000개의 부트스트래핑 표본을 설정하여 PLS 알고리즘을 실행하였으며 이를 통해 각 지표의 유의성을 검증하였다.

4.2.1 외부적재치(Outer loading)

외부모형평가인 측정모형분석을 수행하며 외부적재치 값이 0.7 이하인 값은 모형에 충족하지 못한다(Gefen, Straub, 2005) 라고 판단하고 제외하였다. 심리적 안전감 문항에서는 심리적안전감 1번, 심리적 안전감 4번 2개의 문항이, 잡크래프팅 문항에서는 잡크래프팅 5번, 잡크래프팅 8번, 잡크래프팅 10

번 3개의 문항이, 번아웃 문항에서는 번아웃 1번, 번아웃 2번, 번아웃 4번, 번아웃 8번, 번아웃 9번, 번아웃 11번 6개문항이 제외되었다. 직무몰입과 이직의도의 문항에서는 제외 문항은 없었다.

[표 4-2] 외부적재치(Outer loading)

구분	번아웃 (BO)	잡크래프팅 (JC)	심리적 안전감 (PS)	이직의도 (TI)	직무몰입 (WE)
번아웃 (BO)	BO 10	0.792			
	BO 03	0.779			
	BO 05	0.841			
	BO 06	0.818			
	BO 07	0.711			
잡 크래 프팅 (JC)	JC 01	0.714			
	JC 02	0.716			
	JC 03	0.758			
	JC 04	0.758			
	JC 06	0.707			
	JC 07	0.730			
	JC 09	0.769			
심리적 안전감 (PS)	PS 02		0.770		
	PS 03		0.826		
	PS 05		0.757		
	PS 06		0.848		
	PS 07		0.851		
이직 의도 (TI)	TI 01			0.908	
	TI 02			0.939	
	TI 03			0.861	
직무 몰입 (WE)	WE 01				0.801
	WE 02				0.726
	WE 03				0.821
	WE 04				0.702
	WE 05				0.747
	WE 06				0.800
	WE 07				0.787
	WE 08				0.770
	WE 09				0.782

4.2.2 신뢰도 및 수렴타당도

외부모형 평가를 진행한 후 내부모형 평가(구조모형 평가)를 시행하였다. 먼저 내적일관성 신뢰도를 평가하였는데, 이를 위해 Cronbach's α , 합성신뢰도(CR: Composite Reliability) 값을 사용하였다. 내적 일관성 신뢰도는 동일한 잠재변수를 측정하는 지표들이 일관되게 동작하는지를 평가하는데 중요한 역할을 한다. 각 지표는 다양한 특성과 장점을 가지며 이를 통해 보다 정교하게 신뢰도를 검증할 수 있다. 일반적으로 Cronbach's α 는 내적 일관성을 평가하는 지표로, 0.6에서 0.9 사이의 값을 수용 가능 범위로 본다. 신건권(2018)에 따르면, 0.7 이상이면 바람직한 신뢰도로 간주되며 0.8에서 0.9 사이의 값은 높은 신뢰도를 의미한다. 합성신뢰도(CR)는 측정변수들이 동일한 잠재변수를 일관되게 설명하는 정도를 나타내는 지표로, 0.6에서 0.9 사이의 값을 수용 가능 범위로 본다. 신건권(2018)에 따르면, 탐색적 연구의 경우에도 0.6 이상이면 수용 가능하다고 평가할 수 있다. 집중타당도는 측정모형 내의 동일한 잠재변수를 측정하는 지표들이 높은 상관관계를 나타내는지 확인하는 지표로서, 특정 잠재변수를 측정하기 위해 사용된 항목들이 일관되게 해당 잠재변수를 반영하고 있는지를 평가한다(Fornell & Larcker, 1981). 집중타당도는 잠재변수의 신뢰성과 적절한 측정성을 보장하기 위해 매우 중요한 요소이므로 본 연구에서는 평균분산추출(AVE: Average Variance Extracted) 값을 기준으로 집중타당도를 검증하였다. 종합해보면, 사용된 측정도구의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위해 Cronbach's α , 복합신뢰도(CR), 평균분산추출(AVE)을 분석하였으며, 신뢰도 Cronbach's α 는 0.7 이상의 기준, 복합신뢰도 CR은 0.7 이상의 기준, 집중타당도 AVE는 0.5(Fornell & Larcker, 1981) 이상의 기준으로 정하였다. 본 연구의 분석 결과 Cronbach's α 값은 모든 항목에서 0.8 이상으로 나타났으며, 기준점인 0.6을 충분히 넘어 높은 내적 일관성을 입증하였다. 합성신뢰도(CR)은 기준치인 0.6 이상을 훨씬 상회하며 바람직한 신뢰도를 보였으며, 마지막으로 집중타당도 AVE는 0.5(Fornell & Larcker, 1981) 이상으로 집중 타당도가 확보되어짐을 확인하였다.

[표 4-3] 신뢰도 및 수렴타당도 분석

구 분	Cronbach's Alpha	CR	AVE
번아웃(BO)	0.851	0.892	0.623
잡크래프팅(JC)	0.860	0.892	0.542
심리적안전감(PS)	0.870	0.906	0.658
이직의도(TI)	0.888	0.930	0.816
직무몰입(WE)	0.916	0.930	0.595

4.2.3 판별타당도

판별타당도(Discriminant Validity)는 연구모형 내 서로 다른 잠재변수들이 명확하게 구분되는지를 평가하는 지표로, 각 잠재변수가 해당 지표에 대해 고유한 영향을 미치며 다른 잠재변수와 중복되지 않는 특성을 반영하는지를 확인한다(Fornell, Larcker, 1981). 판별타당도가 확보되어야 잠재변수들 간의 경로 해석이 명확하고, 연구결과의 타당성이 뒷받침될 수 있다. 즉, 판별타당도는 잠재변수들이 서로 잘 구분되는지 평가하고 각 잠재변수간의 독립성과 상이성을 측정하는 역할을 한다. 이는 동일한 측정 방법을 사용하더라도 각 잠재변수 간 상관관계가 낮거나 없음을 의미하며 개별 변수들이 고유한 개념을 측정하고 있음을 보장한다. 판별타당도를 평가하는 방법으로 Fornell-Larcker 기준과 교차적재치, HTMT가 주로 사용되며, Fornell-Larcker 기준은 각 잠재변수의 평균분산추출(AVE)의 제곱근 값을 활용하여 판별타당도를 검증한다. 구체적으로, 잠재변수의 AVE 제곱근이 다른 잠재변수 간 상관관계보다 클 경우 판별타당도가 확보된 것으로 간주한다. 따라서 잠재변수의 AVE 제곱근 값이 잠재변수 간 상관관계보다 높은 경우에만 각 잠재변수가 다른 변수들과 구별된다고 판단할 수 있다. Fornell-Larcker 기준에 따르면, 잠재변수 간 상관관계가 AVE 제곱근 값보다 높을 경우, 판별타당도가 부족하다고

평가될 수 있다. 이는 연구의 타당성을 해칠 수 있는 요소가 될 수 있으며 각 변수 간 상호 의존성이 적절히 관리되지 않았음을 시사할 수 있다(Fornell & Larcker, 1981).

[표 4-4] Fornell & Larcker criterion 검증

구 분	번아웃 (BO)	잡크래프팅 (JC)	심리적 안전감 (PS)	이직의도 (TI)	직무몰입 (WE)
번아웃(BO)	0.789				
잡크래프팅(JC)	0.106	0.736			
심리적안전감(PS)	-0.082	0.549	0.811		
이직의도(TI)	0.308	-0.182	-0.326	0.903	
직무몰입(WE)	-0.338	0.409	0.298	-0.101	0.772

HTMT는 분산기준 판별 타당성(discriminant validity)을 평가하는 방법으로, Structural Equation Modeling(SEM)에서 변수간 차별성을 확인하기 위해 사용된다(Henseler & Sarstedt, 2015). HTMT는 기존의 Fornell-Larcker 기준이나 교차부하(cross-loadings) 접근법보다 판별 타당성을 더 정확하게 평가하는 것으로 알려져 있으며, 기존의 Fornell-Larcker 기준은 판별 타당성 검증에서 다소 엄격하지 않아 일부 연구에서는 신뢰성이 부족한 결과를 초래할 수 있다고 하였다(Hair & Sarstedt, 2017). HTMT는 보다 확실하게 검증하는 방법으로, 변수 간 상관계수가 실제로 1에 가깝지 않음을 보장하여 판별타당성을 확보할 수 있다. HTMT 검증은 두 개의 변수가 동일한 개념을 측정하는지를 확인하기 위해 사용됩니다. 일반적으로 0.85 이하일 때 판별타당도가 확보된 것으로 판단한다(Henseler et al, 2015). 분석 결과, 모든 구성개념 간 HTMT 값이 0.618 이하로 나타나 권장 기준인 0.85를 충족하였으며, 구

체적으로 살펴보면, 잡크래프팅과 심리적 안전감간 HTMT 값이 0.618로 가장 높게 나타났으며, 심리적 안전감과 번아웃간 값이 0.107로 가장 낮게 나타났다. 이는 각 구성개념이 서로 구별되는 독립적인 개념임을 의미하며, 본 연구에서 사용된 측정도구들의 판별타당도가 충분히 확보되었음을 확인하였다.

[표 4-5] Heterotrait monotrait ratio(HTMT)

구 분	번아웃 (BO)	잡크래프팅 (JC)	심리적 안전감 (PS)	이직의도 (TI)	직무몰입 (WE)
번아웃(BO)					
잡크래프팅(JC)	0.140				
심리적안전감(PS)	0.107	0.618			
이직의도(TI)	0.337	0.194	0.368		
직무몰입(WE)	0.390	0.437	0.310	0.118	

4.2.4. 다중공선성

다중공선성(Collinearity)은 독립변수 간에 높은 상관관계가 존재할 때 발생하는 문제로, 회귀분석이나 구조방정식 모델에서 변수들 간의 관계를 왜곡할 수 있는 중요한 이슈이다(Gujarati ,Porter, 2009). 특히, PLS-SEM(Partial Least Squares Structural Equation Modeling)과 같은 내부 구조방정식 모형에서는 다중공선성이 존재할 경우 잠재변수 간의 경로계수와 가설 검증 결과의 신뢰성을 떨어뜨릴 수 있으므로 이를 사전에 확인하고 조정하는 것이 필수적이다. 다중공선성이 높으면 모델 내 개별 독립변수가 종속변수에 미치는 고유한 영향을 분리하기 어려워지며 이로 인해 변수간 인과관계에 대한 해석이 왜곡될

수 있다. 이는 경로계수의 왜곡, 계수의 불안정성 증가, 그리고 모형의 신뢰성 저하와 같은 부정적인 영향을 미치며 결국 모형의 예측력이 감소하고 연구결과의 타당성이 손상될 수 있다(Hair et al., 2019). 본 연구에서는 다중공선성을 진단하기 위해 분산팽창계수(Variance Inflation Factor, VIF)를 사용하였다. VIF 값은 각 독립변수가 다른 독립변수들과 얼마나 상관되어 있는지를 정량적으로 나타내며 일반적으로 VIF 값이 5를 초과할 경우 다중공선성이 존재한다고 판단한다(Hair et al., 2019). VIF 값이 5 이하일 경우 다중공선성 문제가 없는 것으로 판단하며, 보다 보수적인 기준으로는 3 이하를 권장하고 있다. 분석 결과, 모든 VIF 값이 1.000에서 1.457 사이의 범위에 분포하여 권장 기준인 5는 물론 보수적 기준인 3보다도 현저히 낮게 나타났다. 구체적으로 심리적 안전감(PS)과 직무특성(JC) 간 VIF 값이 1.000으로 가장 낮았으며, 업무몰입(WE)과 이직의도(TI) 간 VIF 값이 1.457로 가장 높게 나타났다. 이는 독립변수들 간 다중공선성 문제가 존재하지 않음을 의미하며, 회귀계수 추정치의 안정성과 신뢰성이 확보되었음을 확인하였다.

[표 4-6] VIF 다중공선성 분석

구 분	변아웃 (BO)	잡크래프팅 (JC)	심리적 안전감 (PS)	이직의도 (TI)	직무몰입 (WE)
변아웃(BO)				1.228	
잡크래프팅(JC)	1.432			1.305	1.432
심리적안전감(PS)	1.432	1.000			1.432
이직의도(TI)					
직무몰입(WE)				1.457	

4.3 연구가설 검증

PLS 경로모형(Partial Least Squares Path Modeling)은 구조 방정식 모형(SEM: Structural Equation Modeling)의 한 방법으로, 주로 잠재 변수 간의 인과관계를 분석할 때 사용된다. PLS 경로모형은 비교적 작은 표본에서도 안정적인 결과를 제공하며 데이터의 정규성 가정이 필요하지 않다는 점에서 그 강점을 가질 수 있고, 예측 지향적 분석에 적합하여 실무와 학계에서 널리 활용되어지고 있다. PLS 경로모형은 기존의 LISREL, AMOS 등의 구조방정식 모형과는 달리 총분산인 주성분을 기반으로 한 구조방정식 모형으로서 공통 요인을 바탕으로 한 구조방정식 모델링과는 달리 표본의 크기와 변수 및 잔차의 정규분포에 대한 제약조건이 없다는 특징이 있다. 이론 검증보다는 인과관계 예측에 사용될 수 있는 유용한 분석도구로 활용되고 있다(Hair, 2021). 본 연구의 경로계수 유의성과 적합성 평가 결과를 바탕으로, PLS 구조방정식 모델에서 연구가설의 지지 여부를 검증하였다. 이를 위해 경로계수, T-value, p-value 등의 결과값을 기준으로 각 변수 간의 관계가 유의미한지 여부를 확인하였다. 경로계수는 변수 간의 인과관계 강도와 방향성을 나타내며 경로계수가 양수일 경우 두 변수 간의 정(+)적 관계를, 음수일 경우 부(-)적 관계를 의미한다. 본 연구는 PLS-SEM을 활용하여 구조모형의 경로계수를 검증하였으며, 부트스트래핑(bootstrapping) 절차(재표본 5,000회)를 통해 경로계수의 유의성을 평가하였으며, 경로계수의 유의성은 t값과 p값을 기준으로 판단하였으며, 일반적으로 t값이 1.96 이상($p < 0.05$), 2.58 이상($p < 0.01$), 3.29 이상($p < 0.001$)일 때 각각 유의한 것을 기준으로 하여(Hair et al., 2017), 해당 관계가 유의하지 않은 것으로 간주되어 연구가설이 기각 되어진다.

4.3.1 직접효과

구조모형 경로 분석결과 총 8개의 경로 중 7개의 경로가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 주요한 사항들을 정리해 보면, 심리적 안전감은 잡크래프팅에 가장 강한 정적 영향($\beta=0.549$, $t=14.943$, $p<0.001$)을 미쳤으며, 잡크래프팅은 직무몰입($\beta=0.350$, $t=5.611$, $p<0.001$)에 정적 영향을, 이직의도(β

=-0.283, $t= 5.255$, $p<0.001$)에 부적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 번아웃은 이직의도에 강한 정적 영향($\beta=0.387$, $t=7.960$, $p<0.001$)을 미쳤으며, 심리적 안전감은 번아웃에 부적 영향($\beta=-0.201$, $t=3.248$, $p<0.01$)을 미쳤다. 반면, 심리적 안전감이 직무몰입에 미치는 영향($\beta=0.106$, $t=1.640$, $p=0.101$)은 통계적으로 유의하지 않아 가설이 기각되었다

[표 4-7] 직접효과 분석결과

	가설	경로 계수	T값	P값	95% 신뢰구간
H01	심리적 안전감 → 잡크래프팅	0.549	14.943	0.000***	(0.476, 0.623)
H02	심리적 안전감 → 번아웃	-0.201	3.248	0.001**	(-0.323, -0.078)
H03	심리적 안전감 → 직무몰입	0.106	1.640	0.101	(-0.026, 0.226)
H04	잡크래프팅 → 번아웃	0.216	3.312	0.001**	(0.086, 0.347)
H05	잡크래프팅 → 이직의도	-0.283	5.255	0.000***	(-0.390, -0.178)
H06	잡크래프팅 → 직무몰입	0.350	5.611	0.000***	(0.230, 0.476)
H07	번아웃 → 이직의도	0.387	7.960	0.000***	(0.292, 0.484)
H08	직무몰입 → 이직의도	0.146	2.388	0.017**	(0.024, 0.265)

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, $p < 0.05$

구체적으로 연구가설별로 직접효과를 확인해보면, “H01. 심리적 안전감은 잡크래프팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.” 해당 가설은 심리적 안전감이 잡크래프팅에 미치는 영향은 통계적으로 유의하였다($\beta = 0.549$, $t = 14.943$, $p < 0.001$). 선행연구에서 확인하였듯이, 조직 내에서 조직 구성원이 자신의 의견, 질문, 우려사항, 실수 등을 자유롭게 표현할 수 있다고 믿는 정도, 대인관계에서 위험을 감수하는 결과에 대한 직원의 인식이라고 정의(Edmondson, 1999)하는 심리적 안전감은 잡크래프팅 실행의 주요요인인 주도적성격, 정서적 안정성, 학습지향성 등의 잡크래프팅과의 유의미한 관련성을 확인(Frazier, 2017)하였듯이, 조직 내에서 심리적으로 안전하다고 느끼는 구성원일수록 자

신의 업무를 적극적으로 재설계하고 개선하려는 잡크래프팅 행동을 더 많이 한다는 것을 검증하였다. “H02. 심리적 안전감은 번아웃에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.” 해당 가설은 심리적 안전감이 번아웃에 미치는 영향은 부정적으로 유의하였다($\beta = -0.201, t = 3.248, p < 0.01$). Kerrissey(2022)의 선행 연구에서 확인하였듯이 직무요구-자원 모델에 기반하여 심리적 안전감이 개인적 자원(personal resource)으로 작용하여 높은 직무 스트레스 상황에서도 번아웃을 완화하는 보호 요인임을 확인하였으며, 특히 심리적 안전감과 의견 청취(feeling heard)가 모두 통계적으로 유의한 수준에서 낮은 번아웃 및 높은 프로세스 적응과 연관되어 있음을 확인하였고(Kerrissey, 2022), 본 연구에서는 심리적 안전감이 높을수록 번아웃 수준이 낮아진다는 것을 검증하였다. “H03. 심리적 안전감은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.” 해당 가설은 심리적 안전감이 직무몰입에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않아 ($\beta=0.106, t=1.640, p=0.101$) 가설이 기각되었다. 다수의 선행연구에서는 개인몰입의 조건을 심리적 안전감(Kahn, 1990)에서부터 찾았고, 심리적 안전감이 개인의 창의적 과정 몰입(Zhou, Q, 2015)에 유의성을 확인하였지만, 본 연구에서 중소기업 조직구성원들이 심리적 안전감은 직무몰입과의 관계성은 확인하지 못했다. “H04. 잡크래프팅은 번아웃에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.” 해당 가설에 대한 연구결과에서는 잡크래프팅이 번아웃에 미치는 영향은 정적으로 유의하였다($\beta = 0.216, t = 3.312, p < 0.01$). 이에 기초로 되어진 “H04. 잡크래프팅은 번아웃에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.” 의 가설과 달리 정(+)의 영향을 미치는 연구 결과를 확인하였다. 해당 연구가설 설정시 대만의 호텔직원에 대한 실증연구에서는 잡크래프팅이 번아웃에 미치는 부정적 영향을 확인하였고(Cheng & O-Yang, 2018), 지식근로자인 IT 관리 전문가 268명을 대상으로 한 선행연구에서도 잡크래프팅이 번아웃 감소를 통해 직무 성과를 향상시키는 선제적 대처 메커니즘(proactive coping mechanism)임을 실증적으로 검증하였다(Singh et al, 2018). 하지만 본 연구에서는 예상과 달리 잡크래프팅 행동이 증가할수록 번아웃도 함께 증가하는 것으로 검증되었다. 이에 관련한 선행연구를 확인해 보았을 때, Di Stefano (2025)의 연구에서는 자원 투자함정이라 명하며, 자원보존이론은 일반적으로 자원 투자가 금

정적인 수익을 가져온다고 가정을 하였다. 하지만 해당연구에서는 구조적 크래프팅에 자원을 투자하는 것이 스트레스 완충에 필요한 인지 자원을 고갈시켜 순 부정적 효과를 만들 수 있음을 시사하였다. 또한 권한 부여의 부담에 대해 논하며, 구조적 크래프팅을 통한 자율성 증가는 역설적으로 업무 결과에 대한 책임감을 증가시켜, 객관적 요구사항을 더 개인적으로 관련되고 스트레스가 많은 것으로 느끼게 할 수 있다. 구조적 크래프팅을 통한 권한 부여가 업무 요구에 대한 경계심 증가라는 비용을 수반할 수 있으며, 잡크래프팅이 일반적으로 유익한 것으로 여겨지지만, 특정 형태는 스트레스 인식을 감소시키기보다는 증가시킬 수 있음을 나타낸 연구결과(Di Stefano, 2025)를 확인하였다. 또한, Knight (2021)연구에서는 직무요구-자원은 직무요구가 관리 가능할 때만 잡크래프팅이 가능하다고 제시하며, 이는 사람들이 잡크래프팅 행동에 참여할 수 있는 역량과 자원을 가지고 있어야 함을 의미하였다(Bakker, 2011). 핵심적인 직무요구인 업무량은 잡크래프팅에서 고려해야 할 중요한 조절변수이다(Knight, 2021). 이는 과도한 업무량을 기반한 직무요구는 잡크래프팅이 조절이 되어져도 스트레인으로 이어질 수 있음을 의미한다. 직무요구가 높을 때 자원보존이론은 개인들이 현재의 자원을 잃을 것이라는 위협을 느낄 가능성이 높으며, 더 많은 자원을 구축하기 위한 자기 주도적 행동에 에너지를 투자하기에는 자원이 너무 부족하다고 제안한다. 이런 상황에서 개인들은 요구를 관리하거나 줄이는 것과 같이 자신이 가진 자원을 보호하는데 집중하는 행동에 참여할 가능성이 높다. 질적 연구에서도 높은 업무량과 고압적 환경을 경험하는 교사들이 직무요구를 줄이기 위한 잡크래프팅 활동을 가장 많이 보고했다. 하지만 이러한 활동의 55%가 성공적으로 완료되지 않았으며, 시간 부족과 시간 압박이 설명 이유로 제시되었다. 그 결과 잡크래프팅의 개입 후에도 요구사항이 감소하지 않았으며, 업무량이 높을 때 직무자원과 직무 도전을 증가시키는 것을 목표로 하는 잡크래프팅은 제한되었다. 대신 개인들은 가지고 있는 자원을 요구사항 관리에 투자할 가능성이 높으며, 따라서 방해가 되는 직무요구를 줄이는 행동에 참여할 가능성이 높아졌다. 이는 과도한 직무요구조건에서는 잡크래프팅의 작동에도 불구하고 스트레인은 지속될 수 있는 관점을 제시하였다(Knight, 2021). 추가적으로 장가외(2021)의 연구

에서는 잡크래프팅이 개인에게 긍정적인 영향뿐만 아니라 부정적인 영향도 미칠 수 있는지를 밝히고자 하였으며, 구체적으로 잡크래프팅 유형에 따라 직무열의와 일중독이라는 두가지 직무 열정을 일으킬 수 있으며, 구조적, 사회적 직무자원 증가는 직무열의를 통해 개인의 성과를 높일 수 있는 반면, 도전적 직무요구 증가는 직무소진을 야기시킬수 있음을 검증하였다. 직무요구에 관한 잡크래프팅 인도적 직무요구 증가는 일중독성향을 높여 직무소진이라는 부정적 결과를 야기할 수 있음을 검증하였다(장가,2021). 이러한 직무요구와 직무자원의 불균형, 스트레스의 증가는 긍정적인 영향력을 내포하고 있는 잡크래프팅 변수에서도 번아웃의 결과로 이어질 수 연관성을 함축하고 있다.

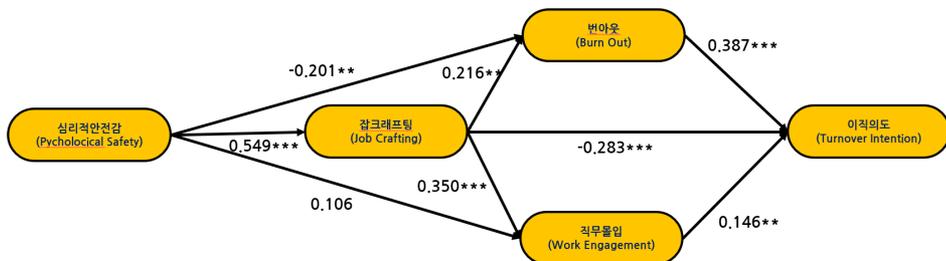
”H05. 잡크래프팅은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.“ 해당가설은 잡크래프팅이 이직의도에 미치는 영향은 부적으로 유의하였다($\beta = -0.283$, $t = 5.255$, $p < 0.001$). 메타분석을 통한 선행논문에서는 도전적 직무요구 증가는 이직의도 감소와 관련성이 있음을 검증하였으며, 예방초점 잡크래프팅인 방해적직무요구 감소는 직무만족 저하와 약간의 관련성이 있고, 이직의도 증가와는 중간 정도의 관련성이 있음을 검증하였다(Rudolph et al., 2017). 본 연구에서는 중소기업 조직구성원들은 잡크래프팅 행동이 활발한 구성원일수록 이직의도가 낮아진다는 것을 검증하였다.”

”H06. 잡크래프팅은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.“ 해당가설은 잡크래프팅이 직무몰입에 미치는 영향은 정적으로 유의하였다($\beta = 0.350$, $t = 5.611$, $p < 0.001$). Tims, Bakker의 다수의 선행연구에서 잡크래프팅이 직무몰입을 유의미하게 나타나는 것을 검증하였으며, 2012년 네덜란드 직장인을 대상으로 한 연구에서는 잡크래프팅이 직무몰입을 증가시키고, 이것이 다시 직무성과 향상으로 이어지는 부분을(Bakker et al, 2012), 2013년에는 직무요구-자원이론을 기반으로 다양한 직종의 직원을 대상으로 잡크래프팅과 도전적 직무요구 추구를 위한 잡크래프팅이 직무몰입을 유의미하게 증가시킨다는 것을 확인하였다(Bakker et al, 2013). 본 연구에서도 중소기업 조직구성원의 잡크래프팅은 직무몰입을 향상시키고 있음을 검증하였다.

”H07. 번아웃은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.“ 해당가설은 번아웃이 이직의도에 미치는 영향은 정적으로 유의하였다($\beta = 0.387$, $t = 7.960$, $p < 0.001$). 많은 선행연구에서는 직무요구-

자원 이론 기반하여 번아웃과 이직의도 간의 강력한 정적 상관관계를 실증적으로 검증하였으며 호주의 정신건강 서비스기관에서 실시한 연구에서는 번아웃의 두 가지 차원인 고갈(exhaustion)과 이탈(disengagement) 모두가 이직의도와 유의한 정적 관계를 보인다는 점을 입증하였다(Scanlan & Still, 2019). 본 연구에서도 마찬가지로 중소기업 조직 구성원들의 번아웃 수준이 높을수록 이직의도가 증가한다는 것을 검증하였다. “H08. 직무몰입은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.” 해당가설에 대한 연구결과에서는 직무몰입이 이직의도에 미치는 영향은 정적으로 유의하였다($\beta = 0.146$, $t = 2.388$, $p < 0.05$). 이에 기초로 되어진 “H08. 직무몰입은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.” 의 가설과 달리 정(+)의 영향을 미치는 연구 결과를 확인하였다. 해당 연구가설 설정시 호텔업계의 이직의도에 대한 35개 선행요인을 분석한 대규모 메타분석 선행연구에서는, 144개의 독립표본에서 도출된 391개의 상관계수를 기반으로 직무몰입이 이직의도에 미치는 강력한 부의 영향을 예측 확인하였다. 이 메타분석은 직무몰입이 직무만족($r = -.434$), 조직몰입($r = -.469$)과 함께 이직의도를 감소시키는 핵심 요인 중 하나임을 실증적으로 입증하였으며, 특히 직무몰입의 부의 효과가 직무스트레스의 정의 효과($r = .390$)보다 더 강력하다는 점을 확인하였었다(Park & Min, 2020). 하지만 이와 상반되는 연구로는 Caesens, G (2016)의 연구로, 해당 연구에서는 직원들의 조직 이탈 의도를 설명할 수 있는 여러 가지 다른 동기적 힘을 식별하였으며, 이러한 힘들 중에서, 계산적 힘은 극도로 몰입도가 높은 직원들이 왜 이직을 의도할 수 있는지를 설명하는 데 특히 관련이 있는 것으로 확인하였다. 계산적 힘은 실제로 "지속적인 구성원 자격을 통해 미래에 중요한 가치와 목표를 달성할 확률에 대한 합리적 계산"으로 설명되며(Maertz & Griffeth, 2004), 직원들은 자신이 조직 내에서 자신의 목표와 가치를 달성할 수 있는지 스스로에게 물었을 때, 만약 그 답이 '아니오' 라면, 직원들 사이에 이직 동기가 생기게 된다. 이 논리에 따르면, 극도로 몰입도가 높은 직원들은 본질적으로 더 높은 업무 목표를 가질 수 있기 때문에 계산적 힘에 더 특별히 노출될 수 있다. 어느 시점에서, 그들은 현재의 조직이 자신의 필요를 충족시킬 수 없을 것이라고 생각하고 따라서 다른 곳에서 일할 기회를 찾기 시

작할 수 있다.라고 설명하였다. 이는 몰입도가 높은 직원들은 실제로 조직이 자신이 업무에 쏟은 높은 노력에 동등하게 보답하지 않는다고 여길 수 있다. 결과적으로, 조직을 떠나려는 그들의 의도는 더 이상 감소하지 않았다 (Caesens, G, 2016). 그 밖에 고용가능성 패러독스가 작동되었을 가능성도 판단 되어질수 있다. 고용가능성 패러독스는 조직이 직원을 개발할 때 직면하는 딜레마를 설명하는 것으로, 직원에게 개발기회를 제공하면 그들의 고용가능성이 증가하여 생산성이 높아지지만, 동시에 다른 고용주에게 이직할 위험도 증가한다. 이는 직원을 조직에 더 가치있게 만드는 바로 그 행위가 동시에 경쟁사에게도 더 매력적으로 만드는 역설을 만들어낸다. 해당연구에서는 벨기에 플랑드로 근로자 588명의 직원을 대상으로 한 2차에 걸친 종단 데이터를 활용하여 연구를 진행하였다. 분석 결과 조직이 직원 개발에 투자하면 이직 위험이 증가한다는 우려와 달리, 대부분의 개발활동은 실제 이직 위험을 크게 높이지 않았음을 확인하였다(Nelissen & Verbruggen, 2017). 소셜 미디어산업을 기반으로 한 기업에서 전수조사방식으로 이직률에 대한 연구분석을 진행한 결과 직원 참여도, 조직 헌신도 증가는 이직의도에 긍정적 영향을 미치는 부분을 확인하기도 하였다(Sukamdani & Hasibuan, 2023). 여러 연구들이 직무몰입과 이직의도의 관계성에 대해서는 직무몰입이 이직의도에 정의 영향을 미친다는 결과가 주류를 이루고 있으며, 부의 영향을 미치는 연구는 부족할 실정이다. 본 연구에서도 중소기업 조직구성원의 직무몰입이 높을수록 이직의도가 증가하는 부분을 확인하였다.



[그림 4-1] 연구모형 결과

4.3.2 매개효과 분석

매개효과분석은 독립변수와 종속변수 간의 관계에서 그 관계가 “어떻게(How)“ 또는 ”왜(Why)“ 발생하는지에 대한 인과적 메커니즘을 규명하기 위해 수행된다(Baron & Kenny, 1986). 단순히 두 변수 간의 상관관계나 직접 효과를 확인하는 것을 넘어, 그 관계의 내재적 과정을 이해하고자 하는 것이 매개효과 분석의 핵심 목적으로, Baron & Kenny(1986)는 매개효과를 3변수 시스템의 인과 사슬(causal chain)로 개념화하였으며, 결과변수에 영향을 미치는 두 가지 경로를 제시하였다: 독립변수의 직접적 영향(Path c)과 매개변수를 통한 간접적 영향(Path a × Path b) 이러한 경로 모델을 통해 연구자들은 독립변수가 매개변수에 미치는 영향(Path a), 매개변수가 종속변수에 미치는 영향(Path b), 그리고 독립변수가 종속변수에 미치는 직접효과(Path c)를 각각 분리하여 검증할 수 있다. 매개효과 분석을 통해서는 첫 번째로는, 인과적 메커니즘의 규명이다. 매개변수는 독립변수와 종속변수 사이의 관계를 설명하는 개입 변수로서, 변수 간 영향의 전달 과정을 밝히는 역할을 한다 두 번째로는, 이론적 모델의 검증과 정교화하는 과정으로서. 매개효과 분석은 서로 상충되는 것처럼 보이는 이론적 입장들을 통합하거나, 보다 깊이 있는 인과 메커니즘을 탐구할 수 있는 기회를 제공한다. 세 번째로 직접효과와 간접효과와의 분리이다. 매개효과 분석을 통해 독립변수가 종속변수에 미치는 전체 효과(total effect)를 직접효과(direct effect)와 간접효과(indirect effect)로 분리할 수 있다. 이는 각 경로의 상대적 중요성을 평가하고, 완전매개(full mediation) 또는 부분매개(partial mediation) 여부를 판단 하게한다. 네 번째로는, 실무적 개입점의 발견이다. 매개변수의 역할을 규명함으로써, 실무적 측면에서 어떤 변수에 개입하는 것이 가장 효과적인지를 파악할 수 있다. 예를 들어, 조직 연구에서 리더십이 조직성과에 미치는 영향이 직무만족을 통해 매개된다면, 직무만족 향상 프로그램이 효과적인 개입 전략이 될 수 있다. 본 연구에서는 Baron & Kenny 매개효과분석을 기준으로 하여 설정한 독립변인이 하나 이상의 변인을 매개하여 종속변인에 간접적인 영향을 미치는 것을 의미한다 라고 정의한다. 매개효과 분석은 SmartPLS의 부트스트래핑 절차를

통해 수행하였으며, 5,000회의 실시하여 매개효과의 유의성을 검정하였다. 95% 신뢰구간에 0이 포함되지 않으면 간접효과가 통계적으로 유의한 것으로 판단하였다. 또한 Variance Accounted For (VAF) 값을 산출하여 매개효과의 크기를 평가하였다. VAF는 총효과 대비 간접효과의 비율로, 20% 미만은 매개효과 없음, 20% 이상 80% 미만은 부분매개, 80% 이상은 완전매개로 해석하였다(Hair Jr et al., 2017). “H09. 번아웃은 심리적 안전감과 이직의도간의 관계를 매개할 것이다.” 해당가설은 심리적 안전감이 번아웃을 통해 이직의도에 미치는 간접효과는 부적의 효과로 유의함을 확인하였다($\beta = -0.078, p = 0.006$). 이는 심리적안전감이 번아웃을 감소시키고, 이를 통해 이직의도를 낮추는 매개경로가 작동함을 의미한다. “H10. 잡크래프팅은 심리적 안전감과 이직의도간의 관계를 매개할 것이다.” 해당가설은 심리적 안전감이 잡크래프팅을 통해 이직의도에 미치는 간접효는 부적의 효과로 유의함을 확인하였다($\beta = -0.155, p < 0.001$). 이는 심리적 안전감이 잡크래프팅을 증진시키고, 이를 통해 이직의도를 감소시키는 매개경로의 유의함을 검증하였다. “H12. 잡크래프팅은 심리적 안전감과 번아웃간의 관계를 매개할 것이다.” 해당 가설은 심리적 안전감이 잡크래프팅을 통해 번아웃에 미치는 간접효과가 유의하였다($\beta = 0.119, p = 0.002$). 이는 심리적 안전감이 잡크래프팅을 촉진하고, 이것이 번아웃 증가로 이어지는 복합적 경로의 유의함을 확인하였다. “H13. 잡크래프팅은 심리적 안전감과 직무몰입간의 관계를 매개할 것이다.” 해당가설은 심리적 안전감이 잡크래프팅을 통해 직무몰입에 미치는 간접효과가 유의하였다($\beta = 0.192, p < 0.001$). 이는 심리적 안전감이 잡크래프팅을 촉진하고, 이것이 직무몰입 향상으로 이어지는 매개경로를 확인하였으며, 모든 매개효과 경로중 가장 강한 간접효과를 나타냈다. 직접효과의 가설 “H03. 심리적 안전감은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”의 영향력은 무의미한 것으로 확인하였지만, 잡크래프팅이라는 매개변수를 통해 완전매개되어짐을 확인함으로써 본 연구에서의 잡크래프팅이 역할을 확인할 수 있었다. “H14. 번아웃은 잡크래프팅과 이직의도간의 관계를 매개할 것이다.” 해당가설은 잡크래프팅이 번아웃을 통해 이직의도에 미치는 간접효과가 유의하였다($\beta = 0.084, p = 0.003$). 이는 잡크래프팅이 번아웃을 증가시키고, 이것이 이직의

도 증가로 이어지는 매개경로를 확인하여 준다. “H15. 직무몰입은 잡크래프팅과 이직의도의 관계를 매개할 것이다.” 해당가설은 잡크래프팅이 직무몰입을 통해 이직의도에 미치는 간접효과가 유의하였다($\beta = 0.051, p = 0.035$). 이는 잡크래프팅이 직무몰입을 높이고, 이것이 이직의도 증가로 이어지는 매개경로를 확인하여 준다. 하지만 “H11. 직무몰입은 심리적 안전감과 이직의도의 관계를 매개할 것이다.” 해당가설은 통계적으로 유의미하지 않았다($\beta = 0.014, t = 1.441, p = 0.150$). 이에 해당 매개효과에 대한 가설은 기각하였다.

[표 4-8] 단순매개효과 분석

	구 분	경로 계수	T값	P값	95% 신뢰구간
H09	심리적안전감→ 번아웃 → 이직의도	-0.078	2.771	0.006**	(-0.138, -0.028)
H10	심리적안전감 → 잡크래프팅 → 이직의도	-0.155	4.561	0.000***	(-0.227, -0.092)
H11	심리적안전감 → 직무몰입 → 이직의도	0.015	1.441	0.150	(-0.004, 0.039)
H12	심리적안전감 → 잡크래프팅 → 번아웃	0.119	3.121	0.002**	(0.046, 0.198)
H13	심리적안전감 → 잡크래프팅 → 직무몰입	0.192	5.258	0.000***	(0.125, 0.272)
H14	잡크래프팅 → 번아웃 → 이직의도	0.084	2.974	0.003**	(-0.138, -0.028)
H15	잡크래프팅 → 직무몰입 → 이직의도	0.051	2.111	0.035*	(0.008, 0.103)

본 연구에서는 매개효과의 통계적 유의성을 추가적으로 검증하기 위해 Sobel test를 실시하였다. Sobel test는 독립변인이 매개변인을 통해 종속변인에 미치는 간접효과의 유의성을 통계적으로 검증하는 기법(Sobel, 1982)으로 독립변인에서 매개변인으로 가는 경로계수(a)와 매개변인에서 종속변인으로 가는 경로계수(b)의 곱(a×b)이 통계적으로 유의한지를 검증한다. Sobel test로 산출되어진 Z값이 1.96 이상(p<.05)이면 매개효과가 통계적으로 유의한 것으로 판단하며, 본 연구에서는 유의수준을 .05로 설정하여, p<.05, p<.01, p<.001 수준에서 유의성을 검증하였다. Sobel test의 결과값에서 “H13. 잡크래프팅은 심리적 안전감과 직무몰입간의 관계를 매개할 것이다.” 해당가설이 가장 강력한 매개효과를 확인할수 있었으며 잡크래프팅은 심리적 안전감의 다른변수 관계에서 핵심 매개변수 역할을 확인할 수 있었다.

[표 4-9] Sobel test

구 분	Z값	P값
H09 심리적안전감 → 번아웃 → 이직의도	-3.055	0.002**
H10 심리적안전감 → 잡크래프팅 → 이직의도	-4,976	0.001***
H11 심리적안전감 → 직무몰입 → 이직의도	1.339	0.181
H12 심리적안전감 → 잡크래프팅 → 번아웃	3.258	0.001**
H13 심리적안전감 → 잡크래프팅 → 직무몰입	5.359	0.001***
H14 잡크래프팅 → 번아웃 → 이직의도	3,080	0.002**
H15 잡크래프팅 → 직무몰입 → 이직의도	2.209	0.027*

본 연구에서는 연속 다중매개 효과에 대해서 검증하였으며 첫 번째로 “H16. 심리적안전감이 잡크래프팅을 통해 번아웃에 영향을 미치고 최종적으로 이직의도에 영향을 미칠 것이다.” 해당가설에서는 경로계수는 0.046(t=2.861,

p<.01)으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 95% 신뢰구간은 (0.018, 0.081)로 0을 포함하지 않아 매개효과가 있는 것으로 확인되었다. 이는 심리적 안전감이 잡크래프팅을 통해 번아웃을 감소시키고, 이것이 최종적으로 이직의도를 낮추는 경로가 유의함을 의미한다. Sobel test 결과 역시 Z값이 3.016(p<.01)으로 나타나 매개효과의 유의성이 재확인되었다. 두 번째로는, “H17. 심리적안전감이 잡크래프팅을 통해 직무몰입에 영향을 미치고 최종적으로 이직의도에 영향을 미칠 것이다.” 해당가설을 검증한 결과, 경로계수는 0.028(t=2.045, p<.05)로 통계적으로 유의하게 나타났다. 95% 신뢰구간은 (0.004, 0.058)로 0을 포함하지 않아 매개효과가 검증되었다. 이는 심리적 안전감이 잡크래프팅을 증진시키고, 이를 통해 직무몰입을 높임으로써 결과적으로 이직의도를 감소시키는 경로가 유의함을 나타낸다. Sobel test 결과에서도 Z값이 2.185(p<.05)로 나타나 매개효과가 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 결과를 종합하면, 심리적 안전감은 직접적으로 이직의도에 영향을 미칠 뿐만 아니라, 잡크래프팅과 번아웃, 그리고 잡크래프팅과 직무몰입을 순차적으로 거쳐 이직의도에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 중소기업 조직내에서의 심리적 안전감 형성이 구성원의 잡크래프팅 행동을 촉진하고, 이것이 번아웃 감소 및 직무몰입 증가로 이어져 궁극적으로 이직의도를 낮추는 메커니즘을 실증적으로 검증 하였다.

[표 4-10] 연속다중매개 효과분석

구 분	경로 계수	T값	P값	95% 신뢰구간
H16 심리적안전감-> 잡크래프팅 -> 번아웃 -> 이직의도	0.046	2.861	0.004**	(0.018, 0.081)
H17 심리적안전감-> 잡크래프팅 -> 직무몰입 -> 이직의도	0.028	2.045	0.041*	(0.004, 0.058)

[표 4-11] Sobel test

구 분		Sobel test Z값	P값
H16	심리적안전감→ 잡크래프팅 → 번아웃 → 이직의도	3.016	0.003**
H17	심리적안전감→ 잡크래프팅 → 직무몰입 → 이직의도	2.185	0.029**

4.4 가설검정 결과 요약

본 연구에서는 심리적 안전감과 잡크래프팅, 서로 상반된 의미의 번아웃과 직무몰입이 이직의도에 미치는 영향을 검증하기 위해 직접효과 총 8개 주요 가설과 간접효과 총 9개 가설을 설정하였다. 경로계수의 유의성과 적합성 평가 결과를 요약하여 PLS 구조방정식 모델을 통해 독립변수와 매개변수, 종속변수 간의 관계를 평가한 결과를 [표 4-12]에 제시하였다.

[표 4-12] 가설검증 결과 요약

구분	가 설	채택 여부
H01	심리적안전감은 잡크래프팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H02	심리적안전감은 번아웃에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H03	심리적안전감은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H04	잡크래프팅은 번아웃에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H05	잡크래프팅은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H06	잡크래프팅은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H07	번아웃은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H08	직무몰입은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H09	번아웃은 심리적 안전감과 이직의도간의 관계를 매개할 것이다 .	채택
H10	잡크래프팅은 심리적 안전감과 이직의도간의 관계를 매개할 것이다 .	채택
H11	직무몰입은 심리적 안전감과 이직의도의 관계를 매개할 것이다 .	기각
H12	잡크래프팅은 심리적 안전감과 번아웃간의 관계를 매개할 것이다.	채택
H13	잡크래프팅은 심리적 안전감과 직무몰입의 관계를 매개할 것이다 .	채택
H14	번아웃은 잡크래프팅과 이직의도의 관계를 매개할 것이다 .	채택
H15	직무몰입은 잡크래프팅과 이직의도의 관계를 매개할 것이다 .	채택
H16	심리적안전감이 잡크래프팅을 통해 번아웃에 영향을 미치고 최종적으로 이직의도에 영향을 미칠 것이다 .	채택
H17	심리적안전감이 잡크래프팅을 통해 직무몰입에 영향을 미치고 최종적으로 이직의도에 영향을 미칠 것이다 .	채택

V. 결 론

본 연구는 최근 '대퇴사의 시대', “조용한 사직” 현상과 대한민국 중소기업의 고질적인 인력난이라는 시대적 배경 속에서, 중소기업 조직 구성원의 심리적 안전감과 잡크래프팅이 번아웃, 직무몰입 및 이직의도에 미치는 영향을 종합적으로 분석하고자 하였다. 특히, 중소기업에서의 심리적 안전감의 중요성, 잡크래프팅의 양면성을 분석하고자 하였고, 직무요구-자원이론(JD-R) 및 자원보존이론(COR)을 이론적 기반으로 삼아, 대한민국 중소기업 조직 구성원 대상으로 설문조사를 실시하고, SPSS 와 Smart PLS를 사용하여 구조방정식 모델링(SEM)을 통해 가설을 검증하였다.

5.1 연구의 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫 번째로는 심리적 안전감이 중소기업 조직구성원의 행동 메커니즘에 미치는 영향을 직무요구-자원이론 관점에서 실증적으로 규명하였다는 점에서 학술적 의의가 있다. 특히 비서구권 국가인 대한민국 중소기업을 대상으로 한 연구로서 심리적 안전감 연구의 지리적 확장에 기여하였으며, 문화적 맥락에 따른 심리적 안전감의 효과 차이를 확인하는 기초자료를 제공하였다. 두 번째로는 잡크래프팅의 양면성을 실증적으로 확인하였다는 점이 중요한 이론적 기여이다. 기존 연구들이 주로 잡크래프팅의 긍정적 효과에 초점을 맞추어 연구를 진행한 반면, 본 연구는 잡크래프팅이 번아웃을 증가시킬 수 있다는 부정적 경로를 발견하였다. 이는 다수의 잡크래프팅 관련 연구와는 상반되어지는 결과로 이론적 설명을 제공하며, 향후 연구에서 맥락적 요인과 경계조건을 고려해야 할 필요성을 시사한다. 세 번째로는 심리적 안전감 → 잡크래프팅 → 번아웃 / 직무몰입 → 이직의도로 이어지는 연속다중매개 경로를 검증함으로써 조직행동 연구에서 복합적 메커니즘에 대한 이해를 확장하였다. 특히 직무요구-자원이론의 건강손상경로와 동기부여경로가 동시에 작동하는 과정을 실증적으로 검증하였다. 네 번째로는 “H03 심리적 안전감은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.” 해당가설이

기각되어지며, 심리적 안전감 → 직무몰입의 직접경로가 유의하지 않았으나 잡크래프팅을 매개로 했을 때 “H13 잡크래프팅은 심리적 안전감과 직무몰입의 관계를 매개할 것이다.” 유의한 영향을 확인하였다. 본 연구 간접효과가 설중 가장 강한 간접효과를 보이면서 잡크래프팅은 완전매개 되어짐을 확인하였다. 이는 심리적 안전감이 직무몰입에 영향을 미치는 메커니즘이 반드시 잡크래프팅이라는 능동적 행동을 거쳐야 한다는 것을 시사하면서, 변수의 중요성을 확인해 주었다. 선행 연구들은 심리적안전감과 직무몰입 간의 직접적 관계를 가정해왔으나, 본 연구는 이 관계가 자동적이지 않으며 조직구성원의 능동적 직무 재설계 행동이 필수적 매개체임을 확인하였다. 단순히 심리적으로 안전한 환경을 조성하는 것만으로는 직무몰입을 높이기엔 충분하지 않으며, 구성원이 그 안전감을 기반으로 자신의 업무를 적극적으로 재구성할 때 비로소 직무몰입이 되어진다고 설명할 수 있다. 또한 자원보존이론에서 심리적 안전감은 자원 획득의 기반을 제공하지만, 잡크래프팅을 통한 자원 투자 행동이 있어야 직무몰입이라는 추가 자원이 생성된다. 심리적 안전감은 자원 손실의 위협을 감소시키는 보호적 자원이지만, 이것만으로는 자원 획득 나선을 촉발시키기는 어렵다. 조직 구성원이 잡크래프팅을 통해 적극적으로 자원을 투자하고 획득할 때 비로소 자원 획득 나선이 시작되며, 이것이 직무몰입으로 귀결되어짐을 본 모형에서 확인할 수 있다. 실무적 시사점으로는 첫 번째로는 중소기업의 인적자원관리 실무에 직접적인 시사점을 제공한다. 재정적 제약과 전문인력 부족으로 어려움을 겪는 대한민국 중소기업(OECD,2020)에게 심리적 안전감 조성이 비용 효율적인 인재 유지 전략이 될 수 있음을 보여준다. Edmondson(2023)의 심리적 안전감에 대한 메타분석연구에서도 심리적 안전감과 관련되어지 가장 강력한 변수는 리더십이었다(Edmondson, 2023). 이러한 선행연구에 근거하여 심리적 안전감은 대규모 투자 없이도 관리자의 태도 변화 및 리더십, 그리고 조직문화 개선을 통해 구축할 수 있는 자원이다. 대퇴사의 시대에 직면한 조직에 실천적 해결책을 제시한다. 독성조직문화가 대퇴사의 가장 큰 요인임을 고려할 때, 그 반대 개념인 심리적 안전감 확보가 이직의도를 낮추는 핵심 전략임을 확인하였다. 이는 조직 내 무례함, 비포용성, 비윤리적 행동을 제거하고 존중과 신뢰의 문화를 조성하는 조

직문화가 우선되어짐을 시사한다. 세 번째로는 잡크래프팅의 양면성을 고려한 인사관리 전략 수립이 필요함을 시사한다. 조직구성원의 자율적 직무 재설계를 장려하면서, 과도한 직무요구로 이어지지 않도록 모니터링하고 지원하는 시스템이 필요하다. 특히 중소기업의 경우 개인의 잡크래프팅이 업무 과부하로 연결되지 않도록 조직 차원의 자원 지원과 역할 명확화가 병행되어야 한다. 마지막으로 대한민국 중소기업에서 잡크래프팅이 심리적 안전감과 이직 의도 사이에서 완전매개 효과는 특히 의미 있는 발견이다. 중소기업은 대기업에 비해 공식적인 HR 시스템, 경력개발 프로그램, 보상체계가 미비한 경우가 많다. 이러한 구조적 제약 하에서는 심리적 안전감만으로는 직무몰입을 유도하기 어려우며, 구성원이 스스로 업무의 의미를 찾고 자원을 확보하는 잡크래프팅이 필수적입니다. 이는 자원이 풍부한 대기업과 달리 중소기업에서는 개인의 능동적 행동이 더욱 중요한 메커니즘임을 시사한다.

5.2 연구의 한계점

첫 번째로는 본 연구는 횡단적 설문조사 방법을 사용하여 변수 간 인과관계를 명확히 입증하는 데 한계가 있다. 심리적안전감, 잡크래프팅, 번아웃, 직무몰입, 이직의도 간의 관계를 동일 시점에서 측정하였기 때문에 역인과관계의 가능성을 완전히 배제할 수 없다. 향후 연구에서는 종단적 설계나 실험 연구를 통해 변수 간 인과관계를 보다 명확히 규명할 필요가 있다. 두 번째로는 표본이 중소기업 조직구성원 425명으로 제한되어 있어 연구 결과의 일반화에 한계가 있다. 특히 산업별, 직급별, 기업규모별 특성을 충분히 고려하지 못하였다. 중소기업 내에서도 제조업과 서비스업, 규모별 차이가 존재할 수 있으므로 향후 연구에서는 보다 다양한 표본을 대상으로 연구를 확장할 필요가 있다. 세 번째로는 직무몰입이 이직의도에 정적 영향을 미친다는 예상 밖의 결과에 대한 추가적 탐색이 필요하다. 기존 이론과 상반된 이 결과는 중소기업 맥락의 특수성이나 측정의 문제일 수 있으며, 이에 대한 심층적 연구가 요구된다. 특히 중소기업 조직구성원의 직무몰입이 높을수록 더 나은 기회를 추구하는 이직의도로 연결될 수 있다는 대안적 설명에 대한 연구가 필요하다.

다섯 번째로는, 심리적 안전감이 직무몰입에 미치는 직접효과가 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 이는 중소기업의 구조적 제약요인이 작용했을 가능성이 있다. 심리적 안전감만으로는 직무몰입을 높이기엔 충분하지 않으며, 경력 개발 기회, 보상체계, 업무 자원 등 다른 조직적 요인이 함께 작용해야 함을 시사한다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 김연식, 박계홍, & 강유림. (2021). 중소기업의 인적자원개발의 문제점과 개선에 관한 연구. 『혁신 기업연구』, 6(1), 73-86.
- 김지영, 이중학. (2022). 데이터로 보는 인재 유지 전략: 텍스트 마이닝 분석을 중심으로. 『인적자원관리연구』, 29(5), 1-23.
- 김진모, 손규태, 이은표, & 강혜림. (2020). 대기업 종사자가 인식한 상사의 코칭, 심리적 안전감, 직무자율성 및 직무몰입의 관계: A 기업의 사례. 『농업교육과 인적자원개발』, 52(1), 97-120.
- 김종훈, 장명균 & 이상명. "경쟁력 강화를 위한 중소기업의 인적자원 관리와 개발에 관한 사례연구: 국가품질상의 인적자원중시 관점에서." 예술인문사회 융합멀티미디어 논문지 9.1 (2019): 83-593.
- 델로이트(2023), 2023 글로벌 인적자원 트렌드보고서
- 박동수 & 안병길. (2004). 중소기업의 전략적 인적자원관리와 기업성과. 『경영연구』, 19(2), 85-114.
- 유미림, 김영신, & 배종석. (2011). 중소기업의 혁신형 인적자원관리와 조직 성과: 조직에 대한 신뢰와 CEO 의 기업가정신의 역할. 『인사조직연구』, 19(4), 1-54.
- 유태용, & 이채령. (2016). 성격이 과업수행과 적응수행에 미치는 영향: 직무가공 (job crafting) 의 매개효과와 리더 임파워링 행동의 조절효과. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 29(4), 607-630.
- 오상빈, & 배현. (2024). 한국 공공조직 구성원의 조용한 사직 영향요인 연구: 이직의도에 따른 조용한 사직 영향요인 간 차이를 중심으로. 『한국행정연구』, 33(2), 199-232.

- 이승주, 곽진선. (2023). 혁신 요인이 중소기업 인적자원개발에 미치는 영향. 『인적자원관리연구』. 30(4), 105-124.10.14396/jhrmr.2023.30.4.105
- 이혜민, & 송해덕. (2017). IT 영업사원의 긍정심리자본, 조직지원인식, 직무 몰입, 혁신행동 간의 구조적 관계. 『기업교육과 인재연구』, 19(4), 23-47.
- 장가, 전학철, & 구자숙. (2021). 잡크래프팅의 긍정-부정적인 영향에 관한 연구: 직무열의 및 일중독의 매개효과를 중심으로. 『대한경영학회지』, 34(1), 117-136.
- 조효효, & 이정건. (2024). 중소기업 종사자들의 이직의도 관련 요인에 대한 메타분석. 『한국산학기술학회 논문지』, 25(4), 333-344.
- 중소기업 기본통계 (2022), 중소벤처기업부
- 신건권. (2018). SmartPLS 3.0 구조방정식모델링. 서울: 청람.
- 최세경 · 이준호 · 홍성철 · 홍운선(2018), 중소기업 중심의 국가경제 실현 방안 (I). 중소기업연구원.
- 최수형, 이정미. (2020). 심리적 안정감이 혁신행동에 미치는 영향: 잡 크래프팅(Job Crafting)의 매개효과를 중심으로. 『아태비즈니스연구』, 11(3), 79-94.
- 하성욱. (2009). 고몰입형 인적자원관리 시스템이 탐험에 미치는 영향* - 전자부품 중소기업을 중심으로 -. 『인적자원관리연구』, 16(3), 267-290
- 한국경영자총협회. (2024). 근로자 이직 트렌드 조사 결과. 서울: 한국경영자총협회.
- 한국일보 (2022.10.20.). “딱 받은 만큼만 일한다”...2030 직장인 대세 된 ‘조용한 사직’.<https://www.hankyung.com/article/2022101992557>

2. 국외문헌

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 21(1), 7–35.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179–211.
- American Psychological Association (APA) (2021). *Stress in America 2021: A National Mental Health Crisis*. APA.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1), 189–206.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior*, 62(2), 341–356.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359–1378.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology, 22*(3), 273.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*, 170 –180. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self–determination and self–regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior, 112*, 417–430.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations, 65*, 1359 –1378. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bandura, A. (1977). Self–efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review, 84*(2), 191.
- Barret–Cheetham, E., Williams, L. A., & Bednall, T. C. (2016). A differentiated approach to the link between positive emotion, motivation, and eudaimonic well–being. *The Journal of Positive Psychology, 11*, 595–608.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Retrieved from the website of Positive Organizational Scholarship on April, 15, 2011.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered

- occupational callings. *Organization Science*, 21, 973–994.
- Bitar, A., Boman, J., & Kristoffersson, E. (2025). Burnout and Psychological Safety: A Questionnaire Study of Medical Students. *Journal of Medical Education and Curricular Development*, 12, 23821205251 359380.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of applied psychology*, 81(4), 358.
- Cacioppo, J. T., & Gardner, W. L. (1999). Emotion. *Annual review of psychology*, 50(1), 191–214.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Marmier, V. (2016). The curvilinear effect of work engagement on employees' turnover intentions. *International Journal of Psychology*, 51(2), 150–155.
- Cheng, J. C., & Yi, O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78–85.
- Cohen, A. (2021). Quit your job: How to resign after Covid Pandemic. Bloomberg. Accessed February, 5, 2022.
- Curtis, L. (2021). Why the big quit is happening and why every boss should embrace it. *Forbes*, 25–26.
- Deci, W. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York, NY: Plenum Press
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands – resources model of burnout. *Journal of*

- Applied psychology, 86(3), 499.
- De Stobbeleir, K., Ashford, S., & Zhang, C. (2020). Shifting focus: Antecedents and outcomes of proactive feedback seeking from peers. *Human Relations, 73*(3), 303–325.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal, 50*(4), 869–884.
- Di Stefano, G., Lo Piccolo, E., & Cicero, L. (2025). How Job Crafting Dimensions Differentially Moderate the Translation of Work Conditions into Stress Perceptions. *Behavioral Sciences, 15*(6), 793.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Adm. Sci. Q.* 44, 350–383. doi: 10.2307/2666999
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of management studies, 40*(6), 1419–1452.
- Edmondson, A. C. (2019). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Wiley.
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*(1), 55–78.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues, 30*(1), 159–165.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981), Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and

- statistics, Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3–34.
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information systems*, 16(1), 5.
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects. *Journal of management*, 47(7), 1796–1819.
- Gorgievski, M., & Hobfoll, S. E. (2008). Work can burn us out and fire us up. In *Handbook of stress and burnout in health care* (pp. 7–22). Nova Science Publishers, Inc..
- 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.
- Güçlü Nergiz, H., & Unsal-Akbiyik, B. S. (2024). Job Crafting, Task Performance, and Employability: The Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 14(3), 21582440241271125.
- Gujarati, D. N. (2009). *Basic econometrics*.
- Gün, İ., Çetinkaya Kutun, F., & Söyük, S. (2025). Mediating effect of turnover intention on the relationship between job burnout and quiet quitting in nurses. *Journal of Advanced Nursing*.
- Hair Jr, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management & Data*

Systems, 121(1), 5–11.

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS–SEM. *European business review*, 31(1), 2–24.
- hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017), Advanced issues in partial least squares structural equation modeling. saGe publications.
- Harju, L. K., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. J. (2021). The double-edged sword of job crafting: The effects of job crafting on changes in job demands and employee well-being. *Human Resource Management*, 60(6), 953–968.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business–unit–level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta–analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance–based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115–135.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337–421.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The

- reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5(1), 103–128.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of applied psychology*, 76(3), 350.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and is engagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692–724.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 785–804.
- Kraut, A. I. (1975) Predicting turnover of employees from measured job attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, 13, 233–243.
- Knight, C., Tims, M., Gawke, J., & Parker, S. K. (2021). When do job crafting interventions work? The moderating roles of workload, intervention intensity, and participation. *Journal of Vocational Behavior*, 124, 103522.
- Lee, J. Y., & Lee, Y. (2018). Job crafting and performance: Literature

- review and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 17(3), 277–313.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: a model of the organizational context of burnout. *Journal of health and Human Services administration*, 472–489.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31–48.
- Lestari, D., & Margaretha, M. (2021). Work life balance, job engagement and turnover intention: Experience from Y generation employees. *Management Science Letters*, 11(1), 157–170.
- Lim, V. K., Ng, J. X., & Teo, T. S. (2025). Psychological safety, job crafting, and future work self: The moderating effect of techno-stressors. *Information & Management*, 62(5), 104143.
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological reports*, 126(3), 1069–1107.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(2001), 397–422.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99–113.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaning fulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.

- Maertz Jr, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of management*, 30(5), 667–683.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.
- .Muchinsky, P. M. (2009). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (8th ed.). Cengage Learning.
- Nelissen, J., Forrier, A., & Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: Testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 152–168.
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress*, 26(4), 365–384.
- OECD, 2020, "Enhancing Training Opportunities in SMEs in Korea
- Park, J., & Min, H. K. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International journal of hospitality management*, 90, 102599.
- Paul, K. (2021). *Wonking Out: Is the Great Resignation a Great Rethink?*. New York Times, November, 5.
- 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.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources,

- and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701–716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71–92.
- Scanlan, J. N., & Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC health services research*, 19(1), 62.
- Schein EH, Bennis WG. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. New York, NY: Wiley.
- Singh, V., & Singh, M. (2018). A burnout model of job crafting: Multiple mediator effects on job performance. *IIMB management review*, 30(4), 305–315.
- Slemp, G., & Vella-Brodrick, D. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects

- in structural equation models. *Sociological methodology*, 13, 290–312.
- Starbuck, W. H.(1965). Organizational growth and development. In J.G. March(Ed.), *Handbook of Organizations*(pp. 451–533). Chicago: Rand McNally & Company.
- Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022). Toxic culture is driving the great resignation. *MIT Sloan Management Review*.
- Sukamdani, N. B., Sukamdani, H. B., Sulistyadi, Y., & Hasibuan, R. W. (2023). Analysis of Turnover Intention at PT Infia Media Pratama. *Journal of Applied Management Research*, 3(2), 93–101.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9.
- 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.
- Tessema, M. T., Tesfom, G., Faircloth, M. A., Tesfagiorgis, M., & Teckle, P. (2022). The “great resignation”: Causes, consequences, and creative HR management strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(1), 161–178.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259–293.
- Vardaman, J. M., Taylor, S. G., Allen, D. G., Gondo, M. B., & Amis, J. M. (2015). Translating intentions to behavior: The interaction of

- network structure and behavioral intentions in understanding employee turnover. *Organization Science*, 26(4),1177–1191.
- Vinokur, A. D., & Schul, Y. (2002). The web of coping resources and pathways to reemployment following a job loss. *Journal of occupational health psychology*, 7(1), 68.
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2016). The consequences of job crafting: A three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 353–362.
- Wang, H., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2016). A review of job-crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job crafters. *Proactivity at work*, 95–122.
- 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>
- Zalesny, M. D., & Farace, R. V. (1988). Job Function, Sex, and Environment As Correlates of Work Perceptions and Attitudes 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 18(3), 179–202.
- Zhu, L. L., Wang, H. J., Xu, Y. F., Ma, S. T., & Luo, Y. Y. (2023). The effect of work engagement and perceived organizational support on turnover intention among nurses: a meta-analysis based on the Price–Mueller model. *Journal of Nursing Management*, 2023(1), 3356620.
- Zhou, Q., & Pan, W. (2015). A cross-level examination of the process linking transformational leadership and creativity: The role of

psychological safety climate. *Human Performance*, 28(5), 405–424.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235–244.

부 록

설 문 지

저는 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원에서 매니지먼트컨설팅을 전공하고 있는 박사과정 홍민상입니다.

본 설문조사는 회사라는 조직에서 구성원들에게 제공되어지는 심리적 상태, 곧 심리적 으로 안전하다고 느끼는 심리적안전감이 구성원들 업무진행에 어떠한 영향을 주는지를 확인하고자 합니다.

심리적안전감이 자발적으로 직무를 확장시키고 개인역량을 향상시키는 잡크래프팅에 어떠한 영향을 주는지와 잡크래프팅의 양면적인 결과인 직무몰입, 번아웃(직무의욕 소진상태)에 어떠한 영향을 주는지 확인하고자 합니다.

각각의 세션에 개인이 회사생활에 있어 현재나 기존에 느끼셨던 점을 솔직하게 응답 부탁드립니다.

귀하께서 응답하신 내용들은 연구목적으로만 사용되며, 다른 용도로는 절대 사용되지 않습니다. 또한 철저히 익명으로 처리되어짐을 다시 한번 확인하여 드립니다.

귀중한 시간, 설문조사에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

2025년 9월

한대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원
매니지먼트컨설팅전공 / 박사과정
연구자 : 홍민상
지도교수 : 이형용
E-mail : minsanghong@gmail.com

1. 다음은 회사에서 업무를 수행하시면서 조직의 분위기 및 심리적안전감에 대한 질문입니다. 해당하는 곳에 V표를 해주세요

<p>심리적 안전감</p> <ul style="list-style-type: none"> - 조직에서 구성원들에게 제공하는 분위기 - 업무수행에 있어 구성원들이 의견을 말해도 창피를 주거나, 배척하지 않는 분위기로 무분별한 관대함과 지나친 긍정적 분위기와는 차이가 있다.
--

심리적 안전감 (7문항)

설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1 우리 부서(팀)에서는 실수를 하더라도 나에게 불리하게 작용하지 않는다.					
2 우리 부서(팀)에서는 다루기 어려운 문제나 이슈를 자유롭게 이야기 할 수 있다.					
3 우리 부서(팀)에서는 다른 의견이나 반대 의견을 자유롭게 표현해도 불이익이나 비난을 걱정하지 않는다.					
4 우리 부서(팀)에서는 새로운 방식이나 시도에 대한 실패나 실수에 대해 비난받지 않고 안전하다고 느낀다."					
5 우리 부서(팀)에서는 실수나 부족한 점을 인정하고 동료에게 도움을 요청해도 불이익이나 비난을 걱정하지 않는다."					
6 우리 부서(팀)에서는 어느 누구도 내 노력에 대해 의도적으로 폄하하지 않는다.					
7 우리 부서(팀)에서 직원들과 함께 일할 때 나의 장점,특이성 (독특한 기술, 재능) 을 가치있게 받아들여지고 활용된다.					

2. 다음은 회사에서 업무를 수행하면서 업무에 대한 자세인 잡크래프팅에 대한 질문입니다. 해당하는 곳에 V표를 해주세요

잡크래프팅

- 자신에게 주어진 업무를 스스로(자발적) 변화시켜 업무를 확장, 고도화 시켜 본인의 역량 및 회사에 의미있는 결과로 만드는 활동

ex) 홍길동 대리는 협력업체 미수금회수에 대한 업무를 지시받고, 이를 수행하였다. 채권추심업체에 업무를 위임할 수도 있었으나, 홍대리는 협력업체를 방문하여 변제계획을 논의하고 변제계획대로 입금되었는지를 수개월동안 확인하였고, 미입금시 다수의 방법으로 독촉하여, 미수금을 전액 회수 하였다. 이 업무에 그치지 않고, 다수의 미수금 발생에 대한 문제점을 인지 하고 이를 개선하고자 하는 프로세스를 개발하여 제안하였다.

※ 주어진 업무를 확대하여, 개인의 미수금회수 업무역량 개선과 프로세스 도입 기획의 역량획득

잡크래프팅 (10문항)

설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1 나는 업무를 개선하기 위해 새로운 방식(접근법)을 도입한다.					
2 나는 직무를 더 잘 수행하기 위해 내 업무의 방식이나 구성을 스스로(자발적) 바꿔본다.					
3 나는 나의 역량, 관심사에 적합하다고 생각되면, 새로운 업무를 적극적으로 도입한다.					
4 나는 현재 직무 내에서 필요하다고 판단되는 새로운 과제나 업무를 능동적으로 맡는다.					
5 나의 역량이나 관심사에 잘 맞는 업무를 우선적으로 선택한다					

6	나의 업무는 나의 삶에 어떤 의미와 목적을 주는지 생각한다.					
7	나는 나의 일이 회사(조직)의 발전을 위해 중요하다는 것을 상기시킨다.					
8	나의 업무가 사회에 미치는 중요성을 생각한다.					
9	나는 나의 일이 내 인생에 어떻게 긍정적인 영향을 미치는 방식을 생각한다.					
10	나는 내 일이 내 삶의 행복과 건강에 어떤 역할을 하는지 떠올린다					

3. 다음은 회사에서 업무를 수행하면서 개인의 업무에 대한 자세인 직무몰입에 대한 질문입니다. 해당하는 곳에 V표를 해주세요

<p>직무몰입</p> <ul style="list-style-type: none"> - 개인이 자신의 직무에 대해 심리적으로 동일시하고 적극적으로 참여하는 정도 - 내가 얼마나 일에 흥미와 열정, 집중력을 갖고 적극적으로 참여하는 정도
--

직무몰입 (9문항)

질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1 나는 회사에서 일할 때 강인함과 활기(열정)를 느낀다.					
2 나는 아침에 일어나 회사로 출근할 때 기분이 좋다.					
3 나는 회사에서 일할 때 에너지가 넘친다고 느낀다.					

4	나는 나의 일에 몰두되어 있다.					
5	나는 일을 할 때 나도 모르게 일에 빠져들곤 한다.					
6	나는 어느 순간 일에 몰두해서 일할 때 행복함을 느낀다.					
7	나는 내 일에 대해 열정을 가지고 있다.					
8	나의 일은 나를 동기부여 시킨다.					
9	나는 내가 하는 일에 대해 자랑스럽게 생각한다.					

4. 다음은 회사에서 업무를 수행하면서 개인의 업무에 대한 자세인 번아웃에 대한 질문입니다. 해당하는 곳에 V표를 해주세요

<p>번아웃</p> <ul style="list-style-type: none"> - 개인이 업무를 진행하면서, 지속적인 스트레스와 과부하로 인해 에너지와 열정이 소진되어진 상태 - 스트레스와 과중한 업무로 인해 피로와 무력감, 흥미 상실, 효율성 저하가 나타나는 증상
--

번아웃 (11문항)

질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1 나는 업무로 인해 심리적으로 완전히 소모된 느낌이다.					
2 나는 하루의 업무를 마칠 때 완전히 지쳐있음을 느낀다.					
3 나는 일어나서 그 날 해야 할 일을 생각만 해도 피곤함을 느낀다.					

4	나는 매우 활기차다고 느낀다.(R)					
5	나는 일로 인해 번아웃된 느낌이다.					
6	나는 이 업무를 시작한 후 사람들에게 대해 냉담해졌다.					
7	나는 고객이나 동료들의 문제에 대해 무관심하다					
8	나는 나의 업무를 통해 다른 사람들의 삶에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 느낀다.(R)					
9	나는 이 일에서 가치있는 많은 것들을 성취했다.(R)					
10	나는 이 업무가 나를 감정적으로 둔감하게 만들고 있는 것이 걱정된다.					
11	나는 나의 업무에서 감정적인 문제들을 매우 침착하게 처리한다.(R)					

5. 다음은 회사에서 근무하면서 이직에 대한 생각, 이직의도에 관련한 질문입니다. 해당하는 곳에 V표를 해주세요

이직의도 (3문항)

	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	나는 현재 다니고 있는 회사를 그만둘 생각이 있다 (이직의향)					
2	나는 가까운 시일 내에 현재 직장을 떠날 계획이 있다. (퇴사계획)					
3	나는 현재 다른 직장을 알아보고(구인광고 검색등) 있다. (이직활동여부)					

6. 인구통계적 변인

1) 귀하의 성별을 체크해주세요

- ① 남 ② 여

2) 귀하의 연령대를 체크해주세요

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상

3) 귀하의 학력을 체크해주세요

- ① 고등학교 졸업 ② 2~3년제대학 재학 / 졸업 (전문학사학위)
③ 4년제대학 재학 / 졸업 (학사학위) ④ 대학원 이상 (석,박사 학위)

4) 현 직장에서 귀하의 근무형태를 체크해주세요

- ① 정규직 ② 비정규직

5) 현 직장 근무기간을 체크해주세요

- ① 1년 미만 ② 1~3년 미만 ③ 3~5년 미만 ④ 5년~10년 미만
⑤ 10년이상

6) 현 직장의 인원(상시근로자)규모를 체크해주세요

- ① 10명 미만 ② 10명이상 ~ 50명미만 ③ 50명이상 ~ 300명미만
④ 300명이상 ~ 1,000명 미만 ⑤ 1,000명 이상

7) 현 직장이 소속되어진 산업군을 체크해주세요

- ① 제조업 ② 건설업 ③ 금융,보험 ④ 유통,운수
⑤ 외식, 숙박, 서비스 ⑥ 의료, 제약 ⑦ 컨설팅 ⑧ 기타

8) 현 직장에서 귀하의 직무를 체크해주세요

- ① 사무직 ② 전문직 ③ 연구직 ④ 현장직 & 생산직 ⑤ 영업직 ⑥ 기타

ABSTRACT

The Influence of Psychological Safety and Job Crafting on
Turnover Intentions
–Targeted at members of small and medium–sized enterprise
organizations–

Hong, Min–Sang

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

The Graduate School

Hansung University

This study empirically analyzed the influence of psychological safety and job crafting on turnover intention among members of small and medium–sized enterprise organizations against the backdrop of the Great Resignation and Quiet Quitting. Using Job Demands–Resources Theory and Conservation of Resources Theory as theoretical foundations, it comprehensively verified the direct and indirect effects of psychological safety and job crafting on turnover intention through burnout and job engagement. Particular emphasis was placed on clarifying the importance of psychological safety and the dual nature of job crafting within resource–constrained SMEs. A survey was conducted with 425 SME employees for this study. Hypotheses were tested using structural equation modeling with SPSS and Smart PLS. The results are as follows.

First, psychological safety was found to positively (+) influence job crafting and negatively (-) influence burnout. This indicates that a psychologically safe work environment promotes proactive job redesign behaviors among organizational members while simultaneously reducing emotional exhaustion. Second, job crafting was found to have both positive effects—enhancing job engagement and reducing turnover intention—and negative effects—increasing burnout. This confirms the double-edged nature of job crafting. It suggests that proactive job redesign can simultaneously lead to positive motivation and excessive job demands. Third, mediation analysis revealed that burnout and job crafting each mediated the relationship between psychological safety and turnover intention. Furthermore, a serial multiple mediation effect was found to be significant, where psychological safety influenced turnover intention through burnout and job crafting. This study complements limitations of existing research, which has been predominantly North American, by empirically demonstrating the effects of psychological safety and job crafting in SMEs in South Korea, a non-Western country. It also expands upon prior work focused on single pathways by simultaneously validating both the health impairment pathway (burnout) and the motivation pathway (job engagement) of the demand–resource theory. Practically, it highlights the importance of building psychological safety and promoting job crafting as cost-effective human resource management strategies for resource-constrained SMEs. However, this study has limitations: restricted causal inference due to its cross-sectional design, potential same-method bias from self-report surveys, and failure to account for industry-specific and size-specific differences within SMEs. Therefore, future in-depth research using longitudinal studies and multilevel analysis is necessary.

and the failure to account for differences across industries and sizes

within SMEs. Therefore, future longitudinal studies and in-depth research using multilevel analysis are necessary.

【Key words】 Psychological Safety, Job crafting, double-edged nature of Job crafting, Turnover intention, Burnout, Work Engagement, The Great Resignation, small and medium-sized enterprise organizations