creative commons

COMMONS DEED

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

dCollection

공기업정책학과 석사 학위논문

유연근무제 활용정도가 직무 만족도에 미치는 영향에 관한 연구

- 세대 조절효과를 중심으로 -

2022년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업 정책학과

김 철 호

유연근무제 활용정도가 직무 만족도에 미치는 영향에 관한 연구

- 세대 조절효과를 중심으로 -

지도교수 김 봉 환

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함
2022년 3월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
김 철 호

김철호의 석사 학위논문을 인준함
2022년 6월

위 원 장 우 지 숙 (인)

부위원장 이 진 수 (인)

위 원 김 봉 환 (인)

국문 초록

우리나라 유연근무제도는 공공기관 종사자들의 근무방식 혁신의 일환으로 2010년 행정자치부에서 유연근무제 운영지침을 송부하였고 2011년부터는 공공기관에 확산하기 위하여 공기업과 준정부기관을 대상으로 시행을 독려해 왔었으나 2010년대 중반까지는 실적이 저조한 상황이었다. 특히 공공기관에서의 유연근무제 확대 시행의 장애요인으로는 유연근무제를 선택할 때 오는 인사 및 보수의 불이익, 경직적이고 집단적 조직문화로 인한 제약, 동료에게 업무 전가, 고객 및 협력기관 불편 야기 등이 문제점으로 지적되어왔다.

이러한 상황이 바뀌게 된 것은 일·가정 양립에 대한 사회적 요구, MZ세대의 본격적인 사회진출 등 급변하는 시대의 흐름에 따른 인식의 변화, 민간부문과 공공부문 전반에 걸쳐서 COVID-19 확산에 따른 재택근무의 활성화 등으로 근무시간, 근무장소 등을 근로자가 직접 선택하여 업무를 수행할 수 있도록 하는 유연근무제도는 뉴노멀(New Normal)이 될 전망이다. 유연근무제도는 조직 구성원들에게 워라벨 측면에서 생산성 향상, 근무여건 개선 등 삶의 질 향상을 위한 중요한 대안으로 주목받으면서 민간 기업을 필두로 하여 정부, 지자체 공공기관으로 확대되어 가는 상황이며 공공기관에서도 생산성 향상과 삶의 질을 높이기 위하여 많은 노력을 기울이고 있다.

유연근무제가 조직과 개인 모두에게 중요하고 변화하는 환경에서 다수의 연구가 넓은 범위에서 일과 삶, 일과 가정 양립을 위한 정책의 선행요인을 주로 다루고 있는 것을 확인할 수 있었고 다양한 유연근무제 활용으로 주요 공공기관들은 근로자들의 삶의 질 향상은 물론 자기 능력개발을 할 수 있는 기회를 제공하고 있으며 또한 업무 효율성 제고, 구성원의 사기 진작, 이직율 감소, 고객서비스 향상 등 조직 전반에 긍정적인 효과가 있는 것으로 여러 연구 논문에서 나타나고 있다.

본 연구는 이러한 유연근무제가 다양한 긍정적인 효과를 나타내고 있는데 유연근무제 활용 정도가 I공사 직원들의 직무만족도에 긍정적인 영

향을 미치는지 유연근무제의 활용 정도에 따라 세대간 직무만족도에 유의미한 효과를 나타내는지 설문을 통하여 살펴보고자 하였다.

설문 결과를 간단히 요약하면 다음과 같다.

첫째, 독립변수의 주효과를 검증한 결과 독립변수인 유연근무제 유형별 활용 횟수에서 재택근무를 사용하면 할수록 직무만족(근무환경)에 미미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이는 재택근무를 통하여 직무만족(근무환경)에 더욱 만족한다는 의미로 직원들에게는 사무실보다는 자기 집에서의 근무환경에 더 만족한다는 사실을 확인할 수 있었으며 이는 다수의 유연근무제에 대한 기존 연구 결과를 지지하였다.

둘째, 세대 중 20/30대가 40/50대 보다 근무시간 선택 유형에서는 직무만족(업무만족)을 자녀돌봄 단축 유형에서는 직무만족(근무환경)에 정(+)의 영향을 강화하는 것으로 나타났다. 즉 근무시간 선택 및 자녀돌봄 단축 유형을 사용하면 할수록 20/30대의 직무만족도에 정(+) 방향으로 강화한다는 것을 확인할 수 있었다.

이것은 20/30대 직원들은 근무시간 선택을 통하여 자기 개발 등 자신에게 투자하기 위한 제도 활용에 더욱 적극적이며 이것이 직무만족도에 영향을 미치는 것으로 확인할 수 있었고 자녀 돌봄 단축 제도 또한 40/50대 보다는 20/30대에게 직무만족도에 정(+)의 영향을 더욱 강화시키는 결과를 나타낸다는 것을 확인할 수 있다.

본 연구의 한계는 첫째 I공사 직원만을 대상으로 한 연구이므로 연구결과를 일반화하기 어려운 한계가 있다. 타 기관과 공무원 등 대상의 범위를 넓혀 외적타당성을 높일 필요가 있다.

둘째, 설문조사를 통한 연구의 한계로써 설문 문항의 내용이 한정되어 있다는 단점을 가진다. 이를 해결하기 위해서는 면접법 등을 통해 심층적인 연구를 추가적으로 진행하여 설문조사로 인한 미비점을 보완할 필요가 있다.

주요어 : 유연근무제, 직무만족, 세대

학 번 : 2021-20482

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1
제 1 절 연구의 목적과 필요성 ····· 1
제 2 절 연구대상 및 범위 ····· 3
제 3 절 연구방법 ····· 6

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토 ····· 8
제 1 절 이론적 논의 ····· 8
1. 유연근무제 ····· 8
2. 직무만족 ····· 15
3. 세대 ····· 20
제 2 절 선행연구 ····· 24
1. 유연근무제에 관한 선행연구 ····· 24
2. 직무만족에 관한 선행연구 ····· 28
3. 세대에 관한 선행연구 ····· 32
4. 선행연구에 대한 비판적 검토 ····· 35

제 3 장 연구설계 ····· 36
제 1 절 연구모형 및 가설의 설정 ····· 36
1. 연구 모형 ····· 36
2. 가설의 설정 ····· 37
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구 ····· 38
1. 변수의 조작적 정의 ····· 38
2. 측정 도구 ····· 40

제 3 절 자료의 수집 및 분석 ····· 41
1. 자료 수집 ····· 41
2. 분석 방법 ····· 41

제 4 장 연구결과와 논의 ····· 42
제 1 절 인구통계학적 특성 및 주요변수 ····· 42
1. 인구통계학적 특성 ····· 42
2. 주요변인 기술통계 ····· 43
제 2 절 직무만족도 요인 분석 ····· 44
제 3 절 측정도구의 신뢰도 분석 ····· 46
제 4 절 주요변수간 상관관계 분석 ····· 47
제 5 절 가설의 검증 및 연구결과 분석 ····· 49
1. 독립변수의 주효과 검증(가설1) ····· 49
2. 조절변수의 상호작용효과 검증(가설2) ····· 54

제 5 장 결론 및 시사점 ····· 68
제 1 절 연구결과 요약 ····· 68
제 2 절 연구의 의의 및 시사점 ····· 70
제 3 절 연구의 한계 ····· 71

참고문헌 ····· 72

표 목 차

[표 1-1] I공사 유연근무 제도 ····· 3
[표 1-2] I공사 유연근무제 사용현황 ····· 4
[표 1-3] I공사 인원현황 ····· 7
[표 2-1] 행정기관 유연근무제 주요 추진 경과 ····· 9
[표 2-2] 국가공무원 유연근무제 유형 ····· 10
[표 2-3] 2016년 유형별 사용 현황 ····· 12
[표 2-4] 2016년 유연근무제 신청 사유 현황 ····· 13
[표 2-5] 공기업 유연근무제 사용 현황 ····· 13
[표 2-6] 직무만족 정의 ····· 17
[표 2-7] 주요 직무만족 측정 도구 ····· 18
[표 2-8] 세대 개념 정의 ····· 22
[표 2-9] 외국의 세대 구분과 특징 ····· 33
[표 2-10] 세대 명칭의 유형별 특성 ····· 34
[표 3-1] 직무만족 측정 변수 구성 ····· 38
[표 3-2] I공사 유연근무제 유형 ····· 39
[표 4-1] 인구 통계학적 특성 ····· 43
[표 4-2] 주요변인 기술 통계 ····· 44
[표 4-3] 직무만족도에 대한 요인분석 결과 ····· 45
[표 4-4] 직무만족도 신뢰도 분석 결과 ····· 46
[표 4-5] 변수간 상관관계 분석 결과 ····· 48
[표 4-6] 독립변수 주효과에 대한 회귀분석결과 ····· 50
[표 4-7] 가설 1의 검증 ····· 51
[표 4-8] 직무만족(업무만족)에 대한 세대별 회귀분석 결과 ····· 55
[표 4-9] 직무만족(의사소통)에 대한 세대별 회귀분석 결과 ····· 56
[표 4-10] 직무만족(근무환경)에 대한 세대별 회귀분석 결과 ····· 57
[표 4-11] 직무만족(교육)에 대한 세대별 회귀분석 결과 ····· 58
[표 4-12] 직무만족(업무만족)에 대한 회귀분석 결과 ····· 60

[표 4-13] 직무만족(의사소통)에 대한 회귀분석 결과 ····· 61
[표 4-14] 직무만족(근무환경)에 대한 회귀분석 결과 ····· 62
[표 4-15] 직무만족(교육)에 대한 회귀분석 결과 ····· 63
[표 4-16] 가설 2의 검증 ····· 64

그림 목차

[그림 2-1] 2016년도 공무원 유형근무제 이용 현황 ····· 11
[그림 3-1] 연구 모형 ····· 36
[그림 5-1] 상호 작용 효과 ····· 66

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적과 필요성

본 연구는 일·가정 양립에 대한 사회적 요구, COVID-19에 따른 재택근무 증가 등으로 과거 사무실에서 근무하는 일반적인 근무 형태에서 벗어나 근무시간, 장소에 구애받지 않고 다양한 유연근무제를 사용함에 따라 I공사 근로자가 느끼는 직무만족도에 어떠한 영향이 있는지 그리고 유연근무제 활용 정도에 따른 세대간 직무만족에 조절 효과가 있는지를 확인하고자 한다.

유연근무제는 조직이 획일화된 근무 형태를 벗어나 특성에 맞게 근무 형태와 근무시간을 다양하게 운영함으로써 근로자의 직무만족도를 높이고 생산성을 향상시키고자 공공기관에서 2011년부터 동 제도를 각 기관의 실정에 맞게 제도를 개발 운영중인데 I공사에서도 정부 시책에 발맞추어 다양한 유연근무제도를 시행중에 있다. 이 제도의 취지는 근로자가 스스로 근무시간과 장소를 선택하여 자신의 직무에 만족하고 업무효율성과 생산성을 높이는데 있다. 선행연구 자료를 바탕으로 유연근무제를 활용함에 따라 직무만족도가 높아지는 것을 다양한 선행연구에서 일부 확인할 수 있었다.

I공사에서는 COVID-19 대 유행 이전과 비교하면 대유행 이후 유연근무제도의 활용실적(특히 재택근무)이 높아지는 것을 확인할 수 있었으며 이에 따라 I공사의 유연근무제도 활용 정도에 따라 직무 만족도가 향상되는지, 세대 간 차이가 있는지를 살펴보고자 한다. 다양한 선행 연구에서 유연근무제를 활용해 본 경험이 있는 근로자의 직무 만족도는 평균보다 높은 것으로 나타났는데 I 공사에서도 선행연구와 동일하게 유연근무제 활용 정도가 직무 만족도에 영향을 주었는지 확인하고자 한다.

정부는 저출산 대책 및 일·가정 양립을 위한 공공부문의 유연근무제 (탄력근무제, 시차출퇴근제 등) 활성화 노력을 지속적으로 추진해 왔고 I공

사도 정부 시책에 맞춰 다양한 유연근무제를 운용중이다. 유연근무제는 공공기관 근로자들의 직무 만족도를 높이고 일자리 창출에도 일정부분 기여하고 있다고 볼 수 있으며 COVID-19 대 유행에 따른 재택근무 의무화(사무실 밀집도 해소를 위하여 최소 1/3 이상 권고)로 인하여 유연근무제 활용이 더욱 가속화 되고 있는 실정이다.

기업 입장에서는 다양한 유연근무제 도입으로 일과 삶의 균형, 일자리 창출, 조직 구성원들의 직무 만족도 향상 등 많은 이점이 있는 것으로 나타나고 있으며 통계청 국가통계 포털의 2018년 조사에 따르면 공공기관 근로자의 유연근무제 만족도는 6개의 유연근무제 유형 중 5개에서 4.0 이상의 만족도(5점 만점)를 보이는 것으로 확인되어 유연근무제가 공공기관 근로자의 직무만족도에 긍정적인 효과를 나타내는 것을 확인할 수 있었다.

이러한 연구조사 결과 유연근무제가 직무만족도에 긍정적인 효과를 내는 것으로 확인되었으나 일부 조사에서는 유연근무제가 직무만족도에 미치는 영향이 없는 것으로 나타난 경우도 있었다. 하지만 다수의 연구 결과에서 유연근무제는 근로자의 직무만족도를 향상시키는 것으로 확인 된 바 I공사에서도 유연근무제 활용정도에 따라 I공사 근로자들의 직무 만족도에 어떠한 영향을 주고 세대간의 조절효과를 나타낼 것인지 직접 확인하고 그 결과를 분석하고자 하였다.

본 연구에 대한 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, I공사 직원들을 대상으로 유연근무제 활용 정도에 따른 직무 만족도 조사를 통하여 직무 만족도에 미치는 효과를 파악하고자 한다.

둘째 유연근무제 활용 정도에 따른 직무만족도가 세대에 따라 유의미한 조절 효과가 있는지를 분석하고자 한다.

본 연구는 다음과 같은 관점에서 기존의 연구와 차이점이 있다.

첫째 유연근무제도에 관한 대부분의 선행 연구는 유연근무제 사용에 따른 만족도 조사를 수행하였지만, 본 연구는 유연근무제 유형별 사용 횟수가 늘어날수록 직무만족도가 증가하는지를 확인하고자 하였다.

둘째 유연근무제 유형별 사용 횟수에 따라 세대간 직무 만족도에 조절 효과가 있는지를 확인하고자 하였다.

제 2 절 연구대상 및 범위

본 연구는 I공사에서 근무하는 모든 근로자를 대상으로 유연근무제 유형별 사용 횟수가 직무만족도에 미치는 영향을 세대 조절 효과와 함께 확인하고자 하였다. I공사에서 시행중인 유연근무제(시차출퇴근제, 재택근무, 단시간근무제, 근무시간선택, 자녀돌봄단축)를 사용해 본 경험자들을 대상으로 유연근무제 활용 정도가 직무만족도에 어떠한 영향을 미치는지, 유연근무제 사용 횟수가 세대간 직무만족도에 유의미한 차이를 조절하는지 분석하고자 한다.

I공사에서는 국가공무원 복무규정에 맞추어 아래와 같이 다양한 유연근무제도를 시행중에 있음을 확인할 수 있었다.

<표 1-1> I공사 유연근무제도

<table>
<tr><th>구 분</th><th colspan="2">종 류</th><th>대 상</th></tr>
<tr><td rowspan="2">탄력근무제</td><td colspan="2">시차출퇴근</td><td>일근</td></tr>
<tr><td colspan="2">근무시간 선택</td><td>일근</td></tr>
<tr><td rowspan="5">시간선택제</td><td colspan="2">임신기 단축 근무</td><td>임신중인 직원</td></tr>
<tr><td colspan="2">자녀돌봄 단축 근무</td><td>만 5세 이하 자녀가 있는 직원</td></tr>
<tr><td rowspan="3">단시간 근무</td><td>육아기 근로시간단축 (주 15 ~ 35시간)</td><td>만 8세 또는 초등 2학년 이하 자녀가 있는 직원</td></tr>
<tr><td>가족 돌봄 근로시간 단축(주 15 ~ 30시간)</td><td>가족·본인 돌봄이 필요한 경우</td></tr>
<tr><td>기타 근로시간 단축 (주 15 ~35시간)</td><td>기타 근로시간 단축이 필요한 경우</td></tr>
<tr><td rowspan="2">원격근무제</td><td colspan="2">스마트 워크</td><td rowspan="2">일근 직원</td></tr>
<tr><td colspan="2">재택 근무</td></tr>
</table>

공공기관알리오(ALIO) 시스템에 등록되어 있는 I공사의 3개년(2018년 ~ 2020년) 유연근무제 사용 현황은 아래 표와 같으며 2019년까지는 탄

력근무제가 유연근무제 사용의 주를 이루었으나 2020년부터 COVID-19의 영향으로 재택근무가 급격히 증가한 현황을 파악할 수 있다. 2021년에는 그 비율이 더욱 증가하였을 것으로 판단된다. 남녀 사용 비율은 크게 차이가 없었으나 원격근무의 경우에는 남성 직원이 여성 직원보다 더 많이 사용했던 상황임을 확인할 수 있다.

<표 1-2> I공사 유연근무제 사용 현황

구분		2018년		2019년		2020년		비고
		남	여	남	여	남	여	
시간 선택제		21	24	33	38	46	41	
탄력 근무제	시차출퇴근형	284	147	312	169	413	205	
	근무시간 선택형	178	136	200	162	236	205	
	집약근무형	5	0	0	0	0	0	
	탄력근무형	343	42	373	43	560	68	
원격 근무제	재택근무형	0	0	0	0	665	318	
	스마트워크 근무형	0	0	0	0	0	0	

주) 공공기관 알리오(ALIO)

본 연구의 체계는 총 5장으로 구성되었으며 각 장의 연구범위와 내용은 아래와 같다.

제1장에서는 연구의 목적과 필요성, 연구 대상과 범위 그리고 연구 방법을 기술하였다.

제2장에서는 본 연구에서 다루는 제반 개념 즉, 유연근무제, 직무만족, 세대에 대한 개념 및 이론들에 대해서 정리하였다. 그 이후 이론에서 확인된 개념들과 상호관계에 대한 선행연구를 분석하였다.

제3장에서는 본 연구의 연구 모형을 제시하고, 가설을 설정하였다. 또한 변수의 개념 및 조작적 정의를 기술하였고, 자료의 수집 및 분석 방법을 제시하였다.

제4장에서는 연구의 결과 및 논의로써 표본의 특성 및 기초통계분석을 수행하고 가설을 검정하였다.

마지막 제5장에서는 연구의 결과를 요약하고 연구 결과의 의의와 정책적 시사점을 알아보았다. 아울러 본 연구가 갖는 한계를 확인함으로써, 향후 연구의 방향을 설정하였다.

제 3 절 연구방법

본 연구를 위하여 문헌 연구와 실증적 연구분석 방법을 병행하였다. 우선 연구의 틀을 정립하고 연구가설을 세우기 위해 문헌 연구를 수행하였다. 문헌 연구를 통해 구성개념에 대한 정의와 측정도구를 도출하였고, 인과성에 따른 가설을 설정하여 측정변수를 설계 후 설문을 구성하였다. 설문의 마지막은 인구통계학적 기준을 참고하여 성별, 연령, 직급, 직렬, 결혼 유무 등을 포함하였다.

1) 문헌 연구

직무만족, 유연근무제, 세대 등 본 연구의 주요 개념 중심으로 이론적 논의를 확인 후 이를 바탕으로 여러 선행연구에서 논의된 실증적 연구들을 검토하고 확인을 하였다. 또한 유연근무제의 활용 정도에 따른 세대간 직무만족에 차별적으로 작용할 수 있는 요인들이 있는지 살펴보고 이를 이용하였다.

2) 서베이 조사

서베이 조사는 모집단에서 I공사 근로자를 대상으로 설문을 시행하였으며 설문조사 결과를 활용하여 유연근무제 유형별 활용정도가 근로자의 직무만족에 어떠한 영향을 주는지 알아보고자 하였다. 본 연구에 사용되는 설문지는 선행연구에서 사용되었던 다양한 설문지 항목 중 일부 직무만족 측정항목을 활용하였다.

3) 실증분석

위 설문조사 데이터 중 독립변수(유연근무제 유형별 사용 횟수)가 직무만족에 어떠한 영향을 주는지 기술통계, 상관관계 분석, 다중회귀 분석을 순서대로 실시하였다. 독립변수 요인들이 종속변수와 조절변수에 따라 어떤 차이가 있고 직무만족에는 어떤 영향을 주고 그 영향의 정도는 얼마나 차이가 있는지 확인하였다.

조사대상자들에게 배포 후 회수된 설문 자료의 분석은 사회과학 분야 연구에 쓰이는 대표적인 통계 프로그램인 SAS ODA를 주로 활용하였고 STATA(14.2)를 보조적으로 활용하였다.

I공사에 근무하고 있는 직원의 2021년 현황은 아래와 같다.

<표 1 - 3> I공사 인원 현황

일근자	교대근로자	총 원
1259명	513명	1772명

주) 2021 3/4분기 공공기관 알리오(ALIO)

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

제 1 절 이론적 논의

1. 유연근무제

유연근무제(flexible working)는 조직이 획일화된 근무 형태를 벗어나 개인, 업무, 업의 특성에 맞게 근무 형태와 근무시간을 다양화시킴으로써 구성원들의 직무만족을 유인하여 생산성 향상에 기여하고자 하는 제도이다. 여기서 유연근무제는 근로기준법이 허용하는 주당 근무시간을 중심으로 희망 근무시간 또는 장소 등을 종사원 스스로 자율적으로 선택하는 것을 일정부분 허용하는 것이다.

이 제도의 취지는 근무시간과 장소를 근로자가 자율적으로 선택함으로 자신의 직무에 만족하고 업무효율성과 생산성을 높이고자 하는 목적으로 보수와 수당, 승진 등에서 차별을 두지 않는다는 본래의 취지와 다르게 운영되거나 비정규직 확대를 유발한다는 비판도 상존하는 상황이다.

그 결과 유연근무제는 업무 효율성과 생산성 확대 측면에서 기업들이 제한적으로 도입을 시도하고 있으나 그 성과를 확인하기 어렵다는 측면에서 유연근무제 도입을 주저하고 관련 연구도 부족한 실정이었다. 하지만 COVID-19 이후 대다수 공공기관에서 재택근무 등 비대면으로 업무를 수행해야 하는 상황에 직면하면서 유연근무제가 점점 주목을 받고 있는 상황이다.

공공부문에서는 법률을 바탕으로 유연근무제도를 실시하고 있는데 주요 제도는 근로기준법, 국가공무원법, 국가공무원 복무규정, 공무원 임용령, 남녀고용평등과 일·가정 양립지원에 관한 법률 등에 근거하고 있다.

우리나라는 민간 기업에서 유연근무제도가 먼저 시행된 이후 공공부문에서는 2010년 유연근무제 활성화 기본 계획을 시작으로 유연근무제 도입이 본격적으로 논의되기 시작하였다.

2010년 7월 발표된 “스마트워크 활성화 전략” 보고회 이후 공공분야의 스마트워크 추진 체계를 구축하였다.

그 결과 2012년 스마트워크센터가 10개소 설치되었고 2016년도까지 18개의 스마트워크센터가 설치되어 유연근무제 환경이 조성되었다.

행정기관의 유연근무제 추진 경과는 아래와 같다.

<표 2-1> 행정기관 유연근무제 주요 추진 경과

일 시	내 용
2010. 2월	유연근무제 활성화 기본 계획
2010. 5월	20개 기관 대상 유연근무제 시범실시 ※약 76% 근무만족도 향상, 85% 긍정적 평가
2010. 8월	중앙부처·지방자치단체 전면실시
2011.5월	유연근무제 운영지침 정비
2011.7월	국가공무원 복무규정 개정

자료 : 김민주(2017년)를 토대로 재구성

이와 같이 정부는 육아, 가사노동, 직장 일을 병행하는 근로자들을 위해 유연근무제 활성화를 추진하고 지속적인 노력을 진행하고 있다.

정부는 <유연근무제 운영지침>(행정안전부, 2010)을 통해 근무 형태, 근무시간, 근무 장소에 따라 구분하고 6가지 형태의 유연근무제를 운영하고 있다.

탄력근무제는 1일 8시간(주 40시간) 근무체제를 유지하면서 출퇴근 시간을 자율적으로 조정할 수 있는 제도라 할 수 있으며 시간제근무는 정상적인 근로시간보다 짧게 근무하는 것으로 전통적 고용계약 형태인 전일제 근무와 대비되는 고용 형태라 할 수 있다.

시간제 근로는 경쟁적인 환경에서 인력계획 및 활용에 유연성을 제고하는 효과가 있으며 노동 및 고용에서 유연화를 제공하는 중요한 수단이

되었다.

원격근무제의 특징을 살펴보면 정보통신 기술의 발달로 회사에서 멀리 떨어진 자택이나 다른 장소에서 근무를 대신하는 노동 형태로 업무를 사무실이 아닌 특정 지역의 원격근무용 사무실에 출근하여 근무하는 스마트 워크 형태와 집에서 수행하는 재택근무로 나눌 수 있다.

재택근무의 경우 개별적 독자적 업무 수행이 가능한 업무, 육아 부담이 있는 근로자, 원거리 출·퇴근자가 주로 이용해 왔으며 COVID-19 대유행으로 최근에는 그 비중이 크게 늘어난 것을 통계적으로도 알 수가 있다. 이에 대한 내용을 정리하면 <표 2-2>과 같다.

<표 2-2> 국가 공무원 유연근무제 유형

유 형		내 용
시간선택제 근무제		▶ 주40시간 보다 짧은 시간 근무(주 15시간 ~ 30시간 근무)
탄 력 근무제	시차 출퇴근형	▶ 1일 8시간 근무하면서, 출·퇴근시간자율 조정
	근무시간 선택형	▶ 1일 근무시간(4~12시간)을 조정하되, 주 5일 근무 유지 (주40시간 근무)
	집약 근무형	▶ 1일 근무시간(10~12시간)을 조정하여, 주 3.5일~4일 근무 (주 40시간 근무)
	재량 근무형	▶ 출·퇴근 의무 없이 프로젝트 수행으로 주 40시간 인정
원 격 근무제	재택 근무형	▶ 사무실이 아닌 집에서 근무
	스마트워크 근무형	▶ 자택 인근 스마트워크센터 등 별도사무실 근무

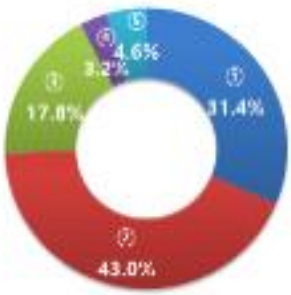
주) 「국가공무원법」 제26조의2(근무시간의 단축 임용), 「공무원임용령」 제57조의3(시간선택제근무 전환 등), 「국가공무원복무규정」 제10조(근무시간 등의 변경)

2016년 정부 발표에 따르면 근무 형태를 탄력적으로 활용하는 유연근무제가 정착되면서 공무원의 업무 만족도와 생산성 향상으로 이어지고 있는 것으로 나타났다.

<그림 2-1> 2016년도 공무원 유연근무제 이용현황 결과

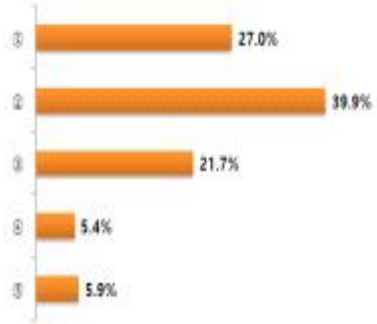
□ **귀하는 유연근무제가 개인적인 삶의 질 향상에 긍정적 영향을 준다고 생각하십니까?**

① 매우 그렇다 (31.4%)
② 그렇다 (43.0%)
③ 보통이다 (17.8%)
④ 그렇지 않다 (3.2%)
⑤ 전혀 그렇지 않다 (4.6%)



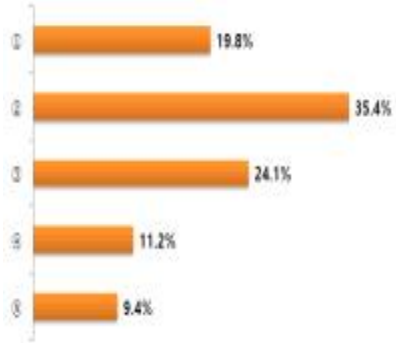
□ **귀하는 유연근무제가 업무성과 및 생산성 제고에 효과가 있다고 생각하십니까?**

① 매우 그렇다 (27.0%)
② 그렇다 (39.9%)
③ 보통이다 (21.7%)
④ 그렇지 않다 (5.4%)
⑤ 전혀 그렇지 않다 (5.9%)



□ **귀하는 유연근무제가 초과근무 감축에 효과가 있다고 생각하십니까?**

① 매우 그렇다 (19.8%)
② 그렇다 (35.4%)
③ 보통이다 (24.1%)
④ 그렇지 않다 (11.2%)
⑤ 전혀 그렇지 않다 (9.4%)



출처) 인사혁신처 2017년 2월 보도자료

이처럼 정부 기관에서의 유연근무제는 삶의 질 향상에 긍정적 영향을 주며 유연근무제가 업무성과와 생산성 제고에 효과가 있다고 결과를 나

타내고 있으며 만족도의 경우에도 절반 이상이 만족하고 있다는 사실을 확인할 수 있다.

유형별로는 시차출퇴근이 78.8%로 가장 많았으나, 시행 초기에 비해 유연근무제 사용 형태가 다양화하고 있는 것을 확인할 수 있었다.

<표 2-3> 2016년 유형별 사용 현황

구 분	시간제 근무	탄력근무제				원격근무제	
		시차 출퇴근형	근무시간 선택형	집약 근무형	재량 근무형	재택 근무형	스마트 워크형
유연근무제 인원(비율)	1,254명 (6.3%)	15,608명 (78.8%)	2,179명 (11.0%)	81명 (0.4%)	1명 (0%)	142명 (0.7%)	544명 (2.7%)

유연근무제 신청 사유로는 '효율적인 업무수행', '출퇴근 편의', '임신·육아' 순으로 집계되었는데 이는 유연근무제가 일과 가정의 양립과 업무 생산성을 높이는 수단이라는 인식이 확산되는 과정이라 할 수 있다.

<표 2-4> 2016년 유연근무제 신청 사유

구 분	효율적인 업무수행	출퇴근 편의	임신/육아	주말부부 주말귀가	학업 자기개발	취미 여가	기타
비율	26.0%	25.5%	10.3%	8.3%	4.4%	1.7%	23.8%

한편 2011년부터 유연근무제도를 도입 운영중인 공공기관의 유연근무제 사용현황을 알아보기 위하여 공공기관 알리오 시스템을 통해 확인해 본 결과 대다수 공공기관(시장형 공기업: 15개, 준시장형 공기업 : 21개, 준정부기관 99개)에서 시행중인 것으로 확인되고 있다. 다양한 유연근무제 중에서 탄력근무제, 시간제근무, 재택근무는 우리나라 공공기관에서

주로 사용되는 유연근무제 유형이며 COVID-19의 영향으로 재택근무가 급속히 늘어났다는 것을 확인할 수 있다.

공기업 및 준정부기관의 최근 4개년도 유연근무제 사용실적은 아래의 표와 같다.

<표 2-5> 공기업 유연근무제 사용 현황

형태	공기업 유형	2018년	2019년	2020년	2021년
스마트 워크	시장형 공기업	173	406	182	131
	준시장형 공기업	73	94	199	66
	준정부기관	690	741	899	728
재택근무	시장형 공기업	231	212	32,876	32,554
	준시장형 공기업	682	760	29,636	28,287
	준정부기관	173	310	66,751	60,775
근무시간 선택	시장형 공기업	16,508	19,758	21,407	23,928
	준시장형 공기업	12,216	16,204	19,027	19,114
	준정부기관	14,882	18,750	19,231	19,852
선택 근무형	시장형 공기업	-	569	434	1,816
	준시장형 공기업	-	-	-	2,456
	준정부기관	649	1,311	1,578	1,504
시차 출퇴근형	시장형 공기업	11,431	10,810	11,726	9,956
	준시장형 공기업	11,751	13,170	12,426	9,360
	준정부기관	22,456	27,646	37,921	36,466
재량 근무형	시장형 공기업	-	3	10	22
	준시장형 공기업	-	-	-	-
	준정부기관	146	175	196	140
집약 근무형	시장형 공기업	343	344	259	146
	준시장형 공기업	138	107	27	20
	준정부기관	603	704	794	708
탄력	시장형 공기업	11,304	13,502	15,294	15,631

근무형	준시장형 공기업	19,808	22,261	22,175	23,440
	준정부기관	232	621	1,630	581
합 계		124,489	148,458	294,678	287,681

출처 : 공공기관 알리오(2022)

상기 표에서도 확인할 수 있지만 COVID-19 대 유행 전·후를 비교해 보면 재택근무 사용실적이 10배 이상 차이가 나는 것을 확인할 수 있는데 코로나 대 유행 이후 재택근무 등이 폭발적으로 증가한 것을 확인할 수 있다. 이러한 유연근무제 활성화에 대한 조직 차원의 긍정적인 측면을 살펴보면 직원들의 이직률이 낮아지고, 전체 생산성은 높아지며, 조정비는 감소하는 것으로 판단한다(Ramsower,1985, Huws,1990). 융통성 있는 근무 제도로 인한 인재 확보 및 충원의 용이 (Bush,1990; Goodrich,1985; Ramsower,1985) 그리고 유연한 고용을 통한 인건비 절감, 사무실 비용 등 시설관리비 감소(Bush,1990), 시간과 공간의 제약 없이 업무의 성격에 따른 근로자 배치 가능(Ramsower,1985) 등을 들 수 있다.

부정적 측면은 관리자들에게 원격 근로자들의 경우 대면 기회가 흔하지 않기 때문에 유연근무제를 하는 직원과 하지 않는 직원 사이의 불신, 통제/관리의 실패로 일어날 수 있는 관리적인 문제, 소통 감소로 인한 시너지 효과 감소 등을 들 수 있으며(Jeffrey,2003) 특히 “신입의 경우 조직의 상관이나 선후배와 격리되어 근무하기 때문에 적절한 업무 파악과 조직 문화 체득, 문제 발생시 조언을 구할 수가 있는 상관이나 동료가 주변에 없으므로 사회적인 고립감을 느껴 업무의 비효율을 초래할 가능성이 높다”(Danuels et al. 2020).

이러한 부정적 측면은 IT 기술의 발달로 조금씩 개선되고 있다고 볼 수 있다.

다음으로 개인 차원의 긍정적인 측면을 살펴보면 무엇보다 출퇴근으로부터 자유로워지기 때문에 업무와 가정생활이 개인의 생활 리듬과 취향에 맞는 환경이 갖추어지고, 자기 계발 기회 확대, 가정생활의 조화, 출퇴근 문제점 완화, 육아 및 가사를 병행할 수 있다. “또한 출퇴근 시간

절약으로 여가 시간이 더 늘어날 수 있고, 출퇴근 스트레스를 없애준다는 것이 확인되고 있다"(Bush,1990).

"부정적 차원으로는 면대면 접촉 결여로 인한 사회적 고립감, 가정에 대한 안식처 의미 감소, 시간에 관한 자기 통제 노력 필요, 업무 평가시 관리자부터 부당한 평가 및 승진에 대한 불이익 우려, 직장 동료간 아이디어 교류 부족, 지위에 대한 안정성 위협에 따른 조직구성원들의 불안감 호소 등이 있는 것으로 나타났다"(Albertson,1977).

유연근무제에 대한 많은 선행 연구는 제도를 시행했을 때 기대되는 긍정적 및 부정적 효과, 사용에 따른 만족도 등 제도의 도입 및 활성화 측면을 주로 다루고 있는데 본 연구에서는 I공사를 대상으로 유연근무제 활용정도에 따른 직무만족도가 세대간에 차이가 나타나는지 확인하고자 한다.

2. 직무만족

직무만족(job satisfaction)이란 일반적으로 재화와 서비스의 생산 활동에 참여하는 모든 근로자의 일에 대한 심리적 상태를 주로 나타내는 것으로 일에 대한 능력과 역량을 가지고 있더라도, 일을 수행하고자 하는 의지와 의욕이 없다면 일에 대한 성과를 기대하기는 어렵다. 또한 직무에 대한 개인이 지각하는 긍정적 정서이며, 직무에 의해 개인의 욕구가 얼마나 충족되는가에 따라 직무만족의 수준은 변화한다.

조직 내 구성원들에게 직무만족은 여러 측면에서 중요하고, 다양한 준거 변수를 포괄하는 것으로 나타난다. 직장 생활에서 가장 중요한 요소인 직무에 불만족을 느끼면 직장 외 삶에도 불만을 가지게 되기 쉬우며 직무에 대한 불만은 심리적 측면만이 아닌 신체에도 영향을 미친다. 또한 직무만족 수준의 감소가 조직성과에 직접적인 영향을 주며, 개인의 결근 및 이직과도 관련되기 때문에 다른 직장 동료에게도 부정적인 영향을 주게 된다(이종현 외 2018).

기업을 포함하여 조직을 운영하고자 하는 입장에서는 능력 있는 구성

원들이 의욕을 가지고 일을 하도록 격려하고 지원하는데 일반적으로 직무에 대한 만족은 직무 수행 자체에서 오는 성취감과 만족감, 업무를 함께 진행하는 동료와 부하와의 인간적 관계, 상사 리더쉽, 업무를 수행하는 물리적 환경, 업무수행 및 결과에 따른 보상 등에 따라 결정된다고 할 수 있다.

직무만족(Job Satisfaction)의 사전적 의미를 보면 직무(職務)란 직책이나 직업상에서 책임감을 가지고 맡겨지는 사무를 말하며, 만족(滿足)이란 마음에 흡족하게 모자람이 없이 충분하고 넉넉함을 의미한다고 정의한다.

이렇게 직무만족은 그 결과가 근로자의 소속된 기업이나 조직의 성과에 중요한 영향을 주는 것으로 확인되어 기업과 조직을 경영하는 입장에서는 직무만족도 제고를 위해 다양한 노력을 기울이고 있는 상황이다.

직무만족에 대한 정의는 연구만큼 다양하게 논의되고 있다. 초기에는 직무만족이 근로자의 욕구가 직무를 통해 충족되는가에 초점을 맞춰졌으며 Hoppock(1935)는 심리적, 생리적, 환경적 상황의 조합으로 진실로 내 직업에 만족하는 것을 직무만족이라 정의하였고 Locke(1969)는 직무만족이란 개인이 자신의 Job에서 원하는 바와 실제 경험하는 것의 차이로 결정되는 것이라고 정의하였다.

그 이후에는 욕구 충족보다는 인지적 과정(cognititive process)으로 이해하는 경향이 강조되는 추세이다. 다른 한편으로 직무만족이 구성원들이 실제로 얻은 보상이 공정하다고 생각되는 보상수준을 초과한 정도라고 말하는 연구자들도 있다(porter & Lawler,1968:31). 일반적으로 직무에 대한 반응은 공동체의 환경이나 특성 등 전반적인 요인으로부터 유발되기 때문에 직무만족도 수준을 높이는 것은 개인적 삶의 질과 사회적 차원의 복지향상을 동시에 만족하기 위한 것이 된다.

또한 Locke(1976)는 직무만족이란 직무 평가로 생기는 구성원 자신의 긍정적 정서 상태로 정의하면서 내적 관찰과정을 통해 파악될 수 있는 정서적 반응이라고 하였다. 이외에도 Gruneberg(1979)는 개인들이 자신의 업무에 관해 느끼는 감정, 그와 관련된 다양한 관점을 정의하였고, Beatty and Schnier(1981)는 근로자의 직무 가치를 달성하고 촉진하는

것으로 자신의 직무에 대한 평가에서 획득하게 되는 즐거운 감정 상태로 정의하였다.

한편 직무만족의 개념과 관련하여 국내 학자들도 다양한 정의를 내리고 있는데 직무에 대한 태도의 하나로 개인이 직무나 직무 경험을 평가할 때 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태(신유근,1982) 종사자 개인이 가지고 있는 태도·가치·신념 등의 수준에 따라 종사자가 직무와 관련하여 갖는 감정적 상태(유기현,1987), 직무와 관련된 인간관계, 개인의 태도, 근로환경 등의 요소를 포함하는 정서적 반응(김봉규,2006) 등으로 정의하고 있다. 결국 직무만족이란 개인이 자신의 직무에서 느끼는 정서적 욕구의 충족 상태이며, 직무를 대하는 긍정적 태도라 할 수 있다.

<표 2-6> 직무만족 정의

학자	직무만족(job Satifaction)의 정의
Hoppock(1935)	심리적, 생리적, 환경적 상황의 조합으로 자신의 직업에 만족한다고 말 할수 있는 상태
Locke(1976)	직무 평가로 생기는 구성원 자신의 긍정적인 정서 상태
Gruneberg(1979)	개인들이 자신의 업무에 관해 느끼는 감정, 그와 관련된 다양한 관점
Beatty & Schnier(1981)	근로자의 직무 가치를 달성하고 촉진하는 것으로 자신의 직무에 대한 평가에서 획득하게 되는 즐거운 감정 상태
Spector(1997)	직무에 관한 포괄적인 감정이나 직무의 다양한 양상들에 대해 서로 관련있는 태도들의 집합
신유근(1982)	개인이 직무나 직무경험을 평가할 때 발생하는 긍정적 정서 상태
유기현(1987)	종사자 개인이 가지고 있는 태도·가치·신념 등의 수준에 따라 종사자가 직무와 관련하여 갖는 감정적 상태
양창삼(1994)	개인의 욕구 충족과 밀접한 관계가 있어 동기 부여와 근무의욕에 영향을 주는 것

학자	직무만족(job Satifaction)의 정의
유인봉(1999)	직무 자체 또는 직무를 구성하는 여러 요소에 대하여 얼마나 흐뭇하게 또는 우회적으로 느끼고 있는지에 대한 마음의 상태
신남철(2002)	조직 구성원이 직무를 수행하는 과정이나 결과에서 심리적, 사회적, 환경적 상황의 복합적인 작용요인들에 의하여 직무에 대한 욕구 충족과 이에 대한 관심, 열의, 호의의 정도
김봉규(2006)	직무와 관련된 인간관계, 개인의 태도, 근로환경 등의 요소를 포함하는 정서적 반응

출처 : 선행연구를 토대로 재 구성 (김윤중,2016; 백종선,2013)

직무에 대한 만족은 자신이 속한 집단에 대해 호의적이며, 사회생활과 관련하여 긍정적인 결과를 보이지만, 직무에 대한 불만족은 생산성 및 작업 성과 저하, 태업, 결근, 이직 등 직무 수행과 관련하여 부정적인 결과들을 유발하는 것으로 보고되었다(Lawler,1971).

직무만족도를 측정하는 도구로 직무만족에 영향을 주는 여러 요인에 대한 측정치 합산 후 평가하는 복수 측정도구인 JDI(Job Descriptive Index, Smith, P.C. et al.,1969) 와 MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire, Weiss, D. J. et al.,1967) 그리고 IOR(Index of Organizational Reactions, Dunham, R. B. et al.,1977) 등이 타당성을 널리 인정받고 있다. JDI는 항목 자체가 기술된 항목에 대해 긍정과 중립 그리고 부정을 판단하게 만드는 직무 참조식 형태로 구성되어 다른 도구보다 객관적으로 연구에 적용할 수 있는 장점이 있다.

<표 2-7> 주요 직무만족 측정도구

	측정도구	발표연도	측정 요인	설문 문항	측정척도
요인별 만족도 측정도구	MSQ (미네소타설문지)	1967	20	100	5
	JDI (직무기술지표)	1969	5	72	3

	JDS (직무진단설문지)	1975	6	-	7
	JSS (직무만족설문지)	1985	9	36	6
	IOR (직무반응지표)	1976	8	42	5
전반적 만족도 측정도구	JSI (직무만족지표)	1951	-	18	5
	MOAQ (미시간조직진단설문지)	1979	-	3	7
	JIG (전반직무만족지표)	1989	-	18	3

주) 측정도구 사용방법 및 절차적 문제에 대한 분석(이영면 2004) 재편집

직무만족에 영향을 미치는 요인들은 개인적 요인과 구조적 요인으로 나누어 볼 수 있다. 개인적 변수는 성별, 연령, 교육수준 등 인구사회학적 변수와 인성, 근무년수 등이 있으며 구조적 변수는 조직유형의 특성, 업무특성, 노동조합 유무 등이 있다(Rainey,2003). 공공기관의 경우 근로시간이 증가함에 따라 직무만족도가 상승하다가 일정 시점 이후로 낮아지는 것과 반대로 민간 기업에서는 근로시간이 증가할수록 직무만족이 감소하는 경향이 있으며 이는 조직 유형에 따른 복무 동기의 차이로 해석할 수 있다(은종환, 2013).

한편으로는 내재적 요인과 외재적 요인으로 나누거나(우찬복,1995) 위생요인과 동기요인으로 구분하기도 하였다(이용규, 장석환 2005). 직무만족 결정요인으로는 외생적 요인(봉급, 승진 가능성, 부서내 상사 혹은 동료)과 내생적 요인(개인 욕구, 포부)으로 나누어 설명하였다(이창원, 최창현 2003).

직무만족도의 측정은 면접이나 설문지를 이용하는 방법이 있지만, 면접의 경우 시간과 비용이 문제로 제기되기 때문에 주로 설문지를 사용하는 것이 일반적이고 당사자가 설문지에 응답하는 경우가 대다수를 이룬다. 특이한 경우로는 상사에게 부하의 직무만족도를 직접 물어서 측정하는 경우도 있으며(spector, Dwyer & jex,1988) 전문가가 관찰을 통해 직무만족도를 측정하는 경우도 있다(Trice & Tillapaugh,1991).

직무만족도 측정은 일반적으로 기존에 개발된 측정 도구를 활용하게 되는데 그 첫 번째 이유는 신뢰도와 타당도가 사전에 검증되어 시간과 비용을 절약할 수 있고 손쉽게 활용할 수 있기 때문이다. 신뢰도(Reliability)란 측정의 일관성 즉 반복적으로 측정을 하더라도 사실상 같은 측정 결과를 얻을 수 있는가를 확인하는 것이며 타당도란 측정 도구가 실제로 직무만족을 측정할 수 있는가의 문제이다.

설문 조사시 유의 사항은 설문조사 대상자를 선정할 때 모집단을 구체적으로 명시하고 표본 집단을 선정해서 집단 내 설문 대상자를 무작위로 선정했음을 구체적으로 명시한 문헌은 찾기가 쉽지 않았고 표본의 크기를 결정하는데 있어서도 표본의 대표성을 고려하여 최소한의 규모 이상의 설문조사 대상자를 선정해야 한다.

직무만족에 대한 측정 결과를 어떻게 활용하느냐에 따라서 그 개념을 상이하게 정의하고 활용 할 수도 있다. 일반적으로 직무만족 외에 다양한 변수를 동시에 고려한 연구의 경우 전반적 직무만족을 측정하는 측정도구를, 직무만족의 요인과 관련된 연구의 경우에는 요인별 직무만족 측정도구를 이용하는 것이 바람직하다고 할 수 있다.

유사 개념으로 직무태도(job attitude), 직무몰입(job commitment), 조직몰입(organizational commitment), 직무소진(job burnout), 스트레스 등을 들 수 있다(이영면,2011).

이상과 같이 직무만족은 단일 차원이 아닌 다양한 요인에 의해 설명되는 복합적인 개념이므로 구성원의 주관적 인식과 더불어 조직성과 측면에서도 반드시 고려되어야 한다.

3. 세 대

세대(generation)의 어원은 그리스어 ‘genos’에서 유래한 것으로 보는데 그 주요 의미는 자녀의 출산, 일반적 의미로 새로운 존재의 출현(to come into existence)이다. 그러나 ‘세대’에 해당하는 그리스·라틴어 계통의 용례 등을 폭넓게 검토해 보았을 때는 출생, 재생산의 의미 외에도 역사상

어떤 시대, 인생의 어떤 시절 혹은 생애주기 단계, 어떤 가족이나 인종, 종(種) 등 다양한 뜻으로 사용되었다고 전해지고 있으나 어떤 존재를 전제로 그와 다른 새로운 존재의 출현이라는 상대적인 의미(예: 부모 세대에 대한 자녀 세대)로 사용되었는데, 이 용어에는 자신이 속한 '어느 집단과의 공통점과 그 밖의 다른 집단과의 차이점이라는 함의가 내재 되어 있다(박재흥, 2005 Nash,1978).

세대 개념은 가족이나 친족 내에서 출생의 차이를 의미하기도 하며, 특정 집단의 새로운 행동 특성이나 가치관을 이를 때도 세대라는 개념을 사용하기도 한다. 또한 역사적 경험의 공유를 강조하는 코호트(cohort) 역시 세대 개념의 범주에 포함된다(Mannheim,1952).

Mannheim(1952)은 세대를 구체적 집단이 아닌 인간의 생물학적 리듬에 기반을 둔 사회적 위치(social location)로 파악하고 사회적 위치에 따라 출생 시점의 유사성에 기초한 세대 위치(generational location)로, 이러한 세대 위치를 공유하는 사람들이 구체적 연대감을 형성하고 힘의 상호작용을 경험하면서 실제 세대(actual generation)로 발전된다고 보고, 실제 세대가 역사적 자극에 의한 반응으로 세대 단위 (generation unit)로 분화되는 것으로 세대를 개념화하였다(박재흥,2003).

Kertzer(1983)는 Mannheim을 비롯한 다양한 학자들의 논의를 토대로 세대 개념을 아래와 같이 분류하였다.

첫 번째로 가계 계승의 원리로 부모 세대, 자식 세대와 같은 친족 계보에서 동일 항렬을 나누는 의미로 두 번째로 나이가 많아짐에 따라 비슷한 나이의 사람들이 함께 이동하는 동기 집단을 나타내는 경우 세 번째로 청소년 세대나 대학생 세대라고 부르는 것처럼 생애주기 어느 단계에 속한 사람들을 지칭하는 경우, 마지막으로 전후 세대나 산업화 세대처럼 어떤 특정한 역사적 경험을 함께 한 사람들을 지칭하는 경우 등으로 분류하였다.

<표 2-8> 세대 개념 정의

학자	세대 개념
Mannheim(1952)	생물학적 리듬에 기반을 둔 사회적 위치로 출생 시점의 유사성에 기초한 세대 위치(generation), 세대 위치를 공유하는 사람들이 힘의 상호 작용을 경험하면 실제 세대(actual generation)로, 역사적 자극에 의한 반응으로 세대 단위 (generation unit)으로 분화됨
Kertzer(1983)	세대, 비슷한 나이의 사람들이 함께 이동하는 동기집단(cohort)으로서의 세대, 생애주기의 어느 단계에 속한 사람들을 지칭하는 세대, 특정 역사적 경험을 함께한 세대로 구분
박재흥(2005)	역사적·문화적 경험 공유, 공유된 경험을 기초로 다른 코호트에 비해 상대적으로 유사한 의식이나 태도, 행위 양식이 일정 수준 지속적으로 유지되는 경향을 지니며, 자신이 소속된 코호트에 대해 동류 의식을 갖는 사람들의 집합

주) 백종선(2013) '세대간 직무만족도 분석' 재편집

우선 '코호트(cohort)' 세대와 '역사적 경험을 함께한 사람들' 세대는 역사적 사건의 경험 공유가 공통적으로 강조된다는 점에서 밀접한 관계가 있다. 생애 단계로서의 세대 개념은 연령 효과를 강조하는 개념인데, 동일 생애 단계에 속한 사람들은 인간의 발달 과정에서 동일 과제에 직면한 동질적 집단이라는 특징을 갖게 된다.

실제 연구에서 청소년이나 대학생들의 독특한 태도나 형태의 특성을 성장 배경과 직간접적으로 관련짓는데, 이는 코호트로서의 세대 개념과도 일맥상통한 부분이 있다고 볼 수 있다.

세대 간 경험, 사고방식, 가치관, 행동지향 등에서 현격한 차이를 보이는 경우를 세대 차이 또는 세대 격차라고 정의하는데 이러한 세대 차이를 발생시키는 다양한 원인들은 세대 현상을 구성하는 요인에 따라 다르게 설명된다(구자숙·한준·김명언,1999).

세대 차이는 몇 가지 관점에서 발생한다고 볼 수 있다.

첫째 생애과정(Life course)의 내재적 역동성에 의해 나타날 가능성이 높다. 즉 성장 단계를 기준으로 청년 혹은 청소년기에는 반항적이고 자유에 대한 지향이 강하게 나타나고 중·장년기에 들어서면 통제적이고 보수주의적 성향이 강화되어 그 결과로 이들 세대간에 차이가 발생한다는 것이다.

둘째 성장 단계에 따른 관점의 차이가 세대 간의 차이를 발생시킨다는 관점이다. 오랜 기간 다양한 경험을 하면서 형성된 중·장년층의 관점과 상대적으로 부족한 경험에서 형성되는 청년 혹은 청소년의 관점은 다를 수 밖에 없다.

마지막으로 세대 간 변화에 대한 수용 능력의 차이도 주요한 원인이 된다. 청소년 또는 청년기에는 새로운 사회적 트렌드와 변화에 대한 학습과 수용 속도가 유연하면서 빠른데, 중·장년기 이후로는 학습 속도가 느려질 뿐만 아니라 이미 습득된 것을 버리고 새로운 것을 익혀야 한다는 두려움이 많이 작용하게 된다(구자숙·한준·김명언,1999).

이렇게 정의된 세대 차이로 인하여 서로 다른 세대 간에 갈등이 발생할 수 있는데 이를 세대 갈등이라고 규정할 수 있다 (박재흥,2005:3～4). 이러한 세대 갈등은 다양한 영역에서 발생하지만 세대 간 문화 갈등, 정치적 갈등, 경제적 갈등의 세 영역으로 구분하고자 한다(박재흥,2010).

먼저 세대 간 문화 갈등은 각 세대가 갖는 가치관의 차이에서 오는 가치관의 갈등으로 볼 수 있는데 이러한 차이는 역사적 경험과 문화적 사회화의 경험 차이에서 오는 것으로 어느 시대, 어느 국가에서도 볼 수 있는 보편적 현상이라 할 수 있다.

다음으로 세대 간 정치적 갈등을 들 수 있는데 이는 세대 간 이념 갈등과 권력 갈등으로 구분할 수 있다. 일반적으로 이념 갈등은 진보 대 보수 간의 갈등을 의미하는데 젊은 세대는 진보적이고, 중년 세대는 보수적이라는 이분법적인 방법으로 요약할 수 있다. 세대 간 권력 갈등은 사회변화의 시기에 권력을 차지하기 위한 신세대와 구세대 간의 갈등을 의미한다. 급격한 변화를 맞이하여 신세대가 구세대를 배척과 타도의 대상으

로 간주하는 반면 구세대가 신세대를 경험 부족 등을 이유로 기존 권력을 유지하려는 지점에서 발생하는 갈등을 의미한다.

마지막으로 세대 간 경제적 갈등으로 세대가 물질적 이해관계와 결합하게 되어 발생하는 갈등으로 인구 고령화에 따른 젊은 세대의 부양 부담 증가와 노년 세대의 재취업 등으로 젊은 세대와 일자리를 두고 경쟁하는 상황이 발생하면서 이러한 세대 간 경제적 갈등이 심화되고 있는데 이러한 경제적 갈등의 해결을 위해서는 정책적인 노력이 필요하다는 점에서 앞의 두 경우와는 다른 성격의 갈등으로 판단할 수 있다.

세대 혹은 연령 집단에 대한 연구는 세대나 연령 집단 간의 의식, 태도, 행위 양식 등이 코호트 혹은 연령에 따라 어떤 차이가 발생하는지에 초점을 맞춘다. 이에 세대를 연구하는데 연령 효과, 코호트 효과, 기간효과에 대한 명확한 개념적 구분이 필수적이며 서로 다른 연령 집단 사이에서 경험적으로 관찰된 차이는 일반적으로 세 가지 효과가 복합적으로 영향을 미쳐서 나타난 결과로 볼 수 있다.

제 2 절 선행연구

1. 유연근무제에 관한 선행연구

유연근무제에 관한 대부분의 선행연구에서는 유연근무제 사용 및 활성화의 영향요인에 관한 연구와 유연근무제 사용의 효과에 관한 연구로 분류할 수 있다. 많은 선행연구에서 유연근무제도를 시행하였을 때 기대되는 긍정적 혹은 부정적 효과, 제도 자체에 대한 만족도 등 제도의 도입 및 활성화 등에 초점이 맞추어져 있다.

유연근무제 사용을 촉진하는 영향요인은 크게 업무 및 직무 특성 요인, 개인적 특성 요인, 관리적/제도적/사회적 요인으로 분류할 수 있으며 효과에 대한 선행연구는 조직 효과성과의 관계 일·가정 양립 및 갈등의 관계에 대한 연구로 크게 나뉠 수 있다.

유연근무제 사용 영향요인 중 개인적 특성은 최근까지 가장 많이 다뤄지는 요인이다. 주로 통제변수로 다뤄졌던 것과는 달리 유연근무제 연구에서는 중요한 영향요인으로 다뤄지고 있다. 그 다음으로 직무·업무 특성과 관리적 요인이 연구되어 왔는데 직무의 독립성/의존성, 업무 밀도 등에 따라 유연근무제 사용이 달라지는 결과가 도출되기도 한다. 관리적 요인으로는 조직 분위기와 상사의 태도가 다뤄지고 있다.

“유연근무제 효과 및 결과에 대한 선행 연구 중 유연근무제 환경은 직무의 태도와 결과에 중요하게 연관되어 있다고 알려져 있다”(Baruch,2001). 즉 유연근무제 도입 및 시행이 근로자들에게는 긍정적인 영향을 준다는 결과가 더 우세한 상황이다.

현재 우리나라는 공공 및 민간에서 유연근무제를 모두 시행하고 있지만 COVID-19 이전까지는 활성화 단계가 아니었다. 하지만 COVID-19 이후 재택근무 증가 등으로 유연근무제도가 더욱 활성화 되는 계기가 되었을 것으로 판단되어 선행연구는 유연근무제도 자체에 대한 선행 연구를 살펴보고자 한다.

강정애(1996) 연구에서는 탄력근로제가 도입된다고 획기적인 성과가 이루어지는 것이 아니라 업무의 양 및 업무에 관한 개선, 부서장의 근태관리에 대한 충분한 배려, 자율성을 피부로 느끼게 하는 부서 분위기의 개선 등 아무리 좋은 제도라고 제도 그 자체만으로는 의미가 없으며 제도를 이용하는 사람들의 의식적인 바탕이 성숙 되어 있을 때 제도가 성공적으로 정착될 수 있고 개인에게도 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 하였는데 이 결과는 매우 중요한 의미를 내포하고 있다고 볼 수 있다.

배귀희 외(2011) 연구에서는 유연근무제도가 근로자의 일과 가정 양립을 실현하고 자기 계발, 조직의 만족도, 조직의 성과 및 생산성을 향상시키는 중요한 정책 수단이라 말하고 있다.

이 논문의 조사 결과에는 공무원의 대다수가 유연근무제를 선호하고 그중에서도 탄력근무제를 가장 선호하는 것으로 나타났으며, 제도의 사용을 어렵게 하는 가장 큰 요인으로는 남성일수록 직급이 낮을수록 탄력근무제 사용에 따른 동료간 업무 전가를 부담스러워 하는 것으로 나타났

으며 시간제근무의 경우는 승진이나 경력에서의 불이익 때문인 것으로 확인되었다.

진종순 외(2010)의 연구에서는 유연근무제를 크게 근무시간(time)과 장소(Place)에 따라 분류하였는데 근무시간을 유연화한 유형은 시간제근무제, 탄력근무제, 집약근무제, 재량근무제 등 다양한 제도가 있는데 현재 공공기관에서 사용하고 있는 제도들이다. 근무 장소 기준으로는 원격근무제와 재택근무제가 있는데 기존의 사무실이 아닌 집 또는 원격 근무센터에서 IT 기기를 활용하는 근무 형태이며 COVID-19 이후 가장 많이 사용되고 있는 근무 형태이다.

제도 활성화를 위해서는 동료에게 업무 전가가 적은 업무들을 대상을 시작으로 점차 확대해 나아갈 필요가 있고, 특히 시간제근무와 재택근무 적용이 가능한 업무를 선도적으로 적용할 것을 제안하고 있다.

유연근무제의 확산은 중앙행정기관 이전과 같은 외부 요인과 인사제도 및 유연한 조직 문화 등의 내부 요인이 동시에 나타나야 시너지 효과가 발생하리라 여겨진다.

사용진(2021)은 공공부문에서의 유연근무제 연구의 흐름과 방향 모색에 관한 연구에서 유연근무제를 주제로 국내 학술지(행정학)에 발표된 논문들의 주요 연구 흐름과 내용을 정리하였다.

그간 수행되어온 유연근무제 연구들을 크게 세가지 유형으로 분류하였는데 첫째는 유연근무제의 효과에 관한 연구들(김태희·오민지, 2018; 민경률·박성민, 2013; 황순옥·한상일, 2013; 진종순· 장은영, 2015; 한영선·정영금, 2014)이다.

둘째는 유연근무제 선택(참여)의 영향요인에 관한 연구들(김유한, 2020; 이정석·오세희, 2014; 김용운, 2013; 장혁·박윤환, 2015; 김순양 외, 2015; 배귀희·양건모, 2011)이다.

셋째는 유연근무제 실태 및 개선방안에 관한 연구들(박세정, 2014; 장현주·최무현, 2009; 배귀희, 2011; 박세정, 2012; 진종순·장용진, 2010)이다.

유연근무제 효과에 관한 연구는 크게 조직 효과성 관계에 대한 연구와 일·가정 양립 및 일·가정 갈등과의 관계에 대한 연구로 나뉠수 있다. 조

직 효과성은 일정 기간 조직이 설정한 목적을 달성하고자 일련의 활동을 한 후에 나타나는 목적 달성의 정도 및 산출물로 정의된다(Steers, R.M., 1975; 신유근 1982). 하지만 공공조직은 경제적 성과를 측정하는데 제약이 있으며 경제적 성과의 의미가 약하기 때문에 행정 조직을 대상으로 분석할 경우는 주관적 지표를 변수화하여 조직 효과성 분석에 사용한다.

김태희·오민지(2018)의 근무지 유연성(Workplace Flexibility)이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 결과 기혼 공무원 그룹에서는 양적·질적 근무지 유연성 모두 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었으나 미혼 그룹에서는 조직몰입에 대한 양적 근무지 유연성이 갖는 효과가 통계적으로 유의미하게 나타나지 않았다.

유연근무제 선택(참여)의 영향요인에 관한 연구 중에서 김유한(2020)은 11개 중앙부처 스마트워크 직무 담당 공무원들의 인식조사를 통해 공공조직의 스마트 워크제를 포함한 유연근무제를 보다 적극적으로 이용하기 위해서 근로자의 돌봄 가족(육아 및 부모 부양) 연령에 대한 구체적 조사가 수반되어야 하고, 유연근무제 활용 관련 조직 차원의 명확한 메뉴얼 개발과 보급이 필요하며, 근속 년수와 남녀 성별에 따른 유연근무제 선호도의 차이에 대한 원인 분석 등의 연구가 수행될 필요가 있다고 논하였다.

유연근무제 실태 및 개선방안에 관한 연구에서는 미국, 영국, 독일의 유연근무제 운영 사례 분석을 통해서 진종순·장용진(2010)은 성공적인 유연근무제를 위해서는 1) 상세한 세부지침 마련 2) 일관성 있는 관리 3) 관리자 인식 제고 4) 지속적 평가와 결과 공개 5) 재정의 확보가 핵심적 요인들이라고 했으며 국내에서 유연근무제의 성공적 운영을 위해 적용방안들에 대해서도 검토하였다.

첫째 국내 유연근무제의 질적 분석을 활용한 연구 수행이 필요하며 둘째로 유연근무제의 이용 효과와 관련된 연구 주제를 벗어나서 유연근무제 이용 만족도 자체의 영향요인에 관한 연구가 수행될 필요가 있으며 셋째로 유연근무제의 이용 만족도와 조직 결과변수들(직무만족, 직무몰입, 생산성, 이직 의도 등)의 관계에 대한 분석 역시 수행될 필요가 있겠

으며, 네 번째로 유연근무제 이용을 허가받지 못한 그룹과 다른 사유로 유연근무제를 이용하지 않고 있는 그룹 혹은 유연근무제를 이용하고 있는 그룹들의 조직 결과변수들의 차이를 검증하는 연구가 필요할 것이며 다섯째로는 유연근무제와 관련된 패널데이터 구축과 활용을 통해 변수들의 인과관계를 설명할 수 있는 연구가 필요하며 마지막으로는 지방자치단체 공무원의 유연근무제 활용 및 만족도 관련 데이터 구축과 연구 수행이 필요할 것이라고 강조하고 있다.

일·가정 양립을 위한 유연근무제가 직무만족도에 미치는 영향 연구에서 유연근무제와 직무만족도 상관관계는 근무만족도와 유연근무제 현황, 근무 현황과 조직만족도는 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났으며 근무 만족도와 조직 만족도간 상관관계는 낮은 상관관계가 있는 것으로 나타났고 회귀분석 결과 유연근무제가 직무만족도에 통계적으로 유의한 영향을 미치지는 못한 것으로 분석되었다(김민성, 임상호 2018).

유연근무제가 직무만족에 긍정적인 효과를 준다고 주장하는 연구와 반대로 유의한 영향을 주지 않는다는 연구 결과도 일부 있으며(진종순 외, 2015) 유연근무제에 대한 필요성이 없어서(45.2%)라는 응답률도 높게 나타나, 제도에 대한 인식변화와 관심이 상기시킬 필요가 있을 것으로 판단된다.

2. 직무만족에 관한 선행연구

근로자의 직무만족도에 대한 선행연구는 직무만족을 구성하는 요인에 대해서 오랜 역사를 갖고 있으나 연구자 사이에 그 구성 요인에 대하여 서로 일치하지 않는 경우가 적지 않다.

주요 연구자들의 직무만족 구성 요인에 대한 주장을 살펴보면 직무독립성, 동료와의 관계, 공정한 대우, 직무 관심, 직무의 물리적 특성, 임금, 고용안정(Reynolds & Shister, 1949), 미네소타 만족 설문지 (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)(weiss et al,1967)의 경우 4가지 범주로 구분 후 20개 요인으로 구분하고 있고 직무기술지표(Job Description

Index, JDI)(Smith,Kendall, & Hulin, 1969)에서는 조직에 대한 만족도가 포함되어 있다. 그 이후 Gruneberg(1979)는 성공적 직무 수행과 인정, 기술의 적용 정도에 따라 가치 있는 일을 한다는 느낌 그리고 직무에 대한 몰입 3가지 내재적 요인을 구분하였고 Cranny,Smith, & Stone(1992)는 직무지술지표(JDI)를 기준으로 내재적 요인(직무자체)과 외재적 요인(급여, 승진, 동료, 감독)으로 구분하였다(이영면,2008).

이런 내용을 종합해 보면 직무만족 구성 요인은 직무 자체를 중심으로 하는 내재적(intrinsic) 요인과 외재적(extrinsic) 요인으로 구분할 수 있을 것이다.

내재적 요인과 외재적 요인으로 구분한 대부분 경우에 직무만족은 개인의 내재적 특성과 직무 및 근로 환경의 외재적 특성이 결합되어 나타나는 것이라는 점과 그 세부 요소들에 관하여는 학자마다 조금씩 다르다.

내재적 요인에 대하여 Reynolds & Shister(1949)의 경우 직무독립성, 직무내용의 다양성, 구성원과의 접촉 정도, 자신의 숙련기술을 활용할 수 있는 여건을 내재적으로 볼 수 있으며 Gerald(1986)은 최소한의 중요성을 가진 직무에 대한 성공적 수행, 승진·급여·말 등을 통한 인정으로 확보된 자존심 등으로 설명하고 있다(Locke, 1976; Hertzberg,1966). 이처럼 직무 자체에 대한 구성 요인은 직무특성모형을 중심으로 직무 자율성, 독립성, 다양성 등이 중요한 요인이라고 정리할 수 있다.

또한 직무만족은 직무를 에워싼 구성 요인들에 의해서도 많은 영향을 받는다는 논의가 오랫동안 다양하게 진행되어왔는데 대표적인 요인들에 대해 살펴보고자 한다.

Gruneberg(1979)는 직무 자체 요인 외에 상황적(외재적 또는 맥락적) 요인을 구분해서 제시했는데 이는 Hertzberg의 동기요인, 위생요인과 동일하다고 할 수 있으며 급여, 고용안정, 작업집단, 감독, 참여, 역할갈등과 모호성, 조직 구조, 조직 분위기 등이다.

Rainy(2003)은 직무만족 영향요인으로 외재적, 직무 특성, 개인적 차이 등으로 구분하였다. 외재적 요인으로는 보수와 승진 기회, 감독자 배려, 인정, 작업환경, 기술과 능력의 활용 등이 포함되어 있다.

직무 특성으로는 기술다양성, 임무 특성, 임무 중요도, 자율성, 피드백, 대인관계 등이 포함된다. 마지막으로 개인적 차이는 열정의 수준, 대안적 직업과의 비교, 교육 수준, 조직 내 지위, 전문성, 연령, 근속연수, 인종, 성별, 민족/문화적 배경 등을 포함하였다. 그 밖에 요인으로는 의사결정 참여요인, 역할 갈등요인 등이 있다.

조동규·양재생·이만규(2004)는 공무원을 대상으로 직무만족과 조직 몰입에 대한 연구를 수행하였는데 그 결과 공무원의 직무만족도에 있어서는 표본의 특성 변수에 따라 유의한 차이를 보여 주었고, 직무만족과 조직몰입의 관계는 정의 상관관계가 있음이 밝혀졌는데 공무원 전체의 만족도에 있어서는 과업이 가장 큰 영향을 미치고 보수 요인은 가장 적은 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

방하남·김상옥(2009) 연구 결과에 따르면 직무만족도 회귀분서 결과 성별과 연령 효과는 정(+)의 방향으로 작용하나 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타나고 있으나 결혼상의 지위 효과는 유의미하게 나타나 기혼자들이 미혼자들과 비교하여 평균적으로 높은 직무만족도를 가지고 있는 것으로 보았다. 또한 교육 수준의 효과도 크고 유의미하여 고학력자가 저학력자들과 비교하여 직무만족도가 높은 것을 보인다고 하였다.

직무만족을 종속변수로 설정한 연구를 살펴보면, 공공부문 종사자를 대상으로 한 공공봉사 동기적 접근에서 이혜윤·이근주(2013)는 공기업 및 준 정부기관 종사자를 대상으로 공공봉사동기 및 직무동기와 직무만족의 관계를 분석하였는데 공공기관 종사자들에게도 공공봉사동기가 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인했으며 성취감이 직무만족에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그 밖에 인정에 대한 기대도 많은 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 보수의 가치 인식 부분에서는 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 업무 자체의 즐거움에 대한 동기는 직무만족에 유의한 동기가 아닌 것으로 나타났다.

상기와 같이 직무만족은 개인에게 자신의 직무에서 좋은 감정을 가지고 개인의 직무성과를 높이고 스트레스를 낮추는 것과 관련된 것으로 볼

수 있으며, 또한 조직 구성원의 삶의 질에 영향을 미치며 조직의 성과와 생산성에도 많은 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다.

이에 직무만족은 개인뿐만 아니라 조직 측면에서도 중요한 의미를 갖는 것을 다시 한번 확인할 수 있었다.

(1) 개인 측면

하루 대부분을 직장에서 보내는 현대인들에게 직무만족은 삶의 질에 큰 영향을 미친다. 직장에서 직무만족도가 높으면 긍정적인 감정이 가정으로도 이어지기 때문이다. 직장과 가정에서 긍정 및 부정 정서들간 상관이 유의하게 나와 직장-가정간 정서 파급 효과가 있는 전이 효과(spillover effect)가 확인되었다. 그리고 직무만족 수준이 높을수록 직장에서 긍정 정서 경험 정도에 따라 가정에서 긍정 정서를 경험하는 수준이 더 많은 영향을 받는다고 하였다(유지수, 장재윤,2011).

조직 구성원 개인의 신체적·정신적 건강 측면에서도 직무만족은 매우 중요하다. 직무만족이 현저하게 낮은 상태에서 직무를 수행하는 경우 개인에게 극심한 스트레스 유발 요인이 되고 이 스트레스는 소화불량이나 각종 질병의 원인이 되어 조직 구성원의 정신건강뿐만 아니라 신체적 건강까지 위협하는 요소로 작용할 수 있다(이수창 등,2008).

(2) 조직 측면

조직 측면에서 직무만족은 조직성과에 영향을 미치기 때문에 중요한 요소이나 조직성과에 영향을 미치는지에 대한 실증 연구들은 상이한 결과를 제시한다. Schwab & Cummings(1970)와 Iaffaldano(1985)는 직무만족과 조직 성과간 상관관계가 낮다고 주장했고 Judge et al(2001)은 직무만족과 조직성과를 측정하는 척도와 측정 방법을 다르게 하는 경우 두 변수간의 상관관계가 상승하는 것으로 발표하였다(이은정,2016).

3. 세대에 관한 선행연구

세대 연구는 세대를 어떻게 구분할 것인가와 세대의 집단 내 공통점과 차이점에 초점을 두고 이루어진다.

1) 세대 구분에 대한 선행연구

세대 연구에 있어서 세대 구분 방법은 세대의 개념이 무엇이며, 어떻게 규정할 것인지에 대한 사항이 주요 논의의 기본틀이 된다는 점에서 그 의의가 있다. 연령이 주요 기준이 된 것은 연령에 따라 경험하는 내용이 다르다는 점과 10년 기간이라면 세대 간의 경험 차이에서 오는 요인이 작용할 것이라는 가정에 기인한다고 볼 수 있다.

하지만 오늘날에는 연령에 따른 구분에만 의존하기보다는 다양성과 세분화의 정도가 크다. 다양한 집단의 특징을 파악하고 연구에 적용하기 위해서는 다양한 범주가 요구된다.

연령과 같은 특정 유형으로 세대를 구분하는 것이 현실 적합성을 갖기 어려운 상황인 것이다. 이런 관점에서 세대 구분은 특정 기준으로 규정지을 수 없으므로 사회문화적이고 역사적인 과정에 따라 변동속도와 세대 간의 간격을 파악하여 세대를 구분할 필요가 있다.

해외에서의 세대 연구는 오랜 기간에 걸쳐 체계적으로 연구가 진행되어 왔기 때문에 비교적 명확하다는 특징이 있다.

<표 2-9>외국의 세대 구분과 특징

구분	일반적 특성
장년 세대 (1945년 이전)	· 보수적 성향을 지니며, 조직에 순응적 · 의무와 명예, 인내를 중시
베이비붐 세대 (46년 ~ 64년)	· 베트남전, 시민권리 폭동 등 정치·사회적 큰 사건 경험 · 자식과 부모 모두에 대한 부양 책임자 · 일에 대한 높은 가치 부여 및 조직이나 권력의 중심 위치
X세대 (65년 ~ 77년)	· 사회, 가정의 급속 변화로 인한 불안정한 세대 · 집단주의보다 개인주의 성향이 강함 · 일 삶의 균형과 동시에 희생도 용인
Millennial (1977년 이후)	· 개인적이고 낙천적이며 맹목적 성공보다 개인의 삶 우선시 · 관심있는 분야에 몰두하는 경향을 갖음

자료 : 백종선(2013) 자료 재구성

한편 우리나라에서는 세대 개념과 세대 연구 방법, 그리고 세대를 구분하는데 있어서 중요한 요인인 역사적 사건에 대하여 학자들 사이에 명확한 합의가 이루어지지 않고 있어 세대 구분을 모호하게 하는 요인으로 작용하고 있으나 사회학 영역에서는 타 학문에 비해 세대와 관련한 연구가 활발하게 진행되고 있으며, 세대 구분 기준도 일정 수준의 합의에 이르고 있다(백종선,2013).

정진민·황아란(1999)는 1950년 이전 출생자를 전전세대, 1950 ~ 1961년 출생자를 민주세대, 1962년 이후 세대를 신세대로 구분하였고, 박길성(2002)은 역사경험, 사회적공간, 정치·사회의식 등으로 세대를 구분하였고, 조성남·박숙미(2002)는 기존 연구를 바탕으로 사회·문화적 맥락에서 코호트 진행, 생애 구조, 사회변동 등을 고려하여 10년 간격으로 세대 구분을 실시하였다.

이 외에도 어수영(2006)은 총 6개 세대를 구분하였는데 1939년 이전 출생자를 한국전쟁 세대로, 1940 ~1949년 출생자는 산업화 세대, 1950~

1959년은 민주화 유신투쟁 세대, 1960～1969년은 386세대 1970～1970년은 민주·노동운동세대 1980년 이후 출생자를 e세대로 지칭하였다.

<표 2-10> 세대 명칭의 유형별 특성

구성기준		세대 명칭	특성
생애 단계	10년 단위	10/20세대, 20/30세대, 50/60세대	연령 코호트 혼재, 이념지향의 구분, 상업적 목적의 차별화
	생애 단계	청년세대, 노년세대, 실버세대	연령 코호트 혼재, 상업적 목적의 차별화
	학년별 (연령범위)	1318세대(중/고), 1315세대(중) 1618세대(고), 1924세대(대)	
역사적 경험	역사적 사건	한국전쟁, 4·19세대, 유신세대, IMF세대, W세대, R세대,광장세대	코호트 시각, 사건과 상황의 경험 중시 상업적 활용도 낮음
	시대 특성	산업화세대, 민주화세대, 탈냉전세대, 베이비 붐 세대, 88만원 세대	
문화, 형태적 특성	문화적 특성	신세대, X세대, N세대, 디지털세대, 웹 2.0세대, 실크세대	상업적 목적 차별화
	소비형태	P세대, WINE세대, MOSAIC세대, 2.0 소비자	표본 조사의 근거

자료 : 세대명칭과 세대갈등 담론에 대한 비판적 검토(박재흥,2009)재구성

2) 세대 간 차이 선행연구

각 세대는 사회·경제·문화적 환경이 다른 시대를 겪어왔는데 이는 동시대를 살면서 같은 현실에 처해있다고 하더라도 성장 배경, 각 개인의 과거 경험과 가치 등에 의해 현실은 전혀 다르게 경험될 수 있을 뿐만 아니라 삶에서 특별히 중요하게 생각하는 것에 대해 서로 차이가 있음을 뜻한다.

Hall & Richter(1990)은 서로 다른 세대의 구성원은 각각의 특성에 따

라 인사제도의 선호 경향이 달라지므로 각 세대에 맞는 인사제도를 도입해야 한다고 주장하였고 박재흥(2001)은 동일 세대 집단 내에서 나타나는 다양성보다 다른 세대 집단과의 차이가 크다는 결론을 내리고 있다.

한편 Conger(1997)는 "젊은 세대는 일보다 자신의 삶에 더 많은 비중을 두며, 기성세대와 비교하면 일 자체에 더 많은 가치를 부여하지 않고 공식적인 권위를 인정하지 않는 경향을 보이며 조직이나 관리자에 대한 충성심 역시 기성세대에 비해 낮게 나타난다고 지적"하고 있으며 Travaglion (2000)은 개인주의 성향이 강하고, 조직보다 개인의 이익을 더 중시하는 경향이 젊은 세대의 특징이라고 주장하며 박재흥(1999)은 젊은 세대는 개인 지향적 · 소비지향적 · 탈권위주의적 · 약한 책임감과 독립성 · 부족한 인내심과 의지 등의 특징을 갖는 세대로 40대 이상의 기성세대에게 비추어진다는 연구 결과를 제시하고 있다.

이와는 반대로 한광희·정태연(2001)은 20대 관점에서 성인 세대는 물질주의적·편법주의적·폐쇄적·권위적·획일적·순종적·보수적인 성향을 가지고 있다는 연구 결과를 제시하였다. 이처럼 세대 간 차이는 어떤 세대를 기준으로 분석하느냐에 따라 다양한 결과가 도출되는 것을 확인할 수 있다.

4. 선행연구에 대한 비판적 검토

기존 유연근무제 도입에 따른 직무만족에 대한 논의를 살펴보았을 때 다수 연구 결과에 따르면 유연근무제 도입으로 일 가정 양립, 자기 개발시간 확보 등으로 직무만족도가 높아지는 것으로 확인되었으며 이에 따라 다양한 유연근무 제도가 공공기관을 중심으로 도입 운영되고 있으나 세대 선행 연구에서 확인되었듯이 동일한 유연근무제라 하더라도 세대간에 직무 만족도의 차이가 생기는가에 대한 연구는 찾아보기 어려웠다.

이에 다양한 유연근무제 제도가 세대간 직무만족도에 어떠한 영향을 주었는지 확인하고 어떠한 유연근무제 형태가 더 직무만족도를 높여주는지 확인하고자 하였다.

제 3 장 연구설계

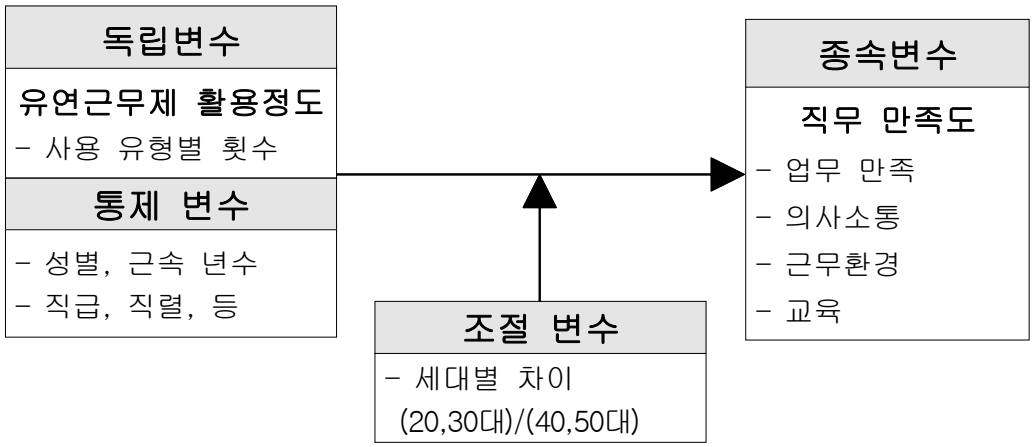
제 1 절 연구모형 및 가설 설정

1. 연구 모형

본 연구는 I공사 직원들을 대상으로 유연근무제 활용 정도에 따른 직무만족도에 차이가 있는지 세대에 따라 직무만족도의 조절 효과가 있는지를 확인하고자 한다. 이를 통하여 유연근무제 활용 정도가 근로자의 직무만족도에 영향을 미치고 세대간 조절 효과가 있음을 확인하고 이를 바탕으로 인적 관리의 정책적 시사점을 제시하고자 한다.

본 연구에서는 유연근무제 활용 정도와 직무만족의 관계에 대해서 실증적으로 검증하고, 세대 간 조절 효과가 존재하는지 검증하였다. 이에 유연근무제 활용 정도를 독립변수로, 직무만족을 종속변수로, 세대 차이를 조절변수로 설정하였다. 유연근무제는 I공사에서 실시하고 있는 5가지 제도의 사용현황을 설정하였으며 유연근무제, 세대, 직무만족에 대한 선행연구를 분석하여 다음 [그림 3-1]과 같은 연구 모형을 설정하였다.

[그림 3-1] 연구 모형



2. 가설의 설정

[그림 3-1]의 연구 모형에 의거 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 유연근무제 유형별 사용 횟수가 증가할수록 직무만족도가 높아질 것이다.

1-1 : 유연근무제(시차출퇴근, 재택근무, 단시간근무, 근무시간선택, 자녀돌봄단축) 사용 횟수가 증가할수록 직무만족도(업무만족)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-2 : 유연근무제(시차출퇴근, 재택근무, 단시간근무, 근무시간선택, 자녀돌봄단축) 사용 횟수가 증가할수록 직무만족도(의사소통)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-3 : 유연근무제(시차출퇴근, 재택근무, 단시간근무, 근무시간선택, 자녀돌봄단축) 사용 횟수가 증가할수록 직무만족도(근무환경)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-4 : 유연근무제(시차출퇴근, 재택근무, 단시간근무, 근무시간선택, 자녀돌봄단축) 사용 횟수가 증가할수록 직무만족도(교육)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 세대 차이는 유연근무제 유형별 사용 횟수가 직무만족에 미치는 영향을 조절할 것이다.

2-1 : 세대 차이는 유연근무제별 사용횟수에 따른 직무만족(업무만족)에 미치는 영향을 조절할 것이다.

2-2 : 세대 차이는 유연근무제별 사용횟수에 따른 직무만족(의사소통)에 미치는 영향을 조절할 것이다.

2-3 : 세대 차이는 유연근무제별 사용횟수에 따른 직무만족(근무환경)에 미치는 영향을 조절할 것이다.

2-4 : 세대 차이는 유연근무제별 사용횟수에 따른 직무만족(교육)에 미치는 영향을 조절할 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

1. 변수의 조작적 정의

1) 직무만족도(종속변수)

본 연구는 유연근무제 형태별 활용 정도에 따른 직무만족도를 살펴보기 위하여 I공사 직원들을 대상으로 설문 자료를 활용하기로 한다. 직무만족은 개개인의 직무나 조직에 대한 심리적 태도를 표현한 것으로 정확히 측정하기가 어려워서 일반적으로 사용되는 JDI(job Descriotive Index)을 활용하고 기존 선행 연구들에서 제시해 온 설문들을 참고하여 이 연구의 목적에 부합될 수 있도록 변형하였다.

직무만족을 측정하기 위한 도구로써 요인분석을 통하여 (업무만족, 의사소통, 근무환경, 교육) 4개 분야로 세분화하였고 업무만족(허병준, 2021) 의사소통, 근무환경, 교육은 박선영(2010) 중심으로 설문 항목을 수정하였으며 그 값을 측정하고자 Likert 5점 척도를 활용하였다.

<표 3-1> 직무만족 측정 변수 구성

변수	측정변수	문항수	출처
직무만족	업무 만족	5	허병준(2021)
	의사소통	3	박선영(2010)
	근무환경	3	
	교육	3	

선행연구를 통해 타당성이 입증되었다는 판단하에 본 연구에서도 요인별 만족도를 종속변수로 채택하였다. 이를 위해 각 요인들이 동일한 개념으로 결합 될 수 있는지를 알아보기 위해 각 문항에 대한 신뢰도를 측정하였다. 이때 Chronbach' α 값이 0.5 이상이면 동일한 하나의 개념으로 결

합 될 수 있다.

2) 독립변수

본 연구의 초점은 유연근무제 형태별 활용 정도에 따른 직무만족도에 영향을 미치는지를 확인하는 것이다. I공사에서 시행중인 유연근무제를 각 유형별로 분류한 후 응답자에게 유형별(시차출퇴근, 재택근무, 단시간근무, 근무시간선택, 자녀돌봄단축) 사용 횟수를 독립변수로 구분하였다.

<표 3-2> I공사 유연근무제 유형

시차출퇴근	1일 8시간 근무체제 유지 (매일 또는 요일별 출근시간 조정)
재택근무	사무실이 아닌 자택에서 근무
단시간 근무	육아, 가족돌봄 등의 사유를 위한 단축
근무시간선택	주 40시간 근무하되 1일 근무시간 자율조정
자녀돌봄 단축	만 5세 이하 자녀 돌봄을 위해 1일 2시간 단축

3) 조절변수

독립변수와 종속변수 간의 관계에서 각 변수간에 영향을 주는 제3의 변수를 조절변수라고 하는데 이 변수에 의해 종속변수, 독립변수간 관계의 크기나 방향이 달라지는 경우 이를 조절 효과라 한다. 선행연구에서는 세대를 다양한 기준에 의해 나누고 있는데 본 연구에서는 20대, 30대를 하나의 세대로 40대, 50대를 또 다른 세대로 구분하였다. 20대, 30대는 이른바 N세대·검지세대로서 사이버 공간과 통신 매체의 활용에 있어 탁월한 능력을 보이는 세대이며 40대, 50대는 절대 빈곤의 경험에서부터 자유로운 세대로 1997년 외환위기와 2000년대 초 카드대란, 2008년 세계적인 경제위기 등 경제 위기의 중심에 있었으며 이전 세대보다 개인의 삶에 더 많은 가치를 두는 세대이다.

4) 통제변수

국내 선행연구들은 개인적 특성으로 성별, 연령, 학력 등을 포함하고 있다. 성별은 직무만족도에 큰 영향을 미치는 것으로 알려져 있는데 일반적으로 여성의 직무만족도가 남성의 직무만족도에 비해 높게 나타나고 있다(배기준,2008).

학력 역시 성별과 마찬가지로 직무만족도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 알려져 있으나 일부 연구에서는 직무만족이 교육수준과 부(-)의 관계를 갖는다고 주장하고 있는데 이는 교육 수준이 높은 근로자의 경우 자신의 직무로부터 높은 책임감과 그에 대응하는 보상·승진 등을 기대하지만 대부분 경우 이러한 기대를 충족시키지 못한다는 것이다. 연령의 경우는 대부분 연구가 연령이 높아짐에 따라 직무만족도가 증가함을 보이고 있다.

본 연구에서 통제 변수는 직무만족에 대한 개인 특성 변수들이 간접적으로 영향을 미치는 것으로 판단하였다(Moyie,1995). 즉 동일한 직무를 수행하더라도 개인의 특성에 따라 직무만족도가 다르게 나타날 수 있으며, 어떤 조직에 속하느냐에 따라 차이가 존재한다. 이에 일반적인 인구-사회통계 변수인 성별, 직렬, 직급, 출근시간, 결혼 여부, 자녀수, 근무 형태 등을 포함하였다.

2. 측정도구

본 연구에서는 실증분석을 위해 자기기입식 설문지를 사용하였으며, 연구모형의 설정과 연구가설 변수의 조작적 정의에 따라 설문지를 구성하였다.

독립변수는 유연근무제 유형별 활용 횟수를 파악하기 위하여 총 5개 문항, 조절변수인 세대구분을 위해서는 1문항, 종속 변수인 직무만족은 12개 문항으로 구성하였다.

인구통계학적 특성을 측정하기 위하여 9개 문항 그리고 유연근무제 만족도 9문항 추가하여 설문지는 총 36개 문항으로 구성되었으며 직무만족도는 Likert 5점 척도를 사용하였다.

제 3 절 자료의 수집 및 분석

1. 자료 수집

본 연구는 유연근무제 활용 정도가 직무만족도 (업무 만족, 의사소통, 근무환경, 교육)에 어떠한 영향을 미치는지 또한 세대 조절변수가 어떠한 영향을 미치는지를 확인하고자 하는 것으로 I공사내 직원들을 대상으로 임의표본추출 방식으로 설문지를 배포하고, 설문 대상자가 설문지를 직접 작성 후 회수하는 방식으로 자료를 수집하였다.

총 450부를 3주 동안 배포하여 290부를 회수하였고(응답률 64.4%) 그 중 결측치(2개)가 발견되어 이를 제외한 288부를 최종 분석 대상으로 하였다.

2. 분석 방법

자료의 분석은 SAS ODA를 활용하여 아래와 같이 분석을 실시하였으며 분석 방법은 아래와 같다.

첫째, 대상자의 일반적인 특성을 파악하기 위해 기술 통계와 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 직무만족도 설문 문항의 변수들간 관계를 분석하여 공통차원들을 통해 새로운 변수를 만들기 위하여 요인 분석을 실시하였다.

셋째, 설문지의 문항 간 내적 일관성을 통한 신뢰도를 확보하기 위하여 Cronbach's 분석을 실시하였다.

넷째, 연구 변인들 간의 관계를 살펴보기 위해 상관관계 분석을 실시하였다.

마지막으로 독립변수, 종속변수 및 조절변수간 관계를 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

제 4 장 연구결과와 논의

제 1절 인구통계학적 특성 및 주요 변수

1. 인구통계학적 특성

조사대상자의 인구통계학적 특성을 분석하기 위해 기술통계 분석을 실시 하였으며 그 결과는 아래 <표 4-1>과 같다.

먼저 조사대상자의 성별은 남성이 213명(73.96%), 여성이 75명(26.04%)으로 남성이 더 많았으며, 연령은 30대가 128명(44.44%)로 가장 많았고, 40대 82명(28.47%) 20대 55명(19.1%), 50대 23명(7.99%) 순으로 조사되었다.

결혼 여부는 기혼이 168명(58.33%) 미혼이 120명(41.67%) 직렬별로는 기술 189명(65.63%) 사무 67명(23.26) 안전보안 32명(11.1%) 순으로 나타났으며 자녀 여부는 없음이 161명(55.9%) 2명이 76명(26.39%) 1명이 42명(14.58%) 3명 이상이 9명(3.13%) 순으로 조사되었으며 사회적 현상인 다자녀 직원의 수가 적다는 것을 통계적으로 알 수 있었다.

직급의 경우에는 4급 105명(36.46%) 5급 86명(29.86%) 3급 69명(23.96%) 순으로 나타났다.

<표 4-1> 인구 통계학적 특성 (N=288)

요인	구분	빈도	백분율	요인	구분	빈도	백분율
성별	남성	213	73.96	자녀 여부	없음	161	55.9
					1명	42	14.58
	여성	75	26.04		2명	76	26.39
연령	20대	56	19.1		3명 이상	9	3.13
	30대	128	44.44	직급	3급	69	23.96
	40대	82	28.47		4급	105	36.46
	50대	23	7.99		5급	86	29.86
결혼 여부	기혼	168	58.33		안전보안	28	9.72
	미혼	120	41.67				
직렬	사무	67	23.26				
	기술	189	65.63				
	안전보안	32	11.11				

2. 주요변인 기술통계

조사대상자(I공사 직원)의 업무만족, 의사소통, 근무환경, 교육에 대한 인식 수준을 살펴보면 아래 <표4-2>와 같다.

우선 조사대상자의 전체적인 직무만족도 평균은 3.82로 평균 이상으로 나타났다. 하위요인 평균으로 업무 만족 3.92, 내부의사소통 3.71, 근무환경 3.9, 교육 3.73 등 평균적으로 직무만족도가 평균을 상회하는 것으로 나타났다.

<표 4-2> 주요변인 기술통계

구 분		평균	표준편차	최솟값	최대값
유연근무제 만족도 (N=202)		3.898	0.61	2.333	5
직무만족 (N=288)	업무만족	3.92	0.68	2.2	5
	의사소통	3.71	0.77	1.667	5
	근무환경	3.9	0.78	1	5
	교육	3.73	0.84	1	5
	전체	3.82	0.58	2.14	5

제 2 절 직무만족도 요인 분석

요인분석이란 같은 개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지 확인하기 위한 것으로 변수들의 상호관계를 파악(독립성 등)하고 불필요한 변인을 제거하여 측정 도구의 타당성 검증하기 위한 분석 방법이다.

이번 조사의 직무만족도 설문 문항에 대한 요인분석을 진행한 결과 직무만족감은 4개의 요인으로 측정 가능한 것으로 나타났으며 각 요인에 대하여 업무 만족, 의사소통, 근무환경, 교육으로 분류하여 연구를 진행하였다. 요인분석 결과는 아래 <표4-3>과 같은 결과를 얻을 수 있었으며 9번 문항은 인자 적재량이 0.5를 넘지 않아서 제외하였다.

<표4-3> 직무만족도에 대한 요인 분석 결과

설문 문항	요인1	요인2	요인3	요인4
1. 나는 지금 맡은 일에 만족한다.	**0.80**	0.13	0.40	0.33
2. 나는 내 업무에 열정을 가지고 있다.	**0.76**	0.13	0.14	0.18
3. 나는 지금 맡은 일이 마음에 든다.	**0.83**	0.19	0.17	0.18
4. 나의 업무에 대해 성취감을 느끼고 있다.	**0.78**	0.15	0.21	0.15
5. 나는 현 업무를 아주 중요하다고 생각한다.	**0.56**	0.20	0.34	0.03
6. 내가 속한 조직은 상호 의사소통이 원활하다.	0.24	0.18	**0.68**	0.22
7. 내가 속한 조직은 업무의 의사결정이 신속하게 수행되고 있다.	0.16	0.24	**0.70**	0.12
8. 타부서와 업무수행에 대한 협조가 잘 이루어지고 있다.	0.30	0.19	**0.62**	0.24
9. 나는 현재 업무량은 적정하다	0.27	0.20	0.27	0.47
10. 나는 현재 근무 형태에 만족한다.	0.28	0.22	0.21	**0.64**
11. 우리 조직은 원활한 업무 수행에 적합한 사무 환경을 제공하고 있다.	0.18	0.43	0.26	**0.53**
12. 회사에서 제공하는 교육은 직무 수행에 도움이 된다	0.21	**0.77**	0.19	0.21
13. 회사에서 제공하는 교육은 자기계발 소양함양에 도움이 된다	0.17	**0.81**	0.20	0.14
14. 회사는 직무수행 및 자기 계발을 위해 필요한 교육에 참여할 기회를 제공한다.	0.14	**0.75**	0.23	0.21
고윳값(eigenvalue)	3.2	2.33	1.85	1.32
설명비율 (%)	37	27	21	15
누적설명비율 (%)	37	64	85	1

주 : * 요인적재량 >0.5

제 3 절 측정도구의 신뢰도 분석

신뢰도 분석은 측정 도구가 측정하고자 하는 개념을 일관성 있게 측정하는지 확인할 때, 즉 측정하고자 하는 개념을 반복적으로 측정하였을 때 응답자로부터 얼마나 정확하고 일관된 답변을 얻을 수 있는지를 분석하는 것으로 본 연구에서는 신뢰도 분석의 척도를 Cronbach's α값을 통해 확인하였다.

신뢰도의 기준은 조사의 목적에 따라 달라지는데 척도 개발 초기에는 0.7, 기초 연구의 척도로는 0.8, 측정값을 토대로 중요한 결정을 내리고자 할 때에는 0.9 정도의 신뢰도를 확보해야 한다고 하였으나(남궁근, 2021), 일반적으로 Cronbach's α가 0.7 이상이면 내적 일관성이 존재한다고 판단된다(고길곤, 2019). 본 연구에서 사용된 종속 변수의 신뢰도 분석결과는 아래 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 직무 만족도 신뢰도 분석 결과

구분		측정변수	문항수	신뢰도
종속변수	직무만족	업무 만족	5	0.901
		의사소통	3	0.801
		근무환경	2	0.75
		교육	3	0.893

각 변수의 Cronbach's α값이 0.7보다 큰 것으로 나타나 본 설문 항목의 신뢰도는 양호한 수준으로 판단된다. 이는 검증된 설문 항목을 사용하다 보니 이러한 결과를 얻을 수 있었을 것으로 판단한다.

제 4 절 주요 변수간 상관관계 분석

본 연구의 가설 검증에 앞서 주요 변수간 관련성 여부를 검토하기 위해 상관관계 분석을 시행하였다. 상관관계 분석은 변수간 상관관계가 유의미한지, 변수간 상관관계의 강도를 확인할 때, 변수간 상관관계 방향을 확인할 때, 회귀분석 전에 다중공선성이 의심될 때 실시하는데 연구를 통해 설정된 가설의 검증 전 선행자료로 활용된다는 점에서 중요한 의미를 갖게 되는데 이와 같은 변수간 관련성을 알아보기 위해서 Pearson 상관계수를 이용한다.

Pearson 상관계수는 보통 r로 표시하는데 -1에서 1까지의 값을 가지며 부호는 변수간 관계의 방향성을 의미한다. 상관계수는 -1과 1에 가까울수록 상관관계가 강한 것(높은 것)으로 0에 가까울수록 상관관계가 약한 것으로 판단된다. 참고로 두 변수의 상관계수가 -1이 나오면 반대로 같은 변수라는 의미이며 1이 나오면 두 변수는 완전히 같은 변수라는 의미가 된다.

회귀분석 전에 다중공선성이 의심될 때도 상관관계 분석을 진행하게 되는데 다중공선성이란 독립변수들 사이에 상관관계가 높아 회귀분석시 분석결과를 신뢰할 수 없는 문제가 발생하는 것을 의미하는 것으로 즉 독립변수들간 공통된 부분이 많아서 독립변수들이 비슷한 변수임을 의미한다.
본 연구의 상관관계 분석 결과는 아래 <표4-5>와 같다.

<표4-5> 변수간 상관관계 분석 결과

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.시차출퇴근	1									
2.재택근무	.455***	1								
3.단시간근무	.022	-.043	1							
4.근무시간선택	0.176***	.275***	-.006	1						
5.자녀돌봄단축	-.082	.061	-.039	-.134**	1					
6.업무만족	-.076	-.018	.072	-.022	-.113*	1				
7.의사소통	-.107 *	.017	.043	-.023	.075	.466***	1			
8.근무환경	.002	.095	-.003	.042	.084	.48***	.485***	1		
9.교육	-.108 *	-.082	.076	-.051	.08	.413***	.463***	.553***	1	
10.세대	.009	-.171***	.023	-.175***	-.013	.109*	.062	.163***	.023	1

주 : $*p < .1, **p < .05, ***p < .01$

종속변수 하위요인인 업무 만족, 내부 의사소통, 근무환경, 교육 간에는 (+)의 상관 관계가 있는 것으로 나타났고 조절변수인 세대 차이와는 모두 정(+)의 상관 관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 상관계수의 절대값이 .8을 넘는 것은 없는 것으로 확인되어 다중공선성은 의심되지 않는 것으로 확인된다(정규형, 2019).

제 5 절 가설의 검증 및 연구결과 분석

1. 독립변수의 주효과 검증(가설 1)

직무만족에 영향을 미치는 요인을 분석하기 위하여 다중회귀 분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석은 상호작용항의 통계적 유의미성을 판단할 때, 1단계에서는 독립변수와 조절변수를 모형에 포함을 시키고, 2단계에서는 상호작용항을 포함시켜 각 단계 모형의 결정계수 차이 즉, △ 값에 대해 F검정을 실시하여 상호작용항의 회귀계수의 통계적 유의미성을 검정한다. 하지만 △을 검정하기 위한 F통계량은 상호작용항의 회귀계수의 t-검정 통계량을 제곱한 값과 동일하기 때문에 굳이 위계적 검정이 필요가 없는 것으로 본다(고길곤,2021; 이형권,2018).

가설 1에 대한 회귀분석 결과는 <표4-6>와 같다.

<표 4-6> 독립변수의 주 효과에 대한 회귀분석결과

변 수		업무만족	의사소통	근무환경	교육
시차출퇴근_사용횟수		-0.022(0.025)	-0.054(0.029)	-0.023(0.289)	-0.026(0.032)
재택근무_사용횟수		0.021(0.026)	0.044(0.03)	**0.051*(0.03)**	0.02(0.033)
단시간근무_사용횟수		0.159(0.101)	0.107(0.118)	0.25(0.116)	0.195(0.128)
근무시간선택_사용횟수		0.009(0.027)	0.011(0.032)	0.032(0.031)	0.006(0.034)
자녀돌봄_사용횟수		0.027(0.034)	0.022(0.039)	0.042(0.039)	0.042(0.043)
세대		0.243(0.162)	0.058(0.189)	0.185(0.186)	-0.123(0.205)
출근시간		0.005(0.046)	0.065(0.052)	0.065(0.051)	-0.006(0.056)
자녀수		0.005(0.077)	0.044(0.089)	0.039(0.088)	0.066(0.097)
연차휴가일수		-0.096(0.059)	-0.008(0.069)	-0.024((0.068)	-0.039(0.075)
성별	여	**-0.222**(0.109)**	-0.024(0.127)	0.036(0.125)	0.095(0.138)
직렬	기술	-0.172(0.113)	0.066(0.132)	0.045(0.13)	-0.067(0.143)
	안전보안	-0.046(0.299)	-0.05(0.348)	-0.311(0.343)	-0.429(0.378)
직급	4급	**0.266*(0.151)**	0.125(0.176)	0.02(0.173)	-0.16(0.191)
	5급이하	0.017(0.181)	0.105(0.211)	-0.133(0.208)	-0.057(0.229)
	안전보안직	0.403(0.309)	0.439(0.36)	**0.897**(0.355)**	0.657(0.392)
결혼여부	미혼	-0.112(0.125)	-0.099(0.145)	-0.025(0.143)	-0.085(0.158)
근무형태	교대	0.025(0.14)	0.051(0.164)	-0.057(0.161)	0.246(0.178)
표본수		288	288	288	288
F value		**2.22*****	0.95	**2.09*****	1.09
R-sqaure		0.123	0.056	0.116	0.064
Adj R-sqaure		0.068	-0.003	0.061	0.005

주1: 세대의 기준 변수는 20-30대 집단임

주2: $*p < .1, **p < .05, ***p < .01$

주3: 괄호 안의 값은 표준오차를 나타냄

<표 4-7> 가설 1의 검증

가설 1 : 유연근무제(시차출퇴근, 재택근무, 단시간근무, 근무시간 선택, 자녀돌봄 단축) 사용 횟수가 증가할수록 직무만족도가 높아질 것이다.	
1-1 : 시차출퇴근 횟수가 증가할수록 직무만족(업무만족)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-1 : 재택근무 횟수가 증가할수록 직무만족(업무만족)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-1 : 단시간근무 횟수가 증가할수록 직무만족(업무만족)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-1 : 근무시간선택 횟수가 증가할수록 직무만족(업무만족)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-1 : 자녀돌봄단축 횟수가 증가할수록 직무만족(업무만족)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-2 : 시차출퇴근 횟수가 증가할수록 직무만족(내부의사소통)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-2 : 재택근무 횟수가 증가할수록 직무만족(내부의사소통)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-2 : 단시간 근무 횟수가 증가할수록 직무만족(내부의사소통)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-2 : 근무시간선택 횟수가 증가할수록 직무만족(내부의사소통)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-2 : 자녀돌봄 단축 횟수가 증가할수록 직무만족(내부의사소통)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

가설 1 : 유연근무제(시차출퇴근, 재택근무, 단시간근무, 근무시간 선택, 자녀돌봄 단축) 사용 횟수가 증가할수록 직무만족도가 높아질 것이다.	
1-3 : 시차출퇴근 횟수가 증가할수록 직무만족(근무환경)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-3 : 재택근무 사용횟수가 증가할수록 직무만족(근무환경)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
1-3 : 단시간 근무 횟수가 증가할수록 직무만족(근무환경)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-3 : 근무시간선택 횟수가 증가할수록 직무만족(근무환경)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-3 : 자녀돌봄 단축 횟수가 증가할수록 직무만족(근무환경)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-4 : 시차출퇴근 횟수가 증가할수록 직무만족(교육)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-4 : 재택근무 횟수가 증가할수록 직무만족(교육)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-4 : 단시간근무 횟수가 증가할수록 직무만족(교육)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-4 : 근무시간선택 횟수가 증가할수록 직무만족(교육)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-4 : 자녀돌봄단축 횟수가 증가할수록 직무만족(교육)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

유형근무별 사용 횟수는 재택근무 사용 횟수가 증가할수록 직무만족(근무환경)에 정(+)의 영향을 줄 것이다는 가설만 10% 유의수준 하에서 통계적을 유의미한 것으로 나타나 지지되었고 그 밖의 독립변수들은 기각되었다.

통제변수의 경우 직무만족(업무만족)에서는 성별에 있어 여자를 기준으로 비교했을 때 성별(남)이 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 남자가 여성에 비해 직무만족(업무만족)이 0.22 단위 증가하는 것으로 나타났다.

직무만족(근무환경)에서는 직급이 통계적으로 유의미한 것으로 확인되었으며 3급, 4급, 5급이 안전보안직 기준으로 봤을 때 직무만족(근무 환경)이 각각 낮아지는 것으로 나타났다. 그 밖에 통계적으로 유의미한 통제변수는 발견되지 않았다.

2. 조절변수 상호작용효과 검증(가설 2)

본 연구에서는 조절효과를 확인하기 위하여 고길곤(2021) 방식을 이용하여 회귀 분석을 활용하였다. 독립변수와 조절변수의 유의성 여부는 조절효과 가설 지지 여부와 직접적으로 관련이 없으나 독립변수와 조절변수를 곱한 상호작용항은 종속변수와 유의미한 관계를 가져야 한다(Baron & Kenny,1986).

가. 세대의 조절효과 검증

본 연구에서는 세대의 조절효과를 분석하기 전에 20/30대 집단과 40/50대 집단을 한정해서 분석한 결과 독립변수의 회귀계수의 방향성을 검증하기 위하여 하위집단 분석을 실시한 결과 일부 유의미한 결과를 확인할 수 있었다. 그 결과는 주로 20/30대에서 확인되었는데 단시간 근무 활용이 직무만족(업무만족)에 유의미하게 지지를 하는 것으로 확인되었으며 재택근무 활용이 직무만족(근무환경)에 유의미하게 지지하는 것을 확인할 수 있었다.

이는 유연근무제 활용이 20/30대에 더 유용한 제도임을 확인하는 하나의 사실이 될 수 있을 것으로 판단된다. 한편 40/50대에서는 유연근무제 활용 정도에 따른 직무만족에 대하여 유의미한 결과를 얻지는 못하는 것을 확인할 수 있었는데 이 결과에서도 세대 간의 직무만족에 대한 차이가 있는 것을 확인할 수 있었다.

나머지 직무만족(의사소통), 직무만족(교육)에서는 유의미한 결과를 얻지는 못하였는데 이는 유연근무제 활용과는 연관성이 부족한 것으로 예상할 수 있다.

<표 4-8> 직무만족(업무만족)에 대한 세대별 회귀분석 결과

		직무만족 : 업무만족	
변 수		20/30대	40/50대
시차출퇴근_사용횟수		-0.043(0.033)	0.002(0.041)
재택근무_사용횟수		0.03(0.035)	0.02(0.04)
단시간근무_사용횟수		**0.246*(0.146)**	0.042(0.139)
근무시간선택_사용횟수		0.018(0.032)	-0.048(0.055)
자녀돌봄_사용횟수		0.054(0.052)	0.007(0.051)
출근시간		0.029(0.065)	0.059(0.066)
자녀수		-0.041(0.137)	-0.038(0.098)
연차휴가일수		**-0.163**(0.077)**	-0.02(0.099)
성별	여	-0.081(0.131)	**-0.671***(0.213)**
직렬	기술	-0.216(0.139)	-0.094(0.205)
	안전보안	-0.222(0.418)	**0.567**(0.286)**
직급	4급	0.262(0.578)	0.251(0.167)
	5급이하	-0.069(0.571)	-
	안전보안직	0.34(0.464)	-
결혼여부	미혼	0.09(0.144)	-0.178(0.337)
근무형태	교대	-0.041(0.192)	0.11(0.209)
표본수		183	105
F value		**1.55***	**2.03****
R-sqaure		0.13	0.24
Adj R-sqaure		0.046	0.122

주1: $*p < .1, **p < .05, ***p < .01$

주2: 괄호 안의 값은 표준오차를 나타냄

<표 4-9> 직무만족(의사소통)에 대한 세대별 회귀분석 결과

		직무만족 : 의사소통	
변 수		20/30대	40/50대
시차출퇴근_사용횟수		-0.047(0.037)	-0.051(0.051)
재택근무_사용횟수		0.069(0.039)	0.029(0.049)
단시간근무_사용횟수		0.123(0.166)	0.109(0.17)
근무시간선택_사용횟수		0.018(0.036)	-0.029(0.068)
자녀돌봄_사용횟수		0.062(0.058)	-0.105(0.062)
출근시간		0.086(0.073)	0.111(0.081)
자녀수		0.156(0.156)	0.021(0.12)
연차휴가일수		-0.047(0.087)	0.045(0.121)
성별	여	-0.013(0.148)	0.04(0.261)
직렬	기술	0.081(0.157)	0.243(0.252)
	안전보안	-0.171(0.473)	0.564(0.351)
직급	4급	-0.057(0.654)	0.167(0.205)
	5급이하	-0.028(0.647)	-
	안전보안직	0.253(0.525)	-
결혼여부	미혼	-0.094(0.163)	0.852(0.414)
근무형태	교대	0.127(0.217)	-0.006(0.256)
표본수		183	105
F value		1.11	1.28
R-sqaure		0.097	0.166
Adj R-sqaure		0.009	0.036

주1: $*p < .1, **p < .05, ***p < .01$

주2: 괄호 안의 값은 표준오차를 나타냄

<표 4-10> 직무만족(근무환경)에 대한 세대별 회귀분석 결과

		직무만족 : 근무환경	
변 수		20/30대	40/50대
시차출퇴근_사용횟수		-0.033(0.038)	0.017(0.046)
재택근무_사용횟수		**0.08*(0.04)**	0.022(0.044)
단시간근무_사용횟수		0.064(0.171)	0.001(0.154)
근무시간선택_사용횟수		0.045(0.038)	-0.03(0.061)
자녀돌봄_사용횟수		0.086(0.06)	-0.038(0.057)
출근시간		0.102(0.075)	0.067(0.073)
자녀수		0.081(0.16)	0.008(0.109)
연차휴가일수		-0.049(0.09)	0.034(0.11)
성별	여	0.111(0.153)	-0.073(0.236)
직렬	기술	0.169(0.162)	-0.171(0.228)
	안전보안	-0.618(0.488)	0.607(0.317)
직급	4급	-0.531(0.675)	-0.007(0.186)
	5급이하	-0.703(0.667)	-
	안전보안직	0.391(0.541)	-
결혼여부	미혼	0.037(0.168)	0.295(0.375)
근무형태	교대	-0.006(0.224)	-0.089(0.232)
표본수		183	105
F value		**1.55***	1.28
R-sqaure		0.13	0.166
Adj R-sqaure		0.005	0.036

주1: $*p < .1, **p < .05, ***p < .01$

주2: 괄호 안의 값은 표준오차를 나타냄

<표 4-11> 직무만족(교육)에 대한 세대별 회귀분석결과

		직무만족 : 교육	
변 수		20/30대	40/50대
시차출퇴근_사용횟수		-0.024(0.042)	-0.041(0.053)
재택근무_사용횟수		0.005(0.044)	0.06(0.051)
단시간근무_사용횟수		0.173(0.187)	0.164(0.177)
근무시간선택_사용횟수		0.014(0.041)	-0.017(0.07)
자녀돌봄_사용횟수		0.101(0.066)	-0.009(0.065)
출근시간		0.043(0.082)	-0.018(0.084)
자녀수		-0.056(0.175)	0.173(0.125)
연차휴가일수		-0.05(0.098)	0.001(0.126)
성별	여	0.289(0.167)	-0.442(0.271)
직렬	기술	0.103(0.177)	-0.43(0.262)
	안전보안	-0.769(0.533)	0.083(0.364)
직급	4급	-0.756(0.737)	-0.078(0.213)
	5급이하	-0.646(0.728)	-
	안전보안직	0.39(0.591)	-
결혼여부	미혼	-0.159(0.184)	0.604(0.43)
근무형태	교대	-0.203(0.245)	0.286(0.266)
표본수		183	105
F value		0.89	1.3
R-sqaure		0.079	0.168
Adj R-sqaure		-0.009	0.039

주1: $*p < .1, **p < .05, ***p < .01$

주2: 괄호 안의 값은 표준오차를 나타냄

본 연구에서는 세대의 상호작용효과를 확인하기 위하여 유형별 사용횟수와 세대의 상호작용항까지 투입하여 회귀분석한 결과는 다음과 같다. 직무만족(업무만족) 모형의 설명력은 14.5%로 상호작용항 적용 전보다 약 2% 증가하였고 근무시간선택의 직무만족(업무만족) 및 자녀돌봄 단축의 직무만족(근무 환경) 설명력의 변화량이 통계적으로 유의하여 조절 효과가 있음이 입증되었다. 이는 근무시간 선택이 20/30대에게 직무만족(업무만족)이 더 조절 효과가 강하게 나타나고 자녀돌봄 단축 제도 또한 203/0대에게 직무만족(근무 환경)에 더 조절 효과가 강하게 나타난 결과라고 할 수 있다.

<표 4-12> 직무만족(업무만족)에 대한 회귀분석 결과

		직무만족 : 업무만족	
변 수		상호작용(X)	상호작용(O)
시차출퇴근_사용횟수		-0.022(0.025)	-0.032(0.301)
재택근무_사용횟수		0.021(0.026)	0.045(0.03)
단시간근무_사용횟수		0.159(0.101)	0.265*(0.138)
근무시간선택_사용횟수		0.009(0.027)	0.029(0.03)
자녀돌봄_사용횟수		0.027(0.034)	0.052(0.043)
시차출퇴근_사용횟수*세대			0.051 (0.053)
재택근무_사용횟수*세대			-0.053 (0.042)
단시간근무_사용횟수*세대			-0.206(0.205)
근무시간선택_사용횟수*세대			-0.11*(0.065)
자녀돌봄_사용횟수*세대			-0.062(0.069)
세대		0.243(0.162)	0.484**(0.201)
출근시간		0.005(0.046)	0.012(0.045)
자녀수		0.005(0.077)	-0.023(0.079)
연차휴가일수		-0.096(0.059)	-0.105*(0.06)
성별	여	-0.222**(0.109)	-0.225**(0.109)
직렬	기술	-0.172(0.113)	-0.174(0.113)
	안전보안	-0.046(0.299)	-0.072(0.299)
직급	4급	0.266*(0.151)	0.282*(0.153)
	5급이하	0.017(0.181)	0.019(0.183)
	안전보안직	0.403(0.309)	0.375(0.309)
결혼여부	미혼	-0.112(0.125)	-0.091(0.127)
근무형태	교대	0.025(0.14)	0.056(0.141)
표본수		288	288
F value		2.22***	2.04***
R-sqaure		0.123	0.145
Adj R-sqaure		0.068	0.074

주1: 세대의 기준 변수는 20-30대 집단임

주2: $*p < .1, **p < .05, ***p < .01$

주3: 괄호 안의 값은 표준오차를 나타냄

<표 4-13> 직무만족(의사소통)에 대한 회귀분석 결과

		직무만족 : 의사소통	
변 수		상호작용(X)	상호작용(O)
시차출퇴근_사용횟수		-0.054(0.029)	-0.052(0.036)
재택근무_사용횟수		0.044(0.03)	0.067(0.035)
단시간근무_사용횟수		0.107(0.118)	0.123(0.16)
근무시간선택_사용횟수		0.011(0.032)	0.013(0.035)
자녀돌봄_사용횟수		0.022(0.039)	0.112(0.049)
시차출퇴근_사용횟수*세대			0.008(0.062)
재택근무_사용횟수*세대			-0.047(0.049)
단시간근무_사용횟수*세대			-0.012(0.237)
근무시간선택_사용횟수*세대			-0.029(0.075)
자녀돌봄_사용횟수*세대			-0.228(0.079)
세대		0.058(0.189)	0.44(0.232)
출근시간		0.065(0.052)	0.094(0.052)
자녀수		0.044(0.089)	-0.003(0.091)
연차휴가일수		-0.008(0.069)	-0.03(0.069)
성별	여	-0.024(0.127)	-0.027(0.126)
직렬	기술	0.066(0.132)	0.098(0.131)
	안전보안	-0.05(0.348)	-0.029(0.346)
직급	4급	0.125(0.176)	0.135(0.177)
	5급이하	0.105(0.211)	0.123(0.216)
	안전보안직	0.439(0.36)	0.382(0.358)
결혼여부	미혼	-0.099(0.145)	-0.024(0.147)
근무형태	교대	0.051(0.164)	0.065(0.163)
표본수		288	288
F value		0.95	1.23
R-sqaure		0.056	0.092
Adj R-sqaure		-0.003	0.017

주1: 세대의 기준 변수는 20-30대 집단임

주2: $*p < .1, **p < .05, ***p < .01$

주3: 괄호 안의 값은 표준오차를 나타냄

<표 4-14> 직무만족(근무환경)에 대한 회귀분석 결과

		직무만족 : 근무환경	
변 수		상호작용(X)	상호작용(O)
시차출퇴근_사용횟수		-0.023(0.289)	-0.037(0.035)
재택근무_사용횟수		**0.051*(0.03)**	**0.083**(0.034)**
단시간근무_사용횟수		0.25(0.116)	0.071(0.158)
근무시간선택_사용횟수		0.032(0.031)	0.04(0.035)
자녀돌봄_사용횟수		0.042(0.039)	**0.103**(0.049)**
시차출퇴근_사용횟수*세대			0.062(0.061)
재택근무_사용횟수*세대			-0.076(0.048)
단시간근무_사용횟수*세대			-0.063(0.234)
근무시간선택_사용횟수*세대			-0.066(0.074)
자녀돌봄_사용횟수*세대			**-0.157**(0.078)**
세대		0.185(0.186)	**0.54**(0.23)**
출근시간		0.065(0.051)	**0.086*(0.052)**
자녀수		0.039(0.088)	-0.001(0.09)
연차휴가일수		-0.024((0.068)	-0.046(0.068)
성별	여	0.036(0.125)	0.038(0.125)
직렬	기술	0.045(0.13)	0.58(0.13)
	안전보안	-0.311(0.343)	0.317(0.342)
직급	4급	0.02(0.173)	0.046((0.175)
	5급이하	-0.133(0.208)	-0.112(0.209)
	안전보안직	**0.897**(0.355)**	**0.859**(0.354)**
결혼여부	미혼	-0.025(0.143)	0.024(0.145)
근무형태	교대	-0.057(0.161)	-0.032(0.161)
표본수		288	288
F value		**2.09*** **	**2.01*** **
R-sqaure		0.116	0.143
Adj R-sqaure		0.061	0.072

주1: 세대의 기준 변수는 20-30대 집단임

주2: $*p < .1, **p < .05, ***p < .01$

주3: 괄호 안의 값은 표준오차를 나타냄

<표 4-15> 직무만족(교육)에 대한 회귀분석 결과

		직무만족 : 교육	
변 수		상호작용(X)	상호작용(O)
시차출퇴근_사용횟수		-0.026(0.032)	-0.018(0.039)
재택근무_사용횟수		0.02(0.033)	0.016(0.038)
단시간근무_사용횟수		0.195(0.128)	0.204(0.177)
근무시간선택_사용횟수		0.006(0.034)	0.015(0.039)
자녀돌봄_사용횟수		0.042(0.043)	0.075(0.055)
시차출퇴근_사용횟수*세대			-0.016(0.068)
재택근무_사용횟수*세대			0.022(0.054)
단시간근무_사용횟수*세대			-0.031(0.262)
근무시간선택_사용횟수*세대			-0.043(0.083)
자녀돌봄_사용횟수*세대			-0.086(0.088)
세대		-0.123(0.205)	-0.032(0.257)
출근시간		-0.006(0.056)	0.001(0.058)
자녀수		0.066(0.097)	0.042(0.101)
연차휴가일수		-0.039(0.075)	-0.041(0.077)
성별	여	0.095(0.138)	0.091(0.139)
직렬	기술	-0.067(0.143)	-0.056(0.145)
	안전보안	-0.429(0.378)	-0.415(0.382)
직급	4급	-0.16(0.191)	-0.154(0.196)
	5급이하	-0.057(0.229)	-0.046(0.234)
	안전보안직	0.657(0.392)	0.64(0.396)
결혼여부	미혼	-0.085(0.158)	-0.064(0.162)
근무형태	교대	0.246(0.178)	0.249(0.18)
표본수		288	288
F value		1.09	0.88
R-sqaure		0.064	0.068
Adj R-sqaure		0.005	-0.009

주1: 세대의 기준 변수는 20-30대 집단임

주2: $*p < .1, **p < .05, ***p < .01$

주3: 괄호 안의 값은 표준오차를 나타냄

<표 4-16> 가설 2의 검증

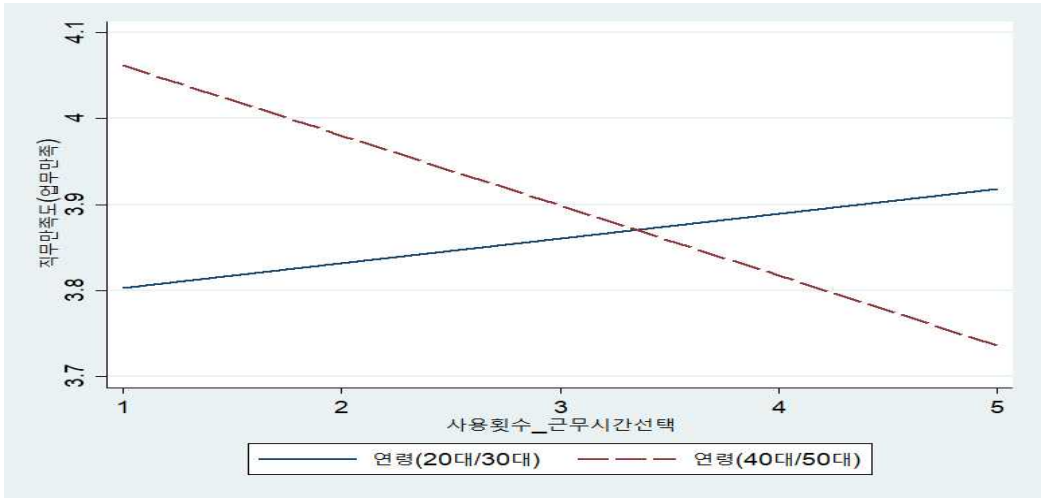
가설 2 : 세대 차이는 유연근무제별 사용 횟수가 직무만족에 미치는 영향을 조절할 것이다.	
2-1 : 세대차이는 시차출퇴근 사용 횟수에 따른 직무만족(업무만족)에 미치는 영향을 조절할 것이다.	기각
2-1 : 세대차이는 재택근무 사용 횟수에 따른 직무만족(업무만족)에 미치는 영향을 조절할 것이다.	기각
2-1 : 세대차이는 단시간근무 사용 횟수에 따른 직무만족(업무만족)에 미치는 영향을 조절할 것이다.	기각
2-1 : 세대차이는 근무시간선택 사용 횟수에 따른 직무만족(업무만족)에 미치는 영향을 조절할 것이다.	지지
2-1 : 세대차이는 자녀돌봄단축 횟수에 따른 직무만족(업무만족)에 미치는 영향을 조절할 것이다.	기각
2-2 : 세대차이는 시차출퇴근 사용횟수에 따른 직무만족(내부의사소통)에 미치는 영향을 조절할 것이다.	기각
2-2 : 세대차이는 재택근무 사용 횟수에 따른 직무만족(내부의사소통)에 미치는 영향을 조절할 것이다.	기각
2-2 : 세대차이는 단시간근무 사용 횟수에 따른 직무만족(내부의사소통)에 미치는 영향을 조절할 것이다.	기각
2-2 : 세대차이는 근무시간선택 사용 횟수에 따른 직무만족(내부의사소통)에 미치는 영향을 조절할 것이다.	기각
2-2 : 세대차이는 자녀돌봄단축 횟수에 따른 직무만족(내부의사소통)에 미치는 영향을 조절할 것이다.	기각

가설 2 : 세대 차이는 유연근무제별 사용 횟수가 직무만족에 미치는 영향을 조절할 것이다.	
2-3 : 세대차이는 시차출퇴근 사용 횟수에 따른 직무만족(근무환경)에 미치는 영향을 조절할 것이다.	기각
2-3 : 세대차이는 재택근무 사용 횟수에 따른 직무만족(근무환경)에 미치는 영향을 조절할 것이다.	기각
2-3 : 세대차이는 단시간근무 사용 횟수에 따른 직무만족(근무환경)에 미치는 영향을 조절할 것이다.	기각
2-3 : 세대차이는 근무시간선택 사용 횟수에 따른 직무만족(근무환경)에 미치는 영향을 조절할 것이다.	기각
2-3 : 세대차이는 자녀돌봄단축 횟수에 따른 직무만족(근무환경)에 미치는 영향을 조절할 것이다.	지지
2-4 : 세대차이는 시차출퇴근 사용횟수에 따른 직무만족도(교육)에 미치는 영향을 조절할 것이다.	기각
2-4 : 세대차이는 재택근무 사용 횟수에 따른 직무만족(교육)에 미치는 영향을 조절할 것이다.	기각
2-4 : 세대차이는 단시간근무 사용 횟수에 따른 직무만족(교육)에 미치는 영향을 조절할 것이다.	기각
2-4 : 세대차이는 근무시간선택 사용 횟수에 따른 직무만족(교육)에 미치는 영향을 조절할 것이다.	기각

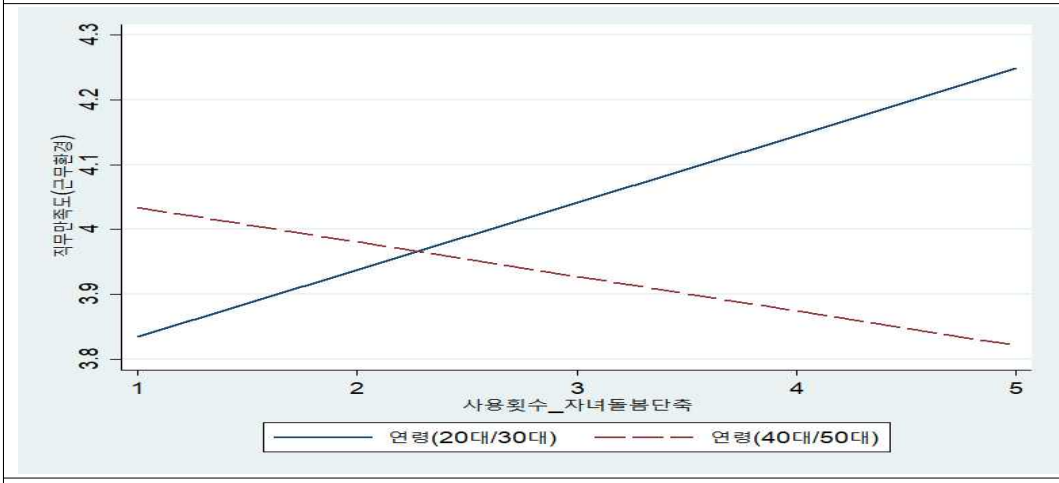
위와 같이 독립변수(유형별 사용횟수)와 조절변수(세대)간 상호작용이 유의한 경우, 회귀계수로 의미를 해석함과 동시에 상호작용의 양상을 그래프로 확인해 볼 필요성도 발생한다.

도표의 작성은 조절변수인 세대(20, 30대/ 40, 50대)가 0, -1 표준편차, +1 표준편차일 때 독립변수와 종속변수의 회귀식을 추정하여 단순 기울기(simple slope)로 정리할 수 있다(배경희·김석준,2012;김원표,2017). 아래 <그림 5-1> 유형별 사용 횟수와 세대의 상호작용효과에 대한 도표이다.

<그림 5-1> 상호작용 효과



직무만족도(업무만족)



직무만족도(근무환경)

<그림 5-1>은 근무시간선택 사용 횟수와 세대와의 상호작용에 대한 도표로서 근무시간 선택 사용 횟수가 높아질수록 세대간 조절효과(20/30대 상승, 40/50대 하락) 즉 근무시간 선택 사용 횟수가 증가할수록 40/50대의 직무만족(업무 만족)에 부정적인 영향을 더욱 강화하고 있고 자녀돌봄단축 사용 횟수의 경우도 사용 횟수가 많아질수록 40/50대의 직무만족(근무환경)에 부정적인 영향을 강화하고 있다는 것을 확인할 수 있다.

이에 I공사에서 실시하고 있는 다양한 유연근무제 중 (근무시간선택 및 자녀돌봄단축)은 20대, 30대에게 더욱 효과적인 제도이며 유의미한 결과를 지지한다고 할 수 있을 것이다.

이러한 결과를 나타내는 이유는 근무시간선택 및 자녀돌봄단축이 20/30대 직원들에게 자기 개발 및 자녀양육을 위해 투자 할 수 있는 환경 및 이의 활용이 40/50대 보다는 직무 만족도를 증가시키는 결과를 가져 오는 것이라고 판단할 수 있는 결과를 지지한다고 볼 수 있다.

제 5 장 결론 및 시사점

제 1 절 연구결과 요약

본 연구는 I공사 직원들의 유연근무제 활용 정도가 직무만족에 미치는 영향을 확인하고, 세대 변수가 이 관계에 어떠한 조절 효과를 갖는지에 대하여 검증하였다. 이를 통해 현재 직원들이 사용하고 있는 유연근무제 중 어떤 유형의 유연근무제가 세대간 직무만족도에 영향을 얼마만큼 주었는지 확인함으로써 인사· 조직 관리에 더 효과적인지 확인하고자 하였다.

독립변수인 유연근무제 활용 정도 요인으로 I공사에서 현재 시행중인 유연근무제도의 5가지 유형(시차출퇴근, 재택근무, 단시간근무, 근무시간선택, 자녀돌봄단축)을 조절변수로는 세대(20,30대/40,50대)를 선정하였고 종속변수로는 직무만족에 대한 요인분석을 통하여 (업무만족, 의사소통, 근무환경, 교육)을 선정하였다.

선행연구를 검토하여 가설을 설정하였으며 I공사 직원들을 대상으로 설문조사를 실시 후 그 결과를 가지고 회귀분석을 실시하였다.

인구통계학적 특성 분석을 위한 기술통계분석, 설문 문항의 신뢰도 확보를 위한 내적 일관성 분석, 같은 개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지 확인하기 위한 것으로 변수들의 상호관계를 파악(독립성 등)하고 불필요한 변인을 제거하여 측정도구의 타당성 검증하기 위한 요인분석, 주요 변수간 상관관계 분석, 다중회귀분석을 실시하였으며, 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 인구통계학적 특성인 성별, 결혼 여부, 직급, 세대, 직렬, 근무 형태, 출근시간, 자녀수 중에서 성별 및 직급에서 유연근무제 사용 횟수가 직무만족도(업무만족, 근무환경)에서 유의미한 결과가 미미하게 관찰되었다.

둘째 5가지 유연근무제 유형중 재택근무가 사용 횟수가 증가할수록 직무만족도(근무환경)에 미미하지만 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 밖에 시차출퇴근, 단시간 근무, 근무시간선택, 자녀돌봄단축에서는

사용 횟수가 증가한다고해서 직무만족도 (업무만족, 내부의사소통, 교육)를 높이는 가설을 기각하였는데 이는 다양한 유연근무제를 사용한다고 해서 직무만족도가 높아진다고 볼 수 없다는 걸 확인할 수 있었다. 즉 다양한 유연근무제보다는 실질적으로 직원들에게 도움이 될 수 있는 유연근무제를 권장하는 방향으로 제도를 개편할 필요성이 있을 것으로 판단하였다. 또한 조절 변수인 세대 변수는 직무만족(업무만족, 근무환경)에 (+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이는 세대간에 직무만족도에 대한 차이가 존재한다는 것을 확인할 수 있었다.

셋째 다중회귀분석을 통해 조절 효과를 확인한 결과 세대 중 20/30대가 40/50대 보다 근무시간 선택 유형에서는 직무만족(업무만족)을 자녀돌봄단축 유형에서는 직무만족(근무환경)에 정(+)의 영향을 강화하는 것으로 나타났다. 즉 근무시간 선택 및 자녀돌봄단축 유형을 사용하면 할수록 20/30대의 직무만족도에 정(+)방향으로 강화한다는 것을 확인할 수 있었다.

이는 20/30대 직원들이 근무시간 선택을 통하여 자기개발 등 자신에게 투자하기 위한 제도 활용에 40/50대 보다 더욱 적극적이며 이것이 직무만족(업무만족)에 영향을 미치는 것으로 확인할 수 있었고 자녀돌봄단축 제도 또한 40/50대 보다는 20/30대에서 직무만족(근무환경)에 정(+)의 영향을 더욱 강화시키는 결과를 나타낸다는 것을 확인할 수 있다.

제 2 절 연구의 의의 및 시사점

I공사는 COVID-19 확산에 따른 재택근무의 활성화, 일·가정 양립에 관한 사회적 요구, MZ세대의 본격적인 사회진출 등 급변하는 시대의 흐름에 따라 근무시간, 근무장소 등을 근로자가 직접 선택하여 업무를 수행할 수 있도록 하는 유연근무제도를 도입하여 생산성 향상과 삶의 질을 높이고자 많은 노력을 기울이고 있는데 이러한 노력이 실제 직원들의 직무만족도에 긍정적인 효과를 주고 있다는 것을 확인할 수 있었다.

본 연구는 I공사 직원들을 대상으로 다양한 유연근무제 활용 횟수가 직무만족도에 영향을 미치는지 세대 조절 효과가 나타난다면 세대별로 선호하는 유연근무제 제도의 방향을 제시하고자 한다.

분석 결과 첫째 주요 변인의 기술통계 분석 결과 표본 전체적으로 유연근무제 만족도(3.89) 수준으로 평균보다 약간 높은 수준으로 나타났으나 기대한만큼 만족도가 높아지지는 않는 것을 확인하였다. 성별과 직급에 따라 일부 주요 변인간에 유의미한 격차가 나타났다. 직무만족(업무만족)에서는 성별(여성)과 직급(4급)에서 유의미한 차이가 나타났으며 직무만족(근무환경)에서는 직급(안전보안직)에서 유의미한 차이가 나타났다. 여성이 직무만족(업무만족)에서 남성에 비해 상대적으로 낮다는 사실을 발견할 수 있었으며 직급(4급)이 상대적으로 직무만족도가 높고 직무만족(근무환경)에서는 안전보안직이 상대적으로 만족하는 것으로 나타났다. 여성이 직무만족(업무만족)에서 상대적으로 낮은 이유는 자녀 양육을 위한 휴가, 남성에 비해 상대적으로 낮은 직급 등의 요인일 것으로 판단하고 안전보안직이 상대적으로 직무 만족(근무환경)에 만족하는 이유는 현장에서 근무하는 환경인데 재택근무 등을 통하여 만족감을 나타내는 것으로 판단할 수 있으나 이러한 결과를 입증하기 위해서는 별도의 연구가 필요하다.

독립변수의 주효과를 검증한 결과 독립변수인 유연근무제 유형별 활용횟수에서 재택근무를 사용하면 할수록 직무만족(근무환경)에 미미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이는 재택근무를 통하여 직무

만족 (근무환경)에 더 만족한다는 의미로 직원들에게는 사무실보다는 자기 집에서의 근무환경에 더 만족한다는 사실을 확인 할 수 있었으며 이는 다수의 유연근무제에 대한 기존 연구 결과를 지지하였다.

조절효과를 알아보기 위하여 회귀분석을 실시한 결과, 직무만족(업무만족) 에서는 근무시간 선택이 주 효과에서는 유의미한 의미가 나타나지 않으나 세대의 상호작용항이 20/30대는 정(+)의 영향을 더욱 강화하고 40/50대는 부(-)의 영향을 더욱 강화하는 것으로 나타났다.

이는 상대적으로 젊은 세대일수록 근무시간을 주체적으로 선택 활용함으로 직무만족도(업무만족)가 높아지는 효과를 나타낸 결과라고 확인할 수 있다.

직무만족(근무환경)에 대해서도 자녀돌봄 단축이 세대의 상호작용항이 20/30대는 정(+)의 영향을 더욱 강화하고 40/50대는 부(-)의 영향을 더욱 강화하는 것으로 나타났는데 이는 젊은 세대일수록 자녀돌봄 단축을 통해 육아와 근무를 동시에 활용함으로써 근무환경에 대한 만족도가 높은 것이라고 확인할 수 있었다.

제 3 절 연구의 한계

본 연구는 I공사 직원들을 대상으로 I공사에서 시행하고 있는 유연근무제 유형별 사용 횟수를 통하여 직무만족에 미치는 영향을 세대가 조절하는지를 규명하고 그에 따른 결과를 확인하였다는데 그 의의를 찾을 수 있다. 그럼에도 아래와 같은 한계를 가지는 것을 확인할 수 있었다.

첫째 본 연구는 I공사 직원만을 대상으로 한 연구이므로 연구 결과를 일반화하기 어려운 한계가 있다. 타 기관과 공무원 등 대상의 범위를 넓혀 외적타당성을 높일 필요가 있다.

둘째, 설문조사를 통한 연구의 한계로서 설문 문항의 내용이 한정되어 있다는 단점을 가진다. 이를 해결하기 위해서는 면접법 등을 통해 심층적인 연구를 추가적으로 진행하여 설문조사로 인한 미비점을 보완할 필요가 있다.

참 고 문 헌

<보고서>
공공기관 경영정보 공개시스템(2021) 경영공시
한국여성정책연구원 (여성관리자 패널 조사)
인사혁신처(2017) 공직사회 유연근무제, 업무 생산성 향상 등 긍정적 평가

<단행본>
조직론 (신유근, 1984)
조직행동론 (유기현, 1987)
통계학의 이해와 활용 (고길곤, 2019)
행정조사방법론 (남궁근, 2021)
한국의 세대문제 (박재흥, 2005)
한국의 선거 (어수영, 2006)
M-Plus를 이용한 매개효과와 조절효과 및 조절된 매개효과 분석 (이형권, 2018)
SAS 강좌와 통계컨설팅 (조인호, 2008)
Stata로 끝내는 논문(정규형, 2021)
Job satisfaction (Cranny, C. J., 1992)

<국내문헌>
강동철(2017). 지방공무원의 공공봉사동기(PSM)가 직무만족 및 조직 분위기에 미치는 영향, 사회과학연구 Vol. 43 PP. 183
강여진, 정재화(2007). 원격근무 도입을 위한 공무원 인식조사, 한국행정연구, 제16권 제2호, PP. 97-104
강정애(1996). 탄력근로제 도입에 따른 근로자 만족도에 관한 연구. 인사조직연구, 4(1), 41-69.
구자숙, 김명언, 한준(1999). 세대 격차와 갈등의 사회심리적 구조. 심리과학 8(1): 123-139.

김윤중(2016). 세대별 일자리만족이 삶의 만족도에 미치는 영향, 경기대학교 대학원 박사학위 논문
김은지(2020). 공무원의 직무 스트레스가 성과와 만족에 미치는 영향, 연세대학교 대학원 석사학위 논문
김민성, 임상호(2018). 일·가정 병립을 위한 유연근무제가 직무만족도에 미치는 영향. 산업진흥연구, 3(2), 33.
김민주(2017). 공공부문 유연근무제 활성화요인 연구 서울시립대학교 대학원 석사학위 논문.
김봉규(2006). 관광호텔 종사원의 직무만족에 관한 실증적 연구, 한국관광학회 Vol. 30 PP. 217-236
김유한(2020). 유연근무제 확산을 위한 스마트 워크 선호도 증대에 관한 연구. 한국인사행정학회보 19(3): 159-186.
김태희, 오민지(2018). 근무지유연성이 조직몰입에 미치는 영향: 일과 삶 영역을 중심으로, 서울대학교 행정대학원.
민경률, 박성민(2013). 유연근무제가 조직결과에 미치는 영향력에 관한 연구, 한국행정논집 제25권 제4호 PP. 1211 ~1248
박길성(2002). 사회적 자본과 삶의 질. 아세아연구 45(2): 109-139.
박선영(2010). 경찰 직무만족 특성 분석 - 2005 ~ 2008년 경찰청 조사자료 분석 경찰학 논총 제5권 제1호 PP. 441 - 442
박세정(2012). 일과 삶의 조화를 위한 자치단체의 유연근무제 도입, 한국지방자치연구 제14권 제1호 PP. 49 ~ 75
박세정(2014). 일과 삶의 조화를 구현하는 정책적 수단으로서의 유연근무제 실태와 향후 정착방안에 관한 연구,현대사회와 행정 제24권 제1호 PP 375 ~397
박재홍(1999). 기성세대의 생애사와 세대차이 인지에 관한 연구. 한국사회학 33(SUM): 257-296.
박재홍(2001). 세대연구의 이론적.방법론적 쟁점. Korea journal of population studies 24(2): 47-78.
박재홍(2003). 세대 개념에 관한 연구 코호트적 시각에서. 한국사회학

37(3): 1-23.
박재홍(2009). 세대명칭과 세대갈등 담론에 대한 비판적 검토.경제와 사회 : 10-34.
방하남, 김상욱(2009). 직무만족도와 조직몰입도의 결정요인과 구조 분석 한국사회학 43 PP 56-88
배기준(2008). 직무만족도의 변화 분석, 한국노동연구원 노동리뷰, PP 84 ~95
배귀희, 양건모(2011). 공무원 유연근무제 정착에 관한 실증적 연구 (탄력근무, 시간제근무 및 재택근무를 중심으로), 한국지방자치학회보,제23권 제4호, PP 125-132
백종선(2013). 세대 간 직무만족도 분석, 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문
사용진(2021). 공공부문에서의 유연근무제 연구의 흐름과 방향 모색에 관한 연구, 한국인사행정학회보 제20권 제1호 PP 67-89
오석주(2017). 직무순환제도가 직무만족에 미치는 영향, 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문
오지원(2020). 공직자 유연근무제 사용 영향요인에 관한 연구, 연세대학교 대학원 석사 학위 논문
우찬복(1995). 호텔종사원 직무만족과 직무요인에 관한 실증적 분석, 관광학 연구 제2호(통권 19호) PP. 3-28
유지수, 장재윤(2011). 직장에서 가정으로의 정서 파급, 한국심리학회지: 산업 및 조직, PP 257-280
은종환(2013). 공공조직과 민간조직의 직무만족도 비교분석, 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문
이동현(2016). 유연근무제가 공기업의 경영성과에 미치는 영향, 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문
이상천(2014). 유연근무제(Flexiblw Work)가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문
이용규, 장석환(2005). 공무원의 근로가치관이 직무만족과 조직몰입에 미

치는 영향에 대한 실증적 분석, 행정논총 제43권 제1호 pp.71-98
이영면(2004). 국내실증연구문헌에서 나타난 측정도구 사용방법 및 절차적 문제에 대한 분석 : 직무만족도를 중심으로. 인사조직연구, 12(3), 33-85.
이영면(2007). 직무만족의 측정도구에 대한 개요와 활용방안. 인사조직연구, 15(3), 123-186.
이영면(2008). 요인별 직무만족 측정도구의 개요와 활용방안. 인적자원관리연구, 15(4), 147-185.
이은정(2016). 조직 및 작업환경요인이 여성 임금근로자의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, 서울대학교 행정대학원
이종현, 백승근, 신강현(2018). 조직구성원의 마키아벨리즘이 직무태도에 미치는 영향에서 조직공정성의 조절효과, 지역과 세계 제42집 제2호, 183～224
이정석,오세희(2014). 공직자 유연근무제에 대한 인식 및 활성화 영향 요인 탐색, 지방정부연구 제18권 제1호, 315～336
이창원,최창현(2003). 한국 행정조직 연구에 대한 고찰, 한국행정학회 PP. 430-448
이환범,이수창,나경엽(2008). 경찰공무원 특성에 따른 직무 스트레스 대처방안 연구: 한국지역혁신논집 3(2): 95.
이혜윤·이근주(2013). 공공봉사동기(PSM)와 직무동기요인이 직무만족에 미치는 영향, 한국정책학회 춘계학술발표 논문 PP 217 ~ 247
정승용(2021). 근로시간이 근로자의 직무만족에 미치는 영향 연구. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문
정진민, 황아란(1999). 민주화 이후 한국의 선거정치. 한국정치학회보 33(2): 115-134.
진종순, 장용진(2010). 공직사회 유연근무제의 발전방안에 관한 연구." 한국인사행정학회보 9(3): 29-55.
진종순, 장은영(2015). 유연근무제와 직무만족: 시차출퇴근제와 스마트워

크제를 중심으로. 정부학연구 21(2): 235-263.
조동규, 양재생, 이만규(2004). 조직구성원의 직무만족과 조직 몰입에 관한 연구, 인적자원관리 연구 제10집 PP 37 ~ 54
조성남, 박숙미(2002). 한국의 세대 관련 연구에 나타난 세대개념의 구분과 세대갈등을 이해하는 방법에 관한 일 고찰. 사회과학연구논총 9: 39-68.
최보인, 장철희, 권석균(2011). 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성의 효과성 연구, 조직과 인사관리연구 제35집 1권 PP 199 ~ 232
한광희, 정태연 (2001). 20대가 지각한 청소년과 성인과의 세대차이. 한국노년학 21(1): 1-14.
한영선, 정영금(2014). 유연근무제도가 기혼여성의 일-가정 갈등 및 촉진, 직무만족에 미치는 영향, 가족자원경영과 정책 P 1 ~26
황순옥, 한상일(2013). 유연근무제 시행이 만족도와 효능감, 업무성과에 미치는 영향, 지방정부연구 제17권 제2호 P 391~414
허병준, 이형용(2021). 창업의도에 대한 연구 “기업가정신과 업무만족의 조절효과를 중심으로”, 지식경영연구 PP 121~ 138

<국외문헌>
Baron, R. M. and D. A. Kenny (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations." Journal of Personality and Social Psychology 51(6): 1173-1182.
Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. International Journal of Management Reviews, 3, 113-129.
Beatty, R. W. and C. E. Schneider. (1981) Personnel Administration: An Experimental Skill Building Approach, Masshachusetts Addison Wesley Publishing.

Bush, W. R., (1990) Telecommuting : The Case of Research Software Development, Technological Forecasting and Social Change, Vol. 37

Conger. J. J. (1977) Parent-child relationships, social change and adolescent vulnerability. Journal of Pediatric Psychology, 2(3), 93-97

Hall, D. T. and J. Richler (1990). "Career Gridlock: Baby Boomers Hit the Wall." Academy of Management perspectives 4(3): 7-22.

Hoppock, R (1935) Job satisfaction, New York

Iaffaldano M.T. , Muchinsky P.M.(1985) "Job Satisfaction and Job Performance : A Meta-Analysis" Psychological bulletin 97:251-273

Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychol Bull, 127(3), 376-402.

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 lifr", Journal of vocational behavior, Vol. 63, No. 2.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance, 4(4), 309-336.

Mannheim, Karl(1952). "The Problem of Generation," K. Mannheim. Essays on the Sociology of knowledge, New York: Oxford University Press, PP. 276-320

Nash, L. L. (1978). Concepts of Existence: Greek Origins of Generational Thought. Daedalus, 107(4), 1-21.

Ramsower, R, M. (1985). Telecommuting : The organizational and

behavioral effects of working at home, UMI Research Press.

Spector, P. E., et al. (1988). "Relation of Job Stressors to Affective, Health, and Performance Outcomes: A Comparison of Multiple Data Sources." J Appl Psychol 73(1): 11-19.

Porter, L. W., & Lawler, E. E.(1968), Managerial attitudes and performance, Homewood, IL: Dorsey Press and Richard D. Irwin.

Reynolds, L. G. & Shister, J.(1949), Job Horizons, AStudy of Job Satisfaction and Labor Mobility. New York: Harper and Brother

Schwab, D. P. and L. L. Cummings (1970). "Theories of Performance and Satisfaction: A Review." Industrial relations (Berkeley) 9(4): 408-430.

Travaglion, A, (2000) Human resource strategy during turbulent change:managing organizational downsizing, In A. Travaglion and V. Marshall(Eds)

Trice, A. D. and P. Tillapaugh (1991). "CHILDRENS ESTIMATES OF THEIR PARENTS JOB-SATISFACTION." Psychological reports 69(1): 63-66.

Weiss, D. (2014). What will remain when we are gone? Finitude and generation identity in the second half of life. Psychol Aging, 29(3), 554-562.

Abstract

A Study on the Effect of the degree of Flexible Working System Utilization on Job Satisfaction

-Focusing on the generation control effect-

Chul-Ho KIM

Master of Public Enterprise Policy

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

In Korea, the flexible working system was sent to a Public institutions by the Ministry of Government Administration and Home Affairs in 2010 as part of an innovation in the working method of employees in public institutions. However, until the mid-2010s, the performance was poor. Obstacles to the implementation of the flexible working system in public institutions include disadvantages in personnel and remuneration from adopting the flexible working system, restrictions due to rigid and collective organizational culture, transfer of work to colleagues, and inconvenience to customers and

partner organizations, etc.

This problem has been pointed out. This situation has been changed because of the social demand for work-family balance, the change of perception according to the rapidly changing times such as the full-scale social advancement of the MZ generation, and the spread of COVID-19 in the private and public sectors.

The flexible working system, which allows workers to directly select working hours and places to perform work due to activation, etc., is expected to become the new normal. The flexible working system is receiving attention as an important alternative for improving the quality of life, such as improving productivity and working conditions, in terms of work labels for members of the organization. Many efforts are being made to improve productivity and improve quality of life.

In a changing environment where the flexible working system is important to both organizations and individuals, it was confirmed that a number of studies mainly deal with the antecedent factors of policies for work-life and work-family balance in a wide range. Several studies have shown that it provides opportunities for workers to improve their quality of life as well as develop their own abilities, and has positive effects on the overall organization, such as enhancing work efficiency, boosting employee morale, reducing turnover, and improving customer service. appearing in the paper.

In this study, the flexible working system shows various positive effects. A questionnaire was conducted to determine whether the degree of flexible working use had a positive effect on the job satisfaction of Corporation I employees or whether it had a significant effect on intergenerational job satisfaction according to the degree of use of flexible working. Let's take a look through it.

A brief summary of the survey results is as follows.

First, as a result of examining the main effect of the independent variable, it was found that the more telecommuting was used in the frequency of use by type of flexible work, which is an independent variable, the insignificant positive (+) effect on job satisfaction (working environment) was found. In the sense of being more satisfied with job satisfaction (work environment), it was confirmed that employees were more satisfied with the work environment at their home than at the office, which supported the existing research results on a number of flexible working systems.

Second, it was found that the 20s/30s among the generations strengthened the positive (+) effect on job satisfaction (work satisfaction) in the working time selection type and job satisfaction (working environment) in the childcare shortening type, than the 40s/50s. In other words, it was confirmed that the more the working hours selection and the shortening of child care were used, the more positively the job satisfaction of 20/30s was strengthened.

It was confirmed that employees in their 20s/30s were more active in using the system to invest in themselves, such as self-development by selecting working hours, and this had an effect on job satisfaction. It can be confirmed that the results show a result that further strengthens the positive (+) effect on job satisfaction.

The limitation of this study is that it is difficult to generalize the results of this study because it is a study targeting only the employees of Corporation I. It is necessary to increase external validity by broadening the scope of the target, such as other institutions and public officials.

Second, as a limitation of research through a survey, it has the disadvantage that the contents of the survey questions are limited. In

order to solve this problem, it is necessary to supplement the shortcomings caused by the survey by conducting additional in-depth research through the interview method.

keywords : Flexible work, job satisfaction, generation
Student Number : 2021-20482

부 록 1

〈 설 문 지 〉

설 문 조 사

No _____

안녕하십니까?

본 설문은 공사 직원들을 대상으로 유연근무제 활용정도에 따른 직무 만족도 연구를 위해 작성되었습니다.

모든 질문에 정답은 없으며, 여러분이 느끼고 생각하시는 바에 따라 솔직하게 응답하시면 됩니다.

귀하의 응답 내용은 오직 순수한 학문적 연구 자료로만 활용되며, 다른 용도로는 사용되지 않을 것입니다. 모든 내용은 익명으로 처리되며, 응답하신 정보는 절대 비밀이 보장됩니다. 귀하의 응답은 소중한 자료로 활용될 것입니다.

본 설문조사에 참여해주신 응답자님께 거듭 감사의 말씀 드립니다.

2021년 12월

서울대학교 행정대학원
지도교수 : 김 봉 환
연 구 자 : 김 철 호
연 락 처 : 010-****-****

설문에 의문 사항이 있을 경우에는 위의 연락처로 문의 바랍니다.

Ⅰ. 다음은 유연근무제에 대한 사항입니다. 해당되는 부분에 체크하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하는 최근 **1년 동안** 유연근무제를 **사용한 경험**이 있으신가요?
   ① 있다 ② 없다
   (※ 2번 선택시 **Ⅲ. 직무만족도** 질문을 작성하여 주시기 바랍니다.)

2. 귀하가 최근 **1년 동안** 사용하신 유연근무제를 **모두 선택**하여 주시기 바랍니다.
   ① 시차출퇴근 ② 재택근무 ③ 단시간근무 ④ 근무시간선택 ⑤ 자녀돌봄단축

3. 귀하가 사용해본 유연근무제 중 **가장 만족**하셨던 것을 선택하여 주시기 바랍니다.
   ① 시차출퇴근 ② 재택근무 ③ 단시간근무 ④ 근무시간선택 ⑤ 자녀돌봄단축

4. 귀하의 **최근 1년간** 사용한 유연근무제 **총 사용 횟수**는 몇 회입니까?
   - 시차출퇴근 : ① 1회 ② 3회 미만 ③ 5회 미만 ④ 7회 미만 ⑤ 7회 이상
   - 재택근무 : ① 1회 ② 3회 미만 ③ 5회 미만 ④ 7회 미만 ⑤ 7회 이상
   - 단시간근무 : ① 1회 ② 3회 미만 ③ 5회 미만 ④ 7회 미만 ⑤ 7회 이상
   - 근무시간선택 : ① 1회 ② 3회 미만 ③ 5회 미만 ④ 7회 미만 ⑤ 7회 이상
   - 자녀돌봄단축 : ① 1회 ② 3회 미만 ③ 5회 미만 ④ 7회 미만 ⑤ 7회 이상

※ 유연근무제 유형 및 개념

시차출퇴근	1일 8시간 근무체제 유지 (매일 또는 요일별 출근시간 조정)
재택근무	사무실이 아닌 자택에서 근무
단시간 근무	육아, 가족돌봄등의 사유를 위한 단축
근무시간선택	주 40시간 근무하되 1일 근무시간 자율조정
자녀돌봄 단축	만 5세 이하 자녀돌봄을 위해 1일 2시간 단축

Ⅱ. 다음 질문들은 귀하가 사용했던 유연근무제도의 만족도를 묻는 질문입니다. 가장 일치하는 곳에 체크하여 주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 유연근무제로 자기개발 시간이 늘어났다.					
2. 나의 부서장은 유연근무제 사용을 장려한다.					
3. 나는 유연근무제 사용에 장애요인이 없다.					
4. 유연근무제는 장시간 근로 해소 등 조직문화 개선에 도움이 된다고 생각한다.					
5. 나는 유연근무제를 통해 업무 스트레스를 조금 더 해소할 수 있었다					
6. 내가 유연근무제를 사용하면 다른 사람에게 피해를 줄 것이라고 생각하지 않는다					
7. 동료직원의 유연근무제 사용으로 업무 부담이 가중되지는 않는다.					
8. 유연근무제로 인한 업무처리속도, 소통 등에 문제가 없다.					
9. 나는 유연근무제에 대해 전반적으로 만족한다.					

Ⅲ. 다음 질문들은 귀하의 직무만족도를 묻는 질문입니다. 가장 일치하는 곳에 체크하여 주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 지금 맡은 일에 만족한다.					
2. 나는 내 업무에 열정을 가지고 있다.					
3. 나는 지금 맡은 일이 마음에 든다.					
4. 나의 업무에 대해 성취감을 느끼고 있다.					
5. 나는 현 업무를 아주 중요하다고 생각한다.					
6. 내가 속한 조직은 상호 의사소통이 원활하다.					
7. 내가 속한 조직은 업무의 의사결정이 신속하게 수행되고 있다.					
8. 타부서와 업무수행에 대한 협조가 잘 이루어지고 있다.					
9. 나의 현재 업무량은 적정하다					
10. 나는 현재 근무 형태에 만족한다.					
11. 우리 조직은 원활한 업무 수행에 적합한 사무 환경을 제공하고 있다.					
12. 회사에서 제공하는 교육은 직무 수행에 도움이 된다.					
13. 회사에서 제공하는 교육은 자기계발 소양 함양에 도움이 된다.					
14. 회사는 직무수행 및 자기 계발을 위해 필요한 교육에 참여할 기회를 제공한다.					

Ⅳ. 다음에 해당되는 부분에 체크하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은?
① 남성 ② 여성

2. 귀하의 연령은?
① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대

3. 귀하의 직렬은?
① 사무 ② 기술 ③ 안전보안

4. 귀하의 직급은?
① 3급 ② 4급 ③ 5급 이하 ④ 안전보안직

5. 귀하의 출근 소요시간은 평균 몇 분입니까?
① 30분 미만 ② 60분 미만 ③ 90분 미만 ④ 90분 이상

6. 귀하의 결혼 여부는?
① 기혼 ② 미혼

7. 귀하의 자녀수는 몇 명입니까?
① 없음 ② 1명 ③ 2명 ④ 3명 이상

8. 귀하의 근무 형태는 무엇입니까?
① 일근 ② 교대근로

9. 귀하의 연차 휴가 일수는 얼마입니까?
① 5일 미만 ② 10일 미만 ③ 15일 미만 ④ 20일 미만 ⑤ 20일 이상

- 설문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다 -