

# 근무자유연성이 조직몰입에 미치는 영향: 일과 삶 영역을 중심으로

김태희\*

오민지\*\*

## 〈目 次〉

- |                  |               |
|------------------|---------------|
| I. 서론            | IV. 분석결과 및 논의 |
| II. 이론적 검토       | V. 결론         |
| III. 분석자료 및 분석방법 |               |

## 〈요 약〉

본 연구는 근무자유연성이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향을 일과 삶의 양립 측면에서 살펴보고자 한다. 이는 직장 내 유연성에 대한 논의의 중요성이 개인, 조직, 그리고 국가적 차원을 막론하고 증가하고 있다는 점과 이러한 근무자유연성이 필연적으로 일과 삶 영역과 긴밀하게 연결되어 있다는 점에 기인한다. 근무자유연성을 양적 근무자유연성과 질적 근무자유연성으로 유형화하고 조직구성원의 혼인과 성별에 따라 구분하여 분석을 실시한 결과, 질적 근무자유연성의 경우 혼인상태나 성별에 상관없이 조직몰입에 유의미한 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났으나 공식적 유연성의 경우 이러한 양상이 혼인상태나 성별에 따라 차별적으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 협의의 관점에서 논의되었던 근무자유연성에 대한 개념을 확장하고 중요성을 확인할 뿐 아니라 이러한 논의에 있어 개별 구성원들의 상황에 따른 차별적 고려가 필요함을 시사한다. 이는 또한, 향후 조직의 직무설계 뿐 아니라 직장 내에서 조직구성원에게 유연성을 부여하는 정책의 계획과 이행에 현실적인 제언을 제시할 수 있다는 점에서 의미 있다.

【주제어: 근무자유연성, 일-삶 양립, 조직몰입】

\* 주저자, 서울과학기술대학교 행정학과 조교수(tkim77@seoultech.ac.kr)

\*\* 교신저자, 서울대학교 행정대학원 박사과정(mings2@snu.ac.kr)

논문접수일(2018.10.16), 수정일(2018.12.17), 게재확정일(2018.12.27)

## I. 서론

개인의 삶의 질과 행복 그리고 일과 삶 양립(work-life balance)의 중요성이 강조되면서 직장 내 유연성에 대한 의미와 중요성 역시 점차 커지고 있다. 근무자유연성(workplace flexibility)은 아직까지 개념적 정의에 대한 이견은 있으나 대개 직무수행 장소, 시간뿐 아니라 직무수행방식 및 직무특징(task features)을 조직구성원의 삶, 가족 및 개별 니즈에 맞추어 자율적으로 조정할 수 있도록 허용하는 것을 의미한다(Kirchmeyer, 1995; Hill et al. 2008a). 이러한 유연성은 조직구성원의 스트레스와 심리적 탈진(burn out)을 줄여주고 일과 삶의 양립가능성을 제고함으로써 구성원으로 하여금 조직에 보다 몰입할 수 있도록 하며 나아가 조직의 성과와 효과성제고에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 점에서 조직관리 차원에서 중요하다. 실제로 미국 ‘노화 및 직장 연구센터’ (The Center on Aging & Work, 2007)는 조직구성원의 업무 외적인 삶의 요구를 충족시켜준다는 점에서 근무자유연성을 좋은 관리방식(management practice)의 보증(hallmark)과 같다고 언급한 바 있다.

본 연구는 공무원을 대상으로 근무자유연성이 조직몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 한다. 이는 근무자유연성이 필연적으로 개별 구성원과 조직 뿐 아니라 일과 삶의 영역과 긴밀하게 연결되어 있는(Hill et al, 2008a; Jacob et al., 2008) 중요한 요소이기 때문이다. 직장 내에서 업무를 하는데 있어 부여되는 유연성은 조직구성원으로 하여금 유용한 시간 및 심리적 자원을 제공함으로써 유연성 측면에서 자신의 상황에 맞는 일과 삶 균형(work-life fit)을 찾을 수 있도록 한다. 또한, 근무자유연성은 일-가정갈등<sup>1)</sup>(family-to-work conflict)을 완화하는 등 개인과 직장(workplace) 뿐 아니라 개인과 가정(home & family) 그리고 삶의 활력을 높이는 데에도 기여한다(Hill et al., 2008a).

개인적 의미 뿐 아니라 조직과 국가차원에서도 일-가정양립정책의 중요성이 매우 커지면서, 국가적 관심 아래에서 육아휴직제도나 유연근무제도 등 일-가정 양립을 지향하는 정책들이 확대되고 있으며 관련 연구도 다수 진행되어 왔다. 더불어, 이전에는 아이가 있는 가정이나 여성에 한하여 일-가정 양립의 가능성이 중요하게 여겨졌으나(Jacob

1) 일-가정의 양립과 일-삶의 양립은 유사한 용어이나 전자는 가사노동이나 양육 등 가정영역에서의 역할수행에 초점을 두는 반면, 후자는 가정영역의 역할 뿐 아니라 여가생활 및 자아계발 등 삶 전반을 포함한다는 점에서 관점의 차이가 존재한다. 본 연구는 근무자유연성 논의에 있어 일과 삶의 양립을 중심으로 논의를 진행하고자 한다. 이러한 관심은 광의의 의미에서 일-가정 영역의 양립의 논의와 양립할 수 있을 것이다. 기존 논의들은 대개 일-가정 양립의 관점에서 주로 이루어졌으나, 최근, 일-가정의 양립에 대한 관심에서 일-삶의 균형(work-life balance)에 대한 관심으로 인식 범위가 증가하고 있는 것을 고려할 때 이러한 논의는 후속 연구의 연구 방향에도 기여할 수 있으리라 생각한다.

et al., 2008) 최근에는 개별 조직구성원의 일과 삶의 양립이 중요해지면서 연령대나 자녀여부에 상관없이 근무지의 유연성이 강조되는 추세다. 그러나 기존 선행연구들은 일-가정 양립제도의 유무 및 활용 자체만을 보는 연구가 많은 반면 보다 넓은 의미에서 근무자유연성을 논의한 연구들은 찾기 어려웠다. 본 연구는 이러한 선행연구들의 공백을 보완하고 근무자유연성에 대한 이론적·정책적 시사점을 찾는 데 기여하는 것을 목적으로 한다.

특히, 근무자유연성을 논의하는 데 있어 본 연구의 경우, 근무자유연성의 개념적 정의를 명확히 하고 이를 양적 근무자유연성과 질적 근무자유연성으로 구분하여 논의할 필요성이 있다고 보았다. 이는 일반적으로 근로자 중심의 유연성의 핵심으로 여겨지는 일-가정(혹은 일과 삶)의 양립 정책(Hill et al., 2008b), 즉, 육아휴직제도와 유연근무제도의 존재도 중요하지만 보다 근본적인 차원에서 근무자유연성을 논의·제고하기 위해서는 실제 개인의 상황이나 직무 특성에 따라 부여되는 업무상의 자율성<sup>2)</sup>이나 자기결정권(self-determination)의 여부 역시 주요 논의 대상이 되어야 한다는 문제의식에 기인한다. 일-가정(삶) 제도의 도입과 활용의 경우 근무자유연성을 설명하는 일부 측면임에도 불구하고, 지금까지 근로자 측면에서 직장 내 유연성 부여에 대한 목적과 수혜대상이 주로 여성 혹은 기혼여성의 일-가정 양립측면에서 논의되어 왔기 때문에 제도 외 업무설계 및 특징으로 인해 부여되는 질적 유연성에 대한 논의가 부족했다. 질적 유연성이 충분히 마련되어 있지 못한 경우, 즉, 조직의 통제가 강한 경우 역시 조직구성원의 일과 삶의 양립의 가능성이 좌절될 수 있고 나아가 제도가 지향하는 효과를 무력화시킬 수 있을 것이며 이에 광의의 관점에서 근무자유연성에 대한 논의가 필요한 것이다.

더불어, 본 연구는 논의의 진행에 있어서 응답자의 혼인상태와 성별에 따라 그룹을 구분하여 연구를 진행하고자 한다. 일반적으로, 근무자유연성에 대한 수요를 고려할 때, 이러한 유연성이 조직몰입에 미치는 영향이 조직구성원의 혼인여부나 성별에 따라 다르게 나타나는지를 확인할 실익이 있다고 판단하였기 때문이다. 이는 일과 삶 양립의 중요성은 모든 개개인에게 중요할 수 있으나 개별구성원의 상황에 따라 근무자유연성에 대한 필요가 다르게 나타날 수 있음을 고려한 것이다. 예컨대 여성 혹은 기혼자의 경우, 직장 외 생활영역 대한 의무감과 책임감이 크고 자원에 대한 수요역시 크기 때문에 상대적으로 높은 일-가정 양립 욕구를 가지고 있을 수 있어 일-가정양립을 지원하는 제도에 대한 만족이 조직몰입에 보다 큰 영향을 줄 수 있을 것이다. 그러나 다른 한 편으로 미혼

2) 이러한 업무자율성은 심리적 임파워먼트의 하나로 조직구성원이 자신의 업무역할을 적극적으로 수행하는데 영향을 미치며 나아가 조직의 관리적 효율성에 기여할 수 있다(Spreitzer, 1995).

자의 여가와 삶의 질에 대한 욕구 역시 클 수 있기 때문에 개개인의 인구학적 특성에 따라 근무지유연성이 조직몰입에 미치는 영향을 구분하여 살펴보는 것은 의미 있다.

결과적으로, 공무원의 근무지유연성이 조직몰입에 미치는 영향을 다차원적으로 살펴봄으로써 본 연구는 근무지유연성에 대한 개념적 정의와 속성에 대해 살펴보고 이들 유연성의 중요성을 상기시킴으로써 조직구성원을 동기부여하게 하고 조직의 효과성을 제고하기 위한 이론적·정책적 제언을 하고자 한다. 이러한 논의는 기존 선행연구들에 의해 논의되어왔던 단편적인 근무지유연성에 대한 개념을 넘어 제도적 측면 뿐 아니라 제도화되어 있지 않지만 근무를 하는데 있어 직장이라는 공간에서 혹은 직장과 삶의 영역의 사이에서 개개인에게 실질적으로 부여되는 결과로서의 유연성이 중요한 것임을 실증연구를 통해 규명할 수 있을 것이며 개별 구성원의 개인적 특성을 반영하는 근무지유연성의 필요성 여부 역시 살펴볼 수 있을 것이다.

## II. 이론적 검토

### 1. 조직 몰입

조직몰입(organizational commitment)이란 조직구성원과 조직 간에 가치 혹은 목적이 일치하는 상태 혹은 조직구성원이 조직에 대해 애착을 가지고 헌신하는 정도를 의미하며 조직과 조직구성원 간 긍정적 유대관계에 바탕이 된다. 이러한 조직몰입은 조직구성원이 조직에 일체감이나 소속감 등 감정적 애착을 갖게 되는 정서적(affective) 몰입, 이직 시 예상되는 비용 등에 대한 인식으로 인해 멤버십을 유지하려는 지속적(continuance) 몰입, 그리고 조직의 멤버십을 유지하는 것이 도덕적으로 옳다는 인식 및 의무감 등을 지칭하는 규범적(normative) 몰입 등의 세 가지로 나누어 정의될 수 있다(Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 1993)<sup>3)</sup>.

조직몰입은 직무만족 및 조직시민행동을 강화하고 이직의도 등 부정적 효과를 완화시키는 등 조직구성원들의 긍정적 태도 및 행태를 예측하는 변수이자 조직의 효과성 제고에 있어 중요한 요인으로 제시되어 왔다. 이에, 조직몰입이 조직 및 개인의 태도 및 행태에 미치는 효과에 대한 검증 뿐 아니라 조직몰입의 선행변수에 대한 규명이 오늘날까지

3) 조직몰입의 세 가지 구분은 Allen과 Meyer(1990)가 삼원분류체계(three-component model of organizational commitment)를 제시하면서 발전되어 왔다.

조직연구의 주요 연구대상이 되고 있다. 조직몰입을 결정짓는 선행변수는 크게 개인적 특성과 조직 또는 직무 특성 등으로 구분된다(Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 1993). 개인적 선행변수로는 개인의 가치관, 직무윤리, 공공봉사동기 등이 주로 논의되며 조직 관련 선행변수로는 조직문화, 의사결정, 보상 등의 요인이 제시되어 오고 있다(김태호·노종호, 2010; 안국찬, 2006). 보다 구체적으로, 정서적 몰입의 경우, 근무기간, 근무윤리 등 개인 요인들과 분권화된 의사결정구조, 분배적 형평성, 직무안정성, 상사·동료 지원 등 조직 요인들이 주로 논의되며 지속적 몰입의 경우 조직의 투자 정도(빈도·규모)나 이직가능성 등이, 규범적 몰입의 경우 교육훈련기회나 교육 관련 재정지원 등이 주요 선행변수로 제시되고 있다(Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 1993; 고종욱·장인봉 2004).

본 연구는 조직몰입에 영향을 미치는 조직 차원의 선행변인 중 하나인 근무자유연성을 중심으로 논의를 진행하고자 한다. 이는 구성원의 일과 삶의 양립에 대한 조직차원의 지원과 환경 조성의 중요성이 강조되는 오늘날 일과 삶 양립을 위한 필요 자원 중 하나인 근무자유연성 확보가 지니는 의미가 매우 크다고 생각하였기 때문이다. 또한, 근무자유연성이 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보는데 있어, 본 연구는 근무자유연성을 양적 근무자유연성과 질적 근무자유연성 두 가지로 나누어 살펴볼 것이며, 이때, 개별구성원의 상황, 즉, 혼인여부 및 성별이 차별적인 영향력을 보이는 지에 대하여 논의하고자 한다. 이는 동일한 수준의 근무자유연성이 부여된다 할지라도 개별구성원들의 상황에 따라 일과 삶의 영역 간 갈등의 해소 및 양립을 위해 필요한 자원의 수요가 상이할 수 있음을 고려한 것이다. 무엇보다도, 조직몰입의 선행변인으로써 근무자유연성에 대한 선행연구가 절대적으로 부족하며, 특히, 근무자유연성을 양적 근무자유연성과 질적 근무자유연성의 측면에서의 고려가 기존에 거의 논의되지 않은 점으로 미루어볼 때 이러한 분석시도는 의미가 크다고 하겠다.

## 2. 근무자유연성과 조직 몰입

### 1) 근무자유연성의 개념적 정의

근무자유연성(workplace flexibility)이란 조직설계 및 관리 관련 이론에서 광범위하게 다뤄진 주요 조직 요인 중의 하나로, 근로방식의 유연화를 의미하는 개념이다. 근무자유연성은 조직차원의 유연성, 기술적 유연성, 인력의 유연성 등 다양한 유형으로 제시되고 있으나 주체 및 관점에 따라 크게 조직차원의 유연성과 근로자차원의 유연성으로 나뉜다(Dastmalchian & Blyton, 2001; Hill et al. 2008a; Hill et al. 2010). 조직차원에서의

유연성은 조직이 일련의 환경변화에 효과적으로 대응할 수 있도록 융통성을 갖추는 것을 의미한다. 인력규모를 조정하기 위해 임시직 혹은 계약직 제도를 활용하는 것이나 기업의 운영비 경감을 위해 텔레워크(Telework) 프로그램을 도입하는 것 등이 그 예다. 한편, 근로자 측면에서의 유연성이란 근로자가 업무를 수행함에 있어서, 언제, 어디서, 그리고 어떠한 업무 강도로 일을 할 것인지 결정하는데 있어 유연성을 가지는 정도를 의미한다(Hill et al. 2008a, 152). 본 연구는 이중 근로자 측면에서의 근무자유연성에 초점을 두고자 한다.

근로자 입장에서 근무자유연성은 근로자를 직장 이외의 영역에서도 필수적인 삶과 관련된 니즈가 있는 인적자원(human resources)으로 간주한다. 보다 구체적으로, 근로자 입장에서의 근무자유연성은 직장과 직장 외의 삶 등 서로 다른 두 공간 사이의 유연성이 부여될 때 동기부여 및 조직에 대한 충성심 제고 등 긍정적인 효과가 초래될 것이라는 가정 하에 논의되어 왔다(Hill et al. 2008a). 이때 유연성은 단순히 근로자가 근무시작과 종료시점을 융통성 있게 결정할 수 있는 여부만을 의미하는 것이 아니며 업무스케줄에 대한 유연성(예: Flex time 혹은 집약근무제), 업무 장소에 관한 유연성(예: Flexplace), 근무기간 관련 유연성(예: 파트타임 근무) 등 다양한 측면을 포함한다(Moen, 1996). 즉, 근무자유연성은 실제 업무시간과 별도로 직무수행 시간·장소, 직무수행방식 및 직무특성(task features)을 조직구성원의 삶, 가족 및 개별 니즈에 맞추어 자율적으로 조정할 수 있도록 허용하는 것을 의미하며(Kirchmeyer, 1995; Hill et al. 2008a) 조직구성원들로 하여금 일과 삶(가정) 양립을 저해하는 갈등을 완화시키는 동시에 두 영역 간 균형을 제고하는데 도움이 될 수 있도록 업무에 관한 경직된 노동시간에 유연성을 부여하는 것으로 볼 수 있다(Lewis, 2003). 관련 선행연구들에 따르면, 근로자 입장에서의 근무자유연성은 조직구성원들의 스트레스 및 이직의도를 완화시키고, 조직과 개별구성원간의 관계형성에 기여하며 궁극적으로 조직의 성과 및 몰입 제고, 그리고 직무만족도에 긍정적 영향을 미친다(Eaton 2003; Hill et al. 2008a).

근로자 입장에서의 근무자유연성 개념은 직장 밖의 삶의 영역에 대한 고려를 목적으로 하는지 혹은 직장 내 업무수행 중 업무수행방식의 개선 및 성과 제고 등을 목적으로 주어지는 지에 따라 크게 ‘양적 근무자유연성(Quantitative workplace flexibility)’과 ‘질적 근무자유연성(Qualitative workplace flexibility)’ 또는 ‘기능적 유연성’(functional flexibility)으로 구분할 수 있다(Origo & Pagani, 2008; Baer, 2017).<sup>4)</sup> 구체적으로, 양적

4) 조직 혹은 고용주 차원에서의 양적 및 질적 유연성에 대해 논의한 연구에 따르면, 양적 유연성은 노동 수요변화에 따라 탄력적으로 노동자 수 혹은 시간을 조정하는 방식으로 외부 시장을 활용하는 것을 의미하며(예: 비정규직의 활용) 질적 유연성, 즉, 기능적 유연성은 직무내용 혹은 직무의 재구성

근무자유연성은 조직구성원으로 하여금 언제(when), 어디서(when) 그리고 얼마나 오래(how long) 업무를 수행할지에 대한 유연성 부여 정도로 정의되며 공식적이고 측정 가능한 제도 집행을 통해 제공되는 유연성을 말한다. 양적 근무자유연성은 직무자체의 특징에 초점을 맞춘 질적 근무자유연성과 다르게 업무장소나 시간에 관한 유연성 부여를 의미하며 업무 영역을 초월하는 자원으로(Boundary-spanning resource) 활용된다는 점에서 질적 근무자유연성과 구분된다. Baer(2017)에 따르면, 유연근무제, 플렉스타임, 집약근무제 등 일반적으로 유연근무제도로 논의되는 제도 및 정책들이 양적 근무자유연성의 예시로 포함되며 대개 조직이 이러한 제도를 제공하고 있다는 인식, 즉, 근무자유연성에 대한 주관적 인식(Perceptions of workplace flexibility)이나 유연성부여 제도(flexible work arrangements)의 활용 정도로 측정 된다.

한편, 질적 근무자유연성은 업무관행 등을 통해 조직구성원으로 하여금 어떤 업무를, 어떠한 방식으로 수행할 지 여부를 결정할 수 있는 통제권한을 부여하는 것이다. 이는 업무유형, 업무수행방식 뿐 아니라 업무를 완수하기 위해 필요한 기술의 선택 및 활용에 관하여 유연성을 부여하는 것을 의미하며(Origo & Pagani, 2008) 이러한 개념적 속성에 따라 기능적 유연성(functional flexibility)으로 명명되기도 한다. 질적 근무자유연성은 언제·어디서 업무를 수행할지를 결정하는 것과 관련되기 보다는 근무시간 내에 업무를 수행하는 데 있어 부여되는 유연성이며 업무지 내에서 부여되는 자원(within-domain work resources)을 의미한다는 점에서 양적 업무자유연성과 구별된다. 즉, 질적 근무자유연성은 조직구성원에게 직무의 여러 측면에 대한 통제권 및 개별 책임 권한을 부여하고 의사결정에의 참여를 도모하는 방향으로 설계된 업무수행 중에 부여되는 유연성을 의미하는 것이다. 질적 유연성은 주로 조직구성원에게 동기를 부여함으로써 성과제고 및 의사결정의 향상의 도모를 꾀하는 것을 목적으로 부여 된다(Bauer, 2004). 직무순환(job rotation), 업무자율성(job autonomy), 다양한 기술의 활용 등은 질적 근무자유연성을 도모하는 예라 할 수 있다.

## 2) 양적 근무자유연성과 조직몰입

양적 근무자유연성의 개념적 정의에 따르면, 육아휴직제도 및 유연근무제도와 같은 일련의 제도를 통해 확보되는 유연성이 양적 근무자유연성에 해당된다. 이러한 근무자유연성은 조직의 인력관련 수요 및 조직구성원의 개별적 수요를 충족시킬 수 있다는 점에서 중요하다(양현철·정현선·박동진 2013). 여성의 경제활동참여 증가로 일-가정 갈등

을 통한 내부인력의 활용(예: 교육 및 직무전환)을 의미한다(김동배·이영면 2005).

(work-life conflict)에 대한 관심이 증가하고 경력단절문제나 모성 불이익(motherhood penalty) 등에 대한 사회적 관심이 높아지면서 초기 양적 근무지유연성 관련 논의는 일-가정 양립 제도 도입이라는 목적 하에 여성 혹은 부양 의무가 있는 가정을 정책의 주요 대상으로 하여 시행되었다. 이에 기존의 많은 선행연구들 또한 양적 근무지유연성에 주된 관심을 가져왔으며 제도의 도입과 활용이 조직구성원의 근무태도 및 행태 혹은 조직 성과에 미치는 영향에 대해 논의해왔다.

그러나 논의의 확대에도 불구하고 이들 양적 근무지유연성이 조직의 성과나 구성원의 긍정적 태도 및 행태에 미치는 효과에 대한 기존 연구들의 결과는 일관적이지 못하다. 이에 대해 선행연구들은 대체인력의 부재나 상사의 거부 등 조직차원의 제약으로 인한 낮은 활용률이나 정책 이용 시 나타날 수 있는 불이익에 대한 우려 등을 양적 근무지유연성의 확대가 실제 효과를 달성하기 어렵게 하는 이유로 제시하고 있다(Kirby & Krone, 2002; Leslie et al., 2012; 김태희·오민지 2016; Kim & Mullins 2016). 하지만, 여전히 다수 연구들은 대체적으로 양적 근무지유연성이 조직구성원들의 삶의 질을 높이고, 직무태도 등에 긍정적인 영향을 미침을 제시한다(Facer & Wadsworth 2008; Lee & Hong 2011; 양현철·정현선·박동건 2013).

양적 근무지유연성이 구성원의 조직몰입에 미치는 효과를 설명함에 있어서 가장 일반적으로 활용되는 논의는 사회적 교환이론(social exchange theory)이다. 사회적 교환이론에 따르면, 일과 가정 영역의 상호작용(work-life interface) 하에서, 일-가정 양립제도와 같은 조직차원의 유연성 제고 노력은 조직구성원에게 긍정적인 혜택을 제공함으로써 개별 구성원으로 하여금 조직에 혜택이 되는 방향으로 보답을 해야 한다는 호혜성 규범을 형성하며(Eisenberger et al., 1990) 이러한 호혜성 규범은 구성원의 이직의도 감소 및 조직몰입 제고 등 긍정적 효과를 야기하는 원인이 된다. Lee & Hong(2011), 김태희·오민지(2017) 등의 연구 역시 유연근무제 및 여성휴직 및 휴가제도 등의 활용이 이직의도의 감소와 직무만족 및 조직몰입의 상승과 같은 긍정적인 효과를 야기할 수 있음을 실증연구를 통해 규명한 바 있다.

양적 근무지유연성 확보의 효과는 조직지원이론(organizational support theory)을 통해서도 설명가능하다. 일련의 정책 제공이 조직이 개별구성원의 삶과 복지에 관심을 가지고 이를 지원하려 한다는 조직지원인식을 형성하면서 조직에 대한 조직구성원들의 긍정적 감정적 애착감 및 조직에 대한 호혜적 규범을 형성하게 하여 높은 수준의 조직몰입도 혹은 충성도를 형성하게 될 수 있기 때문이다(Crooker & Grover, 1993). 이 외에 일-가정 갈등(work-family conflict)관련 연구에서도 공식적인 제도를 통하여 근로자들에게



부여되는 일-가정 양립 관련 자율성이 일-가정의 갈등을 줄이고 긍정적인 효과를 초래한다고 주장한다(Thomas & Ganster, 1995). 구체적으로, 육아휴직제도 등은 가정과 일 영역의 역할갈등을 줄이고 일-가정 양립을 위해 필요한 유연성을 공급하는 제도로 조직 구성원의 행태에 긍정적인 영향을 미치며 조직몰입을 제고하는 효과를 야기한다(Crooker & Grover, 1993). 또한, 이러한 제도에 대한 만족은 조직구성원의 웰빙(well-being)을 제고하고자 하는 조직차원의 지원에 대한 신호로 기능할 수 있어 잠재적 수혜자인 미혼집단의 경우에도 긍정적 효과를 기대할 수 있다(Scandura & Lankau 1997; 원숙연 2015).

이들 이론적 논의들은 일련의 공식적인 정책을 통해 제공되는 근무자유연성이 조직구성원으로 하여금 업무 및 비업무관련 스케줄을 조절할 수 있다는 인식을 형성(experienced psychological state)함으로써 개별 구성원의 긍정적 업무태도 및 행태에 영향을 줄 수 있음을 주장(Pierce & Newstrom, 1983)하였다. Pierce와 Newstrom(1983)이 제시한 업무조정이론(work adjustment model) 역시 이러한 가정을 뒷받침 하는데, 이론에 따르면, 스케줄상 유연성은 조직구성원들로 하여금 그들 고유의 활동주기(circadian rhythms)를 효율적으로 활용하게 하고 직무 요구와 개인 능력의 일치감을 높여 직무 스트레스 뿐 아니라 직무 외 스트레스를 줄이고 궁극적으로 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다. 이러한 기존의 이론적 논의를 고려하여, 본 연구는 공식적인 제도를 통해 부여되는 양적 근무자유연성과 조직몰입의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 1. 양적 근무자유연성 제고는 조직구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3) 질적 근무자유연성과 조직몰입

한편, 질적 업무자유연성(혹은 기능적 유연성)은 업무가 수행되는 방식에 대한 자율성을 가지는 것으로 정의된다. 즉, 질적 근무자유연성은 조직구성원의 수행하는 직무 자체의 특징과 관련되며 직무의 설계된 방식이 조직구성원의 업무수행관련 자율성을 보장하는 방식으로 설계되어 있음을 의미하는 것이다(Thompson & Prottas 2006; Origo & Pagani, 2008)<sup>5)</sup>. 이러한 유연성은 공식적인 정책인 아닌 일련의 비공식적 관행, 문화 또는 비성문화된 규칙(unwritten rule)을 통하여 부여될 수 있다(Holt & Thaulow, 1996;

5) 업무자율성을 넓게 적용·해석하면, 조직구성원이 업무관련 책임과 가정 관련 책임을 언제, 어디서, 어떻게 통합할지(integrate)에 대한 통제권한을 갖는 능력으로도 볼 수 있다(Batt & Valcour 2003).

Eaton 2003).

근로자 입장에서의 근무지유연성이 직장 밖 개인의 삶의 상황에 대한 고려를 목적으로 하는지 혹은 직장 내에서 업무수행 중에 업무성과 제고 등을 목적으로 주어지는지에 따라 양적·질적 근무지유연성으로 구분됨에도 불구하고, 이전까지 근무지유연성에 대한 논의는 양적 근무지유연성을 중심으로 진행되었으며 질적 근무지유연성에 대한 논의는 미흡하였다. 그러나 조직 내 공식적 정책집행을 통해 부여되는 유연성만으로는 조직구성원들이 실제 향유하는 유연성을 설명하기에 한계가 있으며(Eaton, 2003) 공식적 정책을 통한 유연성은 업무의 시작 및 종료시간에 있어서 제한된 선택권을 제공할 뿐 구성원들에게 실질적으로 업무스케줄 계획을 할 수 있는 기회를 준다고 보기 어렵다. Baltes 등(1999)의 연구에 따르면 업무와 관련하여 이미 상당수준의 업무 재량권을 갖고 있다고 여겨지는 관리자 및 전문가의 경우, 일반 근로자에 비해 유연근무제와 같은 공식적 정책의 효과가 낮게 나타나기도 한다. 이들 논의들은 양적 근무지유연성의 부여만으로는 조직구성원들이 체감하는 실질적인 근무지유연성을 충분히 설명하지 못할 수 있다는 것을 의미하며 근무지유연성 논의를 위해서 질적 근무지유연성에 대한 균형적인 논의가 필요함을 제시한다.

논의의 명확성을 위하여, 본 연구는 질적 근무지유연성을 논의하는 데 있어 업무자율성(job autonomy) 개념을 중심으로 논의를 진행하고자 한다. 업무자율성이란 질적 근무지 자율성 즉 기능적 유연성(functional flexibility)의 한 종류로 업무스케줄을 결정하고 의사결정을 내리며 업무수행방법을 결정함에 있어 자유, 독립성 또는 자유재량을 갖는 것을 의미 한다(Hackman & Oldham, 1975; 1980)<sup>6)</sup>. 업무자율성은 직무설계방식에 의해 결정되는 직무특성(Job characteristics) 중 하나로 규정되며 이때 업무자율성에 대한 주관적 인식은 조직의 직무설계방식이나 조직문화, 조직 관리자의 리더십 등 개별 구성원에게 주어진 비공식적인 상황과 직무특성 하에서 조직구성원이 인식하는 업무에 대한 자유 정도를 반영한다. 이는 질적(기능적) 근무지유연성의 개념적 정의와 유사하며 직무를 수행하는데 직면하는 일정 상황에 대하여 개개인이 인식하는 통제가능성(perceived control)과도 연관되는 것이다<sup>7)</sup>.

6) 이러한 업무유연성은 언제 일을 시작하고, 언제 일을 멈출지, 언제 휴식을 가질지, 언제 업무속도를 조절할지 여부에 대한 측면에서는 양적 근무지유연성과 중첩될 수 있으나, 양적 근무지 유연성의 경우에는 유연성부여를 도모하는 일련의 제도 및 정책에 대한 신청 및 인가를 통해서만 확보될 수 있는 유연성인 반면 업무자율성은 직무의 특성(nature of the job)에 의해 확보되는 유연성을 지칭하기 때문에 다르다. 업무자율성이 조직구성원 스스로 결정 및 시행할 수 있는 권한(decision latitude)을 갖고 있는지 여부에 대한 논의이기 때문이다.

7) 이러한 근무지유연성의 부여를 일과 삶의 양립의 관점으로 논의를 확장하면, 근무지유연성은 일과

업무자율성은 일반적으로 조직이 해당 조직구성원이 직무수행과정에 있어 시간을 효과적으로 관리할 것이라는 믿음을 부여했음을 전제로 한다. 이에 선행연구는 리더십과 리더의 임파워먼트와 관련하여 업무자율성을 논의하고 있으며(Paglis et al., 2002), 조직구성원의 동기부여하고 조직몰입을 향상시키는 선행변수로 제시하고 있다(Parker & Turner, 2001; 최상필, 2005). Hackman과 Oldham(1974)의 직무특성 모델에 따르면, 직무자율성은 직무관련 조직구성원들의 내적동기 및 태도에 중요한 영향을 미치며 다수 연구에서 업무 자율성을 직무의 특징과 관련된 내재적 보상이자 조직몰입을 결정짓는 주요 요인으로 논의하고 있다(Mottaz, 1988; Kats & Van Maanen, 1977).

구체적으로, Valcour와 Vatt(2003)는 업무자율성 부여가 의사결정의 자율성을 증가시켜 조직구성원으로 하여금 업무에 대한 통제인식을 갖게 하고 일-가정갈등을 완화시키는데 기여할 수 있다고 주장하였다. 이는 업무자율성 부여가 양적 근무자유연성과 마찬가지로 조직차원의 지원으로 인식되고 있음을 유추할 수 있게 한다<sup>8)</sup>. 앞서 양적 근무자유연성 제고에서 논의하였던 사회적 교환이론이나 조직지원이론의 논의와 같이 업무자율성의 제공 또한 조직구성원에게 호혜성 규범을 형성하여 조직몰입 등에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 것이다. 실제 Valcour와 Batt(2003)의 경우, Cornell Couples and Careers 연구결과를 활용하여 일-가정 관련 양립하는 직무요구 수행에 있어서 단순히 유연근무제도와 같은 공식적인 제도의 도입보다는 업무에 대한 자율성 여부가 조직구성원의 업무수행 방식 및 스케줄 관련 통제인식 형성에 유의미한 정의 효과를 부여함을 규명한 바 있다.

유사한 맥락에서 업무자율성은 직무만족도 및 조직성과의 제고 뿐 아니라 긍정적인 일-가정 전이(work-family spillover)를 초래할 수 있다(Thompson & Prottas, 2005). Thompson와 Prottas(2005)의 경우, 미국의 가족과 일 연구소(Families and Work Institute)가 2002년에 실시한 '전국 노동력 동태조사(NSCW, National Study of Changing Workforce)' 설문조사 데이터를 활용하여, 업무자율성이 응답자의 긍정적 일-가정전이를 초래할 뿐만 아니라, 일-가정 관련 갈등 혹은 스트레스를 줄이는 등, 직무 관련 긍정적인 효과를 야기함을 확인하였다.

업무자율성의 효과는 앞서 언급하였던 Spreitzer(1995)의 심리적 임파워먼트를 통해

---

가정 영역에서 부여되는 책임을 언제, 어디서, 어떠한 방식으로 통합할지 여부를 결정할 수 있는 능력을 갖춘 정도로 정의될 수 있다(Batt & Valcour 2003, 196).

8) 이때, 양적 근무자유연성에 해당하는 제도들을 외재적 보상(extrinsic work rewards)의 관점에서, 질적 근무자유연성에 해당하는 업무자율성을 내재적 보상(intrinsic work rewards)의 관점에서 설명할 수 있을 것이다(Mottaz 1988; Kats & Van Maanen 1977).

서도 설명 된다. 심리적 임파워먼트(Psychological empowerment)란 조직구성원의 자율성 혹은 능동성을 강조하는 심리적 기재를 말한다(Spreitzer, 1995; 김은희, 2007). 특히, 하위요인 중 하나인 자기결정권(self-determination)은 조직구성원이 과업을 수행함에 있어서 수행방식 혹은 일정과 관련하여 스스로 결정하여 실행할 수 있는 자율성 혹은 통제권을 갖고 있는 정도를 의미하는데 이러한 자기결정권은 다수 선행연구에서 직무 만족 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 제시된다(Brockner et al., 2004; 이경국·이정란, 2006).

또한, Karasek(1979)의 직무요구-통제모형(demand-control model)을 확장한 Demerouti 등(2001)의 직무요구-자원모형(Job Demand-Resources model)역시 질적 근무자유연성과 조직몰입 간 관계를 설명한다. 직무요구-자원모형에 따르면, 조직구성원이 높은 직무요구에 직면하게 되었을 때, 많은 직무통제력을 가진 경우 업무상의 동기부여 및 학습 및 개발의 기회를 얻을 수 있으며(Karasek, 1979) 이에 대응할 수 있는 적절한 수준의 통제력이 뒷받침 되지 않을 경우 직무 스트레스가 증가하고 조직몰입이 저하될 수 있다(Demerouti et al., 2001)<sup>9)</sup>. 즉, 조직구성원들이 업무관련 일정 조정 및 업무 방식 선택에 있어서 자유재량 및 통제력을 갖출 경우 조직구성원으로 하여금 조직지원 인식을 형성하게 할 뿐 아니라 오너십(ownership)을 형성함으로써, 조직몰입을 높이는 결과를 초래할 것이라 예상할 수 있다. 실제 업무자율성과 유사한 개념인 업무수행방식 관련 의사결정권한(decision latitude on the job)이 적은 경우 일-가정 부정적 전의를 가져오는 것으로 제시된 바 있다(Grzywacz & Marks, 2000; Voydanoff, 2004). Thompson과 Prottas(2008)의 연구에서도, 업무자율성의 부여는 조직구성원의 직무, 가정 및 삶 전반에 걸쳐 만족도를 제고하는 것으로 나타났으며, 일-가정 양 영역에 있어서 긍정적 전이를 경험하는 것으로 제시된 바 있다. 전술된 논의를 종합하면, 질적 근무자유연성, 즉, 업무자율성과 조직몰입의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설 2. 질적 근무자유연성 제고는 조직구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

9) 이때, 직무상 요구란 직무에 있어 지속적으로 물리적·심리적 노력을 요구하는 것으로 실제 업무로 인한 스트레스, 업무강도에 대한 주관적 인식(mental workload), 업무수행에 있어서 조직의 제약, 예상치 못한 업무수행으로 인한 스트레스 등을 포함한다. 또, 직무상 통제란 직무 요구를 충족시키고 업무수행방식을 결정함에 있어서 근로자에게 부여되는 일련의 '의사결정의 자율성'(decision latitude)을 의미한다. 직무통제력은 근로자가 직무를 수행하는데 있어 의사결정을 내리는 권한에 대한 재량과 직무를 수행하기 위해 사용되는 기술의 범위에 관한 재량(skill discretion)으로 구성된다.

#### 4) 개인적 특성에 대한 논의

선행연구들에 따르면 근무자유연성이 조직몰입에 미치는 효과는 성별 혹은 결혼여부에 따라 차별적으로 나타날 수 있다. 먼저, 양적 근무자유연성과 관련하여, 전술한 바와 같이 최근 일-가정을 넘어 일과 삶 양립에 대한 관심이 확대되면서 성별이나 혼인여부에 관계없이 일반적으로 관련 제도의 활용과 접근성이 확대되고 있으나 통상적으로 근무자유연성에 대한 수요는 미혼자보다는 기혼자가 남성보다는 여성이 더 클 것으로 기대된다. 실제로 재택근무 및 유연근무제의 활용에 있어서 미혼 근로자에 비해 기혼 여성 및 남성의 유연성 제도의 활용이 높음이 선행연구의 결과를 통해 제시된 바 있으며, 특히, 미취학 아동이 있는 기혼 근로자의 경우 제도 활용가능성이 높을 뿐 아니라 미혼에 비해 자녀를 둔 기혼 여성의 경우 파트타임 등 근무자유연성에 관심이 높은 것으로 나타났다 (Blair-Loy & Wharton, 2002; Hill et al. 2008; 마경희 2008). 성별에 따른 차이의 경우 역할갈등이론(role conflict theory)을 통해 유추할 수 있다. 역할갈등은 개인이 다양한 역할을 수행해야 할 때 제한된 자원 하에서 각 지위에서 기대되는 역할이 충돌되면서 발생하는 일련의 부정적인 상태를 의미한다. 선행연구에 따르면, 기혼 여성의 경우 일과 가정에서의 역할기대로 인한 갈등수준이 상대적으로 높다(마경희, 2008). 특히, 우리나라의 경우, 남성의 가사 및 양육 참여가 증가하고 있으나 전통적인 성별 분업적 역할규범으로 인하여 여전히 기혼직장여성의 경우 상대적으로 가사 및 양육의 책임과 이로 인한 일-가정 갈등을 높이 경험하는 것으로 나타났다. 재택근무 및 탄력근무제도 참여 이유에 관하여 다수 남성이 자유로운 시간관리 가능성 및 자기개발 및 취미활동을 이유로 제시한 반면 여성의 경우 육아 및 부양 등을 이유로 제시한 것(장현주·최무현 2009) 역시 이러한 논의를 뒷받침 한다.

한편, 관련 논의는 상대적으로 부족하지만, 질적 근무자유연성인 업무자율성 측면에서도 성별 간 혹은 결혼여부에 따른 차이가 예상된다. 직장이나 가정을 둘러싼 상황적 요인들은 조직구성원들의 개별통제력(sense of personal control)에 영향을 미칠 수 있으며 특히 기혼자나 여성의 경우 가정에 대한 역할부담에 의해 크게 영향을 받을 수 있기 때문이다. 즉, 근무지 혹은 가정(또는 삶) 중 어느 하나의 영역에서의 높은 자원수요는 다른 영역(직장)에서의 수요를 충분히 만족시킬 수 없음을 의미하기 때문에, 양적 근무자유연성과 마찬가지로 결혼 및 육아 등으로 인한 높은 시간 및 노동에 대한 수요는 직장 내 직무 수행에 있어 요구되는 책임을 충분히 수행할 수 없다는 인식을 형성하여 직무 스트레스 증가 및 조직몰입 저하 등 부정적 효과를 야기할 수 있을 것이다 (Rosenfield, 1989). 선행연구를 통해서도 업무자율성이 조직구성원의 심리적 건강에 미

치는 효과가 여성의 경우 더욱 높은 것으로 제시된 바 있으며(Lennon & Rosenfield, 1992) 업무자율성이 조직구성원의 심리적 건강에 미치는 효과가 여성의 경우 더욱 높은 것으로 나타났다(Lennon & Rosenfield 1992). 이는 질적 근무자유연성이 조직몰입에 미치는 효과 역시 성별 및 결혼여부에 따라 차이가 있을 수 있음을 방증한다.

종합해보면, 근무자유연성의 제공은 조직구성원의 조직몰입을 제고하는 등 긍정적인 효과로 이어질 개연성이 높으며 이러한 효과는 개인의 인구학적 특성에 따라 차이가 있을 것이 예상 된다. 이러한 관점은 공무원의 일-가정양립에 대한 선호를 동일하게 간주하고 논의를 진행하였던 기존의 선행연구들과 구별될 뿐 아니라 논의의 의미가 크다고 생각되어 다음과 같은 추가적인 가설을 논의하고자 한다.

가설 3: 근무자유연성이 조직몰입에 미치는 효과는 성별에 따라 다르게 나타날 것이다.

가설 4: 근무자유연성이 조직몰입에 미치는 효과는 혼인상태에 따라 다르게 나타날 것이다.

### Ⅲ. 분석자료 및 분석방법

#### 1. 분석자료 및 응답자의 특성

본 연구는 한국행정연구원의 「공직생활에 대한 인식조사」를 사용하였다. 「공직생활에 대한 인식조사」는 정부 핵심자원 중 하나인 공무원에 대한 공직생활 인식 전반을 측정하고 인적자원관리를 개선하는 것을 목적으로 2011년부터 매년 실시하고 있는 시계열조사이다. 조사는 직무관리, 인사관리, 조직관리, 기타관리 분야로 나누어 실시된다. 2016년 조사의 경우 총 59개 기관(중앙부처 42개, 광역자치단체 17개)의 국가 및 지방공무원을 대상으로 수행되었다. 표본의 추출은 다단계층화추출법(1차: 기관유형, 2차: 종사자수)을 활용하였으며 조사결과 국가공무원 1340명, 지방공무원 730명이 응답하였다. 조사기간은 2016년 8월 16일부터 2016년 10월 25일이며 조사는 면접원에 의한 1:1면접조사 및 우편조사를 통하여 이루어졌다. 응답자의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 응답자의 인구통계학적 특성

변수		미혼		기혼		전체	
		N	%	N	%	N	%
성별	남성	228	44.19	1,077	69.75	1,312	63.38
	여성	288	55.81	467	30.25	758	36.62
연령	20대 이하	158	30.62	33	2.14	190	9.18
	30대	295	57.17	521	33.74	817	39.49
	40대	57	11.05	733	47.47	795	38.42
	50대	6	1.16	257	16.65	267	12.90
교육수준	고졸 이하	40	7.75	133	8.61	173	8.36
	대졸 이하	416	80.62	1,076	69.69	1498	72.40
	대학원 졸	60	11.63	335	21.70	398	19.24
소속	국가직	149	28.88	578	37.44	730	35.28
	지방직	367	71.12	966	62.56	1339	64.72
직급	3급 이상	0	0	28	1.75	28	1.35
	4급	6	1.16	110	7.12	118	5.70
	5급	99	19.19	366	23.70	468	22.62
	6급	79	15.31	516	33.42	595	28.76
	7급	189	36.63	404	26.17	596	28.81
	8급	71	13.76	90	5.83	162	7.83
	9급	72	13.95	30	1.94	102	4.93
N		516		1,544		2,069	

## 2. 변수의 측정

본 연구의 종속변수는 조직몰입이다. 조직몰입은 학자에 따라 다양하게 정의되나 (Mowday, Steers & Porter, 1979) 일반적으로 조직목표에 대한 믿음을 가지고 조직을 위해 노력하려는 의지와 조직구성원으로서 존재하려는 심리가 포함되어 있는 상태로 정의할 수 있다(Porter & Steers, 1973). 조직몰입의 측정을 위해, 본 연구는 Mowday 등 (1979)의 QCQ(Organizational Commitment Questionnaire) 15개 문항 중 조직에 남고자 하는 용의, 조직의 성공을 위해 노력할 용의, 조직에 대한 소속감, 조직 목표와의 일치감, 조직이 추구하는 가치와의 일치감 등에 대해 묻는 5개 문항을 사용하였다.

독립변수는 근무자유연성이다<sup>10)</sup>. 본 연구는 근무자유연성을 크게 양적 근무자유연성과 질적 근무자유연성으로 구분하고, 공무원의 양/질적 근무자유연성 제고가 조직몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 하였다. 양적 근무자유연성은 구성원으로 하여금 언제, 어디서 그리고 얼마나 오래 업무를 수행할지에 대한 유연성을 부여하는 정도로 정의

10) 2차 자료를 활용한 연구의 특성상 본 연구에서 측정하고자 하는 변수의 정의와 자료수집기관에서 사용한 변수의 정의의 차이가 존재할 수 있다.

되며 일련의 공식적 제도를 통하여 근무시간 혹은 장소관련 유연성 확보를 도모하는 정도로 측정될 수 있다. 본 연구는 양적 근무자유연성의 대리지표(proxy measure)로써 일과 삶의 영역 간 시간 자원의 활용과 유연성을 제공하는 대표적인 정책인 육아휴직제도와 유연근무제도에 대한 만족도 문항을 사용하였다.

질적 근무자유연성의 경우, 조직구성원으로 하여금 어떤 업무를, 어떠한 방식으로 수행할 지 여부를 결정할 수 있는 통제권한을 부여하는 것으로 업무를 완료하기 위해 필요한 기술 선택 및 활용과 관련 유연성을 부여하는 것을 의미 한다(Origo & Pagani, 2008). 이에 대한 대리지표로써, 본 연구는 업무자율성(job autonomy) 관련 항목을 활용하였다. 업무자율성이란, 조직구성원이 업무수행에 있어 재량권을 발휘하는 정도를 의미하며(Clark, 2001) 이러한 업무자율성은 일련의 제도를 통해서 발휘되기 보다는 자율적인 작업환경 조성을 통해서 확보되는 것이기에 질적 근무자유연성의 존재를 보여주는 대리지표라 판단하였다. 이에, 업무내용에 관한 결정권, 업무수행 방식, 속도, 순위 등에 대한 선택권 등에 대해 묻는 4개 문항으로 측정하였다(Hackman & Oldham 1980; Spreitzer, 1995).

마지막으로, 본 연구는 선행연구의 검토에 따라 공무원의 조직몰입에 영향을 줄 것이라 생각되는 개인적 특성과 직무 특성들을 통제하였다. 교육수준, 직급, 지방직 여부, 근무기간, 업무량 그리고 시간 외 근무 등이 이에 해당된다(Brockner et al., 2004; Eaton, 2003). 근무기간의 경우, 근무기간이 길수록 연금 등 누적적으로 증가하는 조직에 대한 투자혜택이 크기 때문에 조직몰입이 높을 수 있다고 제시된 바 이를 통제하기 위해 이를 변수로 추가하였다(Becker, 1960; Grover & Crooker, 1995). 업무량의 경우, 일반적으로 업무량이나 시간 외 근무가 많은 경우 조직구성원의 조직몰입을 낮출 뿐 아니라 양적 및 질적 근무자유연성의 유용 및 일과 삶의 양립 등에 영향을 줄 수 있을 것이라 생각되어 이를 통제하고자 하였다(Peters, Den Bulk & Lippe, 2009). 또한, 개별 조직구성원들의 사회경제적 상황 또한 조직몰입에 영향을 줄 수 있는 요인으로 제시된 바 이의 효과를 통제하기 위해 응답자의 직급 및 교육수준변수를 추가하였다. 특히, 미혼집단에 비해 부양가족 의무가 있는 기혼집단의 경우 이직 시 예상되는 매몰비용이 높기 때문에 지속적 몰입도가 높을 수 있고(Grover & Crooker, 1995), 조직몰입 관련 성별차이 효과를 통제하기 위해서 혼인상태 및 성별 변수를 함께 추가하였다(Scandura & Lankau 1997; 박천호·김상묵·강제상, 2000). 마지막으로, 공무원의 소속(지방직/국가직)이 가져올 수 있는 차이를 통제하기 위해, 소속 관련 더미변수를 추가하였다(조경호, 1997).



〈표 2〉 주요변수의 측정

변수		측정문항	척도	
종속	조직몰입 ( $\alpha=8913$ )	나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다.	5점	
		나는 조직의 성공을 위해 보통 수준 이상으로 노력할 용의가 있다.		
		나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다.		
		나와 우리 조직이 추구하는 목표는 대체로 일치한다.		
		우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 대체로 일치한다.		
독립	제도	육아휴직제도	육아휴직제도 만족도가 높다	5점
		유연근무제도	유연근무제/탄력근무제 활용 만족도가 높다.	5점
	비제도	업무자율성 ( $\alpha=.8168$ )	나는 업무 내용에 영향을 미치는 결정에 참여할 수 있다.	5점
			나는 업무수행 방식/절차에 대한 선택권을 가지고 있다.	
나는 업무수행 속도/마감시간을 조절할 수 있다.				
나는 업무수행 순서/우선순위를 결정할 수 있다.				
통제	교육수준	대졸 미만(1), 대졸(2), 대학원 이상(3)		
	직급	현재 직급		
	지방직	지방직(1), 국가직(0)		
	근무기간	__년		
	업무량	나의 평소 업무량	5점	
	시간 외 근무	정시퇴근(1), 5시간 이하(2), 6~10시간(3), 10~15시간(4) 16시간 이상(5)		
구분	성별	남성(1), 여성(0)		
	혼인상태	기혼(1), 미혼(0)		

## IV. 분석결과 및 논의

### 1. 기술통계 분석 결과

주요변수들의 기술통계분석을 실시한 결과는 〈표 3〉과 같다. 먼저, 종속변수인 조직몰입의 평균은 미혼 남성 3.134(SD=0.746), 미혼 여성 3.026(SD=0.645), 기혼 남성 3.422(SD=0.672), 그리고 기혼 여성 3.338(SD=0.673)로 보통 이상이였으며 기혼자가 미혼자보다, 여성보다는 남성이 상대적으로 높은 조직몰입 수준을 보이는 것 나타났다. 다른 독립변수들의 경우 역시 평균이 모두 2.5점을 상회하여 보통 이상이였다. 보다 구체적으로, 일-가정 양립정책에 관하여, 모든 그룹에서 육아휴직제도에 대한 만족이 유연근무제도 보다 높게 나타났다. 하지만, 육아휴직제도에 대한 만족감은 혼인상태와 상관없이 여성이 남성보다 높은 수준을 보였고, 성별에 관계없이 미혼자가 기혼자 보다 높은

반면 유연근무제도에 대한 만족감은 기혼자의 경우가 미혼자에 비해 높은 것으로 나타났다. 마지막으로, 업무자율성의 경우 미혼 남성의 평균은 3.227(SD=0.616), 미혼 여성의 평균은 3.142(SD=0.691), 기혼 남성의 평균은 3.339(SD=0.658), 기혼 여성의 평균은 3.324(SD=0.655)로 역시 보통 이상의 업무자율성을 인식하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 3〉 주요변수의 기술통계분석

단위: 평균(표준편차)

변수	미혼		기혼		전체
	남성	여성	남성	여성	
조직몰입	3.134(.746)	3.026(.645)	3.422(.672)	3.338(.673)	3.318(0.693)
육아휴직제도	3.149(.950)	3.368(.824)	3.144(.837)	3.388(.882)	3.233(0.865)
유연근무제도	2.689(.955)	2.913(.975)	2.958(.946)	2.951(.998)	2.922(0.966)
업무자율성	3.227(.616)	3.142(.691)	3.339(.658)	3.324(.655)	3.298(0.661)
N	228	288	1,077	467	2,070

주: 근무기간의 범위(range)는 기혼자의 경우 1-43년, 미혼자의 경우 1-29년이다.

## 2. 상관관계 분석 결과

주요변수들의 상관관계 분석 결과는 〈표 4〉와 같다. 종속변수와 독립변수들은 모두 유의미한 정(+)의 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 그러나 이들 간 상관관계수의 절댓값은 r=.20~.48로 아주 높은 수준의 상관관계는 아닌 것으로 보인다. 이에 본 연구는 적절한 독립변수 및 종속변수를 선정하였다고 판단하였다. 그 외 분석에 포함된 변수 간 상관관계 분석 결과는 〈표 4〉와 같다. 더불어 전체 설명변수들의 분산팽창지수(Variance Inflation Factor: VIF)는 1.05~1.73, 각 모델의 평균 VIF는 1.29~1.35로 나타나 변수 간 다중공선성(multicollinearity) 문제는 크게 우려되지 않는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 상관관계 분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
조직몰입	1											
육아휴직제도	0.24 (0.00)	1										
유연근무제도	0.30 (0.00)	0.48 (0.00)	1									
업무자율성	0.41 (0.00)	0.20 (0.00)	0.26 (0.00)	1								
교육수준	0.04 (0.11)	0.00 (0.94)	-0.01 (0.71)	0.06 (0.01)	1							

근무기간	0.24 (0.00)	0.04 (0.10)	0.12 (0.00)	0.17 (0.00)	-0.02 (0.48)	1						
직급	-0.09 (0.00)	0.02 (0.39)	-0.01 (0.64)	-0.15 (0.00)	-0.23 (0.00)	-0.44 (0.00)	1					
지방직	-0.11 (0.00)	0.02 (0.46)	0.10 (0.00)	-0.04 (0.10)	0.04 (0.07)	-0.17 (0.00)	-0.12 (0.00)	1				
업무량	-0.04 (0.09)	-0.15 (0.00)	-0.17 (0.00)	-0.16 (0.00)	0.05 (0.03)	-0.01 (0.81)	0.00 (0.83)	-0.05 (0.02)	1			
시간 외 근무	0.01 (0.52)	-0.14 (0.00)	-0.18 (0.00)	-0.11 (0.00)	0.06 (0.01)	0.02 (0.38)	0.00 (0.89)	-0.18 (0.00)	0.56 (0.00)	1		
혼인상태	0.20 (0.00)	-0.03 (0.22)	0.06 (0.00)	0.10 (0.00)	0.08 (0.00)	0.49 (0.00)	-0.29 (0.00)	-0.08 (0.00)	0.04 (0.08)	0.03 (0.25)	1	
성별	0.11 (0.00)	-0.13 (0.00)	-0.01 (0.61)	0.05 (0.03)	0.07 (0.00)	0.12 (0.00)	-0.24 (0.00)	-0.03 (0.12)	0.11 (0.00)	0.18 (0.00)	0.23 (0.00)	1

주: 연령변수의 경우, 조직몰입을 결정하는 변수일 수 있으나 근무기관과 높은 상관관계( $r=.8162$ )를 보여 본 연구의 분석에서 제외하였다.

### 3. 회귀분석 결과

본 연구는 양적·질적 근무자유연성 제고가 공무원의 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 분석의 경우, 응답자의 성별과 혼인상태에 따라 모형을 구분하여 회귀분석을 실시하였다(model 1~model 4).<sup>11)</sup> (model 1)의 경우 미혼 남성그룹을 대상으로 하였으며 (model 2)는 미혼 여성, (model 3)은 기혼 남성, (model 4)는 기혼 여성을 대상으로 하였다. 구체적인 분석결과는 <표 5>와 같다.

다중회귀 분석 결과, 미혼집단의 경우, 양적 근무자유연성은 여성 집단의 경우만 유연 근무제도에 대한 만족이 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고( $\beta = -0.193, p < 0.01$ ) 이 외의 모든 경우에 있어 양적 근무자유연성의 제고는 미혼그룹의 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 반면에, 질적(기능적) 근무자유연성을 의미하는 업무자율성의 경우 성별에 관계없이 조직몰입에 유의미한 긍정적인 영향을 주었다(미혼남성  $\beta = 0.440, p < 0.001$ , 미혼여성  $\beta = 0.243, p < 0.001$ ). 기혼집단의 경우, 미혼집단과 달리 모든 유형의 근무자유연성이 성별에 관계없이 조직몰입에 유의미한 정(+)의 효과를 보이는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 공무원의 근무자유연성과 조직몰입의 논의에 대한 본 연구의 이론적 논의와 일맥상통할 뿐만 아니라 혼인상태와 성별구분의 의의를 방증한다. 더불어, 통제변수의 결과 역시 기존 선행연구의 논의와 유사한 양상을 보였다. 즉, 기혼그룹의 경우, 근무기간이 길수록, 직급이 높을수록 조직몰입도가 유의미하게 높은 것으로 나타나 기존 연구들의 결과와 유사했다(조경호, 1997;

11) 이때, Breusch-Pagan 검정결과 일부 모형에서 종속변수의 이분산성이 의심되는 것으로 나타나 이의 대안으로 모든 모형에 대해 강건회귀분석(robust regression)을 실시하였다.

허만용, 1999).<sup>12)</sup>

본 연구의 결과는 다음과 같이 설명될 수 있다. 먼저, 기혼과 미혼집단의 상이한 결과에 관한 것이다. 양적·질적 근무지유연성의 효과와 관련하여, 기혼집단의 경우 두 요인 모두 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 이는 직무요구-통제모형(Karasek, 1979) 및 조직지원인식 이론(Eisenberger et al., 1986) 등 기존 이론적 논의를 경험적으로 입증하는 결과라 할 수 있다. 즉, 기혼집단의 경우, 일-가정이라는 양립하기 어려운 두 영역에 대한 업무량이 주관적으로 매우 과중할 수밖에 없기 때문에 두 영역에서 요구되는 업무를 수행함에 있어서 필요한 자원을 공식적으로는 육아휴직 혹은 유연근무제를 통해 그리고 직무 특징상 부여되는 업무자율성을 통해 확보하는 것이 상대적으로 중요할 수 있음을 보여주는 것이다. 즉, 일-가정 양립을 지향하는 상황에서 직무상 요구를 효과적으로 통제할 수 있는 자원의 확보는 조직구성원의 긍정적인 태도나 정서적 애착 증가, 즉, 조직몰입의 제고를 가져올 수 있음을 알 수 있게 한다.

미혼집단의 경우<sup>13)</sup>, 양육 및 돌봄 의무에 관하여 현재 직접적인 혜택을 받지 않지만 잠재적 수혜자로서 혹은 긍정적 신호 효과의 영향으로 인하여 관련제도에 대한 만족도가 높을 수 있고(Semykina & Linz, 2013; 원숙연, 2015) 이것이 조직몰입에도 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예상하였으나 육아휴직제도에 대한 만족이 조직몰입에 미치는 영향은 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 결과적으로, 근무지유연성이 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향은 개인적 특성에 따라 상이하게 나타날 수 있으나, 성별보다는 기혼자와 미혼자 그룹 간 차이가 보다 눈에 띄게 나타나는 것으로 보이며 이러한 결과는 혼인여부에 따라 근무지유연성이 개인의 업무영역 및 조직생활에 가지는 의미가 상이할 수 있음을 의미 한다.

다만, 미혼여성의 경우, 유연근무제도에 대한 만족이 조직몰입에 유의미한 정(+의) 영향을 미쳐 차별적인 결과를 보였다는 점에서 특징적이다( $\beta=0.193$ ,  $p<0.01$ ). 미혼 여성의 유연근무제에 대한 만족이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다는 것은 유연근무제도를 통한 업무시간 및 장소관련 유연성의 확보가 혼인 및 성별 특성에 관계 없이 구성원 전반의 조직몰입도 제고에 긍정적인 영향을 줄 가능성을 시사한다. 즉, 일-가정 양립을 넘어 기혼자 뿐 아니라 미혼자 그룹도 삶의 영역인 취미, 여가생활, 자기계발 등 현재 개인의 일과 삶의 양립을 위해 실질적인 혜택을 받을 수 있는 유연근무제도

12) 다만, 통제변수의 영향력 역시 성별과 혼인상태에 따라 일부 상이한 모습을 보이는 것은 향후 논의의 필요성이 있어 보인다.

13) 미혼집단의 경우, 전체 2070명 중 사별 2명, 이혼 8명의 응답자가 존재하나 양육 및 돌봄 관련 논의의 명확성을 도모하기 위해 이들 응답자는 분석대상에 포함시키지 않았다.

의 중요성을 알게 하는 것이다.

〈표 5〉 분석결과

		(1) 미혼남성	(2) 미혼여성	(3) 기혼남성	(4) 기혼여성
독립변수: 근무자유연성					
양적	육아휴직제도	0.120 (0.067)	0.035 (0.055)	0.145*** (0.029)	0.113* (0.040)
	유연근무제도	0.094 (0.075)	0.193** (0.048)	0.166*** (0.025)	0.156** (0.036)
질적	업무자율성	0.440*** (0.072)	0.243*** (0.068)	0.332*** (0.031)	0.299*** (0.046)
통제변수					
개인요인	교육수준	-0.035 (0.118)	0.039 (0.078)	0.002 (0.033)	0.085* (0.051)
업무요인	근무기간	-0.035 (0.011)	0.016 (0.006)	0.120*** (0.003)	0.167*** (0.003)
	직급	-0.026 (0.037)	-0.063 (0.033)	0.073* (0.019)	0.080† (0.027)
	지방직	-0.143* (0.096)	-0.095 (0.084)	-0.062* (0.040)	-0.051 (0.066)
	업무량	0.011 (0.072)	-0.122 (0.072)	0.073* (0.033)	-0.045† (0.053)
	시간 외 근무	0.085 (0.047)	0.085 (0.044)	0.032 (0.020)	0.084 (0.032)
Constant		1.133* (0.501)	2.267*** (0.483)	0.888*** (0.246)	0.232** (0.343)
F		9.41***	4.87***	35.30***	12.16***
Observations		228	288	1,077	467
△ R-squared		0.278	0.155	0.255	0.232

Robust standard errors in parentheses

\*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05

한편, 양적 근무자유연성의 확보보다는 업무자율성, 즉, 질적 근무자유연성확보가 모든 모형에서 일관적으로 강한 영향력을 미치는 것으로 보인다<sup>14)</sup>. 이러한 결과는 지금까지 근무자유연성의 논의에 있어 제도적 측면만을 중심으로 고려하였던 기존논의에서 나아가 보다 넓은 관점에서 근무자유연성에 대해 살펴볼 필요성을 제시하는 것이다. 질적

14) 이러한 결과는 정책의 도입여부 보다 조직구성원이 해당 정책을 정책이 미칠 수 있는 부정적 효과에 대한 걱정 없이 자유롭게 사용할 수 있을 때 조직몰입이 증진될 수 있다는 Eaton(2003) 및 Thompson와 Protta(2005)의 연구결과와 맥락을 같이한다.

근무자유연성확보, 즉, 권한위임 혹은 직무설계 등 직무상의 특징을 통해 확보된 업무자율성(autonomy)이 조직몰입에 미치는 본 연구의 연구결과는 기존 선행연구의 경향과도 일치한다(Thompson & Prottas 2005; 박노근 2010). 조직구성원 스스로 업무수행 방식 혹은 업무 속도를 능동적 및 자율적으로 결정할 수 있는지 여부는 일과 삶의 양립차원에서 나타나는 시간자원에 대한 효과적인 통제에 기여할 뿐 아니라, 조직이 자신들의 가치를 인정하고 있다는 지각하게 조직지원인식을 형성하게 되어 내재적 동기부여요인으로 서 조직몰입을 향상시키는 결과를 초래할 수 있을 것이다(Pierce, Jussila, & Cummings, 2009).

## V. 결론

본 연구는 일-가정 양립을 지향하는 조직 환경 하에서 근무자유연성이 조직몰입에 미치는 영향력에 대하여 논의하고자 하였다. 이는 근무자유연성이 개별 공무원의 일과 삶 균형 그리고 동기부여에 미치는 영향력 뿐 아니라 조직효과성 제고 등 조직관리 측면에서도 중요함에도 불구하고 이에 대한 논의가 아직까지 충분히 이루어지지 못했다는 문제의식에서 기인한다. 응답자의 혼인상태와 성별에 따라 그룹을 구분하여 양적/질적 근무자유연성이 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 기혼그룹의 경우, 공식적인 제도를 통한 양적 근무자유연성과 근무상황에서 부여되는 질적 근무자유연성 모두 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타난 반면 미혼그룹의 경우 육아휴직제도에 대한 만족이 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 못했다는 점에서 개인적 특성에 따른 연구결과의 차이가 있었다. 또한, 양적 근무자유연성 역시 중요하나 그보다는 질적 근무자유연성의 제고, 즉, 업무자율성의 부여가 일반적으로 개개인의 조직몰입에 더 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 이러한 분석결과는 다음과 같은 면에서 의미 있다. 먼저, 무엇보다도, 본 연구는 근무자유연성의 영향력 검증에 있어 근무자유연성을 조직의 공식적인 제도를 통해 부여되는 양적 근무자유연성과 직무 특성 및 비공식적 조직 내 관행을 통해 부여되는 질적 근무자유연성으로 구분하여 양적·질적 근무자유연성이 조직몰입에 미칠 수 있는 상이한 효과를 규명하고자 하였다. 조직이 제공할 수 있는 유연성이 양적 근무자유연성과 질적 근무자유연성 등의 차원에서 논의될 수 있음에도 불구하고 기존 선행연구는 근무자유연성의 개념적 정의와 유형에 대한 심도있는 논의가 상대적으로 미비하였다. 근

무자유연성을 양적·질적 근무자유연성으로 구분하고, 각 유형이 미치는 상이한 효과를 실질적으로 검증한 연구가 매우 드물다는 점을 고려할 때(예: Origo and Pagani 2008), 본 연구는 관련 연구에 대한 경험적 증거를 제시함으로써 논의와 이론적 기반을 확대하는 계기가 될 수 있다고 사료 된다.

또한, 근무자유연성의 제고가 조직구성원의 일과 가정 및 삶의 균형을 이룰 수 있도록 하는 중요한 자원이 될 수 있음에도 불구하고, 기존 논의들은 일-가정의 양립에만 주로 초점을 맞추어왔다는 점과 양적 근무자유연성 관련 제도의 도입 및 활용이 조직구성원의 직무관련 태도 및 행태에 미치는 효과에 주로 관심을 가져왔다는 점에서 논의의 부족이 있었다. 본 연구는 근무자유연성 개념이 일-가정 양립의 관점을 넘어, 그리고 직무의 특성 및 직무설계방식에 의해서도 부여될 수 있다는 점을 제시했다는 점에서 시사점이 있다. 즉, 유연성부여 제도의 공급 뿐 아니라 직무특성을 통해 확보된 근무자유연성 모두 조직몰입의 선행요인이 될 수 있음을 제시함으로써 근무자유연성을 활성화하는 방안이 있어서 차별화된 대안을 마련할 수 있는 근거를 제시한 것이다.

정책적 함의 측면에서, 본 연구의 분석 결과는 인적자원관리 및 일-가정양립 관련 정책의 도입과 집행에 있어서 개별구성원의 상황적 특성을 좀 더 면밀하게 고려할 필요가 있음을 보여준다<sup>15)</sup>. 기존 선행연구의 논의와 정책들은 개별공무원을 하나의 동일한 선호를 가진 개인으로 간주하여 획일적인 정책형성과 집행을 해왔다는 점에서 아쉬움이 있었다. 혼인여부나 성별에 따라 일-가정 혹은 일-삶의 양립에 대한 수요와 기대치가 다를 수 있고, 같은 기혼그룹의 경우에도 돌봄과 양육의 의무가 있는지 여부 혹은 배우자의 지원 등 직장 외부에서의 사회적 지원이 가능한지 여부에 따라 근무자유연성에 대한 필요성, 인식, 효과 등이 상이할 수 있음에도 불구하고 이를 고려하지 못한 것이다. 본 연구는 일-가정 혹은 일-삶의 양립과 관련하여 개개인의 수요차이가 가져오는 영향력에 대한 고려역시 필수적임을 보여준다는 점에서 의미 있다. 특히, 혼인상태와 성별에 따라 근무자유연성이 조직몰입에 미치는 영향력의 양상이 상이하다는 것은 여성 혹은 기혼집

15) 개인적 특성에 따른 차별적 영향력에 대하여, 본 연구의 경우, 근무자유연성이 조직구성원의 일과 삶 균형 혹은 일-가정(혹은 가정-일) 전이 효과를 직접적으로 검증하지는 않았으나 혼인여부 및 성별 구분을 통해 다양한 가정 및 삶에 대한 니즈를 고려하여 구성원을 분류하여 논의하였다는 점에서 간접적으로 개인적 특성에 따른 차별성을 확인했다고 볼 수 있다. 더불어, 구성원의 니즈에 따라 조직이 지원할 수 있는 자원의 종류, 즉, 근무자유연성의 유형에 대한 선호와 이로 인한 효과가 상이할 수 있고 직무요구-자원모형(Job Demand-Resources model)이나 조직지원이론 등 이를 뒷받침하는 이론이 존재함에도 불구하고 이와 관련한 논의를 실질적으로 검증한 연구가 거의 없었다는 점에서도 본 연구가 기여하는 바가 있으리라 생각된다. 다만, 향후 후속 연구에서 상이한 유형의 근무자유연성이 조직구성원의 일과 삶의 양립에 미치는 효과 등이 실증연구를 통해 논의된다면 보다 심층적인 논의를 할 수 있으리라 생각 된다.

단의 경우 상대적으로 근무지유연성에 대한 수요가 큼을 의미하며 이는 여성 혹은 기혼 집단이 업무를 효율적으로 수행할 수 있도록 양적·질적 근무지유연성을 부여하는 정책에 대한 모색이 필요함을 시사한다.

그러나 다른 한편으로 본 연구는 오늘날 미혼 및 비혼 인구 등의 증가 등 사회 변화로 인하여 최근 기존 일-가정 양립을 위한 일련의 제도들이 1인 가구 혹은 육아·보육의 의무가 없는 가구 등 다양한 가족형식에 대한 고려를 하지 못했다는 비판이 나타나고 있음을 고려할 때, 현행 가족친화정책의 흐름이 궁극적으로는 일과 삶의 균형모색이라는 방향으로 진행되어야 함을 제시하는 결과로도 해석할 수 있다. 결과적으로, 본 연구의 연구결과는 다양한 수요자에 기반한 다차원적인 정책의 필요성을 시사할 뿐 아니라 다양한 형태의 가정과 일의 양립 그리고 개인의 삶의 질과 라이프스타일을 존중하는 정책의 필요성을 알게 한다.

특히, 근무지유연성 중 유연근무제의 경우 혼인여부와 상관없이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것이 확인된 바, 실무적 차원에서 조직구성원의 니즈에 부합하는 방향으로 유연근무제도 설계(design) 및 확대 시행할 수 있도록 적극적인 검토가 필요해 보인다. 집단을 막론하고 유연근무제도의 중요성이 강조됨에도 불구하고 우리나라의 경우 아직까지 유연근무제도가 조직차원에서 활발하게 운영되고 있지 않고, 운영된다고 하더라도 제한적으로 운영되고 있어<sup>16)</sup> 근무현장에서 제도의 활용과 운영범위를 넓히고자 하는 구체적인 논의가 기획단계에서부터 진행되어야 할 것이다. 다만, 유연근무제의 확대 시행을 위해서는 무엇보다도 유연근무제도를 설계하고 집행함에 있어서 성별이나 특정 관점에 편중되지 않도록 해야 하며 유연근무제도의 사용으로 인하여 임금, 승진, 성과평가 등에 암묵적 불이익을 경험하지는 않을지에 대한 조직차원에서 점검 역시 선행되어야 한다.

한편, 본 연구의 연구결과가 근무지유연성이 일반적으로 조직몰입에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 확인하는 동시에 양적 근무지유연성에 비해 질적 업무지유연성이 조직몰입도 제고에 있어서 더욱 강한 영향력을 줄 수 있음을 보였다는 것은 공무원의 조직몰입 제고를 위하여 근무지유연성을 확보할 수 있는 일련의 제도 수립 뿐 아니라 실제로 업무

16) 고용노동부(2016)에 따르면, 공공부문을 포함한 전국의 사업체 중 유연근무제도 중 하나라도 도입하였다고 응답한 업체의 비율은 21.9%에 불과하였고 각 제도(시차출퇴근제, 시간선택제, 탄력근무제)의 실시비율은 약 12%로 운영이 미비한 상태인 것으로 보인다. 더불어, 우리나라의 경우, 유연근무제가 운영되는 경우도 관행적으로 오전 9시 출근 오후 6시 퇴근을 기준으로 한 시간 내외의 범위 안에서 출근시간을 선택하거나(예: 7-4제, 8-5제, 10-7제) 부서나 개인별로 순번을 정해 일괄적으로 실시되는 경우가 많아 본래의 취지대로 근무지유연성을 충분히 제공하고 있다고 보기는 어려운 실정이다.



를 수행함에 있어 자율성을 확보할 수 있는 직무설계가 중요함을 제시한다. 즉, 정책적 차원에서, 질적 근무자유연성 확보를 위해 업무목표와 스케줄 설정에 있어 조직구성원의 의사를 적극적으로 반영할 수 있도록 하고 업무수행방식의 선택에 있어서 독립성을 부여할 수 있도록 직무설계가 필요한 것이다. 다만, 근무자유연성이 조직의 효과성에 미치는 영향에 대하여 논의하기 위해서는 종속변수를 조직몰입에 국한하지 않고 조직의 성과나 실제 일-가정(삶) 양립을 측정할 수 있는 변수를 사용한 논의가 추가적으로 요구되는 바, 이들 논의가 후속연구로 진행된다면 본 연구의 의미를 확장할 수 있는 계기가 될 수 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구는 공무원을 대상으로 논의되었다는 점에서 특징 된다. 본래 국가 및 공공부문의 경우 모범사용자로서의 역할이 기대되기 때문에 공무원을 대상으로 논의를 진행하는 것은 양적 근무자유연성을 제고하는 일련의 제도 도입 뿐 아니라 근무자유연성 전반의 측면에서 가지는 함의가 크고, 나아가 이러한 논의가 사회 전반적인 근무자유연성의 도입 및 확대에 있어서 시사점을 가질 수 있다고 생각된다. 그러나 공공조직과 민간조직의 차이가 있을 수 있고, 유연성 부여에 있어서 공공영역보다는 민간영역의 도입 및 확산이 상대적으로 높다는 주장역시 있어<sup>17)</sup>(예: Boyn et al. 1999; 정재주 2017) 후속연구에서는 근무자유연성의 효과에 대한 공·사 비교 논의가 필요해 보인다. 특히, 공공부문의 경우, 양적 근무자유연성의 도입은 민간부문에 비해 높을 수 있지만 업무수행에 관련하여 상대적으로 낮은 자율성(예: red-tape) 및 계층제 등 특수한 조직 환경 및 내부 요인 등이 예상되는 바 비교의 실익이 있을 것이라 생각된다. 그러나 이러한 공·사부문의 차이는 본 연구의 분석범위를 넘어서기 때문에 전술한 바와 같이 공·사 비교를 통해 양적·질적 근무자유연성이 조직몰입 등에 미치는 효과에 대해 향후 논의된다면 공무원 사회 뿐 아니라 사회 전반의 근무자유연성 제고에 기여할 수 있을 것이다.

또한, 이론적·정책적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 지닌다. 첫째, 본 연구의 경우, 개인수준의 변수들을 사용하였고 이에 대한 측정이 설문지를 통한 자기응답(self-report)방식에 의해 이루어졌기 때문에 동일방법편의의 가능성이 존재하며 일부 문항에서 사회적 소망성(social desirability)에 대한 응답자의 인식이 영향을 미칠 수 있다. 이에 후속연구는 근무자유연성과 조직몰입도 검증에 있어서 다년도 데이터를 활용하거나 원자료(raw data)를 활용하여 보다 엄밀하고 객관적인 측정을 통한 연구를 진행할 필요가 있다.

17) 이러한 논의는 대개 큰 사업체의 경우에 해당하며 작은 규모의 사업체인 경우 근로자 중심의 근무자유연성 제고가 미흡한 실정이라 할 수 있다.

또한, 본 연구의 경우, 혼인상태와 관하여 논의의 일관성 및 간결성을 확보하기 위하여 이혼 혹은 사별한 응답자를 논의의 대상에서 고려하지 않았다는 한계가 있다. 미혼집단과 기혼집단의 구분 외에도 이혼가정 등과 같이 더욱 다양한 형태의 가정이 있을 수 있고 이에 따라 개별 근무자유연성이 갖는 함의가 달라질 수 있는 바 후속연구에서는 보다 다양한 형태의 라이프스타일을 고려할 수 있어야 하겠다.

마지막으로, 2차 데이터 활용의 한계로 인해 본 연구는 근무자유연성 검증에 있어서 시간적 유연성 및 공간적 유연성의 상이한 효과를 고려하지 못했으며 이에 대한 점검 또한 후속 연구의 과제가 될 수 있어 보인다. 또한, 같은 차원에서 대리변수의 사용이 필연적이었음이 한계가 될 수 있다. 특히 질적 근무자유연성의 검증에 있어서 업무자율성 이외에 직무순환, 다양한 기술의 활용 및 팀워크 등 다른 측면의 질적 근무자유연성 부여 관행이 있음에도 불구하고 이의 효과를 검증하지 못했다. 이는 근무자유연성의 중요성이 지속적으로 제시되고 있음에도 불구하고, 아직까지 이에 관한 연구가 절대적으로 부족하다는 점에서 오는 아쉬움으로 사료된다. 이에 후속연구에서는 근무자유연성에 관한 측정과 검증에 대한 보다 확대될 필요가 있어 보인다.

## 참고문헌

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Baer, K. E. (2017). *The Relationship Between Perceptions and Actual Use of Workplace Flexibility and Employee Engagement* (Doctoral dissertation, San Jose State University).
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496.
- Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 189-220
- Bauer, T. (2004). High performance workplace practices and job satisfaction: Evidence from Europe, *IZA Discussion Paper*, No. 1265.

- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bielby, D. D., & Bielby, W. T. (1988). She works hard for the money: Household responsibilities and the allocation of work effort. *American journal of Sociology*, 93(5), 1031-1059.
- Blair-Loy, M., & Wharton, A. S. (2002). Employees' use of work-family policies and the workplace social context. *Social Forces*, 80(3), 813-845.
- Brockner, J., Spreitzer, G., Mishra, A., Hochwarter, W., Pepper, L., & Weinberg, J. (2004). Perceived control as an antidote to the negative effects of layoffs on survivors' organizational commitment and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 49(1), 76-100.
- Clark, B. (2001). The entrepreneurial university: New foundations for collegiality, autonomy, and achievement. *Higher Education Management*, 13(2).
- Crooker, K., & Grover, S. (1993). The impact of family responsive benefits on selected work attitudes. *Paper presented at the meeting of the National Academy of Management*, Atlanta.
- Dastmalchian, A., & Blyton, P. (2001). Workplace flexibility and the changing nature of work: An introduction. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(1), 1-4.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Eaton, S. C. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 145-167.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Facer, R. L., & Wadsworth, L. (2008). Alternative work schedules and work-family balance: A research note. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 166-177.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel psychology*, 48(2), 271-288.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 111.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. MA: Addison Wesley
- \_\_\_\_\_. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Martinson, V., & Ferris, M. (2003). Studying" working fathers": comparing fathers' and mothers' work-family sonflict, fit, and adaptive strategies in a global high-tech company. *Fathering*, 1(3), 239-262
- \_\_\_\_\_, Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008a). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11(2), 149-163.
- \_\_\_\_\_, Jacob, J. I., Shannon, L. L., Brennan, R. T., Blanchard, V. L., & Martinengo, G. (2008b). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. *Community, Work and Family*, 11(2), 165-181.
- \_\_\_\_\_, Erickson, J. J., Holmes, E. K., & Ferris, M. (2010). Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict: finding an extra day or two. *Journal of Family Psychology*, 24(3), 349.
- Holt, H., & Thaulow, I. (1996). Formal and informal flexibility in the workplace. *The work-family challenge: Rethinking employment*, 79-92.
- Jacob, J. I., Bond, J. T., Galinsky, E., & Hill, E. J. (2008). Six critical ingredients in creating an effective workplace. *The Psychologist-Manager Journal*, 11(1), 141-161.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Katz, R., & Van Maanen, J. (1977). The loci of work satisfaction: Job, interaction, and policy. *Human relations*, 30(5), 469-486.
- Kirby, E., & Krone, K. (2002). " The policy exists but you can't really use it": communication and the structuration of work-family policies. *Journal of Applied Communication Research*, 30(1), 50-77.
- Kirchmeyer, C. (1995). Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses. *Human Relations*, 48(5), 515-536.
- Kim, T., & Mullins, L. B. (2016). How Does Supervisor Support and Diversity Management Affect Employee Participation in Work/Family Policies?. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1), 80-105.
- Lee, S. Y., & Hong, J. H. (2011). Does family-friendly policy matter? Testing its impact on turnover and performance. *Public Administration Review*, 71(6), 870-879.
- Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T. Y., & Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices: A

- source of career premiums or penalties?. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1407-1428.
- Lewis, S. (2003). The integration of paid work and the rest of life. Is post-industrial work the new leisure?. *Leisure studies*, 22(4), 343-345.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Moen, P. (1996). A life course perspective on retirement, gender, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 1(2), 131.
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human relations*, 41(6), 467-482.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Origo, F., & Pagani, L. (2008). Workplace flexibility and job satisfaction: some evidence from Europe. *International Journal of Manpower*, 29(6), 539-566.
- Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(2), 215-235.
- Parker, S. K., Axtell, C. M., & Turner, N. (2001). Designing a safer workplace: Importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 211.
- Peters, P., Den Dulk, L., & van der Lippe, T. (2009). The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work-life balance: The Dutch case. *Community, Work & Family*, 12(3), 279-297.
- Pierce, J. L., Jussila, I., & Cummings, A. (2009). Psychological ownership within the job design context: Revision of the job characteristics model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(4), 477-496.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (1983). The design of flexible work schedules and employee responses: Relationships and process. *Journal of Occupational Behaviour*, 247-262.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151.
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and*

- Organizational Psychology and Behavior*, 18(4), 377-391.
- Semykina, A., & Linz, S. J. (2013). Job satisfaction and perceived gender equality in advanced promotion opportunities: *An empirical investigation*. *Kyklos*, 66(4), 591-619.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- The Center on Aging & Work at Boston College. (2007). Testimony given by Dr. Marcie Pitt-Catsouphes to the Senate Special Committee on Aging February 28, 2007. Retrieved September 28, 2007, from <http://aging.senate.gov/events/hr169mc.pdf>
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of applied psychology*, 80(1), 6.
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of occupational health psychology*, 11(1), 100.
- Valcour, P. M., & Batt, R. (2003). Work-life integration: Challenges and organizational responses. *It's about time: Couples and careers*, 310-331.
- 강혜련·임희정. (2000). 성취동기와 가족친화제도가 기혼 여성의 직장-가정 갈등과 경력몰입에 미치는 조절변인의 효과. 「한국심리학회지: 여성」, 5(2): 1-14.
- 고용노동부. (2016). 「일·가정 양립 실태조사(2016년)」
- 고종욱·장인봉. (2004). 조직에 대한 정감적, 지속적 및 규범적 몰입의 결정요인들에 대한 비교연구. 「한국행정학보」, 38(5): 327-349.
- 김동배·이영면. (2005). 고용유연화의 기능적 유연성과 수량적 유연성의 관계에 관한 연구. 「경영학연구」, 34(4): 1229-1260.
- 김은희. (2007). 지방공무원의 직무만족 과정변수로서 심리적 임파워먼트의 역할. 「한국정책과학학회보」, 11(4): 107-135.
- 김정인. (2017). 공공기관 인사관리 제도의 디커플링(decoupling) 현상과 원인 분석: 균형인사제도와 유연근무제를 중심으로. 「한국거버넌스학회보」, 24(2): 1-26.
- 김태호·노종호. (2010). 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「행정논총」, 48(3): 143-168.
- 김태희·오민지. (2017). 일가정 양립정책의 유효성과 조직문화. 「현대사회와 행정」, 27, 147-168.
- 마경희. (2008). 맞벌이 가구 젠더체제 유형과 여성의 일-삶 경험의 차이. 「가족과 문화」, 20: 131-160.
- 박노근. (2010). 조직몰입과 조직시민행동의 선행자로서의 직무자율성. 「인사조직연구」, 18: 67-96.
- 박천오·김상묵·강제상. (2000). 한국 공무원의 성별 직무관련태도 차이에 관한 실증적 조사연구.

「한국행정학보」, 34(2): 269-287.

박한준. (2013). 공공기관 유연근무제 도입에 대한 소고. 「재정포럼」, 200: 8-26.

안국찬. (2006). 지방공무원의 조직몰입의 결정요인 분석. 「한국자치행정학보」, 20(2): 288-302.

양현철·정현선·박동건. (2013). 직장 유연성이 신입사원급 직장인들의 이직의도와 혁신적 업무행동에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 26(1), 149-176.

원숙연. (2015). 여성이 인식하는 직무만족의 차원과 그 영향요인: 차별인식과 일-가정양립지원의 영향력을 중심으로. 「행정논총」, 53(3): 57-81.

이경국·이정란. (2006). 항공사 종사원의 심리적 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입과 친사회적 행동에 미치는 영향. 「호텔관광연구」, 22(0): 147-161.

장현주·최무현. (2009). 참여정부의 가족친화적 근무제도에 대한 평가: 재택 및 탄력근무제에 대한 공무원 인식을 중심으로. 한국인사행정학회보, 8(3), 121-154.

정재우. (2017). 한국의 유연근무제 도입현황. 노동리뷰, 87-92.

조경호. (1997). 조직몰입을 위한 공무원 인력관리 방안. 「한국행정학보」, 31(1): 57-75.

최상필. (2005). 공공·민간 사회복지조직의 직무특성 및 임파워먼트와 조직몰입의 관계에 대한 실증적 연구. 「한국조직학회보」, 2(2): 55-75.

허만용. (1999). 조직몰입의 개념, 선행·결과변수. 「한국행정논집」, 11(2): 303-324.

## ABSTRACT

### The Impact of Workplace Flexibility on Organizational Commitment from an Employee Perspective

Taehee Kim & Minji Oh

This study empirically examines how workplace flexibility impacts organizational commitment from an employee perspective within the context of work-life balance. Workplace flexibility is defined as the degree to which employees have control over their work, regarding where, when, and for how long work is performed. Workplace flexibility is categorized into two dimensions: quantitative workplace flexibility and qualitative workplace flexibility (functional flexibility). Different impacts of workplace flexibility are expected depending on a respondent's gender and marital status. The results reveal a positive and statistically significant relationship between qualitative workplace flexibility and organizational commitment without regard to gender and marital status. On the other hand, slightly different results are found in the case of quantitative workplace flexibility. The implications for future research and practice are discussed.

【Keywords: workplace flexibility, work-life balance, organizational commitment】