

박사학위논문

지식집약적 프로젝트조직 구성원의
민첩성과 회복탄력성이
혁신성과에 미치는 영향

: 잡 크래프팅의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과

2026년

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

ESG 융합컨설팅전공

김 중 민

박사학위논문
지도교수 이형용

지식집약적 프로젝트조직 구성원의
민첩성과 회복탄력성이
혁신성과에 미치는 영향

: 잡 크래프팅의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과

The Impact of Agility and Resilience on Innovative Performance
among Members of Knowledge-Intensive Project Organizations:
The Mediating Role of Job Crafting and the Moderating Role of
Perceived Organizational Support

2025년 12월 일

한성대학교 대학원

스마트융합컨설팅학과

ESG융합컨설팅전공

김 중 민

박사학위논문
지도교수 이형용

지식집약적 프로젝트조직 구성원의
민첩성과 회복탄력성이
혁신성과에 미치는 영향

: 잡 크래프팅의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과

The Impact of Agility and Resilience on Innovative Performance
among Members of Knowledge-Intensive Project Organizations:
The Mediating Role of Job Crafting and the Moderating Role of
Perceived Organizational Support

위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로 제출함

2025년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

ESG융합컨설팅전공

김 중 민

김종민의 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

지식집약적 프로젝트조직 구성원의 민첩성과 회복탄력성이
혁신성과에 미치는 영향
: 잡 크래프팅의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과

한 성 대 학 교 대 학 원
스 마 트 용 합 컨 설 텅 학 과
E S G 용 합 컨 설 텅 전 공
김 종 민

급변하는 경영환경에서 조직의 지속가능한 경쟁우위 확보를 위해서는 구성원들의 혁신성과가 필수적이다. 특히 VUCA(Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) 환경에서 구성원 개인의 민첩성(agility)과 회복탄력성(resilience)은 혁신성과를 창출하는 핵심 역량으로 주목받고 있다. 본 연구는 구성원의 민첩성과 회복탄력성이 혁신성과에 미치는 영향을 실증적으로 검증하고, 이 과정에서 잡 크래프팅(job crafting)의 매개효과와 조직지원인식(perceived organizational support)의 조절효과를 규명하고자 한다.

본 연구는 직무요구-자원이론(Job Demands-Resources Theory, JD-R)을 이론적 기반으로 한다. 국내 지식집약적 프로젝트조직 구성원 394명을 대상으로 하였다. 연구결과, 구성원의 민첩성과 회복탄력성은 혁신성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 잡 크래프팅은 민첩성 및 회복탄력성과 혁신성과 간의 관계를 부분 매개하는 것으로 확인되었다. 조직지원인식

은 회복탄력성과 혁신성과 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났으며, 조직지원인식이 높을수록 이들 관계가 더욱 강화되는 것으로 확인되었다.

본 연구는 민첩성과 회복탄력성이라는 개인 역량이 혁신성으로 이어지는 메커니즘을 잡 크래프팅을 통해 설명하고, 조직지원인식의 조절효과를 규명함으로써 개인-조직 상호작용의 중요성을 강조하였다. 또한 구성원의 혁신성과를 제고하기 위해서는 개인의 민첩성과 회복탄력성 개발뿐만 아니라 잡 크래프팅 기회 제공과 조직차원의 지원이 필요함을 시사한다. 특히 조직이 구성원을 지원한다는 인식을 심어줄 때 회복탄력성이 혁신성으로 더욱 효과적으로 전환될 수 있음을 확인하였다.

【주요어】 민첩성, 회복탄력성, 혁신성과, 잡 크래프팅, 조직지원인식, POS, 직무 요구-자원이론

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 배경 및 필요성	1
1.2 연구 문제 및 연구 목적	2
1.3 연구의 의의 및 차별성	3
II. 이론적 배경	5
2.1 선행연구 고찰	5
2.1.1 민첩성(Agility)의 이론적 고찰	5
2.1.2 회복탄력성(Resilience)의 이론적 고찰	8
2.1.3 혁신성과(Innovative Performance)의 이론적 고찰	11
2.1.4 잡 크래프팅(Job Crafting)의 이론적 고찰	17
2.1.5 조직지원인식(Perceived Organizational Support)의 이론적 고찰	20
2.2 관련 이론적 틀	24
2.2.1 직무요구-자원이론(Job Demands-Resources Theory, JD-R)	24
2.2.2 자원기반관점, 자원보존이론 및 번영이론	29
2.2.3 각 변수별 이론적 배경	31
III. 연구 모형 및 가설 설정	38
3.1 연구 모형 제시 및 설명	38
3.2 연구 가설 도출 및 제시	39
3.2.1 민첩성과 회복탄력성 간의 관계	39
3.2.2 민첩성과 혁신성과 간의 관계	43
3.2.3 회복탄력성과 혁신성과 간의 관계	45
3.2.4 민첩성과 잡 크래프팅 간의 관계	48

3.2.5 회복탄력성과 잡 크래프팅 간의 관계	49
3.2.6 잡 크래프팅과 혁신성과 간의 관계	51
3.2.7 조직지원인식과 혁신성과 간의 관계	54
IV. 연구 방법	58
4.1 연구 설계 및 접근 방법	58
4.1.1 연구 설계	58
4.1.2 연구 접근 방법	58
4.2 연구 대상 및 표본 선정	59
4.3 조사 도구와 변수의 조작적 정의	60
4.3.1 독립 변수	60
4.3.2 종속 변수	62
4.3.3 매개 변수	62
4.3.4 조절 변수	64
4.4 자료 수집 절차	68
4.5 분석 방법	70
4.5.1 자료 분석	70
4.5.2 측정모형 분석 방법	73
4.5.3 구조모형 분석 방법	75
V. 연구 결과	77
5.1 표본의 일반적 특성	77
5.2 측정 모형 분석 결과	79
5.2.1 측정모형의 신뢰도 및 타당도 분석	79
5.2.2 동일방법편의 및 다중공선성 분석	85
5.3 구조 모형 분석 결과	86
5.3.1 구조모형의 적합도 분석	86
5.3.2 직접효과 분석 결과	87

5.4 매개효과 및 조절효과 검증	89
5.4.1 매개효과 검증	89
5.4.2 조절효과 검증	91
5.5 연구 결과에 대한 논의	95
5.5.1 연구모형에 대한 논의	96
5.5.2 직접효과에 대한 논의	96
5.5.3 매개효과에 대한 논의	98
5.5.4 조절효과에 대한 논의	99
5.5.5 종합적 논의	100
VI. 결 론	102
6.1 연구 결과 요약	102
6.2 이론적 시사점	103
6.3 실무적 시사점	105
6.4 연구의 한계 및 향후 연구 방향	106
6.4.1 연구의 한계	106
6.4.2 향후 연구 방향	107
참 고 문 헌	110
부 록	148
ABSTRACT	154

표 목 차

[표 II-1] 혁신의 개념과 흐름	12
[표 II-2] 잡 크래프팅의 구성요소	18
[표 II-3] 직무요구와 직무자원 및 개인자원	27
[표 III-1] 민첩성과 회복탄력성 비교	42
[표 IV-1] 잡 크래프팅 측정도구 및 하위요인	63
[표 IV-2] 측정변수의 개념 및 조작적 정의	66
[표 IV-3] 측정변수의 설문 내용 및 문항수	67
[표 IV-4] 표본의 일반적 특성	69
[표 V-1] 측정모형의 탐색적 요인분석 결과	80
[표 V-2] 측정모형의 교차 적재치 결과	81
[표 V-3] 측정모형의 확인적 요인분석 결과	82
[표 V-4] 판별타당성(Fornell & Larcker) 결과	84
[표 V-5] 판별타당성(HTMT) 결과	85
[표 V-6] 분산팽창지수(VIF값) 결과	86
[표 V-7] 직접효과 분석 결과	88
[표 V-8] 매개효과 분석 결과	89
[표 V-9] 매개효과 Sobel 검증 결과	90
[표 V-10] 조절효과 분석 결과	93
[표 V-11] 가설 채택여부 종합	95

그림 목 차

[그림 Ⅲ-1] 연구 모형	38
[그림 V-1] 구조모형의 검증 결과	86
[그림 V-2] 조절효과 그래프	93

I. 서론

1.1 연구의 배경 및 필요성

민첩성(Agility)과 회복탄력성(Resilience)이 개인과 조직의 생존 및 지속가능한 성과 창출을 위한 핵심 역량으로 부상하였다(Porath, 2022; Hamieddine & Akioud, 2025). 21세기 조직환경은 VUCA(Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)를 넘어 BANI(Brittleness, Anxiety, Nonlinearity, Incomprehensibility)로 대체되며, 불확실성과 복잡성이 일상화되고 있다(Cascio, 2020; Hrynychak & Motuzka, 2023). 이러한 예측 불가능한 환경 속에서 전통적인 계획과 통제 중심의 경영방식은 한계를 드러내고 있다. 세계경제포럼(WEF, 2025)의 미래 일자리 보고서는 2025~2030년 사이 전 세계 노동자의 39%가 새로운 기술 역량을 습득해야 할 것으로 전망하며, 분석적 사고(Analytical thinking)와 함께 민첩성과 회복탄력성 및 유연성을 미래 핵심 역량으로 제시했다.

특히 지식집약적 프로젝트조직(Knowledge-Intensive Project Organizations, KIPOs)은 프로젝트 단위로 과업 구조와 팀 구성이 유동적으로 변화하고, 고도의 전문성과 신속한 의사결정이 요구되는 환경을 특징으로 한다(Sydow et al., 2004). 이러한 조직에서는 구성원의 적응적 역량이 직접적인 성과로 연결되므로, 민첩성과 회복탄력성이 혁신성과(innovative performance)로 전환되는 심리적·행동적 메커니즘을 규명하는 것이 중요하다(Braun et al., 2017; Panda & Singh, 2024). 특히, 혁신행동은 개인이 자신의 과업이나 집단 또는 조직 차원에서 새로운 아이디어를 생성하고, 도입·적용하는 행동으로 직무성과와 연관되는 조직 경쟁력의 원천이다(Janssen, 2000; Yuan & Woodman, 2010).

한편, 자기주도적 직무 재설계 행동을 잡 크래프팅(Job Crafting)이라 정의하는데(Wrzesniewski & Dutton, 2001; Tims & Bakker, 2010), 이는 구성원이 직무를 과업·관계·인지 차원에서 능동적으로 재구성하여 직무적합성과

의미를 높이는 과정으로, 혁신적 아이디어의 탐색과 실행을 촉진하여 혁신 행동 및 성과를 향상시키는 주요 선행요인이다(Rudolph et al., 2017; Wang et al., 2017). 직무요구-자원(Job Demands-Resources, JD-R) 이론은 직무요구와 자원의 상호작용을 통해 직무동기와 성과가 결정된다고 설명한다(Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). 이후 JD-R 확장이론은 구성원이 스스로 직무자원을 창출·조정함으로써 성과를 향상시킬 수 있음을 강조하였다(Demerouti & Bakker, 2022). 이러한 관점에서 민첩성과 회복탄력성은 개인자원(personal resources)으로 기능하며, 잡 크래프팅을 통해 혁신성으로 전환될 가능성이 높다(Bakker & Demerouti, 2017).

또한, 구성원이 조직으로부터 존중과 지원을 받는다고 인식하는 정도인 조직지원인식(POS: Perceived Organizational Support)은 개인자원이 행동으로 전이되는 과정에서 중요한 경계적 조건으로 작용하는 직무자원이다(Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Kurtessis et al.(2017)은 558개 연구를 대상으로 한 메타분석에서 POS가 조직 내 사회적 교환 관계의 질을 결정하는 핵심 요인으로, 구성원의 태도·행동·성과 전반에 일관된 영향을 미친다고 밝혔다. 특히, POS가 단순한 결과 변수에 국한되지 않고, 개인자원과 직무행동 간의 관계를 강화하거나 약화시키는 중요한 경계 조건(boundary condition)으로 작용할 수 있음을 강조하였다. 그러나 기존 연구는 POS의 효과를 주로 직무태도나 정서적 결과에 초점을 맞추어 왔고(Thakral et al., 2025), 개인자원(민첩성·회복탄력성)이 잡 크래프팅을 통해 혁신성으로 전환되는 과정을 다룬 실증연구는 부족하다(Panda & Singh, 2024; Dhanpat, 2025). 특히 불확실성과 전문성이 높은 지식집약적 프로젝트조직(KIPOs)에서 POS가 이러한 메커니즘을 조절하는지를 통합적으로 검증한 연구는 부족한 실정이다(Schaufeli & Taris, 2014; Kwon & Kim, 2020; Zacher & Rudolph, 2022).

1.2 연구 문제 및 연구 목적

본 연구의 목적은 JD-R 확장이론의 관점에서 이러한 메커니즘을 체계적

으로 규명하는데 있다. 개인자원이 잡 크래프팅이라는 능동적 직무행동을 통해 혁신성으로 전환되는 상향식(bottom-up) 경로를 규명하고, 조직지원인식이 이 관계를 강화하는지를 실증적으로 검증한다. 구체적으로, KIPOs 구성원의 민첩성과 회복탄력성이 혁신성장에 미치는 영향을 검증하고, 그 과정에서 잡 크래프팅의 매개효과와 조직지원인식(POS)의 조절효과를 통합적으로 분석하고자 한다. 이를 위해 다음과 같은 연구 문제를 설정하였다.

RQ1. 민첩성과 회복탄력성은 혁신성장에 어떠한 영향을 미치는가?

RQ2. 잡 크래프팅은 민첩성과 회복탄력성이 혁신성장으로 이어지는 관계를 매개하는가?

RQ3. 조직지원인식은 개인자원과 혁신성과 간의 관계를 강화하는 조절요인으로 작용하는가?

1.3 연구의 의의 및 차별성

본 연구는 다음과 같은 이론적·실무적 의의와 차별성을 지닌다. 첫째, 본 연구는 JD-R 이론의 틀 안에서 개인 자원이 혁신성과의 하위요인과 연결되는 경로를 탐구한다. 특히 민첩성은 아이디어 탐색(Exploration), 회복탄력성은 지지(Championing), 잡 크래프팅은 생성(Generation)과 실행(Implementation)으로 이어질 수 있다. 따라서 개인자원-성과 간의 경로를 검증하여 확장된 JD-R 이론을 검증하고, 매칭가설(Matching Hypothesis) 측면에서 향후 연구확장에 기여한다(De Jonge & Dormann, 2006; Schaufeli & Taris, 2014).

둘째, 개인자원-행동-성과의 통합모형을 제시하였다. 특성활성화이론(Trait Activation Theory)에 따르면, 적합한 상황이 주어질 때, 개인의 잠재적 특성이 행동으로 활성화된다(Tett & Burnett, 2003; Kim & Chung, 2017). 따라서 개인자원이 잡 크래프팅이라는 능동적 직무행동을 통해 혁신성으로 이어지는 과정을 체계적으로 규명하는 통합모형을 제시하여 이론적 이해를 넓힌다.

셋째, 조직지원인식(POS)의 경계조건적 조절 역할을 규명한다. 기존 연구가 POS를 단순한 선행·결과변수로 다루었던 것(Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002)과 달리, 본 연구는 Kurtessis et al.(2017)의 제안을 바탕으로 POS가 개인자원-혁신성과 간 관계에서 경계조건(boundary condition)으로 작용함을 검증한다. 특히, Du et al.(2018)은 POS와 직무통제의 상호작용이 성과를 향상시키며, Ramaci et al.(2024)는 POS가 직무요구의 부정적 영향을 완충함을 보여주었다. 본 연구는 POS가 개인자원과 결합될 때의 조절 효과를 검증한다.

넷째, KIPOs 맥락의 적용과 이론적 일반화이다. 이는 복잡한 이해관계, 기술적 불확실성, 다단계 협업이 공존하는 고스트레스 환경에서 민첩성과 회복탄력성이 잡 크래프팅을 매개로 혁신성으로 이어지는 구조를 반영하여 JD-R 이론의 일반화 가능성을 높인다.

이는 KIPOs와 같은 고불확실 환경에서 혁신성과를 촉진하기 위한 실질적 근거를 제공하며, 구성원의 민첩성과 회복탄력성을 개발하기 위한 인사·조직 관리 전략 수립에 기여한다.

Ⅱ. 이론적 배경

2.1 선행연구 고찰

2.1.1 민첩성(Agility)의 이론적 고찰

2.1.1.1 민첩성의 개념적 정의와 진화

민첩성 개념은 급변하는 환경에서 조직과 개인의 적응능력을 설명하는 핵심 구성개념으로 발전해왔다. 초기 연구들은 민첩성을 환경변화에 대한 신속한 대응능력으로 단순하게 정의했으나, 최근에는 감지(sensing), 학습(learning), 적응(adapting), 실행(executing)의 복합적 과정으로 이해되고 있다 (Tarba et al., 2023; Tanushree et al., 2024).

Bedford(2011)는 민첩성을 불확실한 상황에서 성과를 창출하는 학습능력으로 개념화했으며, Lombardo & Eichinger(2000)는 새로운 환경에서 빠르게 학습하고 적용하는 역량으로 정의했다. Sherehiy et al.(2007)는 작업자 관점에서 유연성과 적응성을 강조했고, Lu & Ramamurthy(2011)는 감지와 대응의 이중 프로세스로 체계화했다. 특히, Teece et al.(2016)은 동적 역량 관점(Dynamic Capabilities Theory)에서 민첩성을 감지(sensing), 포착(seizing), 재구성(reconfiguration)의 순환과정으로 설명하며, 효율성과의 균형을 맞추는 것이 중요함을 제시했다. Cai et al.(2017)는 디지털 전환 맥락에서, Varshney & Varshney(2020)는 소기업 관점에서, Tarba et al.(2023)은 글로벌 전략 측면으로 민첩성을 재해석했다. 기존 연구를 체계적으로 고찰한 Salmen & Festing(2021)은 민첩성이 급변하는 환경에서 개인이 변화에 신속히 반응하고, 학습을 통해 새로운 요구에 적응하며, 이를 행동으로 실행하는 역량으로 정의한다. 또한 민첩성 연구가 조직 수준 중심에서 개인 수준(직원 민첩성)으로 확장되면서, 인지적 유연성·행동적 적응성·학습 민첩성 등 다차원적 구성요소로 진화해 왔음을 제시하였다. 최신 문헌분석을 수행한 Tanushree et al.(2024)은 민첩성을 동적 감지능력(dynamic sensing capability), 동적 속도(dynamic speed), 동적 유연성(dynamic flexibility)의 3차원 프레임워크로 재

구조화했다. 이들은 민첩성이 단순한 반응속도가 아니라 학습과 개발, 구조와 전략 정렬, 문화 및 리더십의 복합적 상호작용을 통해 구현됨을 강조한다.

2.1.1.2 민첩성의 다층적(multilevel) 개념화

민첩성은 분석수준과 적용 맥락에 따라 다양하게 이해된다. Annosi et al.(2020)은 조직 내 루틴의 변이(variation)-선택(selection)-보존(retention) 과정을 개인-팀-조직 수준에서 다층적으로 추적함으로써, 개별 구성원의 행동이 팀과 조직 수준으로 진화하는 과정을 실증적으로 제시하였다. 이는 민첩성이 개인 역량 차원에 머무르지 않고 팀과 조직 차원으로 확장(expansion)될 수 있음을 보여줌으로써, 민첩성의 다층적 측면을 이론적으로 조명한다. 또한 작업시스템 차원에서 Hopp et al.(2004)은 교차훈련을 통한 인력의 동적 재배치를 강조했고, Tarba et al.(2023)은 다국적·글로벌 맥락에서는 민첩성이 단순한 운영적 적응을 넘어 전략적 재구성으로 확장하였다. Muduli(2017)와 Alavi et al.(2014)은 애자일 인력의 적시 역량제공을 핵심으로 보았으며, Baran & Woznyj(2020)는 개인중심 민첩성 관점을 제시했다. 전략경영 관점에서 Doz & Kosonen(2010)은 전략적 민첩성을 자원유동성, 리더십 통합, 조직 유연성으로 구성했고, Žitkienė & Deksnys(2018)는 구조와 전략의 기민한 전환능력을 강조했다. Williams et al. (2017)은 조직이 외부 충격이나 위기에 대응하는 과정에서 예측(anticipation)과 조정(adjusting)역량을 강조하였으며, 이는 위기 발생 이전 단계에서 위험을 감지하고 자원을 유연하게 조정하는 능력과 밀접하게 관련된다고 보았다.

2.1.1.3 민첩성의 구성차원

선행연구를 종합하면 민첩성은 다음의 세 핵심차원으로 수렴된다. 첫째, 인지적 차원은 Lombardo & Eichinger(2000)의 정신적 민첩성(mental agility)과 비판적 사고를 포함한다. 복잡한 상황에서 패턴을 인식하고, 문제를 재구조화하며, 다각적 관점을 취하는 능력이 핵심이다. 빠른 의미화(sensemaking)와 메타인지적 성찰도 이 차원에 속한다. 둘째, 행동적 차원은 Bedford(2011)의 실행력과 Teece et al.(2016)의 자원재배치 능력을 반영한

다. 불확실성을 수용하고, 실험적 접근을 취하며, 압박 상황에서도 성과를 유지하는 능력이다. Tanushree et al.(2024)가 강조한 속도와 적시성도 이 차원의 핵심요소다. 셋째, 대인관계 차원은 Eichinger & Lombardo(2004)와 DeRue et al.(2012)은 대인민첩성과 이해관계자 민첩성을 통합한다. 다양한 이해관계자와의 갈등조정, 협업촉진, 영향력 행사가 포함되며, 심리적 안정기반의 지식공유도 중요하다.

2.1.1.4 민첩성의 선행요인과 결과변수

선행요인 측면에서, DeRue et al.(2012)과 Burke(2016)는 개방성, 호기심, 자기인식 같은 개인특성과 메타인지 역량을 제시했다. 직무순환, 해외근무 등 도전적 경험의 축적도 중요한 개발경로다. Muduli(2017)는 교차훈련과 유연한 인력시스템을, Alavi et al.(2014)은 유기적 구조와 지식관리 역량이 민첩성을 매개로 성과 기여 촉진요인으로 확인했다. Junker et al.(2021)은 스프린트, 칸반 같은 애자일 업무관행이 개인과 팀의 민첩성을 강화함을 실증했다. 결과변수 측면에서, 민첩성은 다양한 긍정적 성과로 연결된다. Sherehiy et al.(2007, 2014)과 Lu & Ramamurthy(2011)는 적응성과 혁신성과를, Lombardo & Eichinger(2000)는 학습민첩성(learning agility)을 민첩성의 핵심 결과이자, 고성과자(High Potential)를 구별하는 결정적 성과 요인으로 확인했다. Gouda & Tiwari(2021)는 직무만족, 몰입, 열의 같은 태도변수와의 관련성을 입증했다. 국내에서도 메타인지가 구성원 민첩성에 미치는 영향에서 학습민첩성의 영향(권기정 & 신제구 2022)과 학습민첩성이 혁신행동을 촉진하는 연구가 있다(김민지 2017; 황미정 & 이희수, 2022; 김영현 2023; 한영찬 & 이상직, 2023; 배문규 2024).

2.1.1.5 전략적 시사점과 본 연구의 정의

동적 역량 관점에서 민첩성은 단순한 속도경쟁이 아니라 감지-포착-재구성의 순환을 통한 전략적 유연성 확보를 의미한다(Teece et al., 2016; Doz & Kosonen, 2010). Williams et al.(2017)은 전략적 민첩성을 강화하기 위한 핵심 설계요소로 시나리오 계획, 유연소싱, 조직여유, 개방형 혁신을 제시하

며, 위기관리 측면에서는 사전적 위험감지와 자원재배치가 핵심이라고 보았다. 이는 민첩성이 단순한 운영적 속도가 아니라, 환경 변화에 대한 선제적 대응을 가능하게 하는 전략적 역량임을 시사한다.

이러한 이론적 검토를 바탕으로, 본 연구는 민첩성을 지식집약적 프로젝트 환경의 복잡성과 불확실성 속에서 필요한 지식과 기술을 신속하게 습득·적용하고, 변화에 유연하게 적응하며, 선제적으로 대응·실행하는 개인의 역량으로 정의한다.

2.1.2 회복탄력성의 이론적 고찰

2.1.2.1 회복탄력성의 개념적 정의와 발전

회복탄력성은 역경과 스트레스 상황에서 성공적으로 적응하고 성장하는 복합적 역량으로 진화해왔다. Luthar et al.(2000)이 제시한 역경에도 불구하고 긍정적으로 적응하는 능력이라는 초기 정의는, 이후 연구들을 통해 단순한 회복을 넘어 역경을 통한 성장과 발전을 포함하는 개념으로 확장되었다(Masten & Reed, 2002). 물리학에서 차용된 이 개념은 외부 압력에 의해 변형된 물체가 원상태로 돌아가는 특성에서 유래했으나, 심리학적 맥락에서는 보다 역동적인 의미를 지닌다(Den Hartigh et al., 2022). 이는 라틴어 어원 *resilio* (다시 튀어오르다)의 의미가 현대 조직이론에 심층적으로 반영된 것이다(정구혁 외, 2024). Bonanno(2004)는 회복탄력성이 단순한 원상복귀가 아닌, 이전보다 더 높은 기능수준에 도달하는 능력임을 강조했다. Richardson(2002)의 메타이론은 회복탄력성(resilience) 및 회복력(resiliency)을 아우르는 연구로 크게 세 가지 물결(waves of inquiry)로 발전해 왔음을 설명한다. 조직행동 분야에서 Luthans et al.(2007)은 회복탄력성을 긍정심리자본의 핵심 차원으로 제시하며, 이를 문제와 역경 상황에서 견디고(sustaining), 회복하며(bouncing back), 나아가 그 이상으로 도약하여(even beyond) 성공을 달성하는 능력으로 정의하였다. 이는 회복탄력성이 단순한 복원력을 넘어 성장지향적 적응력임을 강조한다. 이러한 정의는 부정적 사건뿐 아니라 혁신 프로젝트 수행과 같이 긍정적이지만 높은 불확실성과 부담을 동반하는 변화 상황까지 포괄한

다는 점에서 본 연구의 맥락에 적합하다.

2.1.2.2 회복탄력성 연구의 역사적 전개

회복탄력성 연구의 기원은 1950년대 시작된 카우아이섬 종단연구로 거슬러 올라간다(Werner, 1989). 이 선구적 연구는 열악한 환경에서도 건강하게 성장하는 아동들의 특성을 밝혀냈다(Masten et al., 1990). Rutter(1987)는 회복탄력성이 단순한 취약성의 반대가 아니라, 보호 메커니즘을 통해 위험영향을 완화하는 역동적 과정임을 규명했다. 경영학 분야에서는 Meyer(1982)가 1980년대에 이 개념을 도입했으나, 본격적인 연구는 2001년 9/11 테러 이후 급증했다(Linnenluecke, 2015). 위기관리 관점에서 Williams et al.(2017)은 사전적 위험감지와 자원재배치를 통한 충격흡수를, Vogus & Sutcliffe(2007)는 위기 이전보다 더 발전된 상태로의 도약을 강조했다. 국내에서는 신우열 등(2009)의 연구를 시작으로 2012년 이후 급격한 성장세를 보이고 있다.

2.1.2.3 회복탄력성의 구성차원

Connor & Davidson(2003)은 회복탄력성을 개인이 스트레스나 역경에 직면했을 때 심리적 균형을 유지하고 성장할 수 있는 능력으로 정의한다. 이를 측정하기 위해 개발한 CD-RISC 척도에서 다섯 가지 하위 요인을 제시하였으며, 구체적으로는 개인적 역량과 끈기, 직감 신뢰와 스트레스 감내, 변화 수용과 안정적 관계, 통제력, 영적 영향으로 구성되며, 이는 회복탄력성이 인지적·정서적·사회적 요인을 포괄하는 복합적 심리역량임을 보여준다(Connor & Davidson, 2003). Reivich & Shatte(2002)는 감정조절, 충동통제, 낙관주의, 원인분석, 공감, 자기효능감, 적극적 대처의 7요소 모델을 제시했다. 조직맥락에서 Coutu(2002)는 현실직시, 의미찾기, 즉흥적 대응능력을 핵심으로 보았다. 본 연구는 회복탄력성을 구성요인별 특성을 통합하여 인지적, 정서적, 행동적 차원으로 구조화하였다. 인지적 차원은 상황을 인식하고 의미를 부여하며 학습을 통해 성장 방향을 설정하는 능력을, 정서적 차원은 어려운 상황에서 정서를 안정적으로 조절하고 긍정적 태도를 유지하는 역량을, 행동적 차원은 적극적으로 문제를 해결하고 스트레스 상황에 능동적으로 대처하는 행동

적 역량을 포함한다.

2.1.2.4 회복탄력성의 선행요인과 결과

선행요인 측면에서, Werner(1993)는 자율성, 문제해결능력, 사회적 유능감을, Southwick et al.(2016)은 사회적 지지의 중요성을, Meneghel et al.(2016)은 직장내 상사-동료 지지의 효과를 확인했다. 조직차원에서 Lengnick-Hall et al.(2011)은 HR정책과 관행이, 리더십과 조직문화가 구성원 회복탄력성에 미치는 영향을 규명했다. 결과변수 측면에서, Reivich & Shatté(2002)는 스트레스 감소와 정신건강 향상을, Bonanno(2004)는 외상후 성장을 확인했다. 조직성과 관련하여 Luthans et al.(2007)과 Youssef et al.(2007)은 직무만족, 조직몰입, 성과와의 긍정적 관계를 실증했다. 특히 주목할 점은 혁신과의 연관성이다. Meneghel et al.(2016)은 회복탄력성이 높은 팀의 혁신행동이 우수함을 발견했고, Shin et al.(2012)은 조직변화 상황에서 회복탄력성이 창의적 행동을 촉진함을 확인했고, Fey & Kock(2022)은 혁신 회복탄력 행동(innovation resilience behaviour, IRB)이 프로젝트 위기극복에 기여함을 보여주었다.

2.1.2.5 국내 연구동향과 다양한 역할

국내 연구는 회복탄력성을 독립변수(김재봉 등, 2022; 백유성, 2018; 남은우 외, 2022), 조절변수(전무경 & 윤현중, 2019; 정다운 & 김숙영, 2021; 최영섭 & 김희경, 2021; 정윤정 외, 2024), 매개변수(김수연 외, 2020; 김강일 & 정다운, 2022; 안동근 & 조은솔, 2023)로 다각도로 검증했다. 이나영 외(2014), 이정아(2017), 박태운 외(2019), 이수진 외(2019), 김수연 외(2020)와 최병익(2024)는 회복탄력성이 혁신행동에 미치는 영향을 실증했다. 최근에는 개인 수준을 넘어 팀 회복탄력성에 대한 연구로 확장되고 있다(조은성 외, 2023; 김정식 외, 2024).

2.1.2.6 이론적 토대와 본 연구의 정의

본 연구는 회복탄력성을 Hobfoll(1989, 1998)의 자원보존이론(COR)과 연

계하여 해석한다. COR이론에 따르면, 자원을 보유한 개인은 추가자원을 획득하고 투자할 가능성이 높으며, 자원들은 상호연결되어 시너지를 창출한다. 이러한 관점에서 긍정심리자본은 통합된 심리적 자원시스템으로 기능하며, 회복탄력성은 역경에서도 자원을 보존·재구성하는 핵심요소다. Caniels et al.(2022)이 강조한 특성 회복탄력성(trait resilience)은 어려움에도 좌절하지 않고 적극적으로 문제를 해결하려는 안정적 성향으로, 혁신적 업무행동(IWB)의 중요한 예측요인이다.

따라서 본 연구는 회복탄력성을 지식집약적 프로젝트 환경의 다양한 도전과 역경에 유연하게 대처하고, 이를 통해 지속적으로 성장·발전하는 개인의 복합적 심리·행동 역량으로 정의한다. 이는 단순한 회복을 넘어 역경을 성장의 기회로 전환하는 능동적이고 발전적인 과정을 포함하는 포괄적 개념이다.

2.1.3 혁신성과의 이론적 고찰

2.1.3.1 혁신의 개념적 정의와 이론적 기반

혁신의 개념은 시대적 맥락에 따라 진화해 왔다. Schumpeter(1934)는 혁신을 생산요소의 새로운 결합(new combination)으로 정의하며, 신제품 도입, 새로운 생산방법, 신시장 개척, 새로운 공급원 확보, 산업조직 개편 등 다섯 가지 유형을 제시하였다. 이후 Pisano(2015)는 혁신을 단순한 아이디어 창출이 아니라 기업이 지속 가능한 경쟁우위를 확보하기 위해 체계적으로 관리해야 하는 전략적 과정으로 보았다. 나아가 Chesbrough(2003)는 기업이 더 이상 내부 지식에만 의존할 수 없음을 지적하며, 외부 지식과 자원을 적극적으로 활용하는 개방형 혁신(open innovation) 패러다임을 제시하였다. 이처럼 혁신 개념은 슈페터의 경제발전 원동력으로서의 정의에서 출발하여, 전략적 관리의 틀(피사노), 그리고 개방적·협력적 지식 활용(체스브로우)으로 확장되어 왔다.

구분	슈페터 (Schumpeter, 1934)	피사노 (Pisano, 2015)	체스브로우 (Chesbrough, 2003)
핵심 정의	혁신은 생산요소의 새로운 결합(new combination)으로 경제발전을 이끄는 원천	혁신은 체계적이고 전략적인 관리(managing innovation system)를 통해 경쟁우위를 창출하는 과정	혁신은 기업이 외부 지식·아이디어를 개방적으로 활용(open innovation)하여 가치를 창출하는 활동
주체	기업가(entrepreneur) - 창조적 파괴를 일으키는 핵심 행위자	경영진과 조직 전체 (혁신을 설계·운영하는 관리자)	기업 + 외부 이해관계자 (대학, 스타트업, 고객 등)
초점	경제발전과 산업구조 변동 (창조적 파괴)	혁신 전략과 시스템 구축 (프로세스, 조직역량)	개방형 혁신 생태계와 지식 흐름 (내부+외부 결합)
혁신 형태	신제품, 신시장, 신공급원, 신생산방법, 산업재편 등	제품·서비스 혁신, 프로세스 혁신, 비즈니스 모델 혁신 등	기술혁신, 협력적 연구개발, 오픈 플랫폼, 라이선싱 등
시대 배경	20세기 초 산업화와 기업가정신 중심	21세기 초 지속적 혁신 전략 필요성 강조	디지털 전환·글로벌 경쟁속 개방적 협력과 생태계 혁신 부각

〈표 II - 1〉 혁신의 개념과 흐름

한편 급변하는 경영환경에서 조직구성원의 혁신행동은 기업의 생존과 성장을 결정짓는 핵심요소로 부상했다. Amabile et al.(1997)과 Scott & Bruce(1994), Shalley & Oldham(2004)이 강조했듯이, 구성원의 창의적 아이디어와 실천적 행동은 조직 혁신의 원천이다. 특히, KIPOs은 이러한 도전이 가장 첨예하게 나타나는 영역이다. 건설 및 엔지니어링, ICT, R&D 등의 분야에 속하는 이들 조직은 고도의 전문성과 지식을 바탕으로 복잡한 프로젝트를 수행하며, 프로젝트별로 상이한 기술적 도전과 다양한 이해관계자 요구에 직면한다(장길상, 2009; 홍진원 & 서우종, 2014). 특히 건설 분야 프로젝트 조직은 협업과 지식통합의 필요성이 크며, 프로젝트별 과업 복잡성과 이해관계자 구성의 차이가 직원들의 전문성 관리와 지식 공유 방식에도 영향을 미친다(Ali, 2023; Nepal & Staub-French, 2016).

혁신행동은 West & Farr(1989)가 정의한 바와 같이 직무와 조직성과 향상을 위해 새로운 아이디어를 창출, 확산, 실행하는 일련의 활동으로 개념화된다. Scott & Bruce(1994)은 이를 기존 관행을 넘어 새로운 방법을 인식하고 적용하는 실천적 행위로 확장했다. Locke(1968, 1976)의 목표설정이론은 직무만족과 목표가 혁신행동의 동기적 기반이 됨을 시사한다. 혁신행동은 조직의 생존과 성장 및 수익성 확보와 장기적인 생존을 가능하게 하는 원동력이며(Kotter, 1996), 조직 성과와 지속적인 경쟁우위 확보를 위한 필수적인 활동이다(Afridi et al., 2020). 한편, 혁신행동과 창의성의 구분은 중요하다. 창의성이 새롭고 유용한 아이디어 산출에 초점을 둔다면, 혁신은 이를 실제로 구현하는 과정을 포함한다(West & Farr, 1989; Scott & Bruce, 1994; King & Kugler, 2000). Becker(1962)의 인적자본이론 관점에서, 높은 인적자본을 보유한 개인일수록 자율적이고 혁신적인 행동을 보일 가능성이 크다. 따라서 개인의 성격, 필요 등 개인적 특성을 혁신 실행 행동의 주요 예측 변수로 설정하고, 이것이 특정 상황(예: 혁신 맥락)과 어떻게 상호작용하는지 탐구할 필요가 있다. 특성 활성화 이론(Trait Activation Theory, Tett & Burnett, 2003)과 같은 프레임워크를 활용하여, 개인 특성이 특정 상황에서 어떻게 행동으로 발현되는지 분석하는 개인 중심적 연구가 필요하다(Kim & Chung, 2017).

2.1.3.2 혁신성과의 단계적 과정

혁신성과(innovative performance)는 조직이 수행한 연구개발, 지식 활용, 협업 활동이 실제로 신제품·공정, 기술 혁신 또는 시장성으로 이어진 결과를 의미한다(OECD, 2005). 이러한 혁신결과는 기술성과뿐 아니라 특히, 신제품 출시, 매출 증가, 시장점유율 확대 등 다양한 형태로 측정될 수 있다(Hagedoorn & Cloudt, 2003; Deshpandé et al., 1993). 따라서 혁신성과는 단순한 혁신활동의 실행 여부를 넘어, 혁신이 조직의 경쟁우위와 가치 창출로 연결된 정도를 평가하는 핵심 지표로 간주된다(Abdulai et al., 2020). 구체적으로 조직 구성원이 직무 수행 과정에서 새롭고 유용한 아이디어를 창출하고, 이를 성공적으로 실행하여(Janssen, 2000; Panda & Singh, 2024) 산업과 시

장에 혁신적 결과를 창출함으로써 경쟁우위를 확보하는 성과를 의미한다 (Robertson et al., 2023). 이러한 혁신성과는 조직의 전략적 역량과 민첩성에 의해 촉진되기도 한다(Sarwar et al., 2025). Janssen(2000)과 Yuan & Woodman(2010)은 혁신성과를 이루는 행동을 세 단계로 체계화했다. 아이디어 생성(idea generation)은 문제를 인식하고 창의적 해결방안을 탐색하는 초기 단계다. 기존 방식의 한계를 인지하고 대안을 모색하는 인지적 과정이 핵심이다. 아이디어 증진(idea promotion)은 제안된 아이디어에 대한 조직내 지지를 확보하고 필요한 자원을 동원하는 사회적 과정이다. 설득과 네트워킹 능력이 중요하게 작용한다. 마지막으로 아이디어 실행(idea implementation)은 아이디어를 실제 업무에 적용하고 조직내 제도화하는 실천적 단계다. 이나영 외(2014)와 박영진 외(2012)는 이 단계가 조직 생산성 향상의 직접적 경로임을 강조했다. Griffin et al.(2007)이 지적했듯이, 혁신의 주체는 최고경영자에 국한되지 않으며 모든 구성원이 혁신 활동의 잠재적 주체다. 이는 혁신성과를 위한 행동이 개인의 자발적 의지에 기반한 상향식 과정임을 의미한다.

2.1.3.3 혁신성과의 다층적 구성요소

혁신성과의 행동은 분석수준에 따라 개인차원과 집단차원으로 구분된다. 먼저 개인수준 혁신성과는 Scott & Bruce(1994)에 따르면, 새로운 아이디어 창출과 실행뿐 아니라 외부에서 획득한 지식과 기술의 자발적 수용·적용까지 포함한다. 문제인식에서 해결책 탐색으로, 이후 아이디어 제안에서 프로세스 개선으로 이어지는 연속과정이다. 다음으로 집단수준 혁신성과는 West & Farr(1989)가 제시한 바와 같이, 팀원간 협력과 상호작용을 통해 아이디어를 발전시키고 공동으로 실행하는 활동이다. Kim & Chung(2017)은 문헌연구를 통해 혁신 실행에 영향을 미치는 요인들은 혁신 특성, 사회적 요인, 조직적 요인과 개인적 요인으로 구분해서 혁신의 조직적 성공은 효과적인 혁신을 ‘채택’하는 것만큼이나, 채택된 혁신을 조직 구성원들이 일관되게 ‘실행’하는 것이라고 구성원의 행동이 핵심 촉진요인임을 밝혔다. 임대형 외(2023)의 메타 분석은 혁신행동이 아이디어 생성, 보급, 실현의 다차원적 구조를 가지며, 개인과 집단 요인의 상호작용을 통해 촉진됨을 실증했다.

2.1.3.4 혁신성과의 선행요인 연구

직무특성 관점에서 Hackman & Oldham(1976)의 직무특성모형은 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백이 혁신행동의 환경적 토대임을 제시했다. Oldham & Cummings(1996)는 이러한 직무특성이 창의성과 혁신성과를 위한 행동을 촉진함을 실증했다. Frese & Fay(2001)는 개인의 주도성과 발언행동이 혁신성과의 핵심 예측변인임을 강조했다. 최근 연구에서 직장내 무례와 윤리적 리더십이 종업원의 혁신행동에 미치는 영향을 개인적 감정과 조직 신뢰 수준으로 구분해서 연구했다(허병준 & 이형용, 2023a, 2023b). 조직혁신행동의 영향요인을 비교분석한 연구에서는 조직혁신을 개인적 차원으로 혁신을 수행하는 주체인 조직 구성원들이 가진 동기, 역량, 공정성 인식으로, 조직차원에서는 업무특성, 조직지원, 조직문화 요인으로 구분했다(최윤희 외, 2024). 김일천 외(2004)는 개인-과업-관계-조직 차원의 통합적 영향요인을 분석했다. 김성용 외(2016)는 혁신행동에 대한 자기주도 직무설계(Job Crafting) 행위 효과를, 박태운 외(2019)는 국내 금융업 및 공기업과 IT 관련 서비스 기업을 대상으로 긍정심리자본을, 김수연 외(2020)는 리더의 관리자 코칭행동이 미치는 영향을, 최수형 외(2020)는 심리적 안전감을 혁신성과 행동과 관련하여 연구했다. 또한 학습과 동기 관점에서 김동섭 외(2024)는 학습지향성이 개인특성과 혁신행동 관계를 조절함을, 길대호 외(2025)는 양면적 리더십이 조직 민첩성을 통해 혁신성과 행동에 미치는 영향을 검증했다.

2.1.3.5 최근 연구동향과 통합적 관점

임대형 외(2023)의 메타분석은 혁신행동의 다층적 선행요인을 개인차원(학습민첩성, 창의적 자기효능감, 회복탄력성), 직무차원(잡 크래프팅, 직무열의), 조직차원(학습문화, 조직지원인식)으로 체계화했다. Kim & Chung(2017)은 혁신의 성과가 아이디어 창출이 아닌 실행에 달려있으며, 이는 조직문화, 리더십, 동료지원 같은 맥락적 요인에 좌우됨을 강조했다. Teece & Leih(2016)는 불확실한 환경에서 동적역량과 민첩성이 혁신의 핵심임을 제시했다. 특히, De Jong and Den Hartog(2010)은 혁신성과 행동을 탐색(Idea Exploration),

생성(Idea Generation), 지지(Idea Championing) 및 실행(Idea Implementation)하는 4단계 과정으로 정의하며, 혁신은 아이디어의 창출에서 그치지 않고 조직 내 지지와 실행을 통해 완성되는 연속적 행동 과정임을 강조하였다. 특히 주목할 점은 Panda & Singh(2024)의 최신 연구다. 이들은 민첩성과 회복탄력성이 잡 크래프팅을 매개로 혁신적 성과와 주관적 웰빙에 영향을 미침을 실증했다. 개인의 민첩성과 회복탄력성이 높을수록 잡 크래프팅을 통해 혁신적 성과를 창출한다는 것이다.

2.1.3.6 본 연구의 혁신성과 정의

선행연구를 종합하면, 혁신성과는 개인-직무-조직 요인의 유기적 상호작용 결과다. 특히 Bedford(2011)의 민첩성, Luthar et al.(2000)의 회복탄력성, Tims et al.(2010)의 잡 크래프팅은 급변하는 환경에서 혁신성과의 핵심 선행요인으로 부상했다. 따라서 본 연구는 KIPOs 구성원이 직무와 조직의 성과향상을 위해 새로운 아이디어를 탐색·생성하고, 이를 지지·확산시켜 실행하는 체계적이고 자발적인 일련의 활동으로 정의한다. 이는 창의적 아이디어 산출에서 시작하여 조직적 실행과 제도화로 완성되는 종합적 과정이며, 개인의 민첩성, 회복탄력성, 잡 크래프팅이 조직지원인식과 상호작용하며 촉진되는 역동적 행동이다. 따라서 KIPOs 구성원의 민첩성, 회복탄력성, 잡크래프팅은 혁신행동의 하위 요인과 연결될 수 있으며, 각 요소가 특정 하위 요인에 더 강한 논리적 연결성을 가진다.

혁신성과와 관련하여 민첩성(Agility)은 변화하는 환경에 빠르게 적응하고 유연하게 대응하는 조직의 능력을 의미한다. 이는 특히 탐색(Exploration) 하위 요인과 강하게 연결된다. 민첩한 조직은 새로운 정보와 기회를 신속하게 포착하고, 다양한 대안을 모색하며, 피드백을 통해 방향을 수정하는데 능숙하다. 이러한 과정은 혁신적인 아이디어를 발굴하고 구체화하는 탐색 활동의 핵심이다(Brown et al, 1997). 회복탄력성(Resilience)은 어려움이나 실패에도 불구하고 원래 상태로 돌아오거나 더 강해지는 조직의 역량을 의미한다. 이는 지지(Championing) 하위 요인과 밀접하게 관련된다. 혁신 과정은 필연적으로 불확실성과 실패의 위험을 수반하는데 회복탄력성이 높은 조직은 혁신적인

시도가 좌절되었을 때 이를 극복하고 다시 도전할 수 있는 힘을 가진다. 또한, 팀원들이 실패를 두려워하지 않고 아이디어를 제시하고 실행하도록 지지하는 문화와도 연결된다(Sutcliffe & Vogus, 2003). 잡 크래프팅(Job Crafting)은 직원이 자신의 직무를 스스로 재구성하여 직무 만족도, 참여도, 의미를 높이는 행동이다. 이는 새로운 아이디어를 생성(Generation) 및 실행(Implementation)하는 하위 요인과 강하게 연결된다. 직원이 자신의 직무를 능동적으로 변경하고 개선하려는 의지는 새로운 아이디어를 떠올리고, 기존의 업무 방식을 혁신하려는 노력으로 이어지기 때문이다. 잡 크래프팅은 개인 수준에서 혁신적인 아이디어를 생성하는 주도적인 행동을 촉진한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001).

2.1.4 잡 크래프팅의 이론적 고찰

2.1.4.1 잡 크래프팅의 개념적 정의와 등장배경

현대 조직환경의 급격한 변화는 구성원의 능동적 역할을 요구하고 있다. Locke(1976)의 직무만족이론은 개인의 직무재구성이 직무태도와 만족에 직접적 영향을 미칠 수 있음을 시사하여, 잡 크래프팅의 이론적 토대를 제공한다. Van den Heuvel et al.(2010)이 지적했듯이, 전통적인 하향식 변화관리에서 구성원 주도의 상향식 접근으로 패러다임이 전환되고 있다. 이러한 맥락에서 Berg et al.(2013)이 강조한 잡 크래프팅은 급변하는 업무환경에서 구성원이 생존하고 발전하는 효과적 전략으로 부상했다.

Wrzesniewski & Dutton(2001)은 잡 크래프팅을 과업, 관계 및 인지영역을 주도적으로 변화시켜나가는 자발적 행동으로 정의하며, 모든 업무 수행자를 잠재적 잡 크래프터(Job Crafter)로 보았다. 이는 개인이 직무경계를 자발적으로 재구성하여 일의 의미와 정체성을 형성하는 과정이다. Ghitulescu(2007)는 이를 확장하여 과업정의, 관계형성, 의미부여의 세 차원으로 구체화했다. 특히 주목할 점은 Tims & Bakker(2010)의 JD-R 모델 기반 재개념화다. 이들은 잡 크래프팅을 구성원이 자신의 능력과 요구 내에서 직무요구와 직무자원 간의 균형을 맞춰나가는 행동으로 정의했다. Petrou et

al.(2012)도 유사하게 자원탐색, 도전추구, 과도한 요구감소의 자발적 행동으로 설명했다. Zhang & Parker(2019)는 잡 크래프팅 연구문헌을 통합적으로 재정리하며, Wrzesniewski & Dutton(2001)의 ‘원천 이론’과 Tims et al.(2012)의 ‘직무 요구-자원(JD-R) 관점’이라는 서로 다른 정의와 측정들을 계층적 구조로 재구성하여 잡 크래프팅의 개념적 경계를 명확히 하고 향후 연구 의제들을 제시했다.

2.1.4.2 잡 크래프팅의 구성요소와 차원

잡 크래프팅의 구성요소는 이론적 접근에 따라 다르게 체계화된다. Wrzesniewski et al.(2013)은 과업영역(task boundaries)인 업무범위, 할당량, 순서, 처리방법 등 직무의 물리적 측면, 관계영역(relational boundaries)으로 업무수행 과정의 상호작용 빈도와 질적 측면, 인지적 과업영역(cognitive task boundaries)은 일의 목적, 의미, 가치에 대한 인식과 해석과 같이 세 영역으로 구분했다. Tims et al.(2012)은 세 가지 전제를 바탕으로 재구조화해서 JD-R 기반 4차원 모델을 제시했다. 작업자는 직무자원을 능동적으로 증가시키고, 도전적 과업수행시 직무요구를 증가시키며, 과도한 스트레스 상황에서는 직무요구를 감소시킨다. 이에 따라 <표 II - 2>와 같이 네 가지 차원이 도출된다.

차원	정의 및 주요 행동	구체적 예시
구조적 직무자원 증가 (Increasing Structural Job Resources)	업무 자율성, 다양성, 성장·발전 기회 등 구조적 자원을 확대하는 행동	새로운 기술 습득, 직무내 역량 개발, 자율성 요구
사회적 직무자원 증가 (Increasing Social Job Resources)	피드백, 코칭, 사회적 지지와 같은 사회적 자원을 능동적으로 확보하는 행동	동료·상사에게 피드백 요청, 멘토링 요청, 사회적 지지 관계 강화
도전적 직무요구 증가 (Increasing Challenging Job Demands)	학습·성장에 도움이 되는 도전적인 과업·프로젝트를 자발적으로 맡는 행동	신규 프로젝트 자원, 도전적 목표 설정 등
방해적 직무요구 감소 (Decreasing Hindering Job Demands)	스트레스, 과부하, 장애요인 등 방해적, 소모적 직무요구를 줄이려는 행동	불필요한 보고·회의 축소, 반복·과도한 업무량 줄이기

<표 II - 2> 잡 크래프팅의 구성요소

Bakker et al.(2012)에 따르면 직무요구는 물리적·정신적 노력과 관련된 모든 요소(업무량, 시간압박, 역할갈등, 역할모호성 등)를 포함한다. Xanthopoulou et al. (2009)은 직무자원이 구성원의 목표달성 촉진, 직무요구로 인한 부정적 영향 완화, 개인의 성장 및 개발 지원 기능을 수행하며, 조직·대인관계·과업 등 다양한 수준에서 존재함을 밝혔다.

2.1.4.3 잡 크래프팅의 선행요인

잡 크래프팅을 촉진하는 주요 선행요인들이 다양하게 확인되었다. 개인특성 요인으로 강혜선 외(2015)와 임명기 외(2014)는 주도성과 소명의식을 핵심 선행요인으로 제시했다. Petrou et al.(2018)은 주도성이 높은 개인이 기회 발견, 적극적 행동, 지속적 노력의 특성을 보이며, Tims & Bakker(2010)는 이들이 직무요구와 자원을 능동적으로 조정함을 확인했다. Leana et al.(2009)과 Petrou et al.(2012)는 직무자율성의 중요성을 강조했다. 특히 Petrou et al.(2012)의 95명 직원을 대상으로 한 5일 일지 연구(5-day diary survey)는 높은 일 부담이 높은 직무 자율성과 결합된 날에 가장 높은 수준의 자원 추구가 관찰되었다. 이는 긍정적 스트레스 환경에서 능동적 행동이 더욱 발현됨을 시사한다. 조직환경 요인으로 임재웅(2019)은 자동차부품 제조업체 근로자를 대상으로 조직의 변혁적 리더십과 조직구성원의 잡 크래프팅이 혁신행동에 유의한 영향을 미침을 확인했다. 이는 개인특성과 자율성이 발현될 수 있는 조직분위기와 제도적 지원의 필요성을 시사한다.

2.1.4.4 잡 크래프팅의 결과변수

Wrzesniewski & Dutton (2001)은 잡 크래프팅이 구성원이 스스로 직무의 과업, 관계, 인지적 경계를 재구성하는 능동적 과정이며, 이러한 과정을 통해 구성원의 직무참여, 의미 경험, 동기 및 직무성과와 연계될 수 있다고 제시하였다. 이는 잡 크래프팅이 심리적 웰빙과 성과 향상에 긍정적 영향을 미친다는 점을 시사한다. 이후 Tims et al.(2012)은 잡 크래프팅이 주도적 행동(proactive behavior)과 밀접히 관련됨을, Van Wingerden et al.(2017)은 직

무몰입을 매개로 역할 내 행동(in-role behavior)을 촉진함을, Demerouti et al.(2015)은 역할 외 행동(extra-role behavior)에도 긍정적 영향을 미침을 실증하였다. 또한 Ghitulescu(2007)는 잡 크래프팅이 조직몰입·만족성과 향상이라는 긍정적 결과와 함께 결근률 감소에 기여함을 확인하였다. 더불어 선제적 성향, 규제 초점, 시간적 초점 등 개인 특성이 잡 크래프팅에 영향을 미칠 수 있다는 개념적 논의가 제기되었으나(Tims & Bakker, 2010), 이러한 관계를 실증적으로 검증한 연구는 여전히 제한적인 실정이다(Bakker et al., 2012; Niessen et al., 2016).

국내 연구에서도 잡 크래프팅의 긍정적 효과가 일관되게 보고되고 있다. 강혜선 외(2015)와 임명기 외(2014)는 잡 크래프팅이 조직몰입을 향상시킴을 확인하였으며, 김성용 외(2017), 황미정 외(2022), 한충 외(2024)는 혁신행동과의 정적 관계를 실증하였다. 이러한 결과는 잡 크래프팅이 구성원의 심리적·행동적 역량을 강화하여 혁신성과를 촉진하는 핵심 요인임을 보여준다.

2.1.4.5 본 연구의 잡 크래프팅 정의

선행연구를 종합하여, 본 연구는 Tims & Bakker(2010)의 JD-R 모델 기반 정의를 채택한다. 잡 크래프팅을 KIPOs의 구성원이 자신의 능력과 요구에 맞춰 직무자원과 직무요구 간의 균형을 주도적으로 조정해나가는 행동으로 정의한다. 이는 구조적·사회적 자원의 증가, 도전적 요구의 추구, 방해적 요구의 감소를 통해 직무환경을 능동적으로 재구성하는 복합적 행동이며, 개인의 심리적 웰빙과 조직성과를 동시에 향상시키는 전략적 행동이다. 특히 프로젝트 기반 환경에서 잡 크래프팅은 불확실성에 대응하고 혁신을 창출하는 핵심 메커니즘으로 기능한다.

2.1.5 조직지원인식의 이론적 고찰

2.1.5.1 조직지원인식의 개념적 정의와 이론적 토대

조직지원인식은 Eisenberger et al.(1986)이 체계화한 개념으로, 조직이 구성원의 기여를 가치있게 여기고 복지에 관심을 기울이는 정도에 대한 개인의

전반적 믿음으로 정의된다. 이는 구성원이 조직으로부터 받는 지원과 관심에 대한 주관적 평가로서, 조직과 구성원 간 심리적 계약의 핵심요소다. 이론적 기반은 Blau(1964)의 사회적 교환이론(Social Exchange Theory)에 뿌리를 둔다. 호혜성 원칙에 따라, 구성원은 조직의 인정과 보상을 인식할 때 애착과 헌신으로 보답한다(Rhoades & Eisenberger, 2002). Levinson(1965)은 조직을 단순한 법적·경제적 주체가 아닌 심리적 의미를 지닌 사회적 존재로 보았으며, 개인-조직 관계의 상호성(reciprocity)을 강조했다. 조직의 의인화(personification) 과정은 POS 형성의 핵심 메커니즘이다. Eisenberger et al.(1986)에 따르면, 구성원은 조직을 하나의 실체로 인식하고, 조직의 행동과 정책을 자신에 대한 조직의 태도와 의도로 해석한다. Rhoades & Eisenberger(2002)는 POS를 직원들이 조직이 자신의 기여를 소중히 여기고 복지에 관심을 갖는다고 믿는 일반적 신념으로 정의하고, 이 신념이 조직 내 승인, 존경, 보상, 정보와 지원 접근에 영향을 미친다고 강조했다.

2.1.5.2 조직지원인식의 다차원적 구성요소

초기 Eisenberger et al.(1986)의 SPOS(Survey of Perceived Organizational Support)는 단일차원으로 측정했으나, 후속연구들은 다차원적 접근을 제시했다. Shore & Tetrick(1991)은 물질적 지원, 정서적 지원, 발전적 지원으로 구분했고, Wayne et al.(1997)은 일상적 지원, 위기시 지원, 성장지원을 제시했으며, Rhoades & Eisenberger(2002)는 공정성(Fairness), 상사지원(Supervisor Support), 인정과 보상(Recognition and Rewards), 근무조건(Favorable Working Conditions)의 4차원 모델로 체계화했다.

2.1.5.3 조직지원인식의 선행요인

조직수준 요인으로 Allen et al.(2003)은 성장기회, 참여적 의사결정, 공정한 보상 같은 지원적 인사제도가 POS를 높임을 확인했다. Wayne et al.(1997)은 조직의 인식 가능한 관행(예: 상사 지원·조직의 인정 관행 등)을 다루며, 조직이 제공하는 인정·보상 관행이 POS를 형성한다고 강조했다. Eisenberger et al.(2002)은 상사지원이 POS의 핵심 선행요인임을 밝혔다. 호

텔 조리사를 대상으로 변혁적, 서번트, 거래적 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 조직지원인식이 유의한 조절효과가 있을 확인하였다(유은영 외, 2021). 직무수준 요인으로 Allen et al.(2013)은 직무자율성, 역할 명확성, 발전기회가 POS와 정적 관계를, 역할갈등, 업무과부하, 직무불안정성이 부적 관계를 가짐을 확인했다. Rhoades & Eisenberger(2002)는 개인 차원의 성실성과 정서적 안정성이 높은 구성원이 조직지원을 더 높게 인식하며, 근속기간, 직위, 연령도 관련이 있음을 보고했고, Kurtessis et al.(2017)의 메타분석은 조직 공정성·상사지원·조직 보상·업무환경 등이 POS의 선행요인으로 제시했다.

2.1.5.4 조직지원인식의 결과변수

Rhoades & Eisenberger(2002)의 메타분석은 POS가 광범위한 영향을 미침을 입증했다. 태도적 결과로 정서적 조직몰입, 직무만족, 직무열의, 심리적 웰빙에 강한 정적 영향을 미친다. 이는 사회적 교환이론의 호혜성 원칙에 따라 구성원이 조직에 대한 정서적 애착과 의무감을 느끼기 때문이다. POS는 조직 내에서 다양한 긍정적 행동(예: 직무성과, 조직시민행동, 혁신행동)에 일관되게 실질적인 기여를 하는 것으로 알려져 있다. 구체적으로, Eisenberger et al.(1990)은 POS가 혁신행동을 촉진함을, Moorman et al.(1998)은 POS가 조직시민행동과의 관계에서 매개 역할을 함을, Eisenberger et al.(2001)은 POS가 직무성과를 높인다는 사실을 실증적으로 보고하였다. 이러한 결과들은 조직지원인식이 조직성과 및 창의적 행동에 중요한 선행요인임을 시사한다. 특히 이직과 관련해서 POS가 상사지원과 이직률 간의 관계를 완전히 매개하므로, 상사지원 강화는 직원을 조직에 잔류시키는 효과적 전략임을 확인했다(Eisenberger et al., 2002). 국내연구에서도 설홍수(2006)와 김영조 외(2012)가 POS가 직무만족과 조직몰입을 매개로 이직의도를 감소시키고, 조직기반 자존감을 통해 혁신행동을 촉진함을 실증했다. 황진수(2021)는 조절초점과 혁신행동 간 관계에서 POS의 조절효과를 실증하여, 개인 특성과 조직지원인식 간의 상호작용이 혁신행동을 강화함을 확인하였고, 김형진 외(2023)는 조직후원인식이 심리적 안전감을 매개로 혁신행동에 영향을 미치며, 이 관계가 개인

자원 수준(일반화된 자기효능감)에 따라 달라진다고 했다.

2.1.5.5 최근 연구동향과 맥락적 접근

Baran et al.(2011)은 POS의 매개·조절효과에 초점을 맞춘 통합모델을 제안하며, 비전통적 노동형태, 국제문화, 직원웰빙 등 변화된 직무환경에 맞춘 이론확장을 강조했다. 판쇼페 & 황명호(2024)는 중국 MCN(Multi-Channel Network) 기업 연구에서 LMX가 조직지원인식을 통해 혁신행동으로 이어지는 매개경로를 확인했으며, 무형식학습활동과 지식공유풍토의 상호작용이 혁신행동에 유의한 영향을 미침을 발견했다. 특히, 코로나 팬데믹 이후 POS 관련 연구에서 포용적 리더십이 프리젠테리즘(Presenteeism, 출근병가)을 낮추는 효과를 강화하는 것으로 확인되었고(Wang et al., 2024), 작업환경과 웰빙 경로를 조절하였으며(Sheng et al., 2023), 스트레스 자극(코로나 공포)의 부정적 효과를 완충하였다(Alagarsamy et al., 2024).

2.1.5.6 POS의 조절적 역할과 본 연구의 정의

POS는 구성원의 민첩성과 회복탄력성이 혁신성으로 발현되는 과정을 강화하는 조절변수로 예상된다. 조직의 지원을 충분히 지각할 때, 개인은 불확실성과 변화 상황에서도 적극적으로 잡 크래프팅을 수행하며, 이를 통해 혁신 성과를 촉진한다. Wayne et al.(1997)이 강조한 POS의 누적적 특성은 구성원이 조직의 정책, 관행, 처우에 대한 지속적 경험을 통해 전반적 인식을 형성함을 의미한다. 이러한 누적적 경험은 조직에 대한 신뢰와 기대형성의 토대가 된다. 따라서 본 연구는 조직지원인식을 KIPOs의 구성원이 자신의 공헌을 조직이 가치있게 여기고 복지에 관심을 가진다고 믿는 주관적 평가와 신념으로 정의한다. 이는 조직과 구성원 간 심리적 계약과 사회적 교환관계의 핵심 요소로서, 개인자원과 혁신성과 간 관계를 조절하는 중요한 맥락적 요인으로 판단된다.

2.2 관련 이론적 틀

2.2.1 직무요구-자원이론(Job Demands-Resources Theory, JD-R)

이 연구는 JD-R 이론(Demerouti et al., 2001)을 연구 내용을 포괄하는 이론적 틀(Overarching Theoretical Framework)로 하였다. JD-R 이론은 직원의 웰빙, 성과 및 행동이 직무자원과 요구, 이러한 요구와 자원의 능동적 최적화, 개인 자원에 의해 영향을 받는다고 가정한다(Bakker & Demerouti, 2007). 개인적 자원은 환경에 영향을 미치고 성공적으로 변화시켜 어려운 환경에 대응할 수 있는 개인의 역량을 의미한다(Hobfoll, 2001; Xanthopoulou et al., 2009). 업무 맥락에서 이러한 자원은 직원들이 일상 업무의 도전과 요구를 견디고 성장과 발전의 기회를 모색할 수 있게 해주는 자원이다(Xanthopoulou et al., 2009). 기존 자원이 풍부하다고 인식하는 직원들은 잡 크래프팅과 같은 능동적 행동을 통해 추가 자원을 확보하려는 경향이 있다. 이러한 능동적 행동에는 업무 수정, 역할 혁신, 그리고 직무요구-자원을 자신의 능력과 선호도에 맞게 재조정하는 개인 주도적 행위가 포함된다(Tims and Bakker, 2010). 따라서 개인 자원이 높은 직원은 직무 혁신을 통해 더 많은 자원을 창출하여(Hobfoll, 2001; Van den Heuvel et al., 2010) 결과적으로 혁신성과와 복지를 향상시킬 수 있다. JD-R 이론은 개인 자원(회복탄력성과 민첩성)이 잡 크래프팅과 같은 능동적인 행동을 통해 어떻게 혁신성으로 이어지는지 설명하는 데 도움이 된다(Panda & Singh, 2024).

직무요구-자원 모델(JD-R 모델)은 직무요구(job demands)와 직무자원(job resources)의 균형이 직원의 몰입, 성과, 이직의도 등에 영향을 미친다(Bakker & Demerouti, 2007). 직무요구가 과도하면 스트레스 반응을 일으켜 이직의도를 높이고, 반대로 충분한 직무자원이 제공되면 업무 목표 달성에 도움이 되어 긍정적 태도로 이어진다. 본 연구의 변수인 민첩성과 회복탄력성은 개인적 자원(personal resources)으로 볼 수 있는데, JD-R 이론 및 자원보존이론(COR)에 따르면 개인적 자원이 풍부한 직원은 직무를 적극적으로 재설계하여 추가 자원을 확보하고, 이를 통해 성과를 향상시키는 행동을 보인다.

즉, 개인적 자원이 많은 직원일수록 잡 크래프팅과 같은 주도적 행동을 통해 자신의 직무환경을 개선하고, 그 결과 혁신행동 증가와 같은 긍정적 결과를 얻을 가능성이 높다(Hobfoll, 2001).

JD-R 이론은 직무 스트레스 및 동기부여 요인을 통합적으로 설명하는 강력한 모델로, 조직 내 개인의 직무 경험을 분석하고 성과를 개선하는 데 매우 유용한 이론적 틀을 제공한다. 특히, 회복탄력성(Resilience)과 혁신성과(Innovative Performance) 연구와 결합할 경우, 조직의 지속적인 성장과 변화 대응 전략을 구축하는 데 효과적인 기반을 제공할 수 있다. 따라서 본 연구의 중심 이론은 직무요구-자원(JD-R) 이론이며, 이는 직무에서 요구되는 요소와 이를 수행하는 데 필요한 자원이 개인의 스트레스와 동기부여에 미치는 영향을 설명하는 이론이다(Bakker & Demerouti, 2007). JD-R 이론은 기존의 직무 요구-통제(Job Demand-Control; Karasek, 1979) 모델과 직무 특성 모델(Job Characteristics Model; Hackman & Oldham, 1980)의 한계를 보완하며 제안되었다. 전자는 직무 스트레스를 요구와 통제, 두 요인으로 단순화하여 다양한 직무 자원(social, organizational, personal)을 포괄하지 못하였고, 후자는 직무 설계의 긍정적 측면에만 초점을 맞추어 과도한 업무 요구나 부정적 결과를 설명하기 어려웠다. 이에 Demerouti et al.(2001)은 모든 직무가 공통적으로 갖는 요구와 자원을 중심으로 스트레스와 동기 과정을 통합적으로 설명하는 JD-R 모형을 제시하였으며, 이는 다양한 산업과 직무 맥락에서 적용 가능한 범용적 프레임워크로 발전하였다.

2.2.1.1 JD-R 이론의 기본 전제

JD-R 이론의 핵심은 모든 직무가 직무 요구(job demands)와 직무 자원(job resources)의 조합으로 설명될 수 있다는 점이다(Demerouti et al., 2001). 직무 요구(Job Demands)란 지속적인 신체적·심리적 노력이 요구되는 직무의 측면으로, 과도할 경우 스트레스와 건강 손상으로 이어질 수 있다(예: 업무량, 역할 모호성, 시간 압박). 직무 자원(Job Resources)은 직무 수행에 도움을 주고, 직무 요구에 효과적으로 대응하며, 개인의 성장과 학습을 촉진하는 물리적·심리적·사회적·조직적 자원을 의미한다(Bakker & Demerouti, 2007).

2.2.1.2 JD-R 이론의 이중 과정 모형

JD-R 이론은 두 가지 주요 경로를 통해 개인과 조직의 결과를 설명한다. 건강 손상 과정(Health Impairment Process)은 과도한 직무 요구는 에너지 고갈을 초래하여 스트레스, 소진(burnout), 직무 불만족, 이직 의도 등 부정적 결과로 이어진다. 한편 동기적 과정(Motivational Process)은 직무자원이 내적 동기를 자극하고 업무 몰입(work engagement)을 촉진하여 직무만족, 조직몰입, 혁신행동 등 긍정적 결과로 이어진다(Bakker & Demerouti, 2017).

2.2.1.3 개인 자원의 확장

Bakker et al.(2007)은 JD-R 모델을 통해 구성원의 웰빙과 성과는 직무 요구, 직무자원, 개인 자원의 상호작용에 의해 결정된다고 보았다. 직무 요구는 에너지 소모를 유발하는 부담 요인으로, 직무자원은 이를 완충하고 동기를 강화하는 요인이며, 개인 자원은 환경을 통제하고 자기효능을 강화하는 내적 자원으로 기능한다. Xanthopoulou et al.(2009)은 JD-R 모형을 확장하면서 개인 자원(personal resources)의 개념을 추가하였다. 개인 자원은 개인이 환경을 통제하고 목표를 달성할 수 있다는 믿음과 관련된 긍정적 자기평가로 정의된다. 여기에는 자아효능감(self-efficacy), 낙관주의(optimism), 회복탄력성(resilience), 민첩성(agility) 등이 포함된다. 개인 자원은 직무자원과 상호작용 하며, 직무 요구의 부정적 영향을 완화하고 직무몰입을 촉진하는 핵심 요인으로 작용한다.

구분	정의	대표 예시
직무요구 (Job Demands)	신체적·정신적·정서적 노력이 지속적으로 요구되어 심리적·생리적 비용(energy depletion)을 유발할 수 있는 직무의 물리적·사회적·조직적 측면. 직무요구가 과도할 경우 번아웃과 피로를 초래함.	<ul style="list-style-type: none"> - 과중한 업무량, 시간압박, 교대 근무 - 복잡한 문제 해결, 정보처리 부담, 역할 갈등(role conflict) - 고객응대, 감정노동, 대인관계 스트레스
직무자원 (Job Resources)	직무 수행 과정에서 직무요구를 완화하고, 개인의 성장·학습·발전을 촉진하며, 조직목표 달성에 기여할 수 있는 물리적·심리적·사회적·조직적 요인. 직무자원은 동기 부여와 몰입을 강화하고 번아웃을 완충함.	<ul style="list-style-type: none"> - 공정한 보상, 경력개발기회, 고용안정성 - 상사지원, 동료지원, 신뢰존중 조직문화 - 피드백, 자율성, 기술다양성, 역할명확성 - 승진기회, 훈련·교육, 직무통제
개인자원 (Personal Resources)	개인이 자신의 환경을 통제하고 영향력을 발휘할 수 있다고 믿는 긍정적 자기평가로, 스트레스 상황에서 자기조절적 완충기제로 작용함. 개인자원은 동기·몰입(work engagement) 및 번영(thriving)을 촉진함	<ul style="list-style-type: none"> - 자기효능감, 낙관성, 자존감, 통제위치 - 심리적 자본(PsyCap: 희망, 자기효능감, 회복탄력성, 낙관주의) - 주도성, 학습지향성, 잡 크래프팅

〈표 II - 3〉 직무요구와 직무자원 및 개인자원

2.2.1.4 JD-R 이론의 유연성과 확장성

JD-R 이론은 직무 특성에 따라 맞춤형 적용이 가능하다는 점에서 다른 직무 스트레스 모델과 차별화된다. Bakker & Demerouti(2014)는 JD-R 이론이 조직 차원뿐 아니라 개인 차원, 팀 차원, 다수준 분석에 모두 적용될 수 있음을 제시하였다. 또한 JD-R 이론을 통해 잡 크래프팅(job crafting), 긍정 심리자원(positive psychological resources), 조직지원인식(POS) 등 다양한 변수를 설명하는 연구가 진행되었다(Tims et al., 2012; Baran et al., 2011).

특히, DISC(Demand-Induced Strain Compensation) 모델은 직무 요구로 인한 긴장과 스트레스가 구성원의 웰빙과 성과에 부정적 영향을 미치지만, 적절한 자원과 보상이 제공될 경우 이러한 부정적 효과를 완충할 수 있음을 설

명한다(박재천 & 하성욱, 2024). 즉, 높은 직무 요구가 존재하더라도 조직적·개인적 자원이 균형을 이루면 구성원은 스트레스를 효과적으로 관리하며 직무성과와 혁신행동을 지속할 수 있다. DISC 모델은 직무에서 오는 압박(요구)과 이를 완화하는 자원(보상)의 상호작용을 통해 스트레스와 성과를 설명하는 이론으로 최근 매칭가설(Matching Hypothesis)에 대한 연구가 활발하다. DISC 모델의 매칭가설을 실증적으로 검증하였는데, 구체적으로, 직무자원인 근무시간 자율성이 성격이 다른 두 유형의 직무요구, 즉 양적 직무요구와 질적 직무요구가 직무스트레스에 미치는 영향에 대해 어떻게 차별적인 완충효과를 보이는지를 분석했다(박재천 & 하성욱, 2024). 이처럼 직무자원의 완충효과가 일관적으로 확인되지 않은 이유를 매칭가설로 설명한다. 이는 Cohen & Wills(1985)이 사회적 지지가 스트레스의 부정적 효과를 완충할 수 있는 기제를 설명하기 위해 제안했다. 이 가설은 사회적 지지가 완충효과를 가지기 위해서는 그냥 사회적 지지가 아니라 해당 상황의 스트레스를 감소시킬 수 있는 사회적 지지를 제공해야 한다고 주장한다. 즉, 직무 자원의 완충효과는 직무 자원이 해당 직무 요구에 적합한 경우만 발생할 것이라고 제안하였다(De Jonge & Dormann, 2006).

2.2.1.5 본 연구와의 관련성

본 연구에서는 JD-R 이론을 연구 내용을 포괄하는 이론적 틀로 설정하였다. 민첩성(agility)과 회복탄력성(resilience)은 JD-R 모형의 개인적 자원에 해당하며, 불확실한 프로젝트 기반 지식집약 환경에서 직무 요구에 대응하고 혁신성으로 나아가게 하는 핵심 자원이다. 조직지원인식(POS)은 JD-R 모형의 조직 수준 직무 자원으로, 개인 자원의 발현을 촉진하고 자원 보존·증폭 과정을 강화한다. 잡 크래프팅(job crafting)은 JD-R 이론에서 개인이 직무 요구와 자원의 균형을 능동적으로 재조정하는 행동적 메커니즘으로 이해될 수 있다. 혁신성과는 JD-R 이론의 동기적 과정의 결과 변수로, 직무 자원과 개인 자원의 상호작용이 촉진하는 긍정적 성과이다.

최근 확장된 JD-R 이론은 매칭 가설(Matching Hypothesis)에 따라 이론적 논의가 활발하게 진행되고 있다. 매칭 가설에 따르면, 직무 요구의 성격과

동일한 자원의 자원이 제공될 때 가장 큰 효과를 발휘한다. 이는 직무 요구-자원(JD-R) 이론의 확장을 보여주는 것으로, KIPOs에서 구성원이 직면하는 복잡한 인지적·정서적·신체적 요구에 대해, 해당 요구와 성격이 일치하는 자원이 제공될 때 혁신성과가 극대화될 수 있음을 시사한다(De Jonge & Dormann, 2006; Schaufeli & Taris, 2014; 김나경 & 이선희, 2020; 박재천 & 하성욱, 2024).

따라서 JD-R 이론은 본 연구에서 다루는 변수들의 관계를 통합적으로 설명할 수 있는 이론적 기반을 제공한다. 즉, 민첩성과 회복탄력성이라는 개인적 자원이 잡 크래프팅이라는 능동적 행동으로 연결되어 혁신성과라는 결과, 그리고 이 과정에서 조직지원인식이라는 직무자원이 조절적 역할을 수행하는 통합 모형을 설명하는 포괄적 프레임(Overarching theory)이다.

2.2.2 자원기반관점, 자원보존이론 및 변형이론

Barney(1991)의 자원기반관점(Resource-Based View, RBV)에 따르면, 기업의 지속적인 경쟁우위는 보유한 자원의 특성에 의해 결정된다. 특히, 기업이 보유한 자원이 가치가 있고(Value), 희소하며(Rarity), 모방하기 어렵고(Inimitability), 대체 불가능(Non-substitutability) 할수록 시장에서 차별적 경쟁력을 확보할 가능성이 높다(VRIN 특성). 또한 동적 역량 이론(Dynamic Capabilities Theory)에 따르면, 기업이 경쟁 환경의 변화에 적응하고 혁신을 지속하기 위해서는 단순히 우수한 자원을 보유하는 것뿐만 아니라, 이를 효과적으로 조정하고 활용하는 역량이 필요하다(Teece et al., 2016). 본 연구에서 다루는 민첩성과 회복탄력성은 구성원의 무형자원(intangible personal resources)으로서, 자원기반관점(RBV)에서 이를 전략적으로 개발·활용하는 조직은 자원의 희소성과 차별성을 바탕으로 장기적으로 지속가능한 경쟁력을 확보할 수 있다.

자원보존이론(Conservation of Resources Theory, COR)은 사람들이 가치 있는 자원을 획득하고 유지하려 하며, 자원의 손실이나 손실 위협이 스트레스

의 주된 원인이 된다고 설명한다(Hobfoll, 2001). 회복탄력성과 민첩성과 같은 개인적 자원(personal resources)은 역경 속에서도 스트레스를 견디고 극복하는 데 도움을 주는 심리적 자원으로 간주된다. 개인은 자신의 자원이 고갈되는 것을 막기 위해 추가 자원 확보나 재구성을 위한 전략적 행동을 취하는데, 잡 크래프팅(Job Crafting)은 이러한 자원 보존·확충 전략의 대표적 형태이다. 즉, 민첩성이 높은 구성원은 변화에 맞춰 새로운 기술을 학습하거나 일의 방식을 개선하여 자신의 자원을 확장시키고, 회복탄력성이 높은 구성원은 어려운 상황에서도 정신적 에너지를 유지하며 조직 내 문제를 극복하려 한다. 이러한 자원보존 관점은 개인의 자원이 풍부할수록 스트레스에 덜 취약하고, 성과 유지에 긍정적 영향을 미친다는 점에서 본 연구의 가정과 일치한다.

한편, 번영이론(Thriving Theory)은 조직 내에서 개인이 에너지(vitality)와 학습(learning)을 동시에 경험할 때 나타나는 심리적 성장 상태(psychological state of growth)로 정의된다(Spreitzer et al., 2005; Porath et al., 2012). 초기 번영이론은 사회적 내재성(social embeddedness)에 기반한 모형으로, 조직의 맥락적 요인(예: 의사결정 자율성, 정보공유, 신뢰와 존중의 문화)이 구성원의 주체적 행동(agentive behavior: 탐색, 몰입, 관계 형성)을 촉진하고, 이를 통해 번영이 강화된다고 보았다. 이러한 번영은 구성원의 학습과 활력을 동시에 자극함으로써 지속적 성장과 긍정적 순환(positive spiral)을 형성하며, 이는 곧 개인의 성과, 몰입, 건강, 유지(retention)로 이어진다. 이후 Porath et al.(2022)은 기존의 사회 내재적 번영 모형(Socially Embedded Model of Thriving at Work)을 확장하여, 개인의 주체적 번영(self-driven thriving)을 강조하였다. 이들은 구성원이 자신의 번영을 지속적으로 유지하기 위해서 자기관리(Self-care), 관계(Relationships), 공동체(Community)의 중요성을 강조했다.

이처럼 번영이론은 RBV와 COR을 연결하는 심리적·행동적 자원 확충 메커니즘으로 해석될 수 있다. RBV가 자원의 희소성과 활용성을 강조하고, COR이 자원의 보존과 회복을 강조한다면, 번영이론은 자원의 내적 재생

(replenishment)과 자기조절(self-regulation)을 통해 개인과 조직이 지속 가능한 성장 경로를 만드는 과정적 관점을 제시한다. 따라서 민첩성과 회복탄력성은 변영이론의 활력과 학습을 통한 자원 확충 경로로서 작동하며, 잡 크래프팅은 그 자원을 구체적 행동으로 전환하는 실천적 수단으로 연결할 수 있다. 결국 변영이론은 개인 자원의 축적과 순환을 통해 조직의 지속가능한 경쟁우위를 뒷받침하는 이론적 기반이 된다. 본 연구는 이를 JD-R 이론의 개인 자원 메커니즘과 통합하여 민첩성·회복탄력성이 혁신성과로 이어지는 과정을 설명한다(Van den Heuvel et al., 2010).

2.2.3 각 변수별 이론적 배경

2.2.3.1 민첩성의 이론적 근거

민첩성은 동적역량이론(Dynamic Capabilities Theory)에 근거한다. 민첩성은 조직이 빠르게 변화하는 환경에 적응하기 위해 내부 및 외부 역량을 통합, 구축, 재구성하는 능력의 핵심 요소이다(Teece et al., 1997). 동적역량이론은 조직이 신속하게 시장 변화를 감지하고, 기회와 위협에 대응하며, 필요에 따라 자원을 재배치하는 능력을 강조한다. 민첩한 조직은 지속적으로 자신의 역량을 갱신하고 재구성할 수 있어 경쟁 우위를 유지할 수 있다(Teece et al., 2016).

둘째, 조직학습이론(Organizational Learning Theory) 관점에서 민첩성은 탐색(exploration)과 활용(exploitation)의 균형을 통한 학습 과정과 밀접하게 연관된다. 민첩한 조직은 새로운 지식과 기회를 탐색하는 동시에 기존 역량을 활용하여 효율성을 유지할 수 있다. 이러한 양면성(ambidexterity)은 조직이 현재의 성과를 유지하면서도 미래 변화에 적응할 수 있는 기반을 제공한다. 민첩성은 조직이 지속적으로 학습하고, 실험하며, 새로운 정보를 흡수하고 적용하는 능력을 강화한다(March, 1991).

셋째, 전망이론(Prospect Theory)은 불확실한 상황에서의 의사결정을 설명하는 이론으로, 민첩성의 중요한 이론적 기반이 될 수 있다(Kahneman &

Tversky, 1979). 전망이론에 따르면 첫째, 사람들은 동일한 크기의 이익보다 손실을 더 크게 인식하는 손실회피 성향(loss aversion)이 있다. 민첩성이 높은 개인은 손실 가능성을 과대평가하지 않고, 위험을 감수하며 새로운 기회를 탐색·시도하는 경향을 보인다. 둘째, 사람들은 절대적 가치보다 현재 준거점 대비 이득·손실을 기준으로 의사결정하는데 이를 준거점 의존성(reference dependence)이라고 한다. 민첩성이 높은 개인은 변화 상황에서 준거점을 빠르게 재설정하고, 유연하게 목표나 전략을 수정할 수 있다. 셋째, 전망이론은 이익 영역에서는 위험회피(risk aversion), 손실 영역에서는 위험추구(risk seeking) 성향을 보인다고 설명한다. 민첩성이 높은 개인은 이 두 성향을 상황에 맞게 활용하여, 불확실한 환경에서도 기민하게 행동 전략을 조정할 수 있다.

이러한 이론적 기반은 상호 보완적으로 작용하여 민첩성의 다양한 측면을 설명하고, 빠르게 변화하는 환경에서 조직과 그 구성원이 어떻게 경쟁우위를 유지하고 적응해 가는지에 대한 이해를 제공한다.

2.2.3.2 회복탄력성의 이론적 근거

회복탄력성은 긍정심리자본(Psychological Capital Theory, PsyCap) 이론에 근거하여 설명된다. 이 이론에 따르면, 회복탄력성은 자기효능감, 희망, 낙관주의와 함께 긍정심리자본(PsyCap)의 핵심 구성요소로 간주된다. 긍정심리자본 이론은 개인의 심리적 강점과 긍정적 상태가 직무 성과와 만족에 영향을 미친다고 주장한다. 회복탄력성은 역경이나 실패, 갈등, 심지어 긍정적 변화나 진전에서 오는 압박감으로부터 빠르게 회복하여 원래 상태나 그 이상으로 되돌아올 수 있는 능력으로 정의된다. 이러한 회복탄력성은 개발 가능한 심리적 자원으로 개인과 조직의 성과 향상에 기여한다(Luthans et al., 2007).

또한, 생태학적 시스템 이론(Ecological Systems Theory) 관점에서 회복탄력성은 개인과 환경의 상호작용 속에서 발달하는 동태적 과정으로 이해할 수 있다. 회복탄력성이 단순히 개인의 특성만이 아니라, 가족, 조직, 커뮤니티, 문화와 같은 다양한 수준의 보호 요인과 위험 요인 간의 복잡한 상호작용의 결과라고 설명한다. 이는 회복탄력성을 개인 내부의 고정된 성향이 아니라,

개인이 속한 사회·조직적 환경 속에서 유용한 자원에 접근하고 이를 효과적으로 활용함으로써 적응을 도모하는 생태학적 과정으로 보았다. 즉, 회복탄력성은 개인과 환경 간의 지속적인 상호작용을 통해 발달하는 적응적 역량(adaptive capacity)이라고 한다(Ungar, 2011).

이러한 이론적 기반들은 상호 보완적으로 작용하여 회복탄력성의 다양한 측면을 설명하고, 개인과 조직이 어떻게 역경을 극복하고 성장할 수 있는지에 대한 이해를 제공한다.

2.2.3.3 혁신성과의 이론적 근거

먼저 혁신성과는 사회인지이론(Social Cognitive Theory)에 근거하여 설명될 수 있다. 이 이론에 따르면, 개인의 인지적 특성, 행동, 환경적 요인의 상호작용이 혁신행동을 결정한다. 사회인지이론은 자기효능감을 혁신행동의 중요한 예측변수로 설명하며, 개인이 혁신적 과제를 수행할 수 있다는 자신감이 혁신행동을 촉진한다고 주장한다. 또한, 개인이 타인의 혁신행동을 관찰하고 모방하는 과정을 통해 혁신적 행동을 학습할 수 있다고 설명한다. 개인의 인지적 과정, 행동 패턴, 그리고 환경적 맥락이 상호작용하면서 혁신성과의 발현과 지속에 영향을 미친다(Bandura, 1986).

다음으로 계획된 행동이론(Theory of Planned Behavior)은 혁신행동을 이해하는 또 다른 중요한 이론적 프레임워크를 제공한다. 개인의 행동 의도는 태도, 주관적 규범, 지각된 행동 통제에 의해 형성되며, 이 의도가 실제 행동으로 이어진다. 혁신성과의 맥락에서, 개인이 혁신에 대해 가지는 긍정적 태도, 혁신을 지지하는 사회적 규범에 대한 인식, 그리고 혁신행동을 수행할 수 있다는 자신감이 혁신 의도를 형성하고, 이것이 실제 혁신성으로 발현된다. 계획된 행동이론은 혁신행동이 단순한 자발적 반응이 아니라 인지적 평가와 의도적 선택의 결과임을 강조한다(Ajzen, 1991).

끝으로 구성적 행동이론(Construal Level Theory)은 개인이 어떻게 심리적 거리에 따라 대상이나 사건을 다르게 해석하고 이것이 의사결정과 행동에 영향을 미치는지 설명한다. 혁신성과의 맥락에서, 개인이 혁신적 아이디어나 변화를 어떻게 해석하는지가 혁신 행동의 채택과 실행에 중요한 영향을 미친다.

심리적 거리가 가까울수록 (예: 현재, 가까운 공간, 자신과 유사한 사람들), 개인은 혁신에 대해 더 구체적이고 맥락화된 이해를 형성하여 실행 가능성에 초점을 맞추는 반면, 심리적 거리가 멀수록 더 추상적이고 본질적인 측면에 초점을 맞춰 혁신의 가치와 중요성을 강조한다. 이러한 해석 수준의 차이는 혁신행동의 동기와 실행에 다양한 영향을 미친다(Trope & Liberman, 2010).

기업은 규모와 관계없이 체계적인 혁신 전략 수립, 혁신 시스템 설계, 혁신 문화 구축을 통해 혁신 역량을 개발하고 혁신행동을 촉진할 수 있다(Pisano, 2019). 따라서 이러한 이론적 기반들은 상호 보완적으로 작용하여 혁신성과의 다양한 측면을 설명하고, 개인과 조직이 어떻게 혁신을 채택하고 실행하는지에 대한 이해를 제공한다. 혁신행동은 개인의 인지적, 심리적 특성 뿐만 아니라 사회적, 조직적 맥락, 그리고 혁신 자체의 특성에 의해 복합적으로 영향을 받는 다차원적 구성개념으로 이해할 수 있다.

2.2.3.4 잡 크래프팅의 이론적 근거

본 연구의 포괄이론(Overarching theory)인 직무요구-자원이론(Job Demands-Resources Theory)은 잡 크래프팅을 효과적으로 설명한다. 모든 직무는 직무요구(업무 과부하, 역할 갈등, 스트레스 등과 같은 모든 부담)와 직무자원(자율성, 사회적 지원, 성장 기회 등과 같은 모든 지원)으로 구성되어 있으며, 이들 간의 균형이 직원의 웰빙과 성과에 영향을 미친다. 잡 크래프팅은 직원들이 자신의 직무요구를 관리하고 직무자원을 최적화하기 위해 직무의 경계를 주도적으로 재구성하는 과정으로 볼 수 있다. 직원들은 도전적 직무요구를 증가시키고 방해적 직무요구를 감소시키며, 구조적 직무자원과 사회적 직무자원을 증가시키는 방식으로 자신의 직무를 재설계한다. 이를 통해 직무요구와 자원 간의 균형을 조정하여 직무 열의와 성과를 향상시킬 수 있다(Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Tims et al., 2012).

둘째, 직무특성이론(Job Characteristics Theory)은 잡 크래프팅의 또 다른 중요한 이론적 기반이다. 기술 다양성, 과업 정체성, 과업 중요성, 자율성, 피드백과 같은 핵심 직무 특성이 직원의 심리적 상태와 직무 결과에 영향을 미친다. 잡 크래프팅은 직원들이 이러한 핵심 직무 특성을 자신의 선호와 능력

에 맞게 조정하는 방식으로 이해할 수 있다. 직원들은 자신의 강점과 관심사에 맞게 직무 경계를 변경함으로써 직무의 의미성, 책임감, 성과에 대한 지식과 같은 긍정적인 심리 상태를 경험할 수 있게 된다(Hackman & Oldham, 1976). 이러한 관점에서 잡 크래프팅은 직무 특성과 개인 특성 간의 최적의 적합성을 촉진하는 자발적 행동이다.

셋째, 자기결정이론(Self-Determination Theory)은 잡 크래프팅의 동기적 측면을 설명한다. 인간은 자율성, 유능감, 관계성이라는 세 가지 기본 심리적 욕구를 충족시키려는 내재적 동기를 가지고 있다. 잡 크래프팅은 직원들이 이러한 기본 심리적 욕구를 충족시키기 위해 자신의 직무를 적극적으로 조정하는 방식으로 볼 수 있다. 직원들은 직무 범위를 확장하거나 직무 수행 방식을 변경함으로써 자율성을 경험하고, 자신의 강점을 활용하는 업무를 추가함으로써 유능감을 느끼며, 직장 내 관계를 구축하거나 변경함으로써 관계성 욕구를 충족시킨다. 자기결정이론은 잡 크래프팅이 단순히 직무 조정을 넘어 기본 심리적 욕구 충족을 통한 개인의 웰빙과 성장을 촉진하는 과정임을 강조한다(Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005).

이러한 이론적 기반들은 상호 보완적으로 작용하여 잡 크래프팅의 다양한 측면을 설명하고, 직원들이 어떻게 자신의 직무를 주도적으로 재설계하여 직무 경험을 향상시키는지에 대한 이해를 제공한다. 잡 크래프팅은 직무 요구와 자원의 균형, 직무 특성의 최적화, 기본 심리적 욕구의 충족, 그리고 직무 의미와 정체성의 사회적 구성이라는 다양한 관점에서 이해할 수 있다.

2.2.3.5 조직지원인식의 이론적 근거

먼저 조직지원인식(POS)은 사회적 교환이론(Social Exchange Theory)으로 설명된다. 인간 관계는 호혜성과 상호 이익을 기반으로 한 교환의 과정이다. 조직 내에서 상사와 부하, 조직과 구성원 간의 관계 또한 경제적, 사회적, 심리적 자원의 교환을 통해 유지된다. 직원이 조직으로부터 가치 있는 자원(존중, 인정, 지원 등)을 받았다고 인식할 때, 호혜성의 원칙에 따라 조직에 긍정적인 태도와 행동으로 보답하려는 의무감을 느끼게 된다. 조직지원인식은 직원이 조직과의 교환 관계를 어떻게 인식하는지를 반영하며, 상호 신뢰 기반의

관계 형성이 직원의 조직에 대한 의무감, 몰입, 충성도, 성과 등에 영향을 미친다(Blau, 1964).

조직지원인식의 개념적 기초를 제공한 조직지원이론(Organizational Support Theory)에 따르면, 직원들은 조직이 자신들의 기여를 가치 있게 여기고 복지에 관심을 가지는 정도에 대한 일반적인 믿음을 형성한다. 이는 직원들이 조직을 의인화하여 조직의 행동과 정책을 인간의 특성과 의도로 해석하는 경향이 있다고 주장한다. 따라서 조직의 정책, 관행, 문화는 조직이 직원에 대해 가지는 의도와 태도를 대변하는 신호로 해석되며, 이는 직원의 조직지원인식 형성에 영향을 미친다. 높은 조직지원인식은 직원의 조직에 대한 정서적 몰입, 직무 만족, 성과, 그리고 이직 의도 감소 등 긍정적인 결과와 연관된다(Eisenberger et al., 1986).

또한 심리적 계약이론(Psychological Contract Theory)은 조직지원인식과 밀접한 관련이 있는 이론적 기반이다. 직원과 조직 간에는 공식적인 고용 계약 외에도 상호 의무와 기대에 대한 암묵적인 믿음인 심리적 계약이 존재한다. 조직지원인식은 조직이 심리적 계약을 얼마나 잘 이행하고 있는지에 대한 직원의 평가에 영향을 미친다. 조직이 직원을 지원하고 배려한다고 인식될 때, 직원들은 심리적 계약이 충족되고 있다고 느끼며, 이는 조직에 대한 긍정적인 태도와 행동으로 이어진다. 반대로, 조직지원이 부족하다고 인식될 때는 심리적 계약 위반(violation)을 경험할 수 있으며, 이는 부정적인 결과를 초래할 수 있다(Rousseau, 1989).

끝으로 귀인이론(Attribution Theory of Motivation and Emotion)은 개인이 특정 사건이나 행동의 원인을 어떻게 해석하고 설명하는가에 대한 심리적 과정을 설명한다. 조직지원인식의 맥락에서, 직원들은 조직의 정책과 관행이 진정한 배려와 가치 인정에서 비롯된 것인지, 아니면 외부 압력이나 법적 의무에 의한 것인지를 판단한다. 직원들이 조직의 지원적 행동을 자발적이고 진정성 있는 것으로 귀인할 때 조직지원인식이 더 강화된다. 또한, 직원들은 조직의 행동이 일관되고, 다른 직원들에게도 동일하게 적용되며, 시간에 따라 안정적일 때 더 강한 조직지원인식을 형성한다(Weiner, 1985). 귀인이론은 왜 같은 정책이나 관행이 직원들 사이에서 다르게 해석되고 다른 수준의 조직지

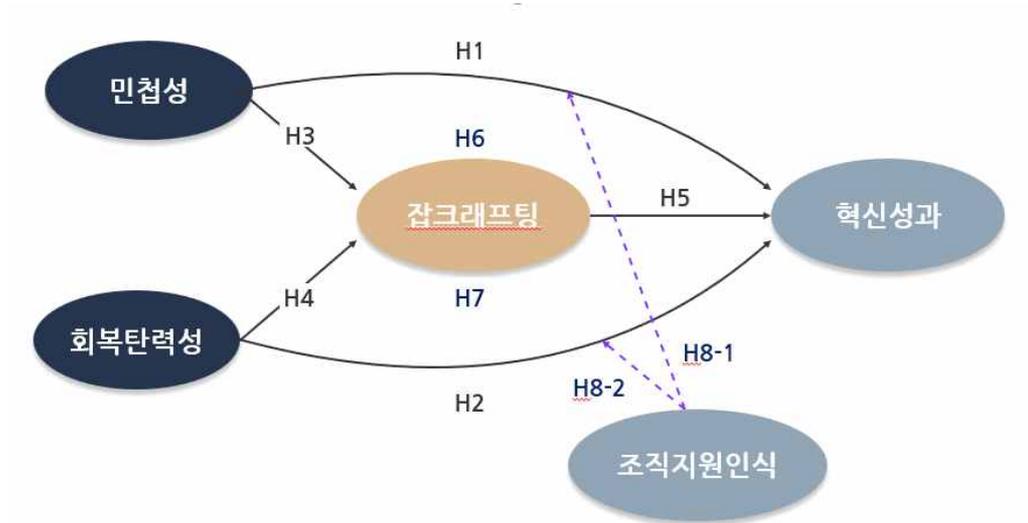
원인식으로 이어지는지 이해하는 데 도움이 된다.

이러한 이론적 기반들은 상호 보완적으로 작용하여 조직지원인식의 형성, 영향, 그리고 결과에 대한 포괄적인 이해를 제공한다. 조직지원인식은 사회적 교환, 조직-직원 관계의 질, 심리적 계약의 이행, 그리고 조직 행동에 대한 직원의 해석과 귀인 과정을 통해 형성되는 복합적인 구성개념으로 이해할 수 있다.

Ⅲ. 연구 모형 및 가설 설정

3.1 연구 모형 제시 및 설명

이 연구의 목적은 지식집약적 프로젝트조직 구성원이 인식한 민첩성과 회복탄력성이 잡 크래프팅 및 조직지원인식과 혁신성과의 구조적 관계를 규명하는 것이다. 이를 위해 선행연구를 고찰하여 도출한 변인 간 관계를 증명하기 위한 이론적 모형은 [그림 Ⅲ-1]과 같다.



[그림 Ⅲ-1] 연구 모형

연구 모형에 따르면, 첫째, KIPOs 구성원이 지각한 민첩성은 잡 크래프팅과 혁신성과에 직접적인 정적 영향을 미치고, 잡 크래프팅을 매개로 혁신성과에 간접적인 정적 영향을 미칠 것이다. 둘째, 회복탄력성은 잡 크래프팅과 혁신성과에 직접적인 정적 영향을 미치고, 잡 크래프팅을 매개로 혁신성과에 간접적인 정적 영향을 미칠 것이다. 셋째, 잡 크래프팅은 혁신성과에 직접적인 정적 영향을 미칠 것이다. 넷째, 조직지원인식은 민첩성과 혁신성과 간의 관

계, 회복탄력성과 혁신성과 간의 관계를 조절하여 이들 관계를 강화할 것이다.

이 연구 모형의 잠재변인들에 대한 측정모형의 구성요인을 살펴보면 다음과 같다. 종속변인인 혁신성과는 아이디어 탐색 및 생성, 아이디어 홍보 및 지지확보, 아이디어 실행 및 구현으로 구성된다. 독립변인에 해당하는 민첩성은 신속한 문제해결 및 적응, 학습지향성 및 개방성, 유연성 및 조정능력, 다중업무처리 역량으로, 회복탄력성은 적극적 문제해결 및 정서안정성, 심리적 균형 및 스트레스 관리, 학습지향성 및 희망유지, 목표지향 성장마인드로 구성된다. 매개변인에 해당하는 잡 크래프팅은 업무방식 개선 및 학습, 피드백 추구 및 도전과제 수행, 업무경계 관리, 관계적 크래프팅 및 의미부여로 구성된다. 조절변인인 조직지원인식은 업무지원 및 자원제공, 복지 및 개인적 관심, 성과인정 및 평가, 의견존중 및 신뢰로 구성된다.

3.2 연구가설 도출 및 제시

본 연구는 KIPOs 구성원의 민첩성과 회복탄력성이 혁신성과에 미치는 영향을 규명하고, 이 과정에서 잡 크래프팅의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과를 실증적으로 검증하기 위해 다음과 같이 연구가설을 도출하였다.

3.2.1 민첩성과 회복탄력성 간의 관계

개인의 민첩성과 회복탄력성은 변화하는 환경 속에서 직무 목표를 달성하기 위한 핵심적인 개인 자원으로 기능한다. Locke(1968)는 과업 동기와 인센티브에 관한 연구에서 명확하고 도전적인 목표 설정이 성과를 증진시키는 핵심 요소임을 제시하였으며, 이는 개인 자원이 직무 수행 과정에서 동기적 메커니즘으로 작용함을 시사한다.

회복탄력성과 전략적 민첩성은 유사성을 갖지만 개념적으로 구별되는 역량으로 이해된다. Holbeche(2019)는 단순한 민첩성만으로는 충분치 않다고 본다. 민첩성과 회복탄력성은 상호 보완적인 능력이며, 조직이 지속적으로 변화

에 맞춰 유연하게 적응하는 동시에, 실패와 위기에도 탄력적으로 회복할 수 있어야 조직의 지속 가능성이 확보된다. 회복탄력성은 돌발적 변화나 예기치 못한 충격에 대응하는 능력으로서, 인지적·행동적·맥락적 회복탄력성을 기반으로 하며 조직의 생존(survival), 복원(restoration), 전환(transformation)에 기여하는 특성을 갖는다. 반면 전략적 민첩성(strategic agility)은 지속적 변화에 대응하기 위한 능력으로, 유연한 자원 기반, 학습 역량, 의사결정 역량 및 회복탄력성을 핵심 구성요소로 한다. 이는 신속한 대응(responsiveness), 선제적 조정(proactive adjustment), 변화 주도(change initiation), 전략적 우위(strategic supremacy)를 가능하게 한다. 따라서 회복탄력성은 예상치 못한 충격에 대한 대응 능력으로, 전략적 민첩성은 행동 대안, 자원 구성, 시장 조건, 전략적 의도의 정합성을 달성하는 능력으로 차별화된다(Lengnick-Hall & Beck, 2009).

조직의 민첩성과 회복탄력성 측면에서 글로벌 기업들의 성패 사례는 이러한 변화를 극명하게 보여준다. Nokia의 몰락은 전략적 민첩성 부족이 초래한 결과였으며(Doz & Kosonen, 2008; Vuori & Huy, 2016), Kodak의 실패는 디지털 전환에 대한 회복탄력적 대응 부재를 보여주는 사례다(Lucas & Goh, 2009). 반면, COVID-19 팬데믹 기간 동안 일부 조직들은 위기를 기회로 전환시켜 혁신적 성과를 창출했다(Chih et al., 2022). 이러한 대조적 결과는 불확실성 시대에 민첩성과 회복탄력성이 단순한 생존 요인을 넘어 혁신의 원동력을 시사한다. 최근 Hamieddine & Akioud(2025)의 연구는 모로코 기업을 대상으로 한 질적 분석을 통해, 조직 민첩성이 시장의 불확실성과 복잡성에 신속하게 적응할 수 있는 능력을 제공하며 장기적 성과 창출로 연결될 수 있음을 보여주었다. 연구 결과에 따르면, 민첩성은 단순한 위기 대응 수단을 넘어 전략적 회복탄력성을 구축하는 핵심 메커니즘으로 작용하며, 신흥 시장 맥락에서 경쟁우위를 확보하는 데 중요한 역할을 수행한다는 것이다. 이는 민첩성을 조직의 지속가능성과 혁신을 촉진하는 전략적 자원으로 이해해야 함을 시사한다. 민첩성과 회복탄력성 간의 잠재적 상호작용을 다루는 실증적 연구가 증가하고 있지만(McCann et al., 2009), 이 두 개념을 구분하거나 조직에서 이를 실제 적용하는 방안에 대한 논의는 상대적으로 부족한 실정이다.

민첩성과 회복탄력성은 공통점이 많으나 중요한 차이점도 존재한다.

첫 번째 차이점은 변화에 대한 대응의 성격과 주요 목적과 관련이 있다. 민첩성은 조직의 쇠퇴, 장기적 성장, 가치 창출을 목적으로 기회 또는 위협으로 감지된 변화에 대해 선제적이거나 신속하게 대응하는 특성을 갖는다. 반면 회복탄력성은 주로 조직의 가치 보존을 목적으로 갑작스럽고 예상치 못한 충격을 흡수하고 저항하며 회복하여 생존하기 위한 사후 대응으로 간주된다. 환경 조건, 프로세스에 적용되는 주요 속성, 전략적 관련성, 조직의 목표 결과물에 따라서도 민첩성과 회복탄력성에는 구별되는 특성이 나타난다(Pinho, 2023).

둘째, 민첩성은 예측하고 선제적으로 대응할 수 있는 급격한 위기 상황과 지속적인 변화에 의해 촉진되는 반면, 회복탄력성은 조직에게 긴급하고 파괴적이며 예측할 수 없는 상황을 대처하기 위해 필요하며 회복을 위한 사후 대응을 요구한다는 점이다(Linnenluecke, 2015). 민첩성과 회복탄력성은 각각 급격한 위기와 혼란에 대처할 때 조직이 적용하는 속성과 메커니즘에 있어서도 차이를 보인다. 회복탄력성의 핵심 원칙은 혼란을 흡수하고 저항하며 회복하는 것이지만, 민첩성은 환경의 혼란을 감지하고 신속하고 효과적으로 대응하며 성장하는 적절한 타이밍에 초점을 맞춘다(Gölgeci et al., 2020).

세 번째 차이는 조직과의 전략적 관련성이다. 민첩성은 주로 전략적 능동성과 연관되는 반면, 회복탄력성은 대부분 전략적 사후 대응과 관련이 있다. 민첩성은 조직의 전략적 위치를 개선할 수 있는 선제적 조정을 통해 외부 환경의 격변을 감지하고 예측하며 신속하게 대응할 준비를 갖추는 것이다. 이와 대조적으로 회복탄력성은 조직의 생존과 관련이 있다. 이러한 특성으로 인해 전략적 움직임은 파괴적 사건에 대한 사후 조정 및 대응을 통해 이루어지며, 일반적으로 긍정적인 변화 과정을 통해 이전의 위치를 회복하는 것을 목표로 한다(Lengnick-hall et al., 2011). 이처럼 민첩성은 변화하는 환경에 대응하고 경쟁력과 성장을 위해 필요한 조치를 취하는 것이며, 회복탄력성은 경쟁력과 가치 보존을 유지하기 위해 파괴적인 사건에 대응하는 것이다.

종합하면, 민첩성과 회복탄력성은 모두 변화에 대한 조직의 태도와 행동이 정교해지고 그에 따라 대응할 수 있는 능력이라 할 수 있다. 민첩성과 회복탄력성이 있는 조직은 행동의 동인으로 인해 지속적인 개선과 적응력에 중점을

둔다는 점에서 공통성을 보인다(Teece et al., 2016). 따라서 민첩하고 탄력적인 조직에서는 조직 구조와 문화가 학습과 지식 공유를 강화한다(한영찬 외, 2023). 조직은 환경 변화와 혼란 속에서 민첩성과 회복탄력성을 강화하며, 과거의 경험과 학습된 지식이 이러한 대응을 촉진한다. 결국 민첩성은 회복탄력성의 토대가 되며, 두 역량이 상호 보완적으로 작용할 때 조직의 지속적 성장과 혁신이 가능해질 수 있다(DeRue et al., 2012).

〈표Ⅲ-1〉과 같이 Pinho(2023)는 민첩성이 자원 재구성과 신속한 실행을 통해 경쟁우위를 창출하는 역량인 반면, 회복탄력성은 충격 이후의 복원과 장기적 지속가능성을 보장하는 역량으로서 두 역량이 상호보완적임을 지적한다. 따라서 본 연구는 민첩성(선제적 탐지·재구성)과 회복탄력성(사후 복원·장기 지속성)을 분리하여 측정하고, 두 역량이 혁신성과에 미치는 독립·상호보완적 효과를 살펴보고자 한다.

항목	민첩성(Agility)	회복탄력성(Resilience)
핵심 정의	변화·기회·위험을 신속히 감지·결정·재구성하여 기회로 전환하는 능력 (sensing – seizing – reconfiguring)	충격·스트레스·교란 이후 신속히 복원·적응·성장하는 능력 (복구와 유지에 초점)
시간 지향성	선제적·미래지향 (예방·선점·신속대응)	사후적·회복지향 (복구·지속성·학습)
촉발 요인	기술·시장·경쟁·규제의 기회적 변화	재난·실패·충격·심리적 스트레스
주요 기능	신제품·서비스의 빠른 출시, 시장선점, 자원 재배치로 경쟁우위 창출	성과 복구, 지속가능성 확보, 위기비용 감소로 장기 우위 유지
핵심 메커니즘	감지(sensing) → 포착(seizing) → 재구성(reconfiguring) (동적역량 프레임)	대응 → 복원 → 학습의 순환 (자원보존·회복훈련·사회적지지 포함)
촉진요인	분권화·유연구조·디지털 역량·학습문화·민첩리더십	안전망·중복성(buffering)·심리적 안전·사회적 지지·복구훈련
측정지표	반응속도, 신제품 출시 시간, 프로세스 전환 시간, 의사결정 사이클	복귀시간(time-to-recover), 성과 회복률, 구성원 스트레스 회복지표
전략적 역할	기회포착을 통한 공격적 경쟁우위 창출	위기완화·지속성 유지로 장기적 방어적 경쟁력 제공

※ Pinho(2023) 논문을 참고하여 연구자 편집.

〈표 Ⅲ - 1〉 민첩성과 회복탄력성 비교

3.2.2 민첩성과 혁신성과 간의 관계

민첩성과 혁신성과의 관계는 조직행동 및 인적자원관리 분야에서 중요한 연구 주제로 대두되고 있다. 민첩성은 변화하는 환경과 새로운 상황에 신속하게 적응하고 효과적으로 대응할 수 있는 역량을 의미하며(Bedford, 2011; Lombardo & Eichinger, 2000), 혁신성과는 조직이 보유한 혁신 자원과 역량을 바탕으로 신제품·공정 개발, 기술적 진보, 시장성과 등의 가시적 결과를 창출하는 능력으로 정의된다(OECD, 2005; Deshpandé et al., 1993; Hagedoorn & Cloudt, 2003; Abdulai et al., 2020). 이는 조직 구성원이 직무 수행 과정에서 새롭고 유용한 아이디어를 창출하고, 이를 성공적으로 실행하여(Janssen, 2000) 산업과 시장에 혁신적 결과를 창출함으로써 경쟁우위를 확보하는 성과를 의미한다(Robertson et al., 2023). 이러한 혁신성과는 조직의 전략적 역량과 민첩성에 의해 촉진되는 것으로 알려져 있다(Sarwar et al., 2025).

민첩성이 높은 개인은 변화하는 환경에 빠르게 적응하고, 새로운 상황에서 효과적으로 기능하며, 다양한 경험에서 신속하게 학습하는 특성을 보인다. Deci & Ryan(2000)은 지식근로자는 본질적으로 높은 자율성을 선호하고 있어 과도한 조직지원은 오히려 민첩성을 저해할 수 있다. 따라서 외재적 지원보다는 내재적 동기가 혁신성과에 더 강한 영향을 미칠 수 있다.

이러한 특성은 혁신성과의 기반이 되는 창의적 사고와 문제해결 능력과 밀접한 관련이 있다. 민첩성이 높은 개인은 새로운 아이디어에 더 개방적이며, 다양한 관점에서 문제를 바라보고, 전통적인 접근법을 넘어서는 혁신적 해결책을 모색하는 경향이 있다(DeRue et al., 2012). 또한 학습 민첩성의 특성은 다양한 아이디어를 탐색하고, 새로운 방법을 찾으며, 이를 조직에 적용하기 위해 타인과 소통하고 실행을 통해 성과를 창출하는 혁신성과의 실행(implementation)과도 연관된다(Janssen, 2000). 이러한 요인들은 개인의 혁신적 행동에 대한 성향, 도전과 새로움의 수용, 타인과의 소통, 유연한 사고, 그리고 결과를 창출하려는 의지를 의미하며, Eichinger & Lombardo(2004)이

제시한 학습 민첩성의 구성 요소와 밀접한 관련이 있다. 특히, 디지털 전환과 같은 불확실한 환경 속에서 구성원의 학습 민첩성(learning agility)은 혁신 수용을 촉진하며, 이를 통해 지속가능한 성과로 이어진다(Gouda & Tiwari, 2022).

구체적으로 살펴보면, 호기심과 모호함 및 복잡성에 대한 편안함을 특징으로 하는 정신적 민첩성(mental agility), 개방적 사고와 유연한 태도 및 의사소통 기술과 관련된 인적 민첩성(people agility), 실험과 새로운 시도 그리고 도전의 수용을 포함하는 변화 민첩성(change agility), 그리고 결과 창출과 관련된 결과 민첩성(result agility)이 혁신성과를 위한 주요 자원으로 작용할 수 있다(Lombardo & Eichinger, 2000). 국내 연구들에서도 학습 민첩성과 혁신 행동 간의 유의미한 정적 관계가 확인되었다(황미정 & 이희수, 2022; 김영현, 2023; 한영찬 & 이상직, 2023; 김현정 & 김재명, 2024; 배문규, 2024). 이러한 논의를 바탕으로, 민첩성은 구성원의 혁신성과를 예측하는 중요한 개인적 역량으로 작용한다고 볼 수 있다. 민첩성은 급변하는 환경에서의 적응을 넘어, 다양한 속성과 역량의 결합을 통해 혁신적 실행과 지속 가능한 성과 창출로 이어질 수 있는 전략적 잠재력을 지닌다(Žitkienė & Deksnys, 2018). 한편 조직 민첩성 연구가 지난 수십 년간 빠르게 발전해 왔음에도 불구하고, 여전히 개념적 합의 부족과 경험적 검증의 한계가 존재한다는 점을 지적하면서 조직 민첩성이 단일 요인이 아닌 상호 연결된 요소들의 집합이라는 점을 강조하고, 이를 실증적으로 측정하고 구체적 성과와 연결하는 연구가 부족함을 지적하였다(Tanushree et al., 2024). 또한 기존 연구들은 특정 산업이나 제한된 맥락에서 주로 진행되어, KIPOs 산업 등 다양한 조직 유형과 국가 맥락에서의 일반화된 모델 검증이 필요하다.

이러한 선행연구들을 종합하면, 민첩성은 구성원의 혁신성과를 촉진하는 중요한 개인적 역량으로 작용한다고 볼 수 있다. 특히 민첩성이 높은 구성원은 변화하는 환경에 빠르게 적응하고, 새로운 지식을 습득하며, 다양한 관점에서 문제를 바라보는 능력을 보유하여 혁신적 아이디어를 생성하고 실행하는 과정에서 더욱 효과적으로 기능할 수 있다. 따라서 민첩성과 혁신성과 간의 관계는 개인의 학습 역량과 적응 능력이 조직의 성과로 전환되는 중요한

메커니즘으로 이해될 수 있다.

가설1: 민첩성은 혁신성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

3.2.3 회복탄력성과 혁신성과 간의 관계

맥킨지 보고서(Essentials for Leaders and Those They Lead)에 따르면, 이제 점진적인 변화에 투자하는 것보다 대규모 혁신에 베푸는 것이 더 안전할 수 있다고 제시하고 있다. 불확실한 시기에 혁신이 성장에 특히 중요한 이유는 혁신이 위기에도 무너지지 않는 새로운 성장 동력을 만들어내므로, 불확실한 환경에서 기업이 장기적인 가치와 생존력을 확보하는 데 반드시 필요하다(Barshan, 2022).

회복탄력성과 혁신성과의 관계는 조직행동 및 인적자원관리 분야에서 점차 주목받고 있는 연구 주제이다. 회복탄력성은 역경, 변화, 스트레스 상황에 직면했을 때 이를 극복하고 성공적으로 적응할 수 있는 능력을 의미한다(Luthar et al., 2000). 이러한 회복탄력성은 역경이나 스트레스 상황에서 효과적으로 대처하고 회복하는 능력으로(Luthans et al., 2007), 불확실성이 높은 환경에서 혁신성과의 주요 선행요인으로 작용한다. 특히 KIPOs와 같이 높은 불확실성과 복잡성을 가진 조직에서 회복탄력성은 중요한 심리적 자원이다. 회복탄력성이 높은 개인은 실패나 좌절을 학습의 기회로 전환하고 새로운 도전에 적극적으로 대응하며, 도전을 위협보다는 성장 기회로 인식한다(Luthans et al., 2007). 혁신은 본질적으로 시행착오와 실패의 위험을 수반하므로, 실패로부터 신속하게 회복하고 지속적으로 도전할 수 있는 회복탄력성은 구성원의 혁신성과를 촉진하는 핵심 심리적 자원이 된다.

한편, Weinberger(2018)는 창의성을 고정된 성격 특성(trait)이 아닌 변화 가능한 상태(state)로 개념화하며, 일상적 관리를 통해 향상될 수 있는 동적 요소임을 강조하였다. 이러한 관점은 구성원의 창의성과 혁신성과를 촉진하기 위한 실질적 접근법을 제시한다. 반면 회복탄력성은 비교적 안정적이고 지속

적인 개인의 성격 특성(trait resilience)으로, 시간과 상황에 걸쳐 일관되게 나타나는 역경 대처 능력으로, 회복탄력성이 높은 직원은 변화와 역경 상황에서도 긍정적 감정을 유지하며, 이것이 새로운 아이디어 지지·실행으로 이어진다는 점에서, 조직의 혁신성과를 위해 회복탄력성이 중요한 개인 자원이라고 한다(Caniëls et al., 2022). 한편 GRIT은 Growth, Resilience, Intrinsic Motivation, Tenacity의 약어로, 개인이 장기적 목표를 향해 실패와 역경을 성장의 기회로 삼으며, 내적 동기와 인내를 가지고 지속적으로 노력하는 심리적 역량을 의미한다(Duckworth et al., 2007; 김주환, 2025).

회복탄력성과 혁신성과의 관계에 관한 선행연구에 따르면, 현대 사회인들은 급변하는 정치·사회·경제·환경의 변화로 인한 스트레스와 불안감을 경험하고 있으며, 이는 신체적·정신적 건강에 위협이 되고 있다. 특히 조직구성원의 심리적 불안과 부적응은 개인생활뿐만 아니라 업무성과 및 조직성과에도 부정적 영향을 미친다. 그러나 동일한 위험요인에 노출되더라도 모든 개인에게 동일한 영향을 미치지 않는 않으며(Masten, 2001; Masten et al., 1990), 이러한 현상을 설명하는 개념이 긍정심리학에서 다루는 회복탄력성이다. 현대 조직은 기술발달, 구조조정, 글로벌화 등 빠르게 변화하는 환경에서 적응력, 융통성, 불확실성에 대한 인내력이 요구되고 있다(Pulakos et al., 2002). 이러한 환경에서 개인이 문제 및 변화의 필요성을 인식하고 과정을 주도하며 아이디어를 지지·실행하는 일련의 과정이 혁신행동이다(Janssen, 2000). 조직구성원의 심리적 저항 능력이 강하다면 직무 활동에서도 실패나 결과에 대한 두려움 없이 창조적이고 도전적인 업무를 시도할 가능성이 높다(이나영 외, 2014). 특히, 끊임없는 혁신 요구가 직원들에게 혁신 관련 심리적, 물리적 소진을 유발하고, 이것이 후속 혁신을 실행하려는 의지와 역량을 어떻게 약화시키는지 규명할 필요가 있기에 회복탄력성이 중요하다(Kim & Chung, 2017).

회복탄력성(resilience)은 개인이 역경과 스트레스 상황 속에서도 긍정적 적응을 가능하게 하는 역동적 과정으로 이해된다. Rutter(1987)는 회복탄력성을 단순히 취약성의 반대 개념이 아니라, 위험 영향의 감소, 부정적 연쇄 반응의 차단, 자아존중감과 자기효능감의 유지, 기회의 확대와 같은 보호 메커니즘(protective mechanisms)을 통해 강화될 수 있는 심리사회적 과정으로 설명하

였다. 이어서 Masten & Reed(2002)는 회복탄력성을 개인 내·외적 자원(예: 자기효능감, 가족 및 사회적 지지)을 활용하여 정상적 발달과 성과를 유지하는 능력으로 정의하며, 이를 ‘평범한 힘(ordinary magic)’이라 표현하였다. 이러한 관점은 회복탄력성이 개인의 심리적 특성에 국한되지 않고, 조직 내 자원과 기회 제공을 통해 촉진될 수 있음을 시사한다. 따라서 조직 맥락에서 회복탄력성은 혁신성과를 가능하게 하는 중요한 기반이며, 구성원들이 불확실성과 도전 속에서도 새로운 아이디어를 시도하고 문제해결에 몰입하도록 돕는다.

자원보존이론(Resource Conservation Theory) 관점에서 볼 때, 조직이 유연한 관행을 장려하면 구성원들이 조직 내에서 정보나 도움을 쉽게 구하여 혁신 시도를 할 수 있다. 회복탄력성은 혁신 프로젝트의 중도 타절과 같은 좌절 상황에서도 구성원이 다시 도전할 수 있도록 하는 핵심 자원이다. 이는 개인의 심리적 특성뿐만 아니라 조직적·사회적 지원을 통해 강화되는 역동적 자원이다. 이점에서 회복탄력성은 혁신성과를 위한 지지(Championing)와 밀접하게 관련된다. 혁신 과정은 필연적으로 불확실성과 실패의 위험을 수반하는데 회복탄력성이 높은 조직은 혁신적인 시도가 좌절되었을 때 이를 극복하고 다시 도전할 수 있는 힘을 가진다. 특히 리더와 조직으로부터의 사회적 지원은 구성원의 회복탄력성을 높여 혁신 과제에 대한 헌신을 지속하게 함으로써 혁신성과를 촉진하는 중요한 요인으로 작용한다(Todt et al., 2018).

종합하면, 회복탄력성은 구성원이 혁신과정에서 직면하는 불확실성과 실패 위험을 극복하고 지속적으로 새로운 도전을 시도할 수 있게 하는 핵심적인 심리적 자원으로 작용한다. 특히 조직적 지원과 결합될 때 회복탄력성은 혁신 행동을 더욱 효과적으로 촉진하는 것으로 확인되어, 조직의 혁신 역량 강화를 위한 중요한 개인 자원으로 인식되고 있다.

가설2: 회복탄력성은 혁신성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

3.2.4 민첩성과 잡 크래프팅 간의 관계

민첩성은 변화와 불확실성에 직면했을 때 새로운 지식과 기술을 신속히 습득·적용하며 능동적으로 대응하는 역량으로 정의된다(Bedford, 2011; Lombardo & Eichinger, 2000). 이러한 역량은 개인이 자신의 직무를 주도적으로 재설계하는 잡 크래프팅과 본질적으로 연결된다. 학습민첩성은 민첩성의 핵심 요소로서 빠르게 학습하고 이를 실무에 적용하는 능력을 설명한다. 민첩성이 높은 구성원은 직무 내 자율성과 과업 다양성을 확대하고, 피드백과 코칭 같은 사회적 자원을 적극적으로 확보하며, 불필요한 과업 요구를 선제적으로 축소하는 경향을 보인다. 이는 직무요구-자원(JD-R) 모델에서 제시한 구조적·사회적 자원의 확대와 방해적 요구 감소 행동이 민첩성 기반 역량으로 표출된 결과로 볼 수 있다(Tims & Bakker, 2010; Tims et al., 2012).

잡 크래프팅은 과업(task), 관계(relational), 인지(cognitive) 세 가지 차원에서 자신의 직무를 능동적으로 재구성하는 과정으로, 구성원이 과업 범위를 넓히고 동료 및 상사와의 상호작용 방식을 조정하며 직무에 대한 인식을 재편하는 행위를 포함한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 이 과정에서 요구되는 개방성과 유연성은 민첩성의 핵심 속성과 일치하며, 민첩한 개인이 잡 크래프팅 행동을 더 적극적으로 수행할 가능성을 높인다. 구성원들의 웰빙 요구는 개인별로 상이함에도 불구하고, 조직이 획일적인 하향식(top-down) 개입과 ‘one-size-fits-all’ 접근을 적용할 경우 오히려 저해될 수 있다(Grant & Ashford, 2008; Demerouti et al., 2015; Van Wingerden et al., 2017). 따라서 민첩성과 회복탄력성 같은 개인 자원을 토대로 구성원 스스로 직무를 재구성하는 잡 크래프팅(job crafting)이 중요하며, 이는 획일적 제도보다 개인 맞춤형 자율성이 웰빙과 혁신성과를 강화하는 핵심 경로임을 시사한다(Panda & Singh, 2024).

국내 실증연구에서도 민첩성과 잡 크래프팅의 상관관계를 확인하였다. 호텔 종사원을 대상으로 한 조사에서 학습민첩성이 높은 직원은 직무 자원을 보다 폭넓게 확장하고, 도전적 과업을 자발적으로 수용하며, 불필요한 업무 부담을 줄이는 잡 크래프팅 행동을 유의미하게 더 많이 수행하는 것으로 나

타났다(김영현, 2023). 또한, 상사의 경계확장행동이 학습민첩성과 잡 크래프팅 사이를 매개함으로써 조직지원과 리더십이 두 역량을 연결하는 촉진 요인임을 보여주었다(황미정 & 이희수, 2022). 호텔기업을 대상으로 한 연구에서는 마케팅 민첩성이 직원의 잡 크래프팅과 서비스 혁신행동을 차례로 활성화함으로써 고객 중심 혁신을 실현하는 메커니즘을 제시하였다(배문규, 2024).

결론적으로, 민첩성은 급변하는 환경에서 필요한 자원을 탐색·생성하여 직무를 능동적으로 재설계하는 잡 크래프팅을 촉진하는 핵심 개인 자원으로 기능한다. 민첩성과 잡 크래프팅이 상호 보완적으로 작용할 때 조직은 직원의 혁신 역량을 극대화하고, 학습과 자원 재구성을 통해 지속 가능한 경쟁 우위를 확보할 수 있다

가설3: 민첩성은 잡 크래프팅에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

3.2.5 회복탄력성과 잡 크래프팅 간의 관계

회복탄력성은 역경, 변화, 스트레스 상황에서 개인이 긍정적으로 적응·회복하며 성장할 수 있도록 돕는 역동적 과정으로 정의된다(Luthar et al., 2000). 이러한 회복탄력성은 잡 크래프팅의 심리적 기반을 형성하여, 과업(task), 관계(relational), 인지(cognitive) 차원에서 구성원이 자신의 직무를 능동적으로 재설계하도록 촉진한다. 회복탄력성이 높은 개인은 직무 환경의 제약요인에도 불구하고 장애를 학습·성장 기회로 전환하며, 자율적으로 직무 범위를 확장하거나 사회적 자원을 확보하고 불필요한 요구를 축소하는 잡 크래프팅 행동을 더 빈번히 수행하는 것으로 나타났다(Panda & Singh, 2024; Tims & Bakker, 2010).

실증연구에 따르면, 회복탄력성은 개인의 직무 자원을 확장하고 새로운 도전을 수용하게 하는 심리적 기반으로, 잡 크래프팅을 통해 혁신행동과 적응적 성과로 이어진다(Bakker et al., 2012; Van Wingerden et al., 2019; Caniels et al., 2022) 또한 조직 변화 상황에서 잡 크래프팅 행동이 구성원의 변화에

대한 긍정적 인식(change appraisal)과 몰입(work engagement)을 강화하여, 결과적으로 변화 적응 및 성과로 이어지는 매개 경로를 실증하였다(Petrou et al., 2018). 특히 심리자본(Psychological Capital)이 회복탄력성을 통해 잡 크래프팅을 촉진하고, 이는 장기적 경력 성공으로 연결된다고 보고하였다(Cenciotti et al., 2017). Van Wingerden et al.(2019)의 네덜란드 교사 174명 대상 연구는 중요한 시사점을 제공한다. 의미있는 일과 회복탄력성 간의 관계를 직무몰입과 잡 크래프팅이 완전매개함을 발견했다. 이는 잡 크래프팅이 의미있는 일의 경험을 통해 회복탄력성을 강화하는 메커니즘으로 작용함을 시사한다. 국내 연구에서도 회복탄력성과 잡 크래프팅의 선행-결과 관계를 확인하였다. 유아교사를 대상으로 한 안동근 외(2023)는 소명의식이 회복탄력성을 높이고, 이는 다시 잡 크래프팅을 매개로 직무만족을 증진한다고 보고하였다. 남은우 외(2022)는 관계적 에너지와 회복탄력성이 잡 크래프팅을 통해 개인 직무성으로 전환됨을 실증하였다. 임수원(2024)은 실책관리문화인식이 심리적 안전감을 강화하여 잡 크래프팅과 혁신행동을 연속적으로 촉진함을 확인하였고, 최수형 & 이정미(2020) 연구도 심리적 안정감이 잡 크래프팅을 매개로 혁신행동을 증진시키는 모델을 제시하였다. 김성용 & 이은형(2022)은 공공기관 종사자를 대상으로 임파워링 리더십 인식이 잡 크래프팅을 거쳐 혁신행동에 긍정적 영향을 미친다고 보고하였다. 김성용 외(2016)는 국내 대기업에서 잡 크래프팅이 직무열의를 완전매개로 하여 혁신행동에 영향을 미침을 확인했다.

이들 연구는 회복탄력성과 같은 구성원의 심리적 자원이 직무 재설계 역량을 지원하며, 잡 크래프팅을 통해 혁신적 행동과 조직성으로 확장되는 경로를 일관되게 보여준다. 조직 차원에서는 회복탄력성을 강화하는 지원적 정책(리더십 개발, 심리적 안전감 조성, 실책관리문화 확립 등)을 통해 구성원의 잡 크래프팅 역량을 제고하고, 결과적으로 혁신성과와 직무만족을 향상시키는 전략적 개입을 시사한다(Luthar et al., 2000; Tims & Bakker, 2010; Panda & Singh, 2024).

가설4: 회복탄력성은 잡 크래프팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.6 잡 크래프팅과 혁신성과의 관계

잡 크래프팅과 혁신성과의 관계는 조직행동 및 인적자원관리 분야에서 직원의 주도적·창의적 행동을 설명하는 핵심 주제로 부상하고 있다. 잡 크래프팅은 구성원이 과업(task), 관계(relational), 인지(cognitive) 차원에서 자신의 직무를 능동적으로 재설계하는 행동을 일컫는다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 혁신성과는 조직이 혁신 자원과 역량을 혁신적인 시장 성공으로 전환하는 능력(Abdulai et al., 2020)으로, 조직 구성원이 직무 수행 과정에서 새롭고 유용한 아이디어를 창출하고, 이를 성공적으로 실행하여(Janssen, 2000) 산업과 시장에 혁신적 결과를 창출함으로써 경쟁우위를 확보하는 성과를 의미한다(Robertson et al., 2023).

직무요구-자원(JD-R) 이론에 따르면, 잡 크래프팅은 직무자원을 적극적으로 확장하거나 도전적 요구를 추구하고 방해적 요구를 축소함으로써 직무 적합성과 몰입을 높인다(Tims & Bakker, 2010). 이러한 자원-요구 변화가 혁신성과로 이어지는 것은, 과업과 관계를 재설계하며 새로운 기회를 모색하는 과정에서 자연스럽게 창의적·혁신적 아이디어가 생성되기 때문이다(Petrou et al., 2018). 실제로 유럽 직장인을 대상으로 한 종단 연구에서 잡 크래프팅이 혁신성과를 긍정적으로 예측함이 확인되었다(Tims et al., 2014).

국내 실증연구도 이를 뒷받침한다. 김성용 외(2017)는 구조적 자원 확대와 도전적 요구 추구형 잡 크래프팅이 혁신행동에 유의미한 정적 영향을 미치며, 특히 직무 자율성이 높을 때 그 효과가 더욱 강화됨을 보고하였다. 임재웅(2019)은 잡 크래프팅이 직무 의미감을 매개로 혁신행동을 향상시키는 경로를 입증하였으며, 김수연 외(2020)은 공공기관에서 임파워링 리더십이 잡 크래프팅을 완전매개하여 혁신행동에 정(+)의 영향을 미친다고 밝혔다. 최수형 외(2020)는 심리적 안정감이 잡 크래프팅과 혁신행동을 잇는 이중매개 모델을 제시하였고, 조정미 외(2022)는 팀장의 양면적 리더십이 잡 크래프팅을 매개로 서비스 혁신행동을 촉진함을 확인하였으며, 이정미(2024)는 잡 크래프팅

이 직무열의와 창의성에 정(+)²의 영향을 주는 것으로 확인했다.

특히 Panda & Singh(2024)는 회복탄력성과 민첩성을 동시에 고려한 모델에서 잡 크래프팅이 혁신성과와 주관적 웰빙을 동시에 증진시키는 핵심 경로임을 보여주었으며, Cenciotti et al.(2017)은 심리자본이 시간이 지남에 따라 잡 크래프팅을 매개로 경력 성공을 높인다고 보고하였다. 이는 긍정적 심리자본이 개인의 자기주도적 직무 재설계를 촉진하여, 장기적 성과(예: 경력 성공과 혁신적 업무기여)를 강화할 수 있음을 시사한다.

이상의 논의를 종합하면, 잡 크래프팅은 구성원이 직무를 주도적으로 재설계하는 과정에서 새로운 아이디어를 생성·실행할 기회를 확대하고, 그 결과 혁신성과를 촉진하는 중요한 선행요인이다. 조직은 구성원의 자율성과 자원 확보를 지원하는 제도적 환경을 마련함으로써 잡 크래프팅을 활성화하고, 이를 통해 지속 가능한 혁신 역량을 강화할 수 있다(Wrzesniewski & Dutton, 2001; Tims & Bakker, 2010).

가설5: 잡 크래프팅은 혁신성과에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

한편 Crant(2000)는 주도적 행동을 현재 상황을 선제적으로 개선하거나 새로운 것을 창조하는 행동 양식으로 개념화하였으며, Parker & Collins(2010)는 이러한 주도적 행동이 혁신성과와 긍정적 관계를 형성한다고 제시하였다. 혁신성과는 직무 효과성 제고를 목표로 직무 관계 및 프로세스 개선을 위한 새로운 아이디어 개발, 기술 적용, 관리절차 변화 등을 포괄하는 개념이다(Kleysen & Street, 2001). 이론적 관점에서 볼 때, 잡 크래프팅은 능동적 직무 특성을 내포하고 있어 개인이 도전적 과제를 추구하고 기회를 발굴하여 개인 혁신을 증진시키는 역할을 한다(Demerouti & Bakker, 2015). 자원보존이론과 직무요구-자원이론을 통합한 관점에서, Tims & Bakker(2010)는 조직구성원이 직무요구와 직무자원 간 균형을 조성하는 행동이 잡 크래프팅의 본질이라고 설명하였다. Niessen et al.(2016)은 개인의 성장동기와 자율성 욕구가 잡 크래프팅을 촉진한다고 실증하였다. Weisman et

al.(2022)은 잡 크래프팅을 개인의 시간적 특성을 통해 이해할 필요가 있다고 주장하며, 구성원이 언제, 어떻게 잡 크래프팅을 수행하는가에 따라 그 효과가 달라질 수 있음을 강조하였다. 또한 디지털 전환과 같은 불확실한 환경 속에서 구성원의 학습 민첩성(learning agility)은 혁신 수용을 촉진하며, 이를 통해 지속가능한 성과로 이어진다(Gouda & Tiwari, 2022). 한편 개인 자원(예: 자기 효능감)이 잡 크래프팅을 매개로 할 때만 시간이 지남에 따라 직무 성과로 이어진다는 것을 보여줌으로써, 본 연구가 제시하는 민첩성과 회복탄력성이 잡 크래프팅을 통해 혁신성과로 연결된다는 경로를 뒷받침한다(Miraglia et al., 2017). 이는 개인 자원으로서의 민첩성이 직무 설계의 자율적 조정(job crafting)을 통해 혁신성과에 기여한다는 본 연구의 가정과 일치한다.

국내 연구에서도 높은 수준의 잡 크래프팅을 보유한 구성원은 직무 경계를 능동적으로 변화시켜 직무를 재구성함으로써, 문제 해결 과정에서 새로운 아이디어를 선택하거나 적용하는 혁신성과를 더욱 적극적으로 나타낼 것으로 예측된다(김민섭 & 이종건, 2021). 다수의 실증연구들이 잡 크래프팅과 혁신성과 간의 긍정적 관계를 지지하고 있다. 고득영 외(2012)은 직무 재설계 주도성이 강한 종업원일수록 혁신적 업무행동 가능성이 높다고 보고하였으며, 김성용 외(2016)은 대기업 근로자 대상 연구를 통해 잡 크래프팅의 혁신행동에 대한 긍정적 효과를 실증하였다. 유사한 연구로 잡 크래프팅이 무형식학습과 혁신행동을 부분매개하거나(이상희 외, 2021), 잡 크래프팅이 보상만족-매락적 성과 간의 관계와 개인-직무적합성과 매락적 성과 간의 관계 각각을 완전매개한다는 분석결과를 제시한 연구가 있다(김수지 외, 2021).

이상의 논의를 종합하면, 잡 크래프팅은 구성원이 주어진 직무 방식을 수동적으로 수행하는 것이 아니라 자신에게 적합하게 직무를 변화시켜 수행하는 과정에서, 기존 방식에 안주하기보다는 혁신성과와 같은 새로운 사고와 행동 양식을 적극적으로 촉진하는 역할을 한다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 민첩성(agility)과 회복탄력성(resilience)을 개인 자원으로 설정하고, 이들이 잡 크래프팅 행동을 통해 혁신성과로 연결된다는 매개 경로를 검증하고자 한다.

가설6: 잡 크래프팅은 민첩성과 혁신성과 간의 관계를 매개한다.

가설7: 잡 크래프팅은 회복탄력성과 혁신성과 간의 관계를 매개한다.

3.2.7 조직지원인식과 혁신성과 간의 관계

조직지원인식(POS)은 조직이 구성원을 존중하고 지원한다는 믿음을 의미하며(Eisenberger et al., 1986), 이는 구성원들이 변화와 불확실성에 대응하는 과정에서 심리적 자원으로 작용한다. 기존 연구는 POS가 구성원의 직무 태도, 혁신행동, 그리고 이직의도에 중요한 영향을 미친다고 보고하고 있다(Rhoades & Eisenberger, 2002). 특히, 사회교환이론(Social Exchange Theory)에 따르면 구성원은 조직으로부터 지원을 충분히 인식할수록 상호성 규범(norm of reciprocity)에 따라 조직에 더 긍정적이고 자발적인 행동을 보이게 된다(Levinson, 1965). 따라서 POS는 구성원의 민첩성(agility)과 회복탄력성(resilience)이 잡 크래프팅(job crafting)을 통해 혁신성으로 연결되는 관계에서 중요한 요인으로 작용할 수 있다.

조직지원인식(POS)은 구성원이 조직으로부터 자신의 기여가 존중받고 가치 있게 인정된다고 느끼는 정도를 의미한다(Eisenberger et al., 1986). 높은 POS는 구성원에게 조직에 대한 신뢰와 애착을 형성하게 하며, 이는 정서적 몰입(affective commitment)과 규범적 몰입(normative commitment)을 강화한다. Meyer & Allen(1991)의 3요소 조직몰입 모형에 따르면, 정서적 몰입은 구성원의 자발적 참여와 헌신을 이끌어내고, 규범적 몰입은 상호성 규범(reciprocity norm)에 기반하여 조직에 보답하려는 책임감을 형성한다. 이러한 심리적 기제는 구성원이 새로운 아이디어를 제안하고 변화를 주도하며 창의적 문제 해결에 나서는 혁신적 행동을 촉진하는 핵심적 토대가 된다. 이후 Rhoades & Eisenberger(2002)는 메타분석을 통해 POS의 주요 선행요인이 공정성, 상사지원, 보상·조건임을 확인하였으며, 그 결과가 직무만족, 조직몰입, 이직의도 감소 및 성과 향상으로 이어짐을 밝혔다. 또한 Kurtessis et

al.(2017)은 558개 연구를 대상으로 한 메타분석에서 POS가 단순한 결과변수에 국한되지 않고, 개인자원과 직무행동 간의 관계를 강화하거나 약화시키는 중요한 경계조건(boundary condition)으로 작용할 수 있음을 강조하였다. 최근 Zacher and Rudolph(2022)는 위기 시기 직원 경험과 행동 연구에서 조직 자원 제공의 중요성을 강조하였다. 특히 이들은 불확실성이 높고 직무요구를 줄이기 어려운 상황에서 조직 지원의 역할이 중요하나, 자원 확대에는 한계효용으로 포화효과가 있을 수 있음을 지적하였다.

이러한 논의는 본 연구에서 POS를 민첩성과 회복탄력성이 혁신성으로 전환되는 과정에서 조절변수로 설정하는 근거가 된다. 따라서 POS는 조직 구성원이 혁신적 행동에 나설 수 있는 심리적 자원과 동기를 제공하는 중요한 요인이라 할 수 있다. 즉, POS가 높을수록 구성원은 직무 설계의 자율성과 자원 활용에 자신감을 갖게 되어, 민첩성과 회복탄력성이 혁신성으로 발현되는 정도가 강화될 가능성이 높다. 반대로 POS가 낮을 경우, 구성원은 조직의 인정과 지원이 부족하다고 인식하여 혁신성과의 긍정적 효과가 약화될 수 있다.

대부분의 선행연구에서 조직지원인식과 혁신성과 간에는 유의미한 정적 관계가 있는 것으로 나타났다. 철강회사 직원 422명을 대상으로 조직지원인식과 혁신적 제안 행동 간의 관계를 분석한 결과, 조직이 직원들의 공헌을 인정하고 복지에 높은 관심을 보일수록 직원들이 조직을 개선시키기 위한 자발적이고 건설적인 제안을 더 많이 하였다(Eisenberger et al., 1990). Yuan & Woodman(2010)은 조직의 혁신 지원에 대한 인식이 직원의 혁신행동을 촉진하는 핵심 요인임을 실증하였으며, Greenhaus et al.(1990)의 연구는 인종에 따라 조직경험과 경력결과에 차이가 나타남을 보여주었다. 흑인 관리자는 백인 관리자에 비해 조직 내 수용감을 덜 느끼고, 직무 재량권이 낮으며, 상사로부터 더 낮은 성과 평가를 받아 경력 정체와 낮은 직무만족을 경험하는 것으로 나타났다. 이는 조직이 구성원의 공헌을 인정하고 지원한다는 인식, 즉 조직지원인식(POS)이 구성원의 직무태도와 경력성장에 중대한 영향을 미친다는 점을 시사한다. 국내 연구에서도 조직지원인식과 혁신성과 간의 정적 관계가 확인되었다. 기업체 연구원 153명을 대상으로 조직혁신과정에서 상사·동료의 사회정치적 지원이 혁신행동에 미치는 영향을 분석하여 조직지원인식은

혁신행동에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(설홍수, 2006). 이는 국내 기업 환경에서도 조직의 지원이 구성원의 혁신적 노력을 촉진하는 중요한 요인임을 보여준다(김일천 외 2004; 박태운 외 2019; 김동섭 외 2024).

이러한 선행연구들을 종합하면, 조직지원인식은 구성원의 혁신성과를 촉진하는 중요한 조직적 요인으로 작용한다고 볼 수 있다(Eisenberger et al., 2002). 조직지원인식은 구성원에게 심리적 안전감, 자율성, 실험 기회를 제공하고, 실패에 대한 두려움을 감소시키며, 내재적 동기와 창의적 자기효능감을 증가시킴으로써 혁신성과를 촉진하는 효과가 있다. 따라서 조직은 구성원의 공헌을 인정하고 복지에 관심을 기울이는 지원적 환경을 조성함으로써 혁신 역량과 성과를 동시에 향상시킬 수 있을 것이다. 특히, KIPOs은 본질적으로 높은 불확실성과 복잡성을 내포하며, 이러한 환경에서는 빠른 적응력(민첩성) 보다는 역경을 극복하고 회복하는 능력(회복탄력성)이 더 중요하며, 프로젝트의 성공은 단기간의 빠른 대응보다는 지속적인 문제해결과 회복 능력에 더 의존하는 경향이 있다(Nielsen et al., 2023). 또한 Hobfoll(2001)의 자원보존 이론에 따르면, 충분한 자원이 확보된 상태에서는 추가 자원의 한계효용이 감소한다고 하였다. 이미 높은 수준의 조직지원이 제공되는 환경에서는 추가적인 지원 인식이 민첩성의 효과를 더 이상 증진시키지 못하는 천장효과(Ceiling Effect)가 있음을 의미한다. 혁신은 실패와 좌절을 반복하는 과정이며, 이때 회복탄력성이 지속적인 혁신 시도를 가능하게 한다. 아울러 Fredrickson(2001)의 확장-구축 이론에 따르면, 긍정적 감정과 회복력은 창의적 사고의 폭을 확장시키고, Coutu(2002)는 회복탄력성이 높은 개인이 변화 상황에서 즉흥적 대응과 의미 재구성 능력을 보유한다고 설명하였으며, 이러한 역량이 학습과 적응을 촉진할 수 있음을 시사한다. Carmeli et al.(2013)는 회복탄력성과 창의적 성과 간 연관성을 밝히는 연구를 수행하였으며, 일부는 회복탄력성이 적응성보다 더 강한 예측 변수가 될 수 있음을 제안하였다.

한편, 혁신은 기존 방식을 반복하는 ‘활용(exploitation)’보다 새로운 가능성을 찾는 ‘탐색(exploration)’에 가까운 행동 특성이다(March, 1991). 민첩성은 변화하는 외부 환경에 신속히 반응하고, 기존 자원을 새롭게 조합하여 문제를 해결하는 역량으로, 이러한 탐색적 행동의 기반이 된다. 이는

Manso(2011)가 혁신 인센티브 모델에서 강조한 탐색적 유인을 형성하기 위한 심리적 특성과 직결된다. 결국 구성원의 심리적 자원과 조직 환경 간의 상호작용은 혁신행동을 유도하는 핵심 메커니즘으로 작용하며, 회복탄력성과 민첩성을 기반으로 한 자발적 행동은 조직 내 지속가능한 혁신을 실현하는 주요한 동인이 된다. 특히, 이 과정에서 POS는 개인 자원과 혁신성과를 촉진하는 조절 역할을 할 것으로 기대된다.

가설8: 조직지원인식은 혁신성과 간의 관계를 조절할 것이다.

8-1. 조직지원인식은 민첩성과 혁신성과 간의 관계를 강화할 것이다.

8-2. 조직지원인식은 회복탄력성과 혁신성과 간의 관계를 강화할 것이다.

IV. 연구 방법

4.1 연구 설계 및 접근 방법

4.1.1 연구 설계

본 연구는 지식집약적 프로젝트조직에서 민첩성과 회복탄력성이 혁신성장에 미치는 영향관계를 실증적으로 규명하고, 이 과정에서 잡 크래프팅의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과를 검증하는 것을 목적으로 하는 양적 연구이다. 연구 설계는 횡단면적(cross-sectional) 서베이 연구로, 특정 시점에서 연구 참여자들의 인식과 행동을 측정하여 변수 간의 구조적 관계를 분석하는 설명적 연구 설계를 채택하였다.

연구의 독립변수는 민첩성과 회복탄력성이며, 종속변수는 혁신성고이다. 잡 크래프팅은 매개변수로, 조직지원인식은 조절변수로 설정하여 변수 간의 복합적 관계를 체계적으로 분석하고자 하였다. 이러한 연구 설계를 통해 KIPOs 환경에서 개인의 적응적 역량이 혁신성고에 미치는 직간접적 영향과 조직 맥락의 역할을 종합적으로 이해할 수 있을 것으로 기대된다.

4.1.2 연구 접근 방법

본 연구는 이론적 배경을 바탕으로 연구모형과 가설을 설정하고 이를 통계적으로 검증하는 연역적 접근 방법을 채택하였다. 선행연구 고찰을 통해 변수 간 관계에 대한 이론적 근거를 확립하고, 이를 토대로 구체적인 연구가설을 도출한 후 실증분석을 통해 가설을 검증하는 가설검증적 연구 방법론을 적용하였다. 부분최소제곱 구조방정식 모델링(Partial Least Squares Structural Equation Modeling, SEM)을 활용하여 잠재변수 간의 구조적 관계를 통합적으로 분석하였다.

연구 접근 방법은 양적 연구 패러다임에 기반하여 대량의 수치 데이터를 체계적으로 수집하고 통계적 분석기법을 활용하여 변수 간 관계를 객관적으로 분석하는 방식을 취하였다. 이를 통해 연구 결과의 일반화 가능성을 높이고 실무적 시사점을 도출하고자 한다.

4.2 연구 대상 및 표본 선정

연구 대상인 지식집약적 프로젝트조직(Knowledge-Intensive Project Organizations, KIPOs)에서 민첩성과 회복탄력성이 혁신성과에 미치는 영향을 살펴보고, 개인차원의 잡 크래프팅과 조직차원의 조직지원인식의 역할을 주제로 하고 있다. KIPOs은 고도의 전문지식에 기반한 프로젝트 수행을 중심으로 조직이 운영되며, 과업 구조와 팀 구성의 유동성, 임시성과 상호의존성, 신속한 의사결정 및 문제해결이 요구되는 환경을 특징으로 한다(Sydow et al., 2004; Benjaoran & Bhokha, 2010). 이에 따라 연구 변수가 실제로 발현될 수 있는 환경적 맥락을 고려하여, 설문조사 대상을 만 20세 이상의 건설업(인테리어 포함), 엔지니어링, 방송·언론·출판, 정보통신, 교육 서비스업, 시장조사·컨설팅·광고대행업 종사자로 설정하였다.

첫째, 이들 산업은 공통적으로 프로젝트 기반의 지식집약적 특성을 지니며, 불확실성과 환경 변화에 대한 신속한 대응이 필수적이다. 따라서 민첩성(agility)과 회복탄력성(resilience)은 직무성과와 혁신행동을 설명하는 핵심 요인으로 작용할 수 있다(Sherehiy et al., 2007).

둘째, KIPOs은 외부 환경 변화에 민첩하게 대응해야 하는 대표적 프로젝트 산업으로서 특히, 건설·엔지니어링은 BIM, 스마트건설 등 혁신 기술 도입 과정에서 구성원의 회복탄력성과 잡 크래프팅이 중요한 역할을 한다. 방송·언론·출판 및 정보통신 산업은 빠른 변화 속도와 창의성 요구가 높아 혁신성과 행동을 측정하기에 적합하며, 교육 서비스업과 시장조사·컨설팅·광고대행업은 지식과 창의적 문제 해결 능력이 성과와 직결되는 분야로, 조직지원인식(POS)이 구성원의 혁신성과를 매개하거나 촉진하는 주요 요인으로 작용한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001; Eisenberger et al., 1986).

셋째, 만 20세 이상의 성인 근로자를 대상으로 한정된 것은 직무 경험과 조직 경험을 충분히 갖춘 집단을 확보하여 민첩성·회복탄력성·잡 크래프팅·POS와 같은 개념을 신뢰성 있게 측정하기 위함이다. 대학생이나 인턴과 같은 직무 자율성이 낮은 집단은 본 연구의 목적에 부합하지 않으므로 제외하였다.

넷째, 표본 수는 400명 이상을 목표로 하였다. 구조방정식 모형(SEM)을 활용한 실증연구에서는 일반적으로 최소 200명 이상의 표본이 요구되며(Hair et al., 2019), 복잡한 연구모형일수록 더 많은 표본이 필요하다. 본 연구는 잠재변수(민첩성, 회복탄력성, 혁신성과)와 매개·조절 모형(잡 크래프팅, POS)을 포함해서 설정하였으므로, 모형 안정성과 분석의 통계적 검정력을 확보하기 위해 400명 이상의 표본을 설정하였다. 또한 응답 과정에서 결측치와 불성실 응답(약 5~6%)을 감안할 때, 400명 이상의 최종 유효 표본을 확보하는 것은 학문적·방법론적 타당성을 높이는 데 적절하다.

따라서 본 연구의 설문대상과 표본수 산정은 연구주제와 변수의 특성, 산업의 맥락, 그리고 방법론적 타당성을 종합적으로 고려한 결과라 할 수 있으며, 이를 통해 본 연구의 결과는 KIPOs 전반에 일반화될 수 있는 외적 타당성을 확보할 수 있다.

4.3 조사 도구와 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 변수 간 유사성과 측정항목 간 개념적 타당성을 고려하여, 각 변수를 단일 구성개념으로 모델링하는 것이 연구 목적에 부합한다고 판단하였다(Braun et al., 2017; Alavi et al., 2014; Chu Wei et al., 2020; Campbell-Sills & Stein, 2007; Bindl et al., 2019; Akkermans & Tims, 2017; De Jong & Den Hartog, 2010; Eisenberger et al., 1997). 연구에서 사용된 모든 변수는 Likert 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다)로 측정하였으며, 선행연구에서 검증된 척도를 조작적 정의를 통해 활용하였다. 구체적인 측정도구는 다음과 같다.

4.3.1 독립 변수

4.5.1.1 민첩성(Agility)

민첩성은 조직 구성원이 급변하는 환경 변화와 불확실한 상황에 신속하고 유연하게 대응하며, 변화를 성장과 혁신의 기회로 적극 활용할 수 있는 개인

의 적응적 역량을 의미한다(Sherehiv & Karwowski, 2014). 이는 예측하기 어려운 변화에 대해 빠르게 반응하고 적응할 뿐만 아니라, 새로운 지식과 기술을 습득하여 변화를 주도적으로 활용하는 포괄적 능력을 포함한다(Alavi et al., 2014; Muduli, 2017).

본 연구에서는 민첩성의 구성요인을 다음과 같이 분류하였다. 첫째, 신속한 문제해결 및 적응은 예상치 못한 문제에 대한 즉각적 해결책 모색과 환경 변화에 대한 신속한 적응을 포함한다(문항 1, 2, 8). 둘째, 학습지향성 및 개방성은 새로운 기술과 지식 학습에 대한 적극성과 새로운 접근법에 대한 개방적 태도를 의미한다(문항 3, 7). 셋째, 유연성 및 조정능력은 계획과 목표의 유연한 조정 및 새로운 역할 수용 능력을 나타낸다(문항 4, 6). 넷째, 다중업 무처리 역량은 동시 다발적 업무 수행 능력을 의미한다(문항 5). 이러한 구성 요소들은 Sherehiv et al.(2007)와 Alavi et al.(2014) 및 Chu Wei et al.(2020)이 제시한 민첩성의 속성과 부합하며, 총 8문항으로 측정하였다.

4.5.1.2 회복탄력성(Resilience)

회복탄력성은 개인이 역경, 스트레스, 위기 상황에 직면했을 때 심리적으로 빠르게 회복하고 이전 상태나 그 이상의 수준으로 적응하며 성장할 수 있는 긍정적 심리 자원을 의미한다(Masten, 2001; Youssef & Luthans, 2007). 이는 단순한 회복을 넘어서 실패나 변화를 학습과 발전의 기회로 전환시키며, 지속적으로 목표를 추구할 수 있는 정신적 강인함을 포괄한다(Shin et al., 2012).

본 연구에서는 회복탄력성의 구성요인을 다음과 같이 구분하였다. 첫째, 적극적 문제해결 및 정서안정성은 어려운 상황에서의 적극적 해결 노력과 정서적 안정성 유지를 포함한다(문항 1, 2). 둘째, 심리적 균형 및 스트레스 관리는 어려운 상황에서의 심리적 균형 유지와 효과적 스트레스 관리를 의미한다(문항 3, 4). 셋째, 학습지향성 및 희망유지는 실패로부터의 학습과 역경 속에서의 희망 유지를 나타낸다(문항 5, 6). 넷째, 목표지향 성장마인드는 지속적인 대안 탐색과 역경을 통한 성장 인식을 포함한다(문항 7, 8). 이는 Connor & Davidson(2003)과 Campbell-Sills & Stein(2007) 및 Näswall et al.

(2015)의 회복탄력성 개념화와 일치하며, 총 8문항으로 측정하였다.

4.3.2 종속 변수

혁신성과(Innovative Performance)는 조직 구성원이 업무 개선과 조직 발전을 위해 창의적이고 유용한 아이디어를 의도적으로 생성하고, 이를 적극적으로 탐색하고 홍보하여 실제로 구현해내는 일련의 자발적이고 목적 지향적인 행동으로 직무성과와 연결된다(Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000). 이는 단순한 창의적 사고를 넘어서 아이디어의 실용성을 검토하고, 조직 내 지지를 확보하여 실질적인 변화와 개선을 이끌어내는 통합적 과정을 포괄한다(De Jong & Den Hartog, 2010).

본 연구에서는 혁신성과의 구성요인을 다음과 같이 단일요인으로 선정하였다. 첫째, 아이디어 생성 및 탐색은 새로운 아이디어 제시와 업무 개선 방법 탐색을 포함한다(문항 1, 2). 둘째, 아이디어 실험 및 검증은 작은 실험을 통한 효과성 검증과 평가를 의미한다(문항 3). 셋째, 아이디어 홍보 및 지지 확보는 동료들의 지지 확보와 필요 자원 획득을 나타낸다(문항 4, 5). 넷째, 아이디어 실행 및 구현은 위험 감수를 통한 실제 적용과 구체적 계획 수립을 포함한다(문항 6, 7). 이는 De Jong & Den Hartog(2010)의 혁신 과정 모델에서 총 7문항으로 측정하였다.

4.3.3 매개 변수

잡 크래프팅(Job Crafting)은 조직 구성원이 자신의 직무 특성과 업무 환경을 주도적으로 변화시켜 조정함으로써 업무의 의미를 재정의하고 직무 만족과 성과를 향상시키고자 하는 자발적이고 적극적인 행위를 의미한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 이는 과업 경계의 확장이나 축소, 업무 관계의 변화, 인지적 재구성을 통해 개인-직무 적합성을 높이려는 주도적 행동을 포함한다(Tims et al., 2012; Bindl et al., 2019).

잡크래프팅의 구성요인에 있어 Wrzesniewski & Dutton(2001)은 과업(Task)크래프팅, 관계(Relational)크래프팅, 인지(Cognitive)크래프팅의 3개 하위 요인을 제시하였다. 여기서 과업영역은 과업의 경계 변화와 확장, 인지

영역은 자기 업무 목적과 의미의 변화와 재해석, 관계영역은 업무수행에 필요한 대인관계 및 상호작용의 경계 변화를 포함한다. 선행연구를 살펴보면 국내 잡 크래프팅 연구에 대한 통합적 문헌 고찰을 실시하여 2019년 8월까지 KCI 등재지 혹은 등재후보지에 발표된 논문 중 양적연구 61편을 연구한 결과에 따르면 다양한 차원 관점에서 접근되었다(김민지 외 2019). 이와 같이 다차원 관점에서 접근되기도 하고 유은영·손영아(2021)의 경우처럼 과업크래프팅에 한정된 단일변수, 전기한 3개 요인을 통합하여 측정하는 단일변수(설경진, 2021)로, Tims et al.(2012)이 개발한 잡 크래프팅 척도로부터 10문항(이정미, 2024)으로 연구되기도 한다. 이처럼 잡 크래프팅의 혼재된 효과에 관해서는 더 많은 실증연구가 필요하다(장커 외 2022).

측정도구 관련 연구	잡 크래프팅의 하위요인	발표논문
Slemp & Vella-Brodrick (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Task crafting • Relational crafting • Cognitive crafting 	23
Tims, Bakker, & Derks (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Increasing structural job resources • Increasing social job resources • Increasing challenging job demands • Decreasing hindering job demands 	14
Ghitulescu (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Task crafting • Relational crafting • Cognitive crafting 	12
조주연·김명소 (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • 인지적 직무재조직 • 구조적 직무자원 증가 • 사회적 직무자원 증가 • 도전적 직무요구 증가 • 방해적 직무요구 감소 	9
Petrou et al. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Seeking resources • Seeking challenges • Reducing demands 	1
기타 연구	<ul style="list-style-type: none"> • 여러 도구의 문항 혼합 사용 • 특정 도구의 문항 일부만 사용 	8

※ 김민지 & 박용호(2019) 논문 연구자 편집.

〈표 IV-1〉 잡 크래프팅 측정도구 및 하위요인

본 연구에서는 잡 크래프팅(job crafting) 변수를 단일요인으로 처리하였다. 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 1차 및 2차 파일럿 테스트 과정을 거쳐 변수 간 상관성이 높은 문항은 제거하였으며, 개념적으로 유사한 문항은 조작적 정의를 통해 수정하였다. 둘째, 잡 크래프팅의 하위차원(과업, 관계, 인지)은 직무 재구성 행동이라는 통합적 메커니즘을 통해 혁신행동에 영향을 미치므로, 이를 단일요인으로 구성하는 것이 이론적으로 타당하다(Bindl et al., 2019; 김성용, 2021). 셋째, Edwards(2001)와 Law et al.(1998)은 하위차원이 공통된 상위개념을 반영할 때 이를 단일 구성개념으로 처리하는 것이 이론적으로 적합하다고 설명하였다. 넷째, 사후 통계적 타당성을 검토한 결과 Cronbach's $\alpha = .811$, CR = .876, AVE = .639으로 나타나 모든 기준값을 충족하였으며, Fornell-Larcker 기준에 의해서도 판별타당성이 확보되었다. 따라서 본 연구에서는 변수 간 유사성과 측정항목 간 개념적 타당성을 고려하여, 잡 크래프팅을 단일 구성개념으로 모델링하는 것이 연구 목적에 부합한다고 판단하였다(Akkermans & Tims, 2017; 김민지 외, 2019; 유은영, 2021; 설경진 외, 2021; 이정미, 2024).

이에 따라 잡 크래프팅의 구성요인을 다음과 같이 분류하였다. 첫째, 업무 방식 개선 및 학습은 업무 효율성 향상을 위한 방식 변화와 지속적 학습을 통한 직무 개선을 포함한다(문항 1, 2). 둘째, 피드백 추구 및 도전과제 수행은 적극적 피드백 요청과 성장을 위한 도전적 과제 수행을 의미한다(문항 3, 4). 셋째, 업무경계 관리의 업무량의 효과적 관리와 불필요한 요소의 제거를 나타낸다(문항 5, 6). 넷째, 관계적 크래프팅 및 의미부여는 업무의 조직 기여도 인식과 네트워킹을 통한 관계 확장을 포함한다(문항 7, 8). 이러한 구성은 Bindl et al.(2019) 및 김성용(2021)의 잡 크래프팅의 하위유형과 부합하며, 총 8문항으로 측정하였다.

4.3.4 조절 변수

조직지원인식(Perceived Organizational Support, POS)은 조직이 구성원의 공헌을 가치 있게 여기고 복지를 배려한다고 구성원이 지각하는 정도를 의미

하는 인지적 평가 개념이다(Eisenberger et al., 1986). 이는 조직이 구성원에게 제공하는 실질적 지원뿐만 아니라 정서적 관심과 인정을 구성원이 어떻게 인식하고 해석하는지를 나타내며, 조직과 구성원 간의 사회적 교환 관계의 질을 반영한다(Rhoades & Eisenberger, 2002; Kurtessis et al., 2017).

본 연구에서는 조직지원인식의 설문내용을 다음과 같이 구성하였다. 첫째, 업무지원 및 자원제공은 최선의 업무 수행을 위한 충분한 지원과 어려움 발생 시 도움 제공을 포함한다(문항 1, 4). 둘째, 복지 및 개인적 관심은 구성원의 복지와 행복에 대한 관심 및 개인적 목표와 가치 존중을 의미한다(문항 2, 7). 셋째, 성과인정 및 평가는 노력과 공헌에 대한 높은 평가와 진심어린 감사 표현을 나타낸다(문항 3, 8). 넷째, 의견존중 및 신뢰는 구성원 의견에 대한 경청과 실수에 대한 관용적 태도를 포함한다(문항 5, 6). 이러한 구성은 Eisenberger et al.(1997)의 조직지원인식 차원과 부합하며, 총 8문항으로 측정하였다.

변수	개념적 정의	조작적 정의	참고문헌
민첩성 (Agility)	불확실하고 변화가 빈번한 환경에서 새로운 지식과 기술을 신속히 습득·적용하며, 변화 요구에 능동적으로 대응할 수 있는 역량	불확실한 상황에서 변화하는 업무 환경에 신속하고 효과적으로 대응하는 개인의 능력 (신속한 문제 해결, 학습지향성, 유연성, 다중업무처리)	Sherehiy & Karwowski(2014) Alavi et al.(2014) Muduli(2017)
회복탄력성 (Resilience)	스트레스·역경 상황에서 심리적 안정과 긍정적인 성장을 유지·발전시키는 역동적 과정	시련과 역경에 직면했을 때 효과적으로 대처·적응하며, 그 이상으로 성장할 수 있는 능력 (문제해결, 정서안정, 스트레스 관리, 희망유지)	Luthar et al.(2000) Masten et al.(2001) Luthans et al.(2007)
혁신성과 (Innovative Performance)	조직 구성원이 직무 수행 과정에서 새로운 아이디어를 생성·탐색·홍보·실행함으로써 조직 성과 향상에 기여하는 구체적 행동	구성원이 새로운 아이디어를 발굴하고 이를 전파·검증·실행하여 업무개선과 조직성과를 높이는 행동 (아이디어 탐색, 생성, 홍보, 실행)	Scott & Bruce(1994) Janssen(2000) De Jong & Den Hartog(2010)
잡 크래프팅 (Job Crafting)	개인이 자신의 직무 과업·관계·인지 영역을 능동적으로 재구성하는 자발적 행동	조직 구성원이 직무 특성과 업무 환경을 주도적으로 변화시켜 개인-직무 적합성을 높이는 행동 (업무개선·학습, 피드백·도전 추구, 업무경계 관리, 관계·의미 확장)	Wrzesniewski & Dutton(2001) Tims et al.(2012) Bindl et al.(2019)
조직지원인식 (Perceived Organizational Support)	조직이 구성원의 공헌을 가치 있게 여기고, 복지를 배려한다고 구성원이 인식하는 정도	조직이 구성원의 기여를 존중하고 복지를 지원한다고 인식하는 총체적 지각 수준 (업무지원, 복지관심, 성과인정, 의견존중)	Eisenberger et al. (1986,1997) Rhoades & Eisenberger(2002) Kurtessis et al.(2017)

〈표 IV-2〉 측정변수의 개념 및 조작적 정의

본 연구의 측정변수 및 설문 내용 및 문항수는 <표 IV-3>와 같다.

측정변수	조작적 정의	설문 내용	문항수	관련 연구
민첩성	불확실한 상황에서 변화하는 업무 환경에 신속하고 효과적으로 대응하는 개인의 능력	신속한 문제해결 및 적응	3	Sherehiy & Karwowski(2014) Alavi et al.(2014) Muduli(2017) Chu Wei et al. (2020)
		학습지향성 및 개방성	2	
		유연성 및 조정능력	2	
		다중업무처리 역량	1	
회복 탄력성	시련과 역경에 직면했을 때 효과적으로 대처·적응하며, 그 이상으로 성장할 수 있는 능력	적극적 문제해결 및 정서 안정성	2	Connor & Davidson(2003) Campbell-Sills & Stein(2007) Näswall et al. (2015) 신우열 외 (2009)
		심리적 균형 및 스트레스 관리	2	
		학습지향성 및 희망유지	2	
		목표지향 성장마인드	2	
잡 크래프팅	조직 구성원이 직무 특성과 업무 환경을 주도적으로 변화시켜 개인-직무 적합성을 높이는 행동	업무방식 개선 및 학습	2	Wrzesniewski & Dutton(2001) Tims et al.(2012) Bindl et al.(2019) 김성용 (2021)
		피드백 추구 및 도전과제 수행	2	
		업무경계 관리	2	
		관계적 크래프팅 및 의미부여	2	
혁신성과	구성원이 새로운 아이디어를 발굴하고 이를 전파·검증·실행하여 업무개선과 조직성과를 높이는 행동	아이디어 창출 및 탐색	2	Scott & Bruce(1994) Janssen(2000) De Jong & Den Hartog(2010)
		아이디어 실험 및 검증	1	
		아이디어 홍보 및 지지	2	
		아이디어 실행 및 구현	2	
조직지원 인식	조직이 구성원의 기여를 존중하고 복지를 지원한다고 인식하는 총체적 지각 수준	업무지원 및 자원 제공	2	Eisenberger et al.(1986, 1997) Rhoades & Eisenberger(2002) Kurtessis et al.(2017) 이재선 (2022)
		복지 및 개인적 관심	2	
		성과인정 및 평가	2	
		의견존중 및 신뢰	2	

<표 IV-3> 측정변수의 설문 내용 및 문항수

4.4 자료 수집 절차

이 연구의 자료 수집은 2025년 8월 18일부터 8월 28일까지 3차례에 걸쳐서 10일간 온라인 리서치 전문업체인 엠브레인을 통해 이루어졌다. 조사 대상은 만 20세 이상의 KIPOs 종사자로서, 건설업(인테리어 포함), 엔지니어링, 방송·언론·출판, 정보통신, 교육 서비스업, 시장조사·컨설팅·광고대행업에 근무하는 구성원들을 표집 대상으로 설정하였다.

해당 업종들은 전문 지식을 기반으로 한 프로젝트 중심의 업무 특성을 가지고 있어 민첩성과 회복탄력성이 중요하게 요구되는 조직 환경을 갖추고 있다. 온라인 조사의 특성상 연구 목적과 설문 참여에 대한 안내문을 제공하였으며, 응답의 신뢰성을 확보하기 위해 설문 초반에 소속 업종과 직무에 대한 확인 문항을 포함하였다. 또한 응답 완료자에게는 소정의 인센티브를 제공하여 설문 참여율과 응답의 성실성을 높이고자 하였다.

엠브레인의 온라인 패널을 통해 설문지 URL을 배포하였고, 1~2차 100명, 3차 450명으로 회수된 설문지는 총 550개였다. 이 중 연구 대상 기준에 부합하지 않는 사례, 불성실 응답, 중복 응답 등을 제외한 후 표본수가 상이한 2개 업종을 제외하였다. 표본수가 유사한 업종은 건설업(인테리어 포함) 및 엔지니어링, 정보통신, 교육 서비스업으로 최종 분석 대상자는 394명이다.

응답자의 성별, 연령, 최종 학력, 직급, 현 직장 재직기간 등의 분포를 통해 표본의 대표성과 연구 결과의 일반화 가능성을 검토하였다. 특히 KIPOs의 특성을 반영하여 응답자들의 업무 경험과 전문성 수준을 고려한 표집이 이루어졌는지 확인하였다. 이 연구의 분석에 활용된 최종 응답자의 일반적 특성은 다음 표와 같다(〈표 IV-4〉 참조).

변수	구분	빈도	퍼센트
성별	남성	196	49.7%
	여성	198	50.3%
연령	20대	71	18.0%
	30대	76	19.3%
	40대	78	19.8%
	50대	89	22.6%
	60세 이상	80	20.3%
업종	건설업 등	150	38.0%
	정보통신	120	30.5%
	교육서비스업	124	31.5%
학력	고졸 이하	42	10.65%
	전문학사	53	13.45%
	학사	241	61.2%
	석사	52	13.2%
	박사 이상	6	1.5%
자격	미보유	181	45.9%
	기능사	46	11.7%
	산업기사	24	6.1%
	기사	122	31.0%
	기술사	6	1.5%
	기타	15	3.8%
고용 형태	정규직	340	86.3%
	비정규직	54	13.7%
합계		394	100%

변수	구분	빈도	퍼센트
규모	10명 미만	66	16.8%
	10~50명 미만	123	31.2%
	50~300명 미만	112	28.4%
	300~1,000명 미만	45	11.4%
	1,000명 이상	48	12.2%
근속 기간	1년 미만	40	10.2%
	1~5년 미만	158	40.1%
	5~10년 미만	93	23.6%
	10~15년 미만	37	9.4%
	15~20년 미만	28	7.1%
경력	20년 이상	38	9.6%
	1년 미만	10	2.5%
	1~5년 미만	85	21.6%
	5~10년 미만	84	21.3%
	10~15년 미만	52	13.2%
직무	15~20년 미만	48	12.2%
	20년 이상	115	29.2%
	설계엔지니어	48	12.2%
직무	건설사업관리	50	12.7%
	운영유지관리	48	12.2%
	연구개발(R&D)	36	9.1%
	경영지원/관리	161	40.9%
	기타	51	12.9%
합계		394	100%

〈표 IV-4〉 표본의 일반적 특성

4.5 분석 방법

4.5.1 자료 분석

이 연구에서는 자료 분석을 위해 IBM SPSS Statistics 27.0 패키지(이하 SPSS)와 SmartPLS 4.1.1.4 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 및 조절분석을 실시하였다. 특히, SmartPLS는 부분최소제곱 구조방정식모델링(Partial Least Squares Structural Equation Modeling, PLS-SEM) 기법을 기반으로 하여, 복잡한 경로구조를 포함한 잠재변인 간 관계를 분석하는 데 적합한 도구로 선택하였다. PLS-SEM은 상대적으로 작은 표본에서도 안정적인 추정이 가능하며, 탐색적 연구나 예측 중심 연구에서 유용하다는 장점을 가진다(Chin, 1998; Hair et al., 2019). 본 연구에서는 사회과학 분야의 일반적 기준에 따라 통계적 유의수준을 0.05로 설정하였다(Cohen, 1988).

설정된 가설적 연구모형의 검증에는 PLS-SEM의 2단계 접근법(two-step approach)을 적용하였다(Anderson & Gerbing, 1988). 1단계에서는 측정모형(measurement model)의 신뢰도와 타당도를 평가하였고, 2단계에서는 구조모형(structural model)을 검증하여 잠재변인 간 직접효과, 간접효과, 총효과를 종합적으로 분석하였다. 이러한 절차는 모형 분석 중 발생할 수 있는 오차의 원인이 측정 단계의 문제인지, 구조 관계 설정의 문제인지를 구분할 수 있어 결과 해석의 정확성을 높여준다. 이와 같은 절차를 바탕으로 SmartPLS를 활용한 PLS-SEM 분석을 위해서 사전에 분석을 위한 입력자료를 준비하기 위해 불성실 응답 및 이상치 제거, 데이터 품질 확인, 동일방법편의와 다중공선성 확인을 수행하였다.

4.5.1.1 불성실 응답과 이상치 제거

불성실 응답(careless responding)은 응답자가 설문에 부주의하게 응답하거

나 의도적으로 무작위 응답을 하는 것이다. 불성실 응답은 상관관계, 모형적합성을 왜곡하여 2종 오류(Type II error)의 가능성을 증가시킬 수 있기 때문에 이를 탐지하는 것은 중요하다. 한편 이상치는 반응의 극단값(extreme value)을 의미하며 이상치를 제거할 때, 결과를 신뢰하고 일반화할 수 있다(박원우 외, 2007). 이 연구에서는 불성실 응답을 탐지하기 위하여 비무작위 응답(nonrandom responding) 탐지 방법 중 한 줄 응답 확인 기법을 활용하였다. 이는 응답자가 Likert 척도 문항에 동일한 값을 연속적으로 선택한 경우를 탐지하는 절차로, 연속된 문항의 최대 횟수가 14개 문항일 경우 불성실 응답으로 판단하였다. 그 결과, 해당 기준을 초과한 응답은 모두 제거하였다. 이상치를 탐지 및 제거하기 위해 엑셀을 활용하여 평균에서의 표준편차(standard deviation)를 도출하여 절대값 4 이하인 경우 이상치로 탐지 및 제거한 결과, 최종적으로 분석에 적합한 표본을 확보하였다.

4.5.1.2 데이터 품질 확인

PLS-SEM은 분포에 대한 가정이 상대적으로 완화된 비모수적 접근법을 취하므로, 엄격한 정규성 검정보다는 전반적인 데이터 품질을 확인하는데 중점을 두었다(Hair et al., 2019). SPSS와 SmartPLS를 활용하여 각 변수의 기술통계량(평균, 표준편차, 최솟값, 최댓값)을 확인하고, 극단적인 편향이나 분산이 없는지 엑셀 시트 표준편차로 이상치를 검토하였다. 또한 결측값의 존재 여부를 확인하고, 데이터의 전반적인 분포 특성을 파악하여 분석에 적합한 상태를 확인하였다.

4.5.1.3 동일방법편의 확인

자기보고식 설문조사에서 동일방법편의(Common Method Bias)는 독립변수와 종속변수를 동일한 측정도구와 응답원에 의해 측정함으로써 발생하는 오류를 의미한다(박원우 외, 2007). 이는 응답자 사회적 바람직성(social desirability), 일관성 유지 동기(consistency motif), 개인적 성향(personality traits) 등과 같은 응답자 특성, 문항 간 맥락적 효과나 측정 척도의 유사성 등 조사 도구의 특성 및 측정이 이루어지는 시간 및 공간적 상황이나 매체

특성과 같은 측정 상황 등에 의해서도 발생할 수 있다(Podsakoff & Organ, 1986; Podsakoff et al., 2003). 특히 횡단면 설계에서는 인과관계 방향성을 판단하기 어렵다는 한계가 있다. 또한 자기보고 측정치에서 의도된 특성분산은 10~20%에 불과하고 나머지는 방법분산과 오차분산이 차지하여 연구결과 해석에 신중함이 요구된다(Spector, 1994).

본 연구는 KIPOs 구성원을 대상으로 동일한 응답자로부터 모든 변인에 대해 자기보고식 자료(self-reported data)를 수집하였기 때문에, 동일방법편의의 문제가 야기될 수 있다. 이에 따라 연구설계 단계와 통계적 분석 단계에서 동일방법편의를 최소화하고 진단하기 위한 다양한 방법을 적용하였다. Podsakoff(1986)와 Spector(1994)의 연구를 참고하여 연구 설계 단계에서 편의 통제 방안을 마련했다. 첫째, 사회적 바람직성 편향을 방지하기 위해 응답자에게 설문조사의 완전한 익명성을 보장하였다. 둘째, 불분명하고 선도적인 언어를 피하기 위해 3차례의 파일럿 테스트를 실시한 후 질문을 재구성하였다. 셋째, 자기보고식 응답의 문제점을 최소화하기 위해 설문 문항의 순서를 다양화하고, 문장을 다듬어 이해하기 편하게 구성하였으며, 7점 응답 척도의 앵커 포인트를 명확히 제시하였다. 넷째, 변수별로 문항을 분산 배치하여 응답자가 연구의 가설을 추측하기 어렵도록 구성하였다. 끝으로 동일방법편의의 가능성을 평가하기 위해 Harman의 단일 요인 검증 방법(Harman's single factor test)을 적용하였다. 이 방법은 모든 측정 문항을 대상으로 탐색적 요인분석을 실시하여, 단일 요인이 전체 분산의 50% 이상을 설명하는지 확인하는 것이다. 만약 단일 요인의 설명력이 50% 이상일 경우 동일방법편의가 심각한 수준으로 존재한다고 판단한다(Podsakoff et al., 2003).

4.5.1.4 다중공선성 확인

다중공선성(Multicollinearity)은 설명변수 간 높은 상관관계로 인해 종속변수에 대한 각 설명변수의 독립적 영향을 명확히 구분하기 어려운 상황을 의미한다. 이로 인해 회귀계수의 표준오차가 증가하고 통계적 검정력이 감소하며, 표본의 미세한 변화에도 추정치가 불안정해질 수 있다(최보운 외, 2023). 이러한 다중공선성 문제는 PLS-SEM에서도 다중공선성은 경로계수의 정확성

과 안정성에 영향을 미치므로 사전 진단이 필수적이다(신건권 2023).

연구 구성개념들 간의 다중공선성 문제를 검증하기 위해 분산팽창지수 (Variance Inflation Factor, VIF)를 활용하였다. VIF는 다른 독립변수들과의 상관관계로 인한 분산의 팽창 정도를 나타내며, 일반적으로 VIF 값이 5 이상 일 경우 다중공선성 문제가 있는 것으로 판단한다(Hair et al., 2019). 또한 공차한계(tolerance)가 0.1 이하일 경우에도 다중공선성이 존재하는 것으로 간주한다. SPSS를 통해 산출된 VIF 값과 공차한계를 검토하였으며, SmartPLS에서 제공하는 내부 VIF 값(3.3미만)도 함께 확인하여 다중공선성 문제가 분석 결과에 영향을 미치지 않는 수준임을 검증하였다. 이를 통해 구조방정식 모형 분석의 신뢰성과 타당성을 확보하고자 하였다.

4.5.2 측정모형 분석 방법

측정모형 분석은 측정변인들이 잠재변인을 적절하게 측정하는지를 평가하는 작업으로, 실제 변인 간의 구조적 관계를 분석하기 전에 개념 측정의 적절성을 검토하기 위해 필요하다. 이를 통해 분석 오류가 발생할 시, 오류의 원인이 측정 모형의 문제인지 구조 관계 설정의 문제인지를 구분하여 확인할 수 있다(Hair et al., 2019).

이 연구에서는 SmartPLS 4.1.1.4를 활용한 PLS-SEM(Partial Least Squares Structural Equation Modeling) 기법을 적용하여 측정모형을 분석하였다. PLS-SEM은 부분최소제곱법(Partial Least Squares)을 기반으로 하는 분산 기반 구조방정식 모델링 기법으로, 예측 지향적 특성을 가지며 상대적으로 작은 표본 크기에서도 안정적인 결과를 제공한다는 장점이 있다(Chin, 1998). 또한 정규분포 가정이 완화되어 복잡한 연구모형의 분석에 적합한 방법이다.

4.5.2.1 측정모형의 적합도 평가

PLS-SEM에서 측정모형의 적합도는 전통적인 공분산 기반 SEM과 달리

SRMR(Standardized Root Mean Square Residual)과 NFI(Normed Fit Index) 등의 지수를 통해 평가된다. SRMR은 관찰된 상관행렬과 모형에서 예측한 상관행렬 간의 차이를 나타내는 지표로, 일반적으로 0.08 이하일 때 양호한 적합도로 판단한다(Hair et al., 2019).

4.5.2.2 신뢰도 분석

측정모형의 내적 일관성을 평가하기 위해 Cronbach's Alpha와 복합신뢰도(Composite Reliability, CR)를 확인하였다. Cronbach's Alpha는 0.7 이상, 복합신뢰도는 0.7 이상일 때 신뢰도가 확보된 것으로 판단한다. 복합신뢰도는 PLS-SEM에서 더욱 적합한 신뢰도 지표로 인정받고 있으며, 각 구성개념의 내적 일관성을 보다 정확하게 측정한다.

4.5.2.3 타당도 분석

개념 타당도는 집중 타당도(convergent validity)와 판별 타당도(discriminant validity)로 구분하여 검증하였다. 집중 타당도는 하나의 잠재변인에 해당하는 측정변인들이 해당 잠재변인을 적절히 측정하는 정도를 의미한다. 집중 타당도는 다음 세 가지 기준으로 평가하였다: ① 외부적재값(Outer Loading)이 0.7 이상, ② 평균분산추출값(Average Variance Extracted, AVE)이 0.5 이상, ③ 복합신뢰도가 0.7 이상(Hair et al., 2019). 외부적재값이 0.4 이상 0.7 미만인 경우, 해당 문항을 제거했을 때 AVE와 복합신뢰도가 향상되는지 확인하여 문항 제거 여부를 판단하였다.

판별 타당도는 하나의 잠재변인을 측정하는 측정변인들이 다른 잠재변인과 구별되어 측정되고 있는지를 평가하는 것이다. 판별 타당도는 Fornell-Larcker 기준과 HTMT(Heterotrait-Monotrait Ratio) 기준을 통해 검증하였다. Fornell-Larcker 기준에서는 각 구성개념의 대각선인 AVE 제곱근 값이 다른 구성개념과의 상관계수보다 클 때 판별 타당도가 확보된 것으로 판단한다. HTMT 기준에서는 0.85(또는 보수적 기준인 0.90) 미만일 때 판별 타당도가 확보된 것으로 본다(Henseler et al., 2015).

이러한 측정모형의 신뢰도와 타당도 검증을 통해 구조모형 분석을 위한

기초를 확립하고, 연구 결과의 신뢰성과 타당성을 확보하고자 하였다.

4.5.3 구조모형 분석 방법

본 연구는 측정모형의 적합성을 확인한 후, 연구 모형을 바탕으로 잠재변인 간 관계를 설정한 구조모형의 적합성 및 변인 간 직접효과와 매개효과를 검증하였다. SmartPLS 4.1.1.4를 활용한 PLS-SEM 분석을 통해 구조모형을 평가하였으며, 이는 예측 중심의 분석에 적합한 방법론이다.

4.5.3.1 구조모형 적합성 평가

PLS-SEM에서 구조모형의 적합성은 다음과 같은 기준으로 평가하였다. 첫째, 모형 적합도는 SRMR(Standardized Root Mean Square Residual) 값이 0.08 이하일 때 적절한 것으로 판단하였다(Hu & Bentler, 1999). 둘째, 내생변수의 설명력을 나타내는 결정계수(R^2) 값을 확인하였으며, 일반적으로 0.75 이상은 상당한 수준, 0.50 이상은 보통 수준, 0.25 이상은 약한 수준으로 해석된다(Hair et al., 2019). 셋째, 효과크기(f^2)를 통해 외생변수가 내생변수에 미치는 실질적 영향력을 평가하였다. Cohen(1988)의 기준에 따라 f^2 값이 0.02 이상은 작은 효과, 0.15 이상은 중간 효과, 0.35 이상은 큰 효과로 해석한다.

4.5.3.2 직접효과 분석

직접효과는 한 변인이 다른 변인에 미치는 직접적인 영향을 의미한다. PLS-SEM에서 직접효과의 유의성 검정은 부트스트래핑(Bootstrapping) 절차를 통해 수행하였다. 5,000회의 부트스트래핑을 실시하여 t-통계량과 p-값을 산출하고, 95% 신뢰구간을 확인하여 경로계수의 통계적 유의성을 검증하였다. 일반적으로 t-통계량이 1.96 이상($p < 0.05$)일 때 통계적으로 유의한 것으로 판단한다.

4.5.3.3 매개효과 분석

매개효과(간접효과)는 설정한 독립변인이 하나 이상의 변인을 매개하여 종속변인에 간접적인 영향을 미치는 것을 의미한다. 이 연구에서는 간접효과와 매개효과를 동일개념으로 상호 교환하여 사용하였다. 매개효과 분석은 SmartPLS의 부트스트래핑 절차를 통해 수행하였으며, 5,000회의 리샘플링을 실시하여 간접효과의 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 해석된다(Hair et al., 2017).

4.5.3.4 조절효과 분석

조직지원인식의 조절효과를 검증하기 위해 PLS-SEM 기반의 상호작용 분석(interaction analysis)을 수행하였다. 우선 독립변수와 조절변수 간의 상호작용항(interaction term)을 생성한 후, 이를 종속변수인 혁신성과에 각각 투입하여 조절효과를 추정하였다(Henseler & Fassott, 2010; Hair et al., 2017). 부트스트래핑(bootstrapping) 기법을 활용하여 경로계수와 표준오차를 산출하고, 상호작용 효과의 통계적 유의성을 검정하였다. 조절효과가 유의한 경우에는 단순기울기분석(simple slope analysis)을 통해 조절변수(조직지원인식)의 수준(± 1 SD)에 따른 독립변수와 종속변수 간 관계의 변화 양상을 시각적으로 검증하였다(Aiken & West, 1991).

이러한 일련의 분석 절차는 단순한 주효과(main effect)를 넘어, 민첩성과 회복탄력성이 각각 혁신성과에 미치는 영향이 조직지원인식 수준에 따라 어떻게 달라지는지를 규명하기 위함이다. 이러한 일련의 분석 과정을 통해 연구가설을 체계적으로 검증하고, 변인 간의 복합적 관계를 종합적으로 이해하고자 한다. 본 연구에서는 직접효과에 대한 조절효과만을 단계별로 구분해서 검증하였다.

V. 연구 결과

5.1 표본의 일반적 특성

본 연구의 설문조사에 참여한 394명의 응답자들의 인구통계학적 특성을 분석한 결과는 다음과 같다.

5.1.1 성별 및 연령 분포

성별 분포를 살펴보면, 남성이 196명(49.7%), 여성이 198명(50.3%)으로 거의 동등한 비율을 보여 성별 균형이 잘 이루어진 표본구성을 나타냈다. 이는 KIPOs의 성별 다양성을 반영하는 대표성 있는 표본으로 평가된다.

연령대별 분포는 상대적으로 고른 분포를 보였다. 50대가 89명(22.6%)으로 가장 높은 비율을 차지했으며, 이어서 40대 78명(19.8%), 30대 76명(19.3%), 20대 71명(18.0%), 60대 이상 80명(20.3%) 순으로 나타났다. 이러한 연령 분포는 다양한 경력단계의 조직구성원이 고루 포함되어 세대 간 차이를 분석하기에 적합한 표본구성임을 보여준다.

5.1.2 학력 및 자격증 보유 현황

학력 수준은 고학력 집단의 특성을 명확히 보여주었다. 학사 학위 소지자가 241명(61.2%)으로 가장 높은 비율을 차지했으며, 고졸 이하 42명(10.7%), 전문학사 53명(13.5%), 석사 52명(13.2%), 박사 이상 6명(1.5%) 순으로 나타났다. 학사 이상의 고등교육 이수자가 전체의 75.9%를 차지하여 KIPOs의 특성을 잘 반영하고 있다.

국가 기술 자격증 보유 현황을 보면, 기사 자격 소지자가 122명(31.0%)으로 가장 많았고, 산업기사 24명(6.1%), 기능사 15명(3.8%), 기술사 6명(1.5%) 순으로 나타났다. 자격증을 보유하지 않은 응답자는 181명(45.9%)이었다. 전체적으로 54.1%의 응답자가 국가 기술 자격증을 보유하고 있어 전문성을 갖춘 인력의 비중이 높음을 확인할 수 있다.

5.1.3 고용 형태 및 조직 규모

고용 형태는 정규직이 340명(86.3%)으로 압도적 다수를 차지했으며, 비정규직은 54명(13.7%)으로 나타났다. 이는 KIPOs에서 안정적인 고용관계를 통한 전문인력 확보의 중요성을 반영하는 결과로 해석된다. 현재 근무하는 조직의 규모를 살펴보면, 50-300명 미만 규모의 조직에 근무하는 응답자가 112명(28.4%)으로 가장 많았다. 이어서 10-50명 미만 123명(31.2%), 1,000명 이상 48명(12.2%), 300-1,000명 미만 45명(11.4%), 10명 미만 66명(16.8%) 순으로 나타났다. 중소기업 조직(300명 미만)에 근무하는 응답자가 전체의 76.4%를 차지하여 우리나라 KIPOs의 규모 특성을 잘 보여주고 있다.

5.1.4 근속 및 경력 기간

현재 직장에서의 근속 기간은 1-5년 미만이 158명(40.1%)으로 가장 높은 비율을 보였다. 5-10년 미만 93명(23.6%), 1년 미만 40명(10.2%), 10-15년 미만 37명(9.4%), 15-20년 미만 28명(7.1%), 20년 이상 38명(9.6%) 순으로 나타났다. 5년 미만의 근속자가 전체의 50.3%를 차지하여 상대적으로 짧은 근속 기간의 특성을 보였는데, 이는 프로젝트 기반 조직의 유동성과 전문인력의 이직 특성을 반영하는 것으로 해석된다.

해당 업계에서의 총 근무 경력을 보면, 1-5년 미만이 85명(21.6%)으로 가장 많았고, 5-10년 미만 84명(21.3%), 20년 이상 115명(29.2%), 10-15년 미만 52명(13.2%), 15-20년 미만 48명(12.2%), 1년 미만 10명(2.5%) 순으로 나타났다. 20년 이상의 장기 경력자가 29.2%를 차지하여 해당 업계에서의 전문성과 숙련도가 높은 인력이 상당 부분을 차지하고 있음을 보여준다.

5.1.5 주요 직무

주요 직무 분포를 살펴보면, 경영지원/관리 업무 종사자가 161명(40.9%)으로 가장 높은 비율을 차지했다. 이어서 기타 직무 51명(12.9%), 건설사업 관리 50명(12.7%), 설계엔지니어 48명(12.2%), 운영유지관리 48명(12.2%), 연구개발 36명(9.1%) 순으로 나타났다. 경영지원/관리 직무의 높은 비중은 프로젝트 관리와 조직 운영의 중요성을 반영하는 결과로 해석된다.

전체적으로 본 연구의 표본은 성별 균형, 다양한 연령대, 높은 학력 수준, 전문 자격증 보유, 안정적 고용 형태 등 KIPOs 구성원의 특성을 잘 반영하고자 하였다. 특히 중소기업 조직 중심의 분포와 상대적으로 짧은 근속 기간, 그리고 높은 업계 경력은 우리나라 KIPOs의 현실적 특성을 보여주고 있다.

5.2 측정 모형 분석 결과

이 연구에서는 구조방정식 모형을 분석하기 전에 SmartPLS 4.1.1.4를 활용하여 측정모형의 신뢰도와 타당도를 검증하였다. PLS-SEM에서 측정모형 평가는 내적 일관성 신뢰도, 집중 타당도, 판별 타당도를 중심으로 수행되며, 이를 통해 관찰변수들이 해당 잠재변수를 적절하게 측정하는지 확인할 수 있다.

5.2.1 측정모형의 신뢰도 및 타당도 분석

PLS-SEM에서 측정모형의 신뢰도와 타당도는 내적 일관성 신뢰도, 집중 타당도, 판별 타당도를 통해 평가된다. 각 평가 기준과 결과는 <표 V-1>과 <표 V-2> 및 <표 V-3>과 같다.

구분	성분				
	1	2	3	4	5
AGI1	0.146	0.138	0.670	0.276	0.199
AGI2	0.174	0.153	0.748	0.289	0.234
AGI3	0.293	0.158	0.600	0.323	0.131
AGI4	0.186	0.175	0.675	0.360	0.240
AGI5	0.276	0.233	0.703	0.130	0.148
AGI6	0.291	0.279	0.632	0.123	0.178
AGI7	0.510	0.096	0.382	0.384	0.151
AGI8	0.391	0.160	0.530	0.122	0.439
RES1	0.223	0.155	0.302	0.615	0.337
RES2	0.275	0.164	0.335	0.234	0.678
RES3	0.300	0.233	0.398	0.075	0.662
RES4	0.228	0.206	0.312	0.035	0.690
RES5	0.308	0.199	0.131	0.443	0.521
RES6	0.282	0.184	0.085	0.312	0.752
RES7	0.401	0.159	0.171	0.493	0.492
RES8	0.214	0.162	0.179	0.507	0.559
JC1	0.350	0.190	0.247	0.566	0.048
JC2	0.383	0.106	0.340	0.573	0.093
JC3	0.368	0.295	0.197	0.355	0.026
JC4	0.608	0.241	0.302	0.209	0.255
JC5	0.271	0.141	0.171	0.614	0.165
JC6	0.180	0.157	0.222	0.681	0.156
JC7	0.369	0.240	0.267	0.346	0.287
JC8	0.518	0.259	0.278	0.105	0.307
IB1	0.644	0.230	0.215	0.378	0.205
IB2	0.542	0.076	0.261	0.512	0.218
IB3	0.761	0.136	0.151	0.259	0.141
IB4	0.759	0.259	0.194	0.175	0.232
IB5	0.749	0.252	0.165	0.228	0.250
IB6	0.748	0.268	0.155	0.027	0.263
IB7	0.755	0.198	0.194	0.297	0.169
POS1	0.266	0.747	0.225	0.129	0.089
POS2	0.227	0.807	0.156	0.088	0.137
POS3	0.234	0.824	0.197	0.114	0.186
POS4	0.182	0.868	0.116	0.118	0.126
POS5	0.199	0.827	0.178	0.172	0.147
POS6	0.068	0.776	0.085	0.192	0.090
POS7	0.156	0.870	0.149	0.071	0.117
POS8	0.199	0.850	0.072	0.110	0.157

〈표 V-1〉 측정모형의 탐색적 요인분석

요인	민첩성 (AGI)	회복탄력성 (RES)	혁신성과 (IB)	잡 크래프팅 (JC)	조직지원인식 (POS)
AGI1	0.743	0.544	0.479	0.514	0.351
AGI2	0.831	0.612	0.516	0.611	0.390
AGI3	0.781	0.569	0.546	0.592	0.393
AGI4	0.833	0.632	0.539	0.621	0.411
AGI5	0.784	0.531	0.519	0.588	0.430
AGI6	0.762	0.549	0.525	0.593	0.464
AGI7	0.744	0.605	0.676	0.647	0.357
AGI8	0.780	0.682	0.625	0.614	0.418
RES1	0.635	0.756	0.579	0.670	0.384
RES2	0.650	0.837	0.593	0.599	0.412
RES3	0.651	0.793	0.585	0.590	0.467
RES4	0.552	0.723	0.495	0.518	0.402
RES5	0.577	0.781	0.599	0.612	0.417
RES6	0.546	0.849	0.586	0.579	0.408
RES7	0.628	0.829	0.675	0.697	0.416
RES8	0.584	0.799	0.565	0.636	0.385
IB1	0.635	0.656	0.849	0.737	0.480
IB2	0.642	0.665	0.800	0.703	0.353
IB3	0.555	0.563	0.850	0.642	0.391
IB4	0.606	0.630	0.877	0.703	0.502
IB5	0.612	0.646	0.882	0.704	0.502
IB6	0.542	0.569	0.801	0.616	0.485
IB7	0.624	0.630	0.867	0.705	0.457
JC1	0.531	0.522	0.573	0.724	0.387
JC2	0.620	0.583	0.602	0.757	0.345
JC3	0.462	0.442	0.513	0.657	0.418
JC4	0.637	0.640	0.726	0.779	0.475
JC5	0.502	0.534	0.534	0.698	0.327
JC6	0.528	0.546	0.497	0.692	0.340
JC7	0.566	0.594	0.597	0.743	0.429
JC8	0.562	0.582	0.625	0.725	0.455
POS1	0.497	0.457	0.517	0.532	0.843
POS2	0.451	0.451	0.475	0.490	0.875
POS3	0.510	0.513	0.515	0.537	0.908
POS4	0.426	0.441	0.466	0.472	0.908
POS5	0.492	0.493	0.510	0.515	0.904
POS6	0.360	0.374	0.354	0.393	0.782
POS7	0.425	0.415	0.425	0.434	0.896
POS8	0.407	0.446	0.453	0.462	0.888

〈표 V-2〉 측정모형의 교차 적재치

요인	측정변수	요인적재량	Cronbach's Alpha	CR	AVE
민첩성	AGI1	0.791	0.866	0.903	0.651
	AGI2	0.869			
	AGI3	0.780			
	AGI5	0.809			
	AGI6	0.783			
혁신성과	IB3	0.851	0.922	0.941	0.762
	IB4	0.888			
	IB5	0.898			
	IB6	0.842			
	IB7	0.885			
잡 크래프팅	JC1	0.822	0.811	0.876	0.639
	JC2	0.826			
	JC5	0.762			
	JC6	0.785			
조직지원인식	POS1	0.843	0.957	0.964	0.768
	POS2	0.875			
	POS3	0.909			
	POS4	0.908			
	POS5	0.903			
	POS6	0.782			
	POS7	0.896			
	POS8	0.889			
회복탄력성	RES2	0.885	0.882	0.919	0.740
	RES3	0.891			
	RES4	0.827			
	RES6	0.836			

〈표 V-3〉 측정모형의 확인적 요인분석

5.2.1.1 내적 일관성 신뢰도

내적 일관성 신뢰도는 Cronbach's Alpha와 복합신뢰도(Composite Reliability, CR)를 통해 평가하였다. Cronbach's Alpha는 0.7 이상, 복합신뢰

도는 0.7 이상일 때 내적 일관성이 확보된 것으로 판단한다. 분석 결과, 모든 잠재변수의 Cronbach's Alpha 값은 0.811(잡 크래프팅)에서 0.957(조직지원인식) 범위에 분포하여 기준을 충족하였다. 구체적으로 민첩성 0.866, 혁신성과 0.922, 잡 크래프팅 0.811, 조직지원인식 0.957, 회복탄력성 0.882로 나타났다.

복합신뢰도 값은 0.876(잡 크래프팅)에서 0.964(조직지원인식) 범위에 분포하여 모든 변수가 기준치 0.7을 상회하였다. 구체적으로 민첩성 0.903, 혁신성과 0.941, 잡 크래프팅 0.876, 조직지원인식 0.964, 회복탄력성 0.919로 나타났다. 이러한 결과는 모든 측정변수의 내적 일관성 신뢰도가 우수함을 보여준다.

5.2.1.2 집중 타당도

집중 타당도는 외부적재값(Outer Loading), 평균분산추출값(Average Variance Extracted, AVE), 복합신뢰도의 세 가지 기준으로 평가하였다.

첫째, 모든 측정문항의 외부적재값이 0.762(JC5)에서 0.909(POS3) 범위로 기준치 0.7 이상을 충족하였다. 민첩성의 경우 0.783(AG6)에서 0.851(IB3), 혁신성과는 0.851(IB3)에서 0.898(IB5), 잡 크래프팅은 0.762(JC5)에서 0.826(JC2), 조직지원인식은 0.782(POS6)에서 0.909(POS3), 회복탄력성은 0.827(RES4)에서 0.891(RES3)의 적재값을 보였다.

둘째, 모든 잠재변수의 AVE 값이 기준치 0.5를 상회하였다. 구체적으로 민첩성 0.651, 혁신성과 0.762, 잡 크래프팅 0.639, 조직지원인식 0.768, 회복탄력성 0.740으로 나타났다.

셋째, 앞서 확인한 바와 같이 모든 잠재변수의 복합신뢰도가 0.7 이상으로 나타나 집중 타당도가 확보되었다. 따라서 본 연구에서 사용된 측정도구는 각 구성개념을 일관성 있고 정확하게 측정하고 있음을 확인할 수 있다.

5.2.1.3 판별 타당도

판별 타당도는 Fornell-Larcker 기준과 HTMT(Heterotrait-Monotrait Ratio) 기준을 통해 검증하였다. Fornell-Larcker 기준에서는 각 구성개념의

AVE 제공근 값이 다른 구성개념과의 상관계수보다 클 때 판별 타당도가 확보된 것으로 판단한다. 분석 결과, 대각선상의 AVE 제공근 값은 민첩성 0.807, 혁신성과 0.873, 잡 크래프팅 0.799, 조직지원인식 0.877, 회복탄력성 0.860으로 나타났다.

구성개념 간 상관계수를 살펴보면, 민첩성과 혁신성과 0.604, 민첩성과 잡 크래프팅 0.635, 민첩성과 조직지원인식 0.502, 민첩성과 회복탄력성 0.644로 나타났다. 혁신성과와 잡 크래프팅 0.638, 혁신성과와 조직지원인식 0.536, 혁신성과와 회복탄력성 0.633이었다. 잡 크래프팅과 조직지원인식 0.437, 잡 크래프팅과 회복탄력성 0.559, 조직지원인식과 회복탄력성 0.491로 확인되었다. 모든 경우에서 대각선상의 AVE 제공근 값이 다른 구성개념과의 상관계수보다 큰 것으로 확인되어 Fornell-Larcker 기준을 충족하였다(〈표 V-4〉 참조).

구분	민첩성 (AGI)	혁신성과 (IB)	잡크래프팅 (JC)	조직지원인식 (POS)	회복탄력성 (RES)
민첩성	0.807				
혁신성과	0.604	0.873			
잡 크래프팅	0.635	0.638	0.799		
조직지원인식	0.502	0.536	0.437	0.877	
회복탄력성	0.644	0.633	0.559	0.491	0.860

주1) 음영표시 : AVE 제공근 값 / 그 외는 상관계수 값

〈표 V-4〉 판별타당성 (Fornell & Larcker 기준)

HTMT 기준 검증 결과, 민첩성과 혁신성과 0.675, 민첩성과 잡 크래프팅 0.753, 민첩성과 조직지원인식 0.549, 민첩성과 회복탄력성 0.734로 나타났다. 혁신성과와 잡 크래프팅 0.735, 혁신성과와 조직지원인식 0.565, 혁신성과와 회복탄력성 0.700이었다. 잡 크래프팅과 조직지원인식 0.493, 잡 크래프팅과 회복탄력성 0.659, 조직지원인식과 회복탄력성 0.530으로 확인되었다.

조절변수인 POS x RES의 경우 모든 변수와의 HTMT 값이 0.043에서 0.119 범위로 매우 낮게 나타났다.

〈표 V-5〉와 같이 모든 HTMT 값이 0.85 미만으로 나타나 잠재변수 간 판별타당성이 확보되었음을 확인하였다(Henseler et al., 2015). 따라서 각 구성개념이 다른 구성개념과 충분히 구별되는 고유한 개념임이 통계적으로 입증되었다.

구분	민첩성 (AGI)	혁신성과 (IB)	잡크래프팅 (JC)	조직지원 인식 (POS)	회복탄력성 (RES)	POS x RES
민첩성						
혁신성과	0.675					
잡크래프팅	0.753	0.735				
조직지원인식	0.549	0.565	0.493			
회복탄력성	0.734	0.700	0.659	0.530		
POS x RES	0.063	0.043	0.044	0.119	0.081	

〈표 V-5〉 판별타당성 Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)

5.2.2 동일방법편의 및 다중공선성 분석

이 연구는 동일한 응답자로부터 모든 변수에 대해 자기보고식 응답을 수집하였기 때문에, 동일방법편의(Common Method Bias)를 확인하기 위해 Harman의 단일요인 검증을 실시한 결과, 첫 번째 요인의 분산 설명력은 18.7%에 불과하여 단일 요인이 전체 분산의 50% 이상을 설명하지 않았다. 따라서 본 연구의 자료는 동일방법편의의 위험이 크지 않은 것으로 판단된다(Eichhorn, 2014). 또한 다중공선성 검토를 위해 VIF 값을 분석한 결과, SmartPLS에서 〈표 V-6〉과 같이 VIF 값이 모두 3.3 미만으로 나타나(Kock, 2015), 다중공선성의 위험이 제한적임을 추가적으로 확인하였다. 따라서 본 연구의 측정모형의 신뢰도, 타당도 검증 결과 모든 기준을 충족하여 구조모형 분석을 위한 기초가 적절히 확립되었다고 판단된다.

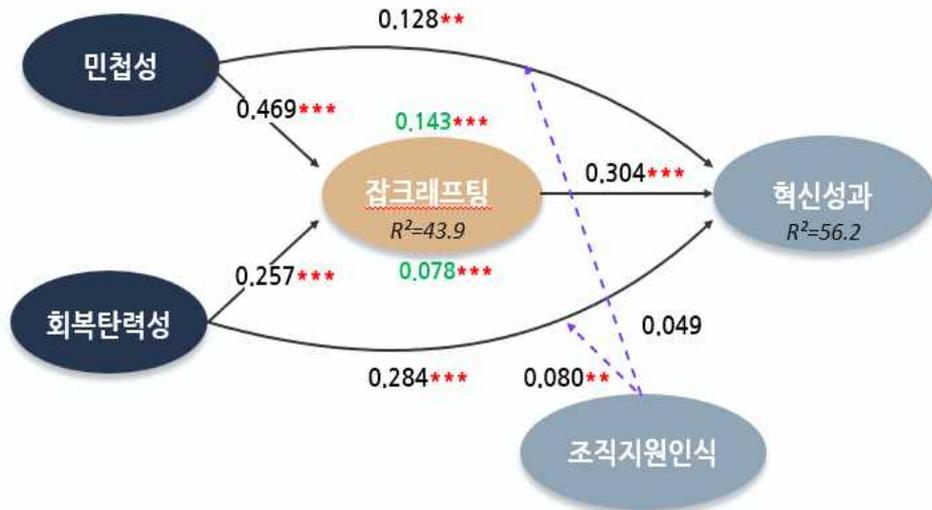
구분	민첩성 (AGI)	혁신성과 (IB)	잡크래프팅 (JC)	조직지원 인식 (POS)	회복탄력성 (RES)	POS x RES
민첩성		2.197	1.707			
혁신성과						
잡크래프팅		1.840				
조직지원인식		1.468				
회복탄력성		1.922	1.707			
POS x RES		1.028				

〈표 V-6〉 분산팽창지수(VIF값) 분석 결과

5.3 구조 모형 분석 결과

5.3.1 구조모형의 적합도 분석

측정모형의 분석을 통해 관찰변수가 잠재변수를 적합하게 측정하고 있음을 확인하였고, 이를 바탕으로 앞서 설정한 구조모형을 분석하였다([그림 V-1] 참조).



[그림 V-1] 구조모형의 검증 결과

PLS-SEM에서 구조모형의 적합도는 SRMR과 NFI를 통해 평가하였다. 구조모형의 적합도 분석 결과, SRMR 값은 0.052로 기준치 0.08을 하회하였으며, NFI 값은 0.874로 기준치 0.9에 근접하여 구조모형이 적절한 적합도를 보이는 것으로 확인되었다. 내생변수의 설명력을 나타내는 결정계수(R^2)를 확인한 결과, 잡 크래프팅(JC)의 R^2 값은 0.439, 혁신성과(IB)의 R^2 값은 0.562로 나타나 Hair et al.(2019)의 기준에 따라 보통 이상의 설명력을 보이는 것으로 확인되었다.

5.3.2 직접효과 분석 결과

구조모형을 기반으로 5,000회의 부트스트래핑을 실시하여 각 잠재변수 간 직접효과를 분석한 결과는 <표 V-7>과 같다.

가설 1 (H1): 민첩성 → 혁신성과

민첩성이 혁신행동에 미치는 직접효과는 $\beta=0.128$ ($t=1.991$, $p=0.046$)로 통계적으로 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 채택되었다. 95% 신뢰구간은 [0.000, 0.254]로 확인되었다.

가설 2 (H2): 회복탄력성 → 혁신성과

회복탄력성이 혁신행동에 미치는 직접효과는 $\beta=0.284$ ($t=4.952$, $p<0.001$)로 통계적으로 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2는 채택되었다. 95% 신뢰구간은 [0.173, 0.397]로 확인되었다.

가설 3 (H3): 민첩성 → 잡 크래프팅

민첩성이 잡 크래프팅에 미치는 직접효과는 $\beta=0.469$ ($t=9.060$, $p<0.001$)로 통계적으로 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3은 채택되었다. 95% 신뢰구간은 [0.361, 0.565]로 확인되었다.

가설 4 (H4): 회복탄력성 → 잡 크래프팅

회복탄력성이 잡 크래프팅에 미치는 직접효과는 $\beta=0.257$ ($t=4.837$, $p<0.001$)로 통계적으로 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 4는 채택되었다. 95% 신뢰구간은 [0.148, 0.355]로 확인되었다.

가설 5 (H5): 잡 크래프팅 → 혁신성과

잡 크래프팅이 혁신행동에 미치는 직접효과는 $\beta=0.304$ ($t=5.575$, $p<0.001$)로 통계적으로 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 5는 채택되었다. 95% 신뢰구간은 [0.198, 0.410]로 확인되었다.

분석 결과, 제시된 5개의 직접효과 가설이 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타나 채택되었다. 특히 민첩성이 잡 크래프팅에 미치는 효과가 $\beta=0.469$ 로 가장 높게 나타났으며, 이는 민첩성이 구성원의 능동적인 직무 재구성 행동에 강한 영향을 미침을 시사한다.

경로		경로 계수	t값	p값	95% 신뢰구간	결과
H1	민첩성→혁신성과	0.128	1.991	0.046**	[0.000, 0.254]	채택
H2	회복탄력성→혁신성과	0.284	4.952	0.000***	[0.173, 0.397]	채택
H3	민첩성→잡크래프팅	0.469	9.060	0.000***	[0.361, 0.565]	채택
H4	회복탄력성→잡크래프팅	0.257	4.837	0.000***	[0.148, 0.355]	채택
H5	잡크래프팅→혁신성과	0.304	5.575	0.000***	[0.198, 0.410]	채택

(* $p<.1$, ** $p<.05$, *** $p<.01$)

<표 V-7> 직접효과 분석 결과

5.4 매개효과 및 조절효과 검증

5.4.1 매개효과 검증

5.4.1.1 잡 크래프팅의 매개효과 검증

5,000회의 부트스트래핑을 통해 잡 크래프팅의 매개효과를 분석한 결과는 <표 V-8>과 같다.

가설 6 (H6): 민첩성 → 잡 크래프팅 → 혁신성과

민첩성과 혁신행동의 관계에서 잡 크래프팅의 간접효과는 $\beta=0.143$ ($t=4.219$, $p<0.001$)으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 95% 신뢰구간은 [0.083, 0.214]로 0을 포함하지 않아 매개효과가 확인되었다. 따라서 가설 6은 채택되었다.

가설 7 (H7): 회복탄력성 → 잡 크래프팅 → 혁신성과

회복탄력성과 혁신성과의 관계에서 잡 크래프팅의 간접효과는 $\beta=0.078$ ($t=3.870$, $p<0.001$)로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 95% 신뢰구간은 [0.044, 0.125]로 0을 포함하지 않아 매개효과가 확인되었다. 따라서 가설 7은 채택되었다.

	경로	경로 계수	t값	p값	95% 신뢰구간	결과
H6	민첩성 → 잡 크래프팅 → 혁신성과	0.143	4.219	0.000***	[0.083, 0.214]	채택
H7	회복탄력성 → 잡 크래프팅 → 혁신성과	0.078	3.870	0.000***	[0.044, 0.125]	채택

(* $p<.1$, ** $p<.05$, *** $p<.01$)

<표 V-8> 매개효과 분석 결과

5.4.1.2 Sobel 검증 결과

매개효과의 추가적 검증을 위해 Sobel 검증을 실시한 결과는 <표 V-9>와 같다.

민첩성 → 잡 크래프팅 → 혁신성과: $Z = 4.737$ ($p < 0.001$)

회복탄력성 → 잡 크래프팅 → 혁신성과: $Z = 3.684$ ($p < 0.001$)

Sobel 검증 결과 모든 매개효과가 통계적으로 유의한 것으로 확인되어, 부트스트래핑 결과와 일치하는 결과를 보였다.

경로	개별 매개효과
	Sobel test Z값
민첩성 → 잡크래프팅 → 혁신성과	$Z = 4.737^{***}$
회복탄력성 → 잡크래프팅 → 혁신성과	$Z = 3.684^{***}$

<표 V-9> 매개효과 Sobel 검증 결과

5.4.1.3 매개효과 유형 분석

직접효과와 간접효과를 종합하여 매개효과 유형을 분석한 결과,

민첩성에서 혁신성으로 가는 직접효과($\beta = 0.128$, $p = 0.046$)와 간접효과($\beta = 0.143$, $p < 0.001$) 모두 유의하여 부분매개효과가 확인되었으며, 회복탄력성에서 혁신성으로 가는 직접효과($\beta = 0.284$, $p < 0.001$)와 간접효과($\beta = 0.078$, $p < 0.001$) 또한 모두 유의하여 부분매개효과가 확인되었다.

연구 결과를 바탕으로 H6, H7이 모두 채택되었다.

또한 매개효과의 크기를 확인하기 위하여 독립변수와 종속변수 간의 총효과(total effect) 중에서, 매개변수를 통해 설명되는 간접효과(indirect effect)의 비중을 의미하는 VAF(Variance Accounted For)를 산출하였다. 민첩성과 혁신성과 간 관계에서 직접효과($\beta = 0.128$)와 간접효과($\beta = 0.143$)의 합은 총효과 0.271로 나타났으며, VAF는 52.8%로 산출되어 잡 크래프팅이 부분 매개

효과를 가지는 것으로 확인되었다. 회복탄력성과 혁신성과 간 관계에서도 직접효과($\beta=0.284$)와 간접효과($\beta=0.078$)의 합은 총효과 0.362로 산출되었고, VAF는 21.5%로 나타나 잡 크래프팅이 부분 매개효과를 가지는 것으로 확인되었다. 이는 Hair et al.(2017)의 기준(20% 이상 80% 이하 시 부분 매개)에 부합하는 결과이다.

이러한 매개효과 검증 결과는 프로젝트 기반의 지식집약 업종 구성원의 민첩성과 회복탄력성이 잡 크래프팅 행동을 촉진하고, 이를 통해 혁신성과가 증가하는 메커니즘을 보여주었다. 민첩성과 회복탄력성이 높은 구성원은 자신의 직무를 더 적극적으로 재구성하고 개선하려는 경향이 있으며, 이러한 잡 크래프팅 과정에서 혁신적인 아이디어와 해결책이 도출되어 직무 만족도가 향상되고 직무몰입과 조직몰입 및 긍정적 행동으로 이어질 것으로 해석된다. 특히 민첩성의 간접효과($\beta=0.143$)가 직접효과($\beta=0.128$)보다 높게 나타난 것은 민첩한 구성원이 단순히 혁신성과를 직접 수행하는 것을 넘어서, 능동적인 잡 크래프팅을 통해 더 효과적으로 혁신성과를 달성함을 시사한다. 회복탄력성의 경우 직접효과($\beta=0.284$)가 간접효과($\beta=0.078$)보다 높지만, 잡 크래프팅을 통한 간접적 영향 역시 유의미하게 나타나 다중 경로를 통한 영향 메커니즘이 확인되었다.

연구 결과, 잡 크래프팅은 민첩성과 회복탄력성이 혁신성과에 미치는 영향을 부분적으로 매개하는 것으로 나타나 가설 6과 가설 7이 모두 채택되었다. 이는 구성원의 개인적 역량이 혁신성과로 발현되는 과정에서 능동적 직무 재구성 행동인 잡 크래프팅이 중요한 매개 역할을 수행함을 실증적으로 입증한 결과이다.

5.4.2 조절효과 검증

5.4.2.1 조직지원인식의 조절효과 검증

조직지원인식의 조절효과를 검증하기 위해 SmartPLS의 상호작용 분석을

실시하였다. 조절효과 검증은 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 생성하여 종속변수에 미치는 영향을 분석하는 방식으로 수행하였으며, 5,000회의 부트스트래핑을 통해 통계적 유의성을 검정하였다. 본 연구는 민첩성과 회복탄력성이 혁신성과에 미치는 직접효과에 조직지원인식이 이들 간의 관계를 조절하는지를 가설을 나눠서 단계별로 구분해서 검증하였다.

가설 8-1 (H8-1): 조직지원인식 × 민첩성 → 혁신성과

민첩성과 혁신성과의 관계에서 조직지원인식의 조절효과를 분석한 결과, 상호작용항(조직지원인식×민첩성)의 경로계수는 $\beta=0.049$ ($t=1.437$, $p=0.151$)로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 95% 신뢰구간은 $[-0.017, 0.116]$ 으로 0을 포함하여 조절효과가 확인되지 않았다. 따라서 가설 8-1은 기각되었다.

가설 8-2 (H8-2): 조직지원인식 × 회복탄력성 → 혁신성과

회복탄력성과 혁신성과의 관계에서 조직지원인식의 조절효과를 분석한 결과, 상호작용항(조직지원인식×회복탄력성)의 경로계수는 $\beta=0.080$ ($t=1.977$, $p=0.048$)으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 95% 신뢰구간은 $[0.001, 0.158]$ 로 0을 포함하지 않아 조절효과가 확인되었다. 이는 조직지원인식이 높을 때 회복탄력성이 혁신성과에 미치는 긍정적 영향이 더욱 강화됨을 의미한다. 따라서 가설 8-2는 채택되었다. 다만, 조절효과의 효과크기($f^2 = 0.017$)는 매우 약했다.

5.4.2.2 조절효과 분석 결과의 해석

분석 결과(〈표 V-10〉 참조), 조직지원인식은 회복탄력성과 혁신성과의 관계에서만 통계적으로 유의한 조절효과를 보였다. 이는 조직의 지원과 관심이 구성원의 회복탄력성이 혁신성과로 발현되는 과정에서 중요한 조건 변수로 작용함을 시사한다.

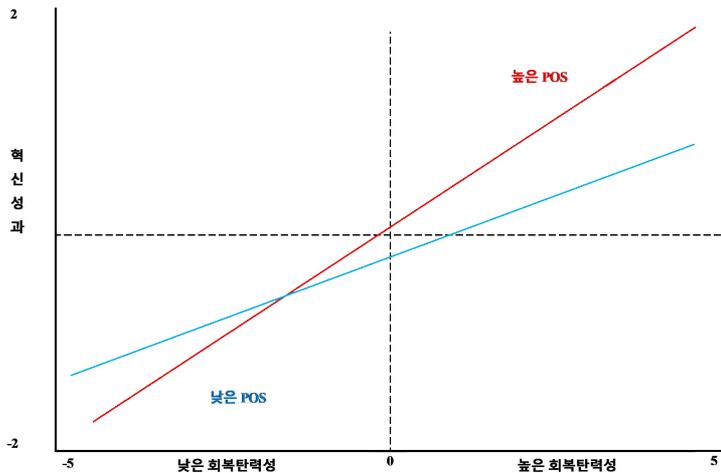
특히 회복탄력성이 높은 구성원의 경우, 조직의 지원과 인정을 받을 때 어려운 상황에서도 포기하지 않고 혁신적인 해결책을 모색하려는 의지가 더욱

강화되는 것으로 해석되며, 회복탄력성과 혁신성과 간에는 상사지원과 실책관리문화가 조절효과를 보인 선행연구와 일치한다(이나영외 2014). 반면 민첩성과 혁신성과의 관계에서는 조직지원인식의 조절효과가 유의하지 않게 나타났다. 이는 민첩성 자체가 환경 변화에 신속하게 대응하는 개인적 역량이므로 조직의 지원 수준과 관계없이 일관되게 혁신성과에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있는데, 국내연구에서도 개인의 창의성의 전문성, 혁신성, 내적동기와 조직지원인식(지원가치인식, 복지지원인식)이 상호작용을 통해서 혁신행동의 아이디어 실행에 유의한 영향이 없는 것으로 나타나 조직지원인식의 조절효과가 없는 것으로 나타났다(김동섭외 2024).

경로		경로 계수	t값	p값	95% 신뢰구간	결과
H8-1	조직지원인식*민첩성 → 혁신성과	0.049	1.437	0.151	[-0.017, 0.116]	기각
H8-2	조직지원인식*회복탄력성 → 혁신성과	0.080	1.977	0.048**	[0.001, 0.158]	채택

(*p<.1, **p<.05, ***p<.01)

〈표 V-10〉 조절효과 분석 결과



[그림 V-2] 조직지원인식×회복탄력성 → 혁신성과 조절 효과

이러한 결과는 KIPOs에서 조직지원인식과 민첩성 간의 상호작용 효과가 혁신성과에 유의한 영향을 미치지 않는 현상은 천장효과의 발생, 프로젝트조직의 구조적 특성, 지식근로자의 고유한 특성, 그리고 민첩성의 독립적 작용 메커니즘이라는 네 가지 이론적 관점에서 설명될 수 있다(Nielsen et al., 2023).

첫째, Hobfoll(2001)의 자원보존이론에 따르면 충분한 자원이 확보된 상태에서는 추가 자원의 한계효용이 감소한다. 천장효과(ceiling effect)로 지식집약적 구성원은 이미 높은 수준의 조직지원을 제공받고 있어 추가적인 지원 인식이 민첩성의 효과를 더 이상 증진시키지 못하였다.

둘째, 프로젝트조직의 구조적 특성상 임시적 조직구조로 인해 조직지원보다는 개인의 내재적 역량이 더 중요한 영향요인으로 작용하며, 분권화된 의사결정 구조에서 개인의 민첩성은 조직지원과 독립적으로 작동하는 특성을 보인다.

셋째, 지식근로자는 본질적으로 높은 자율성을 선호하므로 과도한 조직지원은 오히려 민첩성을 저해할 수 있고(Deci & Ryan, 2000), 외재적 지원보다는 내재적 동기가 혁신성과에 더 강한 영향을 미치는 특성을 가지고 있다.

넷째, 민첩성은 개인의 인지적 유연성과 직결된 개인수준 역량으로서 조직적 맥락과 무관하게 작동하며, 조직의 공식적 지원을 기다리지 않고 즉각적으로 발휘되는 즉시적 대응특성으로 이해할 수 있다. 더 적극적인 성격(proactive personality)을 가진 개인은 도전적 스트레스 요인(challenge stressor)에 직면했을 때 이를 성장과 학습의 기회로 인식하여 비교적 제약을 덜 받지만, 방해적 스트레스 요인(hindrance stressor)에 직면했을 때는 통제감 상실과 부정적 정서를 경험하기 쉽다(Xie et al., 2006; Li et al., 2010). 이러한 결과는 개인의 내적 귀인과 자기조절 메커니즘이 행동반응에 영향을 미친다는 점에서, 적극적 성격이 항상 유익한 결과로 이어지지 않을 수 있음을 시사한다(Harvey et al., 2006). 즉, 적극적 성향이 일반적으로 높은 성과와 경력 성공을 예측하는 긍정적 특성으로 인식되지만, 특정한 스트레스 환경에서는 이러한 이점이 오히려 정서적 부담이라는 비용을 수반할 수 있다. 특히 빈번한 방해적 스트레스 요인에 노출된 적극적 개인은 소진(burnout)과

이직 의도(turnover intention)에 더 취약할 수 있으며, 이는 실제 이직 행동으로 이어질 가능성도 높다. 반면, 상대적으로 소극적인 개인은 초기부터 직무 상황에 대한 정서적 투자가 적기 때문에, 오히려 부정적 직무 경험으로부터 심리적 피해를 덜 받을 수도 있다(LePine & Van Dyne, 1998; Nielsen et al., 2023).

결론적으로 조직 차원에서 구성원의 회복탄력성을 활용한 혁신 촉진 전략을 수립할 때, 조직지원인식을 높이는 것이 중요함을 보여준다. 구성원이 조직의 관심과 지원을 느낄 때, 회복탄력성이 혁신성으로 더 효과적으로 전환될 수 있으며, 이는 지속적인 조직 혁신 역량 강화에 기여할 것으로 기대된다.

5.5 연구 결과에 대한 논의

이 연구는 KIPOs 구성원의 민첩성과 회복탄력성이 잡 크래프팅과 혁신성간에 미치는 영향과 조직지원인식의 조절효과를 규명하는 데에 목적을 갖는다. 이 연구에서 설정한 가설의 채택여부를 종합하면 다음 <표 V-11>과 같다.

경로		결과
H1	민첩성은 혁신성간에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H2	회복탄력성은 혁신성간에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H3	민첩성은 잡 크래프팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H4	회복탄력성은 잡 크래프팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H5	잡 크래프팅은 혁신성간에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H6	잡 크래프팅은 민첩성과 혁신성간 관계를 정적으로 매개할 것이다.	채택
H7	잡 크래프팅은 회복탄력성과 혁신성간 관계를 정적으로 매개할 것이다.	채택
H8-1	조직지원인식은 민첩성과 혁신성간 관계를 강화할 것이다.	기각
H8-2	조직지원인식은 회복탄력성과 혁신성간 관계를 강화할 것이다.	채택

<표 V-11> 가설 채택여부 종합

5.5.1 연구모형에 대한 논의

연구가설과 관련하여, 가설적 연구모형의 적합도를 분석한 결과, PLS-SEM에서 활용하는 모든 모형적합도 검증기준을 충족한 것으로 나타나 이 연구의 구조모형은 KIPOs 구성원을 대상으로 혁신성과와 관련 잠재변인 간의 영향관계를 해석하는 데 적절하게 구성되었다.

연구 결과, 총 9개의 가설 중 8개가 채택되고 1개가 기각되었다. KIPOs 구성원의 민첩성과 회복탄력성이 혁신성과에 직접적 영향을 미치는 동시에 잡 크래프팅을 통해 간접적 영향을 미치며, 조직지원인식이 회복탄력성과 혁신성과의 관계를 조절하는 역할을 한다는 것이 확인되었다. 혁신성과는 단일 차원만으로 발현되는 단순한 행동이 아니며, 개인의 적응적 역량과 조직 환경의 융합을 통해 발현된다.

5.5.2. 직접효과에 대한 논의

5.5.2.1 민첩성이 혁신성과에 미치는 직접효과

KIPOs 구성원의 민첩성은 혁신성과에 직접적인 정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta=0.128$, $p<0.05$). 이러한 결과는 Muduli(2017)와 Alavi et al.(2014)의 선행연구와 일치하는 결과로, 해당 경로가 국내 KIPOs의 업무환경 맥락에서도 동일한 영향 관계를 지닌다는 것을 보여준다. 민첩성은 급변하는 환경에서 신속하고 유연하게 대응할 수 있는 개인의 적응적 역량으로, 새로운 아이디어 창출과 실행에 필요한 인지적 유연성과 행동적 신속성을 제공한다. 특히 프로젝트 기반 업무의 특성상 시간적 제약과 불확실성이 높은 상황에서 민첩성을 보유한 구성원은 빠른 학습과 적응을 통해 혁신적 아이디어를 개발하고 실행할 수 있는 역량을 발휘하게 된다.

5.5.2.2 회복탄력성이 혁신성과에 미치는 직접효과

KIPOs 구성원의 회복탄력성은 혁신성과에 직접적인 정적 영향을 미치는

것으로 확인되었다($\beta=0.284$, $p<0.001$). 이는 Youssef & Luthans(2007)와 Shin et al.(2012)의 선행연구와 일치하는 결과이다. 회복탄력성은 역경이나 실패 상황에서도 빠르게 회복하고 성장할 수 있는 심리적 자원으로, 혁신 과정에서 필연적으로 경험하게 되는 불확실성과 실패에 대한 두려움을 극복하는 데 중요한 역할을 한다. 특히 KIPOs에서는 복잡하고 도전적인 과제를 다루는 경우가 많아, 회복탄력성을 통해 스트레스를 효과적으로 관리하고 긍정적인 마인드셋을 유지하는 것이 혁신성과의 촉진에 필수적임을 시사한다.

5.5.2.3 민첩성이 잡 크래프팅에 미치는 직접효과

KIPOs 구성원의 민첩성은 잡 크래프팅에 직접적인 정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta=0.469$, $p<0.001$). 이는 개인자원과 프로액티브 성향은 잡 크래프팅을 촉진하여 몰입과 성과로 이어진다는 선행연구와 일치한다(Bakker, Tims, & Derks, 2012; Park & Park, 2023).

민첩성이 높은 구성원은 환경 변화에 대한 감지 능력이 뛰어나고 새로운 상황에 빠르게 적응할 수 있는 능력을 보유하고 있어, 자신의 직무 환경을 능동적으로 재구성하려는 동기와 역량을 갖추고 있다. 이는 민첩성이 단순히 반응적 적응이 아닌 선제적이고 주도적인 직무 개선 행동으로 이어진다는 것을 의미한다.

5.5.2.4 회복탄력성이 잡 크래프팅에 미치는 직접효과

KIPOs 구성원의 회복탄력성은 잡 크래프팅에 직접적인 정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta=0.257$, $p<0.001$). 이는 회복탄력성이 높은 개인이 도전적 상황을 성장의 기회로 인식하고 능동적으로 직무 환경을 개선하려는 행동을 보인다는 것을 의미하며, 특성 회복탄력성은 자원·도전 추구형 잡 크래프팅을 통해 혁신행동을 촉진한다는 선행연구와 일치한다(Caniëls et al., 2022; Van den Heuvel, 2010).

회복탄력성을 보유한 구성원은 어려운 상황이나 스트레스 상황에서도 포기하지 않고 해결책을 모색하려는 적극적 대처 능력을 가지고 있으며, 이러한 특성이 직무 상황에서도 문제를 회피하기보다는 주도적으로 개선하려는 잡

크래프팅 행동으로 나타난다.

5.5.2.5 잡 크래프팅이 혁신성과에 미치는 직접효과

KIPOs 구성원의 잡 크래프팅은 혁신성과에 직접적인 정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta=0.304$, $p<0.001$). 이는 Petrou et al.(2018)와 고득영 외(2012), 김성용 외(2016)의 국내외 선행연구와 일치하는 결과이다.

잡 크래프팅은 구성원이 직무의 경계와 의미를 능동적으로 재구성하는 과정에서 창의적 사고와 혁신적 행동을 자연스럽게 촉진한다. 특히 KIPOs에서는 표준화된 업무보다는 창의적이고 유연한 문제 해결이 요구되는 경우가 많아, 잡 크래프팅을 통해 축적된 문제 해결 경험과 능동적 사고방식이 혁신성과로 전이되는 효과가 크게 나타난다.

5.5.3 매개효과에 대한 논의

5.5.3.1 민첩성과 혁신성과 간 관계에서 잡 크래프팅의 매개효과

KIPOs 구성원의 민첩성은 잡 크래프팅을 매개로 하여 혁신성과에 간접적인 정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta=0.143$, $p<0.001$). Sobel 검증 결과 역시 유의한 매개효과를 보였다($Z=4.737$, $p<0.001$).

민첩성이 높은 구성원은 변화하는 환경에 대한 높은 감지 능력을 바탕으로 자신의 직무 환경을 능동적으로 재구성하려는 잡 크래프팅 행동을 보이며, 이러한 능동적 직무 재구성 과정에서 혁신적 사고와 행동이 함께 발전하게 된다. 이는 민첩성이 혁신성과에 미치는 영향이 직접적 경로뿐만 아니라 능동적 직무 재구성이라는 매개 과정을 통해서도 실현됨을 보여준다.

5.5.3.2 회복탄력성과 혁신성과 간 관계에서 잡 크래프팅의 매개효과

KIPOs 구성원의 회복탄력성은 잡 크래프팅을 매개로 하여 혁신성과에 간접적인 정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta=0.078$, $p<0.001$). Sobel 검증 결과 역시 유의한 매개효과를 보였다($Z=3.684$, $p<0.001$).

회복탄력성이 높은 구성원은 도전적 상황이나 어려움을 성장의 기회로 인

식하고 이를 극복하기 위해 능동적으로 직무 환경을 개선하려는 잡 크래프팅 행동을 보인다. 특히 실패나 좌절 상황에서도 포기하지 않고 지속적으로 개선 방안을 모색하는 회복탄력성의 특성이 잡 크래프팅을 통해 구체적인 혁신성 과로 전환되는 메커니즘을 보여준다.

본 연구는 민첩성과 회복탄력성이 혁신성과에 영향을 미치는 과정에서 잡 크래프팅의 부분 매개효과가 유의함을 확인하였다. 특히 민첩성은 잡 크래프팅을 통한 간접효과가 더 크게 나타났으며, 이는 민첩성이 변화 감지와 행동 실행을 촉진하는 행동적 자원으로서 직무를 재구성하는 과정을 거쳐 혁신성 과로 이어지기 때문으로 해석할 수 있다. 반면 회복탄력성은 직접효과가 더 크게 나타났는데, 이는 회복탄력성이 위기와 스트레스 극복 자체를 통해 즉각 적으로 혁신적 행동으로 연결되기 때문으로 보인다. 이러한 결과는 Panda & Singh(2024)의 연구에서 회복탄력성이 잡 크래프팅을 통해서만 혁신성과에 영향을 준다고 보고한 것과 차이를 보인다. 이는 연구 맥락(산업 및 직무 특성), 자원 성격(행동적 vs. 정서적 자원), 코로나 팬데믹 상황에 따른 조직 환경의 차이로 해석할 수 있다. 따라서 회복탄력성은 상황적 요인에 따라 직접 적 경로와 간접적 경로 모두를 통해 혁신성과를 촉진할 수 있음을 시사한다.

5.5.4 조절효과에 대한 논의

조직지원인식의 조절효과 검증 결과, 민첩성과 혁신성과의 관계에서는 조 절효과가 유의하지 않았으나($\beta=0.049$, $p=0.151$), 회복탄력성과 혁신성과의 관계에서는 유의한 조절효과가 확인되었다($\beta=0.080$, $p<0.05$). 이는 조직의 지원과 관심이 구성원의 회복탄력성이 혁신성과로 발현되는 과정에서 중요한 촉진요인으로 작용함을 의미한다.

이러한 결과는 사회교환이론(Social Exchange Theory)과 자원보존이론 (COR; Hobfoll, 2001)의 관점에서 설명될 수 있다. 조직이 구성원에게 정서 적·도구적 지원을 제공할 때, 구성원은 이에 대한 호혜적 반응(reciprocal response)으로 조직에 기여하려는 동기를 강화하며(Eisenberger et al., 1986), 이러한 조직지원인식(POS)은 혁신 과정에서 발생할 수 있는 심리적 자원 고

갈에 대한 우려를 완화하고, 구성원이 보유한 개인자원이 행동으로 전이될 수 있도록 심리적 안전감(psychological safety)을 제공한다(Kurtessis et al., 2017; Carmeli & Gittell, 2009). 따라서 조직지원이 높을수록 회복탄력성이 높은 구성원은 도전적 상황에서도 포기하지 않고 새로운 해결책을 모색하려는 혁신 의지와 실행력을 더욱 강하게 발휘한다.

반면, 민첩성은 환경 변화에 신속하게 대응하고 기회를 포착하는 개인 내재적 역량으로서, 조직의 지원 여부와 관계없이 일정한 수준으로 혁신성과에 영향을 미치는 독립적 작동 메커니즘을 가진다. 특히 KIPOs의 특성상 개인의 자율성과 즉각적 의사결정이 강조되기 때문에, 조직지원보다 개인의 인지적 유연성과 자기결정성이 더 직접적으로 작용할 가능성이 높다(Deci & Ryan, 2000; Nielsen et al., 2023). 한편 LePine & Van Dyne(1998)은 행동가소성이론(Behavioral Plasticity Theory)에 근거하여, 자기효능감과 자기조절능력이 높은 개인은 외부적 자극에 덜 의존하며 스스로 행동을 조절한다고 보았다. 국내에서도 이를 행위탄력성이론으로 소개하며, 일반화된 자기효능감과 혁신 행동간의 관계를 연구했다(김형진 외, 2023). 이러한 관점에서 민첩성이 높은 구성원은 환경 변화에 자율적으로 적응하는 경향이 강하므로, POS의 조절효과가 상대적으로 약하게 나타난 것으로 해석할 수 있다.

결과적으로, 본 연구는 조직지원인식이 회복탄력성과 혁신성과 간의 관계에서만 유의한 조절효과를 보인다는 점을 실증하였다. 이는 조직 차원에서 회복탄력성이 높은 구성원이 자신의 역량을 혁신성과로 전환할 수 있도록 POS를 강화하는 전략이 필요함을 시사한다.

5.5.5 종합적 논의

본 연구 결과는 KIPOs에서 구성원의 혁신성과를 촉진하기 위해서는 개인의 민첩성과 회복탄력성 같은 적응적 역량을 개발하는 것과 동시에, 잡 크래프팅을 통한 능동적 직무 재구성 기회를 제공하고, 조직 차원에서 구성원에 대한 지원과 관심을 보여주는 것이 중요함을 시사한다.

특히 민첩성과 회복탄력성이 잡 크래프팅을 통해 혁신성으로 이어지는 매개 메커니즘이 확인됨으로써, 개인의 역량이 실제 혁신적 행동으로 전환되는 과정에서 능동적 직무 재구성의 중요성이 부각되었다. 또한 조직지원인식의 조절효과는 개인의 역량만으로는 충분하지 않으며, 조직의 지원적 환경이 함께 조성되어야 최적의 혁신성 성과를 달성할 수 있음을 시사한다.

VI. 결론 및 시사점

6.1 연구 결과 요약

본 연구는 KIPOs 구성원의 민첩성과 회복탄력성이 혁신성가에 미치는 영향과 잡 크래프팅의 매개효과, 조직지원인식의 조절효과를 실증적으로 검증하였다. 394명의 응답자를 대상으로 PLS-SEM을 활용하여 분석한 결과, 제시된 9개 가설 중 8개가 채택되고 1개가 기각되었다.

직접효과 분석 결과, 민첩성은 혁신성가($\beta=0.128$, $p<0.05$)와 잡 크래프팅($\beta=0.469$, $p<0.001$)에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회복탄력성은 혁신성가($\beta=0.284$, $p<0.001$)와 잡 크래프팅($\beta=0.257$, $p<0.001$)에 유의한 정적 영향을 미쳤다. 잡 크래프팅은 혁신성가($\beta=0.304$, $p<0.001$)에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

매개효과 분석 결과, 잡 크래프팅은 민첩성과 혁신성가의 관계($\beta=0.143$, $p<0.001$)와 회복탄력성과 혁신성가의 관계($\beta=0.078$, $p<0.001$)를 모두 부분 매개하는 것으로 나타났다. Sobel 검증 결과 민첩성-잡 크래프팅-혁신성가 경로($Z=4.737$, $p<0.001$)와 회복탄력성-잡 크래프팅-혁신성가 경로($Z=3.684$, $p<0.001$) 모두 유의한 매개효과가 확인되었다. 민첩성은 혁신성가에 유의한 직접효과($\beta=0.128$, $p<0.05$)를 보였을 뿐만 아니라, 잡 크래프팅을 매개로 한 간접효과($\beta=0.143$, $p<0.001$)가 더 크게 나타났다. 이는 민첩성이 혁신성가에 영향을 미치는 과정에서 직접적인 영향력보다는 잡 크래프팅이라는 매개 과정을 통해 효과가 보다 강하게 발휘됨을 의미한다. 반면, 회복탄력성은 혁신성가에 대한 직접효과($\beta=0.284$, $p<0.001$)가 간접효과($\beta=0.078$, $p<0.001$)보다 크게 나타났다. 이는 회복탄력성이 직접적으로 혁신성가를 촉진하는 핵심 자원임을 보여주며, 잡 크래프팅을 통해 보조적이고 부분적인 매개 역할을 하는 것으로 해석할 수 있다.

조절효과 분석 결과, 조직지원인식은 회복탄력성과 혁신성과의 관계를 유의하게 조절하는 것으로 나타났다($\beta=0.080$, $p<0.05$). 반면 민첩성과 혁신성과의 관계에서는 조직지원인식의 조절효과가 유의하지 않았다($\beta=0.049$, $p=0.151$).

이러한 연구 결과는 JD-R 이론의 관점에서 개인 자원(민첩성, 회복탄력성)이 직무 자원(잡 크래프팅)을 통해 긍정적 성과(혁신성과)에 미치는 영향 메커니즘을 실증적으로 입증한 것이다. 특히 개인의 적응적 역량이 능동적 직무 재구성 과정을 거쳐 혁신성과로 전환되는 경로와, 조직지원인식이 이러한 관계를 강화하는 조절 역할을 수행한다는 점을 확인하였다.

또한 본 연구는 Bakker et al.(2012)과 Cenciotti et al.(2017)의 연구 결과와 일치하여, 개인 자원을 보유한 구성원이 잡 크래프팅을 통해 추가적인 자원을 창출하고 이것이 더욱 적극적인 행동으로 이어진다는 점을 지지하였다. 이는 KIPOs 구성원의 민첩성과 회복탄력성이 잡 크래프팅이라는 행동전략을 통해 혁신성과로 이어지는 경로를 명확히 함으로써, JD-R 이론의 자원 전이(resource gain transfer) 관점을 확장하는 데 기여한다.

6.2 이론적 시사점

6.2.1 JD-R 이론의 확장

본 연구는 JD-R 이론의 틀 안에서 개인자원(민첩성·회복탄력성)이 잡 크래프팅을 매개로 혁신성과에 영향을 미치는 과정을 실증적으로 검증하였다. 특히 민첩성과 회복탄력성 및 잡 크래프팅이 혁신성과에 유의미한 영향을 미쳤으나 세부적으로 민첩성은 새로운 아이디어의 탐색(Exploration)을 촉진하고, 회복탄력성은 지지(Championing) 요인으로 연결될 수 있으며, 잡 크래프팅은 생성(Generation)과 실행(Implementation)으로 연결하여 확장된 JD-R 이론과 매칭가설(Matching Hypothesis)로 연결되는 시사점을 제시하였다. 특

히, 개인자원이 단순히 직무자원의 영향을 받는 수동적 요인이 아니라, 혁신 성과를 달성하는 행동의 방향성을 결정하는 능동적 자원(active resource)임을 확인하여 조직행동 이론을 확장하였다.

6.2.2 매개 메커니즘의 이론적 규명

본 연구는 개인자원과 혁신성과 간 관계에서 잡 크래프팅의 부분매개 효과(partial mediation)를 확인하였다. 이는 선행연구(Panda & Singh, 2024)에서 제시된 회복탄력성의 완전매개 결과는 코로나 팬데믹이라는 특수한 상황에서 나온 결과임을 반증할 수 있다. 즉, 잡 크래프팅은 개인자원의 효과를 강화하고 구체화하는 매개 역할을 하며, 민첩성과 회복탄력성이 혁신성으로 전이되는 경로를 제시함으로써 JD-R 이론의 매개 경로를 한층 정교화하였다. 이는 개인의 심리적 자원이 어떻게 구체적인 직무 행동을 통해 조직 성과로 연결되는지에 대한 매커니즘을 규명하는 데 기여하며, 조직행동론과 긍정 심리학의 이론적 통합모형을 제시한다.

6.2.3 POS의 차별적 조절효과와 이론적 함의

본 연구는 조직지원인식(POS)이 회복탄력성과 혁신성과 간 관계에서만 유의한 조절효과를 보였으며, 민첩성과 혁신성과 간 관계에서는 유의하지 않았다. 이는 조직지원인식이 모든 개인자원에 동일하게 작용하지 않으며, 심리자원의 성격에 따라 차별적으로 작동함을 보여준다. 특히, 회복탄력성은 조직의 인정과 지원을 통해 강화되지만, 민첩성은 자율성과 자기결정에 기반하여 작동한다는 점에서, 본 연구는 POS의 선택적 조절(selective moderation) 메커니즘을 제시하며 JD-R 이론의 자원 상호작용 경로를 재확인하였다.

6.2.4 KIPOs 산업 특수성을 고려한 조직행동 연구의 확장

본 연구는 지식집약적 프로젝트조직(KIPOs)을 대상으로 JD-R 이론을 검증함으로써, 일반 기업 환경에 국한된 기존 연구의 한계를 넘어 산업 특수성을 반영한 조직행동 연구의 실증 사례를 제시하였다. KIPOs는 높은 불확실성과 복잡한 이해관계가 공존하는 환경으로, 이러한 맥락에서 개인 자원이 잡

크래프팅을 통해 혁신성으로 전환되는 구조를 검증함으로써, JD-R 이론의 확장과 조직행동론의 일반화를 동시에 달성하였다.

6.3 실무적 시사점

6.3.1 디지털 전환 시대의 민첩성과 회복탄력성 개발

4차 산업혁명과 AI 기술의 확산으로 조직 환경은 급격히 변하고 있다. 이에 따라 관리자는 구성원의 민첩성(agility)과 회복탄력성(resilience)을 핵심 경쟁역량으로 인식할 필요가 있다. 민첩성은 빠르게 변화하는 기술과 시장 요구에 대응하는 탐색적 학습역량으로, AI·데이터 기반 의사결정 환경에서 새로운 솔루션을 빠르게 시도하는 행동으로 나타난다. 반면 회복탄력성은 실패나 시스템 불안정 등 AI 도입 과정의 시행착오를 수용하고 지속적으로 개선하는 역량으로 기능한다. 따라서 조직은 시뮬레이션 기반 학습, 디지털 전환 대응 훈련, 회복탄력성 코칭 프로그램을 도입하여 구성원의 기술 적응력과 심리적 안전감을 동시에 강화해야 한다.

6.3.2 AI 환경에서의 잡 크래프팅 지원체계 구축

AI 기술의 자동화와 알고리즘 업무 대체가 확대되는 상황에서, 잡 크래프팅(job crafting)은 직원이 자신의 직무 의미를 재정의하고, 인간 중심의 창의적 업무로 전환할 수 있는 핵심 행동이 된다. 조직은 구성원이 주도적으로 직무를 재설계할 수 있도록 직무 자율성과 유연한 업무설계, 학습데이터 관리권, AI 보조도구 활용 자율성 등을 제공해야 한다. 동시에 관리자는 AI 기반 업무 효율성에만 집중하기보다, 잡 크래프팅을 통한 창의적 문제 해결력과 인간적 가치 창출을 병행해서 지원해야 한다. 이러한 환경은 직원이 AI를 활용하는 혁신가로 성장할 수 있는 기반이 될 수 있다.

6.3.3 개인특성 기반의 차별적 조직지원 전략

본 연구에서 확인된 바와 같이, 조직지원인식(POS)은 회복탄력성이 높은

구성원에게 더 강하게 작용한다. 이는 최근 AI·자동화가 확산되는 조직 환경에서, 구성원 개개인의 특성에 맞는 맞춤형 지원전략이 필요함을 의미한다. 예를 들어, 회복탄력성이 높은 구성원에게는 복지, 공헌 인정, 심리적 지원 프로그램 등 정서적 지원 중심 전략이 효과적이며, 민첩성이 높은 구성원에게는 자율적 실험과 데이터 기반 의사결정 권한 등 자율성 중심 전략이 더 유효할 것이다. 이처럼 급변하는 인공지능 시대에 맞춘 차별적 POS 전략은 구성원의 자원 특성에 맞는 동기부여를 강화하여 조직 전체의 혁신성과를 극대화할 수 있다.

6.3.4 프로젝트 기반 산업에서의 통합적 인재관리

KIPOs와 같은 프로젝트 기반 산업에서는 기술융합, 협업, 지식공유가 필수적이다. AI와 디지털 트윈, BIM 등 첨단기술이 업무에 통합되는 환경에서, 조직은 구성원이 자율적으로 문제를 해결하고 직무를 조정할 수 있는 심리적 안전감과 자율성 기반의 프로젝트 문화를 조성해야 한다. 이를 위해 팀 단위의 AI 협업 플랫폼, 피드백 공유 시스템, 실시간 데이터 기반 의사결정 체계를 구축함으로써, 구성원이 민첩성과 회복탄력성을 발휘하여 혁신적 행동을 지속할 수 있는 구조적 기반을 마련해야 한다. 이러한 접근은 인간의 역량과 AI 기술의 상호보완적 관계를 강화하여, 지속 가능한 혁신성과와 경쟁우위를 동시에 달성할 수 있게 한다.

6.4 연구의 한계와 향후 연구 방향

6.4.1 연구의 한계

첫째, 본 연구는 횡단적 설계(cross-sectional design)를 통해 수행되어 변수 간의 인과관계를 명확히 규명하는 데 한계가 있다. 민첩성과 회복탄력성이 잡 크래프팅을 통해 혁신성과에 미치는 영향의 시간적 순서와 인과관계를 보다 엄밀하게 검증하기 위해서는 종단적 연구 설계가 필요하다. 또한 자기보고식 설문조사 방법에 의존함으로써 동일방법편의(common method bias)의 가

능성을 완전히 배제하지 못하였다. 특히, 본 연구에서는 민첩성과 회복탄력성을 개인적 자원으로 보고, 이를 선행요인으로 설정하여 잡 크래프팅을 유발하는 과정을 검증하였다. 이는 JD-R 이론(Demerouti et al., 2001)과 확장-구축 이론(Broaden and Build Theory, Fredrickson, 2001)에 근거하여 개인 자원이 동기부여와 직무 재구성 행동을 촉진한다는 기존 연구(Cenciotti et al., 2017)를 따른 것이다. 다만, 잡 크래프팅이 개인 자원(예: 회복탄력성)을 강화한다는 실증 결과(Van Wingerden & Poell, 2019; 전은정 외 2020; 2021)도 존재하므로, 양방향 인과 가능성을 배제할 수 없다. 따라서 향후 연구에서는 종단적 설계(cross-lagged design)를 통해 인과 방향을 명확히 규명할 필요가 있다.

둘째, 표본의 대표성 한계로서 본 연구는 주로 국내 KIPOs에 종사하는 구성원을 대상으로 하였으며, 특정 산업과 문화적 맥락에 국한되어 있다. 따라서 연구 결과의 일반화 가능성에 한계가 있으며, 다른 산업이나 문화권에서의 적용 가능성에 대한 추가 검증이 필요하다.

셋째, 조절변수의 제한적 검토에 한계가 있다. 본 연구는 조직지원인식의 조절효과만을 검증하였으나, 개인의 적응적 역량이 혁신행동과 성과에 미치는 영향을 조절할 수 있는 다른 중요한 변수들(리더십 스타일, 조직문화, 팀 특성 등)에 대한 고려가 부족하였다.

넷째, 본 연구는 혁신성과라는 단일 변수에 초점을 맞추었으나, 민첩성과 회복탄력성이 조직의 다양한 성과 지표(재무적 성과, 고객 만족, 직원 복지 등)에 미치는 영향을 종합적으로 고려하지 못하였다.

6.4.2 향후 연구 방향

첫째, 종단 연구 설계를 통해 변수 간의 인과관계를 보다 명확히 규명할 필요가 있다. 또한 혼합 방법론(mixed-method approach)을 활용하여 양적 데이터와 질적 데이터를 통합적으로 분석함으로써 연구 결과의 깊이와 타당성을 높일 수 있다. 특히 다수준 분석(multilevel analysis)을 통해 개인-팀-조직 수준에서 이들 요인들이 어떻게 상호작용하는지 탐구할 필요가 있다.

둘째, 다양한 산업 및 문화적 맥락에서의 표본 확대를 통해서 민첩성과 회

회복탄력성 연구의 일반화 가능성을 높여야 한다. 특히 중소기업과 대기업, 제조업과 서비스업, 동양과 서양 문화권 간의 비교연구를 통해 맥락적 요인의 영향을 규명할 필요가 있다. 특정 국가(예: 한국)의 지식집약적 프로젝트조직(KIPOs)을 대상으로 연구할 경우, 한국 기업문화의 특수성(예: 집단주의, 위계 문화)이 개인차원의 역량인 민첩성과 회복탄력성 및 잡 크래프팅이 혁신성과의 발현 방식에 어떻게 영향을 미치는지 조직문화 차원의 탐구를 제안한다(최병익 외, 2024).

셋째, HR 시스템과 관행이 개인의 민첩성과 회복탄력성을 어떻게 촉진하는지에 대한 상세한 연구가 필요하다. 특히 유연성 촉진 HR 관행, 새로운 작업 방식, 디지털 전환이 구성원의 적응적 역량에 미치는 영향을 탐구해야 한다. 또한 성과관리, 교육훈련, 보상시스템 등 구체적인 HR 실무가 잡 크래프팅과 혁신성과에 미치는 영향을 체계적으로 분석할 필요가 있다.

넷째, 9/11과 코로나19 같은 위기 상황에서 민첩성과 회복탄력성의 역할이 어떻게 변화하는지에 대한 지속적인 연구가 필요하다. 또한 다양한 리더십이 조직 성과에 미치는 다양한 영향(재무, 고객, 운영, 직원, 사회 및 환경)에 대한 연구를 확대하고, 매개 및 조절 변수를 포함한 포괄적 개념 모델을 추가로 검증해야 한다. 특히, 상황이론(Contingency Theory)은 조직 성과와 리더십의 효과가 보편적 원칙에 의해 결정되는 것이 아니라, 환경 불확실성·기술 수준·조직 규모와 같은 상황적 요인과의 적합성에 의해 달라진다고 본다. 따라서 특정 자원이나 리더십 행동이 혁신성과를 창출하기 위해서는 상황적 맥락을 고려한 연구도 의미가 있다.

다섯째, 디지털 전환, 인공지능, 원격근무 등 급변하는 업무 환경에서 민첩성과 회복탄력성의 역할이 어떻게 변화하는지 탐구할 필요가 있다. 특히 가상 팀이나 하이브리드 근무 환경에서 잡 크래프팅과 혁신성과의 메커니즘을 규명하는 연구는 시의적절한 시사점을 제공할 수 있다.

여섯째, 문화적 맥락과 산업 특성을 반영한 민첩성과 회복탄력성 측정도구의 개발이 필요하다. 또한 잡 크래프팅의 다양한 형태를 측정할 수 있는 도구 개발도 중요한 연구 과제이다.

이러한 연구 방향들은 민첩성과 회복탄력성 분야의 지식을 발전시키고, 조

직이 끊임없이 진화하는 비즈니스 환경에서 성공적으로 적응하는 데 필요한 실질적인 지침을 제공할 것이다. 특히 KIPOs이 글로벌 경쟁에서 우위를 확보하고 지속가능한 성장을 달성하는 데 기여할 수 있을 것이다.

끝으로 본 연구는 KIPOs에서 구성원의 민첩성과 회복탄력성이 혁신성과에 미치는 영향을 규명하고, 잡 크래프팅과 조직지원인식의 역할을 실증적으로 탐색하였다. 연구 결과는 불확실하고 급변하는 경영환경 속에서 개인과 조직이 어떻게 역량을 발휘하고 지속 가능한 성과를 창출할 수 있는지를 보여준다. 이는 곧 『주역』에서 말하는 “궁즉변, 변즉통, 통즉구(窮則變, 變則通, 通則久)”의 지혜와도 맞닿아 있다. 어려움에 직면했을 때 변화하고(窮則變), 변화함으로써 길이 열리며(變則通), 그렇게 열림으로써 지속가능성이 확보된다(通則久)는 통찰은, 조직 구성원이 민첩성과 회복탄력성을 발휘하고, 잡 크래프팅과 조직의 지원을 통해 혁신적인 행동을 실천할 때 조직이 장기적으로 번영할 수 있음을 상징적으로 시사한다.

따라서 본 연구의 학문적·실무적 함의는 단순히 특정 변수 간의 관계를 밝히는 데 그치지 않고, 변화와 적응을 통해 지속가능성을 확보하는 조직 경영의 근본적 원리를 제시한다는 데 있다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강혜선, 성노현, & 구자숙. (2015). 성취목표 성향에 따른 잡크래프팅(자발적 직무변화) 행동이 직무결과에 미치는 차별적인 영향에 관한 연구. 한국인사조직학회지, 28(1), 11 - 33.
- 고득영, & 유태용. (2012). 직무자율성과 혁신행동 간의 관계: 직무만족의 매개효과와 성격과 조직혁신풍토의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 25(1), 215 - 238.
- 권기정, & 신제구. (2022). 메타인지가 구성원 민첩성에 미치는 영향: 역할확장 자기효능감과 학습민첩성의 직렬다중매개를 중심으로. 한국콘텐츠학회논문지, 22(4), 379 - 391.
- 길대호, 박종범, & 현병환. (2025). 양면적 리더십이 조직의 민첩성을 통한 혁신적 업무행동에 미치는 영향 연구: 흡수역량의 조절효과. 유통경영학회지, 28(1), 5 - 24.
- 김강일, & 정다운. (2022). 직무스트레스가 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에서 회복탄력성의 매개효과: 신규공무원과 기존공무원의 비교. 한국콘텐츠학회논문지, 22(12), 460 - 477.
- 김나경, & 이선희. (2020). 직무 자원으로서의 근무시간 자율성: 근로자의 직무만족과 이직의도에 미치는 효과. 조직과 인사관리연구, 44(1), 87 - 104.
- 김동섭, & 박계춘. (2024). 구성원 창의성이 혁신행동 및 학습 지향성에 미치는 영향에 있어서 조직지원인식의 조절효과. 혁신기업연구, 9(3), 429 - 454.
- 김민섭, & 이종건. (2021). 일터영성이 변화지향 조직시민행동 및 혁신적 업무행동에 미치는 영향: 잡크래프팅의 매개역할. 무역보험연구, 22(6), 145 - 158.

- 김민지. (2017). 대기업 HRD 담당자의 전문직업적 정체성과 개인-직무 적합성, 자기효능감, 경력개발지원 및 직무도전성의 구조적 관계. 서울대학교 박사학위논문.
- 김민지, & 박용호. (2019). 잡 크래프팅에 관한 통합적 문헌 고찰: 국내 양적 연구를 중심으로. 한국융합학회논문지, 10(11), 234-249.
- 김성용, 김현근, & 안성익. (2018). 구성원의 상사후원인식에 따른 자기주도 직무설계(Job Crafting) 행위가 조직시민행동에 미치는 영향. 대한경영학회지, 31(7), 1409-1428.
- 김성용, 배성현, 김현근, & 안성익. (2016). 혁신행동에 대한 자기주도직무설계(Job Crafting) 행위의 효과: 직무열의의 매개효과를 중심으로. 인적자원관리연구, 23(5), 1-26.
- 김성용, & 이은형. (2022). 공공기관 종사자의 임파워링 리더십 인식이 혁신행동에 미치는 영향: 잡 크래프팅의 매개효과를 중심으로. 여성경제연구, 19(3), 63-92.
- 김성용. (2022). 공공기관 종사자의 임파워링 리더십 인식이 혁신행동에 미치는 영향. 국민대학교 박사학위논문.
- 김수연, & 오상진. (2020). 리더의 관리자 코칭행동이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 회복탄력성과 직무재창조의 다중매개효과를 중심으로. 서비스경영학회지, 21(3), 193-226.
- 김수지, 변국도, & 김찬중. (2021). 잡크래프팅의 선행요인과 맥락적 성과에 관한 연구: 보상만족과 개인-직무적합성의 선행효과 분석. 인적자원관리연구, 28(3), 29-50.
- 김영조, & 이유진. (2012). 가족친화제도가 여성 근로자의 경력몰입 및 이직의도에 미치는 영향: 사회적 지원의 조절효과를 중심으로. 인적자원관리연구, 19(3), 71-100.
- 김영현. (2023). 호텔종사원의 학습민첩성, 잡 크래프팅, 혁신행동과 조직 민첩성의 관계에 관한 연구. 호텔리조트연구, 22(2), 5-25.

- 김일천, 김종우, & 이지우. (2004). 혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구. *경영연구*, 19(2), 282-317.
- 김재봉, 김명훈, & 한희성. (2022). 직무 스트레스와 회복탄력성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 요인. *산업융합연구*, 20(11), 233-240.
- 김정식, & 정구혁. (2020). 『쓰러지지 않는 기업의 조직 탄력성』. 엠파운드.
- 김정식, 조은성, & 정구혁. (2024). 팀 회복탄력성: 발현 과정과 결과. *경영컨설팅연구*, 24(6), 101-113.
- 김주환. (2011). 『회복탄력성: 시련을 행운으로 바꾸는 마음 근력의 힘』. 위즈덤하우스.
- 김주환. (2018). 『내면소통 명상수업: 삶의 변화를 가져오는 마음근력 훈련』. 클라우드나인.
- 김주환. (2025). 『그릿 GRIT: 흔들리지 않고 무엇이든 해내는 마음근력(개정판)』. 인플루엔셜.
- 김현정, & 김재명. (2024). 학습민첩성이 창의성에 미치는 영향: 지식공유와 잡크래프팅의 다중 매개효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 37(8), 1307-1335.
- 김형진, & 심덕섭. (2023). 조직후원인식이 심리적 안전감과 혁신행동에 미치는 영향: 일반화된 자기효능감의 부의 조절된 매개효과. *대한경영학회지*, 36(6), 999-1023.
- 남은우, 선은정, & 서영욱. (2022). 관계적에너지와 회복탄력성이 직무재창조를 통하여 개인직무성과에 미치는 영향 연구. *한국콘텐츠학회논문지*, 22(2), 529-544.
- 대니얼 카너먼. (2012). 『생각에 관한 생각』 (김영사 편집부, 역). 김영사. (원저 2011년 출간)
- 박영진, & 윤지환. (2012). 여행사 종사원의 심리적 임파워먼트가 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. *관광학연구*, 36(2), 221-240.

- 박원우, 김미숙, 정상명, & 허규만. (2007). 동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안. 인사조직연구, 15(1), 89-133.
- 박원우, 박수빈, 이해림, 오민주, & 맹준성. (2023). 비동일방법편의(Uncommon Method Bias)의 원인과 해결방안. 경영학연구, 52(1), 111-136.
- 박재천, & 하성욱. (2024). 직무자원으로서의 근무시간 자율성의 완충효과: 직무요구에 따른 매칭가설 검증. 대한경영학회지, 37(8), 1213-1234.
- 박태운, & 김문중. (2019). 긍정심리자본이 혁신행동과 직무성과에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절효과를 중심으로. 상업교육연구, 33(5), 43-76.
- 배문규. (2024). 호텔기업의 마케팅 민첩성이 직원의 잡크래프팅 및 서비스 혁신행동에 미치는 영향. 서비스연구, 14(3).
- 백유성. (2018). 회복탄력성, 조직몰입, 조직신뢰 간의 구조적 관계. 대한경영학회지, 31(8), 1573-1587.
- 백유성, 장영희, & 김유정. (2017). 회복탄력성이 직무스트레스에 미치는 영향: BWF의 매개효과를 중심으로. 경영교육연구, 32(3), 1-19.
- 설경진. (2021). 호텔기업에서의 잡크래프팅, 조화열정 그리고 친사회적 서비스행동. 관광레저연구, 33(9), 221-236.
- 설홍수. (2006). 조직혁신 과정에서 사회정치적 지원, 조직지원인식, 혁신행동의 관계. 조직과 인사관리연구, 30(3), 63-85.
- 신우열, 김민규, & 김주환. (2009). 회복탄력성 검사 지수의 개발 및 타당도 검증. 한국청소년연구, 20(4), 105-131.
- 심덕섭, & 하성욱. (2020). 기업가적 리더십이 혁신분위기 및 혁신행동에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 27(2), 265-286.
- 신건권. (2023). 『SmartPLS 4.0 구조방정식모델링』. 청람.

- 신건권. (2024). 『SmartPLS 4.0 고급구조방정식 모델링: 통제효과, 매개효과, 조절효과 및 조절된 매개효과분석 중심』. 청람.
- 스티브 마그니스. (2024). 『강인함의 힘: 회복탄력성에 대한 오해 그리고 강인함의 비밀』 (이주만, 역). 상상스퀘어. (원서 Do Hard Things: Why We Get Resilience Wrong and the Surprising Science of Real Toughness)
- 안동근, & 조은솔. (2023). 유아교사의 소명의식이 회복탄력성과 잡 크래프팅을 매개로 직무만족도에 미치는 영향. *교육학연구*, 54(3), 169-190.
- 양동민, 장준호, 이희정, & 하성욱. (2009). 지원적 리더십 및 조직후원인식과 혁신행동 간의 관계에 대한 내재적 동기부여의 매개효과. *산업혁신연구*, 25(2), 73-104.
- 유은영, & 손영아. (2021). 리더십 유형이 호텔 조리사의 잡크래프팅, 정서적 몰입에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절효과를 중심으로. *관광경영연구*, 25(2), 351-371.
- 이나영, & 조영복. (2014). 회복탄력성이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향. *경영과 정보연구*, 33(5), 155-169.
- 이상희, & 김태성. (2021). 구성원의 무형식학습이 혁신행동에 미치는 영향: 임파워링리더십으로 조절된 잡크래프팅의 매개효과. *기업교육과인재연구*, 23(3), 157-182.
- 이수진, & 백순근. (2019). 교사의 회복탄력성이 직무열의와 혁신행동에 미치는 영향. *교육행정학연구*, 37(1), 211-233.
- 이재선. (2022). 마이스터고졸 초기경력자의 조직적응과 개인 및 조직 변인의 위계적 관계. 서울대학교 박사학위논문.
- 이정미. (2024). 잡 크래프팅(Job Crafting), 조직지원인식, 직무열의 및 창의성 간의 구조적 관계에 관한 연구. *전문경영인연구*, 27(2), 125-144.
- 이정아. (2017). 지각된 조직회복탄력성이 혁신행동 및 조직자발성에 미치는 영향: 관계적 심리계약의 매개효과. 성균관대학교 박사학위논문.

- 임대형, & 이정환. (2023). 한국 기업 조직구성원의 혁신적 행동에 대한 체계적 고찰 및 메타분석. *경영학연구*, 52(6), 1325-1353.
- 임명기, 하유진, 오동준, & 손영우. (2014). 한국판 잡 크래프팅 척도(JCQ-K)의 타당화 연구. *기업경영연구*, 21(4), 181-206.
- 임수원. (2024). 실책관리문화인식이 혁신행동에 미치는 영향: 심리적 안전감과 잡 크래프팅의 매개효과. *기업교육과 인재연구*, 26(4), 151-190.
- 임재용. (2019). 변혁적 리더십과 잡 크래프팅이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 자동차 부품 제조업체를 중심으로. *공주대학교 박사학위논문*.
- 장길상. (2009). 지식경영을 위한 사례기반추론 시스템의 설계 및 구축: 'H'기업의 플랜트 건설 프로젝트 적용사례. *정보시스템연구*, 18(3), 231-249.
- 장커(Ke Zhang), 구자숙, & 증가위(Jiawei Zeng). (2022). 향상-예방초점 잡 크래프팅의 선행요인 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. *Korean Management Review*, 51(2), 461-481.
- 전무경, & 윤현중. (2019). 조직냉소에 대한 직무요구-자원 모형의 적용: 업무과다의 주효과 및 직무자율성과 회복탄력성의 조절효과를 중심으로. *인적자원관리연구*, 26(4), 1-18.
- 전은정, & 박성민. (2021). 스마트워크(smart work)가 공직사회 회복탄력성(resilience)과 민첩성(agility)에 미치는 영향에 관한 연구: 공직자의 긍정적 나르시시즘(narcissism) 매개효과를 중심으로. *정부행정*, 17, 119-161.
- 전은정, 김명종, & 유승동. (2020). 조직민첩성과 학습민첩성이 잡크래프팅에 미치는 영향: 팀 학습행동의 조절효과. *호텔경영학연구*, 29(8), 241-258.
- 정구혁, 김정식, & 조은성. (2024). 한국적 경영(K-Management)에서의 회복탄력성의 출현: 현대그룹 창업자 정주영의 개인탄력성을 중심으로. *경영컨설팅연구*, 24(3), 233-245.

- 정다운, & 김숙영. (2021). 중환자실 간호사의 외상성 사건 경험과 이직 의도의 관계에서 회복탄력성의 조절 효과. *한국간호교육학회지*, 27(4), 447-455.
- 정윤정, 이희옥, & 정동섭. (2024). 심리적 계약위반이 이직의도에 미치는 영향: 직무스트레스의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과. *인적자원관리연구*, 31(4), 229-251.
- 조은성, 정구혁, & 김정식. (2023). 회복탄력성: 개인 수준 및 팀 수준 측정 도구들의 판별 및 집중 타당성 평가. *경영컨설팅연구*, 23(6), 179-193.
- 조정미, & 이형룡. (2022). 항공사 객실승무원이 지각한 팀장의 양면적 리더십이 서비스 혁신행동에 미치는 영향: 잡 크래프팅의 매개효과를 중심으로. *호텔관광연구*, 24(3), 97-114.
- 최보윤, & 김수영. (2023). 구조방정식 모형에서의 높은 다중공선성 조정을 위한 탐색적 연구. *사회과학연구*, 62(2), 159-189.
- 최병익, 김진현, & 이수진. (2024). 지방공공기관 임직원의 긍정심리자본이 혁신행동에 미치는 영향: 조직문화 인식의 조절효과. *한국경영교육학회*, 39(1), 1-26.
- 최수형, & 이정미. (2020). 심리적 안전감이 혁신행동에 미치는 영향: 잡 크래프팅(Job Crafting)의 매개효과를 중심으로. *Asia-Pacific Journal of Business*, 11(3), 79-94.
- 최영섭, & 김희경. (2021). 철도기관사의 직무스트레스가 철도사고 경험에 미치는 영향: 회복탄력성의 매개효과와 조절효과 검증. *한국철도학회 논문집*, 24(8), 667-681.
- 최윤희, 전세혁, & 김서용. (2024). 조직혁신행동 영향요인 비교분석: 조직문화 유형의 직접·간접효과를 중심으로. *한국행정연구*, 33(2), 45-77.

- 판쇼페, & 황명호. (2024). 중국 MCN 기업의 리더-구성원 교환관계(LMX)가 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 조직지원인식과 무형식학습활동의 매개효과, 지식공유풍토의 조절효과를 중심으로. 국제경영리뷰, 28(1), 11-32.
- 피사노, G. P. (2020). 『혁신의 정석』 (김하늘, 역). 이와우.
- 한국직업능력연구원. (2023). 『Issue Brief: 소프트스킬에 대한 재직자의 인식 및 교육훈련 경험 분석』.
- 한영찬, & 이상직. (2023). 이슈 리더십과 학습민첩성이 스타트업 구성원의 혁신행동에 미치는 영향. 벤처혁신연구, 6(2), 1-19.
- 한충, 강희경, & 최수형. (2024). 인지적 유연성이 혁신행동에 미치는 영향: 잡 크래프팅의 매개효과 및 리더의 코칭행동의 조절효과. 인적자원관리연구, 31(3), 73-99.
- 허병준, & 이형용. (2023a). 윤리적 리더십이 종업원의 혁신행동에 미치는 영향: LMX와 조직신뢰의 매개효과와 조직동일시의 조절효과. 경영과학, 40(3), 19-46.
- 허병준, & 이형용. (2023b). 직장 내 무례가 감정 및 직무만족을 통해 종업원의 행동에 미치는 영향. Korean Management Review, 52(3), 679-713.
- 홍진원, & 서우중. (2014). 조직구성원의 지식통합 역량에 대한 선행 요인과 지식창출 효과에 관한 연구: 융합지향 조직을 중심으로. 지식경영연구, 15(4), 105-124.
- 황미정, & 이희수. (2022). 상사의 경계확장행동과 구성원의 혁신행동 관계에서 학습민첩성과 자기주도 직무설계의 이중매개효과. 대한경영학회지, 35(12), 2413-2442.
- 황진수. (2021). 조절초점의 혁신행동에 대한 영향력과 자기효능감 및 조직지원인식의 조절효과 검증. 산업경제연구, 34(4), 833-853.

2. 국외문헌

- Abdulai, A.-F., Murphy, L., & Thomas, B. (2020). University knowledge transfer and innovation performance in firms: The Ghanaian experience. *International Journal of Innovation Management*, 24(3), 2050023.
- Afridi, S. A., Afsar, B., Shahjehan, A., Rehman, Z. U., Haider, M., & Ullah, M. (2020). Perceived corporate social responsibility and innovative work behavior: The role of employee volunteerism and authenticity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1865–1877.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). 『Multiple regression: Testing and interpreting interactions』. Sage.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology*, 66(1), 168–195.
- Alagarsamy, S., Rejikumar, G., Singh, A., & Manoharan, S. (2024). Fear of COVID-19, workplace fear, and deviant work behaviour: The moderating role of perceived organizational support. *Stress & Health*, 40(2), 377–390.
- Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Shirazi, M. (2014). Organic structure and organizational agility: The mediating effect of knowledge management. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(6), 34–49.

- Ali, F., & Haapasalo, H. (2023). Development levels of stakeholder relationships in collaborative projects: Challenges and preconditions. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(8), 58–76.
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350–369.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39–58.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Annosi, M. C., Martini, A., Brunetta, F., & Marchegiani, L. (2020). Learning in an agile setting: A multilevel research study on the evolution of organizational routines. *Journal of Business Research*, 110, 554–566.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.

- 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), 273–285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz–Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411.
- 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.
- Bandura, A. (1986). 『Social foundations of thought and action』. Prentice–Hall.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2011). Advancing organizational support theory into the twenty–first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123–147.
- Baran, B. E., & Woznyj, H. M. (2020). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*, 50(2), Article 100787.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2), 9–49.

- Bedford, C. L. (2011). The role of learning agility in workplace performance and career advancement. University of Minnesota doctoral dissertation.
- Benjaoran, V., & Bhokha, S. (2010). An integrated safety management with construction management using 4D CAD model. *Safety Science*, 48(3), 395–403.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81–104). American Psychological Association.
- 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(5), 973–994.
- Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., & Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 605–628.
- Birshan, M., Smet, A. D., & Madgavkar, A. (2022). Essentials for leaders and those they lead. *McKinsey Quarterly*.
- Blau, G. (1986). Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism. *Academy of Management Journal*, 29(3), 386–395.
- Blau, P. M. (1986). 『Exchange and power in social life』 (2nd ed.). Routledge.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59(1), 20–28.

- Braun, T. J., Hayes, B. C., DeMuth, R. L. F., & Taran, O. A. (2017). The development, validation, and practical application of an employee agility and resilience measure to facilitate organizational change. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(4), 702–722.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in variously changing organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1–34.
- Burke, W. W. (2016). 『Organization change: Theory and practice』. DIAS Technology Review.
- Cai, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L. (2017). Developing organizational agility in product innovation: The roles of IT capability, KM capability, and innovative climate. *R&D Management*, 47(4), 582–599.
- Campbell-Sills, L., & Stein, M. B. (2007). Psychometric analysis and refinement of the Connor–Davidson Resilience Scale (CD-RISC): Validation of a 10-item measure of resilience. *Journal of Traumatic Stress*, 20(6), 1019–1028.
- Caniëls, M. C. J., Hatak, I., Kuijpers, K. J. C., & de Weerd-Nederhof, P. C. (2022). Trait resilience instigates innovative behaviour at work? A cross-lagged study. *Creativity and Innovation Management*, 31(2), 274–293.
- Carmeli, A., Friedman, Y., & Tishler, A. (2013). Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science*, 51(1), 148–159.

- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709–729.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75–90.
- Cascio, J. (2020). Facing the age of chaos. Medium.
- Cenciotti, R., Alessandri, G., & Borgogni, L. (2017). Psychological capital and career success over time: The mediating role of job crafting. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 372–384.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which? *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 119–124.
- Chesbrough, H. W. (2003). 『Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology』. Harvard Business School Press.
- Chih, Y.-Y., Hsiao, C. Y.-L., Zolghadr, A., & Naderpajouh, N. (2022). Resilience of organizations in the construction industry in the face of COVID-19 disturbances: Dynamic capabilities perspective. *Journal of Management in Engineering*, 38(2), 04022003.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.

- Chu, W., Pitafi, A. H., Kanwal, S., Ali, A., & Ren, M. (2020). Improving employee agility using enterprise social media and digital fluency: Moderated mediation model. *IEEE Access*, 8, 68799–68810.
- Cohen, J. (1988). 『Statistical power analysis for the behavioral sciences』 (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor–Davidson Resilience Scale (CD–RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–55.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies*, 13(3), 375–402.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2022). Job demands–resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 12(1), 6–24.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra–role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87–96.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 23–36.

- De Jonge, J., & Dormann, C. (2006). Stressors, resources, and strain at work: A longitudinal test of the triple-match principle. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1359–1374.
- Den Hartigh, R. J. R., & Hill, Y. (2022). Conceptualizing and measuring psychological resilience: What can we learn from physics? *New Ideas in Psychology, 66*, 100934.
- DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology, 5*(3), 258–279.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E., Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing, 57*(1), 23–37.
- Dhanpat, N. (2025). Job crafting agility: A conceptual proposition for rethinking behaviour in organizations. *International Journal of Organization Theory & Behavior, 28*(1), 18–33.
- Dogra, P., Pareek, A. H., & Akram, U. (2024). The bright side of remote working post-pandemic: Investigating the impact of self-efficacy and work-related flow on employee resilience. *Global Knowledge, Memory and Communication*.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review, 50*(3), 95–118.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning, 43*(2–3), 370–382.
- Drucker, P. F. (2001). 『The essential Drucker: Selections from the management works of Peter Drucker』. HarperCollins.

- Du, Y., Zhang, L., & Tekleab, A. G. (2018). Job strains, job control, and perceived organizational support on employee performance: An interactionist perspective. *Journal of Business Research*, 82, 213–219.
- Easen, N. (2022, July 22). Why resilience and agility have become central to the COO role. Raconteur.
- Edwards, J. R. (2001). Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework. *Organizational Research Methods*, 4(2), 144–192.
- Eichhorn, B. R. (2014). 『Common method variance techniques』. Cleveland State University, Department of Operations & Supply Chain Management; SAS Institute Inc.
- Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2004). Learning agility as a prime indicator of potential. *Human Resource Planning*, 27(4), 12–15.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Felps, W., Mitchell, T. R., & Byington, E. (2006). How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups. *Research in Organizational Behavior*, 27, 175–222.

- Fey, S., & Kock, A. (2022). Meeting challenges with resilience – How innovation projects deal with adversity. *International Journal of Project Management*, 40(8), 941–950.
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts and theory. *European Psychologist*, 18, 12–23.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Ghitulescu, B. E. (2007). Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting. University of Pittsburgh doctoral dissertation.
- Gölgeci, I., Arslan, A., Dikova, D., & Gligor, D. M. (2019). Resilient agility in volatile economies: Institutional and organizational antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 33(1), 100–113.
- Gouda, G. K., & Tiwari, B. (2022). Talent agility, innovation adoption and sustainable business performance: Empirical evidences from Indian automobile industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2582–2604.

- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34.
- Greene, R. R., Galambos, C., & Lee, Y. (2004). Resilience theory. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 8(4), 75–91.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174–182.
- Guo, R., Yin, H., & Liu, X. (2023). Coopetition, organizational agility, and innovation performance in digital new ventures. *Industrial Marketing Management*, 111, 143–157.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hagedoorn, J., & Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: Is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy*, 32(8), 1365–1379.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: A comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616–632.
- 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(2), 2–24.
- Hamieddine, C., & Akioud, M. (2025). Agility for resilience: A qualitative exploration of companies' strategies in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous environment. *Corporate & Business Strategy Review*, 6(2), 111–119.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305–325.
- Harvey, S., Blouin, C., & Stout, D. (2006). Proactive personality as a moderator of outcomes for young workers experiencing conflict at work. *Personality and Individual Differences*, 40(5), 1063–1074.
- Haylemariam, L. G., Oduro, S., & Tegegne, Z. L. (2024). Entrepreneurial agility and organizational performance of IT firms: A mediated moderation model. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 20(2), 75–92.
- Henseler, J., & Fassott, G. (2010). Testing moderating effects in PLS path models: An illustration of available procedures. In V. Esposito Vinzi et al. (Eds.), *Handbook of partial least squares* (pp. 713–735). Springer.

- 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. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–370.
- Holbeche, L. (2019). Designing sustainably agile and resilient organizations. *Systems Research and Behavioral Science*, 36(5), 668–677.
- Hopp, W. J., Tekin, E., & Van Oyen, M. P. (2004). Benefits of skill chaining in serial production lines with cross-trained workers. *Management Science*, 50(1), 83–98.
- Hrynychak, N., & Motuzka, O. (2023). The key administrative competencies of managers required for company development in the BANI world. *Economics: Innovative and Economics Research Journal*, 11(1), 616–689.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
- Junker, T. L., Bakker, A. B., Gorgievski, M. J., & Derks, D. (2021). Agile work practices and employee proactivity: A multilevel study. *Human Relations*, 75(12), 2189–2217.

- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
- Kidd, P. T. (1995). Agile manufacturing: A strategy for the 21st century. IEE Colloquium on Agile Manufacturing.
- Kim, J., Lee, H. W., & Chung, G. H. (2023). Organizational resilience: Leadership, operational and individual responses to the COVID-19 pandemic. *Journal of Organizational Change Management*, 37(1), 92–115.
- Kim, J. S., & Chung, G. H. (2017). Implementing innovations within organizations: A systematic review and research agenda. *Innovation*, 19(4), 372–394.
- King, W. R., & Kugler, J. L. (2000). The impact of rhetorical strategies on innovation decisions: An experimental study. *Omega*, 28(5), 485–499.
- Klein, K. J., & Knight, A. P. (2005). Innovation implementation: Overcoming the challenge of penetrating and promoting new ideas. *Current Directions in Psychological Science*, 14(5), 243–246.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behaviour. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296.
- Kotter, J. P. (1996). 『Leading change』. Harvard Business School Press.
- Kuntz, J. R. C., Malinen, S., & Näswall, K. (2017). Employee resilience: The development of a new scale. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), 223–242.

- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD–R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704.
- Law, K. S., Wong, C. S., & Mobley, W. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23(4), 741–755.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169–1192.
- Lengnick–Hall, C. A., & Beck, T. E. (2009). 『Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment』 (Working Paper No. 0059MGT–199–2009). The University of Texas at San Antonio, College of Business.
- Lengnick–Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick–Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5–41.

- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(1), 30–50.
- Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology, 95*(2), 395–404.
- Linnenluecke, M. K. (2015). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews, 19*(1), 4–30.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling, 9*(2), 151–173.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance, 3*(2), 157–189.
- Locke, E. A. (1976). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance, 4*(4), 309–336.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management, 39*(4), 321–329.
- Lu, Y., & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS Quarterly, 35*(4), 931–954.
- Lucas, H. C., & Goh, J. M. (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems, 18*(1), 46–55.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543–562.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Manso, G. (2011). Motivating innovation. *The Journal of Finance*, 66(5), 1823–1860.
- Martin, R. L. (2014). The big lie of strategic planning. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 78–84.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238.
- Masten, A. S., Best, K. M., & Garmezy, N. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and Psychopathology*, 2(4), 425–444.
- Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74–88). Oxford University Press.
- McCann, J., Selsky, J. W., & Lee, J. (2009). Building agility, resilience and performance in turbulent environments. *People & Strategy*, 32(3), 44–51.
- McLarnon, M. J. W., & Rothstein, M. G. (2013). Development and initial validation of the workplace resilience inventory. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 63–73.

- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2016). Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 239–255.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515–537.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Miraglia, M., Cenciotti, R., Alessandri, G., & Borgogni, L. (2017). Translating self-efficacy in job performance over time: The role of job crafting. *Human Performance*, 30(5), 254–271.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351–357.
- Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Näswall, K., Kuntz, J., & Malinen, S. (2015). 『Employee Resilience Scale (EmpRes): Technical report』 (Resilient Organisations Research Report 2015/04). University of Canterbury.
- Nepal, M. P., & Staub-French, S. (2016). Supporting knowledge-intensive construction management tasks in BIM. *Journal of Information Technology in Construction*, 21, 13–38.

- Ng, T. W., & Lucianetti, L. (2016). Within-individual increases in innovative behavior and creative, persuasion, and persistence benefits. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 122–137.
- Nielsen, J., Firth, B., & Crawford, E. (2023). For better and worse: How proactive personality alters the strain responses to challenge and hindrance stressors. *Organization Science*, 34(2), 589–612.
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287–1313.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, & Eurostat. (2005). 『Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data』 (3rd ed.). OECD Publishing.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
- Panda, P., & Singh, P. (2024). Resilient and agile employees' pursuit of innovative performance and well-being: The role of job crafting. *Global Knowledge, Memory and Communication*.
- Panda, P., & Singh, P. (2025). Organizational virtuousness fosters innovative performance and pro-social behavior: Examining the role of employee resilience and agility. *Journal of Organizational Change Management*, 37(3), 698–714.
- Park, S., & Park, S. (2023). Contextual antecedents of job crafting: Review and future research agenda. *European Journal of Training and Development*, 47(1/2), 141–165.

- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviours. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766–1792.
- Petrou, P., & Xanthopoulou, D. (2021). Interactive effects of approach and avoidance job crafting in explaining weekly variations in work performance and employability. *Applied Psychology: An International Review*, 70(3), 1345–1359.
- Pinho, C. R. A. (2023). Agility and resilience as sources of competitive advantages: A theoretical and empirical investigation. Georgia State University doctoral dissertation.
- Pipe, T. B., Buchda, V. L., Launder, S., Hudak, B., Hulvey, L., Karns, K. E., & Pendergast, D. (2011). Building personal and professional resources of resilience and agility in the healthcare workplace. *Stress and Health*, 28(1), 11–22.
- Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 93(6), 44–54.

- Pisano, G. P. (2019). 『Creative construction: The DNA of sustained innovation』 . Harvard Business Review Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–557.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250–275.
- Porath, C. L., Gibson, C. B., & Spreitzer, G. M. (2022). To thrive or not to thrive: Pathways for sustaining thriving at work. *Research in Organizational Behavior*, 42, 100176.
- Porkodi, S. (2024). The effectiveness of agile leadership in practice: A comprehensive meta-analysis of empirical studies on organizational outcomes. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 20(2), 117–138.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15(4), 299–323.

- Ramaci, T., Santisi, G., Curatolo, K., & Barattucci, M. (2024). Perceived organizational support moderates the effect of job demands on outcomes: Testing the JD–R model in Italian oncology nurses. *Palliative and Supportive Care*, 22(5), 1338–1346.
- Reivich, K., & Shatté, A. (2002). 『The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles』. Broadway Books.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307–321.
- Robertson, J., Caruana, A., & Ferreira, C. (2023). Innovation performance: The effect of knowledge-based dynamic capabilities in cross-country innovation ecosystems. *International Business Review*, 32(2), 101866.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- 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.
- Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatry*, 57(3), 316–331.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

- Salmen, K., & Festing, M. (2021). Paving the way for advances in employee agility research: A systematic literature review and framework. *International Journal of Human Resource Management*, 33(22), 4535–4567.
- Sarwar, Z., Akhtar, M. N., & Zhang, Y. (2025). Unveiling the path to innovation: Exploring the roles of big data management capabilities and strategic agility in innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(1), 100–113.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands–Resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43–68). Springer.
- Schumpeter, J. A. (1934). 『The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle』 (R. Opie, Trans.). Harvard University Press.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958.
- Sheng, Q., Yang, L., Lu, C., Liu, X., Xu, M., & Fang, H. (2023). The relationship between nurses' practice environment and general well-being, occupational burnout, and turnover intention: Multiple mediation effects of perceived organizational support. *Nursing Open*, 10(8), 5140–5150.

- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466–473.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445–460.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727–748.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637–643.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290–312.
- Southwick, F. S., Martini, B. L., Charney, D. S., & Southwick, S. M. (2016). Leadership and resilience. In J. Marques & S. Dhiman (Eds.), *Leadership Today* (pp. 315–333).
- Spector, P. E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 385–392.
- Spreitzer, G. M., Sutcliffe, K. M., Dutton, J. E., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537–549.

- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for high reliability: Spaces, stories, and safety. *Organizational Dynamics*, 32(2), 133–148.
- Sydow, J., Lindkvist, L., & DeFillippi, R. (2004). Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: Editorial. *Organization Studies*, 25(9), 1475–1489.
- Tanushree, T., Sahoo, C. K., & Chaubey, A. (2024). Evolution of organizational agility research: A retrospective view. *Journal of Organizational Change Management*, 37(5), 845–867.
- Tarba, S. Y., Frynas, J. G., Liu, Y., Wood, G., Sarala, R. M., & Fainshmidt, S. (2023). Strategic agility in international business. *Journal of World Business*, 58(2), Article 101411.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500–517.
- 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.
- Thakral, P., Dash, S. S., Sharma, D., & Ghosh, K. (2025). High-performance work systems and affective commitment: The mediating role of job embeddedness and perceived organizational support. *Business Perspectives and Research*, 0(0).

- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy–performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490–507.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53.
- Todt, G., Weiss, M., & Hoegl, M. (2018). Mitigating negative side effects of innovation project terminations: The role of resilience and social support. *Journal of Product Innovation Management*, 35(4), 518–542.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117(2), 440–463.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1992). Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5(4), 297–323.
- Ungar, M. (2011). The social ecology of resilience: Addressing contextual and cultural ambiguity of a nascent construct. *American Journal of Orthopsychiatry*, 81(1), 1–17.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice* (pp. 124–150). Wiley.

- Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51–67.
- Van Wingerden, J., & Poell, R. F. (2019). Meaningful work and resilience among teachers: The mediating role of work engagement and job crafting. *PLOS ONE*, 14(9), e0222518.
- Varshney, D., & Varshney, N. K. (2020). Workforce agility and its links to emotional intelligence and workforce performance: A study of small entrepreneurial firms in India. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(5), 35–45.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. In 2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics (pp. 3418–3422). IEEE.
- Vuori, N., & Huy, Q. N. (2016). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 9–51.
- Wang, H., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195.
- Wang, T., Qin, H., Zhang, Z., & Qin, Y. (2024). The moderating effect of perceived organizational support on presenteeism related to the inclusive leadership. *BMC Nursing*, 23, Article 139.

- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader–member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- Wei, C., Pitafi, A. H., Kanwal, S., Ali, A., & Ren, M. (2020). Improving employee agility using enterprise social media and digital fluency: A mediation model. *IEEE Access*, 8, 68799–68810.
- Weinberger, E., Wach, D., Stephan, U., & Wegge, J. (2018). Having a creative day: Understanding entrepreneurs' daily idea generation through a recovery lens. *Journal of Business Venturing*, 33(1), 1–19.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548–573.
- Weisman, H., Bindl, U. K., Gibson, C. B., & Unsworth, K. L. (2022). It's about time: Understanding job crafting through the lens of individuals' temporal characteristics. *Group & Organization Management*, 47(1), 148–186.
- Werner, E. E. (1989). Children of the Garden Island. *Scientific American*, 260(4), 106–111.
- Werner, E. E. (1993). Risk, resilience, and recovery: Perspectives from the Kauai longitudinal study. *Development and Psychopathology*, 5(4), 503–515.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4(1), 15–30.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769.

- World Economic Forum. (2025). 『Future of jobs report 2025』 .
- 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.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 281–302.
- 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.
- Xie, J. L., Roy, J.-P., & Chen, Z. (2006). Cultural and individual differences in self-rating behavior: An extension and refinement of the cultural relativity hypothesis. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(3), 341–364.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342.
- Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2022). Researching employee experiences and behavior in times of crisis: Theoretical and methodological considerations and implications for human resource management. *German Journal of Human Resource Management*, 36(1), 6–31.

- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146.
- Zhang, L., Bu, Q., & Wee, S. (2016). Effect of perceived organizational support on employee creativity: Moderating role of job stressors. *International Journal of Stress Management*, 23(4), 400–417.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206.
- Žitkienė, R., & Deksnys, M. (2018). Conceptualization of organizational agility: A strategic management perspective. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), 115–129.

부 록

안녕하세요!

바쁘신 와중에도 본 연구에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다. 본 설문은 기업에 종사하는 임직원을 대상으로 『지식집약적 프로젝트조직 구성원의 민첩성과 회복탄력성이 혁신성과에 미치는 영향: 잡 크래프팅과 조직지원인식의 역할』을 주제로 진행되는 학술 연구입니다.

1. 연구 목적

본 연구는 급변하는 경영 환경 속에서 지식집약적 프로젝트조직 구성원의 민첩성(agility)과 회복탄력성(resilience)이 혁신성과(innovative performance)에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하고자 합니다. 특히, 잡 크래프팅(job crafting)과 조직지원인식(perceived organizational support, POS)의 역할을 규명하고자 합니다.

2. 설문의 중요성

최근 기업은 고도의 유연성과 지속적 혁신이 요구되는 환경에 놓여 있으며, 이에 따라 지식집약적 프로젝트조직 구성원의 능동적인 행동 특성과 심리적 자원은 매우 중요한 성과 요소가 되고 있습니다. 본 연구는 실무적으로 다음과 같은 의미를 가집니다:

- 변화 대응 역량(민첩성, 회복탄력성, 잡 크래프팅) 강화 방안 도출
- 실질적인 혁신 촉진 전략 수립의 기초 자료 제공
- 조직의 지원 인식 수준과 구성원 행동 간의 관계 이해

3. 설문 응답 방식 및 유의사항

- 설문은 약 10분이 소요되며, 총 5개 항목 39문항 및 인구통계 정보 9문항으로 구성되어 있습니다.
- 응답은 모두 익명이며, 수집된 정보는 오직 학술 연구 목적에만 사용됩니다.
- 모든 문항은 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다 ~ 7=매우 그렇다)로 응답해 주세요.

귀하의 성실한 응답은 조직의 혁신과 구성원 개발을 위한 매우 소중한 기초 자료가 될 것입니다. 진심으로 감사드립니다.

2025년 8월

한성대학교 일반대학원 스마트융합건설링학과 박사과정

연구자 : 김종민

지도교수 : 이형용

문의사항 : 010-5121-3770, mailasap@naver.com

I. 다음 문항은 통계 분석을 위한 일반 정보 수집용입니다.

1. 귀하의 성별은?

- ① 남성 ② 여성

2. 귀하의 연령대는?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상

3. 귀하의 최종 학력은?

- ① 고졸 ② 전문학사 ③ 학사 ④ 석사 ⑤ 박사

4. 귀하의 국가 기술 자격은? (상위 1개만 선택)

- ① 미보유 ② 기능사 ③ 산업기사 ④ 기사 ⑤ 기술사 (건축사및평가사 포함)
⑥ 기타 ()

5. 귀하의 고용 형태는?

- ① 정규직 ② 비정규직

6. 현재 직장의 규모는?

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

7. 현재 직장 근속 기간은?

- ① 1년 미만 ② 1~5년 미만 ③ 5~10년 미만 ④ 10~15년 미만
⑤ 15~20년 미만 ⑥ 20년 이상

8. 해당 업계 근무 경력은?

- ① 1년 미만 ② 1~5년 미만 ③ 5~10년 미만 ④ 10~15년 미만
⑤ 15~20년 미만 ⑥ 20년 이상

9. 귀하의 주요 직무는? (중복응답 불가)

- ① 설계엔지니어 ② 건설사업관리 ③ 운영유지관리(O&M)
④ 연구개발(R&D) ⑤ 경영지원/관리 ⑥ 기타 ()

Ⅱ. 다음은 귀하의 변화 대응 능력에 관한 질문입니다.

해당하는 곳에 V표를 해주세요.

민첩성(Agility)은 조직 구성원이 급변하는 환경 변화와 불확실성에 신속하고 유연하게 대응하며, 변화를 성장의 기회로 적극 활용할 수 있는 능력을 말한다. 즉, 변화에 빠르게 적응하고 이를 주도적으로 활용하는 개인의 역량을 의미한다.

설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 예상치 못한 문제가 발생해도 금방 해결책을 찾아낸다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나는 업무 환경이나 절차에 변화가 생기면 신속하게 적응한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나는 새로운 기술이나 지식을 배우는 데 주저함이 없다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나는 업무 환경이 변하면 내 계획이나 목표를 유연하게 조정한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 나는 동시에 여러 가지 업무를 처리해야 해도 잘 해낼 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 나는 필요하다면 맡은 업무 외에 새로운 역할도 맡을 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 나는 새로운 아이디어나 접근법을 배우는 것을 즐긴다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 나는 일이 예측과 다르게 흘러가도 침착하게 대처한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅲ. 다음은 어려움이나 스트레스 상황에서의 대응에 대한 질문입니다.

해당하는 곳에 V표를 해주세요.

회복탄력성(Resilience)은 개인이 역경이나 스트레스 상황에 직면했을 때 심리적으로 빠르게 회복하고 이전의 상태나 그 이상으로 적응·성장할 수 있는 능력이다. 즉, 실패나 변화에도 좌절하지 않고 긍정적으로 극복해내는 개인의 긍정적 심리 자원을 의미한다.

설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 힘든 일이 생길 때마다 해결책을 찾기 위해 적극적으로 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나는 쉽게 낙담하지 않는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나는 어려운 상황에서도 마음의 균형을 잘 유지한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나는 스트레스를 잘 관리한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 나는 실패에서 교훈을 얻어 앞으로 나아간다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 나는 역경 속에서도 희망을 잃지 않는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 나는 목표 달성을 위해 끊임없이 새로운 대안을 찾아본다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 나는 힘든 시기가 지나고 나면 오히려 더 강해졌다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

IV. 다음은 귀하가 직무를 어떻게 변화시키는지에 관한 질문입니다.

해당하는 곳에 V표를 해주세요.

잡 크래프팅(Job Crafting)은 구성원들이 자신의 직무 내용을 스스로 재구성하고 조정함으로써 일의 의미를 재정의하고 업무 만족과 성과를 높이고자 하는 적극적 행위를 뜻한다.

설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 업무 효율을 높이기 위해 내 업무 방식에 변화를 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나는 새로운 지식이나 기술을 학습하여 내 직무를 개선한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나는 업무를 더 잘하기 위해 동료나 상사에게 피드백을 요청한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나는 더욱 성장하기 위해 일부러 더 어려운 과제에 도전한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 나는 업무량이 과도해질 때 우선순위를 재조정하여 부담을 관리한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 나는 업무에서 불필요하다고 생각되는 요소들을 줄이려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 나는 내 업무가 조직에 어떻게 기여하는지 생각해본다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 나는 업무와 관련된 새로운 사람들과 교류하면서 인맥을 넓힌다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

V. 다음은 귀하의 혁신 행동(성과)에 대한 질문입니다. 해당하는 곳에 V표를 해주세요.

혁신행동(Innovative Behavior)은 조직 구성원이 업무에서 새로운 아이디어를 창출하고 이를 적극적으로 제안하며 실제로 구현하는 일련의 자발적 행동으로 직무성과(Job Performance)와 연관됩니다.

설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 업무 개선을 위해 새로운 아이디어를 제시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나는 업무 성과를 높일 수 있는 새로운 방법이나 기술을 찾아본다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나는 새로운 아이디어가 효과가 있는지 작은 실험을 해본다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나는 나의 새로운 아이디어에 대해 동료들의 지지를 이끌어낸다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 나는 혁신 아이디어를 실현하는 데 필요한 자원을 확보하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 나는 혁신적인 아이디어를 시도하기 위해 필요하다면 위험을 감수한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 나는 실행된 혁신 아이디어의 효과를 평가한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

VI. 다음은 귀하가 인식하는 조직의 지원 수준에 대한 질문입니다.

해당하는 곳에 V표를 해주세요

조직지원인식(Perceived Organizational Support, POS)은 조직이 자신을 얼마나 가치 있게 여기고 지원해준다고 구성원이 느끼는지를 나타내는 개념이다. 한마디로, 조직이 구성원의 공헌을 인정하고 복지를 배려한다고 믿는 정도를 의미한다.

설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 회사는 내가 업무에서 최선을 다할 수 있도록 충분한 지원을 제공한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 회사는 내 복지와 행복에 관심을 기울인다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 회사는 나의 노력과 공헌을 높이 평가한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 회사는 내가 어려움에 처했을 때 도와주려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 회사는 나의 의견에 귀를 기울인다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 회사는 내가 정직하게 실수한 경우에도 용서해줄 것이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 회사는 나의 개인적인 목표와 가치를 존중한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 회사는 나의 노력에 대해 진심으로 감사의 뜻을 표한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

● 본 설문에 응답해 주셔서 진심으로 감사드립니다 ●

ABSTRACT

The Impact of Agility and Resilience on Innovative Performance among Members of Knowledge-Intensive Project Organizations: The Mediating Role of Job Crafting and the Moderating Role of Perceived Organizational Support

Kim, Jong-Min

Major in ESG Convergence Consulting

Dept. of Smart Convergence Consulting

The Graduate School

Hansung University

In today's rapidly changing business environment, employee innovative performance is essential for organizations to secure sustainable competitive advantage. Particularly in VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) environments, individual agility and resilience have emerged as critical competencies for generating innovative performance. This study empirically examines the effects of employee agility and resilience on innovative performance, and investigates the mediating effect of job crafting and the moderating effect of perceived organizational support (POS) in this process.

This study is grounded in Job Demands-Resources (JD-R) Theory as

its theoretical foundation. Data were collected from 394 employees in knowledge-intensive project-based organizations in South Korea. The results indicate that employee agility and resilience have significant positive effects on innovative performance. Job crafting partially mediates the relationships between agility and innovative performance, as well as between resilience and innovative performance. Perceived organizational support moderates the relationship between resilience and innovative performance, with this relationship being strengthened when POS is high.

This study explains the mechanism through which individual resources such as agility and resilience lead to innovative performance via job crafting, and emphasizes the importance of person-organization interaction by identifying the moderating effect of perceived organizational support. The findings suggest that enhancing employee innovative performance requires not only the development of individual agility and resilience but also the provision of job crafting opportunities and organizational-level support. In particular, this study confirms that resilience can be more effectively transformed into innovative performance when employees perceive strong organizational support.

【Key words】 Agility, Resilience, Innovative Performance, Job Crafting, Perceived Organizational Support, POS, Job Demand-Resource Theory