

심리적 안정감이 혁신행동에 미치는 영향: 잡 크래프팅(Job Crafting)의 매개효과를 중심으로*

최수형
부산대학교 경영학과 교수

이정미
부산대학교 경영학과 박사과정 수료

The Effect of Psychological Safety on Innovation Behavior: Focus on Mediating Effect of Job Crafting

Su-Heyoung Choi^a, Jung-Mi Lee^b

^aDepartment of Business Administration, Pusan National University, South Korea

^bDepartment of Business Administration, Pusan National University, South Korea

Received 31 August 2020, Revised 16 September 2020, Accepted 21 September 2020

Abstract

Purpose - The purpose of this study analyzes the effect of psychological safety on innovative behavior mediated by job crafting.

Design/methodology/approach - This study collected 221 survey data from employees in Korea. Collected data were analyzed using SPSS 25.0 and Macro Process. The multiple regression analysis and bootstrap analysis were hired in order to analyze the data.

Findings - First, psychological safety had a significant effect on innovation behavior. Second, job crafting proved a mediating effect in the relationship between psychological safety and innovation behavior. In other words, it has been demonstrated empirically that task crafting, cognitive crafting, and relational crafting, which are sub-elements of job crafting, play a mediating role in the relationship between psychological safety and innovative behavior.

Research implications or Originality - This study expanded the study of Job Crafting in that it revealed the mediating role of Job Crafting in the relationship of psychological safety and innovative behavior. Second, this study has novelty in that it has established a sense of psychological safety as an independent variable that promotes innovative behavior, and that it has examined each other's structural relationship by adding a variable called Job Crafting.

Keywords: Psychological Safety, Job Crafting, Innovative Behavior, Mediating Effect

JEL Classifications: L20, L21, M10

I. 서론

오늘날 끊임없이 변화하는 일터 환경에서 성공을 유지하기 위해 조직은 지속적인 변화와 도전을 다룰 수 있는 구성원을 유지하고 고용하는 것이 중요하다(Thun & Bakker, 2018). 혁신의 과정은 조직

* 이 과정은 부산대학교 기본연구지원사업(2년)에 의하여 연구되었음.

^a First Author, E-mail: empire@pusan.ac.kr

^b Corresponding Author, E-mail: liang7979@pusan.ac.kr

© 2020 The Institute of Management and Economy Research. All rights reserved.

에 많은 이익을 가져다 주고 조직이 경쟁 우위를 확보하는 데 도움이 된다고 여겨진다(Baer&Frese, 2003). 구성원의 혁신적인 행동이 기업의 생존을 좌우하는 중요한 변수가 되었으며, 기업은 구성원의 혁신행동을 어떻게 유도하고 발전시킬 것인가에 관심이 많아지고 있다. 따라서 요즘 기업은 다양한 변화에 직면하고 있는데, 특히 환경 불확실성으로 인해 구성원의 혁신적인 행동이 더욱 중요해지고 있다.

다수의 연구들이 종업원이 직장에서 혁신적인 행동을 취하도록 장려하고 혁신행동을 가능하게 할 수 있는 요소들을 식별하는 데 집중하고 있다(Baer&Frese, 2003; Karatepe, Aboramadan & Dahleez, 2020; Newman, Herman, Schwarz & Nielsen, 2018). 또한 심리적 안정감은 구글과 같은 기업에서 혁신행동을 유도하기 위한 주요한 요인이 되고 있다. 심리적 안정감은 팀과 사람이 대인관계 위험 감수에 있어서 안전하다는 공통된 믿음으로 정의된다(Edmondson, 1999). Edmondson(2019)는 지식 기반 사회에서 심리적 안정감은 조직의 성과를 극대화하는 아주 사소하지만 확실한 요인이며 조직의 리더는 학습과 혁신을 통해 조직이 성장할 수 있는 심리적 안정감을 만드는 일에 매진해야 한다고 강조하였다. 이러한 이론적 기반을 바탕으로 심리적 안정감은 성과에도 유의한 영향을 미치고(Bradley 등, 2012), 혁신행동에 있어 중요한 역할을 하며(Demerouti, Bakker & Gevers, 2015; 김성용 외, 2016) 조직과 개인에 여러 긍정적인 결과를 주는 중요한 선행요소이다. 이에 따라 직장에서 구성원이 자유롭게 의사소통 할 수 있는 심리적 안정감 분위기를 인지하면, 그 구성원은 언제나 문제를 제기해도 무시당하지 않으며 질책당하지 않는다고 느끼게 되면서 새로운 시도를 하게 되고, 더 능동적으로 아이디어를 도출하고 실행할 것으로 여겨진다.

잡 크래프팅은 직원들이 자신의 직무로부터 능동적이고 독립적으로 자신의 직무를 만들어 가는 것을 의미하며, 직원들이 직무상 또는 직무와 관련하여 개인적으로 갖는 인지적 그리고 신체적 변화를 말한다(Wrsniewski & Dutton, 2001). 최근 잡 크래프팅의 중요성에 주목하여 다수의 연구들이 수행되었는데, 특히 잡 크래프팅과 여러 결과변수와의 관계 그리고 잡 크래프팅의 매개역할에 관한 연구 등이 수행되고 있다(Harju, Schaufeli & Hakanen, 2018; Kim & Beehr, 2018; Shin & Baek, 2017; Shin, Hur, Kim & Cheol Gang, 2020). 본 연구에서는 심리적 안정감과 잡 크래프팅에 대한 이론적·실증적 검토가 종업원의 혁신행동을 유도하는 선행적 변수로 작용해 기업에 도움이 되는 의미 있는 연구가 될 것으로 여겨진다.

본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 구성원의 혁신행동을 장려하기 위한 목적으로 다양한 기업들에게 실무적으로 도움이 되고자 하며, 구성원의 심리적 안정감과 잡 크래프팅 행동이 혁신행동을 진전시키기 위한 전제 조건이라는 것을 제시하고자 한다. 둘째, 본 연구는 잡 크래프팅에 대한 연구를 확대함으로써 잡 크래프팅 이론에 기여하고자 한다. 구성원의 잡 크래프팅과 혁신행동 간의 관계를 조사하는 연구들이 기존에 소수만 존재하고 있다. 또한 심리적 안정감과 잡 크래프팅의 관계를 구체적으로 살펴보고 심리적 안정감과 혁신행동의 관계를 살펴보는 국내 연구는 거의 없는 실정이다. 본 연구는 심리적 안정감, 잡 크래프팅 및 혁신행동의 구조적 관계를 국내 기업체 구성원을 대상으로 연구한 선두적 연구라는 점에서 연구의 참신성을 지닌다. 따라서 본 연구는 개인의 혁신행동을 유도하고 기업에 실질적으로 도움을 주기 위해 혁신행동의 선행 요인을 심리적 안정감과 잡 크래프팅으로 설정하여 살펴본다. 또한 이번 연구가 잡 크래프팅에 관한 연구 확대에 기여할 수 있을 것으로 기대한다.

II. 이론적 배경과 연구가설

1. 심리적 안정감

심리적 안정감은 대인 간 상호작용에서 두려움을 없애고 존중과 허락을 통해 두려움을 대체하는 것이다(Clark, 2020). 또한 심리적 안정감은 구성원이 조직 내에서 대인관계 위험 감수에서 안전하다는

공통된 믿음으로 정의된다(Edmondson, 1999). Edmondson(1999)의 초기 연구에서는 그룹 차원의 구성으로 심리적 안정감이 설정되었고, 심리적 안정감은 팀이 위험을 감수할 수 있도록 조직 내에서 안정하다고 인식하는 공통된 믿음으로 정의되었다. Khan's(1990)의 심리적 안정감에 대한 정의는 '자신의 이미지나 지위, 경력에 부정적인 결과를 두려워하지 않고 자신의 모습을 보여줄 수 있는 구성원의 인식'을 말한다. 따라서 심리적 안정감은 구성원들이 자신의 일에 대해 어떠한 말을 하거나 아이디어를 제시해도 비난 받지 않을 것이라고 생각할 수 있는 환경을 말한다.

무언가를 성취하고 목표를 달성하기 위해서는 위험과 도전을 감수해야 한다. 심리적 안정감은 보다 넓은 사회 및 직장 인식을 나타내며, 구성원들이 직장에서 위험 감수 행동에 대응할 것임을 인식하는 방법을 포함한다(Carmeli & Gittell, 2009). 더구나 심리적 안정감은 조직의 학습과 변화에 필수적인 부분으로 소개되고 있다. 심리적 안정감은 인식된 위험을 줄이고, 변화에 대한 장벽을 제거하며, 시도를 장려하고, 실패를 용인하는 상황을 만든다(Schein & Bennis, 1965).

또한 신뢰는 심리적 안정감의 풍토를 조성하여 대인관계의 신념을 더욱 발전시킬 수 있는 토대를 제공한다(Edmondson, 1999). 만약 팀원들이 모든 문제가 부정적인 프레임으로 작용하는 분위기 속에서 일한다면, 그들은 어떤 문제에 대해서도 목소리를 높이는 것을 피하는 경향이 있다(Mac-Duffie, 1997). 또한 심리적 안정감을 지닌 조직의 분위기는 의도된 혁신 성과를 달성하는 데 중요하다(Baer&Frese, 2003). 따라서 심리적 안정감은 높은 수준의 대인관계 신뢰를 인식하고 경험하는 것을 넘어, 사람들이 서로의 차이를 표현하는데 편안함을 느끼는 상호존중이라는 특징이 있는 작업환경으로 표현된다(Edmondson, 1999).

Bradley et al.(2012)는 11개의 프로젝트 팀을 대상으로 한 연구에서 과업 갈등이 팀성과에 미치는 영향에서 팀 심리적 안정감의 조절역할을 연구하였다. 연구 결과, 팀 심리적 안정감은 팀 성과에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 과업 갈등과 팀 성과는 심리적 안정감이 높을 때 긍정적으로 작용하였다. 이들은 팀들이 심리적 안정의 풍토를 조성할 수 있을 때 과제 갈등의 이점이 나타난다는 것과 조직 내 팀 내 업무 충돌에 심리적 안정이 미치는 혁신적 효과의 중요성을 강조하였다.

Lee, Choi & Kim(2018)는 123개 팀을 대상으로 지위 갈등이 팀 창의성에 미치는 영향에서 팀 심리적 안정감의 매개효과를 살펴보고, 지위갈등이 팀 심리적 안정감에 미치는 영향에서 성별 다양성의 조절효과를 살펴보았다. 이 연구에서 지위갈등(status conflict)은 팀 심리적 안정감에 부정적인 영향을 미쳤고, 팀 심리적 안정감은 지위갈등과 팀 창의성 간의 관계에서 매개역할을 하였다. 성별 다양성이 지위갈등과 팀 심리적 안정감의 사이를 긍정적으로 조절하였다. Han, Lee & Beyerlein(2019)는 팀의 심리적 안정감이 과업 중심 공유 리더십과 관계 중심 공유 리더십을 매개로 하여 팀 창의성에 미치는 영향을 살펴보았다. 이 연구에서 심리적 안정감은 과업 중심 공유 리더십과 관계 중심 공유 리더십에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 관계 중심 공유 리더십은 팀 창의성에 정(+)의 영향을 주었다. 이 연구는 팀원들 간의 사회-정서적(socio-emotional) 관계와 긍정적인 대인관계 환경은 팀의 창의성을 향상시킬 수 있다는 것을 제시한다.

2. 심리적 안정감과 혁신행동

혁신은 기술적으로 새로운 아이디어를 도입하거나, 기존의 아이디어를 받아들여 더 잘 작동하게 하는 것을 의미한다. 개별적인 혁신은 새로운 또는 채택된 아이디어나 해결책의 창출과 문제 인식에서 시작된다(Scott & Bruce, 1994). 다음 단계에서, 혁신적인 개인은 아이디어를 위해 지원을 구하고 그들을 위한 지지자 연합(union)을 구축하려고 시도한다(Scott & Bruce, 1994). 혁신행동은 새로운 아이디어 창출을 넘어 더 포괄적인 개념이며 아이디어 개발 뿐만 아니라 아이디어 실행 및 확산까지 포함하여 이해되어야 한다(이지우, 2002).

창의적인 질문과 생각 등이 허용되고 규정을 통한 통제 수준이 낮으며, 실수나 실패가 학습의 기회

로 이어지는 특성을 권장하는 조직문화 속에서 혁신이 쉽게 창출된다(Kanter, 1988) 또한, 종업원의 혁신적인 행동은 조직이 역동적인 비즈니스 환경에서 성공할 수 있도록 하는 중요한 자산이 될 수 있다. 창의적인 아이디어 창출은 혁신 행위의 구성요소가 될 수 있으며 구성원의 혁신행동은 조직에 이익이 되는 요소를 제공한다(Yuan & Woodman, 2010). 프로세스 혁신은 조직에 많은 이익을 가져다 주고 조직이 경쟁 우위를 확보하는 데 도움이 된다(Baer & Frese, 2003). 따라서, 직장에서의 혁신행동은 새로운 것을 도입하여 아이디어를 개발 및 구현하는 과정을 의미한다.

Newman, Herman, Schwarz & Nielsen(2018)는 66개 팀의 상사-부하직원 346쌍을 대상으로 하여 창의적 자기효능감, 기업가 리더십, 변혁적 리더십, 참여적 리더십, 및 혁신행동의 관계를 살펴보았다. 이 연구에서 기업가 리더십이 창의적 자기효능감과 혁신행동 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 즉, 기업가 리더십이 높을수록 창의적 자기효능감과 혁신행동의 관계가 강화되었다. 이러한 결과는 직원들에게 기업가적 행동의 역할 모델링을 하고 직원들에게 기업가적 기회를 식별하고 이용하도록 지시하는 리더가 창의적 자기 만족도가 높은 직원들 사이에서 혁신적 행동을 촉진할 가능성이 더 높다는 것을 시사한다고 강조하였다. 그러나 이 연구에서는 변혁적 리더십과 참여적 리더십의 조절역할은 유의하지 않은 것으로 나타났다.

Karatepe, Aboramadan & Dahleez(2020)는 서번트 리더십, 창의성 풍토, 경영혁신 및 혁신행동의 구조적 관계를 살펴보았다. 연구결과를 살펴보면 서번트 리더십은 창의성 풍토에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 서번트 리더십은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미쳤으며 경영혁신에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 창의성 풍토는 혁신행동과 경영혁신 둘 다에 정(+)의 영향을 주었으며, 혁신행동은 경영혁신에 긍정적인 영향을 미쳤다. 창의성 풍토는 서번트 리더십과 경영혁신 사이에서 완전 매개 역할을 하는 것으로 나타났으며, 창의성 풍토는 서번트 리더십과 혁신행동 사이에서 부분 매개 역할을 하는 것으로 나타났다.

심리적 안정감과 혁신행동 간의 선행 연구는 다음과 같다. Irai & Lu(2018)는 정부기관 직원 160명을 대상으로 심리적 안정감과 조직혁신 간의 관계에서 지식공유의 매개효과를 살펴보았다. 연구결과, 심리적 안정감은 지식공유 및 조직혁신에 정(+)의 영향을 주었다. 그리고 지식공유는 심리적 안정감과 조직혁신 사이에서 매개역할을 하는 것으로 밝혀졌다. Irai & Lu(2018)의 연구는 공공 부문 내 지식공유 및 조직의 혁신 촉진에 있어 심리적 안정감의 의미 부여가 발휘되도록 실무적 기여를 했으며, 조직혁신의 개선과 제고를 위해 직원 간 협력을 촉진하려면 공공부문 내의 경영자가 심리적 안정감의 발전에 투자해야 한다고 강조하였다. Javed et al.(2019)는 섬유회사 종업원을 대상으로 한 연구에서 포용적 리더십(inclusive leadership), 심리적 안정감, 혁신행동의 구조적 관계를 살펴보았다. 연구 결과, 포용적 리더십은 혁신행동과 심리적 안정감에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 심리적 안정감은 포용적 리더십과 혁신행동 사이에서 매개역할을 한다는 것이 실증적으로 규명되었다. 또한 Payne & Katrinli(2020)의 연구에서는 상호작용 불평등(interactional injustice), 심리적 안정감, 혁신행동의 구조적 관계를 살펴보았다. 이 연구에서 심리적 안정감이 상호작용 불평등과 혁신행동 사이에서 매개역할을 한다는 것이 실증적으로 규명되었으며, 심리적 안정감이 혁신행동에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

전통적인 혁신 연구는 관계 지향 사회 자본의 한 가지 중요한 측면은 새로운 아이디어를 적용하고 구현하기 위한 긍정적인 팀 문화라고 제시한다(Lee et al. 2011). 심리적 안정감은 이전에 연구된 구조적 요인이 행동 및 성과 결과에 어떻게 영향을 미치는지 설명하는 데 도움이 되는 메커니즘이다(Edmondson, 1999). Baer & Frese(2003)은 조직은 구성원들의 성공적인 협력과 혁신을 위해, 직원들이 사회적 맥락에서 능동적인 행동을 보일 수 있다고 안심하는 심리적 안정감의 환경을 지녀야 한다고 강조하였다. 특히 팀원들이 혁신을 구현하는 맥락에서 조직 환경이 위협으로 인지될 경우 새로운 아이디어를 추구하지 않을 가능성이 높다(Lee et al., 2011). 또한 공유된 긍정적인 팀 문화는 팀원들이 창의적인 방법을 시도하고 축적된 지식을 활용할 때 서로를 신뢰하고 안정함을 느끼도록 격려한다

(Chu et al., 2007). 이에 따라 본 연구는 구성원의 심리적 안정감이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향을 조사한다. 이러한 이론적 근거와 선행연구의 결과를 토대로 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

H 1: 구성원의 심리적 안정감은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 잡 크래프팅의 매개효과

Wrzniewski와 Dutton(2001)이 처음 제안한 개념인 잡 크래프팅은 직원들이 직무상 또는 직무와 관련하여 개인적으로 갖는 인지적 그리고 신체적 변화를 말한다. 또한, 잡 크래프팅은 직원들이 자신의 직무로부터 독립적이고 능동적으로 자신의 직무를 만들어 가는 것을 의미한다(Wrzniewski & Dutton, 2001). 잡 크래프팅은 직무 설계와 사회 환경을 변화시키고 일의 의미와 일 정체성을 변화시킨다(Wrzniewski & Dutton, 2001). 그리고 잡 크래프팅 과정에서 구성원은 자신의 직무를 정의할 수 있고, 잡 크래프터로서 자신의 직무를 해석하고, 만들어내고, 재정의한다. Wrzniewski와 Dutton(2001)은 세 가지 하위 요인으로 잡 크래프팅을 설명한다. 이러한 것들에는 과업 크래프팅, 관계 크래프팅, 인지 크래프팅이 있으며, 그들은 구성원들이 크래프터가 되기 위해 사용할 수 있는 행동들도 제시한다. 잡 크래프팅을 자신의 역할의 '형성' 또는 '만들기(molding)'로 흔히 보기 때문에, 과업 크래프팅은 접근 방식에서 가장 많이 논의되는 측면이 될 수 있다(Wrzniewski & Dutton, 2001). 과업 크래프팅은 구성원의 공식적인 업무 설명에 명시된 책임을 추가하거나 포기하는 것을 포함할 수 있다. 관계 크래프팅은 사람들이 다른 사람들과의 상호작용의 유형을 재구성하는 방법이다. 인지 크래프팅은 사람들이 자신이 하는 업무에 대해 어떻게 생각을 바꾸는가에 대한 것이다(Tims & Bakker, 2010).

또한 잡 크래프팅은 "직무요구와 직무자원을 조정함으로써 직원들이 개인의 필요에 맞게 자신의 업무 환경을 형성할 수 있도록 하는 구성원이 주도적으로 취하는 접근방식"이다(Tims & Bakker, 2010). 직무요구로 구성원이 스트레스를 받고 간접적으로 실적에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 반면, 직무자원은 직무요구를 처리하도록 돕고 구성원들의 직무성과 증진을 위한 동기부여를 돕는다(Thun & Bakker, 2018). 아울러 잡 크래프팅은 직원들이 직무에 있어서 변화가 필요하다고 느낄 때 사용하는 상황을 앞서 주도하는(proactive) 행동이라고 정의된다(Petrou et al., 2012). 국내 잡 크래프팅에 관한 연구는 Wrzniewski & Dutton(2001)과 Tims & Bakker(2010)의 연구를 바탕으로 하고 있으며, 본 연구에서는 Wrzniewski & Dutton(2001)의 연구를 토대로 잡 크래프팅에 대한 실증 분석을 실시하였다.

Petrou, Demerouti & Schaufeli(2015)의 네델란드 580명의 경찰관을 대상으로 한 연구에서는 잡 크래프팅의 선행변인을 살펴보았다. 이들은 T1, T2로 시간 간격을 두고 설문을 조사하였으며, 변화는 종업원의 직무요구와 소진을 줄이는 것과 연관되며, 직원의 변화에 대한 의지는 잡 크래프팅에 긍정적인 관련이 있었다. 잡 크래프팅은 높은 업무성과 및 소진 감소와 관련이 있었으며 직무 요구를 줄이는 것은 소진을 감소시키는 것에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Harju, Schaufeli 그리고 Hakanen(2018)는 핀란드에서 47개 팀, 237명의 종업원을 대상으로 한 연구에서 서번트 리더십이 직무태만에 미치는 영향에서 잡 크래프팅의 매개효과를 살펴보았다. T1에서 팀 수준의 서번트 리더십, T2에서 개인 수준의 잡 크래프팅 그리고 개인수준의 직무 태만으로 설문 조사를 실시하였다. 이 연구는 서번트 리더십을 팀 수준으로 통합하여 T1의 리더십에 대한 인식이 T2의 개인 수준의 결과, 즉 직무 태만에 미치는 영향을 검토하였다. 또한 T1의 팀 수준에서 서번트 리더십이 T2의 잡 크래프팅을 육성하여 T2의 직무태만으로부터 팔로워를 보호할 수 있는지를 검증하였다. 이 연구에서 T2의 잡 크래프팅은 T1의 팀 수준의 서번트 리더십이 T2의 직무 태만에 미치는 영향을 매개하였다.

Shin, Hur, Kim 그리고 Cheol Gang(2020)는 235개의 레스토랑을 대상으로 관리자의 잡 크래프팅이 성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 또한 이 관계에서 성과 피드백, 자율성, 개발에 대한 기회의

조절역할을 살펴보았다. 연구결과, 관리자의 잡 크래프팅은 성과에 정(+)의 영향을 미치며, 성과 피드백은 잡 크래프팅과 성과 사이에서 조절역할을 하는 것으로 나타났다. 그러나 자율성과 개발에 대한 기회는 잡 크래프팅과 성과 사이에서 조절역할을 하지 않는 것으로 나타났다.

잡 크래프팅의 매개역할을 살펴보면 다음과 같다. Kim과 Beehr(2018)은 325명의 정규직 근로자를 대상으로 임파워링 리더십이 잡 크래프팅을 통하여 웰빙 및 경력 성공에 미치는 영향을 살펴보았다. 이들은 연구에서 주도적 성격을 잡 크래프팅의 통제변수로 사용하였고 각 변수들의 연구방법에서 T1, T2, T3로 시간을 나누어 설문 조사를 실시하였다. 이들의 연구 결과를 살펴보면 임파워링 리더십은 잡 크래프팅에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 잡 크래프팅은 임파워링 리더십과 웰빙 및 경력성공의 관계에서 매개역할을 한다는 것이 실증적으로 규명되었다. Lee, Shin 그리고 Baek (2017)는 한국의 3000명 이상의 기업체에서 근무하는 화이트 칼라 직종에 종사하는 172명의 종업원을 대상으로 직무자원 및 직무요구의 하위요인들이 직무열의 및 직무 스트레스에 미치는 영향에서 잡 크래프팅의 매개효과를 살펴보았다. 이들은 잡 크래프팅을 3개의 하위요인 과업, 관계 및 인지 크래프팅으로 설정하여 연구하였으며, 직무 자율성이 잡 크래프팅에 정(+)의 영향을 준다는 것과 역할 과부하는 과업 크래프팅에 정(+)의 영향을 끼치고, 감정적 요구는 관계 크래프팅 및 인지 크래프팅에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 실증적으로 증명하였다. 또한 잡 크래프팅은 직무열의에 정(+)의 영향을 미치고 잡 크래프팅은 자율성 및 성과 피드백과 직무열의 간의 관계에서 매개역할을 한다는 것을 규명하였다.

Plomp 외 연구진(2019)에 따르면 심리적으로 안정하다고 느끼는 직원들은 잡 크래프팅 행동을 참여한다. 이들은 심리적 안정감이 잡 크래프팅에 정(+)의 영향을 미침을 실증적으로 증명하였다. 또한 조직은 조직 전체로서 직원의 지속가능성을 강화하기 위한 수단으로 잡 크래프팅의 혜택을 받을 수 있다(Le Blanc et al., 2017). 따라서, 잡 크래프팅은 직원과 조직의 지속가능성을 증가시킬 수 있으며, 이는 특히 오늘날의 혁신적 업무 환경과 관련이 있다(Demerouti & Bakker, 2013). 잡 크래프팅이 혁신행동에 영향을 준다는 선행연구를 살펴보면, 김성용, 배성현, 김현근 그리고 안성익(2016)은 연구에서 잡 크래프팅 행동의 결과로 기존방식을 답습하기보다는 새로운 시도를 많이 하게 되므로, 결국, 혁신행동을 많이 하게 될 것이라고 예상하였으며 잡 크래프팅이 혁신행동에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 실증적으로 규명하였다. 또한 허정, 정정희 그리고 강선아(2019)는 임파워링 리더십과 잡 크래프팅, 직무열의 및 혁신행동 간의 관계를 연구하였으며 잡 크래프팅이 혁신행동에 정(+)의 영향을 준다는 것을 실증적으로 규명하였다. 아울러 Demerouti, Bakker & Gevers(2015)는 잡 크래프팅과 역할 의 행동의 관계에 대해서 살펴보았다. 이들은 이 연구에서 잡 크래프팅, 직무열의, 번영 및 창의성의 구조적 관계를 살펴보았으며 잡 크래프팅이 창의성에 유의한 영향을 미친다는 것을 실증적으로 규명하였다.

따라서 본 연구는 잡 크래프팅이 심리적 안정감과 혁신행동의 관계에서 매개역할을 하는지 여부를 검토한다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H 2: 구성원의 잡 크래프팅은 심리적 안정감과 혁신행동 사이에서 매개역할을 할 것이다.

H2-1: 과업 크래프팅은 심리적 안정감과 혁신행동 사이에서 매개역할을 할 것이다.

H2-2: 인지 크래프팅은 심리적 안정감과 혁신행동 사이에서 매개역할을 할 것이다.

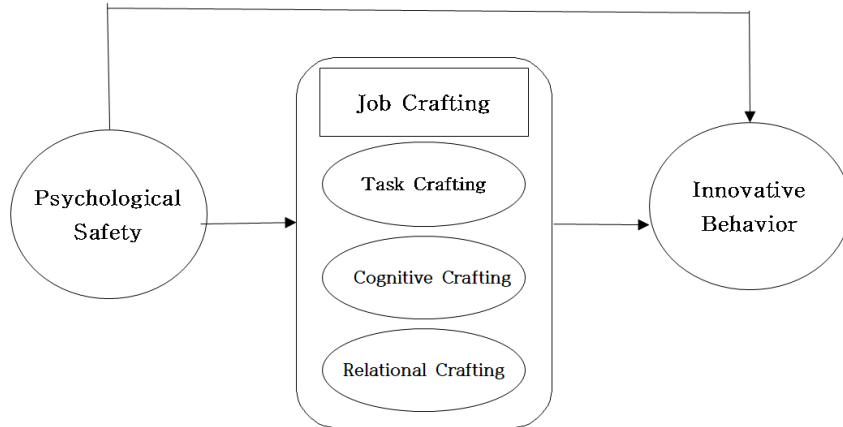
H2-3: 관계 크래프팅은 심리적 안정감과 혁신행동 사이에서 매개역할을 할 것이다.

III. 연구방법

1. 연구 모형

본 연구는 심리적 안정감이 혁신행동에 미치는 영향에서 잡 크래프팅의 매개효과를 실증하였다. 본 논문의 연구 모형을 아래 <Fig. 1>에 제시하였다.

Figure 1. Research Models



2. 표본 및 자료 수집

본 연구의 실증 분석을 위해 국내 기업체에 근무하는 근로자를 대상으로 2020년 5월부터 2020년 6월까지 설문 조사를 실시하였다. 부산, 경기도, 광주에 거주하는 기업체 근로자를 대상으로 280부를 배포하였으며 총 243부를 수거하였다. 이 중 누락 자료가 있는 설문지를 제외하고 총 221부의 설문 자료를 최종 분석에 사용하였다. 통계 분석과 가설 검증을 위해 SPSS 25.0 및 PROCESS macro by Hayes(2013)를 사용하였다. 인구통계학적 특성은 <Table 1>에 제시하였다.

Table 1. Descriptive Statistics of Variables

	Variable	Frequency	Percentile(%)
Gender	male	106	48.0
	female	115	52.0
Education level	high school graduation	21	9.5
	junior college graduation	29	13.1
	university graduation	126	57
	more than graduate school	45	19.4
Age level	less than 30	26	11.8
	31-40	63	28.5
	41-50	77	34.8
	51-60	38	17.2
	more than 60	17	7.7

the number of staff	less than 200	124	56.2
	200-500	37	16.7
	500-1000	19	8.6
	1000-3000	18	8.1
	more than 3000	23	10.4
work experience	1-4	47	21.3
	5-9	57	25.8
	10-14	56	25.3
	15-20	24	10.9
	more than 20	37	16.7
Position	Staff	42	19.0
	Assistant Section Manager	50	22.6
	Administrative Manager	85	38.5
	Section Chief-Manager	44	19.9
Job	Office Work /Management Position	104	47.1
	Sales Position	40	18.1
	Research and Development	26	11.8
	Production Work/Technical Work	33	14.9
	Others	18	8.1

3. 변수의 측정

1) 심리적 안정감

심리적 안정감은 구성원이 조직 내에서 대인관계 위험 감수에서 안전하다는 공통된 믿음으로 정의된다(Edmondson, 1999). 본 논문은 Lynch, Eisenberger & Armeli(1999)의 설문 문항을 이용하여 4개의 문항을 구성하였으며 리커트 5점 척도로 측정하였다.

2) 잡 크래프팅

Wrzniewski와 Dutton(2001)이 처음 제안한 개념인 잡 크래프팅은 직원들이 업무상 또는 업무와 관련하여 개인적으로 갖는 인지적, 신체적 변화를 말한다. 잡 크래프팅은 Slemph와 Vella-Brodrick(2013)이 개발한 척도를 이용하여 14개의 문항을 구성하였으며 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3) 혁신행동

혁신행동은 새로운 또는 채택된 아이디어나 해결책의 창출과 문제 인식에서 시작되는 것으로 정의된다(Scott & Bruce, 1994). 혁신행동을 측정하기 위해 Scott et al.(1994)의 척도를 기초로 Jassen(2001)이 활용한 척도를 이용하여 5개의 문항을 구성하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

IV. 실증분석

1. 측정 도구의 타당성 및 신뢰성 검증

타당도 분석은 탐색적 요인분석으로 측정도구의 구성 개념 타당도를 검증하였다. <Table 2>와 같이 본 연구에서는 고유값 1.0 이상으로 요인 적재치는 0.5 이상을 기준으로 하였다. 변수들의 신뢰도는 모두 0.8 이상을 충족하며, 이는 비교적 높은 신뢰도를 나타낸다.

Table 2. Exploratory Factor and Reliability Analysis

Variable		1	2	3	4	5
Innovative Behavior	IB3	0.827	0.218	0.194	0.169	0.230
	IB2	0.821	0.230	0.258	0.186	0.161
	IB5	0.776	0.287	0.168	0.265	0.178
	IB1	0.772	0.298	0.266	0.132	0.191
	IB4	0.770	0.301	0.156	0.173	0.273
Psychological Safety	PS3	0.267	0.795	0.265	0.152	0.197
	PS4	0.225	0.788	0.216	0.247	0.166
	PS1	0.341	0.776	0.269	0.135	-0.010
	PS2	0.310	0.761	0.176	0.039	0.238
Cognitive Crafting	JC10	0.180	0.252	0.786	0.229	0.248
	JC9	0.229	0.286	0.750	0.285	0.198
	JC8	0.270	0.283	0.681	0.249	0.149
	JC7	0.284	0.309	0.621	0.338	0.207
Task Crafting	JC2	0.097	0.170	0.215	0.820	0.137
	JC1	0.163	0.174	0.153	0.778	0.196
	JC3	0.293	0.096	0.332	0.746	-0.045
	JC4	0.312	0.135	0.409	0.543	0.084
Relational Crafting	JC13	0.101	0.226	0.161	0.180	0.809
	JC11	0.237	-0.029	0.119	0.002	0.734
	JC12	0.126	0.413	0.025	0.202	0.706
	JC14	0.276	0.077	0.293	0.040	0.672
	eigen value	4.099	3.416	3.043	2.799	2.719
	% Variance	19.518	16.267	14.491	13.329	12.946
	% Accumulate Variance	19.518	35.785	50.275	63.604	76.550
	Cronbach' α	0.946	0.914	0.897	0.852	0.805

2. 상관관계 분석

측정 변인들에 대해 변수들 간의 관련성을 파악하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. <Table 3>에서 보는 바와 같이 심리적 안정감은 혁신행동(.660**), 과업 크래프팅(.470**), 인지

크래프팅(.652**), 관계 크래프팅(.496**)에 정(+)의 상관관계를 보였다. 다중공선성의 문제가 없는지 확인하였는데, 분산팽창지수로 검증한 결과 모든 변인이 VIF가 3.0 보다 낮은 값을 보여 다중공선성의 문제는 없다고 판단하였다. 심리적 안정감과 혁신행동 간의 VIF 지수는 1.06으로 나타났다.

Table 3. Correlation Analysis Results

Variable	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Gender	1.52	0.50	1											
2. Age	2.81	1.10	0.028	1										
3. Education	2.98	1.00	-0.040	-0.037	1									
4. Position	3.26	1.77	-0.027	.583**	0.096	1								
5. work experience	2.76	1.36	-.174**	.667**	.147*	.528**	1							
6. the number of staff	2.62	1.71	-.169*	-.141*	.216**	0.007	0.101	1						
7. Job	2.31	1.60	0.089	.187**	-.152*	.174**	0.027	-.173*	1					
8. Psychological Safety	3.61	0.84	-0.082	0.111	0.097	0.042	0.093	.158*	-0.015	1				
9. Task Crafting	3.74	0.74	-0.061	-0.039	.257**	.190**	0.038	.175**	-0.100	.470**	1			
10. Cognitive Crafting	3.85	0.76	0.058	0.051	.195**	.145*	0.074	0.053	-0.103	.652**	.688**	1		
11. Relational Crafting	3.88	0.66	-.143*	.205**	0.108	0.122	0.121	0.079	-0.041	.496**	.385**	.532**	1	
12. Innovative Behavior	3.68	0.86	-0.038	0.104	.194**	.165*	0.095	.175**	-.180**	.660**	.545**	.641**	.543**	1

**< .01

3. 가설 검증

본 연구는 위계적 회귀분석과 Process Macro를 이용하여 가설을 검증하였다.

표 4를 살펴보면 심리적 안정감이 혁신행동에 정(+)의 영향을 미침($\beta=.643, p<.001$)이 증명되어 가설 1이 지지되었다.

Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증은 다음의 과정을 충족시켜야 한다. 첫째, 독립변수가 매개 변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 둘째, 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 하고 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 셋째, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력이 독립변수와 매개변수를 같이 투입하여 종속변수에 미치는 영향력보다 작아야 한다. 이때, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 유의하지 않으면 완전매개, 유의하면 부분매개의 역할이 성립된다.

다음은 <Table 4>에 대한 심리적 안정감과 혁신행동 간의 관계에서 잡 크래프팅의 매개효과 결과이다.

첫째, 심리적 안정감은 혁신행동에 유의한 영향을 미쳤다($\beta=.643, p<.001$).

둘째, 심리적 안정감은 과업 크래프팅에 유의한 영향을 미쳤고($\beta=.465, p<.001$), 심리적 안정감은 인지 크래프팅에 유의한 영향을 미쳤으며($\beta=.672, p<.001$), 심리적 안정감은 관계 크래프팅에 유의한 영향을 미쳤다($\beta=.460, p<.001$).

셋째, 혁신행동을 종속변수로 설정하여 잡 크래프팅이 매개변수로 추가되면서, 독립변수인 심리적 안정감이 매개변수에 흡수되어 감소되는 결과($\beta=.643, p<.001, \beta=.390, p<.001$)를 보이고 있다. 따라서 부분매개가 성립되며 가설 2 전체(가설 2-1, 가설 2-2, 가설 2-3)가 지지되었음이 증명되었다.

Table 4. Result of Hypothesis

Variable	Model 1		Model 2 (Innovative Behavior)		Model 3 (Task Crafting)		Model 4 (Cognitive Crafting)		Model 5 (Relational Crafting)		Model 6 (Innovative Behavior)	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t	Beta	t	Beta	t	Beta	t
Con		9.695***		3.570***		7.269***		5.396***		9.592***		-0.558
Gender	-0.014	-0.204	0.030	0.602	0.000	0.002	0.124	2.424*	-0.124	-2.063*	0.037	0.766
Age	0.158	1.591	0.021	0.275	-0.221	-2.535*	-0.151	-1.989*	0.241	2.669**	0.025	0.342
Education	0.144	2.120*	0.091	1.793	0.164	2.774**	0.111	2.148*	0.073	1.203	0.039	0.809
Position	0.156	1.889	0.198	3.191**	0.325	4.534***	0.206	3.293**	0.030	0.410	0.118	1.968
Work experience	-0.126	-1.320	-0.090	-1.255	-0.053	-0.644	0.022	0.306	-0.130	-1.516	-0.06	-0.905
the number of staff	0.143	2.072*	0.037	0.702	0.025	0.412	-0.101	-1.896	0.007	0.108	0.047	0.957
Job	-0.185	-2.739**	-0.188	-3.712** *	-0.077	-1.312	-0.112	-2.183*	-0.057	-0.940	-0.15	-3.187**
Psychological Safety			0.643	12.949** *	0.465	8.103***	0.672	13.392** *	0.460	7.756***	0.390	6.208***
Task Crafting											0.134	2.069*
Cognitive Crafting											0.147	1.893
Relational Crafting											0.199	3.528**
F	4.037***		27.257***		13.706***		26.126***		11.044***		27.347***	
R2	0.117		0.507		0.341		0.496		0.294		0.590	
Adj. R2	0.088		0.488		0.316		0.477		0.268		0.568	

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

본 연구는 Process Macro를 이용한 부트스트랩을 사용한 매개효과 검정을 실시하였으며 검정 결과는 아래 <Table 5>에 제시하였다. Peacher와 Hayes(2004)는 부트스트래핑을 적용하여 매개 효과를 검증하는 SPSS/SAS/M-Plus macro를 개발하였다(최현정, 2015). Hayes(2013)가 제시한 PROCESS macro 기법은 기존의 매개효과 검증법인 Sobel(1982)의 Sobel Test가 가졌던 결함을 넘어갈 수 있는 새 검증법이다(강수돌, 2018).

심리적 안정감과 혁신행동 간의 관계에 있어서 과업 크래프팅의 매개효과 값은 95%의 신뢰구간 내 0을 포함하고 있지 않았으며 간접효과 계수 값이 .084로 확인되어 매개효과가 유의미하였다. 또한 심리적 안정감과 혁신행동 간의 관계에 있어서 인지 크래프팅의 매개효과 값은 95%의 신뢰구간 내 0을 포함하고 있지 않았으며 간접효과 계수 값이 .117로 확인되어 매개효과가 유의미하였다.

마지막으로 심리적 안정감과 혁신행동 간의 관계에 있어서 관계 크래프팅의 매개효과 값은 95%의 신뢰구간 내 0을 포함하고 있지 않았으며 간접효과 계수 값이 .102로 확인되어 매개효과가 유의미하였다.

Table 5. Mediating Effect of Job Crafting on Bootstrap Test

The Path of Mediating effect	Indirect effect	S.E	CI 95%		Hypothesis	
			LLCI	ULCI		
Psychological Safety → Task Crafting → Innovative Behavior	.084	.038	.012	.161	H 2-1	support
Psychological Safety → Cognitive Crafting → Innovative Behavior	.117	.058	.006	.233	H 2-2	support
Psychological Safety → Relational Crafting → Innovative Behavior	.102	.036	.034	.174	H 2-3	support

V. 결론

1. 연구 요약

본 연구는 심리적 안정감과 혁신행동 간의 매커니즘에서 새로운 직무수행 방식으로 인정받는 잡 크래프팅의 매개효과를 살펴보고 실증적으로 검증하였다. 따라서 잡 크래프팅에 미치는 심리적 안정감의 효과를 확인하고 잡 크래프팅이 심리적 안정감과 혁신행동에 미치는 매개효과를 확인하였다. 여기에서 도출된 결과를 바탕으로 시사점을 제안하고자 하였다. 연구 결과를 요약하여 정리하면 다음과 같다.

첫째, 심리적 안정감은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미쳤다. 이 연구 결과는 몇몇 학자들의 연구결과(Choo et al., 2007; Lee et al., 2011)와 일치함을 제시한다. 이 연구 결과는 구성원이 조직 내에서 심리적으로 높은 대인관계 신뢰를 형성하게 되면 혁신적 업무 행동이 촉진된다는 것을 나타낸다.

둘째, 잡 크래프팅이 심리적 안정감과 혁신행동 간의 관계에서 매개효과가 있음을 증명하였다. 즉, 잡 크래프팅의 하위요소인 과업 크래프팅, 인지 크래프팅, 관계 크래프팅은 심리적 안정감과 혁신행동 간의 관계에서 매개역할을 한다는 것이 실증적으로 증명되었다. 이는 구성원이 조직에서 안정감을 느낄 때 잡 크래프팅을 통해 더 창의적인 행동을 추구하며 새로운 아이디어를 업무에 적용한다는 것을 나타낸다.

2. 연구의 시사점 및 한계점

본 연구 결과를 바탕으로 이론적 그리고 실제적 함의를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 심리적 안정감과 혁신행동의 관계에서 잡 크래프팅의 매개역할의 역할을 밝혀냈다는 점에서 잡 크래프팅에 대한 연구를 확장하였다. 또한, 본 연구를 통해 심리적 안정감과 잡 크래프팅이 구성원들의 혁신행동을 촉진하는 매커니즘이라는 것을 실증적으로 규명하였다.

둘째, 최근 몇 년간 혁신행동에 대한 다양한 연구가 있었지만, 이를 심리적 안정감이라는 변수와 연계한 연구는 매우 드물었으며, 본 연구 결과가 이 두 변수 간의 구체적인 매커니즘을 규명하고 혁신행동에 대한 연구를 확대했다는 데 의의가 있다. 즉 이번 연구는 혁신행동을 촉진하는 독립변수로 심리적 안정감을 설정했다는 점, 그리고 잡 크래프팅이라는 변수를 더해 서로의 구조적 관계를 살펴봤다는 점에서 연구의 참신함을 지니고 있다.

셋째, 실무적인 차원에서 기업은 구성원의 혁신행동을 강화하기 위해 구성원이 심리적으로 안정될 수 있는 경영정책을 수립할 필요가 있다. 조직 내에서 직원들의 혁신적인 행동은 직무태도를 넘어 조직의 성과로 연결된다. 심리적 안정감은 구성원이 조직 내에서 자유롭게 의견을 표출하고 혁신적 성과를 내기 위해 위험을 무릅쓰고 진취적인 행동을 추구할 수 있는 토대가 될 것이다. 오늘날 구성원의 혁신행동이 기업체의 존속에 큰 영향을 미치는 기업 환경이 도래하였으며, 기업은 구성원이 심리적으로 안정감을 느끼며 두려움 없이 아이디어와 실행력을 펼칠 수 있는 풍토를 조성할 필요가 있다.

넷째, 구성원 본인의 직무를 더 잘 수행하기 위해 취하는 잡 크래프팅 행동의 장점은 여러 연구에서도 확인되어 왔다. 이에 따라 기업은 잡 크래프팅이 가져오는 이점을 취할 수 있도록 적극적으로 잡 크래프팅 풍토를 조성할 필요가 있다는 것을 본 논문을 통해 시사하고자 한다. 이에 따라 조직은 잡 크래프팅 풍토 조성을 통해 우수한 인력을 확보하게 될 것이며 결국 경쟁력과 성과를 유지하게 될 것이다.

따라서 이번 연구에서는 기업 경영자들이 구성원들에게 심리적 안정감을 지니고 조직의 목표를 달성하고 조직에서 변화를 이끌어낼 수 있는 조직 분위기를 조성해야 한다고 제안한다.

이 연구의 이러한 연구결과와 시사점에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계를 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 1차례 설문조사로 연구한 횡단 연구라는 단점을 지니고 있다. 심리적 안정감에 관한 선행연구에서 살펴보았듯이 최근 유명한 해외 학술지 논문에서는 종단 연구로 변수들을 측정하여 연구를 실시하고 있다. 향후 연구에서는 종단 연구로 연구를 설계할 필요가 있다. 둘째, 향후 연구는 조절 변수를 추가하여 심리적 안정감, 잡 크래프팅 및 혁신행동의 구조적 관계를 더 확장하여 살펴볼 필요가 있다. 셋째, 혁신행동 외에 더욱 다양한 종속변수를 사용하여 잡 크래프팅에 대한 연구를 확장할 필요가 있다.

References

- 강수돌 (2018), “개방적 소통이 지식공유 의도에 미치는 영향: 고용형태의 조절효과 상호작용공정성의 매개효과”, *노동정책연구*, 18(1), 1-38.
- 김성용, 배성현, 김현근, 안성익 (2016), “혁신행동에 대한 자기주도직무설계 (Job Crafting) 행위의 효과-직무열의의 매개효과를 중심으로”, *인적자원관리연구*, 23(5), 1-26.
- 이지우 (2002), “중소기업의 혁신성에 관한 탐색적 연구”, *중소기업연구*, 24(2), 187-210.
- 최현정 (2015), “사회자본이론에 입각한 상사-직원 교환관계와 일-가족 균형 및 혁신행동의 인과적 관계 연구: PROCESS Macro by Hayes (2013) 를 적용한 매개효과 검증을 중심으로”, *관광연구저널*, 29(7), 211-224.
- 허정, 정정희, 강선아 (2019), “임파워링 리더십과 잡 크래프팅, 직무열의 및 혁신행동 간의 관계 연구: 외식산업 종사원을 대상으로”, *Culinary Science & Hospitality Research*, 25(7), 70-80.

- Cornett, M. M. and S. De (1991), "Medium of Payment in Corporate Acquisitions: Evidence from Interstate Bank Mergers", *Journal of Money, Credit and Banking*, 23(4), 767-776.
- Baer, M. and M. Frese (2003), "Innovation is not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68.
- Bradley, B. H., B. E. Postlethwaite, A. C. Klotz, M. R. Hamdani and K. G. Brown (2012), "Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate", *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151-158.
- Carmeli, A. and J. H. Gittell (2009), "High Quality Relationships, Psychological Safety, and Learning from Failures in Work Organizations", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 709-729.
- Choo, A. S., K. W. Linderman and R. G. Schroeder (2007), "Method and psychological Effects on Learning Behaviors and Knowledge Creation in Quality Improvement Projects", *Manage. Sci.* 53(3):437-450.
- Clark, T. R. (2020), *The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation*, Berrett-Koehler Publishers.
- Demerouti, E., A. B. Bakker and J. M. Gevers (2015), "Job Crafting and Extra-Role Behavior: The Role of work Engagement and Flourishing", *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96.
- Edmondson, A. C. (1999), "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2019), *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, New Jersey; John Wiley & Sons.
- Han, S. J., Y. Lee and M. Beyerlein (2019), "Developing Team Creativity: The Influence of Psychological Safety and Relation-Oriented Shared Leadership", *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 159-182.
- Harju, L. K., W. B. Schaufeli and J. J. Hakanen (2018), "A Multilevel Study on Servant Leadership, Job Boredom and Job Crafting", *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 2-14.
- Irai, P. and A. C. C. Lu (2018), "Exploring the Relationship among Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Innovation", *Journal of Administrative and Business Studies*, 4(3), 126-135.
- Javed, B., S. M. M. R. Naqvi, A. K. Khan, S. Arjoon and H. H. Tayyeb (2019), "Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior: The Role of Psychological Safety", *Journal of Management and Organization*, 25(1), 117-136.
- Kahn, W. A. (1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanter, R. M. (1988), "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations", *Knowledge Management and Organisational Design*, 10(1), 93-131.
- Karatepe, O. M., M. Aboramadan and K. A. Dahleez (2020), "Does Climate for Creativity Mediate the Impact of Servant Leadership on Management Innovation and Innovative Behavior in the Hotel Industry?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2497-2517.
- Kim, M. and T. A. Beehr (2018), "Can Empowering Leaders Affect Subordinates' Well-being and Careers because They Encourage Subordinates' Job Crafting Behaviors?", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 184-196.
- Le Blanc, P. M., E. Demerouti and A. B. Bakker (2017), "Better? Job Crafting for Sustainable Employees and Organizations", *An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective*, Hoboken:Wiley Blackwell, 48-63.
- Lee, H. W., J. N. Choi and S. Kim (2018), "Does Gender Diversity Help Teams Constructively Manage Status Conflict? An Evolutionary Perspective of Status Conflict, Team Psychological Safety, and Team Creativity", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144(3), 187-199.
- Lee, S. H., Y. Shin, and S. I. Baek (2017), "The Impact of Job Demands and Resources on Job Crafting",

- Journal of Applied Business Research (JABR)*, 33(4), 829-842.
- Lee, J. Y., M. Swink and T. Pandejpong (2011), "The Roles of Worker Expertise, Information Sharing Quality, and Psychological Safety in Manufacturing Process Innovation: An Intellectual Capital Perspective", *Production and Operations Management*, 20(4), 556-570.
- MacDuffie, J. P. (1997), "The Road to 'Root Cause': Shop-floor Problem Solving at Three Auto Assembly Plants", *Manage. Sci.*, 43(4): 479-502.
- Newman, A., H. M. Herman, G. Schwarz and I. Nielsen (2018), "The Effects of Employees' Creative Self-Efficacy on Innovative Behavior: The Role of Entrepreneurial Leadership", *Journal of Business Research*, 89(1), 1-9.
- Payne, A. K. H. and A. Katrinli (2020), "The Mediation Effect of Psychological Safety on the Relationship Between Interactional Injustice and Innovative Work Behavior", *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, 1-20.
- Petrou, P., E. Demerouti, M. C. Peeters, W. B. Schaufeli and J. Hetland (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., E. Demerouti and W. B. Schaufeli (2015), "Job Crafting in Changing Organizations: Antecedents and Implications for Exhaustion and Performance", *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470.
- Plomp, J., M. Tims, S. N. Khapova, P. Jansen and A. Bakker (2019), "Psychological Safety, Job Crafting, and Employability. A Comparison between Permanent and Temporary Workers", *Frontiers in Psychology*, 10, 1-13.
- Schein, E. H. and W. G. Bennis (1965), *Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach*, New York: Wiley.
- Scott, S. G. and R. A. Bruce (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shin, Y., W. M. Hur, H. G. Kim and M. Cheol Gang (2020), "Managers as a Missing Entity in Job Crafting Research: Relationships between Store Manager Job Crafting, Job Resources, and Store Performance", *Applied Psychology*, 69(2), 479-507.
- Thun, S. and A. B. Bakker (2018), "Empowering Leadership and Job Crafting: The Role of Employee Optimism", *Stress and Health*, 34(4), 573-581.
- Tims, M. and A. B. Bakker (2010), "Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign", *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Wrzesniewski, A. and J. E. Dutton (2001), "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of their Work", *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Yuan, F. and R. W. Woodman (2010), "Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations", *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.