

## 직장 유연성이 신입사원급 직장인들의 이직의도와 혁신적 업무행동에 미치는 영향: 일-성장 균형, 조직지원인식의 매개 효과 및 셀프 리더십의 조절 효과를 중심으로\*

정 현 선                      양 현 철                      박 동 건†

고려대학교 심리학과

본 연구는 ‘근무환경의 시·공간적 탄력성 수준’을 총칭하는 개념인 직장 유연성을 독립변인으로 하여, 그것이 신입사원급의 젊은 직장인들에게 미치는 영향력을 살펴보고자 하는 목적으로 이루어졌다. 구체적으로, 젊은 직장인들의 자기개발 및 성장에 대한 욕구와 증가하는 이직 현상에 초점을 맞추어, 직장 유연성의 지각 혹은 이용이 일과 성장 사이의 균형을 증가시켜 궁극적으로는 이직의도를 감소시킬 것이라는 프로세스를 중심으로 이를 검증하기 위한 연구가 진행되었다. 직장 유연성이 신입사원급 직장인들의 이직의도에 미치는 영향력과 더불어, 혁신적 업무행동에 미치는 영향, 그리고 이러한 일련의 과정에서 조직지원인식의 매개효과, 셀프 리더십의 조절효과 등을 함께 검증하는 것이 본 연구의 목적이었다. 이를 위해 총 49문항으로 구성된 자기보고식 설문지를 이용하여 다양한 직종의 현직자 220명을 대상으로 설문조사를 수행하였으며, 총 182부가 최종분석에 사용되었다. 연구결과, 직장 유연성 수준이 높을수록 일과 자기개발 및 성장 사이에서의 균형이 향상되고, 동시에 조직지원인식이 높아지는 것으로 나타났다. 또, 연구자의 예상대로 직장 유연성은 일-성장 균형과 조직지원인식의 증가라는 매개과정을 통해 구성원들의 이직의도를 감소시키고, 혁신적 업무행동을 증가시키는 효과까지 이어질 수 있다는 것이 본 연구를 통해 밝혀졌다. 또, 본 연구를 통해 구성원들 개개인이 보유하고 있는 셀프 리더십의 수준에 따라 직장 유연성이 갖는 긍정적인 효과의 강도가 달라질 수 있음을 알 수 있었다.

주요어 : 직장 유연성(Workplace Flexibility), 일-성장 균형, 이직의도, 셀프 리더십

\* 2012학년도 고려대학교 문과대학 특별연구비에 의하여 수행되었음.

† 교신저자 : 박동건, 고려대학교 심리학과, sykhpark@korea.ac.kr

여전히 고정적인 일일 근무 일정(fixed daily work schedules)의 근무제도가 다수의 기업과 직무에서 보편적이기는 하나, 최근에는 탄력 근무제, 재택근무제 등 시간적·공간적으로 보다 탄력적이고 유연한 형태의 근무제도들 역시 많은 관심을 받고 있다. 조직이 구성원들에게 제공하는 시·공간적 탄력성 즉, 직장 유연성(Workplace Flexibility)은 구성원들의 삶의 질 향상과 조직 효과성 제고에 다양한 방식으로 기여할 수 있음이 여러 연구들을 통해 밝혀져 왔다(Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999; Golden, Veiga, & Simsek, 2006; Grzywacz, Almeida, & McDonald, 2002; Kossek, Lautsch, & Eaton, 2006; Ralston, Anthony, & Gustafson, 1985). 여기서 직장 유연성이란 “자신이 종사하고 있는 업무와 관련하여 언제(when), 어디서(when), 그리고 얼마나(how long) 일을 할지를 스스로 선택할 수 있는 정도”라고 정의 할 수 있는데(Hill, Jackson, & Martinengo, 2008), 쉽게 말해 탄력근무, 재택근무 등 관련 개별 제도들을 포괄하는 통합적 개념으로서 ‘구성원들이 인식하는 근무환경의 전반적인 시·공간적 유연성, 탄력성 수준’을 의미한다.

그 동안 직장 유연성 관련 개념들(‘Workplace Flexibility’, ‘Flexitime’, ‘가족친화제도’ 등)을 독립변인으로 사용한 여러 연구들은 그것이 갖는 긍정적인 효과를 설명하는데 있어 주로 Kossek & Ozeki(1998)가 제안한 ‘일-가정 갈등의 감소’라는 매개과정에 바탕을 두고 수행되어왔다(이선희 등, 2008; 이요행 방묘진, 오세진, 2005; Hill & Ferris, 2010).

하지만 직장 유연성을 원하는, 또 그것에 의해 혜택을 받을 수 있는 대상이 점차 다양해지면서 관련 연구의 범위를 여성 인력 이상

으로 확장해야 할 필요성이 강하게 제기되었다(Hill, Jackson, & Martinengo, 2006). 이러한 맥락에서 직장 유연성에 대한 연구는 좀 더 다양한 구성원들에게 미치는 영향에 관심을 가져야 하며, 동시에 가족 영역 외의 삶의 다양한 주요 영역들, 이를테면 여가 및 건강, 개인의 성장과 자기개발 등에 대해서 어떤 영향을 미치는지를 고려하는 것이 필요하다. 이에 본 연구는 조직에서의 생활을 갓 시작한 신입사원급 인원을 대상으로 직장 유연성이 가족 영역 이외의 영역에서 어떠한 영향을 끼치게 되는지를 살펴보고자 하고 있다.

신입사원들이 입사 초기의 직장 경험을 토대로 이직을 쉽게 결정하게 되거나 혹은 조직에 필요한 혁신적인 행동을 발현하지 못하고 부적응적인 상태를 나타내게 된다면, 이는 조직에 있어 큰 손실로 이어질 수 있다. 이러한 측면에서 직장 유연성이 신입사원급 직장인들의 이직의도 형성 및 혁신 관련 행동에 어떻게 작용할 것이며, 그 영향력의 과정은 어떤 요인을 통해 이루어지게 될 것인가를 확인하고자 하는 본 연구는 직장 유연성의 연구 범위 확대와 폭 넓은 이해에 도움이 될 것이다.

더불어, 본 연구에서는 직장 유연성이 갖는 긍정적인 효과의 강도를 조절하는 변인들에 대한 연구 필요성을 환기시키고, 이를 검증하고자 한다. 그 동안 직장 유연성 관련 연구들에서는 그 효과의 과정, 메커니즘을 설명하고자 하는 시도가 주로 이루어져 왔는데 비해, 구성원들의 개인적 특성 혹은 환경적 특성에 따라 그 효과가 어떻게 달라질 수 있는지에 대한 연구 즉, 조절변인의 효과를 확인하고자 하는 연구는 매우 드물게 이루어져 왔다. 기존의 직장 유연성 관련 몇몇 연구들을 살펴보면, 그것이 갖는 긍정적인 효과는 연구 대상

의 특성이나 직무특성 등에 따라 다소 다르게 나타날 수 있다는 것이 밝혀져 왔는데(Baltes, 1999; Pierce & Newstrom, 1983 참고), 이는 그러한 차이를 만들어내는 조절변인에는 어떤 것들이 있는지 더 구체적으로 살펴볼 필요가 있다는 것을 보여준다. 직장 유연성이 갖는 긍정적인 효과가 유의미하지 않은 경우를 보여준 선행 결과들은(Baltes, 1999 등) 직장 유연성의 영향력에 있어 다양한 조절변인의 효과가 발생할 수 있음을 암시하는 것이라 하겠다. 따라서 본 연구에서는 직장 유연성이 구성원들에게 미치는 영향력은 구성원들의 개인적인 특성에 따라 달라질 수 있다고 보며, 구체적으로 셀프 리더십이 갖는 조절효과를 살펴보고자 한다. 다양한 변인들 중, 특별히 셀프 리더십의 조절효과를 살펴보는 것의 의의와 관련해서는 해당부분에서 좀 더 자세히 언급 할 것이다.

### 직장 유연성

미국과 유럽 등 서구사회는 1980년대를 기점으로 여성들의 사회진출이 활발해지고 여성 노동인구가 증가하면서 직장과 가정에서의 이중적인 역할에 의한 역할갈등 즉, ‘일-가정 갈등(work-family conflict)’이 빈번히 발생하게 되었는데, 이는 개인(가정)과 조직, 더 나아가서 사회 전체적인 차원에서까지 여러 문제를 야기하게 되었다. 탄력적 근무 시간제(Flexitime), 1주일에 정해진 시간만큼만 자유로운 일정으로 근무하는 제도(Compressed work week), 재택 컴퓨터 근무(Telecommuting) 등 여러 직장 유연성 관련 제도들은 이러한 사회적인 배경 속에서, 어린 자녀를 둔 여성 종업원들이 겪는 문제를 해결해주기 위한 목적으로 처음 등장한

것으로서, 따라서 이러한 제도들은 최초로 ‘일-가정 프로그램(work-family programs)’이라고 명명되었다(Hill 등, 2008).

일-가정 갈등이 무엇이며 일의 영역과 가족 영역이 서로 어떤 영향을 주고 받으며 갈등을 유발하는지, 그 원인을 규명하는데 초점을 두었던 초기의 직장 유연성 관련 연구들은, 이후 갈등을 완화시켜 주는 직장 차원의 지원 대책에 대한 연구로 그 범위가 확장되어 왔다(이세인, 2006). 구체적으로 직장 유연성은 독립·매개·조절·종속변인으로서 다양하게 연구 되어 왔는데(Stavrou, 2005) 특히, 조직몰입, 직무만족, 이직의도, 조직시민행동 등 조직 관련 주요 결과변인들에 긍정적인 영향을 미치는 선행변인으로서 여러 연구자들에 의해 그 효과성이 입증되어 왔다.

한편, 국내에서는 탄력근무, 재택근무 등 직장 유연성 관련 제도들에 대한 연구가 주로 ‘가정 친화적 조직문화·제도’라는 이름으로 시행되어 왔다(이선희 등, 2008; 이요행 등, 2005). 하지만 이러한 연구들은 재택근무, 탄력근무 등의 직장 유연성 관련 제도 뿐 아니라, 이에 더해 출산 휴가 제도, 육아 휴직 제도, 직장 내 수유지원 프로그램 등 본 연구에서 다루는 ‘근무환경의 시·공간적인 탄력성’을 의미하는 직장 유연성의 개념과는 다소 거리가 있는 제도들을 포함한다는 점에서 본 연구와는 초점이 다소 상이하다 할 수 있다. 즉, 국내에서는 직장 유연성이 제공해주는 시·공간적인 탄력성에 초점을 맞추어 그것이 가져오는 긍정적인 효과를 연구한 사례가 부족하다는 문제를 지적할 수 있다.

본 연구에서는 근무환경의 시간적, 공간적인 탄력성에 초점을 맞추어 직장 유연성을 “자신이 종사하고 있는 업무와 관련하여 언제

(when), 어디서(when), 그리고 얼마나(how long) 일을 할지를 스스로 선택할 수 있는 정도”라고 정의하며(Hill 등, 2008), 구성원들이 지각한 근무환경의 시·공간적 탄력성, 관련제도의 이용수준을 나타내는 문항들을 통해 해당 변인을 측정한다.

### 일-성장 균형

삼성경제연구소의 연구에 따르면 ‘직장생활에서 무엇이 가장 중요한가’라는 질문에 대해 일부 대기업에서 ‘일과 삶의 균형’이라는 응답이 급여수준, 고용안정성, 승진 등을 제치고 1위를 차지한 것으로 나타났다(강우란, 배노조, 정지영, 2006). 특히, 젊은 세대들은 일을 위해 삶을 희생하려 하지 않으며, 진정한 성공은 삶의 행복을 통해 이루어진다고 믿는 경향이 강하다(김정운, 박정열, 2004).

‘일과 일 이외의 영역 예컨대, 가족, 여가, 개인의 성장 및 자기개발 등에 시간과 심리적·신체적 에너지를 적절히 분배함으로써 삶을 스스로 통제하고 조절할 수 있으며, 이를 통해 삶에 대해 만족스러워 하는 상태’(김정운, 박정열, 손영미, 장훈, 2005)를 의미하는 ‘일과 삶의 균형(Work-Life Balance)’은 김정운, 박정열(2008)의 연구를 통해 그 개념을 구성하는 세부 영역들이 구조화 되었다. 이들의 연구에 따르면, 일과 삶의 균형 개념은 ‘일-가족 균형’, ‘일-여가 균형’, ‘일-성장 균형’, ‘전반적 평가’라는 4가지의 요인으로 구조화 되었는데 여기서 일-성장 균형은 ‘직장인들이 일과 자기개발 및 성장 영역 사이에서 통제감과 조절감을 느끼며, 만족스러워 하는 상태’라고 설명할 수 있으며, 김정운, 박정열(2008)은 일-성장 균형을 ‘직장에서의 역할과 자기개발·성장을

위한 활동 사이의 균형’이라고 정의하였다.

전술한 바와 같이, 그 동안 직장 유연성 관련 연구의 대다수는 그 긍정적인 영향력을 설명하는 데 있어 ‘일-가정 갈등’의 매개효과(Kossek & Ozeki, 1998)로 그 과정에 대해 설명해 왔다. 하지만, 일-가정 갈등의 매개효과를 검증한 여러 연구들은 그 설명력이 매우 미미한 수준임을 보여주고 있는데, 예를 들어 이선희, 김문식, 박수경(2008)의 연구결과를 보면, 일-가정 갈등의 매개효과가 통계적으로 유의미하였지만, 전체 효과 중 일-가정 갈등에 의해 매개되는 부분은 6%에 지나지 않았고 나머지 94%는 일-가정 갈등을 통하지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 가족친화 경영의 긍정적인 효과의 대부분이 일-가정 갈등의 경로를 경유하지 않는다는 것을 의미한다. 즉, 기존 연구자들(Frye & Breaugh, 2004; Kossek & Ozeki, 1998)이 주장해 온 바와 같이 가족친화 경영이 갖는 효과의 일부분은 일-가정간의 갈등을 감소시키기 때문에 발생하는 것으로 나타났으나, 일-가정 갈등의 감소를 통한 간접효과는 상대적으로 굉장히 작아서, 매개변인으로서의 일-가정 갈등의 역할은 매우 제한적인 것으로 해석할 수 있다.

또한, 일-가정 갈등의 감소 효과는 연구의 표본이 갖는 특성에 따라 매우 다르게 나타났는데, 예를 들어, 아이를 가진 직장 여성에게는 직장 유연성과 일-가정 갈등의 관계, 그리고 결과변인에 대한 일-가정 갈등의 매개효과가 유의미하게 나타났지만, 남성 표본에서는 그렇지 않았다(Ralston & Flanagan, 1985; Scandura & Lankau, 1997). 즉, 일-가정 갈등의 감소라는 매개과정은, 직장 유연성이 조직의 다양한 구성원들에 대하여 갖는 효과를 포괄적으로 설명해 주기 힘들다는 것이다.

또한 직장 유연성 관련 연구의 초점이 일-가정 간의 균형을 넘어 전체적인 삶의 영역을 포괄하는 일과 삶 간의 균형에 대한 개념으로 확장되고 있다는 학자들의 주장(Hill, Jackson, & Martinengo, 2006 등)에 비춰볼 때, 더 이상 직장 유연성을 가족 친화적 경영이라는 관점에서만 바라보아서는 안 될 것이다. 실제로 직장인들을 대상으로 한 여러 설문조사를 통해서도 탄력적인 근무제도를 원하는 이유, 그것에 만족을 느끼는 이유 중 가정영역과 관련한 부분은 일부에 지나지 않음이 확인되었다(Job Korea, 2007).

이러한 결과는 직장 유연성 제도의 효과성을 검증하는 연구를 수행하는 데 있어, 일-가정 갈등이라는 변인 외에도 더 포괄적인 설명이 가능한 변인 혹은 삶의 다른 주요 영역(여가, 자기개발 및 성장 등)을 나타내는 변인을 매개변인으로서 고려해야 함을 시사하는 것이라 하겠다. 즉, 여가 및 취미생활, 자기개발 및 성장과 관련하여 직장 유연성의 효과성을 확인하는 연구가 요구되는 상황이다.

전술하였듯이 본 연구에서는 신입사원급 직장인들의 자기개발 및 성장에 대한 욕구에 관심을 두며 김정운, 박정열(2008)에 따라, 일-성장 균형을 ‘직장에서의 역할과 자기개발·성장을 위한 활동 사이의 균형’이라고 정의한다. 이러한 정의를 바탕으로 직장 유연성이 이직의도, 혁신적 업무행동에 영향을 미치는데 있어 일-성장 균형이 갖는 매개변인으로서의 역할을 검증할 것이다.

#### 직장 유연성이 이직의도, 혁신적 업무행동에 미치는 영향

본 연구에서는 조직이 제공하는 직장 유연

성이 신입사원급 젊은 직장인들의 이직의도, 혁신적 업무행동에 어떻게 영향을 미치는지 검증하고자 한다. 특히, 일-성장 균형, 조직지원인식 등 그 중간 과정에 대해 관심을 갖는데, 먼저 주요 변인들 사이의 인과관계를 살펴보고 이와 관련한 구체적인 가설들을 제시하고자 한다.

먼저, 직장 유연성은 젊은 직장인들의 일-성장 균형을 유의미하게 증가시킬 것이라 예상하는데 이는 Bakker 등(2003)의 JD-R 모델(job demands-resources model)에 이론적인 바탕을 두고 있다. JD-R 모델에 근거하여 조직이 제공하는 직무상의 자원(resources)이 구성원들에게 어떤 영향을 미치는지를 밝힌 선행연구의 결과들을 통해 본 연구에서 다루는 직장 유연성과 일-성장 균형 사이의 관계를 예상해 볼 수 있다. 자율성, 수행에 대한 피드백, 의사결정에의 권한부여 등이 JD-R 모델에서 이야기하는 대표적인 자원인데, 선행연구 결과 이러한 직무상의 자원은 1) 신체적, 심리적 문제와 관련된 직무에서의 요구(작업부하 등)를 감소시키고, 2) 목표달성에 긍정적으로 작용하며, 3) 구성원들의 개인적인 성장, 학습, 개발을 촉진하는 효과를 가지는 것으로 나타났다(Demerouti 등, 2001; Hacker, 1998). 조직이 구성원들에게 제공하는 직장 유연성은 직무 환경에 대해 구성원들에게 선택권을 줄 수 있으며, 이는 구성원들이 자율적인 업무 특성을 제공받고 있다고 느끼게 만드는 긍정적인 자원이라 할 수 있다. 따라서 위에 언급한 선행연구 결과들에 근거하여 직장 유연성은 목표달성을 위한 노력, 개인적인 성장과 개발을 자극하는 효과를 가질 것이라 예상할 수 있다(Antonovski, 1987).

또, 직장 유연성의 효과성과 관련한 여러

연구, 조사 등에서 젊은 층의 직장인들이 자기개발 및 성장에 대한 욕구를 중요하게 언급했다는 점을 통해(강우란, 배노조, 정지영, 2006; Job Korea, 2007), 직장 유연성이 여성인력들에게는 가정영역과 관련하여 효과성을 가지는 것처럼, 본 연구의 대상인 젊은 직장인들에게는 자기개발 및 성장영역과 관련하여 긍정적인 효과를 가질 것이라 예상할 수 있을 것이다. 따라서 두 변인사이의 관계에 대해 아래와 같은 가설을 제시한다.

**가설 1.** 구성원이 지각한 조직의 직장 유연성은 구성원의 일-성장 균형에 정적인 영향을 미칠 것이다.

직장 유연성과 관련한 연구에서 일-가정 갈등, 일-성장 균형 등에 대한 영향력을 살펴보는 것은 그러한 효과들이 수행, 몰입, 만족, 이직의도 등과 같은 궁극적인 주요 결과변인들에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 탐색이 구체적으로 이루어질 때 더 많은 함의점을 가질 수 있다. 본 연구에서도 역시 이직의도, 혁신적 업무행동이라는 궁극적인 주요 결과변인들에 관심을 가지고 그 영향력을 살펴보고자 한다.

그 동안 직장 유연성 관련 연구 분야에서 자기개발 및 성장 영역은 가정 영역에 비해 연구자들의 관심을 덜 받아왔고, 관련 연구 역시 부족한 상황인데 여기서는 본 연구에서 다루고자 하는 일-성장 균형과 이직의도의 관계에 대한 직접적인 이야기에 앞서, 이미 많이 연구가 되어있는 일-가정 갈등(균형)과 이직의도의 관계를 밝힌 연구 결과들을 살펴보고, 이를 통해 일-성장 균형과 이직의도의 관계를 유추 하고자 한다.

일-가정 갈등과 이직의도의 관계를 밝힌 기존 연구들의 일반적인 결과는 일-가정 갈등이 높을수록(일-가정 균형 수준이 낮을수록) 이직의도가 증가한다는 것이다(Batt & Valcour, 2003). 이직의도란 ‘자신이 속한 조직에서 다른 조직으로 이동하려는 의도’를 의미하는 데(Mobley, 1997; 박성민, 2011에서 재인용), 일-가정 갈등의 수준이 높다는 것은 두 가지 역할 사이에서 발생하는 요구 간 충돌이 일어난다는 것으로서, 이러한 경우 조직생활과 가족생활 모두에서 어려움을 겪게 될 것임을 직관적으로 예상 할 수 있고 대표적으로 이직의도의 증가로 이어질 수 있다.

일-성장 균형과 이직의도의 관계에 대해서도 위와 같은 형태의 관계를 예상해 볼 수 있다. 본 연구에서 사용할 일-성장 균형의 측정 문항들(김정운, 박정열, 2008)을 살펴보면, “나는 자기개발에 거의 신경을 쓰지 못 한다.”, “일 때문에 자기개발 계획을 실천하기 어렵다.”, “나는 일과 자기개발을 서로 조화시키는 것이 어렵다.” 등의 문항으로 구성이 되어 있는데, 이는 직장과 자기개발 및 성장 사이에서의 균형 혹은 갈등의 수준을 측정하는 것이며, 일-가정 갈등과 마찬가지로 역할간 갈등(inter-role conflict)을 의미하는 것으로서 이직의도에 대해 유의미한 영향력을 가질 것이라 예상 할 수 있다.

또, Karasek(1979)의 요구-통제 모형(DCM: demand-control model)에 따르면, 직무에서의 요구가 과중하고 근무 스케줄 등에 대한 통제권을 적게 가지면, 직무만족 수준이 감소하는 등 부정적인 결과가 초래될 수 있다. 따라서 과도한 업무로 인해 일과 자기개발 및 성장 사이에서 스스로 이를 계획하고, 주도할 수 있을 것이라는 개인의 믿음, 즉 일-성장 균형

을 낮게 지각하는 구성원의 경우 만족과 몰입이 감소하고 조직을 떠나고자 하는 의도는 증가할 것이라 예상할 수 있다.

**가설 2.** 구성원이 지각한 일-성장 균형은 구성원의 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.

이직의도와 함께 본 연구의 또 다른 종속변인인 혁신적 업무행동에 대해서도 일-성장 균형은 유의미한 영향력을 가질 것이라 예상된다. 혁신적 업무행동은 ‘자신의 과업역할이나 소속집단 또는 조직의 성과향성에 도움이 되는 새로운 아이디어를 적극적으로 창조, 도입, 적용하는 활동’(Scott & Bruce, 1994) 이라고 정의되는데, 그동안 이러한 혁신적 업무행동을 이끄는 선행요인에 대해서 많은 연구들이 수행되어 왔다. 대표적으로 최만기, 이지우(1990)는 혁신과 관련한 다양한 연구들을 분석하여 조직 혁신의 선행요인을 분류한 후 통합모형을 제시하였는데 이에 따르면, 변화담당자의 특성, 리더의 특성, 일반 구성원들의 지식과 기술, 능력 등을 포함하는 개인특성과 집단의 규범, 응집력 등을 포함하는 집단특성, 그리고 조직구조, 조직규모, 문화 등이 혁신의 선행요인으로 포함되었다. 더불어 특정 산업영역이 직면하고 있는 경쟁구도, 산업의 전반적 혁신성, 성장성, 산업의 진입장벽과 같은 산업특성, 환경의 불확실성, 커뮤니티의 개방성, 협동성, 모험성과 같은 커뮤니티 문화 등이 조직혁신에 영향을 줄 수 있다고 하였다(권기룡, 2009).

위와 같은 혁신적 업무행동의 다양한 선행요인들 중, 통제 소재(Locus of Control)와 혁신행동의 관계를 검증한 연구결과를 통해 본 장에서 다루는 일-성장 균형과 혁신적 업무행동

의 관계를 유추할 수 있다. 개인적 특성으로서 통제 소재는 혁신적 업무행동에 대하여 유의미한 영향력을 가진다는 것이 밝혀져 왔는데, 구체적으로 내적 통제 소재 수준이 높을수록 혁신적 업무행동을 취할 가능성이 보다 높다(Blau, 1993; Spector, 1982). 통제 소재는 비교적 안정적인 기질적 특성이라는 시각이 존재하나, 일부 학자들은 통제 신념이 부분적으로 사회적 경험에 의해 형성되고 변화될 수 있다고 하였다(Langer, 1983; Lefcourt, 1976). 이를 본 연구에 적용해 보면, 일과 자기개발 및 성장 활동 사이의 균형을 높게 지각하는 구성원은 자신의 스케줄 등에 대한 통제력 지각과 통제 활동 경험을 통해 내적 통제의 성향이 향상될 것이고, 이에 따라 혁신적 업무행동이 증가할 것이라 유추할 수 있다. 또, 권기룡(2009)은 구성원이 의사결정에 대한 자율성을 높게 지각하면 만족과 혁신적 업무행동이 증가한다고 하였는데, 이에 근거하여 일과 자기개발 및 성장 활동에 대한 통제력 즉, 자율성을 의미하는 일-성장 균형의 향상은 혁신적 업무행동의 증가로 이어질 것이라 예상해 볼 수 있다. 이상의 논리에 근거하여 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

**가설 3.** 구성원이 지각한 일-성장 균형은 구성원의 혁신적 업무행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

다음으로 직장 유연성이 인식적·심리적 차원에서 어떤 영향을 미쳐 이직의도와 혁신적 업무행동에 대하여 효과를 발휘하는지를 알아보기 위해 관련 변인들 사이의 관계를 진술하고자 한다. 먼저, 조직이 제공하는 직장 유연성은 ‘개인이 보여준 노력을 조직이 중요시하

며 조직이 종업원의 복지증진을 위하여 노력하고 있다는 것에 대하여 종업원 개개인이 형성하고 있는 전반적인 믿음'(Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986)을 의미하는 조직지원인식(Perceived Organizational Support: POS)을 유의미하게 향상시킬 것이라 예상한다.

직장 유연성의 수준이 높다는 것은 구성원들이 지각하는 자율성(작업자가 자신의 작업 일정을 계획하고 작업방식을 결정하고 작업을 진행하는 과정에서 개인에게 주어지는 자유, 독립성 또는 재량권의 정도)의 수준이 높은 것과 유사한 효과를 가질 것으로 유추 할 수 있는데, 윤정구(2001)는 자율성, 다양성, 공정성 등의 조직 관련 변인이 조직지원인식에 미치는 영향을 검증한 연구를 통해 자율성은 조직지원인식에 긍정적인 영향력을 갖는다는 것을 밝혔다. 또, 김윤성(2003)은 자율성의 증가는 종업원들의 가치를 소중히 여기고 있다는 간접적인 방식의 의사소통의 기능을 한다고 보며, 조직지원인식의 주요 선행변인으로서 자율성의 역할에 대하여 강조하였다.

국내에서 시행된 가족 친화적 경영 관련 연구들 역시, 관련제도들이 갖는 조직지원인식에 대한 정적인 영향력을 지지하고 있는데, 구체적으로 탄력근무, 재택근무와 같은 직장 유연성 제도를 포함하는 개념인 가족 친화적 경영은 구성원들의 조직지원인식에 정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(장예지, 2007, Lambert, 2000).

조직에서 가족친화경영이 시행될 경우, 두 가지 측면에서 조직지원인식에 긍정적인 영향을 줄 것으로 판단된다. 먼저, 가족친화제도로 인해 개인적인 혜택을 받은 근로자의 경우에는 당연히 조직지원인식이 높아질 것이고, 그렇지 않더라도(즉, 가족친화제도의 직접적 수

혜자가 아니더라도) 조직이 구성원의 필요를 충족시켜주기 위해 노력하고 있다는 사실을 인식하게 되어 일반적인 차원에서 조직지원인식이 높아질 것이라고 생각할 수 있을 것이다(이도화, 정두영, 2010).

이상의 관련 연구 결과들을 근거로 직장 유연성과 조직지원인식의 관계에 대하여 다음과 같은 가설을 제시한다.

**가설 4.** 구성원이 지각한 조직의 직장 유연성은 구성원의 조직지원인식에 정적인 영향을 미칠 것이다.

다음으로 조직지원인식은 위에서 살펴본 일-성장 균형과 마찬가지로 본 연구의 결과변인인 이직의도, 혁신적 업무행동에 대하여 유의미한 영향력을 가질 것이라 예상하며 그 근거는 다음과 같다.

조직으로부터의 관심과 배려의 느낌은 조직지원인식의 특징이고, 조직지원인식을 통해 구성원은 조직이 자신을 배려하고 공정하게 대우해 준다는 믿음을 가지게 되며(Rhoades & Eisenberger, 2002), 조직지원인식의 수준이 높을 때 종업원은 조직이 자신의 안녕에 관심이 있다고 느끼고 그것을 통해 조직을 신뢰하게 된다(Randall 등, 1999). 더불어, 많은 선행연구들을 통해 조직지원인식은 조직 내에서 형성하게 되는 종업원의 태도 및 행동에 긍정적 영향을 미친다는 것이 밝혀져 왔는데, 특히 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등과 관련된 연구들은 조직지원인식이 조직을 위한 태도 및 행동에 중요한 역할을 담당할 수 있다는 것을 보여주었다(Randall 등, 1999; Rhoades & Eisenberger, 2002). 특히 조직지원인식은 이직의도에도 유의미한 영향을 미친다는 것이 여러



연구들을 통해 검증되어 왔는데 예를 들어, Rhoades와 Eisenberger(2002)는 기존의 연구들을 통합 분석하여 조직지원인식과 이직의도 사이에 매우 높은 부의 관계가 존재한다는 것을 밝혀냈으며, Wayne 등(1997)도 조직지원인식과 이직의도 사이의 부적인 관계를 확인 하였다. 이도화와 정두영(2010)의 연구에서도 조직지원 인식은 조직몰입과 직무만족을 향상시키고 동시에 이직의도에 대해서는 부적인 영향력을 가진다는 것이 밝혀졌다. 이상에 근거하여 조직지원인식과 이직의도의 관계를 다음과 같이 예상한다.

**가설 5.** 구성원의 조직지원인식은 구성원의 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.

또, Eisenberger 등(1990)에 따르면 조직지원 인식은 조직몰입, 조직시민행동, 직무만족 그리고 혁신행동과 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉, 조직지원인식을 느끼고 있는 구성원의 경우 사회적 교환의 개념에 의해 조직에 대한 애착을 가지게 되며(Buchanan, 1974) 또, 직무에 대한 태도가 좋아지고(Eisenberger, Cotterell, & Marvel, 1987), 결국에는 조직의 성과창출을 위한 중요한 역할 외 행동 중 하나인 혁신적 업무행동이 증가한다는 것이다(Eisenberger 등, 1990; Oldham & Cummings, 1996). 이지우 등(2003), Bishop 등(2005)의 연구자들 역시, 구성원들의 조직지원인식이 높을수록 조직몰입, 이직의도, 그리고 혁신행동 등이 높게 나타난다고 하였는데, 실제로 공기업에 근무하는 구성원들이 무사안일주의를 초래하는 원인으로 지적되는 것이 ‘열심히 일을 해도 적절한 지원이 뒤따르지 않기 때문’이라는 견해가 가장 높게 나타나고 있는데, 다

시 말해 조직이 적절한 지원을 해주면 구성원의 혁신적 행동이 증가할 수 있다는 것이다. 결국 조직에 속해 있는 구성원의 입장에서 혁신적 분위기를 조성할 수 있는 환경적 분위기 즉, 조직의 지원이 혁신적 업무행동을 유발할 것이다(송경용, 이승일, 문주호, 2012).

종합하면, 조직이 자신들을 배려한다고 생각하는 구성원일수록 자신의 역할이나 조직의 성과향상에 도움이 되는 새로운 아이디어를 창조, 도입, 적용하는 활동인 혁신적 업무행동을 보일 가능성이 높아질 것이라 예상할 수 있다.

**가설 6.** 구성원의 조직지원인식은 구성원의 혁신적 업무행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 일-성장 균형, 조직지원인식의 매개효과

본 연구에서는 신입사원급 직장인들의 자기개발 및 성장에 대한 욕구, 그리고 그들의 이직의도·혁신적 업무행동에 연구의 초점이 있는데, 직장 유연성이 이직의도와 혁신적 업무행동에 영향을 미치는 과정에서 일-성장 균형, 조직지원인식이 갖는 매개변인으로서의 역할을 제시·확인하고자 한다.

먼저, 직장 유연성은 자기개발 및 성장에 대한 욕구를 지닌 신입사원급 직장인들의 일-성장 균형을 유의미하게 향상시킬 것이다. 직장 유연성은 고정적인 근무 형태에 비해, 조직 구성원들이 좀 더 탄력적이고 유연하게 직장생활과 삶의 다른 영역 사이의 요구를 조화시킬 수 있도록 해 줄 것인데, 구체적으로 자기개발이나 성장을 위한 활동을 더 적극적으로 탐색하는 것을 가능케 해주는 것 역시 이

에 포함된다. 그리고 직장 유연성 제도를 통해 자기개발 및 성장을 위한 활동의 수준이 증가하거나, 그러한 가능성을 높게 지각한 구성원들은 일과 성장 영역 사이에서 갈등을 덜 느끼게 될 것이다. 즉, 직장 유연성은 신입사원급 직장인들의 일-성장 균형에 대하여 정적인 영향을 미칠 것이다. 그리고 이렇게 두 영역 사이에서의 균형을 증가시킬 수 있게 되면, 구성원들의 정서와 조직에 대한 태도에 긍정적인 방향으로 영향을 미쳐 자연스럽게 조직에 대한 애착, 몰입이 증가할 것이고 조직을 떠나고자 하는 이직의도가 감소할 것이다. 이러한 매개 관계를 설명해 수 있는 틀은 S-O-R 모델(Stressor-Organism-Reaction model, Woodworth, 1928)에서 찾을 수 있다. 이 모형은 외부 환경적인 자극이 어떠한 개인의 반응을 이끌어 내는데 있어서는 유기체 내의 다양한 심적 변형 과정을 통하는 것이 필요함을 제안하고 있다. 따라서 직장 유연성이라는 환경적 자극이 이직의도라는 태도 형성에 부정적인 영향을 끼치게 되는 과정에는 일과 성장 영역 사이에서 갈등을 덜 느끼게 되는 개인의 내적 상태를 통해서 이루어지게 될 것이다.

이러한 논리는 조직지원인식을 통한 매개 과정에서도 유사하게 적용될 수 있을 것이며, 여기에 추가적으로 사회적 교환 관계 이론(social exchange theory)을 고려해 볼 수 있다. 사회적 교환 관계 이론에 따르면 한 사람이 다른 사람에게 호의를 베풀었을 때, 그 사람은 이에 상응하는 미래의 보상에 대한 기대감을 가지게 되며, 종업원들은 교환관계에 있어 인식된 균형을 결정하는 쌓아온 상호신뢰 패턴을 바탕으로 직장에서 보다 장기적인 사회적 교환관계에 접근하려는 경향을 갖게 된다 (Blau, 1964; 정현선, 2005에서 재인용). 이러한

맥락에서 볼 때, 조직에서 제공하는 직장 유연성의 환경은 개인이 이를 조직으로부터 받는 지원이라는 인식이 형성되는 과정을 거치면서, 이에 대한 보답으로 조직을 떠나려는 의도를 줄이고, 남아 있으려 하게 될 것이다.

따라서 본 연구에서는 직장 유연성이 이직의도에 미치는 영향 과정에 대해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**가설 7-1.** 구성원이 지각한 조직의 직장 유연성이 이직의도에 미치는 직접적인 영향은 구성원의 일-성장 균형에 의해 매개될 것이다.

**가설 7-2.** 구성원이 지각한 조직의 직장 유연성이 이직의도에 미치는 직접적인 영향은 구성원의 조직지원인식에 의해 매개될 것이다.

Ajzen(1985)이 제안한 계획된 행동 이론(Theory of Planned Behavior)에 따르면, 인간은 대상에 대해 습득한 정보를 바탕으로 신념을 형성하고, 신념에 근거하여 긍정적이거나 부정적인 태도를 갖게 되며, 이를 토대로 행동을 하게 된다(고득영, 유태용, 2012). 이러한 이론을 직장 유연성이 혁신적 업무 행동에 미치는 영향 과정에 적용해 보면, 조직이 제공하는 직장 유연성에 대한 정보는 일-성장 간의 균형감이라는 긍정적인 상태와 조직지원 인식과 같은 조직에 대한 좋은 태도를 형성하게 해 줄 것이며, 그러한 결과는 조직에 대한 긍정적인 행동인 혁신으로 이어질 수 있을 것이다.

또한 조직으로 받는 직장 유연성의 환경이 그 자체로 혁신적 업무 행동을 이끌어 낼 것이라 예상하기 어려운 것은, 앞서 언급한 S-O-R 모델(Woodworth, 1928)에서 보았듯이, 환경적인 자극은 개인의 내적인 상태를 거쳐 구

체적인 행동을 이끌어 내며, 기존의 연구들 역시 혁신적인 업무 행동은 조직, 직무에 대한 개인의 태도(고득영, 유태용, 2012; Eisenberger 등, 1990; Oldham & Cummings, 1996 참고)에 의한 반응으로 나타나는 현상임을 전제한다는 점이다. 따라서 본 연구에서는 직장 유연성이 혁신적 업무 행동에 미치는 영향 과정에 대해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**가설 8-1.** 구성원이 지각한 조직의 직장 유연성이 혁신적 업무행동에 미치는 직접적인 영향은 구성원의 일-성장 균형에 의해 매개될 것이다.

**가설 8-2.** 구성원이 지각한 조직의 직장 유연성이 혁신적 업무행동에 미치는 직접적인 영향은 구성원의 조직지원인식에 의해 매개될 것이다.

#### 셀프 리더십의 조절효과

직장 유연성이 갖는 영향력은 구성원들의 개인적인 특성, 조직이 속한 환경적인 특성, 개개인이 종사하는 직무의 특성 등에 따라 다르게 나타날 것으로 예상 할 수 있으며(Ralston & Flanagan, 1985; Scandura & Lankau, 1997), 직장 유연성이 갖는 효과에 영향을 미치는 다양한 조절변인을 확인한다면 탄력근무, 재택근무 등을 시행하는 혹은 시행하려고 하는 조직에 많은 시사점을 줄 수 있을 것이다. 하지만, 그 동안 관련 분야에서는 조절변인을 찾고자 하는 연구자들의 노력이 상대적으로 부족했던 것이 사실이다.

위와 같은 의의에 근거하여, 본 연구에서는 직장 유연성이 신입사원급 젊은 직장인들의 일-성장 균형을 증가시키고 조직지원인식을

향상시키는 과정에서 개인적인 특성이 갖는 조절효과를 살펴보고자 하는데, 구체적으로 ‘셀프 리더십’의 조절역할과 관련하여 가설을 제시하고 이를 검증할 것이다. 셀프 리더십은 ‘자율과 책임이 제공되는 상황에서, 개인이 스스로 책임지고 행동하는 독특한 행동(Manz & Sims, 1980)’으로 정의되는데, 정남진(1999)은 셀프 리더십은 선천적으로 능력을 가진 사람들에게만 가능한 것이 아니라 학습을 통해 얻어지는 것이라 하였다. 만약 셀프 리더십이 직장 유연성의 긍정적인 영향력을 더 강화하는 조절효과를 가짐이 밝혀진다면, 구성원들에게 탄력적인 근무환경을 제공하고자 하는 조직은 구성원들이 셀프 리더십을 향상시킬 수 있도록 더 노력해야 할 것이다.

본 연구에서는 셀프 리더십이라는 개인적인 특성에 따라 직장 유연성이 갖는 영향력의 강도가 달라질 수 있다고 보는데, 개개인이 지닌 특정 변인의 수준에 따라 직무의 특성 혹은 근무의 환경이 미치는 영향력이 달라진다고 보는 이와 같은 관점은 Hackman과 Oldham(1976)의 직무특성이론에서 개인의 ‘성장욕구강도(growth need strength)’가 갖는 조절변인으로서의 역할과 유사한 논리를 바탕으로 한다. 직무특성이론에 따르면 자율성, 기술 다양성, 과업 정체성 등 직무의 핵심특성이 직무만족, 수행 등의 결과변인에 미치는 긍정적인 영향력의 강도는 성장욕구강도가 높은 구성원들에게서 더 강하게 나타난다는 것이 밝혀졌는데, 본 연구에서도 이와 같은 관계를 예상할 수 있다. 즉, 셀프 리더십이 높은 개인의 경우, 직장 유연성을 통해 자율과 책임을 높게 지각하면 이를 본인에게 더 도움이 되고 유용한 방향으로 활용하고자 할 것으로 예상할 수 있으며, 자기 자신을 위한 자기개발 및

성장에 대한 투자가 대표적일 수 있다. 따라서 구성원이 가지고 있는 셀프 리더십의 수준이 높을수록 직장 유연성이 일-성장 균형의 증가에 미치는 정적인 영향력의 강도가 강해질 것이라 예상할 수 있다.

**가설 9-1.** 구성원의 셀프 리더십은 구성원이 지각한 조직의 직장 유연성과 일-성장 균형간 관계를 조절할 것이다. 즉, 구성원의 셀프 리더십 수준이 높은 집단에서 직장 유연성과 일-성장 균형 사이의 정적 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

또, 이호선, 권명은(2007)의 연구결과에 따르면 임파워먼트는 구성원의 직무만족, 조직몰입 등을 향상시키는 효과가 있는데, 이러한 관계는 특히 셀프 리더십 수준이 높은 구성원들에게서 강하게 나타남이 밝혀졌다. 즉, 구성원들의 셀프 리더십을 강화시킴으로서 임파워먼트가 갖는 긍정적인 영향력이 더 강하게 나타날 수 있다는 것이다. 직장 유연성은 근무 환경에 대한 구성원들 개인의 자율성, 재량권 확대를 의미하는데 이는 ‘근무와 관련한 재량권의 확대’라는 측면에서 임파워먼트 조직문화, 임파워링 리더십이 갖는 특성과 매우 유사하다. 따라서, 임파워먼트가 갖는 긍정적인 영향력이 셀프 리더십에 의해 조절되었다는 연구 결과를 근거로, 직장 유연성이 조직 지원인식에 대해 갖는 효과 역시 셀프 리더십에 의해 조절 될 수 있다고 예상하며, 이와 관련한 구체적인 가설은 다음과 같다.

**가설 9-2.** 구성원의 셀프 리더십은 구성원이 지각한 조직의 직장 유연성과 조직지원인식간 관계를 조절할 것이다. 즉, 구성원의 셀프

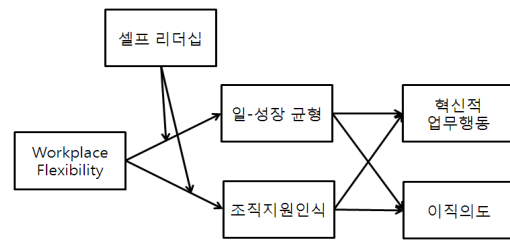


그림 1. 연구모형

프 리더십 수준이 높은 집단에서 직장 유연성과 조직지원인식 사이의 정적 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

이상 언급한 연구 가설들을 바탕으로, 본 연구의 변인들 사이의 관계를 모형으로 나타내면, 그림 1과 같다.

## 방 법

### 자료 수집 및 표본의 특성

본 연구에서는 연구의 목적에 맞게, 젊은 신입사원급 직장인들(편의상 연령을 기준으로만 25세 이상 / 31세 미만으로 제한)을 대상으로 하여 총 49문항으로 이루어진 자기보고식 설문조사를 실시하였다. 다양한 직종에 종사 중인 여러 기업의 현직자들을 대상으로 온라인 / 오프라인 설문 방식을 혼합하여 자료를 수집하였으며, 설문에 응답한 사람은 총 220명이었다. 모든 문항에 대하여 한 번호로 집중적으로 응답을 하는 식의 불성실한 응답을 보인 38명의 자료를 제외한 182부가 최종분석에 사용되었는데, 이 중 남성이 80명(44%), 여성이 102명(56%)이었으며 종사 업종의 경우, 사무/기술직이 93명(51.67%)으로 전체 응답자

의 과반수 정도를 차지 했고, 이 외에 자유/전문직이 45명(25%), 판매/영업 서비스직이 27명(15%), 공무원이 10명(5.56%), 기능/작업직이 4명(2.22%), 경영/관리직이 3명(1.67%)으로, 비교적 다양한 직종의 종사자들이 설문에 응답한 것으로 나타났다.

#### 측정도구

모든 측정 문항들은 ‘전혀 아니다(1점)’ ~ ‘매우 그렇다(5점)’의 Likert 척도로 측정하였으며, 각 변인의 구체적인 측정도구들은 다음과 같다.

#### 직장 유연성

직장 유연성을 측정하기 위해 본 연구에서는 본 연구에서의 정의와 해외의 직장 유연성 관련 연구들에서 사용되었던 문항들을 참고하여 문항을 수정·제작하여 직장 유연성을 측정하였다. 구체적으로 Jones 등(2008)이 제안한 Perceived Workplace Flexibility에 관한 수준 측정 척도를 토대로 근무환경의 시·공간적 탄력성을 측정하는 총 5문항을 제작, 사용하였으며, 예시 문항은 ‘나는 근무 시간과 관련하여 자율적인 통제권을 갖는다’, ‘나는 근무 장소와 관련된 탄력적인 근무 제도를 이용한다.’와 같다. 직장 유연성 척도의 신뢰도 계수(Cronbach  $\alpha$ )는 .889로 관찰되었으며, 주축 요인 추출(Principal axis factoring) 방식을 사용한 1요인에 대한 탐색적 요인 분석 결과, 고유값은 3.10, 설명량은 62.08%인 것으로 나타났고, 문항들의 요인부하값은 .68~.87의 범위로 관찰되었다.

#### 일-성장 균형

일-성장 균형은 김정운, 박정열(2006)에 의해

제안한 일과 삶의 균형 척도 중 일-성장 균형을 측정하는 총 9개의 문항을 사용하였다. 예시문항은 ‘나는 자기개발은 제대로 하지 못하고 있다.(역산)’, ‘나는 자기개발에 거의 신경을 쓰지 못한다.(역산)’와 같다. 일-성장 균형 척도의 신뢰도 계수는 .912였으며, 주축 요인 추출 방식을 사용한 1요인에 대한 탐색적 요인 분석 결과, 고유값은 4.95, 설명량은 54.98%이었고, 문항들의 요인 부하값은 .44~.84의 범위로 나타났다.

#### 조직지원인식

조직지원인식은 Wayne, Shore 그리고 Liden (1997)이 개발한 9문항을 사용하여 측정하였으며, 문항들은 ‘나에게 문제가 생겼을 때, 회사로부터 도움을 얻을 수 있다.’, ‘우리 회사는 나의 복지에 진정으로 관심이 있다.’ 등의 내용으로 구성되었다. 9개 문항들의 신뢰도 계수는 .896으로 관찰되었으며, 주축 요인 추출 방식을 사용한 1요인에 대한 탐색적 요인 분석 결과, 고유값은 4.47, 설명량은 49.70%이었고, 문항들의 요인부하값은 .55~.82의 범위로 나타났다.

#### 이직의도

이직의도는 Becker(1992)가 개발한 이직의도 척도를 김성국과 서여주(2006)가 타당화한 6개 문항을 사용하여 측정하였으며, 예시문항은 ‘나는 다른 회사에서 일해 보고 싶다.’, ‘종종 현 직장을 그만두고 싶은 생각이 든다.’와 같다. 본 척도의 신뢰도 계수는 .869이었으며, 주축 요인 추출 방식을 사용한 1요인에 대한 탐색적 요인 분석 결과, 고유값은 3.22, 설명량은 53.68%이었고, 문항들의 요인부하값은 .46~.85의 범위로 나타났다.

### 혁신적 업무행동

혁신적 업무행동은 Scott & Bruce(1994)가 개발한 6문항을 사용하여 측정하였다. 문항들은 ‘나는 새로운 아이디어를 실행하는데 필요한 자원을 찾아내고 확보한다.’, ‘나는 창의적인 아이디어를 실제로 적용하여 활용한다.’ 등으로 구성되었다. 본 척도의 신뢰도 계수는 .869로 나타났으며, 주축 요인 추출 방식을 사용한 1요인에 대한 탐색적 요인 분석 결과, 고유값은 3.21, 설명량은 53.50%이었고, 문항들의 요인부하값은 .58~.85의 범위로 관찰되었다.

### 셀프 리더십

Manz와 Sims(1987)가 개발한 문항들을 토대로 신입직원에게 맞도록 수정 및 타당화한 김지영(2006)의 척도를 사용하여 측정하였으며, 행동전략과 인지전략 2개의 하위차원을 측정하는 14문항으로 구성되어있다. 본 척도의 예시 문항은 ‘나는 매일 해야 할 일을 리스트로 작성하여 활용한다(행동전략).’, ‘나는 스스로를 통제할 수 있다고 긍정적으로 생각한다(인지전략).’와 같다. 행동전략 차원의 신뢰도 계수는 .837이었고, 인지전략 차원은 신뢰도 계수는 .817이었으며, 전체 문항은 .870으로 관찰이 되었다. 주축 요인 추출 방식을 사용하고, 직각회전방식(Varimax)을 이용한 탐색적인 2요인 분석 결과, 행동전략 척도의 고유값은 3.17, 설명량은 22.63%이었고, 문항들의 요인부하값 범위는 .49~.67로 관찰이 되었다. 반면 인지전략 척도의 고유값은 2.61, 설명량은 18.63%이었고, 문항들의 요인부하값 범위는 .53~.78로 나타났다.

### 분석 절차

본 연구에서는 SPSS 12.0을 사용하여, 연구에 포함된 변인들의 기술 통계를 산출하고, 상관분석을 실시하였으며, 구체적인 가설 검정에 앞서, 본 연구에 포함하고 있는 6개의 구성개념의 구조 및 변인 간의 구분을 확인하기 위해, 6요인에 대한 확인적 요인 분석을 AMOS 16.0을 사용하여 실시하였다. 6개의 구성개념에 대한 측정 문항들을 각각 3~4문항씩 무선적으로 선택하여 16개의 문항 묶음(parcel)을 구성하였으며, 이를 측정 변인으로 사용(Williams & Anderson, 1994 참고)하였다. 해당 분석 역시 AMOS 16.0으로 실시되었으며, 6요인을 가정하는 모형의 상대적인 우위성을 확인하기 위해 직장 유연성, 일-성장 균형, 셀프 리더십의 개념적 구분이 어려움을 가정한 4요인 모형을 설정하였다.

4요인 모형을 비교 모형으로 설정한 까닭은, 세 가지 변인이 초점으로 두고 있는 범위 혹은 대상은 각각 업무 환경, 성장, 자기 자신으로 상이하긴 하지만, 각 대상에 대해 자율, 통제, 권한 제공이라는 공통적인 의미를 내포하고 있기 때문이다.

이에 두 모형의 상대적 우위성을 확인하기 위해 49개의 문항에 대한 적합도 분석을 실시하였고, 4요인 모형( $\chi^2 = 197.36, df = 92, p < .001$ )과 6요인 모형( $\chi^2 = 154.66, df = 89, p < .001$ )의  $\chi^2$  검정 결과는 모두 유의미한 것으로 나타났다. 하지만 6요인 모형은 기준에 적합한, 상대적으로 좋은 결과들을 보인 반면(GFI = .906, TLI = .950, CFI = .963, RMSEA = .064), 4요인 모형은 6요인과 비교할 때, 일반적인 수용가능 기준에 미치지 못하거나 상대적으로 좋지 않은 수준(GFI = .883, TLI =

.922, CFI = .940, RMSEA = .080)인 것으로 관찰되었다. 또한  $\chi^2$  차이 검증에서도  $\Delta\chi^2 = 42.7(\Delta df = 3, p < .001)$ 로 더 작은 자유도를 갖는 6요인 모형이 보다 자료에 잘 부합하는 모형인 것으로 나타나, 연구에 포함된 6개의 변인은 모두 구분되는 것으로 확인되었다.

변인들의 인과 관계, 매개 및 조절 모형 검증의 절차는 Baron과 Kenny(1986)의 방식을 사용하였다. 모든 위계적 회귀분석 모형에는 인구통계학적 변인들이 더미코딩(dummy coding)되어 통제변인으로 투입되었으며, 상호작용 검증에서는 상호작용항을 포함한 다양한 모수들의 해석가능성을 높이기 위해(Aiken & West, 1991), 결과 변인인 이직의도 및 혁신적 업무행동을 제외한 모든 연속 변인들은 평균으로 중심화(centering)하여 분석에 포함하였다.

## 결 과

### 기술 통계 및 상관분석

본 연구에서 사용된 변인들의 평균 및 표준

편차 와 변인들 간의 관계성을 파악하기 위한 Pearson 상관분석의 결과가 표 1에 제시되어 있다.

먼저, 독립변인인 직장 유연성은 예상대로 일-성장 균형(.381), 조직지원인식(.351)과 유의미한 상관관계를 나타냈다. 더불어, 종속변인인 이직의도, 혁신적 업무행동과도 각각 -.340, .345의 유의미한 상관관계를 보였다. 일-성장 균형과 조직지원인식은 .641의 높은 상관을 보였으며, 두 변인 모두 종속변인인 이직의도, 혁신적 업무행동과 유의미한 상관관계를 보였다. 구체적으로 이직의도와는 각각 -.616과 -.660의 높은 부적 관계를 보였으며, 혁신적 업무행동과는 .347과 .419의 유의미한 정적 관계가 있는 것으로 나타났다.

### 매개 효과 검증

변인들 간의 인과 관계에 대한 가설 1~6까지의 검증과 매개 모형에 대한 가설 7-1, 7-2, 8-1, 8-2의 지지여부를 확인하기 위해 앞서 언급한 바와 같이, 본 연구에서는 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 방식을 사용하였다. 이

표 1. 변인들간의 상관관계

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) 직장 유연성						
(2) 일-성장 균형	.381**					
(3) 조직지원인식	.351**	.641**				
(4) 이직의도	-.340**	-.616**	-.660**			
(5) 혁신적 업무행동	.345**	.347**	.419**	-.149*		
(6) 셀프 리더십	-.147*	-.080	-.013	.117	.267**	
평균(표준편차)	2.69(1.05)	3.0(0.88)	3.0(0.77)	3.25(0.91)	3.31(0.7)	3.41(0.55)

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

방식에 따르면 매개효과를 확인하기 위해서는 네 가지 조건이 충족되어야 한다. 우선 선행변인(A)이 매개변인(B)에 통계적으로 유의미한 영향을 끼쳐야 하며, 매개변인(B)이 종속변인(C)에 유의미한 영향을 끼쳐야 한다. 또한 독립변인(A)이 종속변인(C)에 유의미한 영향을 끼쳐야 하며, 마지막으로 유의미한 매개효과를 확인하기 위해서는 매개변인(B)이 통제되었을 때, 독립변인(A)이 종속변인(C)에 끼치는 효과크기가 감소하여야 한다. 이 때, 효과 크기가 감소하면서 통계적으로 유의미하지 않을 경우엔 완전 매개 효과를, 효과 크기가 감소하지만 여전히 통계적으로 유의미한 경우에는 부분매개 효과를 갖는다고 결론을 내리게 된다(강민지, 이계훈, 문광수, 오세진, 2012 참고). 이에 본 연구에서는 인구통계학적인 변인들의 영향을 통제한 상태에서 매개효과 검증 절차를 시행하였으며, 모든 분석 과정에서 인구통계학적인 변인들(성별, 연령, 직무, 근무지역)의 영향은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 관찰되었다. 보다 자세한 결과는 표 2~표 5에 제시되어 있으며, 통제변인들을 투입한 모든 모형의 설명력이 통계적으로 유의미하지 않아, 이에 대한 부분은 표에서 생략을 하였다.

결과를 보다 상세히 살펴보면, 표 2에 제시

되어 있는 이직의도에 미치는 일-성장 균형의 매개효과에서, 직장 유연성이 일-성장 균형에 미치는 영향(A⇒B)의 회귀계수가 통계적으로 유의미하였고( $\beta = .363, p < .001$ ), 일-성장 균형과 이직의도 간의 관계(B⇒C) 역시 통계적으로 유의미하게 관찰되었다( $\beta = -.561, p < .001$ ). 또한 표준화된 회귀계수( $\beta$ )가  $-.339(p < .001)$ 로 통계적으로 유의미하게 관찰된 직장 유연성이 이직의도에 미치는 영향(A⇒C)은 일-성장 균형의 영향을 통제하게 되면 그 효과크기가  $-.135(p < .05)$ 로 작아지게 되나, 여전히 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 해당 매개 모형은 부분 매개되는 것으로 나타났다.

다음으로 이직의도에 미치는 조직지원인식의 매개효과에 대한 검증 결과는 표 3에 기술되어 있다. 결과를 살펴보면, 직장 유연성이 조직지원인식에 미치는 영향(A⇒B)의 회귀계수가 통계적으로 유의미하였고( $\beta = .382, p < .001$ ), 일-성장 균형과 이직의도 간의 관계(B⇒C) 역시 통계적으로 유의미하게 관찰되었다( $\beta = -.619, p < .001$ ). 또한 일-성장 균형의 영향을 통제하게 되면 직장 유연성이 이직의도에 미치는 영향(A⇒C)은 그 효과크기가  $-.103(p > .07)$ 으로 작아지면서 동시에 통계적으로 유의미하지 않게 되어 완전 매개를 하는 것으로 확인이 되었다. 표 2와 3의 결과를 종합해 보

표 2. 이직의도에 대한 일-성장 균형의 매개효과

예언변인(A)	매개변인(B)	결과변인(C)	경로	표준화된 회귀계수	Sobel test
직장 유연성	일-성장 균형	이직의도	A ⇒ B	.363***	-4.45***
			B ⇒ C(A통제)	-.561***	
			A ⇒ C	-.339***	
			A ⇒ C(B통제)	-.135*	

\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .001$



표 3. 이직의도에 대한 조직지원인식의 매개효과

예언변인(A)	매개변인(B)	결과변인(C)	경로	표준화된 회귀계수	Sobel test
직장 유연성	조직지원인식	이직의도	A ⇒ B	.382***	-4.79***
			B ⇒ C(A통제)	-.619***	
			A ⇒ C	-.339***	
			A ⇒ C(B통제)	-.103	

\*\*\* $p < .001$ .

표 4. 혁신적 업무 행동에 대한 일-성장 균형의 매개효과

예언변인(A)	매개변인(B)	결과변인(C)	경로	표준화된 회귀계수	Sobel test
직장 유연성	일-성장 균형	혁신적 업무행동	A ⇒ B	.363***	3.29***
			B ⇒ C(A통제)	.254**	
			A ⇒ C	.348***	
			A ⇒ C(B통제)	.256*	

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

표 5. 혁신적 업무 행동에 대한 조직지원인식의 매개효과

예언 변인(A)	매개변인(B)	결과변인(C)	경로	표준화된 회귀계수	Sobel test
직장 유연성	조직지원인식	혁신적 업무행동	A ⇒ B	.382***	3.59***
			B ⇒ C(A통제)	.348***	
			A ⇒ C	.348***	
			A ⇒ C(B통제)	.215**	

\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

면, 직장 유연성에서 일-성장 균형으로 가는 경로에 대한 가설 1, 직장 유연성에서 조직지원인식에 대한 가설 4는 지지된 것으로 관찰되었으며, 이직의도에 대한 매개모형의 가설 7-1은 부분 지지된 반면, 가설 7-2는 지지된 것으로 나타났다.

다음으로 혁신적 업무 행동을 결과변인으로

하는 매개효과에 대한 검증 결과는 표 4와 표 5에 제시되어 있다. 표 4는 일-성장 균형의 매개효과 결과를 나타내는데, 일-성장 균형에 미치는 영향(A⇒B)의 회귀계수가 통계적으로 유의미하였고( $\beta = .363, p < .001$ ), 일-성장 균형과 혁신적 업무행동 간의 관계(B⇒C) 역시 통계적으로 유의미하게 관찰되었다( $\beta = .254, p$

< .01). 또한 표준화된 회귀계수( $\beta$ )가 .348( $p < .001$ )로 통계적으로 유의미하게 관찰된 직장 유연성이 혁신적 업무행동에 미치는 영향( $A \Rightarrow C$ )은 일-성장 균형의 영향을 통제하게 되면 그 효과크기가 .256( $p < .05$ )으로 작아지게 되나, 여전히 통계적으로 유의미하게 관찰되어 해당 매개 모형은 부분 매개되는 것으로 나타났다.

혁신적 업무행동에 미치는 조직지원인식의 매개효과에 대한 표 5를 살펴보면, 직장 유연성이 조직지원인식에 미치는 영향( $A \Rightarrow B$ )의 회귀계수가 통계적으로 유의미하였고( $\beta = .382, p < .001$ ), 일-성장 균형과 이직의도 간의 관계( $B \Rightarrow C$ ) 역시 통계적으로 유의미하게 관찰되었다( $\beta = .348, p < .001$ ). 또한 일-성장 균형의 영향을 통제하게 되면 직장 유연성이 이직의도에 미치는 영향( $A \Rightarrow C$ )은 그 효과크기가 .215( $p < .01$ )로 작아지나 여전히 통계적으로 유의미한 것으로 나타나, 이 또한 부분 매개를 하는 것으로 확인이 되었다. 표 4와 5의 결과를 종합해 보면, 혁신적 업무행동에 대한 매개모형을 나타내는 가설 8-1과 8-2는 모두 부분 지지된 것으로 나타났다.

이들 4개의 매개 모형들이 갖는 매개 효과의 유의미성을 검증하기 위해 추가적으로

Sobel 검증을 실시하였다. 그 결과, 이직의도에 대한 일-성장 균형( $Z=-4.45, p < .001$ ), 조직지원인식의 매개효과( $Z=-4.79, p < .001$ )는 통계적으로 유의미함이 관찰되었고, 혁신적 업무행동에 대한 일-성장 균형( $Z=3.29, p < .001$ ), 조직지원인식의 매개효과( $Z=3.59, p < .001$ ) 역시 모두 통계적으로 유의미하게 나타났다.

일-성장 균형에서 이직의도로 가는 경로(가설 2), 일-성장 균형에서 혁신적 업무행동으로 가는 경로(가설 3), 조직지원인식에서 이직의도로의 경로(가설 5), 그리고 조직지원인식에서 혁신적 업무행동으로 가는 경로(가설 6)를 검증하기 위해 1단계에 성별, 연령, 직무, 근무 지역을 통제변인으로 투입한 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 표 6에 제시되어 있다.

결과를 살펴보면, 일-성장 균형에서 이직의도로 가는 경로의  $\beta$ 계수는  $-.609(p < .001)$ 로 관찰되었으며, 일-성장 균형에서 혁신적 업무행동으로 가는 경로 역시  $\beta$ 계수가  $.345(p < .001)$ 로 통계적으로 유의미하게 나타났다. 더불어 조직지원인식에서 이직의도로의 경로( $\beta = -.657, p < .001$ ), 그리고 조직지원인식에서 혁신적 업무행동으로 가는 경로( $\beta=.428, p <$

표 6. 가설 2, 3, 5, 6의 검증을 위한 위계적 회귀분석 결과

	결과변인			결과변인	
	이직의도	혁신적 업무행동		이직의도	혁신적 업무행동
통제변인의 $R^2$	.051 (ns)	.014 (ns)	통제변인의 $R^2$	.051 (ns)	.014 (ns)
일-성장 균형 ( $\beta$ )	$-.609^{***}$	$.345^{***}$	조직지원인식 ( $\beta$ )	$-.657^{***}$	$.428^{***}$
$\Delta R^2$	$.359^{***}$	$.129^{***}$	$\Delta R^2$	$.420^{***}$	$.169^{***}$

$**p < .01, ***p < .001$

.001) 모두 통계적으로 유의미하게 나타났고, 모든 모형에서 통제변인을 투입한 모형 1은 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 확인이 되었다. 따라서 가설 2, 3, 5, 6은 모두 지지된 것으로 나타났다.

마지막으로 셀프리더십의 조절효과에 대한 검증을 위해 Baron과 Kenny(1986)의 방법을 사용하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

### 셀프리더십의 조절효과 검증

본 연구에서는 직장 유연성이 구성원들의 일-성장 균형, 조직지원인식에 영향을 미치는 데 있어 구성원 개개인이 보유하고 있는 셀프 리더십 수준을 조절변인으로 설정하였다. 구체적으로 구성원의 셀프 리더십 수준이 높을 수록, 직장 유연성이 일-성장 균형과 조직지원 인식에 대해 갖는 정적인 영향력이 더 강해질 것으로 예상하였다.

위계적 회귀분석을 통해 상호작용항의 유의미함을 확인하기 위해 먼저, 1단계에서 인구통계학적인 변인을 통제변인으로 투입하고, 2단계에는 독립변인(직장 유연성)과 조절변인(셀프 리더십)을 투입한 후, 3단계에서 독립변

인과 조절변인 및 그 둘의 상호작용항(직장 유연성 × 셀프 리더십)을 회귀식에 투입하였다. Baron & Kenny(1986)에 따르면, 상호작용항을 투입한 2단계에서  $\Delta R^2$ 의 값이 유의미하게 증가하는지, 동시에 2단계에서 상호작용항의 회귀계수가 유의한지를 검증함으로써 조절효과의 유무를 판단할 수 있다. 1단계의 조절변인과 2단계의 상호작용항의 회귀계수가 모두 유의할 경우 유사 조절변인이 있는 것으로 판단하며, 2단계에서의 상호작용항만 유의할 경우 명확한 조절변인의 역할을 하는 것으로 판단할 수 있다. 더불어, 다중공선성(Multicollinearity)의 문제를 해결하기 위해 범주 변인들은 대비코딩을 하였으며, 종속변인들을 제외한 연속 변인들은 평균 중심화(Mean-Centering) 과정을 분석에 투입하였으며, 분석 결과는 표 7에 제시되어 있다.

먼저, 직장 유연성이 일-성장 균형에 미치는 영향에서 셀프 리더십의 조절효과를 분석한 결과, 설명력 증분( $\Delta R^2 = .033, p < .01$ )과 상호작용항의 회귀계수( $\beta = .186, p < .01$ )가 모두 유의하여, 셀프 리더십은 직장 유연성과 일-성장 균형의 관계에서 조절효과를 갖는 것으로

표 7. 상호작용 효과 검증을 위한 위계적 회귀분석 결과

단계	일-성장 균형			단계	조직지원인식		
	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$		$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
1 통제변인		.033		1 통제변인		.027	
2 직장 유연성(A)	.357***	.159***	.127***	2 직장 유연성(A)	.393***	.170***	.143
셀프 리더십(B)	-.041			셀프 리더십(B)	.066		
A	.384***			A	.417***		
3 B	-.029	.192***	.033**	3 B	.077	.198***	.028*
A × B	.186**			A × B	.171*		

\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .001$

나타났다. 일-성장 균형에 대한 직장 유연성과 셀프 리더십의 상호작용 효과를 더 구체적으로 살펴보기 위해 Aiken과 West(1991)가 제안한 방식에 의해 셀프 리더십 값을 평균  $\pm 1$  표준편차를 기준으로 높은 수준과 낮은 수준으로 구분하여 그래프로 나타내었다. 그림 2를 살펴보면, 셀프 리더십 수준이 높을 경우에는 낮을 때보다 직장 유연성과 일-성장 균형 간의 정적 관련성이 더 강한 것으로 나타났다는 것을 확인할 수 있다. 따라서 가설 9-1은 지지되었다는 결론을 얻었다.

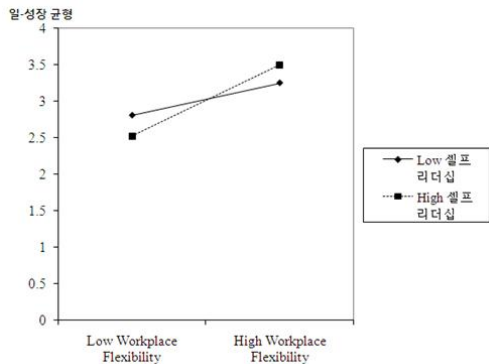


그림 2. 직장 유연성과 일-성장 균형 관계에서 셀프 리더십의 조절효과 그래프

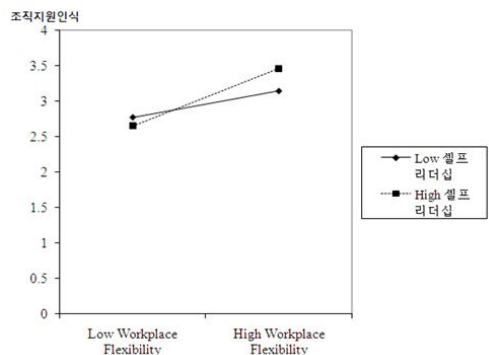


그림 3. 직장 유연성과 조직지원인식의 관계에서 셀프 리더십의 조절효과 그래프

또, 직장 유연성과 조직지원인식의 관계에서도 셀프 리더십은 조절변인의 역할을 하는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 상호작용항이 투입된 후의  $\Delta R^2$ 은  $.027(p < .05)$ 로 통계적으로 유의미하였으며, 회귀계수( $\beta = .171, p < .05$ ) 역시 유의미하게 관찰이 되었다. 즉, 연구자가 예측한 바와 같이 셀프 리더십 수준이 높은 구성원에게서 직장 유연성이 조직지원인식에 대해 갖는 정적인 영향력은 더욱 강하게 나타났고, 따라서 가설 9-2 역시 지지된 것으로 확인되었다. 구체적인 형태는 그림 3에 도식화하여 제시하였다.

## 논 의

본 연구에서는 조직이 제공하는 직장 유연성(Workplace Flexibility)이 신입사원급 젊은 직장인들의 이직의도를 감소시키고, 혁신적 업무행동을 향상시키는 과정에서 일-성장 균형, 조직지원인식이 갖는 매개의 역할과 셀프 리더십의 조절효과를 밝히고자 하였다. 분석결과, 직장 유연성이 이직의도와 혁신적 업무행동에 영향을 미치는 과정에서 일-성장 균형과 조직지원인식의 두 변인은 매개의 역할을 한다는 것이 확인되었고, 셀프 리더십은 직장 유연성이 일-성장 균형, 조직지원인식에 미치는 정적인 영향력을 유의미하게 조절하는 것으로 밝혀졌다. 매개효과와 조절효과를 비롯한 본 연구의 개별가설들의 지지여부와 결과를 요약하면 다음과 같다.

먼저, 직장 유연성이 일-성장 균형에 미치는 영향(가설1), 일-성장 균형이 이직의도(가설2)와 혁신적 업무행동에 미치는 영향(가설3)은 모두 유의미하게 나타났다. 또, 직장 유연성은 연구

자의 예상대로 조직지원인식에 대해서도 유의미한 영향력을 나타냈으며(가설4), 조직지원인식이 이직의도와 혁신적 업무행동에 미치는 영향력을 나타내는 가설5, 가설6 역시 지지되었다.

또, 매개 모형에 대한 가설 7-1, 7-2, 8-1, 8-2의 지지여부를 확인하기 위해 Baron & Kenny(1986)의 방식을 사용하여 분석한 결과, 직장 유연성이 이직의도, 그리고, 혁신적 업무행동에 영향을 미치는 과정에서 일-성장 균형, 조직지원인식의 매개효과는 유의미하게 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 직장 유연성이 이직의도에 영향을 미치는 과정에서는 일-성장 균형의 부분매개효과, 조직지원인식의 완전매개효과가 확인되었다. 다음으로 직장 유연성이 혁신적 업무행동에 미치는 영향력의 과정에서도 일-성장 균형은 부분매개의 역할을, 조직지원인식 역시 부분매개의 역할을 하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 8-1과 8-2는 모두 부분 지지되는 것으로 나타났다.

매개효과들의 유의미성을 검증하기 위해 추가적으로 Sobel test를 실시하였는데 그 결과, 이직의도에 대한 일-성장 균형( $=-4.45, p < .001$ ), 조직지원인식의 매개효과( $=-4.79, p < .001$ )가 모두 통계적으로 유의미한 것으로 관찰되었고, 혁신적 업무행동에 대해서도 일-성장 균형( $=3.29, p < .001$ ), 조직지원인식의 매개효과( $=3.59, p < .001$ ) 역시 모두 통계적으로 유의미하게 나타났다. 이를 통해, 일-성장 균형과 조직지원인식은 독립변인인 직장 유연성이 이직의도와 혁신적 업무행동에 영향을 미치는 과정에서 매개의 역할을 한다는 결론을 얻게 되었다.

마지막으로 셀프 리더십의 조절효과를 검증한 결과, 연구자의 최초 예상대로 직장 유연

성이 일-성장 균형에 미치는 정적인 영향력은 셀프 리더십이 높은 구성원들에게서 더 강하게 나타나는 것이 확인되었으며, 따라서 가설 9-1은 지지되었다. 또, 직장 유연성과 셀프 리더십이 조직지원인식에 대해 갖는 상호작용효과 역시 유의하였고, 따라서 가설9-2 역시 지지되었다. 이를 통해, 구성원들에게 직장 유연성을 제공 해주는 조직은 구성원들의 셀프 리더십을 배양하는 정책과 노력을 통해, 그것이 갖는 긍정적인 효과의 향상을 기대할 수 있음이 확인되었다.

이상 본 연구의 결과가 갖는 함의점 즉, 연구의 의의를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 직장 유연성 관련 분야에서 연구의 대상과 범위를 확장했다는 의의를 지닌다. 조직이 제공하는 직장 유연성은 구성원들이 일과 삶의 균형을 이룰 수 있도록 하는데, 그 동안의 연구들은 삶의 다양한 영역 중 지나치게 가정 영역에만 초점을 맞추어 왔다. 본 연구에서는 연구의 대상을 신입사원급 젊은 직장인으로, 그리고 가정 영역 이외에 또 다른 삶의 주요 영역 중 하나인 ‘자기개발 및 성장 영역’으로 연구의 범위를 확장하였는데, 일-성장 균형의 개념을 직접적으로 사용한 실증연구가 그 동안 없었다는 점에서, 본 연구는 의의를 가진다 할 수 있다. 구체적으로, 직장 유연성은 신입사원급 직장인들의 일-성장 균형을 유의미하게 향상시킨다는 것이 본 연구를 통해 처음으로 검증되었다.

둘째, 직장 유연성이 주요 결과변인들에 영향을 미치는 과정에서 조직지원인식이 갖는 매개 역할을 확인함으로써, 직장 유연성이 갖는 인식적·심리적 측면에서의 효과를 밝혔다. 이는 조직에서 시행하는 특정한 정책이 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 미치는지의 여

부는 그 정책이 의도하는 실제적인 효과를 가지는가 보다는 조직구성원들이 그 정책을 어떻게 해석하는지가 더 중요한 역할을 할 수 있음(Pfeffer, 1981)을 증명해 주는 결과라 할 수 있다. 즉, ‘조직구성원들이 해당 정책을 어떻게 해석하느냐’가 더 중요한 역할을 할 수 있다는 것이다. 본 연구는 그 동안 직장 유연성 연구 분야에서 비교적 소홀히 다루어져왔던 심리적 측면에서의 영향에 관심을 기울이고 그 중요성을 실증적으로 밝혔다는 점에서 의의를 지닌다 할 수 있다.

셋째, 본 연구를 통해 직장 유연성이 갖는 긍정적인 영향력의 강도가 셀프 리더십의 수준에 따라 달라질 수 있음을 확인하였는데, 이는 셀프 리더십의 중요성을 확인한 결과이며 더불어, 다양한 조절변인들에 대한 연구 필요성을 환기시키는 효과를 가진다. 그 동안 관련 연구에서 비교적 소홀히 다루어져 왔던 조절효과의 검증을 통해, 더 많은 개인적·환경적 특성의 변인들이 갖는 조절효과를 확인하는 연구가 필요함을 보여준 결과라 할 수 있다. 또한, 직장 유연성이 신입사원급 직장인들의 자기개발 및 성장과 관련하여 갖는 긍정적인 영향력은 셀프 리더십의 수준이 높을 때 더 강하게 나타난다는 본 연구의 결과를 통해, 탄력근무, 재택근무 등을 시행하는 조직은 구성원들의 셀프 리더십을 함양하기 위해 노력해야 한다는 시사점을 얻을 수 있었다.

다음으로 본 연구가 갖는 한계점과 향후 연구를 위한 제언을 간략히 서술하면 다음과 같다.

먼저, 본 연구에서는 모든 변인들의 측정을 위해 자기보고식 설문을 사용하여 자료를 수집하였는데, 때문에 공통 방법에 의한 편향(common method bias)의 가능성을 배제할 수

없다. 앞으로의 연구에서는 조직에서 기록·유지되는 자료 등을 통해 좀 더 객관적이고 편향을 줄일 수 있는 방법으로 측정을 한다면, 그 정확성의 향상을 기대할 수 있을 것이다. 또, 종단적인 연구를 시행하여 시간의 영향을 고려한 연구가 이루어져야 할 것이다. 횡단연구를 통해 얻어진 결과로는 변인들 사이의 인관관계를 확신할 수 없기 때문이다.

더불어 본 연구에서는 신입 사원급에 초점을 두고 표본을 선정하였는데, 직장 유연성과 그 영향 과정에 대한 연구 결과의 적용 범위 역시 한정적일 수 있는 제한점을 가진다. 따라서 향후의 후속 연구들에서는 직급을 보다 다양화하거나 직급별로 차별적인 영향 과정을 갖는지에 대해 관심을 갖고, 이를 고려하는 작업이 필요할 것이다.

다음으로, 직장 유연성 수준을 측정하기 위한 보다 타당한 도구의 개발이 이루어져야 하겠다. 물론, 본 연구에서 연구자가 기존 문항을 수정·보완하여 제작, 사용한 도구는 충분한 신뢰도와 타당도를 갖는 것으로 나타났으나, 더 심층적인 연구를 위해서는 좀 더 구조화된 도구를 개발하고 사용하기 위한 추가적인 관심과 노력이 필요할 것이다.

또, 본 연구에서는 삶의 주요 영역 중 ‘자기개발 및 성장 영역’에 관심을 가지고 직장 유연성의 효과성을 연구하였는데, 또 다른 삶의 주요 영역 중 하나인 ‘여가 및 취미 영역’과 관련한 연구도 이루어질 필요가 있다고 여겨진다. 더불어, 김정운, 박정열(2008)이 개발하고 구조화한 일과 삶의 균형(Work-Life Balance) 척도를 활용하여 다양한 삶의 주요 영역을 모두 포괄하는 연구가 이루어진다면 직장 유연성이 갖는 다양한 효과를 동시에 비교하는데 도움이 될 것이다.

더불어, 앞서 언급한대로 본 연구에서 확인한 셀프 리더십의 조절효과 외에도 다양한 개인적 특성, 환경적 특성의 변인들이 갖는 조절효과의 가능성을 연구할 필요가 있겠다. 다양한 조절변인의 확인은 직장 유연성 관련 제도를 시행하는 혹은 시행하고자 하는 조직과 관리자들에게 의미 있는 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대되기 때문이다.

마지막으로, 직장 유연성이 갖는 부정적인 영향력에 대해서도 연구가 이루어져야 할 것이다. 그 동안 탄력근무, 재택근무 등의 제도들은 구성원들의 일-가정 갈등을 감소시키고 몰입을 향상시키고, 이직의도를 감소시킨다는 등 긍정적인 영향력을 갖는 것으로 밝혀져 왔으나, 동시에 많은 실무자들이 직장 유연성 제도가 갖는 한계점 혹은 부작용에 대해서도 우려하고 있는 것이 사실이다. 따라서 관련 제도들의 시행에 있어 부정적인 효과를 가져올 수 있는 요소들은 어떤 것이 있는지, 또 어떻게 하면 그러한 부작용을 최소화 할 수 있는지 등에 대한 정보를 제공해 줄 수 있는 연구가 필요하다 하겠다. 직장 유연성에 대한 연구가 아직은 결핍마 수준의 단계에 머무르고 있기 때문에, 본 연구는 개념적인 근거와 보다 일반적인 이론을 바탕으로 많은 추론 과정을 거쳐 가설을 도출하고, 검증하였다는 점에 유의를 해야 하며, 앞으로 보다 많은 실증적인 연구가 거듭된 다면, 직장 유연성이 조직에 가져다 줄 수 있는 다양한 영향력을 보다 깊이 있게 이해할 수 있을 것이다.

### 참고문헌

강민지, 이계훈, 문광수, 오세진 (2012). 비공식

조직 참여도가 직무만족에 미치는 영향: 비공식조직의 순기능적 유용성의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 25(4), 681-700.

강우란, 배노조, 정지영 (2006). 경영의 새 화두: 일과 생활의 균형. 삼성경제연구소.

고득영, 유태용 (2012). 직무자율성과 혁신행동 간의 관계: 직무만족의 매개효과와 성격과 조직혁신풍토의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 25(1), 215-238.

권기룡 (2009). 직무의 자율성이 혁신적 업무성과에 미치는 영향: 부하의 주도적 행동의 매개효과를 중심으로. 단국대학교 대학원 석사학위논문.

김성국, 서여주 (2006). 직무불안이 이직의도에 미치는 영향. LMX와 POS의 조절효과를 중심으로. 경상논총, 36, 205-230.

김윤성 (2003). 조직지원인식의 선행요인과 결과요인에 관한 연구: 매개효과와 검증효과를 중심으로. 조직과 인사관리연구, 27(1), 189-214.

김정운, 박정열 (2008). ‘일과 삶의 균형 (Work-life balance)’ 척도 개발을 위한 연구. 여가학연구, 5(3), 53-69.

김정운, 박정열, 손영미, 장 훈 (2005). ‘일과 삶의 조화(Work-life balance)’에 대한 개념적 이해와 효과성. 여가학연구, 2(3), 29-48.

김지영 (2006). 신입직원의 셀프리더십, 직무만족 및 조직몰입과의 상관성 연구. 연세대학교 교육대학원 석사학위논문.

박성민 (2011). 귀임주재원의 경력개발지원이 직무성과 및 이직의도에 미치는 영향. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.

신용국 (2009). 셀프리더십 척도(Revised Self-

- Leadership Questionnaire) 타당화 연구: 우리나라 대학생을 중심으로. 한국심리학회지: 학교, 6(1), 313-340.
- 윤정구 (2001). A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and organizational support. 한국인사·조직학회 발표논문집, 19, 157-194.
- 이도화, 정두영 (2010). 가족친화경영과 조직구성원 성과의 관계에 있어서 일-가정 갈등과 조직지원인식의 매개효과. 인적자원관리연구, 17(4), 265-283.
- 이선희, 김문석, 박수경 (2008). 가족친화적 경영이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 대한 직장-가정 갈등의 매개효과 가설 검증. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 21(3), 383-410.
- 이세인 (2006). 취업모의 일-가족 갈등과 가족친화적 조직 문화. 연세대학교 석사학위논문.
- 이요행, 방묘진, 오세진 (2005). 가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18(3), 639-657.
- 이지우, 김종우, 김일천 (2003). 심리적 임파워먼트와 조직지원이 종합병원 직원들의 혁신적 업무활동에 미치는 영향. 보건행정학회지, 13(1), 46-69.
- 이호선, 권명은 (2007). 임파워먼트와 조직유효성 관계에 셀프리더십이 미치는 조절효과. HRD 연구, 9(2), 1-18.
- 장예지 (2007). 가족친화제도에 대한 근로자의 유용성 지각이 조직효과성에 미치는 영향. 이화여자대학교 석사학위논문.
- 정남진 (1999). 연구개발조직의 리더십에 관한 연구. 고려대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 정현선. (2005). 개인-조직 적합과 조직 유효성의 관계 연구: 주관적 적합 지각과 조직지원인식의 매개효과 중심으로. 고려대학교 석사학위논문.
- 최만기, 이지우. (1999). 조직혁신에 관한 연구 모형의 개발과 연구명제의 설정. 경영학연구, 27(5), 1331-1360.
- 취업포털 Job Korea. (2007). '탄력근무제도에 대해 만족하는 이유'에 대한 조사결과.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Antonovski, A. (1987). *Unravelling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84, 496-513.
- Bandura, A. (1971). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in



- social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Batt, R., Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42(2), 189.
- Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When Work Family benefits are not enough: The influence of Work Family culture on benefit utilization, organizational attachment, and Work Family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. (1992). Direct estimates of SD[suby] and the implications for utility analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 227.
- Blau, G. (1993). Testing the relationship of locus of control to different performance dimensions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(2), 125-138.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-830.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-523.
- Eisenberger, R., N., Cotterell, & J. Marvel. (1987). Reciprocation Ideology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 743-750.
- Frye, N. K., & Breaugh, J. A. (2004). Family-friendly policies, supervisor support, Work - Family conflict, Family - Work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 197.
- Golden, T., Veiga, J., & Simsek. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340-1350.
- Grzywacz, J. G., Almeida, D. M., McDonald, D. A., (2002). Work(euro) "family spillover and daily reports of work and family stress in the adult labor force". *Family Relations*, 51(1), 28.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K., Ferris, M. (2010). Workplace flexibility, work ours, and work-life conflict: Finding an extra day or two. *Journal of Family Psychology*, 24(3), 349.
- Hill, E. J., Jackson, A. D., & Martinengo, G. (2006). Twenty years of work and family at International Business Machines Corporation. *American Behavioral Scientist*, 49, 1165-1183.
- Hill, E. J., Joseph, G. G., Sarah, A., Victoria, L. B., Christina, M., Sandee, S., & Marcie, P. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149

- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work - family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347.
- Kossek, E. E., Ozeki, C. (1998). Work - family conflict, policies, and the job - life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior - human resources research. *Journal of Applied Psychology*. 83(2), pp139-149.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 801-815.
- Langer, E. J. (1983). *The psychology of control*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lefcourt, H. M. (1976). *Locus of control: Current trends in theory and research*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1990). *Super Leadership*. New York: Berkely Books. pp.13-26
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pierce, J. L., Newstrom, J. W. (1983). The design of flexible work schedules and employee responses: Relationships and process. *Journal of Occupational Behaviour*, 4(4), 247-262.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, 3, 1-52.
- Ralston, D. A., & Flanagan, M. F. (1985). The effect of flextime on absenteeism and turnover for male and female employees. *Journal of Vocational Behavior*, 26(2), 206.
- Ralston, D. A., Anthony, W. P., & Gustafson, D. J. (1985). Employees may love flextime, but what does it do to the organization's productivity? *Journal of Applied Psychology*. 70, 272-279.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 159-178.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2002). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-840.
- Scandura, T. A., Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377-398.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace.

- Academy of Management Journal, 37: 580-607.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482-497.
- Stavrou, E. T. (2005). Flexible work bundles and organizational competitiveness: A cross-national study of the european work context. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 923-940.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), pp. 82-111.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1994). An alternative approach to method effects using latent-variable models; applications in organizational behavior research. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 323-331.
- Woodworth, R. S. (1928). Dynamic psychology. In C. Murchison(Ed.), *Psychologies of 1925*. Worcester, MA: Clark University Press.
- 1차 원고접수 : 2013. 1. 25  
수정원고접수 : 2013. 2. 25  
최종게재결정 : 2013. 2. 26

**The Study on the Relationship of Workplace Flexibility  
and Turnover Intention and Innovative Work Behavior:  
Based on Meditating Effect of Work-growth Balance, Perceived  
Organizational Support and Moderating Effect of Self-leadership**

**Hyun-Sun Chung**

**Hyun-Chul Yang**

**Dong-Gun Park**

Korea University

The purpose of the present study was to investigate the influence of workplace flexibility on turnover intention and innovative work behavior in workplace and the mediating roles of work-growth balance and perceived organizational support. In addition, this study examined the moderating effect of self-leadership in the relationship between workplace flexibility and work-growth balance and perceived organizational support. The results from 182 participants provided evidences that (a)workplace flexibility was positively related to the work-growth balance and perceived organizational support, (b) work-growth balance and perceived organizational support were negatively related to the turnover intention and positively related to the innovative work behavior, (c) work-growth balance and perceived organizational support mediated the relationship between workplace flexibility and turnover intention and innovative work behavior. The study revealed that self-leadership moderated the relationship between workplace flexibility and work-growth balance and perceived organizational support. Based on the results, implications of these findings, limitations and future study directions were discussed.

*Key words : Workplace Flexibility, Work-growth balance, Turnover intention, Self leadership*