

코로나19 상황에서 직무만족도와 모바일 생산활동: 결정요인 연구¹⁾

Exploring the Determinants of Job Satisfaction and Mobile Productivity
amidst COVID-19

도보람 (Boram Do) 연세대학교 경영대학²⁾
윤여림 (Yeo Lim Yoon) 연세대학교 경영대학³⁾
김태년 (Taeyeon Kim) 연세대학교 경영대학⁴⁾
최정혜 (Jeonghye Choi) 연세대학교 경영대학⁵⁾

〈 국문초록 〉

현대 지식사회에서 모바일 기기는 유용한 업무 도구로 자리잡고 있다. 언택트로 대표되는 코로나19의 감염병 상황에서, 모바일 기기를 이용하여 업무를 수행하는 모바일 생산활동은 그 중요성이 더욱 부각된다. 본 연구에서는 코로나19 상황에서 직장인들의 직무만족도와 모바일 생산활동 증가의 선행변수로, 코로나19의 감염우려, 리더의 주체성향 및 교감성향을 제시하였다. 제안된 연구모형을 검증하기 위해 본 연구는 407명의 직장인을 대상으로 설문 데이터 및 모바일 애플리케이션 사용 데이터를 수집하였으며, 회귀분석을 통해 연구모형을 실증적으로 검증하였다. 분석 결과, 코로나19의 감염우려는 직무만족도나 모바일 생산활동과 유의한 관계를 보이지 않았다. 그러나 리더의 주체성향 및 교감성향 모두가 직장인의 직무만족도에 유의한 관계를 보였고, 리더의 교감성향은 모바일 생산활동과도 유의한 정적 관계를 보였다. 본 연구의 결과는 감염병 상황에서 직장인들의 기술 도입과 지식생산을 이해하고 고취시키고자 하는 연구자 및 관리자에게 유용한 이론적, 실무적 시사점을 제공할 것이다.

주제어: 코로나19, 직무만족도, 리더십, 모바일 생산활동

1) 이 논문은 2019년 연세대학교 미래선도 연구사업(2019-22-0191)과 2020년 대한민국 교육부와 한국연구재단(NRF-2020S1A3A2A02093277)의 지원을 받아 수행된 연구임

2) 제1저자, boram.do@yonsei.ac.kr

3) 제2저자, yeolim.yoon@yonsei.ac.kr

4) 제3저자, ktn0404@yonsei.ac.kr

5) 제4저자, 교신저자, jeonghye@yonsei.ac.kr

1. 서론

현대 지식사회에서 스마트폰, 태블릿과 같은 모바일 기기들의 역할은 점점 더 커지고 있다. 최근 한 조사에 따르면 저개발국을 포함한 전 세계 인구의 67.0%가 모바일 기기를 소유하고 있다고 한다(Statista 2020). 이러한 모바일 기기는 다양한 애플리케이션 소프트웨어(이후 앱)를 통하여 여러 가지 개인적, 사회적, 업무적 요구를 충족시키는 기능을 하고 있다. 이 중 직장인의 업무수행과 관련이 높은 앱 유형 중 하나는 생산성 앱(productivity apps, productivity software)으로, 문서, 데이터, 프레젠테이션, 차트, 그래프 등의 형태로 제공되는 정보를 생성하고 수정하는 앱을 포함한다(PCMag 2020). 생산성 앱은 현대 지식정보화 사회에서 중요한 업무 도구로 자리잡았고, 현재 다양한 방식으로 직장인의 일하는 방식의 변화를 유발하고, 생산성을 높이는 데 기여하고 있다(Burning Glass Technologies 2015).

특히 모바일 앱은 2020년에 중요성이 더욱 부각되었는데, 그 배경에는 당해 1월에 갑작스럽게 창궐한 코로나19가 있다. 코로나19 창궐 이후, 직장인들은 코로나19의 감염 확산을 막기 위해 사회적 거리 두기를 실천하면서 상당수가 언택트 업무 환경에 놓이게 되었다. 이는 기존의 업무 방식에 지대한 변화를 유발하였는데, 그 중 가장 대표적인 것이 바로 모바일 앱 사용을 포함한 스마트워크와 관련된 기술의 적극적 도입 및 활용이다. 한 조사에 따르면 미국에서 코로나19가 초기 확산되었던 2020년 3월 14일부터 한 주 동안 업무 관련 모바일 앱의 다운로드는 동 기간 최다를 기록하였고(Computer Weekly 2020), 국내 성인을 대상으로 한 분석에서도 코로나19 발생 이후 일반적인 모바일 앱 사용량이 유의하게 증가한 것으로 나타났다(경향신문 2020). 이러한 현상은 기업의 적극적인 노력으

로 가속화되었는데, 국내 기업을 대상으로 하는 한 모바일 협업 툴 서비스의 경우 2020년 신규가입 고객사가 전년 대비 10배 이상 증가한 것으로 알려졌다.

스마트워크와 관련된 기술의 확산은 대다수의 직장인들의 업무 방식에 큰 변화를 가져왔지만, 이에 대한 직장인들의 태도, 그리고 기술 도입 및 활용의 방법과 정도는 동일하지 않을 것이다. 조직변화에 관련된 많은 문헌들은 새로운 기술 도입이나 재구조화와 같은 조직 차원의 변화에 대해 직장인 개개인들이 여러 가지 심리적 기제를 통하여 지지, 순종, 저항과 같은 서로 다른 반응을 보인다고 밝혔다(예: Armenakis and Bedeian 1999; Oreg 2006). 예를 들어, 기술 도입 전반에 대하여 직장인들은 서로 다른 정도의 개방성(Axtell et al. 2002; Caldwell et al. 2004)을 개인 특성으로 가지고 있으며, 이들에게 영향을 미치는 직장상사 및 리더 역시, 다양한 소통 방법 및 기술에 대한 태도를 가지고 이들과 교류하고 있다(Heracleous and Barrett 2001). 또한 기술 도입 이후에도, 개인의 활용 방식은 각자 다르게 나타나며, 그에 따라 직무만족 등에 대해서도 다른 효과가 나타난다(예: 김용영 등 2015). 따라서 모바일 앱을 포함한 다양한 직무 관련 기술에 대한 직장인들의 태도 및 활용은 직장인 개인의 특성과 리더의 특성에 영향을 받을 것으로 예상된다.

모바일 생산활동과 더불어, 코로나19 상황에서의 직무만족도 또한 본 연구의 관심요소이다. 직무만족은 자신의 직무에 대한 정서적 만족의 정도로서, 직원 개인의 행복과 웰빙에 기여하는 척도일 뿐만 아니라, 업무 전반에 대한 긍정적인 판단의 기준이 될 수 있다(정대울 등 2014; 정예지 등 2016; Skaalvik and Skaalvik 2011). 그러므로 코로나19로 인한 여러 가지 업무 환경의 변화를 접하고 있는 직원들의 직무만족도와 그 선행변수를 이해하는 것은 직원들의 단순한 정서적 만족을 넘어 변화상황에서의 직원들의 태도와

동기, 적응을 예측하고 관리하는 데 기여할 것이다.

따라서 본 연구는 코로나19라는 특수한 상황에서, 직장인들의 모바일 생산활동과 직무만족도에 영향을 미치는 개인 특성 및 리더 특성의 결정 요인들을 밝히 고자 한다. 첫째, 행동면역체계 이론(Schaller 2011; Schaller and Park 2011)을 적용하여, 코로나19의 감염 우려라는 개인 특성을 탐구하고자 한다. 행동면역체계 이론에 따르면, 행동면역체계는 사람들이 병원균 에 노출되어 감염에 대한 불안 및 우려를 경험할 때 활성화되는 심리적 방어 메커니즘이다. 행동면역체계가 활성화된 사람들은 주변 환경 내 잠재적인 병원균 의 존재를 더 민감하게 인식하고, 심리적, 행동적으로 접촉을 꺼리게 된다. 행동면역체계 이론을 적용하여, 본 연구는 코로나19 감염의 우려가 높은 사람일수록 타인과 교류가 요구되는 직장생활에 대한 전반적인 만족, 즉 직무만족도는 감소하지만, 감염병으로부터 자신을 보호하고자 하는 동기로 인해 모바일 생산활동 이 더욱 증가할 것이라 제안한다.

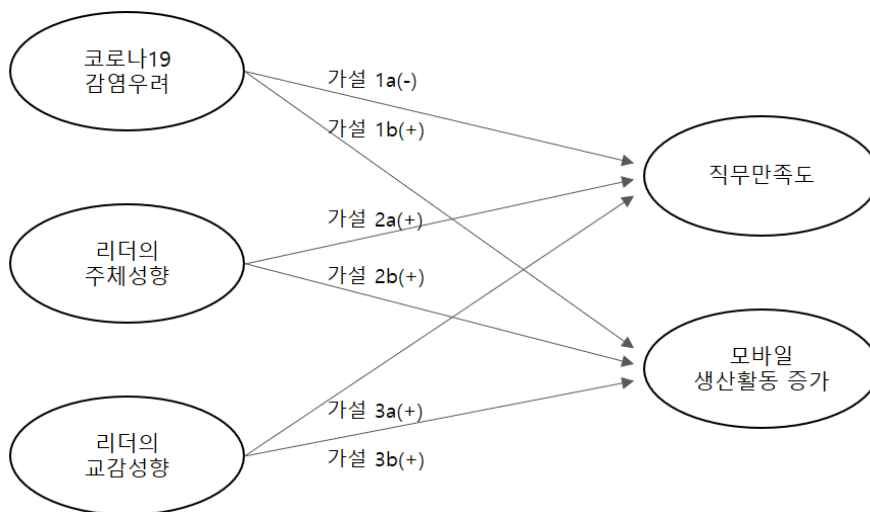
둘째, 직장인들의 모바일 생산활동 증가는, 직장인 개인의 경험뿐만 아니라 직장인의 업무를 감독하고 지원하는 직장 상사, 즉 리더의 성향에도 영향을 받을

것이라 예상된다. 특히 코로나19와 같은 위기 상황에서 직장인들은 부정 정서를 자주 경험하게 되기 때문에, 부하직원의 부정 정서 경험에 영향을 미치는 리더 특성의 중요성은 더욱 커질 것이다. 본 논문에서는 감정의 인지적 평가 이론(Lazarus 1991)을 적용하여, 리더의 주체성향과 교감성향이 코로나19 상황에서 많은 직장인들이 느낄 불안 및 분노의 감정을 각각 완화시켜 직장인의 업무만족과 모바일 생산활동을 증진시킬 것이라 제안한다.

본 논문은 다음과 같이 구성되어 있다. 제2장에서는 관련 이론을 살펴보고 연구 모델 및 가설들을 제시 한다. 제3장에서는 연구 방법을 소개하고, 분석 결과는 제4장에서 제시된다. 본 논문의 시사점, 한계점 및 향후 연구 방향은 마지막 장에서 논의될 것이다.

2. 연구모델 및 가설수립

본 연구에서는 코로나19의 상황에서 직원들의 직무 만족도와 모바일 생산활동의 증가에 영향을 미치는 선행변수로 직원의 코로나19에 대한 감염우려와 리더



〈그림 1〉 연구모델

의 특성 - 특히 리더의 주체성향과 교감성향 - 을 제시한다. 본 연구모델을 통해, 감염병과 같은 특수한 상황에서 직무만족도와 생산성의 중요한 결정요인을 파악하고 이에 따른 실무적 의의를 제시하고자 한다. 본 연구에서 사용된 연구모델은 <그림 1>과 같다.

2.1. 행동면역체계 이론과 직무만족도 및 모바일 생산활동

우선 본 논문은, 직장인의 개인 특성인 코로나19에 대한 감염우려가 행동면역체계를 활성화시켜 직무에 대한 만족은 감소시키나 모바일 생산활동은 증가시킬 것이라고 제안한다. 행동면역체계 이론(Schaller 2011)에 따르면, 감염병 위협에 직면한 이들의 인지된 취약성 및 감염 우려는 자신의 신체에 행동면역체계를 활성화시킨다. 행동면역체계는 감염병에 대한 심리적 사전 방어 매커니즘으로, 일반적으로 알려져 있는 생리적인 수단 - 병원균이 몸으로 침입했을 시 백혈구 등을 통해 균을 물리적으로 제거하는 것 - 이 아닌, 병원균이 침입하기 이전에 스스로를 병원균으로부터 보호하는 방어 수단이라고 할 수 있다. 행동면역체계가 활성화된 사람은 주변 환경에 잠재적으로 존재하는 병원균에 더 민감하게 반응하게 되고, 심리적으로, 행동적으로도 병원균의 존재를 암시하는 대상과의 접촉을 피하게 된다(Schaller 2011; Schaller and Park 2011). 그러한 회피동기는 감염의 잠재적(종종 실재가 아닌) 위협을 내포하는 대상에 대한 혐오(Curtis et al. 2011) 및 공포 반응(Navarret et al. 2007; Schaller et al. 2003)과 같은 부정적 정서가 내포된 다양한 반응을 수반하기도 한다.

코로나19 발생 직후 당시, 대부분의 국내 기업에서 재택근무가 활성화되지 않았기 때문에, 행동면역체계가 활성화된 직장인은 자신의 평상시 직무에 대해 회

피동기를 느낄 것이라고 본 연구는 가정한다. 직장인들은 고객, 공급업체 및 기타 이해 관계자들을 포함한 다양한 낯선 사람들과 업무적으로 교류해야 하며, 접촉하는 사람에 대해 완전한 통제권을 갖지 못한다. 행동면역체계에 대한 기존 연구들은 자신이 병원균에 취약하다고 느끼는 사람, 즉 병원균에 대한 공포 및 우려를 많이 느끼는 사람일수록 낯선 사람이나 외국인을 더 부정적으로 인식하는 경향이 있으며, 이때문에 더욱 빈번하게 외국인 공포증과 민족 중심주의를 경험한다고 밝힌 바 있다(Navarret et al. 2007). 그리고 활성화된 행동면역체계에 의한 기피대상에, 동료들을 포함한 주변 사람들 또한 예외는 아니다. 이는 직장 동료들이 신체적, 사회적으로 근접한 대상으로서 집단 내에서 감염을 더욱 빠르고 쉽게 확산할 수 있는 존재로 인지되기 때문이다(Wu et al. 2015; Wu et al. 2019). 또한 행동면역시스템이 활성화된 직장인의 경우, 직무와 관련된 낯선 사람, 지인, 동료를 포함한 그 어떤 타인과의 상호작용도 불쾌하게 인식되거나 평소보다 덜 매력적이게 느낄 수 있다. 이는 행동면역시스템이 당사자 스스로를 덜 외향적이거나 더 내향적이라고 인지하도록 만들기 때문이다(Mortens et al. 2010). 행동면역체계가 활성화된 직장인들은, 직장 내 다른 사람들과의 교류나 사회화에 대한 필요 및 욕구를 덜 느끼고, 자신의 직무와 직장을 회피하고자 하는 타인과의 교류를 강제하는 대상으로 인지할 수 있다.

행동면역체계 이론을 코로나19 상황의 직장인을 대상으로 적용해 보면, 코로나19 감염에 대한 우려가 높은 직장인일수록 자신의 작업 환경이 감염의 위험을 내포할 것으로 인지할 가능성이 높아지고, 따라서 그들의 전반적인 직무만족도가 감소할 것이라고 예상할 수 있다. 즉, 행동면역체계가 활성화된(즉, 코로나19 감염우려가 높은) 직장인의 경우, 타인과의 상호작용이 필수적이고, 많은 경우 물리적인 공간을 공유해야

하며, 또 종종 낯선 사람들과 마주해야 하는 업무 혹은 일에 대한 만족도 전반이 감소할 것이다. 이에 본 연구자들은 다음의 가설을 제시한다.

가설 1a. 코로나19 감염우려는 직무만족도와 부적인 관계를 보일 것이다.

반면 코로나19 감염우려가 높은 직장인일수록 대면 교류 및 업무, 또한 타인과 일터라는 공간을 공유하는 것에 대한 반감이 증가하여, 일터 내의 문서나 컴퓨터를 이용하기보다 자신의 모바일 기기를 이용하여 업무 수행을 하고자 하는 동기가 커질 것이다. 조직변화 연구에서 직장인들이 변화를 받아들이고 실행하는 데 있어 부조화의 인식은 중요한 긍정적 선행변수로 인식되어왔다(예: Armenakis et al. 2007). 왜냐하면 현재가 이상적인 상태 혹은 원하는 상태와 다르다는 인지는, 변화가 일어나야 한다는 필요성 및 긴급성의 인지로 연결되기 때문이다. 많은 조직변화의 연구들은 이러한 부조화의 인식이 없이 조직변화가 실행될 경우, 구성원들이 그 과정에 대해 자의적, 형식적, 외재적으로 느껴 제안된 변화에 저항할 것이라고 주장하였다(Bartunek et al. 2006; Pettigrew 1987).

코로나19에 대한 감염우려가 높아 행동면역체계가 활성화된 직장인의 경우, 출근, 대화, 대면 회의와 같은 기존의 방식을 통해 업무를 수행하는 것은 자신들이 이상적으로 원하는 상태 - 잠재적 감염원 혹은 타인으로부터의 회피 - 에 부합하지 않는 것으로 인식될 가능성이 높다. 따라서 이들은 인식된 부조화를 감소시킬 수 있는 새로운 기술, 혹은 모바일 생산활동을 받아들이고자 하는 동기가 높을 것이다. 반면 코로나19에 대한 감염우려가 낮은 직장인의 경우, 기존의 업무 방식과 자신의 이상 혹은 수요 사이의 부조화를 느끼지 못할 것이고, 따라서 모바일 업무와 같은 새로운 방식의 필요성을 인지하지 못하여 그 활용이 적거나

없을 것이다. 따라서 다음의 가설을 제시한다.

가설 1b. 코로나19 감염우려는 모바일 생산활동의 증가와 정적인 관계를 보일 것이다.

2.2. 감염병 상황에서 리더의 주체성향 및 교감성향

코로나19의 감염우려라는 개인 특성에 더하여, 본 논문은 리더가 코로나19 상황에서 보여주는 특성, 특히 주체성향 및 교감성향이, 팔로워 혹은 개인 직장인들의 업무만족과 모바일 생산활동에 영향을 미칠 것이라 제안한다. 기존의 많은 문헌들이 기술 도입과 같은 변화 상황에서 리더의 역할을 강조해 왔다(예: Amiot et al. 2006; Daly and Geyer 1994). 예를 들어 리더가 높은 개방성향을 보여주거나, 부하직원들의 원활한 기술 도입을 지원하거나, 혹은 리더 스스로가 기술 도입에 대한 적극적인 지지를 보여줄 때, 부하직원들 역시 해당 변화에 대하여 더욱 긍정적인 태도를 보여준다는 것이다(예: Armenakis et al. 2007).

본 논문은 코로나19라는 특수한 상황을 반영하기 위하여 리더의 주체성향과 교감성향이라는 두 보완적인 특성에 초점을 맞추었다. 리더의 주체성향이란 리더의 추진력 및 성취와 관련된 성향으로 적극적이고, 자신감 있고, 지배적이고, 독립적인 모습을 포함하며(Lord et al. 1984), 과거 전형적인 카리스마적 리더십과 많은 유사점을 가진다. 카리스마적 리더는 심리적인 불안과 두려움을 촉발하는 위기상황에서도, 구성원들에게 미래에 대한 낙관과 기대, 자신감과 성취에 대한 열망을 부여함으로써 흥미, 열정, 생기 등의 긍정적 정서를 유발할 수 있다(이창준, 윤정구 2007). 교감성향은 타인과의 협업, 통합과 관련된 성향으로(Abele and Wojciszke 2007; Bem 1974), 배려심 있는, 이해심 있는, 공감 능력이 높은 모습들로 대표된다.

조직 구성원을 존중하고 배려하는 세심한 의사소통은 리더에 대한 신뢰를 형성하고, 이는 곧 조직 몰입으로 이어지기도 한다(신혜영, 권상집 2017). 두 성향에 대한 연구는 주로 성 편견 관련 연구에서 많이 이루어졌으나(Brosi et al. 2016; Schaumberg and Flynn 2017), 일반적으로 젠더와 상관없이 두 성향은 모두가 사회 및 조직생활에 긍정적인 영향을 미치며 그 균형이 중요하다라는 점에 많은 연구들이 동의하고 있다(Bakan 1966; Fiske et al. 2002).

코로나19의 상황에서 리더의 주체성향과 교감성향은 직장인들이 경험하는 서로 다른 두 부정적 정서 - 불안과 분노 - 를 각각 완화시킴으로써 직장인들의 업무만족과 모바일 생산활동을 증진시킬 것이다. 기존 조직이론에서는 정서경험을 크게 긍정적, 부정적 정서라는 두 종류의 정서로 구분하여, 각각이 직원들의 행동과 태도에 미치는 영향을 연구해 왔다. 그러나 사회심리학의 정서 연구자들은(Lazarus 1991) 각 범주의 정서가 여러 가지 인지적 평가에 따라 서로 다른 별개의 감정으로 분류될 수 있다고 제시하였다. 예를 들어 같은 긍정적인 결과에 대해서도, 상황에 대한 통제가 나에게 있을 때는 자랑스러움을 느끼는 반면, 통제가 타인에게 있는 경우 감사함이라는 감정을 느낀다는 것이다. 같은 맥락에서 부정 정서 역시, 각 정서가 동반하는 인지적 평가에 따라 구분될 수 있다. 그 중 불안과 분노는 모두 부정 정서라는 점에서, “나에게 해가 되는 상황”에 대한 인지적 평가를 공통적으로 선행한다. 그러나 불안의 경우, 내가 상황을 통제할 수 없다는 상황 평가로 인해, 상황을 바꿀 수 없다는 판단과 도피하고자 하는 동기가 동반된다. 반면 분노의 경우, 내가 상황에 대한 통제가 있다는 평가와 현재의 상황을 바꾸고 싶다는 의지와 동기가 동반된다.

이에 기반하여 첫째, 본 논문은 리더의 주체성향은 코로나19 상황에서 직장인들의 직무만족도와 모바일

생산활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예상한다. 코로나19로 인한 변화와 모바일 앱 사용과 같은 기술 도입은 일반적인 조직변화와 달리 갑작스럽고 예측 불가능하게 진행되었다. 따라서 직장인들은 이러한 변화에 관하여 자신뿐만 아니라 소속된 조직이 할 수 있는 일이 적거나 없다고 인식할 것이다. 즉, 코로나19의 높은 불확실성은 직원이 인지하는 상황의 자기통제성(Ashford et al. 1989)을 약화시키고, 따라서 불안을 경험하게 되는 것이다. 이러한 상황에서 독립적이고 지배적이며, 자신감을 보여주는 리더의 주체성향은 직장인들이 업무 환경에서 느끼는 불확실성 및 통제 결핍을 완화시킬 것이며, 따라서 직무만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 마찬가지로 주체성향의 리더에 의해 증가된 자기통제성은, 기술 도입 및 학습에 대한 동기도 강화시켜 직장인들의 모바일 생산활동의 증가로 이어질 것이다.

가설 2a. 리더의 주체성향은 코로나19 상황에서 부하직원의 직무만족도와 정적인 관계를 보일 것이다.

가설 2b. 리더의 주체성향은 코로나19 상황에서 부하직원의 모바일 생산활동의 증가와 정적인 관계를 보일 것이다.

둘째, 본 연구는 리더의 교감성향은 코로나19 상황에서 직장인들이 느끼는 분노를 완화시킴으로써 직장인들의 직무만족도와 모바일 생산활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예상한다. 일반적인 조직적, 환경적 변화를 접하면서 그것을 받아들이고 실행해야 하는 직원들은 종종 높은 강도의 스트레스 및 부정적인 정서, 특히 분노를 경험한다(Oreg et al. 2018). 이는 평소 익숙한 업무 형태나 방식들을 낯선 것들로 바꾸어야 한다는 불편을 인식하는 데 기인한다. 코로나19로 인해 변화되는 업무 방식, 예를 들어 모바일 업무도 마찬가지로, 직원들에게 낯선 경험으로 불편함 혹은 분노를 유발하게 되는 것이다. 이러한 상황에서 공감 능

력, 이해심, 배려심 등으로 대표되는 리더의 교감성향은 직장인들이 당장의 불편함에서 오는 분노 반응을 완화시키고, 따라서 직무만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 이는 분노가 수반하는 저항 및 공격성향 역시 완화시켜, 직장인들이 느끼는 변화에 대한 감정적 저항을 줄이고 새로운 기술 - 모바일 생산활동 - 을 더욱 자연스럽게 받아들이는 데 일조할 것이다. 따라서 본 연구의 마지막 가설을 아래와 같이 제안한다.

가설 3a. 리더의 교감성향은 코로나19 상황에서 부하직원의 직무만족도와 정적인 관계를 보일 것이다.

가설 3b. 리더의 교감성향은 코로나19 상황에서 부하직원의 모바일 생산활동의 증가와 정적인 관계를 보일 것이다.

3. 연구방법

3.1. 자료수집 및 표본의 특성

본 연구자들은 코로나19 이후 직장인들의 모바일 행동과 경험을 이해하기 위해, 온라인 패널 조사 기관에 의뢰하여, 주 20시간 이상 근무하는 직장인을 대상으로 온라인 설문을 시행하고 설문 응답자들의 스마

트폰 사용 데이터를 수집하였다. 최근 많은 온라인 패널 조사 기관들이 모바일 행동 데이터를 수집하고 있는데(Johnson et al. 2004), 이는 마케팅이나 정보시스템 분야 연구에서 널리 이용되고 있다. 패널 참여자들의 동의를 받은 후, 스마트폰에 앱을 설치하면 참여자들이 어떤 앱을 얼마나 사용하였는지에 대한 정보가 실시간으로 기록된다(예: 최정혜 등 2015).

따라서 본 연구에서는 패널 참여자들의 1) 설문 응답과 2) 모바일 행동 데이터를 연결하여 분석을 시행하였다. 해당 데이터에는 총 407명의 참여자 데이터를 포함하고 있으며, 이 중 94.1%가 20대 중반 - 50대 중반에 속했으며, 48.2%가 여성이었고, 93.6%가 대학교 졸업 이상의 교육 수준에 해당되었다. 추가적으로, 약 77.6%가 사무직/관리직에 근무하며 그 외 전문직(8.8%), 관리직(5.4%) 등의 직군이 분석에 포함되었다. <표 1>에는 표본의 인구통계학적 특성이 제시되어 있다.

3.2. 측정도구

먼저 설문에 사용된 측정도구는 7점 리커트 척도를 사용하였다. 첫째, 코로나19 감염우려의 경우, 본 설문이 실시되던 시기는 코로나19 발생 초기인 4월 중순

<표 1> 표본의 인구통계학적 특성

	구분	빈도	비율(%)
성별	남자	211	51.8%
	여자	196	48.2%
교육 수준	고등학교 졸업	26	6.4%
	대학교 졸업	338	83.0%
	대학원 졸업 이상	43	10.6%
응답자의 연령 분포	만 18세 이상 25세 이하	3	.7%
	만 26세 이상 35세 이하	80	19.7%
	만 36세 이상 45세 이하	174	42.8%
	만 46세 이상 55세 이하	129	31.7%
	만 56세 이상 65세 이하	20	4.9%
	만 66세 이상	1	.2%
	합계	407	100%

으로, 코로나19 감염과 관련된 기존 문헌은 찾을 수 없었다. 따라서 해당 변수를 측정하기 위해서 연구자들이 개발한 “귀하께서는 지난 2-3달 동안 코로나19에 걸릴 거라는 생각을 얼마나 자주 하였습니다습니까?”라는 단일문항이 사용되었다.

둘째, 직무만족도를 측정하기 위하여 조직행동론 분야에서 널리 사용되고 있는 Camman et al.(1983)의 세 문항을 사용하였다. 예시 문항은 다음과 같다: 1) 나는 대체적으로 나의 일에 대해 만족한다 2) 나는 대체적으로 나의 일을 좋아하지 않는다 3) 나는 대체적으로 이 직장에서 일하는 것이 만족스럽다.

셋째, 리더의 주체성향 및 교감성향을 측정하기 위하여, 리더의 젠더 연구에서 주로 사용되고 있는 개인성향 항목이 사용되었다(예: Abele 2003; Rosette and Tost 2010). 리더의 주체성향의 경우, 나의 상사는 1) 야심차다 2) 경쟁심이 강하고 승부욕이 있다 3) 독립적이다의 세 항목이 이용되었고, 리더의 교감성향 측정을 위해 나의 상사는 1) 이해심이 넓다 2) 따뜻한 사람이다 3) 배려심이 많다는 세 항목으로 측정되었다. 변수의 조작적 정의 및 신뢰도는 아래 <표 2>와 같다.

다음으로, 본 연구 데이터에 속한 패널 참여자 407명의 모바일 생산활동을 이해하기 위해, 세 달간(2020년 1월 1일 ~ 3월 31일) 모바일 로그데이터를 분석하

였다. 앞서 언급한 추적 앱을 통해 패널 참여자의 모든 모바일 행동이 기록되는데, 패널 참여자들이 모바일 앱을 사용할 때 각 앱을 사용한 시간이 밀리 초(milliseconds) 단위로 기록되며, 본 연구에서는 해당 변수를 로그 변환(log transformation)하여 사용하였다(예: 김지연 등 2016; Huang et al. 2009). 본 연구팀에서는 패널 참여자들이 사용한 3,244개의 앱 중 업무 생산성과 관련된 앱 만을 주목하여 보고자 한다. 업무 생산성 앱은 업무를 위해 사용되는 각종 문서 뷰어/리더 앱(예: 구글닥스, 한컴오피스)과 팩스 보내는 앱 등이 포함되어 있다.

한국에서 코로나19의 첫 확진자가 발생한 것은 2020년 1월 20일이었지만, 초기 국내 확진자 증가는 더딘 추세였다. 본 연구에서는, 신천지 소속의 슈퍼전파자가 발생한 2월 18일을 기준으로, 코로나 급증 전후를 비교분석하고자 한다. 실제 해당 슈퍼전파자가 발생하기 이전 2월 17일에는 누적 확진자 30명이었지만, 2월 18일을 기준으로 코로나 확진자가 급증하였다. 이에 본 연구자들은 2월 18일 이후 일반 대중이 코로나19에 대한 체감 및 위기감이 급증했을 것으로 판단하였다. 따라서 본 연구에서는 2020년 1월 1일부터 2월 17일까지의 모바일 앱 사용량과, 2월 18일 ~ 3월 31일까지의 사용량을 비교분석하였다.

<표 2> 연구변수의 조작적 정의 및 신뢰도

연구변수	조작적 정의	신뢰도
코로나19 감염우려	자신이 코로나19에 걸릴 수 있다는 가능성을 얼마나 자주 생각, 우려하는가를 의미한다.	단일 문항
직무만족도	자신의 직무 및 직무환경에 대한 개인 직원의 일반적인 태도와 감정을 의미한다.	Alpha = .804 Camman et al. (1983)
리더 주체성향	성취를 우선시하는 개인 특성으로 유능하고, 공격적이고, 독립적인 성향 등을 포함한다.	Alpha =.669 Abele (2003) Rosette and Tost (2010)
리더 교감성향	관계를 우선시하는 개인 특성으로 친절하고, 사려 깊으며 공감능력이 뛰어난 성향 등을 포함한다.	Alpha =.943 Abele (2003) Rosette and Tost (2010)

4. 분석 및 결과

4.1. 기초통계량 분석 및 상관분석

본 연구의 가설 검증을 위한 통계분석에 앞서 기초 통계량 분석과 상관분석을 실시하였다. <표 3>을 통해 앞서 소개한 변수들에 대한 기초통계량을 살펴보면, 먼저 응답자들의 모바일 생산활동이 코로나19 발생 이전에 비해(1/1-2/17: 48일 사용량=11.89) 코로나19 발생 이후(2/18-3/31: 43일 사용량=12.47)에 증가한 것을 볼 수 있다. 다음으로, 7점 척도로 측정된 직무만족

도의 경우 평균 4.50 정도의 수치를 보였고, 코로나19 감염우려의 경우 이보다 낮은 3.58, 리더의 주체성향 및 교감성향은 각각 4.10과 4.38 정도의 평균값을 보였다.

아래 <표 4>는 상관분석 결과를 보여준다. 첫 번째 종속변수인 직무만족도의 경우, 주요 선행변수인 리더 주체성향($r=.144, p<.01$), 리더 교감성향($r=.386, p<.01$)과는 통계적으로 유의한 관계를 보여주었으나, 코로나19 감염우려($r=-.067, p>.10$)와의 관계는 통계적으로 유의하지 않았다. 두 번째 종속변수인 코로나 19 이후 모바일 생산활동의 경우, 응답자의 성별(남

<표 3> 기초통계량

변수 유형	변수명	평균	표준편차
종속변수	직무만족도	4.50	1.20
	코로나19 이후 모바일 생산활동	12.47	6.37
독립변수	코로나19 감염우려	3.58	1.43
	리더의 주체성향	4.10	1.50
	리더의 교감성향	4.38	1.11
통제변수	나이	3.21	.85
	성별	.52	.50
	교육수준	4.04	.41
	근속년수	5.69	1.62
	전 기간 모바일 사용행동	21.62	.57
	코로나19 이전 모바일 생산활동	11.89	6.87
관측치		407	

<표 4> 상관관계표

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 직무만족도	1									
2. 코로나19 이후 모바일생산활동	.050	1								
3. 코로나19 감염우려	-.067	.026	1							
4. 리더 주체성향	.144**	.044	-.017	1						
5. 리더 교감성향	.386**	.046	-.075	.186**	1					
6. 나이	.170**	.095	-.090	.004	.128**	1				
7. 성별	.106*	.117*	.054	.116*	.119*	.229**	1			
8. 교육수준	.090	.136**	.004	.029	.072	.003	.134**	1		
9. 근속년수	.095	-.004	.034	-.112*	.046	.289**	.217**	.012	1	
10. 전 기간 모바일사용행동	-.091	.153**	.040	-.063	-.077	-.143**	-.036	.000	-.054	1
11. 코로나19 이전 모바일생산활동	-.017	.764**	.004	-.027	.039	.065	.134**	.120*	-.044	.189**

성, $r=.117, p<.05$), 교육수준($r=.136, p<.01$)과 코로나 19 이전의 모바일 생산활동($r=.764, p<.01$)과 정적인 관계를 보였다. 그러나 이 상관관계는 코로나19 이전의 생산성 앱의 통제하지 않은 결과로, 코로나19 전후 모바일 생산활동의 증감을 보여주지 못한다. 따라서 아래의 회귀분석을 통하여 제안된 가설의 검정을 실시하였다.

4.2. 가설검정

연구모델에서 제시한 세 가지 요인 - 코로나19 감염우려, 리더의 주체성향 및 교감성향 - 이 직무만족도와 모바일 생산활동에 어떠한 영향을 미치는지 파악하기 위해 다중회귀분석을 수행하였다. 전술한 세 가지 요인을 독립변수로 사용하였으며, 직무만족도와 코로나19 이후의 모바일 생산활동을 종속변수로 선정하였다.

분석을 수행하기 전, 회귀모형의 적합성을 확인하기 위해 다중공선성 및 자기상관 검토를 수행하였다. 아래 분석의 모든 모델의 모든 변수가 분산팽창인수(VIF)가 모두 1.20 이하인 것을 확인하였고, Durbin-watson 역시 1.80-2.20 사이로 나타나 잔차가 독립적이고 상

관관계가 없는 것으로 드러났다. 따라서 회귀분석을 수행하기에 적합한 것을 확인하였다.

먼저 코로나19 감염우려가 미치는 영향을 알아보기 위해 <표 5>와 같이 회귀분석을 실시하였다. 그러나 코로나19 감염우려는 직무만족도($\beta =.057, p>.10$), 코로나19 이후 모바일 생산활동($\beta =.026, p>.10$) 모두에 유의하지 않은 것으로 나타났다. 마찬가지로 직무만족도를 예측하는 모델 1의 설명력은 $r^2=.049$ (adjusted $r^2=.035$)로 매우 낮게 나타났으며, 코로나19 이후 모바일 생산활동을 예측하는 모델 2-2의 경우 $r^2=.589$ (adjusted $r^2=.582$)으로 나타났으나 이는 코로나19 이전 모바일 생산활동이라는 강력한 통제변수에 의한 것(모델 2-1 $r^2=.589$)으로, 모델 2-1과 2-1의 설명력의 차이는 유의하지 않은 것으로 나타났다(r^2 change=.001, $p>.10$). 따라서 가설 1a과 가설 1b는 기각되었다.

리더의 주체성향 및 교감성향의 영향을 알아본 회귀분석의 결과는 <표 6>과 같다. 먼저 리더의 주체성향은 응답자들의 직무만족도에 유의한 정적관계를 보였으나($\beta =.111, p<.05$) 코로나19 이후 모바일 생산활동($\beta =.007, p>.10$)과는 유의하지 않은 관계를 보였다. 모델 1의 설명력은 $r^2=.058$ (adjusted $r^2=.044$)로 매우 낮게 나타났으며, 코로나19 이후 모바일 생산활동을

<표 5> 회귀분석 결과 - 코로나19 감염우려가 미치는 영향

변수	직무만족도 <모델 1>	코로나19 이후 모바일 생산활동	
		<모델 2-1>	<모델 2-2>
코로나19 감염우려	-.057		.026
응답자 나이	.131*	.044	.047
응답자 성별	.057	-.003	-.005
응답자 교육수준	.082	.046	.046
응답자 근속년수	.042	.017	.016
전 기간 모바일 사용행동	-.066	.017	.016
코로나19 이전 모바일 생산활동		.754**	.754**
R square	.049	.589	.589
Adjusted R square	.035	.582	.582
R square change			.001

예측하는 모델 2-2의 경우 $r^2=.589$ (adjusted $r^2=.581$)으로 나타났으나 이는 마찬가지로 코로나19 이전 모바일 생산활동이라는 통제변수에 의한 것(모델 2-1 $r^2=.589$)으로, 모델 2-1과 2-2의 설명력의 차이는 유의하지 않은 것으로 나타났다(r^2 change=.000, $p>.10$). 따라서 가설 2a는 지지되었으나 가설 2b는 기각되었다.

반면 리더의 교감성향은 응답자들의 직무만족도($\beta=.392, p<.01$)와 코로나19 이후의 모바일 생산활동($\beta=.072, p<.05$) 모두와 유의한 정적관계를 보였다. 모델 3의 설명력은 $r^2=.194$ (adjusted $r^2=.182$)로 조직행동분야 연구 모델에서는 적절한 수준으로 나타났다. 코로나19 이후 모바일 생산활동을 예측하는 모델 4-2의 경우 $r^2=.593$ (adjusted $r^2=.586$)으로 나타나는데, 이는 통제변수인 코로나19 이전 모바일 생산활동만을 넣은 모델($r^2=.589, \text{adjusted } r^2=.582$)보다 통계적으로 유의하게 증가한 값이다(r^2 change=.005, $p<.05$). 가설 3a과 3b는 모두 지지되었다.

5. 연구의 시사점, 한계점 및 후속연구를 위한 제언

본 연구는 행동면역체계 이론과 감정의 인지적 평가 이론을 적용하여, 코로나19 이후의 직장인들의 직무만족도와 모바일 생산활동은 그들의 코로나19 감염 우려, 리더의 주체성향 및 교감성향에 의하여 선행될 것이라 제안하였다. 407명의 직장인으로부터 수집한 설문 데이터 및 모바일 앱 사용 데이터를 분석한 결과, 리더의 주체성향 및 교감성향 모두가 직장인의 직무만족도에 유의한 관계를 보인 반면, 모바일 생산활동의 증가는 리더의 교감성향에만 유의한 정적 관계를 보였다. 코로나19 감염우려가 직무만족도와 모바일 생산활동 증가에 영향을 미칠 것이라는 두 가설은 기각되었다.

본 연구는 다양한 학문적 시사점을 제공한다. 첫째, 본 연구는 위기상황에서의 리더십의 효과에 대한 이해를 높인다는 점에서 학문적 의의가 있다. 위기에 관한 연구들은, 효율적인 위기관리를 위한 여러 가지 리

〈표 6〉 회귀분석 결과 - 리더의 주체성향 및 교감성향이 미치는 영향

변수	직무 만족도	코로나19 이후 모바일 생산활동		직무 만족도	코로나19 이후 모바일 생산활동	
	〈모델 1〉	〈모델 2-1〉	〈모델 2-2〉	〈모델 3〉	〈모델 4-1〉	〈모델 4-2〉
리더 주체성향	.111*		.007			
리더 교감성향				.392**		.072*
응답자 나이	.126*	.044	.043	.136**	.044	.043
응답자 성별	.043	-.003	-.004	-.004	-.003	-.014
응답자 교육수준	.076	.046	.046	.078	.046	.045
응답자 근속년수	.040	.017	.017	.097*	.017	.028
전 기간 모바일 사용행동	-.061	.017	.018	-.042	.017	.021
코로나19 이전 모바일 생산활동		.754**	.753**		.754**	.757**
R square	.058	.589	.589	.194	.589	.593
Adjusted R square	.044	.582	.581	.182	.582	.586
R square change			.000			.005*

더십을 제시해 왔다(예: 권상집 2016; James et al. 2011; Williams et al. 2017). 가설에서 제시한 것처럼, 주체적이고 성취지향적인 리더십이 위기상황에서 부하직원들의 불안감이나 통제결핍이나 완화시켜, 업무 만족과 기술 및 변화 도입을 높이는 역할을 할 수도 있다. 그러나 본 연구는, 코로나19와 같은 감염병의 위기상황에서는 리더의 주체성향이 아닌 교감성향이 부하직원의 직무만족도나 생산활동에 유의한 영향을 준다는 것을 밝혔다.

둘째, 상기의 연구 결과는 외부적 위기로 인한 변화(즉, 모바일 업무 도입)에 대한 이해를 높인다는 점에서 학문적 의의가 있다. 최근 조직 변화 연구는 개인 직원들의 반응에 초점을 맞추어, 전략적으로 직원들의 지지를 얻고 저항을 줄이는 전략을 세우는 데 집중해 왔다(예: 김정진, 박경규 2008; 정홍준 등 2013). 그러나 위기 상황으로 인해 갑작스럽게 유발된 변화 혹은 기술 도입의 경우, 조직 차원의 전략적이고 신중한 접근을 강조하는 기존의 변화관리기법은 활용되기 어렵다. 이러한 맥락에서 본 연구는 위기 상황에서 효율적인 기술 도입을 이끌어내는 데 필요한 리더의 역할, 교감성향의 영향을 실증적으로 보인 것이다.

셋째, 직장인들의 모바일 생산활동 증가의 선행변수를 밝힘으로써, 조직행동론 내 조직변화와 학습 문헌에 기여한다. 이는 현재 장기화된 코로나19로 전통적인 업무가 아닌, 온라인 및 원격, 재택 업무의 수요 및 공급이 증가하고 있는 현재의 상황을 고려할 때, 그 중요성이 더욱 커진다. 본 연구의 결과는 직원들의 모바일 학습 행동을 측정 및 탐구함으로써, 조직학습 및 개인학습의 중요하고 새로운 수단에 대한 이해를 높일 것이다.

넷째, 본 연구는 모바일 로그 데이터를 통해 직원들의 행동을 측정하였다는 점에서 방법론적인 참신성을 확보하였다. 현존하는 조직행동론의 연구는 직원들의

행동을 측정함에 있어 주로 자기보고(self-reported) 혹은 상사보고(other-reported)의 방식을 이용해 왔다(예: 박오수, 고동운 2009). 그러나 이러한 측정 방식은 다양한 인지적 편견에 취약하다는 약점이 있다. 본 연구는 이와 같은 한계를 극복하고자 직원의 행동을 모바일 앱 데이터의 사용량을 통해 객관적으로 측정했다는 점에서, 기존의 조직행동론 연구 방식의 한계를 극복할 수 있는 대안을 제시하였고 또한 마케팅 및 빅데이터 분야와의 융합 연구를 시도했다는 방법론적인 의의가 있다.

본 연구는 여러 가지 한계점이 있다. 첫째, 설문으로 측정된 모든 변수는 한 번의 자기보고식 설문을 통해 측정되었으며, 따라서 사회적 바람직성 응답편향 및 동일방법편의의 가능성을 배제할 수 없다. 둘째, 코로나19 발생 이전의 사용량을 통제한 모바일 생산활동과는 달리, 직무만족도의 경우 코로나19 이전의 정도를 측정, 통제하지 못했고, 따라서 코로나19에 대한 우려나 리더의 주체, 교감성향이 직장인의 직무만족도의 코로나19 전후의 증감에 미치는 영향을 검증할 수 없었다. 이와 관련하여 연구에서 제시된 대부분의 모형이 매우 낮은 설명력을 가진다는 것 역시 논문의 한계점일 것이다. 셋째, 모바일 생산활동에 대해서 한 명의 사용자가 둘 이상의 스마트폰 기기를 사용하거나 스마트폰 대신 다른 기기를 사용하여 수행했을 가능성이 있고, 이때 모바일 앱 사용량의 정확한 측정에 문제가 생길 수 있다. 그러므로 후속연구에서는 한대의 스마트폰뿐만 아니라 다양한 기기를 통해 모바일 앱 사용량을 측정하는 것이 권장된다.

넷째, 본 연구의 모형은 리더의 성향이 어떠한 심리적 기제를 통하여 모바일 생산활동에 영향을 미치게 되는지, 그 매개변인을 개념적, 실증적으로 제시하고 있지 못하다. 추가적인 연구에서는 종단적인 설문설계를 통해 리더의 성향이 모바일 활동에 영향을 미치

는 인지적, 정서적 기제를 탐구할 수 있을 것이다. 다섯째, 종속변수로 사용된 모바일 생산활동의 경우, 코로나19 발생 직후 발생 이전으로부터의 변화를 측정하기 위하여 2월 후반과 3월의 모바일 앱의 사용량이 사용된 반면, 선행변수로 사용된 코로나19 감염우려나 리더의 주체, 교감성향은 그 이후인 4월에 측정되었고 따라서 두 변수 간의 인과관계의 방향성은 논란의 여지가 있다. 따라서 본 연구모델을 더욱 엄밀하게 검증하기 위한 종단적 설문 혹은 실험이 후속연구로 진행되어야 할 것이다.

마지막으로 본 연구의 첫 번째 가설인, 코로나19 감염우려와 모바일 생산활동 사이의 관계가 지지되지 않았다. 이러한 결과는 가설 1의 도출의 이론적 배경인 행동면역체계 이론이 모바일 생산활동을 설명하는 데에는 적용되지 않을 수 있음을 시사하며, 따라서 이는 코로나19를 중요한 맥락으로 작성된 본 연구의 큰 한계점이다. 그럼에도 불구하고, 본 논문은 행동면역체계 이론이라는 진화심리학의 이론을 지식 경영연구 분야에 최초로 소개하였다는 점에서 의의가 있다. 비록 본 논문은 행동면역체계가 모바일 생산활동에 미치는 영향을 보이는 것에는 실패하였으나, 후속연구에서는 행동면역체계가 다른 지식 생산활동 혹은 지식 공유활동에 미치는 영향을 탐구해 볼 수 있을 것이다.

6. 결론

“우리는 결코 예전의 근무방식으로 돌아가지 않을 것이다” 라는 제러드 스파타로 마이크로소프트 부사장의 말처럼, 코로나19는 직장인들의 업무만족과 생산성에 장기적이고 강력한 영향을 미칠 것으로 예상된다. 하지만 어떤 변화라도 항상 모두에게 긍정적인 영향을 가져오지는 않는다. 변화에 잘 적응하고 이를

기회로 삼는 사람이 있는 반면에, 변화에 적응하지 못하고 이를 위기로 여기는 사람도 있다. 코로나19로 촉발된 근무방식의 변화 또한 사람에 따라 다른 양상을 보이고 있다. 코로나19로 인한 스마트워크 기술 도입 및 활용 측면에서의 변화는 코로나19가 종식되어도 계속해서 직장인들에게 영향을 미칠 것으로 보인다. 변화 이전으로 다시 돌아갈 수는 없다는 사실은, 변화에 적응하지 못하는 이들에게는 장기간의 악재로 작용할 수 있다.

본 논문은 리더십을 통해 이에 대한 해답을 제공한다. 구체적으로, 공감 능력, 이해심, 배려심 등으로 대표되는 리더의 교감성향은 직장인들이 당장의 불편함에 직면하여 느끼는 분노 반응을 완화시켜, 변화로 인해 위기를 맞이한 직장인의 경우에도 직무에 대한 만족과 적응에 대한 동기를 높일 것이다. 독립적이고 지배적이며, 자신감을 보여주는 리더의 주체성향은 코로나19 상황에서의 불확실성으로 인한 공포, 불안 및 통제결핌을 일정 수준 완화시켜 직무만족도를 높일 수 있을 것으로 보인다. 그러나 이를 넘어서 위기를 타개하고 변화에 적응해 나가는 동기를 불러일으키는 요인은 결국 카리스마보다는 공감이라고 할 수 있다. 본 연구가 제시하는 코로나19 상황에서 리더 교감성향의 효과는, 장기적인 코로나19의 여파를 극복해 나가야 하는 기업과 직장인들에게 유용한 관리 지침을 제공한다.

〈참고문헌〉

[국내 문헌]

1. 권상집 (2016). 변혁적 리더십 및 서번트 리더십과 조직 구성원의 조절 초점 성향이 개인 창의성에 미치는 영향: 내재적 동기의 매개효과. **지식경영연구**, 17(3), 137-159.
2. 김용영, 오상조, 이희진, 차경진 (2015). 스마트워크 사용자의 업무/비업무간 경계 관리 전략에 관한 연구. **지식경영연구**, 16(4), 133-155.
3. 김정진, 박경규 (2008). 조직변화에 대한 구성원 저항의 다차원적 접근. **인사조직연구**, 16, 1-41.
4. 김지연, 최정혜, 정예림 (2016). 지역 특수성에 따른 오프라인·온라인 채널 성과의 이해. **지식경영연구**, 17(3), 45-64.
5. 박오수, 고동운 (2009). 변화지향 리더십과 부하혁신행동의 관계. **인사조직연구**, 17, 41-79.
6. 신혜영, 권상집 (2017). 리더의 의사소통 유형, 상사 신뢰, 조직몰입, 혁신행동 간의 구조적 관계 분석. **지식경영연구**, 18(2), 23-43.
7. 이창준, 윤정구 (2007). 정서와 리더십에 대한 한 이론적 모형의 검증-카리스마적 및 감성적 리더십, 집단정서, 집단효과성. **인사조직연구**, 15, 1-51.
8. 정대율, 노미진, 장형유 (2014). IT 부서 종사자의 정서고갈, 직무만족 및 이직의도의 관계: 조직공정성과 사회적지원의 역할. **경영학연구**, 43(1), 145-167.
9. 정예지, 윤정구, 김세은 (2016). 일과 삶의 균형 (Work-Life Balance) 이 직무 성과와 혁신 행동에 미치는 영향: 직무 만족과 생활 만족 간 긍정적 교호작용효과(Positive Reciprocal Effect)를 중심으로. **경영학연구**, 45(5), 1471-1499.
10. 정홍준, 최용득, 이동섭 (2013). 조직변화에 대한 저항과 조직몰입. **인사조직연구**, 21, 1-36.
11. 최정혜, 정예림, 조우용, 김민경 (2015). 모바일 VOD 콘텐츠 구매 요인에 관한 실증 연구. **지식경영연구**, 16(3), 1-21.

[국외 문헌]

12. Abele, A. (2003). The dynamics of masculine-agentic and feminine-communal traits: Findings from a prospective study. **Journal of Personality and Social Psychology**, 85, 768-776.

13. Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. **Academy of Management Journal**, 32(4), 803-829.
14. Amiot, C., Terry, D., Jimmieson, N., & Callan, V. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. **Journal of Management**, 32, 552-574.
15. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**, 25(3), 293-315.
16. Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 43(4), 481-505.
17. Abele, A. E., & Wojciszke, B. (2007). Agency and communion from the perspective of self versus others. **Journal of Personality and Social Psychology**, 93(5), 751-763.
18. Axtell, C., Wall, T., Stride, C., Pepper, K., Clegg, C., Gardner, P., & Bolden, R. (2002). Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 75, 217-231.
19. Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 42(2), 182-206.
20. Bakan, D. (1966). *The duality of human existence: An essay on psychology and religion*. Rand McNally.
21. Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, 42(2), 155-162.
22. Brosi, P., Spörrle, M., Welpe, I. M., & Heilmann, M. E. (2016). Expressing pride: Effects on perceived agency, communality, and stereotype-based gender disparities. **Journal of Applied Psychology**, 101(9), 1319-1328.
23. Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationships among

- organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 868-882.
24. Cammann, C., Fichman, M., Jenkins Jr, G. D., & Klesh, J. R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. In S. E. Seashore, E. E. Lawler III, P. H. Mirvis & C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices* (pp. 71-138). New York: Wiley.
 25. Curtis, V., De Barra, M., & Aunger, R. (2011). Disgust as an adaptive system for disease avoidance behaviour. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, *366*(1563), 389-401.
 26. Daly, J. P., & Geyer, P. D. (1994). The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behavior*, *15*, 623-638.
 27. Fiske, S. T., Cuddy, A. J., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, *82*(6), 878-902.
 28. Heracleous, L., & Barrett, M. (2001). Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. *Academy of Management Journal*, *44*(4), 755-778.
 29. Huang, P., Lurie, N. H., & Mitra, S. (2009). Searching for experience on the web: An empirical examination of consumer behavior for search and experience goods. *Journal of Marketing*, *73*(2), 55-69.
 30. James, E. H., Wooten, L. P., & Dushek, K. (2011). Crisis management: Informing a new leadership research agenda. *Academy of Management Annals*, *5*(1), 455-493.
 31. Johnson, E. J., Moe, W. W., Fader, P. S., Bellman, S., & Lohse, G. L. (2004). On the depth and dynamics of online search behavior. *Management Science*, *50*(3), 299-308.
 32. Lazarus, R. S. (1991). Cognition and motivation in emotion. *American Psychologist*, *46*(4), 352-367.
 33. Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, *34*(3), 343-378.
 34. Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, *43*(1), 65-86.
 35. Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *15*(1), 73-101.
 36. Pettigrew, A. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, *24*, 649-670.
 37. Mortensen, C. R., Becker, D. V., Ackerman, J. M., Neuberg, S. L., & Kenrick, D. T. (2010). Infection breeds reticence: The effects of disease salience on self-perceptions of personality and behavioral avoidance tendencies. *Psychological Science*, *21*(3), 440-447.
 38. Navarrete, C. D., Fessler, D. M., & Eng, S. J. (2007). Elevated ethnocentrism in the first trimester of pregnancy. *Evolution and Human Behavior*, *28*(1), 60-65.
 39. Rosette, A. S., & Tost, L. P. (2010). Agentic women and communal leadership: How role prescriptions confer advantage to top women leaders. *Journal of Applied Psychology*, *95*(2), 221-235.
 40. Schaumberg, R. L., & Flynn, F. J. (2017). Self-reliance: A gender perspective on its relationship to communality and leadership evaluations. *Academy of Management Journal*, *60*(5), 1859-1881.
 41. Schaller, M. (2011). The behavioural immune system and the psychology of human sociality. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, *366*(1583), 3418-3426.
 42. Schaller, M., & Park, J. H. (2011). The behavioral immune system (and why it matters). *Current Directions in Psychological Science*, *20*(2), 99-103.
 43. Schaller, M., Park, J. H., & Mueller, A. (2003). Fear of the dark: Interactive effects of beliefs about danger and ambient darkness on ethnic stereotypes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *29*(5), 637-649.

44. Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education, 27*, 1029–1038.
45. Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals, 11*(2), 733–769.
46. Wu, Q., Tan, C., Wang, B., & Zhou, P. (2015). Behavioral immune system and ingroup derogation: The effects of infectious diseases on ingroup derogation attitudes. *PloS one, 10*(3), e0122794.
47. Wu, Q., Yang, S., & Zhou, P. (2019). Disease threat and the functional flexibility of ingroup derogation. *Frontiers in Psychology, 10*.

[URL]

48. 경향신문 (2020). http://news.khan.co.kr/kh_news/kha_n_art_view.html?artid=202005021204001&code=940100#csidx24c6a331165818eac4cc0d30c103592
49. Burning Glass Technologies (2015). http://burning-glass.com/wp-content/uploads/2015/06/Digital_Skills_Gap.pdf
50. Computer Weekly (2020). <https://www.computerweekly.com/news/252481231/Coronavirus-Soaring-collaboration-app-uptake-sees-home-workers-clock-on-for-longer-hours>
51. PCMag (2020). <https://www.pcmag.com/encyclopedia/term/application-suite>
52. Statista (2020). <https://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/>

저 자 소 개



도 보 략 (Boram Do)

Boston College에서 경영학 박사 학위를 취득하였고, 현재 연세대학교 경영대학 매니지먼트 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 조직 변화 관리, 조직내 정서경험, 및 긍정조직학 등이다. 지금까지 Academy of Management Review, Organization Science, Organizational Studies 등 주요 학술지에 논문을 발표하였다.



윤 여 름 (Yeo Lim Yoon)

현재 연세대학교 일반대학원 경영학과 마케팅 석박통합과정에 재학 중이다. 주요 관심분야는 B2B, digital marketing, log data analytics, mobile marketing 등이다. 지금까지 Industrial Marketing Management 학술지에 논문을 발표하였다.



김 태 년 (Taenyeon Kim)

현재 연세대학교 일반대학원 경영학과 매니지먼트 석사과정에 재학 중이다. 주요 관심분야는 positive affect, organizational change, leadership 등이다.



최 정 혜 (Jeonghye Choi)

University of Pennsylvania에서 마케팅 전공으로 박사학위를 취득했으며, 현재 연세대학교 경영대학의 마케팅 분과 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 Internet retailing, mobile retailing, multi-channel marketing, Internet regulation 등이며, Journal of Marketing Research, Management Science, Marketing Science 등의 국제학술지와 경영학연구 등의 국내학술지에 논문을 게재하였다.

〈 Abstract 〉

Exploring the Determinants of Job Satisfaction and Mobile Productivity amidst COVID-19

Boram Do^{*}, Yeo Lim Yoon^{**}, Taenyeon Kim^{***}, Jeonghye Choi^{****}

In the current knowledge society, mobile devices have become a useful tool for performing work. In the context of COVID-19 which has made digital transformation inevitable, the importance of mobile work behaviors – performing work tasks through mobile devices – is further highlighted. Drawing from the behavioral immune system theory and cognitive appraisal theory of emotions, this study proposes that individual workers' concern about getting infected by COVID-19 will be negatively related to job satisfaction but positively related to mobile work behaviors. We further propose that leaders' communality and agency trait will be positively related to both job satisfaction and the increase of mobile work behaviors. Analyses of a matched dataset comprising survey data and mobile application usage data from 407 workers showed that their leaders' agency and communality were significantly related to the workers' job satisfaction. However, their mobile productivity was significantly related only to the communality of their leaders. The results of this study will provide useful theoretical and practical implications for researchers and managers who aim to understand and promote the technology adoption and knowledge productivity of workers in a pandemic situation.

Key Words: COVID-19, Job satisfaction, Leadership, Mobile productivity

* School of Business, Yonsei University

** School of Business, Yonsei University

*** School of Business, Yonsei University

**** School of Business, Yonsei University