

재택근무 효과성이 조직시민행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과와 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로*

이 자 현

동국대학교 경영학과 대학원

정 구 혁†

동국대학교 경영학과


최근 COVID-19의 대유행(pandemic)이라는 경영 환경 변화에 직면하여 재택근무가 새로운 업무 방식으로 떠오르고 있다. 그러나 기존 연구에서는 재택근무의 긍정·부정적인 효과가 혼재하여 나타나기에 일관된 시사점을 얻기 힘들었다. 본 연구는 COVID-19라는 시대적 배경에서 구성원들이 (반)강제적으로 재택근무를 하게 된 것을 계기로, 유용성, 용이성, 즐거움이라는 세 개의 차원으로 이루어진 재택근무 효과성이 구성원에게 미치는 심리적 그리고 행동적 메커니즘을 탐구하였다. 이를 위해, 재택근무 경험이 있는 중국 현지 직원들을 대상으로 설문 조사하여 유효한 설문 200개에 대한 실증 분석을 실행하였다. 연구 결과, 재택근무 효과성이 조직 구성원의 조직시민행동(OCB)에 정(+)적인 영향을 미치고, 구성원의 심리적 임파워먼트가 이 관계를 매개하는 것을 발견하였다. 또한, 변혁적 리더십이 재택근무 효과성과 심리적 임파워먼트 간의 관계를 조절(강화)함으로써, 궁극적으로 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 본 연구 결과는 COVID-19 시대에 널리 도입된 재택근무라는 새로운 업무 방식이 심리적 임파워먼트, 변혁적 리더십, 조직시민행동 등 기존의 주요 개념들과 어떻게 연계되어 조직 구성원의 업무의 태도와 행동에 영향을 주는가에 대해 학자들과 경영자들의 이해를 넓히는데 기여하였다.

주요어 : 코로나, 재택근무, 원격근무, 심리적 임파워먼트, 변혁적 리더십, 조직시민행동

* 본 논문은 이자현(2021년8월)의 석사학위 논문을 수정·증보한 것임. 이 논문은 2021년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2021S1A5A2A03061515). 본 논문의 질적 향상을 위해 아낌없는 조언을 주신 두 분의 심사위원님께 감사드립니다.

† 교신저자: 정구혁, 부교수, 동국대학교-서울 경영대학 경영학과, 서울특별시 중구 필동로 1길 30

E-mail: ghchung@dongguk.edu, Tel: +82-2-2260-3294

 Copyright © 2022, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial Licenses (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

서론

재택근무(telework)는 전통적인 사무실·작업장에서의 업무 수행이 가진 시간적·공간적 한계를 넘어, 조직 구성원들이 근무 시간과 장소를 자주적이고 유연하게 선택할 수 있는 제도이다(Nilles, 1975). 이러한 제도의 도입은 근로자 개인의 일과 삶의 균형에 도움을 줄 수 있고(Shamir & Salomin, 1985), 사무실 임대비와 같은 고정비를 줄일 수 있으며(Egan, 1997), 사회적으로는 환경오염과 교통체증을 줄이는 등의 여러 가지 긍정적인 효과를 얻을 수 있다(Handy & Mokhtarian, 1995). 재택근무는 코로나 이전에 이미 많은 국가에서 광범위하게 활용되고 있었다. Intuit 조사 결과에 따르면, 미국 노동력의 40% 이상을 차지하는 프리랜서, 계약직, 임시직 근로자들 중 상당수가 재택근무를 하고 있었다. 유럽의 경우, 점점 감소하고 있는 노동 가능 인구를 고려하여, EU 원격근무 협정(2002년)을 토대로 재택근무를 확대·실행 중에 있었다(ILO, 2019). 우리나라는 1997년 근로기준법에 따라 유연(재택)근무제를 도입하였고, 최근 실시한 일·가정 양립실태조사(고용노동부, 2019)에 의하면 재택근무 활용 비율은 이미 4.5%에 이르렀다.

특히 2020년 초부터 전 세계를 강타한 신종 코로나 바이러스(COVID-19)의 발발과 대유행으로 인해 많은 기업들은 작업장을 일시적으로 폐쇄하였고 그 여파가 지금까지 미치고 있다. COVID-19는 전 세계적으로 감염자의 수가 무려 537,591,764명(2022년 6월22일 WHO 발표 기준)에 이를 만큼 대규모 감염의 위험성이 있기 때문에, 많은 국가와 기업에서 재택근무를 실시하였다. 2020년 4월 영국 국가통계국(Office for National Statistics) 웹사이트가 발표한

자료에 따르면, COVID-19 발발 이후 영국의 취업자 중 46.6%가 재택근무를 수행했으며, 이 중 86.0%가 감염의 위험 때문에 재택근무를 선택하였다고 답변하였다. 또한, 스페인 국가통계국(Instituto Nacional de Estadica)에 따르면, 2021년 3월에 정부가 비상사태를 선포한 이후, 48.8%에 달하는 시민들의 요구에 따라 재택근무를 시작하였다. 중국은 전 세계에서 가장 먼저 코로나 피해를 입었고, COVID-19의 대규모 감염 사태를 진정시키기 위하여 도시를 봉쇄하는 긴급 정책을 2020년 초 몇 개월 동안 실시하였다. 도시의 모든 교통수단은 일시적으로 멈추었고, 모든 기업들의 생산 활동과 개학은 4월까지 연기되었다. 학생 및 시민들은 인터넷을 이용해 비대면 수업이나 재택근무를 시작하였다.

우리나라도 COVID-19로 인해 근무 형태의 큰 변화를 겪었다. 2020년 9월에 한국 경영자총협회가 실시한 조사에 따르면, 매출액 상위 100개 기업들 중 69개가 재택근무를 실행하였다(곽도영, 2020). 또한, 2020년 대한상공회의소가 국내 기업 300개를 대상으로 조사한 'COVID-19 이후 업무 방식 변화 실태조사'에 따르면 34.3%에 달하는 기업이 "COVID-19에도 재택근무를 실행하겠다"라고 답변하였다. 요컨대 COVID-19 직전 재택근무 도입율이 8%였던 점과 비교하면 COVID-19 유행 이후 거의 4배 이상으로 확대된 셈이다.

학문적으로 폭넓게 정의할 경우, 재택근무(telework)란 정보통신기술을 활용하여 시간과 장소에 관계없이 업무를 수행하는 유연한 근무 방식을 의미한다(강재정, 2020; Nilles, 1994). 재택근무는 전통적인 작업장 근무보다 장소, 시간, 고용 형태 등의 측면에서 높은 유연성을 제공할 뿐만 아니라 개인과 조직의 성과에

도 긍정적인 영향을 미친다는 조사 결과가 존재하지만(한국 고용노동부, 2020), 일부 부정적인 영향도 보고되고 있다. 예를 들어, 조직 관점에서 사무공간의 임대비와 관련된 고정비를 줄일 수 있지만, 정보 보안 문제, 모든 직무에의 적용 불가능성, 그리고 조직 관리의 어려움 및 새로운 전산시스템의 구축에 소요되는 비용 증가 등의 단점이 존재하기도 한다. 한편, 조직 구성원 관점에서도 재택근무의 효과는 긍정적인 면과 부정적인 면이 공존한다. 예를 들어, 재택근무는 통근 시간 및 교통비 등을 절감할 수 있기에 직무 만족도를 높이는 반면, 고립감을 증가시켜 직무 만족도를 감소시킬 수도 있다. 또한, 일과 삶의 균형(work-life balance), 직무 만족도, 책임감과 자율성, 그리고 자기효능감(Golden et al., 2006)에 긍정적인 영향을 줄 수 있지만, 업무 통제감 저하, 부하직원과 상사 간의 인간관계 소원 등의 문제들을 야기할 수도 있다. 다른 말로 하자면, 전통적인 업무 방식(물리적으로 한정된 근무지에서의 업무 수행)은 공간과 시간의 제약(예: 사전에 정해진 근무 시간과 휴식 시간, 그리고 근무 장소)과 주변 분위기(예: 상급자와 동료들의 지속적인 의사소통, 관리, 그리고 감독)로 인해 조직 구성원들이 업무에 몰입할 수 있는 환경을 조성하지만, 재택근무는 조직 구성원으로 하여금 높은 자율성을 가지고 스스로 업무를 수행하게끔 요구한다(Gajendran & Harrison, 2007). 재택근무로 인해 조직 구성원들은 때때로 가정에서 발생할 수 있는 스트레스(예: 업무 도중 어린 자녀 돌봄)로 인해 업무에 집중할 수 없는 경우가 있으며, 재택근무가 오래 지속되면 자율성, 심리적 임파워먼트, 그리고 조직 몰입에 심각한 문제들도 야기할 수 있다고 알려져 있다(Igbaria &

Guimaraes, 1999). 따라서 업무 효율성을 높이기 위해 조직과 리더는 구성원들에게 지속적으로 심리적 지지를 보여줌으로써 구성원이 스스로 자신의 업무에 대해 이해하고 자율적으로 업무를 지속할 수 있게 해야 한다. 또한, 재택근무가 불러일으킬 수 있는 부정적인 영향을 최소화함으로써 구성원들의 조직에 대한 헌신을 이끌어낼 수 있어야 한다. 그러므로 조직 구성원들이 느끼는 재택근무의 효과성은 심리적 임파워먼트, 리더십, 그리고 조직시민행동 등과 서로 밀접한 관계가 있다고 볼 수 있다.

본 연구에서는 재택근무가 구성원들의 조직 시민행동에 미치는 매커니즘에 초점을 맞추면서, 구성원의 심리적 임파워먼트에 대한 매개효과와 변혁적 리더십에 의한 조절효과를 분석한다. COVID-19 시대에 세계 대부분의 기업들에서 도입된 새로운 업무 방식인 재택근무 상황에서 이들 개념 간의 관계를 밝히는 것은, 포스트 코로나 시대에도 재택근무를 활용할 수 있는가라는 문제와 직결된다. 일반적으로, 재택근무는 조직 구성원들이 물리적(공간적) 한계를 초월할 수 있게 함으로써 리더십의 직접적인 영향에서 벗어날 수 있게 한다. 과연 리더와의 물리적인 접촉이 줄어들더라도, 기존의 변혁적 리더십이 구성원들을 심리적으로 자극하고 개인적 배려 측면에서 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지 의문이다. 따라서 본 연구에서는 변혁적 리더가 재택근무 환경에서 부하 직원들의 심리적 임파워먼트를 향상시키고 그들의 조직시민행동을 고무시킬 수 있는지를 검토하고자 한다.

이론적 배경 및 가설 설정

재택근무에 대한 문헌조사

재택근무(telework)는 근무 장소, 시간, 고용 및 근무 형태 등에 관련된 새로운 근무 방식으로써, 학문적으로 그리고 실무적으로 대안근무(alternative work arrangement), 유연근무(flexible work), 스마트워크(smart work), U-워크(U-work), 원격근무 등의 개념들과 유사한 개념으로 사용되고 있다. 이 개념이 등장한 초기에는 전통적인 작업장 밖에서 통신이나 컴퓨터 기술을 통해 업무를 수행하는 것으로 정의되었다(Nilles, 1994; Olson & Primps, 1984). 과거 재택근무에 대한 대부분의 연구들은 업무용 통신 도구 사용 및 근무 장소의 유연한 변화에 대해서만 초점을 맞추었을 뿐, 근무 시간의 문제에는 크게 관심을 갖지 않았으나, 최근 일부 학자들이 시간적으로 재택근무를 정의하기 시작하였다. 예를 들어, Verbeke 등(2008)은 장소와 횟수 측면에서 재택근무 개념을 확장해 통신 기술을 이용한 업무로써, 자택 및 원격근무 센터 또는 사무실이 아닌 다른 어떤 작업장을 포함하여 매주 최소 하루 이상 근무하는 업무의 형태라고 정의하였다. 한편, 김승남과 주종웅(2014)은 유연근무(flexible work)가 재택근무제의 유형일 뿐만 아니라 시간선택제와 탄력근무제 등을 포함하는 더 큰 개념이라고 주장하였다.

재택근무의 효과성에 대한 선행 연구들은 주로 구성원 개인 측면, 조직 측면, 그리고 사회적 측면에서 논의를 진행하였다. 우선, 개인에 관한 초기 연구들은 성별이 재택근무 효과에 미치는 영향을 살펴보면, 재택근무가 남성보다 여성에게 더욱 매력적이라는 것을 발

견하였다(Gordon, 1976; Hill et al., 1998; Hyland et al., 2005). 예를 들어, 어린 자녀가 있을 경우 조직 구성원들은 재택근무를 더 선호하고(Gimenez-Nadal et al., 2018) 일과 삶의 균형에도 긍정적 영향을 준다(Duxbury et al., 1992; Madsen, 2003). 조직 측면에서, Martinez-Sanchez 등(2007)은 인적자원 개발 기회가 많을수록 재택근무를 수행하는 직원들이 긍정적인 성과를 낸다고 주장하였다. 마지막으로, 사회 측면에서 공기오염 및 교통체증 감소(Handy & Mokhtarian, 1995)와 장애인 등 취약 계층의 불평등 및 취업 문제 해결 가능성을 제시하였다(Verbeke et al., 2008).

재택근무에 대한 지금까지의 연구들을 전체적으로 종합해보면, 긍정적인 효과와 부정적인 효과가 혼재되었다. 먼저 긍정적인 시각에서 보면, 재택근무는 구성원들이 언제 어디서나 유연하게 업무를 수행할 수 있도록 함으로써 자기 통제감과 유연성을 크게 향상시킬 수 있다(Leung, 2011). 이러한 긍정적인 영향은 주로 두 가지로 구분되는데 첫째, 재택근무의 유연성은 직원의 일과 삶의 균형(강재정, 2020), 육아 문제 개선을 가능하게 함으로써 인재를 확보할 수 있는 기회를 제공한다(김성국 등, 2000). Golden(2013)은 기술직 직원 16명의 가족을 대상으로 심층 인터뷰 연구를 진행하였으며, 재택근무가 직원들의 업무 자율성을 상승시킬 수 있다는 것을 밝혔다. 또한, 48명의 다른 직업 종사자들과의 인터뷰 결과, 재택근무는 구성원이 인지하는 업무 자율성과 유연성을 향상시킬 수 있다는 연구 결과(Mazmanian et al., 2013)도 존재한다. 특히 재택근무는 자율성이 높은 직원으로 하여금 자신의 업무 통제감을 크게 향상시키고 유연성을 높인다(Leung, 2011). 둘째, 구성원들의 근무 성

과와 직무 만족도에 대한 재택근무의 긍정적 효과도 보고되었다. Mazmanian 등(2013)의 연구 결과, 재택근무로 업무를 수행할 때 근로자가 느끼는 자율성과 유연성은 향상될 것이며, 그들의 통제감이 높아지면 직무 만족감과 행복감이 상승하게 된다. 더구나 재택근무는 일과 삶 간의 갈등을 감소시키고 조직 몰입을 향상시킬 수 있다(Bush, 1990).

반면에, 일련의 다른 연구들에서는 재택근무가 구성원과 가정에 부정적인 영향을 끼칠 뿐만 아니라 과도한 유연성 때문에 오히려 업무 효율성을 떨어뜨린다고 주장한다. 이러한 부정적인 영향은 주로 세 가지로 구분되는데 첫째, 재택근무는 개인의 근무 시간을 증가시키고 작업 강도를 높여 스트레스 증가와 이어지는 등의 부정적인 효과를 가져 올 수 있다. 근무 빈도나 강도가 지나치게 높아지면 구성원들의 건강이 악화될 수 있고, 무리한 재택근무를 수행하면 근무 시간과 비근무 시간을 혼동하게 되어 근무 시간이 아니더라도 충분한 휴식을 취하지 못하면서 개인의 건강을 해칠 수 있으며(Dettmers et al., 2016; Park et al., 2011), 행복감이 감소할 수 있다(Shi, Zhang et al., 2020; Xie et al., 2018). 둘째, 재택근무는 일과 삶 간의 충돌로 이어질 수도 있다(Fenner & Renn, 2010). Thomas와 Velthouse(1996)는 통신 수단을 많이 사용하는 직원들이 그렇지 않은 직원들보다 가정불화를 더 자주 겪는다는 것을 밝혔다. Boswell과 Olson(2007)은 재택근무가 가정에서의 역할 수행에 방해가 되며 일과 가정에서의 역할 충돌 증가 가능성을 주장하였다. 셋째, 재택근무가 구성원들의 조직 몰입에 부정적인 영향을 미치고 이직 의도를 높일 수 있다는 연구(Ferguson et al., 2016)도 있다. 또한, 조직에서부터 떨어져 생활하면 상사의 관

심과 지도를 받지 못하고 동료들과의 소통도 부족하기 때문에 직장 내 고립감 및 사회적 소외감을 느낄 수 있다(Mulki et al., 2008). 이로 인해, 동료나 상사와의 대면 교류 기회가 줄어들어 인간관계가 소원해지고 이직 의도와 결근율이 높아진다고도 알려져 있다(Gajendran & Harrison, 2007).

재택근무 효과성

재택근무 효과성을 정의하고 측정하기 위해서, 본 연구에서는 TAM(Technology Acceptance Model)과 FT(Flow Theory)를 결합하여 활용하였다. 이런 방법을 채택한 이유는, 재택근무가 혁신적인 업무 도구·수단으로써, 조작적 측면(operationalization)에서 재택근무의 효과성은 기술 수용자(technology user)의 지각으로 정의될 수 있기 때문이다. 곧, 재택근무 효과성은 재택근무라는 새로운 기술의 활용에 대한 조직 구성원의 유용성, 용이성, 그리고 즐거움의 지각에 의해 측정될 수 있다. 원래 Davis(1989)가 제안한 TAM은, 기술 수용자에 의해 지각된 유용성과 용이성이 정보 시스템 등과 같은 기술의 수용 태도를 결정한다는 이론적 틀을 제공한다. 이후, 기술 수용자의 의도를 보다 심도 있게 설명하기 위해 FT를 활용하여 지각된 즐거움이라는 요인을 제시하는 연구가 등장하였다(정한호, 2014; Wang, et al., 2012). FT에 의하면, 개인이 어떤 활동(업무)에 집중할 때, 자신의 의식과 시간의 경과를 지각하지 못하면서 해당 활동(업무)에 빠져 느낄 수 있는 즐거운 상태가 존재할 수 있다(Csikszentmihalyi, 1975). 집중하고 몰입한 상태에서 개인은 외부의 방해 요인을 무시하고 즐거움과 만족감을 느끼는 경우가 많으며, 즐거

움은 개인을 성장시키는 긍정적인 힘으로 작용하는 한편, 도전적인 목표를 추구하게끔 하는 동력이 될 수 있다(Koufaris, 2002). 따라서 TAM과 FT를 기반으로 재택근무 시 조직 구성원이 지각하는 유용성, 용이성, 그리고 즐거움을 재택근무 효과성의 세 가지 차원으로 정의하고, 이 효과성이 그들의 직무 태도와 행동에 영향을 준다고 상정한다.

재택근무 효과성과 조직시민행동(OCB)

조직시민행동(organizational citizenship behavior, 이하 OCB)은 특별한 보상 시스템이 없더라도 조직 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 구성원의 능동적인 행위로 정의된다(Organ, 1988). 일반적으로 OCB는 다섯 개의 차원인, 이타적 행동(altruism), 성실 행동(conscientiousness), 시민 행동(civic virtue), 예의 행동(courtesy) 그리고 참여 행동(participation)으로 구성되어 있다. OCB에 대한 선행연구들은 주로 개인, 조직, 그리고 리더십 측면 등 세 분야에서 진행되었는데, 우선 개인 측면에서 직무 만족도, 인지된 공정성, 성격 기질 등에 대한 효과를 분석한 연구들이 대표적이다. 예를 들어, 직무 만족도가 OCB에 직접적인 영향을 줄 수 있고(Smith & Organ, 1983), 조직 구성원들이 공정성을 지각할 때 OCB에 긍정적인 영향을 미치며(Organ & Moorman, 1993), 외향성·친화성·성실성 등의 성격적 요인들은 OCB와 정(+)적 상관관계가 있다(Greguras & Diefen, 2010). 조직 측면에서, 조직 분위기와 기업 윤리 등과 관련된 연구들이 있다. Yener 등(2012)의 연구에 따르면 윤리적 조직 분위기가 OCB의 중요한 예측 변수로 작용한다. 또한, Ferris 등(2008)은 직장에서의 따돌림을 당한 직원들이 소속감과 정체성

의 훼손을 경험함으로써 부정적인 심리 상태를 겪고 부정적인 행동을 하게 된다고 주장하였다. 마지막으로 리더십 측면에서, 정동호와 서정해(2019)는 변혁적 리더십이 OCB에 정(+)의 유의한 영향을 미치나, 서번트 리더십은 OCB에 유의한 영향을 미치지 않는 것을 발견하였다. 이규용과 송정수(2011)는 조직 구성원들이 상사의 윤리적 행동을 통해 친사회적 행동을 강화하고, 윤리적 의사결정을 내리는 OCB 촉진 현상을 설명하였다.

OCB는 조직 효율성을 높이는 중요한 요인이나, 불행히도 재택근무 연구 분야에서 OCB에 관한 직접적인 연구는 거의 없다. 그러나 일부 연구를 통해 재택근무와 OCB의 관계를 예측해볼 수 있다. 우선, Redman 등(2009)은 개인 수준에서 749명의 지식 노동자가 공간적인 격리를 겪을 때 나타나는 현상을 연구했는데, 재택근무와 OCB의 (예측된) 부(-)적인 관계가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 또한, Ganesh와 Gupta(2010)는 그룹 수준에서 지리적으로 떨어진 위치에서 일하는 팀원들이 가상 기술을 의사소통에 얼마나 사용하는지를 측정하는 가상 팀 지수를 만들었다. 그 결과, 소프트웨어 개발하는 하나의 팀에서, 가상 팀 지수가 그룹 수준의 OCB와 부(-)적인 관계가 있다는 것을 발견하였다. 팀의 가상성이 인간 관계를 약화시켜 팀원들의 OCB를 감소시켰기 때문이다. 한편, Kane(2014)의 연구에 의하면, 재택근무의 빈도는 직업 격리(professional isolation)와는 부(-)적 상관관계, 팀 정체성(identification)과는 정(+)적 상관관계가 있다.

요컨대, 재택근무 효과성과 OCB의 직접적인 관계에 대한 실증 연구는 거의 없을 뿐만 아니라, 일부 기존 연구들은 재택근무 경험 여부 혹은 빈도를 독립변수로 설정하였을 뿐

이다. 이에 본 연구에서는 재택근무 효과성이 구성원들의 심리적 임파워먼트 등에 영향을 미치고 궁극적으로 OCB에 영향을 준다고 상정한다. 근무 장소와 시간을 자율적으로 결정하는 재택근무는, 구성원이 지각하는 유연성, 용이성, 즐거움을 높일 수 있고, 이런 재택근무의 효과성 심리적 임파워먼트, 근무 동기, 직무 만족도, 조직 몰입 등에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어, 재택근무 시 근로자가 느끼는 자율성과 유연성은 향상되므로 (Leung, 2011; Mazmanian et al., 2013) OCB와 정(+)적인 관계가 있을 가능성이 높다. 그러나 재택근무로 인해 조직 구조, 명령체계, 집권과 분권 등에서 변화가 동반되어 구성원들은 조직이라는 구체적 실체를 지각하지 못하기에 OCB에 부정적인 영향을 줄 수도 있다. 상사의 직접적인 관심과 지도를 받지 못하고 동료들과의 소통도 부족하기 때문에 고립감 및 사회적 소외감을 느낄 수 있고(Mulki et al., 2008), 이직 의도와 결근율이 높아질 수 있으므로 (Gajendran & Harrison, 2007), OCB에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 이렇듯, 재택근무 효과성과 OCB 간의 관계가 정(+)적 관계 혹은 부(-)적 관계인지에 대한 일관된 연구 결과가 없기에, 본 연구는 다음과 같이 가설 및 대립가설(alternative hypothesis)을 동반 수립하여 검증한다.

가설 1-A. 재택근무 효과성은 직원의 조직 시민행동(OCB)과 정(+)적인 관계가 있을 것이다.

가설 1-B. 재택근무 효과성은 직원의 조직 시민행동(OCB)과 부(-)적인 관계가 있을 것이다.

심리적 임파워먼트의 매개효과

심리적 임파워먼트(psychological empowerment)는 Spreitzer(1995)가 자기결정이론(self determination theory)을 바탕으로 임파워먼트를 보완한 개념으로써, 업무유의성(meaningfulness), 업무역량(competence), 자기통제감(self-determination) 그리고 업무영향력(impact)으로 구성된, 내적 동기이자 (자신의 직무 수행 능력과 권한 위임에 대한) 자기 믿음이다. 일반적으로, 심리적 임파워먼트는 주관적 동기 부여를 통해 구성원들이 조직을 위한 행위를 하는데 있어 매개 혹은 조절 효과 역할을 한다고 종종 알려져 있다. 기존의 연구를 살펴보면, 심리적 임파워먼트는 OCB에 긍정적인 영향을 미치고(Li et al., 2017; Wang et al., 2011), 권한이 부여된 직원들은 업무 수행 외에 추가 노력(OCB)을 기울일 가능성이 더 높으며(Spreitzer, 1995), 개인의 목표 내재화 및 통제감이 높아질수록 높은 OCB를 보인다(Menon, 2001).

한편, 재택근무 효과성은 의사결정에 대한 자율성인 자기 결정력과 조직 내 자신의 영향력을 의미하는 업무 영향력을 유발시킴으로써 심리적 임파워먼트에 정(+)적인 영향을 줄 것이다. 심리적 임파워먼트는 구성원 자신의 업무에 대해 느낄 수 있는 일종의 통제감과 자신감으로써, 재택근무 효과성은 구성원으로 하여금 과업을 보다 탄력적으로 인식하게 함으로써 조직이 개인에게 부여하는 권한 혹은 보내는 지지로 해석되어질 수 있고(Kirkman et al., 1999), 이러한 구성원들은 OCB를 보일 가능성이 높다. 요컨대, 많은 연구에서 심리적 임파워먼트를 매개 변수로 활용하여, 조직 상황(예: HR 정책, 리더십 유형, 조직 구조 등)이 구성원 행동에 미치는 영향을 고찰하였다. 예

를 들어, Staples 등(1999)의 연구는 가상 조직에서의 재택근무 경험이 자기효능감에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났고, 슌춘링 등(2015)은 유연 근무가 그룹 수준의 심리적 임파워먼트를 크게 향상시킬 수 있음을 증명하였다. 따라서 심리적 임파워먼트가 재택근무 효과성과 OCB 관계를 매개하는 가설을 다음과 같이 수립한다.

가설 2. 심리적 임파워먼트는 재택근무 효과성과 조직시민행동(OCB)의 관계를 매개할 것이다.

변혁적 리더십의 조절효과

변혁적 리더(transformational leader)는 미래를 예측하고 부하들로 하여금 조직의 비전을 이해·고취시키는 리더이다(Burns, 1978). 좀 더 자세히 설명하자면, 변혁적 리더십은 부하 직원에게 자신의 가치를 인식하도록 하고, 지적으로 자극하며, 개인의 목표보다 더 높은 조직의 목표를 달성하도록 하는 리더십 과정이다(Bass, 1985). 이론적 측면에서, 변혁적 리더십은 리더의 카리스마·이상적인 영향(charisma or idealized influence), 구성원에 대한 개인적인 배려(individualized consideration), 지적 자극(intellectual stimulation), 그리고 영적 동기부여(inspirational motivation)의 네 가지 하위 구성요소를 통해 직원의 생산성과 만족도를 증가시키고 이탈 행위를 감소시킨다(Avolio et al., 1999; Bass, 1985 & 2000). 일반적으로, 변혁적 리더십에 대한 선행 연구들에서 변혁적 리더는 부하들의 지각과 태도에 긍정적인 영향을 줌으로써 높은 업무 성과와 바람직한 조직 행동을 유발한다고 설명한다. 예를 들어, 변혁적

리더십은 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 주고, 상사의 코칭 행동은 구성원의 심리적 임파워먼트와 높은 관련성을 갖는다(Rapp et al., 2016). 따라서 변혁적 리더의 영향을 받아, 구성원들은 더 높은 가치에 몰입하고 자기개발을 추구하며 심리적 임파워먼트의 발전 과정을 통해 조직에 대한 신뢰를 이룰 수 있다(Bass, 1985; Thomas & Velthouse, 1990; Yukl, 1998). 간단히 말해, 변혁적 리더는 부하 직원들을 배려하고 영적으로 고무시키고 참여감을 높이기 때문에, 구성원들의 심리적 임파워먼트 형성에 긍정적인 영향을 미친다.

효과적인 변혁적 리더가 있을 경우, 재택근무 환경에서도 다양한 방법으로 직원의 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미칠 것을 예측할 수 있다. 재택근무 상황에서는 부하와 상사의 대면 소통 기회가 적을 수밖에 없기에 리더로부터 받는 개인적인 배려와 카리스마 등의 영향도 작아질 수 있다. 그러나 재택근무와 유사한 환경에서 수행된 소수의 연구를 참고하면 직원들의 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 예를 들어, 김문성과 김재혁(2013)의 연구 결과, 스마트워크 환경에서 대면 관계의 감소로 인해 행정 리더의 비전 제시, 의사소통, 동기부여 등의 변혁적인 역할이 더 중요하다고 구성원들에게 인식되었다. 그러나 변혁적 리더십이 약하게 존재할 경우, 비대면 상황에서 직원들은 소외감을 통해 부정적인 지각과 태도를 더 강하게 가질 가능성이 높다. 따라서 본 연구에서는 가설 1-A의 가설과 대립 가설 1-B를 기반으로, 변혁적 리더십이 재택근무 효과성과 심리적 임파워먼트 간의 정(+) 혹은 부(-)적 관계를 강화 또는 약화한다는 가설들을 수립하였고, 가설들을 종합하여 그림 1과 같은 연구모형을 제시하였다.

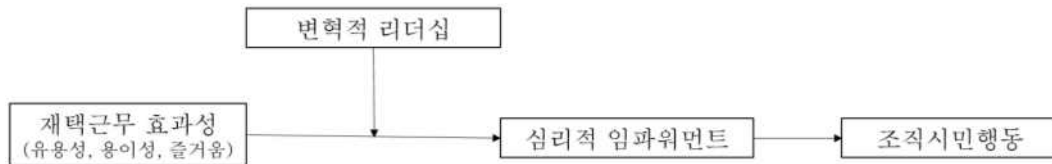


Figure 1. Research Model

가설 3-A. 재택근무 효과성과 심리적 임파워먼트의 관계를 변혁적 리더십이 조절하여, 변혁적 리더십의 강도가 강할 때 재택근무 효과성과 심리적 임파워먼트의 정(+)적인 관계가 더 강해질 것이다.

가설 3-B. 재택근무 효과성과 심리적 임파워먼트의 관계를 변혁적 리더십이 조절하여, 변혁적 리더십의 강도가 약할 때 재택근무 효과성과 심리적 임파워먼트의 부(-)적인 관계가 더 강해질 것이다.

연구방법

자료 수집 및 표본의 특성

2020년 초 COVID-19로 인해 중국 정부가 강제적으로 재택근무를 실시한 후 해당 경험이 있는 중국인을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 227건을 회수한 후, 무효한 설문(재택근무 경험이 없는 응답 등)을 제거하여 최종적으로 유효 설문 200건을 분석 대상 샘플에 포함하였다(유효 응답률: 88.7%).

표본의 인구통계학적 특징을 살펴보면 다음과 같다. 우선, 성별 측면에서 남성이 87명(43.5%), 여성이 113명(56.5%)이다. 연령 분포는 20대 110명(55%), 30대 80명(40%)으로 20-30대가 거의 대부분을 차지하고, 40대는 9명(4.5%), 50대 이상은 1명(0.5%)에 불과했다. 근속연수

를 살펴보면, 6-10년이 85명(42.5%)으로 제일 많았고, 5년 이하는 78명(39%), 11-15년은 27명(13.5%), 16년 이상은 10명(5%)이었다. 직종 측면에서, 기술직 100명(50%), 사무직 63명(31.5%), 영업직 27명(13.5%), 기타 10명(5%)이었다. 학력은 주로 대졸자였고(168명, 84%), 대학원 졸업이상 30명(15%), 고졸 이하 2명(1%)으로 구성되어 있다. 직위는 사원 117명(58.5%), 대리 및 과장이 75명(37.5%), 부장(팀장)이 6명(3%), 기타 2명(1%)이었다. 전체적으로, 조사 대상의 성별 분포가 균형을 이루고 대부분의 연령은 20-40세에 분포하며 학력은 대졸이상이 주를 이루었다.

표본의 재택근무 경험을 보면 (통제변수 중 하나인 재택근무 빈도), 대부분(123명, 61.5%)이 주2-3회의 재택근무를 수행하였다. 44명(22%)은 주1회, 22명(11%)은 주4-5회, 11명(5.5%)은 6회 이상 재택근무를 하였다고 답변하였다. 근무 시간 측면에서 (통제변수 중 하나인 재택근무 시간), 과반인 104명(52%)은 1회 평균 1-3시간의 재택근무를, 50명(25%)은 3-5시간을, 32명(16%)은 5시간 이상을, 14명(7%)은 1시간 이하 동안 재택으로 근무하였다.

변수의 측정

재택근무 효과성

모든 문항은 Likert 5점 척도를 사용하여 측정되었다. 우선, 재택근무 효과성은 세 개의

하위차원인 유용성, 용이성, 즐거움으로 구성되었다. 정한호(2014)는 교사의 원격 연수에 대한 지속적 수강 의도 연구에서, TAM과 FL을 기반으로 교사가 지각한 원격 연수의 유용성, 용이성, 즐거움을 측정하여 원격 연수에 대한 태도를 구성하고 수용 의도를 판단하였다. 각각의 차원에 대한 구체적인 설문항목은 다음과 같다. (A)지각된 재택근무 유용성(Davis et al., 1989): 1)“재택근무는 나의 개인적인 성장에 도움이 된다고 생각한다”, 2)“나는 재택근무를 하면서 새로운 것을 배운 적이 있다”, 3)“재택근무 경험은 나에게 소중한 경험이 되었다.” (B)지각된 재택근무 용이성(Chin et al., 1997): 1)“재택근무 전후를 비교해볼 때, 나는 재택근무 시 적응이 쉽지 않았다(R)”, 2)“재택근무와 일반 근무를 비교해볼 때, 나는 재택근무가 더 쉽지 않았다(R)”, 3)“나는 최초로 재택근무 방식이 쉽지 않을 것이라고 생각했다(R).” (C)지각된 재택근무 즐거움(May et al., 2004): 1)“재택근무 시, 나는 즐거워서 다른 일을 잊어버리곤 한다”, 2)“재택근무 시, 나는 신이 난다”, 3)“재택근무 시, 나는 즐거워서 몰입한다.”

변혁적 리더십

중국 학자 리차오핑(李超平, 2005)은 Bass(2000)의 연구를 기반으로 변혁적 리더십을 ‘도덕적 인도’, ‘영감적 호소’, ‘카리스마’, ‘개인적인 배려’ 등 네 가지 차원으로 구성하였다. 본 연구는 차원 당 세 개, 총 12개 문항을 구성하였고, 대표 문항은 다음과 같다. “내 상사는 청렴 결백하다”, “내 상사는 직원에게 조직의 비전을 느끼도록 해준다”, “내 상사는 실력이 있다”, “내 상사는 직원의 생활 및 가정문제에도 도움을 준다.”

심리적 임파워먼트

Spreitzer(1995)가 개발한 Psychological Empowerment Scale을 바탕으로 리차오핑(李超平, 2005)이 수정한, ‘일의 의미(meaning)’, ‘자기효능감(self-efficacy or competence)’, ‘자기결정(self-determination)’, ‘일의 영향(impact)’ 등 네 개의 차원으로 구성된 12개의 설문 문항을 활용하였다. 대표적인 설문 문항들은 다음과 같다. “내가 하는 일은 나에게 큰 의미가 있다”, “나는 나의 업무 수행에 필요한 능력을 갖고 있다”, “나는 내가 할 일을 스스로 결정할 수 있다”, “나의 성과는 내가 속한 그룹에 큰 영향을 미친다.”

조직시민행동(OCB)

Farh 등(1997)은 Organ(1988)의 연구를 바탕으로 중국 사회에 맞게 조직시민행동을 조작화하여 다음과 같은 다섯 가지 차원을 포함하였다: 조직과의 동일시(identification with the organization), 동료 이타 행동(altruism toward colleagues), 성실성(conscientiousness), 조화로운 대인관계(interpersonal harmony), 조직 자원 보호(protecting organizational resources). 이를 토대로 각 차원 당 세 개의 문항을 구성하였고, 대표적 문항들은 다음과 같다. “나는 회사의 명예를 위해 일한다”, “나는 신입 동료들이 근무 환경에 적응할 수 있도록 도와준다”, “누가 보지 않는 경우에도 나는 회사 규칙을 준수한다”, “개인의 영향력은 조직 내부 화합보다 더욱 중요하다(R)”, “근무시간에 사적인 업무를 할 수도 있다(R).”

통제변수

통제변수로는 재택근무 빈도와 시간, 성별, 연령, 직종, 학력을 포함하였다. (본 연구는 재

택근무 효과성을 독립변수로 설정하였지만 기존의 선행연구 대부분은 재택근무 빈도와 시간을 독립변수로 간주하였기에, 본 연구에서는 이들을 주요 통제변수에 포함해야 한다. 재택근무 빈도는 1, 2-3, 4-5, 6회 이상으로, 재택근무 시간은 1시간 이하, 1-3시간, 3-5시간, 5시간 이상으로 더미 코딩하였다. 직종은 사무직, 기술직, 영업직, 기타로, 학력은 고졸, 대졸, 대학원 졸 이상으로 더미 코딩하여 통제하였다.

분석절차 및 방법

본 연구에서는 다음의 네 단계로 SPSS 26.0을 활용하여 수집된 데이터를 처리·통계 분석하였다. 첫 번째 단계에서는 설문 문항에 대한 변별타당도를, 두 번째 단계에서는 각 변수들의 신뢰도를 각각 검증하였으며, 세 번째 단계에서는 연구 변수에 대한 기술 통계 분석 및 변수들 간의 상관관계 분석을 각각 실시하였다. 마지막 단계에서는 회귀분석을 실시하였고 이는 '연구결과' 부분에서 기술하였다.

변별타당도 검증

본 연구에서 사용된 모든 문항들은 기존 연구에서 활용된 문항들을 바탕으로 '재택근무 상황에 맞게' 수정되었기에, 변수의 하위요인들 및 문항들 간의 변별도를 검증하기 위한 탐색적 요인분석(explanatory factor analysis)이 필요하다. 탐색적 요인분석은 요인추출방법으로 주성분분석방법을 사용했으며 베리맥스 회전방식(varimax rotation)을 이용하였고 결과는 표 1에 제시하였다. 네 개의 변수(재택근무 효과성, 심리적 임파워먼트, 변혁적 리더십, OCB)는 각각 3, 3, 4, 5개의 차원으로 구성되어 있기에 각 변수들의 차원에 대한 요인분석 결과는 Table 1부터 4에 보고하였다(교차 적재(cross-loading) 항목 제외).

변수(개념)들 간의 분별타당도를 재검증하였다. 모든 요인의 Pearson 상관계수와 AVE값의 제곱근을 비교하여 후자가 전자보다 크면, 충분한 분별타당도를 확보할 수 있다. Table 5와 같이, 각 요인들의 AVE값의 제곱근이 상관관계 계수보다 크기에 모든 변수(개념)들 간에 충분한 분별타당도가 검증되었다.

Table 1. EFA Results of Telework Effectiveness

	요인1	요인2	요인3
재택근무 유용성2	.134	.200	.926
재택근무 유용성3	.150	.446	.796
재택근무 용이성1	.252	.848	.348
재택근무 용이성2	.249	.887	.257
재택근무 즐거움1	.903	.178	.163
재택근무 즐거움2	.893	.223	.099
재택근무 즐거움3	.839	.165	.103
고유값	2.484	1.853	1.726

Table 2. EFA Results of Transformational Leadership

	요인1	요인2	요인3
도덕적인 인도2	.187	.293	.828
도덕적인 인도3	.227	.265	.826
카리스마1	.893	.186	.195
카리스마2	.849	.277	.213
개인적 배려1	.229	.854	.322
개인적 배려3	.274	.849	.285
고유값	1.732	1.717	1.637

Table 3. EFA Results of Psychological Empowerment

	요인1	요인2
일의 의미1	.890	.271
일의 의미2	.900	.216
일의 의미3	.905	.167
일의 영향1	.227	.808
일의 영향2	.243	.811
일의 영향3	.136	.873
고유값	2.551	2.220

Table 4. EFA Results of OCB

	요인1	요인2	요인3
조직 동일시2	.816	.227	.244
조직 동일시3	.871	.110	.175
원만한 대인관계1	.318	.413	.665
원만한 대인관계2	.184	.067	.920
조직 자원 보호1	.036	.831	.217
조직 자원 보호2	.305	.792	.057
고유값	1.654	1.557	1.429

Table 5. Pearson Correlations and Square Root of AVE

	재택근무 효과성	변혁적 리더십	심리적 임파워먼트	OCB
재택근무 효과성	.710			
변혁적 리더십	.488	.729		
심리적 임파워먼트	.595	.590	.690	
OCB	.397	.391	.451	.628

대각선 계수는 해당 요인의 AVE의 제곱근

신뢰도 검증

각 변수들의 신뢰도를 검증한 결과, 재택근무 효과성의 Cronbach's α 는 .868, 변혁적 리더십은 .867, 심리적 임파워먼트는 .850, 그리고 OCB는 .790를 나타냈다. 이로써, 모든 변수가 충분한 신뢰도를 가졌다.

변수들에 대한 기술 통계분석 및 변수들 간 상관관계 분석

변수들 간의 상관관계를 분석하기 위하여 Pearson's correlation analysis를 이용하였다. 분석 결과, 근로자의 재택근무 효과성은 변혁적 리더십($r = .488, p < .01$), 심리적 임파워먼트($r = .595, p < .01$), 조직시민행동($r = .397, p < .01$)과 모두 정(+)의 상관관계가 있다. 변혁적 리더십은 심리적 임파워먼트($r = .590, p < .01$), 조직시민행동($r = 0.391, p < .01$)과 정(+)의 상관관계가 있고, 심리적 임파워먼트는 조직시민행동($r = .451, p < .01$)과 정(+)의 상관관계가 있으므로, 모든 가설이 지지될 가능성이 있었다. 구체적인 결과는 Table 6과 같다.

연구결과

우선 재택근무 효과성과 OCB 간의 관계를

설명하는 가설 1을 검증하기 위해 SPSS 26.0을 활용한 선형 다중 회귀분석을 수행하였다. 먼저 통제 변수들을 모형 1에 입력한 후, 독립 변수인 재택근무 효과성을 모형 2에 추가하였다. 주 효과 분석 결과, 재택근무 효과성이 OCB의 분산 중 16.9%($R^2 = .169$)를 설명하며 두 변수 간에 유의미한 정(+)의 관계($\beta = 0.295, p < .01$)가 있는 것으로 나타났다. 이로써, 가설 1-A는 지지되었고 대립가설 1-B는 지지되지 않았다(Table 7).

다음으로, 심리적 임파워먼트가 재택근무 효과성과 OCB 간의 관계를 매개하는 가설 2와 변혁적 리더십이 재택근무 효과성과 심리적 임파워먼트 간의 관계를 조절하는 가설 3을 검증하기 위해 Hayes Process Model 7을 사용하여 부트스트래핑을 5,000회 실시하였다. 우선 가설 2의 검증 결과, 95% 신뢰구간 상한값(ULCI)과 하한값(LLCI) 사이에 0을 포함하지 않고 있어 심리적 임파워먼트의 매개효과는 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 2(심리적 임파워먼트의 매개효과) 검증 분석 결과(Table 8), 가설 2가 지지되었다.

다음으로 가설 3의 검증 결과, 95% 신뢰구간 상한값(ULCI)과 하한값(LLCI) 사이에 0을 포함하지 않고 있어 조절효과도 유의한 것으로 나타났다(Table 9). 보다 상세한 해석을 위해

Table 6. Means, Standard Deviations, and Intercorrelations among the Study Variables

	평균	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.채택근무 빈도	2.000	0.743	1										
2.채택근무 시간	2.500	0.845	.048	1									
3.성별	1.565	0.497	-.027	.030	1								
4.연령	1.505	0.610	-.011	-.034	.049	1							
5.직종	-	-	-.050	.052	-.037	-.102	1						
6.학력	-	-	.126	.016	-.076	.041	.054	1					
7.직위	-	-	.144*	.093	-.075	.285**	.005	.153*	1				
8.채택근무 효과성	3.589	0.751	.072	-.142*	-.014	.007	.074	-.027	-.062	(.868)			
9.변혁적 리더십	3.498	0.697	.107	-.070	.063	-.018	.119	.007	-.014	.488**	(.867)		
10.심리적 임파워먼트	3.804	0.645	.072	-.042	.018	-.018	.029	-.018	-.004	.595**	.590**	(.850)	
11.조직시민행동	3.602	0.565	-.012	-.104	-.003	-.062	.022	-.071	-.053	.397**	.391**	.451**	(.790)

* $p < .05$ ** $p < .01$; (괄호) 내 계수는 해당 변수의 Cronbach's alpha 값

Table 7. Results of Regression: Effect of Telework Effectiveness on OCB

	모형1		모형2	
	β	<i>p</i>	β	<i>p</i>
Constant	4.156**	.000	3.019**	.000
재택근무 빈도	0.004	.949	-0.026	.619
재택근무 시간	-0.070	.150	-0.032	.476
성별	-0.003	.974	0.003	.968
연령	-0.051	.465	-0.063	.327
직종	0.018	.726	-0.007	.876
학력	-0.100	.361	-0.081	.427
직위	-0.017	.812	0.008	.901
재택근무 효과성			0.295**	.000
R^2		.020		.169
Adjusted R^2		-.015		.134
ΔR^2		.020		.148
<i>F</i>		0.573		4.851**

종속 변수 : OCB, $n = 200$

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

Table 8. Mediating Effect of Psychological Empowerment on the relationship between Telework Effectiveness and OCB

Telework Effectiveness - Psychological Empowerment - OCB	Boot coefficient	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
	.154	.043	.071	.239

* Bootstrapping = 5,000

Table 9. Moderated Mediating Effect among Telework Effectiveness, Psychological Empowerment, Transformational Leadership, and OCB

Telework Effectiveness * Transformational Leadership - Psychological Empowerment - OCB	Index of moderated mediation	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
	.049	.022	.009	.096

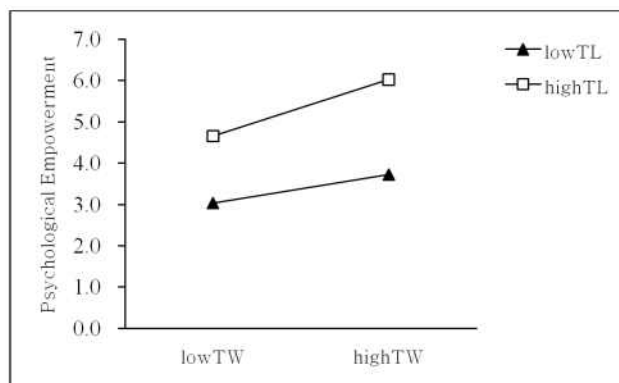
* Bootstrapping = 5,000

조절변수인 변혁적 리더십이 높은 경우(+1 SD)와 낮은 경우(-1 SD)에 대해 재택근무 효과성과 심리적 임파워먼트 간의 관계를 그래프로 그렸다(Figure 2). 분석 결과, 변혁적 리더십(TL)의 수준이 높을 경우, 재택근무 효과성(TW)이 OCB에 미치는 영향이 크다. 이로써, 가설 3-A는 지지되었고 대립 가설 3-B는 지지되지 않았다.

이상의 결과를 요약하면, 본 연구의 주요 가설 1-A, 2, 3-A는 모두 지지되었다. 구체적으로, 재택근무 효과성은 OCB와 정(+)적인 관계가 있으므로 가설 1-A는 지지된 반면 가설1-B는 지지되지 않았다. 재택근무 효과성과 OCB가 심리적 임파워먼트에 의해 매개되기에 가설 2도 지지되었다. 마지막으로, 재택근무 효과성과 심리적 임파워먼트의 정(+)적인 관계는 변혁적 리더십에 의해 조절(강화)되므로 가설 3-A는 지지되었고 가설3-B는 지지되지 않았다.

논 의

본 연구는 COVID-19 대유행으로 인해 기업들이 광범위하게 재택근무를 도입하면서 직원들이 어떤 영향을 받는지에 대해 탐구하였다. 연구 결과를 요약해 보면 다음과 같다. 첫째, 유용성, 용이성, 그리고 즐거움의 세 가지 하위 차원으로 구성된 재택근무 효과성이 OCB에 유의한 정(+)적인 관계가 있는 것을 발견하였다. 이는 곧, 근로자들이 재택근무 방식을 유용하게 활용하면서 보다 쉽고 즐겁게 일한다면, 조직과의 동일시에 대한 인식이 강해지고 조직 내부의 인간관계도 좋아지며 조직을 위한 자발적인 행위도 더 자주 할 것이다. 둘째, 심리적 임파워먼트가 재택근무 효과성과 OCB 간의 매개 효과 역할을 하는 것을 발견하였다. 이는 Thomas와 Veithouse(1990)의 연구 결과와 유사하며, 재택근무가 업무 공간과 시간의 제한을 제거함으로써 근로자의 업무에 대한 자기 통제감 및 효능감을 아우르는 심리적 임파워먼트를 높이고, 아울러 OCB에 긍정적인 영향을 미친다. 마지막으로, 변혁적 리더



* TW: Telework Effectiveness, TL: Transformational Leadership

Figure 2. Moderating Effect of Transformational Leadership on the Relationship between Telework Effectiveness and Psychological Empowerment

십이 재택근무 효과성과 심리적 임파워먼트 간의 관계를 조절하는 효과를 증명하였다. 구체적으로, 강한 변혁적 리더십이 존재할 경우, 재택근무 효과성과 OCB 간의 정(+)적인 관계는 강화된다.

본 연구에서는 COVID-19의 대유행과 기업의 디지털화 및 글로벌화로 인해 널리 도입되기 시작한 새로운 근무 방식인 재택근무가 근로자에 미치는 긍정적인 영향을 실증연구를 통해 증명하였고 다음과 같은 이론적 기여점을 제공한다. 우선, 본 연구는 재택근무 효과성이라는 새로운 개념적·이론적 틀을 최초로 제공함으로써 재택근무에 대한 연구자 및 실무자의 관점을 풍부하게 하였다. 일부 기존 연구들(e.g., Podsakoff et al., 2009)은 재택근무 경험이 근로자의 태도와 행동에 미치는 영향을 탐구하였다. 이 연구들은 재택근무가 개인 혹은 조직의 효율성 및 효과성 등의 측면에 영향을 준다는 것은 밝혔지만, 어떠한 메커니즘으로 재택근무가 그러한 영향을 미치는지는 알아내지 못했다. 또한, 다른 기존 연구들(e.g., Verbeke et al., 2008)은 주로 재택근무의 시간과 빈도에만 초점을 맞추었기에 재택근무를 통한 근로자의 지각과 행동 등의 잠재적인 메커니즘을 밝혀내기 어려웠다. 본 연구에서는 조직이 도입한 하나의 혁신적 도구로 재택근무를 간주함으로써, 혁신 실행 분야에서 널리 활용되는 TAM(Davis, 1989)와 FT(Csikszentmihalyi, 1975)의 이론적 토대 하에, 유용성, 용이성, 즐거움의 세 가지 차원으로 재택근무의 효과성을 구성하였고, 근로자의 OCB에 미치는 영향을 직·간접적으로 (주효과 및 매개효과를 활용하여) 증명함으로써 이론적·실무적 이해(해석)의 지평을 넓혔다.

특히, 재택근무라는 새로운 업무 방식의 효

과성이 근로자의 심리적·행동적 결과에 미치는 영향을 탐구함으로써, 인사 조직 연구자와 실무자들의 이해를 넓혔다. 재택근무는 비교적 새로운 업무 방식으로써, 재택근무(효과성)에 대한 기존의 연구들에서는 긍정적·부정적 영향이 혼재하는 등 그 결과가 서로 일치하지 않는 경우가 많았다. 본 연구는 재택근무가 가지는 유용성과 용이성, 그리고 즐거움으로 인해 근로자들의 근무 시간과 장소를 주도적으로 변화시킬 수 있고, 높은 수준의 변혁적 리더십이 존재할 경우 심리적 임파워먼트를 형성에 도움을 줌으로써 OCB에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 최초로 실증하였다.

한편, 일반적으로 대면 상황에서 긍정적인 효과를 미칠 수 있을 것이라고 예상하는 변혁적 리더십은, 비대면 재택근무 환경에서도 그 유효성이 입증되었다. 지금까지 변혁적 리더십에 대한 대부분의 연구가 사무실 혹은 작업장이라는 대면 상황에서 그 효과성을 검증한 것이었다는 점을 고려할 때, 본 연구는 비대면 상황에서도 변혁적 리더십이 구성원들의 긍정적 지각과 태도 형성에 여전히 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 새로운 사실도 알 수 있었다.

본 연구는 여러 가지 실무적 함의점도 제시한다. 첫째, 현대 기업들은 적극적으로 재택근무를 도입해야 한다. 오늘날 5G 기술과 온라인 재택근무 도구의 폭넓은 발전과 도입에 따라, 물리적 거리는 더 이상 직원들의 원활한 업무 진행을 방해하는 원인이 되지 않는다. 비록 최근 COVID-19라는 불가피한 원인이 있었지만, 기업은 근로자들에게 폭넓게 온라인 재택근무를 자율적으로 선택하게끔 함으로써, 그들로 하여금 언제 어디서나 더욱 빠르게 기

회를 포착하고 의사결정을 내리는 방식으로 업무 성과를 높이게 할 수 있다(Bush, 1990; Duxbury et al., 1992; Gajendran & Harrison, 2007; Golden et al., 2006; Leung, 2011; Madsen, 2003; Mazmanian et al., 2013).

둘째, 재택근무 도구를 선택할 때 주의해야 사항도 존재한다. 본 연구는 TAM(Davis, 1989)과 FL(정한호, 2014; Csikszentmihalyi, 1975; Wang, et al., 2012)을 바탕으로 재택근무 효과성이라는 개념을 유용성, 용이성, 즐거움이라는 세 가지 차원으로 구성하였고, 그 영향을 실증하였다. 추후 기업이 재택근무 방식을 전면 도입할 때 이와 같은 세 가지 차원을 고려하여 적절한 도구(재택근무 IT시스템)를 선택하고 운영해야 한다.

셋째, 본 연구는 중국 샘플을 기반으로 수행되었고 이러한 특수성을 고려할 때, 중국 관리자들은 직원들에게 더 많은 개인적인 배려를 제공해야 한다. 일반적으로, 중국 관리자들은 전통 문화의 영향을 강하게 받아 권위적인 가부장식 리더십(patriarchal leadership)에 익숙하고, 이러한 리더십은 직원들의 자율성 및 능동성을 쉽게 억제할 가능성이 있다. 오랜 기간 한 자녀 정책으로 인해 집안에서 귀하게 자란 청년들은 가부장식 리더십에 쉽게 반발하고, 개인의 삶을 조직의 목표 달성 보다 우선 시 하는 경우도 많다. 이러한 상황은 동일한 유교문화권인 우리나라에도 적용된다. 재택근무 시, 관리자의 직접적인 관리(모니터링)가 원천적으로 불가능하기에 잦은 소통 기회를 만듦으로써 개인적 배려에 기초한 관리자의 변혁적 리더십이 직원 개개인의 심리적 임파워먼트 형성에 충분히 기여해야 한다.

여러 가지 이론적 기여점 및 실무적 함의점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을

갖는다. 먼저, 본 연구는 개인 수준 연구로써 조직과 사회적인 요인 및 영향을 고려하지 않았다. 재택근무와 같은 새로운 업무 방식이 점점 널리 보급되고 활용됨에 따라, 추후 연구에서는 재택근무 효과성이 조직 전체에 미치는 영향과 사회적 영향 및 잠재적 문제점에 대해 살펴볼 필요가 있다.

한편, 선행 연구가 매우 부족하기에 본 연구에서는 재택근무 효과성의 각 차원을 3개의 최소 문항으로 구성하였고, 요인분석 시 세 번째 차원(즐거움)은 세 개의 문항이 모두 하나의 요인으로 묶인 반면 두 개의 차원(유용성과 용이성)에서는 한 개씩의 문항들이 제거되었다. 이는 전자가 FL, 후자는 TAM 분야에서 참고한 문항들이기에 차원이 다른 문항들 간에 일부 교차적재(cross-loading)가 발생한 것으로 보인다. 추후 연구에서는 좀 더 많은 문항으로 조사하여 요인분석을 수행함으로써, 차원 당 최소 세 개의 문항으로 구성된 재택근무 효과성으로 연구 모형을 검증할 필요가 있다.

마지막으로, 향후 연구에서는 각 변수의 하위차원들 간의 미시적인 관계를 살펴볼 필요가 있다. 본 연구의 독립변수인 재택근무 효과성은 세 가지의 하위차원으로 이루어지기에, 매개변수 혹은 종속변수의 하위요소들과 보다 복잡한 관련성을 가질 수 있다. 본 연구에서 이러한 부분을 검증하는 것은 연구의 논점을 흐릴 가능성이 높았다. 따라서 향후 연구에서 하위차원 간의 복잡한 관련성을 검증할 경우, 좀 더 많은 이론적·실무적 함의를 발견할 수 있을 것이다.

요컨대, COVID-19의 대유행은 인류의 삶과 사회에 큰 영향을 미쳤다. 예를 들어, 대면 커뮤니케이션(face-to-face communication)은 다양한

정보를 가장 효과적으로 전달할 수 있는 높은 수준의 채널 풍부성(channel richness)을 가지고 있다고 알려져 왔고, 이러한 장점으로 인해 영업과 의사결정 등 중요한 기업 활동에서 대면 커뮤니케이션이 널리 활용되었다. 그러나 현재 인류는 COVID-19의 대유행에 따른 비대면이라는 불가피한 상황을 받아들일 수밖에 없다. 언택트(untact) 상황에서도 사회와 경제 생활을 지속적으로 영위하기 위해 재택근무는 새로운 뉴노멀(new normal)을 만들어 가는데 일조하고 있고, 이 점에서 본 연구는 재택근무 제도의 효과적 활용을 위한 의미있는 학문적·실무적 시사점을 제공하였다.

참고문헌

- 강재정 (2020). 원격근무환경에서 일과 삶의 균형방안: 인과지도, 사고프로세스와 트리즈의 적용. *정보시스템연구*, 29(3), 179-195.
- 김문성, 김재혁 (2013). 스마트워크 환경에서 요구되는 행정 리더의 역량에 관한 연구. *한국정책연구*, 13(2), 95-116.
- 김성국, 서상원, 서주영 (2020). 조리실습 온라인교육 서비스품질이 학습자 만족과 학습 지속의도와 의 관계 연구. *관광경영연구*, 100, 49-68.
- 김승남, 주종웅 (2014). 원격근무의 정의, 현황, 그리고 전망. *정보화정책*, 21(2), 89-110.
- 이규용, 송정수 (2011). 윤리적 리더십과 직무만족과의 관계에서 리더-구성원교환관계(LMX)의 매개효과에 관한 연구. *대한안전경영과학회지*, 13(4), 43-52.
- 정동호, 서정혜 (2019). 여성 CEO의 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. *한국산학기술학회 논문지*, 20(3), 377-385.
- 정한호 (2014). 원격연수에 대한 교사의 지속적인 수강의도에 영향을 주는 요인 탐색. *평생학습사회*, 10(2), 229-262.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
<https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40.
<https://doi.org/10.1177/107179190000700302>
- Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management*, 33(4), 592-610.
<https://doi.org/10.1177/0149206307302552>
- Burns, J. M. (1978). Leadership. *American Journal of Sociology*, 1(1): 11-12.
- Bush, W. R. (1990). Telecommuting: The case of research software development. *Technological Forecasting and Social Change*, 37(3), 235-250.
- Chin, W. W., Gopal, A., & Salisbury, W. D. (1997). Advancing the theory of adaptive structuration: The development of a scale to measure faithfulness of appropriation. *Information Systems Research*, 8(4), 342-367.
<https://doi.org/10.1287/isre.8.4.342>
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and*

- anxiety*. San Francisco: Jossey Bass.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technologies. *MIS Quarterly*, *13*(3), 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Dettmers, J., Vahle-Hinz, T., Bamberg, E., Friedrich, N., & Keller, M. (2016). Extended work availability and its relation with start-of-day mood and cortisol. *Journal of Occupational Health Psychology*, *21*(1), 105-118. <https://doi.org/10.1037/a0039602>
- Duxbury, L. E., Higgins, C. A., & Mills, S. (1992). Afterhours telecommuting and work-family conflict: A comparative analysis. *Information Systems Research*, *3*(2), 173-190. <https://doi.org/10.1287/isre.3.2.173>
- Egan, B. (1997). Feasibility and cost benefit analysis. *International Telework Association Annual International Conference*, VA: Crystal City.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 421-444. <https://doi.org/10.2307/2393733>
- Fenner, G. H., & Renn, R. W. (2010). Technology assisted supplemental work and work-to-family conflict: The role of instrumentality beliefs, organizational expectations and time management. *Human Relations*, *63*(1), 63-82. <https://doi.org/10.1177/0018726709351064>
- Ferguson, M., Carlson, D., Boswell, W., Whitten, D., Butts, M. M., & Kacmar, K. M. (2016). Tethered to work: A family systems approach linking mobile device use to turnover intentions. *Journal of Applied Psychology*, *101*(4), 520-534. <https://doi.org/10.1037/apl0000075>
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1348. <https://doi.org/10.1037/a0012743>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, *92*(6), 1524. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Ganesh, M. P., & Gupta, M. (2010). Impact of virtualness and task interdependence on extra-role performance in software development teams. *Team Performance Management*, *16*(3/4), 169-186. <https://doi.org/10.1108/13527591011053250>
- Giménez-Nadal, J. I., Molina, J. A., & Vvelilla, J. (2018). Telework, the timing of work, and instantaneous well-being: Evidence from time use data. *IZA Discussion Papers*, *11271*(1), 1-38. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3111144>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, *91*(6), 1340. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>
- Gordon, F. E. (1976). Telecommunications: Implications for women. *Telecommunications Policy*, *1*(1), 68-74. [https://doi.org/10.1016/0308-5961\(76\)90007-0](https://doi.org/10.1016/0308-5961(76)90007-0)

- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2010). Why does proactive personality predict employee life satisfaction and work behaviors? A field investigation of the mediating role of the self concordance model. *Personnel Psychology, 63*(3), 539-560.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01180.x>
- Handy S. L., & Mokhtarian P. L. (1995). Planning for telecommuting: Measurement and policy issues. *Journal of the American Planning Association, 61*, 99-111.
<https://doi.org/10.1080/01944369508975623>
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology, 51*(3), 667-683.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00256.x>
- Hyland, M. M., Rowsome, C., & Rowsome, E. (2005). The integrative effects of flexible work arrangements and preferences for segmenting or integrating work and home roles. *Journal of Behavioral and Applied Management, 8*(2), 141-160. <https://doi.org/10.21818/001c.14527>
- Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of Management Information Systems, 16*(1), 147-164.
<https://doi.org/10.1080/07421222.1999.11518237>
- ILO. (2019). World Employment and Social Outlook - Trends 2019.
<https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2019/lang--en/index.htm>
- Kane, L. (2014). *Telework and organizational citizenship behaviors: The underexplored roles of social identity and professional isolation*. City University of New York.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal, 47*(2), 175-192.
<https://doi.org/10.5465/20159571>
- Koufaris, M. (2002). Applying the technology acceptance model and flow theory to online consumer behavior. *Information Systems Research, 13*(2), 205-223.
<https://doi.org/10.1287/isre.13.2.205.83>
- Leung, L. (2011). Effects of ICT connectedness, permeability, flexibility, and negative spillovers on burnout and job and family satisfaction. *Human Technology: An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments, 7*(3), 250-267.
<https://doi.org/10.17011/ht/urn.2011112211714>
- Li, N., Chiaburu, D. S., & Kirkman, B. L. (2017). Cross-level influences of empowering leadership on citizenship behavior: Organizational support climate as a double-edged sword. *Journal of Management, 43*(4), 1076-1102.
<https://doi.org/10.1177/0149206314546193>
- Madsen, S. R. (2003). The effects of home-based teleworking on work-family conflict. *Human Resource Development Quarterly, 14*(1), 35-58.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.1049>
- Mulki, J. P., Locander, W. B., Marshall, G. W., Harris, E. G., & Hensel, J. (2008). Workplace isolation, salesperson commitment, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 28*(1), 67-78.

- <https://doi.org/10.2753/pss0885-3134280105>
Martinez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., de-Luis-Carnicer P. & Vela-Jiménez, M. J. (2007). Telework, human resource flexibility and firm performance. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 208-223.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-005x.2007.00195.x>
- Mazmanian, M., Orlikowski, w. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337-1357.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
<https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153-180.
<https://doi.org/10.1111/1464-0597.00052>
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23, 1142-1147.
<https://doi.org/10.1109/tcom.1975.1092687>
- Nilles, J. M. (1994). *Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Olson M. H., & Primps S. B. (1984). Working at home with computers: Work and non-work issues. *Journal of Social Issues*, 40, 97-112.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1984.tb00194.x>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Moorman, R. H. (1993). Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections? *Social Justice Research*, 6(1), 5-18.
<https://doi.org/10.1007/bf01048730>
- Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. M. (2011). Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: The role of communication technology use at home. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 457-467.
<https://doi.org/10.1037/a0023594>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
<https://doi.org/10.1037/e518442013-522>
- Rapp, T. L., Gilson, L. L., Mathieu, J. E., & Ruddy, T. (2016). Leading empowered teams: An examination of the role of external team leaders and team coaches. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 109-123.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.005>
- Redman, R., Snape, E., & Ashurst, C. (2009). Location, location, location: Does place of work really matter? *British Journal of Management*, 20, 171-181.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00640.x>
- Shamir, B., & Salomon, I. (1985). Work-at-home and the quality of working life. *Academy of*

- Management Review*, 10, 455-464.
<https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278957>
- Shi, Y., Zhang, H., Xie, J., & Ma, H. (2020). Work related use of information and communication technologies after hours and focus on opportunities: The moderating role of work family centrality. *Current Psychology*, 49(2), 639-646.
<https://doi.org/10.1007/s12144-018-9979-3>
- Smith, C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
<https://doi.org/10.5465/256865>
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 758-776. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.758>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
<https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Verbeke, A., Schultz, R., Greidanus, N., & Hambley, L. (2008). *Growing the virtual workplace: The integrative value proposition for telework*. Northampton: Edward Elgar.
- Wang, Y., Lin, H., & Liao, Y. (2012). Investigating the individual difference antecedents of perceived enjoyment in students' use of blogging. *British Journal of Educational Technology*, 43(1), 139-152.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2010.01151.x>
- Xie, J., Ma, H., Zhou, Z. E., & Tang, H. (2018). Work related use of information and communication technologies after hours (W-ICTs) and emotional exhaustion: A mediated moderation model. *Computers in Human Behavior*, 79(2), 94-104.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.10.023>
- Yener, M., Yaldran, M., & Ergun, S. (2012). The effect of ethical climate on work engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 724-733.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1050>
- Yukl, G. (1998). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251-289.
<https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- 리차오핑 (2005). 변혁적 리더십의 구조와 측정. *심리학보*, 37(6), 803-811.
- 쑤춘링, 런페이, 짜오잔보 (2015). 조직적 특성이 심리적 임파워먼트에 미치는 다차원적 영향에 관한 연구. *화동경제관리*(2), 143-148.

투고일자 : 2022. 06. 23

수정일자 : 2022. 08. 03

게재확정 : 2022. 08. 20

The relationship between telework and organizational citizenship behavior: Mediation of psychological empowerment and moderation of transformational leadership

Jia Hyun Lee¹⁾

Goo Hyeok Chung^{2) †}

¹⁾Graduate of Business Administration, Dongguk Business School, Dongguk University-Seoul

²⁾Department of Business Administration, Dongguk Business School, Dongguk University-Seoul

Since the outbreak of COVID-19 pandemic, telework has been widely adopted as a new HR practice by modern organizations, it has enormous effects on an organization and its members. However, the existing studies have reported mixed results of positive and negative effects of telework on employee attitudes and performances. For example, some studies showed positive effects that employees may develop autonomy beyond the restriction of time and space, while others revealed negative ones that telework may hinder employee commitment to job. The present study, by first constructing effectiveness of telework with three dimensions, - usefulness, easiness, and pleasure - attempts to explore the mechanism in which telework affects employee attitudes and behaviors with 200 samples. Our results show that effectiveness of telework has a positive effect on organizational citizenship behavior (OCB), that employees' psychological empowerment mediates the relationship, and that transformational leadership moderates the relationship between effectiveness of telework and psychological empowerment. Presenting theoretical contributions, practical implications, study limitations, and future research directions, the present study contributes to scholars and managers' further understanding of telework.

Key words : COVID-19, telework, remote work, psychological empowerment, transformational leadership, organizational citizenship behavior.

† The corresponding author: Goo Hyeok Chung, Associate Professor, Dongguk University-Seoul,
E-mail: ghchung@dongguk.edu, Tel: +82-2-2260-3294