일반논문 「한국행정논집」 제25권 제4호(2013 겨울) : 1211～1248

유연근무제가 조직결과에 미치는 영향력에 관한 연구: 공공조직 내 개혁가치의 조절효과를 중심으로*

민 경 률
박 성 민**

본 연구에서는 일과 삶의 균형(Work and Life Balance)정책의 한 부분으로서 실시되고 있는 유연근무제가 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고, 유연근무제와 조직효과성 간의 관계에서 조직 내 개혁가치가 조절요인으로써 작용하는가에 대해 알아보고자 하였다. 이에 선행변수로써 유연근무제의 참여여부와 유연근무제 만족도를, 조절변수로써 조직 내 개혁가치, 결과변수로써 직무만족과 이직의도를 선정하였으며, 이들 변수로 이루어진 연구 모형을 토대로 연구 가설을 도출하였다.

유연근무제의 참여여부에 따른 직무만족과 이직의도의 차이를 살펴보기 위한 f-test 및 가설검증을 위한 다중회귀분석과 위계적 회귀분석 그리고 로짓분석을 실시하였다. 분석결과, 조직 구성원들이 개인의 상황에 따라 적합하게 유연근무제를 이용할 경우, 유연근무제는 구성원들의 직무만족을 향상시키고 이직의도를 감소시킨다는 것을 확인 할 수 있었다. 이러한 유연근무제를 활성화시키기 위해서는 성과지향적이고 전략지향적인 개혁가치의 조성이 필요하다는 것을 확인하였다. 이는 구성원들이 조직의 목표와 비전에 대해 명확히 인지하고 있어야 하며, 목표 달성을 위해 필요한 것이 무엇이며, 자신이 맡고 있는 직무에 대한 책임감을 가지고 이를 수행해야 한다는 것을 의미한다. 또한, 이러한 직무수행 결과에 대한 공정한 성과평가가 이루어져야 하며, 성과에 대한 적절한 보상이 이루어져야 함을 의미한다.

[주제어: 유연근무제, 일과 삶의 균형, 직무만족, 이직의도, 조직 내 개혁가치]

Ⅰ. 서론

21세기에 들어서면서, 민간부문뿐만 아니라 공공부문에서도 인적자원 활용에 대한 중요성이 크게 부각되었다. 이에 OECD 국가들을 비롯한 세계 여러 국가들이 인사개혁을 적극적으로 추진하고 있다. 구성원들의 업무 투입시간보다는 직무몰입이나 자발성 여부에 따라 업무의 성과가 많이 달라지고 있으며, 정부가 기존에 취했던 동작이나 시간에 대한 연구, 인간관계

* 이 논문은 2013년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2013S1A3A2055042).
** 성균관대학교 행정학과/국정관리대학원 부교수, 교신저자(sm28386@skku.edu)

론적 접근만으로는 더 이상 생산성 향상을 기대하기 어려워졌기 때문이다(조현국, 2011). 미국을 비롯한 선진국들의 경우 기존의 동기이론에 의한 공무원 관리에 한계가 왔다고 판단하였고, 이를 극복할 수 있는 방법으로 '일과 삶의 균형(Work and Life Balance)'의 관점을 강조하고 있다(Wadsworth & Owens, 2007)[1]. 정부는 이러한 변화와 문제에 대응하기 위한 수단으로 가족친화정책(Family Friendly Policy)을 시행하고 있다.[2]

정부는 유연근무제도 활성화를 위해 다양한 법과 제도를 마련하고 있지만, 유연근무제 정착은 초기단계이며, 활용 또한 제한적으로 이루어지고 있다. 계급개념이 강한 조직, 승진에 대한 압박이나 구성원간의 경쟁의식이 강한 조직은 장시간 근무가 일상화되고, 출퇴근 시간이 정확하지 않아 사실상 유연근무제의 도입이 용이하지 않다. 이러한 조직에서는 구성원들이 유연근무제를 이용하였을 경우, 근무 평가에서 불이익을 받을 가능성이 높고 설령 그렇지 않더라도 불이익이 있을 것을 두려워하여 제도를 이용하려 하지 않게 된다(Hayman, 2009). 이러한 조직문화는 구성원으로 하여금 유연근무제를 선택할 수 없도록 하고 있다. 손영미 외(2011)는 제도를 얼마나 시행하는가 보다는 조직의 환경이 얼마나 일과 삶의 균형에 허용적인가가 더욱 중요한 영향을 미친다고 밝히고 있다. 이는 일과 삶의 균형수준을 향상시키기 위해서는 제도시행을 통해 유연근무제를 확대하는 것만이 중요한 것이 아니라 조직문화가 유연근무제에 얼마나 적합한가에 대한 고려도 포함되어야 한다는 것이다. 따라서 구성원 개개인의 직무만족뿐만 아니라 조직차원의 효과성을 얻기 위해서는 제도의 시행과 더불어 조직문화를 변화시키고자 하는 노력이 수반되어야 한다. 단기간에 조직문화를 변화시키는 것은 쉽지 않지만, 조직문화의 변화는 조직 내 가치 정립에서부터 시작할 수 있다. 조직이 지향하는 바와 연관되는 바람직한 가치/정체성을 정립함으로써 조직문화 구축의 시발점을 마련하여 구성원들의 사고 및 행동의 중심축을 설정하는 것이다.

중앙행정기관의 세종시 이전과 같은 외부적 요인과 조직문화 변화 등의 내부적 요인이 함께 작용한다면 유연근무제 활용에 시너지 효과를 발휘하게 될 것이다. 적합한 조직문화를 구축하기 위한 방안으로 조직 내 개혁가치의 정립이 선행되어야 할 것이며, 가치정립을 위해서는 어떠한 가치가 유연근무제를 활성화하는데 적합한가에 대해서 살펴보아야 한다. 이를 위해서 조직 내 개혁가치에 따라 유연근무제가 조직효과성에 미치는 영향이 어떠한 방식으로 변화되는가에 대한 분석이 필요하다.

따라서 본 연구에서는 유연근무제 확산에 적합한 조직문화 구축을 위한 조직 내 개혁가치

1) 이러한 경향은 고객위주의 행정, 시장주의 체제, 성과 지향적 체제 도입 등으로 대변되는 행정의 능률성을 강조하는 신공공관리(New Public Management) 가치보다는 사회적 형평성, 민주성과 더불어 개인의 자율성을 중요시 하는 후기 신공공관리(Post-New Public Management) 가치에 주목하는 것이라고 볼 수 있다.

2) 가족친화정책은 공무원들이 일과 삶의 균형을 이루는데 도움을 주고자 시행되는 정책으로서 출산휴가 및 육아휴직 그리고 유연근무제 등을 포함하고 있다. 정책 중 유연근무제는 육아 및 자기개발 등의 개인적인 생활과 직장에서의 생활을 조화롭게 이루어 나갈 수 있도록 근무시간을 탄력적으로 적용하고, 정보기술을 활용하여 근무자의 편의에 따라 업무 수행을 할 수 있는 장소를 선택할 수 있기 때문에 조직 구성원에게 일과 가정의 양립, 나아가 일과 삶의 조화를 이룰 수 있는 방안으로 부각되고 있다. 유연근무제는 조직차원에서도 업무 변동량에 따라 효율적인 인력배치를 가능하게 하며 우수인재 확보와 유지에 긍정적인 영향을 미칠 수 있어 적극 권장되고 있는 추세이다(양인숙, 2011).

를 살펴보기 위해 국내 유연근무제의 현황과 필요성에 대해서 점검해보고, 우리나라보다 유연근무제를 앞서 도입하여 확산시켜 나가고 있는 미국연방정부의 사례를 분석해 보고자 한다. 즉, 미국연방정부 공무원들을 대상으로 유연근무 시스템을 시간의 유연성 및 장소의 유연성 측면으로 구분하여 살펴보고 유연근무제가 조직효과성에 긍정적인 결과를 줄 수 있도록 영향을 미치는 조직 내 개혁가치들의 역할에 대해 논의한다. 또한, 회귀분석과 로짓 분석을 통해 얻은 다양한 결과들을 바탕으로 한국에서 유연근무제가 정착하는데 필요한 정책적 함의를 제시하고 탄력근무제와 원격근무제를 중심으로 유연근무제 확산을 위한 방안을 살펴보고자 한다.

Ⅱ. 이론적 논의

1. 행정개혁의 흐름과 개혁가치

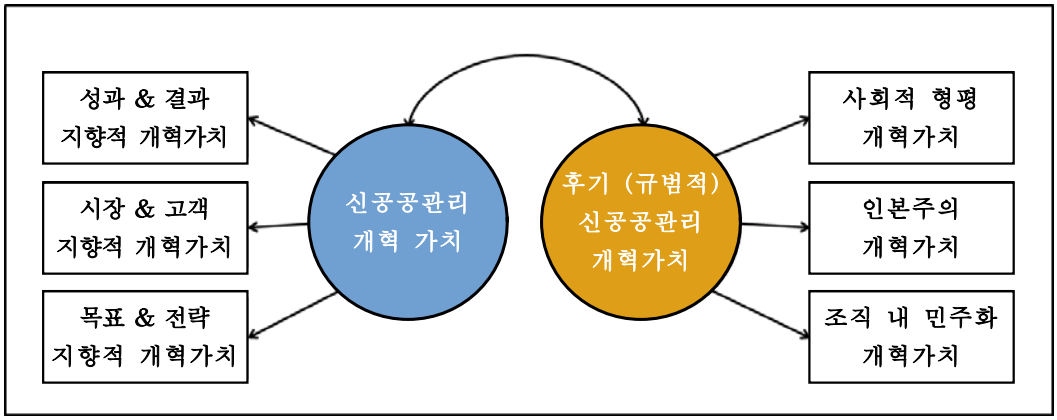
1980년 이후, 관료제에 기초를 둔 전통적인 행정과 공공서비스 전달방식은 전 세계적으로 커다란 변화를 경험하였다(Kettle, 2007). 정부재정 적자의 심화, 경직된 구조, 사회가치의 변화, 전통행정이 지니고 있는 한계점 등으로 인해 행정이 외부환경의 변화에 능동적으로 대처하고 지속적인 발전을 이어나가기 위해서는 행정개혁이 불가피하다는 인식이 확산되었다(김정렬 외, 2007). 이에 세계 주요 국가들은 행정개혁의 준거로서 기업형 정부 또는 정부의 시장화(Marketization)을 지향하였다. 신공공관리(The New Public Management)로 명명할 수 있는 이러한 정부개혁은 정부조직에 기업적 방식을 도입하여 운영하고자 하는 관리 방침으로 볼 수 있다. 신공공관리의 주요 가치들을 살펴보면 다음과 같다. ①정부기능 및 규모의 축소, 행정서비스의 민영화 등에 중점 ②결과 또는 성과를 강조하며 행정가의 책임을 강조 ③고객지향적 행정을 강조하며, 시장지향적 성향을 띤 공공관리의 새로운 모형을 탐색 ④공직임용에 있어 계약제를 강화하고, 책임기관을 설치하여 정부조직구조의 변화를 추구 ⑤전통적인 통치의 개념이 아닌 신관리주의적 정부운영의 개념을 강조하여 작은 정부를 강조한다(오세덕, 2001).

1980년 이래로 신공공관리에 기반을 둔 혁신은 세계 여러 국가에서 공공부문의 능률성 제고에 큰 영향을 미쳤지만, 공동체, 입헌정치, 민주주의 가치, 공공서비스와 같은 문제점들을 도외시 하였다는 점에서 다양한 비판도 제기되고 있다(Perry, 1996; Park & Joaquin, 2012). 특히 공공부문과 민간부문이 가지고 있는 근본적인 차이점을 경시하였다는 점, 성과 중심에 따른 사회보장 축소로 인한 사회적 약자들에 대한 지원 감소, 공공부문 구성원들의 사기저하와 심리적 동요 및 공직 이탈 현상의 가속화 등의 다양한 부작용이 제기됨에 따라 신공공관리의 부작용 및 한계를 보완하기 위한 반작용적 조치로서 후기 신공공관리론적 움직임이 나타나기 시작하였다.

후기 신공공관리의 기본적 목표는 신공공관리의 역기능을 수정하고 정부의 통치역량을 강화하며, 정치-행정 체제의 통제와 조정을 개선하기 위해 재집권화와 재규제를 주장하는 것이

라고 말하고 있다. 이와 더불어 신공공관리에 기반하여 개혁을 추진하였던 국가들에게서 재규제화, 재집권화, 구조통합 등의 신공공관리의 주요 개념과 반대되는 움직임이 함께 나타남을 주목하였다. Lægreid(2006)는 이러한 현상을 후기 신공공관리의 흐름이 신공공관리를 완전히 대체하는 것이 아니라 신공공관리론과 함께 존재하면서 조정되는 것이라고 보았다. Park & Joaquin(2012) 또한 미연방정부 기관 및 공무원들을 대상으로 실시한 연구에서 행정개혁가치를 〈그림 2-1〉과 같이 신공공관리 개혁가치(성과·결과 지향적 개혁가치, 시장·고객 지향적 개혁가치, 목표·전략 지향적 개혁가치)와 후기신공공관리 개혁가치(사회적 형평성 개혁가치, 인본주의 개혁가치, 민주화 개혁가치)로 구분하였으며, 하나의 개혁가치에서 다른 개혁가치로 완전히 대체되는 것이 아니라 함께 공존하면서 밀물과 썰물(Tide)과 같이 시대적 흐름에 맞춰 조정되는 것이라고 밝혔다. 이것이 의미하는 바는 조직 내에 존재하는 가치는 시대적 흐름과 외부환경 변화에 의해 한 가치에서 다른 가치로 대체, 전이되는 것이 아니라, 서로 상반된 가치라 할지라도 함께 공존하면서 조직 내 개혁가치를 형성, 유지, 발전해 나간다는 것이다. 복잡하고 다양한 이해관계가 얽힌 문제들이 증가하고 있는 현대사회를 감안한다면, 조직 내에 한 가지의 가치만이 지배적으로 존재한다면 효과적인 대응이 어려울 것이다. 특히 공공기관 내 후기 신공공관리 가치의 흐름은 다양한 인사제도와 정책의 도입으로 구체화, 제도화 되어 왔는데, 예를 들면, 1) 유연근무제, 2) 친가족주의 정책 등으로 대표될 수 있다 하겠다. 서로 다른 문화, 가치, 이념들을 포괄하고자 하는 이러한 조직 내 다양성 관리 정책들 중 본 연구에서는 인본주의 개혁가치를 기반으로 하는 유연근무제 정책에 초점을 맞추어 논의를 진행하고자 한다.

〈그림 2-1〉 신공공관리와 후기 신공공관리 개혁 가치



자료: Park & Joaquin (2012, p. 521)

2. 유연근무제 필요성에 대한 이론적 배경

유연근무제의 중요성과 필요성은 다양한 이론적 시각에서 살펴 볼 수 있다. 첫 번째로 다양성 관리(Diversity Management) 측면에서 살펴보면, 여성의 사회진출과 더불어 다양한 구성원의 증가 그리고 개인들의 가치관이 변화함에 따라 조직 내 성공적인 업무수행을 위한 효율적인 인적자원관리 방안으로 다양성 관리의 중요성이 강조되고 있다. 초기의 다양성 관리는 구성원간의 갈등을 해소하는데 그치는 소극적인 차원에서 이루어졌으나, 이제는 구성원의 다양성을 적극적으로 활용하여 조직의 경쟁력을 높이는 전략으로 부각되고 있다. 이에 따라 다양성을 바라보는 관점도 다양해지고 있다. Milliken & Martins(1996)는 다양성을 두 가지로 구분하였는데, 전자는 협의의 관점에서 다양성에 접근한 것으로 '인구 통계학적 특성이 다른 이질적인 사회 구성원들을 어떻게 하면 공평하게 선발할 수 있는가?'에 대한 해결방안인 대표관료제의 이념을 바탕으로 실시되는 소수집단 우대정책(Affirmative Action), 고용기회 균등정책(Equal Employment Opportunity) 등으로 구현되고 있다. 후자는 '가치, 선호, 문화적 배경이 다른 이질적인 조직 구성원들의 욕구체계를 어떻게 하면 효과적으로 포용하고 충족시켜 줄 수 있는가?'에 대한 해답을 찾기 위해 다양성을 광의의 관점에서 접근하는 것으로 다양한 욕구체계를 가지고 있는 조직구성원들을 어떻게 효과적으로 관리할 것인가에 중점을 두고 있으며 일과 삶의 균형(Work and Life Balance) 정책을 중심으로 구현되고 있다. 따라서 다양성 관리란 '내적·외적 차이를 가진 다양한 노동력을 공평하고 효율적으로 활용하기 위한 체계적인 인적자원관리 과정'이라고 정의할 수 있다. 즉 인사관리 전 단계에 걸쳐 신체적, 문화적, 심리적으로 다양성을 가진 구성원들에 대한 형평성과 대표성을 실현하기 위한 인적자원관리 전략이라고 볼 수 있다(유민봉·박성민, 2013).

둘째, 일-가정 갈등이론(Conflict Theory)이다. 일-가정 갈등은 한 개인이 가정과 직장의 역할을 모두 수행함에 따라서 각 역할에서 요구하는 수준을 충족시키지 못함으로써 나타나게 되는 역할갈등과 개인이 감당하지 못하는 과도한 역할을 수행할 때 나타나는 역할과부하로 설명되는 갈등이다. 한 개인에게 상호 모순되는 역할이 동시에 주어졌을 때 발생하는 역할간 갈등으로 인해 과도한 심리적 부담과 역할 모호성이라는 문제가 발생하게 되며, 이는 역할을 수행하는 개인에게 부정적인 영향을 미쳐 이직률 증가, 생산성 감소 등의 문제로 이어지게 된다. 또한, 일-가정 갈등은 어느 한쪽이 일방적으로 영향을 미치고 그치는 것이 아니라 직장생활에서의 갈등이 가정생활에 부정적인 영향을 미쳐 가정에 갈등이 발생하면, 이는 가정 내 갈등에서 그치는 것이 아니라 다시 직장생활에도 부정적 영향을 미치게 되어 갈등의 수준이 최고조에 다다르게 됨을 시사하고 있다.

셋째, 전이 이론(Spillover Theory)에 따르면 물리적·심리적·시간적 경계에도 불구하고 한 영역에서 발생하는 감정과 행동은 다른 영역으로 전이된다. 전이 이론에서 전이효과가 일 또는 가정 중 어느 영역에서 먼저 시작되어 전이되는지에 대해서는 알려지지 않고 있지만, 최근 연구결과에서 일과 가정의 균형은 물질적 자원 등의 획득과 양의 전이효과가 있음이 보고되고 있다(Grzywacz & Butler, 2005). 이와는 반대적으로 부정적 전이에 관한 연구도 진행되었는데, Hill et al.(2001)은 가족 간의 상호작용 감소는 일과 삶에 대한 만족 감소, 결혼 및

가정생활의 갈등 증가, 이직, 결근 등으로 이어지는 것으로 보았다. 이러한 논의들을 바탕으로 살펴보면, 유연근무제를 통해 구성원이 가정에서 보내는 시간을 자율적으로 조정함으로써 가정이 안정화되고 이에 따라 직장에서의 일도 안정화 될 수 있지만, 그렇지 않다면 가정의 갈등이 직장으로 이전되어 생산성 감소로 이어질 수 있다.

넷째, 직무특성이론(Job Characteristics Model)은 조직 구성원을 동일하게 보지 않고, 구성원 각각의 개인차를 인정하고 이를 반영하여 최상의 결과를 얻을 수 있다는 이론으로서, Hackman & Oldham(1975)이 제시한 직무특성모형에 따르면, 5개의 핵심직무특성(기능다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성, 피드백)이 구성원의 중요 심리상태에 긍정적인 영향을 미치고, 이는 구성원의 만족도와 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 박영배·김명숙(1999)은 병원 간호사들을 대상으로 분석한 결과, 핵심직무특성 중 자율성이 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 주고 있음을 밝혀내었다.

3. 유연근무제의 정의 및 현황

1) 유연근무제의 정의

유연근무제는 획일화된 공무원의 근무방식을 개인, 업무, 기관별 특성에 맞게 다양화함으로써 조직 생산성 및 공무원 개개인의 사기 진작을 위해 추진되고 있는 제도이다. 즉 일정한 시간에 일정한 형태로 일정한 장소에서 근무하도록 정형화된 방식에서 벗어나 구성원 개개인에게 맞는 다양한 근무방식을 도입해 근무방식에 유연성을 부여함으로써 생산성을 향상시키고자 하는 것이다. 좁게는 근무시간, 근무장소의 다양화에서부터 넓게는 근무 복장, 근무방식 등 근무 문화에 대한 유연화도 포함하고 있는 개념이며, 지식정보사회화의 흐름에 맞춰 직무수행에 따르는 시·공간적 제약을 최소화하는 것을 뜻한다(진종순·장용진, 2010). 즉 유연근무제는 조직 구성원들에게 자신의 근무장소, 시간 및 방식을 자신의 상황이나 형편에 맞게 스스로 조정할 수 있도록 재량권을 부여해주는 것이다. 조직 구성원들은 자기 통제권을 더 많이 가지게 되었을 때 심리적 만족감을 갖는다는 것이 일반적인 연구결과이다(Liechty & Anderson, 2007). 획일화된 전통적 근무시간 체제에서는 구성원 개개인의 차이점을 고려하지 못하기 때문에 업무수행에 있어 비효율성이 발생할 수 있으며, 자신의 업무가 마쳤음에도 불구하고 억지로 자리에 앉아 시간을 보내는 비능률이 발생할 수 있지만, 유연근무제를 통해 이러한 부분을 개선할 수 있는 것이다.

2) 국내 유연근무제 현황

정부는 2007년 말부터 중앙인사위원회를 중심으로 일과 삶의 균형에 대한 필요성을 인지하고 구체적인 방안들을 검토하기 시작하였다(중앙인사위원회, 2007). 실효성 있는 제도 도입과 정착을 위해 2~3년간의 준비기간을 거쳐 2010년 5월부터 7월까지 3개월간의 시범실시를 하였으며, 이를 토대로 같은 해 8월 중앙 및 지방자치단체 기관에 유연근무제를 실시하였다. 제도 시행을 위해 국가공무원법, 국가공무원 복무규정, 공무원 임용령, 전자정부법 등에 근거를 마련하였다[3].

정부는 일과 가정의 양립이 가능한 가족중심문화를 반영하고, 자율적이고 창의적인 업무수행을 통해 국가경쟁력을 제고하기 위한 전략으로 유연근무제를 적극 활성화하고자 하고 있다. '12년 1월 전 공공기관을 대상으로 유연근무제 실시를 권고한 이후, '12년도 2/4분기 기준, 총 288개 공공기관 중 199개(69.1%)기관에서 2만 4천명(8.2%)이 유연근무제를 이용하였다. 이용실적을 유형별로 살펴보면, 탄력근무제 16.4천명(5.6%)[4], 시간제 근무 6.2천명(2.1%), 원격근무제 1.4천명(0.5%)의 순서로 활용되었다.

한편 기획재정부(2012)에서 실시한 설문조사에 따르면 공공기관 인사담당자는 '조직운영의 효율성 제고' 및 '불필요한 업무의 간소화' 등이 선행되어야 유연근무제의 효과가 향상될 수 있다고 응답하였으며, '대체근로자 활용의 애로'와 '조직문화 미비' 등을 유연근무제가 활성화되는데 장애요인으로 꼽았다. 이 밖에도 지원적 경영문화 부족, 장시간근로 선호 조직문화, 근로자 활용의사 부족, 조직의 성과관리 연계 부족 등을 들었다. 한편 유연근무제를 이용 시 발생하는 문제점으로 동료직원 업무부담 가중, 업무처리속도 및 의사소통 감소에 따른 성과저하, 대민서비스 등 고객 불편 발생, 보안·안전상의 문제 등을 지적하였다.

3) 미국 유연근무제 현황

미국은 1972년에 유연근무제와 같은 대안적인 근무시간체제를 처음으로 도입하였다. 이후 1978년에는 연방정부 공무원을 위한 유연 및 집약근무제법(The Federal Employees Flexible and Compressed Work Schedules Act of 1978)이 제정되었다. 이것은 유연근무제를 법적으로 뒷받침해주는 것으로, 처음으로 연방공무원들이 출퇴근 시간 조정을 근무자 스스로 할 수 있게 만들었다. 연방법에 자극을 받은 자치단체들도 각 주별로 혹은 그 이하의 지방정부들도 관련법이나 조례를 통해 유연근무제를 시행하고 있다.

연방정부차원에서 유연근무제의 도입이 본격적으로 이루어진 것은 1993년 클린턴 행정부이며, 총무청(GSA)과 인사관리처(OPM)를 중심으로 다양한 관련 정책을 추진해왔다(장지연, 2005)[5]. 특히 인사관리처에는 유연근무의 시간과 장소의 조정, 시간제근무 및 시간제고용을 위한 다양한 지원프로그램을 개발하고 각 기관에 이를 권고하는 역할을 수행하는 가정친화정책실(Work and Family Program Center)이 운영되고 있어, 유연근무제 활성화에 많은 노력을 기울이고 있다(조경호·이선우, 2000). 미국중앙정부 또한 근무의 탄력성 제고를 위해 탄력근무제(Alternative work schedule), 원격근무(Telework), 시간제근무(Part-time work)를 장려하고

3) 미국에서는 유연근무제에 관련한 법을 1978년에 제정한 것에 비하면 30년 이상의 격차가 있으며, 유럽과 비교하면 더 늦은 것이라고 할 수 있다.

4) 이 중 시차출퇴근형의 경우, 160개 기관 15.3천명(5.2%)이 활용하는 등 1/4분기에 이어 여전히 개별 유형 중에서 가장 많이 활용되었다.

5) 미국정부의 가정친화정책은 1993년 클린턴 행정부의 노동성 장관인 Reich가 "직원의 안전과 건강을 생각하고 가족 같은 분위기에서 일 할 수 있는 직장을 만드는 것이 국가의 최우선 과제"라고 선언하면서 주목을 받게 되었다(OPM, 1994; 조경호·이선우, 2000 재인용). 연방정부의 유연근무제는 1972년 후반기 뉴멕시코주의 인디안 사무국(Bureau of Indian Affairs)과 1974년 볼티모어의 사회보장국(Social Security Administration)에서 시작됐다. 이 프로그램의 성공으로 인해 1979년에 3년간의 시범프로그램을 만들었으며, 1985년에는 각 기관들이 대체적 근무 시간제를 만들 수 있도록 승인해주었다(진종순·장용진, 2010 재인용).

있다. 1957년부터 1997년까지 미국 시간제근무자의 비율은 12%에서 25%로 증가하였다(배귀희 · 양건모, 2011 재인용).

원격근무자의 경우 2005년과 2011년을 비교하면 연방정부는 424.4%, 주정부는 114.0%, 지방정부는 66.9%, 비영리기관은 85.0%, 일반기업은 62.6%가 증가하였다. 연방정부의 경우 2005년 30,268명에서 2006년 161,521명으로 급격히 증가한 뒤, 2011년까지 소폭의 증가, 감소를 반복하고 있는데 반해, 연방정부를 제외한 타 기관의 경우 2005년부터 2011년까지 지속적으로 꾸준히 증가하고 있는 추세를 보여주고 있다[6]. OPM(2012)의 2012년도 의회보고서 따르면 연방정부공무원 2,165,390명 중 7.8% 인 168,558명이 텔레워크를 이용하고 있다. 탄력근무제의 경우 2010년도 기준으로 연방점부 풀타임 근로자의 28.8%, 주정부는 28.4%, 지방정부 근로자의 13.7%가 참여하고 있다(McGuire, 2010)

Ⅲ. 선행연구 검토

1. 선행요인: 유연근무제

유연근무제와 관련된 국내 논문들은 2005년을 기준으로 구분되어진다. 제도가 도입되기 이전인 2005년 이전 연구들은 유연근무제에 대한 긍정 혹은 부정적 기대효과, 제도에 대한 제언 등이 주를 이루었다. 그러나 제도가 도입된 이후의 연구들은 유연근무제에 대한 선호도, 제도 시행에 따른 긍정적 또는 부정적 영향과 제도 활성화를 저해하는 요소를 밝히는데 중점을 두고 있다.

1) 탄력근무제

탄력근무제에 관한 연구를 살펴보면, 국내 연구로는 민간 기업에서 유연근무제를 도입하려던 1995년 이상윤 · 박흥식(1995)에 의해 처음으로 진행되었다. 공무원들을 대상으로 이루어진 배귀희(2011)의 연구에서는 유연근무제도 중 탄력근무제를 가장 선호하는 것으로 나타났다. 탄력근무제의 효과에 관한 연구를 살펴보면, Hill et al.(2001)의 연구결과에서는 탄력근무제를 이용하는 구성원이 그렇지 않은 구성원의 업무성과보다 높게 나타났으며, 일-가정 균형에도 긍정적이라고 보았다. 김난주 · 권태희(2008)와 홍승아(2010) 그리고 Halpern(2005)는 탄력근무제 이용으로 일-가정 갈등이 감소한다고 보았다. Facer & Wadsworth(2008) 또한 탄력근무제가 일-가정 갈등을 감소시켜 구성원의 직무만족과 업무성과에 긍정적 영향을 주는 것을 확인하였으며, 출퇴근 시간을 조정함으로써 구성원들의 통근시간 감소와 가스소비를 줄인다고 보았다.

기획재정부(2012)에서 서울시 공무원을 대상으로 실시한 조사에서 탄력근무제도 도입을 저해하는 요인으로 공무원들의 대외적 업무협조의 곤란, 민원인의 불편, 감독상의 불편, 업무

6) http://www.globalworkplaceanalytics.com

연계성의 감소로 인한 능률성 저하, 민원업무의 처리문제와 담당자의 전결이 확대될 가능성, 상사들의 눈치 등을 제기하였다. 미국과 한국의 유연근무제를 비교 분석한 유계숙 외(2009)에 따르면, 한국과 미국 모두 유연근무제에 대한 요구도가 높은 반면에 시행도는 그에 미치지 못하고 있다. Hayman(2009)은 제도이용의 저해요인으로 조직문화, 경쟁, 승진의 압박을 제시하였다. 오은정(2007)은 여자경찰관을 대상으로 실시한 연구에서 탄력근무제 확산을 위한 요인으로 대체인력의 확보를 언급하였다.

한편 탄력근무제에 대한 부정적인 결과를 보여주는 연구들도 진행되었다. 박세정(2012)은 지방자치단체 공무원을 대상으로 유연근무제 실태를 분석한 결과, 정부의 강압적 방식과 부서장들의 성과평가로 인해 조직 구성원들에게 유연근무제 활용을 독려하고 있다는 것이다. 이에 따른 부작용으로 조직 구성원들이 순차적으로 돌아가면서 이용 하도록 권유하는 것이다. 구성원 개인당 1개월에서 3개월간 순차적으로 돌아가면서 이용하도록 권유하고 있어, 제도가 필요한 여성의 비율이 낮고, 임신이나 육아 목적의 이용자가 적게 나타나고 있다. 이는 유연근무제에 대한 이용실적만 높아질 뿐, 정작 제도가 필요한 구성원에게는 활용되지 못하는 것이다(박세정, 2012).

2) 재택근무

재택근무와 관련된 연구를 살펴보면, 2007년 중앙공무원을 대상으로 실시한 장현주(2009)의 연구에서는 응답자의 53.1%가 재택근무 참여에 찬성하였다. 또한, 재택근무 이용형태로는 일주일에 1일~2일을 집에서 근무하는 형태를 가장 선호하였다. 박계관(2007)은 재택근무가 개인직무몰입과 조직업무효율에 긍정적인 영향을 미친다고 보았으며, 재택근무를 이용하는 구성원들이 그렇지 않은 구성원들보다 이직률이 낮고 생산성이 높아지고 있음을 실증적으로 보여주고 있다(Schmidt & Duenas, 2002). 재택근무는 넓은 지역에 분포하고 있는 유능한 인재를 활용할 수 있는 강점이 있다. 이러한 재택근무가 활성화되지 않는 원인에 대해서 배귀희(2011)는 공무원들의 업무전가 인식을 들고 있다. 면대면의 업무 방식이 익숙한 조직문화에서 재택근무를 할 경우 업무를 동료에게 전가한다는 의식으로 인해 재택근무를 꺼리게 된다는 것이다. 하지만 이주철(2011)은 재택근무를 여성들의 경력단절을 해소할 수 있는 방안으로 제시하고 있다. Hartman et al.(1992)의 연구에서는 재택근무를 할 경우 업무에 방해되는 요소가 없어 집중력을 향상시킬 수 있으며, 생산성이 가장 높은 시간에 근무를 할 수 있어 업무 효율성을 높일 수 있다고 보았다.

2. 결과요인: 조직효과성

조직효과성이란 조직의 성격, 영역, 목적에 따라 다양하게 정의되고 있다. Steers(1975)는 조직효과성에 대해 '일정기간 동안 조직이 수립한 목적을 달성하기 위해 활동을 한 뒤에 나타나는 목적 달성정도, 결과 및 산출물'이라고 정의하였으며, 여기에는 매출, 순이익 등과 같은 양적인 부분과 구성원의 직무만족, 충성, 몰입도 등과 같은 질적인 부분이 모두 포함된다고 하였다(장정주, 1990; 최수찬 · 박해웅, 2007). 이호길 · 서철현(2002) 또한 생산성과 수익성,

안정성 및 성장성으로 분류되는 재무지표와 직무만족, 조직몰입, 성과 등의 구성원 행동지표로 구분될 수 있다고 하였다.

이와 같이 조직효과성은 조직이 잘 운영되고 있는가에 대한 조직성과의 평가 기준이지만, 그 성과가 높다하더라도 조직의 구성원이 만족스럽지 못하다면 바람직한 조직이라 할 수 없으므로 양자를 포괄할 수 있어야 하기 때문에 조직효과성에 대한 평가는 조직성과 등의 객관적 지표 차원과 더불어 공무원 개인 차원의 인지적, 주관적 기준에서도 함께 분석되어야 할 것이다. 따라서 본 연구에서는 유연근무제가 미치는 조직효과성 분석에 있어 직무만족(긍정적 인지 효과성) 과 이직의도 (부정적 인지 효과성)의 두 가지 측면을 통해 살펴보고자 한다.

1) 직무만족

Beaty & Schmir(1981)은 직무만족을 '직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로서, 직무평가에서 얻은 유쾌한 감정상태'라고 정의하였다. 즉 직무만족은 구성원이 자신의 직무를 수행함에 따라 누릴 수 있는 임금, 승진기회, 고용안정성 등과 같은 고용관계 또는 근로조건에 대해서 만족하는 정도를 나타내는 감정적 표현을 의미한다(박선경 외, 2011). 직무만족도는 업무 효용을 나타내는 대표적인 지표로서 사용되고 있으며, 개인의 일과 삶의 질을 구성하는 핵심요소중의 하나이다.

직무만족은 구성원 개인의 측면뿐만 아니라 조직차원에서도 매우 중요한 개념이다. 왜냐하면 구성원의 직무만족이 낮으면 이는 업무성과에 부정적 영향을 미쳐 업무성과가 감소하게 되며, 더 나아가서는 이직율도 증가하기 때문이다. Baltes et al.(1999)는 유연근무제가 구성원들의 직무만족이나 사기에 긍정적인 영향을 미치며, 구성원에게 재량권(Flexibility)를 많이 줄수록 만족도는 비례해서 증가한다고 보았다. 유연근무제는 기본적으로 구성원 스스로 자신의 근무장소와 근무시간을 조정할 수 있도록 선택권을 주는 것이기 때문에, 이를 통해 자존감을 증가시킬 수 있으며 구성원의 개인적 상황이 존중되기 때문에 만족감이 증가할 수 있다. 이와 더불어서 구성원의 지각이나 이직률이 감소하고, 병가도 줄어든다는 연구도 많이 이루어지고 있다. 그리고 가정과 일의 충돌로 인한 스트레스를 줄인다는 연구도 있다(Halpern, 2005). 이러한 맥락에서 근무환경에 있어 높은 수준의 자율성과 편의성, 그리고 자기결정성을 제공하는 유연근무제가 적극적, 긍정적으로 활용될 경우 소속 구성원의 직무만족은 높아질 것이라는 가설을 설정하였다.

2) 이직의도

이직의도는 직무, 임금, 직위 또는 다양한 요소들에 대해 불만족하게 됨으로써 현 직장에서 타 직장으로 옮기려는 의사를 말한다(Lawler, 1983). 이직의도는 새로운 인력의 채용과 수요를 예측하는데 중요한 요소로 작용하기 때문에 조직차원의 인적자원전략에 많은 영향을 미치고 있다(김영재, 2004). 조직구성원에 대한 인적자원전략은 개인뿐만 아니라 조직 차원에서도 그 중요성이 강조되고 있다. 이직은 동료의 사기저하 및 이직한 구성원의 업무공백을 메우기 위한 추가적인 비용부담이 요구되며, 조직의 목표 달성 및 서비스 전달에 큰 손해를

입히기 때문에 효과적인 인적자원전략의 수립을 어렵게 만든다.

이직의도와 일-가정 양립을 위한 가족친화제도의 관계에 대한 연구들을 살펴보면, McNall et al.(2009)의 연구에서는 탄력근무제도가 이직의도를 낮추는 것으로 나타났고, 국내 연구에서도 가족친화제도가 구성원들의 이직의도를 낮추는 것으로 나타나고 있다(최성일 · 유계숙, 2007). 이는 가족친화제도가 일-가정 간의 갈등을 감소시키고 두 영역에서의 역할을 양립할 수 있게 도와주기 때문에 이직의도를 낮추는 것으로 볼 수 있다. 또한, 이러한 제도의 시행은 조직이 구성원들을 배려하고 존중한다는 상징적 의미로도 볼 수 있기 때문에 구성원들이 조직에 대한 애착과 일체감을 느끼게 해주는 요인으로 작용할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 개인차원의 부정적 조직효과성인 이직의도는 유연근무제와 부의 관계를 가지며, 유연근무제에 대한 만족과 활용여부에 따라 이직의도 또한 유의미하게 설명될 수 있다고 가정하였다.

3. 잠재적 조절요인: 조직 내 개혁가치

국가, 사회, 혹은 조직 구성원들이 특정한 제도나 규범을 수용할 때 무엇이 좋고 나쁜지, 수용할 것인지 아닌지, 가치가 있는지 없는지를 판단하는 기준은 제도 참여자들의 가치체계로부터 이루어지게 된다. 이러한 의미에서 '가치'는 어떠한 방식으로 구성원들이 행동해야 하는지 또는 최종결과를 가치 내재적 산출물로 받아들어야 하는지 아닌지를 결정해주는 중요한 선행 요소이다. 따라서 이러한 가치는 개인의 태도나 선택, 행동양식, 판단 등에 많은 영향을 미친다(Rokeach, 2008).

조직이 시행하는 제도는 해당 조직이 이루고자 하는 가치를 내포하고 있으며, 해당 조직의 가치를 구성원들에게 전달해주는 매우 중요한 메커니즘이다(Bento & White, 1998; Kerr & Slocum, 1987). 따라서 특정 제도에는 조직이 지향하고자 하는 가치가 담겨져 있으며, 그러한 가치는 제도의 특성으로 구체적으로 반영되어 나타난다. 때문에 제도에 대한 개인의 수용도는 제도에 담겨져 있는 조직의 가치와 구성원의 가치가 어느 정도 일치하는가에 따라 달라질 것이다. 즉, 개인-환경 적합성 (person-environment fit) 시각에서 볼 때, 조직의 제도적 환경 또는 특정한 상황이 구성원의 가치와 괴리된 행동을 요구하게 되는 경우, 구성원은 자신의 가치를 조직이 요구하는 가치에 부합시키기보다는 가치의 차이로부터 심리적 불편함을 느끼게 되며, 이는 제도에 대한 부정적인 태도로 이어질 수 있다(양혁승, 2003).

가치는 조직에서 시행하고자 하는 제도에 대한 구성원의 태도를 조정하는 요인으로 볼 수 있다. 이러한 가치를 조직효과성과 관련지어 분석하는 연구들은 많이 이루어지고 있지 않지만, 조직문화의 관점에서 가치[7]를 바라보고 조직효과성과의 연관성을 살펴보는 연구는 많이 이루어지고 있다. 조직연구에서 일반적으로 이루어지고 있는 접근법을 4가지로 분류해 볼 수 있는데, 이는 특성론적 접근, 문화강도적 접근, 문화유형적 접근, 상황론적 접근이다. 이 중 문화유형의 특성에 의해 조직효과성이 달라질 수 있다는 문화유형적 접근이 가장 유용한 것

7) 이러한 논의는 조직문화가 조직과 구성원들이 함께 공유하고 있는 가치체계에 근거하고 있으며, 이 가치체계는 조직의 목표, 전략 및 행동에 관한 방향과 지표를 제공하기 때문이다(신승국 · 구연원, 2005)

으로 평가받고 있으며, 문화유형적 접근의 대표적인 방식인 경쟁가치모형(CVF)은 조직문화의 특성과 조직 효과성 간의 긍정적 관계를 연구하는 많은 학자들에 의해 사용되고 있다(이정주, 2005). 김호정(2004)이 15개 기초자치단체 구성원을 대상으로 실시한 실증분석에서는 집단문화와 혁신문화가 직무만족에, 합리문화, 혁신문화 그리고 집단문화가 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 중앙공무원을 대상으로 실시한 Park et al.(2013)의 연구에서는 집단문화, 발전문화 그리고 합리문화가 조직몰입과 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다.

1) 경쟁가치모형(CVF)

경쟁가치모형(CVF)은 Quinn & Rohrbaugh(1983)이 조직효과성 지표[8)]들을 활용하여 2개의 차원과 4개의 집락을 추출하면서 만들어지게 되었다(Cameron & Quinn, 1999; 김호정, 2002). 먼저 수직축을 기준으로 융통성, 재량, 역동성 등을 강조하는 집락과 안정성, 통제, 질서 등을 강조하는 집락이 이루어졌고, 수평축으로는 내부지향, 단합, 통합 등을 강조하는 집락과 외부지향, 경쟁, 차별 등을 강조하는 집락으로 구성되었다. 각 차원을 개별적인 것이 아닌 연속적인 것으로 보고 양 끝에 상반되는 가치들이 배치되었다고 하여 경쟁가치모형(Competing values model: CVM)이라고 불리게 되었다(김호정, 2002). 2개의 차원과 4개의 집락을 기준으로 학자마다 다양한 문화유형을 정의하고 있지만, Quinn & Kimberly(1984)의 경우 집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화로 구분하고 있다.

4가지 집락을 구성하는 기준은 조직이 효과적이기 위해 추구해야 할 것이 무엇인지, 조직이 어떤 방향으로 나아가야 하는가를 판단하는 핵심적 가치로 볼 수 있다. 문화유형과 가치를 연관 지어 고려해보면, 창의성, 혁신, 성장을 우선시 하는 발전문화의 경우 지식관리 기반가치와, 전략지향적 가치를 중시한다고 볼 수 있으며, 경쟁과 목표달성, 결과지향적인 시장문화는 성과지향적, 전략지향적 가치를 중시한다고 볼 수 있다. 또한, 응집성, 참여, 인간관계를 중시하는 집단문화의 경우 사회적 형평성 가치를 중시한다고 볼 수 있다.

따라서 전략지향적 개혁가치, 성과지향적 개혁가치, 지식관리 기반가치, 사회적 형평성 개혁가치는 기존의 위계적 문화를 발전문화, 시장문화, 집단문화로 전환시킬 수 있는 주요 조절문화가치로 이해할 수 있다.

이러한 논의의 연장선으로 조직 구성원들이 지각하고 있는 조직 내 개혁가치가 지니고 있는 특성이 유연근무제를 이용하는 구성원들의 태도에 영향을 주며, 결과적으로 조직효과성을 향상 시킨다고 볼 수 있다. 본 연구는 궁극적으로 이러한 내재적, 잠재적 개혁가치들이 유연근무제라는 명시적 인사관리 개혁 시스템과 조직결과의 관계에 있어 어떠한 방식으로 그 관계들을 조절하고 영향을 주는지 가설을 통해 실증적으로 분석코자 하였다.

8) Campbell과 그의 동료들(1974)이 조직효과성을 측정하기 위해 만든 지표 39개를 활용함

2) NPM 개혁가치

(1) 전략지향적 개혁가치

Gatignon & Xuereb(1997)과 Narver & Slater(1990: 80)는 전략지향성을 "우수한 조직성과를 달성하도록 도와주는 조직의 창조적인 행동의 전략적 방향"이라고 정의하였다. Rainey(2009)는 전략을 장기적인 관점에서 바라보아야 하며, 수많은 참여자가 참여하고 다양한 목표들을 함께 고려해야 하는 공공부문에서 전략을 정의하기는 매우 어려운 일이라고 언급하면서, 전략적 관리를 위해서는 조직의 목표를 명확히 하고 이를 달성하기 위한 조직 내적, 외적인 요소들을 파악해야 한다고 하였다.

전략지향성은 조직의 중요한 성공요소로서 중요성이 증가함에 따라 조직이 구성원들을 바라보는 관점 또한 변화하였다. 단기적인 관점에서 구성원들을 바라보던 인사관리 또는 인적자원관리에서 장기적인 관점에서 조직의 목표와 비전을 반영하여 구성원들을 관리하고자 하는 전략적 인적자원관리로 변화하였다. 공공영역에 있어서도 주로 통제 메커니즘을 마련했던 소극적인 인사관리와 인적자원관리와는 다르게 전략적 인적자원관리는 목표 중심적이고 성과중심적 인적자원관리로의 전환을 추구하고 있다(유민봉 · 박성민, 2013).

이러한 논의들을 종합해보았을 때, 전략지향적 개혁가치를 조직의 성과를 달성하기 위해 조직의 목표와 목적을 명확히 이해하고 그에 따른 전략적 행동을 중요시 하는 가치로 보고자 한다. 또한, 이러한 전략적 개혁가치는 조직 내 목표중심적 문화는 물론 개인과 조직 간의 상호이해 노력을 촉진시킴으로써 유연근무제 등의 전략 중심적 제도의 효과적 도입과 적용을 더욱 용이하게 할 수 있는 환경을 제공할 수 있다고 보여진다.

(2) 성과지향적 개혁가치

일반적으로 관료주의 특성을 가지고 있는 공공조직은 문서화 및 형식화에 의해 경직된 조직구조를 지니고 있어 조직 내 의사결정에 있어서도 위계적인 명령 하달 형태로 이루어진다. 또한, 공익이라는 특수성으로 인해 성과가 불명확하고 모호하였고, 국정운영에 있어서도 계급제적 · 연공서열의식이 강한 관리 방식에 의해 오랜 기간 유지되어 왔다. 때문에 구성원 개개인의 성과를 향상시키거나 결과에 대해 인사관리에 공정하게 반영하여 공공부문 전체의 성과를 개선시키는데 한계가 있었다. 1980년대 들어서야 공공분야에서도 조직 구성원들의 동기를 부여하고 경직된 조직문화를 해결하기 위한 새로운 방안으로 성과 상여금 또는 성과에 따른 금전적 보상이 등장하였다[9](Robinson & Pearce, 1983). 이와 더불어 1990년 초에 시작된 공공조직 혁신은 정부조직의 성과 향상을 가장 중요한 과제로 두었으며, 이를 위해 공공조직을 성과지향주의 조직으로 탈바꿈하기 위해 많은 노력을 기울였다. 미국의 경우 연방정부에 대한 국민의 불신을 해소하고 국민으로부터 신뢰를 회복하기 위해 제정된 GPRA(Government

9) 새로운 인사제도 도입에 따라 더욱 효율적인 능력 및 성과위주의 인사제도를 정착시키고, 기존의 인사제도를 개선함과 동시에 객관적이며 공정한 평가를 통해 조직의 효율성을 높이고자 목표관리제(MBO)가 함께 시행되었다. 목표관리제는 상사와 부하가 함께 목표를 설정 후, 성과달성도에 따라 새로운 목표를 설정하는 방식으로, 개인의 동기부여를 통해 성과를 향상시킬 수 있다는 장점이 지니고 있다.

Performance and Results Act of 1993)는 이러한 노력들의 결정체로 볼 수 있다. 이 법을 시행한 목적은 연방정부에 속한 국방부 직할부대 및 기관들이 그들의 임무를 명확히 하고 현실적으로 달성 가능한 목표를 설정한 뒤, 이러한 목표의 달성여부를 확인함으로써 성과를 측정할 수 있도록 업무방식을 근본적으로 변화시키고자 하는데 있다. 이와 더불어 1996년 미국의 클린턴 정부시절에 고어 부통령은 연방정부 기관에 자율성과 권한을 법적으로 보장해줌으로써, 상위 기관으로부터 자율성 침해를 방지하고 성과를 향상시키기 위한 발판을 마련하고자 노력하였다.

이러한 논의들을 종합해보았을 때, 성과지향적 개혁가치는 구성원들에게 자율성과 권한을 부여함과 동시에 성과에 대한 차별화를 통해 성과를 향상시키고, 구성원들의 능력과 성과에 따라 개별적으로 관리하고자 하는 개혁가치로 볼 수 있다. 따라서 성과지향적 가치는 유연근무제 등의 자율성에 바탕을 둔 결과주의적 제도들과 잘 부합한다고 할 수 있으며 이러한 개혁가치가 강하게 작용되는 조직일수록 유연근무제의 효과성이 더욱 잘 드러날 수 있다고 예상할 수 있다.

3) Post-NPM 개혁가치

(1) 사회적 형평성 개혁가치

사회적 형평성에 대한 개념들을 한 마디로 정의하는 것은 어려운 일이다. 하지만 1960년대 신행정론을 대표하는 학자인 Frederickson(1980)이 정의한 개념을 중심으로 살펴보면 그 의미는 다음과 같다. '형평성은 인간과 인간의 상호작용을 규제하는 공정성과 정당성 그리고 올바른 대우의 정신과 습관을 의미한다. 따라서 그것은 자연권이나 정의와 동의어'이다. 그러나 이러한 의미에서 그것의 책무는 법적이라기보다는 윤리적이며, 그것에 대한 논의는 도덕의 영역에 속한다. 또한, 실정법의 제재가 아니라 양심의 계율에 기초한다(권기헌, 2012). 이러한 의미에서 사회적 형평성은 지극히 윤리적인 내용을 함축하는 것으로 사람들에 대한 공정한 또는 올바른 대우를 의미한다. 즉 일상적인 의미에서 형평성은 같은 범주에 속하는 사람들을 공정하게 대우하는 것으로서 이러한 행위의 기준은 양심의 원리에 의존한다는 것이다. 이러한 형평성을 확보하기 위한 방안으로 거론되는 것이 대표관료제이다[10]. 대표관료제를 통해 공무원의 인적구성을 사회 구성원의 인구학적 특성과 비례하도록 만들어 다양성을 확보하고, 각 특성을 지닌 공무원이 그가 속한 집단의 이익을 대변함으로써 전체적인 형평성을 고려할 수 있다는 것이다. 이는 다양성관리와도 연관되어 진다. 조직 내 다양한 구성원들이 존재함으로써 성별이나 인종의 차이뿐만 아니라 다양한 이념, 가치, 신념 등이 존재하게 되는데, 이러한 가치의 다양성을 중요하게 인식하고 이를 포용하고 긍정적인 방향으로 이끌어 내고자 하는 시도들이 이루어지고 있다.

이러한 의미의 사회적 형평성은 공정한 사회의 기준점을 제공해주며, 행정에 있어서 매우 중요한 항목임에도 불구하고 성장이라는 목표에 가려 중요시 되지 못했다. 구성원들을 동일

10) 이외에도 소수집단 우대 정책(AA: Affirmative Action)과 고용기회 균등(EEO: Equal Employment Opportunity)정책 등을 통해 소수집단의 차별대우를 방지함으로써 사회적 형평성을 실현하고 있다.

한 존재로 가정하고 개개인의 차별성을 인정하지 않으려는 경향이 있는데, 이는 조직차원에서 편리할 수 있지만 논리적으로나 현실적으로나 옳지 못하다. 그럼에도 정치적·경제적 자원을 소유하지 못한 소수집단에게는 차별이 존재하게 된다. 이러한 차별을 없애고 구성원들의 실제적인 형평이 이루어지기 위한 노력들을 사회적 형평성 개혁가치로 보고자 한다. 이러한 사회적 형평성 개혁가치는 다양성 관리 시각에서 여성, 장애인, 원거리 거주자 등을 포함한 다양한 업무적 소수자들의 권리와 복지, 삶의 질을 최대한 보장해 주고자 하는 정책적 지향점을 보여주고 있으며 따라서 유연근무제의 효과성을 제고하는 데 있어 사회적 형평성 가치는 유의미한 조절 역할을 할 수 있다고 보여진다.

(2) 지식관리 기반 개혁가치

지식관리는 지식이라는 매개를 수단으로 이용하여 생산성향상과 조직의 수익창출을 도모하는 것으로 볼 수 있다. Beckman(1997)에게 지식관리란 '새로운 조직적 역량을 창출하고 구성원의 높은 업무성과를 가능하게 하며 혁신적 활동을 촉진하는 동시에 고객 가치를 제고시킬 수 있도록 구성원의 경험과 지식, 전문성을 공식화시키는 것'이다. 이외에도 지식을 관리해야 할 실체로 파악하여 지식관리를 컴퓨터나 인공지능, 전산, 엔지니어링 관점을 토대로 한 '정보관리'로 보는 관점과 끊임없이 변화하는 역동적 과정으로 파악하고 조직이론, 사회학, 심리학, 철학적 관점을 원용하여 지식관리를 사람관리로 이해하는 관점으로 파악하기도 하였다(Sveiby, 1997). 이외에도 권기헌(2012)은 지식관리 프로세스를 '지식 창출, 축적, 공유, 활용, 학습'으로 규정하고 있으며 이 중 '학습'의 중요성을 강조하였다. 학습을 통해 조직성과를 달성하기 위해서는 보다 체계적이고 계획된 교육훈련이 필요하다. 교육훈련은 직무수행능력을 향상시킬 목적으로 지식뿐만 아니라 기술, 태도, 가치관의 변화를 이끌어 내는 계획된 활동을 일컫는다. 이를 통해 개인의 직무수행능력을 향상시키고 나아가 조직성과를 제고하고자 한다.

인적자원에 대한 관리의 중요성이 강조됨에 따라 이에 대한 대응으로 지식관리 기반 개혁가치가 중요시 되고 있다. 이러한 변화에 맞춰 기존의 단기적이고 형식적인 기본교육 위주의 교육훈련이 아닌 장기적 관점에서 조직의 현재 및 미래의 환경변화와 이를 기반으로 하는 역량분석에 집중함으로써 보다 다양하고 실효성 있는 교육훈련 프로그램을 구성하여 운영하려는 변화가 나타나고 있다. 이를 통해 인적자원을 인적자본화 할 수 있으며, 조직의 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있게 된다. 따라서 경쟁이 치열해지고 있는 환경에서 조직이 잘 대처할 수 있도록 하고, 인적자원으로 구성된 조직적 지식을 효율적으로 관리하고 보유하고자 하는 개념을 지식관리 기반 개혁가치로 개념화 할 수 있다.

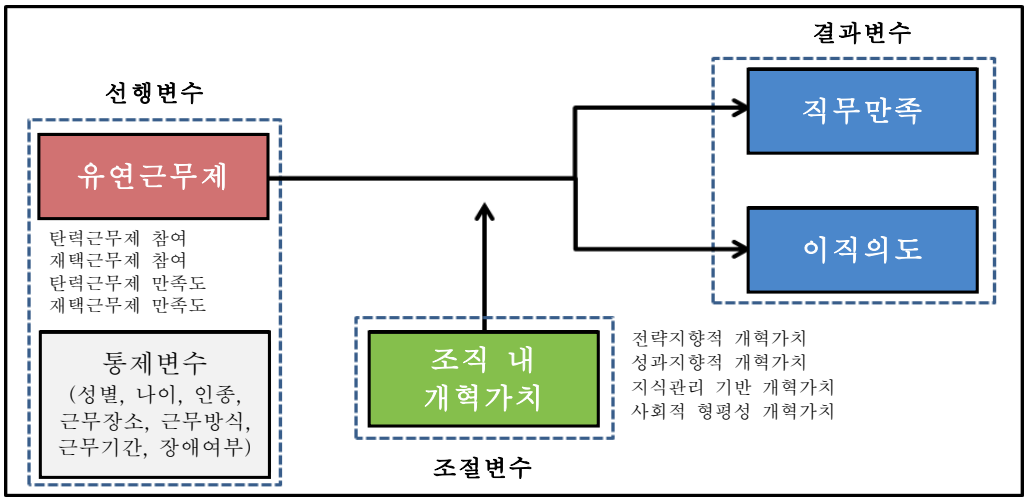
최근 정부기관 내 IT산업 신기술의 적극적 유입에 힘입어 인적자원관리 부문에 있어서도 새로운 기술도입과 신개념 적용이 활발히 진행되고 있다. 예를 들면, 공공기관 내 E-HRM, HRIS 등의 지식관리 시스템 도입은 지식관리 개혁가치의 확산에 기여하고 있고 이러한 현상은 공공기관 내 재택근무 (tele-work), 탄력근무 (alternative work schedule) 등의 유연근무제도의 유용성과 효과성을 제고시키는 기술-가치-제도 간 선순환구조를 조절, 강화 시킨다고 볼 수 있다.

Ⅳ. 연구설계

1. 연구 모형의 설계와 가설설정

본 연구는 앞에서 살펴본 이론들과 선행연구들을 토대로 선행변수, 조절변수, 결과 변수들을 포함하는 분석 모형틀을 설계하였다. 즉, 1) 다양한 인구통계학적 요인들을 비롯하여 공공기관에서의 효과적인 유연근무제 실시 및 정착의 정도에 따라 조직 구성원들의 직무만족도를 향상시키고 이직의도를 감소시키는가를 살펴보고, 다음으로 2) 유연근무제와 직무만족도, 이직의도와의 관계에서 조직 내 존재하는 개혁가치의 조절효과를 분석하고 그 의미를 해석 해보고자 다음과 같은 위계적 연구모형을 구성하였다.

〈그림 4-1〉 연구 모형



연구모형에 기초하여 가설을 다음과 같이 구성하였다.

가설 1. 유연근무제 참여여부는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2. 유연근무제 참여여부는 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
가설 3. 유연근무제 만족도는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 4. 유연근무제 만족도는 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-1. 전략지향적 개혁가치는 탄력근무제 만족도와 직무만족간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 전략지향적 개혁가치가 높을 경우 탄력근무제 만족도와 직무만족도간의 정(+)의 관계는 더 강하게 나타날 것이다.
가설 5-2. 성과지향적 개혁 가치는 탄력근무제 만족도와 직무만족간의 관계를 조절할 것이

다. 구체적으로 성과지향적 개혁 가치가 높을 경우 탄력근무제 만족도와 직무만족도간의 정(+)의 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

가설 5-3. 지식관리 기반 개혁 가치는 탄력근무제 만족도와 직무만족간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 지식관리 기반 개혁 가치가 높을 경우 탄력근무제 만족도와 직무만족도간의 정(+)의 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

가설 5-4. 사회적 형평성 개혁 가치는 탄력근무제 만족도와 직무만족간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 사회적 형평성 개혁 가치가 높을 경우 탄력근무제 만족도와 직무만족도간의 정(+)의 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

가설 6-1. 전략지향적 개혁가치는 재택근무제 만족도와 직무만족간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 전략지향적 개혁가치가 높을 경우 재택근무제 만족도와 직무만족간의 정(+)의 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

가설 6-2. 성과지향적 개혁가치는 재택근무제 만족도와 직무만족간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 성과지향적 개혁가치가 높을 경우 재택근무제 만족도와 직무만족간의 정(+)의 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

가설 6-3. 지식관리 기반 개혁 가치는 재택근무제 만족도와 직무만족간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 지식관리 기반 개혁가치가 높을 경우 재택근무제 만족도와 직무만족간의 정(+)의 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

가설 6-4. 사회적 형평성 개혁 가치는 재택근무제 만족도와 직무만족간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 사회적 형평성 개혁가치가 높을 경우 재택근무제 만족도와 직무만족간의 정(+)의 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

가설 7-1. 전략지향적 개혁가치는 탄력근무제 만족도와 이직의도간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 전략지향적 개혁가치가 높을 경우 탄력근무제 만족도와 이직의도간의 부(-)의 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

가설 7-2. 성과지향적 개혁가치는 탄력근무제 만족도와 이직의도간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 성과지향적 개혁가치가 높을 경우 탄력근무제 만족도와 이직의도간의 부(-)의 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

가설 7-3. 지식관리 기반 개혁 가치는 탄력근무제 만족도와 이직의도간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 지식관리 기반 개혁 가치가 높을 경우 탄력근무제 만족도와 이직의도간의 부(-)의 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

가설 7-4. 사회적 형평성 개혁 가치는 탄력근무제 만족도와 이직의도간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 사회적 형평성 개혁 가치가 높을 경우 탄력근무제 만족도와 이직의도간의 부(-)의 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

가설 8-1. 전략지향적 개혁가치는 재택근무제 만족도와 이직의도간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 전략지향적 개혁가치가 높을 경우 재택근무제 만족도와 이직의도간의 부(-)의 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

가설 8-2. 성과지향적 개혁가치는 재택근무제 만족도와 이직의도간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 성과지향적 개혁가치가 높을 경우 재택근무제 만족도와 이직의도간의 부(-)의 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

가설 8-3. 지식관리 기반 개혁 가치는 재택근무제 만족도와 이직의도간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 지식관리 기반 개혁 가치가 높을 경우 재택근무제 만족도와 이직의도간의 부(-)의 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

가설 8-4. 사회적 형평성 개혁 가치는 재택근무제 만족도와 이직의도간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 사회적 형평성 개혁 가치가 높을 경우 재택근무제 만족도와 이직의도간의 부(-)의 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

2. 자료수집 및 분석방법

1) 자료수집

본 연구에서 활용된 자료는 2차 자료수집방법(Secondary Data)에 의해 수집되었다. 2차 자료는 국내외 유연근무제와 관련된 각종 논문과 연구보고서, 단행본을 활용하였다. 또한, 실증분석에서 사용된 2차 자료는 미연방정부기관인 인사관리처(U.S. Office of Personnel Management)에서 실시한 2012년도 Federal Employee Viewpoint Survey[11] 데이터를 이용하여 자료를 구성하였다.

2) 분석방법

본 연구에서는 미연방정부공무원을 대상으로 진행된 2012년도 Federal Employee Viewpoint Survey 자료를 바탕으로 실증분석을 진행하였다. 본 연구에서 실시한 실증분석의 구체적인 목표는 문헌연구가 가지고 있는 방법론상의 한계를 보완하기 위해 유연근무제의 시행여부와 만족도가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 대해서 살펴보고, 이들 관계에서 조직 내 개혁가치가 조절효과로서 영향을 미치는가를 살펴보고자 함이다.

원자료(Raw data)의 응답자 687,687명 중, 결측값을 제거하여 597,703명을 최종 분석 대상으로 선정하여 실증분석에 활용하였다. 자료는 다음과 같은 과정을 거쳐 분석되었다.

첫째, 미연방정부 공무원들의 유연근무제 참여현황과 만족도, 직무만족, 이직의도 및 인구통계학적 분석을 위해 기초 통계 분석을 진행하였다. 또한, 유연근무제 참여와 만족에 따른 직무만족과 이직의도의 비교 분석을 위해 분산분석을 실시하였다.

둘째, 가설검증을 위한 전 단계로 설문문항에 대한 측정도구의 신뢰도 검증을 위해 내적일

11) Federal Employee Viewpoint Survey란 미국인사관리처(OPM)에서 연방정부공무원들을 대상으로 실시한 것이며, 2002년부터 시작되어 다음과 같은 목적을 위해 실시되고 있다. 첫 번째로 연방정부의 인적자원관리시스템이 얼마나 잘 이루어지고 있는가에 대한 일반적인 지표를 제공하기 위해서이다. 두 번째는 전략적 인적자본관리의 진행상황을 살펴 OPM에 제공할 수 있는 틀을 제공하기 위함이다. 마지막으로 상급관리자들에게 '기관의 성과향상을 위해서 무엇을 할 수 있을까?'에 대한 중요한 정보를 제공하기 위함이다. 2012년도 Federal Employee Viewpoint Survey에 응답해준 인원은 설문대상 1,492,418명 중 687,687(46.1%)명으로 집계되었다.

관성 분석을 하였으며, 타당도 검증을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다.

셋째, 위 과정을 통해 신뢰도와 타당도가 확보된 자료를 바탕으로 각 변수간의 인과관계 검증을 위해서 위계적 회귀분석과 로짓분석을 실시하였다.

3. 변수의 측정 및 설문지 구성

1) 변수의 측정

본 연구에서 사용된 변수는 유연근무제 참여 및 만족도, 직무만족, 이직의도, 성과지향적 개혁가치, 전략지향적 개혁가치, 지식관리 기반 개혁 가치, 사회적 형평성 개혁가치이며, 이들 변수는 유연근무제 참여(참여하지 않는다:0, 참여한다:1)를 제외한 변수들은 모두 리커트 5점 척도를 사용하였다(1= 전혀 그렇지 않다, 5= 매우 그렇다). 각 변수의 측정은 다음과 같다.

(1) 유연근무제 참여

유연근무제 참여는 두 가지 근무형태로 구분된다. 재택근무라 할 수 있는 텔레워크(Telework) 참여와 탄력근무제로 볼 수 있는 대안적 근무제도(AWS) 참여이다.

(2) 유연근무제 만족도

본 연구에서 사용되는 유연근무제 만족도는 두 가지 근무형태로 구분된다. 재택근무라 할 수 있는 텔레워크(Telework)에 대한 만족도와 탄력근무제로 볼 수 있는 대안적 근무제도(AWS)에 대한 만족도이다.

(3) 직무만족

직무만족은 구성원 개인뿐만 아니라 조직에게도 중요한 변수로써 일반적으로 직무만족이란 조직구성원이 직무와 관련된 사항들에 대해서 만족하고 있는 정도이다. 이 변수는 이창길(2006), 최학봉(2003), Park(2010)에서 사용된 항목을 참고하여 현재 직무에 대해서 얼마나 만족하고 있는가를 나타내는 3개 항목으로 구성되었다.

(4) 이직의도

이직의도는 구성원이 처해 있는 환경에 대한 불만족으로 나타나는 반응으로 현재의 직장을 떠나 다른 직장으로 이동하고자 하는 마음이다. 이 변수는 더미변수로 처리되어 1년 이내에 이직을 할 의도가 있을 경우 1로 처리되었으며, 이직하고자 하는 의도가 없는 경우에는 0으로 구성되었다.

(5) 조직 내 개혁가치

조직 내 개혁가치는 4가지 측면으로 구분하여 살펴보았다. 첫 번째는 전략지향적 개혁가치로서 4문항으로 구성되어 있다. 두 번째 성과지향적 개혁가치는 4문항으로 구성되었다. 세 번째 지식기반관리 개혁가치는 5문항으로 구성되었다. 마지막 사회적 형평성 개혁가치는 4개 문항으로 구성되었다. 개혁가치에 사용된 문항은 Wise(2002)와 Park & Joaquin(2012)에서 사용된 항목을 참고하여 구성하였다.

(6) 통제 변수

통제변수는 성별, 나이, 직급, 인종, 근무기간, 근무방식, 근무장소, 장애여부로서 조직 구성원의 일반적인 특성을 나타내는 변수들로 선정하였다.

2) 설문지 구성

본 연구를 위한 설문지는 미국 중앙행정기관인 인사관리처(U.S. Office of Personnel Management)에서 실시한 2012년도 Federal Employee Viewpoint Survey로 구성되어 있다. 각 변수들에 대한 이론적 검토와 국내·외에서 사용된 설문문항을 검토하여 설문문항을 선정하였다. 설문지는 유연근무제 시행여부 항목을 제외한 나머지 항목들은 그렇지 않다 '1'에서 매우 그렇다 '5'점까지의 크기 변화를 갖는 리커트식 5점 척도로 구성되었다. 설문지표는 총 8가지 항목으로 설문문항은 25개로 이루어져 있다.

〈표 4-2〉 설문지 구성항목

지표		설문 문항
독립 변수	유연근무제 참여	▪ 재택근무(telework)를 이용하고 있다 ▪ 탄력근무제(AWS)를 이용하고 있다
	유연근무제 만족도	▪ 재택근무(telework)에 만족하고 있다 ▪ 탄력근무제도(AWS)에 만족하고 있다
종속 변수	직무 만족도	▪ 일은 나에게 개인적 성취감을 준다 ▪ 나는 내가 하고 있는 직무를 좋아한다 ▪ 내가 하고 있는 업무는 중요하다
	이직의도	▪ 1년 안에 조직을 떠나는 것을 고려하고 있다
조절 변수	전략지향 개혁가치	▪ 관리자는 조직의 목표와 우선순위에 대해 의사소통을 한다 ▪ 관리자는 조직의 목표와 목적을 달성하기 위해 진행과정에 대해 평가하고 검토한다 ▪ 관리자는 구성원과 목표, 사업, 필요자원 등에 대해서 의견교환을 한다 ▪ 관리자는 업무목적을 달성하기 위해 다른 부서와 협력한다
	성과지향 개혁가치	▪ 업무를 수행하지 못하거나 향상시키지 못하면 낮은 성과자로 처리된다 ▪ 성과의 차이에 따라 의미 있는 방법으로 인정받는다 ▪ 구성원들이 자신의 직무성과에 따라서 보상을 받는다 ▪ 급여는 구성원의 직무성과에 따라 결정된다
	지식관리 기반 개혁가치	▪ 조직 내에서 내 기술을 향상시킬 수 있는 현실적인 기회가 주어진다 ▪ 내 직무를 잘 수행하기 위한 충분한 정보를 가지고 있다 ▪ 직무를 수행하기 위한 충분한 자원을 가지고 있다 ▪ 나의 교육훈련 요구는 받아들여진다 ▪ 현재 직무를 위해 받고 있는 교육에 대해서 만족하고 있다
	사회적 형평성 개혁가치	▪ 직장 내 다양성을 위한 프로그램과 정책이 시행되고 있다 ▪ 구성원들은 건강이나 위험으로부터 안전을 보호 받는다 ▪ 조직은 잠재적 안전 위험으로부터 구성원들을 보호한다 ▪ 개인적인 차별은 금지되고 있다

Ⅴ. 실증분석

1. 표본의 특성

본 연구에서 활용된 연구 표본의 인구사회학적 특성을 제시하면 〈표 5-1〉과 같다. 첫째, 응답자의 성별 분포를 살펴보면 여성 39.8%, 남성 52.5%로 구성되어 있다. 둘째, 인종을 살펴보면 백인이 59.4%를 차지하고 있으며, 백인 이외의 인종은 30.7%이다. 셋째, 직급을 살펴보면 관리자가 19.0%로 응답자 중 다수가 비 관리자임을 알 수 있다. 넷째, 근무장소를 살펴보면 현장에서 근무하는 비율이 60.2%로 절반 이상이 현장에서 근무하고 있는 것으로 나타났다. 다섯째, 근무방식을 살펴보면 시간제 근무자는 1.6%로 전체 구성원에서 차지하는 비율이 매우 낮은 것으로 나타났다. 여섯째, 장애여부를 살펴보면, 장애가 없다는 79.5%이며, 장애가 있다는 12.5%로 나타났다. 일곱째, 연령 분포를 살펴보면 50~59세 이하가 전체의 32.3%로 가장 높은 비율을 차지하고 있는 것으로 나타났으며 그다음으로는 40~49세 이하(26.5%), 30~39세 이하(15.8%), 60세 이상(11.5%), 29세 이하(5.5%)의 순으로 나타났다. 마지막으로 근무기간 분포를 살펴보면 20년 이상이 전체 30.5%로 가장 높은 비율을 차지하고 있으며, 그다음으로는 6~10년 이하(18.2%), 11~14년 이하(10.2%), 4~5년 이하(9.4%), 15~19년 이하(8.7%) 순으로 나타났다.

〈표 5-1〉 인구사회학적 특성

구분	내용	빈도	비율	구분	내용	빈도	비율
성별	여성	237,785	39.8%	연령	29세 이하	32,805	5.5%
	남성	313,607	52.5%		30~39세 이하	94,265	15.8%
인종	백인	355,056	59.4%		40~49세 이하	158,491	26.5%
	백인 이외	183,463	30.7%		50~59세 이하	193,005	32.3%
직급	비 관리자	441,621	73.9%		60세 이상	68,676	11.5%
	관리자	113,359	19.0%	근무기간	3년 이하	93,190	15.6%
근무장소	현장	359,998	60.2%		4~5년 이하	56,110	9.4%
	본부	189,352	31.7%		6~10년 이하	108,697	18.2%
근무방식	시간제	9,449	1.6%		11~14년 이하	61,166	10.2%
	전일제	588,240	98.4%		15~19년 이하	51,853	8.7%
장애여부	없다	474,971	79.5%		20년 이상	182,262	30.5%
	있다	74,712	12.5%	합계		597,703	100%

2. 요인 및 신뢰도 분석

1) 조절변수

측정도구의 판별 타당성 확보 및 검증을 파악하기 위해 차원별로 탐색적 요인분석을 실시하여 요인적재치가 높은 변수 순으로 요인을 구성하였다. 요인 추출 방법으로 주성분분석(Principle Component Analysis)을 이용하였다. 주성분분석은 변수들의 분산 중 많은 부분을 설명하는 요인을 추출할 때 사용된다. 요인회전 방식으로는 직각회전방식 중 베리맥스(Varimax) 방식을 사용하였다. 요인추출은 고유값을 기준으로 하여 1보다 큰 것을 요인으로 추출하였다. 분석결과는 〈표 5-2〉와 같다.

〈표 5-2〉 조직 내 개혁가치의 요인분석과 신뢰도 검증

구분	문 항	성분			
		1	2	3	4
전략지향 개혁가치 (α=.857)	관리자는 구성원과 목표, 사업, 필요 자원 등에 대해서 의견교환을 한다	.800	.292	.288	.222
	관리자는 조직의 목표를 달성하기 위해 진행과정에 대해 평가하고 검토한다	.793	.273	.250	.258
	관리자는 조직의 목표와 우선순위에 대해 의사소통을 한다	.791	.278	.246	.250
	관리자는 업무목적을 달성하기 위해 다른부서와 협력한다	.779	.282	.284	.240
지식관리 기반 개혁가치 (α=.847)	직무를 잘 수행하기 위한 충분한 정보를 가지고 있다	.248	.726	.137	.212
	현재 직무를 위해 받고 있는 교육에 대해서 만족하고 있다	.232	.716	.247	.223
	나의 교육훈련요구는 받아 들여진다	.228	.709	.288	.216
	조직 내에서 내 기술을 향상 시킬 수 있는 현실적인 기회가 주어진다	.254	.671	.294	.257
	직무를 수행하기 위한 충분한 자원을 가지고 있다	.158	.671	.171	.097
성과지향 개혁가치 (α=.932)	성과차이에 따라 의미있는 방법으로 인정받는다	.263	.279	.789	.194
	구성원들이 자신의 직무성과에 따라서 보상을 받는다	.260	.251	.760	.224
	업무를 수행하지 못하거나 향상 시키지 못하면 낮은 성과자로 처리된다	.229	.201	.759	.147
	급여는 구성원의 직무성과에 따라 결정된다	.176	.237	.701	.173
사회적 형평성 개혁가치 (α=.781)	구성원들은 건강이나 위험으로부터 안전을 보호받는다	.167	.218	.142	.784
	조직은 잠재적 안전위험으로부터 구성원들을 보호한다	.220	.247	.091	.747
	직장 내 다양성을 위한 프로그램과 정책이 시행되고 있다	.220	.159	.349	.591
	개인적인 차별은 금지되고 있다	.316	.203	.372	.568
고유값		3.202	3.173	3.121	2.438
개별분산(%)		18.83	18.66	18.35	14.33
누적분산(%)		18.83	37.50	55.85	70.19

2) 종속변수

본 연구에서 사용된 종속변수는 직무만족과 이직의도이다. 이 중 직무만족은 총 3문항으로 구성되었다. 직무만족의 크롬바 α값은 0.785로 나타났으며, 요인 값은 70.654%이므로, 직무만족에 대한 설명력을 가지고 있다고 볼 수 있다. 구체적인 요인들을 살펴보면 '일은 나에게

개인적 성취감을 준다', '나는 내가 하고 있는 직무를 좋아한다', '내가 하고 있는 업무는 중요하다'와 같은 문항들이 포함되어 있다.

3. 상관분석

연구가설 검증에 앞서 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석은 각 변수들이 서로 간에 얼마나 밀접한 관련성이 있는지, 또 변수들 간 관계가 정(+) 또는 부(-)의 관계인지 파악하기 위한 목적으로 이용된다. 분석결과 변수들 간에 통계적으로 유의미한 관계가 다수 발견되었다. 이러한 경우 다중공선성 문제가 우려될 수 있기 때문에 변수들 간 공선성을 확인해 보았다. 이러한 경우 분산팽창요인(Variance Inflation Factor: VIF) 값이 일반적으로 10이하이면 해당 변수를 사용하는데 문제가 없는 것으로 간주된다. 확인결과 모든 변수들의 VIF 값은 10보다 훨씬 작은 값으로 나타났고, 다중공선성의 문제는 없는 것으로 판단하여 모든 측정 변수들을 분석에 포함하였다.

4. 가설검증

1) 유연근무제도 참여 효과 검증

유연근무제도 참여에 따른 직무만족과 이직의도 차이 검증 결과는 〈표 5-3〉과 같다. 유연근무제도 참여여부에 따라 3그룹으로 구분하여 재택근무제 참여 그룹과 탄력근무제 참여 그룹 그리고 두 제도 모두 참여하지 않은 그룹으로 살펴보았다. 먼저 직무만족과 이직의도에 대한 그룹 간 차이는 $p<0.001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 직무만족의 경우 재택 근무제에 참여하고 있는 그룹이 4.171로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 탄력근무제에 참여하고 있는 그룹(4.104), 모두 참여하지 않은 그룹(4.100) 순으로 나타났다. 이직의도의 경우 재택근무제에 참여하고 있는 그룹이 0.28로서 가장 낮은 이직의도를 보여주었으며, 그 다음으로는 참여하지 않은 그룹(0.32), 탄력근무제 참여 그룹(0.33)의 순으로 나타났다. 이직의도의 결과는 직무만족과는 다른 결과를 보여주고 있다. 직무만족의 경우 재택 및 탄력근무제의 이용자가 참여하지 않은 구성원보다 높은 것으로 나타나고 있지만, 이직의도의 경우는 재택근무제 이용자만이 제도에 참여하지 않은 이용자보다 낮은 것으로 나타났으며, 탄력근무제의 경우 제도 미 이용자보다 이직의도가 높은 것으로 나타나고 있다.

〈표 5-3〉 유연근무제도 참여별 차이 검증

구분	직무만족				이직의도			
	N	평균	표준편차	F	N	평균	표준편차	F
재택근무제 참여	99626	4.171	.7601	337.3170***	96824	.28	.449	337.4170***
탄력근무제 참여	142899	4.104	.7744		140583	.33	.470	
참여하지 않음	355083	4.100	.7853		314918	.32	.465	

*p<.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

2) 유연근무제도 만족도가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향 검증

유연근무제의 만족도에 따른 직무만족과 이직의도의 차이검증은 〈표 5-4〉와 같다. F값은 모두 0.001 수준에서 유의미한 것으로 나타나 만족도에 따른 각 그룹별로 차이가 존재한다는 것으로 분석되었다. 이를 자세히 살펴보면, 재택근무제와 탄력근무제의 만족도가 높아짐에 따라서 직무만족은 높아지고 있으며, 이직의도는 감소하는 것을 볼 수 있다. 이를 통해 재택근무제와 탄력근무제의 만족도가 직무만족과 이직의도에 모두 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다.

〈표 5-4〉 유연근무제도 만족도별 차이 검증

구분		직무만족				이직의도			
		N	평균	표준편차	F	N	평균	표준편차	F
재택 근무제 만족도	1	2850	3.71	0.9821	1277.240***	2765	0.56	0.497	791.748***
	2	7177	3.913	0.845		6997	0.44	0.496	
	3	18517	4.059	0.7699		17898	0.32	0.468	
	4	40378	4.129	0.7226		39334	0.27	0.446	
	5	30730	4.386	0.6958		30004	0.2	0.399	
탄력 근무제 만족도	1	1544	3.631	1.0083	1869.945***	1514	0.56	0.497	512.873***
	2	3916	3.794	0.8782		3857	0.51	0.5	
	3	11739	3.891	0.8177		11502	0.4	0.49	
	4	63165	3.99	0.7444		62195	0.35	0.476	
	5	59586	4.295	0.7345		58774	0.28	0.447	

*p〈.05, **p 〈 0.01, ***p 〈 0.001

3) 조직 내 개혁가치의 조절효과 검증: 위계적 회귀 모형

유연근무제의 만족도가 직무만족에 미치는 과정에서 조직 내 개혁가치가 조절작용을 하는가에 대해서 확인하고자 하였다. 이를 위해서 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 조절효과 검증을 위해 3단계의 회귀분석을 실시하였다. 먼저 직무만족과 인구사회학적 통제변수들 간의 관계를 살펴보고(모델 1), 이후 유연근무제인 탄력근무제와 재택근무제를 투입하여 직무만족과의 관계를 분석하였다(모델 2). 마지막 단계로 조직 내 개혁가치 4가지 전략지향적 개혁가치, 성과지향적 개혁가치, 지식관리 기반 개혁가치, 사회적 형평성 개혁가치와 조절변수를 추가하여 상호작용 조절 효과를 검증하였다(모델 3). 조절효과의 유의성 여부는 상호작용 변수를 넣기 이전인 2단계와 3단계의 결정계수 R^2의 변화량 (결정계수가 증가하면 조절효과가 있는 것으로 해석)을 통해 확인하였다. 실증분석은 탄력근무제와 재택근무제를 구분하여 진행하였는데 먼저 탄력근무제에 대한 결과는 〈표 5-5〉와 같이 나타났다.

〈표 5-5〉 탄력근무제와 직무만족도와의 관계에서 개혁가치의 조절효과 분석결과

구분	탄력근무제 만족도 - 직무만족도								
	Module 1			Module 2			Module 3		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t
Step 1									
성별	-.010	-.007	-2.333*	.005	.003	1.246	-.026	-.017	-7.054***
나이	.080	.112	33.871***	.077	.109	33.744***	.061	.086	31.146***
인종	.070	.043	15.281***	.075	.046	16.705***	.060	.037	15.414***
직급	.207	.102	36.193***	.205	.101	36.664***	.104	.052	21.568***
근무장소	-.056	-.034	-12.373***	-.074	-.046	-16.866***	-.087	-.054	-23.301***
근무방식	-.001	.000	-.028	-.033	-.004	-1.487	.057	.007	3.010**
근무기간	-.032	-.078	-23.450***	-.029	-.073	-22.238***	-.006	-.015	-5.311***
장애여부	-.023	-.011	-3.730***	-.005	-.002	-.808	.057	.026	11.073***
Step 2									
탄력근무제 참여				-.159	-.026	-9.438	-.055	-.009	-3.841
탄력근무제 만족도				.207	.217	79.821***	.051	.054	20.356***
Step 3									
전략지향적 개혁가치							.068	.087	20.495***
성과지향적 개혁가치							-.004	-.005	-1.071
지식관리 기반 개혁가치							.337	.388	84.046***
사회적 형평성 개혁가치							.113	.113	26.426***
탄력근무제 만족도*전략지향적 개혁가치							.007	.021	5.558***
탄력근무제 만족도*성과지향적 개혁가치							.012	.035	8.671***
탄력근무제 만족도*지식관리기반 개혁가치							-.005	-.015	-3.605***
탄력근무제 만족도*사회적 형평성 개혁가치							-.008	-.023	-5.923***
통계량	R^2=.021 adjR^2=.021 F=350.804***			R^2=.068 adjR^2=.068 F=932.559***			R^2=.319 adjR^2=.319 F=3330.178***		

*p〈.05, **p 〈 0.01, ***p 〈 0.001

분석결과를 살펴보면, 첫째 직무만족에 있어 1단계 설명변수인 통제변수만 포함된 모형 1은 약 2.1%의 설명력을 나타내고 있으며, 성별(β=-.026, p〈0.001), 나이(β=.061, p〈0.001), 인종(β=.060, p〈0.001), 직급(β=.104, p〈0.001), 근무장소(β=-.087, p〈0.001), 근무방식(β=.057, p〈0.01) 근무기간(β=-.006, p〈0.001), 장애여부(β=.057, p〈0.001)가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 직무만족에 있어서 1단계 설명변수인 통제변수와 2단계 설명변수인 탄력근무제 참여와 만족도를 포함한 모형 2는 약 6.8의 설명력을 나타내고 있으며, 탄력근무제 만족도(β=.051, p〈0.001)만이 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 직무만족에 있어서 1단계 설명변수인 통제변수와 2단계 설명변수인 탄력근무제 만족도, 3단계 설명변수인 조직 내 개혁가치와 조절변수의 상호작용항을 포함한 모형 3은 약 31.9%의 설명력을 가지고 있으며, 이는 조절변수가 들어가기 이전인 2단계 모델 6.8%보다 25.1% 증가되었으며, F값(F=3330.178, p〈0.001) 또한 유의미한 것으로 나타났다. 이 결과는 첫째, 개혁가치의 선행효과가 직무만족을 증가시키는데 있어 유의미함을 보여주고 있고, 둘째, 탄력근무제 만족도가 직무만족을 제고하는데 있어 조직 내 개혁가치의 조절효과가 유의미하다는 가설을 통계적으로 검증하였음을 보여주고 있다. 즉 특정한 개혁가치의 문화가 조직

에 잘 정착되었거나 조직 구성원 사이에 잘 수용 되었을 경우, 그 해당 조직 내에 근무하는 공무원은 유연근무제도를 더욱 긍정적, 적극적으로 받아들임으로써 직무만족도를 높이고 더 나아가 조직 내 긍정적 인식과 행동 수준을 높일 수 있음을 확인하였다. 먼저 개혁가치의 선행효과 측면에서, 지식관리 기반 개혁가치는 β=.337(p〈0.001)으로 직무만족에 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 다음으로 사회적 형평성 개혁가치(β=.113, p〈0.001), 전략지향적 개혁가치(β=.068, p〈0.001) 순으로 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 개혁가치의 조절효과를 살펴보면, 성과지향적 개혁가치(β=.012, p〈0.001), 전략지향적 개혁가치(β=.007, p〈0.001) 순으로 유의미한 정(+)의 조절효과를 가지는 것으로 나타났지만, 지식관리 기반 개혁가치(β=-.018, p〈0.001), 사회적 형평성 개혁가치(β=-.008, p〈0.001)는 부(-)의 조절효과를 미치는 것으로 나타났다.

다음으로 재택근무와 직무만족에 대한 위계적 회귀분석 결과는 〈표 5-6〉과 같다.

〈표 5-6〉 재택근무제와 직무만족도와의 관계에서 개혁가치의 조절효과 분석결과

구분	재택근무제 만족도 - 직무만족도								
	Module 1			Module 2			Module 3		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t
Step 1									
성별	-.023	-.015	-4.405***	-.011	-.007	-2.249**	-.048	-.032	-11.181***
나이	.066	.092	23.700***	.068	.095	25.091***	.061	.085	26.331***
인종	.044	.027	8.101***	.042	.026	7.852***	.027	.016	5.865***
직급	.218	.120	35.211***	.229	.126	37.924***	.111	.061	21.372***
근무장소	-.053	-.035	-10.489***	-.050	-.033	-10.085***	-.032	-.022	-7.804***
근무방식	.020	.003	.968	.039	.006	1.917	.062	.010	3.556***
근무기간	-.016	-.039	-9.927***	-.017	-.043	-11.270***	-.004	-.010	-3.182**
장애여부	-.060	-.024	-7.028***	-.036	-.014	-4.312***	.032	.013	4.542***
Step 2									
재택근무제 참여				-.123	-.032	-9.767***	-.013	-.003	-1.188
재택근무제 만족도				.166	.223	67.197***	.036	.048	13.867***
Step 3									
전략지향적 개혁가치							.097	.124	24.957***
성과지향적 개혁가치							.021	.028	5.328***
지식관리 기반 개혁가치							.341	.387	72.814***
사회적 형평성 개혁가치							.126	.121	25.127***
재택근무제 만족도*전략지향적 개혁가치							.003	.009	1.994*
재택근무제 만족도*성과지향적 개혁가치							.008	.024	4.883***
재택근무제 만족도*지식관리기반 개혁가치							-.012	-.035	-7.131***
재택근무제 만족도*사회적 형평성 개혁가치							-.015	-.041	-8.786***
통계량	R^2=.023 adjR^2=.023 F=263.722***			R^2=.070 adjR^2=.070 F=675.318***			R^2=.334 adjR^2=.334 F=2485.675***		

*p〈.05, **p 〈 0.01, ***p 〈 0.001

분석결과를 살펴보면, 첫째 직무만족에 있어 1단계 설명변수인 통제변수만 포함된 모형 1은 약 2.3%의 설명력을 나타내고 있으며, 성별(β=-.048, p〈0.001), 나이(β=.061, p〈0.001), 인종(β=.027, p〈0.001), 직급(β=.111, p〈0.001), 근무장소(β=-.032, p〈0.001), 근무방식(β=.062, p〈0.001), 근무기간(β=-.004, p〈0.01), 장애여부(β=.032, p〈0.001)가 유의미한 영향을 미치는 것

으로 나타났다.

둘째, 직무만족에 있어서 1단계 설명변수인 통제변수와 2단계 설명변수인 재택근무제 참여와 만족도를 포함한 모형 2는 약 7.0%의 설명력을 나타내고 있으며, 재택근무제 만족도(β=.036, p〈0.001)만이 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 직무만족에 있어서 1단계 설명변수인 통제변수와 2단계 설명변수인 재택근무제 참여와 만족도, 3단계 설명변수인 조직 내 개혁가치와 조절변수의 상호작용항을 포함한 모형 3은 약 33.4%의 설명력을 가지고 있으며, 이는 조절변수가 들어가기 이전인 2단계 모델 7.0%보다 26.4% 증가되었으며, F값(F=2485.675, p〈0.001) 또한 유의미한 것으로 나타났다. 이 결과는 개혁가치의 선행효과가 직무만족을 증가시키는데 있어 유의미함을 보여주고 있으며, 재택근무제 만족도가 직무만족을 제고하는데 있어 조직 내 개혁가치의 조절효과가 유의미하다는 가설을 통계적으로 검증하였음을 보여주고 있다. 즉, 특정한 개혁가치의 문화가 조직에 잘 정착되었거나 조직 구성원 사이에 잘 수용 되었을 경우, 그 해당 조직 내에 근무하는 공무원은 유연근무제도를 더욱 긍정적, 적극적으로 받아들임으로써 직무만족도를 높이고 더 나아가 조직 내 긍정적 인식과 행동 수준을 높일 수 있음을 확인하였다. 먼저 개혁가치의 선행효과 측면에서, 지식관리 기반 개혁가치가 (β=.341, p〈0.001) 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 사회적 형평성 개혁가치(β=.126, p〈0.001), 전략지향적 개혁가치(β=.097, p〈0.001), 성과지향적 개혁가치(β=.021, p〈0.001) 순으로 유의미하게 나타났다. 개혁 가치의 조절효과를 자세히 살펴보면, 성과지향적 개혁가치(β=.008, p〈0.001)와 전략지향적 개혁가치(β=.003, p〈0.05)가 유의미한 정(+)의 조절효과를 가지는 것으로 나타났다.

4) 유연근무제와 이직의도와의 관계 검증: 로지스틱 회귀 모형

유연근무제와 이직의도간의 관계를 규명하기 위해 로지스틱 회귀분석을 실시하였다. 로지스틱 모형 중 이항 로지스틱 회귀분석은 종속변수가 범주형이고 두 가지 결과를 취하는 경우 여러 독립변수들 사이의 관계를 정확히 설명하고자 할 때 이용된다. 먼저 탄력근무제와 이직의도 결과에 대한 로지스틱 회귀분석 결과를 살펴보면 〈표 5-7〉과 같다. Chi-square Change in-2 Log likelihood를 이용한 모델 적합도 분석 결과, Chi-square 값이 14448.0(p〈0.001)로 모형이 적합한 것으로 나타났다. 1단계 설명변수부터 살펴보면, 성별, 나이, 인종, 직급, 근무장소, 근무기간, 근무방식, 장애여부가 유의미한 것으로 나타났다. 성별의 경우 승산비(Odd Ration: 독립변수 값이 1단위 증가할 때 종속변수가 변동될 가능성)는 .950으로 나타났으며, 이는 구성원의 성별이 여성인 경우 남성보다 이직의도가 5.0% 높다는 것을 의미한다[12]. 나이의 경우 1단위 증가할 때마다 16%의 이직의도를 증가시키고 있으며, 인종의 경우 백인이 백인 이외인 경우보다 이직의도가 17.2% 높으며, 직급의 경우 평직원이 관리자보다 이직의도가 11.8% 낮으며, 근무장소의 경우 본부에서 근무하는 것이 현장에서 근무하는 것보다 이직의도가 24.6% 낮으며, 근무방식의 경우 전일제 근무자가 시간제 근무자보다 이직의도가 18.8% 낮으며, 근무기간의 경우 1단위 증가될 때 이직의도가 4.4%감소하고 있으며, 장애

12) 승산(Odds)이란, 어떤 사건의 확률을 p라고 할 때 p/(1-p)라고 정의되며, 상대적 확률을 의미한다.

여부의 경우 비 장애인이 장애인보다 이직의도가 18.4% 높다는 것을 확인할 수 있다. 2단계 설명변수 탄력근무제 참여와 만족도를 살펴보면, 탄력근무제 만족도가 1단위 증가할 경우 이직의도를 6.7% 감소시킴을 알 수 있다. 3단계 설명변수는 조직 내 개혁가치와 상호조절항이다. 먼저 조직 내 개혁가치를 살펴보면, 지식관리 기반 개혁가치가 34.8%로 가장 많이 감소시키고 있으며, 그 다음으로는 성과지향적 개혁가치(19.5%), 전략지향적 개혁가치(14.0%) 순으로 이직의도를 감소시키고 있음을 확인하였다. 마지막으로 탄력근무제 만족도와 이직의도 간의 관계에서 조직 내 개혁가치의 조절효과를 살펴보기 위해 상호조절항을 점검해보았다. 분석 결과 전략지향적 개혁가치, 사회적 형평성 개혁가치가 탄력근무제 만족도와 이직의도와의 관계를 부(-)의 방향으로 더 강한 영향을 미치게 하는 것으로 확인되었다.

〈표 5-7〉 탄력근무제와 이직의도와의 분석결과

모델 설명변수 (Model Estimates)	탄력근무제 만족도 - 이직의도									
	Module 1			Module 2			Module 3			
	추정계수	중요도	한계효과	추정계수	중요도	한계효과	추정계수	중요도	한계효과	Change in Odds (이직의도)%
Step 1										
성별	-.018	.160	.983	.006	.616	1.006	-.052	.000	.950	5% 감소
나이	-.023	.001	.977	-.020	.003	.981	.016	.024	1.016	16% 증가
인종	-.129	.000	.879	-.124	.000	.884	-.188	.000	.828	17.2% 감소
직급	.095	.000	1.099	.092	.000	1.097	-.126	.000	.882	11.8% 감소
근무장소	-.194	.000	.824	-.227	.000	.797	-.283	.000	.754	24.6% 감소
근무방식	-.299	.000	.741	-.355	.000	.701	-.209	.003	.812	18.8% 감소
근무기간	.001	.801	1.001	-.003	.440	.997	-.045	.000	.956	4.4% 감소
장애여부	-.309	.000	.734	-.285	.000	.752	-.204	.000	.816	18.4% 감소
Step 2										
탄력근무제 참여				.239	.000	1.270	.067	.197	1.069	
탄력근무제 만족도				-.321	.000	.726	-.069	.000	.933	6.7% 감소
Step 3										
전략지향적 개혁가치							-.151	.000	.860	14% 감소
성과지향적 개혁가치							-.216	.000	.805	19.5% 감소
지식관리 기반 개혁가치							-.427	.000	.652	34.8% 감소
사회적 형평성 개혁가치							.002	.903	1.002	
탄력근무제 만족도*전략지향적 개혁가치							-.013	.003	.987	1.3% 감소
탄력근무제 만족도*성과지향적 개혁가치							-.008	.093	.992	
탄력근무제 만족도*지식관리 기반 개혁가치							-.005	.336	.995	
탄력근무제 만족도*사회적 형평성 개혁가치							-.027	.000	.974	2.6% 감소
Chi-square	81.832, p〈0.001			2708.920, p〈0.001			14448.0 p〈0.001			
Cox-Snell R-square	0.006			0.021			0.107			
Nagelkerke R-square	0.009			0.029			0.150			

다음으로 재택근무제와 이직의도와의 로지스틱 회귀분석 결과를 살펴보면 〈표 5-8〉과 같다. 첫째, Chi-square Change in-2 Log likelihood를 이용한 모델 적합도 분석 결과, Chi-square 값이 12249.995(p〈0.001)로 모형이 적합한 것으로 나타났다. 1단계 설명변수부터 살펴보면, 성별, 인종, 직급, 근무장소, 근무방식, 근무기간, 장애여부 등의 효과성이 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 성별의 경우 남자인 경우 여자보다 이직의도가 14.0% 낮게 나타났다. 인종을 살펴보면, 백인인 경우 백인이 아닐 경우보다 이직의도가 14.7% 높으며, 직급의 경우 관리자가 평직원보다 이직의도가 16.4% 낮은 것으로 나타났으며, 근무장소의 경우 본부

에서 근무하는 것이 현장에서 근무하는 것보다 이직의도가 30.6% 낮으며, 근무방식의 경우 시간제 근무자보다 전일제 근무자의 이직의도가 25.6% 낮은 것으로 나타났으며, 근무기간의 경우 1단위 증가할 때 이직의도가 4.0% 감소되고 있으며, 장애여부의 경우 장애인이 비 장애인보다 이직의도가 21.0% 낮은 것을 확인할 수 있다. 2단계 설명변수인 재택근무제 참여와 만족도를 살펴보면, 재택근무제 만족도는 이직의도를 12.6% 감소시키는 것으로 나타났다. 3단계 설명변수인 조직 내 개혁가치와 상호조절항의 이직의도에 대한 영향력 분석에 있어, 먼저 조직 내 개혁가치를 살펴보면, 조직 내 개혁가치는 모두 이직의도를 감소시키는 것으로 나타났다. 이러한 개혁가치 중 지식관리 기반 개혁가치가 36.9%로 가장 많이 공무원의 이직의도를 감소시키는 것으로 나타났으며, 그 다음으로는 성과지향적 개혁가치(24.1%), 전략지향적 개혁가치(16.4%) 순으로 이직의도를 감소시키고 있음을 확인하였다. 공무원의 능력개발제도와 평생학습시스템 구축을 기반으로 하는 지식관리시스템의 중요성이 부각되는 결과라고 할 수 있다. 마지막으로 탄력근무제 만족도와 이직의도간의 관계에서 조직 내 개혁가치의 조절효과를 살펴보기 위해 상호조절항을 점검해보았다. 분석 결과 전략지향적 개혁가치, 사회적 형평성 개혁가치는 탄력근무제 만족도와 이직의도와의 관계를 부(-)의 방향으로 더 강한 영향을 미치게 하는 것으로 확인되었다.

〈표 5-8〉 재택근무제와 이직의도와의 분석결과

모델 설명변수 (Model Estimates)	재택근무제 만족도 - 이직의도									
	Module 1			Module 2			Module 3			
	추정계수	중요도	한계효과	추정계수	중요도	한계효과	추정계수	중요도	한계효과	Change in Odds (이직의도)%
Step 1										
성별	-.090	.000	.914	-.070	.000	.933	-.151	.000	.860	14% 감소
나이	-.022	.010	.978	-.026	.002	.974	-.008	.358	.992	8% 증가
인종	-.084	.000	.920	-.094	.000	.910	-.159	.000	.853	14.7% 감소
직급	.057	.002	1.059	.084	.000	1.087	-.179	.000	.836	16.4% 감소
근무장소	-.364	.000	.695	-.365	.000	.694	-.366	.000	.694	30.6% 감소
근무방식	-.366	.000	.693	-.326	.000	.722	-.295	.000	.744	25.6% 감소
근무기간	-.016	.001	.984	-.013	.006	.987	-.041	.000	.960	4% 감소
장애여부	-.376	.000	.687	-.329	.000	.720	-.236	.000	.790	21% 감소
Step 2										
재택근무제 참여				.306	.000	1.358	.146	.000	1.157	
재택근무제 만족도				-.382	.000	.682	-.135	.000	.874	12.6% 감소
Step 3										
전략지향적 개혁가치							-.179	.000	.836	16.4% 감소
성과지향적 개혁가치							-.276	.000	.759	24.1% 감소
지식관리 기반 개혁가치							-.460	.000	.631	36.9% 감소
사회적 형평성 개혁가치							.031	.101	1.032	
재택근무제 만족도*전략지향적 개혁가치							-.023	.000	.977	2.3% 감소
재택근무제 만족도*성과지향적 개혁가치							.001	.826	1.001	
재택근무제 만족도*지식관리 기반 개혁가치							-.007	.285	.993	
재택근무제 만족도*사회적 형평성 개혁가치							-.037	.000	.964	3.6% 증가
Chi-square	989.433, p〈0.001			3624.634, p〈0.001			12187.574 p〈0.001			
Cox-Snell R-square	0.011			0.040			0.128			
Nagelkerke R-square	0.016			0.058			0.185			

탄력근무 및 재택근무 만족도와 이직의도 분석결과를 요약하자면, 1단계 변수인 남자, 소수인종 (minority), 관리자, 본부, 전일제, 근무기간이 길수록, 장애가 있는 구성원인 경우 더 낮은 수준의 이직의도를 가지고 있음을 확인하였다. 2단계 변수인 재택근무 만족도와 탄력근무 만족도 모두 이직의도를 감소시키는 것으로 나타났으며, 3단계 변수인 조직 내 개혁가치 대부분이 이직의도를 감소시키는데 기여하고 있음이 증명되었고 탄력근무제의 경우 전략지향적 개혁가치, 지식관리 기반 개혁가치가 조절효과를 가지고 있는 것을 확인하였으며 재택근무제의 경우 전략지향적 개혁가치와 지식관리 기반 개혁가치가 조절효과를 가지고 있음을 확인하였다. 이는 전략지향 혹은 지식관리 기반 가치 문화가 잘 정착되어 있는 조직일수록 유연근무제의 효과가 이직의도에 더 크게 작용하고 있음을 의미하고 더 나아가 이를 통해 조직의 효과성을 제고할 수 있음을 시사한다고 하겠다.

5. 분석결과의 종합

본 연구에서는 유연근무제를 탄력근무제와 재택근무제로 구분하여 조직효과성에 미치는 영향을 살펴보았으며, 유연근무제와 조직효과성간의 관계에서 조직 내 개혁가치의 조절효과를 실증 연구하였다. 가설 검증 결과를 종합하면 〈표 5-9〉와 같다. 첫째, 독립변수인 탄력근무제와 재택근무제의 참여가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 가설검증에서는 탄력근무제의 경우, 직무만족과는 부(-)의 영향력을 이직의도와는 통계적으로 유의미한 결과가 나오지 않아 〈가설 1-1〉, 〈가설 2-1〉이 기각되었다. 재택근무제의 경우 직무만족에는 통계적으로 유의미한 결과가 나타나지 못하였고, 이직의도에는 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타나 〈가설 1-2〉, 〈가설 2-2〉가 기각되었다.

둘째, 탄력근무제의 만족도는 직무만족에 정(+)의 영향력을 이직의도에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 〈가설 3-1〉, 〈가설 4-1〉은 채택되었다. 재택근무제의 만족도의 경우 직무만족에 정(+)의 영향을 이직의도에는 부(-)의 영향을 미쳐 〈가설 3-2〉, 〈가설 4-2〉는 채택되었다.

셋째, 유연근무제와 조직효과성간의 관계에 있어 조절요인 검증을 위한 통계분석 결과를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 탄력근무제와 직무만족간의 관계에서 전략지향적 개혁가치, 성과지향적 개혁가치가 조절효과로서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 〈가설 5-1〉, 〈가설 5-2〉는 채택되었다. 하지만 지식관리 기반 개혁가치, 사회적 형평성 개혁가치는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 〈가설 5-3〉, 〈가설 5-4〉는 기각되었다.

넷째, 재택근무제와 직무만족간의 관계에서 조절효과 검증을 살펴보면, 전략지향 개혁가치, 성과지향적 개혁가치가 정(+)의 영향을 미쳐 〈가설 6-1〉, 〈가설 6-2〉는 채택되었지만, 전략지향적 개혁가치와 사회적 형평성 개혁가치, 지식관리 기반 개혁가치는 부(-)의 영향을 미쳐 〈가설 6-3〉, 〈가설 6-4〉는 기각되었다.

다섯째, 탄력근무제와 이직의도간의 관계에서 조절효과 검증을 살펴보면, 전략지향적 개혁가치, 사회적 형평 개혁가치가 부(-)의 영향을 미쳐 〈가설 7-1〉, 〈가설 7-4〉는 채택되었다.

여섯째, 재택근무제와 이직이도간의 관계에서 조절효과 검증을 살펴보면, 전략지향적 개혁가치와 사회적 형평성 개혁가치가 부(-)의 영향을 미쳐 〈가설 8-1〉, 〈가설 8-4〉은 채택되었다.

〈표 5-9〉 가설 검증 결과

구분	내용					방향	근거	결과
가설 1-1	탄력근무제 참여			→	직무만족	+	부(-)의 영향력	기각
가설 1-2	재택근무제 참여			→	직무만족	+	통계적으로 유의하지 않음	기각
가설 2-1	탄력근무제 참여			→	이직의도	-	통계적으로 유의하지 않음	기각
가설 2-2	재택근무제 참여			→	이직의도	-	정(+)의 영향력	기각
가설 3-1	탄력근무제 만족			→	직무만족	+	정(+)의 영향력	채택
가설 3-2	재택근무제 만족			→	직무만족	+	정(+)의 영향력	채택
가설 4-1	탄력근무제 만족			→	이직의도	-	부(-)의 영향력	채택
가설 4-2	재택근무제 만족			→	이직의도	-	부(-)의 영향력	채택
가설 5-1	탄력근무 ↓ 직무만족	전략지향적 개혁가치 x 탄력근무제 만족도		→	직무만족	+	정(+)의 영향력	채택
가설 5-2		성과지향적 개혁가치 x 탄력근무제 만족도		→	직무만족	+	정(+)의 영향력	채택
가설 5-3		지식관리 기반 개혁가치 x 탄력근무제 만족도		→	직무만족	+	부(-)의 영향력	기각
가설 5-4		사회적 형평성 개혁가치 x 탄력근무제 만족도		→	직무만족	+	부(-)의 영향력	기각
가설 6-1	재택근무 ↓ 직무만족	전략지향적 개혁가치 x 재택근무제 만족도		→	직무만족	+	정(+)의 영향력	채택
가설 6-2		성과지향적 개혁가치 x 재택근무제 만족도		→	직무만족	+	정(+)의 영향력	채택
가설 6-3		지식관리 기반 개혁가치 x 재택근무제 만족도		→	직무만족	+	부(-)의 영향력	기각
가설 6-4		사회적 형평성 개혁가치 x 재택근무제 만족도		→	직무만족	+	부(-)의 영향력	기각
가설 7-1	탄력근무 ↓ 이직의도	전략지향적 개혁가치 x 탄력근무제 만족도		→	이직의도	-	부(-)의 영향력	채택
가설 7-2		성과지향적 개혁가치 x 탄력근무제 만족도		→	이직의도	-	통계적으로 유의하지 않음	기각
가설 7-3		지식관리 기반 개혁가치 x 탄력근무제 만족도		→	이직의도	-	통계적으로 유의하지 않음	기각
가설 7-4		사회적 형평성 개혁가치 x 탄력근무제 만족도		→	이직의도	-	부(-)의 영향력	채택
가설 8-1	재택근무 ↓ 이직의도	전략지향적 개혁가치 x 재택근무제 만족도		→	이직의도	-	부(-)의 영향력	채택
가설 8-2		성과지향적 개혁가치 x 재택근무제 만족도		→	이직의도	-	통계적으로 유의하지 않음	기각
가설 8-3		지식관리 기반 개혁가치 x 재택근무제 만족도		→	이직의도	-	통계적으로 유의하지 않음	기각
가설 8-4		사회적 형평성 개혁가치 x 재택근무제 만족도		→	이직의도	-	부(-)의 영향력	채택

Ⅵ. 결론

본 연구에서는 미국 연방공무원들을 대상으로 공공부문에서 실시되고 있는 유연근무제도가 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고, 유연근무제와 조직효과성 관계에서 조직 내 개혁가치가 조절요인으로써 작용하고 있는지에 대해 실증적 분석을 실시하였다. 주요 변수들 간 관계에 대한 가설 수립 및 검증과정을 통하여 탄력 및 재택 근무제의 실제적 만족도가 형식적인 참여도보다 더 유의미한 결과를 제공하고 있음을 밝혀내었고 특정 개혁가치들이 유연근무제의 효과를 유의미하게 조절해 주고 있음도 확인하였다. 이러한 연구 결과를 토대로 유연근무제의 활성화와 조직효과성 제고 방안을 마련하는데 있어 필요한 정책적 함의들을 도출하였다.

첫째, 공직 구성원 개개인의 직무만족을 제고하는 동시에 조직차원에서의 성과 및 효과성을 향상시키기 위한 방안으로 유연근무제도를 시행하고 있지만, 제도시행과 더불어 구성원들이 제도를 잘 활용할 수 있도록 하는 환경을 만들어주어야 한다는 점을 들 수 있다. 본 연구를 통해 인사 및 조직관리제도의 단순한 시행만으로는 구성원의 직무만족과 이직의도에 직접적인 영향을 미치지 않는 것을 확인할 수 있었다. 이는 하위시스템 적합이론(Subsystems congruence theory)을 통해서도 확인해 볼 수 있다. Shareef(1994)는 조직의 변화를 가져오는 혁신전략이 성공적으로 진행되기 위해서는 교육·훈련 시스템, 성과보상 시스템 등의 조직 내에 존재하고 있는 하위시스템들이 조직혁신전략과 함께 부합되어야 한다고 지적하고 있다. 손영미 외(2011)의 연구결과에서도 가족친화정책 지원제도의 단순한 시행여부 보다는 조직의 환경이 일과 삶의 균형 정책에 대해 얼마만큼 긍정적이고 수용적인가 하는 점이 더욱 중요한 영향을 제공하고 있다고 밝히고 있다. 이와 같이 본 연구는 조직의 환경적 요소들을 고려하지 않고 일방적인 제도의 시행만으로는 제도 본래의 효과를 나타내지 못하게 됨을 확인함으로써 유연근무제 시행과 더불어 구성원들이 유연근무제를 자신의 상황에 맞추어 유용하고 적실하게 사용할 수 있도록 제반 여건 (가치, 제도, 문화 등)을 함께 마련해주는 것이 구성원들의 직무만족과 이직의도, 그리고 더 나아가 조직차원에서의 성과도 향상시킬 수 있다는 점을 제시하고 있다.

둘째, 문화적 가치관의 변화를 유도할 필요가 있다는 점을 들 수 있다. Weber(1969)가 제시하고 있는 문화수렴-확산이론(Cross-cultural convergence vs. divergence theory)에 따르면, 해외로부터 도입되어 시행되는 제도들이 조직 내에서 성과를 나타내지 못하는 이유는 수출국과 도입국이 가지고 있는 문화적 가치관의 차이로 인해 발생하는 저항으로 보고 있다(이준호, 2003). 즉 도입된 인사관리제도의 효과가 나타나지 못하는 이유는 문화적합성(Culture-fit)의 부족에서 오는 것이라고 보는 것이다(Tayeb, 1994). 따라서 집단의식이 강하며, 위계질서를 중시하는 한국의 공공조직에서 유연근무제를 활성화하기 위해서는 유연성, 자율성을 중시하는 발전적 문화와 외부 지향적, 개방적인 합리적 문화로의 변화가 요구된다고 볼 수 있다. 이를 위해서는 성과지향적이고, 전략지향적 가치의 추구가 요구된다. 여기서 성과지향적 개혁가치는 성과를 우선시하는 것이 아닌, 성과평가 절차 및 결과에 대한 정당성 확보와 공정한 보상체계 수립을 전제로 유연근무제 이용으로 인한 승진이나 경력에 부정적인 영향을 미치지 않도록 하는 가치를 말하는 것이며, 전략지향적 개혁가치는 구성원들이 조직의 목표와 비전에 대해 명확히 인지하고 있어야 하며, 목표 달성을 위해서 필요한 것이 무엇이며, 자신이 해야 할 일에 대한 책임감을 가지고 완수해야만 한다는 것을 의미한다. 유연근무제를 이용하게 되면 팀 구성원간의 직접적인 의사소통의 기회가 감소하고, 이에 따라 위계적이고 면대면 업무방식에 큰 변화를 가져올 수 있다. 따라서 구성원들이 각자의 업무 범위와 난이도에 대해 정확히 인지하고 조직 목표를 추구하고 수행하는 데 있어 업무성과에 대해 공정한 보상을 받을 수 있다면, 구성원들은 근무방식과 근무시간, 근무장소 등의 시간적, 물리적 근무 조건에 대한 자율적 선택을 통해 업무성과를 극대화 할 수 있게 될 것임을 예측해 볼 수 있다.

셋째, 본 연구에서는 조직 내 존재하는 개혁가치들과 유연근무제 상호효과 실증 분석을 통해 '가치공존'을 통한 효과성 향상이라는 부분을 확인할 수 있었다. Park & Joaquin(2012) 연구에서는 미국 연방정부 내에 다양한 공공관리 개혁가치들이 존재하고 있고, 수년간 함께 공존하며 개혁적 공직문화 형성에 기여하고 있음을 밝히면서 일과 삶의 균형 (work-life balance) 시각에서 유연근무제를 후기 신공공관리의 가치가 제도화 된 것으로 보았다. 하지만 이 연구에서는 가치들 간의 관계나 조직효과성에 미치는 영향에 대한 구체적 분석은 이루어지지 못하였다. 본 연구는 이러한 기존연구의 한계점을 인식하고 위계적 회귀분석을 통하여 유연근무제가 후기 신공공관리의 개혁가치인 지식관리 기반 개혁가치 또는 사회적 형평성 개혁 가치보다는 신공공관리의 성과지향적 개혁가치와 전략지향적 개혁가치에 더 많은 조절효과를 나타내고 있음을 증명하였다. 이러한 결과는 지향하는 바가 상이한 가치들이 함께 조화 및 공존을 이루었을 때 서로를 지지해주는 상승적 보완 효과 (complementary effects) 를 발현 할 수 있다는 점을 시사한다.

마지막으로 본 연구가 지니고 있는 한계점으로는 본 연구의 표본과 자료가 지니고 있는 약점을 들 수 있다. 첫째, 본 연구에서 사용된 표본과 자료는 미연방정부의 방대한 설문자료를 바탕으로 미연방정부 공무원들의 공직에서의 삶의 질과 인식, 행태 등을 측정한 것이다. 따라서 본 연구의 결과들이 미국 내에서는 상당히 높은 타당성과 신뢰성를 갖는 반면, 미국과 한국의 문화적, 제도적 인식적 차이로 인해 연구의 결과와 함의들을 인사정책화 하여 한국 공공기관에 직접적으로 적용하기에는 무리가 있음을 인정한다. 오히려 한국과 미국 공공기관 간 비교 행정론적 시각에서 본 연구의 의미를 찾아볼 수 있을 것이다. 본 연구에서 도출된 결과를 토대로 국내 공무원들을 대상으로 유연근무제 후속 연구가 계속적으로 이루어진다면, 한국 공직제도에 적합한 '한국형 유연근무제' 개발과 공무원 친화적 인사관리정책 수립에 대한 실제적 함의를 이끌어 낼 수 있을 것이다. 둘째, 연구의 주 변수인 유연근무제를 보다 더 세부적으로 유형화 하지 못하였다는 점을 한계로 들 수 있다.[13] 유연근무제를 유형별로 구분한 뒤, 세부적인 만족도 및 참여여부를 고려해서 조직효과성에 미치는 효과를 확인했어야 했지만 이차자료 분석의 한계로 인해 탄력근무제 만족도 및 참여여부로만 연구의 결과를 규명하였던 점이 아쉬운 점으로 남는다. 유연근무제 유형별 비교분석 및 효과성 분석은 후속연구의 몫으로 남겨둔다.

13) 미연방정부에서는 탄력근무제를 다시 선택적 근로시간제, 압축근무제, 교대근무제, 휴식제로 구분하여 운영하고 있다. 재택근무 역시 원격 재택근무, 원격 위성근무, 근무지 교대제로 구분하여 운영하고 있다.

참고문헌

권기헌. (2012). 「전자정부론」. 서울: 박영사.

기획재정부. (2012). 「공공기관 유연근무제 추진실적」.

김난주 · 권태희. (2008). 기혼여성의 직장, 가정균형과 삶의 질. 한국여성정책연구원. 「제1차 여성가족패널 학술대회 논문집」, 41-58.

김영재. (2004). 한국형 여가만족척도 개발과 타당화 검증. 「한국체육학회지」, 43(1): 291-299.

김정렬 · 안병철 · 서상원 · 한인섭. (2007). 연구논문 : 선진국 행정개혁의 성과 평가와 함의: 국가군별 비교 분석을 중심으로. 「정부학연구」, 13(3): 35-68.

김호정. (2002). 일반논문: 한국행정문화연구와 경쟁가치모형. 「한국정책학회보」, 11(3): 219-238.

김호정. (2004). 행정조직과 기업조직의 조직문화 비교. 「韓國行政學報」. 38: 49-67.

박계관. (2007). 遠隔勤務와 職務效果의 關係分析. 「국내박사학위논문. 韓國外國語大學校 大學院」.

박선경 · 양승범 · 송민혜. (2011). 동기부여와 직무만족의 관계에 관한 연구. 「국정관리연구」, 6(2): 171-198.

박세정. (2012). 일과 삶의 조화를 위한 자치단체의 유연근무제 도입: 현황과 향후과제. 「한국지방자치연구」, 14(1): 49-75.

박영배 · 김명숙. (1999). 병원조직에서 직무특성이 간호사의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 - 경력관련특성의 조절효과를 중심으로 -. 「조직과 인사관리연구」, 23(1): 221-246.

배귀희. (2011). 우리나라 공직사회 시간제 근무제도의 발전방안을 위한 탐색적 연구: 영국과 미국의 제도분석을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 10(3): 259-284.

배귀희 · 양건모. (2011). 공무원 유연근무제 정착에 관한 실증적 연구. 「韓國地方自治學會報」, 23(4): 125-153.

손영미 · 김정운 · 정열. (2011). 중앙공무원의 일과 삶의 균형에 대한 조직 및 개인변인의 영향력 검증 연구. 「여가학연구」, 9(1): 101-131.

손영미 · 박정열 · 김가영. (2006). 일과 삶의 균형 정책의 도입에 관한 연구. 「한국행정학회 학술대회 발표논문집」, -(-): 987-1000.

신승국 · 구연원. (2005). 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 고찰. 산업경영논총. 「용인대학교 산업경영연구소」. 12: 65-81

오세덕. (2001). 신공공관리주의와 행정개혁. 「行政問題硏究」, 8(1): 1-20.

오은정. (2007). 여자경찰관의 근무여건 개선방안에 관한 연구 : 경기도를 중심으로. 「석사학위논문. 아주대학교」.

유계숙 · 한지숙 · 오아림. (2009). 한국과 미국의 유연근무제도 비교 및 제도 활성화 방안에 관한 연구. 「창조와 혁신」, 2(2): 105-142.

유민봉 · 박성민. (2013). 「한국인사행정론」. 서울: 박영사.

이상윤 · 박흥식. (1995). 플렉스타임제의 도입: 기대효과 및 적용한계에 관하여. 「한국행정학회

학술대회 발표논문집」, -(-): 137-156.

이준호. (2003). 우리나라 조직구성원들에 인지된 문화적 가치관이 팀제에 대한 저항과 조직성과에 미친 영향. 「인사관리연구」, 27(4): 25-56.

이주철. (2011). 여성의 경력단절 해소를 위한 스마트워크 도입 연구. 「국내석사학위논문. 단국대학교 정보미디어대학원」

이정주. (2005). 지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 지하철 공사의 사례. 「지방정부연구」, 9(4): 71-93.

이창길. (2006). 조직문화가 직무만족. 직무몰입. 그리고 조직몰입에 미치는 영향-혁신지향 문화와 관계지향 문화의 차별화를 중심으로. 「한국거버넌스학회 2006 년 하계공동학술대회 발표논문집」, 855-870.

이호길 · 서철현. (2002). 호텔기업의 지식경영 핵심요인과 지식공유문화가 종사원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 「觀光硏究」, 17(2): 87-107.

양인숙. (2011). 행정기관 시간제근무제도의 확산 전망과 과제. 「노동리뷰」, 3(72): 15-20.

양혁승. (2003). 성과주의 급여제도에 대한 수용도 결정요인의 탐색과 그 수용도가 개인의 의욕제고에 미치는 영향: 가치 적합성이 급여제도 수용도에 미치는 영향을 중심으로. 「한국인사 · 조직학회」, 11: 109-132

장지연. (2005). 「일 · 가족 양립체계의 선진국 동향과 정책과제」. 서울: 한국노동연구원.

장현주. (2009). 참여정부의 가족친화적 근무제도에 대한 평가: 재택 및 탄력근무제에 대한 공무원 인식을 중심으로. 「한국행정학회 하계학술대회」, 2009(-): 1-15.

진종순 · 장용진. (2010). 공직사회 유연근무제의 발전방안에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」, 9(3): 29-55.

조경호 · 이선우. (2000). 중앙정부의 가정친화적 인사정책에 관한 실태분석. 「한국행정학회 학술대회 발표논문집」, -(-): 103-116.

조현국. (2011). 「워크스마트 실천전략연구」. 삼성경제연구소, 연구보고서.

중앙인사위원회. (2007). 「공무원인사개혁백서」. 서울: 중앙인사위원회.

최성일 · 유계숙. (2007). 가족친화적 기업정책이 근로자의 일-가족 조화, 인적자원성과, 삶의 질에 미치는 효과에 관한 경로모형 검증. 「한국가족관계학회지」, 12(2): 1-26.

최수찬 · 박해웅. (2007). 기업근로자의 사회정서적 문제와 조직몰입 및 직무성과간의 관계에 관한 연구. 「한국사회복지행정학」, 9(3): 1-31.

최학봉. (2003). 경찰의 조직문화와 직무만족간의 관련성에 관한 이론적 고찰. 「한국경찰학회보」, 6: 367-385.

홍승아. (2010). 유연근무제의 도입과 발전과제. 「젠더리뷰」, 17(-): 30-40.

Beaty. R. W.. & C. E. Schmir. (1981). Personal Administration: An Experimental Skill Building Approach. 2nd ed.. *Mass Addison-Wesley Publishing Co.* 392-393.

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.

Beckman, T. (1997). *A methodology for knowledge management*.

Bento, R. F., & White, L. F. (1998). Participants' values and incentive plans. *Human resource management*. 37(1): 47-59.

Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Reading, MA: Addison Wesley.

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*. *53*(6): 747-770.

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.

Frederickson, H. G. (1996). Comparing the reinventing government movement with the new public administration. *Public Administration Review*. 263-270.

Feldman, D. C., & Gainey, T. W. (1998). Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. *Human Resource Management Review*. *7*(4): 369-388.

Gatignon, H., & Xuereb, J. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*. 77-90.

Grzywacz, J. G., & Butler, A. B. (2005). The impact of job characteristics on work-to-family facilitation: Testing a theory and distinguishing a construct. *Journal of Occupational Health Psychology*. *10*(2): 97.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*. *60*(2): 159.

Halpern, D. F. (2005). How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress and Health*. *21*(3): 157-168.

Hartman, R. I., Stoner, C. R., & Arora, R. (1992). Developing successful organizational telecommuting arrangements: worker perceptions and managerial prescriptions. *SAM Advanced Management Journal*. *57*: 35-35.

Hayman, J. R. (2009). Flexible work arrangements: Exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. *Community, Work & Family*. *12*(3): 327-338.

Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*. *50*(1): 49-58.

Kerr, J., & Slocum, J. W. (1987). Managing corporate culture through reward systems. *The Academy of Management Executive*. 1(2): 99-107.

Kettle, Donald F. (2007). The Global Revolution in Public Managemnet; Driving Themes, Missing Links. *Joural of policy Analsis and Management*. 16(3): 446-462.

Lawler, E. E. (1983). Satisfaction and behavior. *Perspectives on Behavior in Organizations*. 278-302.

Laegreid, P. (2006). *Autonomy and regulation: Coping with agencies in the modern state*. Edward

Elgar Publishing.

Liechty, J. M., & Anderson, E. A. (2007). Flexible workplace policies: Lessons from the federal alternative work schedules act. *Family Relations. 56*(3): 304-317.

McGuire, J. F., Kenney, K., & Brashler, P. (2010). *Flexible work arrangements: The fact sheet.*

McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology. 144*(1): 61-81.

Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review. 21*(2): 402-433.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing.* 20-35.

Park. S. M. (2010). The Effects of Personnel Reform Systems on Georgia State Employees' Attitudes. *Public Management Review.* 12(3): 403-437.

Park, S. M., & Joaquin, M. E. (2012). Of alternating waves and shifting shores: The configuration of reform values in the US federal bureaucracy. *International Review of Administrative Sciences.* 78(3): 514-536.

Park, S. M., & Park, H. J., & Ryu, E. Y. (2013). Determinants of positive job attitude and behavior in the asian work context. *Public Management Review.*

Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory.* 6: 5–22.

Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice. *Managing organizational transitions.* 2(9): 5-3.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science.* 29(3): 363-377.

Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations.* Wiley. com.

Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1983). The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations. *Strategic Management Journal. 4*(3): 197-207.

Rokeach, M. (2008). *Understanding human values. SimonandSchuster. com.*

Schmidt, D. E., & Duenas, G. (2002). Incentives to encourage worker-friendly organizations. *Public Personnel Management. 31*(3): 293-308.

Shareef, R. (1994). Subsystem Congruence A Strategic Change Model for Public Organizations. *Administration & Society.* 25(4): 489-517.

Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets.* Berrett-Koehler Publishers.

Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative*

Science Quarterly. 546-558.

Tayeb, M. (1994). Organizations and national culture: Methodology considered. *Organization Studies.* 15(3): 429-445.

US Merit Systems Protection Board. (1993). *Balancing Work Responsibilities and Family Needs: The Federal Civil Service Response*. DIANE Publishing.

Wadsworth, L. L., & Owens, B. P. (2007). The effects of social support on work-family enhancement and work-family conflict in the public sector. *Public Administration Review*, 67(1), 75-87.

Weber, R. A.(1969). *Academic courses in comparative management: Objectivesm topics, methods and results, Comparative Management Teaching*, New York: Wiley.

Wise, L. R. (2002). Public management reform: Competing drivers of change. *Public Administration Review. 62*(5): 556-567.

○ 민경률(閔庚律) : 성균관대학교 국정관리대학원에서 행정학 석사학위를 취득하고, 현재 성균관대학원 박사과정에 재학 중이다. 주요 관심분야는 인적자원관리, WLB, 공기업 인사관리, SHRM 등이다. 최근 논문으로는 직업선택동기와 직무만족 및 이직의도 간의 관계에 관한 공·사 비교 연구가 있다(luls@hanmail.net).

○ 박성민(朴盛民) : The University of Georgia에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 성균관대 행정학과/국정관리대학원에서 부교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 인적자원관리 및 인적자원개발, 인사개혁, 조직행태, 리더십 등이다. 최근 저서로는 Public Management: A Research Handbook, 한국인사행정론 등이 있다(sm28386@skku.edu).

투 고 일 자: 2013년 10월 17일
심 사 일 자: 2013년 10월 24일(초심), 2013년 11월 25일(재심)
게재확정일자: 2013년 12월 18일

Probing the Impacts of Flexible Work Schedules on Organizational Outcomes : With a Focus on the Moderating Roles of Reform Values in Public Organizations

Min, Kyoung-Ryoul · Park, Sung-Min

This study has attempted to investigate the effects of a flexible work schedule on organizational effectiveness, which has been adopted as a part of the Work-Life Balance (WLB) policies, as well as to reveal how reform values in public organizations come into play as moderating factors in relationship between the flexible work schedule and organizational effectiveness. For this, satisfaction with the flexible work schedule, reform values in organizations and job satisfaction and turnover intention have been chosen as antecedent, moderating and result variables respectively. Then, drawing upon a research framework comprised of these variables, as well as using hierarchical and logit regression models, we have developed a set of research hypotheses.

The overall findings suggest that if a system of flexible work schedule is properly managed and applied to be more congruent with an employee's personal attitudes and organizational cultures (i.e., reform values), we expect that it would provide meaningful impacts on job satisfaction and turnover intention. More interestingly, the findings imply that, while certain types of reform values do not significantly affect job satisfaction and turnover intention, we might anticipate that the relationships would be more positive when the flexible work schedules are actively implemented and well managed. Implications for research and practice in the public management (including WLB, alternative work schedule, and telework issues) context are provided in the concluding section as well as the limitations and recommendations for future research.

Key Words : Flexible Work Schedule, Reform Value, WLB, Job Satisfaction, Turnover Intension