



근로자의 그릿

김우철 (한국기술교육대학교)

김지영 (한국기술교육대학교)

I. 서론

그릿(Grit)은 장기적 목표에 대한 지속적인 관심과 인내, 이에 대한 노력을 뜻하는 개념이다(Duckworth et al., 2007). 목표를 향한 끈기, 집념 등으로 번역할 수 있는데 ‘그릿’ 자체로도 많이 사용된다. 개인의 비인지적 특성인 그릿은 성취를 예측하는 특성으로 알려지면서 많은 분야에서 화제가 되고 있다. 특히 타고난 IQ 외에도 성취를 예측할 수 있는 특성이라는 연구결과가 발표되자 미성년 자녀를 둔 양육자들이 많은 관심을 보였다(최진수 외, 2021). 지능이 좋지 않아도 노력으로 성취를 얻을 수 있다니! 그릿을 선천적으로 타고난 사람도 물론 있다. 그러나 그렇지 않은 사람도 노력으로 그릿을 높일 수 있기 때문에 매력적이다(정현 외, 2017; Duckworth et al., 2007).

그렇다면 성인에게 그릿은 얼마나 중요할까? 우리가 성공했다고 생각하는 CEO, 운동선수, 기타 유명인들의 대다수는 높은 그릿을 갖는 것으로 묘사된다. 특출난 성취를 바라는 경우에만 그릿이 필요한가? 최인아 전 제일기획 부사장은 일하면서 겪는 어려움을 헤쳐나가는 힘이 그릿이고, 일을 하게 되면 수많은 장애요인이 존재하기 때문에 이를 극복하기 위해 근로자들에게 그릿이 필요하다고 하였다. 다음은 그의 저서 내용의 일부이다.

“제 식으로 말하자면 (그릿이란) 재능을 발휘하고 꽃 피우게 하는 원동력이자 결국 퍼포먼스를 이루는 힘이며, 도전 앞에서 쉽게 무너지지 않는 심장의 힘이고요. 목표나 꿈이 마음먹은 대로 바로바로 실현된다면 그릿 같은 건 필요 없을지도 모릅니다.” 최인아(2023, p. 149)

필자는 국내의 성인 근로자 432명을 대상으로 ‘귀하의 담당업무에는 업무에 대한 그릿이 얼마나 필요하다고 생각하십니까?’ 라고 질문해 보았다¹⁾. 일할 때 그릿이 필요하다고 응답한 사람은 404명으로 전체의 93.5%로 도출되었고, 필요하지 않다고 응답한 사람은 28명으로 전체 응답인원의 6.5%로 나타났다. 필요하다고 응답한 사람을 대상으로 구체적으로 업무그릿이 필요한 이유를 질문하였다. 업무그릿이 필요한 이유로 가장 높은 빈도가 도출된 것은 업무와 관련된 문제를 해결해야 하기 때문으로 나타났다(38.24%). 다음으로 많은 응답은 ‘업무를 수행할 때(24.50%)’ 로 나타났다. 책임감을 갖고 업무를 수행해야 하는 많은 근로자의 경우, 업무를 완료하는 것 자체에 그릿이 요구된다. 대단한 성취가 아니라도, 미성년자가 아니더라도 업무를 위해 그릿을 발휘하고 있는 것이다. 김지영(2022b)의 연구에서는 다음과 같은 인터뷰 내용이 언급되었다.

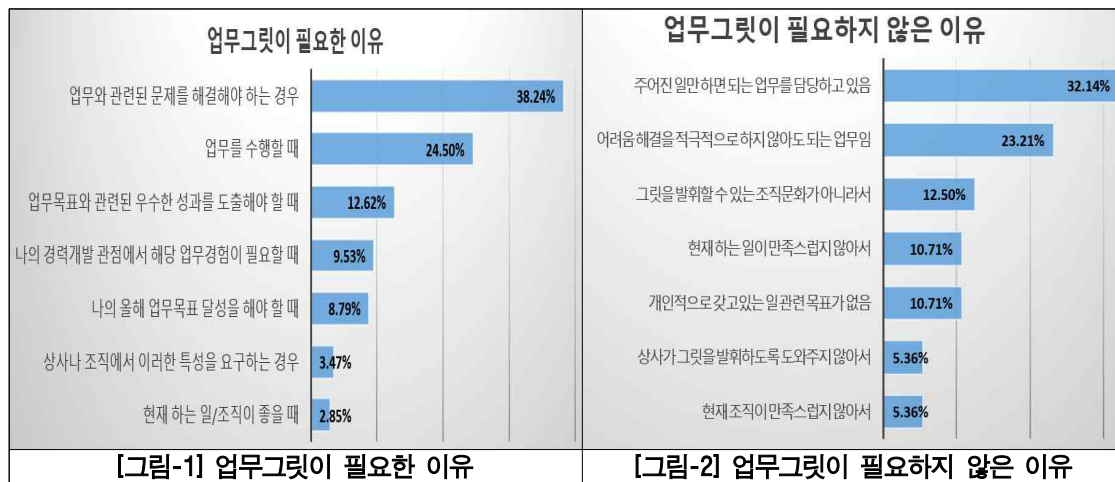
“엔지니어의 예도 마찬가지죠. 에어컨만 고치러 와도 그래요. 돈을 받고 왔으면 에어컨을 고치고 가야 되잖아요. 아니면 적어도 ‘이 에어컨은 고칠 수 없으니 교체해라.’ 그 정도는 해야되는데 해보고 ‘안 돌아가네요. 죄송해요.’ 하고 돌아간다면 어떻게요? 안 고쳐지면 에어컨 기사는 자기보다 경험이 많은 사람한테 전화해서 상황을 설명하고 가르침을 받든 필하든 그 업무를 해내야만 된다는 거죠.” 김지영(2022b, p. 90)

다음으로 그릿이 필요한 이유로는 업무목표와 관련된 우수한 성과를 도출해야 할 때(12.62%), 나의 경력개발 관점에서 해당 업무경험이 필요할 때(9.53%), 나의 올해 업무목표 달성을 해야 할 때(8.79%), 상사나 조직에서 이러한 특성을 요구하는 경우(3.47%), 현재 하는 일이나 조직이 좋을 때(2.85%)순으로 도출되었다. 이러한 응답을 보면, 일상생활에서 업무를 해내기 위해 업무그릿이 필요한 것을 확인할 수 있다. 이에 덧붙여 성인근로자들은 수행완료를 넘어 우수한 성과를 도출해야하는 경우 등에 그릿을 발휘해야 하는 것으로 생각하고 있었다. 반면, 업무그릿이 필요하지 않은 이유로는 ‘주어진 일만 하면 되는 업무일 경우’ 라고 응답한 빈도수가 가장 많은 것으로 나타났다(32.14%). 업무나 직종의 특성상 주어진 일을 단순히 수행하기만 하면 되는 업무에서는 목표를 달성하기 위해 큰 노력을 하지 않아도 된다는 것이다. 두 번째 높은 비중으로 도출된 이유도 이와 비슷한 것으로 나타났다(어려움을 해결하기 위해 적극적으로 노력하지 않아도 되는 업무라서, 23.21%). 내가 주어진 업무를 큰 어려움 없이 ‘수행’ 하면 되는 경우에는 업무에 대한 그릿이 많이 요구되지 않는다고 응답하였다.

1) 설문조사는 2023년 11월 20세 이상 근로자를 대상으로 진행되었고, 설문조사 전문업체를 통해 이루어졌다. 그릿의 개념에 대해 간단한 설명을 제시한 후, 그릿의 필요성에 대해 질문하였다.

“내가 판매원으로 판매점에 앉아 있었는데 고객이 와요. 구입하려고 마음을 다 정하고 온 고객은요, 그냥 색깔만 정해주면 돼요. 그리고 적절한 서비스 넣어주면 계약하고 가는 거잖아요. 그런 상황에서는 직원의 그릿이 필요없죠.” 김지영(2022b, p. 83)

이외 그릿을 발휘할 수 있는 조직문화가 아니라서(12.50%), 현재 하는 일이 만족스럽지 않아서(10.71%), 개인적으로 일과 관련된 목표가 없어서(10.71%), 상사가 그릿을 발휘하도록 도와주지 않아서(5.36%), 현재 조직이 만족스럽지 않아서(5.36%) 등이 도출되었다.



II. 그릿의 개념과 측정

1. 그릿의 개념 및 구성요인

학문적인 영역에서 그릿의 개념 및 구성요인을 살펴보고자 한다. 그릿의 초기 연구자인 Duckworth 외(2007)는 그릿을 장기적인 목표에 대한 지속적 관심과 끈기라고 정의하였다. 한가지 목표에 대해 일관적인 관심을 바탕으로 해당 목표 달성을 위해 끈질기게 노력하는 특성을 뜻한다. 그릿은 성실성이나 성장 마인드셋과 큰 차이점이 없는 개념이 아닌가 하는 주장도 존재하는데, 이수란 외(2021)의 연구에서 그릿은 삶의 만족도, 정신적 안녕감, 학업성취 등에 영향을 주지만, 성실성이나 성장마인드셋은 삶의 만족도나 정신적 안녕감, 학업성취에 유의미한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다

다. 이러한 결과는 그릿이란 성실이나 긍정적인 마음보다 더욱 구체적이고 실천적인 개념임을 의미한다. 기타 많은 연구에서도 그릿과 유사한 개념과의 차이점을 여러 방법으로 논의하였다(임효진, 2017).

그릿의 대표 구성요인은 관심에 대한 지속성과 노력에 대한 인내이다(Duckworth et al., 2007). 이외 내재동기나 성장에 관한 믿음, 자기확신, 열정 등의 긍정적인 믿음을 그릿의 구성요소로 제시한 학자들도 존재한다(박효선 외, 2020). 김주환(2013), Harris 와 Murray(2017)는 조절력과 회복탄력성을 중요한 구성요인으로 제시하였다. 이외에 의식적인 연습이나 상황적응력 등을 주장한 연구자도 있다.

2. 그릿의 측정

Duckworth 외(2007)는 그릿을 측정하기 위해 12개의 측정문항으로 구성된 측정도구(Grit-O)를 개발하였다. 이후 후속연구에서 4개의 문항을 제외한 8개의 문항으로 이루어진 간소화 도구(Grit-S)를 뒤이어 발표하였다(Duckworth & Quinn, 2009).

<표-1> 그릿 측정문항(Grit-S, Duckworth & Quinn, 2009)

문항	
1	나는 목표를 설정하지만 얼마 지나지 않아 다른 목표를 추구하는 경우가 자주 있다.*
2	나는 때때로 새로운 아이디어들로 인해 이전에 해오던 활동들을 방해 받는다.*
3	나는 짧은 시간에 어떤 아이디어에 사로잡히곤 하지만 이내 흥미를 잃어버린다.*
4	나는 수개월 이상의 장기 목표를 완수함에 있어서 나의 관심을 지속적으로 유지하는 것에 어려움을 느낀다.*
5	나는 무엇이든지 시작한 일은 마무리한다.
6	일을 하는데 있어 발생하는 어려움(차질, 장애물 등)은 나를 좌절시키지 못한다.
7	나는 열심히 일한다.
8	나는 성실하다.

* 역문항

개발된 Grit-O와 Grit-S는 많은 연구에서 활용되었다. 그러나 연구결과가 축적되면서 몇가지 측정도구에 관한 이슈가 제시되었다(임효진, 2017). 첫째, 그릿의 중요한 특성을 모두 포괄하지 않았다는 부분이다(이수란 외, 2021). 열정이나 적응력, 의식적인 연습 등 그릿의 개념에서 관심지속성이나 노력인내만큼이나 중요한 부분이 측정문항에서 포함되지 않았다는 논의가 지속되었고, 이에 따라 Datu 외(2017)는 관심에 대한 지속성과 노력에 대한 인내 이외에 상황적응력을 측정할 수 있는 요인을 추가한 삼원 그릿 척도를 소개한 바 있다. 이수란 외(2021)는 노력 지속성, 열정-즐거움, 열정-의미

로 구성된 한국형 그릿척도를 개발하였다. 정은이(2019)의 연구에서도 조화열정이라는 요인을 추가한 측정도구를 소개하였다.

둘째, 측정도구에서 제시된 두 개의 하위요인이 명확히 구분되지 않는다는 논의가 있다. Duckworth 외(2007)는 하위요인을 관심에 대한 지속성과 노력에 대한 인내로 구분하고 문항을 제시하였는데, 일부 실증 연구 내 요인분석 결과 두 개의 하위요인이 하나의 요인으로 묶여지는 결과가 도출되었다. 이수란 외(2021)의 연구에서도 한국형 그릿 척도를 개발할 때 두 개의 기존 하위요인을 포함하였는데, 탐색적 요인분석을 수행한 결과 ‘노력 지속성’이라는 한 차원으로 나타났다. 이에 지속적으로 현 측정도구의 불완전한 요인구조에 대한 우려가 제기된 바 있다.

셋째, 관심에 대한 지속성에 해당하는 모든 문항이 역문항으로 제시된 부분에 대해서도 많은 우려가 존재하였다(임효진, 2017). 한 요인 내의 모든 문항이 역문항으로 제시될 경우, 이를 모두 역코딩하고 다른 요인의 점수와 합산할 경우 방법효과가 발생할 수 있기 때문이다(이현정 외, 2019; 임효진, 2017). 이에 Grit-O와 Grit-S를 기반으로 개발된 측정도구들은 역문항을 일반문항으로 바꾸어 개발하고 타당화하였다(이수란 외, 2021).

넷째, 범용적으로 구성되어 있어 특정분야에 대한 그릿을 측정하기 위해서는 한계가 존재한다. 이에 박효선 외(2020)는 간호사의 그릿을 측정하는 도구를 개발하였다. 이 척도는 목표달성을 위한 끈기, 간호전문가가 되기 위한 열정, 환자 지향적인 내적 동기를 하위요인으로 구성된다. 임현희와 조한익(2018)의 연구에서는 청소년의 학업과 관련된 그릿척도를 개발하였다. 학업적인 부분의 열정, 학업적인 노력 지속, 학업적인 흥미유지를 하위요인으로 개발하여 학업과 관련된 그릿을 보다 구체적으로 측정할 수 있게 하였다.

이러한 일련의 문제들에 따라 Grit-O와 Grit-S 이후에 Grit을 보다 더 정확히 측정하고자 하는 도구들이 개발되었지만, 기존의 측정도구가 갖고 있는 대표성과 영향력이 여전히 지배적인 상황이다. 원척도 이후에 개발된 측정도구들의 타당성과 신뢰성에 대한 연구결과가 지속적으로 축적되고, 또한 유사 측정도구 간의 비교를 통해 가장 적합한 측정도구를 가려내는 연구가 지속되어야 할 것이다.

Ⅲ. 근로자의 그릿: 업무그릿

1. 업무그릿의 개념 및 구성요인

업무그릿은 자신이 맡은 일에 대한 그릿을 의미한다. 개인이 가질 수 있는 여러 종류의 그릿 중에 일터에서의 그릿, 즉, 근로자의 업무와 관련된 그릿에 집중한 개념으로 볼 수 있다(최진수 외, 2021). 김지영과 김우철(2018)은 업무그릿을 “조직의 목표와 연계한 개인의 목표달성을 위하여 장기적인 열정과 긍정성을 바탕으로 스스로를 조절하고 지속적으로 수행하려는 노력(p. 35)”으로 정의하였다. 동일한 연구자의 후속연구에서는 “개인의 업무목표나 경력목표를 달성하기 위해 요구되는 인내와 끈기로서, 조직의 상위목표나 개인의 최상위 경력목표 하에서 책임감을 바탕으로 주변상황과 상호작용하며 목표달성에 필요한 수행을 하는 힘(p. 90-91)”이라고 정의하였다(김지영, 2022b). 두 연구의 정의를 살펴보면 업무그릿은 일반 그릿과 약간의 차이가 존재하는 것처럼 보인다. 그것은 바로 개인의 목표만 고려하는 것이 아니라 조직의 목표를 함께 고려해야 하는 상황에 놓여있다는 점이다.

상황상 또 다른 차이점도 존재한다. 일반적인 상황에서의 그릿은 자신이 좋아하는 분야에 대해 지속적인 관심을 바탕으로 투입하는 노력을 뜻한다. 나의 삶을 고려하여 나의 목표를 내가 설정할 수 있다. 그러나 근로자의 경우에는 자신에게 주어진 업무가 있고, 그 업무목표는 조직의 비전, 목표, 미션 내에서 정해진다. 좋아하거나 열정이 있는 업무가 주어지지 않더라도 책임감에 기반하여 그릿을 갖고 업무를 수행해야 하는 상황이 생긴다.

“데이터 분석을 한 적이 있어요. 서버이 분석. 미치겠는 거예요. 근데 그거를 굉장히 지속해서 했어요. 3년 동안. 어떤 마음으로 했냐면 꾸역꾸역이라는 마음으로 했어요. 위에서 시키니까. 나의 강점에는 맞지도 않은데..” 김지영(2022b, p. 88)

흔히 자신의 일에 대해 끈질긴 노력을 하는 사람이라고 할 때 우리는 장인을 떠올린다. 그리고 그들의 일에 대한 행동양식을 장인정신이라고 한다. 그럼 이 장인정신이 그릿을 말하는 것일까? 책임감을 갖고 최선을 다하는 이러한 장인정신은 그릿과 유사한 측면이 있다고 볼 수 있다. 다만 장인은 자신의 분야에서 최고의 실력을 인정받고 많은 이에게 일적인 면에서 모범이 되는 사람을 일컫는 반면, 그릿을 가진 자는 업무적인 부분에서 최고는 아닐지라도, 업무목표 완료를 위해 끊임없이 노력하는 개인을

뜻한다. 정리하면 특출난 경지에 오른 사람만이 갖는 특성이라기보다는 성인 근로자가 매일의 업무에서 꾸준한 노력을 보이는 것이 업무에서의 그릿이라고 할 수 있다. 연세대학교 교육학과 장원섭(2018)은 ‘다시, 장인이다’라는 저서에서 한 우물을 파는 사람, 작은 목표를 달성해나가며 연습하고 단련하는 사람을 장인으로 정의한 바 있다. 그는 연구를 통해 장인적 학습척도를 개발하였는데, 척도 내에 ‘학습 집념’이라는 하위요인의 근거를 그릿으로 보았다(장경진 외, 2021). 학습 집념을 측정하기 위한 문항으로 ‘나는 어려운 업무가 있어도 끊임없이 노력하여 능숙히 해낸다.’, ‘나는 정한 목표가 있으면 어떻게 해서라도 그것을 알아가며 끝까지 해낸다.’ 등을 제시하였다(장경진 외, 2021).

한편, 업무그릿의 구성요인은 기본 그릿의 구성요인에 덧붙여 근로자의 특수한 상황을 고려하게 된다. 근로자를 둘러싼 상사 및 동료와의 상호작용, 조직의 제도, 문화, 시스템 등을 고려할 수 있다. 김지영(2022b)의 연구에서는 근로자 8인을 인터뷰한 결과를 바탕으로 업무그릿의 구성요인으로 목표추구 지속성, 노력에 대한 인내, 깊이있는 탐구, 성취추구, 장애요인 해결, 긍정적 태도를 제시하였다. 후속연구에서는 통계적 분석을 통해 지속적 노력, 적극적 학습, 긍정적 태도로 축소·통합한 구성요인을 제시하였다(김지영, 김우철, 2022). 특히 기존의 그릿 구성요인과 크게 차별화되어 도출된 점은 근로자가 업무에 대해 가지는 그릿의 경우 목표달성을 위해 학습하고 성찰하는 것이 주요하게 포함된다는 부분이다.

“노력하고 얻어진 결과를 가지고 안주하는 게 아니라, 그것들을 매년 이제 리뷰하고, 개선하고 발전시키려는 사람이 그릿을 갖고있는 사람이라고 정리할 수 있을 것 같아요.”

김지영(2022b, p. 89)

2. 업무그릿의 측정

그릿이 발휘될 수 있는 분야는 매우 다양하다(임효진, 2017; Barunch-Feldman, 2017). 예를 들어 ‘나는 무엇이든지 시작한 일은 마무리한다.’, ‘나는 짧은 시간에 어떤 아이디어에 사로잡히곤 하지만, 이내 흥미를 잃어버린다(역문항).’ 라는 문항이 있다. 응답자가 운동에 대한 자신의 상태를 생각하고 응답을 하게 되면 ‘나는 무슨 운동이든지 시작한 운동은 끝을 본다.’ 라든지, ‘시작한 운동은 몇 개월동안 지속한다.’ 와 같이 운동에 임하는 자신의 모습을 생각하고 응답하게 된다. 혹은 문항을 보

고 자신의 여가활동인 보드게임과 관련된 상황을 생각한 경우, ‘나는 무슨 게임이든지 시작한 보드게임을 끝까지 한다.’, ‘나는 새로운 보드게임에 흥미를 뺏기지만, 이내 흥미를 잃어버린다.’ 라는 식으로 문항을 해석하고 응답하게 된다. 그러나 어떤 한 분야에 높은 그릿을 보인다고 하더라도 다른 모든 분야에 자연스럽게 그릿을 갖게 된다고 보기에는 어려움이 존재한다(Southwick et al., 2019). 그렇기 때문에 근로자의 일에 대한 그릿을 측정하기 위해서는 측정문항이 업무와 관련된 상황으로 명시되는 것이 필요하다.

정리하면 범용적인 측정도구로 그릿을 측정하게 되면 조직 내 구성원의 상태를 파악하는 조사임에도 불구하고 그릿의 대상이 응답자마다 다를 수 있다(최진수 외, 2021). 근로자에게 필요한 그릿은 ‘업무’에 대한 그릿이지만 조사원의 구체적인 개입이 존재하지 않는 이상 그릿 문항을 자신의 운동을 대하는 모습이나 기타 여가활동 등에 대한 자신의 그릿을 응답하게 될 수 있다. 반드시 업무에 대한 그릿을 응답하지 않았다고 하더라도, 개인의 그릿이 업무몰입이나 과업성과에 미치는 영향이 존재할 수 있다. 또한 개인의 다른 분야에 대한 그릿이 업무에 대한 그릿에도 연관이 있을 수 있다. 그러나 HRD에서 규명하고 논의해야 할 부분은 업무에 대한 그릿이기 때문에, 업무에 대한 그릿에 초점을 맞추는 것은 의미있는 작업이다.

이러한 필요성에 따라 김지영과 김우철(2022)은 일에 대한 그릿을 측정하기 위한 측정도구를 개발하였다. 해당 측정도구는 지속적인 노력과 적극적인 학습, 그리고 긍정적인 사고를 업무그릿의 주요 특성으로 보고 20개의 문항을 7점 척도로 측정하고 있다. 업무그릿의 하위요인은 Duckworth 외(2007)가 제시한 하위요인과 함께 적극적인 학습, 긍정적인 사고를 포함한다. Duckworth 외(2007)가 제시한 관심에 대한 일관성과 지속적인 노력은 근로자의 맥락에서 구분되지 않았다. 그리고 업무를 완수하기 위해 생긴 문제를 해결하는 방법을 고민해야 하는 직장인의 상황에서 적극적인 학습이 필요하다고 보았다(김지영, 2022a; 김지영, 2022b). 업무그릿 측정도구는 목표를 구체적으로 업무목표로 명시하고, ‘일’을 ‘업무’로 표현하여 업무와 관련된 개인의 그릿을 측정할 수 있도록 구체화하였다. 요인분석과 문항반응이론 분석을 통해 측정도구의 신뢰도와 타당도를 검증하였다. 구체적인 측정문항은 다음과 같다.

<표-2> 업무그릿 측정문항(김지영, 김우철, 2022)

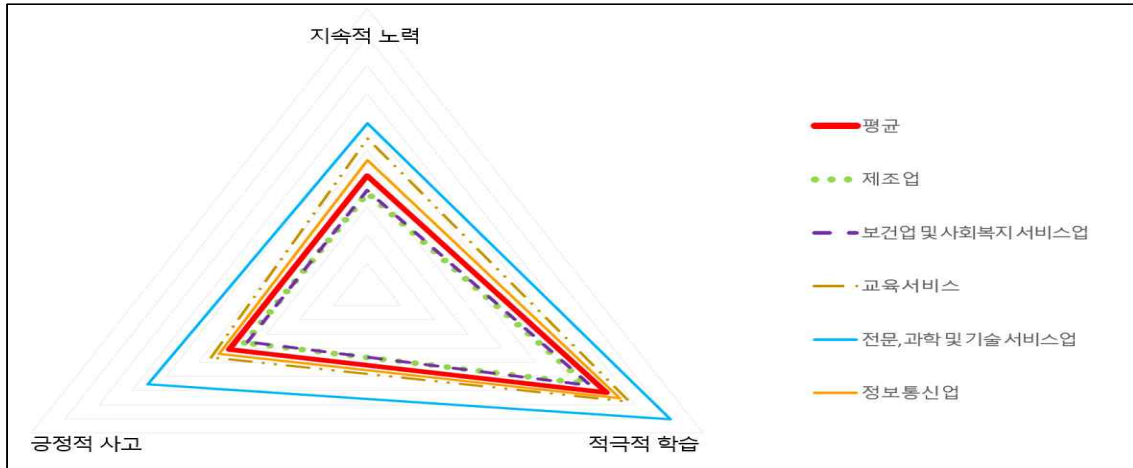
번호	요인	문항	매우 그렇지 않다 ~ 매우 그렇다						
			1	2	3	4	5	6	7
1	지속적 노력	나는 일과 관련된 관심사를 오래 유지하는 편이다.							
2		나는 업무를 수행하는 동안 해당업무에 대한 흥미를 유지한다.							
3		나는 평소보다 시간이 오래 소요되는 업무에도 꾸준히 집중할 수 있다.							
4		나는 나의 업무에 대한 흥미가 지속된다.							
5		나는 업무목표 달성을 위해 해야하는 일들을 꾸준히 수행한다.							
6		나는 시간이 오래 걸리는 과업도 지치지 않고 수행한다.							
7		나는 주변인의 인정을 받지 못하더라도 업무목표 달성을 위해 내 업무를 계속 수행한다.							
8		나는 내 업무가 조직에서 단기간에 인정받을 수 있는 일이 아닐지라도 나의 역할을 수행한다.							
9	적극적 학습	나는 업무수행 시 궁금증이 생기면 해결될 때까지 탐구한다.							
10		나는 나의 업무목표 달성을 위해 필요한 절차와 방법을 고민한다.							
11		나는 업무수행을 위해 필요한 것들을 학습한다.							
12		나는 난이도가 높은 업무도 학습을 통해 해결할 수 있다.							
13		나는 지난 과업으로부터 배울점을 탐색한다.							
14		나는 그간의 업무를 통해 얻은 인사이트(통찰)를 바탕으로 업무를 수행하고자 한다.							
15		업무수행 시 발생하는 많은 일은 나에게 배움을 준다.							
16		나는 업무수행 시 발생하는 어려움을 여러 방법(학습, 인적네트워크 등)을 통해 해결하고자 한다.							
17	긍정적 사고	나는 업무수행 시 발생하는 어려움을 해결하는 편이다.							
18		나는 업무수행 시 발생하는 상황을 긍정적인 방향으로 해석한다.							
19		나는 새롭게 주어지는 업무를 좋은 기회라고 생각한다.							
20		나는 업무수행 시 겪었던 어려움을 좋은 경험으로 받아들인다.							

국내 성인 근로자들의 그릿은 어느 정도일까? 다음의 표는 국내 성인 근로자 1,109명을 대상으로 업무그릿을 측정한 결과이다. 개인적으로 업무그릿을 측정한 후, 문항별 국내 근로자의 평균과 자신의 점수를 비교해보자. 응답자가 재직하는 업종 중 상위 5개에 해당하는 업종별 평균도 아래의 <표-3>에서 확인할 수 있다. 1점(매우 그렇지 않다)에서 7점(매우 그렇다)까지의 범주 내에서 응답하였고, 4점이 ‘보통이다.’를 고려해보면, 국내 근로자의 업무그릿 평균은 보통 이상으로 인식되는 것을 알 수 있다.

<표-3> 국내 근로자의 업무그릿 점수

번호	문항	평균 (n=1,109)	제조업 (n=232)	보건업, 사회복지 서비스업 (n=116)	교육서비스 (n=112)	전문, 과학 및 기술 서비스업 (n=99)	정보통신업 (n=94)
1	나는 일과 관련된 관심사를 오래 유지하는 편이다.	4.97	4.89	4.98	5.13	5.17	5.01
2	나는 업무를 수행하는 동안 해당업무에 대한 흥미를 유지한다.	4.98	4.89	5.09	5.07	5.17	5.03
3	나는 평소보다 시간이 오래 소요되는 업무에도 꾸준히 집중할 수 있다.	4.89	4.79	4.75	5.06	5.09	4.94
4	나는 나의 업무에 대한 흥미가 지속된다.	4.61	4.50	4.58	4.78	4.95	4.69
5	나는 업무목표 달성을 위해 해야하는 일들을 꾸준히 수행한다.	5.23	5.17	5.20	5.38	5.33	5.28
6	나는 시간이 오래 걸리는 과업도 지치지 않고 수행한다.	4.61	4.67	4.43	4.75	4.73	4.74
7	나는 주변인의 인정을 받지 못하더라도 업무목표 달성을 위해 내 업무를 계속 수행한다.	4.87	4.83	4.70	4.88	5.01	4.96
8	나는 내 업무가 조직에서 단기간에 인정받을 수 있는 일이 아닐지라도 나의 역할을 수행한다.	5.11	5.05	5.13	5.27	5.31	5.07
9	나는 업무수행 시 궁금증이 생기면 해결될 때까지 탐구한다.	5.08	5.01	5.05	5.18	5.30	5.24
	지속적 노력:	4.91	4.85	4.86	5.04	5.10	4.97
10	나는 나의 업무목표 달성을 위해 필요한 절차와 방법을 고민한다.	5.24	5.19	5.12	5.37	5.37	5.33
11	나는 업무수행을 위해 필요한 것들을 학습한다.	5.29	5.19	5.38	5.37	5.45	5.36
12	나는 난이도가 높은 업무도 학습을 통해 해결할 수 있다.	5.10	5.04	5.10	5.31	5.20	5.02
13	나는 지난 과업으로부터 배울점을 탐색한다.	5.20	5.11	5.14	5.27	5.43	5.24
14	나는 그간의 업무를 통해 얻은 인사이트(통찰)를 바탕으로 업무를 수행하고자 한다.	5.27	5.21	5.18	5.28	5.45	5.32
15	업무수행 시 발생하는 많은 일은 나에게 배움을 준다.	5.26	5.22	5.18	5.17	5.62	5.24
16	나는 업무수행 시 발생하는 어려움을 여러 방법(학습, 인적네트워크 등)을 통해 해결하고자 한다.	5.26	5.25	5.12	5.34	5.46	5.27
17	나는 업무수행 시 발생하는 어려움을 해결하는 편이다.	5.22	5.13	5.21	5.23	5.34	5.26
	적극적 학습:	5.21	5.15	5.16	5.28	5.40	5.25
18	나는 업무수행 시 발생하는 상황을 긍정적인 방향으로 해석한다.	4.87	4.81	4.78	4.95	5.11	4.89
19	나는 새롭게 주어지는 업무를 좋은 기회라고 생각한다.	4.85	4.87	4.81	4.90	5.11	4.90
20	나는 업무수행 시 겪었던 어려움을 좋은 경험으로 받아들인다.	5.01	4.91	4.98	5.04	5.24	5.03
	긍정적 사고	4.91	4.86	4.86	4.96	5.15	4.94

아래의 [그림-3]은 업무그릿의 하위요인별로 평균을 그래프로 나타낸 결과이다. 전체 응답자 평균 대비 대표업종별 업무그릿의 하위요인 평균도 도출하여 업종별로 어떤 특징이 있는지 확인할 수 있다. 평균과 5개의 대표업종 모두 ‘적극적 학습’의 평균이 가장 높은 것으로 도출되었다. 전반적으로 보면 전문·과학 및 기술 서비스업에 종사하는 근로자들의 업무그릿 평균이 높은 것을 파악할 수 있다. 업무의 특성이 개인에게 그릿을 발휘하게 했을 수도 있기 때문에 업종별 차이를 좀 더 명확히 보기 위해서는 추가 조사가 필요하다.



[그림-3] 대표업종별 업무그릿 수준

IV. 근로자의 그릿이 나아갈 길

근로자의 업무에 대한 그릿이 필요하다고 말하는 사람은 많다. 그렇다면 어떤 연구를 해야 할까? 어떤 내용으로 교육 프로그램을 만들어야 할까? 구체적으로 제시하는 사람은 많지 않다. HRD연구자와 HRD실무자의 우선적인 과제는 업무그릿의 통합적 모형을 제시하는 것에 있다. 현재까지 진행된 연구들을 종합하면 업무에 대한 그릿은 직무특성, 조직문화나 조직지원, 변혁적 리더십과 같은 리더십, 동료의 인정과 지지 등으로 발현되고 향상된다. 그리고 업무그릿은 개인의 조직 내 성과와 개인적 성과에 영향을 주게 된다(김지영, 2022b). 직원몰입, 과업성과, 과업외성과, 직무재창조 등의 성과에 영향을 주고, 개인적 성과로는 경력과 관련된 긍정적인 성과변인인 경력목표 달성, 경력만족, 경력성공 등에 영향을 주는 것을 기대할 수 있다. Southwick 외(2019)는 조직에서 리더십과 조직문화, 직무설계 등을 통해 업무에서의 그릿이 발현된다고 하였고, 근속연수나 직원몰입, 직무성과와 같은 결과물을 가지고 오는 메커니즘을 가진다고 하였다(Southwick et al., 2019). 그러나 현재까지 업무그릿을 발현하는 기제와 업무그릿, 그리고 업무그릿이 영향을 주는 결과변인과의 상호종속관계를 종합적인 구조모형으로 살펴본 실증연구가 많이 수행되지 않아 통합적 모형을 전파하는데 한계가 존재한다.

실무에서는 산업이나 업종별로 교육 프로그램에 대한 고민이 필요하다. 역량향상 교육에서 업무나 문제상황을 제시하고 이러한 상황에서 개인의 대처, 문제를 해결하는 프로세스, 어렵지만 포기하지 않으려는 태도의 중요성 등을 이론과 사례, 실습을 바탕

으로 종합적으로 다루어야 한다(정현 외, 2018). 직업기초능력의 하나로서 그릿을 바라보고 교육하는 것이 필요하다. 다만, 산업이나 세부직무의 특성상 높은 수준의 업무 그릿이 요구되지 않을 수 있다. 이에 산업이나 업무 특성에 대한 분석 이후, 어느 수준의 그릿이 해당 근로자들에게 요구되는지 결정하여야 한다. 또한 리더십 교육내용의 일환으로 부하직원의 그릿을 촉진해주는 기법을 포함하여야 한다. 조직에서 부하직원의 그릿을 길러줄 수 있는 가장 중요한 주체는 상사이기 때문에 부하직원의 그릿을 길러줄 수 있는 대화, 행동, 이를 위한 실습과제가 구체적으로 포함되어야 한다.

한편, 근로자가 그릿을 발휘하는데 있어 조직 내의 모든 구성요소가 다 같이 힘을 합쳐야 함은 분명하다(김지영, 2022b; 정은주, 최애경, 2019). Southwick 외(2019)는 개인별로 다르게 가지고 있는 그릿이 조직에서 리더십과 조직문화, 직무설계 등을 통해 업무에서의 그릿이 발현된다고 하였다. 그릿을 발휘하는데 있어 조직 구성원들의 지지는 무엇보다 중요하다. 미성년의 학업에 대한 그릿은 부모와 교사가 이들의 목표를 지지해주고, 의도적인 연습을 시킬 때 향상될 수 있다(Duckworth et al., 2007). 성인 근로자의 그릿을 높여줄 수 있는 주체는 근로자의 동료, 상사, 조직이다.

“a라는 프로젝트를 했을 때 잘 안 되더라도 나를 인정해 주고, ‘나를 이 정도 믿고 있구나’ 라는 것을 내가 인식했을 때 포기하지 않고 더 나아가려는 그런 모습이 또 있더라고요. 주변에서도 그런 사람들을 많이 봤고요. 그게 결국에는 쉽게 말하면 상사나 주변에서 지지를 해준다면, 지나가다가 ‘오늘 수고했어’ 라는 말 한마디가 나를 세울 수 있는 것이라고 많이 느끼고 있어요.” 김지영(2022a, p. 136)

“우리 회사 같은 경우에 안전에 대해서 개선을 해보자라고 아이디어를 내면 3일 이내로 피드백을 줘요. 아이디어가 실행될 수 있거나 혹은 이번에는 못 하고 다음에 할 수 있다고 피드백을 빨리 주면 받는 사람들은 재미있죠. 내가 낸 아이디어로 조직이 움직이는 것에 대해서요. 더 많은 고민을 하게 되고. 이게 시스템적으로 돌아가면 조직에서는 사람들의 그릿을 만들어낼 수 있죠.” 김지영(2022a, p. 135)

마지막으로 논의하고자 하는 부분은 성인 근로자에게 업무에 대한 그릿 이외에 어떤 그릿이 필요할까에 대한 부분이다. 업무의 성격상 그릿이 필요하지 않은 사람들은 그릿에 더 이상 관심을 두지 않아도 되는 것일까? 그렇지 않다. 현대사회는 경영환경의 변화와 기술변화의 속도가 매섭다(Hall, 1996; Hall, 2002). 조직은 더 이상 개인의 고용안정성을 보장해주지 않고, 개인도 한 조직에 자신이 머물러야 한다는 생각을 더 이상 하지 않는다(Briscoe, & Hall, 2006). 프로티언 경력태도, 무경계경력, 경력성공 등

의 이슈가 중요해지는 시점에서 개인은 자신의 경력개발에 대해 그릿을 가져야 한다. 업무에 대한 목표를 갖고 그릿을 바탕으로 일하는 사람들 이외에도 자신의 경력에 대한 목표를 수립하고, 이를 달성하기 위한 그릿을 발휘해야 한다(이연주, 2002). 경력개발에 대한 장기적인 목표를 세우고, 실천에 그릿을 갖는 것. 이것이 근로자가 궁극적으로 지향해야 할 부분이라 할 수 있다. 다음은 김지영(2022b)의 연구에서 도출된 근로자의 인터뷰 내용이다.

“내 안에서 비전에 대한 목표점들이 있기 때문에 지금 제가 하는 업무에 대해서도 업무 만족도가 있고요. 또 업무를 결정하는 것이나 삶의 경력개발을 조정해 나갈 때 비전이 있으니 방향이 딱 잡혀있는 거죠. 제 삶에 나침판을 가지고 있기 때문에 제가 조금 느리거나 아니면 조금 다른 방향으로 갔을 때 방향을 잡을 수 있는 그런 것이 내면의 그릿이지 않을까 그렇게 생각이 들어요.” 김지영(2022b, p. 84)

업무에 대한 그릿은 ‘업무’에 대해 어려움이 있어도 불구하고 업무를 성공적으로 해내려고 하는 것이라면, 경력개발에 대한 그릿은 자신의 경력개발에 있어 여러 어려움이 존재하더라도 자신의 경력개발 목표 달성을 위해 노력해나가는 것이다. 자신의 경력개발 목표와 일치하지 않는 업무를 조직에서 담당하고 있거나, 상사나 조직의 지지가 없더라도 자신의 커리어 개발을 위해 방법을 찾고 노력하는 것이 경력에 대한 그릿의 한 모습이라고 볼 수 있다. 특히 규모가 작은 중소기업의 경우에는 개인의 경력개발에 대한 지원이 더욱 체계적이지 않기 때문에 이러한 부분도 경력개발의 장애요인이다. 여러 장애요인에도 불구하고 일과 경력에 대한 목표를 갖고, 이를 달성하기 위해 노력하는 경력에 대한 그릿은 업무의 특성과 상관없이 모든 일하는 개인에게 필요한 덕목이다. 최인아 전 제일기획 부사장은 개인의 경력개발에 대한 그릿으로 주어진 업무에 최선을 다하는 것이 필요하다고 하였다.

“저만 해도 캠페인 하나, 프레젠테이션 하나 하는 데도 힘이 들어 중간에 그만두고 싶은 때가 많았으니까요. 그러니 오래도록 퍼포먼스를 내며 자기 분야에서 괜찮은 브랜드가 된다는 건 산전수전 다 겪는다는 뜻입니다. 세상이 우리에게 보내는 도전이나 고비에 어떻게 반응하는가, 어떤 태도를 갖는가에 따라 그 이후의 길이 확 갈리죠.” 최인아(2023, p. 149)

이연주(2020)의 연구에서는 그릿의 하위요인이 자기주도적 경력관리를 매개로 객관적 경력성공과 주관적 경력성공 모두에 영향을 주는 것을 실증적으로 규명하였다. 이외 그릿이 경력개발과 관련된 성과에 긍정적인 영향을 주는 연구결과들이 있다(김지영, 김우철, 2022; 정은주, 최애경, 2019). 이러한 연구를 확장시키기 위해서는 경력개발에 대한 그릿을 보다 명확히 살펴보는 것이 필요할 것이다(이은주, 2020). 업무그릿에 대한 측정도구 개발을 기초로 업무에 대한 그릿 논의가 활발해지는 것처럼 경력그릿에 대해서도 개념과 측정에 관심을 갖는 작업이 이어지길 기대한다.

참고문헌

- 김주환(2013). Grit. Sam & Parkers.
- 김지영(2022a). 근로자 그릿(grit) 성장의 환경과 장애요인에 관한 질적연구. 평생교육 · HRD연구, 18(2), 123-145.
- 김지영(2022b). 근로자 그릿의 의미와 구성요인에 관한 탐색적 연구. HRD연구, 24(2), 73-99.
- 김지영, 김우철(2022). 근로자 업무그릿 측정도구 개발 및 타당화 연구. HRD연구, 24(4), 87-116.
- 김지영, 김우철(2018). Work-Grit의 개념과 HRD 분야의 활용 가능성에 대한 탐색적 연구. 휴먼웨어 연구, 1(2), 25-48.
- 김지영, 김우철(2021). 그릿 측정도구의 국내 타당화 연구: 국내 성인근로자를 대상으로. 기업교육과 인재연구, 23(2), 1-22.
- 박효선, 이경미, 신나연(2020). 임상간호사의 그릿 (Grit) 측정도구 개발 및 타당도 검증. 간호행정학회지, 26(1), 55-64.
- 이수란, 안태영, 박서단, 양수진(2021). 한국형 그릿 척도(The Korean Version of GRIT: K-GRIT)개발 및 타당화: 측정학적 문제와 개념적 본질을 중심으로. 한국심리학회지: 일반, 40(3), 351-387.
- 이연주(2020). 그릿(Grit)이 자기주도적 경력관리와 경력성공에 미치는 영향. 경영과 정보연구, 39(4), 93-107.
- 이현정, 조기현, 홍세희(2019). 긍정문항과 부정문항으로 이루어진 심리검사에 대한 방법효과 검증. 교육방법연구, 31(1), 147-168.
- 임현희, 조한익(2018). 청소년용 학업적 그릿 척도의 개발과 타당화. 교육심리연구, 32(3), 495-523.
- 임효진(2017). 그릿의 최근 연구동향과 재개념화의 필요성. 교육심리연구, 31(4), 663-681.
- 장원섭(2018). 다시, 장인이다. 파주: 영인미디어.
- 장경진, 장원섭, 이호진(2021). 장인적 학습 척도 개발 및 타당화 연구. Andragogy Today: Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education (IJACE), 24(2), 71-105.
- 정은이(2019). 삼원 그릿 척도 (Triarchic Grit Scale) 의 개발 및 타당화. 학습자중심교

- 과교육연구, 19(19), 1231-1255.
- 정은주, 최애경(2019). 그릿(Grit)이 비서의 경력성공에 미치는 영향 : 상사지원의 조절 효과. *비서·사무경영연구*, 28(4), 5-33.
- 정현, 장성배, 탁진국(2018). 그릿(Grit)과 직무개선(Job Crafting)의 관계에서 긍정정서의 매개효과. *인적자원개발연구*, 21(1), 31-51.
- 최인아(2023). 내가 가진 것을 세상이 원하게 하라. 서울: 해냄.
- 최진수, 이수란, 손영우(2021). 일터에서의 그릿에 대한 이해: 일 지향성을 중심으로. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 34(1), 1-25.
- Baruch-Feldman, C. (2017). *The grit guide for teens: A workbook to help you build perseverance, self-control, and a growth mindset*. New Harbinger Publications.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.
- Datu, J. A. D., Yuen, M., & Chen, G. (2017). Development and validation of the Triarchic Model of Grit Scale (TMGS): Evidence from Filipino undergraduate students. *Personality and Individual Differences*, 114, 198-205.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087-1101.
- Duckworth, A. L., & Quinn, P. D. (2009). Development and validation of the short grit scale (GRIT-S). *Journal of Personality Assessment*, 91(2), 166-174.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 8-16.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. CA:Sage Publications.
- Harris, J. L., & Murray, B. J. (2017). Educational grit and psychological trauma. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 44, 86-94.
- Southwick, D. A., Tsay, C. J., & Duckworth, A. L. (2019). Grit at work. *Research in Organizational Behavior*, 39, 100126.

김우철 교수

現 한국기술교육대학교 HRD학과/HRD대학원 부교수
前 한국기술교육대학교 EduTech센터 센터장
前 한국기술교육대학교 교수학습센터 센터장



김지영 박사(인력개발)

現 한국기술교육대학교 HRD Learning Science Lab 연구원
現 한양사이버대학교 교육공학과 겸임교수
現 근로자를 위한 직무그릿 측정도구 및 교육 프로그램 개발 연구(2021~2026) 연구 책임자





발행인 편집인 : 조대연
인쇄 : 고려대학교 HRD 정책연구소
이메일 : Kuhrd@korea.ac.kr

서울특별시 성북구 안암로5길 고려대학교 사범대학 본관 218호 | 02-3290-5213