

일과 삶의 균형(WLB : Work-Life Balance)은

혁신 행동을 향상시키는가?

- Process Macro를 활용한 대인 조화와 창의적 노력의 간접효과를 중심으로
Does WLB(Work-Life Balance) improve Innovative Behavior?

탁경운(Kyung-Woon Tak)¹⁹⁾, 김선우(Sun-Woo Kim)²⁰⁾, 서상혁(Sang-Hyuk Suh)²¹⁾

논문 요약

본 연구는 일과 삶의 균형(WLB : Work-Life Balance)이 대인 조화와 창의적 노력 및 조직 내 혁신 행동을 향상시키는지 여부, 그리고 대인 조화와 창의적 노력이 일과 삶의 균형(WLB)과 혁신 행동 간 관계에 간접 효과가 있는지 여부를 알아보기 위해 수행되었다. 본 연구의 가설 검증을 위해서는 Hayes(2013)의 PROCESS Macro를 활용하였다.

분석 결과 혁신 행동에 영향을 주는 것은 일과 성장의 균형(WLB_G)과 대인 조화 그리고 창의적 노력으로 나타났고 대인 조화에 영향을 주는 변수는 일과 가정의 균형(WLB_F)과 일과 성장의 균형(WLB_G)으로 나타났다. 또한 창의적 노력에 영향을 미치는 변수는 일과 성장의 균형(WLB_G)과 대인 조화였다. WLB의 세 개 하위 변수와 혁신 행동 사이의 관계에서 대인 조화와 창의적 노력의 간접 효과 역시 일부 확인 되었다. 더불어 PROCESS Macro 분석을 통하여 매개변수 간의 효과의 크기를 알아보았다. 이를 통해 일과 가정의 균형(WLB_F)이나 일과 성장의 균형(WLB_G)과 대인조화, 창의적 행동 및 혁신행동 간에는 시너지 관계가 존재하고, 일과 여가의 균형(WLB_L)과 대인조화, 창의적 노력 및 혁신행동 간에는 배타적 관계가 존재함을 알 수 있었다. 향후 다양한 다른 산업 간의 일과 삶의 균형(WLB)에 대한 연구와 일과 삶의 균형(WLB)과 혁신행동에 이르는 다양한 매개변수에 대한 연구가 기대된다.

Keyword : WLB, 일과 삶의 균형, 대인조화, 창의적 노력, 혁신행동, PROCES Macro

19) 호서대학교 일반대학원 테크노경영학과 박사과정, gatong5@naver.com, 010-6267-5727

20) 호서대학교 일반대학원 테크노경영학과 박사과정, sun07221@hanmail.net, 010-2695-6938

21) 호서대학교 일반대학원 테크노경영학과 교수, seo877@hoseo.edu, 교신 저자

I. 서 론

일과 삶의 균형(Work-Life Balance)은 기업의 입장에서 핵심 인력을 유지하는 중요한 조건이라는 사실을 이미 2000년대 초반 선진국에서 강조한 바 있다.(Perrin, 2003). 일과 삶의 균형이란 개인에게는 삶의 질의 제고를 가져다주고, 기업에게는 경쟁우위확보를 위한 핵심인력의 유입 및 유지를, 그리고 국가에게는 저출산 및 고령화에 따른 대책에 적지 않은 영향을 준다. 바로 개인과 기업, 사회 모두가 상생하는 취지로 생겨난 개념이기도 하다. 물론 이보다 앞서 유럽과 미국, 일본 등 주요 선진국에서는 일과 삶 전체를 논하기 이전에 일과 가정의 균형 잡힌 양립을 강조했던 1970년대 이후부터 일과 가정의 양립이 기업에 미치는 영향과 그로 인한 조직구성원들의 의식 변화를 감안하여 이를 위한 일과 삶의 균형(Work-Life Balance)을 위한 정책을 지원하거나 권고하고 있었다(한국여성정책연구원, 2001).

국내에서도 2004년 주5일제 근무 제도가 생겨난 이후 여가 시간의 증가와 자기계발에의 욕구가 늘어남에 따라 개인의 취미나 육아 등 가정 및 개인 삶의 중요성을 인지하기 시작했다. 남녀를 불문하고 한 개인은 직장과 가정에서 다양한 역할을 요구받고 있는 실정이며, 직장과 가정에서 요구받는 다중 역할은 많은 문제를 야기하고 있다. 이러한 변화에 따라 자신의 직장과 일, 그리고 가족과 가정생활의 균형을 중요시하는 사람들이 점차 늘어나고 있으며, 이는 분명히 시대적 조류이며 급변하는 경영 환경 속에서 기업이 우수한 인재를 확보하고 유지하기 위해 일과 삶의 균형을 유지하려는 실질적인 노력이 요구된다(Osterman, 1995 : Bartlett & Ghoshal, 2002).

직장인을 대상으로 한 성공에 대한 인식을 조사한 결과 안정된 직장, 경제적 보상과 승진, 그리고 일과 가정의 양립 등을 성공을 인식하는 요소들로 꼽으며 이 중 일과 가정의 양립을 중요하게 여기는 비율이 69.2%로 가장 높게 나타났다(조희경, 2014). 여성은 70.65%, 남성은 69.2%가 일과 가정의 균형 잡힌 양립을 성공에서 가장 중요한 요건으로 여긴다는 사실은 여성들 뿐 아니라 남성들 또한 일과 가정의 균형 잡힌 조화가 매우 중요하다고 생각하고 있음을 대변해주고 있다. 비슷한 맥락으로 전체 직장인의 70%가 일과 가정의 양립을 다른 여건들보다 우선시 여긴다고 하는데 기업은 승진과 보상만을 주요 수단으로 활용하고 있어 양자 간의 불균형이 나타나고 있음도 지적된 바 있다.(한국직업능력개발원, 2014)

1980년대의 WLB(Work-Life Balance)에 관한 연구는 주로 일 이외의 영역을 가정으로만 보았다. 그러나 점차 일 이외의 영역을 삶 전반으로 확대하게 되었고, 가정이나 가족 대신 좀 더 넓은 의미의 균형을 포함하고자 일과 삶이라는 개념으로 확장하게 된 것이다. 삶에는 가정 뿐 아니라 여가와 자기 계발 및 건강 등과 같은 개인이 중요하게 생각할 수 있는 영역들이 포함되고 있다. 이를 중요시하게 여겨 핵

심 인재를 유치하고 유지하기 위한 기업의 사례들을 찾아보기 쉬운 것도 현실이다. 그 대표적인 예로 Google과 SAS라는 두 기업은 조직 구성원들의 일과 일 외적인 영역, 바로 가정생활과 여가 생활 그리고 개인의 성장(자기 계발)의 영역에까지 투자하여 구성원의 행복을 증진시키고자 한다는 것을 알 수 있다. 이는 일에서의 영역과 일 이외의 영역에서 균형을 이룰 때 개인이 행복해진다는 Greenhaus, Collins & Shaw(2003)와 Gropel & Kuhl(2009)의 주장과 일치하는 것이다. 결국 일과 삶의 균형은 개인과 조직의 효과성에 준하는 변인들과 연관성을 가지고 있다는 점을 엿볼 수 있다.

이러한 맥락에서 본 연구는 개인의 일과 삶의 균형(WLB)이 대인조화(Interpersonal Harmony)에 대한 기여가 예상되며 이는 사람과 조직에 대한 애착으로 발전하고 결국 창의적 노력(Creative Effort)을 수반한 혁신 행동(Innovative Behavior)을 유발함으로써 조직의 건강한 문화에 기여하고 이를 통하여 조직의 직, 간접적인 생산성 증대에 영향을 줄 것으로 기대하였다.

본 연구가 기존의 연구와 가장 차별화되는 점은 WLB가 혁신행동에 미치는 영향에 대한 연구는 있었지만, WLB와 혁신행동 간에 간접 효과 요인에 대한 연구는 없었다는 점과 그 간접효과를 보기 위한 매개 변수로 국내 논문에서 찾아보기 힘든 대인 조화(Interpersonal Harmony)와 창의적 노력(Creative Effort)을 선택한 점이며 이들의 간접 효과 여부와 간접 효과의 크기를 보고자 함이다. 이를 위하여 Hayes(2013)의 PROCESS Macro 모형 중 Model 6을 적용하여 기존의 연구에서 흔히 사용되지 않았던 분석 방법을 시도했다는 점이다. 본 연구를 통해 개인의 일과 삶의 조화로운 균형이 조직의 발전과 성장에도 직, 간접적으로 연관이 있음을 널리 알리는 계기가 되기를 바란다.

II. 이론적 배경 및 선행 연구

1. 일과 삶의 균형(WLB : Work-Life Balance)

오늘날 일과 삶의 균형(WLB : Work-Life Balance)이란 용어는 보편화 되어 사용되지만, 뚜렷이 통일된 정의를 찾아보기는 힘들다. 왜냐하면 지금까지의 대부분의 연구가 일과 가정이라는 두 영역간의 상호 관계를 이해하기 위한 연구로 진행되어 왔으며 일 이외의 영역을 가정이나 가족생활 하나에 국한한 개념을 토대로 연구를 진행해왔기 때문이다.

일과 삶의 균형(WLB)이라는 용어가 등장한 것은 1990년대부터이다(Lewis, 2003). 최근 자녀 없는 부부나 이혼으로 인한 홀부모 그리고 결혼하지 않는 미혼 독신자의 증가추세가 두드러지고 있다. 게다가 점차 치열해지는 경쟁사회 속에서 자기 계발을 통해 사회적 안정을 꾀하려는 사람들이 많아지면서 취미활동이나 동호회를 통

한 개인적인 학습의 시간과 모임도 많아지고 있으며, 주말이나 퇴근 이후 시간을 활용한 취미활동과 봉사활동 등 개인 생활에 대한 관심이 그 어느 때보다 증폭되고 있는 사회적 변화를 인지할 수 있다. 따라서 이제는 일과 가정의 틀을 넘어 일과 삶의 관련성으로 확대하는 것이 주목받게 되었다(Quick et al.,2004).

Marks and MacDermid(1996)은 역할 균형을 위해 다양한 삶의 역할에 대해 동일하게 관여하는 것이라고 정의하였고, Greenhaus(2003)은 삶의 각 영역에 높은 수준의 관심과 주의, 시간을 할애하는 것이 균형이라고 정의하였다. 이러한 관점으로 해석해볼 때, 균형의 개념은 일과 삶이 양적으로 동일하게 인식되는 것으로 이해될 수 있다. 하지만, 삶의 영역에 대한 가치는 개인에 따라 상이하게 인지되는 매우 주관적인 개념이라고 볼 수 있다. 따라서 김정운 등(2005)은 이러한 균형에 대한 관점들을 바탕으로 WLB를 일과 그 외의 영역에서 시간과 심리적, 신체적 에너지를 질적으로 분배함으로써, 삶을 스스로 통제하고 조절할 수 있으며, 이를 통해 자신의 삶에 대해 만족하는 상태라고 정의하였다. 이어 삶의 영역을 가정과 여가 및 개인의 성장이라는 세 가지 영역으로 구분 짓고 있다. 즉, 삶은 가정 이외에도 회복과 재생산의 공간, 개인의 건강과 여가를 위한 활동, 공동체 참여나 만남, 개인의 학습 등을 포함하는 광의의 개념으로 이해할 수 있다.

본 연구에서는 위 정의를 따르며, 아래와 같은 근거를 토대로 광의의 삶(Life)의 개념을 일을 제외한 가정과 성장 그리고 여가라는 세 가지 영역 측면에서 접근하기로 하였다. 따라서 독립변수 일과 삶의 균형(WLB)을 일•가정 균형(WLB_F : Work Family Balance), 일•성장 균형(WLB_G : Work Growth Balance) 그리고 일•여가 균형(WLB_L : Work Leisure Balance)이라는 세 개의 하위변수로 나누어 연구함으로써, 일을 가진 직장인들의 일과 삶의 균형에 대한 좀 더 세분화한 영역을 접근할 수 있을 것으로 기대된다.

2. 대인 조화(Interpersonal Harmony)

조직 동료들과의 개인간 조화는 불리한 노동조건에 대한 인식에 수반되는 스트레스에 대한 직원의 민감성을 억제할 수 있다. 높은 수준의 대인 관계는 직원들이 조직 경쟁자와의 관계를 유지하거나 복원하는데 투자해야 하는 정서적 노력을 감소시키고(Boyd et al., 2011), 그러한 조건에서 스트레스에 대처하는 능력은 향상시킬 수 있다. 예를 들어, Bakker et al.,(2005)은 구직활동에 대한 직업 수요가 부정적인 영향을 줄이는 데 도움이 된다고 지적한다. 유교 이념으로서의 조화는 개방성과 상호 존중하는 대인관계, 그 이상을 지지하는 사람들의 특징이다. 다양성을 존중하고 차이점을 존중하고 공동선의 차이점을 조화시키기 위해 노력해야 한다(Li, 2006)

중국 문화에서 조화 개념의 이중성을 개념화하기 위해, Leung et al.,(2002)는 조화를 강조한 유교 교리에 묘사된 조화의 고전적 견해를 민중에서 관찰된 조화의 개념과 구별하는 이원론의 모델을 발전시켰으며, 이는 붕괴 회피라고 명명하였다

(Leung,1997).

조화에 대한 유교 강조는 불일치와 대립을 피하고 통일된 견해에 도달하기보다는 상호 존중하는 관계와 인류애와 도덕에 대한 공동의 관심사를 유지할 필요성으로 더 잘 이해된다(Leung et al.,2002;Chen,2001,;Chen, 2002). 일치와 갈등 회피와 조화를 연결시키는 대중적인 alsedma과는 반대로, 조화 향상은 토론, 대결 및 불일치에 대한 개방성을 촉진하고 상호 이익이 되는 관계에 나타난 대인관계의 조화를 이루기 위해 적극적인 화해를 이룬다(Leung et al., 2002;Leung et al., 2011;Leung, Deng, Wang & Zhou, Li, 2006, 2014).

직원들이 높은 대인관계의 조화를 경험할 때, 그들이 경험하는 “정서적 임베디드” 때문에 에너지 레벨이 활성화된다(Biniari, 2012). 동료들과의 응집력 회복과 같은 덜 생산적인 활동에 집중하기 보다는 과도한 작업량과 관련된 시간 압박감을 다루는 방법을 찾는 데, 더 많은 에너지를 투입할 수 있다(Jehn & Mannix, 2001).

직원이 조직 동료와 조화로운 관계를 유지하면 조직의 가치와 관행을 채택할 가능성이 더 커진다(De Cleroq et al., 2013:Tasi & Ghoshal, 1998). 의 조화로운 관계를 유지할 때 직원들은 고도로 정치화된 동료와의 의사결정 프로세스에 대한 우려를 공유하기 쉽다(Bouckenoghe, 2012:Tasi & Ghoshal, 1998).

3. 창의적 노력(Creative Effort)

개인과 팀의 창의성은 조직 내에서 유기적인 혁신을 이끌어 낸다. 창의적인 아이디어가 없다면 구현할 것이 없다. 실제로 최근의 경험적 증거에 따르면 직원의 창의력은 전반적인 업무성과와 관련이 있다(Gong, Huang & Farh, 2009).

창의적인 노력은 창의 과정에서 직면한 어려움에도 불구하고 창의력과 지속성 및 탄력성에 대한 노력을 투자하기 때문에 창의성에 대한 신뢰할 수 있는 예측인자이다(Hirst et al, 2009).

창의적 노력은 적어도 세 가지 방식으로 창조적인 성과를 위한 토대를 마련한다. 개인이 새로운 정보와 아이디어를 찾는 정도와, 어려움에 관계없이 새로운 접근 방식을 모색하는지 여부 그리고 이러한 프로세스의 지속성 수준을 반영한다. 예를 들어 R&D 팀과 같이 창의성이 업무의 중심이며 인정받는 작업 환경에서 개인의 창의적 성과는 조직의 목표와 팀 성공에 기여할 수 있는 방법이다(Shin & Zhou, 2007). 창의적인 도전에 대한 동기와 욕망. 이러한 욕구는 개인이 조직의 지위를 높이고 자아 개념을 향상시키는 수단으로 이러한 창의적 도전의 성공적인 성취를 소중히 여기게 한다.

창의적 노력은 업무 관련 동기를 유발하는 것 외에도, 업무 활동에 대한 자발적인 관심을 촉진할 것이다. 창의적 노력은 자신의 즐거움과 스타일만으로 이루어지는 것 이외에 조직과 집단내의 결과물을 얻기 위한 행동이 수반된다는 의미가 매우 중요하게 여겨진다(Deci & Ryan, 2000).

개인이 자신이 속한 조직과 동일시 할 때 조직의 목표를 자신의 목표로 동화시키므로 조직의 목표는 내면화된(Deci & Ryan, 2000). 성공의 가능성에 대한 평가, 특히 영향을 미칠 수 있는 보상에 대한 기대외적 동기가 있는 개인이 지속되는지 여부는 성공적인 과제보다 훨씬 덜 중요하다. 이러한 전략은 창조적인 행동에 자극을 준다. 또한, 조직 목표의 내면화는 개인이 자기 통제를 위한 기본적인 인간 욕구를 충족시키는 활동을 통제 할 수 있다는 감각을 불러일으킬 것이다(Deci & Ryan, 2000). 이것은 현재 진행 중인 과제에 대한 열의와 노력을 촉진한다. 이러한 유사성은 우리에게 고유한 동기 부여(Amabile, 1988; Tierney, Farmer, & Graen, 1999; Shin & Zhou, 2003)와 같은 식별이 창조성이 명확하게 가치가 있는 작업 환경에서 높은 수준의 지속성과 창조적 노력을 자극한다. 종합하여 우리는 창조적인 노력의 매개를 통해 WLB와 대인조화가 혁신 행동에 긍정적으로 관련되어 있다고 제안한다.

4. 혁신 행동(Innovative Behavior)

혁신 행동(Innovative Behavior)이란 조직 구성원이 자신의 과업 또는 조직의 성과 향상에 도움이 되는 새로운 아이디어를 업무에 적용하는 일련의 활동을 의미하며 본 연구에서도 이 정의를 따른다.

최근 국내 기업들은 ‘미래를 위한 경영혁신’을 경영화두로 강조하였다(정원석, 2014). 오늘날 빠르게 변화하는 경영 환경 하에서 혁신은 기업의 생존과 성장을 가능하게 할 뿐 아니라 치열한 경쟁 사회에서 경쟁자와 차별화를 가능하게 하여 경쟁 우위를 선점하게 하는 핵심자원이자 전략적 수단이다(Kheng & Mahmood, 2013). 게다가 고객의 요구는 갈수록 다양화되고 경쟁은 치열해지고 있는 시점에서 조직 구성원의 노력은 필수적이다. 제조 공정이나 서비스 혁신을 이루기 위한 방법과 요인은 다양하겠지만, 이 중에서도 가장 중요한 것은 바로 직원 개개인의 ‘혁신 행동’을 촉진하는 것이다(김태구, 이계희, 2012).

혁신 행동에 대해서는 다양한 해석이 존재한다. Amabile(1983)은 창의적 아이디어를 확보하고 이를 유용한 제품, 서비스 또는 공정으로 전환시키는 과정이라고 하였고, Scott & Bruce(1994)는 창의성으로부터 시작되며 새로운 기술 또는 제조공정이나 아이디어를 활용하는데 필요한 자금을 확보하고 실행에 필요한 알맞은 계획을 수립하고 스케줄을 잡는 행동으로 정의하였다. 즉, 혁신적 업무행동은 새로운 아이디어 개발에 초점을 맞춘 창의성보다 더 포괄적인 개념으로 아이디어 개발뿐 아니라 홍보, 실행, 확산까지 포함하여 더 넓은 개념으로 이해되어야한다(이지우, 2002).

어떤 조직이든 생존을 위해서 새로운 제도를 시행하고 제도의 시행을 통해서 구성원들이 업무에 대한 만족감을 느끼도록 유도하고 궁극적으로 조직의 지속적인 성장과 발전을 꾀하고 있다. 기업은 가족친화제도를 통해 구성원들을 배려하고 있다

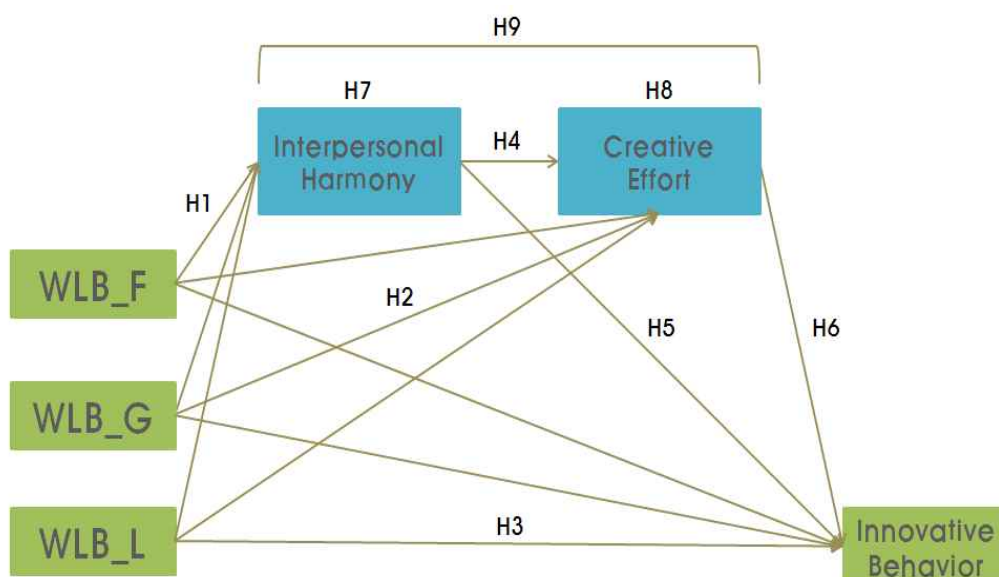
는 인식을 시어주고 조직에 대한 몰입과 업무에 대한 자발적인 행동을 유도할 수 있다(이강수, 2014). 조직 구성원들이 직장에서 자신들의 시간을 통제할 수 있는 경우 직무에 더욱 만족을 할 뿐만 아니라 직무에 더 높은 몰입을 하는 것으로 밝혀졌다(Claessens, Van Eerde, Rutte & Roe, 2004).

일과 삶의 균형에서 일에서 오는 시간압박은 일과 삶의 갈등을 만들고 이는 종업원들의 혁신행동을 감소하게 만드는 요인이 된다(이강수, 2014). 조직 구성원이 조직에서 지원하는 여러 제도를 통해서 일과 삶의 균형을 이루게 되며 이는 신체적, 심리적 에너지가 균형 상태에 있게 된 것을 의미한다. 즉, 이는 통제소재가 내재화된 상태로 내적통제 소재가 높을수록 혁신적 업무행동을 취할 가능성이 높다(Spector, 1982;Bl며, 1993). 결국 개인의 심리적 안정은 잠재력과 창의력을 높일 수 있으며 효율적인 업무를 위해 필수적인 요소가 된다(권혁남, 전상길 2010).

III. 연구 모형 및 가설

1. 연구 모형

본 연구에서는 일과 삶의 균형(WLB)이 대인 조화와 창의적 노력, 그리고 혁신 행동에 직접적인 영향을 미치는지의 여부와 대인 조화와 창의적 노력이 일과 삶의 균형(WLB)과 혁신 행동의 관계에 간접적인 영향을 미치는지 여부를 알아보기 위해 <그림 1>과 같은 연구 모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구 모형

독립 변수인 일과 삶의 균형(WLB)은 일과 그 이외의 영역을 포괄하는 개념으로 좀 더 세분화하여 일•가정 균형(WLB_F), 일•성장 균형(WLB_G) 그리고 일•여가 균형(WLB_L)의 세 가지 하위 변수로 구성하였으며, 종속 변수로는 조직 구성원들의 혁신 행동을 선택하였다. 매개 변수로는 국내 논문에서 변수 활용으로 찾아보기 힘든 대인 조화와 창의적 노력을 통해 WLB와 혁신 행동 간의 간접효과를 살펴보고자 하였다.

[표 1] 연구 가설

H1	일과 삶의 균형은 대인 조화에 정(+)의 유의한 영향을 줄 것이다.
H1-1	일•가정 균형은 대인 조화에 정(+)의 유의한 영향을 줄 것이다.
H1-2	일•성장 균형은 대인 조화에 정(+)의 유의한 영향을 줄 것이다.
H1-3	일•여가 균형은 대인 조화에 정(+)의 유의한 영향을 줄 것이다.
H2	일과 삶의 균형은 창의적 노력에 정(+)의 유의한 영향을 줄 것이다.
H2-1	일•가정 균형은 창의적 노력에 정(+)의 유의한 영향을 줄 것이다.
H2-2	일•성장 균형은 창의적 노력에 정(+)의 유의한 영향을 줄 것이다.
H2-3	일•여가 균형은 창의적 노력에 정(+)의 유의한 영향을 줄 것이다.
H3	일과 삶의 균형은 혁신 행동에 정(+)의 유의한 영향을 줄 것이다.
H3-1	일•가정 균형은 혁신 행동에 정(+)의 유의한 영향을 줄 것이다.
H3-2	일•성장 균형은 혁신 행동에 정(+)의 유의한 영향을 줄 것이다.
H3-3	일•여가 균형은 혁신 행동에 정(+)의 유의한 영향을 줄 것이다.
H4	대인 조화는 창의적 노력에 정(+)의 유의한 영향을 줄 것이다.
H5	대인 조화는 혁신 행동에 정(+)의 유의한 영향을 줄 것이다.
H6	창의적 노력은 혁신 행동에 정(+)의 유의한 영향을 줄 것이다.
H7	일과 삶의 균형과 혁신 행동의 관계에서 대인 조화는 간접효과가 있을 것이다.
H7-1	일•가정 균형과 혁신 행동의 관계에서 대인 조화는 간접효과가 있을 것이다.
H7-2	일•성장 균형과 혁신 행동의 관계에서 대인 조화는 간접효과가 있을 것이다.
H7-3	일•여가 균형과 혁신 행동의 관계에서 대인 조화는 간접효과가 있을 것이다.
H8	일과 삶의 균형과 혁신 행동의 관계에서 창의적 노력은 간접효과가 있을 것이다.
H8-1	일•가정 균형과 혁신 행동의 관계에서 창의적 노력은 간접효과가 있을 것이다.
H8-2	일•성장 균형과 혁신 행동의 관계에서 창의적 노력은 간접효과가 있을 것이다.
H8-3	일•여가 균형과 혁신 행동의 관계에서 창의적 노력은 간접효과가 있을 것이다.
H9	일과 삶의 균형과 혁신 행동의 관계에서 대인 조화와 창의적 노력은 간접효과가 있을 것이다.
H9-1	일•가정 균형과 혁신 행동의 관계에서 대인 조화와 창의적 노력은 간접효과가 있을 것이다.
H9-2	일•성장 균형과 혁신 행동의 관계에서 대인 조화와 창의적 노력은 간접효과가 있을 것이다.
H9-3	일•여가 균형과 혁신 행동의 관계에서 대인 조화와 창의적 노력은 간접효과가 있을 것이다.

2. 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 일과 삶의 균형(WLB)이 대인 조화, 창의적 노력 그리고 혁신 행동에 미치는 영향을 조사하고자 한다. 일과 삶의 균형(WLB)은 일과 그 외의 영역에서 시간적, 신체적

에너지를 질적으로 분배함으로써 삶을 스스로 통제하고 자신의 삶에 대하여 만족하는 상태라 정의하며, WLB의 하위 요인을 연구자들이 공통적으로 일•가정 균형(WLB_F), 일•성장 균형(WLB_G), 일•여가 균형(WLB_L)의 세 개의 영역으로 한정 짓는다. WLB 측정을 위한 문항들은 김정운, 박정열(2008)의 척도 중 일부를, Valcour(2007)의 척도, 그리고 Carlson 등(2009)의 척도 일부를 본 연구에 맞게 발췌, 수정하여 하위 변수별로 각각 5개씩의 문항으로 구성하였다.

혁신행동은 조직 구성원이 자신의 과업 또는 조직의 성과 향상에 도움이 되는 새로운 아이디어를 업무에 적용하는 일련의 활동이라 정의한다. 이를 측정하기 위해 Scott & Bruce(1994)의 척도 6개를 기초로 Janssen(2001)이 활용한 척도 9개 중 본 연구에 맞는 5개를 활용하였다. 대인 조화는 Leung 등(2011)의 척도와 Valcour(2007)의 척도 중 일부를 발췌하여 총 7개 문항으로 구성하였다.

창의적 노력은 Hirst 등(2009)의 척도와 George & Zhou(2001)의 척도 중 일부를 활용하여 5개의 문항으로 구성하였다. 각 개념을 측정하기 위한 문항은 핵심적인 범위를 벗어나지 않는 범위에서 본 연구에 맞게 수정되었다. 각 문항은 리커트 5점 척도로 측정하였다.

[표 2] 일과 삶의 균형(WLB)의 측정항목

요 인	측 정 문 항	척도 근거
일•가정 균형 WLB_F	1. 나는 일이 많아도 가족의 중요한 기념일이나 행사는 잊지 않는다.	김정운, 박정열 (2008)
	2. 나는 일과 가정의 두 영역에서 적절히 시간을 배분하여 사용하고 있다.	
	3. 나는 일과 가정 두 영역에 적절히 관심을 기울인다.	
	4. 나는 일과 가정생활의 균형을 적절히 유지한다.	
	5. 내 주위 사람들은 내가 일과 가정생활을 균형 있게 유지하고 있다고 말한다.	
일•성장 균형 WLB_G	1. 나는 일이 많아도 자기 계발에 대한 의지를 실천하고자 한다.	Valcour (2007)
	2. 나는 일과 자기 계발에 대한 의지를 실천하고자 한다.	
	3. 나는 일과 자기 계발 두 영역에서 적절히 시간을 배분하여 사용하고 있다.	
	4. 나는 일과 자기 계발 두 영역에서 적절히 관심을 기울이며 노력하고 있다.	
	5. 내 주위 사람들은 내가 일과 자기 계발을 균형 있게 잘하고 있다고 말한다.	
일•여가 균형 WLB_L	1. 나는 일과 여가 생활을 서로 조화시키는 것이 어렵지 않다.	Carlson et al (2009)
	2. 나는 일이 많아도 여가의 중요성은 잊지 않는다.	
	3. 나는 일과 여가 두 영역에서 적절히 시간을 배분하여 사용하고 있다.	
	4. 나는 일과 여가생활의 균형을 적절히 유지한다.	
	5. 내 주위 사람들은 내가 일과 여가생활을 균형 있게 잘하고 있다고 말한다.	

[표 3] 대인조화, 창의적 노력, 혁신행동의 측정항목

요 인	측 정 문 항	척도 근거
대인 조화 I.H	1. 나는 다른 사람들과 조화롭게 소통할 수 있는 능력을 갖추고 있다고 생각한다.	Leung et al (2011)
	2. 나는 대인관계에 문제가 발생하면 참을성 있게 기꺼이 타협하고자 하는 편이다.	
	3. 대인 관계의 조화는 내 인생에서 달성해야 할 중요한 목표 중 하나로 여긴다.	
	4. 나는 조직을 위해서는 서로의 차이를 인정하며 조화를 이루기 위해 노력해야 한다고 생각한다.	
	5. 나는 직장에서 일하는 도중 동료(상사, 부하 포함)에게 화를 내지 않는다.	Valcour (2007)
	6. 나는 동료(상사, 부하 포함)와의 관계에서 스트레스를 잘 느끼지 않는다.	
	7. 나는 직장에서 사람들과 사이좋게 지내는 편이다.	
창의적 노력 C.E	1. 나는 업무를 향상시키는 새로운 아이디어를 찾아내는데 상당한 노력을 기울이는 편이다.	Hirst et al (2009)
	2. 나는 업무수행 과정에서 새로운 아이디어를 찾아내는데 상당한 노력을 기울이는 편이다.	
	3. 나는 설령 결과가 불확실하더라도, 내가 하는 업무에 새로운 접근방식을 시도하기를 좋아한다.	
	4. 나는 작업의 질을 향상시키기 위한 새로운 방법을 찾으려 노력한다.	George & Zhou (2011)
	5. 주위 사람들은 나를 창의적 아이디어를 내는 원천이라고 생각하는 것 같다.	
혁신 행동 I.B	1. 나는 직장에서 업무나 환경 개선을 위한 새로운 아이디어를 종종 찾아낸다.	Scott & Bruce (1994)
	2. 나는 직장에서 문제가 생겼을 때, 종종 창의적인 해결책을 제시한다.	
	3. 나는 혁신적인 아이디어에 대한 주변의 지지를 이끌어내는 편이다.	
	4. 나는 혁신적인 아이디어에 대한 상사의 승인을 잘 얻어내는 편이다.	Janssen (2001)
	5. 나는 혁신적인 아이디어를 실행에 옮기도록 노력하는 편이다.	

3. 자료의 수집 및 분석 방법

본 연구는 환경경영지원단의 경영 컨설팅을 받은 경험이 있는 기업들의 직원들과 일반 직장인들을 대상으로 자료를 수집하였고, 응답은 온라인을 통한 자기 기입방법을 적용하였다. 설문은 2017년 4월 26일부터 5월 2일까지 실시하였고, 회수된 351명의 응답 중 16개의 불성실 응답을 제거하고, 337개의 유효응답을 대상으로 분석하였다. 337명에 대한 인구통계학적 특성은 다음의 [표 4]에 정리하였다. 실증분석을 위한 통계처리는 SPSS 18.0 프로그램을 사용하였고, 변수 정화 작업 후 간접효과를 포함한 가설 검증을 위해 Hayes(2013)의 PROCESS Macro를 활용하여 분석하였다.

[표 4] 표본의 인구통계학적 특성

항목	구분	빈도	퍼센트(%)	
성별	남	199	59	
	여	138	39	
연령	20대	17	5	
	30대	44	13	
	40대	145	43	
	50대	111	33	
	60대 이상	20	6	
결혼 여부	미혼	54	16	
	기혼	맞벌이	155	46
		홀벌이	108	32
	기타	20	6	
부양 가족	없음	57	17	
	1명	34	10	
	2명	81	24	
	3명	104	31	
	4명	44	13	
	5명 이상	17	5	
포지션	실무자	118	35	
	관리자	중간 관리자	125	37
		고위 관리자	40	12
		최고 경영자	54	16
조직 인적 규모	10인 이하	118	35	
	50인 이하	94	28	
	100인 이하	34	10	
	500인 이하	23	7	
	1000인 이하	24	7	
	1000인 이상	44	13	

4. 측정 도구의 타당성과 신뢰성 검증

선행연구 결과에서 추출되어 수정 보완된 설문 문항들의 타당성 검증을 위해 주성분 분석과 Varimax 직각회전방식을 이용하였다. 요인분석 결과, KMO 유의도 $p=0.000$ 으로 획득한 자료의 요인분석 적합성 정도가 적절한 것으로 확인되었고, 6개의 요인이 전체분산의 70.855의 설명력을 보여주었다. 척도의 타당성과 신뢰도의 검증 과정에서 4개의 항목들이 제거되었다.

[표 5] 측정문항에 대한 요인분석과 신뢰도 검증결과

변수	요인	측정문항	요인적재치	신뢰도 (α)
독립변수	일·가정균형 WLB _F	2. 나는 일과 가정 두 영역에서 적절히 시간을 배분하여 사용하고 있다.	.811	.878
		3. 나는 일과 가정 두 영역에 적절히 관심을 기울인다.	.830	
		4. 나는 일과 가정생활의 균형을 적절히 유지한다.	.822	
		5. 내 주위 사람들은 내가 일과 가정생활을 균형 있게 유지하고 있다고 말한다.	.670	
		1. 나는 일이 많아도 자기 계발에 대한 의지를 실천하고자 한다.	.810	
일·성장균형 WLB _G	2. 나는 일과 자기 계발에 대한 의지를 실천하고자 한다.	.834		
	3. 나는 일과 자기 계발 두 영역에서 적절히 시간을 배분하여 사용하고 있다.	.862		
	4. 나는 일과 자기 계발 두 영역에서 적절히 관심을 기울이며 노력하고 있다.	.830		
	5. 내 주위 사람들은 내가 일과 자기 계발을 균형 있게 잘하고 있다고 말한다.	.728		
	일·여가균형 WLB _L	1. 나는 일과 여가 생활을 서로 조화시키는 것이 어렵지 않다.	.674	.901
3. 나는 일과 여가 두 영역에서 적절히 시간을 배분하여 사용하고 있다.		.861		
4. 나는 일과 여가생활의 균형을 적절히 유지한다.		.855		
5. 내 주위 사람들은 내가 일과 여가생활을 균형 있게 잘하고 있다고 말한다.		.758		
매개변수		대인조화 I.H	1. 나는 다른 사람들과 조화롭게 소통할 수 있는 능력을 갖추고 있다고 생각한다.	
	2. 나는 대인관계에 문제가 발생하면 참을성 있게 기꺼이 타협하고자 하는 편이다.		.753	
	4. 나는 조직을 위해서는 서로의 차이를 인정하며 조화를 이루기 위해 노력해야 한다고 생각한다.		.553	
	5. 나는 직장에서 일하는 도중 동료(상사, 부하 포함)에게 화를 내지 않는다.		.712	
	6. 나는 동료(상사, 부하 포함)와의 관계에서 스트레스를 잘 느끼지 않는다.		.609	
	7. 나는 직장에서 사람들과 사이좋게 지내는 편이다.		.717	
	창의적능력 C.E		1. 나는 업무를 향상시키는 새로운 아이디어를 찾아내는데 상당한 노력을 기울이는 편이다.	.814
2. 나는 업무수행 과정에서 새로운 아이디어를 찾아내는데 상당한 노력을 기울이는 편이다.		.841		
3. 나는 설령 결과가 불확실하더라도, 대가 하는 업무에 새로운 접근 방식을 시도하기를 좋아한다.		.738		
4. 나는 작업의 질을 향상시키기 위한 새로운 방법을 찾으려 노력한다.		.740		
종속변수	혁신행동 I.B	1. 나는 직장에서 업무나 환경 개선을 위한 새로운 아이디어를 종종 찾아낸다.	.664	.891
		2. 나는 직장에서 문제가 생겼을 때, 종종 창의적인 해결책을 제시한다.	.719	
		3. 나는 혁신적인 아이디어에 대한 주변의 지지를 이끌어내는 편이다.	.801	
		4. 나는 혁신적인 아이디어에 대한 상사의 승인을 잘 얻어내는 편이다.	.788	
		5. 나는 혁신적인 아이디어를 실행에 옮기도록 노력하는 편이다.	.692	

KMO(Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy) = 0.906

Bartlett's test of sphericity : 6310.716, p = .000 (df = 378)

IV. 실증 분석

1. 인과 관계 분석

본 연구를 위해 설정된 가설을 검증하기 위해 PROCESS Macro의 Model 6(2 mediators)을 적용하여 분석을 실시하였다. Model 6(2 mediators)을 적용한 본 연구 모형은 독립변수 3개와 매개변수 2개 그리고 종속변수 1개로 구성되었다.

[표 6] WLB와 대인조화 사이의 인과관계 분석결과

Direct Effect	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	2.8719	0.1416	20.2886	0.0000	2.5935	3,1504
WLB_F → 대인조화	0.1014	0.0445	2.2797	0.0233	0.0139	0.1889
WLB_G → 대인조화	0.0780	0.0391	1.9958	0.0468	0,0011	0.1548
WLB_L → 대인조화	0.0611	0.0433	1.4109	0.1592	-0.0241	0.1463

R=0.3093 R2=0.0956 F=11.7393(p=0.0000)

[표 6]에 보듯이 일과 삶의 균형(WLB)과 대인 조화의 인과 관계 분석에 따르면, 일•가정 균형(WLB_F)과 일•성장 균형(WLB_G)은 대인 조화에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났지만, 일•여가 균형(WLB_L)은 대인 조화에 유의한 영향력을 나타내지 못했다. 이는 일과 가정, 일과 성장은 대인간의 조화로운 관계에 시너지를 유발하지만, 일과 여가는 대인관계와 배타적일 수 있다는 결과로 해석해볼 수 있다. 따라서 가설 H1-1과 H1-2는 채택되었고, H1-3은 기각되었다.

[표 7] WLB와 창의적 노력 사이의 인과관계 분석결과

Direct Effect	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	1.7181	0.2588	6.6391	0.0000	1.2090	2,2271
WLB_F → 창의적 노력	-0.0830	0.0548	-1.5139	0.1310	-0.1908	0.0248
WLB_G → 창의적 노력	0.3420	0.0481	7.1161	0.0000	0,2474	0.4365
WLB_L → 창의적 노력	-0.1024	0.0531	-1.9279	0.0547	-2.2069	0.0021
대인조화 → 창의적 노력	0.4124	0.0670	6.1555	0.0000	0.2806	0.5442

R=0.4920 R2=0.2420 F=26.5025(p=0.0000)

[표 7]에서 보듯이 일과 삶의 균형(WLB)과 창의적 노력의 인과 관계 분석에 따르면, 일•성장 균형(WLB_G)은 창의적 노력에 정(+)의 유의한 영향을 주는 것으로 나타났고, 대인 조화 또한 창의적 노력에 정(+)의 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 하지만, 일•가정 균형(WLB_F)과 일•여가 균형(WLB_L)은 창의적 노력에 유의한 영향력을 나타내지 못했다. 이는 일•성장 균형(WLB_G)이 다른 독립변수와는 달리 업무와 상당히 관련이 깊다는 사실을 대변해 주는 결과로 볼 수 있다. 따라서 가설 H2-2과 H4는 채택되었고, H2-1과 H2-3은 기각되었다.

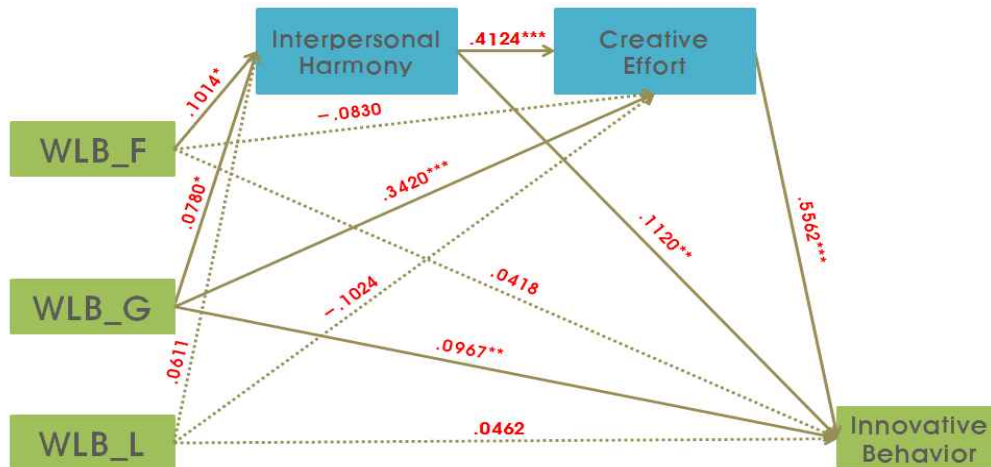
[표 8] WLB와 혁신행동 사이의 인과관계 분석결과

Direct Effect	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	0.4183	0.2039	2.0519	0.0411	0.0171	0.8195
WLB_F → 혁신행동	0.0418	0.0407	1.0278	0.3048	-0.0382	0.1219
WLB_G → 혁신행동	0.0967	0.0382	2.5325	0.0118	0.0216	0.1719
WLB_L → 혁신행동	0.0462	0.0396	1.1670	0.2441	-0.0316	0.1240
대인조화 → 혁신행동	0.1120	0.0524	2.1383	0.0332	0.0090	0.2150
창의적 노력 → 혁신행동	0.5562	0.0406	13.6878	0.0000	0.4763	0.6362

R=0.7232 R2=0.5229 F=72.5463(p=0.0000)

[표 8]에서 보듯이 일과 삶의 균형(WLB)과 혁신 행동 간의 인과 관계 분석에 따르면, 일•성장 균형(WLB_G)은 혁신 행동에 정(+)의 유의한 영향을 주는 것으로 나타났고 2개의 매개변수인 대인 조화와 창의적 노력은 모두 혁신행동에 정(+)의 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 하지만, 일•가정 균형(WLB_F)과 일•여가 균형(WLB_L)은 혁신 행동에 유의한 영향력을 나타내지 못했다. 이 또한 [표 7]에서와 마찬가지로 일•성장 균형(WLB_G)이 다른 독립변수와는 달리 업무와 관련되어 있으며 대인조화 역시 조직 내 혁신 행동과는 상당한 관련이 있다고 볼 수 있다.

창의적 노력은 혁신 행동의 초기 단계인 아이디어 개발 단계와 견줄 수 있을 만큼 깊이 관련되어 있다는 사실을 높은 회귀계수(coeff=0.5562)가 대변해주고 있다. 따라서 가설 H3-2과 H5 그리고 H6은 채택되었고, H3-1과 있다는 3-3은 기각되었다. 아래의 <그림 2>는 변수들 간의 인과 관계를 분석한 결과를 모형에 대입하여 채택된 가설은 실선, 기각은 가설을 점선으로 표시하였으며, 각각의 인과 관계 경로에 회귀계수를 첨부하였다.



〈그림 2〉 변수들간의 인과관계 분석결과

2. 간접효과 분석

다음의 [표 9]은 일과 삶의 균형(WLB)과 혁신 행동의 관계에서 대인 조화와 창의적 노력의 매개 작용이라 볼 수 있는 간접 효과에 대한 분석결과이다.

[표 9] 대인 조화와 창의적 노력의 간접효과 분석결과

Indirect Effect	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
WLB_F → 대인조화 → 혁신행동	0.0114	0.0097	-0.0003	0.0391
WLB_F → 대인조화 → 창의적 노력 → 혁신행동	0.0233	0.0140	0.0010	0.0568
WLB_F → 창의적 노력 → 혁신행동	-0.0461	0.0332	-0.1123	0.0191
WLB_G → 대인조화 → 혁신행동	0.0087	0.0070	-0.0005	0.0285
WLB_G → 대인조화 → 창의적 노력 → 혁신행동	0.0179	0.0099	0.0006	0.0400
WLB_G → 창의적 노력 → 혁신행동	0.1902	0.0326	0.1301	0.2571
WLB_L → 대인조화 → 혁신행동	0.0068	0.0066	-0.0016	0.0257
WLB_L → 대인조화 → 창의적 노력 → 혁신행동	0.0140	0.0101	-0.0051	0.0360
WLB_L → 창의적 노력 → 혁신행동	-0.0570	0.0320	-0.1246	0.0012

위의 [표 9]에 나타난 바와 같이 일·가정 균형(WLB_F)과 혁신 행동과의 관계에서 대

인 조화와 창의적 노력을 동시에 경유하는 경우 간접 효과가 유의한 것으로 나타났으며, 대인 조화나 창의적 노력만을 경유하는 각각의 간접 효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 일•성장 균형(WLB_G)과 혁신 행동의 관계에서는 대인 조화만을 경유하는 간접효과는 유의하지 않지만, 창의적 노력만을 경유하는 간접 효과는 유의하며 대인 조화와 창의적 노력 모두를 경유하는 간접 효과는 유의하게 나타났다. 마지막으로 일•여가 균형(WLB_L)은 어떠한 경로도 유의하지 않은 것으로 나타났다.

이러한 간접효과의 결과는 기업이 주목해야 할 결과로 보아진다. 구성원들의 복지나 조직 유효성과 관련한 제도의 기획에 있어 단순히 구성원들의 가정사나 학습에 초점을 맞추는 것으로 끝나지 않고 조직 내의 대인조화와 창의적 노력을 거슬러 혁신행동을 유발할 수 있는 다양한 제도적 뒷받침이 따라야 한다는 사실을 암시하고 있다고 볼 수 있다.

[표 10] 분석결과

연구 가설		채택여부
H1	일과 삶의 균형은 대인 조화에 정(+) ¹ 의 유의한 영향을 줄 것이다.	
H1-1	일•가정 균형은 대인 조화에 정(+) ¹ 의 유의한 영향을 줄 것이다.	0
H1-2	일•성장 균형은 대인 조화에 정(+) ¹ 의 유의한 영향을 줄 것이다.	0
H1-3	일•과여가의 균형은 대인 조화에 정(+) ¹ 의 유의한 영향을 줄 것이다.	X
H2	일과 삶의 균형은 창의적 노력에 정(+) ¹ 의 유의한 영향을 줄 것이다.	
H2-1	일•가정 균형은 창의적 노력에 정(+) ¹ 의 유의한 영향을 줄 것이다.	X
H2-2	일•성장 균형은 창의적 노력에 정(+) ¹ 의 유의한 영향을 줄 것이다.	0
H2-3	일•여가 균형은 창의적 노력에 정(+) ¹ 의 유의한 영향을 줄 것이다.	X
H3	일과 삶의 균형은 혁신 행동에 정(+) ¹ 의 유의한 영향을 줄 것이다.	
H3-1	일•가정 균형은 혁신 행동에 정(+) ¹ 의 유의한 영향을 줄 것이다.	X
H3-2	일•성장 균형은 혁신 행동에 정(+) ¹ 의 유의한 영향을 줄 것이다.	0
H3-3	일•여가 균형은 혁신 행동에 정(+) ¹ 의 유의한 영향을 줄 것이다.	X
H4	대인 조화는 창의적 노력에 정(+) ¹ 의 유의한 영향을 줄 것이다.	0
H5	대인 조화는 혁신 행동에 정(+) ¹ 의 유의한 영향을 줄 것이다.	0
H6	창의적 노력은 혁신 행동에 정(+) ¹ 의 유의한 영향을 줄 것이다.	0

[표 11] 간접효과 분석결과

연구 가설		채택여부
H7	일과 삶의 균형과 혁신 행동의 관계에서 대인 조화는 간접효과가 있을 것이다.	X
H7-1	일•가정 균형과 혁신 행동의 관계에서 대인 조화는 간접효과가 있을 것이다.	X
H7-2	일•성장 균형과 혁신 행동의 관계에서 대인 조화는 간접효과가 있을 것이다.	X
H7-3	일•여가 균형과 혁신 행동의 관계에서 대인 조화는 간접효과가 있을 것이다.	X
H8	일과 삶의 균형과 혁신 행동의 관계에서 창의적 노력은 간접효과가 있을 것이다.	
H8-1	일•가정 균형과 혁신 행동의 관계에서 창의적 노력은 간접효과가 있을 것이다.	X
H8-2	일•성장 균형과 혁신 행동의 관계에서 창의적 노력은 간접효과가 있을 것이다.	O
H8-3	일•여가 균형과 혁신 행동의 관계에서 창의적 노력은 간접효과가 있을 것이다.	X
H9	일과 삶의 균형과 혁신 행동의 관계에서 대인 조화와 창의적 노력은 간접효과가 있을 것이다.	
H9-1	일•가정 균형과 혁신 행동의 관계에서 대인 조화와 창의적 노력은 간접효과가 있을 것이다.	O
H9-2	일•성장 균형과 혁신 행동의 관계에서 대인 조화와 창의적 노력은 간접효과가 있을 것이다.	O
H9-3	일•여가 균형과 혁신 행동의 관계에서 대인 조화와 창의적 노력은 간접효과가 있을 것이다.	X

VI. 결과와 논의

본 연구의 목적은 직업을 가진 일반인들을 대상으로 일과 삶의 균형(WLB), 대인 조화, 창의적 노력 및 혁신행동의 인과 관계를 규명하는 것이다. 더불어 일과 삶의 균형(WLB)과 혁신 행동의 관계에서 대인조화와 창의적 노력의 간접효과의 유의성을 밝히고자 하였다. 매개 모형의 간접효과 분석을 위해 기존 연구에서 아직 널리 사용하지 않고 있는 Hayes(2013)의 PROCESS Macro 분석 Tool을 활용하였다. 더불어 일과 삶의 균형(WLB)라는 포괄적인 개념을 최근의 연구 추세에 맞춰 일•가정 균형(WLB_F), 일•성장 균형(WLB_G) 그리고 일•여가 균형(WLB_L)이라는 세부적이고 현실적인 하위변수로 구분함으로써 일과 삶의 균형(WLB)의 다양한 영역이 조직 내에서 구성원으로서의 혁신행동에 미치는 영향요인들을 연구하고자 하였다.

연구 결과, 일•가정 균형(WLB_F)은 대인 조화 향상에 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다. 이는 일과 가정생활에서의 조화로운 균형이 이루어질수록 직장 내 대인관계의 조화를 향상시킬 수 있다는 점을 말한다. 또한 일•가정 균형(WLB_F)이 기존의 연구와 같이 혁신행동에 직접적으로 영향을 미치지 못했지만, 기존 연구와의 차별점 중 하나인 대인조화와 창의적 노력이라는 매개를 거치면서 간접효과로서 조

직 구성원들의 혁신행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 구성원들의 업무와 가정의 안정적인 균형이 조직 내 창의적 분위기 향상에 기여함을 알 수 있다.

또한 일•성장 균형(WLB_G)은 대인 조화, 창의적 노력, 그리고 혁신행동에 유의한 영향을 미치며, 매개 변수인 창의적 노력을 거쳐 혁신행동에 미치는 간접효과 또한 유의한 것으로 확인되었다. 이는 업무와 깊은 관련이 있거나 더 나은 업무를 위한 자기 계발 또는 커리어를 축적하는 것은 창의적 노력과 조직 내 혁신행동에 유의한 영향을 줌으로써 조직 내의 혁신행동에 직, 간접적으로 영향을 미치는 것으로 풀이할 수 있다.

또한 일•여가 균형(WLB_L)은 그 어떤 변수와의 직접적인 인과관계가 나타나지 않았다. 아울러 2개의 매개 변수를 통한 간접 효과도 유의한 결과를 나타내지 못했다. 앞에서 분석된 다른 2개의 독립변수인 일•가정 균형과 일·성장 간 조화와는 달리 일•여가 균형(WLB_L)은 시너지 관계보다는 배타적 관계가 더 가까운 것이라고 풀이된다. 다시 말해 가정에서의 안정과 자기 계발을 통한 활동은 조직 내에서의 창의성 및 혁신활동에 기여하지만, 취미 활동 등을 포함한 여가 활동은 이와는 다른 결과를 나타내는 것이다. 특히 우리나라의 경우 서구와는 달리 여가 활동이 새로운 에너지를 충전하여 이를 통해 조직 내에서 창조적 활동으로 연계되기 보다는 다소 소모적이고 비생산적인 경우도 많기 때문이 아닌가 추측된다. 외국의 논문의 사례를 보면 여가란 기본적으로 쉼과 휴식의 개념을 가지고 있어 마치 그림의 여백을 떠올린다. 그 여백으로 인한 창의적인 아이디어나 혁신적 행동에 영향을 주는 것으로 나타난 데 반한 결과가 아닌가 추측된다.

예상했던 바와 같이 첫 번째 매개 변수인 대인조화는 창의적 노력과 혁신행동에 유의한 영향을 미쳤고, 두 번째 매개 변수인 창의적 노력 역시 혁신행동에 유의한 영향을 미친 것으로 나타났다. 이는 조직 내에서 구성원들 간의 조화로운 대인 관계가 정보교환이나 심적 안정감을 통해 더욱 활성화된 상태에서 새로운 아이디어제안 및 혁신적 행동 연계가 촉진될 가능성이 높다는 점을 암시하고 있다. 이는 기존 연구와도 맥락을 같이 한다고 볼 수 있다.

종합적으로 본 연구를 통해 개인의 관점에서는 자신의 일과 일 이외의 여러 영역과의 조화 특히 일과 가정과 자기 계발이라는 3개의 영역이 상호 긍정적 연관성이 존재한다는 점과 기업의 관점에서는 조직 구성원들의 가정과 자기 계발 노력이 업무의 유효성에 직, 간접적으로 긍정적 영향을 미침으로써 인재 확보와 조직의 유효성 향상을 위한 전략 수립에 다양한 아이디어를 제공할 것으로 기대된다.

본 연구는 환경경영지원단의 컨설팅을 받는 중소기업 회원사의 직원들과 직업을 가진 일반인들 351명을 대상으로 SNS를 통해 진행되었다. 하지만, 일정한 표본 프레임 없이 진행되어 표본 추출에 있어 방법의 한계가 있었다. 아울러 모형 구성 단계에서도 국내 연구에서 찾아보기 힘든 대인 조화나 창의적 노력이라는 변수를 일과 삶의 균형(WLB)과 혁신행동 간의 매개변수로 활용한 점은 연구의 지평을 넓

히는 탐색적 연구모형을 구축했다는 의미도 있으나, 이와는 반대로 선행연구가 미흡하다는 아쉬움을 가지고 있다. 따라서 향후에는 표본의 대표성을 충족시킬 수 있는 연구를 통해 산업별 분석을 시도해 볼 수 있을 것이다. 특히 하이테크 산업과 비 하이테크 산업간, 또는 제조업과 서비스 산업 간의 차이분석 같은 경우는 유용한 연구 결과와 시사점을 도출할 것으로 기대된다.

참고 문헌

강혜련, 김태홍(2000), ‘가정영역의 책임이 근로자의 노동성장에 미치는 영향 분석,’ 인사관리연구, 24, 347-369.

권혁남, 전상길(2010), ‘고령자를 위한 WLB : 일본과 핀란드의 혁신사례 및 시사점을 중심으로,’ 산업혁신연구, 26(2), 153-198.

김명옥(2015), WLB가 비서직 종사자의 혁신행동과 정서적 몰입에 미치는 영향, 경영연구

김미정(2016), 기업구성원의 일-생활의 균형이 사회적 지지, 정서적 몰입, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향(환대산업중심), 동의대 경영학박사

김일천, 김종우, 이지우(2004), ‘혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구,’ 경영연구, 19(2), 281-316.

김정은, 박정열, 손영미, 장훈(2005), ‘일과 삶의 조화(Work-Life Balance)에 대한 개념적 이해와 효과성,’ 여가학연구, 2(3), 29-48.

김태구·이계희(2012). 호텔직원의 지식공유행동과 서비스 혁신행동. 관광학연구, 36(8): 25-49.

김호정(2002), ‘행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향,’ 한국행정학회보, 36(4), 87-105.

송병식(2005), 직무특성과 혁신행동간 창의성의 매개효과에 대한 탐색적 연구, 대한경영학회지, 51권, 1483-1503.

양현철(2013), Workplace flexibility가 신입사원급 직장인들의 이직의도와 혁신적 업무행동에 미치는 영향에 대한 연구 : 일-성장 균형, 조직지원인식의 매개효과와 셀프리더십의 조절효과를 중심으로, 고려대학교 대학원 석사학위 논문.

이강수(2014), 가족친화제도가 구성원의 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향: 일-생활 균형(WLB)의 역할, 박사학위논문, 전북대학교.

이윤경(2008), WLB가 조직유효성에 미치는 영향, 부산대석사

이지우(2002), 분배공정성에 따른 직무부담과 혁신적 업무행동과의 관계, 조직과 인사관리연구, 26권 1호, 113-130.

이지우(2002), '중소기업의 혁신성에 관한 탐색적 연구,' 중소기업연구, 24(2), 187-210.

정원석(2014). 올해재계총수경영화두는? '미래위한혁신·저성장위기극복'
조선일보, 1월2일자신문.

조희경(2014). 『직장인의 성공에 대한 인식과 시사점』.

한국직업능력개발원(2014), '직장인의 성공에 대한 인식과 시사점,' KRIVET
Issue Brief.

한국여성정책연구원(2001), 가족친화적인 고용정책의 현황과 활성화 방안, 한국
여성 개발원 연구보고서.

Amabile, T.(1998), 'A model of creativity and innovation in organizations,'
Research in Organizational Behavior, 10, 123-167.

Bakker, A.B., Demerouti, E., & Euwema, M.C. (2005). Job resources may buffer
the impact of job demands on burnout. Journal of Occupational Health
Psychology, 10(2), 170-180.

Bartlett, C. A. & Ghoshal, S.(2002). Building competitive advantage through
people.MIT Sloan Management Review, 43(2), 34-41.

Biniari, M.G. (2012). The emotional embeddedness of corporate entrepreneurship:
The case of envy. Entrepreneurship Theory and Practice, 36(1), 141--170.

Bouckennooghe, D. (2012). The role of organizational politics, contextual resources,
and formal communication on change recipients' ' commitment to change: A
multilevel study. European Journal of Work and Organizational Psychology,
21(4), 575--602.

Boyd, C.M., Bakker, A.B., Pignata, S., Winefield, A.H., Gillespie, N., & Stough, C.
(2011). A longitudinal test of the job demands-resources model among
Australian university academics. Applied Psychology: An International Review,
60(1), 112-140.

Bunce, D. & West, M.(1994), ‘Changing work environments : Innovative coping responses to occupational stress,’ *Work and Stress*, 8(4), 319-331.

De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. (2013). Organizational social capital, formalization, and internal knowledge sharing in entrepreneurial orientation formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 505--537.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D.(2003). The relation between work family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.

Gröel, P. & Kuhl, J.(2009). Work-life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfilment. *British Journal of Psychology*, 100(2), 365-375.

Hayes, A. F. (2013). *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY:Guilford.

Jehn, K.A., & Mannix, E.A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.

Kanter, R. M. (1988), “When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization,” *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.

Kheng, Y. K., & Mahmood, R. (2013). The Relationship between Pro-Innovation Organization Climate, Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior: A Study among the Knowledge Workers of the Knowledge Intensive Business Service in Malaysia. *Business Management Dynamics*, 2(8): 15-30.

Leung, K. (1997). Negotiation and reward allocations across cultures. In P. C. Early, & M. Erez (Eds.), *New perspectives on international industrial and organizational psychology* (pp. 640-675). San Francisco, CA: New Lexington.

Leung, K., Brew, F. P., Zhang, Z. X., & Zhang, Y. (2011). Harmony and conflict: A cross-cultural investigation in China and Australia. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42, 795-816. DOI: 10.1177/0022022110363474

Leung, K., Deng, H., Wang, J., & Zhou, F. (in press). Beyond risk-taking: Effects of psychological safety on cooperative goal interdependence and prosocial behavior. *Group & Organization Management*. DOI: 10.1177/1059601114564012

Leung, K., Koch, P. T., & Lu, L. (2002). A dualistic model of harmony and its implications for conflict management in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 201-220. DOI: 10.1023/A:1016287501806

Marks, S. and MacDermid, S.(1996), 'Multiple roles and the self : A theory of role balance,' *Journal of Marriage and the Family*, 417-432.

Osterman, P.(1995). Work/family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, 681-700.

Perrin, T.(2003), 'Working today : Understanding what drives employee engagement,' *The 2003 Towers Perrin Talent Report*, 2.

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.

Shin, C. H. and Lee, G. T.,(2013) "Employees' Work Life Balance in Hotel Organization influencing Subjective Career Success and Career Commitment," *Korea Academic Society of Tourism Management*, Vol. 28, No. 3, pp. 307-325

Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464--476

West, M, A, & Rickards, T. (1999). innovation. In M. A. Runco & S. R. Pritzker(Eds.), *Encyclopedia of creativity*(Vol. 2, pp.45-55), London: Academic Press.

탁경은

호서대학교에서 경영학 석사를 취득하였다, 현재 호서대학교 테크노경영학과 박사과정으로 재학 중이며, 컨설팅 업체인 비앤에이컴퍼니(주)의 대표이기도 하다. ‘나의 직업은 아빠입니다’ 라는 가족소통 관련 도서의 저자이기도 하며 이를 기반으로 현재 가족소통 연구소를 이끌고 있다. 한국국악협회 성북지부 사무장을 맡고 있으며, 가.무.악을 넘나드는 국악을 특기로 재능 나눔 활동을 통해 사회와 소통하고 있다. 관심 분야는 조직과의 소통, 개인 간의 소통이며 어떠한 주제도 경영학적인 관점을 놓치지 않기 위해 노력하고 있다.

김선우

호서대학교에서 경영학 석사를 취득하였다, 현재 호서대학교 테크노경영학과 박사과정으로 재학 중이며, 현재 회계법인 ‘다한’에서 사무장으로 재직 중이다. 숫자에 대한 완벽주의자답게 통계프로그램을 통한 실증분석에 지대한 관심을 가지고 있다.

서상혁

1989년 3월 프랑스 Grenoble대학교 대학원에서 경영학 박사를 취득하였고, 한국생상기술연구원과 한국 산업기술 평가원에서 다년간 정책연구단장, 연구위원을 역임하면서 기술기획 및 기술사업화 분야에서 연구하였다. 사회활동으로는 한국기술혁신학회의 학회장, 기업 기술가치 평가협회장을 역임하였다. 현재 호서대학교 일반대학원 테크노경영학과와 글로벌창업대학교 교수로 재직 중이며, 하이테크 마케팅과 정보마케팅, 성과분석과 기술마케팅과 관련한 다수의 연구 실적을 보유하고 있다. 학문적 분야 외에는 성악과 영적인 내면의 소통에 지대한 관심을 가지고 있다.