

## 유연한 인적자원관리제도가 개인적 양면성에 미치는 영향: 경영진 신뢰의 조절효과\*

문성옥

연세대학교 경영연구소 전임연구원

이지만

연세대학교 경영학과 교수

### The Effect of Flexible Human Resource Management on Individual Ambidexterity: The Moderating Effect of Trust in Management

Sung-Ok Moon<sup>a</sup>, Ji-Man Lee<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Yonsei Business Research Institute, Yonsei University, South Korea

<sup>b</sup>School of Business, Yonsei University, South Korea

*Received 28 February 2022, Revised 18 March 2022, Accepted 25 March 2022*

#### Abstract

**Purpose** - This study aims to examine the relationship between flexible Human Resource Management (HRM) and individual ambidexterity and the moderating effect of trust in management.

**Design/methodology/approach** - This study collected 971 survey data from employees in Korea. The Confirmatory Factor Analysis (CFA) and the multiple regression analysis were used to analyze the data.

**Findings** - First, the flexible human resource management have a positive effect on individual ambidexterity. Second, trust in management positively moderate the relationship between flexible human resource management and individual ambidexterity.

**Research implications or Originality** - First, this study is critical that it examines individual ambidexterity and antecedent factor, which have not been relatively researched in Korea. This study is meaningful in that it revealed that the individual ambidexterity can be increased through flexible human resource management. Second, individual ambidexterity may vary depending on the characteristics of the human resource management system. Third, it is important to find the boundary condition of trust in management. By finding conditions that enhance the effect of flexible human resource management on individual ambidexterity, it also provides practical implications applicable to companies.

**Keywords:** Flexible HRM, Exploration, Exploitation, Individual Ambidexterity, Trust in Management

**JEL Classifications:** C12, M12

\* 이 논문(유연한 인적자원관리제도가 개인적 양면성에 미치는 영향: 경영진 신뢰의 조절효과)은 연세대학교 경영연구소의 지원을 받음

<sup>a</sup> First Author, E-mail: msok@yonsei.ac.kr

<sup>b</sup> Co-Author, E-mail: jimlee@yonsei.ac.kr

© 2022 The Institute of Management and Economy Research, All rights reserved.

## I. 서론

조직의 유연성을 확보하는 것은 인적자원관리의 중요한 목표 중 하나이다(Boxall and Purcell, 2011). 일반적으로 유연성은 조직이 불확실하고 역동적인 환경 변화에 대응하여 자원이나 행동을 빠르게 바꿀 수 있는 역량이며, 조직이 생존하기 위한 능동적이고 적극적인 행동을 말한다(Gerwin, 1993; Kozica and Kaiser, 2012; Sanchez, 1995). 오늘날 조직을 둘러싼 경영환경은 복잡하며 빠르게 변화하고 있기 때문에 환경의 요구에 발맞추기 위해서는 유연성을 확보하는 것이 중요하다. 조직구조의 수평화와 생산의 유연화는 기술과 문화적 변화의 대표적인 결과이다. 수평화된 조직구조일수록, 생산시스템의 유연성이 높아질수록 개인이 가진 역량의 중요성은 더욱 높아진다(Schoenberger, 1988). 유연한 생산 시스템 속 근로자들은 단순한 업무를 반복하지 않고 지식(Knowledge), 기술(Skill), 역량(Ability)등의 인적자본을 축적하려고 하며, 조직은 근로자들의 인적자본을 활용하여 성과를 달성하려고 하기 때문이다(권순환 · 권중욱 · 신만수, 2020).

조직은 인적자원관리제도를 통해 유연성을 확보하고자 하였고 관련 연구들도 진행되어 왔다. 많은 연구들이 유연한 인적자원관리제도를 통해서 조직의 성과를 높일 수 있는지 밝히기 위해서 노력해 왔지만, 이에 대한 결과물에는 긍정적 효과와 부정적 효과가 혼재되어 있었다(Tuan, 2019). 유연한 인적자원관리제도가 잡크래프팅과 지식공유(Tuan, 2019), 혁신행동(Javed et al., 2017) 등에 긍정적인 효과가 있다는 연구 결과들도 있지만, 부정적인 효과를 주장하는 연구들도 존재한다. 예를 들어, 수량적 유연성(numerical flexibility)의 증가는 고용불안정과 연결되거나(Doogan, 2001), 스트레스, 직무소진 등을 증가시켜 개인성과에도 부정적인 영향을 준다는 연구 결과도 많다(Cameron, 1994; Strazdins et al., 2004). 이처럼 유연한 인적자원관리제도는 아직 모호한 개념이라고 할 수 있다. 전략적 인적자원관리의 중요한 하위 개념임과 동시에 부정적인 효과로 비판을 받고 있기 때문이다. 그럼에도 불구하고 유연한 인적자원관리제도는 환경변화에 대응하기 위한 경쟁우위 요소로 중요한 의미를 갖는다. 따라서 본 연구에서는 그간 상대적으로 덜 주목받았지만 조직 성과에 긍정적 영향 요인으로서의 인적자원관리 유연성에 대해서 논의하고자 한다.

유연성 뿐만 아니라 양면성 개념도 환경변화에 대응하기 위한 중요한 요인으로 관심을 받고 있다. 조직의 장기적 생존과 발전은 조직의 활용(exploitation)과 탐색(exploration) 능력을 얼마나 균형있게 유지하는가에 달려있다고 여겨지기 때문이다(March, 1991). 수평화되고 유연화되어가는 조직의 변화를 고려하면 개인의 양면적 역량의 중요성은 더욱 강조된다. 그러나 지금까지 조직양면성에 관한 대부분의 연구들은 조직수준 또는 부서수준에서의 연구로 진행되어 왔으며, 개인적 수준에서의 연구는 매우 부족한 실정이다(Raisch and Birkinshaw 2008). 일부 연구자들(Gupta, Smith and Shalley, 2006; Mom et al., 2019)이 개인적 수준에서의 양면성을 연구하고 있지만 아직 많은 수의 연구가 축적되지 못했다.

조직수준에서의 연구들은 조직양면성을 조직이 탐색(exploration)과 활용(exploitation)을 적절하게 결합하는 역량으로 정의하였다(Gibson and Birkinshaw 2004, O'Reilly and Tushman 2004). 그러나 개인수준의 연구에서 조직양면성의 정의를 그대로 사용하기는 어렵기 때문에 개인양면성을 일정 시간에 걸쳐 탐험과 활용 관련 활동을 병행하는 행동(Mom, van den Bosch and Volberda, 2009)으로 정의하였고 양면적 조직을 구성하는 데에는 개인적 양면 행동이 중요함을 강조하였다(O'Reilly and Tushman, 2004). 이에 따라 많은 연구들이 근로자의 양면적 행동을 높이는 선행요인을 찾기 위해 노력해 왔다. 그중에서도 인적자원관리제도는 개인의 조직생활에 가이드라인이 되기 때문에 중요한 의미를 갖지만 이를 선행요인으로 살펴본 연구는 아직 부족한 편이다. 일부 선행연구에서 인적자원관리제도가 근로자들의 양면성에 어떠한 영향을 미치는 지를 밝혔지만(Mom et al., 2019; Prieto-Pastor and Martin-Perez, 2015). 기존의 선행연구들은 개별적인 제도 자체나 번들이 미치는 영향에 주요 관심이 있었다. 예를 들어, 교육훈련이나 보상제도가 개별적으로 개인적 양면성에 미치는 효과를 살펴본다거나(Prieto-Pastor and Martin-Perez, 2015), 역량강화형 인적자원관리제도 번들, 동기강화형 인적자원관리제도 번들 등 제도의 번들에 관심이 있었고(Mom et al., 2019), 인적자원관리제도의 유연성에 초점을 맞춘 연구들은 없었다.

조직을 둘러싼 환경의 변화는 조직으로 하여금 많은 것을 요구하고 있다. 환경 변화에 적응하는 것이

조직의 생존을 담보한다고 할 때, 변화의 방향과 속도를 읽어내고 따라가는 것은 쉽지 않다. 그럼에도 불구하고 조직은 목표를 달성하기 위해 인적자원관리제도의 유연성을 높여 환경과의 적합성을 높이고자 할 것이다. 유연한 제도를 통해 변화된 환경에 맞는 인재를 채용하고, 새로운 방식으로 육성하며, 창의적으로 동기부여하여 그들이 양면적 역량을 갖춘 구성원이 되길 바란다. 또한 그 구성원이 조직의 성과에 기여하기를 기대한다. 개인적 양면성을 통해 조직의 효율성을 확보하면서, 미래의 시장을 탐색하는 일을 동시에 수행하고, 개별 근로자들이 고객과의 접점에서 고객을 만족시키면서, 새로운 고객을 찾는 일을 동시에 해내길 기대하고 있는 것이다(Gibson and Birkinshaw, 2004).

본 연구에서는 인적자원관리제도 자체의 특성, 즉 환경변화에 적절하게 대응할 수 있는 유연성을 갖고 있는가에 관심을 갖고 그 결과가 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 이를 통해 그동안 연구 중심에서 벗어나있던 인적자원관리제도의 특성에 대한 관심을 촉진하고, 이러한 특성이 개인에게 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 한다. 특히 개인의 양면성에 미치는 효과를 살펴보는 데 그 목적을 두고 있다. 개인적 양면성은 조직양면성을 형성하는 중간 매커니즘으로써의 중요한 역할을 하고 있다(Mom et al., 2019). 따라서 유연한 인적자원관리제도의 결과변수로 개인적 양면성을 이해하는 것은 선행 연구들을 확장하는 중요한 의미를 담고 있다. 또한 이들 사이에 존재할 수 있는 경영진 신뢰의 조절효과에 대해서도 살펴보고자 한다. 경계조건을 밝히는 것은 앞선 두 변수의 관계를 더욱 효과적으로 강화시킬 수 있다는 점에서 의의가 있으며, 특히 인적자원관리제도와 그 결과 변수들 사이에서 경영진에 대한 신뢰가 갖는 역할을 이해함으로써 실무적인 시사점도 제공할 수 있을 것이다.

## II. 이론적 배경 및 가설설정

### 1. 유연한 인적자원관리제도

유연성은 적합성(fit)과 함께 논의되어 왔다. 유연성이란 역동적인 경쟁환경으로부터의 다양한 요구에 대응할 수 있는 역량이며(Sanchez, 1995), 적합성이란 어떤 구성요소의 욕구, 수요, 목표, 구조 등이 다른 구성요소의 그것들과 일치하는 정도(Nadler and Tushman, 1980)이다. 유연성과 적합성의 관계에 관해서는 크게 두 가지 관점이 있는데, 하나는 유연성과 적합성은 서로 직교적 관계로 하나의 조직에 동시에 존재할 수 없다는 관점이며, 다른 하나는 보완적 관계로 환경 변화에 지속적으로 대응하기 위해서는 둘 다 필요하다는 관점이다(Milliman et al., 1991). 이후 Wright and Snell (1998)은 보완적 관점에서 적합성과 유연성과의 관계를 통합하기 위한 프레임워크를 제시하였다. 그들은 적합성을 일시적인 상태(state)의 개념으로 이해하고 시간의 흐름에 따라 변하는 것으로 여겼지만, 유연성은 조직의 특징 또는 역량이라고 정의했다. 즉, 유연성은 적합성을 예측할 수 있는 요인이며 유연성의 정도에 따라 환경변화의 요구에 적절히 대응여 적합성을 높일 수 있다는 것이다. 또한 환경이 안정적인 시기에는 관료제적 조직구조로도 효율적으로 적합성을 달성할 수 있었지만, 오늘날처럼 역동적인 환경변화속에서는 유연성이 높은 유기적인 인적자원이 필요하다고 하였다(Wright and Snell, 1998).

이처럼 유연성은 인적자원관리제도와 함께 연구되는 대표적인 주제이다(Knox and Walsh, 2005). 유연한 인적자원관리제도란, 조직의 인적자원관리제도를 환경 변화에 맞추어 변화시킬 수 있는 능력을 말한다(Bhattacharya, Gibson and Doty, 2005). 유연성에 관한 초기의 논의는 근로자의 고용형태와 관련이 깊었다(Atkinson, 1984). 정규직으로 기업의 주요 직무를 맡고 있으며 고용안정이 보장된 근로자들과 비정규직으로 근무하며 상대적으로 낮은 고용안정성을 지니고 있는 고용형태를 중심으로 그 논의가 진행되어왔다. 초기 유연성은 주로 근로자의 숫자를 의미하였으며, 유연성의 대상은 비정규직이었다. 해당 비정규직은 일시적으로 고용되어 단기적인 업무나 일회성의 프로젝트 등을 맡았고, 해당 업무가 종료되면 고용관계도 같이 종료되는 형태였다(Davis-Blake, Broschak and George, 2003). 이후 유연성에 대한 논의가 활발해지면서 3가지 하위 구성요소를 갖는 개념으로 확장되었다. 첫째, 수량적 유연성이다. 수량적 유연성이란, 조직이 전체 근로 인원을 환경변화에 맞게 유연하게 운영하는 것을 말한다(Atkinson, 1984). 현재 조직이 처한 상황에 따라 근로자의 숫자를 빠르게 늘리기도, 줄이기도 하는 것이다. 예를 들어,

매출이 감소하고 있다면 남은 영업 인력을 축소하는 방법이다. 둘째, 기능적 유연성이다. 기능적 유연성이란, 근로자가 환경변화에 적응하는 역량을 말한다(Atkinson, 1984). 호텔에서 근무하는 근로자가 프론트 데스크에서 근무하다가, 필요시에는 뷔페식당이나 바에서도 근무할 수 있는 것을 말한다(Knox and Walsh, 2005). 근로자가 다양한 기술을 학습하여 서로 다른 상황에서도 주어진 역할을 수행하는 역량을 발휘하는 것이다. 셋째는 재무적 유연성이다. 재무적 유연성이란, 근로자 전체 임금에 대한 유연성을 의미한다(Atkinson, 1984). 즉, 고정적으로 급여를 제공하는 것이 아니라 성과에 따라 유연하게 지급하는 방식을 통해 전체 임금을 유연하게 운영할 수 있다.

인적자원관리제도는 조직 전체의 성과를 높이기 위해 필요한 환경 정보를 이해하고 반영해 왔다. Lengnick-Hall et al. (2009)는 전략적 인적자원관리가 기업의 부서나 부문이 기업의 성과에 기여한 정도를 정확하게 측정할 수 있어야 한다고 주장하면서 유연성이 그 중 하나의 전략이라고 하였다. 유연한 인적자원관리제도는 근로자의 역량을 통해 조직의 성과에 이르는 중요한 요인인 것이다. 예를 들어, 유연한 근무환경에서는 작업스케줄이나 장소 등에 대한 제약이 없어 고객의 요구사항에 빠르게 대응할 수 있다는 것이다. Holbeche (2009)는 조직이 근로자들로 하여금 성과를 달성하거나 초과할 수 있도록 전략적으로 유연한 인적자원관리제도를 운영해야 하며, 시장의 변화에 맞추어 근로자들의 목표를 경쟁적으로 설정할 필요가 있다고 주장하였다. Boudreau and Jesuthasan (2011)는 유연한 인적자원관리제도는 인사담당자들이 채용이나 보상, 복리후생 등의 개별 제도를 운영할 때에도 필요하다고 하였다.

Bhattacharya, Gibson and Doty (2005)는 환경과의 적합성(fit)을 강조하면서 급변하는 환경에 대응하기 위해서는 인적자원관리의 내적 적합성이 중요하다고 보았다. 특히, 3가지 하위 구성요소를 제시하면서 이들과 전략과의 적합성을 높이기 위해서는 유연성이 필요하다고 하였다. 첫째, 근로자의 기술 유연성(skills flexibility)이다. 기술 유연성이란, 근로자가 다른 상황, 다른 업무를 맡게 되더라도 빠르게 해당 업무에 적응하는 것을 말한다(Bhattacharya, Gibson and Doty, 2005). 이러한 유연성은 근로자에게 다양한 학습을 시켜 함양할 수 있다. 예를 들어, 교차팀에서 근무하게 한다거나 직무순환 등을 통해 기술 유연성을 높일 수 있다. 근로자들이 다양한 기술을 습득하게 되면 여러 상황, 여러 업무에 직면하더라도 높은 성과를 기대할 수 있다는 것이다. 기술 유연성은 오랜 시간에 걸쳐 다양한 경험을 쌓아야 하기 때문에 다른 조직에서 모방하려고 해도 단기간에 따라할 수 없다. 따라서 자원기반관점(resource-based view)에서 근로자의 다양한 기술이 조직의 경쟁력이 되는 것이다(Barney, 1991).

둘째, 근로자의 행동적 유연성(behavioral flexibility)이다. 행동적 유연성이란, 서로 다른 상황에서 다양하고 적절한 행동양식을 보이는 역량을 말한다(Bhattacharya, Gibson and Doty, 2005). MacDuffie (1995)는 행동적 유연성과 기술적 유연성의 구분을 동기(motivation)를 통해 설명하였다. 즉, 기술적 유연성이 있다고 하더라도 행동으로 발휘되기 위해서는 동기가 있어야 한다는 것이다. 기업은 근로자들이 행동적 유연성을 발휘하도록 하기 위해 적응력이 높은 근로자를 채용하거나, 보상제도 등을 활용할 수 있다. 동기부여를 통해 유연한 행동 역량을 가진 근로자들은 환경 변화나 새로운 상황에 놓인 경우에도 유연하게 대처하여 변화로 인해 발생하는 손실을 최소화할 수 있게 된다(Lepine, Colquitt and Erez, 2000).

셋째, 실행하고 있는 HR기법(practices)의 유연성이다. 이것은 조직이 실행하고 있는 HR기법의 실행절차나 내용을 빠르게 변경할 수 있는 역량을 말한다(Bhattacharya, Gibson and Doty, 2005) Schuler and Jackson (1987)은 조직은 전략의 변화에 맞게 인적자원관리제도도 전략과의 적합성을 가져야 한다고 주장했다. 즉 환경의 변화는 조직으로 하여금 전략의 변화를 요구하고, 이를 인지한 기업은 인적자원관리제도를 유연하게 운영함으로써 전략과의 적합성을 유지할 수 있다는 것이다. 그러나 환경은 일정하지 않으며, 특히 오늘날의 기업 내외부에서 일어나는 변화는 과거보다 더욱 빠르다. 작년까지 효과적이었던 채용시스템이나 보상시스템이 올해에는 효과가 없을 수도 있다. 예를 들어, 인재를 육성하는 정책을 가지고 있던 기업에서는 그동안 채용한 인재를 내부 교육시스템을 통해 새로운 기술을 익히게 하고, 더 효율적인 근로자로 키우기 위해 노력해왔다. 그러나 급변하는 기술변화를 내부 교육시스템을 통해서 가르치기에는 비효율적이다. 해당 기업이 이러한 변화에 대응하기 위해서는 필요한 기술을 보유하고 있는 근로자를 채용하는 것이 더욱 효과적일 것이다. 그러나 인적자원관리제도가 여전히 내부 인재 육성에 초점을 맞추고 있다면 기업은 효율성을 잃고 말 것이다. 그러나 반대로 유연하게 인적자원관리제도를 활용할 수 있다면 새로운

채용시스템과 보상시스템으로 새로운 인재를 유인할 수 있을 것이며 조직의 경쟁우위를 유지할 수 있을 것이다. Chen and Li (2015)는 전통적인 인적자원관리와 유연한 인적자원관리제도의 차이가 있다고 주장하였는데, 전자는 전체 조직의 효율성과 효과성에 관심을 두고 있는 반면, 후자는 조직의 혁신성, 경쟁력, 적응력에 관심을 두고 있다고 주장하였다. 조직은 변화하는 환경 속에서 지속적인 경쟁력을 유지하고자 하기 때문에 근로자가 인식하는 인적자원관리제도의 유연성은 중요하다(Kozica and Kaiser, 2012).

## 2. 개인적 양면성

성공적인 조직의 특성에 관한 연구는 오래전부터 이루어져 왔다. 기업들은 시대적 요구에 대응하기 위해서 조직 내부의 효율성과 외적 환경 변화에 모두 대처할 수 있는 역량을 갖춰야만 했다(Gibson and Birkinshaw, 2004; Tushman and O'Reilly, 1996). 그러나 기존의 연구들은 이러한 활동 즉, 내부의 효율성과 외부 환경에의 대응을 상충적인 관계로 인식해왔다. 최근 연구들에서는 상충적인 관계에서 벗어나기 위해 구조적인 재설계를 제시했다(Adler, Goldoftas and Levine, 1999; McDonough and Leifer, 1983; Tushman and O'Reilly, 1996). 구조적 양면성의 첫 번째 관점은 탐색 또는 활용 업무를 전담하는 부서를 각각 설치하여 업무를 부여하는 것이다. 이렇게 분리된 부서는 각 부서의 문화나 분위기도 다르다. 활용 업무 부서는 집권화 되어 있으며, 효율성을 중요시하는 반면, 탐색 업무를 맡은 부서는 분권화되어 있으며 유연한 사고를 강조한다(Benner and Tushman, 2003). 그러다보니 효율성과 유연성 사이에서 부서 간 갈등이 발생할 가능성이 크다.

구조적 양면성에서의 두 번째 관점은 조직양면성을 달성하기 위해 하나의 부서에서 탐색과 활용을 번갈아 수행해야 한다는 시간적 분리이다(Adler, Goldoftas, and Levine, 1999). 이 관점에서는 하나의 부서에서 어떤 날은 탐색의 업무를 수행하고, 어떤 날은 활용의 업무를 수행함으로써 조직의 양면성을 높일 수 있다는 것이다. 국내에서도 양면성 연구는 조직수준에서 활발히 이루어져왔다. 예를 들어, 옥지호(2015)는 고성과 작업시스템이 조직성과에 미치는 과정을 조직양면성이 매개한다고 주장했으며, 추승엽·임성준(2014)는 환경의 불확실성이 조직양면성을 높인다고 밝혔다. 정동섭·이희옥(2015)은 환경동태성과 혁신성이 조직양면성을 매개로 기업의 성과에 긍정적인 영향을 준다고 하였다.

조직수준에서의 연구흐름과 달리, 일부 연구에서는 대안을 고려하기 시작했다. 하나의 부서에서 활용과 탐색의 역할을 동시에 수행하는 것이 가능하다고 주장하며, 상황적 양면성(contextual ambidexterity) 개념을 제시하였다(Gibson and Birkinshaw, 2004). 상황적 양면성은 조직이 근로자들에게 적절한 상황을 만들어주면 개인 스스로 자신의 판단에 의해 시간을 나누어 탐색과 활용을 수행할 수 있다는 것이다.

이처럼 양면성 개념은 조직수준에서 시작되어 개인수준으로 확장되어 연구되어 왔다. 개인 수준에서의 양면성은 조직수준에서의 양면성보다 상대적으로 적은 관심을 받아왔지만 일부 연구자들의 노력으로 몇몇 중요한 실증 연구들이 이루어졌다(Bonesso, Gerli and Scapolan, 2014; Good and Michel, 2013; Mom, Bosch and Volberda, 2007; Mom, van den Bosch and Volberda, 2009). 이들 연구는 개인수준의 양면성 연구를 통해서 양면성이 개인의 성과 뿐만 아니라 조직수준의 양면성을 높여 궁극적으로 기업의 성과에도 기여함을 밝혔다. 결국 조직의 양면성은 근로자 개개인의 양면성이 발휘되어야 하기 때문이다(Schnellbacher, Heidenreich and Wald, 2019).

그러나 이러한 중요성에도 불구하고 양면성 개념은 아직 불확실하여 견고하게 자리잡지 못했다(Mu, van Riel and Schouteten, 2020; Simsek et al., 2009). 예를 들어, 양면성의 하위 구성요소인 탐색과 활용이 동시에 발생하는 개념인지 번갈아 가면서 발생하는 개념인지에 대한 합의가 이루어지지 못했다. 또한 탐색과 활용을 결합한 역량이 높으면 양면성이 되는 것인지, 탐색과 활용의 균형이 높을 때(두 개념간 차이가 작을 때) 양면성이 높은 것인지에 대한 합의된 개념 정의도 없다(Mu, van Riel and Schouteten, 2020). 개인적 양면성이란, 일정 시간에 걸쳐 탐색과 활용 활동을 병행하는 행동이며 탐색과 활용의 두 가지 개념으로 구성되어 있다(Mom, van den Bosch and Volberda, 2009). Mom, Van Den Bosch, and Volberda (2009)는 관리자 수준의 개인적 양면성은 탐색과 활용의 결합으로 볼 수 있다고 주장하며, 탐색 활동의 핵심은 새로운 경험의 창출에 있고, 활용 행동의 핵심은 경험의 신뢰도를 높이는 데 있다고

하였다. Laureiro-Martínez, Brusoni and Zollo (2010)는 탐색은 현안 업무의 대안을 찾는 것이고, 활용은 업무를 최적화하는 것이라고 하였다. 이들 연구를 종합하면, 탐색은 기존의 루틴을 벗어나 새로운 것을 추구하고 대안을 찾는 활동을 말하며, 활용은 기존의 지식과 경험에 기반하여 점진적으로 개선하려고 노력하는 활동을 말한다. 개인 양면성은 조직 양면성과 달리 탐색과 활용을 동시에 실행하는 팀이나 조직구조를 구성할 수 없어서 탐색과 활용을 동시에 추구하는 것이 불가능하다. 따라서 두 가지 활동의 결합이 필요하다(Mom et al., 2019). 일정 시간 동안 두 가지 활동을 결합하기 위해서는 하나의 활동에서 다른 활동으로 쉽고 부드럽게 전환되어야 한다. 즉, 탐색이 필요한 상황에서는 탐색활동을 하다가도 활용이 필요한 상황에서는 빠르게 전환되어야 한다. 이에 본 연구에서는 개인적 양면성과 그 하위 구성요소들의 개념적 특성을 잘 반영하고자 개인적 양면성을 ‘일정 기간에 걸쳐 탐색적 행동과 활용적 행동을 결합하려는 역량’으로 정의하였다(Mom, Fourné and Jansen, 2015).

개인적 양면성의 중요성이 부각되면서 이를 높일 수 있는 요인에 대한 연구가 진행되었다. Mu, van Riel and Schouteten (2020)은 개인적 양면성의 선행요인을 개인적 특성, 리더 특성, 조직구조, 조직문화, 사회적 관계, 환경, HR시스템 등으로 분류하여 정리하였다. 구체적으로 살펴보면, Zhang, Wei and Van Horne (2019)는 스트레스 관리역량과 신뢰형성이 개인적 양면성에 긍정적인 영향을 준다고 밝혔고, Hong, Yu and Hyun (2018)은 시뮬레이션 연구를 통해 탐색과 활용의 전환비용이 클수록 지식생산 수준이 낮아지는데 개인이 위험을 선호할수록 더욱 급격히 낮아짐을 주장하였다. Yu, Gudergan and Chen (2020)은 근로자의 양면성에 대한 태도, 주관적 규범, 자기효능감이 개인적 양면성에 긍정적인 영향을 준다고 하였으며, Li, Lin and Tien (2015)는 CEO의 변혁적 리더십이 장기적 보상체계와 분권화된 책임 등을 통해 최고관리자의 양면성에 영향을 준다고 하였다. Chang et al. (2016) 조직유연성이 대학 구성원의 연구양면성(research ambidexterity)에 긍정적인 효과가 있음을 보여주었다.

인적자원관리제도와 개인 양면성 사이의 관계를 살펴본 연구들도 많이 진행되었다. Lee and Meyer-Doyle (2017)은 인센티브의 변화가 탐색 성향(exploration propensity)에 미치는 효과를 살펴보았으며, Prieto-Pastor and Martin-Perez (2015)는 고관여 인적자원관리(high involvement HR systems)가 근로자의 양면적 행동에 긍정적인 영향을 준다고 주장하였다. Yu, Patterson and de Ruyter (2013)는 임파워먼트(empowerment)와 팀지원(team support), 변혁적 리더십이 개인적 양면성에 미치는 긍정적인 효과를 밝혔다. 국내 연구는 상대적으로 많이 이루어지지 않았다. 이명호(2021)는 동료의 신뢰성이 개인적 양면성에 미치는 효과를 검증하였고, 정영재·신제구(2020)는 복잡계 리더십과 구성원 민첩성 사이의 관계를 개인적 양면성이 매개함을 밝히면서 상호작용 공정성의 조절효과도 함께 살펴보았다. <Table 1>은 Junni et al. (2015), Mu, van Riel and Schouteten (2020)의 연구를 참고하여 저자들이 개인적 양면성의 선행요인을 연구한 논문들을 정리한 것이다.

**Table 1.** Previous Studies about Individual Ambidexterity

저자	표본	주요 선행변수 또는 조절변수	주요 내용
Caniëls and Veld (2019)	네덜란드 국방부 지원부서 근로자	HPWS(M)	개인적 양면성과 혁신행동 사이에서의 HPWS의 조절효과 기각
Chang et al., (2016)	대만 대학 근로자	조직유연성(A)	조직유연성이 대학 근로자의 연구양면성에 긍정적인 효과
Jasmand, Blazevic and de Ruyter (2012)	국제 콜센터 기업의 고객센터 담당자	실행지향성(locomotion)(A) 평가지향성(assessment)(A)	실행지향성의 긍정적 효과, 평가지향성은 기각됨
Kao and Chen (2016)	대만 항공사 승무원	내동동기(A), 능동적 성격(M), 감정지능(M), 외적보상(M)	내동동기, 능동적 성격, 감정지능의 직접효과
Lee and Lee (2016)	한국 재직 근로자 온라인 서베이	성과관리*사회적지지(M)	성과관리*사회적지지의 조절효과 기각

Lee and Meyer-Doyle (2017)	한국 e-commerce 세일즈판매원	인센티브 변화(A)	인센티브 변화가 exploration propensity와 exploration performance에 긍정적 효과
Li, Lin and Tien (2015)	대만 중소기업 최고 관리자	장기적 보상(A)	장기적 보상이 최고관리자의 양면성에 영향
Mom van den Bosch and Volberda (2009)	글로벌 포춘 500대 기업중 5개 기업 관리자	의사결정권한 업무의 공식화	관리자 의사결정권한의 긍정적 효과 업무의 공식화 정도는 기각됨
Mom et al. (2019)	대만 금융회사 관리자	역량강화 HR(A) 동기강화 HR(A) 기회강화 HR(A)	역량강화 HR, 동기강화 HR의 긍정적 효과 기회강화 HR의 조절효과
Prieto-Pastor and Martin-Perez (2015)	스페인 기업 HR 담당자	High Involvement HR practices(A), 경영진 지원(M)	고몰입 인적자원관리의 긍정적 효과
Rosing and Zacher (2017)	어카운트 매니저	역할 분리(role segmentation)(A)	역할 분리의 긍정적 효과, 기능간 협조의 조절효과
Schnellbacher, Heidenreich and Wald (2019)	독일 재직 근로자	조직맥락(지원, 신뢰)(A)	조직맥락의 긍정적 효과
Yu Patterson and de Ruyter (2013)	은행 프론트라인 근무자	임파워먼트, 팀지원 변혁적리더십(A)	임파워먼트, 팀지원, 변혁적리더십이 개인수준, 그룹수준에서 모두 긍정적 효과
박영용, 권상집, (2020)	인적자본기업패널	교육훈련(A)	교육훈련이 양면성혁신에 긍정적인 효과 조직커뮤니케이션의 조절효과
양오석, 한재훈, (2018)	중국에 진출한 외국계 글로벌 기업 근로자	자율성(A), 동태적 능력(A)	자율성과 동태적 능력이 양면적 혁신과 맥락적 양면성에 긍정적 효과
오나현 (2013)	한국 재직 근로자	심리적 임파워먼트(A)	심리적 임파워먼트의 긍정적 효과 개인적 양면성의 매개효과는 기각
이명호, 이육기, (2020)	한국 IT 업체 근로자	동료신뢰성(A) 시기별 조절효과(M)	성수기와 비수기의 조절효과
이명호, 이육기, (2021)	한국 IT 업체 근로자	불신(A)	불신의 부정적 효과 인지적 유연성, 의사소통의 조절효과
이명호 (2021)	한국 IT 업체 근로자	동료신뢰성(A) 시장변동성 조절효과(M)	역량, 진정성의 긍정적 효과
정영재, 신제구, (2020)	한국 사무직 근로자	복잡계 리더십(A) 상호작용 공정성(M)	복잡계 리더십의 긍정적 효과 상호작용 공정성의 조절효과
지승호 (2019)	한국 전자제품 생산 및 판매 업체 7개 회사	그릿(A) 사회적자본(A)	그릿, 사회적자본의 긍정적 효과
허준식 (2020)	한국 재직 근로자	환경동태성(A) 양면리더십(A)	환경동태성의 직접효과는 기각 양면리더십의 긍정적 효과
현상훈 (2021)	한국 공공기관 근로자	변혁적리더십(A) 잡크래프팅(A)	변혁적리더십의 긍정적 효과 잡크래프팅의 긍정적 효과

Notes: 1. A indicates an antecedent as a independent or mediation variable.

2. M indicates a moderating variable.

Sources: Junni et al., (2015), Mu, van Riel and Schouteten, (2020) and Authors

### 3. 유연한 인적자원관리제도와 개인적 양면성 사이의 관계

본 연구에서는 Wright and Snell (1998)의 연구 선상에서 유연성을 조직이 갖고 있는 역량으로 여기고, 이를 인적자원관리에 적용하여 다음과 같은 정의를 사용하고자 한다. 유연한 인적자원관리제도란, 조직의 인적자원관리제도를 환경 변화에 맞추어 변화시킬 수 있는 능력을 말한다(Bhattacharya, Gibson and Doty, 2005). 지금까지 인적자원관리가 근로자의 행동과 동기에 미치는 효과에 관한 연구는 많이 진행되어 왔다. 관리자 양면성(Mom et al., 2019), 근로자 양면성(Prieto-Pastor and Martin-Perez, 2015), 근로자 웰빙(Heffernan and Dundon, 2016), 창의성(Liu et al., 2017), 조직몰입(Kehoe and Wright, 2013), 조직시민행동(Kehoe and Wright, 2013), 이직의도(Jensen, Patel and Messersmith, 2013), 지식공유(Nielsen et al., 2011) 등 근로자의 태도와 행동에 많은 관심을 두었다. 인적자원관리제도를 통해서 근로자의 역량(ability)과 동기(motivation), 기회(opportunity) 등을 강화시켜 근로자의 성과에 영향을 준다고 설명하였다(Appelbaum et al., 2000). 이들 연구들은 전략적 인적자원관리 관점에서 환경과 조직의 전략이 일치해야 함을 강조하였다. 환경에 맞는 전략을 세우고, 전략과 내적 일관성을 갖는 인적자원관리제도를 운영하면 경쟁우위를 확보할 수 있다고 주장했다. 그러나 인적자원관리제도 자체의 유연성에 관한 연구는 상대적으로 적었다. 일부 실증 연구들을 살펴보면, Bhattacharya, Gibson and Doty (2005)는 인적자원 유연성을 기술 유연성, 행동 유연성, 제도 유연성의 세 가지 하위 개념으로 구분하였고, 123개 기업의 인사담당임원 또는 CEO로부터 회수한 설문자료를 바탕으로 각각의 유연성이 기업의 재무적인 성과에 긍정적인 영향을 주고 있음을 밝혔다. Ketkar and Sett (2009)는 Bhattacharya, Gibson and Doty (2005)가 주장한 세 가지 하위 구성요소 간의 관계를 설정하였는데, 인적자원제도의 유연성이 근로자의 기술 유연성과 행동 유연성의 선행요인임을 주장했다. 또한 인적자원 유연성이 성과에 미치는 과정에서 개인 성과, 운영성과가 매개하고 있음을 확인하였다. Wojtczuk-Turek and Turek (2015)은 인적자원 유연성과 개인의 유연성이 심리적 자본을 매개로 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 밝혔다. 다만, 그들은 인적자원 유연성이 개인 유연성의 선행 요인이라고 주장했지만 통계적으로 유의미하지는 않았다. Do, Yeh and Madsen (2016)은 대만의 23개 기업에 근무하는 293명을 대상으로 기술유연성, 행동유연성, 제도유연성이 조직의 적응(adaptability) 문화를 거쳐 프로세스 혁신으로 이어진다고 밝혔으며, Tuan (2019)은 베트남 호치민시 지역의 공공법률 서비스 조직을 대상으로 3차에 걸쳐 736명의 근로자와 174명의 관리자로부터 얻은 데이터를 바탕으로 개인과 그룹의 다수준분석을 실시하였다. 분석결과 그룹수준의 인적자원 유연성이 지식공유를 매개로 하여 개인수준의 잡크래프트에 영향을 준다고 밝혔다.

유연한 인적자원관리제도에 관한 연구들은 주로 조직유효성에 미치는 효과에 관심을 갖고 있었다. 유연한 인적자원관리제도가 다양하고 급변하는 환경변화에 조직이 대응하는 역량을 갖도록 해줄 것이라고 예측하기 때문이다(Procter et al., 1994; Wright and Snell, 1998). 예를 들어, 유연한 채용시스템을 갖고 있다면 기업이 필요로 하는 역량을 갖춘 인재를 빠르게 선발할 수 있으며, 유연한 사고방식과 다양한 기술을 보유한 지원자를 선발한다면 해당 근로자는 탐색 또는 활용 업무에 쉽게 적응할 것이다. 보상제도가 유연하게 변경될 수 있다면 환경 변화에 따라 해당 직무의 가치가 높아지거나 낮아지는 경우에도 근로자에게 공정하게 보상이 가능하다. 그러나 경직된 보상제도를 가진 경우에는 특정 직무의 중요성이 낮아지는 경우에도 과거의 보상을 그대로 지급하게 되어 기업의 입장에서 손실이 발생할 수 있다. 유연한 교육훈련 제도를 갖고 있다면, 새로운 직무나 기술의 출현에 따라 빠르게 교육 내용과 방법을 수정할 수 있어 시장에 빠르게 적응하는 데 도움을 줄 것이다.

유연한 인적자원관리제도는 근로자의 행동을 유연하게 도와준다(Ketkar and Sett, 2009). 보상제도가 교육훈련제도가 유연하게 운영된다면 근로자들은 더 높은 보상을 받기 위해 제도에 맞추어 유연하게 행동할 것이다. 보상제도가 단기적인 보상에 초점을 맞추고 있다면 근로자들은 효율성을 높이는 활용적 행동을 보일 것이며, 장기적인 보상을 중요시하는 제도라면 근로자들도 새로운 시장과 고객을 찾기 위한 탐색적 행동을 보일 것이다. 교육훈련도 유사한 효과를 줄 수 있다. 현재 업무와 관련된 교육훈련을 받은 경우에는 단기적인 성과가 높은 활용적 행동을 보일 것이며, 동일한 근로자가 일반적인 교육훈련(예, 문제해결능력 훈련, 대학원 등)을 받게 되면 장기적인 관점에서 고객을 찾고, 성과를 높일 수 있는 탐색적 행동을 보일



것이다. 이는 두 가지 측면에서 근로자의 양면성을 증가시킬 수 있다. 첫째는 교육훈련을 통해 탐색 역량과 활용 역량을 동시에 키울 수 있다는 점이다. 교육훈련의 효과는 때로는 순차적으로 때로는 동시에 발생하겠지만, 일정 기간 동안 근로자는 양면적 역량을 키울 수 있다. 둘째, 근로자에게 유연한 행동에 대한 시그널링 효과(Spence, 1973)이다. 유연한 인적자원관리제도를 인식한 근로자들은 조직에서 원하는 것이 무엇인지 인지하게 되고, 그에 따른 행동을 보이고 보상을 기대하기 때문이다. 따라서 인적자원관리제도의 변화에 유연하게 대응하는 행동을 하게 될 것이다. 따라서 다음의 가설을 설정하였다.

**H1** 유연한 인적자원관리제도는 개인적 양면성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 경영진 신뢰의 조절효과

경영진 신뢰란, 개인이 경영진의 의도를 선하게 생각하고 상대방의 말과 행동에 대해 가지고 있는 자신감의 정도이다(Cook and Wall, 1980). 사회교환이론(Blau, 1964)에 따르면, 고용관계는 꽤 오래 지속된다는 가정을 갖고 있기 때문에 상호작용을 통해서 관계의 구조가 형성된다(Boxall and Purcell, 2011). 이러한 상호작용을 지속시켜주는 메커니즘은 신뢰이며, 신뢰는 관계의 질, 협동의 기본이 된다(Gould-Williams, 2003).

경영진은 조직의 장기적인 비전이나 정책, 문화 등에 중요한 영향을 미치는 사람들이다(Haynie, Mossholder and Harris, 2016). 비록 경영진과 근로자들 사이에 직접적인 교류가 자주 발생하지는 않는다 하더라도, 경영진은 근로자들의 직장에서의 삶에 많은 영향을 끼친다. 경영진은 위계구조상 상위에 있으며 중요한 정보에 접근할 수 있고, 많은 자원을 이용할 수 있기 때문이다. 특히, 부서이동, 정리해고와 같은 근로자에게 중요한 의사결정 권한을 갖고 있기 때문에 경영진에 대한 신뢰는 근로자들의 태도에 많은 영향을 주게 된다. 경영진을 신뢰하는 근로자들은 자신의 상황에 대해서 보다 안정적이고 예측가능하다고 인식하게 된다. 경영진이 근로자들의 안녕과 경력개발에 도움을 주고, 자신의 가치를 인정해 줄 것이라고 기대하기 때문이다. 결론적으로 경영진 신뢰가 높은 근로자들은 자신의 업무나 조직생활에 만족할 가능성이 높다. 실증 연구들을 살펴보면, Dirks and Ferrin (2002)은 메타 연구를 통해 리더십에 대한 신뢰가 직무관련 성과(조직시민행동, 낮은 이직의도, 조직몰입, 직무만족 등)에 영향을 준다고 밝혔다. Tan and Tan (2000)은 관리자에 대한 신뢰와 조직에 대한 신뢰가 구별되는 개념임을 강조하면서 관리자에 대한 신뢰는 혁신행동, 상사만족과 상관관계가 있고, 조직 신뢰는 공정성이나 조직후원인식과 같은 전반적 조직의 분위기와 관련된 변수와 상관관계가 있다고 하였다. Renzl (2008)은 컨설팅 기업 등에서 수집한 201명의 자료를 바탕으로 경영진 신뢰가 개인가치상실에는 부정적인 효과를 주고, 지식공유에는 긍정적인 영향을 준다고 하였으며, Jiang and Probst (2019)는 경기침체로 인해 예산이 지속적으로 삭감되고 있는 대학의 근로자 1,071명을 대상으로 직업불안정이 직무태도와 근로자웰빙에 미치는 효과와 경영진신뢰의 조절효과에 대해서 연구하였는데, 경영진 신뢰는 직업불안정과 직무태도 직무만족, 상사만족, 조직몰입에는 긍정적인 직접효과와 조절효과를 보였으며, 직무소진, 정신적 고통에는 부정적인 직접효과와 조절효과를 보이고 있음을 밝혔다. Lee et al. (2019)은 한국의 정부출연연구기관 근로자 285명을 대상으로 인적자원관리제도가 근로자의 창의성에 영향을 주는 과정을 경영진 신뢰가 매개한다고 하였는데, 이는 경영진을 신뢰하는 근로자들은 실패에 대한 두려움이 낮기 때문이라고 주장하였다. Zacharatos, Barling and Iverson (2005)는 다양한 산업에서 회수한 515명의 근로자 표본을 대상으로 고성과 작업시스템이 경영진 신뢰를 거쳐 안전사고 감소와 개인의 안전지향성으로 이어진다고 주장했으며, Tzafir and Gur (2007)는 이스라엘 지역의 헬스케어서비스 회사의 근로자 1006명을 대상으로 인지된 고성과 작업시스템과 서비스 품질 사이의 관계를 관리자에 대한 신뢰가 매개한다고 밝혔다.

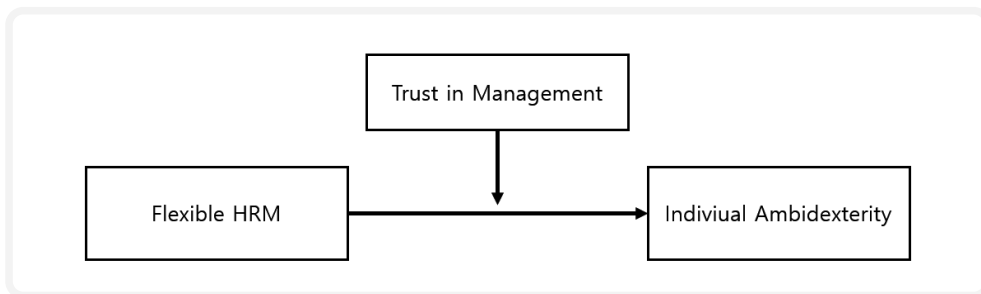
국내에서도 신뢰에 관한 많은 연구가 진행되었다. 김상호, 이진규, 최인옥(2008)은 군조직의 중간관리자급 장교, 부사관 및 군무원을 대상으로 조직후원인식이 직무만족에 미치는 효과에 관한 연구에서 조직에 대한 신뢰와 상사에 대한 신뢰가 내재적 직무만족에 긍정적인 조절효과가 있었으나 외재적 직무만족에는 통계적으로 유의하지 않았다. 김지영 외(2015)은 한국직업능력개발원에서 배포한 HCCP패널 자료 9,934

명을 대상으로 다중경력이 조직몰입에 미치는 부정적인 효과를 조직신뢰와 개발문화가 완화시켜 줄 것이라고 주장했으나 개발문화의 조절효과는 유의하지 않았다. 정다운·전병준(2019)도 HCCP패널 자료 중 제조업근로자 7,108명을 대상으로 조직문화와 혁신행동의 관계를 신뢰와 커뮤니케이션이 매개한다고 하였으며, 이정일·정수진(2020)은 중국 산동성 지역에 근무하는 종사자 307명을 대상으로 무경계 경력태도가 조직몰입에 미치는 효과에서 조직이동선호와 조직신뢰는 유의하지 않았지만, 무경계 사고방식과 조직신뢰의 상호작용항은 유의함을 밝혔다. 박호현(2018)은 특급호텔 종사자 312명을 대상으로 경영진 신뢰가 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하여 심리적 계약위반이 호텔종사자의 이직의도에 미치는 효과를 살펴보았다. 경영진 신뢰가 높은 집단은 심리적 계약위반이 이직의도에 미치는 효과가 낮은 집단에 비해 낮게 나타났다.

이처럼 경영진 신뢰가 높은 근로자들은 경영진이 근로자들의 웰빙과 직무성공에 관심을 갖고 있으며, 이를 높이기 위해 다양한 지원을 해 줄 것으로 기대하고, 위험을 감수할 수 있도록 심리적 안전망을 제공하고 인내로 기다려 줄 것이라 기대할 것이다(Morgan and Zeffane, 2003). 경영진에 대한 신뢰가 높은 근로자들은 탐색적 활동 중에 발생할 수 있는 실패에 대한 부담이 상대적으로 낮을 것이며(Lee et al., 2019), 반대로 활용적 행동을 보이는 근로자들은 단기적 목표 달성에 대한 보상을 적절히 받을 것으로 기대할 것이다. 즉, 경영진에 대한 신뢰는 양면적 행동으로 발생한 성과에 대해서는 동기부여되며, 실패에 대해서는 완충작용을 할 것으로 예상할 수 있다. 인적자원관리의 유연성은 근로자의 역량을 높이고, 조직의 목표를 인식하게 한다. 이 과정에서 경영진 신뢰가 높은 근로자들은 인적자원관리제도의 유연성으로 인한 불안감을 상대적으로 낮게 인식할 것이며, 조직의 지원을 진실되고 일관성있게 인식할 것이다(Morgan and Zeffane, 2003). 따라서 다음의 가설 2를 설정하였다. <Fig. 1>은 가설 1과 가설 2를 연구모형으로 나타낸 것이다.

**H2** 경영진 신뢰는 유연한 인적자원관리제도가 개인적 양면성에 미치는 효과를 긍정적으로 조절할 것이다.

**Fig. 1.** Research Model



### III. 연구방법

#### 1. 자료수집

본 연구는 기업의 인사담당자에게 전화 또는 이메일을 통해 설문지 또는 온라인 링크를 인사담당자에게 보내고 이를 근로자에게 재배포하는 방식으로 이루어졌다. 총 1000부의 설문지가 배포되었으며, 불성실한 응답을 제외한 971부가 본 연구의 표본으로 사용되었다.

표본이 포함된 산업은 제조업 359명(37.0%), 서비스업 479명(49.3%), 금융업 34명(3.55%), IT업 99명(10.2%)였으며, 해당 근로자가 속한 기업의 매출액은 100억 이하가 94명(9.7%), 100억~500억 497명(51.2%), 500억~1000억 214명(22.0%), 1000억~5000억 91명(9.37%), 5000억 이상 75명(7.7%)로 나타났다. 인구통계학적 특성을 살펴보면, 남자 527명(54.3%), 여자 444명(45.3%)으로 나타났으며, 나이는 20대가 106명(10.9%), 30대가 386명(39.8%), 40대가 311명(32.0%), 50대 이상이 168명(17.3%)이었다. 교육수준은 고졸 94명(9.7%), 전문대졸 124명(12.8%), 대졸 655명(67.5%), 석사 88명(9.0%), 박사 10명(1.0%)으로 대졸이 가장 많은 분포를 보였다. 직급은 사원 268명(27.6%), 대리 246명(25.3%), 과장 210명(21.6%), 차장 95명(9.8%), 부장 102명(10.5%), 임원급 50명(5.2%)으로 나타났다.

## 2. 변수의 정의 및 측정

### 1) 유연한 인적자원관리제도

Bhattacharya, Gibson and Doty (2005)는 123개 기업을 대표할 수 있으며 또한 기업의 상황을 잘 알고 있는 인사담당임원이나 CEO를 대상으로 유연성을 측정하고, 유연성과 기업의 재무적 성과 사이의 관계를 살펴보았다. Alfes et al. (2021)은 개인이 인식한 고성과작업시스템이 웰빙을 거쳐 열정에 미치는 효과를 살펴보았다. 그들은 개인수준의 변수를 파악하기 위해서는 개인이 조직의 제도에 대해 인식하고 있는 정도가 중요하다고 강조하였다. 본 연구에서도 개인수준의 성과변수와와의 관계를 파악하기 위해 인적자원관리제도 유연성을 개인이 인식하고 있는 정도로 측정하였다. 구체적으로 인적자원관리 유연성을 '시장 상황과 경쟁환경에 따라 인적자원관리제도가 변화할 수 있는 정도'라고 정의하고 Bhattacharya, Gibson and Doty (2005)의 연구에서 사용한 설문을 기반으로 4개의 문항으로 측정하였다.

### 2) 경영진 신뢰

본 연구에서는 경영진 신뢰를 측정하기 위하여 Cook and Wall (1980)의 연구를 기반으로 경영진 신뢰를 '경영진의 의도를 선하게 생각하고, 상대방의 말과 행동에 대해 가지고 있는 확신의 정도'라고 정의하고 그들의 연구에서 사용된 6개의 문항을 활용하여 측정하였다.

### 3) 개인적 양면성

개인적 양면성에 관한 연구는 다양한 직업의 근로자를 대상으로 이루어졌지만(Yu et al., 2020), 대부분의 연구에서 탐색과 활용의 두 가지 구성요소로 측정하였다(Pertusa-Ortega et al., 2021). 측정된 탐색과 활용을 통해 양면성을 구성하기 위해서 각각의 구성요소를 더해야 하는지, 곱해야 하는지, 또는 균형에 초점을 두어야 하는지에 관한 논의가 있어왔다(Mu et al., 2020). 개인적 양면성을 다룬 다수의 연구(Bonesso, Gerli and Scapolan, 2014; Good and Michel, 2013; Mom et al., 2019; Schnellbacher, Heidenreich and Wald, 2019)에서 하위 구성요소를 곱하여 개인적 양면성을 측정하였다. 구체적으로 하위 구성요소별로 설문항목을 합산하여 평균을 구한 뒤, 두 평균을 곱하여 개인적 양면성 변수로 사용하였다(Gibson and Birkinshaw, 2004; Mom, van den Bosch and Volberda, 2009). 따라서 본 연구에서도 선행연구의 흐름에 따라 개인적 양면성을 '일정 기간동안 탐색과 활용을 수행할 수 있는 역량'이라고 정의하고, Lubatkin et al. (2006)의 설문을 국내 실정에 맞게 수정 및 번역하여 탐색과 활용을 각각 5문항씩 Likert 5점 척도로 측정한 뒤 탐색과 활용의 평균을 곱하였다.

### 4) 통제변수

본 연구의 모형을 정교화하고 독립변수의 효과를 명확히 밝히기 위해 성별, 나이, 교육수준, 직급을 통제변수에 포함하였다. 성별은 여성과 남성을 각각 0과 1로 측정하였고, 교육수준은 고졸, 전문학사, 학사, 석사, 박사로 구분하였다. 직급은 사원, 대리, 과장, 차장, 부장, 임원으로 구분하였다. 매출액은

100억 이하, 500억 이하, 1천억 이하, 5천억 이하, 5천억 이상으로 서열화하여 포함하였고, 산업은 더미변수 형태로 연구모형에 포함하였다.

#### IV. 분석결과

##### 1. 측정도구의 타당도, 신뢰도 및 상관관계

측정도구의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 2차 확인적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 개인적 양면성은 탐색과 활용의 두 가지 하위 개념으로 구성되어 있기 때문에 2차 확인적 요인분석을 실시하였다. 우선, 신뢰도 검증을 위해서 개념신뢰도, Cronbach's  $\alpha$ , 평균분산추출(Average Variance Extracted, AVE)을 살펴보았다. <Table 2>에서 보는 바와 같이 모든 설문 항목의 요인계수가 0.5를 넘었으며, 평균분산추출값은 0.5이상, 개념신뢰도와 Cronbach's  $\alpha$ 는 0.8 이상으로 나타나 개념의 신뢰성을 확보할 수 있었다. 판별타당성 검증을 위해서는 두 가지 분석을 실시하였다. 첫째, 연구모형과 대안모형들의 CFA 모형적합도(goodness of fit)를 비교하는 방법이다. 해당 방법은 Academy of Management Journal, Journal of Applied Psychology 등의 해외 저명 저널에서 가장 많이 사용하는 판별타당성 검증방법이다 (Rönkkö and Cho, 2022). 연구자가 제시한 연구모형(제안모형)의 적합도와 제시한 모형보다 더 작은 수의 요인으로 구성된 연구모형(대안모형)의 모형적합도를 비교하는 것이다. <Table 3>에서 보는 바와 같이 제안모형은 3요인으로 구성되어 있으며, 대안모형은 1~2요인으로 구성되어 있다. 모든 지표에 걸쳐 제안모형이 가장 적절한 지표를 나타내고 있어 판별타당성을 확보하였다고 할 수 있다. 둘째, Fornell and Larcker (1981)가 제시한 방법으로써 어떤 변수의 평균분산추출값의 제곱근과 해당 변수를 포함한 모든 상관계수를 비교하는 방법이다. 두 변수의 상관계수보다 평균분산추출의 제곱근이 크면 판별타당성이 있다. <Table 4>에서 보는 바와 같이, 모든 AVE의 제곱근은 0.820보다 크게 나타났지만 상관계수 값은 0.68 이하의 값을 나타내었다. 위의 분석을 통해 본 연구모형은 신뢰도와 타당도를 확보하였다고 볼 수 있다.

**Table 2.** Result of Confirmatory Factor Analysis

Variables	Standardized Coefficient		Average Variance Extracted	Construct Reliability	Cronbach's $\alpha$	
	2 <sup>nd</sup> Order	1 <sup>st</sup> Order				
Flexible	fhrm1	.83	.677	.893	.894	
Human	fhrm2	.83				
Resource	fhrm3	.83				
Management	fhrm4	.81				
Trust in Management	tim1	.75	.673	.925	.923	
	tim2	.84				
	tim3	.86				
	tim4	.82				
	tim5	.84				
	tim6	.81				
Ambidexterity	Exploration	expr1	.63	.902	.948	.912
		expr2	.68			
		expr3	.75			
		expr4	.82			
		expr5	.75			
	Exploitation	expi1	.83			
		expi2	.84			
		expi3	.78			
		expi4	.77			
		expi5	.76			

또한, 모형적합도 지표를 통해서 연구모형의 적절성을 판단할 수 있다. CFI, TLI 등의 지표는 0.95이상, RMSEA 0.06이하의 값이면 측정모형이 적절하다고 판단할 수 있다(Hu and Bentler, 1999). <Table 3>의 연구모형 전체의 적합도를 보면,  $\chi^2(d.f)=531.06(163)$ ,  $\chi^2/d.f=2.82$ ,  $p\text{-value}=0.00$ ,  $GFI=0.953$ ,  $CFI=0.788$ ,  $IFI=0.792$ ,  $TLI=0.752$ ,  $RMSEA=0.043$ 으로 나타났다.

**Table 3.** Fit Statistics from Measurement Model Comparison

Models	$\chi^2(d.f)$	$\chi^2/d.f$	p-value	GFI	CFI	IFI	TLI	RMSEA
Proposed Model <sup>a</sup>	531.06(163)	2.82	.000	.953	.788	.792	.752	.043
Alternative Model <sup>b</sup>	1466.57(161)	9.11	.000	.830	.896	.896	.877	.091
Alternative Model <sup>c</sup>	2485.97(161)	15.44	.000	.706	.815	.815	.782	.122
Alternative Model <sup>d</sup>	2931.47(161)	18.21	.000	.652	.779	.780	.740	.133
Alternative Model <sup>e</sup>	3657.44(162)	22.58	.000	.619	.722	.722	.674	.149

- Notes: 1. <sup>a</sup> 3-factor Model  
 2. <sup>b</sup> 2-factor: Flexible HRM and Trust in Management combined  
 3. <sup>c</sup> 2-factor: Flexible HRM and Individual Ambidexterity combined  
 4. <sup>d</sup> 2-factor: Trust in Management and Individual Ambidexterity combined  
 5. <sup>e</sup> 1-factor: Flexible HRM, Trust in Management and Individual Ambidexterity combined

일부 지표에서 기준보다 낮은 값을 보였지만 GFI, RMSEA 등의 지표는 대안모형보다 높은 값을 보이고 있었으며, 개념의 평균분산추출값과 개념신뢰도 등 전체적인 지표가 분석에 적합하다고 판단하였다.

변수간 상관관계를 살펴보기 위해 상관관계 분석을 하였다. 분석결과, <Table 4>에서 보는 바와 같이 변수 간 상관관계는 -0.06에서 0.68 사이의 값을 나타내었다. 주요변수 간 상관관계를 구체적으로 살펴보면, 유연한 인적자원관리제도와 경영진 신뢰가 0.68로 가장 높게 나타났으며, 유연한 인적자원관리제도와 양면적 역량은 0.48, 경영진 신뢰와 양면적 역량은 0.48로 나타났다.

**Table 4.** Descriptive Statistics and Correlations

Variables	Mean	s.d	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Gender	0.54	0.50									
2. Age	40.37	8.95	.33**								
3. Education	2.79	0.78	.12**	-.03							
4. Position	2.66	1.49	.43**	.55**	.25**						
5. Industry	1.87	0.89	-.01	.01	.09**	.08*					
6. Firm Size	2.54	1.05	.05	-.04	.02	.05	-.06				
7. Flexible HRM	2.71	0.87	.17**	.15**	.02	.15**	.06	.09**	(.823)		
8. Trust in Management	2.95	0.86	.16**	.16**	.06	.16**	.04	.02	.68**	(.820)	
9. Individual Ambidexterity	11.19	4.61	.18**	.20**	.11**	.23**	.08*	.02	.48**	.48**	(.950)

- Notes: 1. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$   
 2. ( ): Square Root of Average Variance Extracted

## 2. 가설검증

가설 검증을 위해서 회귀분석을 실시하였다. <Table 5>의 모형 1은 통제변수만 투입하였으며, 모형 2는 통제변수와 독립변수, 모형 3은 조절변수와 상호작용항을 포함한 모든 변수를 투입한 결과이다. 모형 3에는 독립변수와 조절변수의 곱하기로 만들어진 상호작용항이 포함되어 있기 때문에 다중공선성(multicollinearity)가 발생할 가능성이 높다. 이를 해결하기 위해 독립변수와 조절변수를 평균중심화(mean centering)하여 상호작용항을 만들고 모형에 투입하였다. 그 결과 변량증폭요인(Variance Inflation Factor)이 2.0 이하로 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단하였다.

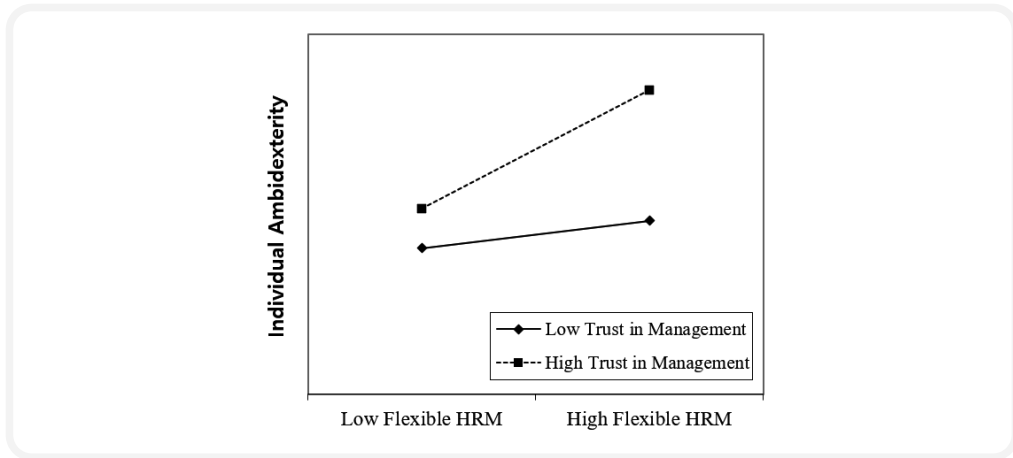
**Table 5. Results of Regression**

Variables	Model 1		Model 2		Model 3	
	b	s.e	b	s.e	b	s.e
Constant	7.13**	1.07	2.10*	1.00	8.63**	0.91
Gender	0.81*	0.32	0.29	0.29	0.22	0.27
Age	0.06**	0.02	0.04*	0.02	0.03	0.02
Education	0.38	0.19	0.42*	0.17	0.29	0.17
Position	0.34**	0.13	0.29*	0.11	0.28*	0.11
Industry(Manufacturing)	-1.01*	0.51	-0.67	0.46	-0.77	0.43
Industry(Service)	-0.89	0.50	-0.65	0.45	-0.72	0.43
Industry(Finance)	-0.10	0.89	-0.81	0.79	-0.74	0.76
Firm Size	0.06	0.14	-0.12	0.12	-0.07	0.12
Flexible HRM(a)			2.37**	0.15	1.41**	0.19
Trust in Management(b)					1.64**	0.20
a*b					1.02**	0.14
F		10.160**		38.970**		44.360**
R square		0.078		0.267		0.337
adj. R square		0.070		0.260		0.330
△ R square				0.189**		0.070**

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

독립변수인 유연한 인적자원관리제도를 투입한 모형 2를 살펴보면, 모형 1에 비해 R2이 0.189 증가하였으며, 유연한 인적자원관리제도가 근로자의 양면적 역량에 미치는 효과가 2.37(p<0.01)로 나타나 가설 1은 지지되었다. 가설 2는 유연한 인적자원관리제도와 양면적 역량의 관계를 경영진신뢰(가설2)가 강화할 것이라는 조절효과 가설이다. <Table 5>의 모형 3은 조절변수와 상호작용항을 함께 투입한 모형이다. 모형 2에 비해 R2이 0.070 증가하였으며, 통계적으로 유의미한 수준을 보였다. 또한 가설 2의 채택여부를 확인할 수 있는 상호작용항의 회귀계수가 1.02(p<0.01)로 나타나 가설 2는 지지되었다. 가설 2의 결과를 쉽게 해석할 수 있도록 각각 조절변수가 평균±1 표준편차일 때의 값을 그래프 상에 나타내었다. -1표준편차 일 때는 기울기가 0.524(p=0.024)였으며, +1표준편차 일 때는 2.276(p=0.00)이었다. 둘 다 유의미한 양(+)기울기를 갖고 있기 때문에, 두 기울기의 차이가 통계적으로 유의한지 검증하기 위해 Slope Difference Test를 실시하였다. 분석결과, 두 직선의 기울기의 차이는 1.752(p=0.00)으로 유의미하게 나타났다. <Fig. 2>에서 보는 바와 같이, 인지된 인적자원관리제도가 높아질수록 근로자의 개인적 양면성이 증가하는데, 경영진 신뢰를 높게 인식한 근로자들의 개인적 양면성이 더 가파르게 상승하는 것을 확인할 수 있다.

Fig. 2. Moderating Effect of Trust in Management



## V. 결론

### 1. 연구결과 및 시사점

본 연구에서는 유연한 인적자원관리제도와 개인적 양면성, 경영진 신뢰 사이의 관계에 대해서 살펴보았다. 가설 1은 유연한 인적자원관리제도가 근로자의 개인적 양면성에 미치는 긍정적인 효과를 예측하였으며, 가설 2는 이들 변수 사이의 관계를 경영진 신뢰가 조절할 것으로 예상하였다. 제시된 가설은 모두 지지되었으며, 연구결과를 통해 다음과 같은 시사점을 제공하고자 한다. 첫째, 본 연구는 그 동안 국내에서 상대적으로 연구가 많이 진행되지 못했던 근로자의 개인적 양면성과 그 선행요인을 살펴보았다는데 그 의의가 있다. 많은 선행연구(He and Wong, 2004; Mom, van den Bosch and Volberda, 2007; Mom, van den Bosch and Volberda, 2009)에서 개인적 양면성의 설명변수의 필요성에 대해서 언급해 왔으나 실증 연구는 많이 이루어지지 못했다. 본 연구에서는 유연한 인적자원관리를 통해 근로자의 양면적 역량이 증가할 수 있음을 밝혔다는데 그 의의가 있다고 할 수 있다. 또한 Gibson and Birkinshaw (2004)의 연구에서는 성과관리 상황과 사회적 맥락이 근로자의 양면적 역량에 영향을 준다고 밝혔는데, 본 연구에서는 성과관리 상황이 포함된 인적자원관리제도의 유연성을 통해서 근로자의 양면적 역량을 향상시킬 수 있음을 밝혀 선행연구를 확장시켰다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다. 성과관리를 포함한 인적자원관리제도들이 유연하게 운영되었을 때 개인적 양면성이 증가한다는 것이다. 이는 선행연구에서 밝힌 제도 자체의 효과뿐만 아니라 제도의 특성이 가진 효과도 있음을 밝힌 것이라고 볼 수 있다. 둘째, 인적자원관리제도의 특성에 따라 개인의 성과가 달라질 수 있다는 것이다. 선행연구들은 인적자원관리제도가 근로자의 역량, 동기, 기회(AMO)에 영향을 미쳐 성과가 향상된다고 주장했다. 이들 연구는 인적자원관리제도의 내용에 초점을 두거나, 어떻게 구성하면 더 높은 시너지 효과를 발휘할 수 있을지에 관심을 가졌다. 채용과정을 얼마나 신중하게 진행하는지, 교육훈련이 잘 운영되고 있는지를 통해서 기업에서 원하는 인재를 채용하고, 역량을 키워 기업의 성과에 도움이 된다고 주장했다. 그러나 유연한 인적자원관리제도를 통해 근로자의 개인적 양면성을 높인다면 환경의 요구가 빠르게 변하는 상황에서 도움이 될 것이다. 셋째, 경계조건(boundary condition)을 밝혔다는 점에서 의의를 찾을 수 있다. 인적자원관리제도의 유연성이 근로자의 양면적 역량에 미치는 효과를 강화시켜주는 조건을 찾는 것으로 인해서 기업에 적용가능한 실무적인 시사점도 동시에 제공하고 있다는 점이다. 경영진 신뢰를 연구 모형에 포함하여 조직에서 발생하는 신뢰의 수직적

역동성(dynamics)을 살펴볼 수 있었다. 유연한 인적자원관리제도의 실행은 자칫 부정적 효과를 나타낼 수 있다. 예를 들어, 인적자원관리제도가 바뀌면 근로자들은 업무나 역할에서 혼란을 겪게될 수도 있다. 그러나 경영진을 신뢰하고 있다면 변화의 필요성을 인식하고 다르게 될 것이다.

## 2. 한계점 및 향후 연구

앞서 언급한 시사점에도 불구하고, 연구의 한계는 여전히 존재한다. 첫째, 횡단적 연구설계로 인해 인과관계의 해석에 주의를 하여야 한다는 점이다. 이론적인 인과관계 설명에도 불구하고 개인적 양면성이 높은 근로자가 조직의 인적자원관리제도를 유연하게 인식하는 역인과관계(reverse causality)를 배제할 수 없기 때문이다. 개인적 양면성이 높은 근로자는 탐색과 활용을 번갈아 추구하게 되는데, 상반된 활동을 반복하는 과정에서 유연한 사고방식을 학습하게 되어 인적자원관리제도를 유연하게 인식할 가능성이 높다. 둘째, 독립변수와 종속변수가 유사한 측정 방법을 통해 동일한 개인에게서 나온 자료이기 때문에 동일방법편이가 발생할 가능성이 있다는 점이다. 본 연구에서는 설문시에도 응답자들이 인과관계를 짐작하지 못하도록 설문을 배치하였다. 그럼에도 불구하고 독립변수와 종속변수의 측정방식이 5점 척도로 비슷하고, 종속변수의 측정을 다른 원천에서 구하지 못하였다는 점에서 연구결과의 해석에 주의를 기울여야 할 것으로 생각된다. 향후 연구에서는 이러한 문제를 해결하기 위해 독립변수와 종속변수의 자료 원천을 다르게 설계하거나, 독립변수와 종속변수의 측정 간격을 상당히 두어 응답자가 연구에 대해 추론하여 답하는 상황을 감소시킬 필요가 있다(Podsakoff, MacKenzie and Podsakoff, 2012). 셋째, 본 연구의 측정도구의 한계이다. 본 연구에서 개인적 양면성을 측정하기 위해 사용한 측정도구는 Lubatkin et al. (2006)의 연구에서 사용된 측정도구이다. 그들의 연구는 중소기업 CEO에게 해당 기업의 양면성을 측정하기 위해 개발된 도구로써 조직수준의 연구를 위해 개발된 것이다. 따라서 본 연구의 분석수준인 개인수준의 연구에 적합하지 않을 수 있다. 다만, 통계적으로 측정도구의 신뢰성과 타당성을 확보한만큼 연구결과의 해석에는 문제가 없다고 판단하였다. 향후 연구에서는 개인수준의 분석을 위해 개발된 측정도구(예, Mom et al., 2007)를 사용하면 더 적절한 시사점을 제공할 수 있을 것이라고 생각한다. 넷째, 신뢰의 종류를 경영진 신뢰 하나만 포함해 단편적으로 살펴보았다는 점이다. 향후에는 신뢰의 대상을 동료, 상사, 조직 등으로 더욱 세분화하여 분석하고, 각각의 신뢰 사이에 시너지 효과가 있는지 또는 상충효과가 있는지 등 역동성을 살펴보면 더욱 좋은 연구가 될 것으로 생각된다.

## References

- 권순환, 권종욱, 신만수 (2020), "인적자본은 언제 기업의 혁신성장을 향상시킬 수 있는가?: 국제화 경험의 조절효과를 중심으로", *아태비즈니스연구*, 11(3), 47-62.
- 김상호, 이진규, 최인옥 (2008), "조직후원인식과 상사구성원 교환관계가 직무만족에 미치는 영향과 신뢰의 조절효과: 군 조직을 대상으로", *조직과 인사관리연구*, 32(3), 39-68.
- 김지영, 신가영, 임보영, 안지영 (2015), "다중경력이 조직몰입에 미치는 영향-조직신뢰와 개발문화의 조절효과", *경영연구*, 30(2), 179-205.
- 박영용, 권상집 (2020), "교육 훈련이 조직 몰입에 미치는 영향: 양면성 혁신의 매개 및 조직 커뮤니케이션의 조절효과", *한국콘텐츠학회논문지*, 20(4), 373-384.
- 박호현 (2018), "심리적 계약위반 지각이 호텔종사원의 이직의도에 미치는 영향 연구: 경영진 신뢰의 조절효과", *관광경영연구*, 82(0): 515-538
- 양오석, 한재훈 (2018), "글로벌 기업 해외자회사의 양면적 혁신과 맥락적 양면성에 관한 실증연구: 촉진요소(Antecedent) 와 매개요소 (Mediator) 를 중심으로", *국제경영리뷰*, 22(1), 165-196.
- 오나현 (2013), *심리적 임파워먼트와 직무성과 및 혁신성과의 관계* (국내석사학위논문), 서울: 고려대학교
- 옥지호 (2015), "고성적작업시스템이 조직성과에 미치는 영향-패널분석에 의한 조직 양면성의 매개효과 검증",



- 인적자원관리연구, 22(1), 45-71.
- 이명호, 이육기 (2020), “동료에 대한 신뢰성이 개인적 양면성에 미치는 영향: 성수기와 비수기 간 비교분석”, *생산성논집*, 34(3), 179-216.
- 이명호, 이육기 (2021), “불신이 개인적 양면성에 미치는 영향: 인지적 유연성과 의사소통의 조절효과”, *기업경영연구*, 28(4), 77-96.
- 이명호 (2021), “동료의 신뢰성이 개인적 양면성에 미치는 영향: 시장변동성의 조절효과를 중심으로”, *디지털융복합연구*, 19(9), 95-103.
- 이정일, 정수진 (2020), “무경계 경력태도가 조직몰입에 미치는 영향: 네트워크 행동의 매개효과와 조직신뢰의 조절효과”, *경영교육연구*, 35(1), 201-225.
- 정다운, 전병준 (2019), “조직문화와 혁신행동 간의 관계에서 조직신뢰, 의사소통의 매개효과: 제조업을 중심으로” *아태비즈니스연구*, 10(1), 39-54.
- 정동섭, 이희욱 (2015), “혁신형 중소기업의 혁신성과 환경의 동태성이 조직 양면성과 경영성과에 미치는 영향”, *인적자원관리연구*, 22(1), 213-230.
- 정영개, 신계구 (2020), “복잡계 리더십이 구성원 민첩성에 미치는 영향: 개인적 양면성의 매개효과와 상호작용 공정성의 조절효과”, *리더십연구*, 11(2), 3-39.
- 지승호 (2019), *조직구성원의 개인적 양면성 증진과 혁신행동과의 관계* (국내박사학위논문), 부산: 부산대학교
- 추승엽, 임성준 (2014), “환경과 다차원적 조직 양면성: 성과에 대한 함의”, *전략경영연구*, 17( 2), 79- 108.
- 허준식 (2020), *환경동태성이 개인양면성에 미치는 영향* (국내박사학위논문), 서울: 국민대학교
- 현상훈 (2021), *변혁적 리더십이 개인 양면성에 미치는 영향* (국내박사학위논문). 울산: 울산대학교
- Adler, P. S., B. Goldoftas and D. I. Levine (1999), “Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System”, *Organization Science*, 10(1), 43-68.
- Alfes, K., M. Veld and N. Fürstenberg (2021), “The relationship between Perceived High-Performance Work Systems, Combinations of Human Resource Well-being and Human Resource Performance Attributions and Engagement”, *Human Resource Management Journal*, 31(3), 729-752.
- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg, A. L. Kalleberg and P. T. A. Bailey (2000), *Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press.
- Atkinson, J. (1984), “Manpower Strategies for Flexible Organisations”, *Personnel Management*, 16(8), 28-31.
- Barney, J. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Benner, M. J. and M. L. Tushman (2003), “Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited”, *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Bhattacharya, M., D. E. Gibson and D. H. Doty (2005), “The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance”, *Journal of Management*, 31(4), 622-640.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Publishers.
- Bonesso, S., F. Gerli and A. Scapolan (2014), “The Individual Side of Ambidexterity: Do Individuals’ Perceptions Match Actual Behaviors in Reconciling the Exploration and Exploitation Trade-off?”, *European Management Journal*, 32(3), 392-405.
- Boudreau, J. W. and R. Jesuthasan (2011), *Transformative HR: How Great Companies Use Evidence-Based Change for Sustainable Advantage*, John Wiley & Sons.
- Boxall, P. and J. Purcell (2011), *Strategy and Human Resource Management: Third Edition*, Macmillan International Higher Education.
- Cameron, K. S. (1994), “Strategies for Successful Organizational Downsizing”, *Human Resource Management*, 33(2), 189-211.
- Caniëls, M. C. J. and M. Veld (2019), “Employee Ambidexterity, High performance Work Systems and Innovative Work Behaviour: How Much Balance Do We Need?”, *International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 565-585.

- Chang, Y.-C., P. Y. Yang, B. R. Martin, H.-R. Chi and T.-F. Tsai-Lin (2016), "Entrepreneurial Universities and Research Ambidexterity: A Multilevel Analysis", *Technovation*, 54, 7–21.
- Chen, J. and W. Li (2015), "The Relationship between Flexible Human Resource Management and Enterprise Innovation Performance: a Study from Organizational Learning Capability Perspective", *International Conference on Informatics and Semiotics in Organisations*, 204–213.
- Cook, J. and T. Wall (1980), "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment", *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52.
- Davis-Blake, A., J. P. Broschak and E. George (2003), "Happy Together? How Using Nonstandard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty Among Standard Employees", *Academy of Management Journal*, 46(4), 475–485.
- Dirks, K. T. and D. L. Ferrin (2002), "Trust in leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Do, B.-R., P.-W. Yeh and J. Madsen (2016), "Exploring the Relationship among Human Resource Flexibility, Organizational Innovation and Adaptability Culture", *Chinese Management Studies*, 10(4), 657–674.
- Doogan, K. (2001), "Insecurity and Long-term Employment", *Work, Employment and Society*, 15(3), 419–441.
- Fornell, C. and D. F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Gerwin, D. (1993), "Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective", *Management Science*, 39(4), 395–410.
- Gibson, C. B. and J. Birkinshaw (2004), "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity", *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Good, D. and E. J. Michel (2013), "Individual Ambidexterity: Exploring and Exploiting in Dynamic Contexts", *The Journal of Psychology*, 147(5), 435–453.
- Gould-Williams, J. (2003), "The importance of HR Practices and Workplace Trust in Achieving Superior Performance: a Study of Public-Sector Organizations", *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28–54.
- Gupta, A. K., K. G. Smith and C. E. Shalley (2006), "The Interplay between Exploration and Exploitation", *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- Haynie, J. J., K. W. Mossholder and S. G. Harris (2016), "Justice and Job Engagement: The Role of Senior Management Trust", *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 889–910.
- He, Z.-L. and P.-K. Wong (2004), "Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis", *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- Heffernan, M. and T. Dundon (2016), "Cross-Level Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) and Employee Well-being: the Mediating Effect of Organisational Justice", *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211–231.
- Holbeche, L. (2009), *Aligning Human Resources and Business Strategy*, Routledge.
- Hong, K., G. J. Yu and E. Hyun (2018), "Understanding Ambidexterity at the Individual Level: Task Assignment Perspective", *Computational and Mathematical Organization Theory*, 24(1), 34–50.
- Hu, L. and P. M. Bentler (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.
- Jasmand, C., V. Blazevic and K. de Ruyter (2012), "Generating Sales While Providing Service: A Study of Customer Service Representatives' Ambidextrous Behavior", *Journal of Marketing*, 76(1), 20–37.
- Javed, A., M. Anas, M. Abbas and A. I. Khan (2017), "Flexible Human Resource Management And Firm Innovativeness: The Mediating Role Of Innovative Work Behavior", *Journal of Human Resource Management*, 20(1), 31–41.

- Jensen, J. M., P. C. Patel and J. G. Messersmith (2013), "High-Performance Work Systems and Job Control Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions", *Journal of Management*, 39(6), 1699–1724.
- Jiang, L., and T. M. Probst (2019), "The Moderating Effect of Trust in Management on Consequences of Job Insecurity". *Economic and Industrial Democracy*, 40(2), 409–433.
- Junni, P., R. M. Sarala, S. Y. Tarba, Y. Liu and C. L. Cooper (2015), "Guest Editors' Introduction: The Role of Human Resources and Organizational Factors in Ambidexterity", *Human Resource Management*, 54(S1), s1–s28.
- Kao, Y.-L. and C.-F. Chen (2016), "Antecedents, Consequences and Moderators of Ambidextrous Behaviours Among Frontline Employees", *Management Decision*, 54(8), 1846–1860.
- Kehoe, R. R. and P. M. Wright (2013), "The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors", *Journal of Management*, 39(2), 366–391.
- Ketkar, S. and P. K. Sett (2009), "HR Flexibility and Firm Performance: Analysis of a Multi-Level Causal Model", *International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1009–1038.
- Knox, A. and J. Walsh (2005), "Organisational Flexibility and HRM in the Hotel Industry: Evidence from Australia", *Human Resource Management Journal*, 15(1), 57–75.
- Kozica, A. and S. Kaiser (2012), "A Sustainability Perspective on Flexible HRM: How to Cope with Paradoxes of Contingent Work", *Management Revue*, 23(3), 239–261.
- Laureiro-Martínez, D., S. Brusoni and M. Zollo (2010), "The Neuroscientific Foundations of the Exploration–Exploitation Dilemma", *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 3(2), 95–115.
- Lee, J., S. Kim, J. Lee and S. Moon (2019), "Enhancing Employee Creativity for a Sustainable Competitive Advantage through Perceived Human Resource Management Practices and Trust in Management", *Sustainability*, 11(8), 2305.
- Lee, S. and P. Meyer-Doyle (2017), "How Performance Incentives Shape Individual Exploration and Exploitation: Evidence from Microdata", *Organization Science*, 28(1), 19–38.
- Lee, Y.-J. and J.-H. Lee (2016), "Knowledge Workers' Ambidexterity: Conceptual Separation of Competencies and Behavioural Dispositions", *Asian Journal of Technology Innovation*, 24(1), 22–40.
- Lengnick-Hall, M. L., C. A. Lengnick-Hall, L. S. Andrade and B. Drake (2009), "Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field", *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85.
- Lepine, J. A., J. A. Colquitt, and A. Erez (2000), "Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience", *Personnel Psychology*, 53(3), 563–593.
- Li, C.-R., C.-J. Lin and Y.-H. Tien (2015), "CEO Transformational Leadership and Top Manager Ambidexterity: An Empirical Study in Taiwan SMEs", *Leadership & Organization Development Journal*.
- Liu, D., Y. Gong, J. Zhou and J.-C. Huang (2017), "Human Resource Systems, Employee Creativity, and Firm Innovation: The Moderating Role of Firm Ownership", *Academy of Management Journal*, 60(3), 1164–1188.
- Lubatkin, M. H., Z. Simsek, Y. Ling and J. F. Veiga (2006), "Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration", *Journal of Management*, 32(5), 646–672.
- Macduffie, J. P. (1995), "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197–221.
- March, J. G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- McDonough, E. F. and R. Leifer (1983), "Using Simultaneous Structures to Cope With Uncertainty", *Academy of Management Journal*, 26(4), 727–735.

- Milliman, J., M. A. von Glinow and M. Nathan (1991). "Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory", *Academy of Management Review*, 16(2), 318–339.
- Mom, T. J. M., Y.-Y. Chang, M. Cholakova and J. J. P. Jansen (2019), "A Multilevel Integrated Framework of Firm HR Practices, Individual Ambidexterity, and Organizational Ambidexterity", *Journal of Management*, 45(7), 3009–3034.
- Mom, T. J. M., S. P. L. Fourné and J. J. P. Jansen (2015), "Managers' Work Experience, Ambidexterity, and Performance: The Contingency Role of the Work Context", *Human Resource Management*, 54(S1), s133–s153.
- Mom, T. J. M., F. A. J. V. D. van den Bosch and H. W. Volberda (2007), "Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows," *Journal of Management Studies*, 44(6), 910–931.
- Mom, T. J. M., F. A. J. van den Bosch and H. W. Volberda (2009), "Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms", *Organization Science*, 20(4), 812–828.
- Morgan, D. and R. Zeffane (2003), "Employee Involvement, Organizational Change and Trust in Management", *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 55–75.
- Mu, T., A. van Riel and R. Schouteten (2020), "Individual Ambidexterity in SMEs: Towards a Typology Aligning the Concept, Antecedents and Outcomes", *Journal of Small Business Management*, 1–32.
- Nadler, D. A. and M. L. Tushman (1980), "A Model for Diagnosing Organizational Behavior", *Organizational Dynamics*, 9(2), 35–51.
- Nielsen, P., P. Rasmussen, H.-H. Chiang, T.-S. Han and J.-S. Chuang (2011), "The Relationship between High-Commitment HRM and Knowledge-Sharing Behavior and its Mediators", *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 604–622.
- O'Reilly, C. A. and M. L. Tushman (2004), "The Ambidextrous Organization", *Harvard Business Review*, 82(4), 74–83.
- Pertusa-Ortega, E. M., J. F. Molina-Azorín, J. J. Tarí, J. Pereira-Moliner and M. D. López-Gamero (2021), "The Microfoundations of Organizational Ambidexterity: A Systematic Review of Individual Ambidexterity through a Multilevel Framework", *Business Research Quarterly*, 24(4), 355–371.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie and N. P. Podsakoff (2012), "Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control it", *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569.
- Prieto-Pastor, I., and V. Martin-Perez (2015), "Does HRM Generate Ambidextrous Employees for Ambidextrous Learning? The Moderating Role of Management Support", *International Journal of Human Resource Management*, 26(5), 589–615.
- Procter, S. J., M. Rowlinson, L. McArdle, J. Hassard and P. Forrester (1994), "Flexibility, Politics & Strategy: In Defence of the Model of the Flexible Firm", *Work, Employment and Society*, 8(2), 221–242.
- Raisch, S., and J. Birkinshaw (2008), "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators", *Journal of Management*, 34(3), 375–409.
- Renzl, B. (2008), "Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation", *Omega*, 36(2), 206–220.
- Rönkkö, M., and E. Cho (2022), "An Updated Guideline for Assessing Discriminant Validity", *Organizational Research Methods*, 25(1), 6–14.
- Rosing, K., and H. Zacher (2017), "Individual Ambidexterity: the Duality of Exploration and Exploitation and its Relationship with Innovative Performance", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 694–709.
- Sanchez, R. (1995), "Strategic Flexibility in Product Competition", *Strategic Management Journal*, 16(S1), 135–159.

- Schnellbacher, B., S. Heidenreich and A. Wald (2019), "Antecedents and Effects of Individual Ambidexterity – A cross-Level Investigation of Exploration and Exploitation Activities at the Employee Level", *European Management Journal*, 37(4), 442–454.
- Schoenberger, E. (1988), "From Fordism to Flexible Accumulation: Technology, Competitive Strategies, and International Location", *Environment and Planning D: Society and Space*, 6(3), 245–262.
- Schuler, R. S. and S. E. Jackson (1987), "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207–219.
- Simsek, Z., C. Heavey, J. F. Veiga and D. Souder (2009), "A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes", *Journal of Management Studies*, 46(5), 864–894.
- Spence, M. (1973), "Job Market Signaling", *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.
- Strazdins, L., R. M. D'Souza, L. L.-Y. Lim, D. H. Broom and B. Rodgers, (2004), "Job Strain, Job Insecurity, and Health: Rethinking the Relationship". *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(4), 296.
- Tan, H. H. and C. S. F. Tan (2000), "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in organization", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241–260.
- Tuan, L. T. (2019), "HR Flexibility and Job Crafting in Public Organizations: The Roles of Knowledge Sharing and Public Service Motivation", *Group & Organization Management*, 44(3), 549–577.
- Tushman, M. L. and , C. A. O'Reilly III (1996), "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change", *California Management Review*, 38(4), 8–29.
- Tzafirir, S. S., and A. B. Gur (2007), "HRM Practices and Perceived Service Quality: The Role of Trust as a Mediator", *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(2), 1–20.
- Wojtczuk-Turek, A. and D. Turek (2015), "Innovative Behaviour in the Workplace: The Role of HR Flexibility, Individual Flexibility and Psychological Capital: the Case of Poland", *European Journal of Innovation Management*, 18(3), 397–419.
- Wright, P. M. and S. A. Snell (1998), "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, 23(4), 756–772.
- Yu, T., S. Gudergan, and C.-F. Chen (2020), "Achieving Employee Efficiency–Flexibility Ambidexterity", *International Journal of Human Resource Management*, 31(19), 2459–2494.
- Yu, T., P. G. Patterson and K. de Ruyter (2013), "Achieving Service-Sales Ambidexterity", *Journal of Service Research*. 16(1), 52-66.
- Zacharatos, A., J. Barling and R. D. Iverson (2005), "High-Performance Work Systems and Occupational Safety", *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77–93.
- Zhang, Y., F. Wei and C. Van Horne (2019), "Individual Ambidexterity and Antecedents in a Changing Context", *International Journal of Innovation Management*, 23(03), 1950021.

## Appendix

### 유연한 인적자원관리제도

1. 우리 회사의 HR제도는 환경 변화에 대응할 수 있도록 유연함
2. 우리 회사는 환경 변화에 따라 HR 제도를 수정할 수 있음
3. 우리 회사의 HR 제도는 경영 여건에 따라 빠르게 변화할 수 있음
4. 우리 회사의 HR제도는 전반적으로 유연함

### 경영진 신뢰

1. 경영진은 직원의 입장을 이해하고 요구사항을 충족시키기 위해 노력함
2. 경영진이 우리 회사를 계속 운영한다면 회사의 미래는 밝을 것
3. 경영진은 회사의 미래를 위해서 합리적인 의사결정을 할 것으로 믿음

4. 경영진은 업무를 효율적으로 수행함
5. 경영진은 직원들을 공정하게 대하기 위해 노력함
6. 경영진은 근로자들을 속이거나 기만하지 않을 것임

개인적 양면성(탐색)

1. 나는 회사 밖의 외부활동을 통해서 새로운 아이디어를 찾음
2. 나는 새로운 기술의 탐색 역량에 따라 성공 여부가 결정된다고 생각함
3. 나는 새로운 제품과 서비스를 개발하기 위해 노력함
4. 나는 고객을 만족시킬 새로운 방법을 찾아내려고 노력함
5. 나는 새로운 고객을 찾고자 노력함

개인적 양면성(활용)

1. 나는 제품(또는 서비스)의 품질을 높이기 위해 노력함.
2. 나는 제품(또는 서비스)의 신뢰도를 높이기 위해 노력함
3. 나는 생산(또는 서비스) 과정의 효율성을 높이기 위해 노력함
4. 나는 현재 고객의 만족도를 유지하기 위해 노력함
5. 나는 현재 고객의 욕구를 깊이있게 파악하려고 노력함