



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

유연근무제 활용이 근무평정에
미치는 영향 및 활성화 방안

2016년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

한 영 래

국문초록

여성들의 고학력화가 급격히 진행됨에 따라 여성들의 사회진출이 급속히 증가하고 있는 반면, 여성의 연령대별 경제활동참가율은 결혼, 임신, 출산 및 자녀육아의 문제 등으로 연령대의 증가에 따라 크게 감소하다가 40대 초반부터 다시 증가하는 M자형 패턴을 보이고 있다. 저출산 시대에 고학력의 여성 노동력은 국가경쟁력 차원에서 소중한 자산이자 국가·사회적으로 관리하여야 할 중요한 자원임에도 여성의 임신·출산·육아는 여전히 여성·개별 가정·근로자 개인의 사적문제로 여겨져 왔다. 정부에서는 이러한 문제점을 인지하여 자녀 양육 및 저출산 문제를 사회·국가적으로 시급히 해결해야 할 과제로 인식하고 있고, 저출산 시대를 맞아 일과 가정의 양립 문제를 국가·사회적으로 해결하기 위한 방안의 일환으로 공무원 사회 및 공공기관을 위주로 일과 가정의 양립을 가능하게 하는 일련의 정책을 선도적으로 이끌고 있고 이를 바탕으로 민간영역으로까지 확대하려고 하고 있다. 정부에서 추진하고 있는 일·가정 양립정책 중 대표적인 것이 유연근무제도인데, 이는 여성의 경력단절을 예방함으로써 노동시장 참여를 확대시키고 국가적으로 실업 및 저출산 문제의 해결에 기여할 것으로 보고 유연근무제를 활성화하기 위해 노력을 기울이고 있지만, 기대와는 달리 유연근무제의 실제 이용률이 당초 정부의 기대에 미치지 못하고 있는데, 이의 원인으로 여러 선행연구에서는 ‘동료들과의 인간관계’, ‘업무의 타인 전가’ 및 ‘근무평가·승진 등 인사상의 불이익 우려’ 등을 지적하고 있다.

본 논문에서는 유연근무제 활성화의 저해요인으로 지적된 여러 요인 중 ‘근무평정’ 불이익 우려가 실제로 발생하는지를 사례를 통해 검증해 보고, 또한 검증 결과와 유연근무제에 대한 인식조사를 실시한 결과를 이용하여 유연근무제를 활성화하기 위한 방안을 제시하고자 하였다.

연구결과 유연근무제 활용경험은 근무평정에 불이익한 영향을 주지 않는 것으로 나타났으며, 유연근무제 활용수준과 근무평정 간에도 관계가

없는 것으로 나타났다. 이러한 결과들은 타 논문들에서 유연근무제 활용 시 주요 우려되는 점으로 꼽은 근무평정 불이익이 실제로 발생하지 않는다는 것을 보여주는 결과이다. 다음으로 유연근무제 인식에 대해 조사한 결과를 보면, 유연근무제에 대한 만족도 및 호감도 조사에서 경험자의 만족도가 미경험자의 호감도보다 높은 것으로 조사되었다. 또한 관리자들은 유연근무제에 대한 경험도가 높을수록 업무효율성이 향상된다고 조사되었는데, 유연근무제에 대한 직접경험이나 부하직원을 통한 간접경험이 있는 관리자는 유연근무제의 활용이 업무효율성과 직무성과 향상에 도움이 된다고 인식하는 반면, 직·간접 경험이 전혀 없는 관리자는 부정적으로 바라보는 경향이 있었다. 이는 유연근무제에 대한 부정적인 인식개선을 위해서는 유연근무제에 대한 직·간접 경험이 중요하다는 것을 의미한다.

본 논문에서는 이러한 연구결과를 바탕으로 유연근무제를 활성화하기 위하여 첫째, “유연근무제에 대한 부정적 인식의 개선”, 둘째, “유연근무제 유형의 다양화”, 셋째, “관리자에 대한 유연근무제 활용 의무화”, 넷째, “유연근무제 추진 목적에 대한 단순 명확화”, 다섯째, “경직된 조직 문화의 혁신”을 방안으로 제시하였다.

본 논문에서는 기존 선행논문에서 유연근무제 활성화의 저해요인으로 꼽힌 여러 요인 중 ‘근무평가·승진 등 인사상의 불이익 우려’에 대해서만 실제자료를 바탕으로 검증하여 보았을뿐, 다른 나머지 저해요인인 ‘동료들과의 인간관계’, ‘업무의 타인 전가’에 대해서는 다루지를 못하였다. 유연근무제의 활성화를 위해서는 저해요인에 대한 해소가 필요한데, 향후에는 ‘동료들과의 인간관계’, ‘업무의 타인 전가’ 문제가 실제로 발생하는지에 대해 추가적인 연구가 필요하다.

주요어 : 유연근무제, 근무평정, 직무성과,

학 번 : 2015-24445

목 차

제 1 장 서 론	1
제 2 장 선행연구 검토 및 유연근무제 현황	5
제 1 절 이론적 배경 및 선행연구의 검토	5
제 2 절 유연근무제 운영 현황	20
제 3 장 연구설계 및 분석방법	25
제 1 절 연구문제 및 대상의 특성	25
1. 연구문제	25
2. 유연근무제가 근무평정에 미치는 영향에 관한 연구의 대상 특성	27
제 2 절 변수의 측정 및 조작적 정의	28
1. 변수의 측정	28
2. 변수의 조작적 정의	29
제 3 절 유연근무제에 대한 인식 분석연구의 설계	29
1. 설문조사의 구성	29
2. 조사설계 및 표본 특성	31
제 4 절 연구의 가설과 분석틀	33
1. 연구가설	33
2. 근무평정에 미치는 영향에 관한 연구의 분석틀	35
제 5 절 분석방법 및 분석모형	36
1. 분석방법	36
2. 분석모형	36
제 6 절 연구의 전체틀	37

제 4 장 연구분석 결과	38
제 1 절 기술통계 분석	38
1. 조사대상의 일반적 특성	38
2. 변수 간 상관관계	39
제 2 절 유연근무 활용정도 및 활용유형	40
1. 유연근무 활용정도	40
제 3 절 유연근무 활용경험이 근무평정에 미치는 영향	44
1. 유연근무제 활용경험과 근무평정간의 관계(One Way ANOVA분석)	44
2. 유연근무제 활용경험 및 활용유형이 근무평정에 미치는 영향(다중회귀분석)	44
제 4 절 유연근무 활용수준이 근무평정에 미치는 영향	46
1. 유연근무제 활용수준이 근무평정에 미치는 영향(One Way ANOVA분석)	46
2. 유연근무제 활용수준이 근무평정에 미치는 영향 (다중회귀분석)	47
 제 5 장 유연근무제에 대한 인식 분석	 49
제 1 절 설문결과 분석	49
1. 유연근무제에 대한 이해	49
2. 유연근무제 활용 관련 인식	51
3. 유연근무제 활용과 업무효율성 및 직무성과에 대한 인식	55
4. 유연근무제의 활용사유 및 장·단점 등 인식	61
5. 유연근무제 활성화 방안에 관한 인식	65
 제 2 절 인식분석 결과에 대한 논의	 66
1. 유연근무제 선호 유형의 편중	66
2. 유연근무제 목적의 다양성	66

3. 미경험 관리자의 유연근무제에 대한 부정적 인식	66
4. 유연근무제에 대한 인식개선을 위한 경험의 중요성 ...	67
제 6 장 결론	68
제 1 절 연구결과의 요약 및 의의	68
1. 유연근무제 활용과 근무평정간의 관계에 대한 연구결과 요약	68
2. 유연근무제 인식 분석 결과에 대한 연구결과 요약	70
제 2 절 유연근무제 활성화 방안	75
1. 유연근무제에 대한 부정적 인식 개선	75
2. 유연근무제 유형의 다양화	76
3. 유연근무제 활용 의무화	77
4. 유연근무제 추진 목적에 대한 단순 명확화	78
5. 경직된 조직문화 혁신	78
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향	79
1. 분석대상 및 범위의 문제	79
2. 분석방법의 문제	80
3. 향후 연구방향	81
참고문헌	82

표 목차

[표 2-1] 유연근무제 유형	6
[표 2-2] 유연성을 통한 근로자의 편익	10
[표 2-3] 유연성을 통한 기업의 편익	11
[표 2-4] 유연성의 근로자-기업의 상생적 편익	12
[표 2-5] 유연근무제 활용의 저해 요인	17
[표 2-6] 2014년 공공기관 유연근무제 활용 실적(총괄)	21
[표 2-7] 2014년 공공기관 유연근무제 활용 실적(유형별) ..	21
[표 2-8] 공공기관 유연근무제 연도별 활용 현황	22
[표 2-9] K기관 유연근무제 도입 현황	22
[표 2-10] K기관 유연근무제 연도별 이용 현황	23
[표 2-11] K기관 유연근무제 성별 이용 현황	24
[표 2-12] K기관 유연근무제 직급별 이용 현황	24
[표 3-1] 유연근무제 연구대상	27
[표 3-2] 변수의 조작적 정의	29
[표 3-3] 조사내용 문항구성	30
[표 3-4] 조사설계 개요	31
[표 3-5] 조사표본 통계변수별 표본특성	32
[표 3-6] 연구의 분석방법	36
[표 4-1] 직급별 성별분포	39
[표 4-2] 독립변수 간 상관관계	40
[표 4-3] 탄력근무제 활용 정도	40
[표 4-4] 탄력근무제 활용정도의 인구통계적 분석	41
[표 4-5] 원격근무제 활용정도	42
[표 4-6] 원격근무제 활용정도의 인구통계적 분석	43
[표 4-7] 유연근무제 활용경험이 근무평정에 미치는 영향	44

[표 4-8] 유연근무제 활용유형이 근무평정에 미치는 영향	45
[표 4-9] 유연근무제 활용유형이 근무평정에 미치는 영향 (One Way ANOVA)	46
[표 4-10] 유연근무제 활용수준이 근무평정에 미치는 영향 (다중회귀분석)	48
[표 5-1] 유연근무제 유형 인지(복수응답)	49
[표 5-2] 유연근무제 목적에 대한 동의	51
[표 5-3] 유연근무제에 대한 만족도 및 호감도	52
[표 5-4] 집단별 만족도 및 호감도 차이	53
[표 5-5] 유연근무제 활용에 따른 집단별 직무몰입도 및 직무만족도	54
[표 5-6] 유연근무제와 업무효율성 및 직무성과 향상에 대한 인식	56
[표 5-7] 유연근무제 목적에 대한 동의 및 실제향상도 비교	57
[표 5-8] 유연근무제 활용에 따른 직원의 업무효율성 및 직무성과 향상 기대	59
[표 5-9] 유연근무제 활용에 따른 관리자의 업무효율성 및 직무성과	60
[표 5-10] 유연근무제 활용 사유	61
[표 5-11] 유경험자와 미경험자에 따른 유연근무제 장점에 대한 인식	62
[표 5-12] 유경험자와 미경험자에 따른 유연근무제 단점에 대한 인식	63
[표 5-13] 유연근무제 활용 시 우려되는 점	64
[표 5-14] 관리자 입장에서 부하직원의 유연근무제 활용 시 우려되는 점	64

[표 5-15] 유연근무제 활성화 방안	65
[표 6-1] 유연근무제 활용 예시(인사혁신처)	76

그림 목차

[그림 1-1] 여성의 연령별 경제활동 참가율(2013)	1
[그림 3-1] 연구분석틀	35
[그림 3-2] 연구의 전체틀	37
[그림 4-1] 직급별 성별 분포	38

부록 목차

[부록] 유연근무제 인식도 조사를 위한 설문지	85
---------------------------------	----

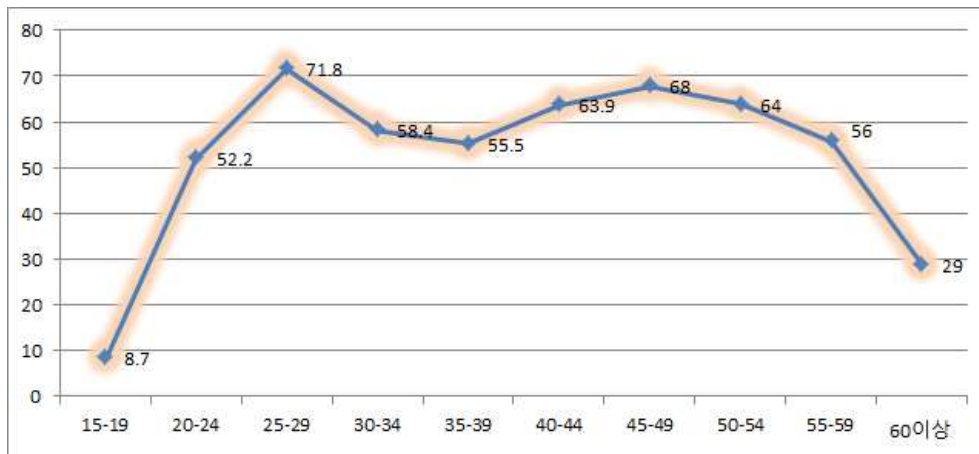
제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성 및 목적

현재 우리나라에서는 여성들의 고학력화와 더불어 여성의 사회진출 또한 급속도로 증가하고 있다. 통계청에서 발간한 ‘2014 통계로 보는 여성의 삶’에 따르면 2013년 여성의 대학진학률은 74.5%로 남성의 대학진학률 67.4%에 비해 높은 것으로 나타나고 있다. 여성의 경제활동참여율도 2000년 48.8%에서 꾸준히 증가하여 2013년에 50.2%까지 증가하였다. 여성들의 활발한 경제활동 참여 현상은 우리 사회로 하여금 여성의 노동력이 국가경쟁력 강화 차원에서 중요한 자산이며, 국가·사회적 측면에서 체계적으로 관리하여야 할 소중한 자원으로 인식하게끔 하였다.

반면에 위에서 언급한 통계청 자료에 따르면 여성의 연령대별 경제활동참가율이 25~29세에서 71.8%를 보이다가 30~34세는 58.4%, 35~39세는 55.5%, 40~44세는 63.9%, 45~49세는 68%, 50~54세는 64%, 55~59세는 56%, 60이상은 29%를 보이고 있다.

[그림1-1] 여성의 연령별 경제활동 참가율(2013)



[자료 : 2014 통계로 보는 여성의 삶(통계청)]

나이의 증가에 따른 여성의 경제활동참가율이 M자형 패턴을 보이는 이유로 많은 선행연구에서는 결혼과 임신, 출산 및 자녀육아의 문제를 원인으로 지적하고 있고, 통계청의 '2014 통계로 보는 여성의 삶'에서도 여성의 경제활동을 어렵게 하는 가장 큰 요인으로는 미취학 자녀가 있는 여성의 72.8%가 '육아부담'을, 미취학 자녀가 없는 여성은 '육아부담' 51%, '사회적 편견 관행'을 17.6%로 답하여 여성 취업 문제의 가장 큰 원인으로 '육아부담'을 꼽았다.

2013년 4월 기준 15~54세 기혼여성(971만 3천명)중 취업을 하고 있지 않은 여성은 406만 3천명인데, 이중 결혼, 임신, 출산, 자녀교육 등의 사유로 직장을 그만둔 경력단절여성은 195만 5천명으로 기혼여성 중 20.1%를 차지하는 것으로 나타났고, 경력단절 여성이 직장을 그만둔 사유를 살펴보면, 결혼(45.9%), 육아(29.2%), 임신·출산(21.2%)의 순으로 나타났다.(통계청, 2014)

그런데 일하는 여성의 임신·출산·육아는 여전히 여성·개별 가정·근로자 개인의 사적문제로 여겨지고 있다. 여성 근로자가 노동과정에서 자신의 역할을 수행하는 동시에 경제활동에 참여하지 않는 여성처럼 임신·출산·육아를 감당할 것을 요구받는 상황은 당연히 일과 가정생활 중 양자택일을 할 수 밖에 없는 구조를 만들고, 지속적인 경기침체와 사회 양극화는 가족 부양을 위해 여성이 일할 수 밖에 없는 구조적 압박을 더함으로써(민주노동연구소, 2006) 결과적으로 저출산이 심화되는 악순환이 반복되게 된다.(유계숙, 2012)

정부에서는 이러한 문제점을 뒤늦게 인지하여 자녀 양육 및 저출산 문제를 사회·국가적으로 시급히 해결해야할 과제로 인식하고 있다. 저출산 시대에 우리 사회의 일과 가정 양립 문제를 국가·사회적으로 더 이상 간과할 수 없는 중요한 가치로 인식하여, 정부에서도 공직사회 및 공공기관을 중심으로 일·가정 양립을 가능케 하는 정책을 펼치고 있고 이를 기반으로 민간영역으로까지 확대하려고 하고 있다.

정부에서 추진하고 있는 일·가정 양립정책중 대표적인 것이 유연근무

제도이다. 정부에서는 유연근무제 활성화가 여성의 경력단절을 예방하여 노동시장 참여를 확대시키고 궁극적으로 실업 및 저출산 문제의 해결에 기여할 것으로 보고 있다.(배귀희·양건모, 2011) 하지만 정부의 노력과는 달리 유연근무제의 이용률이 당초의 기대에 미치지 못하고 있고, 이에 따라 학계에서는 유연근무제 활성화 방안에 대한 연구가 활발하게 이루어지고 있다.

최근 유연근무제의 활성화에 관련하여 일·가정 양립정책과는 별도로 주목 받고 있는 것이 공공기관의 지방이전이다. ‘국가균형발전특별법’에 의해 수도권 과밀해소와 지역특성화 발전전략에 맞추어 ‘16년 12월 이전 완료를 목표로 공공기관들이 지방으로 이전하고 있고, 이미 이전을 완료한 기관도 상당수에 달한다.¹⁾ 하지만 이전 완료한 공공기관 직원들의 이전 현황 자료를 보면 약 47% 정도가 가족과 헤어져 홀로 이주한 것으로 나타나고 있다.²⁾ (데일리포스트, 2015.9.9.) 가족과 떨어져 지방으로 내려가 홀로 근무하는 단신부임 직원들은 주말을 이용하여 가족들과 보다 많은 시간을 보내기 위해서 탄력근무제, 시간선택제, 재택근무제 등을 활용할 가능성이 커지고 있어 유연근무제도의 중요성이 공직사회의 인사관리에 있어서도 중요한 사항으로 부각되고 있다.

그런데 ‘공공기관 유연근무제 현황 및 경상남도 활성화 방안’(경남발전연구원, 2013), ‘기업 내 여성인력 활용 확대를 위한 유연근무제 매뉴얼 개발연구’(한국여성정책연구원, 2011), 공직 내 육아휴직자 및 유연근무자 인사 상 차별실태 및 개선방안(한국여성정책연구원, 2014) 등 다수의 연구에서는 유연근무제의 확산이 담보상태에 있고, 이러한 확산의 저해 요인으로 ‘동료들과의 인간관계’, ‘업무의 타인 전가’ 및 ‘근무평가·승진 등 인사상의 불이익 우려’등을 꼽고 있다. 정부에서 유연근무제도를 확대

1) 국토교통부 자료에 따르면 2015년 9월 30일 현재 전체 이전대상 154개 기관 중 123개가 이전 완료하여 약 79.8%가 이전 완료한 것으로 알려졌다. (innocity.mltm.go.kr)

2) 데일리포스트(2015.9.9.)에 따르면 2015년 현재 가족이 있는 직원 있는 직원 중 본인만 이전한 인원은 1만 1005명(약47%)으로 나타났다.

및 확산하려는 정책목표와는 동떨어지게 근무평가 등 인사상의 불이익 우려라는 압초에 걸려 확산이 더딘 상태인 것이다.

이와는 반대로 외국 및 국내의 선행연구들에서는 유연근무제가 직무만족도 및 직무몰입에 긍정적인 영향을 주고, 이는 직무성과의 향상으로 이어진다고 주장하고 있어 유연근무제와 직무성과와의 관계를 긍정적인 시각으로 바라보고 있다. 즉 선행연구에서는 유연근무제의 활용이 업무효율성 및 직무성과 등에 긍정적 영향을 미친다고 주장하고 있는바, 이를 통해 근무평정에 유리하게 작용할 가능성이 있음을 추측케 하지만, 실제 현장에서는 “유연근무제의 활용에 따른 근무평정 불이익”을 우려하고 있는 상황이다.

이에 본 연구에서는 유연근무제의 활용이 직무성과에 긍정적인 영향을 미쳐 근무평정에 긍정적인 영향으로 이어지는지 아니면 근로자들이 인식하는 것과 같이 근무평정에 불이익한 영향을 미치는지를 실제 근무평정 사례를 가지고 검증해 보고, 유연근무제 유형 및 이용수준 등에 따라 근무평정과의 관계를 분석해 보고자 한다. 또한 유연근무제 이용자 및 미이용자의 유연근무제 호감도 차이, 관리자 및 비관리자의 유연근무제에 대한 호감도 차이 등의 갭(Gap)분석을 통해 유연근무제 활성화를 위한 방안을 제시하고자 하였다.

이를 위해 본 연구에서는 두 가지 방향에서 연구를 진행하는데, 첫째는 K기관 2차 자료를 통해 유연근무제 활용이 근무평정에 미치는 영향에 대해 알아보고, 둘째로 유연근무제 경험자와 미경험자, 관리자와 비관리자들의 유연근무제에 대한 시각 차이 등을 종합적으로 알아보기 위한 설문조사를 통한 인식 분석을 실시하여 유연근무제를 활성화하기 위한 효과적인 방안을 제시하고자 하였다. 유연근무제 활용이 근무평정에 미치는 영향에 관한 2차 자료 연구는 결과만을 보여줄 뿐 왜 그런 연구가 나왔는지를 알 수 있는 방법이 없다는 한계를 가지고 있어, 활성화 방안 마련뿐만 아니라 연구 결과에 대한 해석차원에서도 설문조사를 통한 유연근무제에 대한 인식분석은 반드시 필요하다.

제 2 장 선행연구 검토 및 유연근무제 현황

제 1 절 이론적 배경 및 선행연구의 검토

1. 유연근무제의 개념

유연근무제(flexible work arrangement, flexible workplace)는 일과 가정, 일과 삶의 조화를 보장하기 위해 근로시간과 장소를 유연하게 선택할 수 있도록 보장하는 제도로 시간과 공간의 제약을 완화하여 노동의 유연성을 높이는 제도를 말한다. 고정된 사무실의 제약과 주5일, 9시부터 18시, 하루8시간이라는 전통의 근무방식 및 형태를 탈피하여 근로자에게 근무시간과 장소에 약간의 자율성을 부여하는 제도이다. 근로자로 하여금 직무스트레스를 줄이고 직무만족도 및 조직몰입도 향상과 자기계발 시간 확보를 가능케 함으로써 개인의 역량향상에 기여하고, 여성에게 육아로 인한 경력단절을 예방하도록 하여 직장가정의 균형을 유지토록 기여하는 효과가 있다. 기업의 입장에서 근로자들의 직장에 대한 애사심과 직무만족도를 높여 생산성 향상의 효과를 기대할 수 있다.

1988년 「남녀고용평등법」이 제정된 이래 몇 차례 개정을 거쳐 2007년 탄생한 「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」에서 여성의 고용촉진, 적극적 고용개선조치와 일·가정 양립 지원을 위한 유연근무제와 같은 신규 제도의 도입을 규정하고 있다. 창조경제로의 산업구조의 변화는 선진국들로 하여금 시간제근무제를 확산시키도록 하고 있으나, 장시간 근무 및 전통적 출퇴근제에 익숙해져 있는 근로문화로 인해 우리나라에서는 시간제근로 등 유연근무제의 활용이 저조한 편이다. 이에 정부에서는 유연근무제를 확산시키기 위하여 2010년 2월 제2차 국가고용전략회의에서 공공부문 유연근무제 선도모델을 발굴하여 민간으로 확산할 것을 협의하면서 본격적으로 추진하기 시작하였고, 2011년 1월부터 공기업과 준정부기관을 대상으로 가족친화적인 유연근무제 도입과 확대 실시를 권고하고 있다.(박세준, 2013)

2. 유연근무제의 유형

유연근무제는 근무시간이나 근무장소의 제약으로부터 일정부분 자유로운 근무형태를 의미하는데, 크게 보아서 근무장소의 유연(flexibility in place), 근무일정의 유연(flexibility in scheduling), 근무량의 유연(flexibility in amount)으로 나눌 수 있다.

근무장소의 유연은 본래의 사무실에서 근무하는 것이 아니라 본인의 자택이나 주거지 인근 스마트워크센터로 출근하여 근무를 하는 재택근무제와 원격근무제가 있다. 근무시간의 유연은 주당 근무시간은 일정하지만 출퇴근 시간이나 일정을 유연하게 하는 것을 의미하는 것으로 탄력근무제(시차출퇴근제), 근무시간선택제, 집약근무제, 재량근무제로 나눌 수 있다. 근무량의 유연은 주40시간의 틀에서 벗어나 근무하는 것으로 시간자체를 줄여서 근무하는 시간제근무가 있다.

[표2-1] 유연근무제 유형

구 분	유 형	개 념
근무 장소 (Place)	①재택근무제 At-home work	▶ 부여받은 업무를 사무실이 아닌 자택에서 수행
	②원격근무제 Telework	▶ 주거지 인접지의 원격근무용 스마트워크센터 등 별도 사무실에 출근하여 근무
근무 시간 (Time)	③시차출퇴근제 Flex time	▶ 1일 8시간(주 40시간) 근무체제를 유지하면서 출근시간을 스스로 결정 ▶ 직원들이 의무적으로 근무해야 하는 핵심근무시간대와 자유로이 근무여부를 결정할 수 있는 탄력근무시간대가 있음
	④근무시간 선택제 Alternative work schedule	▶ 1일 8시간에 구애받지 않고 주 40시간 범위내에서 1일 근무시간을 자율 조정(자유롭게 출·퇴근시간을 조정) ▶ 근무시간은 매일 다를 수 있으나, 주 40시간을 준수하여 주5일 근무를 해야 함

	⑤집약근무제 Compressed work	▶ 총 근무시간(주 40시간)을 유지하면서 집약근무로 보다 짧은 기간 동안(5일 미만) 근무 * 예 : 1일 10시간 근무시 4일만 출근 ▶ 출퇴근시간이 자유롭다는 점에서 근무시간선택형과 비슷하나 주40시간을 5일 미만동안 근무한다는 점에서 차별화
	⑥재량근무제 Discretionary work	▶ 실 근무시간을 따지지 않고 기관과 개인이 합의한 시간을 근무시간으로 간주 * 고도의 전문적 지식과 기술이 필요해 업무수행방법이나 시간배분을 담당자의 재량에 맡길 필요가 있는 분야
근무량 (amount)	⑦시간제근무 Part-time work	▶ Full-time근무(주40시간) 보다 짧은 시간을 근무

공공기관 알리오시스템 자료를 참고하여 2015년 316개 공공기관에 대한 유연근무 활용실태를 분석해 보면, 250개(79.1%)기관이 시차출퇴근제를 도입하고 있으며, 근무시간선택제는 90개(28.4%), 집약근무제는 23개(7.2%), 재량근무제는 4개(1.2%), 재택근무제 및 원격근무제는 61개(19.3%), 시간제근무제는 233개(73.7%)기관에서 도입하여 활용하고 있다.

3. 근무평정

우리나라의 정부업무평가기본법에서는 성과관리란 “정부업무를 추진함에 있어서 기관의 의무, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동”이라고 규정하고 있고, 일반적으로는 조직의 비전과 전략에 기초하여 목표와 활동계획을 수립·시행하고, 그 성과를 평가하여 정책 및 기관관리에 환류시킴으로써 성과를 극대화하려는 일련의 과정과 노력을 의미한다(강성철 외, 2011). 성과관리는 조직에 대한 성과관리와 구성원 개개인에 대한 성과관리로 나뉘는데, 근무평정은 개인에 대한 성과관리의 하나로 조직 구성원이 일정기간에 걸쳐 수행한 근무실적, 잠재적 능력, 가치관 등을 체계적·객관적으로 기록하여 이를 인사행정에 활

용하는 절차를 말한다(김중양, 2002, 김종수, 2012에서 재인용)

근무평정은 개인의 특성, 형태, 직무실적 및 근무하고 있는 조직체내에서의 개개인의 가치를 총체적·정기적으로 그의 감독자가 평가하는 것을 의미하며, 또한 조직구성원의 조직에 대한 현재 및 잠재적 유용성을 평가하기 위한 조직적·체계적 방법이라 정의된다. 조직구성원의 능력이나 가치, 근무성적을 합리적, 객관적, 체계적으로 평가하고 기록하는 것으로 피평정자에 대한 공정한 대우와 직무수행능력의 향상과 행정의 발전에 기여하기 위해 사용되는 절차 내지 기술의 표현이라 할 수 있다.(김영재 외 1인, 2002, 지역발전연구 제2권 제3호 2002.9)

“근무평정제도는 원래 복합적인 목적을 지닌 것으로 배치전환과 승진 후보자를 선발하고 감원의 순서를 결정하는 등 제반 인사 조치를 실적과 능력에 기초하여 객관화하는데 기여할 수 있다. 그러나 현대적인 근무평정제도의 가장 중요한 존재이유는 평정 대상자의 발전과 근무수행의 능력향상에 있다고 한다. 그리고 근무평정은 여러 가지 인사행정기술의 타당성을 검증하는데 필요한 기준을 제시해 줄 수 있다”(오석홍, 1980). 한편 행정학사전에서는 근무평정은 첫째, 직원들의 능력개발을 돕고 직무수행의 개선을 통해 행정능률의 향상에 기여하게 된다. 둘째, 각종 인사행정에 공정한 기준을 제시하여 준다. 즉, 근무평정은 승진임용, 특별승급, 성과급 지급, 교육훈련, 보직관리 등을 결정하는 데 객관적인 기준을 제공하는 역할을 함으로써 인사권자의 자의적(恣意的)인 인사 처리를 사전에 방지해 준다. 셋째, 근무평정은 여러 가지 인사행정의 기술(技術)에 대하여 그것이 과연 타당성 있는 것인지를 검증하는 데 평가기준으로 사용된다고 기술하고 있어 근무성적평정제도의 기능이 크게 변하지 않았음을 알 수 있다.(2009, 대영문화사)

4. 유연근무제의 효과

극심한 저출산은 우리사회의 존속가능성 문제와도 관련되므로 정부에서는 이에 대한 해결책으로 육아휴직제도의 개선, 유연근무형태 확산,

가족친화 직장환경 조성 등을 추진하고 있는데 이중 유연근무제도의 확산은 일·가정 양립과 관련하여 중요한 정책이다. 유연근무제도는 복지형 가족친화제도라기 보다는 일하는 방식의 개선을 통해 개인 및 기업의 생산성을 증대시키고자 하는 목적을 가지고 있어 일·가정 양립을 원하는 근로자의 요구 뿐 아니라 생산성 향상을 추구하는 기업의 요구에도 부응하는 제도이다(김선미, 이현아, 2013)

먼저 유연근무제가 근로자에 미치는 영향에 관한 선행연구를 살펴보면, Rothausen(1994)의 연구에서는 유연근무제 도입의 효과로 다양한 유연근무형태가 직무만족도를 높인다고 증명하였는데 특히 자녀를 둔 근로자의 경우 만족도가 더 높다고 한다. Carlson, Grzywacz & Kacmar(2010)의 연구에서도 업무시간의 유연성이 성과를 높이며 일과 가정의 갈등을 최소화 하고, 일과 가정의 조화를 향상시킴으로써 직무만족도를 높이는 것으로 나타났다.(양인숙, 문미경, 2013)

Eaton(2003)은 유연근무제를 도입한 기업의 근로자들이 회사에 더 충성심을 느끼고 업무에 충실하다는 점과 그러한 기업에서의 생산성도 높다는 것을 증명하였다.

Scandura & Lankau(1997), Starvrou(2005) 등은 조직구성원의 업무스트레스를 줄이고, 자율성과 직무만족도를 높이고, 지각과 결근을 줄이며, 이직률의 감소 및 생산성 향상의 효익이 있다고 주장하고 있다. 특히 여성근무자와 가족부양의 책임이 있는 직원들의 경우 근무시간의 유연화로 인해 조직에 대한 높은 헌신도와 직무만족도를 보인다고 했다.(진종순, 2012에서 재인용)

Relly(2001)는 유연성을 통해 근로자가 얻을 수 있는 편익으로 기술의 습득, 가사책무의 충족, 고용비용 또는 스트레스의 감소, 라이프스타일 취향의 충족, 소득의 극대화, 커리어 기회의 증진, 종신고용의 보장, 고용주와의 적합성 테스트 등을 들었다.

McNall의 (2010)는 유연근무제와 일과 가정의 충실화 향상과의 관계를 분석한 결과, 유연근무제가 일과 가정의 균형을 증진하고, 직무만족,

직무이직 경향에 영향을 끼치는 것으로 나타났다고 했다. 일과 가정의 충실화(work-to-family enrichment)가 성, 연령, 결혼상태, 교육수준, 자녀 수, 근무시간을 통제한 후에도 유연근무제도와 직무만족, 이직의도의 사이에 상관관계가 있다고 하였다.(양인숙,문미경, 2011에서 재인용)

[표2-2] 유연성을 통한 근로자의 편익(자료: Relly(2001)의)

편익(Employees can benefit by)	유연성 제도(Possible solution)
· 직무만족도 및 생산성 향상	· 다양한 시간 패턴
· 기술의 습득	· 원격 또는 재택근무
· 가사책무의 충족	· 원격 또는 재택근무
· 고용비용 또는 스트레스 감소	· 일시파견근로 · 다양한 시간패턴
· 라이프스타일 취향의 충족	· 기간제 계약 · 이익공유
· 소득의 극대화	· 아웃소싱 · 기술유연성
· 커리어 기회의 증진	· 기간제 계약 · 일시파견근로
· 종신고용의 보장	· 기간제 계약 · 일시파견근로
· 고용주와의 적합성 테스트	· 기간제 계약 · 일시파견근로

다음으로 유연근무제가 기업에 긍정적인 영향에 관한 선행연구를 살펴 보면, Relly(2001)는 대표적인 기업의 긍정적인 영향으로는 공급자의 효율성, 근로패턴의 배치, 저임금, 오버히트비용의 감소, 휴식시간의 축소 및 효율성 증진, 공급자의 숙련, 더 나은 스케줄링, 무결점서비스, 경계구분의 종식, 계약종료와 변경에 대한 능력, 기업성과에 따른 임금인상과 감소, 근로자의 가사욕구충족, 근로자의 라이프 스타일 실현 등이 있다. 이러한 고용주의 편익은 결과적으로 기업의 비용감소로 이어지고, 품질 및 서비스의 개선, 생산성 증대, 변화에 대한 대비라는 성과로 이어진다 (양인숙,문미경, 2011에서 재인용)

[표2-3] 유연성을 통한 기업의 편익(자료: Relly(2001))

편익 (Employees can benefit by)	유연성추진요인 (Drivers for flexibility)	성과
<ul style="list-style-type: none"> · 공급자의 효율성 · 근로패턴의 배치 · 저임금 · 오버헤드비용의 감소 · 휴식시간의 축소/효율 향상 	<ul style="list-style-type: none"> · 아웃소싱 · 다양한 시간패턴 · 일시/파견 노동 · 원격근로 · 다기능(multi-skilling) 	<ul style="list-style-type: none"> · 비용감소
<ul style="list-style-type: none"> · 공급자의 숙련 · 더 나은 스케줄링 · 무결점서비스 	<ul style="list-style-type: none"> · 아웃소싱 · 다양한 시간패턴 · 1인 다역의 근로 	<ul style="list-style-type: none"> · 품질/서비스 개선
<ul style="list-style-type: none"> · 경계구분의 종식 · 근로패턴의 배치 	<ul style="list-style-type: none"> · 다기능(multi-skilling) · 다양한 시간패턴 	<ul style="list-style-type: none"> · 생산성 증대
<ul style="list-style-type: none"> · 계약종료와 변경에 대한 능력 · 피고용인 수 조절의 용이성 · 기업성파에 따른 임금인상 및 감소 	<ul style="list-style-type: none"> · 아웃소싱 · 일시/파견 노동 · 이익공유 	<ul style="list-style-type: none"> · 변화에 대비
<ul style="list-style-type: none"> · 근로자의 가사육구 충족 · 근로자의 라이프스타일 실현 · 근로의 다양성 	<ul style="list-style-type: none"> · 다양한 시간패턴 · 원격근무 · 임시직 	<ul style="list-style-type: none"> · 공급육구의 충족

다음으로 유연근무제가 기업과 개인 양측에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구들을 살펴보면 Madsen(2011)은 원격근무 방식이 기업의 생산성을 높일 수 있고, 근로자의 조직 헌신을 높이며, 보다 나은 서비스를 제공할 수 있는 기회와 다양성을 증진시킬 수 있다고 보았다.

Relly(2001)은 모든 유형의 유연성은 근로자와 기업 모두에게 편익을 제공할 수 있다고 주장하였는데, 상생 측면에서 편익은 첫째, 합의를 촉진함으로써 조직의 변화를 도모할 수 있고, 둘째, 관리자의 경영에 대한 자유와 근로자의 경영진의 기대에 대한 한계설정에 대한 욕구사이의 균형을 제공할 수 있으며, 셋째, 사람들에게 자율권을 부여토록 하며, 넷째, 근로자의 동기부여를 격려할 수 있고, 다섯째, 생산성과 품질향상을 도모할 수 있으며, 여섯째, 결근, 낭비 및 기타 고용비용을 줄이고 근로관계를 증진시킬 수 있다고 설명하였다.

[표2-4] 유연성의 근로자-기업의 상생적 편익(자료: Relly(1998))

유연근무제 제도	기업편익	근로자편익
다기능(multi-skilling)	생산성향상	기술향상
파견근로(agency labour)	단기 커버	근로 및 휴식의 다양성
유연근로시간 (flexible working hours)	노동투입의 향상	가사육구 충족
아웃소싱(outsourcing)	품질/비용 개선	경력개발 증진
이익공유(gain or profit sharing)	결과와 연계된 임금	재정적 인센티브
원격근로(teleworking)	오버헤드 비용 감축	통근시간/비용 감소

Jeffre Hill 외(2010)는 재택근무와 노동시간의 유연성은 일반적으로 일-생활의 갈등을 감소시키고, 업무의 효율성 향상, 고용주와 피고용인의 윈-윈을 도모할 수 있다고 보았다.

종합해서 생각해 보면 많은 선행연구들에서 유연근무제는 근로자와 기업 모두에게 편익을 주는 제도임이 입증되었고, 유연근무제의 활용으로 직무만족도와 직무몰입도가 높아지고 또한 직무성과 및 생산성향상에 긍정적인 영향을 미친다는 결론을 내릴 수 있다.(김선미, 이현아, 2014) 직무성과가 좋다면 근무평정에 유리하게 작용할 가능성이 높다는 것은 쉽게 예측할 수 있는바 결국 유연근무제의 활용은 근무평정에 유리하게 작용할 수 있다는 결론에 도달할 수 있다.

5. 직무만족과 직무성과간의 관계

성과란 목표를 위해 투입한 행위·노력을 통해 일이 이루어진 결과를 의미한다고 할 수 있고, 직무성과는 조직 구성원의 활동에 대한 평가를 위해 사용되는데 이에 대한 정의는 학자들마다 상이하다. Blumberg & Pringle(1982)은 조직 구성원의 속성, 조직 구성원의 작업노력, 조직으로부터의 지원 결과로 얻어지는 것이라 하였고, Price & Mueller(1986)는 직무성과를 조직의 효과성 내지는 목표를 달성할 수 있는 정도라고 정의

하였다. Jung & Avolio(2000)은 근로자들이 업무를 통하여 얻고자 하는 다수 목표들과 제약요소 및 생존할 수 있는 조직능력 등에 있어서의 달성 정도라고 직무성과를 정의하였다.(신구범, 2010) 우석봉(2001)은 직무성과는 일반적으로 조직구성원이 실현시키고자 하는 바람직한 상태 또는 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도라고 정의하였다.

과거에는 행동과학 분야에서 직무만족과 직무성과에 대하여 많은 연구가 있었으나, 두 변수 간 관계의 강도 측면에서 낮은 상관관계가 있는 것으로 나타났었다. 그러나 종전의 실증연구에서 상관관계가 낮게 나타난 주원인은 종전 연구에서 채택한 성과기준치와 분석수준이 과업성과로만 한정하였기 때문이라는 주장이 힘을 얻었다. 즉 스티어스 등에 따르면 직무성과를 해당직무의 내용과 직접 관련되는 과업성과와 자발적으로 동료를 돕는다든지 분위기를 긍정적으로 바꾸는 행위 등과 같은 과업외적 성과로 구분할 수 있는데, 과업외적인 성과를 포괄하는 성과기준치를 사용할 경우 직무만족과 직무성과 간에 높은 상관관계가 기대된다고 볼 수 있다. (이학중, 양혁승, 2005)

인간관계론의 시발점이 된 호손(Hawthorne)실험에서는 근로자들은 작업환경이나 금전적 요인보다는 긍지감, 동료애, 관심, 기대감 등 심리적인 요인을 통해 만족수준이 높아지면 생산성도 이에 따라 증가한다는 주장을 하였다. 이 주장은 근무환경을 개선하고, 공정하고 적절한 보수수준을 유지해 주고, 상관이 인간적이고 배려적인 지도·감독을 실시함으로써 근로자는 만족감을 느끼게 되고, 일에 대한 동기가 부여되고, 궁극적으로 근무실적이 향상될 수 있음을 의미하고 있다.(유민봉, 임도빈, 2003)

Lodahl & Kejner(1965)는 직무만족도가 높은 근로자는 생산성이 높아져 직무성과를 높일 수 있으므로 조직에서는 근로자들이 직무에 만족할 수 있도록 노력해야 한다고 주장하였다. 박천오 외(2001)는 40여개 기관의 공무원들을 대상으로 직무관련태도가 조직생산성에 미치는 영향에 관한 연구를 실시하여, 직무만족은 조직성과에 긍정적인 영향을 미치며, 직무불만족은 조직성과에 부정적인 영향을 미친다고 하였다.

결국 유연근무제의 활용은 직무만족도에 긍정적인 영향을 주고, 이는 직무성과 향상으로 이어져 결국 근무평정에 유리하게 작용할 것임을 시사하고 있다.

6. 유연근무제 활성화 저해요인

유연근무제는 2002년에 1월에 국가공무원법 개정을 통해 제도 도입의 근거가 처음 마련되었고 2010년 2월에 5개 분야 9개 유형의 유연근무제를 도입하기로 결정한 후, 유연근무제 적합 직무발굴 및 수요조사, 민간 기업 현황조사 실시 후 23개 기관 1,238명을 대상으로 시범적으로 실시하였다. 시범 실시 결과를 토대로 8월부터 중앙정부와 지방자치단체 공무원들을 대상으로 전면적으로 실시하였고, 또 2011년 1월부터는 공기업과 준정부기관을 대상으로도 유연근무제를 확대 실시토록 권고하였으며, 정부 및 공공기관 업무평가에 반영 및 강화하는 등 활성화를 위해 노력을 해오고 있다.(행정안전부, 2012)

공무원 및 공공기관에 전면도입이 이루어진 2010년 이후의 연구들은 제도의 활성화를 저해하는 요인과 이를 해결할 활성화 대책에 집중되고 있는데 이를 살펴보면, 배귀희·양건모(2011)의 연구에서는 유연근무제 유형 중에서 공무원들은 탄력근무제(47.2%), 시간제근무제(19.6%), 재택근무제는(15.2%)의 순으로 선호하는 것으로 나타났다. 탄력근무제 사용의 저해요인으로는 ‘업무의 타인 전가’를, 시간제근무 사용의 저해요인으로는 ‘승진이나 경력에서의 불이익’, 재택근무제 사용의 저해요인으로는 ‘업무의 타인 전가’로 나타났다. 탄력근무제를 위한 활성화 대책으로 다른 부서나 기관과의 협조가 적은 업무라든가 동료에게 업무의 전가가 적은 업무들을 대상으로 확산해야 한다고 하였고, 시간제근무를 위한 활성화 대책으로는 첫째, 시간제근무의 적용이 가능한 업무에 우선적으로 적용하고 둘째, 시간제근무자에 대한 보수와 승진 문제는 형평과 비례의 원칙에 근거하여 지급되어야 한다고 주장했으며, 재택근무제를 위한 활성화 대책으로 재택근무의 적용이 용이한 업무부터 확산시키는 것이 필요

하다고 하였다.

양건모(2010)의 연구에서는 유연근무제 유형 중 탄력근무제, 시간제근무제, 집중근무제의 순으로 선호가 나타났고, 유연근무제를 사용하기 어려운 이유로는 첫째, 동료에 대한 업무 전가 우려, 둘째, 승진이나 경력에서의 불이익, 셋째, 책임져야할 업무량의 과다 순으로 나타났다.

양인숙(2011)의 연구에서는 시간제근무제도의 확산과 관련하여 남성 육아휴직 이용자의 증가와 같이 남성 공무원의 시간제근무 활용도가 증가한 것과 연령이 낮을수록 시간제근무의 수요가 높은 것으로 나타났다. 또한 시간제근무제도 운영에 따른 문제점으로 대체인력의 문제, 시간제 전환 공무원의 업무량이 줄지 않는 문제, 인적자원관리의 복잡성 등을 지적하였다.

박한준(2013)의 연구에서는 공공기관 근로자의 유연근무제 활용의사를 조사한 결과 탄력근무제 (73%), 시간선택제(9.3%), 원격근무제(11.6%)의 순으로 나타났고, 활용 만족도 조사에서는 원격근무제, 탄력근무제, 시간선택제의 순으로 높게 나왔다. 또한, 유연근무제 활용 중단 사유로는 유연근무제를 활용할 사유의 소멸(31.2%)을 제외하고, 유연근무자에 대한 과도한 업무량 편중현상(6.9%), 승진과 인사상 불이익(3.7%), 조직생활 고립(2.7%), 고용안정성에 대한 위협(1.6%)등으로 조사되었다.

진종순·장용진(2010)의 연구에서는 영국, 미국, 독일 등 선진국의 유연근무제 운영사례를 분석하여 유연근무제 활성화의 핵심 성공요인으로 ‘상세한 세부지침의 마련’, ‘일관성 있는 관리’, ‘관리자의 인식 제고를 위한 홍보’, ‘지속적인 평가와 평가결과의 공개’, ‘재정의 확보’ 등 핵심요소를 도출하고 이를 우리나라에 어떻게 적용할 수 있는지 방안에 대한 모색을 꾀하였다.

배귀희(2011)의 연구에서는 미국, 영국의 시간제 근무제도를 비교하고 이에 대해 우리나라 공직사회 시간제 근무제도의 발전을 위한 정책적 시사점으로 ‘탄력성 있고 유연한 조직문화’, ‘성과중심의 조직문화’, ‘시간제 근무 공무원의 충원 및 시간제 근무로 인한 인사상 그리고 재정적 불이익

방지를 위한 정책적 배려'를 도출하였다.

이자성(2013)의 연구에서는 경상남도 공무원에 대한 유연근무제 운영실태를 분석하여 경상남도 공직사회에 유연근무제를 정착하기 위한 활성화 방안을 모색하였다. 설문분석 결과 첫째, 유연근무제 유형 중 시차출퇴근제(탄력근무제)를 가장 많이 인식하고 있었고, 둘째, 향후 활용희망 제도로 시차출퇴근제(42.4%)였으며, 셋째, 유연근무제 활용 사유로 임신·육아·자녀 양육의 충실(25.8%)과 자기계발(23.2%)이 가장 많았다. 넷째, 유연근무제 미활용 이유는 동료 및 상사의 눈치가 보여서(33.7%), 업무 부담 과중(21.2%), 승진 및 근무성적 등 인사상 불이익 우려(17.2%)등으로 나왔다. 다섯째, 장점으로 자기계발 기회 확대(26.5%), 단점으로 상사, 동료 간 인간관계 소홀(29.5%)로 나타났다. 여섯째, 유연근무제 활성화 방안으로 최고관리자의 인식변화로 나타났다.

문미경·김복태·허태욱(2014)의 연구에서는 중앙부처기관의 육아휴직과 유연근무제 활용에 따른 승진과 보직배치 등에서의 인사상 차별에 관한 문제점을 파악한 후 이에 따른 개선방안을 제시하였는데, 이 연구 중 인사과정에서 유연근무제 영향에 대해 조사한 결과, 전체적으로 유연근무제 경험 유무가 인사과정에 영향을 미치지 않는다는 인식이 높은 것으로 도출 되었다. 특이한 사항은 유연근무제를 사용한 경험이 있는 공무원은 유연근무제 사용으로 인사부분에 부당한 차별이 없다고 인지하고 있으나 오히려 미경험 공무원이 인사에 대해 부정적 인식을 갖고 있어 유연근무제 사용을 꺼려한다고 조사되었다는 것이다.

[표2-5] 유연근무제 활용의 저해 요인

연구자	연구내용
양건모 (2010)	동료에 대한 업무전가(53.8%), 승진 등 인사상 불이익 (34.2%)
배귀희·양건모 (2011)	동료에 대한 업무전가(35.4%), 승진 등 인사상 불이익 (24.1%)
양인숙(2011)	동료에 대한 업무전가, 업무량 과다
박한준(2013)	유연근무제 활용 중단사유로 과도한 업무량 편중현상 (6.9%), 승진 등 인사상 불이익(3.7%)
전종순·장용진 (2010)	근무성적평정에서 낮은 점수 및 인사상 불이익 우려
이자성(2013)	동료 및 상사의 눈치가 보임(33.7%), 업무 부담(21.2%), 승진, 근무성적 등 인사상 불이익(17.2%)

배귀희·양건모(2011), 양건모(2010), 박한준(2013), 전종순·장용진(2010), 이자성(2013) 등 많은 연구에서 유연근무제 활용에 대한 부정적인 요인으로 ‘승진·근무평정 등 인사상 불이익 우려’를 꼽고 있다.

7. 유연근무제 활용이 근무평정에 미치는 효과

근무평정 인지과정에 관한 연구들에서는 부정확한 근무평정을 평가자의 자의가 아닌 일종의 인지부족으로 인한 오류로 보았는데(Wang et al, 2010), 대표적인 것이 후광효과(halo effect)로, 이는 어떤 대상이나 사람에 대한 일반적인 견해가 그 대상이나 사람의 구체적인 특성을 평가하는데 영향을 미치는 현상을 말하는 것으로 어떤 대상에 대해 일반적으로 좋거나 나쁘다고 생각하고 그 대상의 구체적인 행위들을 일반적인 생각에 근거하여 평가하는 경향을 말한다(Edward Lee Thorndike). 예를 들면 하나의 평정 요소가 긍정적으로 평가될 경우, 다른 평정 요소도 모두 긍정적으로 평가하는 오류인데(이창길, 2013), 출근율이 좋고 평소

태도가 성실하다고 해서 창의력을 높이 평가하는 등의 오류를 말하는 것이다. 반대의 경우로 마찬가지로 하나의 평정 요소가 부정적으로 평가될 경우, 다른 평정 요소도 모두 부정적으로 평가할 수 있는바, 평소 유연근무제에 대해 부정적인 인식을 가지고 있는 평가자는 유연근무제를 활용하는 직원들에 대해서 부정적인 인식의 후광효과를 생성할 가능성이 있는 것이다.

인간 본성에 대한 가정을 X와Y 두 가지로 구분하여 인간관리 전략에 대해 논한 맥그리거(D. M. McGregor)의 동기부여이론에 따라 살펴보면 인간에 대해 자발적으로 일을 추진하고 책임 있는 일을 맡기를 원하며, 창의적으로 업무를 처리하고 자아실현 욕구가 있는 존재로 보는 Y이론 시각으로 보면 유연근무제와 근무평정 간에는 별다른 관계가 없겠지만, 인간본성이 본래 게으르고 일을 싫어하며, 자기중심적이고 변화를 싫어하는 것으로 보는 X이론 시각에서 유연근무제를 활용하는 직원을 보면 일을 회피하고 자기중심적 직장생활을 위한 수단으로 바라볼 가능성이 높다. 유연근무제의 특성상 상관 및 조직의 통제가 약한 시간대에 근무하는 경우가 많아지기 때문에 X형 본성을 가진 사람들은 근무기강이 해이해지기 쉽고, 이는 생산성의 하락을 가져오는 결과를 초래한다고 인지하게 될 수 있다. 아침 시간대에 여러 사람이 모여 업무협조를 위한 회의가 필요한 때에 사전에 약속을 하지 않으면 회의를 진행하기 힘들게 되고 일은 지연되고, 결국 상사·동료와 의사소통이 원활하지 않아 생산성에 부정적인 결과를 초래하게 된다.(유민봉, 임도빈, 2003)

사회문화적 특성 측면에서 보면 개인적인 성취욕구보다는 집단구성원들 상호 간의 사회적 관계를 중요시하고 합리적 경영보다는 구성원들 간의 친화적 분위기를 강조하는 동양적 문화에서는 합리성에 입각한 철저한 인사고과를 성공적으로 실시하는 데 많은 어려움이 있을 수 있다. 우리나라는 전통적으로 신뢰와 친화를 중시하는 사회문화 속에서 많은 조직체가 인화를 강조하는 조직문화를 형성해 왔다(이학중, 1997). 그리하

여 상사와 부하 그리고 동료 간에 원만한 인간관계를 중시해 왔고, 따라서 이러한 조직문화적 특성은 정확하고 공평한 인사고과에 도움이 될 수 없다. (이학중, 양혁승, 2005) 이와 같이 상사와 부하, 동료 간에 인간관계를 중시하는 우리나라의 전통적인 사회문화적 그리고 조직문화적 특성과 유연근무제가 서로 상충된다고 볼 수 있어 근무평정에 부정적 영향을 미칠 수 있다.

또한 우리나라의 기업조직문화는 권위주의적인 면이 예전보다는 많이 약화되었다고는 하지만 특히나 공공기관을 중심으로 권위주의에 바탕을 둔 관료제적 특성이 아직도 강하게 남아있다. 위계질서와 지배복종 관계를 중요시 하는 권위주의적 관료제의 특성은 업무추진 시 인화와 대면을 중시하는 효과를 낳았다. 이와 같은 인화와 대면을 중요시하는 기업조직문화는 유연근무제 활성화에 저해요인으로 작용할 수 있는데, 유연근무제를 활용하는 직원들은 상사 또는 동료와 대면할 수 있는 기회가 줄어들게 되고, 업무소통방식으로 대면을 중요시하는 우리나라 조직문화 특성상 자신의 성과와 관계없이 좋지 않을 평가를 받을 가능성이 있다.

근무평정 과정을 살펴보면, 공직사회 및 대부분의 공공기관에서는 한 직급에서 상위 직급으로 승진하기 위해서는 직급별로 승진소요최저연수라는 것을 정하여 승진제도를 운영하고 있어 평가자는 근무평정 시에 피평가자가 승진자격기준이 되는지를 먼저 판단하게 되는 경향이 있다. 이러한 승진소요최저연수의 설정으로 현 직급에서의 근무연수를 직무역량 및 직무성과와 더불어 중요한 평가의 기준으로 삼게 되고, 관리자의 성향에 따라서는 현직급 근무연수가 직무역량 및 직무성과보다 더 중요한 평가기준이 되기도 한다. 공익성을 추구하는 공공기관의 특성상 직무성과 및 직무역량을 정량화시키기 어려운 면이 있어 직무역량 및 직무성과에 대한 평가는 평가자의 주관적·정성적으로 흐를 가능성이 높아 향후 평가자와 피평가자 간 다툼이 발생할 소지가 있는 반면, 현직급 근무연수는 평가자를 포함하여 상사 및 부하가 모두가 인지하고 있는 사항이다.

한편 평가자가 스스로 행한 근무평정이 타인으로부터 평가를 받고 그에 따른 책임을 질지도 모른다는 잠정적 가능성에 대응하여 개인이 느끼는 일종의 지각된 책무성을 평가자 책무성(rater accountability)이라 한다. 평가자는 근무평정을 실시할 때, 상사 및 부하의 견해에 신경을 쓰게 되고 이에 따라 평가자 책무성을 느끼게 된다는 것이다(Mero and Motowidlo, 1995). 예를 들면, 평가자는 부하직원이 근무성적평정이 불합리하다고 느끼고 이에 대해 해명을 요구하거나, 평가자의 상관이 근무평정에 문제가 있다고 평가자에게 책임을 묻는 상황을 고려하면서 평정을 실시한다는 것이다(박시진, 2014). 이러한 관점에서 근무평정을 보면 평가자는 평정결과의 책임성을 확보하고 비난을 회피하기 위해 정량화되어 있는 평가기준을 가지고 평가하려고 할뿐, 정성적 평가기준을 평가 시 고려사항으로 넣으려고 하지 않게 된다. 더군다나 제도적 합법성을 갖춘 유연근무제의 활용 여부 등을 정성적 평가기준으로 고려하게 되면 조직 구성원으로부터 엄청난 비난에 직면할 수 있어 유연근무제 활용을 근무평정 시 전혀 고려치 않을 가능성이 있다.

제 2 절 유연근무제 운영 현황

1. 공공기관 유연근무제 운영 현황

기획재정부의 공공기관 알리오 공시자료를 통해 공공기관 직원들의 유연근무제 운영현황을 확인한 결과 전체 340개 공공기관 중 265개 기관 48,304명(총 직원대비 14.4%)이 2014년도 한 해 동안 활용하였으며, 2013년에 비해 약 3.3%정도 증가한 수준이고 인원수로는 9,197명이 증가하였다.

유연근무제 유형별로 살펴보면 탄력근무제의 활용인원이 37,606으로 많았고, 그 중에서 시차출퇴근형이 32,880으로 가장 많이 활용 중으로 나타났다. 시간제 근무는 8,543명, 원격근무제는 2,155명이 활용한 것으로 나타났다.

[표2-6] 2014년 공공기관 유연근무제 활용 실적(총괄)

구분	시간제 근무			탄력근무제					원격근무제			계
	소개	채용	전환	소개	시차 출퇴근형	근무 시간 선택형	집약 근무형	재량 근무형	소개	재택 근무형	스마트 워크형	
기관수 ¹	161	138	121	247	242	81	25	4	53	24	39	265
인원수	8,543	7,516	1,027	37,606	32,880	3,942	670	114	2,155	915	1,240	48,304
총직원 대비 ³	2.6%	2.2%	0.3%	11.2%	9.8%	1.2%	0.2%	0.0%	0.6%	0.3%	0.4%	14.4%

주1. 2014년도 유연근무제 활용실적이 있는 265개 기관 기준.

2. 2014년 12월말 기준, 공공기관 직원수(현원 + 무기계약직 + 비정규직)

[자료출처] 기획재정부 공공기관 알리오 시스템

기관 유형별로 살펴보면 공기업에서 17,000명으로 가장 많았고 인원수 대비해서는 준정부기관이 16.2%로 이용율이 가장 높은 것으로 조사되었다. 공공기관 유형에 상관없이 시차출퇴근제의 활용률이 압도적으로 높았고 공기업 유형에서는 상대적으로 원격근무제를 활발히 활용하는 것으로 나타난 반면 기타 공공기관에서는 활용률이 미미했다.

[표2-7] 2014년 공공기관 유연근무제 활용 실적(기관 유형별)

구분		시간제 근무		탄력근무제				원격근무제		계
		채용	전환	시차 출퇴근형	근무 시간 선택형	집약 근무형	재량 근무형	재택 근무형	스마트 워크형	
공기업 (30개)	인원수	3,127	408	10,403	1,693	351	0	727	291	17,000
	직원대비	2.8%	0.4%	9.4%	1.5%	0.3%	0%	0.7%	0.3%	15.3%
준정부 기관 (91개)	인원수	1,360	548	9,638	1,524	43	114	136	899	14,262
	직원대비	1.5%	0.6%	11%	1.7%	0%	0.1%	0.2%	1%	16.2%
기타 공공기관 (216개)	인원수	3,029	71	12,839	725	276	0	52	50	17,042
	직원대비	2.3%	0.1%	9.9%	0.6%	0.2%	0%	0%	0%	13.2%

[자료출처] 기획재정부 공공기관 알리오 시스템

2010년 약 0.9%에 불과하던 유연근무제 활용인원이 해마다 꾸준히 증가하여 2014년에 14.4%까지 증가하였는데 시차 출퇴근형의 활용률이 압도적으로 높은 것으로 보아 공공기관 지방이전 본격화에 따른 출퇴근 편의를 위한 목적이 원인이 되었으리라 판단된다.

[표2-8] 공공기관 유연근무제 연도별 활용 현황

구분	'10	'11	'12	'13	'14
공공기관 직원수	294,317	303,630	320,817	327,877	334,931
유연근무제 활용인원수	2,525	15,520	28,433	39,107	48,304
비율	0.9%	5.1%	8.9%	11.9%	14.4%

[자료출처] 기획재정부 공공기관 알리오 시스템

2. K기관 유연근무제 운영 현황

K기관에서는 정부의 유연근무제 활성화 추진 정책에 부응하고 직원들의 근무여건 개선 및 생산성 향상, 일과 가정의 균형을 도모하고자 2011년 시간선택제를 처음 도입하였다. 2012년 까지는 유연근무제 도입기로 단시간근로제 운영지침 제정을 통해 전환형 시간선택제를 도입하였고 2012년까지 시차출퇴근형 및 스마트워크센터 근무형 원격근무제를 도입하였다. 2013년부터 2014년까지는 유연근무제 확산기로 근무시간 선택형, 탄력근무 및 재택근무형 원격근무제와 채용형 시간선택제를 차례로 도입하여 운영해 오고 있다.

[표2-9] K기관 유연근무제 도입 현황

제도 도입	2011년	⇒	2012년	⇒	2013년	⇒	2014년
	· 시간선택제 (전환형)		· 시차출퇴근 · 스마트워크센터		· 근무시간선택 · 재택근무		· 시간선택제 (채용형)

구 분		근무방법
시간선택제		주 40시간보다 짧은 시간 근무(주 15~30시간)
탄력 근무제	시차출퇴근	1일 8시간 근무체제 유지 출근시간 선택
	근무시간선택	주 5일, 1일 6~10시간 근무(주 40시간)
원격 근무제	스마트워크센터	스마트워크센터에서 근무
	재택근무	사무실이 아닌 자택에서 근무

K기관의 유연근무 이용현황을 보면 이용자는 매년 증가추세에 있는데 2011년 제도 시행초기 3명으로 시작한 이용자가 신규제도 도입 및 활성화 정책으로 2014년도 230명(전체 직원 대비 8.4%)으로 증가하였다. 유형별로 살펴보면 시차출퇴근제 이용자가 68%, 스마트워크센터 이용자가 13%, 근무시간선택형 이용자가 12%, 시간제근무이용자가 7%의 순으로 나타났다.

[표2-10] K기관 유연근무제 연도별 이용현황

구 분	총계	시간제근무 (단시간근로)			탄력근무제			원격근무제		
		소계	채용형	전환형	소계	시차 출퇴근	근무시간 선택	소계	재택 근무	스마트 워크센터
2014년	230명	17	6	11	182	155	27	31	0	31
2013년	195명	5	-	5	154	132	22	36	0	36
2012년	129명	4	-	4	91	91	-	34	-	34
2011년	3명	-	-	-	3	3	-	-	-	-

[표2-11] K기관 유연근무제 성별 이용현황

구분	총계	시간제근무 (단시간근로)			탄력근무제			원격근무제		
		소계	채용형	전환형	소계	시차 출퇴근	근무시간 선택	소계	재택 근무	스마트 워크센터
남	190명 (83%)	3	3	0	161	135	26	26	0	26
여	40명 (17%)	14	3	11	21	20	1	5	0	5

직급별로 이용현황을 보면 2급 이상이 40명, 3급이 38명, 4급이 46명, 5급이 46명 6급이하가 38명, 무기계약직이 3명, 기간제근로자가 19명으로 나타나 직급별로 고른 이용 분포를 보이고 있다.

[표2-12] K기관 유연근무제 직급별 이용현황

구분	계	2급 이상	3급	4급	5급	6급 이하	무기	기간제
이용인원	230명	40	38	46	46	38	3	19
점유비	100%	17%	17%	20%	20%	17%	1%	8%

2015년도에도 유연근무제 이용의 촉진을 위해 여러 가지 정책을 추진 중인데 직원들에게 유연근무는 선택이 아닌 필수라는 인식을 심고, 유연근무 이용의 자율성과 강제성을 조화롭게 유지하고 지속적인 참여권장으로 조직문화를 개선하기 위한 노력을 기울이고 있다.

제 3 장 연구설계 및 분석방법

제 1 절 연구문제 및 대상의 특성

1. 연구문제

공공기관들의 지방이전이 활발히 진행되고 있고 2016년 12월 이전에 거의 마무리가 되는 상황이다. 하지만 이미 이전한 공공기관 직원들의 절반에 가까운 47%가 가족과 떨어져 홀로 근무지에서 근무하는 것으로 나타나고 있어 출퇴근 편의를 위해 유연근무제에 대한 수요가 증가할 가능성이 있음에도 공공기관 직원들의 유연근무제에 대한 인식조사 및 활성화를 위한 효과적인 대책이 부족한 상황이다.

이에 따라 본 연구에서는 유연근무제(시차출퇴근제, 근무시간선택제, 원격근무제) 이용이 근무평정에 어떠한 영향을 미쳤는지를 K기관 사례를 통해 알아보고 시사점을 도출하여 유연근무제 활성화를 위한 대책을 수립하는 것을 목표로 하였다. 즉 근로자 개인에게는 경력유지 및 일·가정 양립을 지원하고 조직에는 일하는 방식의 개선을 통한 생산성 증대를 지원하는 유연근무제도가 활성화 될 수 있도록 방안을 제시하고자 하였다.

이를 위해 본 연구에서는 two track으로 연구를 진행하는데, 첫째는 K기관 2차 자료를 통해 유연근무제 활용이 근무평정에 미치는 영향에 대해 알아보고, 둘째로 앞의 연구결과를 해석하고, 유연근무제를 활성화하기 위한 효과적인 방안을 제시하기 위하여 유연근무제 경험자 및 미경험자, 관리자들의 유연근무제에 대한 시각 등을 종합적으로 알아보기 위한 설문조사를 통한 인식 분석을 실시하였다.

유연근무제의 활용이 개인에 대해 직무만족 및 직무성과를 높인다는 다수의 연구가 있는데, 직원들을 평가하는 평가자의 입장에서 보면 피평가자가 비슷한 상황에서 직무성과가 높은 직원의 근무평정을 높게 줄 것이라는 점은 쉽게 유추할 수 있다. 반면 유연근무제 활성화 및 저해요소 파악을 위한 선행연구에서는 유연근무제 확산의 저해요인으로 승진 및

근무평정 불이익 우려를 주요 원인으로 꼽고 있어 유연근무제 이용이 긍정적인 효과를 준다는 선행연구와는 다른 시각을 보이고 있다.

또한, 직장 내 관리·감독 직원에 대해 근무평정을 담당하는 관리자의 입장에서 생각을 해보면, 유연근무제에 대하여 부정적인 시각을 가지고 있는 관리자는 직원에 대한 성과 평가 시 부정적으로 평가할 가능성이 높고, 맥그리거의 XY이론 입장에서 인간은 게으르고 통제가 필요하다고 보아 직원을 X형 인간으로 인식하고 있으면 더욱 유연근무제를 활용하는 직원을 부정적으로 평가를 할 가능성이 더욱 높아질 것이다.

이에 본 연구에서는 먼저 유연근무제의 활용이 직무성과의 향상으로 이어져 근무평정에 긍정적인 영향을 미쳤는지, 아니면 근로자들이 인식하고 있는 것과 같이 유연근무제의 이용이 근무평정에 불이익한 결과를 주었는지를 알아보기 위하여 2014년도 K기관의 실제 유연근무제 이용현황 자료와 직원의 근무평정점수를 가지고 유연근무제 이용이 근무평정에 어떠한 영향을 미쳤는지를 살펴볼 것이다.

1.1 유연근무제 활용경험이 근무평정에 미치는 영향

K기관의 직원들이 2014년도에 유연근무제를 활용한 실적 자료와 그해의 직원들의 근무평정자료를 통해 K기관의 유연근무제 활용여부가 근무평정에 영향을 미쳤는지를 파악하고자 다음과 같은 연구문제를 제기한다.

1-1-1 유연근무제 활용경험은 근무평정에 영향을 미쳤는가?

1.2 유연근무제 활용수준이 근무평정에 미치는 영향

유연근무제 이용일수를 1개월 이하, 3개월 이하, 6개월 이하, 6개월 초과로 구분하여 유연근무제 활용정도가 근무평정에 영향을 미쳤는지를 살펴보고자 다음과 같은 연구문제를 제기한다.

1-2-1. 유연근무제의 활용수준에 따라 근무평정에 미치는 영향이 달라지는가?

1.3 유연근무제 활용유형이 근무평정에 미치는 영향

유연근무제 유형을 시차출퇴근제, 근무시간 선택제, 원격근무제로 구분하여 유연근무제 활용 유형이 근무평정에 영향을 미쳤는지를 살펴보고자 다음과 같은 연구문제를 제기한다.

1-3-1. 유연근무제의 활용유형에 따라 각각 근무평정에 영향을 미쳤는가?

2. 유연근무제가 근무평정에 미치는 영향에 관한 연구의 대상 특성

K기관은 2014년 말 현재 직원은 2,734명(정규직은 1,914명)이며 이중 여성은 353명으로 전체의 12.9%를 차지하고 있다. 준정부기관으로 전국적으로 7개의 지역본부를 두고 있으며 원칙적으로 순환보직이라 본사와 지역 간 전보인사가 많은 편이며 직원들의 비연고지 근무 및 단신부임 비율이 높아 주말을 가족과 보내기 위한 목적 및 출퇴근 편의를 위해 유연근무제에 대한 수요가 높은 편으로 유연근무제의 활용이 지속적으로 증가 추세에 있다.

유연근무제도의 이론적 배경에서 언급했던 유연근무제의 유형은 재택근무제, 원격근무제, 시차출퇴근제, 근무시간 선택제, 재량근무제, 시간선택제 등 다양하다. 그러나 본 연구에서는 유연근무제의 대상으로 K기관에서 시행중인 유연근무제중 활용율이 높은 시차출퇴근제, 근무시간 선택제와 원격근무제로 한정하였다.

[표3-1] 유연근무제 연구대상

구분	근무형태	내용
탄력근무제	시차출퇴근제	1일 8시간 근무체제 유지 출근시간 선택
	근무시간선택제	주 5일, 1일 6~10시간 근무(주 40시간)
원격근무제	스마트워크센터	스마트워크센터에서 근무

K기관에서 시행중인 유연근무제 중 시간선택제를 사용하는 직원들의 대다수가 비정규직으로 되어있어 근무평정의 대상이 아니기 때문에 본 연구의 대상으로 삼기에는 부적합하다고 판단되며, 나머지 재택근무제, 재량근무제 등은 현재 시행하고 있지 않기 때문이다. 따라서 위의 표와 같이 유연근무제 연구대상을 한정한다.

제 2 절 변수의 측정 및 조작적 정의

1. 변수의 측정

1.1 독립변수(유연근무제 활용경험, 활용수준, 활용유형)

본 연구에서의 독립변수는 ‘유연근무제 활용경험’, ‘유연근무제 활용수준’, ‘유연근무제 활용유형’으로 선정하였다. 유연근무제 활용경험은 2014년도 유연근무제 활용실적 자료를 토대로 ‘유’, ‘무’의 명목변수로 처리하며, 유연근무제 활용수준은 1년 동안 총 사용한 일수를 그대로 사용하였다. 유연근무제 활용유형은 ‘시차출퇴근제’, ‘근무시간선택제’, ‘원격근무제’의 명목척도로 하였다.

1.2 종속변수(근무평정)

K기관의 근무평정 점수의 분포는 직급별로 65점부터 100점 사이에 균등하게 분포되어있는데 본 연구에서는 2014년도 K기관의 근무평정 자료를 그대로 활용하였다. 단지 1급 직원의 경우에는 근무평정 점수 분포가 2급 이하 직원들과는 상이하고 1급 직원들의 경우 유연근무제를 거의 활용하지 않아 통계 분석에서 제외하였다.

1.3 통제변수(개인특성)

개인의 특성을 나타내는 변수들이 근무평정에 영향을 미치는가에 관한 논의에서는 사용된 개인들의 특성에 따라 결과가 다르게 나타날 가능

성이 있다. 종속변수인 근무평정에 영향을 미칠 수 있는 요인을 살펴보면 ‘최저승진소요연수 경과여부’, ‘근무연수’, ‘성별’ 등이 있을 수 있는바, 본 연구에서는 이러한 변수들을 통제하였다.

2. 변수의 조작적 정의

본 연구에서 사용된 변수들은 표2-2에 정리하였다.

[표3-2] 변수의 조작적 정의

구분	변수명	조작적정의
독립 변수 (X)	유연근무제 활용경험	없음 = 0, 있음 = 1
	유연근무제 활용수준	활용수준(1개월이하, 1~3개월, 3~6개월, 6개월초과)
	유연근무제 활용유형	시차출퇴근제 = 1, 근로시간선택제 = 2 원격근무제 = 3
종속 변수 (Y)	근무평점	65점부터 100점
통제 변수 (C)	성별	여성 = 1, 남성 = 2
	최저승진소요연수 경과여부	미경과 = 0, 경과 = 1
	근무연수	입사이후 재직연수

제 3 절 유연근무제에 대한 인식 분석연구의 설계

1. 설문조사의 구성

조사도구인 설문지의 구성은 인구통계, 유연근무제 활용의 만족도, 유연근무제 추진 목적의 인식, 유연근무제 활용에 따른 직무만족도, 유연근무제 관련 호감도, 유연근무제 활용 관련 인식, 유연근무제 장단점 인식,

유연근무제 활성화 방안 등 12개 항목 36개 문항으로 구성하였다.

[표3-3] 조사내용 문항구성

조사영역	조사내용	문항수	대상
인구통계	성별, 나이, 결혼, 자녀수, 연고지, 단신부임, 직급	7	전체
유형 인식도	유연근무제 유형 인지 여부	1	전체
활용관련 인식도	유연근무제 활용 경험 유연근무제 활용 유형 유연근무제 활용 정도 유연근무제 활용 사유 유연근무제 활용 계획	8	전체
추진목적 인식	유연근무제 추진목적에 대한 인식도	2	전체
직무만족도	유연근무제 활용에 따른 직무만족도	2	경험자
직무몰입도	유연근무제 활용시 직무에 대한 태도	1	경험자
직무성과 결과	유연근무제 활용에 따른 직무성과 기여도	3	경험자
직무성과 예측	유연근무제 미활용자의 직무성과 기여도 예상	4	미경험자, 관리자
만족도 및 호감도	유연근무제에 대한 전반적 만족도	1	전체 (구분)
장단점 인식	유연근무제 장점 유연근무제 단점	4	전체 (구분)
우려사항	유연근무제 활용시 우려되는 점	2	전체 (구분)
활성화 방안	유연근무제 활성화 방안	1	전체

2. 조사설계 및 표본 특성

2.1 조사설계

조사설계는 2016년 2월 현재 K기관 정규직(무기계약직 포함) 직원을 모집단으로 하여 전체 직원에 대하여 실시하였다. 전체 직원 2,168명 중 821명이 설문에 임했으며 이중 20개는 설문작성 오류 등으로 제외하였고 총 801개의 설문결과를 분석하였으며 응답률은 36.9%이다.

조사도구는 구조화된 설문지를 사용하였고, 조사방법은 전직원이 접근 가능한 회사 내 그룹웨어를 활용하는 정보통신조사방법을 활용하였다.

본 조사결과 수집된 자료의 처리는 분류, 코딩 등의 과정을 거쳐 통계적으로 분석하였으며 통계분석 툴은 SPSS(VERSION 22.0)을 활용하였다.

[표3-4] 조사설계 개요

구 분	내 용
모집단	K기관 정규직 직원
설문대상	모집단 전체
회수율	36.9%
신뢰수준	95%
조사도구	구조화 설문지
조사방법	정보통신조사(사내 그룹웨어)
조사기간	2016년 2. 22 ~ 3. 4

2.2 조사대상 특성

유연근무제 전체 표본 수는 801명으로, 표본의 응답자 특성을 살펴보면 아래 <표3-5>과 같다. 우선, 성별의 경우 남성이 79.9%(640명), 여성이 20.1%(161명)로, 남성이 여성보다 많은 응답을 하였다. 연령대의 경우

30대가 34.1%(273명)로 가장 많았고, 그 다음으로 50대가 29.5%(236명), 40대가 27.6%(221명), 20대가 8.9%(71명)의 순으로 나타났다. 응답자의 직급을 살펴보면 5급이 27.0%(216명)로 가장 응답이 많았고, 6급 이하가 24.3%(195명), 4급이 17.7%(142명), 3급이 12.0%(96명), 무기계약직이 10.1%(81명), 2급 이상이 5.6%(45명), 3급 팀장이 3.2%(26명)의 순으로 나타났다. 10세 이하의 자녀수를 파악해보면 ‘없음’이 56.4%(452명)으로 가장 높게 나타났고, 2명이 24.8%(299명), 1명이 15.4%(123명), 3명 이상이 3.4%(27명)으로 나타났다. 마지막으로 응답자의 결혼 여부는 기혼이 74.5%(597명), 미혼이 25.5%(204명)으로 확인되었다.

[표3-5] 조사표본 통계변수별 표본특성

구분		빈도(건)	구성비(%)
성별	남성	640	79.9
	여성	161	20.1
연령대	20대	71	8.9
	30대	273	34.1
	40대	221	27.6
	50대	236	29.5
직급	2급 이상	45	5.6
	3급 팀장	26	3.2
	3급	96	12.0
	4급	142	17.7
	5급	216	27.0
	6급 이하	195	24.3
	무기계약직	81	10.1
10세 이하 자녀수	0명	452	56.4
	1명	123	15.4
	2명	299	24.8
	3명 이상	27	3.4
결혼여부	기혼	597	74.5
	미혼	204	25.5

제 4 절 연구의 가설과 분석틀

1. 연구가설

본 연구는 K기관 직원 중 유연근무제를 이용한 직원과 이용하지 않은 직원의 근무평정 결과 비교 및 유연근무제 활용유형, 활용수준에 따라 근무평정에 차이가 있는지를 알아보고 이를 통해 유연근무제 활성화에 기여할 수 있는 방안을 수립하기 위한 목적이 있다.

선행연구들에서는 유연근무제의 활용경험은 직원들의 직무몰입 및 직무만족, 그리고 이를 통해 직무성과에 긍정적인 효과를 미치고 생산성의 증가를 가져온다고 주장하고 있다. 근무평정이 직원들이 가지고 있는 직무역량 및 1년간의 직무성과를 가지고 평가하는 것이라는 점에서는 직무성과의 향상은 근무평정에 긍정적인 효과를 미칠 것이라고 추측이 가능하여 유연근무제의 활용은 간접적으로 근무평정에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 추론은 가능하나 이를 직접적으로 증명할 만한 선행연구 및 이론이 부족한 상황이다.

반면 직원에 대해 근무평정을 하는 관리자의 입장에서 보면 유연근무제에 대한 관리자의 평소 인식에 따라서 직원에 대한 평가가 달라질 가능성이 있다. 유연근무제에 대해 부정적으로 생각하는 관리자는 직원들의 유연근무제 활용을 부정적으로 볼 것이고 이는 근무평정에 부정적인 영향을 줄 가능성이 있고, 대면하여 업무를 처리하는 우리나라의 회사문화도 유연근무제에 대해 좋지 않은 시각을 줄 가능성이 높다. 또한 선행연구들에서 유연근무제 활용의 저해요인으로 근무평정 불이익을 지적한 점 등으로 보아 유연근무제의 활용이 근무평정에 일정 부분 부정적인 영향을 줄 가능성이 높다.

이렇듯 유연근무제의 활용은 근무평정과의 관계에서 긍정적인 효과요인과 부정적인 효과요인이 공존한다는 것이 선행연구 및 이론을 통해 얻은 결론이지만, 유연근무제의 활용과 근무평정과의 관계에서 유연근무제 활용자의 직무성과 향상이 근무평정에 직접적으로 영향을 미친다는 연구결과가 거의 없는 점을 감안하면 영향이 제한적일 가능성이 높다.

반면 상사와 부하, 동료 간에 인간관계를 중시하는 우리나라의 전통적인 사회문화적 그리고 조직문화적 특성과 유연근무제는 서로 상충된다는 점은 근무평정에 불리하게 작용할 가능성이 높다. 또한 위계질서와 지배복종 관계를 중요시 하는 우리나라의 권위주의적 관료제의 특성은 업무추진시 인화와 대면을 중시하는 효과를 낳았다. 이와 같이 인화와 대면을 중요시하는 기업조직문화에서 유연근무제를 활용하는 직원들은 상사 또는 동료와 대면할 수 있는 기회가 줄어들게 되고, 업무소통방식으로 대면을 중요시하는 우리나라 조직문화 특성상 자신의 성과와 관계없이 좋지 않은 평가를 받을 가능성이 있다. 따라서 본 연구에서는 유연근무제의 활용과 근무평정간의 관계에서 근무평정은 결국 한 인간이 다른 인간을 평가한다는 행위라는 인간관계의 측면이 중요하다는 점을 감안하고 권위주의적 관료제 문화, 인화중시, 대면위주 회의 등 조직문화적인 측면에서 두 변수간의 관계를 보면 유연근무제는 근무평정에 부정적인 영향이 긍정적인 요인보다 더 크게 작용할 가능성이 크므로 “유연근무제의 활용은 근무평정에 부정적인 효과(-)를 준다.”라는 가설을 설정하였다.

1.1 유연근무제의 활용경험이 근무평정에 미치는 영향에 대한 가설

K기관의 직원들이 2014년도에 유연근무제를 활용한 실적 자료와 그 해 직원들의 근무평정 자료를 통해 유연근무제 활용경험이 근무평정에 어떠한 영향을 미쳤는지를 파악하고자 한다. 선행연구들을 통해 유연근무제의 활용경험이 있으면 직무만족이 높아지고 이것이 직무성으로 이어지고 결과적으로 근무평정에 유리하게 작용할 것이라는 추측이 가능하나 관리자의 유연근무제에 대한 시각에 따라 근무평정에 불리하게 작용할 가능성이 높다는 점 등 부정적 효과를 더 크게 감안하여 다음과 같이 가설을 제시한다.

- | |
|---|
| <p>가설 1. 유연근무제 활용경험은 근무평정에 부정적인 영향을 미친다</p> <p>가설 1-1. 시차출퇴근제 활용경험은 근무평정에 부정적인 영향을 미친다</p> <p>가설 1-2. 근무시간선택제 활용경험은 근무평정에 부정적인 영향을 미친다</p> <p>가설 1-3. 원격근무제 활용경험은 근무평정에 부정적인 영향을 미친다.</p> |
|---|

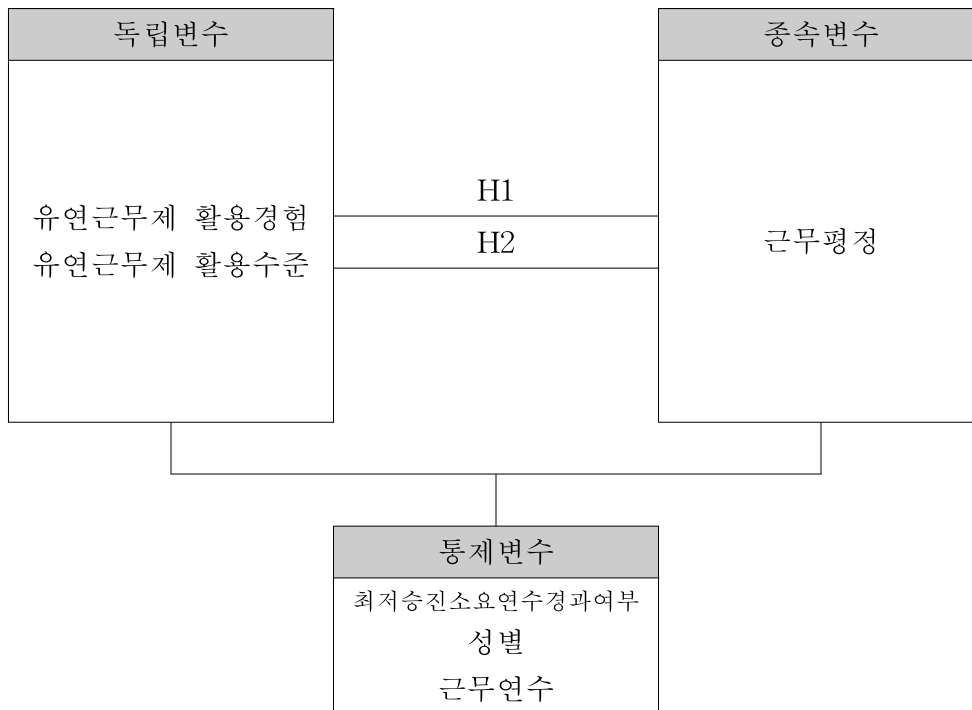
1.2 유연근무제 활용수준이 근무평정에 미치는 영향에 대한 가설

유연근무제의 활용수준이 근무평정에 미치는 영향을 분석하고자 유연근무제 활용수준을 1개월 이하, 3개월 이하, 6개월 이하, 6개월 이상으로 구분하였고, 유연근무제의 활용수준이 높을수록 관리자의 부정적인 시각이 커진다는 시각에서 이에 대한 가설은 다음과 같이 설정하였다.

가설 2. 유연근무제 활용수준이 높을수록 근무평정에 더 부정적인 영향을 미친다

2. 근무평정에 미치는 영향에 관한 연구의 분석틀

[그림3-1] 연구분석틀



제 5 절 분석방법 및 분석모형

1. 분석방법

본 연구에서는 독립변수인 유연근무제 활용경험, 활용수준, 활용유형이 근무평정에 미치는 영향을 분석하기 위해 일원배치분산분석 및 다중회귀분석기법(Multiple regression analysis)을 사용하였으며 변수 간 상관관계 분석을 위해 피어슨의 상관관계 분석을 활용하였고, 통계분석 소프트웨어로는 SPSS VERSION 22.0을 사용하였다.

[표3-6] 연구의 분석방법

구분	분석방법
유연근무제 활용 경험 이 근무평정에 미치는 영향	일원배치분산분석, 다중회귀분석
유연근무제 활용 수준이 근무평정에 미치는 영향	일원배치분산분석, 다중회귀분석

2. 분석모형

앞서 설명한 분석틀을 가지고 유연근무제 활용이 근무평정에 어떠한 영향을 미치는지 알아보기 위하여 설정한 분석모형은 다음과 같다.

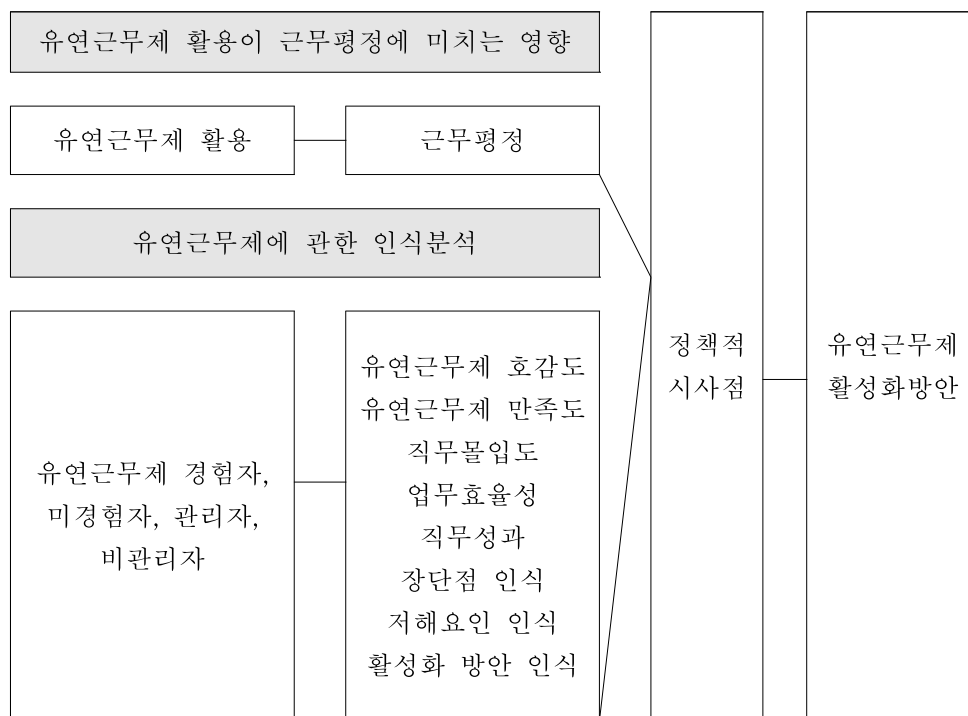
<p>[독립변수 X]</p> <p>X_1 = 시차출퇴근제, X_2 = 근무시간선택제, X_3 = 원격근무제, X_4 = 유연근무제 활용수준</p> <p>[통제변수 C]</p> <p>C_1 = 최저승진 소요연수 경과 여부, C_2 = 성별, C_3 = 총근무연수</p> <p>[종속변수 Y]</p> <p>Y = 근무평정</p> <p><모델1> 유연근무제 활용경험이 근무평정에 미치는 영향</p> $Y = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \delta_1 C_1 + \delta_2 C_2 + \delta_3 C_3 + \varepsilon$ <p><모델2> 유연근무제 활용수준이 근무평정에 미치는 영향</p> $Y = \alpha_2 + \beta_4 X_4 + \delta_1 C_1 + \delta_2 C_2 + \delta_3 C_3 + \varepsilon$
--

제 6 절 연구의 전체틀

본 연구에서는 유연근무제의 활용이 직무성과에 긍정적인 영향을 미쳐 근무평정에 긍정적인 영향으로 이어지는지 아니면 선행연구들에서와 같이 불이익한 영향을 미치는지를 실제 근무평정 사례를 가지고 검증해 보고, 유연근무제 유형 및 이용수준 등에 따라 근무평정과의 관계를 분석해 보고자 하였다. 또한 유연근무제 경험자 및 미경험자의 유연근무제 호감도, 만족도 차이, 관리자 및 비관리자의 유연근무제에 대한 호감도 차이 등의 분석을 통해 유연근무제 활성화를 위한 방안을 제시하고자 하였다.

이를 위해 첫째는 K기관 2차 자료를 통해 유연근무제 활용이 근무평정에 미치는 영향에 대해 알아보고, 둘째로 유연근무제 경험자와 미경험자, 관리자와 비관리자들의 유연근무제에 대한 시각 차이 등을 종합적으로 알아본 후 연구결과를 통해서 정책적 시사점을 도출한 후 유연근무제를 활성화하기 위한 방안을 제시하고자 하였다

[그림3-2] 연구의 전체틀



제 4 장 근무평정에 미치는 영향에 관한 연구분석 결과

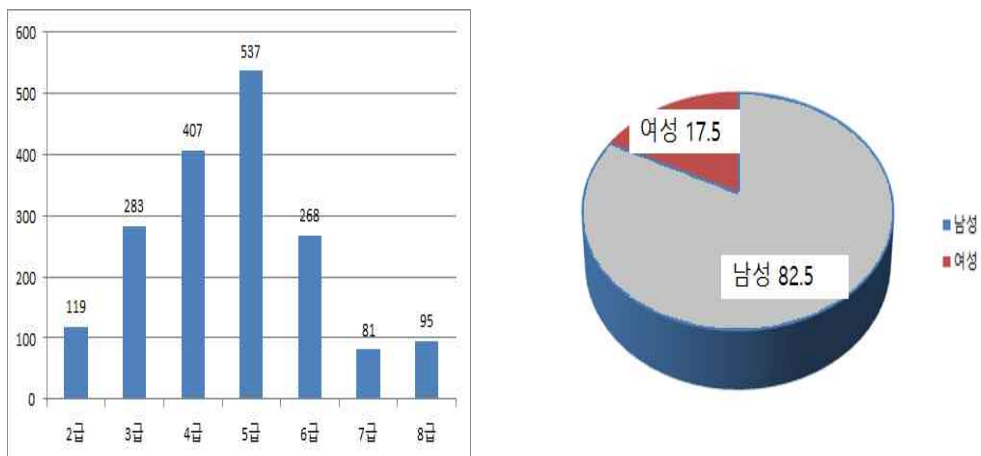
제 1 절 기술통계 분석

1. 조사대상의 일반적 특성

조사대상의 인구통계학적 특징을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시한 결과 아래 <표4-1>와 같이 나타났다. 2014년도 말 기준 K기관 정규직 직원 1,914명 가운데 1급 직원을 제외하고 근무평가대상 직원 1,790명의 자료를 가지고 분석하였다.

분석 대상의 직급 분포를 보면 3급 이상이 22.4% 4,5,6급이 67.7% 7급 이하가 9.8%로 나타나 중간층이 두텁게 나타났고, 성별구성은 남성의 비율이 82.5%, 여성의 비율이 17.5%로 나타났다. 근무지는 서울, 경기, 인천 등 수도권에 근무하는 비율이 64%, 그 외 비수도권에 근무하는 비율이 36%로 나타났다. 연령대별로 보면 20대가 6.3%, 30대가 36.8% 40대가 33.7%, 50대가 23.2%로 나타나 30~40대가 주를 이루었다.

[그림4-1] 직급별 성별 분포



[표4-1] 직급별 성별분포

구 분		빈도수	비율(%)
직급	2급	119	6.6
	3급	283	15.8
	4급	407	22.7
	5급	537	30.0
	6급	268	15.0
	7급	81	4.5
	8급	95	5.3
성별	남성	1,477	82.5
	여성	313	17.5
근무지	수도권	1,145	64.0
	비수도권	645	36.0
연령대	20대	112	6.3
	30대	659	36.8
	40대	603	33.7
	50대	416	23.2

2. 변수 간 상관관계

다중공선성(Multicollinearity)은 회귀분석에서 변수들 간에 강한 상관관계가 통계 분석 결과의 왜곡을 가져올 소지가 있다는 것을 말한다. 즉 변수들 간에 강한 상관관계가 나타나면 회귀계수의 추정 정밀도가 매우 나빠지게 되어 분석이 부정확하게 된다. 이런 다중공선성의 문제는 변수들 간의 상관계수를 구해서 판단할 수 있다.

본 연구에서 제시된 독립변수 및 통제변수들 간 상관관계 분석결과는 <표4-2>과 같이 나타났는데 유연근무제 활용수준과 총근무연수와는 0.086으로 상관관계가 거의 없었고 0.85보다 작아 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다.

[표4-2] 독립변수 간 상관관계

구분	1	2	3
1. 유연근무 활용 수준	1		
2. 총 근무연수	.086*	1	
**. 상관관계가 0.01 수준에서 유의합니다(양측).			

제 2 절 유연근무 활용정도 및 활용유형

1. 유연근무 활용정도

1.1 탄력근무제 활용정도

K기관의 탄력근무제의 활용정도는 2014년에 시차출퇴근제 및 근무시간 선택제의 이용 일수를 계산하여 ‘1개월 이하’, ‘1개월에서 3개월’, ‘3개월에서 6개월’, ‘6개월 초과’로 나누어 측정한 결과 6개월 초과가 91명으로 가장 많았고, 그 다음 6개월 이하가 29명, 3개월 이하가 17명, 1개월 이하가 3명의 순이었다. 즉 탄력근무제의 활용사유가 출퇴근편의 65%, 임신 및 육아가 15%인 점을 고려할 때 탄력근무제는 장기간에 걸쳐 활용하는 것으로 나타났다.

[표4-3] 탄력근무제 활용 정도

구분	1개월 이하	3개월 이하	6개월이하	6개월 초과	합계
빈도(명)	3	17	29	91	140
비율(%)	2.1%	12.1%	20.7%	65.0%	100%

다음은 인구통계학적 특성에 따라 탄력근무제 활용 정도를 아래의 표와 같이 분석하였다. 하나씩 살펴보면 남성의 활용빈도가 압도적으로 높았고 연령별로 보면 중장년대가 젊은 층에 비해 상대적으로 높은 것으로

나타났다. 직급별로는 4급의 활용이 가장 높았으나 비교적 각 직급별로 고르게 분포되어 있는 것을 확인할 수 있다. 근무지별로 보면 비수도권의 활용이 65%로 수도권 근무자에 비해 높은 것으로 나타났는데 이는 근무지의 지방발령에 따른 출퇴근 편의 때문일 것으로 추측된다. 다음은 직급별 최저 승진소요연수³⁾ 경과여부에 따라 탄력근무제 활용여부를 살펴본 결과 향후 승진의 가능성이 높은 최저승진 소요연수 경과자가 96명으로 68.6%로 비교적 높게 나타난 것으로 보아 직원들은 탄력근무제의 활용 시 근무평정에 대한 우려를 크게 개의치 않을 가능성이 있다는 것을 간접적으로 유추할 수 있었다.

[표4-4] 탄력근무제 활용 정도의 인구통계적 분석

구분		빈도(명)	비율(%)	평균 탄력근무 이용일수(일)
성별	남성	132	94.3%	251
	여성	8	5.7%	250
연령	20대	7	5.0%	325
	30대	38	27.1%	245
	40대	48	34.3%	243
	50대	47	33.6%	253
근속연수	5년 이하	20	14.3%	274
	5~10년	31	22.1%	255
	10~15년	18	12.9%	178
	15~20년	15	10.7%	296
	20~25년	37	26.4%	272
	25년 초과	19	13.6%	212
직급	2급 이상	24	17.1%	208
	3급	26	18.6%	285
	4급	35	25.0%	256
	5급	33	23.6%	246
	6급 이하	22	15.7%	255

3) K기관 직급별 최저승진소요연수는 2·3급 : 4년, 4·5급 : 3년, 6급 이하 : 1.5년

근무지	수도권	49	35.0%	226
	비수도권	91	65.0%	264
최저승진 소요연수 경과여부	경과	96	68.6%	252
	미경과	44	31.4%	248

1.2 원격근무제 활용정도

K기관의 원격근무제의 활용정도는 재택근무제를 시행하고 있지 않아 2014년에 스마트워크센터의 이용 일수로 계산하였는데 K기관에서는 스마트워크센터 이용을 일주일에 1회를 기준으로 하여 이용토록 하고 있다. 자료 분석 결과 4회(1개월) 이하가 39명으로 가장 많았고, 그 다음 12회(3개월) 이하가 7명, 24회(6개월) 이하가 3명의 순이었고 24회 초과는 없었다. 탄력근무제와는 달리 원격근무제는 짧은 기간만을 주로 활용하는 것으로 나타났다.

[표4-5] 원격근무제 활용 정도

구분	4회 이하	12회 이하	16회 이하	16회 초과	합계
빈도(명)	39	7	3	-	49
비율(%)	79.6%	14.3%	6.1%	-	100%

다음은 인구통계학적 특성에 따라 원격근무제 활용정도를 아래의 <표-20>와 같이 분석하였다. 결과를 살펴보면 남성의 활용빈도가 약 80%로 여성에 비해 현저히 높았고 연령별로 보면 40대에서 44.9%를 차지하여 가장 높은 것으로 나타났다. 직급별로는 4급과 5급의 활용률이 높았다. 근무지별로 보면 수도권에 근무하는 직원의 활용이 95.9%로 비수도권 근무자에 비해 압도적으로 높았다. 다음은 직급별 최저 승진소요연수 경과여부에 따라 원격근무제 활용여부를 살펴본 결과 향후 승진의 가능성

이 높은 최저승진 소요연수 경과자가 29명으로 59.2%로 비교적 높게 나타난 것으로 보아 직원들은 원격근무제의 활용 시에도 탄력근무제와 마찬가지로 근무평정에 대한 우려를 크게 개의치 않을 가능성이 있다는 것을 유추할 수 있다.

[표4-6] 원격근무제 활용 정도의 인구통계적 분석

구분		빈도(명)	비율(%)	평균 탄력근무 이용일수(일)
성별	남성	39	79.6%	3.7
	여성	10	20.4%	2.0
연령	20대	1	2.0%	1.0
	30대	15	30.6%	2.9
	40대	22	44.9%	3.4
	50대	11	22.4%	4.2
근속연수	5년 이하	4	8.2%	1.5
	5~10년	17	34.7%	3.1
	10~15년	7	14.3%	4.0
	15~20년	8	16.3%	3.7
	20~25년	9	18.4%	2.3
	25년 초과	4	8.2%	7.0
직급	2급 이상	9	18.4%	3.1
	3급	7	14.3%	6.3
	4급	15	30.6%	3.0
	5급	13	26.5%	3.1
	6급 이하	5	10.2%	1.6
근무지	수도권	47	95.9%	3.2
	비수도권	2	4.1%	7.5
최저승진 소요연수 경과여부	경과	29	59.2%	3.2
	미경과	20	40.8%	3.6

제 3 절 유연근무제 활용경험이 근무평정에 미치는 영향

독립변수인 유연근무제 활용경험이 종속변수인 근무평정에 미치는 영향을 분석하기 위하여 One Way ANOVA 분석과 다중회귀분석을 실시하였다.

1. 유연근무제 활용경험과 근무평정간의 관계(One Way ANOVA분석)

유연근무제 활용경험에 따른 근무평점과의 관계는 유의한 차이가 나타나지 않았다. 분석결과 유연근무제 이용 유형과 근무평정의 유의확률은 0.359의 수치를 보여 0.05보다 큰 것으로 나타나 유연근무제 활용경험이 근무평가에 부정적인 영향을 미친다고 볼 수 없었다.

[표4-7] 유연근무제 활용경험이 근무평정에 미치는 영향

종속변수	유연근무 활용유형	평균	표준 편차	F값	유의확률	사후검증 결과
근무평정	유연근무활용無	84.604	9.815	1.075	0.359	-
	시차출퇴근제	86.189	9.773			
	근무시간선택제	83.498	12.679			
	원격근무제	85.053	9.872			

2. 유연근무제 활용경험 및 활용유형이 근무평정에 미치는 영향 (다중회귀분석)

2014년도 근무평점이 있는 2급 이상 전체직원(N=1,790)을 대상으로 유연근무제 활용유형이 근무평정에 미치는 영향을 알아보기 위해 통제변수인 최저 승진소요연수 경과여부, 성별, 총근무연수를 고려하여 분석한 결과는 아래 <표4-8>와 같이 나타났다. 회귀모형에서는 R=.626로 나타났는데 독립변수 및 통제변수와 종속변수 간의 상관관계 정도를 보여주는 것이다. R²값은 설명력 혹은 결정계수로서 독립변수 및 통제변수에 의해

설명되는 종속변수의 비율을 의미하는데 여기서는 .380으로 나와, 이 모델이 근무평정에 대해 38.0%를 설명하고 있는 것으로 나타났고, 독립변수 및 통제변수간의 상관관계가 존재하는지를 판단해 보면 공차한계 값이 모두 0.1 이상으로서 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다.

분석결과를 살펴보면 유연근무제의 활용경험이 근무평정에 부정적(-)인 영향을 미칠 것이라는 가설1의 검정결과는 다음과 같다. 시차출퇴근제의 표준화계수 값이 .004, 근무시간선택제의 표준화계수 값이 .009, 원격근무제의 표준화계수 값이 .017로 나와 가설과는 달리 오히려 긍정적인 영향을 주는 것으로 나왔으나 절대값이 매우 작아 통계적으로는 의미가 없고, 시차출퇴근제의 t값이 .189, 유의수준 p값이 .850, 근무시간선택제의 t값이 .456, 유의수준 p값이 .649, 원격근무제의 t값이 .926, 유의수준 p값이 .355로 각각 나타나 유연근무제 활용 경험의 근무평정에 부정적(-)인 영향을 미친다는 가설1-1, 가설1-2, 가설1-3은 모두 기각되었다. 통제변수들 중에서는 최저승진 소요연수 경과여부, 총근무연수 등이 근무평정에 긍정적인 영향을 미치는 반면 성별은 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

[표4-8] 유연근무제 활용유형이 근무평정에 미치는 영향

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률(p)	공선성통계량	
	B	표준오차	β			공차	VIF
상수	73.580	.535		137.507	.000		
시차출퇴근제	.141	.748	.004	.189	.850	.982	1.018
근무시간선택제	.763	1.674	.009	.456	.649	.996	1.004
원격근무제	1.047	1.131	.017	.926	.355	.996	1.004
최저승진 소요연수 경과여부	11.879	.394	.567	30.121	.000	.980	1.021
성별	.632	.503	.024	1.257	.209	.928	1.078
근무연수	.209	.024	.173	8.826	.000	.909	1.100
R = .626, R제곱 = .380, 수정된 R제곱 = .378 F = 182.061, p=.000,							

제 4 절 유연근무제 활용수준이 근무평정에 미치는 영향

독립변수인 유연근무제 활용수준이 종속변수인 근무평정에 미치는 영향을 분석하기 위하여 One Way ANOVA 분석과 다중회귀분석을 실시하였다.

1. 유연근무제 활용수준이 근무평정에 미치는 영향(One Way ANOVA 분석)

시차출퇴근제 및 근무시간선택제의 활용수준은 일자로 계산되어 있는데 분석의 편의상 범주형 변수로 변환하기 위해 ‘1개월 이하’, ‘1~3개월’, ‘3~6개월’, ‘6개월 초과’의 4개의 범주로 나누었고, 원격근무제 활용정도도 일자로 계산되어 있는데 원격근무제의 활용은 1주일에 1회씩 사용토록 되어있어 한 달 4회를 기준으로 ‘1개월 이하’, ‘1~3개월’, ‘3~6개월’, ‘6개월 초과’의 4개의 범주로 나누었다. 유연근무제의 활용정도에 따라 근무평정에 유의미한 차이가 있는지 알아보기 위해 One Way ANOVA 분석을 실시하였는데 그 결과는 아래 <표-23>와 같이 나타났다.

[표4-9] 유연근무제 활용수준이 근무평정에 미치는 영향(One Way ANOVA)

종속변수	이용수준	평균	표준편차	F값	유의확률	사후검증 결과
근무평점	1개월 이하	85.47	10.81	.408	.747	-
	3개월 이하	87.34	10.27			
	6개월 이하	86.30	10.71			
	6개월 초과	84.91	10.09			

유연근무제의 활용수준에 따른 근무평점과의 관계는 유의한 차이가 나타나지 않았다. 분석결과 유연근무제의 활용수준과 근무평정간의 유의확률은 0.747의 수치를 보여 유연근무제의 활용수준이 높다고 근무평정에 더 부정적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

2. 유연근무제 활용수준이 근무평정에 미치는 영향(다중회귀분석)

유연근무제를 경험했던 직원(N=189)을 대상으로 유연근무제 활용수준이 근무평정에 미치는 영향을 알아보기 위해 통제변수인 최저 승진소요연수 경과여부, 성별, 근무연수를 고려하여 분석한 결과는 아래 <표-24>와 같이 나타났다. 회귀모형에서는 $R=.585$ 로 나타났는데 독립변수 및 통제변수와 종속변수 간의 상관관계 정도를 보여주는 것이다. R^2 값은 설명력 혹은 결정계수로서 독립변수 및 통제변수에 의해 설명되는 종속변수의 비율을 의미하는데 여기서는 .342로 나와, 이 모델이 근무평정에 대해 34.2%를 설명하고 있는 것으로 나타났고, 독립변수 및 통제변수간의 상관관계가 존재하는지를 판단해 보면 공차한계 값이 모두 0.1 이상으로서 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다.

분석결과를 살펴보면 ‘유연근무제 활용수준이 높을수록 근무평정에 더 부정적인 영향을 미친다’라는 가설2의 검정결과는 다음과 같다. 유연근무제 활용수준의 표준계수값이 -.091로 활용수준에 따라 근무평정에 음의 효과를 주지만 절대값이 매우 작게 나와 영향은 미미한 수준이고, t 값이 -1.482, 유의수준 p 값이 .140으로 나타나 ‘유연근무제 활용수준이 높을수록 근무평정에 더 부정적인 영향을 미친다’라는 가설2는 기각되었다. 앞의 유연근무제 활용경험이 근무평정에 미치는 영향에 대한 연구에서와 마찬가지로 통제변수들 중에서는 최저승진 소요연수 경과여부, 총근무연수 등이 근무평정에 긍정적 영향을 미치는 반면 성별은 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

[표4-10] 유연근무제 활용수준이 근무평정에 미치는 영향(다중회귀분석)

독립변수	비표준화계수		표준화 계수	t	유의 확률(p)	공선성통계량	
	B	표준 오차	β			공차	VIF
상수	76.127	2.476		30.75	.000		
유연근무 활용수준	-.770	.520	-.091	-1.482	.140	.944	1.059
최저승진 소요연수 경과여부	12.422	1.305	.571	9.517	.000	.995	1.005
성별	.996	2.232	.028	.446	.656	.884	1.131
총근무연수	.172	.076	.141	2.260	.025	.923	1.083
R = .585, R제곱 = .342, 수정된 R제곱 = .327 F=23.882, p=.000,							

제 5 장 유연근무제에 대한 인식 분석 결과

제 1 절 설문결과 분석

1. 유연근무제에 대한 이해

1.1. 유연근무제 유형에 대한 인식

유연근무제 유형에 대해 인지하고 있는지 여부를 복수 응답의 형태로 조사한 결과 ‘시간선택제’(69.7%)를 가장 많이 알고 있었고, 다음으로 ‘시차출퇴근제’(53.9%), ‘근무시간선택제’(51.2%), ‘스마트워크센터근무제’(38.0%), ‘재택근무제’(35.8%), ‘집약근무제’(5.4%), ‘재량근무제’(5.0%)의 순으로 조사되었다. K기관에서 시행하고 있는 ‘시간선택제’, ‘시차출퇴근제’, ‘근무시간선택제’, ‘스마트워크센터근무제’의 유형에 대한 인지도가 높게 나타났고 ‘집약근무제’ 및 ‘재량근무제’에 대한 이해도는 매우 낮은 것으로 나타나 제도의 시행여부가 인지도에 많은 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

[표5-1] 유연근무제 유형 인지(복수응답)

유연근무제 유형	빈도(건)	비율(%)
시간선택제	558	69.7
시차출퇴근제	432	53.9
근무시간선택제	410	51.2
집약근무제	43	5.4
재량근무제	40	5.0
스마트워크센터근무제	304	38.0
재택근무제	287	35.8

1.2. 유연근무제 목적에 대한 동의

유연근무제 추진의 목적인 ‘일·가정 양립’ 및 ‘일하는 방식의 개선을 통한 업무효율성 및 직무성과 향상’이라는 목적에 어느 정도 동의하는지를 5점 척도로 조사한 결과 ‘일·가정 양립에 기여’(4.00점), ‘일·가정 양립’ 및 ‘일하는 방식의 개선을 통한 업무효율성 및 직무성과 향상에 기여’(3.91점)으로 2가지 목적에 동의하는 것으로 나타났다. 세부적 특성별로 살펴보면 ‘일·가정 양립에 기여’라는 목적에 여성(4.07)이 남성(3.98)보다 높았으나 통계적으로 유의미하지는 않았다. 연령대별로 보면 30대(4.08)로 가장 높았고, 40대, 50대(3.97)로 같았으며, 20대(3.89)가 가장 낮았으나 통계적으로 유의미하지는 않았다. 직책별로 살펴보면 직원들의 평가권한을 가진 관리자(4.10)가 비관리자(3.99)에 비해 더 동의하는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의미하지는 않았다. 결혼유무에 따라 비교를 해본 결과 기혼자(4.03)가 미혼자(3.91)에 비해 더 높게 동의하였으나 통계적으로 유의미하지는 않았다.

다음으로 ‘일하는 방식의 개선을 통한 업무효율성 및 직무성과 향상에 기여’라는 목적에는 여성(4.01)이 남성(3.88)보다 높았으나 통계적으로 유의미하지는 않았다. 연령대별로 보면 30대(4.07)가 가장 높았고, 20대(3.86), 50대(3.85), 40대(3.78)의 순으로 나왔다. 분석결과 30대와 40대 사이에는 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나왔다.⁴⁾ 직책별로 살펴보면 직원들의 평가권한을 가진 관리자(3.90)가 비관리자(3.91)에 비해 덜 동의하는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의미하지는 않았다. 결혼유무에 따라 비교를 해본 결과는 미혼자(3.94)가 기혼자(3.89)에 비해 더 높게 동의하였으나 통계적으로 유의미하지는 않았다.

4) 30대와 40대의 평균의 차이는 .287로 나왔고 p값이 .006으로 유의수준 안에 있어 통계적으로 유의미한 차이가 있음으로 나왔다(사후검정 Dunnett T3)

[표5-2] 유연근무제 목적에 대한 동의

목 적	구분		N	평균	표준 편차	F	p
일·가정양립에 기여	성별	남성	640	3.98	.931	4.793	.239
		여성	161	4.07	.746		
	연령대	20대	71	3.89	.667	1.196	.310
		30대	273	4.08	.894		
		40대	221	3.97	.972		
		50대	236	3.97	.887		
	직책	관리자	71	4.10	.720	4.304	.332
		비관리자	730	3.99	.912		
	결혼	기혼	597	4.03	.932	3.163	.104
		미혼	204	3.91	.783		
전체			801	4.00	.897		
일하는 방식의 개선을 통한 업무효율성 및 직무성과 향상에 기여	성별	남성	640	3.88	.948	12.024	.102
		여성	161	4.01	.790		
	연령대	20대	71	3.86	.682	4.694	.003 (집단 간차 이)
		30대	273	4.07	.831		
		40대	221	3.78	1,048		
		50대	236	3.85	.928		
	직책	관리자	71	3.90	.881	.042	.961
		비관리자	730	3.91	.923		
	결혼	기혼	597	3.89	.959	9.201	.531
		미혼	204	3.94	.792		
전체			801	3.91	.919		

2. 유연근무제 활용 관련 인식

2.1 유연근무제에 대한 만족도 및 호감도

유연근무제에 대한 만족도(경험자)와 호감도(미경험자)를 5점 척도로 조사한 결과 유경험자의 만족도는 4.26점, 비경험자의 호감도는 3.74점으로 두 집단 모두 비교적 높은 것으로 나타났는데 유경험자의 만족도가

0.56점 높은 것으로 나왔고 p값이 .000으로 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타나 유경험자가 유연근무제에 대한 호감이 높은 것으로 조사되었다.

[표5-3] 유연근무제에 대한 만족도 및 호감도

구분	N	평균	표준 편차	F	p
유경험자	144	4.26	.929	.431	.000
비경험자	657	3.74	.946		

유연근무제 활용경험이 있는 유경험 직원을 대상으로 직책(관리자, 비관리자), 성별, 연령대, 결혼상태, 타지근무자의 부임형태별로 그룹화하여 만족도에 차이가 있는지를 검증해 본 결과 모든 그룹에서 통계적으로 유의미한 차이가 발견되지 않았다.

유연근무제를 활용해 본적이 없는 비경험자의 집단을 직책(관리자, 비관리자), 성별, 연령대, 결혼상태, 타지근무자의 부임형태별로 그룹화하여 호감도에 차이가 있는지를 검증해 본 결과 성별과 연령대의 그룹 분류에서만 통계적으로 유의미한 차이가 있었다. 유연근무제를 활용한 경험이 없는 여자그룹의 호감도는 3.95점으로 남자그룹의 3.69점보다 0.25점 높고, 통계적으로도 유의미한 차이가 있는 것으로 조사되어 여자들이 남성들에 비해 유연근무제에 대한 호감도가 높은 것으로 나타났다. 연령대별로 보면 30대(3.95)가 가장 높았고, 20대(3.82), 50대(3.62), 40대(3.57)의 순으로 나왔다. 분석결과 30대와 40대, 50대 사이에는 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나왔다.⁵⁾

결론적으로 유연근무제를 사용해 보지 않은 남성 및 40대, 50대 그룹이 여성 및 30대 그룹에 비해 유연근무제에 대한 호감도가 낮았으나 유연근무제를 사용함으로써 호감도가 상승하여 유연근무제를 사용한 여성 및 30대 그룹 등과 비슷한 수준의 만족도를 보인다고 할 수 있다.

5) 30대와 40대의 평균의 차이는 .378로 나왔고 p값이 .001, 30대와 50대의 평균의 차이는 .327로 나왔고 p값이 .002로 나와 유의수준 안에 있어 통계적으로 유의미한 차이가 있음으로 나왔다(사후검정 Dunnett T3)

[표5-4] 집단별 만족도 및 호감도 차이

구분			N	평균	표준 편차	F	p
유경험자	직책	관리자	26	4.19	.849	2.809	.697
		비관리자	118	4.27	.949		
	성별	남	113	4.27	.907	.533	.834
		여	31	4.23	1.023		
	연령대	20대	5	3.80	.837	.961	.414
		30대	49	4.27	1.036		
		40대	38	4.13	.963		
		50대	52	4.38	.796		
	결혼상태	기혼	121	4.29	.917	.356	.340
		미혼	23	4.09	.996		
	타지근무자 부임형태	단독부임	66	4.24	.878	.543	.891
		가족동반	21	4.19	.981		
비경험자	직책	관리자	45	3.51	.968	.365	.098
		비관리자	612	3.75	.943		
	성별	남	527	3.69	.967	16.624	0.02
		여	130	3.95	.829		
	연령대	20대	66	3.82	.763	6.882	.000 (집단간 차이)
		30대	224	3.95	.892		
		40대	183	3.57	1.056		
		50대	184	3.62	.909		
	결혼상태	기혼	476	3.71	.972	4.975	.156
		미혼	181	3.82	.872		
	타지근무자 부임형태	단독부임	251	3.72	.905	2.089	.553
		가족동반	125	3.66	1.009		

2.2. 유연근무제 활용에 따른 직무몰입 및 직무만족에 대한 인식

유연근무제 경험자를 대상으로 활용시의 직무에 몰입한 정도를 5점 척도로 조사한 결과 144명의 평균은 3.69점으로 비교적 몰입도가 높은 것으로 나왔고, 경험자의 활용 당시 직무에 대한 만족도를 5점 척도로 두

가지 질문으로 나누어 조사하여 산술평균한 것을 분석한 결과 4.23점으로 상당히 높게 조사되어 유연근무제의 활용이 직무몰입도 및 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예측할 수 있다. 질문에서 유연근무제의 활용 시 활용 전에 비해 본인의 직무 만족도가 높아졌느냐는 5점 척도 질문에 4.19점이 나와 위의 예상을 뒷받침하고 있다.

유연근무제 활용경험이 있는 유경험 직원을 대상으로 직책(관리자, 비관리자), 성별, 연령대, 결혼상태, 타지근무자의 부임형태별로 그룹화하여 직무몰입도에 차이가 있는지를 검증해 본 결과 모든 그룹에서 통계적으로 유의미한 차이가 발견되지는 않았고, 유연근무제 활용경험이 있는 유경험 직원을 대상으로 위와 같이 그룹화하여 직무만족도에 차이가 있는지를 검증해 본 결과도 모든 그룹에서 통계적으로 유의미한 차이가 발견되지는 않았다.

[표5-5] 유연근무제 활용에 따른 집단별 직무몰입도 및 직무만족도

구분			N	평균	표준 편차	F	p
직무 몰입도	직책	관리자	26	3.73	.452	.883	.709
		비관리자	118	3.69	.565		
	성별	남	113	3.68	.571	1.584	.586
		여	31	3.74	.445		
	연령대	20대	5	3.60	.548	.393	.758
		30대	49	3.69	.619		
		40대	38	3.63	.541		
		50대	52	3.75	.480		
	결혼상태	기혼	121	3.68	.566	3.045	.400
		미혼	23	3.78	.422		
	타지근무자 부임형태	단독부임	66	3.76	.432	19.046	.115
		가족동반	21	3.48	.750		
직무 만족도	직책	관리자	26	4.23	.682	2.964	.973
		비관리자	118	4.22	.879		
	성별	남	113	4.29	.770	11.069	.165
		여	31	4.00	1.057		
	연령대	20대	5	3.1	.822	3.375	.02
		30대	49	4.23	.936		

		40대	38	4.22	.732		
		50대	52	4.33	.773		
	결혼상태	기혼	121	4.24	.832	.811	.650
		미혼	23	4.15	.922		
	타지근무자 부임형태	단독부임	66	4.23	.833	.001	.607
		가족동반	21	4.12	.850		

3. 유연근무제 활용과 업무효율성 및 직무성과에 대한 인식

3.1. 유연근무제 활용에 따른 업무효율성 및 직무성과에 대한 인식

유연근무제의 활용에 따라 업무효율성이 향상되는지를 5점 척도로 조사하여 유경험자와 미경험자 집단으로 나누어 분석한 결과 유경험자 집단은 4.09점이 나온 반면 미경험자 집단은 3.62점이 나와 두 집단 모두 비교적 높은 것으로 나타났는데 유경험자가 0.47점 높은 것으로 나와 유경험자 집단이 미경험자 집단에 비해 업무효율성이 더 향상된다고 인식하고 있었다. 업무효율성 향상에 대해 유경험자 집단과 미경험자 집단에 대해 각각 관리자 및 비관리자 집단으로 세분화하여 두 집단 간에 차이가 있는지를 조사한 결과 유경험자·미경험자 집단에 상관없이 비관리자 집단이 더 업무효율성이 향상된다고 조사되었으나 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것은 아니었다.

유연근무제의 활용에 따라 직무성과가 향상되는지를 5점 척도로 조사하여 유경험자와 미경험자 집단으로 나누어 분석한 결과 유경험자 집단은 4.02점이 나온 반면 미경험자 집단은 3.56점이 나와 두 집단 모두 비교적 높은 것으로 나타났는데 유경험자가 0.46점 높은 것으로 나와 유경험자 집단이 미경험자 집단에 비해 직무성과가 더 향상된다고 인식하고 있었다. 직무성과 향상에 대해 유경험자 집단과 미경험자 집단에 대해 각각 관리자 및 비관리자 집단으로 세분화하여 두 집단 간에 차이가 있는지를 조사한 결과 유경험자·미경험자 집단에 상관없이 비관리자 집단이 더 업무효율성이 향상된다고 조사되었으나 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것은 아니었다.

[표5-6] 유연근무제와 업무효율성 및 직무성과 향상에 대한 인식

구분			N	평균	표준 편차	F	p
업무효율성	유경험자	전체	144	4.09	.834	.163	.728
		관리자	26	4.04	.774		
		비관리자	118	4.10	.851		
	미경험자	전체	657	3.62	.947	.001	.199
		관리자	45	3.44	.967		
		비관리자	612	3.63	.946		
직무성과	유경험자	전체	144	4.02	.848	.281	.695
		관리자	26	3.96	.774		
		비관리자	118	4.03	.867		
	미경험자	전체	657	3.56	.938	.145	.461
		관리자	45	3.47	.919		
		비관리자	612	3.57	.949		

앞서의 유연근무제 목적에 대한 인식도 조사에서 유연근무제의 목적으로 ‘일하는 방식의 개선으로 업무효율성 및 직무성과 향상에 기여’라는 것에 대해 어느 정도 동의 하는가 라는 ‘목적에 대한 동의’조사 결과와 ‘실제 향상 정도 및 기대치’ 조사 결과를 비교하기 위해 업무효율성 향상과 직무성과 향상을 산술평균한 것을 바탕으로 성별, 연령대, 직책, 결혼여부로 나누어 집단별 차이를 조사하였다. 조사결과 목적에 대한 동의에서는 전체 평균이 3.91점인 반면 실제 향상도 조사에서는 3.68점이 나와 0.23점의 차이가 있었다. 실제 인식도 조사결과 성별, 직책, 결혼여부에서는 집단 간에 차이가 없는 것으로 조사되었고, 흥미로운 것은 모든 집단에서 공통적으로 약 0.2점 정도의 차이가 있었다는 점과, 연령대별 조사에서 목적에 대한 동의 조사 결과 30대와 40대에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나왔는데 실제 향상도 조사에서도 30대와 40대에서 유의미한 차이가 있는 것으로 조사되어 결과의 신뢰성을 높여주었다. 6)

6) 목적에 대한 동의 조사 결과 30대와 40대의 평균의 차이는 .287로 나왔고 p값이 .006으로 유의수준 안에 있어 통계적으로 유의미한 차이가 있었고 실제 인식도 조사 결과 30대와 40대의 평균의 차이는 .256으로 나왔고 p값이 .016으로

[표5-7] 유연근무제 목적에 대한 동의 및 실제향상도 비교

목적	구분		N	평균	표준 편차	F	p
유연근무제 목적에 대한 동의 (일하는 방식의 개선을 통한 업무효율성 및 직무성과 향상에 기여)	성별	남성	640	3.88	.948	12.024	.102
		여성	161	4.01	.790		
	연령대	20대	71	3.86	.682	4.694	.003 (집단 간차 이-30 대,40 대)
		30대	273	4.07	.831		
		40대	221	3.78	1.048		
		50대	236	3.85	.928		
	직책	관리자	71	3.90	.881	.042	.961
		비관리자	730	3.91	.923		
	결혼	기혼	597	3.89	.959	9.201	.531
		미혼	204	3.94	.792		
	전체		801	3.91	.919		
실제 향상도 (업무효율 및 직무성과 향상)	성별	남성	640	3.65	.933	7.916	.058
		여성	161	3.80	.822		
	연령대	20대	71	3.64	.639	3.589	.013 (집단 간차 이-30 대,40 대)
		30대	273	3.82	.901		
		40대	221	3.56	.967		
		50대	236	3.63	.929		
	직책	관리자	71	3.65	.893	.549	.839
		비관리자	730	3.68	.916		
	결혼	기혼	597	3.66	.952	9.049	.377
		미혼	204	3.72	.790		
	전체		801	3.68	.913		

결론적으로 유연근무제를 경험해본 직원들은 유연근무제 활용에 따라서 업무효율성 및 직무성과가 향상되었다고 인식하고 있고 미경험자들도 비

유의수준 안에 있어 통계적으로 유의미한 차이가 있었다.

교적 향상된다고 인식하고 있으나 유경험자들이 훨씬 높게 향상된다고 인식하는 것으로 조사되었다. 이는 유연근무제를 잘 활용하면 개인 단위의 성과향상을 넘어 조직 전체의 업무효율성 및 성과를 높일 수 있는 좋은 제도라는 것을 이야기 해주고 있다.

3.2. 관리자 입장에서 바라본 직원의 업무효율성 및 직무성과 향상

관리자들이 부하들의 유연근무제 활용을 어떠한 시각에서 바라보는지 알아보기 위하여 부하들이 유연근무제를 활용한다고 할 때 업무효율성과 직무성과가 어떻게 변화할 것으로 생각하는지를 5점 척도로 묻은 결과를 분석하였다. 관리자의 그룹을 본인의 유연근무제 활용 여부와 관리하던 부하직원의 유연근무제 활용 여부를 기준으로 4개의 그룹(본인유경험-부하유경험, 본인유경험-부하미경험, 본인미경험-부하유경험, 본인미경험-부하미경험)으로 구분하여 일원배치분산분석을 실시하였다.

업무효율성에 대한 분석 결과 전체적으로는 3.32점으로 업무효율성이 크게 변하지 않을 것으로 조사되었고, 그룹별로 살펴보면 유연근무제에 대한 경험도가 높을수록 업무효율성이 향상된다고 답하였고, 관리자의 유연근무제의 경험 수준에 따라 직원의 업무효율성 변화의 기대치는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 분석결과 업무효율성 변화의 기대치의 유의확률은 .047의 수치를 보였고, 세부적으로 보면 본인의 직접경험과 부하직원이 유연근무제를 활용한 적이 있는 그룹이 3.63점으로 가장 높았고 본인의 직접경험은 없지만 부하직원이 유연근무제를 활용한 경험이 있는 그룹이 3.46점, 본인의 직접경험은 있지만 부하직원이 유연근무제를 활용한 적이 없는 그룹은 3.40점, 관리자 본인 및 부하직원이 유연근무제를 활용한 적이 없는 그룹이 2.84점으로 나왔다. 집단 간의 유의한 차이를 확인하기 위하여 사후검정인 Scheffe분석을 실시한 결과, 본인과 부하의 유경험 집단과 본인과 부하의 미경험 집단 간에 유의한 차이가 있었다.

직무성과에 대한 분석 결과는 전체적으로는 3.23점으로 직무성과가 크게 변하지 않을 것으로 조사되었고, 그룹별로 살펴보면 유연근무제에 대한

경험도가 높을수록 직무성과가 향상된다고 답하였으나, 관리자의 유연근무제의 경험 수준에 따라 직원의 직무성과 변화의 기대치는 통계적으로 유의한 차이가 있지는 않았다. 분석결과 직무성과 변화의 기대치의 유의확률은 .141의 수치를 보였고, 세부적으로 보면 본인의 직접경험과 부하직원이 유연근무제를 활용한 적이 있는 그룹이 3.50점으로 가장 높았고, 본인의 직접경험은 있지만 부하직원이 유연근무제를 활용한 적이 없는 그룹은 3.40점, 본인의 직접경험은 없지만 부하직원이 유연근무제를 활용한 적이 있는 그룹이 3.27점, 관리자 본인 및 부하직원이 유연근무제를 활용한 적이 없는 그룹이 2.84점으로 나왔다. 비록 통계적으로 유의미한 차이는 아닌 것으로 나왔으나 본인과 부하의 유경험 집단과 본인과 부하의 미경험 집단 간에는 위의 업무효율성에 대한 분석결과와 비슷하게 .658로 비교적 큰 차이가 있었다.

[표5-8] 유연근무제 활용에 따른 직원의 업무효율성 및 직무성과 기대

종속변수	집단구분	N	평균	표준편차	F값/ 유의확률	사후검증 결과
업무효율성 향상	전체	71	3.32	.907	2.800/.047*	a>d (Scheffe 검증)
	유(관)-유(부)[a]	16	3.63	.619		
	유(관)-미(부)[b]	10	3.40	.843		
	미(관)-유(부)[c]	26	3.46	.948		
	미(관)-미(부)[d]	19	2.84	.958		
직무성과 향상	전체	71	3.23	.898	1.868/.143	
	유(관)-유(부)[a]	16	3.50	.632		
	유(관)-미(부)[b]	10	3.40	.843		
	미(관)-유(부)[c]	26	3.27	1.041		
	미(관)-미(부)[d]	19	2.84	.834		

*p < 0.1

유연근무제에 대한 직접경험이나 부하직원을 통한 간접경험이 있는 관리자는 유연근무제의 활용이 업무효율성과 직무성과 향상에 도움이 된다고 인식하는 반면, 직접경험도 간접경험도 없는 관리자는 부정적으로 바라보는 경향이 있는 것으로 조사되었고, 관리자의 직접경험이나 부하를 통한 간접경험 간에는 차이가 없는 것으로 나타나 관리자들의 유연근무제에 대한 인식개선을 위해서는 유연근무제에 대한 직·간접 경험이 중요하다는 결론을 내릴 수 있다.

관리자들은 부하직원의 유연근무제 활용에 따라 업무효율성 및 직무성과가 어떻게 변할지에 대해 각각 3.32점, 3.23점으로 변하지 않을 것이라고 답하였는데, 업무효율성 및 직무성과는 근무평정 시 중요 고려사항임을 감안할 때, 이러한 조사결과는 전장의 유연근무제의 활용이 근무평정에 영향을 미치지 않았다는 사실을 뒷받침하고 있다.

관리자 자신들의 유연근무제 활용에 따라 업무효율성 및 직무성과가 어떻게 변하는지에 대한 조사에서는 업무효율성은 3.66점, 직무성과가 3.65점으로 부하직원에 대한 기대치인 업무효율성 3.32점, 직무성과 3.23점과는 차이가 있어, 부하직원에 비해 자신에 대해서 더 관대한 평가를 내리는 것으로 조사되었다.

[표5-9] 유연근무제 활용에 따른 관리자의 업무효율성 및 직무성과

종속변수	종속변수	평균	표준편차
관리자 본인에 대한 기대치	업무효율성 향상	3.66	.940
	직무성과 향상	3.65	.896
부하직원에 대한 기대치	업무효율성 향상	3.32	.907
	직무성과 향상	3.23	.898

4. 유연근무제의 활용사유 및 장·단점 등 인식

4.1 유연근무제 활용 사유

유연근무제 활용 사유를 조사한 결과 ‘출퇴근 편의’(48.3%)가 가장 높게 나왔고, ‘임신·육아·자녀 양육 충실’(22.2%), ‘자기계발’(13.2%), ‘개인시간 활용 증대’(4.9%), ‘업무효율 및 직무성과 향상’(2.8%)의 순으로 조사되어 원격지 근무에 따른 출퇴근 불편 해소의 목적이 가장 높았다.

[표5-10] 유연근무제 활용 사유

활용 사유	빈도(건)	비율(%)
임신·육아·자녀 양육 충실	32	22.2
자기계발	19	13.2
개인시간 활용 증대	7	4.9
출퇴근 편의	71	49.3
업무효율 및 직무성과 향상	4	2.8
취미·여가 생활 충실	0	0
기타	11	7.6

4.2 유연근무제 활용에 따른 장점

유연근무제 활용시의 장점에 관해 유경험자와 미경험자로 나누어 조사한 결과 유경험자 그룹에서는 ‘출퇴근에 따른 시간 낭비 감소’(41.7%)가 가장 높았고, ‘가족관계의 개선’(27.8%), ‘자기계발 기회의 확대’(13.9%), ‘여가, 취미생활 시간 증가’(4.2%), ‘직무만족도의 증가’(4.2%), ‘업무효율성 및 직무성과의 향상’(3.5%)의 순으로 나타났다. 이는 유연근무제 활용 사유의 조사 결과와 같이 유연근무제 유경험자들의 활용사유로 ‘출퇴근 편의’(49.3%)가 가장 높게 나온 것과 맥을 같이하고 있다.

[표5-11] 유경험자와 미경험자에 따른 유연근무제 장점 인식

구분		빈도(건)	비율(%)
유경험자	여가, 취미생활 시간 증가	6	4.2
	직무만족도 증가	6	4.2
	자기계발기회의 확대	20	13.9
	출퇴근에 따른 시간 낭비 감소	60	41.7
	업무효율성 및 직무성과 향상	5	3.5
	가족관계의 개선	40	27.8
	기타	7	4.9
미경험자	여가, 취미생활 시간 증가	74	11.3
	직무만족도 증가	62	9.4
	자기계발기회의 확대	137	20.9
	출퇴근에 따른 시간 낭비 감소	116	17.7
	업무효율성 및 직무성과 향상	70	10.7
	가족관계의 개선	179	27.2
	기타	19	2.9

4.3 유연근무제 활용에 따른 단점

유연근무제 활용시의 단점에 관해 유경험자와 미경험자로 나누어 조사한 결과 유경험자 그룹에서는 ‘상사 및 동료와의 인간관계 소홀’(22.2%)이 가장 높았고, ‘생활리듬의 불규칙’(16.7%), ‘근무평가 등 인사 상 불이익’(14.6%), ‘업무량의 증가’(7.6%), ‘업무효율성 감소’(6.9%)의 순으로 나타났다. 그러나 실제로는 기타의 응답이 31.9%나 나와 가장 높게 조사되었다. 미경험자 그룹에서는 ‘근무평가 등 인사 상 불이익’(37.3%), ‘이 가장 높았고, 상사 및 동료와의 인간관계 소홀’(27.2%), ‘업무효율성 감소’(18.3%), ‘업무량의 증가’(6.5%), ‘생활리듬의 불규칙’(5.9%)의 순으로 나타났다.

특이한 점은 미경험자 그룹에서는 ‘근무평가 등 인사 상 불이익’이 37.3%나 나온 반면 유경험자 그룹에서는 14.6%에 불과해 커다란 차이를 보였다는 점으로 이는 유연근무제의 활용이 근무평정에 불이익한 영향을 주지 않음을 뒷받침하는 결과라 할 수 있다.

또한 미경험자 그룹에서는 기타의 답이 4.7%에 불과하였으나 유경험자 그룹에서는 31.9%에 달해 유경험자들은 유연근무제의 단점으로 다른 측면을 바라보고 있음을 알 수 있다.

[표5-12] 유경험자와 미경험자에 따른 유연근무제 단점 인식

구분		빈도(건)	비율(%)
유경험자	상사 및 동료와의 인간관계 소홀	32	22.2
	근무평가 등 인사상 불이익	21	14.6
	업무효율성 감소	10	6.9
	업무량의 증가	11	7.6
	생활리듬의 불규칙	24	16.7
	기타	46	31.9
미경험자	상사 및 동료와의 인간관계 소홀	179	27.2
	근무평가 등 인사상 불이익	245	37.3
	업무효율성 감소	120	18.3
	업무량의 증가	43	6.5
	생활리듬의 불규칙	39	5.9
	기타	31	4.7

4.4 유연근무제 활용의 저해요인

유연근무제 활용의 저해요인으로 유연근무제 활용 시 우려되는 점에 대해 조사한 결과 ‘동료 및 상사의 눈치’(38.1%)가 가장 높게 나왔고, ‘승진, 근무성적 등 인사 상 불이익’(20.6%), ‘동료직원으로서의 업무 전가’(17.4%), ‘동료 및 상사와의 인간관계 소홀’(8.1%), ‘업무량의 증가’(7.6%)의 순으로

조사되어 직장 내 인간관계 문제가 가장 우려스러운 것으로 조사되었다.

[표5-13] 유연근무제 활용 시 우려되는 점

구분	빈도(건)	비율(%)
동료 및 상사의 눈치	305	38.1
승진, 근무성적 등 인사 상 불이익	165	20.6
업무량의 증가	61	7.6
동료직원으로서의 업무 전가	139	17.4
동료 및 상사와의 인간관계 소홀	65	8.1
기타	66	8.2

관리자의 입장에서 부하직원들이 유연근무제를 활용한다고 할 때 가장 우려되는 점에 대해 조사한 결과 ‘직원과의 소통 문제’(39.4%)가 가장 높게 나왔고, ‘업무효율성 하락’(22.5%), ‘직원 간의 위화감’(21.1%), ‘직무성과의 하락’(4.2%)의 순으로 조사되어 관리자들도 직장 내 인간관계를 가장 우려스럽게 생각하는 것으로 조사되었다. 따라서 유연근무제의 활성화를 위해서는 유연근무제 활용에 따른 직장 내 인간관계 문제를 해소할 수 있는 방안의 수립이 필요할 것이다.

[표5-14] 관리자 입장에서 부하직원의 유연근무제 활용 시 우려되는 점

구분	빈도(건)	비율(%)
직원과의 소통 문제	28	39.4
업무효율성 하락	16	22.5
직무성과 하락	3	4.2
직원 간 위화감	15	21.1
기타	9	12.7

5. 유연근무제 활성화 방안에 관한 인식

유연근무제를 활성화하기 위한 방안에 관한 조사에서는 ‘관리자들의 유연근무제에 대한 인식 변화’(38.7%)가 가장 높게 나왔고, ‘유연근무자에 대한 직원의 인식 변화’(18.1%), ‘유연근무자에 대한 차별 금지’(12.9%), ‘유연근무활용 가이드라인 제시’(11.5%), ‘가족생활에 대한 중요성 인식’(10.2%), ‘성과중심 인사고과 시스템 구축’(5.5%)의 순으로 조사 되어 관리자 및 직원들의 유연근무제에 대한 인식의 변화(56.8%)가 가장 중요한 활성화 요인으로 꼽혔다.

[표5-15] 유연근무제 활성화 방안

구분	빈도(건)	비율(%)
관리자들의 유연근무제에 대한 인식 변화	310	38.7
성과중심 인사고과 시스템 구축	44	5.5
가족생활에 대한 중요성 인식	82	10.2
유연근무활용 가이드라인 제시	92	11.5
유연근무자에 대한 차별 금지	103	12.9
유연근무자에 대한 직원의 인식 변화	145	18.1
기타	25	3.1

제 2 절 인식분석 결과에 대한 논의

1. 유연근무제 선호 유형의 편중

기획재정부의 공공기관 알리오 공시자료를 통해 공공기관 직원들의 유연근무제 운영현황을 확인한 결과 전체 340개 공공기관 중 265개 기관 48,304명 (총 직원대비 14.4%)가 2014년도 한 해 동안 활용하였는데, 이중 탄력근무제의 활용인원이 37,606으로 많았고, 그 중에서 시차출퇴근형이 32,880으로 전체의 68.1%를 차지하였고, 시간제 근무는 8,543명으로 17.7%, 원격근무제는 2,155명인 4.5%로 나와 탄력근무제를 많이 활용한 것으로 조사되어 유연근무제 활용 유형이 시간에 대한 유연성 정책인 시차출퇴근제에 편중되어 있어 장소 및 업무량의 유연성을 부여하는 유연근무제의 활용율을 높일 대책이 필요하다.

2. 유연근무제 목적의 다양성

정부에서 유연근무제 활성화를 하면서 내세우는 목적으로 ‘일과 가정의 양립’, ‘일하는 방식의 개선을 통한 생산성 향상’이 대표적이고 부수적으로는 ‘출퇴근 혼잡 방지’, ‘탄소배출량 감소’, ‘일자리 창출’등의 효과가 있다고 하였다. 그러나 일반적으로 유연근무제하면 ‘일과 가정의 양립’이라는 복지정책이라는 것에 강하게 동의할 뿐이지 ‘생산성 향상’, ‘일자리 창출’, ‘탄소배출량 감소’ 등은 크게 의식하지 않는다. 한편 직장의 관리자들도 ‘생산성 향상’에 관심을 가지는 경향이 높은데, 유연근무제를 경험해 보지 못한 관리자들도 유연근무제가 생산성에 부정적 영향을 미친다는 선입견을 가지고 있다. 정부에서는 유연근무제의 추진 목적으로 분명 생산성 향상을 내세우고 있지만 일선 현장의 관리자들도 깨닫지 못하고 있는 것이다. 이는 유연근무제의 목적으로 ‘일과 가정의 양립에 기여’라는 복지정책적 측면에 대한 인식이 강하게 자리하고 있기 때문이다.

3. 미경험 관리자의 유연근무제에 대한 부정적 인식

관리자의 입장에서 바라본 직원의 유연근무제 활용에 따른 업무효율성에

변화에 대한 분석 결과 전체적으로는 3.32점으로 업무효율성이 크게 변하지는 않지만, 유연근무제에 대한 경험도가 높을수록 업무효율성이 향상된다고 조사되었다. 본인의 직접경험과 부하직원이 유연근무제를 활용한 적이 있는 그룹이 3.63점으로 가장 높았고 관리자 본인 및 부하직원이 유연근무제를 활용한 경험이 없는 그룹이 2.84점으로 가장 낮게 나와 본인과 부하의 유경험 집단과 본인과 부하의 미경험 집단 간에는 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 직무성과에 대한 분석 결과에서도 전체적으로는 3.23점으로 직무성과가 크게 변하지는 않지만, 유연근무제에 대한 경험도가 높을수록 직무성과가 향상된다고 조사되었다. 본인의 직접경험과 부하직원이 유연근무제를 활용한 적이 있는 그룹이 3.50점으로 가장 높았고 관리자 본인 및 부하직원이 유연근무제를 활용한 적이 없는 그룹이 2.84점으로 가장 낮게 나와 본인과 부하의 유경험 집단이 본인과 부하의 미경험 집단보다 직무성과가 향상되리라 답하였다. 이러한 결과는 유연근무제에 대한 직접경험이나 부하직원을 통한 간접경험이 있는 관리자는 유연근무제의 활용이 업무효율성과 직무성과 향상에 도움이 된다고 인식하는 반면, 직·간접 경험이 전혀 없는 관리자일수록 부정적으로 바라보는 경향이 높다는 것을 보여준다.

4. 유연근무제에 대한 인식개선을 위한 경험의 중요성

유연근무제 활용시의 단점에 관해 유경험자와 미경험자로 나누어 조사한 결과 유경험자 그룹에서는 ‘상사 및 동료와의 인간관계 소홀’(22.2%), ‘생활리듬의 불규칙’(16.7%), ‘근무평가 등 인사 상 불이익’(14.6%)가 높게 나왔고, 미경험자 그룹에서는 ‘근무평가 등 인사 상 불이익’(37.3%), ‘상사 및 동료와의 인간관계 소홀’(27.2%), ‘업무효율성 감소’(18.3%)가 높게 나와 두 그룹간 인식의 차이가 나타났다. 유연근무제 미경험자 그룹에서 ‘근무평가 등 인사 상 불이익’이 37.3%나 나온 반면 유경험자 그룹에서는 14.6%에 불과하여 유연근무제 활용에 따른 ‘근무평가 등 인사 상 불이익’ 우려의 해소를 위해서는 유연근무제를 활용 경험이 중요함을 알 수 있다.

제 6 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약 및 의의

1. 유연근무제 활용과 근무평정간의 관계에 대한 연구결과 요약

본 연구는 유연근무제의 활용이 근무평정에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 하는데 첫 번째 목적이 있다.

따라서 유연근무제의 활용경험, 활용수준, 유연근무제 활용유형이 근무평정에 긍정적인 영향을 미치는지, 부정적인 영향을 미치는지, 아니면 아무런 영향을 미치지 않는지를 분석하였는데, 분석결과 및 해석을 통한 가설의 검증 결과는 다음과 같다.

1.1 유연근무제 활용수준이 근무평정에 미치는 영향

독립변수인 유연근무제 활용수준과 종속변수인 근무평정간의 상관관계를 One Way ANOVA 분석을 통해 살펴본 결과, 유연근무제 활용수준에 따라 근무평정에 부정적인 효과를 더하지는 않는 것으로 나타났고 더 적극적으로 해석하면 유연근무제 활용수준은 근무평정에 긍정적인 효과도 나타나지 않아 두 변수간에는 아무런 관련이 없는 것으로 나타났다. 여기에 다시 근무평정에 영향을 미칠 수 있는 요인인 최저승진소요연수 경과여부, 근무연수, 성별의 통제변수를 추가하여 다중회귀분석을 실시하였는데 마찬가지로 유연근무제 활용수준과 근무평정 간에는 관계가 없는 것으로 나타나 가설 2는 기각되었다.

1.2 유연근무제 활용경험이 근무평정에 미치는 영향

유연근무제 활용경험과 근무평정간의 관계를 One Way ANOVA 분석을 통해 살펴본 결과 시차출퇴근제, 근무시간선택제, 원격근무제 등의 유연근무제 유형에 상관없이 모두 유연근무제 활용경험이 근무평정에 부정적인 영향을 주지는 않았다. 여기에 다시 근무평정에 영향을 미칠 수 있는 요인인 최저승진소요연수 경과여부, 총근무연수, 성별의 통제변수를

추가하여 다중회귀분석을 실시하였는데 마찬가지로 유연근무제 활용경험은 근무평정에 부정적인 영향을 미치지 않은 것으로 나타나 가설1-1, 1-2, 1-3은 모두 기각되었다.

이러한 결과들은 타 논문들에서 유연근무제 활용 시 우려되는 점으로 꼽은 유연근무제 활용에 따른 근무평정 불이익이 실제로는 발생하지 않는다는 것을 보여주는 결과이다.

1.3 연구결과의 의의

본 연구가 가지는 의의는 다음과 같다.

첫째, 대다수의 선행연구들에서 유연근무제 활성화의 저해요인으로 근로자들은 근무평정 불이익을 커다란 이유를 들고 있으나, 이는 설문조사의 방법으로 설문자가 막연하게 우려하는 점을 조사한 것으로 실질적 근무평정자료를 활용하여 검증한 것은 아니다. 이에 본 연구는 실제 근무평정 자료를 이용하여 유연근무제의 활용경험이 근무평정에 주는 영향, 유연근무제 활용수준이 근무평정에 주는 영향, 유연근무제 활용유형(시차출퇴근제, 근무시간선택제, 원격근무제)이 근무평정에 주는 영향에 대해 분석하였다. 유연근무제와 관련한 선행연구들에서는 주로 유연근무제 활성화 저해요인 파악 및 제도의 활성화 측면에 집중되었다. 배귀희·양건모(2011), 양건모(2010), 박한준(2013), 진종순·장용진(2010), 이자성(2013) 등 많은 연구에서 유연근무제 활용에 대한 부정적인 요인으로 ‘승진·근무평정 등 인사상 불이익 우려’를 꼽고 있다. 하지만 기존의 연구들은 실증적인 자료를 바탕으로 하지 않고 설문조사를 통해 “유연근무제 활용 시 어떤 불이익이 있을 것 같은가?” 등 막연한 의견을 물어서 나온 자료로 분석하였다는 한계가 있다. 즉 실제로 그런 우려가 현실에서 나타나고 있는지에 대한 연구가 없는 현실이다. 이에 반해 본 연구에서는 실제 자료에 바탕을 둔 실증 분석을 통해 현실에서 유연근무제 활용이 근무평정에 어떠한 영향을 미쳤는지 검증해 보았다는 점과 이를 통해 제도의 활성화 측면에서 기존의 활성화 방안과는 차별화된 대안을 제시할

수 있는 근거를 마련하였다는데 의의가 있다.

둘째, 유연근무제가 근무평정에 미치는 영향에 대한 분석에 있어 근무평정에 영향을 미칠 수 있는 직급별 승진최저 소요연수 경과여부, 성별, 재직기간 등을 통제변수로 활용하여 유연근무제만의 영향력을 파악하려고 하였고, 이를 통해서 유연근무제의 활용 경험이나, 활용 정도, 유연근무제 활용 유형에 상관없이 모두 근무평정에 부정적인 영향을 미치지 않았다는 것을 알 수 있었다. 이는 기존의 논문에서 설문자들이 우려했던 유연근무제 활용에 따른 근무평정 불이익이 실제로 일어나고 있지 않고 있음을 이야기 해준다고 할 수 있다.

2. 유연근무제 인식 분석 결과에 대한 연구결과 요약

2.1 유연근무제에 대한 이해

유연근무제 유형에 대한 인지도 부분에서는 ‘시간선택제’(69.7%)와 ‘시차출퇴근제’(53.9%), ‘근무시간선택제’(51.2%)를 가장 높게 인식하고 있었는데 이 제도들은 K기관에서 이미 시행하고 있는 유형이며, K기관에서 본격적으로 시행하고 있지 않고 있는 ‘집약근무제’ 및 ‘재량근무제’에 대한 이해도가 낮은 것으로 보아 제도의 시행여부가 인지도에 많은 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

유연근무제 목적에 대해 얼마나 동의하는지에 대한 조사에서는 ‘일·가정 양립에 기여’가 4.0점, ‘일하는 방식의 개선을 통한 업무효율성 및 직무성과 향상에 기여’가 3.91점으로 나와 두 가지 목적에 모두 동의하는 것으로 조사되었는데, ‘일·가정 양립에 기여’라는 목적에서는 성별, 연령대별, 직책, 결혼여부 등 집단 특성별로 통계적으로 차이가 발견되지는 않아 대체적으로 고르게 동의하는 것으로 나타났다. ‘일하는 방식의 개선을 통한 업무효율성 및 직무성과 향상에 기여’라는 목적에서의 집단별 인식의 차이에서는 성별, 직책, 결혼여부에서 차이가 없었으나 연령대별 조사에서만 30대와 40대 사이에 통계적으로 유의미한 차이(30대 4.07점,

40대 3.78점)가 있는 것으로 조사되었는데, 이는 40대에 관리자들이 많이 분포되어 있다는 점에서 관리자들도 조금 덜 긍정적으로 바라보는 것으로 해석이 된다. 하지만 전반적으로는 역시 고르게 동의하는 것으로 나타났다.

2.2 유연근무제 활용에 대한 인식

유연근무제에 대한 만족도 및 호감도 조사에서는 유경험자의 만족도는 4.26점, 미경험자의 호감도는 3.74점으로 나왔는데 유경험자의 만족도가 0.56점 높은 것으로 나왔고 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타나 유경험자가 유연근무제를 경험해 보지 못한 미경험자에 비해 호감도가 높은 것으로 조사되었다. 유연근무제 유경험자 집단을 대상으로 직책, 성별, 연령대, 결혼상태, 타지 근무자의 부임형태 등 그룹별로 만족도에 차이에 대한 조사에서는 그룹별로 차이가 없었고, 유연근무제 미경험자 집단을 대상으로한 그룹별 호감도 차이에 대한 조사에서는 여성이 남성에 비해 유연근무제에 대한 호감도가 높았고 연령대별로는 30대 그룹이 40대, 50대 그룹에 비해 호감도가 높은 것으로 조사되었다. 이러한 조사결과는 유연근무제를 사용해 보지 않은 남성 및 40대, 50대 그룹이 여성 및 30대 그룹에 비해 유연근무제에 대한 호감도가 낮았으나 유연근무제를 사용함으로써 호감도가 상승하여 유연근무제를 사용한 여성 및 30대 그룹 등과 비슷한 수준의 만족도를 보인다고 할 수 있는바, 유연근무제에 대한 인식개선을 위해서는 유연근무제를 경험해 보지 못한 40대, 50대 남성그룹에 대한 인식개선을 위한 노력이 필요하다는 결론을 내릴 수 있다.

유연근무제 활용에 따른 직무몰입 및 직무만족에 대한 조사에서는 직무몰입도가 3.69점, 직무만족도가 4.23점으로 나와 유연근무제의 활용이 직무몰입도 및 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었고, 유연근무제 유경험자 집단을 대상으로 직책, 성별, 연령대, 결혼상태, 타지 근무자의 부임형태 등 그룹을 세분화하여 직무몰입도 및 직무만족도에

대해 차이가 있는지를 조사한 결과에서는 그룹별로 차이가 발견되지는 않았다.

2.3 유연근무제 활용과 업무효율성 및 직무성과에 대한 인식

유연근무제의 활용에 따라 업무효율성이 향상되는지 조사한 결과 유경험자 집단은 4.09점이 나온 반면 미경험자 집단은 3.62점이 나와 유경험자 집단이 미경험자 집단에 비해 업무효율성이 더 향상된다고 인식하고 있었고, 유연근무제의 활용에 따라 직무성과가 향상되는지를 유경험자와 미경험자 집단으로 나누어 분석한 결과 유경험자 집단은 4.02점이 나온 반면 미경험자 집단은 3.56점이 나와 유경험자 집단이 미경험자 집단에 비해 직무성과가 더 향상된다고 인식하고 있었다. 즉 유연근무제를 경험해본 직원들은 유연근무제 활용에 따라서 업무효율성 및 직무성과가 향상되었다고 인식하고 있고 미경험자들도 비교적 향상된다고 인식하는 것으로 조사되었다. 이는 유연근무제가 개인 및 조직의 생산성을 높여 직무성과를 향상 시킬 수 있는 제도임을 이야기해 주는 것이다.

관리자의 입장에서 바라본 직원의 유연근무제 활용에 따른 업무효율성 및 직무성과가 어떻게 될지를 조사한 결과에서는 업무효율성에 대한 분석 결과 전체적으로는 3.32점으로 업무효율성이 크게 변하지는 않지만, 유연근무제에 대한 경험도가 높을수록 업무효율성이 향상된다고 조사되었다. 본인의 직접경험과 부하직원이 유연근무제를 활용한 적이 있는 그룹이 3.63점으로 가장 높았고 관리자 본인 및 부하직원이 유연근무제를 활용한 적이 없는 그룹이 2.84점으로 가장 낮게 나와 본인과 부하의 유경험 집단과 본인과 부하의 미경험 집단 간에는 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 직무성과에 대한 분석 결과에서는 전체적으로는 3.23점으로 직무성과가 크게 변하지는 않지만, 유연근무제에 대한 경험도가 높을수록 직무성과가 향상된다고 조사되었다. 본인의 직접경험과 부하직원이 유연근무제를 활용한 적이 있는 그룹이 3.50점으로 가장 높았고 관리자

본인 및 부하직원이 유연근무제를 활용한 적이 없는 그룹이 2.84점으로 가장 낮게 나와 본인과 부하의 유경험 집단이 본인과 부하의 미경험 집단보다 직무성과가 향상되리라 답하였다. 이러한 결과는 유연근무제에 대한 직접경험이나 부하직원을 통한 간접경험이 있는 관리자는 유연근무제의 활용이 업무효율성과 직무성과 향상에 도움이 된다고 인식하는 반면, 직·간접 경험이 전혀 없는 관리자는 부정적으로 바라보는 경향이 있다는 것을 보여주는 것이다. 관리자의 직접경험이나 부하를 통한 간접경험 간에는 차이가 없는 것으로 나타나 유연근무제의 인식개선을 위해서는 유연근무제에 대한 직·간접 경험이 중요하다는 결론을 내릴 수 있다.

2.4 유연근무제에 대한 장·단점 인식

유연근무제 활용 사유를 조사한 결과 ‘출퇴근 편의’(48.3%)가 가장 높게 나왔고, ‘임신·육아·자녀 양육 충실’(22.2%), ‘자기계발’(13.2%), ‘개인시간 활용 증대’(4.9%), ‘업무효율 및 직무성과 향상’(2.8%)의 순으로 조사되어 원격지 근무에 따른 출퇴근 불편 해소의 목적이 가장 높았다.

유연근무제 활용시의 장점에 관해 유경험자와 미경험자로 나누어 조사한 결과 유경험자 그룹에서는 ‘출퇴근에 따른 시간 낭비 감소’(41.7%), ‘가족관계의 개선’(27.8%), ‘자기계발 기회의 확대’(13.9%)가 높게 나왔고, 미경험자 그룹에서는 ‘가족관계의 개선’(27.2%), ‘자기계발 기회의 확대’(20.9%), ‘출퇴근에 따른 시간낭비 감소’(17.7%)의 순으로 나와 유경험자와 미경험자의 유연근무제 활용에 따른 장점에 대한 인식이 서로 다를 수 있는데, 유경험자는 주로 출퇴근 편의의 목적으로 유연근무제를 활용하였으나, 미경험자들은 출퇴근 문제가 현실로 닥치지 않는 이상은 육아 등 가정생활 문제해결을 위해 유연근무제를 활용하려는 인식이 있음을 보여주는 결과이다. 근무지가 거주지에서 멀어지면 유연근무제의 활용을 적극적으로 활용하려는 경향이 있음을 알 수 있다. 평상시에는 유연근무제의 활용 목적을 ‘일·가정의 양립’ 문제로 인식하고 있으나,

실제 유연근무제의 활용은 근무지와 거주지가 멀어졌을 때 출퇴근 편의의 목적으로 활용하는 경우가 많다는 것을 알 수 있다.

유연근무제 활용시의 단점에 관해 유경험자와 미경험자로 나누어 조사한 결과 유경험자 그룹에서는 ‘상사 및 동료와의 인간관계 소홀’(22.2%), ‘생활리듬의 불규칙’(16.7%), ‘근무평가 등 인사 상 불이익’(14.6%)가 높게 나왔고, 미경험자 그룹에서는 ‘근무평가 등 인사 상 불이익’(37.3%), ‘상사 및 동료와의 인간관계 소홀’(27.2%), ‘업무효율성 감소’(18.3%)가 높게 나와 두 그룹간 인식의 차이가 나타났다. 유연근무제 미경험자 그룹에서 ‘근무평가 등 인사 상 불이익’이 37.3%나 나온 반면 유경험자 그룹에서는 14.6%에 불과하여 두 그룹간에 큰 차이가 있었다.

유연근무제 활용의 저해요인으로 유연근무제 활용시 우려되는 점에 대해 조사한 결과는 ‘동료 및 상사의 눈치’(38.1%), ‘승진, 근무성적 등 인사 상 불이익’(20.6%), ‘동료직원으로서의 업무 전가’(17.4%)가 높게 나와 직장 내 인간관계 문제가 가장 우려스러운 것으로 조사되었고, 관리자의 입장에서 부하직원들이 유연근무제를 활용한다고 할 때 가장 우려되는 점에 대한 결과에서는 ‘직원과의 소통 문제’(39.4%), ‘업무효율성 하락’(22.5%), ‘직원 간의 위화감’(21.1%), ‘직무성과의 하락’(4.2%)의 순으로 조사되어 관리자들도 직장 내 인간관계를 가장 우려스럽게 생각하는 것으로 조사되었다. 이는 유연근무제의 활성화를 위해서는 직원들과 인간관계 문제의 해결이 중요하다는 것을 보여주는 결과이다.

2.5 유연근무제 활성화 방안에 관한 인식

유연근무제를 활성화하기 위한 방안에 관한 조사에서는 ‘관리자들의 유연근무제에 대한 인식 변화’(38.7%), ‘유연근무자에 대한 직원의 인식 변화’(18.1%), ‘유연근무자에 대한 차별 금지’(12.9%), ‘유연근무활용 가이드라인 제시’(11.5%)가 높게 나와 관리자 및 직원들의 유연근무제에 대한 인식의 변화(56.8%)가 가장 중요한 활성화 요인으로 꼽혔다.

제 2 절 유연근무제 활성화 방안

1. 유연근무제에 대한 부정적 인식 개선

유연근무제의 활성화와 관련하여 관리자 및 미경험자를 타겟으로 한 인식 개선에 대한 교육이 필요하다. 2차 데이터를 가지고 유연근무제의 활용과 근무평정과 관계에 대해 조사한 연구에서는 유연근무제의 활용 경험 및 활용 수준은 근무평정에 부정적 영향을 미치지 않아 기존 연구에서 주요 저해요인으로 지적한 ‘근무평정 하락우려’는 실제로 발생하지 않았다. 설문을 통한 조사에서는 미경험자들은 ‘근무평정 등 인사 상 불이익 우려’를 37.3%로 답한 반면 유경험자들은 같은 질문에 대해 14.6%만이 답해 유연근무제의 경험 유무에 따라 커다란 인식의 차이를 보여주었는데, 이는 유연근무제를 활용하기 전에는 근무평정 우려를 크게 인식하여 주저하지만 유연근무제를 활용해 보면 근무평정 불이익은 실제로 발생하지 않는다는 것을 보여주는 결과이다. 이러한 결과들을 바탕으로 ‘유연근무제 활용으로 인한 근무평정 불이익은 미활용자의 우려와는 달리 실제로는 발생하지 않는다’는 것을 적극 홍보하는 것이 필요하다.

조직구성원의 욕구는 크게 세 가지 차원에서 논의되는바 첫째는 직장에서의 삶(quality of work-life), 둘째는 개인의 능력개발, 셋째는 가정생활의 질(quality of family-life)로 나누어지는데, 기존의 인사관리는 세 가지 욕구 가운데 ‘직장에서의 삶’과 ‘개인의 능력개발’에 관한 욕구가 조직구성원의 생산성에 큰 영향을 미치는 것으로 설명하여 왔다(Daniels et al., 1991:139~161). 그리고 ‘가정생활의 질’은 생산성과는 별개의 것으로 설명하였다(USMSPB, 1991). 그러나 가정으로부터의 스트레스가 조직구성원의 직장생활과 업무에 조직구성원의 지대한 영향을 준다는 사실이 밝혀지면서 가정생활의 질에 대한 관심이 커지게 되었다(Daniels et al., 1991; Payton-Miyazaki & Brayfield, 1976). 결국 조직이 직원들의 직장생활에 유연함을 부여함으로써 가정생활에 긍정적인 영향을 미치는 것이 조직의 생산성 향상에 도움을 준다는 점에 대한 지속적인 교육이

필요하다는 것이다.

또한 유연근무제의 이용의 저해요인으로 관리자의 부정적 시각이 이용률을 높이는데 저해요인으로 작용하므로 유연근무제 활용에 대해 관리자의 인식을 변화시키려는 노력이 중요하다. 이를 위해서 관리자들을 주요 타겟으로 유연근무제가 ‘일하는 방식의 개선을 통해 업무효율성 및 직무성과향상’이라는 중요한 목적을 가지고 있음을 주기적으로 교육할 필요가 있다.

2. 유연근무제 유형의 다양화

인사혁신처에서는 ‘16년 2월 ‘장시간 근로관행 개선’, ‘공직생산성 향상’, ‘일과 가정이 양립하는 근무문화 확산’을 위해 ‘자기주도근무시간제’, ‘계획 초과근무제’, ‘유연근무제 확산’을 골자로 하는 ‘공무원 근무혁신 지침’을 본격 시행한다고 밝혔다. 시차출퇴근제 위주로만 활용되는 유연근무제의 활성화를 위해 개인의 필요에 따라 주당 근무일 및 근무시간을 자율적으로 설계해 근무할 수 있도록 선택의 폭을 확대하여 1주일에 최대 3.5일만 근무가 가능토록 하였고, 부서원 전체가 유연근무제에 동참토록 독려할 방침이라고 한다. (인사혁신처 근무혁신지침, 2016)

[표6-1] 유연근무제 활용 예시(인사혁신처)

구 분	월	화	수	목	금
근무시간	08~22시	08~22시	08~22시	08~12시	-
시간수	12시간	12시간	12시간	4시간	0시간

그런데 본 연구에서 보듯이 대부분의 공공기관에서 선호하는 유연근무제는 ‘시차출퇴근제’와 ‘근무시간 선택제’가 가장 많아 업무량 및 장소보다는 시간의 유연성이 큰 유연근무제를 선호하고 있다. 인사혁신처에서는 시간의 유연성을 더 확대하는 정책을 밝힌 것으로 유연성의 확대라는

측면에서 긍정적인 요소이나, 유연근무제의 유연성을 극대화하기 위해서는 시간의 유연성 확장을 넘어서는 시간과 장소, 업무량까지 자유롭게 혼합하여 유연성을 극대화한 하이브리드형 유연근무제의 설계가 필요할 것이다.

3. 유연근무제 활용 의무화

유연근무제의 활성화 방안에 대한 조사결과에서 관리자 및 직원들의 유연근무제에 대한 인식의 개선이 필요하다는 의견이 56.8%나 나온 것으로 보아 인식개선 노력이 무엇보다 필요함을 알 수 있었고, 유연근무제에 대한 부정적 인식의 개선을 위해서는 유연근무제를 직접 체험해보도록 하는 것이 중요하다는 것도 연구결과로 도출되었다. 업무효율성 향상, 직무성과 향상 등 유연근무제의 긍정적 효과에 대해 관리자들과의 유연근무제 경험 정도에 따라 구분하여 조사한 결과 본인이 직접 유연근무제를 경험했는지, 아니면 관리하는 부하가 유연근무를 활용한 경험이 있는 그룹의 관리자는 유연근무제의 긍정적 효과를 높게 보았으나, 관리자 본인과 부하의 경험이 모두 없는 그룹의 관리자는 부정적으로 보는 경향이 높은 것으로 나와 직간접 경험이 중요함을 알 수 있었다. 이를 통해 관리자가 직접 유연근무제를 활용할 사유가 없더라도 조직차원의 활성화를 위해서는 솔선하여 활용을 해보는 것이 중요하다는 결론을 내릴 수 있는바, 일정기간 강제적으로 유연근무제를 활용토록 하는 것이 필요하다. 자연스럽게 관리자들이 유연근무제를 활용토록 유도하기 위한 방안으로 일정 기간 공공기관 경영평가 시 관리자의 유연근무제 활용 수준을 새로운 지표로 넣는 것을 생각해 볼 필요가 있다. 현재는 공공기관 경영평가 시 전체 직원을 대상으로 활용률을 조사하지만, 이를 확장하여 관리자들과의 유연근무제 활용 수준을 새로운 지표로 넣는 것이 필요하며, 이를 통해 관리자들의 유연근무제에 부정적 시각을 획기적으로 바꿀 수 있을 것이고, 이러한 현상은 조직으로 빠르게 퍼져나가 유연근무제에 대한 조직 문화가 바뀌게 되는 계기가 될 것이다.

4. 유연근무제 추진 목적에 대한 단순 명확화

정책의 목표는 정책집행 과정에서 나타나는 일련의 결정들의 지침 역할과 정책과정에 대한 평가의 기준으로 작용한다(이종수, 윤영진 외, 2008; 최신용 외, 2005). 이는 정책대상자들에게 정책 추진이유를 쉽게 이해시키고 나아가 정책의 순응도를 높이는데 기여하기 때문이다(양건모, 2010). 현재 유연근무제 추진의 대표적인 목적은 일·가정 양립 여건의 개선을 통해 ‘경력단절 여성의 예방’, ‘저출산 사회 극복’이라는 가정친화적 복지정책으로 인식되고 있는데 이는 주로 유연근무제의 주요 수요층인 비관리자의 활용 목적에 부합한다. 반면, ‘일하는 방식의 개선을 통한 업무효율성 및 생산성 향상에 기여’라는 목적은 비관리자 보다 관리자들이 기대하는 목적이다. 조직의 업무효율성 및 생산성이 높아진다면 관리자들은 유연근무제의 활용을 적극 지지할 가능성이 높다는 것이다. 하지만 유연근무제하면 일반적으로 ‘가정친화적 복지정책’의 이미지가 훨씬 강하게 잡혀있어 관리자들은 유연근무제를 비관리자에 비해 좋지 않게 보는 경향이 높다. 설문조사결과 유연근무제 활성화를 위해서는 관리자들의 인식개선이 중요한 것으로 나온바, 유연근무제 추진의 목적으로 ‘업무효율성 및 생산성 향상’으로 단순화 시켜 유연근무제 추진 목적의 인식 변화를 추구하는 것이 필요하다.

5. 경직된 조직문화 혁신

설문조사에서 유연근무제의 단점 및 저해요인으로 가장 많이 지적된 ‘상사 및 동료와의 인간관계’, ‘상사 및 동료의 눈치’등은 관료제적 권위주의 조직문화 산물의 결과라 할 수 있다. 또한 공공기관을 포함한 공직사회에는 아직까지 관료제적 권위주의 문화 특성이 많이 남아있다. 위계질서와 지배복종 관계를 중요시하는 권위주의적 관료제의 특성은 업무추진 과정에서 인화와 대면을 중요시하게 되고, 유연근무제 활용에 따른 상사 및 동료와의 대면 기회 감소는 유연근무제 활성화의 걸림돌로 작용

하고 있는 것이다. 관리자의 입장에서는 부하직원이 가시권에 존재해야 한다고 생각하고 있으며, 부하직원도 관리자의 눈에 보여야 열심히 근무하고 있다는 평가를 받을 것이라는 인식을 가지고 있으므로 항상 둘 사이에 면대면의 근무환경이 최적이라고 인식하고 있는 것이다(이재성·김홍식, 2010). 이러한 조직문화의 개선을 위해서는 경직된 조직문화와 대면문화, 관행적인 초과근무, 갑작스런 업무지시 개선 등 탄력적이고 융통성있는 조직문화가 필요한데 이는 단기간에 개선되기는 어려운 부분이지만, 관리자의 실천의지 및 리더십 역량에 따라 충분히 실천해 낼 수 있는 부분이다. 유연근무제와 같이 기존의 조직업무구조와 근무형태를 전면적으로 바꾸는 일하는 방식의 혁신을 꾀하는 제도의 성공 요인은 도입 여부에 따라 결정되는 것이 아니라, 최고 경영자의 리더십이나 조직문화와 같이 새로운 변화를 수용하는 비제도적 요인에 달려 있다.(박한준, 2013) 사람 사이의 관계를 중요시하는 조직문화 하에서 성과주의를 핵심으로 하는 유연근무제를 활성화하기 위해서는 이에 맞는 조직문화의 유연성이 필요하다는 것이다.

제3절 연구의 한계 및 향후 연구방향

1. 분석대상 및 범위의 문제

본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 분석대상의 한계로 인해 연구를 일반화시키기에는 어려움이 있다. 본 연구에서는 연구대상으로 K기관의 자료 및 조직원으로 한정지어 공공기관 전체로 일반화시키기에는 어려운 부분이 있는 것이다. 유연근무제도와 근무평정간의 관계를 일반화시키기 위해서는 정부기관, 타 공공기관, 민간기업들을 대상으로 연구가 진행되어야하며, 활성화 방안을 위한 설문조사의 경우도 정부기관, 타 공공기관, 민간기업을 대상으로 한 연구와 비교 분석하는 것이 필요하다. 즉 후속 연구에서는 정부기관, 타 공공기관, 민간기업 등 다양한 조직들을 대상으로 비교연구를 통해 연구

의 일반화를 위한 노력이 필요하다.

둘째, 유연근무제도를 K기관에서 시행중인 시차출퇴근제, 근무시간선택제 및 원격근무제(스마트워크센터)로 한정하여 연구를 진행하여, 정부에서 다양하게 추진하고 있는 유연근무제 유형인 재택근무제, 집약근무제, 시간선택제 근무제 등에 대해서는 연구에서 빠져있다. 향후의 연구에서는 좀 더 다양한 유연근무제 유형을 포함하여 연구의 범위를 넓힐 필요가 있다.

셋째, 유연근무제 활용이 근무평정에 영향을 미치는 요인에는 긍정적인 요인으로 유연근무제 활용에 따른 근무만족도, 조직몰입도 향상 및 이에 따른 생산성의 향상을 꼽을 수 있고, 부정적인 영향을 미치는 요인으로는 경직된 조직 및 회의 문화, 관리자의 부정적 인식, 근무평정 시 후광효과, X,Y이론 등 다양하다. 즉, 유연근무제 활용에 따라 근무평정에 긍정적인 요인과 부정적인 요인이 다양하게 작용하지만, 본 연구에서는 이러한 다양한 요인들이 근무평정에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하지는 못하였다.

2. 분석방법의 문제

본 연구에서 활용한 데이터는 2014년의 단년 자료라 한 시점을 기준으로 분석을 하였다. 좀 더 체계적인 연구를 위해서는 횡단면적 자료가 아닌 수 개년의 자료를 가지고 연구를 진행할 필요가 있다.

또한 본 연구는 유연근무제가 근무평정에 미치는 영향의 분석과 활성화 할 수 있는 방안을 모색하는데 목적을 두고 있는데, 이를 위해 K기관의 2차 자료와 설문조사를 통해 연구를 진행하여 양적 방법으로만 연구를 진행하였다. 유연근무제가 근무평정에 아무런 영향을 미치지 못한 이유와 유연근무제를 좀 더 활성화하기 위한 방안 등 풍부한 연구결과를 얻기 위해서는 관리자를 포함한 다양한 이해관계자들을 대상으로 한 심층 면접의 방법을 활용한 질적 연구가 필요했다고 판단된다.

하지만 이런 연구의 한계점에도 불구하고 본 연구는 여러 선행연구들

에서 유연근무제 활성화의 저해요인으로 꼽혀온 ‘유연근무제 활용에 따라 근무평정 불이익 우려’는 실제로 일어나지 않았음을 실증적으로 분석하였고, 설문조사를 통하여 하위직원에 대하여 근무평정을 실시하는 관리자들은 유연근무제의 경험이 없을수록 유연근무제를 부정적으로 인식하는 경향이 있음을 보여주어, 관리자들의 유연근무제 경험이 부정적인 인식의 개선을 위해서는 중요하다는 것을 제시하였다는데 의의가 있다. 본 연구가 여러 가지 한계점인 있지만 이를 보완·극복함으로써 새로운 연구가 이루어지길 기대한다.

3. 향후 연구방향

본 논문에서는 기존 선행논문에서 유연근무제 활성화의 저해요인으로 꼽힌 여러 요인 중 ‘근무평가·승진 등 인사상의 불이익 우려’에 대해서만 실제자료를 바탕으로 검증하여 보았을뿐, 다른 나머지 저해요인인 ‘동료들과의 인간관계’, ‘업무의 타인 전가’에 대해서는 다루지를 못하였다. 유연근무제의 활성화를 위해서는 저해요인에 대한 해소가 필요한바 나머지 두가지 활성화 저해요인인 ‘동료들과의 인간관계’, ‘업무의 타인 전가’ 문제가 실제로 발생하였는지에 대해 추가적인 연구가 필요하다.

참 고 문 헌

[국내문헌 및 논문]

- 강성철·김관석·이종수·진재구·최근열, (2011), “새인사행정론”
- 김선미, 이현아, (2013), “유연근무제에 대한 기업의 요구와 근로자의 요구”, 『한국가정관리학회』
- 김종수, (2012), “근무성적평정 결과의 공개가 조직구성원 성과에 미치는 영향”, 『한국인사행정학회보』 제11권제1호:63~85
- 데일리포스트(2015), (2015. 9. 9), <http://www.thedailypost.kr/news/19380>
- 문미경·김복태·허태궁, (2014), “공직내 육아휴직자 및 유연근무자 인사상 차별실태 및 개선방안”, 『한국여성정책연구원』
- 박시진, (2014), “근무성적평가자의 평가동기 모형 적용에 관한 예비조사: 한국 중앙 및 지방 공무원 평가자를 중심으로”, 『정부학연구』 제20권 제1호: 195~227
- 박한준, (2013), “공공기관 유연근무제 도입에 대한 소고”, 『한국조세재정연구원 재정포럼』
- 박천오·강제상·권경득·김상묵, (2001), “한국 여성공무원의 잠재적 생산성에 관한 실증적 연구:공무원의 인식을 중심으로”, 『한국정책학회보』 10(3):199~224
- 배귀희, 양건모, (2011), “공무원 유연근무제 정착에 관한 실증적 연구 : 탄력근무, 시간제근무 및 재택근무를 중심으로”, 『한국지방자치학회보』, 제23권 제4호
- 배귀희, (2011), “우리나라 공직사회 시간제 근무제도의 발전방안을 위한 탐색적 연구 : 영국과 미국의 제도분석을 중심으로”, 『한국인사

행정학회보』 제10권 제3호

신구범, (2010), “서비스기업 종업원의 셀프리더십이 자기효능감 및 직무성취에 미치는 영향”, 『한국인적자원관리학회』 제17권 제1호:91~104

양건모, (2010), “유연근무제도의 평가에 관한 연구 : 공무원 인식조사를 중심으로”, 『서울행정학회 동계학술대회』

양인숙, 문미경, (2011), “기업의 유연근무제 도입 실태 및 활성화 방안”, 『한국여성정책연구원』 2011년 연구보고서-18

유계숙, (2012), “저출산 대응을 위한 일-가정 양립지원정책”, 『한국심리학회지:문화 및 사회문제』, 111-125

유민봉, 임도빈, (2003), “인사행정론”, 박영사

이자성, (2013). “공공기관 유연근무제 현황 및 경상남도의 활성화 방안”, 『경남발전연구원』 .

이재성 · 김홍식, (2010), “스마트워크 현황과 활성화 방안 연구”, 『한국지역정보학회지』 제13권 제4호: 75~96

이종수 · 윤영진 외, (2008), “새 행정학”

이창길, (2013), “인적자원행정론”, 법문사

이학중, 양혁승, (2005), “전략적 인적자원관리”, 법문사

이학중, (1997), “한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화개발”, 법문사

진종순·장용진, (2010), “공직사회 유연근무제의 발전방안에 관한 연구”, 『한국인사행정학회보』 제9권 제3호

진종순, (2012), “영국과 우리나라 공공부문 유연근무제의 비교연구”, 『국가정책연구』 제26권 제3호:155-186

최신용 · 강제상 · 김선엽 · 임영제, (2005), “행정기획론”

[국외문헌 및 논문]

- Blumberg. M & Pringle, C D. (1982). “The missing opportunity in organizational research : Some implications for a theory of work performance. 『Academy of Management Review』 , 7(4), 560-569
- Daniels, Tom D., and Barry K Spiker. (1991). “Perspective on Organizational Communication”. Dubuque, IA:Wm C.Brown Publishers
- Eaton, SC(2003), “If you can use them : Flexibility policies, organizational commitment and perceived performance, 『Industrial Relation』
- Jeffre Hill, Jacob Erickson, Erin K. Holemes & Maria Ferris(2010), “Workplace Flexibility, Work Hours, and Work-Life Conflict : Finding and Extra Day or Two”, 『Journal of Family Psychology』 , 24(3)
- Mero, N.P, and Motowidlo, S.J. (1995) “Effects of rater accountability on the accuracy and the favorability of performance ratings”, 『Journal of Applied Psychology』 , 80(4), 517-524
- Relly, Peter. A (2001), “Flexibility at work”, 『Gower House』
- Rothausen, TJ(1994), “Job satisfaction and the parent workers: The role of flexibility and rewards”, 『Journal of Vocational Behavior』
- US Merit Systems Protection Board. (1994, 1998). “Balancing Work Responsi-bilities and Family Needs : The Federal Civil Service Response. Washington, DC: US Office of Personnel Management
- Van Dyne L, Kossek E, & Lobel S (2007), “Less need to be there : Cross-level effects of work practices that support work-life flexibility and enhance group processes and group-level OCB, 『Human Relations』 60, 23-54

[부록]

유연근무제 인식도 조사를 위한 설문지

1. (공통) 귀하는 아래의 유연근무제 유형의 내용을 알고 있습니까?(복수응답)
① 시간선택제 ② 시차출퇴근제 ③ 근무시간선택제 ④ 집약근무제
⑤ 재량근무제 ⑥ 스마트워크센터근무제 ⑦ 재택근무제
2. (공통) 귀하는 유연근무제도가 일·가정 양립이라는 목적에 기여한다는 것에 동의하십니까?
① 전혀 동의하지 않음 ② 동의하지 않음 ③ 보통 ④ 동의함 ⑤ 매우 동의함
3. (공통) 귀하는 유연근무제도가 일하는 방식의 개선을 통해 업무효율성 및 직무성과 향상을 위한 정책이라는 점에 동의하십니까?
① 전혀 동의하지 않음 ② 동의하지 않음 ③ 보통 ④ 동의함 ⑤ 매우 동의함
4. (공통) 유연근무제에 대한 귀하의 만족도(경험자) 및 호감도(미경험자)는 어떻습니까?
① 매우 부정적 ② 부정적 ③ 보통 ④ 긍정적 ⑤ 매우 긍정적
5. (공통) 귀하는 유연근무제를 사용한 경험이 있습니까?
① 예 ② 아니오
6. (경험자) 귀하가 활용한 유연근무제의 유형은 무엇입니까? 여러 종류를 활용했을 경우 비중이 큰 것에 표시해 주십시오.
① 시간선택제 ② 시차출퇴근제 ③ 근무시간선택제 ④ 집약근무제
⑤ 스마트워크센터근무제
7. (유연근무제 경험자) 귀하가 활용한 유연근무제 사용횟수(사용신청횟수)를 기입해 주시기 바랍니다. (예시. 00회)
8. (유연근무제 경험자) 귀하가 활용한 유연근무제 사용기간을 기입해 주시기 바랍니다. (예시. 00개월)

9. (유연근무제 경험자) 스마트워크센터를 활용했을 경우 사용횟수를 기입해 주시기 바랍니다.(예시. 00회)
10. (유연근무제 경험자) 귀하가 유연근무제도를 활용한 가장 큰 사유는 무엇입니까?
- ① 임신·육아·자녀 양육 충실
 - ② 자기계발
 - ③ 개인시간 활용 증대
 - ④ 출퇴근 편의
 - ⑤ 업무효율 및 성과 향상
 - ⑥ 취미·여가의 충실
 - ⑦ 기타
11. (유연근무제 경험자) 유연근무제도 활용 시 우려스러웠던 부분은 무엇입니까?
- ① 동료 및 상사의 눈치가 보여서
 - ② 승진, 근무성적 등 인사상 불이익
 - ③ 본인의 업무부담이 많아질까봐
 - ④ 동료직원으로서의 업무 전가
 - ⑤ 동료 및 상사와의 인간관계 소홀
 - ⑥ 기타
12. (유연근무제 경험자) 유연근무제 활용으로 얻은 가장 큰 장점은 무엇이었습니까?
- ① 여가, 취미생활 시간의 증가
 - ② 직무만족도의 증가
 - ③ 자기계발 기회 확대
 - ④ 출퇴근에 따른 시간낭비 감소
 - ⑤ 창의성, 집중력 제고로 업무 효율성 증가 및 직무성과 향상
 - ⑥ 가족관계의 개선
 - ⑦ 기타
13. (유연근무제 경험자) 유연근무제 활용으로 생긴 가장 큰 단점은 무엇이었습니까?
- ① 상사 및 동료와의 인간관계 소홀
 - ② 근무평가 등 인사상의 불이익
 - ③ 업무효율성 감소

- ④ 업무량의 증가
- ⑤ 생활리듬의 불규칙
- ⑥ 기타

14. (유연근무제 경험자) 유연근무제의 활용 시 본인의 업무에 대한 만족감은 어떠했나요?

- ① 매우 불만족 ② 불만족 ③ 보통 ④ 만족 ⑤ 매우 만족

15. (유연근무제 경험자) 유연근무제의 활용 시 활용 전에 비해 본인의 직무 만족이 향상되었다고 느끼셨습니까?

- ① 전혀 느끼지 못함
- ② 느끼지 못함
- ③ 보통
- ④ 조금 느낌
- ⑤ 매우 느낌

16. (유연근무제 경험자) 유연근무제 활용 시 활용 전에 비해 본인의 일에 대하여 열성적으로 대했습니까?

- ① 전혀 열성적이지 않음
- ② 열성적이지 않음
- ③ 보통
- ④ 열성적이었음
- ⑤ 매우 열성적이었음

17. (유연근무제 경험자) 유연근무제의 활용이 본인의 직무성장에 기여했다고 생각하십니까?

- ① 전혀 기여하지 못함
- ② 기여하지 못함
- ③ 보통
- ④ 기여함
- ⑤ 매우 기여함

18. (유연근무제 경험자) 귀하는 유연근무제 활용이 본인의 업무효율성 향상에 기여했다고 생각하십니까?

- ① 전혀 기여하지 못함
- ② 기여하지 못함
- ③ 보통
- ④ 기여함
- ⑤ 매우 기여함

19. (유연근무제 미경험자) 귀하가 만약 유연근무를 활용하려 할 때 가장 우려스러운 부분은 무엇입니까?

- ① 동료 및 상사의 눈치
- ② 승진, 근무성적 등 인사 상 불이익
- ③ 본인의 업무부담 가중
- ④ 동료직원으로서의 업무 전가
- ⑤ 동료 및 상사와의 인간관계 소홀
- ⑥ 기타

20. (유연근무제 미경험자) 유연근무제 활용으로 얻을 수 있는 가장 큰 장점은 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 여가, 취미생활 시간의 증가
- ② 직무만족도의 증가
- ③ 자기계발 기회 확대
- ④ 출퇴근에 따른 시간낭비 감소
- ⑤ 창의성, 집중력 제고로 업무 효율성 증가 및 직무성과 향상
- ⑥ 가족관계의 개선
- ⑦ 기타

21. (유연근무제 미경험자) 유연근무제 활용으로 생길 수 있는 가장 큰 단점은 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 상사 및 동료와의 인간관계 소홀
- ② 근무평가 등 인사상의 불이익
- ③ 업무효율성 감소
- ④ 업무량의 증가
- ⑤ 생활리듬의 불규칙
- ⑥ 기타

22. (유연근무제 미경험자) 유연근무제의 활용이 본인의 직무성과 향상에 기여할 것이라 생각하십니까?
- ① 전혀 기여하지 못함
 - ② 기여하지 못함
 - ③ 보통
 - ④ 기여함
 - ⑤ 매우 기여함
23. (유연근무제 미경험자) 유연근무제의 활용이 본인의 업무효율성 향상에 기여할 것이라 생각하십니까?
- ① 전혀 기여하지 못함
 - ② 기여하지 못함
 - ③ 보통
 - ④ 기여함
 - ⑤ 매우 기여함
24. (공통) 만약 향후에 유연근무제를 활용한다면 어떠한 유형의 유연근무제를 활용하시겠습니까?
- ① 시간선택제 ② 시차출퇴근제 ③ 근무시간선택제 ④ 집약근무제
 - ⑤ 재량근무제 ⑥ 스마트워크센터근무제 ⑦ 재택근무제 ⑧ 활용의사 없음
25. (공통) 유연근무제를 활성화하기 위해서 가장 필요한 것은 무엇이라고 생각하십니까?
- ① 관리자들의 유연근무제에 대한 인식 변화
 - ② 성과중심 인사고과 시스템 구축
 - ③ 가족생활에 대한 중요성 인식
 - ④ 유연근무활용 가이드라인 제시
 - ⑤ 유연근무자에 대한 차별 금지
 - ⑥ 유연근무자에 대한 직원의 인식 변화
 - ⑦ 기타
26. (공통) 귀하의 성별은 무엇입니까?
- ① 남성 ② 여성

27. (공통) 귀하의 연령대는 어떻게 되십니까?
① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대
28. (공통) 귀하는 결혼생활중입니까?
① 예 ② 아니오
29. (공통) 10세 이하 자녀수는 어떻게 됩니까?
① 없음 ② 1명 ③ 2명 ④ 3명 이상
30. (공통) 귀하의 연고지는 현재 근무지와 같습니까?
① 예 ② 아니오
31. (공통) 귀하의 연고지와 현재 근무지가 다르다면 근무지에 혼자 부임하였습니까?
① 예 ② 아니오 ③ 해당없음
32. (공통) 귀하의 현재 직급 및 보직은 무엇입니까?
① 2급 이상
② 3급 팀장
③ 3급
④ 4급
⑤ 5급
⑥ 6급 이하
⑦ 무기계약직
⑧ 기간제근로자
⑨ 기타
33. (관리자 및 평가자) 귀하 소관의 관리·감독 대상 직원 중에 유연근무제도를 이용한 직원이 있었습니까?
① 예 ② 아니오
34. (관리자 및 평가자) 귀하는 부하 직원들이 유연근무제를 활용한다고 할 때 가장 우려스러운 점은 무엇입니까?
① 직원과의 소통문제
② 업무효율성 하락

- ③ 직무성과 하락
- ④ 직원 간 위화감
- ⑤ 기타

35. (관리자 및 평가자) 귀하는 유연근무제를 활용하는 직원의 업무효율성이 어떻게 변할 것이라 생각하십니까?

- ① 매우 하락
- ② 하락
- ③ 변화없음
- ④ 증가
- ⑤ 매우 증가

36. (관리자 및 평가자) 귀하는 유연근무제를 활용하는 직원의 직무성과가 어떻게 변할 것이라 생각하십니까?

- ① 매우 하락
- ② 하락
- ③ 변화없음
- ④ 증가
- ⑤ 매우 증가

Abstract

Flexible working arrangements leverage effect on the evaluation work and promoting measures

Han. Young lae

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

of Public Administration

Seoul National University

The social participation of women has been increasing rapidly in accordance with the progress of the phenomenon of highly educated women, but age-specific labor force participation rate of women while greatly decreased with increasing age of marriage , pregnancy, child birth and child care issues , such as the M-shaped pattern shows increased again since the early 40s. Time of low birth rates, labor force of a highly educated women is an important resource to be managed as a valuable

national asset, but pregnancy, childbirth, child care will still be regarded as a private problem of women, individual homes, individual workers. The government has recognized the problems to be solved urgently parenting and low birth rate problem in society and the country. As a way to resolve a compatibility of work and family, the government is leading a series of public policies that make society and public institutions focused on the possible compatibility of work and family as a leading and are trying to expand into the private sector based on it. The government is promoting flexible working arrangements as a representative of the balance work and family policies. By preventing a career break to expand women's participation in the national labor market and expected to contribute to solving the problem of unemployment and the low birth rate, the government is committed to enable flexible working arrangements. However, there are different expectations and actual utilization of flexible working arrangements did not meet expectations in the initial state, in several previous research has pointed to its cause, such as 'Relationships with colleagues', 'transfer of a business to others', 'HR disadvantage concerns', including the work evaluation and promotion'.

In this study, how many of the factors cited as inhibiting factors enable flexible working arrangements 'work assessment disadvantages' concerns are indeed seen to occur through the verification cases. And using recognized research on flexible working hours and the test results were to suggest ways to enable flexible working arrangements.

Results flexible working arrangements utilizing the experience

showed that it does not have unfavorable influence on the work evaluation, showed no relationship even between flexible working arrangements utilization levels and work evaluation.. These findings are the result shows that the evaluation work points to plug in disadvantaged major concern when utilizing flexible working arrangements in other papers it does not actually occur. Then look at the results of the investigation for the recognition flexible working arrangements, in the satisfaction and favorability survey of flexible working arrangements, Satisfaction of experienced person came out higher than the favorability of inexperienced person. In addition, the higher the degree of experience of manager in flexible working arrangements, manager have recognized that improved efficiency. With direct experience or indirect experience through flexible working arrangements for employees, administrators were aware of the advantage would help improve the efficiency of flexible working hours and job performance, but flexible working arrangements for the manager does not have direct or indirect experience was recognized that the negative impact on job performance and operational efficiency. In order to improve the negative image of the flexible working arrangements it means that directly or indirectly is important experience.

In this paper, in order to enable flexible working arrangements on the basis of these findings, first, *"Improvement of the negative perception of flexible working arrangements."* Second, *"diversification of flexible working arrangements Type"* Third, *"mandating flexible working arrangements utilized for the manager."* Fourth, *"simple clarification about flexible working*

arrangements promote the purpose," fifth "inflexible organizational culture of innovation " was presented in a way.

In this paper, the prior of several factors pointed to the hindrance of flexible working arrangements enable the study 'disadvantage concerns personnel, including work evaluation promoted' to only as viewed by verifying on the basis of actual data, for the rest of impediments such as 'relationships with peers', 'transfer of the business of others' did the cover . In order to enable the flexible working arrangements need to resolve the impediments, further research is needed as to whether 'relationships with peers', 'transfer of the business of others' problems actually occur in the future.

keywords : Flexible working arrangements, Work evaluations,
Job performance

Student Number : 2015-24445