



## 호텔직원의 선행주도성이 잡 크래프팅(Job Crafting)과 성과에 미치는 영향\*

- 서울시내 5성급 호텔직원을 중심으로 -

The Influence of Proactive Personality on Job Crafting and Organizational Outcomes for Hotel Employees in Seoul

채 신 석\*\*

Chae, Sin-Suk

**요약** : 본 연구는 서울시내 5성급 호텔 서비스접점 직원들의 개인성격특성인 선행주도성이 잡 크래프팅, 직무열의, 직무만족 그리고 직무소진에 미치는 영향을 살펴보았다. 즉 호텔직원의 선행주도성이 잡 크래프팅을 유도하고 선행주도성과 잡 크래프팅에 대한 긍정적 인지와 행동은 향후 조직의 성과 증대에 매우 중요할 것으로 판단하여 이들의 영향관계를 분석하고 결과를 도출하였다. 설문조사기간은 2018년 1월 15일부터 3월 30일까지 서울시내 5성급 15개 호텔을 대상으로 설문조사를 진행하였으며, 총 287개(95%)의 유효표본이 분석에 이용되었다. 조사 자료에 대한 분석방법은 SPSS 12.0/Amos 18을 이용해 확인적 요인분석, 판별타당성 검증 그리고 공분산 구조 분석을 통해 제시된 연구가설을 검증하였으며, 분석결과 선행주도성이 잡 크래프팅에는 유의적인 영향관계를 제시하고 있으나, 직무열의와 직무만족 그리고 직무소진에는 비유의적인 결과를 도출하였으며, 잡 크래프팅은 직무열의와 직무만족 그리고 직무소진에 모두 유의한 영향관계를 도출하였다. 선행주도성과 직무열의와 직무만족 그리고 직무소진간의 잡 크래프팅 매개효과의 경우 모두 유의적인 결과를 보이고 있어, 총10개의 가설 중 7개의 가설이 채택되고 3개의 가설이 기각 되었다.

**핵심용어** : 호텔직원, 선행주도성, 잡 크래프팅, 직무열의, 직무만족, 직무소진

**ABSTRACT** : The purpose of this study was to investigate proactive personality and job crafting as it was perceived by hotel room and food and beverage department employees and to examine the effects of perceived job engagement, job satisfaction, and job burnout. Data were collected from room and food and beverage department employees at 15 five-star hotels in Seoul. A total of 287 samples were used for frequency analysis, confirmatory factor analysis, and discriminant validity analysis using the statistical packages of SPSS (18.0) and AMOS (18.0). The results of the analysis showed that proactive personality had a significant effect on job crafting, while job engagement, job satisfaction, and job burnout did not. The results also indicated that job crafting had a significant effect on job engagement, job satisfaction, and job burnout. The results of the mediation effect analysis showed that job crafting had a significant effect between proactive personality and organizational outcomes. Practical implications and limitations of the study are discussed within.

**Key words** : Proactive personality, Job crafting, Job engagement, Job satisfaction, Job burnout

\* 이 논문은 2017년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2017S1A5A2A01026479)

\*\* 인하공업전문대학 호텔경영과 교수, e-mail: chae@inhac.ac.kr(관심분야 : 호텔경영/외식경영)

## I. 서 론

조직의 경쟁력은 구성원들이 얼마나 헌신적으로 자신의 직무에 몰입하고 일을 창조적으로 수행하는가에 달려 있으며, 작업자가 자신의 직무 수행 시 자기결정권을 가지고 주도적으로 직무를 수행할 경우 조직의 성과가 향상될 뿐만 아니라 (Ryan & Deci, 2000) 자신의 의견이 반영되고 수렴되는 환경에서 적극적이고 혁신적으로 팀에 몰입되고 있음을 보여주고 있다(Crant, 2000; Morrison & Phelps, 1999; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998).

최근의 연구들에서 구성원들의 창의적 사고와 선행주도적 성격은 조직의 효율적 운영과 직무성과에 긍정적인 영향관계를 보여줌으로써 조직의 인적자원관리 측면에서 주도적 성격특성을 가진 사람들을 선발하는 것이 직무능력을 향상시키려는 인적관리자에게 유용한 전략으로 보고되고 있다(박지성·채희선, 2017; Bakker, Tims & Derks, 2012; Crant, 2000; Grant & Ashford, 2008). 즉 주도적인 직원은 소극적인 직원보다 자신의 목표를 성취하기 위해 적극적으로 환경을 형성하고 조작 할 가능성이 더 클 뿐만 아니라 직장에서 개인적인 성공에 보다 도움이 되는 조건을 만들어내는 경향이 있으므로 이러한 주도적 행동특성은 조직성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다(Li, Liang & Crent, 2010).

이와 같이 자신의 일터를 주도적으로 변화시키고 관련 행동을 견인하는 핵심적인 개인성격특성인 선행주도성과 주어진 상황을 내재적 동기를 통하여 어떻게 변화시킬 것인가에 대한 시도 및 확장요인으로 잡크래프팅이 주목 받고 있다(김성용·안성익, 2017; Bakker *et al.*, 2012).

잡 크래프팅은 자신에게 주어진 업무를 스스로 변화 시켜 일을 더욱 주도적으로 만드는 활동을 의미하며 직원 스스로 능동적인 변화를 만들어낸다는 점에서 관리자가 주도하는 직무설계

(job design)와는 차별화 된다(임명기, 2013). 즉 직무수행자가 자신의 직무를 수행하는 과정 중에서 새로운 직무간의 관계적 경계를 생성하는 과정을 직무에 반영하는 방법이 잡 크래프팅의 접근법이며 직무수행자의 능동적인 직무지각과 인식, 수행(enactment)등 직무를 새롭게 재구성하는 활동을 통해 직무의 주관적인 변화를 유도하게 되는 것이다(김성국·홍지숙, 2002).

이와 같이 잡 크래프팅은 직무현장에서 구성원이 주도적으로 수행한 직무재설계이며 직무수행자가 기존에 자신이 맡은 직무역할에서 직무를 새롭게 가공하고 설계하는 경우에 그 사람을 잡 크래프터(job crafter)라고 부를 수 있다. 이렇게 보면 잡 크래프터는 어떤 특별한 사람이기보다는 조직구성원 모두가 잡 크래프터이며, 자신들의 분야에서 나름의 범위를 정하고 자신의 직무를 정의하고 규정하고 그려낸다고 볼 수 있다. 즉, 이미 규정된 직무의 제한 내에서 새로운 직무를 가공하고 창조해 낼 수 있으며, 이러한 잡 크래프터의 관점은 구성원 각자에게 맡겨진 직무에 대한 역할지각과 자신이 스스로 창조하고 만들어 내는 자율적인 업무사이에서 이를 도전적이고 창조적으로 이끌어내는가가 중요하다 할 것이다(임명기, 2014).

따라서 인적서비스가 주가 되는 호텔산업에서 고객의 만족수준을 높이는 노력도 중요하지만, 서비스를 제공하는 구성원의 동기부여와 이를 통한 직무의 창조가 고객만족 및 기업성과 달성에 매우 중요한 요소가 되므로 서비스접점 직원들이 자신의 직무 영역을 전문적으로 규정하고 설계해 나가는 능동적인 역할관점인 잡 크래프팅의 도입은 매우 중요하다 할 것이다.

이와 같이 잡 크래프팅의 시도는 기존의 기업 주도적인 경력개발 패러다임에서 탈기업적 경력에 초점을 두고 직무분석을 완전히 작업자의 수준으로 가져가 그들의 역할을 강조한 개념으로서 성공하는 기업조직에서는 개인의 내재적 동기부

여를 바탕으로 한 작업자 개인의 역량확대가 요구되기 때문에, 그들이 수행할 잡 크래프팅의 범위와 역할 그리고 그에 따른 조직의 성과를 논의해야 할 필요성이 제기 된다. 이러한 논의는 향후 호텔기업에서 잡 크래프팅이 조직수준에서의 변화를 어떻게 수용하고 반영하는지와 이와 관련된 영향 변수에 대한 연구가 뒷받침되어야 잡 크래프팅이 호텔직원의 직업에 대한 자긍심과 자기주도적인 역할 할 수 있는 성공적인 전략적 대안이 될 것이다.

본 연구에서는 이러한 잡 크래프팅에 대한 개념이 호텔조직에서 잠재적으로 호텔직원의 선행 주도적성격(proactive personality)에 의해 시도되고 이를 통해 조직성공에 많은 영향을 미치고 있음에도 불구하고 이에 대한 평가·검증된 연구가 제한적임에 주목하여, 호텔직원의 선행주도성에 의한 동기부여가 잡 크래프팅에 미치는 영향과 이를 통한 조직성공에 미치는 영향관계를 호텔직원을 대상으로 살펴보고 그에 관한 실증적인 성과를 제시한다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 개인적 성격특성: 선행주도성 (proactive personality)

사람들은 의도적이고 직접적으로 현재 처해있는 환경을 변화 시킬 수 있다. 또한 이러한 개인이 처한 환경에 영향을 줄 수 있는 행동을 취하는 태도에서도 개인차가 존재한다(Bateman & Crant, 1993). 연구에 의하면 전형적으로 선행 주도적 성격을 가진 개인은 상황적인요인에 의해 상대적으로 구속받지 않고, 환경변화에 능동적인 영향을 미친다고 볼 수 있다(Bateman & Crant, 1993).

또한 선행주도적인 사람들은 자신이 처한 상

황은 물론 물리적 환경을 변화시키고자 노력하는데, 그들은 자신의 환경에 대해 의미있는 변화를 가져올 때까지 기회를 살피고 행동을 취하며 인내한다(Crant, 2000). 즉 일부 사람들은 자신의 환경에 반응하고 적응하며 그 환경에 따라 형성되는 반면, 선행주도적인 사람들은 새로운 환경 개척에 주도적으로 행동을 취하게 되는 것이다(허명숙·천명중, 2013; Bakker *et al.*, 2012; Frese, Garst & Fay, 2007).

Podsakoff, MacKenzie, Paine and Bachrach (2000)에 의하면 조직 내에서 개인의 주도성은 구성된 자신에게 최소한으로 요구되는 수준이나 일반적인 기대 수준 이상으로 직무관련행동에 자발적으로 참여하는 형태로 정의 하고 있다. 이러한 성향은 개인의 직무나 조직의 성과를 향상시키기 위한 창조적이고 혁신적인 활동에 참여하고, 자신의 직무에 지속적인 노력과 열정으로 과업 이외의 업무활동에 자원하는 일 등을 포함하는 것으로 이러한 모든 행동은 “주어진 직무 그 이상”을 수행하는 것이다.

부연하면, 선행주도성이 강한 개인은 자신의 강점을 강조하는 방식으로 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 다양한 방안을 강구하는 선도적인 행동을 보이며, 조직의 변화를 이끌어 내기위해 업무관행이나 관습에서 탈피하여 새롭고 혁신적인 아이디어를 제안한다는 것이다(Bateman & Crant, 1993; Crant, 2000; Grant & Ashford, 2008; Seibert, Crant & Kraimer, 1999).

즉 주도적인 성격은 자신의 업무에 대한 높은 기준설정과 직무의 성공적인 성취에 중요한 행동 패턴을 추구하는데, 예상되는 잠재적인 문제 파악과 업무 프로세스 개선, 지식과 기술을 개발 및 업데이트, 업무절차와 회사 정책에 대한 정보 파악과 자신의 직무외의 새로운 아이디어를 추구함으로써 업무성과를 향상시킬 수 있다고 보고되고 있다(Bakker *et al.*, 2012; Crant, 2000; Major, Turner & Fletcher, 2006; Seibert,

Kraimer & Crant, 2001).

선행주도적 성격특성을 가진 구성원이 항상 성공하는 것만은 아니다. 결국은 구성원이 몸담고 있는 회사의 문화나 환경에 좌우되는 경우가 많다(DuBrin, 2013). 즉 선행주도성이 높은 직원들을 고용하는 것이 무조건적인 성공을 담보하는 것이 아니라 성공이 실현되고 꿈을 펼칠 수 있는 환경의 조성이 우선시 되어야 한다. 예를 들어 아무리 뛰어난 직원이라 하더라도 직무에 대한 자율성이 없다면 그들의 능동적 직무수행에는 매우 제약적으로 나타나므로 도전하는 직무가 최대한 실현가능 할 수 있도록 이에 대한 자율성과 직무환경 풍토의 조성이 필요한 것이다.

## 2. 잡 크래프팅(job crafting)

잡 크래프팅은 일에 적합한 개인을 맞추는 전통적인 방식과는 달리 개인이 스스로 일의 의미를 재정의 할 뿐 만 아니라 개인의 주도적 직무 자율성을 바탕으로 직무를 독립적이면서도 자유롭게 자신의 것으로 만들어 가는 것을 의미하며 궁극적으로 조직성과에 긍정적인 영향관계를 시사한다(임명기, 2013; Wrzesniewski & Dutton, 2001). 무엇보다도 잡 크래프팅은 직무목적을 재구성케 하거나 일을 다르게 경험케 하는 방법으로 직무과제와 관계성을 변경함으로써 개인의 일의 의미를 변화시키며, 개인 직무성과 향상차원의 긍정적인 효과를 생각할 수 있다(Tausky, 1995).

조직의 성과는 직무에 맞는 최적의 직원을 배치하고, 직무를 잘 설계하여 직원들을 그에 맞추는 과정을 통해 이뤄진다는 연구들이 많이 있었지만, 이와는 다른 시각으로 동일한 직무(job)라 하더라도 작업자들이 일(work)에 대해 자신의 주체적 의지와 자신이 고안한 방식으로 일에 접근할 때 그와 같은 일은 창의적 직무 수행의 원

천이 되며 이런 사람들이 많은 조직은 다른 조직과 차별화된 성과를 기대할 수 있는 것이다. 즉 직무가 잘 설계되고, 고도로 전문화되어 조직의 입장에서 직원에게 최적의 상태로 제공된다 하더라도, 직원이 해당 직무에 몰입하고 동기 부여되게 하는 것을 강요할 수 없는 것이다. 결국 조직원이 해당 직무에 동기를 부여하고 몰입하는 것은 직원 스스로 자발적이고 주도적으로 해야 하기 때문이다(Wrzesniewski & Dutton, 2001).

이와 같이 누군가의 변화된 직무는 직원의 직무만족도, 일 정체성, 관계형성에 이득이 될 뿐만 아니라, 품질 및 정성에 있어 더 좋은 서비스, 향상된 프로세스 개선과 제품을 제공하는 조직에도 이득이 된다(Lyons, 2005). 잡 크래프팅은 자신의 직무에 대한 수행 영역을 조직 구성원 개개인이 선호하는 방향으로 직무설계행위의 주도적 관점을 의미하며, 이에 대한 논의는 다양하게 접근되어오고 있다.

Wrzesniewski and Dutton(2001)은 자기 주도적인 변화를 통해 직무를 재 정의하는 것을 잡 크래프팅(job crafting)이라고 하였으며, Parker and Ohly(2008)는 개인이 과업 혹은 직무를 수행하는데 있어서 개인 스스로 선호하는 과업의 우선순위를 선택하고, 서로 상이한 직무를 타협할 수 있으며, 일의 범위를 스스로 조절함으로써 일을 능동적으로 변화시키는 것으로 정의하였다(김성용·안성익, 2017).

이러한 잡 크래프팅에 대한 개념을 다양한 선행연구를 토대로 직무의 과업창조, 관계창조, 인지창조 등 3가지 형태의 구성요소를 제시하고 그 속성에 대한 설명은 다음과 같다.

첫째, 과업창조는 업무의 난이도와 범위 조정하기로서 작업자가 직무를 수행하는 동안에 관련되는 여러 활동들의 형태를 변화시키는 것을 의미하고, 과업의 경계영역 설정은 일의 흐름 변경, 크기 및 순서의 변경, 업무의 양, 새로운 처리 방식의 도입, 직무의 결합 및 조합들의 변경

을 의미한다. 즉 자신의 권한 내에서 과제의 개수나 난이도를 조정하고 개인의 역량과 과업의 난이도가 조화를 이루면 업무 몰입도가 향상된다. 또한 자신에게 부여된 일이 아니라도 잘할 수 있거나 흥미가 생기는 분야에 대해서는 지속적으로 관심을 갖게 되고 그러다 보면 새로운 기회가 생길 수 있다(김그네, 2012; 임명기, 2013; Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2007).

둘째, 관계창조는 고객 및 동료와의 관계를 재구축하는 것으로서 작업자가 직무를 수행하는 동안에 상호작용을 하는 사람과 분별을 짓는 것을 의미하는데, 주어진 역할을 넘어서 본인이 더 의미를 부여할 수 있는 역할로 고객이나 동료의 관계를 재설정 한다. 많은 직장인이 상사의 업무 지시를 그저 귀찮은 소리나 핀잔으로 여기지만, 누군가는 이를 후배의 성장을 돕는 코칭과 멘토링으로 평가하여 다시 정의한다. 즉 같은 길을 함께하는 인생 선배와 후배의 관계로 설정하고 타부서 직원을 대할 때에도 단순한 업무관계자가 아닌 동일한 목표를 함께 추구하는 공동체의 일원이라는 동반자 관계를 형성한다(김그네, 2012; 임명기, 2013; Berg *et al.*, 2007).

셋째, 인지창조는 작업자가 직무를 보는 방법을 변화시키는 것으로 자신의 업무 목적을 명확히 이해함과 동시에 의미있게 재정의하는 것을 의미한다. 먼저 업무의 본질과 궁극적인 목표에 대해 명확히 인지하고 동시에 직무의 요구수준을 넘어 일의 목표를 더 크고, 깊고, 넓게 재정의 하는 것으로, 자신의 일에서 긍정적인 가치를 찾아 내 부정적인 인식을 회색시키고, 작더라도 중요한 의미를 부각시키는 것이다(가마타 히로시, 2012, 김그네, 2012; 임명기, 2013; Berg *et al.*, 2007).

이와 같이 잡 크래프팅은 기존의 직무수행 범위를 조직 구성원들이 선호하는 방향으로 좀 더 창의적으로 접근하는 자기주도적인 직무창조 행위의 관점을 의미한다.

### 3. 조직성과(organizational outcome)

#### 1) 직무열의(work engagement)

직무열의는 대표적인 내재적동기부여 관점으로 일터에서 자신의 직무를 대하는 긍정적인 상태를 의미하는 것으로서, Kahn(1990)은 조직 구성원들이 자신의 역할에 대해 적극적으로 임하는 태도와 열의로 정의하고 있다. 즉 조직구성원들의 직무에 대한 열정의 발산과 몰입을 나타내는 개념으로 직무열의 된 구성원들은 신체적, 인지적 및 감정적으로 자신의 업무에 관여할 뿐만 아니라 매사 열정적이며 효과적으로 조직활동에 임하게 된다(Kahn, 1990; Maslach & Leiter, 1997).

직무열의는 다양한 연구를 통해 직무관련 및 조직성과에 긍정적인 영향을 보고하고 있는데, 낮은 직무소진(Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker, 2002), 낮은 이직의도(Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004), 낮은 스트레스(Britt, Castro, & Adler, 2005)를 유도할 뿐만 아니라 직원의 생산성 향상, 재무성과, 조직몰입, 조직시민행동 유발 및 고객 만족에 영향을 미치고 있다(Richman, 2006; Saks, 2006).

Schaufeli *et al.*(2002)은 직무열의가 충분한 구성원들일수록 활력과 자기효능감이 높게 나타났으며 이는 자신의 정서적인 삶에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. Salanova, Agut and Peiro (2005)는 직무열의가 높은 호텔의 고객 접점직원들이 서비스의 풍토조성과 고객충성도에 기여한다고 하였으며, Karatepe and Olugbade(2009)는 적극적인 성격특성이 호텔의 고객접점직원들의 직무열의를 고무시키는 것으로 나타났다.

Kahn(1990)의 직무열의에 대한 개념을 Schaufeli *et al.*(2002)은 직무열의에 대한 개념을 보다 구체화하여 자신의 직무에 대한 긍정

적이고 적극적으로 업무를 수행하려는 마음자세로 정의하고, 이의 구성개념으로 활력(vigor), 헌신(dedication) 그리고 몰두(absorption)를 제시하고 있다. 먼저 활력(vigor)은 자신의 직무수행을 위해 높은 에너지와 강한 정신력을 스스로 요구하며, 어려운 상황을 극복하고자 하는 정신적인 복원력 그리고 자신의 직무수행을 위해 노력을 아끼지 않는 열정을 의미하고 있으며 (Schaufeli *et al.*, 2002), 헌신(dedication)은 자신의 직무에 대해 강한 의미를 부여하고, 긍지와 영감을 통해 열정적으로 자신의 업무를 수행하는 것을 말하는 것으로, 자신의 일에 대한 자부심과 도전을 의미한다. 마지막으로 몰두(absorption)는 자신의 직무수행에 완전히 몰입하고 집중하는 상태로서 시간이 지나는 것을 인지하지 못할 정도로 일에 몰입되었을 뿐만 아니라 일과 자신을 분리하기 어려운 상태를 의미한다(이철기·윤동렬, 2015; Llorens, Bakker, Schaufeli & Salanova, 2006; Schaufeli *et al.*, 2002). 즉 직무몰입은 다양한 직무자원 요인들을 통해 구성원들로 하여금 자신의 직무에 헌신하고 몰입해 갈 수 있도록 심리적 동기화 과정으로 나타나게 된다(Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004).

## 2) 직무만족(job satisfaction)

Locke(1969)는 직무만족을 자신의 일에 대한 성취나 가치를 촉진하는 것으로 자신의 직무평가에 대한 긍정적이고 즐거운 감정 상태로 설명하고 있다(Spector, 1997).

이러한 직무만족은 인사조직분야에서 가장 많이 연구된 주제중의 하나이며 다양한 연구에서 직무만족의 중요성을 강조하고 있는데, 특히 직무수행의 긍정적인 영향과 기업성과(Lu & Gursoy, 2013), 그리고 고객이 지각하는 서비스품질이나 만족 등에 영향을 미치고 있기 때문이다(Torres, 2014).

Dienhart and Gregoire(1993)는 외식종사자를 대상으로 한 연구에서 직원들의 고객지향 서비스 제공을 위해서는 자신의 직무에 대한 만족과 직무참여 그리고 고용안정성의 중요성을 제시하고 있으며, Karatepe, Uludag, Menevis, Hadzimehmedagic and Baddar(2006)는 자기효능감의 정도가 호텔고객접점 직원들의 직무만족도를 예측할 수 있다고 하였다. Spinelli and Canavos(2000)는 직원들이 조직의 의사결정과정에 참여하고 적절한 직업훈련과 효과적인 관리자를 통해 직무만족을 느낀다고 하였으며 만족한 직원이 고객만족서비스를 제공한다고 하였다.

이와 같이 호텔산업에서 구성원들의 직무만족은 매우 중요하다. 왜냐하면 호텔의 고객접점에 있는 직원들의 직무만족은 고객 만족서비스에 중요한 영향을 미치며, 이는 적극적으로 업무에 몰입하는 직원이 작업 환경에서 긍정적인 태도, 의도 및 행동을 나타낼 가능성이 높기 때문이다(김동수·서광열, 2011; Saks, 2006).

호텔기업의 서비스접점 직원들은 고객과의 상호작용을 통해 고객의 호텔에 대한 인식, 만족 그리고 재방문에 영향을 미치기 때문에 양질의 고객만족서비스를 제공하기 위해서는 서비스접점 직원들의 만족이 밑받침이 되어야 한다(Spinelli & Canavos, 2000). 즉 구성원의 만족은 개인이나 조직적 측면에서의 향후 행동 의도에 중요한 영향을 미치게 될 뿐 만 아니라, 구성원들의 성취감으로 연결되며 이러한 직원들은 직무에 대한 적극적인 태도를 보여 조직에 대한 몰입을 유도하게 된다(Bufquin, DiPietro, Orłowski & Partlow, 2017).

따라서 조직구성원들의 직무만족을 이끌어내기 위해서는 구성원들로 하여금 자신의 직무에 대한 미래설계를 포함하는 조직비전과 조직의 신뢰형성이 선행되어야 한다(채신석, 2007).

### 3) 직무소진(job burnout)

호텔서비스는 대표적인 인적산업으로서 고객과의 대면 서비스를 통해 행위가 이루어지는 사람 중심산업이다. 다양한 고객의 요구와 이에 따른 서비스는 비정형적이고 비일상적인 특징을 갖기 때문에 직무소진의 가능성이 늘 상존하게 된다(Coelho & Augusto, 2010). 많은 연구에서 호텔직원들의 직무소진에 대한 심각성을 보고하고 있는데 이러한 결과들은 직무의 특수성 즉 대면서비스 등의 인적서비스에 기인한다고 볼 수 있다.

특히 감정노동에서 나타나는 직무요구와 구성원들과의 마찰 그리고 고객과의 갈등은 심각한 감정노동을 경험하게 하고 이는 소진증상으로 연결되어진다(채신석, 2012).

직무소진은 타인에 대한 비인격화 및 정서적 고갈 그리고 개인적인 성취감 감소에 대한 일련의 징후로서(Lee & Ashforth, 1996), 서비스 제공자가 직무수행 중에 경험하게 되는 전형적인 만성 직업스트레스에 대한 심리적 반응으로 직업의 가치에 대해 냉소적이고 신체적, 정서적, 정신적인 고갈상태를 의미한다(Maslach, 2004; Maslach, Jackson & Leiter, 1996).

일반적으로 소진은 구성원들의 직무에 대한 불만족과 낮은 조직몰입 그리고 높은 이직률 등 직업에 대한 부정적인 반응으로 나타나고 있는데(Schaufeli & Enzmann, 1998), 실제로 소진은 높은 이직률과 생산성 저하로 인해 조직 및 구성원 모두 상당한 비용을 유발하게 된다. 따라서 직무소진은 직업만족과 이직의도에 대한 가장 중요한 예측인자이다.

이러한 소진은 신체적, 정신적 힘이 고갈되어 탈진한 상태로서, 정서적 고갈, 비인간화, 개인 성취감 감소라는 세 가지 속성으로 분류된다(Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2009).

먼저 정서적 고갈(emotional exhaustion)은 소진의 가장 중심이 되는 요소이며, 과도한

정서적 요구로 인한 감정자원의 소모와 에너지가 고갈된 상태로서, 역할 갈등, 과도한 업무량, 현실과 괴리감, 직무나 상대방에 대한 무관심과 불신 그리고 상실감으로 나타난다.

비인간화(depersonalization) 또는 냉소주의(cynicism)는 직무를 수행하는 동안 상호작용하는 타인에 대한 부정적인 반응으로 그들을 무시하고 귀찮아하거나 거리를 두는 것으로 사람으로 보기보다는 대상으로 취급하고 냉소적인 태도로 나타난다.

개인 성취감 결여(lack of personal accomplishment)는 직무수행에 대한 성취감이나 자신의 역량에 대한 낮은 인식으로 자신에 성과에 대한 부정적인 평가이다. 이를 통해 자신감 상실, 사기저하, 생산성 하락 등의 부정적인 결과로 귀결되어 진다.

이러한 소진 발생의 원인을 직무 환경적 요인과 개인적 요인 등 두 개의 범주로 나눌 수 있는데(Bakker & Costa, 2014), 먼저 직무 환경적 요인에서 직무요구의 증가는 긴장을 높이고 피로감과 같은 생리적 및 심리적인 부담을 형성하게 되는데, 이러한 현상은 직무요구가 직원들의 감정고갈을 유도하고 직장으로부터의 심리적 거리감에 따른 소진으로 나타난다. 개인적 요인으로는 사회 경제적 지위와 개인적 성격변수 모두 소진증상을 유발할 수 있는 인자이다. 특히 성격은 직장환경을 인식하는 방식과 연관되어 직무자원요구를 다루는 방법에 영향을 미치게 되며 개인적 성격특성과 직무소진과의 상관관계 연구들이 보고되고 있다.

## Ⅲ. 연구방법

### 1. 연구모형

본 연구는 구성원 개인이 의도적이고 직접적으로 현재 처해있는 환경을 변화시키고 이를 개

선하려는 행동을 추구하는 선행주도성(proactive personalty)이 잡 크래프팅(job crafting) 즉, 직무경계를 바꾸는 새로운 일을 재정의 하는 과업창조(task crafting)와 인지창조(cognitive crafting) 그리고 관계창조(relational crafting)에 미치는 영향과 이를 통해 조직의 성과인 직무열의(work engagement), 직무만족(job satisfaction), 직무소진(job burnout)에 미치는 영향관계를 <그림 1>의 연구모형을 통해 제시하였으며, 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

## 2. 가설설정

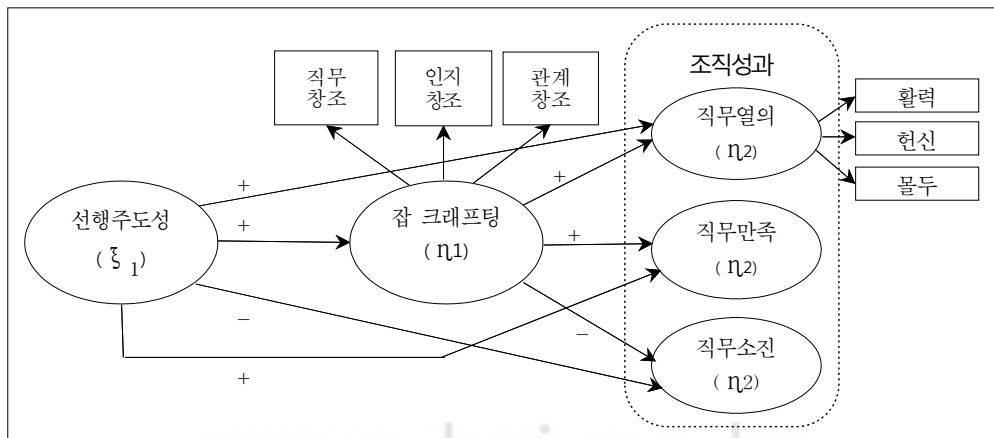
### 1) 선행주도성이 잡크래프팅과 직무열의, 직무만족, 직무소진에 미치는 영향

기존연구에서 선행주도성은 다양한 주요 조직 행동들을 유발하는 것으로 나타나는데, 예를 들어 Greguras and Diefendorff(2010)는 선행주도성이 역할 내 직무수행과 조직시민행동(이타주의, 예의 및 스포츠맨 십)에 유의한 영향관계를 보고하고 있으며, Crant(2000)는 주도적 성격특성인 선행주도성이 개인 또는 팀의 효율성에 유리한 조건을 만드는 기회를 확보하거나 창

출하기 때문에 선행주도적 행동은 구성원들의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

Alarcon, Eschleman and Bowling(2009)은 빅5성격특성에서 정서적 안정성이나 외향성, 성실성, 우호성은 소진유발을 낮추었으며, 특히 자기 효능감, 낙천주의 및 자부심이 높은 개인은 직무 요구를 적극적으로 수용하는 것으로 나타났다. 왜냐하면 직무요구에 직면했을 때 직장 환경 통제에 대한 믿음과 필요한 자원을 찾고 적극적으로 문제를 해결 할 수 있기 때문이다(Bakker & Costa, 2014). 따라서 조직에서 직무 환경 변화를 통해 소진요인들을 저하시킴에도 불구하고 일부 구성원들은 개인성격요인으로 인한 소진을 경험하게 되므로 조직은 개인적 성격 특성에 따른 스트레스 대처 방안을 강구하고 있다(Alarcon *et al.*, 2009).

본 연구에서는 개인적 성격특성인 선행주도성이 자신의 직무에 대해 긍정적이고 적극적으로 임하려는 심리적 상태인 직무열의와 자신의 직무에 대한 애착정도인 직무만족 그리고 직업의 가치에 대해 냉소적이고 신체적, 정서적, 정신적인 고갈 상태인 직무소진에 유의적인 영향을 미칠 것으로 판단하였다. 따라서 본 연구에서는 이의 선행연구를 토대로 다음의 가설을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

- 가설 1. 구성원의 선행주도성은 잡 크래프팅과 조직성과에 유의한 영향을 미친다.
- 가설1a. 구성원의 선행주도성은 잡 크래프팅(과업창조, 관계창조, 인지창조)에 유의한 정(+)의 영향을 미친다.
- 가설1b. 구성원의 선행주도성은 직무열의에 유의한 정(+)의 영향을 미친다.
- 가설1c. 구성원의 선행주도성은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미친다.
- 가설1d. 구성원의 선행주도성은 직무소진에 유의한 부(-)의 영향을 미친다.

2) 잡 크래프팅이 직무열의와 직무만족 그리고 직무소진에 미치는 영향

Wrzesniewski and Dutton(2001)은 잡 크래프팅은 개인의 직무에 대한 직무 또는 관계 범위에 있는 개인의 신체적, 인지적 변화로 정의하고 있는데, 이러한 잡 크래프팅의 기반은 개인과 자신의 직업과의 관계가 역동적이며 적극적인 자신의 직무분석을 통해 개인과 직무간의 적합성을 창출하는 것으로부터 출발하며, 이로 인해 조직구성원들은 이전에 생각했던 것보다 훨씬 더 적극적인 역할을 수행하게 되고, 나아가 조직과 구성원 모두에게 많은 혜택을 가져다 줄 수 있다고 하였다.

이러한 잡 크래프팅은 직원 스스로가 자발적으로 변화를 이뤄낸다는 점에서 관리자가 주도하는 직무설계(job design)와 차이가 있다. 예컨대 직장인이 직무기술서상에 규정된 업무범위에서 벗어나 자발적으로 자신의 업무범위와 관계를 조정하는 행위 등이 잡크래프팅에 해당한다 할 수 있는 것이다(임명기, 2013).

연구 결과에 따르면 잡 크래프팅은 구성원들의 직무에 대한 즐거움과 몰입을 향상 시키거나(Berg, Grant & Johnson, 2010, Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012), 직무에 대한 통제력을 높이고(Leana,

Appelbaum & Shevchuk, 2009, Tims, Bakker & Derks, 2012, Wrzesniewski & Dutton, 2001), 추구하는 개인의 가치 체계와 직무를 조화시키며(Bakker *et al.*, 2012), 직무 만족도와 참여도를 높이고 소모를 줄임으로써 구성원들의 웰빙을 향상시키고 있음은 물론(Tims *et al.*, 2012), 구성원들의 자율성, 작업 다양성, 사회적 지원 및 피드백과 같은 사회적 자원을 개선하고(Tims *et al.*, 2012), 목표 지향과 인지된 성과를 향상시킴으로써 조직차원의 구조적인 자원을 유도한다고 하였다(Van Dam, Nikolova & Van Ruysseveldt, 2013).

Chen, Yen and Tsai(2014)는 호텔직원을 대상으로한 연구에서 개인적 잡 크래프팅과 협력적 잡 크래프팅 모두 직무열의에 긍정적인 관계를 실증하고 있으며 자신의 직무에 대한 과업과 관계범위에 대한 가능한 설정이 구성원들로 하여금 그들 직무에 대한 몰입과 열의를 유도하게 된다고 하였으며, Slep and Vella-Brodrick (2013)은 잡 크래프팅은 직원들이 자신의 직무의 필요성에 따라 접근하고 적용하는 과정을 통해 직무경험을 축적하고 직무만족을 유도하게 된다고 하였다. 즉 이러한 잡 크래프팅은 호텔의 서비스접점직원들에게는 매우 중요한 요소이므로 이를 장려하는데 집중하여야 함을 강조하는 것이다(Chen *et al.*, 2014). 또한 Cheng and Yi(2018)는 호텔직원들을 대상으로 잡 크래프팅이 직무만족에 미치는 영향관계 연구에서 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

호텔기업의 서비스접점 직원들은 고객에게 유쾌한 서비스경험을 제공하는데 중요한 역할을 수행한다. 이들의 서비스는 고객과 직원들 간의 상당한 수준의 인간상호적 작용으로 이루어지며 고객의 다양한 요구를 충족시키기 위해 맞춤형 서비스 제공해야 한다. 즉 잡 크래프팅은 구성원들의 직무역량 범위를 확장시켜주고 호텔 직원

들이 이러한 직무역량을 충분히 보유하고 있을 때 직무에 대한 만족도는 상승하고 향후 도전적인 상황을 극복할 가능성이 높아지게 된다.

본 연구에서는 도전 과제를 찾아내고 사회적 및 조직의 구조적 자원을 늘리는 잡 크래프팅 행위가 자신의 일에 대한 긍정적이고 적극적으로 임하려는 직무열의를 높이고 이를 통해 직무만족을 유도하고 직무소진을 낮출 것으로 판단하였다. 따라서 본 연구에서는 이의 선행연구를 토대로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 2. 잡크래프팅은 조직성과(직무열의, 직무만족, 직무소진)에 유의한 영향을 미친다.

가설2a. 잡 크래프팅(과업창조, 관계창조, 인지창조)은 직무열의에 유의한 정(+)의 영향을 미친다.

가설2b. 잡 크래프팅(과업창조, 관계창조, 인지창조)은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미친다.

가설2c. 잡 크래프팅(과업창조, 관계창조, 인지창조)은 직무소진에 유의한 부(-)의 영향을 미친다.

### 3) 매개효과

Bakker *et al.*(2012)는 그들의 연구에서 선행주도성과 잡 크래프팅 그리고 성과와의 관계에서 주도적인 성격을 가진 구성원들은 적극적으로 능동적으로 임하고 있음을 제기하며, 잡 크래프팅이 구성원들의 직무열의를 높이고 동료들과의 유대와 적극적인 역할 내 업무를 수행한다고 하였다. 이러한 결과들은 구성원들이 적극적으로 그들의 직무환경을 조정할 뿐 만 아니라 지속적인 열정으로 주어진 직무를 수행한다는 것이다. Thompson(2005)은 선행주도성을 가진 사람이 자신의 창의성과 열의를 바탕으로 타인과의 긍정적인 교류관계를 이끌어 낼 수 있으며, 이러

한 선행주도성은 직무수행에 긍정적이고 직접적인 영향이 미치고 있음을 보고하고 있다(Greguras & Diefendorff, 2010). 따라서 본 연구에서는 개인성격특성인 선행주도성이 조직성과에 미치는 영향관계분석에서 잡 크래프팅이 매개할 것으로 판단하였으며 이의 효과를 분석하고자 다음의 가설을 설정하였다.

가설 3. 잡 크래프팅은 선행주도성과 조직성과(직무열의, 직무만족, 직무소진)에 매개효과가 있다.

가설3a. 잡 크래프팅은 선행주도성과 직무열의와의 관계에서 매개효과가 있다.

가설3b. 잡 크래프팅은 선행주도성과 직무만족과의 관계에서 매개효과가 있다.

가설3c. 잡 크래프팅은 선행주도성과 직무소진과의 관계에서 매개효과가 있다.

### 3. 자료의 수집 및 분석 방법

본 연구에서는 위에 제시한 연구 목적을 달성하기 위하여 문헌연구와 실증조사를 병행하였다. 본 연구를 수행하기 위한 설문은 2018년 1월 15일부터 3월 30일까지 실시하였으며, 설문지는 서울시내 5성급 15개 호텔에 각각 20부씩 총 300부를 사전교육을 받은 설문조사원이 호텔의 도움을 받아 현재 호텔의 객실 및 식음료 부서에서 근무하는 직원을 중심으로 설문을 시행하였다. 회수된 설문지는 298부(99%)이며 그중에서 성실하게 응답되지 않은 9부를 제외한 287부(95%)가 유효표본으로 분석되었다. 자료수집이 객실 및 식음료 직원을 대상으로 한 이유는 호텔에서 서비스접점에 있기 때문이며 이러한 서비스접점에서의 직무활동이 다양한 잡 크래프팅의 기

회와 적용의 필요성이 있을 것으로 판단하였다.

조사 자료에 대한 분석은 SPSS 12.0/Amos 18을 이용해 요인분석, 공분산 구조분석을 통해 논의된 연구가설을 검증하고자 한다.

#### 4. 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성

본 연구를 수행하기 위해 선행연구를 바탕으로 선행주도성, 잡 크래프팅, 직무열의, 직무만족 그리고 직무소진 등 5개의 연구단위를 설정하고, 총 33개의 설문문항을 likert 5점 척도를 이용하여 '1'은 '매우 그렇지 않은 편임', '5'는 '매우 그런 편임'으로 측정하였다. 인구통계학적 특성으로는 성별, 연령, 직위, 교육정도, 근무연수, 근무부서에 대하여 조사하였다.

##### 1) 선행주도성(proactive personalty)

본 연구에서는 선행주도성을 "자신의 강점을 강조하는 방식으로 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 다양한 방안의 강구와 기존의 업무관행이나 관습에서 탈피하여 새롭고 혁신적인 아이디어를 제안하는 것"으로 정의하고, 선행주도성의 측정은 Bateman and Crant(1993)와 Seibert *et al.*(1999)의 연구를 바탕으로, 본 연구에 맞게 수정하여 측정하였다. 이의 측정항목으로는 '나는 나의 발전적인 삶을 위해 항상 노력한다.' '어려운 일이 있더라도 나에게 주어진 일을 반드시 완성한다.' '업무 수행 시, 항상 더 좋은 방법을 찾기 위해 노력한다.' 등 총 4개 문항으로 측정하였다.

##### 2) 잡 크래프팅(job crafting)

잡 크래프팅은 전통적인 하향식 프로세스와는 달리 전형적인 상향식 프로세스이다. 직원 스스로가 자신의 직무와 관련한 물리적이고 인지적인 환경을 바꾸려고 노력하는 사전적 행동이며 직무설계의 대안적 개념인 것이다. 이러한 잡 크래프

팅은 조직의 최고수준에서 최저수준까지 다양한 수준에서 적용될 수 있을 뿐 만 아니라 단순한 일상작업에서부터 가장 복잡한 작업에 적용될 수 있다.

본 연구에서는 Wrzesniewski and Dutton (2001)의 연구를 토대로 잡 크래프팅을 "사람들이 자신들의 과업이나 관계영역에서 만드는 신체적 및 인지적 변화로서 본인이 수행하는 직무에 대한 재설계 및 창조"로 정의하고, 잡 크래프팅을 3개의 구성요소로 범주화하여 임명기·하유진·오동준·손영우(2014), Slemp and Vella-Brodrick(2013) 그리고 Tims *et al.*(2012)이 개발한 잡크래프팅 척도(job crafting questionnaire: JCQ)를 본 연구에 맞게 수정 평가하였으며, 각 구성요소 개념에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

먼저 과업창조는 "작업자가 직무를 수행하는 동안에 관련되는 업무의 수 및 범위, 일하는 방식 등 과업의 물리적인 경계를 변화시키는 것"으로 정의하고, 이의 측정항목으로는 '나는 나의 일을 더 잘하기 위해 새로운 방식을 시도해 본다.' '상황에 따라 맡은 업무의 범위나 종류를 변경해 가며 일한다.' '내 능력이나 흥미를 더 잘 활용할 수 있는 새로운 업무를 시도한다.' 등의 4문항으로 평가하였다.

인지창조는 "업무의 목적이나 의미에 대한 자기 인식의 경계를 변화시키는 것"으로 정의하고, 이의 측정항목으로는 '내 일이 내 삶의 방향과 어떻게 연결될 수 있는지 생각한다.' '내가 맡은 업무가 조직의 성공을 위해 중요하다는 것을 늘 명심한다.' '일이 내 삶에 어떻게 긍정적으로 영향을 미칠 수 있는지 생각한다.' 등의 5문항으로 평가하였다.

관계창조는 "직장에서 만나는 고객 및 상사, 동료와의 관계 및 상호작용의 경계를 변화시키는 것"으로 정의하고, 이의 측정항목으로는 '직장에서 사람들과 잘 지내려고 노력한다.' '직무와 연

계된 친목활동과 모임 등을 주도하거나 적극적으로 참석한다.’ ‘공식적으로나 비공식적으로 가까이 후배나 신입직원의 멘토가 된다.’ 등의 5문항으로 평가하였다.

### 3) 직무열의(job engagement)

직무열의는 직무역할에 대해 개인의 능력을 적극적으로 참여시키는 동기부여 개념으로 접근하고 있으며(Christian, Garza & Slaughter, 2011), 기업은 직무열의를 어떻게 끌어 올릴 것인가가 기업에서는 중요한 화두가 되고 있다(Kanten & Sadullah, 2012). 따라서 자기주도 직무설계 행위를 통한 내재적동기부여 유발을 통해 직무열의를 강화할 필요가 있다.

본 연구에서는 직무열의를 “업무에 대해 긍정적이고 적극적인 마음 상태로서 활력, 헌신 그리고 몰두를 포함하는 것”으로 정의하고, 직무열의의 측정은 Schaufeli *et al.*(2002)이 제시한 직무열의 척도(utrecht work engagement scale: UWES)의 항목들을 본 연구에 맞게 수정하여 측정하였다. 이의 측정항목으로는 ‘나는 직장에서 활력이 넘친다고 느낀다.’ ‘나는 내 직업에 대해 열정이 있다.’ ‘나는 나의 일에 자부심을 느낀다.’ 등의 6문항으로 평가하였다.

### 4) 직무만족(job satisfaction)

직무만족은 개개인의 직무에 대한 세심한 면을 포함하는 정서적 반응으로서 Appelbaum, Ayre and Shapiro(2002)는 과업수행에 따른 직무만족 인식은 긍정적인 감정을 유도하거나 수행된 직무에 대한 가치를 높게 평가하게 된다고 하였다

본 연구에서는 직무만족을 “자신의 직무환경이나 직무평가에 대한 즐거운 감정 상태”로 정의하고, Weiss, Dawis, England and Lofquist (1967)과 Zopiatis, Constanti and Theocharous (2014)의 설문항목을 토대로 ‘나는 나의 업무로

부터 많은 성취감을 갖는다.’ ‘나의 상사는 직원들을 공정하게 대한다.’ ‘현 직장은 많은 승진 기회가 있다.’ 등의 4문항으로 측정하였다.

### 5) 직무소진(job burnout)

호텔기업의 서비스접점 직원들은 고객과의 일상적인 상호 작용에서의 만성적 정서적 긴장에 대응되는 서비스 제공자는 감정적으로 과도하게 확장되고 다른 사람들과의 상호 작용에 의해 직무소진을 경험하게 된다(Leiter & Maslach, 1988).

본 연구에서는 직무소진을 “직무스트레스에 대한 심리적 반응으로서 신체적, 정서적, 정신적인 고갈상태”로 정의하고, 채신석(2017)과 Maslach *et al.*(2001)의 설문항목을 토대로 ‘나는 나의 업무로 인해 정서적으로 메달라 가고 있다.’ ‘나는 현재 내가 하는 업무에 대해 성취감과 흥미를 잃어가고 있다.’ ‘나는 동료들에게 냉담하거나 비난할 때가 있다.’ 등의 5문항으로 측정하였다.

## IV. 분석결과

### 1. 표본의 일반적인 특성

본 연구에 이용된 설문 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 <표 1>과 같다.

성별은 남성이 160명(55.7%), 여성이 127명(44.3%)으로 남성의 비율이 높게 나타났으며, 교육정도는 전문대학졸업이 141명(49.1%), 4년제 대졸이 128명(44.6%)로 93%가 대졸인 것으로 나타났다. 현 직장 근속년수는 3년 미만이 65명(22.6%), 3년~6년 미만이 61명(21.2%), 6년~9년 미만이 34명(11.8%), 9년~12년 미만이 31명(10.8%), 12년~15년 미만이 46명(16.2%), 15년 이상이 50명(17.4%)로 나타났으며, 연령의 경우 20세~29세가 166

〈표 1〉 응답자의 인구통계학적 특성

구분	빈도	(%)	구분	빈도	(%)		
성별	남자	160	55.7%	고졸이하	14	4.9%	
	여자	127	44.3%	교육 정도	전문대학 졸	141	49.1%
근무 연수	3년 미만	65	22.6%	4년제 대학 졸	128	44.6%	
	3년이상~6년미만	61	21.2%	대학원 졸	4	1.4%	
	6년이상~9년미만	34	11.8%	후론트 오피스	36	12.5%	
	9년이상~12년미만	31	10.8%	컨시어지	25	8.7%	
	12년이상~15년미만	46	16.2%	근무 부서 (객실부) n=125	벨 데스크	27	9.4%
15년 이상	50	17.4%	당직 데스크	12	4.2%		
직위	사원	168	58.5%	EFL 라운지	17	5.9%	
	주임	63	22.0%	예약실	5	1.7%	
	지배인	27	9.4%	기타	3	1.0%	
	과장	17	5.9%	양식당	17	5.9%	
	차장	6	2.1%	뷔페식당	19	6.6%	
	부장이상	6	2.1%	일식당	14	4.9%	
연령	20세-29세	166	57.8%	근무 부서 (식음료부) n=162	중식당	15	5.2%
	30세-39세	66	23.0%	연회부	42	14.9%	
	40세~49세	42	14.6%	룸 서비스	11	3.8%	
	50세~59세	13	4.6%	라운지	21	7.3%	
				바	14	4.9%	
			커피숍	9	3.1%		

명(57.8%), 30세~39세가 66명(23.0%), 40세~49세가 42명(14.6%), 50세 이상이 13명(4.5%)으로 나타났다. 마지막으로 근무부서로는 객실부서와 식음료부서로 나누어 설문을 진행하였는데, 먼저 객실부서의 경우 125명(43.5%)이며 식음료부서는 162명(56.5%)으로 나타났다.

## 2. 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석

〈표 2〉에 제시된 33개 측정 지표의 타당성을 검증하기 위한 탐색적 요인분석 결과, 고유치(eigen value)가 1.0 이상인 7개의 요인들이

결정 되었으며, 요인적재량이 0.514~0.882로 나타나 유의한 것으로 간주하였다. 현재 분석되는 자료가 요인분석에 적합하지 판단기준이 되는 KMO와 Bartlett 검정에서 0.5이상인 0.9로 나타나 요인분석에 적합하다고 판단할 수 있다. 각 연구변수별 측정 지표들의 내적 일관성을 판단하기 위한 Cronbach's alpha값은 일반적으로 요구되는 기준값인 0.60이상으로 나타나 연구변수별 측정지표들의 신뢰도 분석결과 연구변수들 모두 충분한 신뢰성이 확보되었으며 전체 요인의 추출제곱합에 대한 설명력은 69.570%로 높은 설명력을 보여주고 있다(Bagozzi & Yi, 1988).

〈표 2〉 연구변수의 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석

영역요인	측정지표	요인 적재치	고유값	설명비 (%)	누적 설명비 (%)	KMO 척도	크론바 알파
선행주도성	나의 발전적인 삶을 위해 항상 노력	.514	11.698	35.448	35.448		0.832
	내 아이디어의 반영 및 실현이 좋음	.846					
	업무 수행 시, 좋은 방법을 찾음	.737					
	좋은 아이디어 실현 노력	.680					
과업 창조	일을 더 잘하기 위해 새로운 방식을 시도	.735	3.627	10.992	46.440		0.842
	맡은 업무의 범위나 종류를 변경	.725					
	내 능력이나 흥미에 맞는 업무 시도	.612					
	추가적인 업무를 기꺼이 맡음	.569					
잡 크래프팅	내 일과 내 삶의 목적과의 관계 인지	.686	2.123	6.433	52.872		0.887
	내 업무가 조직의 성공을 위해 중요	.661					
	내 일이 우리 사회에 기여함	.524					
	내 일이 삶에 미치는 긍정영향 인지	.738					
관계 창조	내 일이 삶의 행복에 미치는 역할인지	.823	1.600	4.848	57.721	.903	0.857
	직장에서 사람들과 잘 지내려고 노력	.614					
	친목활동과 모임 등을 주도 및 참여	.734					
	직장에서 특별한 이벤트 참석	.749					
직무열의	기꺼이 후배나 신입직원의 멘토가 됨	.671	1.538	4.662	62.383		0.893
	회사동료들과 가깝게 지내려고 노력	.804					
	나는 직장에서 활력이 넘친다고 느낌	.654					
	내 직업에 대해서 나는 활기차게 임함	.623					
	나는 내 직업에 대해 열정이 있음	.758					
	내 직업은 내게 영감을 줌	.811					
직무만족	나는 나의 일에 자부심을 느낌	.800	1.206	3.654	66.037		0.827
	열심히 일하고 있을 때 행복	.702					
	나는 일을 하면서 칭찬을 받음	.728					
	나의 업무로부터 많은 성취감을 가짐	.736					
직무소진	나의 상사는 직원들을 공정하게 대함	.730	1.166	3.533	69.570		0.909
	현 직장은 많은 승진기회가 있음	.700					
	업무로 인해 정서적으로 메달라 감	.855					
	업무를 마칠 때 쯤 이면 완전히 지쳐있음	.867					
	업무에 대해 성취감과 흥미를 잃어감	.882					
	동료들에게 냉담하거나 비난할 때가 있음	.799					
	출근 시 오늘 할 일에 대하여 걱정이 됨	.834					

### 3. 확인적 요인분석

이론적 배경 하에서 변수들 간의 관계를 미리 설정해 놓은 상태에서 잠재변수와 관측변수간의 관계 및 잠재변수 간의 관계를 검증하는 확인적 요인분석의 결과는 〈표 3〉과 같다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 잡 크래프팅을 3가지 하위구성요인(직무창조, 관계창조, 인지창조)을 각각의 개별 변수로 보기 보다는 하나의 통합된 개념으로 평가하였다. 즉 3가지 하위구성요인을 항목 묶기(item parcelling)를 통해 다변량 잠재변수를 분석하는 것으로 이

〈표 3〉 전체 구성개념에 대한 확인적 요인분석 결과

요인	측정변수	요인 적재치	표준 오차	표준 요인 적재치	C.R값	p값	개념 신뢰도	평균 분산 추출값	
선행주도성	PAP1	1.000	-	.621	-	0.001	0.898	0.563	
	PAP2	1.131	.118	.695	9.564	0.001			
	PAP3	1.313	.122	.833	10.803	0.001			
	PAP4	1.366	.127	.831	10.788	0.001			
잡 크래프팅	과업창조	TJC	1.000	-	.800	-	0.910	0.580	
	인지창조	CJC	.982	.069	.791	14.181			0.001
	관계창조	RJC	.785	.065	.687	11.976			0.001
직무열의	JEG1	1.000	-	.668	-	-	0.910	0.524	
	JEG2	1.331	.108	.854	12.271	0.001			
	JEG3	1.303	.114	.759	11.236	0.001			
	JEG4	1.234	.102	.811	11.863	0.001			
	JEG5	.944	.101	.631	9.402	0.001			
	JEG6	1.030	.115	.584	8.901	0.001			
직무만족	JSA1	1.000	-	.805	-	0.001	0.864	0.550	
	JSA2	1.070	.073	.857	14.597	0.001			
	JSA3	.905	.090	.602	10.028	0.001			
	JSA4	1.020	.089	.673	11.434	0.001			
직무소진	JBO1	1.000	-	.809	-	-	0.896	0.652	
	JBO2	.973	.052	.808	18.546	0.001			
	JBO3	1.090	.065	.912	16.780	0.001			
	JBO4	.902	.067	.739	13.385	0.001			
	JBO5	.969	.070	.756	13.779	0.001			
전체확인요인분석		x2=418.759, df=194, p=0.000, RMR=0.038							
모형적합도		RMSEA=0.064 GFI=0.881, AGFI=0.845, NFI=0.892, CFI=0.938, IFI=0.939							

주) 개념 신뢰도 = (표준부하량의 합)<sup>2</sup> / {(표준부하량의 합)<sup>2</sup> + 측정오차의 합}  
 분산 추출값 = (표준부하량 제곱의 합) / {(표준부하량 제곱의 합) + 측정오차의 합}

러한 기법활용은 구성개념들의 하위요소들의 특징이 사라질 수 있으나 개별항목 평가에 비해 더욱 연속적이고 정규 분포화 된 특성을 얻을 수 있으며, 모델적합도가 보다 개선되는 결과를 얻을 수 있다(우종필, 2012; 이유재·공태식·유재원, 2004; 채신석, 2017; Bagozzi &

Heartheon, 1994). 즉 본 연구에서는 하위요인들에 대한 이론적 근거를 바탕으로 신뢰성과 타당성을 검증한 후 합산하였으며, 이 방법은 구성개념이 가진 정보를 최대한 살리면서 항목을 줄이기 때문에 가장 보편적으로 사용되고 있다(우종필, 2012). 각 측정지표들과 해당 연구변

수들을 연결하는 계수( $\lambda_x$ )가 0.6 이상의 적재량(표준요인 적재치)을 제시하고 있어서 일반적인 적재량(.5~.95)을 보여주고 있으며(우종필, 2012; Bagozzi & Yi, 1988), 통계적인 유의성(C.R.) 1.965,  $p < .05$ 을 기준으로 잠재변수를 측정하는 관측변수들의 일치성정도를 나타내는 집중 타당성을 확인하였다(Bagozzi & Yi, 1988).

〈표 3〉에서 보는 바와 같이 연구모형에 대한 전반적인 적합도에 대한 분석결과 값은  $\chi^2=418.759(df=194, p=0.000)$ 로 나타난 가운데, GFI(0.881)가 권고지수(0.90 이상)와 NFI=0.892( $\geq 0.90$ )를 만족시키지 못하고 있으나, RMR=0.038( $\leq 0.05$ ), AGFI=0.845( $\geq 0.80$ ), CFI=0.938( $\geq 0.90$ ), IFI=0.939( $\geq 0.90$ ) 등의 적합도 지수는 권고지수를 상회하고 있어 본 연구에서 변수들 간의 관계를 추정하는 데 적합한 것으로 판단된다(배병렬, 2005).

한편, 측정지표의 내적일관성을 측정하기 위하여 각 연구변수별로 개념 신뢰도(construct reliability)와 평균 분산 추출 값(AVE)을 계산하였다. 개념 신뢰도 값은 표준화 요인부하량과 오차분산의 값으로 계산할 수 있는데, 그 값이 .7이상이면 집중타당성을 갖는 것으로 간주하며(이학식·임지훈, 2007), 평균 분산 추출값이 .5이상으로 나와서 집중타당성과 신뢰도가 확보되었다고 할 수 있다(배병렬, 2005). 평균 분산

추출 값(AVE)은 표준화 된 요인 부하량의 제곱한 값들의 합을 표준화된 요인 부하 량의 제곱의 합과 오차분산의 합으로 나눈 값으로 그 크기가 .5이상이면 집중타당성을 갖는 것으로 받아들여진다(Fornell & Larcker, 1981).

#### 4. 판별타당성 분석

확인적 요인 분석에서 단일 차원성과 집중 타당성이 입증된 각 연구 변수들에 대하여 서로 상이한 개념인지를 확인하기 위해 판별타당성 검증을 실시하였다.

판별타당성은 서로 독립된 잠재변수 간의 차이를 나타내는 정도로서 한 잠재요인이 실제로 다른 잠재요인과 얼마나 다른가를 나타낸다. 즉 잠재변수 간 상관이 낮을수록 판별타당성이 있으며, 일반적으로 두 구성개념 간 각각의 AVE 값과 두 구성개념 간 상관계수 제곱값을 비교하여 AVE 값이 상관계수의 제곱값보다 클 경우 판별 타당성이 존재하는 것으로 평가할 수 있다(우종필, 2012; 이학식·임지훈, 2007; Fornell & Larcker, 1981).

〈표 4〉에 제시된 각 잠재요인별 평균 분산추출 값과 상관계수 값을 이용해 점검한 결과 상관 관계 제곱의 크기(.016~.518)가 각 잠재요인 별 평균 분산추출 값(.524~.652)보다 작기 때문에 모든 연구 변수들 간에 판별 타당성이 있는

〈표 4〉 판별타당도 분석결과

요 인	선행주도성	잡 크래프팅	직무열의	직무만족	직무소진
선행주도성	0.563				
잡 크래프팅	.720(.518)	0.580			
직무열의	.542(.293)	.705(.497)	0.524		
직무만족	.472(.222)	.698(.487)	.633(.400)	0.550	
직무소진	-.130(.016)	-.220(.048)	-.176(.031)	-.279(.077)	0.652

주) 대각선의 음영은 평균분산추출값(AVE)임, ( )은 상관관계 제곱임

것으로 분석 되었다.

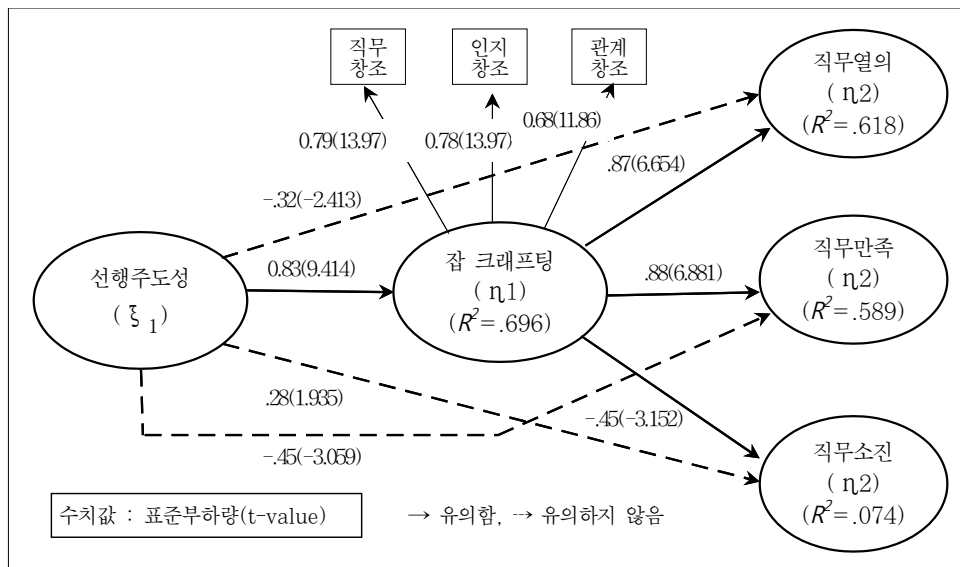
### 5. 제안모델 평가 및 가설 검증

본 연구에서 가설 검증을 위해 표본의 공분산 행렬을 이용하여 amos분석을 실시하였다. <그림 2>와 같이 전체적인 구조모형을 검증한 결과, 적합지수는  $\chi^2=425.711$ ,  $df=198$ ,  $p=0.000$ ,  $RMR=0.043(\leq 0.05)$ ,  $GFI=0.880(\geq 0.90)$ ,  $AGFI=0.849(\geq 0.80)$ ,  $NFI=0.890(\geq 0.90)$ ,  $CFI=0.937(\geq 0.90)$ ,  $IFI=0.938(\geq 0.90)$ 으로 GFI값과 NFI값이 권고지수를 충족시키지 못하고 있으나, 그 외 모든 평가지수가 권고지수를 상회하고 있어 전반적인 구조모형의 적합도 기준을 충족시키고 있다고 할 수 있다.

<표 5>의 전체 연구모형의 모수 추정 결과, 7개의 가설 중에서 t값이 2.00 이상으로 나타난 4개가 채택되고 3개가 기각된 것으로 분석되었다(배병렬, 2005).

<표 5>의 경로계수를 보면 구성원의 선행주도성이 잡크래프팅에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 H1-a(Estimate=.834, C.R.=9.414,  $p<.01$ )은 채택되었으나, 선행주도성이 직무열의에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 H1-b(Estimate=-.327, C.R.=-2.413,  $p<.01$ )와 선행주도성이 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 H1-c(Estimate=-.455, C.R.=-3.059,  $p<.01$ ) 그리고 선행주도성이 직무소진에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 H1-d(Estimate=.284, C.R.=1.935,  $p<.05$ )는 모두 기각되었다. 즉 비표준화경로계수가 음수의 결과를 보여 C.R값이 유의함에도 불구하고 연구가설은 채택되지 않고 기각되었다(김대업, 2008).

잡 크래프팅이 직무열의에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 H2-a(Estimate=.877, C.R.=6.654,  $p<.01$ )와 잡 크래프팅이 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라



$\chi^2=425.711$ ,  $df=198$ ,  $p=0.000$ ,  $RMR=0.043$ ,  $GFI=0.880$ ,  $AGFI=0.849$ ,  $RMSEA=0.063$ ,  $NFI=0.890$ ,  $CFI=0.937$ ,  $IFI=0.938$

<그림 2> 구조방정식모형 모형 분석 결과

〈표 5〉 전체 연구모형의 직접효과 분석결과

가 설	경 로	경로 계수(1)	경로 계수(2)	표준 오차	C.R값	p값	결 과
H1-a	선행주도성 → 잡 크래프팅	.921	.834	.098	9.414	<0.01	채택
H1-b	선행주도성 → 직무열의	-.345	-.327	.143	-2.413	<0.01	기각
H1-c	선행주도성 → 직무만족	-.589	-.455	.193	-3.059	<0.01	기각
H1-d	선행주도성 → 직무소진	.539	.284	.278	1.935	<0.05	기각
H2-a	잡 크래프팅 → 직무열의	.982	.877	.149	6.654	<0.01	채택
H2-b	잡 크래프팅 → 직무만족	.990	.883	.189	6.881	<0.01	채택
H2-c	잡 크래프팅 → 직무소진	-.788	-.458	.236	-3.152	<0.01	채택
모형의 예측력	잡 크래프팅의 R <sup>2</sup> =0.696, 직무열의의 R <sup>2</sup> =0.618, 직무만족의 R <sup>2</sup> =0.589, 직무소진의 R <sup>2</sup> =0.074						

\*경로계수(1) : 비표준화 경로계수

\*\*경로계수(2) : 표준화 경로계수.

〈표 6〉 매개효과 분석

가설	매개효과경로	B	S.E	β	t	결과
가설3a	선행주도성 → 잡 크래프팅 → 직무열의	.914	.220	.866	.003	채택
가설3b	선행주도성 → 잡 크래프팅 → 직무만족	1.194	.322	.922	.002	채택
가설3c	선행주도성 → 잡 크래프팅 → 직무소진	-.726	.341	-.382	.005	채택

는 가설 H2-b(Estimate=.883, C.R.=6.881, p<.01) 그리고 잡 크래프팅이 직무소진에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 H2-c (Estimate=-.458, C.R.=-3.152, p<.01) 등은 모두 지지되었다.

매개효과(mediation effect)는 두 변인이나 요인사이를 연결되어 전달하는 효과를 의미하는 것으로 분석절차 관점에서는 독립변인이 종속변인에 미치는 효과(영향)를 좀 더 정확하게 파악하기 위해 삽입하는 매개요인에 의한 효과를 의미한다(김응준·이남주, 2013). 본 연구에서는 매개효과 분석을 위해 bootstrapping을 수행 후, two-tailed significance를 이용 파악하여 선행주도성이 직무열의, 직무만족, 직무소진에 미치는 영향에 대하여 잡 크래프팅의 매개효과 검증 실시하였으며 분석결과는 〈표 6〉과 같다.

팬텀변수를 설정하여 매개효과를 검증한 결과, 잡 크래프팅은 선행주도성이 직무열의, 직무만족, 직무소진에 미치는 영향을 완전 매개하는 것으로 나타났다. 선행주도성이 높을수록 잡 크래프팅 수준이 높아지고(β=.834, p<(0.01), 나아가 높은 직무열의를 유도하는 것으로 나타났으며, 잡 크래프팅의 직무열의에 대한 매개효과는 0.866이다(β=.834×1.038). 직무만족의 경우, 선행주도성이 높을수록 잡 크래프팅 수준이 높아지고(β=.834, p<(0.01), 나아가 높은 직무만족을 유도하는 것으로 나타났으며, 잡 크래프팅의 직무만족에 대한 매개효과는 0.922이다(β=.834×1.105). 반면에 직무소진을 살펴보면, 선행주도성이 높을수록 잡 크래프팅 수준이 높아져서(β=.834, p<(0.01) 직무소진을 낮추는 것으로 나타났으며, 잡 크래프팅의 직무소진

에 대한 매개효과는  $-0.382$ 이다( $\beta = .834 \times -.458$ ). 즉 잡 크래프팅의 매개효과로 인해 잡 크래프팅 수준이 높을수록 직무소진은 낮아지는 것으로 나타났다.

## V. 논의 및 결론

호텔의 고객접점에 있는 직원들의 서비스 직무수행에 필요한 권한과 자율성이 요구되고 있게 때문에 상황변화에 따라 업무의 경계와 업무 프로세스를 조정하게 된다. 즉 서비스접점에서 고객과의 비정형적인 직무수행 및 대처는 다양한 상황에 적용 될 수 있는 직무의 응용 및 변환이 필요하기 때문에 호텔의 서비스접점직원들에 있어서 잡 크래프팅은 매우 중요한 개념으로 대두되고 있다.

본 연구는 호텔 직원들의 개인적 성격특성인 선행주도성이 잡 크래프팅과 직무열의 그리고 직무만족 과 직무소진에 미치는 영향관계를 구조적 관계검증을 통해 분석하였으며, 도출된 결과는 다음과 같다.

첫째, 호텔직원들의 선행주도성이 잡 크래프팅과 직무열의 그리고 직무만족과 직무소진에 미치는 영향관계분석 결과, 잡 크래프팅에만 유의한 결과를 제시하고 있어 가설이 채택 되었다. 이러한 결과는 직원들의 개인적 성격특성인 선행 주도성이 상황적인요인에 의해 상대적으로 구속 받지 않고, 환경변화에 능동적으로 대처 할 수 있다는 관점에서 잡 크래프팅에 대한 적극적인 시도와 적용을 가능하다는 것을 의미한다. 그러나 최근 연구에서 개인적 성격특성인 주도적인 직무수행이 내재적동기부여 상태인 직무열의와 자신의 직무에 대한 긍정적인 직무평가인 직무에 대한 만족을 높일 것으로 보았으나, 본 연구에서는 유의한 결과를 제시하지 못하였다. 이러한 결과들은 Bakker *et al.* (2012)의 연구결과에 대

해 상반된 것으로서 선행주도성이 내재적동기부여 상태인 직무열의와 자신의 직무에 대한 긍정적인 직무평가를 유도하지 못하는 것으로 나타났다. 또한 선행주도성이 직무소진을 낮출 것이라고 판단하였으나, 본 연구에서는 유의한 결과를 제시하지 못하는 것으로 나타나 기존의 유의한 영향관계에 대한 연구결과들(Alarcon *et al.*, 2009)을 지지하지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고객접점에서의 스트레스와 감정노동 그리고 감정표현 규칙 등 구성원이 몸담고 있는 회사의 문화나 근무환경의 특성과 연관된 것으로 보인다.

둘째, 잡 크래프팅이 직무열의와 직무만족 그리고 직무소진에 미치는 영향관계 분석결과, 직무열의와 직무만족에는 유의적인 정의 영향을 직무소진에는 유의적인 부의 영향을 보여주고 있어 이에 대한 가설이 채택 되었다. 서비스업종의 대표적인 호텔에서는 고객접점 직원의 개인의 동기 부여와 관련하여 잡 크래프팅의 수행에 따른 성과의 변화가 큰 조직으로 평가되어진다. 즉 호텔의 조직은 직무별로 설계되어 있으며 서로 유기적인 상호 관계를 필요로 하고 있다. 자신의 직무와 연결되어 있는 타 부서와의 연계와 교환은 조직의 시너지를 향상시키는 매우 중요한 결과로 나타내기 때문이다.

즉 잡 크래프팅의 긍정적 인식을 통해 개인과 조직 사이의 긍정적인 동기부여를 통한 직무만족 과 직무에 대한 열의, 즉 활력, 헌신 그리고 몰두의 상승을 유도하고 있음을 알 수 있다. 이러한 결과는 Bakker, Tims and Derks(2012)의 잡 크래프팅이 직무열의에 긍정적인 영향관계를 제시한 연구와 동일 시 되며, 잡 크래프팅 기회의 확장은 보다 높은 직무만족도를 이룰 수 있음을 의미한다(Tims *et al.*, 2012).

과업의 다양성과 도전적 직무요구 그리고 직무과부하나 직무구조상 감정노동의 요구는 직무소진 및 업무관련 권태에 직접적인 부정적 영향

을 미치고 있는데(Van Hooff & Van Hooff, 2014), 잡 크래프팅은 이러한 심리적 스트레스와 같은 정신 건강의 부정적 측면을 감소시킬 뿐만 아니라 업무참여와 같은 긍정적 측면을 향상시킬 수 있으며(Sakuraya *et al.*, 2017), 서비스접점에서 자신의 직무에 대해 자율성을 바탕으로 한 잡 크래프팅은 구성원들의 직무소진을 낮추는 결과를 본 연구를 통해 제시되고 있다.

셋째, 선행주도성과 성과와의 관계에서 잡 크래프팅이 두 변인을 매개할 것이라는 가설을 검증한 결과 잡 크래프팅은 선행주도성이 직무열의, 직무만족, 직무소진에 미치는 영향을 완전 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 직원들의 개인의 주도적인 성격특성을 이끌어 내어 그들의 무한한 잠재력개발에 중점을 두고 있는 현대조직에서 개인의 주도적 성격특성이 잡 크래프팅의 개념을 능동적으로 수용하고 그 활동을 촉진한다면, 개인의 일에 대한 만족도 향상과 심리적 성공 인지 그리고 직무에 대한 열의가 크게 높아지고, 동시에 조직의 활력과 성과향상에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

이와 같이 상기의 결과들은 직무의 설계를 회사의 입장이 아닌 직원 자신의 내재적 관점에서 접근하여 회사는 직원들에게 다양한 직무기회를 제공하고 보다 의미있는 목표를 제시하는데 주력해야 함을 본 결과를 통해 알 수 있다.

상기의 연구의 목적을 달성함으로써 본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 연구 결과를 토대로 이론적 근거 및 호텔 직원의 개인적 성격특성인 선행주도성과 잡 크래프팅의 긍정적 인식과 시도에 대한 영향을 분석하여 이의 유의한 결과를 호텔 직원의 동기부여와 성과향상을 위한 근거를 제시 하였다.

둘째, 서비스 접점에서 직원들의 긍정적인 태도와 감정은 고객들에게 호의적인 인상을 심어줄 수 있다. 이러한 연유로 오늘날 경쟁이 치열한 비즈니스 환경의 대부분의 기업은 직원의 감정적

인 행위 관리에 집중하기 시작했으며(Diefendorff & Richard, 2003), 어떠한 선행요인이 직원들의 직무소진을 낮추는지에 대한 연구는 매우 중요하고 필요하다. 본 연구에서 개인의 주도적 성격특성이 만성적 정서적 긴장인 직무소진을 낮출 것이라는 가설에 대하여 비유의적인 결과를 도출하고 있어 대표적인 인적서비스 기업인 호텔에서 개인적인 선행주도성이 높다하더라도 서비스 및 직무특성과 연결되어 비 유의적으로 평가됨에 따라서 이에 대한 장기적인 논의의 접근이 필요할 것이다.

셋째, 직원의 선행주도성에 의한 동기부여차원인 잡 크래프팅은 직무에 대한 충성도를 향상시킬 뿐만 아니라 조직원과의 신뢰 형성 및 고객 만족에 영향을 미칠 것이다. 이는 곧 호텔기업의 경영목적 달성에 기여하므로 호텔의 경영활동에 부가적인 시너지 창출에 영향을 미칠 수 있을 것이다.

넷째, 직원의 선행주도성이 동기를 유발하고 나아가 조직의 변화와 긍정적인 혁신을 추구한다면 직원의 선발과정에서부터 그들의 성격특질을 분석하고 인·적성검사를 포함하는 인적자원 선발에 대한 프로세스 재구축이 필요할 것으로 사료된다.

다섯째, 개인적 성격특성인 선행주도성과 성과변인과의 관계에서 잡 크래프팅은 선행주도성이 직무열의, 직무만족, 직무소진에 미치는 영향을 완전 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 구성원들의 동기부여를 통한 직무재설계는 긍정적인 결과를 유도하고 있음을 본 연구를 통해 제시하고 있다.

인적자원을 바탕으로 경영활동이 이루어지는 호텔산업에서 직원의 동기부여는 기업의 장기적 성과와 더불어 구성원의 만족에 영향을 미치게 되는데, 이러한 관점에서 직원의 주도적 성격특질 동기부여에 의한 직무 재설계인 잡 크래프팅은 조직성과에 매우 중요한 이슈가 될 것이다.

본 연구의 한계점으로는 서울 시내 5성급 호텔을 대상으로 객실부와 식음료부서를 대상으로 서비스 접점 직원들을 대상으로 연구를 확대하였다. 향후 연구에서는 직무특성상 객실부와 식음료 부서의 일부 차이가 존재할 수 있어 부서별로 연구대상을 세밀화 할 필요가 있을 것이다. 또한 개인적 성격특성 중 선행주도성으로 평가함에 따른 성격특성의 제한성으로 추후 연구에서는 빅5 성격특성요소(big five personality traits : 개방성, 성실성, 외향성, 친화성, 신경성)로 확대할 필요가 있을 것이다.

마지막으로 설문대상 연령이 29세 이하가 전체 설문대상자의 57.8%와 직위의 경우 사원이 58.5%로 나타나 실제적인 잡 크래프팅 실행을 위한 자율성 실행의 제한성으로 인한 잡 크래프팅의 정확한 이해의 부족이 잠재적으로 나타날 수 있으므로 향후 연구에서 이에 대한 보완이 요구된다.

본 연구는 서비스 접점 직원의 직무 창조를 호텔직원들의 장기적인 인적자원관리전략과 체계적인 운영관리에 대한 방안을 제시하는데 시사점이 있으며, 본 연구의 결과가 호텔의 인적자원관리 측면에서 잡 크래프팅에 의한 직무 재설계의 발전적 연구에 기여할 수 있게 됨을 확신한다.

참고문헌

가마타 히로시(2012). 『내가 하는 일 가슴 설레는 일』. 임해성 역, 서울: 엘도라도.  
 김성국·홍지숙(2002). 직무분석에 대한 새로운 접근법 연구. 『기업경영연구』, 16, 223-244.  
 김그네(2012). 『직무특성과 직무재조정이 조직성과에 미치는 영향』. 미발행석사학위논문, 숙명여자대학교.  
 김대엽(2008). 『논문작성절차에 따른 구조방정식 모형분석』. 서울: 학현사.  
 김동수·서광열(2011). 호텔종사원의 직무만족과 고객지향성의 영향관계에서 사회적 유능성의 조절효과. 『관광학연구』, 35(2), 315-336.

김성용·안성익(2017). 자기주도 직무설계(Job Crafting) 행위와 직무열의 간의 관계 규명: 직무설계 개별화 및 자기결정이론관점을 중심으로. 『생산성 논집』, 31(4), 271-307.  
 김응준·이남준(2013). Bootstrapping을 적용한 매개효과의 통계적 유의성 검증. 『한국체육측정평가학회지』, 15(3), 15-25.  
 박지성·채희선(2017). 주도적 성격과 지식 공유: LMXSC의 상반된 조절효과 검증. 『지식경영연구』, 18(4), 119-136.  
 배병렬(2005). 『LISREL 구조방정식 모델: 이해와 활용』. 서울: 청람.  
 임명기(2013). 『Job Crafting, 일이 즐거워지는 변화』. 179, SERI 경영노트(삼성경제연구소).  
 임명기(2014). 『일이 즐거워지는 기술, 잡 크래프팅하라』. 서울: 김영사.  
 임명기·하유진·오동준·손영우(2014). 한국판 잡 크래프팅 척도(JCQ-K)의 타당화 연구. 『기업경영연구』, 21(4), 181-206.  
 우종필(2012). 『구조방정식모델 개념과 이해』. 서울: 한나래.  
 이유재·공태식·유재원(2004). 서비스 조직과 고객의 교환관계가 고객시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 고객 경험숙성의 조절효과를 중심으로. 『경영학연구』, 33(6), 1809-1845.  
 이철기·윤동열(2015). 직무요구-자원모형을 활용한 직업상담사의 직무소진 및 업무열의에 대한 연구. 『기업경영연구』, 63, 169-186.  
 이학식·임지훈(2007). 『구조방정식 모형 분석과 AMOS 6.0』. 서울: 법문사.  
 채신석(2007). 심리적 임파워먼트가 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향: 서울 특급호텔 식음료부서를 중심으로. 『관광학연구』, 31(5), 181-202.  
 \_\_\_\_\_(2012). 호텔 종사원의 감정노동이 감정부조화 및 행동의도에 미치는 영향. 『관광학연구』, 36(7), 237-258.  
 \_\_\_\_\_(2017). 긍정심리자본이 직무열의와 조직유효성에 미치는 영향: 서울시내 특1급 호텔 식음료부서를 중심으로. 『호텔리조트연구』, 16(1), 29-52.

- 허명숙 · 천명중(2013). 역할스트레스와 개인 창의성 간의 관계에 대한 실증연구: 창의적 자아효능감과 자기주도성의 매개역할. 『정보시스템연구』, 22(2), 51-83.
- Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationship between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work and Stress, 23*, 244-263.
- Appelbaum, S. H., Ayre, H., & Shapiro, B. T. (2002). Career management in information technology: A case study. *Career Development International, 7*(3), 142-158.
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science, 16*(1), 74-94.
- Bagozzi, R. P., & Heatherton, T. F. (1994). A general approach to representing multi-faceted personality constructs: Application to state self-esteem. *Structural Equation Modeling, 1*, 35-67.
- Bakker, A. B., & Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research, 1*(3), 112-119.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demand resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*, 83-104.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations, 65*, 1359-1378.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior, 14*(2), 103-118.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science, 21*, 973-994.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2007). What is job crafting and why does it matter?. Center for positive organizational scholarship, *University of Michigan Theory-to-Practice Briefing*, 1-8.
- Britt, T. W., Castro, C. A., & Adler, A. B. (2005). Self-engagement, stressors, and health: A longitudinal study. *Personality and Social Psychology Bulletin, 31*(11), 1475-1486.
- Bufquin, D., DiPietro, R., Orlowski, M., & Partlow, C. (2017). The influence of restaurant co-workers' perceived warmth and competence on employees' turnover intentions: The mediating role of job attitudes. *International Journal of Hospitality Management, 60*, 13-22.
- Cheng, J. C., & Yi, O. Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management, 72*(June), 78-85.
- Chen, C. Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management, 37*(2), 21-28.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*, 89-136.
- Coelho, F., & Augusto, M. (2010). Job characteristics and the creativity of frontline service employees. *Journal of Service*

- Research*, 13(4), 426-438.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Dienhart, J. R., & Gregoire, M. B. (1993). Job satisfaction, job involvement, job security, and customer focus of quick-service restaurant employees. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 16(2), 29-43.
- Diefendorff, J. M., & Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 284-294.
- DuBrin, A. J. (2013). *Proactive personality and behaviour for individual and organizational productivity*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2007). Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1084-1102.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Greguras G. J., & Diefendorff, J. M. (2010). Why does proactive personality predict employee life satisfaction and work behaviors? A field investigation of the mediating role of the self-concordance model. *Personnel Psychology*, 63, 539-560.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanten, S., & Sadullah, O. (2012). An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 360-366.
- Karatepe, O. S., & Olugbade, O. A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 504-512.
- Karatepe, O. M., Uludag, O., Menevis, I., Hadzimehmedagic, L., & Baddar, L. (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management*, 27(4), 547-560.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- 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, 1189-1192.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- Li, N., Liang, J., & Crent, 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.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378-391.

- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(1), 309-336.
- Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2013). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intentions: Do generational differences matter?. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210-235.
- Lyons, P. (2005). Enhancing human resources competitiveness using skill charting methods. *Advances in Competitiveness Research*, 13(1), 87-94.
- Major, D. A., Turner, J. E., & Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the big five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 927-935.
- Maslach, C. (2004). Different perspectives on job burnout. USA: *American Psychological Association*. 49(2), 168-170.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *MBI: The maslach burnout inventory: Manual consulting psychologists press*. Palo Alto, CA.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. CA: Jossey, Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Morrison, E. W., & Phekps. C. C. (1999). Taking charge at work: Extra role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). *Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation*. In work motivation: Past, present and future, ed. R Kanfer, G Chen, RD Pritchard, 233-284. New York/Abingdon, UK: Routledge.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M., Schaufeli, W., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behaviour*, 33, 1120-1141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce: How can you create it?. *Workspan*, 49(1), 36-39.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Affective states in job characteristics theory. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 131-146.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Sakuraya, A., Shimazu, A., Eguchi, H., Kamiyama, K., Hara, Y., Namba, K., & Kawakami, N. (2017). Job crafting, work engagement, and psychological distress among Japanese employees: A cross-sectional study. *Biopsychosocial Medicine*, 11(6), 1-7.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The meas-

- urement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burn-out companion to study and practice: A critical analysis*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14, 204-220.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 217-416.
- Seibert, S. E., Kraimer M. L., & Crant, J. M. (2001) What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Spinelli, M. A., & Canavos, G. C. (2000). Investigating the relationship between employees satisfaction and guest satisfaction. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 41(6), 29-33.
- Tausky, C. (1995). The meanings of work. *Research in the Sociology of Work*, 5, 15-27.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011-1017.
- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behaviour*, 80, 173-186.
- Torres, E. N. (2014). Deconstructing service quality and customer satisfaction: Challenges and directions for future research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(6), 652-677.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intra firm networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464-478.
- Van Hooff, M. L., & Van Hooft, E. A. (2014). Boredom at work: Proximal and distal consequences of affective work-related boredom. *Journal Occupational Health Psychology*, 19, 348-359.
- Van Dam, K., Nikolova, I., & Van Ruysseveldt, J. (2013). The importance of LMX and situational goal orientation as predictors of job crafting. *Gedrag & Organisatie*, 26, 66-84.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. In Minnesota studies on vocational rehabilitation(Vol. 22)*. Minneapolis, Minnesota: University of Minnesota Industrial Relations Center.
- Wrzensniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academic of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L.

(2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.

2018년 4월 23일 최초투고논문 접수  
2018년 5월 25일 최종심사완료 및 게재확정 통보  
2018년 5월 28일 최종논문 도착  
3인 익명심사 畢