



저작자표시-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



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(Flexible Work)가
직무만족과 조직몰입에 미치는
영향에 관한 연구

- K공기업의 유연근무 활용사례 중심으로 -

2014년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업 정책학과

이 상 천

유연근무제(Flexible Work)가 직무만족과 조직몰입에 미치는 관한 연구

- K공기업의 유연근무 활용사례 중심으로 -

지도교수 임 도 빈

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함

2014년 4월

서울대학교 대학원
공기업정책학
이 상 천

이상천의 석사 학위논문을 인준함
2014년 6월

위 원 장 고 길 콘 (인)

부위원장 김 준 기 (인)

위 원 임 도 빈 (인)

국문초록

정부는 육아 및 가사노동과 직장 일을 병행하는 근로자들을 위해 유연근무제도의 활성화를 추진하고 있다. 탄력시간제, 시간제근무, 재택근무제, 집약근무제 등과 같이 자신의 여건에 따라 출퇴근 시간, 근무 장소, 고용형태 등을 유연하게 조절하는 유연근무제도는 일과 가정의 양립을 통해 근로자들의 삶의 질을 높일 수 있고 일자리 창출을 통해 경제적 취약계층을 보호하는 대안으로 주목받고 있다. 더구나 150개 정부소속기관과 공공기관이 지방으로 이전될 예정이어서, 공공부문의 유연근무제의 수요는 더욱 증가될 전망이다. 이러한 여건 속에서 정부와 공공기관은 유연근무제도의 도입 및 활성화를 위해 노력해왔지만 유연근무제도의 효과성에 대한 분석과 검증은 상대적으로 도외시 해왔다. 기존의 선행연구들도 유연근무제도의 지지나 선호정도, 제도를 시행하였을 때 기대되는 긍정적 혹은 부정적 효과, 제도 자체에 대한 만족도 등 유연근무제도의 도입 및 활성화 등에 초점이 맞추어져 있다.

본 논문은 유연근무제도가 조직효과성에 기여하는가에 대한 문제의식을 가지고, 유연근무 활용정도와 만족도를 통해 K공기업의 유연근무 활용현황을 파악하고 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 확인하여 유연근무제도의 직·간접 효과를 실증적으로 분석하였다. 한편으로는 유연근무 만족도와 조직효과성의 관계에 영향을 미치는 외부요소로서 조직지원인식의 매개효과와 조직문화의 조절효과를 분석하였다.

먼저, 유연근무 활용정도가 만족도에 미치는 영향을 살펴보면, 유연근무에 대하여 이용횟수가 많을수록, 이용이 쉽다고 인지할수록, 사용의사가 높을수록 유연근무제도에 대한 만족도가 높은 것

으로 나타났다.

다음으로, 유연근무 만족도가 조직효과성에 미치는 영향을 살펴보면, 유연근무 유형별로 탄력근무와 원격근무 만족도가 높을수록 조직원의 직무만족 및 조직몰입이 높아지는 것으로 나타나, 유연근무제도의 시행으로 조직에 미치는 직·간접 효과를 확인 할 수 있었다. 마지막으로, 유연근무제도와 조직효과성간의 관계에 있어 외부요소인 조직지원인식과 조직문화가 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보면, 조직지원인식은 유연근무 만족도와 조직효과성에 매개효과가 있는 것으로 나타났으며, 조직문화는 권위적 조직문화에 대한 일부 조절효과가 확인되었다. 이를 통해 유연근무제도와 조직지원인식이 조직효과성에 기여하고, 조직원이 조직문화에 대하여 권위적이라고 인지할수록 유연근무제도와 조직효과성의 정적 관계를 감소시키는 것을 확인 할 수 있었다.

기존의 정부의 유연근무제도 정책방향은 유연근무 활성화를 위한 정책시행과 유연근무 사용실적에 초점을 맞추어 왔다. 공공기관에서도 형식적인 제도시행으로 직원들의 유연근무제도에 대한 효과성과 긍정적인 인식이 공감되지 못한 측면이 많다.

따라서 본 연구의 결과를 바탕으로 정부와 공공기관은 유연근무제도의 적극적인 이용을 장려하는 것이 장기적인 관점에서 국가와 기관의 생산성 및 효율성에 긍정적인 결과를 야기한다는 것을 인지하고, 기존의 유연근무제도의 시행과 실적 위주의 정책에서 벗어나 기관의 특성에 맞는 제도를 발굴하고 절차를 간소화 하는 등의 이용편의성을 향상시킬 수 있는 방향으로 나아가야할 필요가 있다.

주요어 : 유연근무제도, 조직효과성, 조직지원인식, 조직문화

학 번 : 2013-22662

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 목적과 필요성	1
제 2 절 연구의 대상과 범위	3
제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토	4
제 1 절 이론적 논의	4
1. 유연근무제	4
2. 조직효과성	12
3. 조직지원인식	15
4. 조직문화	16
제 2 절 선행연구 검토	18
1. 유연근무제도에 관한 선행연구	15
2. 유연근무와 직무만족 등 관계에 관한 선행연구	20
3. 조직지원인식과 조직문화 등 관계에 관한 선행연구 ..	22
제 3 장 연구설계 및 분석방법	23
제 1 절 연구 문제 및 대상의 특성	23
1. 연구 문제	23
2. 연구 대상의 특성	25
제 2 절 변수의 측정 및 조작적 정의	26
1. 변수의 측정	26
2. 변수의 조작적 정의	30
제 3 절 연구가설 및 분석틀	32
1. 연구가설의 설정	32
2. 연구의 분석틀	36

제 4 절 분석방법 및 모형	37
-----------------------	----

1. 분석방법	37
---------------	----

2. 분석모형	38
---------------	----

제 4 장 실증분석 및 결과해석	39
-------------------------	----

제 1 절 기술통계 분석	39
---------------------	----

1. 조사대상의 일반적 특성	39
-----------------------	----

2. 타당성 및 신뢰도 분석	42
-----------------------	----

3. 변수들간 상관관계 분석	44
-----------------------	----

제 2 절 유연근무의 활용정도와 만족도	46
-----------------------------	----

1. 유연근무 활용정도	46
--------------------	----

2. 유연근무 만족도	52
-------------------	----

제 3 절 유연근무 활용정도가 만족도에 미치는 영향	53
------------------------------------	----

1. 탄력근무 활용정도가 만족도에 미치는 영향	53
---------------------------------	----

2. 원격근무 활용정도가 만족도에 미치는 영향	55
---------------------------------	----

제 4 절 유연근무 만족도가 조직효과성에 미치는 영향	56
-------------------------------------	----

1. 유연근무 만족도가 직무만족에 미치는 영향	56
---------------------------------	----

2. 유연근무 만족도가 조직몰입에 미치는 영향	59
---------------------------------	----

제 5 절 인지하는 조직지원인식과 조직문화	62
-------------------------------	----

1. 조직지원인식	62
-----------------	----

2. 조직문화	62
---------------	----

제 6 절 조직지원인식의 매개효과 분석	63
-----------------------------	----

1. 유연근무 만족도와 직무만족에 미치는 매개효과	64
-----------------------------------	----

2. 유연근무 만족도와 조직몰입에 미치는 매개효과	66
-----------------------------------	----

제 7 절 조직문화의 조절효과 분석	68
---------------------------	----

1. 권위적 조직문화의 조절효과	68
-------------------------	----

2. 민주적 조직문화의 조절효과	73
-------------------------	----

제 5 장 결 론	77
제 1 절 연구결과 요약 및 의의	77
1. 연구결과의 요약	77
2. 연구의 의의	82
제 2 절 정책적 시사점	84
제 3 절 연구의 한계 및 미래의 연구방향	85
1. 분석대상 및 범위의 문제	85
2. 분석방법상 문제	86

참고문헌	87
------------	----

표 목차

[표 2-1] 유연근무제의 유형	4
[표 2-2] 해외 국가별 유연근무제 추진사례	6
[표 2-3] 정부 유연근무제 활용현황	8
[표 2-4] 유연근무제의 긍정적·부정적 측면	12
[표 2-5] 권위주의와 민주주의의 개념	17
[표 2-6] 가족친화정책 관련 선행연구	21
[표 3-1] 유연근무제도 연구대상	26
[표 3-2] 변수의 조작적 정의	31
[표 3-3] 연구의 분석방법	37
[표 4-1] 조사대상의 일반적 특성	41
[표 4-2] 조직지원인식에 대한 요인분석 결과	42
[표 4-3] 조직문화에 대한 요인분석 결과	43
[표 4-4] 조직효과성에 대한 요인분석 결과	44
[표 4-5] 선행변수들간 상관관계 분석	45
[표 4-6] 독립변수, 매개변수, 조절변수들간 상관관계 분석	45
[표 4-7] 탄력근무 이용횟수	46
[표 4-8] 탄력근무 편리성 및 사용의사	47
[표 4-9] 유형별 탄력근무 활용정도	48
[표 4-10] 원격근무 이용유무	49
[표 4-11] 원격근무 이용편의성 및 사용의사	50
[표 4-12] 유형별 원격근무 활용정도	51
[표 4-13] 유연근무 전체 만족도 현황	52
[표 4-14] 유형별 유연근무 만족도 현황	52

[표 4-15]	탄력근무 이용횟수가 만족도에 미치는 영향	53
[표 4-16]	탄력근무 활용정도가 만족도에 미치는 영향	54
[표 4-17]	원격근무 활용정도가 만족도에 미치는 영향	55
[표 4-18]	탄력근무 만족도가 직무만족에 미치는 영향	57
[표 4-19]	원격근무 만족도가 직무만족에 미치는 영향	58
[표 4-20]	탄력근무 만족도가 조직몰입에 미치는 영향	60
[표 4-21]	원격근무 만족도가 조직몰입에 미치는 영향	61
[표 4-22]	조직지원인식 현황	62
[표 4-23]	조직문화 현황	62
[표 4-24]	탄력근무 만족도와 직무만족에 조직지원인식의 매개효과	64
[표 4-25]	원격근무 만족도와 직무만족에 조직지원인식의 매개효과	65
[표 4-26]	탄력근무 만족도와 조직몰입에 조직지원인식의 매개효과	66
[표 4-27]	원격근무 만족도와 조직몰입에 조직지원인식의 매개효과	67
[표 4-28]	탄력근무 만족도와 직무만족에 권위적 조직문화의 조절효과	69
[표 4-29]	탄력근무 만족도와 조직몰입에 권위적 조직문화의 조절효과	70
[표 4-30]	원격근무 만족도와 직무만족에 권위적 조직문화의 조절효과	71
[표 4-31]	원격근무 만족도와 조직몰입에 권위적 조직문화의 조절효과	72
[표 4-32]	탄력근무 만족도와 직무만족에 민주적 조직문화의 조절효과	73
[표 4-33]	탄력근무 만족도와 조직몰입에 민주적 조직문화의 조절효과	74
[표 4-34]	원격근무 만족도와 직무만족에 민주적 조직문화의 조절효과	75
[표 4-35]	원격근무 만족도와 조직몰입에 민주적 조직문화의 조절효과	76
[표 5-1]	유연근무 활용정도가 만족도에 미치는 영향	78
[표 5-2]	유연근무 만족도가 조직효과성에 미치는 영향	79
[표 5-3]	조직지원인식의 매개효과 분석결과	80
[표 5-4]	조직문화의 조절효과 분석결과	81

그림 목차

[그림 2-1] K공기업의 유연근무제 추진목표 및 전략	8
[그림 2-2] K공기업의 탄력근무 운영현황	9
[그림 2-3] K공기업의 스마트워크센터 운영현황	10
[그림 2-4] K공기업의 모바일워크 운영현황	10
[그림 3-1] 연구의 분석틀	36
[그림 4-1] K공기업의 여성인력현황	39
[그림 4-2] K공기업의 연령별 인력현황	40

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적과 필요성

본 연구의 목적은 K공기업의 유연근무제도(탄력근무, 원격근무)가 조직효과성(직무만족과 조직몰입)에 어떠한 영향을 미쳤는지 살펴보는 데 있다. 이를 통하여 유연근무제도의 형식적인 시행 여부에서 벗어나 도입 효과성과 공공기관의 바람직한 유연근무제도 추진방향을 제시하는데 연구의 주된 목적이 있다.

정부는 육아 및 가사노동과 직장 일을 병행하는 근로자들을 위해 유연근무제도의 활성화를 추진하고 있다. 탄력시간제, 시간제근무, 재택근무제, 집약근무제 등과 같이 자신의 여건에 따라 출퇴근 시간, 근무 장소, 고용형태 등을 유연하게 조절하는 유연근무제도는 일과 가정의 양립을 통해 근로자들의 삶의 질을 높일 수 있고 일자리 창출을 통해 경제적 취약계층을 보호하는 대안으로 주목받고 있다.

따라서 現정부는 ‘국민행복’이란 국정 의 중심 가치를 통해 일과 삶의 균형, 일자리 창출 등을 목표로 유연근무제 활성화를 추진하고 있고 지난 정부도 저출산 육아대책, 고령화, 녹색성장 등 국가현안 해결의 열쇠로 유연근무제를 주목하고 2010년에 ‘스마트워크 활성화 전략’ 정책을 수립하여 2015년까지 유연근무제 업무 비중을 전체 노동인구 중 30%로 전환할 것을 목표로 하고 있다(안행부, 2010). 더구나 2014년까지 36개 중앙행정기관들이 세종시로 이전할 예정이어서 공공부문의 유연근무제의 수요는 더욱 증가될 전망이다(김문성 외, 2013). 공공기관도 각종 업무의 혁신과 급변하는 사회적 흐름을 빠르게 수용하여 보다 경쟁력 있는 조직으로 발전하기 위해서 유연근무제의 도입과 활성화가 요구되고 있다.

기업 관점에서, 유연근무제도의 도입은 사무실 공간비용과 운영비용을 절감할 수 있다는 장점과 함께, 조직구성원에게 일과 가정의 양립을 통하

여 직무의 자율성을 부여하여 새로운 가치를 창출 할 수 있을 것으로 전망되고 있다(곽임근 외, 2011). 근로자의 입장에서, 유연근무제도는 자신의 상황에 맞게 시간 및 공간관리를 자율적으로 통제할 수 있으며 좀 더 유연한 근무 형태를 통해서 일과 삶의 조화를 꾀할 수 있다는 이점을 기대할 수 있다(남수현 외, 2011).

하지만 유연근무제도가 많은 장점을 가지고 있는 반면, 도입에 따른 문제점에 대한 우려의 시각 또한 존재한다. 또한 유연근무제도는 조직, 인사, 급여 등 많은 행정 분야가 관련되어 있고 정부가 지속적으로 관심을 가지고 추진해온 핵심 국정과제이다. 그리고 앞으로도 많은 예산과 인력인 소요될 정책임을 고려해 볼 때, 현시점에서 유연근무제도의 실질적 이용실태와 도입효과를 돌아볼 필요가 있다고 사료된다. 따라서 본 연구는 유연근무제의 활용실태와 도입효과 분석에 있어 공공기관 중 도입이 빠르고 활용률이 높은 K공기업의 유연근무제도 추진사례를 중심으로 분석하고자 한다. K공기업의 유연근무 활용 정도와 만족도를 통해 유연근무 활용현황을 파악하고 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하여, 공공기관의 바람직한 유연근무제도 추진방향을 제시하고자한다.

본 연구에 대한 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, K공기업의 유연근무제도에 대하여 유연근무 활용정도(이용횟수, 이용편의성, 사용의사) 및 만족도 조사를 통해 실질적인 유연근무 활용현황을 파악하고자 한다.

둘째, 유연근무제도의 유형(탄력근무, 원격근무)에 따른 각각의 활용 정도와 만족도가 조직효과성(직무만족, 조직몰입)간에 어떻게 영향을 주고 있는가에 대하여 분석하여 유연근무제도의 구체적인 효과성과 효용성을 검증하고자 한다.

셋째, 유연근무제도와 조직효과성의 관계에 있어 주요 외부요인인 조직지원인식과 조직문화의 매개 및 조절효과를 분석하고자한다. 마지막으로 이러한 분석결과를 토대로 유연근무제도의 도입 효과성을 검증하고 정부와 공공기관의 바람직한 유연근무제도의 추진방향을 제시하고자 한다.

본 연구는 다음과 같은 관점에서 기존의 연구와 차이점이 있다.

첫째 유연근무제도에 관한 대부분의 선행연구는 지지나 선호정도, 제도를 시행하였을 때 기대되는 긍정적 혹은 부정적 효과, 제도 자체에 대한 만족도 등 제도의 도입 및 활성화 측면을 주로 다루고 있지만, 본 연구는 실질적으로 유연근무제도를 시행하고 있는 기관을 대상으로 활용현황 및 이용실태를 분석하였다.

둘째 유연근무제도의 유형에 따른 각각의 활용정도와 만족도가 조직효과성간에 어떻게 영향을 주고 있는가에 대한 분석을 통하여, 정부의 유연근무제도 정책이 도입 후 10여년이 지난 현재의 시점에서, 유연근무제도의 구체적인 효과성과 효용성을 검증하고, 바람직한 정책방향을 제시하고자 하였다.

제 2 절 연구의 대상 및 범위

본 연구는 K공기업에서 근무하는 모든 직원들을 대상으로 한다. 유연근무 유형(탄력근무, 원격근무)별로 이용횟수, 이용편의성, 사용의사를 통한 활용정도와 유연근무 만족도 조사를 통해 K공기업의 유연근무제도에 대한 실질적인 활용실태를 분석하고, 유연근무제도가 조직효과성(직무만족과 조직몰입)미치는 영향에 대하여 분석하고자 한다.

K공기업을 연구대상으로 선정한 사유는 다음과 같다.

먼저 K공기업은 1970년에 이미 본사를 대전으로 이전하여 현재 공공기관 이전의 초기사례라 할 수 있으며, 전국 200개 지역본부 및 사무소를 운영하고 있다. 이에 직원들의 비연고지 근무 및 단신부임 비율이 높아 유연근무제에 대한 수요가 많다. 또한 K공기업은 타 공공기관 대비 유연근무제도를 선도적으로 도입하여 운영하였다. 공기업 최초로 탄력근무제를 도입(2004)하고, 원격근무를 위한 스마트워크센터를 구축(2011)하였다. 이에 따라 원격근무 활용률이 정부와 타 공공기관보다 높아 연구대상으로서 가치가 높다고 할 수 있다.

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

제 1 절 이론적 논의

1. 유연근무제의 이론적 논의

1.1 유연근무제의 정의 및 유형

유연근무제(flexible work arrangement)는 유연한 근무형태를 의미한다. ‘유연성’은 세 가지 의미를 포함하는데, 첫 번째는 업무 일정의 유연성으로 탄력시간제, 집중근무제, 교대제 근무 등과 같이 주당 근무시간은 일정하지만 출퇴근 시간이나 업무일정을 유연하게 설계하는 것이다. 두 번째로 업무량의 유연성으로 시간제근무제나 근무공유제와 같이 일하는 근무시간 자체를 유연하게 설계하는 것을 말한다. 세 번째로 업무장소의 유연성으로 정기적으로 특정 장소에 출하여 일을 하는 것이 아니라 재택근무와 같이 업무 장소를 유연하게 설계하는 것을 말한다(Workplace Flexibility, 2010).

<표 2-1> 유연근무제의 유형

유 형	세 부 형 태	개 념
시간제 근무	주40시간보다 짧은 시간 근무	
탄력 근무제	주40시간 근무하되, 출퇴근·근무시간 및 근무일을 자율 조정	
	시차출퇴근형	1일 8시간 근무체제 유지
	시간선택형	1일 4~12시간 근무(주5일 근무)
	집약근무형	1일 4~12시간 근무(주3.5~4일 근무)
	재량근무형	출퇴근없이 프로젝트 수행형
원격 근무제	특정한 근무장소를 정하지 않고 정보통신망을 이용하여 근무	
	재택근무형	사무실이 아닌 자택에서 근무
	스마트워크	자택 인근 SWC 등 별도 사무실 근무

<출처> 안행부 내부자료, 2011

탄력근무제, 시간제근무제, 재택근무제는 대표적인 유연근무제의 유형이다. 현재 우리나라에 도입되어 사용 중이고 정부차원에서는 이 제도들의 활성화를 꾀하고 있다. 우선 탄력근무제의 특징을 살펴보면, 탄력근무제는 1일 8시간(주 40시간) 근무체제를 유지하면서 출근시간을 자율적으로 조정할 수 있는 제도라 할 수 있다. 우리나라의 경우에 탄력근무제는 2005년 6월에 시차출퇴근제 형태로 시작되어 전 부처로 확대되었다.

두 번째로 시간제 근무의 특징을 살펴보면, 시간제 근무는 정상적인 근로시간보다 짧게 근무하는 것을 의미하며 전통적 고용계약 형태인 전일제 근무와 대비되는 고용형태라고 할 수 있다(신동면, 강정석, 2003). 시간제 근로는 경쟁적인 환경 하에서 인력계획 및 활용에 있어서 유연성을 제고하는 효과가 있다(Belous, 1989). 시간제 근무제는 이 제도가 아니라면 근무할 수 없는 곳에서 근무할 수 있도록 하여 노동 및 고용에서 유연화를 제공하는 중요한 수단이 되었다(Martin & Sinclair, 2007).

세 번째로 재택근무제의 특징을 살펴보면, 재택근무란 정보통신기술을 이용해 회사로부터 떨어진 자택이나 다른 장소에서 근무시간의 일정부분을 선택하여 업무를 처리하는 노동형태로 정의된다(Voss, 1998). 재택근무는 업무를 사무실이 아닌 집에서 수행하는 재택근무와 주거지의 인접지역의 원격근무용 사무실에 출근하여 근무하는 형태인 원격근무로 나누어 질 수 있다. 전자의 재택근무 형태는 개별적 독자적 업무수행이 가능한 업무, 장애우, 육아부담이 있는 여성공무원, 원거리 출퇴근자에 적용이 가능하다. 후자인 원격근무는 주차관리, 시설관리, 통계조사, 식의약품 현장 감시업무 등에 적용될 수 있다.

1.2 국내 · 외 유연근무제 추진현황

1.2.1 해외 유연근무제 추진현황

해외 주요 선진국들은 각 국가의 현안 해결을 위해 유연근무제를 시행해 오고 있다. 미국과 일본은 공공부문의 도입 사례를 통해 민간부문의

로 확산을 유도하는 반면, 유럽은 민간기업의 사례를 바탕으로 정부와 공공부문의 도입을 추진하고 있다(이혜진, 박정식, 진병문, 2011).

미국은 총무성과 인사관리처의 주도로 정부와 공공부문의 원격근무를 확대시켜 업무처리 방식 및 공공서비스 제공 방식을 개선하고 있고, 일본은 저출산 및 고령화로 인한 노동인구 감소를 사회문제로 인식하고, 이를 해결하기 위한 목적으로 유연근무제를 추진하고 있다. 주목할만한 사례로는 네덜란드의 원격근무를 꼽을 수 있는데 우리나라의 스마트워크 구축사업의 실제적인 벤치마킹 대상이었다고 볼 수 있다. 네덜란드는 교통혼잡도 개선과 에너지 절감을 목적으로 유연근무제를 적극 활용하고 있으며 2007년에 이미 전사업체의 49%가 유연근무제를 실시하고 있다. (남장현, 2011)

<표 2-2> 해외 국가별 유연근무제 추진사례

구 분	근 무 형 태
미 국	<ul style="list-style-type: none"> • 총무청(GSA)과 인사관리처(OPM)는 이용방법 등의 정보 제공을 통한 거래 비용 절감 • 총무청(GSA)은 워싱턴 D.C. 일대 14개 스마트워크센터 구축 <ul style="list-style-type: none"> - 정부기관과 민간기업 모두 이용 가능, 일일 이용료 약 \$72 부과 • ‘스마트워크 IT지침’ 등 보안정책 마련 : 기업비밀 관리자는 근무대상에서 제외 • ‘08년 공공 행정기관의 유연근무제 근로자는 약 10만 명
일 본	<ul style="list-style-type: none"> • 저출산, 고령화에 따른 노동인구 감소를 사회문제로 인식, 유연근무제 추진 • 공공부문의 세제 지원 및 가이드라인 제시 등의 정책 추진 • 공공부문 활성화 바탕으로 민간으로의 확대 유도 <ul style="list-style-type: none"> - 국토교통성은 민간도입과 확산방안 모색 - 후생노동성은 유연근무제도를 위한 가이드라인을 제시
네덜란드	<ul style="list-style-type: none"> • 정부기관과 민간 기업이 공동으로 스마트워크센터 구축 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 암스테르담 근교를 비롯해 99개 스마트워크센터를 운영 중 (2010) • 전 사업체의 49%가 유연근무제를 실시(2007)

<출처> 김정언, 2010을 재편집

1.2.2 국내 유연근무제 추진현황

우리나라는 1980년대 후반 일부 기업에 유연근무가 도입되었으나, 대면 접촉을 중시하는 조직문화, 원격근무를 고용조정의 수단이나 비정규직의 근무형태로 바라보는 부정적 시각으로 인해 유연근무가 활성화되지 못하고 있으며, 국내 사업체 중 유연근무를 도입한 사업체의 비율은 전체 사업체의 1%미만으로 선진국과 비교하면 상당한 격차가 있다(김정언, 2010).

그러나 최근 들어 저출산과 고령화 문제대응, 저탄소녹색성장 추진, 노동의 비효율성 개선 등과 관련하여 유연근무제도 추진의 필요성이 높아지고 이에 따라 정부도 유연근무제도를 적극적으로 장려하고 있으며, 2010년 7월 국가정보화전략위원회가 스마트워크 활성화 전략을 수립하고, 2015년까지 전체 공무원의 30% 전체 노동자의 30%까지 유연근무제도 확대를 목표로 추진 중에 있다(안행부, 2010).

우리나라의 경우, 공공부문 유연근무제 추진은 행정안전부, 민간부문 유연근무제 추진은 방송통신위원회가 각각 맡아 진행하고 있으며, '기업을 위한 유연근무제 도입·운영 가이드북'을 발간, 배포하여 유연근무제를 도입하고자 하는 기업이 실제 필요한 사항들을 알리고 있고, 노동부에서는 근로와 일상생활이 혼재하는 유연근무제도에 관한 노동관계 법령의 적용 관계를 명확하게 하기 위해 '유연근무제도 확산을 위한 노동관계 법령 가이드라인'을 제정하여 배포하고 있다(이혜진 외 2011).

중앙부처와 지방자치단체의 전체 유연근무제 활용인원은 총 6,156명이고 이중에서 탄력근무제의 활용정도가 제일 높고 다음은 원격근제이고 시간제근무제의 활용이 제일 적은 것을 알 수 있다(배귀희 외, 2011). 그러나 상대적으로 중앙부처에 비해 지자체의 활용현황이 매우 낮은 것으로 나타났다.

<표 2-3> 정부 유연근무제 활용현황

구분	계	시간제 근무	탄력근무				원격근무	
			시차 출퇴근	근무시간선택	집약 근무형	재량 근무형	재택 근무형	스마트 워크
총 계	6156 (100%)	148 (2.5%)	5,553 (93.0%)	104 (1.7%)	13 (0.2%)	1 (0.0%)	192 (3.2%)	145 (2.4%)
중앙부처	5581 (100%)	67 (1.2%)	5,903 (91.3%)	79 (1.4%)	13 (0.2%)	0 (0.0%)	184 (3.3%)	145 (2.6%)
지자체	575 (100%)	81 (14.1%)	460 (80.0%)	25 (4.3%)	0 (0.0%)	1 (0.2%)	8 (1.4%)	0 (3.3%)

<출처> 안행부 내부자료, 2011

1.3 K공기업의 유연근무제 추진현황

K공기업은 2011년에 ‘K공기업 유연근무제 추진전략’을 수립하여 ‘시간, 장소에 구애받지 않고 창의적으로 똑똑하게 일하는 경영환경 조성’을 목표로 유연근무제 활성화 관련 3개 분야 11개 세부과제를 선정하고, 조직, 인사, 교육 등의 ‘제도적 기반 조성 분과’와 인프라, 보안, 시스템 등의 ‘인프라 조성 분과’의 전담반을 구성하여 유연근무제도를 추진하고 있다.

<그림 2-1> K공기업의 유연근무제 추진목표 및 전략

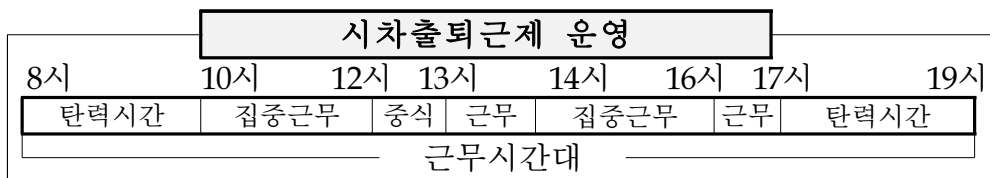


<출처> K공기업, 2011

1.3.1 탄력근무 운영현황

K공기업은 시차출퇴근제 중심의 탄력근무제를 운영하고 있다. 시차출퇴근제는 1일 근로시간인 8시간의 근무체제를 유지하면서, 직원 스스로 자신의 출퇴근 시간을 결정할 수 있게 하는 제도로 K공기업은 근무유형에 따라 A형(8~17시), B형(10시~19시), C형(요일별 선택), C형*(연휴 고려)으로 나누어 연간 525명이 이 제도를 활용하는 등 정착단계에 있다. 또한 2013년부터 근무시간선택형, 집약근무형, 재량근무형 등 다양한 탄력근무 유형을 발굴하여 시행하고 있다.

<그림 2-2> K공기업의 탄력근무 운영현황



<출처> K공기업, 2013

1.3.2 원격근무 운영현황

K공기업은 2010년 11월에 공기업 최초로 대전 본사(대덕구 연축동 소재)에 첨단 정보통신 인프라를 활용하여 공사 환경에 적합한 K공기업형 스마트워크센터¹⁾를 구축·운영 중에 있다. 본사, 교육원, 지역본부, 해외 사업소에 영상회의 설비 등이 갖춰진 스마트워크센터를 만들어 출장이나 교육 중에 있는 직원도 원격업무 수행이 가능하도록 하였다. 또한 원격근무 가능 직무를 개발하고 주 3일 이내에 원격근무를 활용할 수 있도록 제도화 하였다. 특히 2013년부터는 노사 합의사항으로 샌드위치 Day에 자신의 연고지에 있는 스마트워크를 이용하도록 장려하여 이용자가 점차 늘어날 전망이다.

1) K공기업형 스마트워크센터 : 전국에 산재되어 있는 K공기업 본사 및 지역본부내 스마트워크센터를 구축하여 출장, 교육, 파견자를 대상으로 스마트워크 실시

<그림 2-3> K공기업의 스마트워크센터 구축현황



<출처> K공기업, 2011

1.3.3 모바일워크 운영현황

모바일워크는 다른 유연근무 유형에 비해 아직 초기단계이다. K공기업은 2010년 이미 모바일 오피스(직원 연락망, 사내공시, 수자원정보 등 제공)를 시범 구축하였지만 국정원 보안 검증을 사유로 2013년 10월에서야 정식으로 서비스를 오픈하였다. 2014년 현재 기준으로 300명 사용자가 이용하고 있으며 점차 이용이 확대될 것으로 예상하고 있다.

<그림 2-4> K공기업의 모바일워크 운영현황



<출처> K공기업, 모바일 오피스 서비스 실시계획, 2013

1.4 유연근무제도의 긍정적 · 부정적 측면

유연근무제에 관한 대부분의 선행 연구는 지지나 선호정도, 제도를 시행하였을 때 기대되는 긍정적 혹은 부정적 효과, 제도 자체에 대한 만족도 등 제도의 도입 및 활성화 측면을 주로 다루고 있다. 따라서 가족친화정책이나 스마트워크에 관한 연구를 포함하여 유연근무제도의 긍정적 측면과 부정적 측면을 조직 및 개인의 차원에서 살펴보고자 한다.

먼저 긍정적인 측면을 살펴보면, 조직 차원에서는 근무자들의 이직률이 낮아지고, 조직의 전체적인 생산성이 높아지며, 조정비가 감소한다(Ramsower, 1985, Huws, 1990). 개인 차원에서는 근무자 개인의 생산성이 높아지고, 출퇴근 시간이 감소하며, 가족과의 여가시간이 증가하였다(Baruch, 2001). 또한, 근무자의 직무에 대한 만족도가 증가하고, 근무시간이 유연해지며 자율성이 높아진 점을 들 수 있다(Bush 1990).

조직 차원의 부정적 측면은 관리자들이 원격근무자들을 대면할 수 있는 기회가 흔하지 않기 때문에 유연근무를 하는 직원과 하지 않는 동료 간 불신, 통제/관리의 실패로 일어날 수 있는 관리적인 문제, 소통 감소로 인한 시너지 효과 감소 등을 들 수 있다(Jeffrey, 2003).

개인적인 관점에서의 부정적인 측면은 일하는 공간의 붕괴로 인하여 가정과 일의 경계가 허물어져 업무시간이 증대할 수 있고, 조직생활이 감소함으로써 사회적 고립이 발생하거나, 관리자나 동료와의 소통 부재나 사회적 접촉의 결핍은 결과로 소외감을 불러일으키고 이로 인해 스트레스가 쌓이거나 직장에 대한 정체성과 소속감이 감소할 수 있다(Gordon and Kelly, 1986). 관리자의 부정적인 태도, 조직문화, 원격근무자에 대한 생산성 우려 등을 지적한 연구도 있다(강여진 외, 2007). 위의 내용을 정리해 보면 <표 2-4>와 같다.

<표 2-4> 유연근무제의 긍정적·부정적 측면

구 분	개인 차원	조직 차원
긍 정	직무만족도 향상 자율성 증가 개인 생산성 증가 출퇴근 시간 감소	비용 절감 이직률 감소 조직 생산성 향상 조정비 감소
부 정	일과 가정의 경계 붕괴 관리자/동료와 소통 감소 소외감 또는 사회적 고립 승진불이익	동료간 불신 통제/관리 미흡 시너지효과 감소

<출처> 임승혜 외, 2013

2. 조직효과성의 이론적 논의

2.1 직무만족의 이론적 논의

직무만족(job satisfaction) 연구는 관점에 따라 다양하게 정의 될 수 있다. 그리고 연구방법과 연구내용 개념적 조작화에 따라 상이한 연구결과들이 나타나기도 한다. 초기 직무만족 연구의 선구자였던 Hoppock은 직무만족의 정의하기의 어려움을 지적하면서 어떤 의미를 지니며 무엇에 영향을 받는지 알려지지 않은 상태에서의 직무만족에 관한 연구를 지적하였다.

Gruneberg(1979)는 직무의 다양한 측면에 대한 만족도와 전체 직무만족도를 분석할 때 상당한 차이가 있기 때문에 직무만족 연구의 결과분석은 구체적으로 이루어 져야 함을 지적한 바 있다. Rainey(2003) 또한 직무만족에 관한 각 연구들이 상이한 결과를 도출하는 등 복잡한 양상을 보이고 있다는 점에서 아직까지도 합의된 이론을 도출하기 어려움을 지적한 바 있다. 이러한 어려움 가운데서도 연구자들은 다양하게 직무만족을 정의하였다.

Hoppock(1935)는 직무만족을 “ ‘나는 나의 직무에 대해 만족한다.’ 라고 진정으로 말할 수 있는 심리적, 물리적, 환경적 상태의 조합” 이라고 정의한바 있다. Locke(1976)은 직무만족을 “한 사람이 자신의 직무 또는 직무경험으로부터 얻을 수 있는 기쁘거나 긍정적인 감정의 상태” 라고 정의했다. McCormick & Ilgen(1980)은 직무만족을 “한 개인의 (기대) 기준과 그 기준에 부합하는 수준에 대한 개인의 인식 간의 비교를 통해 인식되는 차이의 정도” 라고 했다.

다양한 개념의 차이에도 불구하고 일반적으로 직무만족이란 “조직성원이 자신의 직무에 대하여 갖는 감정적 반응의 정서 상태” 를 말한다. (정광호 외, 2003) 즉, 자기의 업무와 관련한 경험이나 기대, 일어날 수 있는 상황 등에 대해 구성원이 가지는 감정적 태도나 느낌이라고 포괄적으로 정의되고 있으며 이에 따라 직무만족은 직무자체의 특성과 더불어 개인의 특성, 직무수행 상황 등에 따라 영향을 받는 것으로 이해되고 있다(한인섭, 2002).

직무만족에 관한 이론은 크게 내용이론과 과정이론으로 구분된다고 할 수 있다. 내용이론은 개인으로 하여금 행동의 동기를 유발하게 하는 요인들이 무엇을 통하여 욕구가 유발되는 단계 또는 과정을 밝히는 것으로 ‘기대이론’이라 부르기도 한다. 과정이론은 개인적 요소들이 어떻게 작용하여 특정인이 행동을 하도록 영향을 미칠 수 있는가를 분석하는 것이며, 개인별로 차이가 있는 성과에 대한 가치와 일정한 목표의 달성가능성, 목표달성으로 성과를 얻을 수 있는 가능성에 의해 개인의 동기 수준이 결정된다고 본다.

2.2 조직몰입의 이론적 논의

조직몰입이란 조직을 구성하는 구성원들의 가치와 관련된 요소로서, ‘조직과 개인의 동일시(identification)’ 혹은 조직문제에 대한 ‘개인의 관여(involvement)의 강도’ 에 관한 개념이라 할 수 있다(Cherrington,

1994). 초기의 연구들(Becker, 1960 Kanter, 1968)은 조직몰입을 조직에 대한 관여(involvement)와 충성심(loyalty)의 정도로 정의하였다.

Kanter(1968)의 경우는 조직몰입을 사회적 행위자들이 조직에 대해 열정과 충성심을 자발적으로 행사하려는 의지로 정의하고, 근속과 애착, 내재화 등의 세 가지 행태로서 조직몰입의 의지를 표현하였다.

조직몰입이 한편으로는 현 상태의 조직에 대한 애착으로 인해 변화하려는 의지나 개혁에 있어서 저항 요인으로 작용한다는 우려에도 불구하고 조직 몰입이 중요시 되는 이유는, 조직 몰입이 구성원의 심리상태의 중요 부분이며 조직에 이익이 되는 행동(예: 조직 시민행동)을 유도함으로써 조직의 생산성을 높일 뿐 아니라 조직 구성원의 부정적 행동의 수준을 줄인다는 데 있다(허만용, 1999).

전통적으로 조직 몰입의 개념은 Staw(1977)와 Salancik(1977)가 제시한 태도적 몰입과 행동적 몰입의 이분법적 구분에 따라 정의되어 왔다. 태도적 몰입은 조직의 가치와 목표에 대한 정서적인 애착으로 정의되어 왔으며 행동적 몰입은 조직에 머물며 조직의 활동을 지속하기 위한 상태로 정의되어 왔다. 이를 감안할 때 조직 몰입은 “조직에 대한 애착을 갖고 구성원으로 계속 존속하기를 강력히 희망하면서 조직의 목표와 가치를 내면화 하고, 조직의 목표 달성과 성공을 위해 개인적 노력을 아끼지 않으려는 태도”로 정의되어 진다(김호정, 1999).

그러나 조직몰입에 관한 연구가 활발해짐에 따라 조직몰입에 관한 정의는 크게 두 가지 관점으로 구분되었다. 하나는 조직몰입을 조직에 남아 있으려는 의지나 행태, 혹은 조직 구성원으로 남고자 하는 의지, 조직에 대한 소속감을 유지하려는 태도 등 조직에 대한 소속감 유지(staying or maintain)의 개념으로 정의하는 관점(Alutto & Belasco, 1970 Salancik, 1977 Mowday, 1979)이고, 다른 하나는 조직과 개인의 목표를 일치시키고자 하는 동일시(identification)의 개념으로 조직몰입을 정의하는 관점이다(Hall et al., 1970 Sheldon, 1971 Buchanan, 1974).

3. 조직지원인식의 이론적 논의

사회적 교환 과정을 이해하기 위해 개발된 조직지원인식은 조직 구성원의 조직에 대한 보상 심리적 교환관계를 나타내는 개념으로(Eisenberger et al., 2001), 조직이 개인의 기여를 가치 있는 것으로 받아 들이고, 동시에 구성원에게 관심과 배려를 보이는 정도에 대하여 구성원이 개괄적으로 인지하는 신념을 의미한다. 사회 교환적 시각에서 볼 때, 조직구성원이 조직과 상호 긍정적인 호혜관계를 가지는 경우 구성원은 조직에 보답하기 위해 더 많은 노력을 하게 된다(Rhodes & Eisenberger, 2002).

조직이 구성원의 조직 기여도를 인정하고 구성원에 대해 배려하면, 호혜성의 원칙에 의해 구성원은 그에 상응하는 부담감이나 의무감을 가지게 되고, 궁극적으로 조직에 대한 헌신이나 봉사로 이어지게 된다. 따라서 조직지원인식은 조직과 구성원간 호혜적 관계에 기반을 두면서 상호 공존을 추구하는 것으로 판단된다(Rhodes & Eisenberger, 2002).

호혜의 원칙에 기반을 두고 있는 사회 교환 이론에 의하면 호의를 제공하는 개인은 누구나 그 행위에 대한 보상 기대 심리를 갖게 된다. 이러한 관계는 조직과 개인 간에도 나타날 수 있다. 조직이 구성원에게 관심을 가지고 그들을 존중하고 배려하면 조직구성원은 그 보답으로 조직에 대한 애정을 가지고 조직 목적 달성에 기여하게 된다. Wayne et al.(1997)은 조직 지원에 대한 긍정적 인식과 부정적 인식을 가지는 구성원 간에는 조직에 대한 호혜적 태도에 있어서 분명한 차이가 있다고 주장하고 있다. 이러한 호혜적 태도는 조직 몰입(Setton et al., 1996)은 물론 조직구성원의 행동에도 긍정적 영향을 미친다. 이에 대해서는 많은 실증 연구들이 지지하고 있다. Frone, Yardley & Markel(1997) 등은 관리자로부터 적극적인 지원을 받는 조직구성원은 자발적으로 역할 외 활동을 하게 된다고 주장함으로써 조직지원인식이 구성원의 행동에 영향을 미치는 것을 밝힌 바 있다.

이처럼 조직지원인식은 조직에 대한 구성원의 자발적 협조는 물론, 정서적 동질감에도 긍정적인 영향을 미친다(Hutchison & Carstka, 1996)는 것을 고려할 때, 유연근무제도와 조직효과성간의 관계에 있어서도 영향을 줄 수 있다고 판단된다.

4. 조직문화의 이론적 논의

조직문화는 조직에 속한 구성원들의 행동, 가치 자기 개념에 영향을 미친다는 의미에서(O'Reilly et al, 1991; Ashforth et al, 2000) 어떤 제도나 정책이 한 조직에서 효과적으로 시행 되도록 하는 중요한 요인이다. 개인의 능력과 가능성을 판단하는데 개인의 성격이나 특성이 중요하듯이 조직의 능력과 가능성을 판단할 때 조직문화는 중요한 요소가 된다.

또한 조직문화는 주어진 외부환경 속에서 오랜 시간 경험을 통해 형성된 조직의 고유한 특성을 말하며 이러한 조직의 나름대로의 특성을 조직문화란 형태로 표현하고 있다. 조직문화에 대한 연구가 활발하게 전개된 이유 가운데 하나는 조직문화가 기업경쟁력의 한 원천이며, 조직문화는 조직성장에 영향을 미치는 중요한 요인이라는 기본 인식에 바탕을 두고 있다.

조직문화의 유형은 학자마다 다양하게 구성하고 있다. Quinn and Kimberly(1984)은 '융통성-안정성', '외부지향-내부지향'의 차원을 기본으로 조직문화를 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화로 분류한다. 집단문화는 융통성과 내부지향을 토대로 응집성, 팀워크, 가족적 인간관계, 구성원의 사기, 인적자원개발을 강조한다. 발전문화의 경우, 융통성과 외부지향을 기본으로 하여 창의성, 기업가정신, 융통성, 모험 등을 중시한다. 이와 반대로 위계문화는 안정성과 내부지향을 바탕으로 명령, 규칙, 절차, 규제를 강조하며, 합리문화는 안정성과 외부지향을 토대로 목표달성, 경쟁, 성과를 중시한다.

김호정(2004)에 따르면 행정조직은 위계문화의 성향을, 기업조직은 발전문화의 성향을 가지고 있는 것으로 나타난다. 황창연(2003)은 Hofstede(1991)의 개인주의, 집단주의 및 권위주의, 민주주의를 기준으로 조직문화의 유형을 구분하고 이를 하위문화와 비교하기 위해 실증적 분석을 하였다.

권위주의는 민주주의 정반대의 차원에서 엄격한 계층성과 위계질서를 강조하며 상하관계, 지배복종관계, 계층적 관계에 따른 타율에 의한 의사표명을 가진다(황창연, 2003). 권위주의 조직문화와 행정조직의 관계성과 관련하여 박광국 외(2005)는 권위주의 조직문화의 형성요인을 크게 조직구조, 공무원 행태, 조직 환경이라는 세 가지 측면에서 상호간의 관계를 중심으로 논의하였다.

<표 2-5> 권위주의와 민주주의의 개념

구 분	권위주의	민주주의
Formm (1985)	일방적인 의견수용과 제안요구	자유로운 의사전달, 자유적 제안
Levinson (1985)	조직내 분위기가 경직되고 비참여적	조직내 분위기가 비경직되고 참여적
Bennis and Slater (1968)	계급과 권력의지, 권한지향, 인간적 편견	충분하고 자유스러운 의사전달, 중지 모으고 기술적 지식 능력에 근거하여 일처리함
백완기 (1982)	의사표명 타율적, 복종적 태도지향	의사표명 자율적, 복종적 태도 배제

<출처> 황창연, 2013

본 연구에서는 조직문화를 권위적 조직문화와 민주적 조직문화로 구분하여 각각의 특성에 맞는 조직문화에 관한 항목을 설정하고 조직문화가 유연근무제도와 조직효과성간 사이에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

제 2 절 선행연구의 검토

1. 유연근무제도에 관한 선행연구

유연근무제에 관한 대부분의 선행 연구는 지지나 선호정도, 제도를 시행하였을 때 기대되는 긍정적 혹은 부정적 효과, 제도 자체에 대한 만족도 등 제도의 도입 및 활성화 등에 초점이 맞추어져 있다. 앞서 이론적 논의에서 언급한 것처럼 우리나라는 아직 유연근무제도의 도입 초기이기 때문에 이러한 유연근무제도에 자체에 대한 선행 연구를 살펴보는 것도 의미가 있다고 보며, 그 연구 요지 및 결과들은 아래와 같다.

배귀희 외(2011)의 연구에서는 유연근무제가 근로자들의 일과 가정의 양립을 통해 자기계발, 조직의 만족도, 조직의 성과 및 생산성을 높이는 중요한 정책수단이라고 말하고 있다. 조사 결과로 공무원의 82%가 시간제근무, 탄력근무제, 재택근무제의 유연근무제 유형을 선호하는 것으로 나타났으며, 유연근무제도의 사용을 어렵게 하는 가장 큰 요인으로 '업무의 전가'를 들고 있다.

따라서 유연근무제 활성화를 위해 동료에게 업무의 전가가 적은 업무들을 대상으로 이 제도를 확산할 필요가 있다고 제안하고 있으며, 선호도가 높은 8급~10급을 대상으로 탄력근무제를 확산하고, 시간제근무와 재택근무는 적용이 가능한 업무에 우선적으로 적용하는 것이 중요하다고 제안하고 있다.

이자성(2013)의 연구에서는 경상남도 공무원을 대상으로 유연근무제의 인식조사를 하였는데 유연근무제의 인지도와 향후 활용 형태에서 시차출퇴근제와 근무시간선택제가 매우 높게 나타났고 다른 형태의 유연근무제는 매우 낮게 나타나 제도에 대한 편중된 인식을 가지고 있다는 결과가 도출되었다.

이는 지자체 공무원들이 업무별 다양한 유연근무제에 대한 정확한 지식이나 관련 정보가 부족한 것으로 판단하고 있다. 또한 유연근무제의 활용의 이유로 일·가정 양립의 관점에서 양육 등 가정생활과 개인의 생활이나 취미 등을 소중히 여기고 있어 다양한 형태의 유연근무제를 보급·확대하여 공무원의 인식 변화에 맞는 근무형태를 정착시킬 필요가 있다고 제안하고 있다. 또한 유연근무제에 대한 부정적 인식을 전환할 필요성을 제기하면서 특히 최고관리자의 인식전환이 무엇보다 필요한 것이라고 주장하고 있다.

이혜진 외(2011)의 연구에 따르면 유연근무제를 지난 정부의 핵심 정책 과제인 ‘저탄소 녹색성장’의 해결책으로 보고 미국, 유럽, 일본 등 선진국과 국내의 정책 현황을 파악하고 실제 유연근무제를 도입하고 있는 공공 및 기업의 사례를 분석하였다. 이를 통해 유연근무제를 위한 시스템, 인프라 등의 공통 표준 플랫폼과 원격지에서 근무하는 특성을 고려한 보안 표준 등 유연근무제도의 활성화를 위해 표준화에 대한 중요성을 이야기 하고 있다.

임승혜 외(2013)의 연구에서는 유연근무제의 이용 확산을 위해 기술적 관점에서 활용 및 확대 방안을 찾으려 하지 말고 사회-기술적 접근의 중요성을 강조하고 있는데 이는 스마트워크센터를 활용하는 장애요인은 거의 사회적 특성과 관련되어 있기 때문이라고 주장하고 있다. 아울러 원격 근무를 위한 법제도 도입과 공정한 업무성과 평가에 대한 인사규정 확립의 중요성을 이야기 하고 있다.

김문성 외(2013)의 연구는 기존 선행연구와는 다른 관점에서 유연근무제에 대한 접근 방법을 연구한 사례이다. 이 연구는 유연근무 근무자들과 근무한 경험이 없는 공무원들 간의 인식 차이를 분석하여 유연근무 환경하에서의 어떤 리더십 역량이 중요하게 인식되는지를 연구 하였는데 결과는 리더의 특성 측면에서는 ‘융통성’, ‘정서적 성숙’이 재능 측면에서는 ‘의사소통 능력’과 ‘지속적 학습 능력’이 중요하다는 점을 도출하였다. 이를 통해 스마트워크 환경에서의 바람직한 리더십 유형 분석을 통해 리더십 성과를 최대한 거양할 수 있다고 이야기 하고 있다.

2. 유연근무제도와 조직효과성과 관계에 대한 선행연구

유연근무제도와 직무만족 등에 관계에 대한 선행 연구 영역을 ‘가족친화정책’, ‘스마트워크’에 관한 선행 연구까지 확대하고자 한다. 연구 영역을 확대한 이유는 본 연구의 대상인 유연근무제도와 직무만족, 조직몰입 관계에 관한 연구가 많지 않고, 가족친화정책 및 스마트워크에 관한 일부 선행 연구에는 탄력근무, 원격근무의 또 다른 명칭인 텔레워크(Telework)가 포함되어 있기 때문이다.

김일경(2013)의 연구에서는 가족친화제도의 활용 용이성과 직무만족간의 관계에 대하여 일-가정 양립갈등의 매개효과에 대하여 분석하였다. 연구결과에 따르면 먼저 가족친화제도 활용 용이성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고 가족친화제도의 활용 용이성과 일-가정 양립갈등의 관계는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 일-가정 양립갈등의 매개효과는 완전매개효과를 나타내었는데, 이는 일-가정 양립 갈등의 현실적 감소 없이는 직무만족의 증가가 일어나지 않는다는 것을 의미하고 있다. 특히 이 연구를 통해 확인된 가족친화제도와 직무만족간의 정(+)관계는 유연근무제도와 조직효과성과의 관계에 대한 영향을 확인하는 본 연구에 있어 시사하는 부분이 크다고 말할 수 있다.

서아영(2012)의 연구에 따르면 유연근무제도 환경에서 근무하고 있는 266명의 개인으로부터 수집된 서베이 자료를 기반으로 분석한 결과, 유연근무제도를 통해 부여된 직무 자율권은 일-가정 갈등과 업무 과부하에 대한 지각 수준을 효과적으로 감소시키는 것으로 나타났다. 이 연구의 결과에 따라 직무 자율권은 유연근무제도 환경에서 개인의 직무 만족도를 결정하는 가장 중요한 요인임과 동시에 유연근무제도 환경에서 증가할 수 있는 업무 과부하 및 일-가정 갈등을 감소시키는 요인이라는 것을 나타낸다. 따라서 유연근무제도의 성공적인 도입을 위해서는 유연근무제도 환경을 통해 직무 자율권을 보장하고 아울러 정보기술 뿐만 아니라, 개인의 심리, 조직문화, 그리고 제도적 관리가 동시에 고려되어야 할 것이라고 권고 하고 있다.

이수영 외(2011)의 연구에서는 유연근무제도와 업무성과의 관계를 분석하였다. 종속변수인 이직률과 업무성과에 영향을 주는 독립변수로 ‘Child care subsidies’, ‘Telework’, ‘Paid leave’, ‘Alternative work schedules’를 설정하였는데 이 독립변수 중에서 ‘Telework’와 ‘Alternative work schedules’이 본 연구와 관련이 있는 원격근무와 탄력 근무에 해당된다고 말할 수 있다.

흥미로운 점은 연구결과에서 ‘Alternative work schedules’는 기관의 성과에 긍정적인 효과를 발휘하는 것으로 나타났지만 ‘Telework’는 업무 성과에는 부정적인 효과를 나타냈다는 점이다. 이는 본 연구에서 가정하는 가설과 반대되는 선행 연구의 결과라고 말할 수 있는데 후에 본 연구의 결과와 비교하고자 한다. 가족친화정책과 관련된 선행연구는 아래 <표 2-5>와 같다.

<표 2-6> 가족친화정책 관련 선행연구

저자	독립변수	종속변수	데이터
Bohen and Viveros-Long (1981)	탄력적 근무 스케줄	가족스트레스, 가족활동, 가족가치	연방정부기관 직원조사
Shepard, Clifton, and Kruse(1996)	탄력적 근무 스케줄	조직의 생산성	제약산업 데이터 (컴퓨터스타트),
Ezra and Deckman (1996)	사내보육시설, 탄력근무제, 단축근무, 교대근무, 휴가, 무급휴가, 병가	직장-가정간 균형 만족도, 직업만족도	연방정부기관 직원조사
Perry-Smith and Blum (2000)	휴가, 무급육아휴가, 유급육아휴가, 탁아시설, 탄력적 근무제, 육아정보 등	조직성과, 시장성과, 수익 및 판매량증대	전국적인 기관조사
Saltzstein, Ting, and Saltzstein (2001)	탄력적 근무제, 단축근무, 파트타임근무, 탁아시설, 재택근무, 조직의이해도	직장-가정간 균형 만족도, 직업만족도	1991 연방정부 직원 조사
Moon and Roh (2010)	가족친화정책 이해, 가족친화정책 실행, 가족친화정책 어려움, 직장가 가정의 균형	동기부여, 업무성과, 직원의 사기	한국초등교사 대상 조사

<출처> 이수영 외, 2011

3. 조직지원인식과 조직문화 등 관계에 대한 선행연구

강민지(2014)의 연구에서는 조직문화, 리더십, 조직지원인식을 독립변수로, 가족친화적제도 인식 및 활용을 종속변수로 두어 각 변수들의 관계를 분석하였다. 분석결과, 조직문화 중 위계지향 문화와 관계지향 문화가 가족 친화적 제도 인식 및 활용에 있어 정(+)의 관계를 가진 것으로 나타났다. 리더십의 경우 분석대상으로 한 모든 제도에 있어 변혁적 리더십이 가족 친화적 제도 인식 및 활용에 있어 정(+)의 관계를 보였다. 조직지원인식의 경우 가족 친화적 제도 중 육아휴직에서 유의미한 결과를 보였으며 음(-)관계를 보였다.

이지언(2014)의 연구에 따르면 가족친화제도의 시행여부에 따른 일-가정 양립갈등에 미치는 영향은 남성 근로자의 경우 출산휴가를 시행하는 조직 내에서 소속한 근로자는 가정에서 직장에서의 갈등이 더 낮은 경향을 나타내었다. 시차출퇴근제를 사용한 여성 근로자의 가정에서 직장에서의 갈등이 더 낮은 결과를 나타내었다. 가족친화제도의 이용용이성이 일-가정 양립갈등에 미치는 영향은 대부분 유의미한 결과를 확인하였다. 특히 이 연구는 조직문화의 조절효과에 대해 분석하였는데 권위적 조직문화는 가족친화제도의 사용여부와 일-가정 양립갈등관계에 부정적 조절효과를 나타내었고 민주적 조직문화는 정적 조절효과를 나타내었다.

윤상근(2013)의 연구에서는 리더십과 조직문화 유형을 독립변수로 직무만족, 조직몰입을 종속변수로 하고 그 영향력을 분석하고, 조직효과성에 영향력을 행사하는 리더십 유형과 조직문화의 매개효과를 분석하였다. 분석결과, 조직문화 유형 중에서는 혁신지향 문화와 과업지향 문화가 직무만족에 영향을 미치고 리더십 유형 중에서는 혁신형 리더십과 협력형 리더십이 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

제 3 장 연구설계 및 분석방법

제 1 절 연구 문제 및 대상의 특성

1. 연구 문제

본 연구의 목적은 K공기업의 유연근무제도(탄력근무, 원격근무)가 조직효과성(직무만족과 조직몰입)에 어떠한 영향을 미쳤는지 살펴보는 데 있다. 이를 통하여 유연근무제도의 형식적인 시행 여부에서 벗어나 도입 효과성과 공공기관의 바람직한 유연근무제도 추진방향을 제시하는데 연구의 주된 목적이 있다. 따라서 본 연구를 통해 실증 분석하고자 하는 것의 핵심은 유연근무제도의 활용도와 만족도에 따른 조직효과성(직무만족과 조직몰입)의 변화이다. 또한 유연근무제도와 조직효과성간의 관계에 있어 외부요소인 조직지원인식과 조직문화가 어떠한 영향을 미치는지를 분석해 보고자 한다.

1.1 유연근무 활용정도가 만족도에 미치는 영향

K공기업의 유연근무제도에 대하여 조직원들의 실질적 활용실태를 알아보기 위해 유연근무제 활용정도가 유연근무제도 전반에 대한 만족도와 관계가 있는지 살펴보고자 한다. 따라서 유연근무 활용정도는 유연근무 이용횟수, 이용편의성, 사용의사를 통해 측정하고, K공기업의 탄력근무와 원격근무 유형을 구분하고 다음과 같은 연구문제를 제기하고자 한다.

- 1-1. K공기업의 유연근무 활용정도 수준은 어떠한가?
- 1-2. K공기업의 유연근무 만족도 수준은 어떠한가?
- 1-3. 탄력근무 활용정도(이용횟수, 이용편의성, 사용의사)가 탄력근무 만족도에 유의미한 영향을 미치는가?
- 1-4. 원격근무 활용정도(이용편의성, 사용의사)가 원격근무 만족도에 유의미한 영향을 미치는가?

1.2 유연근무 만족도가 조직효과성에 미치는 영향

다음은 유연근무제도 전반에 대한 만족도가 조직효과성에 관계가 있는지 살펴보고자 한다. 따라서 유연근무 만족도는 탄력근무, 원격근무로 유형을 구분하고 조직효과성은 직무만족, 조직몰입으로 구분하여 다음과 같은 연구문제를 제기한다.

- 2-1. 탄력근무 만족도는 직무만족에 유의미한 영향을 미치는가?
- 2-2. 탄력근무 만족도는 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는가?
- 2-3. 원격근무 만족도는 직무만족에 유의미한 영향을 미치는가?
- 2-4. 원격근무 만족도는 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는가?

1.4 조직지원인식의 매개효과

조직지원인식이 유연근무 만족도와 조직효과성간에 매개효과를 미치는지를 살펴보고자 한다. 따라서 유연근무 만족도와 조직지원인식간의 유의미한 관계를 분석하고 유연근무 만족도와 조직지원인식이 조직효과성에 영향을 미치는지를 분석하기 위해 다음과 같은 연구문제를 제기한다.

- 3-1. 탄력근무 만족도는 조직지원인식을 매개로 직무만족에 미치는 영향을 미치는가?
- 3-2. 탄력근무 만족도는 조직지원인식을 매개로 조직몰입에 미치는 영향을 미치는가?
- 3-3. 원격근무 만족도는 조직지원인식을 매개로 직무만족에 미치는 영향을 미치는가?
- 3-4. 원격근무 만족도는 조직지원인식을 매개로 조직몰입에 미치는 영향을 미치는가?

1.4 조직문화가 유연근무 만족도와 조직효과성에 미치는 조절효과

조직문화가 유연근무 만족도와 조직효과성간에 조절효과를 미치는지를 살펴보고자 한다. 따라서 유연근무 만족도와 조직문화간의 유의미한 관계를 분석하고 유연근무 만족도와 조직문화가 조직효과성에 영향을 미치는지를 분석하기 위해 다음과 같은 연구문제를 제기한다.

4-1. 권위적 조직문화는 탄력근무 만족도가 직무만족에 미치는 영향에 대하여 조절효과를 나타내는가?

4-2. 권위적 조직문화는 원격근무 만족도가 직무만족에 미치는 영향에 대하여 조절효과를 나타내는가?

4-3. 민주적 조직문화는 탄력근무 만족도가 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 조절효과를 나타내는가?

4-4. 민주적 조직문화는 원격근무 만족도가 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 조절효과를 나타내는가?

2. 연구 대상의 특성

K공기업은 자산규모는 약 25조이며 직원은 4,612명으로 국내의 유일의 물종합 서비스를 제공하는 공기업이다. 본 연구를 위한 연구 대상의 특성으로 K공기업은 1970년에 이미 본사를 대전으로 이전하여 현재 공공기관 이전의 초기사례라 할 수 있으며, 전국 200개 지역본부 및 사무소를 운영하고 있다. 이에 조직원들의 비연고지 근무 및 단신부임 비율이 높아 유연근무제에 대한 수요가 많다.

또한 K공기업은 타 공공기관 대비 유연근무제도를 선도적으로 도입하여 운영하였다. 공기업 최초로 탄력근무제를 도입하고(2004), 원격근무를 위한 스마트워크센터를 구축(2011)하였다. 이에 따라 원격근무 활용률(탄력근무, 12.3%)이 정부와 타 공공기관보다 높아 연구대상으로서 가치가 높다고 할 수 있다.

앞서 이론적 논의에서 언급하였던 것처럼 유연근무제도의 유형은 시간제근무, 탄력근무, 원격근무로 구분하고 있다. 그러나 본 연구의 유연근무제도 대상으로 K공기업에서 시행되는 유연근무제도 중 탄력근무의 시차출퇴근제, 원격근무의 재택근무, 스마트워크센터 근무로 한정하였다. 사유는 K공기업에서 시행되는 유연근무제도 중에서 시간제 근무, 시간선택형, 집약근무, 재량근무 등은 활용률이 극히 적고 대상이 한정되어 있기 때문이다. 이러한 점은 K공기업 뿐만 아니라 정부, 타 공공기관도 비슷한 상황이며 연구의 유의미한 결과 도출을 위해 <표 3-1>과 같이 유연근무제도 연구대상을 한정하고자 한다.

<표 3-1> 유연근무제도 연구대상

구 분	근무형태	근무유형
탄력근무	시차출퇴근제	직원 스스로 출근시간을 결정하여 업무 수행
원격근무	재택, 스마트워크센터 근무	자택 및 자택인근 원격사무실에 출근하여 업무 수행

제 2 절 변수의 측정 및 조작적 정의

1. 변수의 측정

1.1 선행변수(유연근무 활용정도)

본 연구에서의 선행변수는 유연근무 활용정도를 선정하였다. 실질적인 활용실태를 파악을 위해 분석대상자가 실제 유연근무제도를 사용한 경험이 있는가에 대한 '이용여부', 그리고 유연근무제도를 얼마나 쉽게 이용이 가능한가에 대한 '이용 편의성', 유연근무제도를 사용하지 않은

조직원을 포함하여 유연근무제도에 대한 호의성을 측정하기 위한 ‘사용 의사’로 구분하여 측정하였다.

또한 상대적으로 활용률이 높은 탄력근무는 이용횟수를 월기준으로 ‘이용경험 없음’부터 4회 이상까지 측정하고 상대적으로 활용률이 낮은 원격근무는 이용경험 유무로 측정하였다. 또한 이용편의성과, 사용의사는 ‘전혀 그렇지 않다’부터 ‘매우 그렇다’까지 Likert 5점 척도를 활용해 측정 하였다.

1.2 독립변수(유연근무 만족도)

유연근무제도 관련된 대부분의 선행연구들은 정책의 도입과 활성화 부분에 초점이 맞춰져 있지만 도입의 효과성 측정을 위해 독립변수는 유연근무 만족도를 선정하였다. 유연근무 활용정도를 통해 조직원이 유연근무제도 전반에 대한 만족도를 ‘전혀 그렇지 않다’부터 ‘매우 그렇다’까지 Likert 5점 척도를 활용해 측정 하였다.

1.3 매개변수(조직지원인식)

본 연구에서는 조직지원인식이 유연근무 만족도와 조직효과성간의 관계에 미치는 영향을 파악하고자 한다. 조직지원인식은 조직이 조직 구성원에게 몰입하고 있는 정도에 대한 조직 구성원의 지각 정도를 나타내는 개념으로 이것은 Eisenverger et al.(1985)의 설문항목 중 높은 요인 적재치를 보인 항목을 선택하여 Likert 5점 척도를 활용해 측정 하였다. 설문항목의 예로서 “우리 회사는 나의 의견을 중요시 여긴다”, “나에게 문제가 생겼을 때 회사로부터 도움을 얻을 수 있다.” 등이 있다.

1.4 조절변수(조직문화)

본 연구에서는 조직문화가 유연근무 만족도와 조직효과성간의 관계에 미치는 영향을 파악하고자 한다. 우선 조직문화를 권위적 조직문화와 민주적 조직문화로 구분하고 권위적 조직문화에서는 위계질서가 중시되고 개인의 일보다는 회사의 일이 우선시 되거나 회사의 목표 성취를 최우선할 경우 형성되는 조직문화인 반면, 민주적 조직문화는 개인의 의견을 자유롭게 피력하고 반영되는 등 좀 더 개인의 자율성과 전반적인 업무 절차의 민주성 및 투명성이 중시 되는 경우 형성되는 조직문화이다(이지언, 2012). 이러한 조직문화를 측정하기 위해 여성관리자패널 조사(2010)와 황창연(2003)의 설문문항을 참고하여 총 8개 문항으로 Likert 5점 척도를 활용해 측정 하였다.

1.5 종속변수(조직효과성)

1.5.1 직무만족

직무만족은 그 개념의 정의가 다양한 만큼 측정의 방법도 다양하게 이루어지고 있다. 이는 크게 개인의 직무에 대한 전반적인 평가로서 '총괄적 만족도'를 평가하는 방법과 보수, 직무특성이나 조직 내에서 인간관계 등 직무의 특정한 부분인 '부분적 만족도'를 평가하는 방법으로 구분된다(Pinder, 2008). 본 연구에서는 전반적인 직무만족도를 측정하기 위해 Brayfield & Rothe(1951)의 척도를 활용하고자 한다. 이 문항은 한국 노동패널(KLIPS)에서 직무만족도를 측정하기 위한 지표로 사용되어 지고 있다. 직무만족도의 구체적 타당성을 기하기 위하여 4개 문항으로 나누어 물어본 질문항의 산술 합의 평균을 그 종속변수로 할 것이다.

1.5.2 조직몰입

조직몰입은 조직의 목적과 가치들에 대한 강한 믿음과 인정, 조직의 편에서 기꺼이 노력하고 조직 구성원으로서 계속 있으려는 강한 열망 (Porter et al, 1974; Steers, 1977), 즉 특정 조직과 개인의 동일시 및 관여의 상대적 강도로 정의 될 수 있다. 또한 조직에 대한 충성을 의미할 뿐만 아니라 조직 구성원으로 계속 남아 있으려는 태도를 말하는 것이라고 정의되고 있다(이제운, 2011). 본 연구에서는 전반적인 조직몰입을 측정하기 위해 직무만족도와 마찬가지로 한국노동패널(KLIPS)에서 조직몰입을 측정하기 위한 지표를 활용하고자 한다. 조직몰입의 구체적 타당성을 기하기 위하여 4개 문항으로 나누어 물어본 질문항의 산술 합의 평균을 그 종속변수로 할 것이다.

1.6 통제변수(개인특성 및 조직특성)

1.6.1 개인특성

개인변수들이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는가에 관한 논의에서는 사용된 분석집단과 자료, 그리고 분석모형과 포함된 변수들에 따라서 상반되게 나타난다. 이는 직무만족과 조직몰입에 대한 개인특성변수들이 간접적으로 영향을 미치기 때문이라고 볼 수 있다.(Moyle, 1995; Judge, Bono and Locke, 1998). 즉 동일한 직무를 수행하더라도 개인의 특성에 따라서 직무만족도가 다르게 나타날 수 있으며, 어떤 조직에 속하느냐의 따라서도 차이가 존재한다. 따라서 본 연구에서는 개인변수로 성별, 연령, 근무연수, 연고지 유무, 부임형태, 결혼유무, 자녀유무로 구분하였다.

1.6.2 조직특성

본 연구에서는 직무특성 변수로 직급, 직종, 근무지를 통제변수로 활용하였다. 직급은 근로자가 조직 내에서의 서열의 종류를 나타낸다. 높은 서열에 있을수록 근무조건이 상대적으로 좋기 때문에 그 조직에 속한 근로자들은 대체로 높은 직무만족을 보인다(MacFarlin and Sweeney, 1992; Price and Kim 1993; Kim, 1999, 김상욱, 유홍준, 2002). 본 연구에서는 K공기업 조직의 직급 분류를 기준으로 구분하여 측정하였다. 직무만족을 높이는 외재적 보상의 측면으로 임금과 성과급을 활용하기도 하나 K공기업의 특성을 고려하여 본 연구는 직급의 통제변수에 이 두 가지 요소가 포함된 것으로 가정하고 측정하였다.

직종은 근로자가 조직 내에서 종사하는 직업의 종류를 나타낸다. 직종 또한 직무만족과 조직몰입의 영향을 미치는 주요한 요소 중에 하나이지만 K공기업은 행정, 토목, 환경, 기계, 전기, 전통, 전산, 건축 등 본 연구에 반영하기에는 많은 직종으로 분류되어 있기 때문에 본 연구에서는 행정직, 기술직 두 가지로만 구분하여 활용하고, 근무지 또한 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 주요한 요소로서 본 연구에서는 K공기업의 조직 특성을 고려하여 본사, 지역본부, 사무소 세 가지로 구분하여 활용하기로 하였다.

2. 변수의 조작적 정의

본 연구에서 사용되는 변수들을 정리한 변수의 조작적 정의는 <표 3-2>과 같다.

<표 3-2> 변수의 조작적 정의

구 분		변수명		조작적 정의
선행 변수 (L)	유연 근무 활용 정도	사용 여부	탄력근무	없음 = 1, 1회 = 2, 2회 = 3, 3회 = 4, 4회이상 = 5
			원격근무	이용경험 없음 = 1, 이용경험 있음 = 2
		이용 용이성	탄력근무	Likert 5점 척도 (‘전혀 그렇지 않다’ = 1 부터 ‘매우 그렇다’ = 5)
			원격근무	
		사용 의사	탄력근무	Likert 5점 척도 (‘전혀 그렇지 않다’ = 1 부터 ‘매우 그렇다’ = 5)
			원격근무	
독립변수 (X)	유연 근무 만족도	탄력근무	Likert 5점 척도 (‘전혀 그렇지 않다’ = 1 부터 ‘매우 그렇다’ = 5)	
		원격근무		
매개변수 (P)	조직지원인식		Likert 5점 척도 (‘전혀 그렇지 않다’ = 1 부터 ‘매우 그렇다’ = 5)	
종속변수 (Y)	직무만족		Likert 5점 척도 (‘전혀 그렇지 않다’ = 1 부터 ‘매우 그렇다’ = 5)	
	조직몰입			
조절 변수 (M)	조직 유형	권위적 조직문화	Likert 5점 척도 (‘전혀 그렇지 않다’ = 1 부터 ‘매우 그렇다’ = 5)	
		민주적 조직문화		
통제 변수 (C)	개인 특성	성별	여성 = 1, 남성 = 2	
		연령	20대 = 1, 30대 = 2, 40대 = 3, 50대 이상 = 4	
		근무연수	5년미만 = 1, 5~10년 = 2, 11~20년 = 3, 21년이상 = 4	
		결혼유무	미혼 = 1, 기혼 = 2	
		자녀유무	있음 = 1, 없음 = 2	
		연고지 근무여부	연고지 = 1, 비연고지 = 2	
		단신부임 여부	단신부임 = 1, 가족동거 = 2, 기타 =3	
	조직 특성	직급	일반직 1~2급 = 1, 일반직 3급 = 2, 일반직 4~5급 = 3, 운영직 = 4, 특정직 = 5, 연구직·업무전문직 = 6, 특수계약직 = 7, 기타 = 8	
		직종	행정직 = 1, 기술직 = 2, 기타 = 3	
		근무지	본사 = 1, 지역본부 = 2, 현장 = 3	

제 3 절 연구의 가설과 분석틀

1. 연구가설의 설정

본 연구에서는 K공기업의 유연근무제도(탄력근무, 원격근무)가 조직 효과성(직무만족, 조직몰입)에 어떠한 영향을 미치는지를 탐구하고자 한다. 또한 유연근무제도와 조직효과성간의 관계에 있어 외부요소인 조직 지원인식과 조직문화가 어떠한 영향을 미치는지를 분석해 보고자 한다.

기존의 선행 연구는 유연근무제 활성화를 위한 동향 및 표준화에 대한 논의와(이혜진 외, 2011), 유연근무제 환경 하에서의 리더의 특성과 역량을 분석하거나(김문성 외, 2013), 유연근무제 유형 중 스마트워크센터의 효과와 장애요인을 분석한 것으로(임승혜 외, 2013), 유연근무제도 정책의 효과에 대한 분석 자체가 없거나 영역을 일부 제한하여 연구해 왔다. 이는 비교적 다른 유연근무제도 선진 국가에 비해 출발이 늦은 우리나라의 상황과 공공기관에는 도입사례가 적다는 사실에 기인한 결과라고 말할 수 있다.

이수영(2011)의 연구결과에 따르면 유연근무제도 유형의 하나인 Telework의 평균적 수준의 만족도는 이직률과 부정적으로 연계되며, 성과에 긍정적으로 연계된다.'라고 가설을 세웠지만 결과는 성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 서아영(2012)의 연구 결과에 따르면 '직무 자율권 모형'을 적용하여 유연근무제도 업무환경은 일-가정 갈등, 업무 과부하에 유의미한 영향을 미치며, 직무만족 향상에 기여한다고 결론을 내리고 있다.

따라서 본 연구는 유연근무제도의 이용유무, 이용 편의성, 사용의사를 통해 유연근무제도의 활용실태를 파악하고 유연근무제도에 대한 전반적인 만족도가 높을수록 조직효과성(직무만족, 조직몰입)에 정(+)의 영향을 미치는 관계로 가설을 설정하였다.

1.1 유연근무 활용정도가 만족도에 미치는 영향에 대한 가설

K공기업의 유연근무제도에 대하여 조직원들의 실질적 활용실태를 알아보기 위해 유연근무제 활용정도가 유연근무제도 전반에 대한 만족도와 관계가 있는지 살펴보고자 한다. 따라서 유연근무 활용정도는 유연근무 이용횟수, 이용편의성, 사용의사를 통해 측정하고, 유연근무제도 전반의 만족도와 영향 관계 분석하고자 한다. 따라서 이에 대한 가설은 다음과 같다.

가설 1. 유연근무의 활용정도가 높을수록 유연근무제도에 대한 만족도가 높을 것이다.

가설 1-1. 탄력근무를 이용횟수가 많은 조직원 일수록 탄력근무제도에 대한 만족도가 높을 것이다.

가설 1-2. 탄력근무의 이용이 쉽다고 인지하는 조직원 일수록 탄력근무제도에 대한 만족도가 높을 것이다.

가설 1-3. 탄력근무의 사용의사가 높은 조직원 일수록 탄력근무제도에 대한 만족도가 높을 것이다.

가설 1-4. 원격근무의 이용이 쉽다고 인지하는 조직원 일수록 원격근무제도에 대한 만족도가 높을 것이다.

가설 1-5. 탄력근무의 사용의사가 높은 조직원 일수록 탄력근무제도에 대한 만족도가 높을 것이다.

1.2 유연근무 만족도가 조직효과성에 미치는 영향에 대한 가설

다음은 유연근무제도 전반에 대한 만족도가 조직효과성에 관계가 있는지 살펴보고자 한다. 따라서 유연근무 만족도는 탄력근무, 원격근무로 유형을 구분하고 조직효과성은 직무만족, 조직몰입으로 구분하였고 이에

대한 가설은 다음과 같다.

가설 2. 유연근무제도의 만족도가 높을수록 조직효과성이 높을 것이다.

가설 2-1. 탄력근무제도의 만족도가 높은 조직원 일수록 직무만족이 높을 것이다.

가설 2-2. 원격근무제도의 만족도가 높은 조직원 일수록 직무만족이 높을 것이다.

가설 2-3. 탄력근무제도의 만족도가 높은 조직원 일수록 조직몰입이 높을 것이다.

가설 2-4. 원격근무제도의 만족도가 높은 조직원 일수록 조직몰입이 높을 것이다.

1.3 조직지원인식의 매개효과에 대한 가설

조직지원인식이 유연근무 만족도와 조직효과성간에 매개효과를 미치는지를 살펴보고자 한다. 따라서 유연근무 만족도와 조직지원인식간의 유의미한 관계를 분석하고 유연근무 만족도와 조직지원인식이 조직효과성에 영향을 미치는지를 분석하고자 하며 이에 따른 가설은 다음과 같다.

가설 3. 조직지원인식은 유연근무 만족도가 조직효과성에 미치는 영향에 대하여 매개효과를 나타낼 것이다.

가설 3-1. 조직지원인식은 탄력근무 만족도가 직무만족에 미치는 영향에 대하여 매개효과를 나타낼 것이다.

가설 3-2. 조직지원인식은 원격근무 만족도가 직무만족에 미치는 영향에 대하여 매개효과를 나타낼 것이다.

가설 3-3. 조직지원인식은 탄력근무 만족도가 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 매개효과를 나타낼 것이다.

가설 3-4. 조직지원인식은 원격근무 만족도가 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 매개효과를 나타낼 것이다.

1.4 조직문화의 조절효과에 대한 가설

조직문화가 유연근무 만족도와 조직효과성간에 조절효과를 미치는지를 살펴보고자 한다. 따라서 유연근무 만족도와 조직문화간의 유의미한 관계를 분석하고 유연근무 만족도와 조직문화가 조직효과성에 영향을 미치는지를 분석하고자 하며 이에 따른 가설은 다음과 같다.

가설 4. 조직문화는 유연근무 만족도가 조직효과성에 미치는 영향에 대하여 조절효과를 나타낼 것이다.

가설 4-1. 권위적 조직문화는 탄력근무 만족도가 직무만족에 미치는 정적효과를 감소시킬 것이다.

가설 4-2. 권위적 조직문화는 탄력근무 만족도가 조직몰입에 미치는 정적효과를 감소시킬 것이다.

가설 4-1. 권위적 조직문화는 원격근무 만족도가 직무만족에 미치는 정적효과를 감소시킬 것이다.

가설 4-2. 권위적 조직문화는 원격근무 만족도가 조직몰입에 미치는 정적효과를 감소시킬 것이다.

가설 4-5. 민주적 조직문화는 탄력근무 만족도가 직무만족에 미치는 정적효과를 증가시킬 것이다.

가설 4-6. 민주적 조직문화는 탄력근무 만족도가 조직몰입에 미치는 정적효과를 증가시킬 것이다.

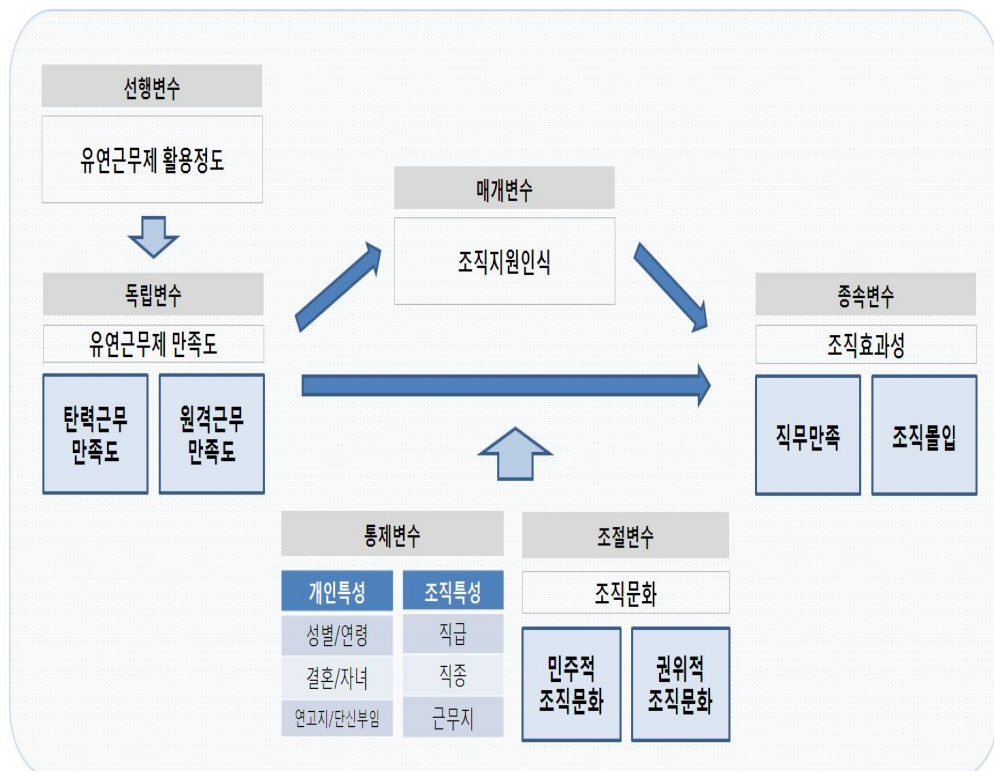
가설 4-7. 민주적 조직문화는 원격근무 만족도가 직무만족에 미치는
정적효과를 증가시킬 것이다.

가설 4-8. 민주적 조직문화는 원격근무 만족도가 조직몰입에 미치는
정적효과를 증가시킬 것이다.

2. 연구의 분석틀

앞에서 살펴본 본 논문의 연구 문제 및 가설을 그림으로 나타내면
<그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구의 분석틀



제 4 절 분석방법 및 모형

1. 분석방법

본 연구를 위해 활용된 분석방법은 선행변수인 유연근무 활용정도가 독립변수인 유연근무 만족도에 미치는 영향 분석과, 독립변수인 유연근무 만족도가 종속변수인 조직효과성에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석 기법(Multiple regression analysis)이 사용되었다. 또한 외부요인인 조직지원인식과 조직문화의 매개효과 및 조절효과 확인을 위해 각각 3단계 매개 회귀분석(Three-step mediated regression analysis), 4단계 위계적 회귀분석(Moderated regression analysis)이 활용되었다. 마지막으로 설문항목의 신뢰성 및 타당성 분석은 요인분석(Factor Aanlysis)을 활용하였으며, 변수간 상관관계 분석은 피어슨의 상관관계 분석을 활용하였다. 분석방법에 대한 현황은 <표 3-3>과 같다.

<표 3-3> 연구의 분석방법

구 분	분 석 방 법	비 고
유연근무 활용정도가 만족도에 미치는 영향	다중회귀분석 (Multiple regression analysis)	SPSS 활용
유연근무 만족도가 조직 효과성에 미치는 영향	다중회귀분석 (Multiple regression analysis)	
조직지원인식의 매개 효과	3단계 매개 회귀분석 (Three-step mediated regression analysis)	
조직문화의 조절 효과	4단계 위계적 회귀분석 (Moderated regression analysis)	
신뢰도 및 타당성 분석 (조직효과성, 조직지원인식, 조직문화)	요인분석 (Factor Aanlysis)	
변수간 상관관계분석	피어슨(Pearson)의 상관관계 분석	

2. 분석모형

앞에서 설명한 변수들을 바탕으로 유연근무제도가 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보기 위해 설정한 분석 모형은 다음과 같다.

[선행변수]

L_1 = 유연근무 이용횟수, L_2 = 유연근무 이용편의성, L_3 = 유연근무 사용의사

[독립변수 및 통제변수]

X = 유연근무 만족도, C_1 = 성별, C_2 = 연령, C_3 = 근무연수, C_4 = 직급, C_5 = 직종, C_6 = 근무지, C_7 = 연고지, C_8 = 부임형태, C_9 = 결혼유무, C_{10} = 자녀유무

[매거변수 및 조절변수]

P = 조직지원인식, M = 조직문화

<모델 1> 유연근무 활용정도가 만족도에 미치는 영향

$$- \text{다중회귀분석} : X = \alpha_1 + \beta_1 L_1 + \beta_2 L_2 + \beta_3 L_3 + \varepsilon$$

<모델 2> 유연근무 만족도에 조직효과성에 미치는 영향

$$- \text{다중회귀분석} : Y = \alpha_2 + \beta_4 X + \delta_1 C_1 + \delta_2 C_2 + \delta_3 C_3 + \delta_4 C_4 + \delta_5 C_5 + \delta_6 C_6 + \delta_7 C_7 + \delta_8 C_8 + \delta_9 C_9 + \delta_{10} C_{10} + \varepsilon$$

<모델 3> 조직지원인식의 매개효과

$$- \text{3단계 매개 회귀분석} : Y = \alpha_3 + \beta_5 X + \delta_1 P + \varepsilon$$

<모델 4> 조직문화의 조절효과

$$- \text{위계적 회귀분석} : Y = \alpha_4 + \beta_6 X + \gamma_1 M_1 + \eta_1 XM + (\delta_1 C_1 + \delta_2 C_2 + \delta_3 C_3 + \delta_4 C_4 + \delta_5 C_5 + \delta_6 C_6 + \delta_7 C_7 + \delta_8 C_8 + \delta_9 C_9 + \delta_{10} C_{10}) + \varepsilon$$

제 4 장 실증분석 및 결과해석

제 1 절 기술통계 분석

1. 조사대상의 일반적 특성

조사대상 표본의 일반적 특징을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시한 결과는 <표 4-1>과 같이 나타났다. K공기업 전체직원 4,612명을 대상으로 설문을 실시하였으며 1,288명이 응답하였다. 여기서 설문답변에 오류가 있는 239명을 제외하고 본 연구의 표본 수는 1,049명으로 집계되었다. 이는 특수계약직 96명을 제외하면 K공기업의 전체 직원 대비 20.7%의 비율을 차지하는 것으로 나타났다.

먼저 개인특성을 살펴보면 표본의 성별구성은 남성의 비율이 82.4%, 여성의 비율이 17.6%로 나타났다. K공기업의 현재 남녀 구성비가 남성 88.1%, 여성 11.9%임을 고려할 때 여성이 다소 적극적으로 설문에 참여한 것으로 판단된다.

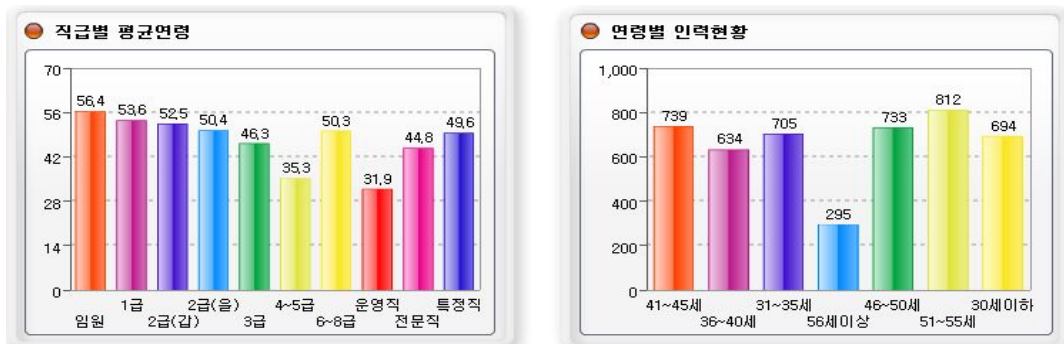
<그림 4-1> K공기업의 여성인력현황('14. 5월 기준)



연령별로는 20대가 19.9%, 30대가 38.7%, 40대가 25.9%, 50대 이상이 15.4%로 나타났다. 근무연한은 5년 미만이 39.7%, 5~10년이 20.6%,

11~20년 23.1%, 21년 이상이 16.7%로 나타났다. 이는 연령별로 40대 이하가 84.6% 근무연한은 20년 이하가 83.3%로 현재 K공기업의 40대 이하 비율이 76%임을 감안 할 때 상대적으로 높은 비율을 나타내며 이는 연령과 근속연수가 낮을수록 유연근무제에 대한 높은 관심을 반영하였다고 사료된다.

<그림 4-2> K공기업의 연령별 인력현황('14. 5월 기준)



연고지 유무는 연고지 근무가 42.3%, 비연고지 근무가 57.7%로 나타났으며 단신부임은 52.9% 가족동반 39.3% 기타가 7.3%로 나타났는데 본사가 비수도권이며 전국에 200여개 사업장이 있는 K공기업의 특성상 비연고지 근무와 단신 부임 비율이 매우 높은 것으로 판단된다. 결혼 유무는 미혼이 32.9% 기혼이 67.1%로 나타났으며, 자녀 유무는 자녀 있음이 59.2% 자녀 없음이 40.8%로 나타났다.

다음 조직특성을 살펴볼 때 직급은 대리/사원급이 47.9%로 가장 높게 나타났으며, 차장급이 20.6% 부서장/팀장급 3.7% 등 나머지가 31.5%로 나타났다. 직종은 기술직이 66.6%, 행정직이 23.4% 기타가 10%로 나타났다.

전체 표본수의 일반적인 특성과 K공기업의 전체 현황을 비교해 볼 때 직종, 근무지 등 일부 항목을 제외하고는 크게 차이가 없었으며 이를 통해 본 연구의 목적달성을 위한 객관적인 자료 수집이 적절하게 이루어졌다고 판단되었다.

<표 4-1> 조사대상의 일반적 특성

* 본연구의 총 표본수(N) : 1049명

구 분			빈도수(명)	구성비율(%)
개 인 특성	성별	남자	864	82.4
		여자	185	17.6
	연령	20대	209	19.9
		30대	406	38.7
		40대	272	25.9
		50대 이상	162	15.4
		5년 미만	416	39.7
	근무 연수	5~10년	216	20.6
		11~20년	242	23.1
		21년 이상	175	16.7
	연고지 유무	연고지	444	42.3
		비연고지	605	57.7
	부임 형태	단신부임	555	52.9
		가족동반	417	39.8
		기타	77	7.3
조 직 특성	결혼 유무	미혼	345	32.9
		기혼	704	67.1
	자녀 유무	자녀있음	621	59.2
		자녀없음	428	40.8
	부서장/팀장급		39	3.7
	직급	차장급	216	20.6
		사원/대리급	502	47.9
		운영직	51	4.9
		특정직	21	2.0
		연구직/업무전문직	42	4.0
		특수계약직	96	9.2
		기타	82	7.8
		합계	1049	100.0
	직종	행정직	245	23.4
		기술직	699	66.6
		기타	105	10.0
		본사	273	26.0
	근무지	지역본부	187	17.8
		현장 관리단	589	56.1

2. 타당성 및 신뢰도 분석

본 연구의 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석(Factor Aanalysis)을 실시하였다. 요인분석은 같은 개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지를 확인하는 것으로 측정도구의 타당성을 판정하는 것이다. 요인분석은 다수의 변수들을 상관관계가 높은 것끼리 묶어줌으로서 그 내용을 단순화 시키는 통계기법이다. 본 연구에서는 측정도구의 개념적 타당성을 검증하기 위해 단일 설문항목인 선행변수, 독립변수를 제외하고 매개변수, 조절변수, 종속변수에 대하여 요인분석을 실시하였다.

2.1 (매개변수) 조직지원인식의 요인분석과 신뢰도 분석결과

본 연구에서의 매개변수인 조직지원인식에 관한 총 5개 설문항목의 요인분석을 실시한 결과는 <표4-3>과 같다. 설명된 총 분산은 78.012%로 나타났다. 조직지원인식은 이론모형과 동일하게 1개 요인으로 추출되었다. 크론바흐 알파값은 0.9이상으로 분석을 위한 내적 일관성을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-2> 조직지원인식에 대한 요인분석 결과

측정문항	요인분석		신뢰도분석	
	조직 지원인식	공통성	항목이 삭제된경우 Cronbach α	Cronbach α
P2	.923	.853	.901	.928
P3	.903	.816	.906	
P1	.887	.787	.911	
P5	.856	.733	.917	
P4	.844	.712	.922	
고유값	3.901			
분산비율(%)	78.012			
누적분산(%)	78.012			
KMO=0.863 Bartlett = 4459.388 p=.000 N=1049				

2.2 (조절변수) 조직문화에 대한 요인분석과 신뢰도 분석결과

본 연구에서의 조절변수인 조직지원인식에 관한 총 8개 설문항목의 요인분석을 실시한 결과는 <표4-2>와 같다. 설명된 총 분산은 68.708%로 나타났다. 조직문화 유형은 이론모형과 동일하게 2개 요인으로 추출되었으며 추출된 요인은 권위적 문화와 민주적 문화로 명명하였다. 설문항목은 8개 항목 모두 이론 구조에 맞게 적재되어 최종적으로 모두 채택하였다. 크론바흐 알파값의 결과는 각각 0.860, 0.829로서 분석을 위한 내적 일관성을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-3> 조직문화에 대한 요인분석 결과

측정 문항	요인분석			신뢰도분석	
	권위적 문화	민주적 문화	공통성	항목이 삭제된 경우 Cronbach's α	Cronbach's α
M2			.777	.794	.860
M1	.714	.517	.735	.812	
M3	.711	.479	.680	.829	
M4	.683	.462	.622	.848	
M6	.672	.412	.698	.771	
M5	-.669	.501	.695	.773	.829
M8	-.658	.511	.732	.756	
M7	-.658	.547	.558	.834	
	-.462	.586			
	2.847	2.650			
고유값	35.588	33.120			
분산비율(%)	35.588	68.708			
누적분산(%)					
KMO=0.798 Bartlett=3781.707 p=.000 N=1049					

2.3 (종속변수) 조직효과성의 요인분석과 신뢰도 분석결과

본 연구에서의 종속변수인 조직효과성에 관한 총 8개 설문항목의 요인분석을 실시한 결과는 <표4-4>와 같다. 설명된 총 분산은 78.329%로 나타났다. 조직효과성은 이론모형과 동일하게 2개 요인으로 추출되었으

며 추출된 요인은 직무만족과 조직몰입으로 명명하였다. 설문항목은 8개 항목 모두 이론구조에 맞게 적재되어 최종적으로 모두 채택하였다. 크론바흐 알파값의 결과는 각각 0.897, 0.911로서 분석을 위한 내적 일관성을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-4> 조직효과성에 대한 요인분석 결과

측정 문항	요인분석			신뢰도분석	
	조직몰입	직무만족	공통성	항목이 삭제된 경우 Cronbach α	Cronbach α
X6	.878	.276	.847	.857	.897
X5	.847	.368	.853	.872	
X7	.842	.343	.826	.885	
X8	.696	.429	.669	.849	
X2	.238	.853	.784	.865	
X4	.415	.794	.802	.879	.911
X1	.420	.775	.778	.874	
X3	.329	.774	.708	.916	
고유값	3.195	3.071			
분산비율(%)	39.938	39.938			
누적분산(%)	38.391	78.329			
KMO=0.915 Bartlett=6485.850 p=.000 N=1049					

3. 변수들간의 상관관계 분석

다중공선성(Multicollinearity)은 복수의 독립변수들 간에 강한 선형관계가 있음을 의미한다. 회귀분석에서 상정하는 귀무가설을 독립변수들 간에 상관관계가 없음을 가정하고 있다. 그러나 변수들간에 강한 상관관계를 보일 경우 다중공선성 문제가 발생하여 왜곡된 분석결과가 도출될 가능성이 있다. 이러한 다중공선성 문제는 상관관계 분석을 통해 검토할 수 있는데, 보통 .85 이상이 나타나면 변수 사이에 다중공선성이 있음을 나타낸다.

본 연구에서 제시된 변수들 간의 상호 관련성을 규명하기 위해 피어슨(Pearson)의 상관관계 분석을 사용하였으며, 본 연구의 연구모형에 따라 각각 선행변수와 독립변수, 매개변수, 조절변수를 구분하여 분석을 실시하였다. 분석결과는 <표4-5>와 같이 나타났으며 탄력근무 활용 정도와 원격근무 활용 정도의 일부 변수를 제외한 대부분의 변수가 통계적으로 유의미하였고, 특히 유형근무별 이용횟수, 이용편의성, 사용의사는 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 선행변수들 간 상관관계는 모두 .85 이하로 다중공선성은 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-5> 선행변수(유형근무 활용정도)들간 상관관계 분석

구 분	1	2	3	4	5	6
1. 탄력근무 이용횟수	1					
2. 탄력근무 이용편의성	.347***	1				
3. 탄력근무 사용의사	.303***	.515***	1			
4. 원격근무 이용횟수	.083**	.051*	.034	1		
5. 원격근무 이용편의성	-.055*	.406***	.306***	.155***	1	
6. 원격근무 사용의사	.023	.286***	.452***	.146***	.678***	1
*:p<0.10, ** : p < 0.05, *** : p < 0.01						

다음 독립변수, 매개변수, 조절변수들간의 분석결과는 <표4-6>과 같이 나타났으며 모든 변수가 통계적으로 유의미하였고, 특히 유연근무 만족도와 조직지원인식, 민주적 문화는 정(+)의 상관관계가, 권위적 문화는 부(-)의 상관관계가 나타났다. 변수들 간 상관관계는 모두 .85 이하로 다중공선성은 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-6> 독립변수, 매개변수, 조절변수들간 상관관계 분석

구 분	1	2	3	4	5
1. 탄력근무 만족도	1				
2. 원격근무 만족도	.471***	1			
3. 조직지원인식	.338**	.280***	1		
4. 권위적 문화	-.136***	-.080**	-.286***	1	
5. 민주적 문화	.225***	.170***	.539***	-.254***	1
*:p<0.10, ** : p < 0.05, *** : p < 0.01					

제 2 절 유연근무의 활용정도와 만족도

1. 유연근무 활용정도

1.1 탄력근무 활용정도

K공기기업의 탄력근무의 활용정도를 측정하기 위해 탄력근무의 이용회수, 이용편의성, 사용의사로 나누어 실시한 결과는 <표 4-7, 4-8>과 같이 나타났다. 탄력근무는 K공기기업의 유연근무 중 활용이 가장 많은 제도로 보다 상세한 활용정도 측정을 위해 월기준으로 '없음'부터 '4회 이상'으로 나누어 측정하였다.

측정결과 전체 표본 수 대비 한번이라도 이용을 해본 조직원의 비율이 29.6%로 정부의 탄력근무의 평균 이용률인 3.5%(안행부 내부자료, 2011)와 전체 공공기관 탄력근무의 평균 이용률인 5.6%(이자성, 2013)보다 매우 높고 K공기기업의 '13년 평균 이용률 12.3%(K공기기업 내부자료, 2013)보다도 높게 나타났다. 이는 K공기기업의 탄력근무의 이용이 꾸준히 증가하고 있으며, 탄력근무를 경험한 조직원이 적극적으로 설문에 참여한 것으로 판단된다.

<표 4-7> 탄력근무 이용횟수

구 분	없음	1회	2회	3회	4회이상	합계
빈도(명)	739	66	26	29	189	1049
퍼센트(%)	70.4	6.3	2.5	2.8	18.0	100.0

또한 K공기기업의 탄력근무의 이용편의성과 사용의사를 5점 척도로 조사한 결과 각각 4.02점, 3.95로 높은 점수를 나타내었다. 이는 탄력근무의 이용횟수에서 1~3회 이용한 조직원을 합산한 비율(11.6%) 보다 4회 이상 이용한 조직원의 비율(18%)이 높은 결과와 연관하여 K공기기업의 탄력근무의 안정적인 정착과 제도 전반에 대한 높은 만족도를 유추할 수 있다.

<표 4-8> 탄력근무 이용편의성 및 사용의사

구분	N	평균	표준편차
탄력근무 이용편의성	1049	4.02	1.248
탄력근무 사용의사	1041	3.95	1.307

다음은 유형별 특성에 따라 탄력근무 이용현황을 <표 4-9>와 같이 분석하였다. K공기기업의 경우 남성이 여성보다 탄력근무 이용빈도와 이용편의성이 높았고 탄력근무에 대한 사용의사는 여성이 높은 것으로 나타났다. 또한 연령과 근속연수, 직급이 높을수록 탄력근무 이용빈도와 이용편의성이 높은 것으로 나타났는데 이는 K공기기업은 연령과 근속연수, 직급이 낮은 조직원이 상대적으로 탄력근무에 대한 사용의사는 높으나 이용빈도나 편의성이 낮다는 것을 알 수 있다.

또한 근무지별로 현장 사무소, 지역본부, 본사 순으로 이용빈도와 편의성이 높은 것으로 나타나는데 본사와 지역본부에 비해 상대적으로 오지에 위치한 현장 사무소의 조직원이 탄력근무를 활발히 이용한다고 추측할 수 있다. 또한 그밖에 근무지별 특성의 다양한 요인에 기인할 수 있는데 앞으로의 연구결과를 통해 분석해보고자 한다. 부임형태가 단신부임 일수록, 결혼을 하였고 자녀가 있는 조직원 일수록 이용빈도와 이용편의성이 높은 것으로 나타났다.

<표 4-9> 유형별 탄력근무 활용정도

구 분		탄력근무 이용횟수	탄력근무 이용평의성	탄력근무 사용의사
성별	남자	1.96	4.03	3.93
	여자	1.73	3.98	4.07
연령	20대	1.23	3.89	4.01
	30대	1.79	3.95	3.98
	40대	2.31	4.07	3.89
	50대이상	2.47	4.28	3.92
	5년미만	1.47	3.94	4.06
근속연수	5~10년	1.75	3.73	3.79
	11~20년	2.46	4.17	3.95
	21년이상	2.43	4.37	3.91
직급	관리자급	2.33	4.51	3.97
	차장급	2.41	4.19	3.93
	사원/대리급	1.74	3.98	3.99
직종	행정직	1.80	3.73	3.76
	기술직	1.96	4.14	4.03
	기타	1.90	3.91	3.92
근무지	본사	1.64	3.89	3.88
	지역본부	1.95	3.99	3.92
	현장사무소	2.03	4.09	4.00
연고지	연고지	1.73	3.96	3.78
	비연고지	2.06	4.06	4.08
부임형태	단신부임	2.12	4.16	4.21
	가족동반	1.73	3.92	3.68
	기타	1.51	3.51	3.60
결혼유무	미혼	1.42	3.93	4.06
	기혼	2.16	4.06	3.90
자녀유무	자녀있음	2.19	4.08	3.88
	자녀없음	1.53	3.93	4.06

1.2 원격근무 활용정도

K공기업의 원격근무의 활용정도를 측정하기 위해 원격근무의 이용유무, 이용편의성, 사용의사로 나누어 실시한 결과는 <표 4-10>과 같이 나타났다. 정부와 타 공기업의 경우와 같이 K공기업의 원격근무제도는 탄력근무제도에 비해 제도가 시행된 기간이 길지 않고 활용도도 높지 않다. 그렇기 때문에 탄력근무와 달리 원격근무는 이용횟수가 아닌 이용유무로 설문을 설계하였고 전체 표본 수 대비 9%인 94명 원격근무를 경험한 것으로 나타났다.

이는 탄력근무 대비 29.6%보다 적은 수치이긴 하지만 전체 공공기관의 평균 이용률인 0.3%(이자성, 2013) 보다 크게 상회하는 것으로 나타나 아직 초기 단계이기는 하지만 K공기업의 원격근무 활용정도가 연구대상으로 충분히 의미가 있다고 판단된다.

<표 4-10> 원격근무 이용유무

구 분	이용경험 없음	이용경험 있음	합계
빈도(명)	955	94	1049
퍼센트(%)	91.0	9.0	100.0

K공기업의 원격근무의 이용편의성과 사용의사를 5점 척도로 조사한 결과 <표4-11>에 각각 3.26점, 3.32로 나타났다. 이는 탄력근무의 4.02점, 3.95점보다 낮은 수치로 나타나는데 탄력근무에 비해 아직 제도도입 초기이다 보니 관련 인프라 부족, 제도정착, 이해도 등 여러 요인이 작용한 결과라고 유추할 수 있다.

정보통신 기술을 기반으로 업무가 수행되는 원격근무 환경에서 사람들은 정보기술의 속성에 유발하는 다양한 스트레스 요인에 더 많이 노출될 수 있으므로, 정보기술 사용으로 인한 직무 스트레스가 높아질 수 있다는 결과를 참고 할 때(서아영, 2012), K공기업의 원격근무 사용의사가 탄력근무 보다 낮은 결과는 보다 면밀한 분석과 관찰이 필요하리라 판단된다.

<표 4-11> 원격근무 이용편의성 및 사용의사

구분	N	평균	표준편차
원격근무 이용편의성	1017	3.26	1.289
원격근무 사용의사	984	3.32	1.413

다음은 유형별 특성에 따라 원격근무 이용현황을 <표 4-12>과 같이 분석하였다. K공기업의 경우 남성이 여성보다 원격근무의 이용빈도와 이용편의성이 높았고 원격근무에 대한 사용의사는 여성이 높은 것으로 나타났다.

또한 연령과 근속연수, 직급이 높을수록 탄력근무 이용빈도와 이용편의성이 높은 것으로 나타났는데 이는 K공기업은 연령과 근속연수, 직급이 낮은 조직원이 상대적으로 원격근무에 대한 사용의사는 높으나 이용빈도나 편의성이 낮다는 것을 알 수 있다.

탄력근무와 비교할 때 흥미로운 점은 근무지별로 정반대의 결과가 나오는 데 탄력근무는 이용횟수가 현장 > 지역본부 > 본사 순으로 나타났다면 원격근무는 본사 > 지역본부 > 현장 순으로 나타났다. K공기업은 제도도입 초기에 본사 조직원을 중심으로 원격근무 사용을 장려하였는데 이러한 정책이 반영되어 탄력근무와 반대의 결과가 나온 것으로 판단된다.

<표 4-12> 유형별 원격근무 활용정도

구 분		원격근무 이용여부	원격근무 이용편의성	원격근무 사용의사
성 별	남자			
	여자	1.09	3.22	3.25
연 령	20대	1.09	3.47	3.65
	30대	1.06	3.47	3.59
	40대	1.07	3.19	3.28
	50대이상	1.13	3.22	3.26
	5년미만	1.09	3.26	3.15
근 속 연 수	5~10년	1.06	3.41	3.50
	11~20년	1.08	3.08	3.22
	21년이상	1.15	3.16	3.23
	관리자급	1.10	3.28	3.11
직 급	차장급	1.15	3.05	3.00
	사원/대리급	1.16	3.30	3.28
	행정직	1.07	3.22	3.36
직 종	기술직	1.09	3.18	3.31
	기타	1.09	3.29	3.34
	본사	1.09	3.28	3.22
근무지	지역본부	1.13	3.18	3.19
	현장사무소	1.09	3.31	3.41
	연고지	1.07	3.29	3.34
연고지	비연고지	1.09	3.27	3.24
	단신부임	1.09	3.26	3.37
부 임 형 태	가족동반	1.08	3.30	3.43
	기타	1.10	3.23	3.17
	미혼	1.06	3.18	3.29
결 혼 유 무	기혼	1.07	3.43	3.54
	자녀있음	1.10	3.18	3.20
자녀 유 무	자녀없음	1.10	3.19	3.19
		1.07	3.37	3.50

2. 유연근무 만족도

유연근무를 경험한 조직원을 대상으로 만족도를 조사한 결과, 탄력 근무 제도에 대한 인식의 긍정성을 평가하는 문항에서 4.58점으로 매우 만족하는 수준을 나타냈으며, 원격근무 제도에 대한 만족도 점수도 3.85 점으로 대체로 만족하는 수준으로 나타났다.

<표 4-13> 유연근무 전체 만족도 현황

구분	N	평균	표준편차
탄력근무 만족도	310	4.58	0.819
원격근무 만족도	94	3.85	1.154

K공기기업의 유형별 유연근무 만족도 현황은 탄력근무와 원격근무 유형별로 상이한 결과가 나타났는데 탄력근무는 관리자일수록 만족도가 높고 원격근무는 사원/대리급일수록 만족도가 높은 것으로 나타났다.

<표 4-14> 유형별 유연근무 만족도 현황

구분		탄력근무 만족도	원격근무 만족도
성별	남자	4.60	
	여자	4.45	3.86
직급	관리자급	4.88	3.75
	차장급	4.65	3.46
	사원/대리급	4.47	3.67
	본사	4.52	3.97
근무지	지역본부	4.45	4.06
	현장사무소	4.64	3.82
	연고지	4.55	3.67
연고지	비연고지	4.60	3.92
부임 형태	단신부임	4.61	3.78
	가족동반	4.57	3.85
	미혼	4.43	3.98
결혼 유무	기혼	4.61	3.25
	자녀있음	4.62	4.04
자녀 유무	자녀없음	4.47	4.06
			3.41

제 3 절 유연근무 활용정도가 만족도에 미치는 영향

선행변수인 유연근무 활용정도가 독립변수인 유연근무제 만족도에 미치는 영향을 분석하기 위하여 One Way ANOVA 분석과 다중회귀분석을 실시하였다. 유연근무를 경험한 직원들을 대상으로 유연근무 활용정도를 유연근무 이용횟수, 이용편의성, 사용의사를 통해 측정하였고, K공기업의 탄력근무와 원격근무 유형에 따라 각각 분석을 실시하였다.

1. 탄력근무 활용정도가 만족도에 미치는 영향

1.1 One Way ANOVA 분석

본 연구의 연구모형 설계에 있어 K공기업의 유연근무제도 중 활용률이 높은 탄력근무의 이용횟수를 ‘없음’ 부터 ‘4회 이상’ 까지 세분화하여 측정하였다. 이에 따라 탄력근무 이용횟수에 따라 만족도에 유의미한 차이가 있는지 알아보기 위하여 One Way ANOVA 분석을 실시하였다. One Way ANOVA 분석은 두 집단 이상이 한 변수에 대한 평균의 차이를 검정할 때 사용하는 방법으로 탄력근무 이용횟수에 따른 만족도 평균에 차이가 있는지 살펴보았으며 그 결과는 <표 4-15>과 같이 나타났다.

<표 4-15> 탄력근무 이용횟수가 만족도에 미치는 영향

탄력근무 이용횟수	평균	표준편차	N	F값/ 유의확률	사후검증 결과
1회(a)	4.1818	1.18852	66	11.888/ 0.000***	a<c,d (Dunnett T3검증)
2회(b)	4.1538	.92487	26		
3회(c)	4.7586	.51096	29		
4회이상(d)	4.7513	.58941	189		
합 계	4.5806	.81943	310		

분석결과, 탄력근무 이용횟수에 따라 만족도에 대한 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 등분산 가정은 Levene 검정결과에 따라 유의확률이 0.05 이내로 집단의 분산이 다르다는 가정 하에 Dunnett T3의 검정결과를 해석하였으며 탄력근무 이용횟수가 1회인 경우는 2회와는 유의한 차이가 없지만 각각 3회와 4회 이상인 경우 유의한 차이가 있었으며, 따라서 1-1은 채택되었다.

1.2 다중회귀분석

탄력근무를 경험한 조직원(N=310)을 대상으로 탄력근무 활용정도가 만족도에 미치는 영향력을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-16>과 같이 나타났다. 회귀모형은 F값이 $p=.000$ 에서 116.001의 수치를 보이고 있으며, 선행변수와 독립변수의 상관계수는 .656로 높은 상관관계를 나타내었고, 회귀식에 대한 R^2 는 .430으로 약 43%의 설명력을 보이고 있다.

<표 4-16> 탄력근무 활용정도가 만족도에 미치는 영향

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			공차	VIF
(상수)	.823			3.350	.001		
탄력근무 이용횟수	.063	.246		2.105	.036	.881	1.135
탄력근무 이용편의성	.529	.030	.096	9.913	.000	.807	1.239
탄력근무 사용의사	.227	.053	.473	5.396	.000	.800	1.250
$R = .662$, $R^2 = .439$, 수정된 $R^2 = .433$ $F = 79.676$, $p = .000$, Durbin-Watson = 1.893							

Durbin-Watson은 1.896로 0 또는 4에 가깝지 않아 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형에 적합한 것으로 나타났다. 또한 선행변수간의 상관관계가 존재하는지를 판단하는 공선성 통계량으로서 공차한계는 모두 0.1 이상으로 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다.

분석결과를 살펴보면 선행변수인 탄력근무 이용횟수, 이용편의성, 사용의사 모두 탄력근무 만족도에 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 따라서 1-2, 1-3은 채택되었다. 또한 탄력근무 만족도에 영향을 미치는 유형들 간의 상대적인 크기를 표준화된 베타값을 통해 비교해 보면 이용편의성($\beta=.491$, $t=10.424$)의 영향력이 가장 큰 것으로 나타났다.

2. 원격근무 활용정도가 만족도에 미치는 영향

원격근무를 경험한 조직원(N=94)을 대상으로 원격근무 활용정도가 만족도에 미치는 영향력을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-17>과 같이 나타났다. 회귀모형은 F값이 $p=.000$ 에서 61.404의 수치를 보이고 있으며, 선행변수와 독립변수의 상관계수는 .769로 탄력근무와 같이 높은 상관관계를 나타내었고, 회귀식에 대한 R^2 는 .591으로 약 59%의 설명력을 보이고 있다.

<표 4-17> 원격근무 활용정도가 만족도에 미치는 영향

모형	비 표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			공차	VIF
(상수)	.551			1.807	.074		
원격근무 이용편의성	.491	.107	.471	4.572	.000	.452	2.210
원격근무 사용의사	.334	.098	.351	3.408	.001	.452	2.210
$R = .769$, $F = 61.404$, $R^2 = .591$, $p = .000$, 수정된 $R^2 = .581$ Durbin-Watson = 2.076							

Durbin-Watson은 2.076으로 0 또는 4에 가깝지 않아 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형에 적합한 것으로 나타났다. 또한 선행변수간의 상관관계가 존재하는지를 판단하는 공선성 통계량으로서 공차한계는 모두 0.1 이상으로 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다. 분석결과

를 살펴보면 선행변수인 이용편의성, 사용의사가 원격근무 만족도에 유의미한 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-5, 1-6은 채택되었다.

또한 원격근무 만족도에 영향을 미치는 유형들간의 상대적인 크기를 표준화된 베타값을 통해 비교해 보면 탄력근무와 마찬가지로 이용편의성 ($\beta=.471$, $t=4.572$)의 영향력이 사용의사($\beta=.351$, $t=3.408$) 보다 큰 것으로 나타났다. 이를 볼 때 탄력근무와 원격근무를 포함한 K공기업의 유연근무 만족도를 높이기 위해서는 유연근무의 이용편의성이 높이기 위한 관련 제도, 인프라에 대한 개선이 중요해 보인다.

제 4 절 유연근무 만족도가 조직효과성에 미치는 영향

독립변수인 유연근무 만족도가 종속변수인 조직효과성에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 유연근무 만족도는 탄력근무 만족도와 원격근무 만족도를 통해 측정하였고, 조직효과성은 직무만족과 조직몰입으로 나누어 분석하였다. 통제변수로는 개인특성인 성별, 연령, 근무연수, 연고지 근무, 부임형태, 결혼유무, 자녀유무와 조직특성인 직급, 직종, 근무지로 나누어 측정하였다.

1. 유연근무 만족도가 직무만족에 미치는 영향

1.1 탄력근무 만족도가 직무만족에 미치는 영향

K공기업의 탄력근무를 이용한 경험이 있는 조직원들을 대상(N=310)으로 탄력근무 만족도가 직무만족에 미치는 영향력을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-18>과 같이 나타났다. 회귀모형은 F값이 $p=.000$ 에서 5.176의 수치를 보이고 있으며, 선행변수와 독립변수의 상관관계수는 .401로 나타났고, 회귀식에 대한 R^2 는 .160으로 약 16%의 설명력을 보이고 있다.

Durbin-Watson은 1.819로 0 또는 4에 가깝지 않아 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형에 적합한 것으로 나타났다. 또한 선행변수간의 상관관계가 존재하는지를 판단하는 공선성 통계량으로서 공차한계는 모두 0.1 이상으로 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-18> 탄력근무 만족도가 직무만족에 미치는 영향

모 형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
	B	표준 오차				공차	VIF
(상수)	4.391						
탄력근무 만족도		.810		5.420	.000		
성별		.061	.318	5.833	.000	.951	1.052
연령	.356	.152	-.088	-1.497	.136	.809	1.236
근무연수	-.228	.099	.016	.173	.863	.315	3.171
직급	.017	.090	-.032	-.310	.757	.260	3.847
직종	-.028	.033	.034	.525	.600	.674	1.483
근무지	.017	.100	-.003	-.054	.957	.851	1.175
연고지	-.005	.065	-.078	-1.384	.167	.882	1.134
부임형태	-.090	.132	-.151	-2.196	.029	.597	1.676
결혼유무	-.291	.114	-.216	-3.065	.002	.567	1.764
자녀유무	-.349	.200	-.008	-.092	.927	.417	2.396
	-.018	.212					3.051
		.195	-.101	-1.087	.278	.328	
R = .401, R ² = .160, 수정된 R ² = .129 F = 5.176, p = .000, Durbin-Watson = 1.819							

앞에서 살펴본 바와 같이 탄력근무를 이용한 경험이 있는 조직원(N=310)들의 탄력근무 만족도는 평균 4.58로 대부분 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다. 분석결과를 볼 때 탄력근무 만족도는 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났으며 탄력근무 만족도가 높을수록 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-1은 채택되었다. 또한 통제변수 중 직무만족에 유의미한 영향력을 주는 요소로서 연고지와 부임형태는 비연고지이며, 가족동반 부임형태가 직무만족에 부(-)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다.

1.2 원격근무 만족도가 직무만족에 미치는 영향

K공기업의 원격근무를 이용한 경험이 있는 조직원들을 대상(N=94)으로 원격근무 만족도가 직무만족에 미치는 영향력을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-19>와 같이 나타났다. 회귀모형은 F값이 $p=.000$ 에서 5.004의 수치를 보이고 있으며, 선행변수와 독립변수의 상관관계수는 .636로 나타났고, 회귀식에 대한 R^2 는 .405으로 약 41%의 설명력을 보이고 있다.

Durbin-Watson은 2.118로 0 또는 4에 가깝지 않아 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형에 적합한 것으로 나타났다. 또한 선행변수간의 상관관계가 존재하는지를 판단하는 공선성 통계량으로서 공차한계는 모두 0.1 이상으로 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-19> 원격근무 만족도가 직무만족에 미치는 영향

모 형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			공차	VIF
(상수)	2.959	.979		3.021	.003		
원격근무 만족도	.333	.061	.516	5.452	.000	.822	1.217
성별	-.163	.212	-.083	-.770	.444	.633	1.579
연령	.399	.148	.495	2.699	.008	.219	4.569
근무연수	-.204	.132	-.290	-1.552	.125	.210	4.763
직급	-.001	.041	-.001	-.015	.988	.798	1.252
직종	-.049	.130	-.037	-.381	.704	.787	1.270
근무지	.065	.078	.079	.841	.403	.827	1.210
연고지	.051	.153	.034	.334	.739	.717	1.395
부임형태	-.106	.128	-.085	-.831	.409	.698	1.433
결혼유무	-.110	.275	-.065	-.401	.690	.279	3.590
자녀유무	-.010	.248	-.006	-.039	.969	.292	
R = .636, R ² = .405, 수정된 R ² = .324							
F = 5.004, p = .000, Durbin-Watson = 2.118							

원격근무를 이용한 경험이 있는 조직원(N=94)들의 원격근무 만족도는 평균 3.85로 대부분 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다. 분석결과를 볼 때 원격근무 만족도는 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났으며 원격근무 만족도가 높을수록 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-2은 채택되었다. 또한 통제변수 중 직무만족에 유의미한 영향력을 주는 요소로서 연령은 높을수록 직무만족에 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다.

2. 유연근무 만족도가 조직몰입에 미치는 영향

다음은 유연근무 만족도가 조직몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보려 한다. 앞서 유연근무 만족도와 직무만족에 영향관계 분석과 같이 각각 탄력근무와 원격근무 만족도를 구분하여 조직몰입에 미치는 영향에 대해 분석하였다.

2.1 탄력근무 만족도가 조직몰입에 미치는 영향

K공기업을 탄력근무를 이용한 경험이 있는 조직원들을 대상(N=310)으로 탄력근무 만족도가 조직몰입에 미치는 영향력을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-20>과 같이 나타났다. 회귀모형은 F값이 $p=.000$ 에서 4.730의 수치를 보이고 있으며, 선행변수와 독립변수의 상관계수는 .386로 나타났고, 회귀식에 대한 R^2 는 .149으로 약 15%의 설명력을 보이고 있다.

Durbin-Watson은 1.819로 0 또는 4에 가깝지 않아 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형에 적합한 것으로 나타났다. 또한 선행변수간의 상관관계가 존재하는지를 판단하는 공선성 통계량으로서 공차한계는 모두 0.1 이상으로 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-20> 탄력근무 만족도가 조직몰입에 미치는 영향

모 형	비표준화 계수		표준화 계수 베타	t	유의 확률	공선성 통계량	
	B	표준 오차				공차	VIF
(상수)	3.023						
탄력근무		.733		4.125	.000		
만족도	.250	.055	.248	4.526	.000	.951	1.052
성별	-.345	.138	-.149	-2.510	.013	.809	1.236
연령	.109	.090	.116	1.215	.225	.315	3.171
근무연수	.065	.081	.083	.796	.427	.260	3.847
직급	.052	.030	.115	1.761	.079	.674	1.483
직종	-.018	.091	-.012	-.204	.839	.851	1.175
근무지	.015	.059	.014	.249	.803	.882	1.134
연고지	-.084	.120	-.048	-.700	.484	.597	1.676
부임형태	-.172	.103	-.118	-1.664	.097	.567	1.764
결혼유무	.028	.181	.013	.155	.877	.417	2.396
자녀유무	.137	.176	.072	.775	.439	.328	3.051
R = .386, R ² = .149, 수정된 R ² = .117							
F = 4.730, p = .000, Durbin-Watson = 1.734							

분석결과를 볼 때 탄력근무 만족도는 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났으며 탄력근무 만족도가 높을수록 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-1은 채택되었다.

2.2 원격근무 만족도가 조직몰입에 미치는 영향

K공기업의 원격근무를 이용한 경험이 있는 조직원들을 대상(N=94)으로 원격근무 만족도가 조직몰입에 미치는 영향력을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-21>과 같이 나타났다. 회귀모형은 F값이 p=.000에서 3.452의 수치를 보이고 있으며, 선행변수와 독립변수의 상관계수는 .565로 나타났고, 회귀식에 대한 R²는 .319로 약 32%의 설명력을 보이고 있다.

Durbin-Watson은 2.286로 0 또는 4에 가깝지 않아 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형에 적합한 것으로 나타났다. 또한 선행변수간의 상관관계가 존재하는지를 판단하는 공선성 통계량으로서 공차한계는 모두 0.1 이상으로 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-21> 원격근무 만족도가 조직몰입에 미치는 영향

모 형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
	B	표준 오차				공차	VIF
(상수)		1.103		3.546	.001		
탈락근무 만족도	3.913	.069	.390	3.854	.000	.822	1.217
성별	.265	.239	-.119	-1.031	.306	.633	1.579
연령	-.246	.166	.492	2.512	.014	.219	4.569
근무연수	.418	.148	-.130	-.648	.519	.210	4.763
직급	-.096	.046	.086	.837	.405	.798	1.252
직종	.039	.146	.061	.586	.559	.787	1.270
근무지	.086	.088	.062	.613	.541	.827	1.210
연고지	.054	.172	-.016	-.151	.880	.717	1.395
부임형태	-.026	.144	.073	.669	.505	.698	1.433
결혼유무	.097	.310	-.505	-2.908	.005	.279	3.590
자녀유무	-.903	.279	-.095	-.561	.576	.292	3.421
R = .565, R ² = .319, 수정된 R ² = .227 F = 3.452, p = .001, Durbin-Watson = 2.286							

분석결과를 볼 때 원격근무 만족도는 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났으며 원격근무 만족도가 높을수록 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-2는 채택되었다.

제 5 절 인지하는 조직지원인식과 조직문화

매개변수인 조직지원인식과 조절변수인 조직문화는 각각의 설문문항에 대하여 하나의 요인으로 묶인 각 문항들을 변수합산을 통해 평균값을 계산하고 각각의 변인으로 구성하여 정리해보았고 이는 다음과 같다.

1. 조직지원인식

조직지원인식은 조직이 조직 구성원에게 몰입하고 있는 정도에 대한 조직 구성원의 지각 정도를 나타내는 개념으로 K공기기업의 조직지원인식은 전체 3.5점 정도로 약간 높은 수준으로 나타났다.

<표 4-22> 조직지원인식 현황

구 분	N	평균	표준편차
조직지원인식	1049	3.4622	.94567

2. 조직문화

황창연(2003)은 행정조직내에 권위적 조직문화와 민주적 조직문화가 공통적으로 존재한다고 말하였고 본 연구의 문화 분석 결과에 있어서 K공기업도 두가지 문화 유형이 동시에 갖고 있는 것으로 나타났다. K공기업은 권위적 조직문화와 민주적 조직문화의 각 평균은 2.9점, 3.3점으로 나타났다.

<표 4-23> 조직문화 현황

구 분	N	평균	표준편차
권위적 조직문화	1049	2.8868	1.06425
민주적 조직문화	1049	3.3365	
			.85777

제 6 절 조직지원인식의 매개효과 분석

조직지원인식이 독립변수 유연근무 만족도와 종속변수인 조직효과성에 미치는 매개효과를 분석하기 위하여 Baron& Kenny(1986)의 3단계 매개 회귀분석(Three-step mediated regression analysis) 기법²⁾을 사용하여 검증하였다.

1단계에서는 독립변수가 매개변수에 미치는 유의한 영향관계(γ^1)를 회귀분석을 통해 분석하고, 2단계에서는 독립변수가 종속변수에 미치는 총 효과의 유의한 영향관계(α^1)를 회귀분석을 통해 분석하며, 3단계에서는 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 유의한 영향관계를 회귀분석을 통해 분석하였다.

이는 각 단계별로 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향관계가 있어야 한다. 독립변수의 직접 효과(β^1)가 유의하고, 2단계에서의 독립변수의 총 효과(α^1)가 3단계에서의 독립변수의 직접 효과(β^1)의 회귀계수 값보다 크면 부분 매개효과가 있는 것으로 해석한다. 그리고 3단계에서 독립변수의 직접 효과(β^1)의 회귀계수 값이 유의하지 않으면 완전매개효과가 있다고 해석할 수 있다.

2) 본 연구의 매개효과 검정방법은 다음의 연구에서 제시한 3단계 매개 회귀분석(Three-step mediated regression analysis) 기법을 이용하여 설명하였다. Baron, R. M & Kenny, D. A(1986). The moderate-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations.

1. 유연근무 만족도와 직무만족에 조직지원인식의 매개효과

1.1 탄력근무 만족도와 직무만족에 조직지원인식의 매개효과

조직지원인식이 탄력근무 만족도와 직무만족에 미치는 매개효과의 분석결과는 <표4-24>와 같다. 1단계에서 독립변수인 탄력근무 만족도가 매개변수인 조직지원인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta = .306$, $p < .001$), 2단계에서 독립변수인 탄력근무 만족도가 종속변수인 직무만족에 미치는 유의한 영향력이 파악되었다($\beta = .335$, $p < .001$).

3단계에서 탄력근무 만족도, 조직지원인식과 직무만족 간의 회귀분석 결과, 탄력근무 만족도($\beta = .213$, $p < .001$)와 조직지원인식($\beta = .399$, $p < .001$)이 모두 직무몰입에 유의한 영향을 미치며, 3단계에서 매개변수를 통제 한 독립변수의 회귀계수 값이 2단계에서의 독립변수의 회귀계수 값보다 적게 나왔다(.364>.174). 따라서 조직지원인식은 탄력근무 만족도와 직무만족 간의 관계에서 부분매개효과가 있는 것으로 나타났으며 가설 3-1은 채택되었다.

<표 4-24> 탄력근무 만족도와 직무만족에 조직지원인식의 매개효과

독립/매개/ 종속변수	매개효과 검정 단계	표준화된 베타값	t	p	R ²
탄력근무 만족도/ 조직지원인식/ 직무만족 (부분매개)	단계1	.306***	5.640	.000***	.094
	단계2	.335***	6.234	.000***	.112
	단계3(독립변수)	.213***	4.112	.000***	.257
	단계3(매개변수)	.399***	7.726	.000***	
*:p<0.10, ** : p < 0.05, *** : p < 0.01					

1.2 원격근무 만족도와 직무만족에 조직지원인식의 매개효과

조직지원인식이 원격근무 만족도와 직무만족에 미치는 매개효과의 분석결과는 <표4-24>와 같다. 1단계에서 독립변수인 원격근무 만족도가 매개변수인 조직지원인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta = .365$, $p < .001$), 2단계에서 독립변수인 원격근무 만족도가 종속변수인 직무만족에 미치는 유의한 영향력이 파악되었다($\beta = .539$, $p < .001$).

3단계에서 원격근무 만족도, 조직지원인식과 직무만족 간의 회귀분석 결과, 원격근무 만족도($\beta = .356$, $p < .001$)와 조직지원인식($\beta = .500$, $p < .001$)이 모두 직무몰입에 유의한 영향을 미치며, 3단계에서 매개변수를 통제 한 독립변수의 회귀계수 값이 2단계에서의 독립변수의 회귀계수 값보다 적게 나왔다($.539 > .356$). 따라서 조직지원인식은 탄력근무 만족도와 직무만족 간의 관계에서 부분매개효과가 있는 것으로 나타났으며 가설 3-2는 채택되었다.

<표 4-25> 원격근무 만족도와 직무만족에 조직지원인식의 매개 효과

독립/매개/ 종속변수	매개효과 검정 단계	표준화된 베타값	t	p	R ²
원격근무 만족도/ 조직지원인식/ 직무만족 (부분매개)	단계1	.365***	3.737	.000***	.133
	단계2	.539***	6.099	.000***	.290
	단계3(독립변수)	.356***	4.482	.000***	.506
	단계3(매개변수)	.500***	6.281	.000***	
*:p<0.10, ** : p < 0.05, *** : p < 0.01					

2. 유연근무 만족도와 조직몰입에 조직지원인식의 매개효과

2.1 탄력근무 만족도와 조직몰입에 조직지원인식의 매개효과

조직지원인식이 탄력근무 만족도와 조직몰입에 미치는 매개효과의 분석결과는 <표4-26>와 같다. 1단계에서 독립변수인 탄력근무 만족도가 매개변수인 조직지원인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta = .306$, $p < .001$), 2단계에서 독립변수인 탄력근무 만족도가 종속변수인 조직몰입에 미치는 유의한 영향력이 파악되었다($\beta = .335$, $p < .001$).

3단계에서 탄력근무 만족도, 조직지원인식과 조직몰입 간의 회귀분석 결과, 탄력근무 만족도($\beta = .093$, $p < .05$)와 조직지원인식($\beta = .635$, $p < .001$)이 모두 직무몰입에 유의한 영향을 미치며, 3단계에서 매개변수를 통제 한 독립변수의 회귀계수 값이 2단계에서의 독립변수의 회귀계수 값보다 적게 나왔다($.335 > .093$). 따라서 조직지원인식은 탄력근무 만족도와 조직몰입 간의 관계에서 부분매개효과가 있는 것으로 나타났으며 가설 3-3은 채택되었다.

<표 4-26> 탄력근무 만족도와 직무만족에 조직지원인식의 매개 효과

독립/매개/ 종속변수	매개효과 검정 단계	표준화된 베타값	t	p	R ²
탄력근무 만족도/ 조직지원인식/ 조직몰입 (부분매개)	단계1	.306***	5.640	.000***	.094
	단계2	.335***	6.234	.000***	.112
	단계3(독립변수)	.093**	2.076	.039**	.447
	단계3(매개변수)	.635***	14.238	.000***	
*:p<0.10, ** : p < 0.05, *** : p < 0.01					

2.2 원격근무 만족도와 조직몰입에 조직지원인식의 매개효과

조직지원인식이 원격근무 만족도와 조직몰입에 미치는 매개효과의 분석결과는 <표4-27>와 같다. 1단계에서 독립변수인 원격근무 만족도가 매개변수인 조직지원인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta = .365$, $p < .001$), 2단계에서 독립변수인 원격근무 만족도가 종속변수인 조직몰입에 미치는 유의한 영향력이 파악되었다($\beta = .539$, $p < .001$).

3단계에서 원격근무 만족도, 조직지원인식과 조직몰입 간의 회귀분석 결과, 원격근무 만족도($\beta = .065$, $p < .001$)와 조직지원인식($\beta = .724$, $p < .001$)이 모두 직무몰입에 유의한 영향을 미치며, 3단계에서 원격근무 만족도, 조직지원인식과 조직몰입 간의 회귀분석 결과, 원격근무 만족도($\beta = .065$, $p > .10$)는 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않으며, 조직지원인식($\beta = .724$, $p < .001$)만이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 3단계에서 매개변수를 통제하면 독립변수가 종속변수와 유의한 영향관계를 갖지 않는 것이므로 조직지원인식은 탄력만족도와 조직몰입 간의 관계에서 완전매개효과를 갖는다고 할 수 있으며, 가설 3-4는 채택되었다.

<표 4-27> 원격근무 만족도와 조직몰입에 조직지원인식의 매개 효과

독립/매개/ 종속변수	매개효과 검정 단계	표준화된 베타값	t	p	R ²
원격근무 만족도/ 조직지원인식/ 조직몰입 (완전매개)	단계1	.365***	3.737	.000***	.133
	단계2	.539***	6.099	.000***	.290
	단계3(독립변수)	.065	.863	.390	.562
	단계3(매개변수)	.724***	9.667	.000***	
*:p<0.10, ** : p < 0.05, *** : p < 0.01					

제 7 절 조직문화의 조절효과 분석

조절변수인 조직문화가 독립변수 유연근무 만족도와 종속변수인 조직효과성에 미치는 영향을 분석하기 위하여 4단계 위계적 회귀분석을 실시하였다. 즉 1단계에서는 통제변수인 성별, 연령, 근무연수, 직급 등을, 2단계에서는 독립변수인 탄력근무 만족도, 원격근무 만족도를 통제하였다. 3단계에서는 조절변수인 조직문화를 4단계에서는 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 투입하였다. 이러한 조절효과 검증은 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 투입하여 나타난 3단계 회귀식의 R제곱 값과 4단계에서 상호작용항을 투입하여 변화된 R제곱 값을 비교하여 통계적으로 유의하면 조절효과를 입증하는 방식이다.

즉 조직효과성(직무만족, 조직몰입)을 종속변수로 하고, 유연근무 만족도(탄력근무, 원격근무)를 독립변수로 한 회귀분석 결과의 R제곱 값과 독립변수들과 조절변수인 권위적 조직문화 및 민주적 조직문화와의 상호작용항을 추가함으로써 증가한 R제곱 값을 비교하였다. 상호작용효과를 검증하는데 있어 조절변수와 상호작용항의 다중공선성이 발생 할 수 있기 때문에 본 연구는 독립변수인 탄력근무 만족도, 원격근무 만족도와 조절변수인 권위적 조직문화 및 민주적 조직문화와의 변수들을 평균 중심화(mean-centering)한 후 상호작용항을 만들었다. 평균 중심화를 하는 이유는 다중공선성을 감소시킬 수 있고, 회귀계수에 대한 의미 있는 해석을 가능하게 한다는 것이다(박길수, 최인옥, 2011, 이지언, 2012).

1. 권위적 조직문화의 조절효과

1.1 탄력근무 만족도와 직무만족에 권위적 조직문화의 조절효과

권위적 조직문화가 탄력근무 만족도와 직무만족에 미치는 조절효과를 분석한 결과는 <표 4-28>와 같이 나타났다. 여기서 R제곱 값이 단계별로

증가하고 탄력근무 만족도와 권위적 조직문화의 상호작용항이 $p < .01$ 수준에서 유의한 것으로 나타나 권위적 조직문화의 조절효과를 확인 할 수 있었다. 권위적 조직문화는 탄력근무 만족도가 직무만족에 미치는 정적 관계를 감소시키는 것으로 나타나 가설 4-1은 채택되었다.

<표 4-28> 탄력근무 만족도와 직무만족에 권위적 조직문화의 조절 효과

종속변수: 직무만족 (권위적문화)		1단계		2단계		3단계		4단계	
		베타	t	베타	t	베타	t	베타	t
통제 변수	성별	-.096	-1.554	-.098	-1.740*	-.101	-1.812*	-.097	-1.740*
	연령	.118	1.200	.069	.756	.062	.583	.048	.533
	근무 연수	.028	.259	-.001	-.011	-.004	-.037	.000	.005
	직급	.045	.671	.046	.743	.017	.272	.018	.288
	직종	.059	.992	.011	.192	-.005	-.095	-.006	-.118
	근무처	-.029	-.497	-.049	-.903	-.050	-.928	-.045	-.843
	연고지	-.085	-1.183	-.081	-1.227	-.090	-1.383	-.097	-1.484
	부임 형태	-.178	-2.428**	-.144	-2.130**	-.136	-2.020**	-.140	-2.095**
	결혼 유무	-.003	-.037	-.022	-.280	-.023	-.294	-.046	-.591
	자녀 유무	-.092	-.949	-.114	-1.281	-.126	-1.434	-.149	-1.681
	탄력근무 만족도(X1)			.392	7.508***	.376	7.224***	.393	7.486***
권위적문화 (M1)						-.144	-2.727**	-.071	-1.105
상호작용 (X1×M1)								-.124	-1.956*
R ²			.082		.228		.247		.256
F			2.665***		7.996***		8.108***		
R ² 변화량			.082		.146		.019		7.850***
F 변화량			2.665***				7.437***		.010
					56.372***				3.828**

*: $p < 0.10$,

** : $p < 0.05$,

*** : $p < 0.01$

1.2 탄력근무 만족도와 조직몰입에 권위적 조직문화의 조절효과

권위적 조직문화가 탄력근무 만족도와 조직몰입에 미치는 조절효과를 분석한 결과는 <표 4-29>와 같이 나타났다. 3단계와 4단계 사이에 R제곱 값의 변화량이 없고 권위적 조직문화와 탄력근무 만족도간 상호작용항은 유의미한 영향력을 행사하지 못하는 것으로 나타나 탄력근무 만족도와 조직몰입에 대한 권위적 조직문화의 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-2은 기각되었다.

<표 4-29> 탄력근무 만족도와 조직몰입에 권위적 조직문화의 조절 효과

종속변수:		1단계		2단계		3단계		4단계	
조직몰입 (권위적문화)		베타	t	베타	t	베타	t	베타	t
통제 변수	성별	-.147	-2.401**	-.149	-2.510**	-.153	-2.614***	-.152	-2.600**
	연령	.147	1.500	.116	1.215	.095	1.016	.095	1.009
	근무 연수	.102	.944	.083	.796	.080	.778	.081	.781
	직급	.114	1.699*	.115	1.761*	.078	1.202	.078	1.201
	직종	.019	.319	.012	.204	.032	.551	.032	.553
	근무지	.027	.453	.014	.249	.013	.235	.014	.243
	연고지	-.051	-.714	-.048	-.700	-.060	-.883	-.061	-.891
	부양 형태	-.140	-1.913*	-.118	-1.664*	-.107	-1.533	-.108	-1.536
	결혼 유무	.025	.290	.013	.155	.012	.144	.009	.112
	자녀 유무	.086	.897	.072	.775	.057	.617	.054	.585
탄력근무 만족도(X1)				.248	4.526***	.228	4.191***	.229	4.157***
권위적문화 (M1)						-.180	-3.275***	-.173	-2.553**
상호작용 (X1×M1)								-.013	-.199
R ²			.090		.149		.178		.178
F			2.961***		4.730***		5.371***		
R ² 변화량			.090		.059		.030		4.945***
F 변화량			2.961***				10.728***		.000
					20.486***				.040
*p<0.10, ** : p < 0.05, *** : p < 0.01									

1.3 원격근무 만족도와 직무만족에 권위적 조직문화의 조절효과

권위적 조직문화가 원격근무 만족도와 직무만족에 미치는 조절효과를 분석한 결과는 <표 4-30>와 같이 나타났다. 3단계와 4단계 사이에 R제곱 값의 변화량이 없고 권위적 조직문화와 원격근무 만족도간 상호작용항은 유의미한 영향력을 행사하지 못하는 것으로 나타나 원격근무 만족도와 조직몰입에 대한 권위적 조직문화의 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-3은 기각되었다.

<표 4-30> 원격근무 만족도와 직무만족에 권위적 조직문화의 조절 효과

종속변수: 직무만족 (권위적문화)		1단계		2단계		3단계		4단계	
		베타	t	베타	t	베타	t	베타	t
통제 변수	성별	-.003	-.026	-.003	-.770	-.000	-.824	-.075	-.686
	연령	.538	2.529**	.495	2.699***	.509	2.742***	.536	2.846***
	근무 연수	-.300	-1.381	-.290	-1.552	-.300	-1.590	-.304	-1.612
	직급	-.012	-.104	-.001	-.015	-.010	-.107	-.013	-.134
	직종	.023	.203	-.037	-.381	-.028	-.290	-.037	-.380
	근무지	-.005	-.044	.079	.841	.068	.700	.062	.527
	연고지	-.001	-.006	.034	.334	.029	.289	.040	.391
	부임 형태	-.201	-1.726*	-.085	-.831	-.088	-.855	-.074	-.706
	결혼 유무	.081	.434	-.065	-.401	-.069	-.421	-.070	-.426
	자녀 유무	-.037	-.201	-.006	-.039	-.014	-.087	-.021	-.130
원격근무 만족도(X2)				.516	5.452***	.494	4.875***	.506	4.940***
권위적문화 (M1)						-.058	-.598	-.011	-.103
상호작용 (X2×M1)								-.096	-.879
R ²			.090		.149		.178		.178
F			2.961***		4.730***		5.371***		
R ² 변화량			.090		.059		.030		4.945***
F 변화량			2.961***				10.728***		.000
					20.486***				.040

*:p<0.10,

** : p < 0.05,

*** : p < 0.01

1.4 원격근무 만족도와 조직몰입에 권위적 조직문화의 조절효과

권위적 조직문화가 원격근무 만족도와 조직몰입에 미치는 조절효과를 분석한 결과는 <표 4-31>와 같이 나타났다. 3단계와 4단계 사이에 R제곱 값은 증가하였으나 권위적 조직문화와 원격근무 만족도간 상호작용항은 유의미한 영향력을 행사하지 못하는 것으로 나타나 원격근무 만족도와 조직몰입에 대한 권위적 조직문화의 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-4은 기각되었다.

<표 4-31> 원격근무 만족도와 조직몰입에 권위적 조직문화의 조절 효과

종속변수: 조직몰입 (권위적문화)		1단계		2단계		3단계		4단계	
		베타	t	베타	t	베타	t	베타	t
통제 변수	성별	-.059	-.474	-.119	-1.031	-.142	-1.249	-.161	-1.399
	연령	.525	2.480**	.492	2.512**	.541	2.790***	.506	2.574**
	근무 연수	-.137	-.634	-.130	-.648	-.163	-.825	-.157	-.795
	직급	.078	.704	.086	.837	.054	.534	.058	.569
	직종	.105	.950	.061	.586	.090	.876	.102	.988
	근무지	-.002	-.016	.062	.613	.021	.209	.042	.406
	연고지	-.043	-.364	-.016	-.151	-.032	-.297	-.046	-.426
	부임 형태	-.014	-.123	.073	.669	.063	.585	.044	.407
	결혼 유무	-.395	-2.132**	-.505	-2.908***	-.518	-3.035***	-.517	-3.032***
	자녀 유무	-.119	-.647	-.095	-.561	-.122	-.731	-.113	-.677
	원격근무 만족도(X2)			.390	3.884***	.316	2.975***	.301	2.817***
권위적문화 (M1)						-.203	-1.995**	-.265	-2.282**
상호작용 (X2×M1)								.126	1.102
R ²			.194		.319		.351		.361
F			1.977**		3.452***		3.612***		
R ² 변화량			.194		.125		.032		3.437***
F 변화량			1.977**				3.981**		.010
					14.852***				1.215

*:p<0.10,

** : p < 0.05,

*** : p < 0.01

2. 민주적 조직문화의 조절효과

2.1 탄력근무 만족도와 직무만족에 민주적 조직문화의 조절효과

<표 4-32>의 결과에서 3단계와 4단계 사이에 R제곱 값은 증가하였으나 민주적 조직문화와 탄력근무 만족도간 상호작용항은 유의미한 영향력을 행사하지 못하는 것으로 나타나 민주적 조직문화의 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-5는 기각되었다.

<표 4-32> 탄력근무 만족도와 직무만족에 민주적 조직문화의 조절 효과

종속변수: 직무만족 (민주적문화)		1 단계		2 단계		3 단계		4 단계	
		베타	t	베타	t	베타	t	베타	t
통제 변수	성별	.006	1.385	.008	1.497	.021	.370	.016	.280
	연령	.056	.569	.016	.173	-.002	-.025	.000	.004
	근무 연수	-.009	-.078	-.032	-.310	-.103	-1.051	-.100	-1.019
	직급	.033	.469	.034	.525	.011	.185	.013	.214
	직종	.036	.602	-.003	-.054	-.023	-.428	-.022	-.417
	근무지	-.062	-1.048	-.078	-1.384	-.037	-.682	-.039	-.740
	연고지	-.154	-2.129**	-.151	-2.196**	-.148	-2.299**	-.144	-2.229**
	부양 형태	-.244	-3.291***	-.216	-3.065***	-.208	-3.157***	-.209	-3.172***
	결혼 유무	.008	.090	-.008	-.092	-.061	-.784	-.071	-.906
	자녀 유무	-.083	-.850	-.101	-1.087	-.187	-2.129**	-.191	-2.177**
탄력근무 만족도(X1)						.259	5.002***	.266	5.066***
민주적문화 (M2)				.318	5.833***			.351	6.547***
상호작용 (X1×M2)						.352	6.582***		
R ²			.065		.160		.267	-.043	-.823
F			2.063**		5.176***		9.029***		
R ² 변화량			.065		.096		.107		8.378***
F 변화량			2.063**				43.326***		.002
					34.024***				.678

*:p<0.10, ** : p < 0.05, *** : p < 0.01

2.2 탄력근무 만족도와 조직몰입에 민주적 조직문화의 조절효과

<표 4-33>의 결과에서 3단계와 4단계 사이에 R제곱 값의 변화량이 없고 민주적 조직문화와 탄력근무 만족도간 상호작용항은 유의미한 영향력을 행사하지 못하는 것으로 나타나 탄력근무 만족도와 조직몰입에 대한 민주적 조직문화의 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-6는 기각되었다.

<표 4-33> 탄력근무 만족도와 조직몰입에 민주적 조직문화의 조절 효과

종속변수: 조직몰입 (민주적문화)		1 단계		2 단계		3 단계		4 단계	
		베타	t	베타	t	베타	t	베타	t
통제 변수	성별	-.147	-2.404**	-.149	-2.510**	-.153	-2.614***	-.152	-2.600**
	연령	.147	1.500	.116	1.215	.095	1.016	.095	1.009
	근무 연수	.102	.944	.083	.796	.080	.778	.081	.781
	직급	.114	1.699*	.115	1.761*	.078	1.202	.078	1.201
	직종	.019	.319	-.012	-.204	-.032	-.551	-.032	-.553
	근무지	.027	.453	.014	.249	.013	.235	.014	.244
	연고지	-.051	-.714	-.048	-.700	-.060	-.883	-.061	-.891
	부임 형태	-.140	-1.913*	-.118	-1.664*	-.107	-1.533	-.108	-1.536
	결혼 유무	.025	.290	.013	.155	.012	.144	.009	.111
	장년 유무	.086	.897	.072	.775	.057	.617	.054	.585
탄력근무 만족도(X1)				.248	4.526***	.228	4.191***	.225	4.044***
민주적문화 (M2)						-.180	-3.275***	-.173	-2.553**
상호작용 (X1×M2)								-.014	-.201
R ²			.090		.149		.178		.178
F			2.961***		4.730***		5.371***		
R ² 변화량			.090		.059		.030		4.945***
F 변화량			2.961***				10.728***		.000
					20.486***				.040

*: p<0.10, ** : p < 0.05, *** : p < 0.01

2.3 원격근무 만족도와 직무만족에 민주적 조직문화의 조절효과

<표 4-34>의 결과에서 3단계와 4단계 사이에 R제곱 값은 증가하였으나 민주적 조직문화와 원격근무 만족도간 상호작용항은 유의미한 영향력을 행사하지 못하는 것으로 나타나 원격근무 만족도와 직무만족에 대한 민주적 조직문화의 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-7은 기각되었다.

<표 4-34> 원격근무 만족도와 직무만족에 민주적 조직문화의 조절 효과

종속변수: 직무만족 (민주적문화)		1 단계		2 단계		3 단계		4 단계	
		베타	t	베타	t	베타	t	베타	t
통제 변수	성별	-.003	-.026	-.083	-.770	-.090	-.824	-.075	-.686
	연령	.538	2.529**	.495	2.699***	.509	2.742***	.536	2.845***
	근무 연수	-.300	-1.381	-.290	-1.552	-.300	-1.590	-.304	-1.612
	직급	-.012	-.104	-.001	-.015	-.010	-.107	-.013	-.134
	직종	.023	.203	-.037	-.381	-.028	-.290	-.038	-.380
	근무지	-.005	-.044	.079	.841	.068	.700	.052	.527
	연고지	-.001	-.006	.034	.334	.029	.289	.040	.391
	부임 형태	-.201	-1.726*	-.085	-.831	-.088	-.855	-.074	-.706
	결혼 유무	.081	.434	-.065	-.401	-.069	-.421	-.070	-.426
	자녀 유무	-.037	-.201						
원격근무 만족도(X2)				-.006	-.039	-.014	-.087	-.021	-.130
민주적문화 (M2)				.516	5.452***	.494	4.875***	.475	4.562***
상호작용 (X2×M2)						-.058	-.598	-.012	-.105
R ²			.186		.405		.407		.413
F			1.875*		5.004***		4.580***		
R ² 변화량			.186		.218		.003		4.274***
F 변화량			1.875*				.357		.006
					29.719***				.768

*: p<0.10, ** : p < 0.05, *** : p < 0.01

2.4 원격근무 만족도와 조직몰입에 민주적 조직문화의 조절효과

<표 4-34>의 결과에서 3단계와 4단계 사이에 R제곱 값은 증가하였으나 민주적 조직문화와 원격근무 만족도간 상호작용항은 유의미한 영향력을 행사하지 못하는 것으로 나타나 원격근무 만족도와 조직몰입에 대한 민주적 조직문화의 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-8은 기각되었다.

<표 4-26> 원격근무 만족도와 조직몰입에 민주적 조직문화의 조절 효과

종속변수: 조직몰입 (민주적문화)		1 단계		2 단계		3 단계		4 단계	
		베타	t	베타	t	베타	t	베타	t
통제 변수	성별	-.059	-.474	-.119	-1.031	-.142	-1.249	-.161	-1.399
	연령	.525	2.480**	.492	2.512**	.541	2.790***	.506	2.574**
	근무 연수	-.137	-.634	-.130	-.648	-.163	-.825	-.157	-.795
	직급	.078	.704	.086	.837	.054	.534	.058	.569
	직종	.105	.950	.061	.586	.090	.876	.102	.988
	근무지	-.002	-.016	.062	.613	.021	.209	.042	.407
	연고지	-.043	-.364	-.016	-.151	-.032	-.297	-.046	-.426
	부임 형태	-.014	-.123	.073	.669	.063	.585	.044	.406
	결혼 유무	-.395	-2.132**	-.505	-2.908***	-.518	-3.035***	-.517	-3.032***
	자녀 유무	-.119	-.647	-.095	-.561	-.122	-.731	-.113	-.677
원격근무 만족도(X2)				.390	3.884***	.316	2.975**	.342	3.148***
민주적문화 (M2)						-.203	-1.995**	-.265	-2.282**
상호작용 (X2×M2)								.131	1.103
R ²			.194		.319		.351		.361
F			1.977**		3.452***		3.612***		
R ² 변화량			.194		.125		.032		3.437***
F 변화량			1.977**				3.981**		.010
					14.852***				1.217

*:p<0.10, ** : p < 0.05, *** : p < 0.01

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과 요약 및 의의

1. 연구결과의 요약

본 연구의 목적은 유연근무제도가 조직효과성에 어떠한 영향을 미쳤는지 살펴보는 데 있다. 이를 통하여 유연근무제도의 형식적인 시행 여부에서 벗어나 도입 효과성과 공공기관의 바람직한 유연근무제도 추진방향을 제시하는데 목적이 있다.

따라서 유연근무 활용도와 만족도를 통해 K공기업의 유연근무 활용현황을 파악하고 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하여 유연근무제도의 직간접 효과를 포함하여 실증적으로 분석하였다. 한편으로는 유연근무 만족도와 조직효과성에 관련이 높은 조직지원인식의 매개효과를 분석하였다. 또 다른 조절요인으로서 조직문화를 통해 유연근무 만족도 외에 영향 요인을 확인하였다. 본 연구의 분석결과 및 해석을 통한 가설검증 결과는 다음과 같다.

1.1 유연근무 활용정도가 유연근무 만족도에 미치는 영향

먼저 선행변수인 유연근무 활용정도가 독립변수인 유연근무 만족도 영향관계를 분석한 결과, One Way ANOVA 분석을 통해 탄력근무 이용횟수와 탄력근무 만족도는 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났으며, 다중회귀분석을 통해 탄력근무의 이용편의성, 사용의사와 원격근무의 이용편의성, 사용의사 모두가 유연근무 만족도와 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-1, 가설 1-2, 가설 1-3, 가설 1-4, 가설 1-5는 모두 채택되었다. 유연근무 활용정도가 유연근무 만족도에 미치는 영향을 위한 실증 분석 결과로 채택된 가설들의 현황은 <표 5-1>과 같다.

<표 5-1> 유연근무 활용정도가 만족도에 미치는 영향 분석결과

선행변수 독립변수	탄력근무 활용정도			원격근무 활용정도	
	이용 횟수	이용 편의성	사용 의사	이용 편의성	사용 의사
탄력근무 만족도	(+)***	(+)***	(+)***	-	-
유연근무 만족도	-	-	-	(+)***	(+)***

위 결과를 볼 때 K공기업의 직원들은 활용정도가 높은 탄력근무에 대하여 이용횟수가 많을수록, 이용이 쉽다고 인지할수록, 사용의사가 높을수록 탄력근무 만족도가 높은 것으로 나타났다. 원격근무의 경우에도 이용이 쉽다고 인지할수록, 사용의사가 높을수록 원격근무 만족도가 높은 것으로 나타났다. 이를 통해 유연근무 활용정도와 유연근무 만족도의 영향관계는 직원들이 유연근무 활용정도가 높을수록 제도 전반에 대한 만족도가 높아지는 것을 확인 할 수 있었다.

분석결과를 통해 본 K공기업의 탄력근무, 원격근무의 활용정도는 정부나 타 공기업에 비해 매우 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과를 발생한 요인은 여러가지가 있을 수 있지만 그 중 첫번째는 K공기업이 지방 이전 공기업의 초기 사례이며 전국에 200여개 사업장이 산재되어있는 특수성이 있고, 이로 인한 비연고지 근무와 단신부임 조직원이 많은 비중을 차지하고 있어 유연근무에 대한 수요가 많기 때문에 이에 따른 결과라 할 수 있다.

또한 유연근무 활용정도가 만족도에 미치는 영향을 종합적인 결과를 분석해 볼 때 유연근무 만족도에 영향을 미치는 요인은 탄력근무와 원격근무 모두 이용편의성(탄력근무 : $\beta=.491$, $t=10.424$, 유연근무 : $\beta=.471$, $t=4.572$)의 영향력이 가장 큰 것으로 나타났다. 이는 K공기업의 직원들은 유연근무 이용편의성에 대한 긍정적으로 인지하였고 이것이 높은

유연근무 만족도와 연결되었다고 말할 수 있다. 이는 조직원의 유연근무 만족도 향상을 위해서는 단순히 이용횟수도 중요하지만 조직원들이 유연근무 제도를 보다 편리하게 이용할 수 있는 여건 조성이 중요한 요소로 판단된다.

1.2 유연근무 만족도가 조직효과성에 미치는 영향

유연근무를 경험한 조직원들의 대상(탄력근무:N=310, 원격근무:N=94)으로 독립변수인 유연근무 만족도가 종속변수인 조직효과성과 영향관계의 분석결과는 다음과 같다. 첫째 탄력근무 만족도, 원격근무 만족도는 직무만족에 모두 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타나 가설 2-1, 2-2은 채택되었다. 조직몰입 또한 탄력근무 만족도, 원격근무 만족도와 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타나 가설 2-3, 2-4도 채택되었다. 유연근무 만족도가 조직효과성의 미치는 영향을 위한 실증 분석 결과로 채택된 가설들의 현황은 <표 5-2>와 같다.

<표 5-2> 유연근무 만족도가 조직효과성에 미치는 영향 분석결과

종속변수 \ 독립변수	탄력근무 만족도	원격근무 만족도
직무만족	(+)***	(+)***
조직몰입	(+)***	(+)***

분석결과를 종합해 볼 때 독립변수인 유연근무 만족도(탄력근무, 원격근무 만족도)가 높을수록 종속변수인 조직효과성(직무만족, 조직몰입)이 높아지는 것으로 나타났다. 여기서 조직효과성이 조직성과를 높일 수 있는 측도의 하나인 점을 고려할 때(도운섭, 2005), K공기업의 유연근무 제도가 실질적으로 조직성과 향상에 일부 기여한다고 말할 수 있다.

또한 앞선 분석결과 중 연령, 근속연수, 직급이 높을수록 유연근무 만족도가 높은 경향이 있는데 조직성과를 보다 높이기 위해 상대적으로 연령, 근속연수, 직급이 낮은 직원들의 유연근무제 활용률을 높여 유연근무제 만족도를 높이기 위한 다양한 방안이 필요하리라 판단된다.

1.3 조직지원인식의 매개효과 분석

조직지원인식의 매개효과 분석을 위해 3단계 매개 회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 유연근무 유형별로 직무만족과 조직몰입의 관계에서 독립변수의 직접 효과(β^1)가 유의하고, 2단계에서의 독립변수의 총 효과가 3단계에서의 독립변수의 직접 효과가 큰 것으로 나타나($\alpha^1 > \beta^1$) 조직지원인식이 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 특히 원격근무 만족도와 조직몰입의 관계에 있어 3단계에서 매개변수를 통제하면 유의미한 영향관계를 갖지 않는 것으로 나타나 완전매개효과를 갖는 것으로 나타났다.

<표 5-3> 조직지원인식의 매개효과 분석결과

매개변수 \ 종속변수/독립변수	직무만족		조직몰입	
	탄력근무 만족도	원격근무 만족도	탄력근무 만족도	원격근무 만족도
조직지원인식 매개효과	(+) ^{***} 부분매개	(+) ^{***} 부분매개	(+) ^{***} 부분매개	(+) ^{***} 완전매개

위의 분석결과를 종합해보면 조직지원인식은 독립변수인 유연근무 만족도와 종속변수인 조직효과성에 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이를 통해 K공기업을의 유연근무제도는 조직지원인식에 긍정적인 영향을 끼치고 또한 유연근무제도와 조직지원인식 모두 조직효과성 향상에 기여한다고 말할 수 있다.

1.4 조직문화의 조절효과 분석

조직문화의 조절효과 분석을 위해 4단계 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 먼저 권위적 조직문화가 탄력근무 만족도와 직무만족에 미치는 조절효과는 3단계와 4단계 사이에 R제곱 값이 증가하고 상호작용항이 $p < 0.1$ 수준에서 유의한 것으로 나타나 권위적 문화의 조절효과를 확인 할 수 있었다. 따라서 가설 4-1은 채택되었다.

그러나 나머지 탄력근무 만족도와 조직몰입 관계에서 권위적 문화의 조절효과와 원격근무 만족도와 조직효과성(직무만족, 조직몰입) 관계에서 권위적, 민주적 조절효과는 각각의 상호작용항이 유의수준에서 벗어나 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 나머지 가설 4-2, 4-3, 4-4, 4-5, 4-6, 4-7, 4-8은 모두 기각되었다. 조직문화의 매개효과 분석을 위한 실증 분석 결과로 채택된 가설들의 현황은 표<5-5>과 같다.

<표 5-4> 조직문화의 조절효과 분석결과

종속변수/ 독립변수 매개변수	직무만족		조직몰입	
	탄력근무	원격근무	탄력근무	원격근무
권위적 문화의 조절효과	(-)*	-	-	-
민주적 문화의 조절효과	-	-	-	-

이지언(2012)의 연구는 가족친화제도와 일-가정 양립갈등과의 관계에서 권위적 문화의 조절효과만 확인하였는데 본 연구도 민주적 문화의 조절효과는 확인 되지 않았고 탄력근무와 직무만족에 대한 권위적 문화의 조절효과만 확인 되었다. 따라서 K공기업의 조직원이 조직문화에 대하여 권위적이라고 인지할수록 탄력근무가 직무만족에 미치는 정적관계를 감소시키는 것으로 나타났다.

2. 연구의 의의

이러한 결과를 도출한 본 연구는 다음과 같은 의의를 가진다.

첫째, 실질적으로 유연근무제도를 시행하고 있는 기관을 대상으로 활용현황 및 이용실태를 분석하였다. K공기업은 기관의 특성상 유연근무에 대한 직원들의 니즈가 높았고 정부 및 공공기관과 비교하여도 유연근무 활용률이 월등히 높았다. 또한 유연근무제도를 경영평가 등 외부 요인에 의해 형식적으로 시행하고 있는 공공기관이 많은 상황에서 K공기업의 탄력근무제도는 이미 정착단계에 있다고 볼 수 있다. 원격근무의 경우도 국가 전반적으로 제도가 도입초기 임에도 불구하고 스마트워크센터 등을 원격근무를 위한 관련 인프라를 선도적으로 구축하고 샌드위치 근무제 등 원격근무 이용 활성화를 위한 제도를 시행하는 등의 노력으로 인해 어느 기관보다 정착이 앞서 진행되리라 예상된다. 또한 K공기업 전체 직원 대비 20.7%인 1,049명의 표본 수를 취합하여 실제 활용현황과 유형별 이용실태를 분석하였기 때문에 연구의 취지와 목적에 가장 잘 부합된 신뢰도 있는 데이터를 기반으로 분석결과를 도출할 수 있었다.

둘째, 유연근무제도의 유형(탄력근무, 원격근무)에 따른 각각의 활용 정도와 만족도가 조직효과성(직무만족, 조직몰입)간에 어떻게 영향을 주고 있는가에 대하여 분석하여 유연근무제도의 구체적인 효과성 및 효용성을 검증하였다. 대다수의 선행연구들이 유연근무제도의 지지나 선호정도, 제도를 시행하였을 때 기대되는 긍정적 혹은 부정적 효과, 제도 자체에 대한 만족도 등 유연근무제도의 도입 및 활성화 등에 초점이 맞추어져 있다. 그러나 본 연구는 유연근무제도의 활용정도를 이용횟수, 이용편의성, 사용의사로 세분화하고 유연근무제도의 유형을 탄력근무, 원격근무로 나누어 각각의 만족도에 따라 조직효과성에 미치는 영향을 보다 다각적으로 분석하여 실제 유연근무제도로 인해 발생하는 조직효과를 구체적으로 도출하였다.

셋째 유연근무제도가 조직효과성에 미치는 영향 분석에 있어 주요 외부요인에 대하여 검증하였다. 조직원의 유연근무 활용에 영향을 미칠 수 있는 연고지 근무, 부임형태, 결혼여부, 자녀유무 등 다양한 요인들을 통제변수로 활용하여 분석하였다. 또한 조직지원인식을 유연근무제도와 조직효과성에 미치는 주요 외부요인의 하나로 보고 그 매개효과를 분석하여, 유연근무제도의 만족도가 조직지원인식에 긍정적인 영향을 미치고, 유연근무제도와 조직지원인식은 조직효과성에도 정(+)의 효과를 미친다는 것을 확인 할 수 있었다. 다음으로 조직문화를 권위적, 민주적 문화로 구분하여 유연근무제도와 조직효과성간에 조절효과를 확인하였다. 조직문화의 전반적인 조절효과에 대해서는 유의미한 결과가 나오지 않았지만 권위적 조직문화에서 탄력근무 만족도와 직무만족 간 조절효과를 확인하는 등 일부 유의미한 결과를 도출할 수 있었다.

넷째, K공기업의 유연근무제도 활용실태와 조직효과성에 대한 영향을 분석한 본 연구를 통해 정부와 공공기관의 바람직한 유연근무제도의 추진방향 설정에 도움을 줄 수 있다. 現정부는 ‘국민행복’이란 국정지침의 중심가치를 통해 일과 삶의 균형, 일자리 창출을 목표로 유연근무제 활성화를 추진하고 있고 지난 정부도 저출산 육아대책, 고령화, 녹색성장 등 국가현안해결 열쇠로 유연근무제도를 주목하여 대대적인 인적, 물적 자원을 투입하여 왔다. 이러한 상황에서 정부와 공공기관은 유연근무제도의 도입 및 활성화에는 그동안 관심을 기울여 왔지만 그 효과성에 대한 분석과 검증은 상대적으로 도외시 해온 측면이 있다. 기존 선행연구에서도 가족친화제도, 일-가정의 양립 등 유연근무제 보다 넓은 범주에서 조직효과성과의 영향을 분석한 연구(이수영 외, 2011, 이지연, 2012)는 있었지만 그 대상이 외국의 정부기관이나 일반기업으로 공공기관 대상의 연구는 아직 미비한 실정이다. 따라서 공공기관 대상의 유연근무제도 활용 실태를 분석한 본 연구는 앞으로 더 많은 연구에서 활용될 수 있을 것이라 사료된다.

제 2 절 정책적 시사점

2014년까지 36개 중앙행정기관들이 세종시로 이전할 예정이며, 순차적으로 150개 정부소속기관과 공공기관이 지방으로 이전될 계획이다. 이러한 상황에서 공공부문의 유연근무제의 수요는 더욱 증가될 전망이며, 정부와 공공기관의 유연근무제도 정책과 추진방향 설정은 그 어느 때 보다 중요하리라 판단된다.

먼저 정부와 공공기관은 유연근무제도의 활용도와 만족도는 조직효과성에 긍정적 영향을 미친다는 본 연구의 결과를 바탕으로 유연근무제도의 적극적인 이용을 장려하는 것이 장기적인 관점에서 국가와 기관의 생산성 및 효율성에 긍정적인 결과를 야기한다는 것을 인지해야 할 것이다.

기존의 정부의 유연근무제도의 정책 방향은 유연근무 활성화를 위한 정책 시행과 단순한 유연근무 사용실적에 초점을 맞추어 왔다. 예를 들면 정부 경영평가에서 산하 기관들의 실적을 평가할 때 유연근무제도를 시행하고 있는지 여부와 활용 실적이 얼마인지가 주 평가대상이었고 공공기관에서는 형식적인 제도시행과 실적위주로 대처하여 직원들의 유연근무제도에 대한 효과성과 긍정적인 인식이 공감되지 못한 측면이 많다.

본 연구를 통해 본 K공기업의 유연근무 활용실태는 기관 특성상 직원들의 니즈가 반영된 부분도 있지만 정부 및 타 공공기관보다 유연근무 활용률이 높았다. 연구의 분석결과를 볼 때 K공기업의 직원들은 유연근무 이용편의성에 대한 인지가 높았고 이것이 높은 유연근무 만족도와 연결되었다고 말할 수 있다. 이는 직원들이 실질적으로 유연근무를 활용할 수 있도록 여건을 조성하는데 제도의 초점을 맞춘 결과임을 나타

낸다. 실제 K공기업은 탄력근무는 직원들이 다양한 니즈를 맞추기 위해 정부의 시차출퇴근제 기본 운영형태(A형(8~17시), B형(10~19시), C형(요일별 선택))에서 C*형(연휴 고려)을 추가로 개발하였고, 원격근무는 노사합의하에 샌드위치 데이에 자신의 연고지에 있는 스마트워크를 이용하도록 장려하는 등 기관의 특성에 맞는 유연근무제도를 지속적으로 발굴하여 시행하였다. 또한 이용편의성 향상을 위해 유연근무 신청을 시스템화하여 절차를 간소화하는 노력도 병행하였다.

따라서 정부와 공공기관은 기존의 유연근무제도의 시행과 실적 위주의 정책에서 벗어나 기관의 특성에 맞는 제도를 발굴하고 절차를 간소화하는 등의 이용편의성을 향상시킬 수 있는 방향으로 초점을 맞출 필요가 있다. 아울러 보다 소속 직원들이 실질적으로 유연근무제도를 활용할 수 있도록 조직문화와 관련 인프라 등 여건 조성을 통해 유연근무제도에 대한 만족도를 높이는 것도 좋은 방법이 될 수 있을 것이다.

제 3 절 연구의 한계 및 미래의 연구방향

1. 분석대상 및 범위의 문제

본 연구에서는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 표본대상의 한계점으로 인해 일반화의 어려운 문제가 있다. 본 연구에서는 연구대상을 K공기업의 직원으로 한정하였고, 전수조사가 어려워 표본을 통한 설문조사를 진행하였다. 따라서 유연근무제도와 조직효과성간의 관계를 보다 일반화하기 위해서는 정부, 다른 공공기관, 일반기업들 간의 다양한 비교연구가 이루어 져야 한다. 후속 연구에서는 좀 더 광범위한 표본대상을 통한 연구의 일반화에 접근할 필요가 있다.

둘째, 유연근무제도를 탄력근무(시차출퇴근제), 원격근무(재택, 스마트 워크센터)로 그 범위를 한정 지어 연구를 진행하였다. 유연근무제도는 업무일정, 업무량, 업무장소를 유연하게 설계하는 것을 말하는데 시간제 근무, 시간선택형, 집약근무형 등 다양한 근로형태가 있다. 이에 앞으로 진행될 후기 연구에서는 다양한 제도를 포함하여 연구의 분석 범위를 넓힐 필요가 있다.

셋째, 조직효과성의 측정을 직무만족과 조직몰입으로 한정 지어 연구를 진행하였다. 국내·외 학자들의 선행연구에서 이용되는 조직효과성의 측정요소는 자산증가, 매출액, 수익성 등 재무적 지표와 직무만족과 조직몰입을 포함한 비재무적 지표로 구분할 수 있는데 본 연구는 유연근무제도 도입효과를 비재무적 지표로만 한정하여 객관적인 조직효과성 측정을 위해 재무적 지표를 통한 추가 연구가 필요하다고 판단된다.

2. 분석방법상 문제

본 연구의 데이터는 횡단면 자료라는 점에서 한 시점의 대상으로 하여 분석하고 있다. 그러나 이는 횡단면적 자료가 아닌 시계열 자료를 이용하여 향후 유사한 연구가 이루어질 필요가 있을 것이다.

또한 설문지를 통한 양적 방법을 추구하였으나, 실제로 유연근무제도 이용에 있어서 애로 사항은 없었는지 등에 대한 심층 면접 등의 방법을 통한 질적 연구도 추가로 필요하다고 판단된다.

그러나 이와 같은 한계점에도 불구하고 본 연구는 유연근무 활용 정도와 만족도를 통해 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하여 유연근무제도의 직간접 효과를 포함하여 실증적으로 분석하였다. 이를 통하여 유연근무제도의 형식적인 시행 여부에서 벗어나 도입의 효과성과 공공기관의 바람직한 유연근무제도 추진방향을 제시하였다는데 의의가 있다고 할 수 있다. 마지막으로 이번 연구가, 위의 한계들을 보완함으로써 새로운 후속연구를 위한 발판이 될 수 있기를 기대해 본다.

참 고 문 헌

<보고서>

- 기획재정부, (2013), 1/4분기 공공기관 유연근무제 추진현황 보도자료.
- 방송통신위원회, (2011), 스마트워크 도입·운영 가이드북.
- 안전행정부, (2009), 2008년 공무원총조사 결과 자료.
- 안전행정부 보도자료, (2010), 정부 유연근무제 본격 도입, 적극 추진키로
- 안전행정부, (2010), 스마트워크 추진계획.
- 안전행정부, (2011), 일하는 방식 선진화를 위한 SMART WORT 추진계획.
- 안전행정부, (2011), 스마트 전자정부(Smart Gov) 추진계획.
- 안전행정부, (2012), 조직생산성 향상 및 공무원 사기양양을 위한 유연근
무제 운영지침
- 안전행정부, (2012), 지방자치단체 공무원 인사통계.
- 안전행정부, (2013), 지방공무원 균형인사 운영지침.
- K-water, (2011), 스마트 경영환경 구축 추진방안.
- K-water, (2013), 유연근무제 운영기준.
- K-water, (2013), 모바일 오피스 서비스 실시계획

<국내 논문>

- 강민지, (2001), “조직문화, 리더십, 조직지원인식이 가족친화적제도 인
식 및 활용에 미치는 영향”, pp. 57-68
- 강여진, 정재화, (2007), “원격근무 도입을 위한 공무원의 인식조사”,
한국행정연구, 제16권, 제2호, pp. 1-21
- 곽임근, 김종배, 이남용, (2011), “유연근무제 확대 및 스마트워크센터
이용 활성화 방안,” 정보처리 학회지, 제18권 제2호, pp. 61-75

- 김문성, 김재혁, (2013), “스마트워크 환경에서 요구되는 행정 리더의 역량에 관한 연구”, 한국정책연구, 제13권 제2호, pp. 102-114
- 김일경, (2013), “가족친화제도의 활용 용이성과 직무만족간의 관계에 대한 연구”, pp. 32-69
- 김정언, (2010), “스마트워크 추진 현황과 활성화 방안”, 정보통신정책연구원, Premium Report, 제10권 제8호, pp. 1-17
- 김호정, (2001), “변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 : 공·사조직의 비교”, 한국행정학보, 제35권, 제2호, pp. 197-216
- 김호정 (2004), “행정조직과 기업조직의 조직문화 비교”, 한국행정학보 제38권 제3호. pp. 49-67
- 남수현, 노규성, 김유경, (2011), “스마트워크 수준 결정 모형에 관한 연구”, 디지털정책연구 제9권, 4권, pp. 191-200
- 배귀희, 양건모, (2011), “공무원 유연근무제 정착에 관한 실증적 연구”(탄력근무, 시간제근무 및 재택근무를 중심으로), 한국지방자치학회보, 제23권 제4호, pp. 125-132
- 서아영, (2012), “스마트워크 환경에서 개인의 직무만족에 영향을 미치는 요인”, e-비즈니스연구, 제13권, 제3호, pp. 443-452
- 신동면, 강정석. (2003). 시간제 공무원제도에 관한 연구: 도입의 의의와 제도설계를 중심으로. <행정논총>. 제41권 1호, pp. 221-231
- 안은정, 신은종, (2010), “일-가정 양립제도가 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, pp. 12-52
- 윤상근, (2012), “리더십과 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향 분석”, pp. 60-62
- 은종환, (2013), “공공조직과 민간조직의 직무만족도 비교분석”, pp. 52-67
- 이자성, (2013), “공공기관 유연근무 현황 및 경상남도의 활성화 방안”, 정책포커스 제13권, 제11호, pp. 39-53
- 이종협, (2012), “직무스트레스 요인이 직무만족도와 조직몰입도에 미치는 영향 분석”, pp. 21-35

- 이지언, (2012), “가족친화제도, 조직문화, 일-가정 양립갈등의 관계에 대한 연구”, pp. 98-113
- 이혜진, 박정식, 진병문, (2012), “스마트워크 활성화를 위한 동향 분석 및 표준화 제언, 한국정보통신기술협회, pp. 21-58
- 임승혜, 민대환, Wan Lili, (2013), “스마트워크센터 효과 및 장애요인 : 근무자와 운영자간 비교”, pp. 37-42
- 정광호, 김태일, (2003), “공공부문 조직과 민간기업 조직의 직무만족도 비교 분석 : 한국노동패널연구(KLIPS)자료를 중심으로”, 한국정책학회보, 제12권, 제3호, pp. 46-65
- 정철호, 문영주, (2011), “스마트워크 추진 현황 및 활성화 과제에 관한 탐색적 연구”, 전자상거래학회지, 제12권 제2호, pp.53-69
- 한인섭, (2001), “지방공무원과 지방공기업 종사자의 직무만족도 비교”, 한국사회와 행정연구, 제12권, 4호, pp. 55-102
- 황창연, (2003), “행정조직에서 조직문화 및 하위문화의 비교”, 한국행정학보, 제37권 제1호. pp. 37-58

<국의 문헌 및 논문>

- Baruch, Y., (2001), “The Status of Research on Teleworking and an Agenda for Future Research”, International Journal of Management Reviews, Vol. 3, No. 2.
- Belous, R. S. (1989). How Human Resource Systems Adjust to the Shift toward Contingent Workers. Monthly Labour Review. 112: pp. 7-12
- Bush, W. R., (1990) Telecommuting : The Case of Research Software Development, Technological Forecasting and Social Change, Vol. 37
- Cherrington, D. J.(1994). Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance, 2nd ed. Allyn and

Bacon.

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, b., Lynch, P.D. & Rhodes, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, pp. 42-51
- Eisenberger, R., Stinghamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology* : 87(1), pp. 565-573
- Gruneberg, Michael M. (1979). *Understanding Job Satisfaction*. The Macmillan Press : 46(6), pp. 375-384
- Hackman, J. R. and Lawler, E.E. (1971). "Employee Reactions to Job Satisfaction Characteristics". *Journal of Applied Psychology*. 55: pp. 259-286
- Hopwood, R. (1935), "Job Satisfaction", New York: Harper & Row.
- Huws, U., Korte, W. B., and Robinson, S., (1990), *Telework : Towards the Elusive Office*.
- Jeffrey, H., Ferris, E. M. and Martinson, V., (2003) "Does it matter where you work? A comparison of how three work venues influence aspects of work and personal/family life", *Journal of vocational behavior*, Vol. 63, No. 2.
- Locke, Edwin A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction". *Handbook of Industrial and Organization Psychology*.
- Martin, J. E. & Sinclair, R. R. (2007). A Typology of the Part-time Workforce: Differences on Job Attitudes and Turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 80: pp. 301-319
- Moon, S.-Y., (2010), Balancing work and family in South Korea's public organizations: Focusing on family-friendly policies in elementary school organization.
- O'Reilly, Charles a., Chatman, Jennifer and Caldwell, David

- F.(1191)People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organizational Fit, The Academy of Management Journal, Vol 34, No. 3, pp 487-516
- Soo-Young Lee, (2011), Does Family-Friendly Policy Matter? Testing Its Impact on Turnover and Performance.
- Rainy, Hal G. (2003). Understanding and Managing Public Organizations. Third Edition. Jossey-Bass.
- Ramsower, R. M, (1985), Telecommuting : The organizational and behavioral effects of working at home, UMI Research Press.
- Workplace Flexibility (2010). Flexible Work Arrangements: The Fact Sheet. Georgetown University Law Center, Workplaceflexibility 2010. org.

Abstract

A research on Flexible work, job satisfaction and organizational commitment

Focus on K Public corporation

Sang-Chun Lee

Graduate School of Public Administration

Seoul National University

National government of Korea put an emphasis on the spread of flex-time work such as part-time work program, telecommuting. Flexible work arrangements are introduced for supporting work-life balance and enhancing quality of life of public servants in Korea. Also Flexible work is able to create jobs as well as improving the quality of life of workers.

Furthermore, It's expected to plan to governments and public corporations are transferred to the region, the demand for flexible work of the public sector is further increased. In such a situation, public corporations and government has been striving for activation and introduction of flexible working system. But,

Analysis and Verification about effectiveness of flexible work has been relatively ignored.

The purpose of this study is to investigate the factors affecting individuals' job satisfaction and organizational commitment in Flexible work environments.

A survey was conducted to K public corporation employees to measure individual perceptions of job satisfaction and organizational commitment, awareness of Flexible work, and use of Flexible work, and satisfaction of Flexible work, and the collected data were analyzed through SPSS 18.0.

The results of statistical analyses showed that satisfaction of Flexible work had a positive correlation with job satisfaction and organizational commitment. Also Perceived organization support had a positive correlation with satisfaction of Flexible work and organizational effectiveness. but the result showed a few differences about organization culture.

Hence this study proves that flexible work is indispensable for the effectiveness of organization. therefore, Public corporations and government is aware that it is possible to promote the active use of flexible work system, from a long-term point of view, and of bringing positive results in productivity and efficiency of institutions and country.

The findings of this study are suggestive of firm policies. In order to raise the effectiveness of flexible work, firms have to change their existing flexible work policies

keywords : flexible work, job satisfaction, organizational commitment, perceived organization support, organization culture

Student Number : 2013-22662