

스마트워크(smart work)가 공직사회 회복탄력성(resilience)과 민첩성(agility)에 미치는 영향에 관한 연구: 공직자의 긍정적 나르시시즘(narcissism) 매개효과를 중심으로*

전은정**
박성민***

국문요약

본 연구에서는 복잡하고 불확실한 상황에 대응하는 과정에서 스마트워크(smart work)를 통한 일하는 방식의 변화가 공직사회 회복탄력성(resilience)과 민첩성(agility)에 미치는 영향과 이 관계에서 긍정적 나르시시즘(narcissism)의 매개효과를 살펴보았다. 본 연구는 수립한 가설을 검증하기 위해 한국행정연구원에서 제공하는 「2020년 공직생활실태조사」를 활용하여 연구를 진행하였다. 가설 검증에 대한 결과 스마트워크는 조직의 회복탄력성과 민첩성에 각각 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 공직자의 긍정적 나르시시즘은 스마트워크와 회복탄력성, 민첩성 두 변수 간에서 매개역할을 하고 있음을 확인하였다. 본 연구는 포스트 코로나(post corona)·위드 코로나(with corona) 시대를 대비하여 공직사회도 위기 대응을 통한 발전에 더욱 주목할 필요가 있으며, 스마트워크 환경을 발전시켜 제도적 정착을 하는 것이 필요하다는 점을 확인하였는데 그 의의가 있다. 또한 공직자 개인의 나르시시즘 측면에도 인적자원 관리 차원에서 관심을 기울여 공직사회 내에서 회복탄력성과 민첩성을 인식시키고 이를 제고하도록 해야 할 필요가 있다.

주제어: 스마트워크, 회복탄력성, 민첩성, 긍정적 나르시시즘

I. 서론

첫 COVID-19 확진자가 나온 이후 우리는 급격한 사회변화를 겪었다. 팬데믹

* 본 논문은 교육부 및 한국연구재단의 BK21FOUR 「공감과 혁신을 위한 플랫폼 거버넌스 교육연구단」에서 지원을 받아 수행된 연구임(관리번호 419990114294).

** 제1저자

*** 교신저자

으로 인한 경제불황 뿐만 아니라 정치적 혼란, 사회적 긴장과 갈등 악화 등 불과 몇 달전 예상했던 것과 다른 미래가 전개되고 있다. 이를 극복해 나가고 있는 오늘도 불확실한 상황은 진행 중이다. John Casti 교수가 말하는 X-Events(극단적인 사건)가 상존하는 현실에서, 이번 사태는 바이러스였지만 기후변화, 자원고갈, 사회 불평등 등(Jared Diamond, 2020)으로 촉발되는 예측할 수 없는 상황이 언제 다시 발생할지는 아무도 모른다. 따라서 외부환경이 좋지 않은 상황으로 변하더라도 조직이 좋은 성과를 유지하고 지속적으로 성장해 나가기 위해서는 회복탄력성(resilience)과 민첩성(agility)을 주목할 필요가 있다.

회복탄력성(resilience)은 역경 또는 스트레스 상황에서 회복하는 능력으로 정의되며(Coutu, 2002), 변화하는 환경에서 스트레스를 흡수하고 중요한 기능을 회복해 성과로 연결하는 조직의 역량(HBR, 2020)을 포함하는 개념이다. 위험에 대한 통제 가능성과 불확실성이 심화될수록 상대적으로 정부의 역할에 대한 국민의 기대는 커지게 되는데(서지영·박병원·이성호·조규진·윤정현, 2014), 이는 환경이 점점 더 역동적으로 변하고 예측할 수 없는 상황이 이어지면 회복탄력성의 중요성이 ‘효율성’보다 커지고 있다(BCG, 2020)는 전략이 공직사회에서도 위기극복을 위해 필요하다는 것을 의미한다.

민첩성(agility)은 ‘애자일’이라는 표현으로 더 익숙하며, HBR에서 2016년 “Embracing Agile”, 2018년 “HR Goes Agile”등이 발표되며 모든 분야와 유형의 조직에 새로운 패러다임으로 빠르게 확산되어 왔다(안나, 2020). 예상할 수 없는 변화에 선제적으로 대처할 수 있는 능력(Arteta&Giachetti, 2004), 기회와 위기를 빠르게 감지하고 대응할 수 있는 능력(Tallon&Pinsonneault, 2011) 등으로 정의한다. 국내 연구에서는 실증연구가 많지 않지만 급격한 환경변화에의 신속한 대응은 공직사회도 예외가 아니라는 측면에서 민첩성과 관련한 연구는 수행되어야 할 필요가 있다.

한편 COVID-19로 인한 공직사회의 가장 큰 변화는 “유연근무제, 재택근무, 영상회의 등” 스마트워크(smart work) 활용의 증가인 것으로 나타났다.¹⁾ 이는

1) 지난 1년간 유연근무제를 활용한 경험이 있는 응답자는 2019년 대비 19.7% 증가, 재택근무와 영상회의 이용경험이 있는 응답자는 2019년 대비 각각 58.5%, 20.6% 증가(보도자료, 2021.2.22., 한국행정연구원 사회조사센터)

정부가 COVID-19 확산방지 및 감염 위험을 최소화하기 위해 조직사회 언택트(untact) 근무 활성화를 “빠르게” 도입했기 때문으로 볼 수 있다. 인사혁신처에서는 지난 해 5월 26일부터 ‘2020년 근무혁신 지침’을 시행하며 일과 방역이 함께할 수 있는 비대면·비접촉 방식의 근무가 정착할 수 있도록 스마트워크 환경을 통한 일하는 방식의 변화를 계속 추진 중이다. 2021년도에도 정부원격근무서비스(GVPN), 인터넷 기반 정부업무 공유(G드라이브), 온나라 영상회의 등 ‘비대면 근무방식’을 활용해 안전하면서도 효율성 높은 업무가 가능하도록 하고 있다.

이에 본 연구에서는 COVID-19라는 복잡하고 불확실한 상황에 대응하는 과정에서 스마트워크를 통한 일하는 방식의 변화가 조직사회의 회복탄력성(resilience)과 민첩성(agility)에 미치는 영향에 대해 분석해보고자 한다. 더불어 그 관계에서 조직자의 긍정적 나르시시즘(narcissism)의 매개효과도 파악하고자 한다. 회복탄력성과 민첩성을 변화시키는 요인으로 긍정적 나르시시즘 측면을 함께 탐색하고자 하는 것이다. Kohut(1977)에 따르면 긍정적 나르시시즘은 인간이 온전한 자기(self)가 되어가는 과정으로, 자기애를 기반으로 행복하고 온전한 상태를 유지하려는 긍정적이고 생산적인 측면도 지니고 있다.

이에 본 연구의 목적을 달성하기 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, 스마트워크(smart work)는 조직의 회복탄력성(resilience)에 유의미한 영향을 미치는가?

둘째, 스마트워크(smart work)는 조직의 민첩성(agility)에 유의미한 영향을 미치는가?

셋째, 긍정적 나르시시즘은 스마트워크(smart work)가 조직의 회복탄력성(resilience)과 민첩성(agility)에 긍정적인 영향을 매개하는가?

이를 토대로 조직의 회복탄력성과 민첩성의 중요성을 인식하고, 포스트 코로나(post corona)·위드 코로나(with corona) 시대의 새로운 현실에 적응하는 조직사회 인적자원 관리 방향에 대한 정책적 시사점을 제시하고자 한다.

이에 본 연구는 수립한 가설을 검증하기 위해 한국행정연구원에서 제공하는 「2020년 조직생활실태조사」를 활용하여 분석을 진행하고자 한다. 해당 조사는 2011년부터 중앙 및 지방 공무원들을 대상으로 매년 실시해오고 있으며, 2017년

통계청 국가통계로 승인받았다. 공무원의 업무환경을 비롯하여 임용 및 보직관리, 역량개발 지원, 조직관리 그리고 구성원의 동기와 태도, 행동 등 공무원의 인적자원관리와 관련한 제반사항을 심층적으로 조사해 왔다(한국행정연구원, 2021).

더불어 본 연구에서는 연구결과에 대한 신뢰성을 확보하고 현장의 경험과 의견을 연구에 반영하고자 스마트워크 이용 경험이 있는 현직 공무원을 대상으로 초점집단인터뷰(Focus Group Interview, FGI)를 실시하고자 한다. 이에 본 연구는 다음과 같이 총 5개의 장으로 구성하고자 한다. 제1장에서는 서론으로 문제제기 및 연구목적, 연구방법으로 이루어지며, 제2장은 관련된 선행연구를 검토하여 분석 요소를 도출하기 위한 부분으로 문헌연구를 중심으로 구성할 것이다. 제3장은 연구 설계와 관련하여 본 연구에서 설정한 연구모형과 가설을 제시하고 수집된 자료에 대한 분석방법을 구체적으로 제시한다. 제4장은 연구결과를 제시한 부분으로 통계분석 결과와 인터뷰 결과를 종합하여 가설에 대한 검증 결과를 제시한다. 마지막으로 결론에서는 스마트워크 제도가 공직사회 회복탄력성과 민첩성에 미치는 영향에 대한 이론적·정책적 함의를 도출하고 본 연구의 한계를 제시할 것이다.

Ⅱ. 이론적 논의 및 선행연구 검토

1. 스마트워크(smart work)

1) 개념 및 현황

스마트워크(smart work)는 말 그대로 영리하게 업무를 처리한다는 의미로 본래 사용되었지만(안병욱, 2010) 지정된 근무시간과 공간적 개념을 벗어나, 최신의 정보통신기술(ICT; Information and Communications Technologies)을 활용하여 사람·정보·지식·시스템을 네트워크로 연결, 업무를 수행할 수 있는 근무환경까지 포괄적으로 정의하고 있다(남수현·노규성·김유경, 2011). 국내에서는

2010년 국가정보화전략위원회에서 ‘스마트워크 활성화 보고서’를 발간하며 보다 구체화 되었지만 그 개념을 정의하는 데에는 기관마다 다소 차이가 있다.

<표 1> 기관별 스마트워크 정의

구 분	내 용
행정안전부, 「스마트워크센터 이용 및 운영지침」	<ul style="list-style-type: none"> 특정한 근무장소를 정하지 않고 정보통신망을 이용하여 업무를 수행하는 것으로, 재택 근무, 스마트워크센터 근무, 이동(모바일) 근무를 포함
고용노동부, 「스마트워크 확산을 위한 노동관계법령 가이드라인」	<ul style="list-style-type: none"> 근로자가 근로시간의 전부 또는 일부를 자택, 사용자가 제공하는 별도의 사무실 또는 특정되지 않은 장소에서 정보통신기기를 이용하는 등의 방법으로 근무하는 것 고정된 근무장소에서 미리 정해진 근무시간에 따라 근무하는 방식과 달리 정보통신기기를 이용하는 등의 방식으로 장소나 시간에 구애받지 않고 일하는 유연한 근무방식
방송통신위원회· 한국정보화진흥원, 「기업을 위한 스마트워크 도입·운영 가이드북」	<ul style="list-style-type: none"> 중래의 지정된 업무공간인 사무실의 개념을 탈피하여, 다양한 장소와 이동환경에서도 언제 어디서나 편리하게, 효율적으로 업무에 종사할 수 있도록 하는 미래지향적인 업무 환경

또한 스마트워크는 일하는 공간과 시간을 기준으로 <표 2>와 같이 6가지 유형으로 분류할 수 있다. 한국지능정보사회진흥원 「2020년 스마트워크 실태조사」에 따르면 공간의 관점에서는 모바일오피스, 스마트워크센터, 재택근무, 스마트오피스, 시간의 관점에서는 시차출퇴근제, 재량근무제, 탄력근무제 등의 유연근무제를 포함하는 것으로 볼 수 있다.

<표 2> 스마트워크 및 세부 유형별 스마트워크 정의

구 분	내 용
모바일오피스(현장/이동근무)	<ul style="list-style-type: none"> 회사 밖에서 스마트폰, 태블릿 PC 등 이동형 기기를 활용해서 업무를 수행하는 형태 예) 모바일 전자결재, 모바일 고객관리프로그램 등
스마트워크센터 근무	<ul style="list-style-type: none"> 회사의 특정 공간에 별도로 구축되거나 제3자가 제공하는 회사 밖의 전문 사무공간에서 업무 수행
재택근무 (홈오피스)	<ul style="list-style-type: none"> PC, 인터넷 등을 활용하여 회사로 출근하지 않고 자택에서 업무를 수행하는 형태
스마트오피스 (유연좌석제, 영상·화상회의, 업무용 메신저 등)	<ul style="list-style-type: none"> 유연좌석제, 영상/화상 회의, 업무용 메신저 등과 같이 시간 또는 공간의 제약을 벗어나 업무를 수행하는 형태 영상장비 및 오디오 시설, 통신망을 이용하여 원거리에 있는 사람들 간에 회의를 하거나, 업무를 수행하는 형태
유연근무제 (시차출퇴근제, 재량근무제, 탄력근무제)	<ul style="list-style-type: none"> 시차출퇴근제 재량근무제 탄력근무제 등과 같이 근로자 개인의 여건에 따라 출퇴근 시간이나 근무시간과 형태를 조절할 수 있는 제도

기타 스마트워크 유형	<ul style="list-style-type: none"> • 제 3자가 제공하는 서버 저장소 업무용 소프트웨어 등의 전산 자원을 인터넷으로 접속하여 서비스 형태로 이용하는 클라우드 컴퓨팅 • 인터넷을 통한 원격 상담 유지보수 등과 같은 형태로 시간 또는 공간의 제약을 벗어나 업무를 수행하는 형태 등
-------------	--

자료 : 한국지능정보사회진흥원(2020: 8)

이는 <표 3>과 같이 재분류된 네 가지 스마트워크 유형과도 같은 맥락으로 볼 수 있다. 먼저 정해진 시간에 전통적으로 일하던 사무공간에서 업무를 수행하는 전형적이고 일반적인 업무 형태의 스마트워크는 핫 데스크킹(Hot Desking), 정보기술 기반 공유 업무가 있다. 둘째, 전통적 업무공간에서 개인이 시간을 자율적으로 선택하는 유연근무제와 같은 형태를 예로 들 수 있다. 셋째, 새로운 대안적 공간에서 업무를 수행하는 경우로 재택근무나 스마트워크센터 근무가 대표적인 사례가 될 수 있다. 마지막으로 동일한 공간에 머물지 않으면서 자율적·타율적으로 업무를 수행하는 이동 근무(Mobile Work)가 있다.

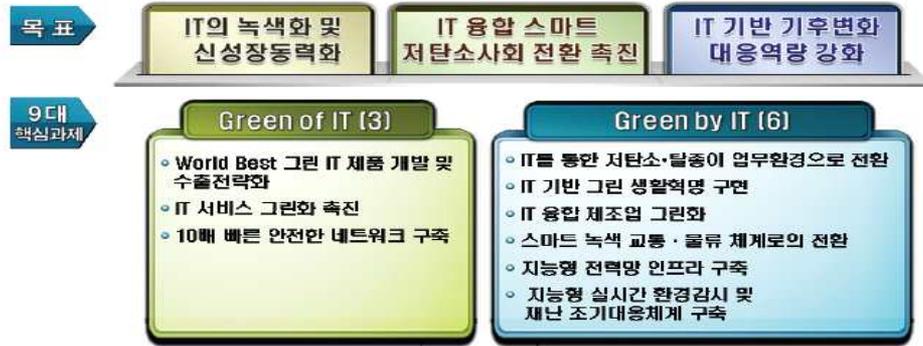
<표 3> 시간과 공간의 활용에 따른 스마트워크 유형 분류

	고정형		이동형
	전통적 업무공간	대안적 업무공간	
타율적 업무시간 구획	핫 데스크킹(Hot Desking) 정보기술 기반 공유 업무	스마트워크센터 근무 재택근무	이동 근무 (Mobile Work)
자율적 업무시간 구획	유연시간제(Flex Time)	기타 대안적 공간 근무	

자료 : 이희진·김용영·오상조·차경진·차준섭(2013:30)

한편 우리나라는 2001년 「전자정부법」을 제정하여 공공부문에서 온라인 원격근무제도를 수행할 수 있도록 법적 근거를 마련한다. 또한 「전자정부구현을위한행정업무등의전자화촉진에관한법률」, 「국가공무원 복무규정」 및 「지방공무원 복무규정」에도 원격근무에 관한 근거를 도입하였다. 스마트워크는 2009년 녹색뉴딜사업 국가 그린IT 전략 9대 핵심과제 중 첫 번째 핵심 과제로 처음 이슈화 되었다(정충식·진영빈, 2012). 이는 원격근무 확대, 스마트워크센터 구축 등을 통한 업무문화 변화를 주요 내용으로 하고 있다.

<그림 1> 그린 IT 국가 전략의 3대 목표 및 9대 핵심 과제



자료 : 과학기술정책(2009: .57)

2010년에는 ‘스마트워크 활성화 보고서’를 발표하며 유연근무제 및 스마트워크 활성화 전략을 본격적으로 추진하게 되는데 이는 일하는 방식 선진화, 일과 삶의 균형 등을 위해 공공부문이 선도하여 제도와 인프라를 구축하고, 서비스를 민간부문으로 확산하여 활성화하겠다는 계획이었다. 이에 정부는 정부업무평가에 ‘스마트워크센터 이용활성화’ 지표를 산입(2013)하고, 스마트워크센터 이용 실적을 부서장 성과평가에 반영한 ‘스마트워크센터 능률적 이용 가이드 및 운영 지침’(2014)을 발표하는 등 공공부문 스마트워크 활성화를 위해 노력했다.

그럼에도 불구하고, 공무원의 스마트워크 이용은 저조한 실정이었다. 2013년 국정감사 보고에 의하면 공공부문 스마트워크 추진 정책 중 대표적인 스마트워크 센터의 활용은 거주지형 기준 2012년 51.6%에서 2013년 37.7%로 이용률이 오히려 감소한 것으로 나타났다. 한국행정연구원에서 2015년 실시한 「행정기관의 세종시 이전에 대한 공무원 인식조사」에서도 스마트워크 유형별 이용현황은 화상회의의 24.4%, 스마트워크센터 이용 28.0%, 재택근무 0.5%, 모바일(이동원격)근무 2.4%에 불과한 것으로 파악되었다. 같은 해 실시한 「공공부문 스마트워크에 관한 인식조사」 역시 업무 수행을 위한 스마트워크의 필요성에 그렇다는 응답이 48.3%였음에도 불구하고 화상회의의 이용경험 28.1%, 스마트워크센터 41.5%, 재택근무 3.3%, 모바일 근무 5.6%. 업무전용 메신저 38.8%로 확인되었다. 이는 대면결재의 선호와 소위 ‘조직 내 눈도장 찍기’의 중요성과 같은 조직사회 조직문화(성옥준, 2013)뿐만 아니라 동료에게 ‘업무를 전가한다’는 공무원

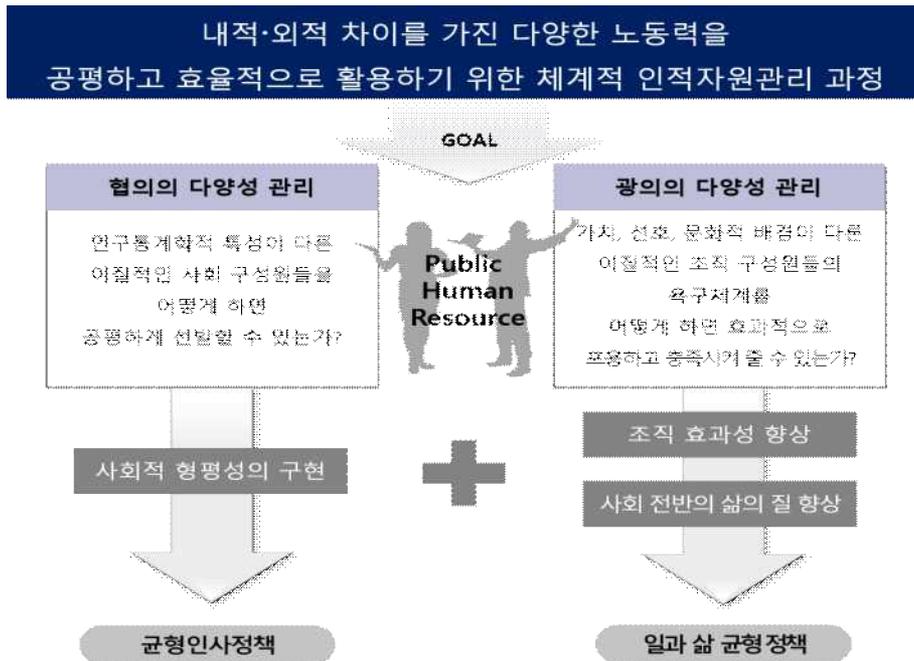
들의 인식(배귀희·양건모, 2011) 때문이기도 하다.

2) 선행연구

정부는 일하는 방식의 변화를 통한 일과 삶의 균형(work and life balance) 실현, 저출산·고령화 문제 해소를 목적으로 스마트워크의 중요성과 필요성을 오랜 기간 제기해 왔다. 최근에는 COVID-19를 계기로 유연근무, 재택근무, 스마트워크센터, 영상회의로의 업무환경 변화가 급속히 확산되었는데 이러한 스마트워크의 중요성과 필요성은 다양한 이론적 시각에서도 살펴볼 수 있다.

먼저 다양성 관리(Diversity Management) 측면이다. 2020년 국가직 공무원의 여성비율이 47.9%까지 증가하였고, 밀레니얼·Z세대도 점차 공식사회 일원으로서 그 비율이 높아지고 있다. 뿐만 아니라 북한이탈주민, 외국인 및 복수국적자, 다문화가정 등 소수집단에 대한 채용이 확대되며 일하는 문화와 가치관 또한 변화하고 있다. 더욱이 지난 2016년, 35년만에 개정된 공무원 헌장에서는 ‘다양성’을 공직가치의 하나로 제시하고 있는 만큼 공직사회 내 다양한 인적자원들의 다름을 존중하고 효율적인 업무수행을 위해 다양성 관리의 중요성은 강조될 수 밖에 없다. 이에 초기 다양성 관리의 구성원 간의 갈등을 해소하는 차원에서 이루어졌으나(민경률, 2013), 그 논의가 활발한 미국의 경우 소수집단 우대(Affirmative Action)와 고용기회 균등(Equal Employment Opportunity)과 같은 정책으로 구현되기도 한다(박정민·최도림·이순호, 2020). 유민봉·박성민(2014)은 이러한 다양성 관리를 “내적·외적 차이를 가진 다양한 노동력을 공평하고 효율적으로 활용하기 위한 체계적인 인적자원관리 과정”으로 정의하며, 이는 ‘일과 삶 균형(Work and Life Balance)’ 정책으로 실현되고 있다. 이를 도식화하면 아래 <그림 2>와 같이 나타낼 수 있다.

<그림 2> 다양성 관리



자료 : 유민봉·박성민(2014: 445)

다음은 일-가정 갈등이론(Conflict Theory)이다. 일-가정 갈등은 직장을 가진 개인이 직장생활과 가정생활을 모두 수행하며 과도한 역할수행으로 양립에 문제가 올 때 발생하게 되는데(김화연·오현규·박성민, 2015), 이는 개인의 신체적·정신적 건강 악화, 가정불화 뿐만 아니라 조직적 차원에서 직무 만족과 조직몰입을 감소시키고 결근과 이직 의도를 높이는 등 구성원의 행동과 태도에도 부정적인 영향을 미친다(정상완·한진환, 2006).

또한 전이 이론(Spillover Theory)에서는 일과 가정이 독립된 영역임에도 불구하고 서로 밀접한 영향을 주고받을 수 있다는 점을 강조한다(김효선·차운아, 2010). 어느 영역이 먼저인지는 알려지지 않았지만 두 영역 간 긍정적 또는 부정적 영향을 상호 미치는 것으로 바라보는 관점으로(김화연·오현규·박성민, 2015), 긍정적 전이 이론(positive spillover)은 개인의 긍정적인 태도나 행동이 다른 두 영역에 긍정적인 영향을 주는 것이며 부정적 전이 이론(negative spillover)은 개인의 부정적인 태도나 행동이 다른 두 영역에 부정적인 영향을 주는 것을 의미한다(김선아·김민영·김민정·박성민, 2013).

이러한 논의들을 바탕으로 살펴보면, 스마트워크를 통해 출퇴근 시간 부담을 줄이고, 이에 따라 가족 돌봄이 용이하게 된다면 업무에 몰입할 수 있는 시간과 에너지가 확보되어 개인의 일과 삶 균형을 지원하는 수단으로 역할이 가능할 것으로 전망된다. 조직 차원에서도 스마트워크를 통한 구성원 개개인의 삶의 질 향상은 조직의 생산성 증가, 성과 향상, 창의성 및 인식적 유연성 증대, 협력·협업 증진 등 조직 효율성 강화에 크게 기여한다는 측면에서 그 의미가 있다고 할 수 있다(박성민·김선아, 2015).

다만 스마트워크를 도입함으로써 얻는 성과를 계량화하여 객관적으로 가치를 산출하는 것은 쉽지 않기 때문에 스마트워크가 미치는 영향을 분석한 선행연구를 찾기는 쉽지 않다. 하지만, 스마트워크에 대한 개인의 태도나 행태를 다룬 연구들을 살펴보면 근무시간 또는 장소의 유연화를 통한 긍정적 효과를 찾을 수 있다. 민경률·박성민(2013)의 연구에서는 미국연방정부공무원을 대상으로 조사된 자료를 분석하여 탄력근무제와 재택근무제가 구성원들의 직무만족 향상과 이직의도 감소에 기여한다는 것을 확인하였다. 박예리·이정훈·이영주(2014)는 문헌연구를 통해 도출된 스마트워크 효과 중 업무효율성과 직무자율성이 직무만족에 긍정적인 영향을 주는 것으로 검증하였으며, 이효주·박성민(2019)에 따르면 유연근무제 만족도가 높은 종사자는 그렇지 않은 종사자에 비해 높은 직무만족을 경험하는 것으로도 나타났다. 또한 스마트워크센터 만족도는 혁신행동을 촉진하고(김화연·오현규, 2018), 영상회의는 동일한 업무를 담당하는 직원들에게 공통 지침을 전달하는 데 유용하며, 원거리 직원과의 업무수행을 위한 이동 시간을 절감해 주는 것으로 평가된다(이재호·김태진, 2016). 특히 스마트워크를 도입하면 ‘수직적’ 체계에서 ‘네트워크형’ 체계로 조직을 전환하게 되고, 이를 통해 직원들은 자율적으로 업무를 기획하고 수행하게 된다. 뿐만 아니라, 자연재해·테러·전염병 등 환경변화에 유연하게(flexibility) 대응하는 조직 민첩성(agility) 역량을 제고하는데도 순기능을 한다(염유경·이용환·이상민, 2016).

이에, 본 연구는 일상생활 속 비대면 상황이 점점 증가하며 특히 스마트워크를 통한 일하는 방식의 변화가 공직사회에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 스마트워크는 일하는 방식 뿐만 아니라 커뮤니케이션 방식의 변화가 주축이 된다는 점에서(장민제·남은우·이정우, 2021) 스마트워크 시스템의 구축과 제도의 안정적

인 이용 여부를 넘어 조직적 차원에서 예측하지 못했던 변화에 즉각 대응하는데 실질적으로 영향을 미치는지에 대한 분석이 필요할 때이다. 본 연구는 한국행정연구원의 「2020년 공직생활실태조사」를 활용한다. 해당 조사에서는 유연근무제를 육아휴직제도, 직장 내 보육시설과 함께 가족친화적 근무제도로 분류하고 있다. 하지만 조사기관에서 유연근무제 또한 재택근무, 영상회의와 더불어 COVID-19로 인한 업무환경의 변화로 발표하였고, 「2020년 스마트워크 실태조사」에서도 유연근무제를 스마트워크의 한 유형으로 정의하고 있다. 「2020년 한국인의 정체성 조사」에서는 고용노동부가 제시하는 유형과 기준에 맞추어 스마트워크제를 유연근무제의 세부 유형으로 포함하여 조사를 실시하기도 했다. 더불어 스마트워크를 시간과 공간의 해체로 보는 이희진·김용영·오상조·차경진·차준섭(2013)의 연구에서도 유연근무제를 스마트워크의 유형으로 보고 있는 바, 이번 연구대상에 포함하고자 한다. 다만, 전자결재를 활용한 경험자의 비율은 전체 사례수(4,339)의 8.9%로 표본 크기가 작아 연구대상에서 제외하였다.

2. 회복탄력성(resilience)

회복탄력성은 광범위한 학문분야에서 여러 관점으로 논의되고 있어 학자별로 그 정의가 다양하지만 일반적으로 역경을 견디어내는 힘을 뜻한다(한선영, 2015). 우리나라에서는 여전히 생소한 개념으로 받아들여지고 있으며, 행정학 연구에서 일부 학자들에 의해서 논의되었지만 개념적 이해가 부족한 것이 현실이다. 주로 심리학에서 개인적 특성에 초점을 맞추어 연구되고 있다(하현상·김종범·조경호·이석환·최진식·전대욱, 2014).

조직 차원에서 회복탄력성의 중요성이 인지된 것은 최근의 일이다. 조직 회복탄력성은 강한 스트레스와 변화 상황에서도 유연하고 강하게 적응하는 시스템의 역량과 스킬(Coutu, 2002)로, 변화에 긍정적으로 대응하는 역량이라 할 수 있다(Horne, 1997). 이에 조직 회복탄력성은 위기를 사전에 식별하여 위기에 대응하기 위한 준비를 하는 것뿐만 아니라, 빨리 대응하여 원래의 기능을 회복하고, 회복을 넘어 새로운 기회를 창출하여 도약하는 역량을 포함한다고 할 수 있다(이정아, 2018).

특히 Wildavsky(1988)는 위험(risk)을 “부정적인 가치를 지닌 사건에 처할 확률(rhe probability of encountering negatively-valued events)”로 정의하고, 위험 감소, 위기 대응 및 관리의 전략적 관점에서 회복탄력성에 대한 논의를 전개하였다. 이러한 접근은 분석 단위를 개인적·정서적 차원이 아니라 조직적·관리적·전략적 차원으로 설정한 것이다. 이는 불확실성(uncertainty)을 본질로 하는 위험에 대한 대응 전략을 논의하는데 회복탄력성과 예측 전략이 상호 배타적인 대상이 아님을 의미한다. 서로 다른 시각과 인식을 반영하고 있고, 서로 다른 장점을 갖고 있지만 두 가지 전략을 균형있게 배합하는 것이 다양한 위험에 대처하는 적절한 선택이라는 것이다. 이것은 불확실하고, 복잡하고, 변화가 많은 현실에서 당연한 결과라고 할 수 있다.

<그림 3> 위험 대응 전략

		위험에 대응하여 할 일에 대한 지식의 양	
		적다	많다
위험 예측 가능성	높다	회복탄력성 > 예측	예측
	낮다	회복탄력성	회복탄력성 > 예측

자료 : Wildavsky(1988: 134)

즉, 회복탄력성 전략은 예상치 못한 문제가 언제 어디서나 발생 가능하며, 예측할 수 없다는 가정에 기초하여, 변화에 반응하는 능력을 증가시킴으로써 안전을 추구하는 전략이다(Wildavsky, 1988). 이정아(2018)는 급격한 비즈니스 환경과 정치적 변화, 반복되는 금융 위기 등 다양한 위기들이 상존하는 상황에서 조직이 회복탄력적이라는 시각은 구성원의 관계적 심리계약에 영향을 미쳐, 위기 시 혁신행동과 조직자발성에 영향을 미친다는 사실을 확인했다. 환경이 점점 더 역동적으로 변하고 예측할 수 없는 상황이 이어지면 회복탄력성의 중요성이 ‘효율성’보다 커질 수밖에 없다.

이에 본 연구에서는 위기 상황에 대한 창의적이고 유연한 대응은 공직사회에서도 필요하다는 측면에서 최근 공직사회에 급증한 스마트워크 환경이 공직사회의 조직 차원 회복탄력성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다. 이는 스마트워크와 같은 적절한 대응 체계가 구축되어 있다면 위기 상황 발

생 시, 고정된 근무 장소나 시간이 아니더라도 창의적이고 유연한 대응이 가능하고 업무의 연속성을 유지할 수 있다는 것을 의미한다. 즉 예측 불가능한 상황에서 위기를 극복하고 이전의 상황으로 회복할 수 있는 조직 회복탄력성 확보를 위해 공직사회에서 스마트워크를 적극 활용해야 한다는 것이다.

지금까지 스마트워크와 조직 차원의 회복탄력성 간의 관계를 검토한 연구는 거의 볼 수 없다. 본 연구에서 스마트워크와 회복탄력성 간의 유의미한 관계가 있음을 확인하는 것은 이후 관련 연구들에 대한 근거 마련에 기여할 수 있을 것이다.

가설 1 : 스마트워크는 조직의 회복탄력성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 민첩성(agility)

지난 2012년 삼성경제연구소는 급격한 환경변화 속에서 신속하게 신사업에 진출하기 위해서는 경쟁기업보다 얼마나 민첩하게 기회를 감지하고 필요자원과 운영시스템을 확보하는가, 즉 조직 민첩성 확보가 관건이라고 밝혔다. 민첩성은 유연성, 적응성과 유사한 개념으로(김종근, 2016) 다양한 경로(multi-direction)를 모색하며 유연하게(flexibility) 대응하는 역량으로 정의할 수 있다.

특히 조직적 측면에서의 민첩성은 환경변화를 빠르게 감지하고, 유연하게 대응하는 역량을 말한다(김치풍·윤우근·김재원, 2012). 또한 예상할 수 없는 변화에 대응할 수 있는 능력, 변화에 선제적 행동을 취할 수 있는 능력(Arteta·Giachetti, 2004), 기회와 위기를 빠르게 감지하고 대응할 수 있는 능력(Tallon& Pinsonneault, 2011) 등으로 정의되기도 한다. 국내에서는 조직 민첩성과 관련한 실증 연구가 많지 않지만 김상철·서영욱(2020)에 따르면 금융기관의 조직 민첩성도 경영성과에 긍정적이 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 CEO가 인지한 내·외부 환경에 대한 조직 민첩성은 기업이 지속적으로 우위를 확보하고 높은 성과를 내는데 기여할 수 있다(채주석·이종학, 2019)는 연구도 맥락을 같이하는 것이라 볼 수 있다. 급변하는 환경변화에 조직의 대응력을 알아보기 위한 실증연구에서는 조직민첩성이 잡 크래프팅(job crafting)에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로

나타나 다수의 기업들이 애자일 조직으로 변화하려는 노력을 기울이는 것이 상당한 타당성이 있음을 뒷받침 해준다(전은정·김명중·유승동, 2020).

공직사회를 대상으로 하는 민첩성에 대한 연구도 활발하게 진행되고 있지 않은 실정이지만, 이는 공직사회가 환경적 격변성이 높지 않다는 인식에 기인하는 것으로 볼 수 있다(김종근, 2016). 다만 Odkhuu Khaltar·김태형·문명재(2019)에 따르면 정부의 민첩성과 관리역량에 대한 국민의 긍정적인 인식은 정부신뢰를 향상시킴으로써 경제위험과 환경위험 인식을 낮추는 것으로 확인되었다. COVID-19와 같은 급속한 환경변화와 불확실한 상황이 발생했을 때 정책집행 및 서비스 제공 과정에서 정부가 민첩성을 발휘한다면 공공의 이익을 증대하고 정부신뢰를 향상시키는 요인이 될 것이라는 것이다.

한편 염유경·이용환·이상민(2016)은 경기도 스마트워크 행정환경 구축방안 연구에서 “스마트워크가 추구하는 유연성, 연결성과 즉시성이 환경변화에 대한 조직의 민첩성 역량을 제고하는데 순기능을 하고 있다”고 보고 예측하지 못했던 변화를 조직 차원에서 민첩하게 관리하려면, 스마트워크의 도움은 필수적이라고 밝혔다. 이에, COVID-19 확산이라는 급격한 환경변화에 대응하며 공직사회에서 스마트워크를 신속하게 도입했다는 점은 조직 민첩성에 유의미한 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 : 스마트워크는 조직의 민첩성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 긍정적 나르시시즘(narcissism)

나르시시즘(narcissism)은 자아도취적 이기주의 태도(Behary, 2008)로 임상심리학이나 정신의학 분야에서 일종의 성격장애로 분류된다. 마키아벨리즘(machiavellism), 사이코패시(psychopathy) 성향과 함께 부정적 성격변인 또는 어둠의 3요소(dark triad)로 언급되기도 한다(안승권·최민정, 2018). 이에 이병량(2014)은 관료의 지위, 자격, 위상을 나르시시즘의 조건으로 보고 주로 부정적인 측면에서 연구하며 ‘관료 나르시시즘’을 제시하였다. 관료제 혹은 관료의 문제를 이해하는 관점에서 ‘나르시시즘’ 적용 가능성을 병리(bureaupathology) 현상

으로 이해하려고 한 것이다. 현재 우리나라 공직사회에서는 우수한 인재를 선발하기 위해 공개경쟁채용 시험을 운영하고 있다. 한국 사회에서 관료로 선발되는 것은 대중과는 구별되는 압도적인 지적인 능력을 확인받는 과정으로(이병량, 2018). 본인의 첫 직업을 다시 선택할 수 있다면 ‘공무원’을 준비하겠다는 답변이 1위에 오를 정도로²⁾ 공무원이라는 직업에 대한 사회적 선호도는 매우 높은 편이다. 인사혁신처에서 발표한 2021년도 국가공무원 5급 공채 및 외교관 후보자 원서접수 결과에 따르면 1만 5,066명이 지원해 43.3대 1의 경쟁률을 보였다. 7급 공채 지원자는 3만 8,947명으로 47.8대 1, 9급 지원자는 총 19만 8,100명이 지원해 경쟁률 35대 1을 기록하는 등 여전히 우리 사회는 공무원에 대한 열기가 뜨겁다. 이에 소위 ‘입신양명(立身揚名)’에 성공한 공무원들은 자부심 또는 우월감을 가지고 복무를 시작하기 쉽고(이경선, 2020), 이러한 관료의 엘리트화 현상은 관료 나르시시즘의 조건으로서 작용한다(이병량, 2018)고 보았다.

반면 Maccoby(2007)는 빌 게이츠, 스티브 잡스, 오프라 윈프리 등을 긍정적 나르시시즘 정도가 높은 리더로 보고 나르시시즘이 다이내믹하게 변화하는 산업에 종사하는 경영자들에게 가치있는 특성 중 하나라고 밝혔다. Galvin 등(2010)도 나르시시즘이 조직의 변화에 매우 중요한 역할을 담당하는 확고한 비전 제시와 긍정적 관계에 있는 것을 확인하였다(빈창현·전병준, 2018). 특히 국내 연구에서 이현재·정예지(2018)는 긍정적 나르시시즘이란 ‘자기’만을 내세우는 것이 아니라(홍이화, 2011) 견고한 자신(firm self)을 구축하는 것이라고 정의하였다. 긍정적 나르시시즘을 지닌 사람들은 할 수 있다는 확신(Malkin, 2016), 카리스마, 왕성한 학구열과 명확한 비전(Maccoby, 2007) 등의 특성을 지닌다는 것이다. 이러한 효과성을 살펴보기 위해 나르시시즘의 긍정적 역할을 국내의 조직 상황에 적용하여 실증연구를 진행하였고, 구성원들이 인식한 팀장의 긍정적 나르시시즘이 팀의 효능감과 에너지를 높이는 것을 확인하였다. 또한 빈창현·전병준(2018)은 리더와 구성원의 나르시시즘이 조직에 미치는 긍정적 영향을 분석하였으며, 마예인(2021)도 부하직원의 나르시시즘이 직무열의로 이어지는 과

2) 첫 직장 다시 선택한다면 선호도 1위는 ‘공무원’(조선일보, 2020.10.08.)

<https://www.chosun.com/economy/industry-company/2020/10/08/CXKKBKVDZBJGRTNRPDIO6QAEW7M/>

정을 확인하였다.

김봉환(2018)은 공공기관 기관장의 나르시시즘이 공공기관 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 실증적으로 분석하였다. 공공기관장은 임기가 정해져 있고 재임이 흔하지 않아서 기업의 CEO가 조직에 가지는 영향력과는 다를 수 있지만 기관장이 되기 이전의 과정에서 이룬 성공으로 인해 자기애(自己愛)가 다른 사람들에 비해 높은 개연성이 있다는 것이다. 다만, 정치적으로 임명된 공공기관장 특히, 그 기관장의 나르시시즘이 왜곡된 자기애나 자기 능력에 대한 과신으로 나타나는 경우, 기관의 경영성과에 부정적 영향을 미칠 수 있다는 시사점도 제시하였다. 이정선(2020)은 행정학 분야 인적관리 측면에서 관료의 나르시시즘을 촉진하는 것이 적절한지 알아보는 연구를 진행하였으며, ‘민간대비 공무원이 갖는 업무능력 자신감’, ‘타 공무원 대비 공무원이 갖는 업무능력 자신감’, ‘공무원의 사회적 지위에 대한 만족감’과 같은 세 요인이 공무원의 혁신행동과 직무성과에 중요한 영향을 미치고 있음이 나타났다. 이는 공무원들에게 눈에 보이는 경제적 보상이나 지원 못지않게 대내외적으로 심리적인 인정과 존중을 중요하게 받아들이고 있음을 보여준다.

이처럼 선행연구에 따르면 나르시시즘의 긍정적 측면이 민간기업 뿐만 아니라 공공 부문의 혁신과 성과를 증진시키는데 긍정적 영향력을 미치고 있음을 알 수 있었다. 반면에 인적자원 관리 측면에서 긍정적 나르시시즘을 촉진하는 것이 적절한지 조직의 환경적 요인과 매개하는 요인에 대한 연구는 부족하다. 또한「2020년 공직생활실태조사」에 따르면 공무원이라는 직업에 대한 사회적 선호도가 높음에도 불구하고 연령대가 낮고 재직년수가 짧을수록 공직에 대한 만족도는 낮고 이직 의향이 높게 나타났다. 이에 본 연구에서는 작년 대비 ‘유연근무, 재택근무, 영상회의’ 등 스마트워크 활용 경험이 급증한 만큼 스마트워크가 공직자의 자부심 등을 비롯한 긍정적 나르시시즘에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 한다. 더불어 스마트워크와 회복탄력성, 민첩성 사이에서 공직자의 긍정적 나르시시즘이 매개하는 효과를 분석하고자 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 3 : 스마트워크는 공직자의 긍정적 나르시시즘에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 공직자의 긍정적 나르시시즘은 회복탄력성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 가설 5 : 공직자의 긍정적 나르시시즘은 조직의 민첩성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 가설 6 : 공직자의 긍정적 나르시시즘은 스마트워크와 조직의 회복탄력성 사이를 매개할 것이다.
 가설 7 : 공직자의 긍정적 나르시시즘은 스마트워크와 조직의 민첩성 사이를 매개할 것이다.

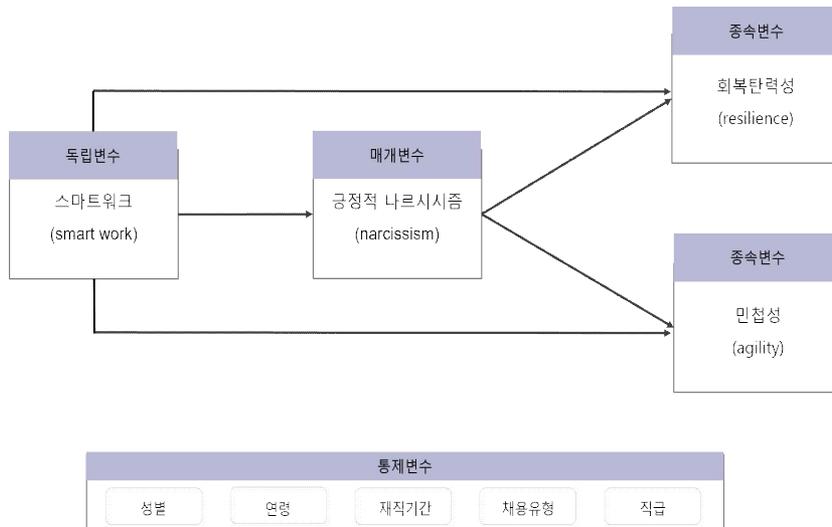
III. 연구 설계

1. 연구모형

본 연구에서는 COVID-19와 같은 팬데믹이 초래한 급격한 환경변화에 대응하기 위해 공직사회에서 빠르게 도입한 스마트워크(smart work)가 조직의 회복탄력성(resilience)과 민첩성(agility)에 미치는 영향을 확인하고자 하였다.

이에 본 연구는 회복탄력성과 민첩성을 종속변수로 설정하였으며, 스마트워크를 독립변수로, 공직자의 긍정적 나르시시즘(narcissism)을 매개변수로 설정하여 그 효과를 알아보하고자 하였다. 이에, 연구문제 검증을 위해 가설을 설정하고, 성별, 연령, 재직기간, 채용유형, 직급 등 인구통계학적 특징을 통제변수로 설정하여 <그림 4>와 같이 연구모형을 제시하였다.

<그림 4> 연구모형



2. 표본추출 및 분석방법

1) 자료수집 및 표본의 특성

본 연구는 한국행정연구원에서 제공하는 「2020년 공직생활실태조사」³⁾를 활용하여 양적분석을 진행하였다. 조사 대상자는 중앙행정기관 본청 및 광역자치단체 소속 4,339명(중앙행정기관 1,983명, 광역자치단체 2,356명)의 일반직 공무원으로 2019년 7월 12일부터 2020년 8월 11일까지 실시되었으며, 확률비례계통추출법에 의해 추출 후 E-mail을 통해 조사하였다. E-mail을 통한 조사가 어려운 경우에는 QR코드를 통한 온라인 조사와 방문면접조사 방법을 병행 실시하였다. 다만 본 연구에서는 응답자 중 유연근무제, 재택근무, 스마트워크센터, 영상회의 활용 및 이용경험이 있는 3,921명의 자료를 활용하였다.

본 연구에서 활용된 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위해서 SPSS 22.0 프로그램을 활용하여 기술통계 분석을 실시하였으며, 자세한 표본의 특성은 아래 <표 4>와 같다.

<표 4> 연구 대상자의 일반적인 특성

구분	빈도(명)	비율(%)	구분	빈도(명)	비율(%)		
성별	남자	2,214	56.5	재직기간	5년 이하	865	22.1
	여자	1,707	43.5		6~10년	726	18.5
연령대	20대	298	7.6		11~15년	696	17.8
	30대	1,200	30.6		16~20년	540	13.8
	40대	1,486	37.9		21~25년	392	10.0
	50대 이상	937	23.9	26년 이상	702	17.9	
	채용 유형	공개경쟁채용	3,194	81.5	직급	1~4급	231
경력경쟁채용		711	18.1	5급		858	21.9
기타		16	0.4	6~7급		2,408	61.4
총합계			8~9급	424		10.8	
			총합계			3,921	100.0

3) 본 연구는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료관리규칙에 의거 사용허가를 받았음

2) 변수 구성

본 연구는 국내·외 선행연구 검토와 이론적 논의를 바탕으로 독립변수인 스마트워크(smart work)는 유연근무제, 재택근무, 스마트워크 센터, 영상회의를 각각 1개 문항으로 총 4개 문항, 매개변수인 공직자의 긍정적 나르시시즘(narcissism) 3개 문항, 마지막으로 종속변수인 회복탄력성(resilience)은 7개 문항, 민첩성(agility)은 3개 문항으로 구성하였다. 각 설문문항은 단일문항으로 구성되어 있으며, ‘전혀 그렇지 않다①’에서 ‘매우 그렇다⑤’까지 기입하는 Likert 5점 척도 방식으로 측정하였다.

본 연구에서 사용된 독립변수, 매개변수, 종속변수의 구성과 설문문항의 상세한 내용은 <표 5>와 같다.

<표 5> 변수구성과 설문문항

구분		설문문항	
독립 변수	스마트 워크 (smart work)	유연근무제	Q.5_2_3 가족친화적 근무제도 활용 만족도_유연근무제
		재택근무	Q.6_2_1 원격근무제도 및 스마트워크 이용 만족도_재택근무
		스마트 워크센터	Q.6_2_2 원격근무제도 및 스마트워크 이용 만족도_스마트워크센터
		영상회의	Q.6_2_3 원격근무제도 및 스마트워크 이용 만족도_영상회의
매개 변수	긍정적 나르시시즘 (narcissism)	Q.14_1	내가 수행하는 업무는 높은 역량이 요구된다
		Q.14_3	나의 업무수행 역량은 유사 업무를 수행하는 민간기업(대기업 수준) 담당자보다 우수하다
		Q.15_2	전체 공무원 대비 본인의 업무 전문성 수준
종속 변수	회복탄력성 (resilience)	Q.18_2	우리 기관에서는 조직목표 간 우선순위가 분명하다
		Q.18_4	지난 1년 간 우리 기관의 목표 달성 정도를 객관적으로 측정할 수 있다
		Q.20_7	우리 기관은 안정성/일관성/규칙준수를 강조한다
		Q.24_2	우리 기관의 성과는 꾸준히 향상되고 있다
		Q.24_3	우리 기관 성과의 질은 개선되고 있다
		Q.20_5	우리 기관은 참여/협력/신뢰를 강조한다
		Q.23_1	우리 기관에서는 업무상 협조가 필요한 경우 부서 간 협업이 대체로 원활하다
	민첩성 (agility)	Q.22_1	우리 기관은 융통성 있고 변화에 즉각적으로 대응한다
		Q.22_2	우리 기관은 혁신을 위해 어느 정도 위험을 감수하는 것을 용인한다
		Q.22_3	우리 기관에서 추진한 변화는 대체로 긍정적 효과를 가져온다

3) 주요 변수의 기술통계

구조방정식 모형에 투입할 주요 변수의 평균, 표준편차, 왜도, 첨도를 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였다. 요인분석 결과 모든 변수가 단일차원으로 구성되어 있고 항목의 수가 5개 이하로 구성되어 있으므로 설문항목 그대로 관측변수로 투입시켰다. 자료의 정상성을 측정해 보았는데, West, Finch and Curran(1995)이 제시한 정규분포의 기준에 의하면 적용된 모든 변수들은 왜도가 모두 3보다 작고, 첨도가 모두 8보다 작아서 정규분포의 가정을 충족시켰다고 볼 수 있다.

<표 6> 주요 변수의 기술통계

구분	문항	평균	표준편차	왜도	첨도
스마트워크 (smart work)	Q.5_2_3	3.83	.908	-.658	.358
	Q.6_2_1	3.61	.979	-.419	-.223
	Q.6_2_2	3.59	.838	-.309	.0040
	Q.6_2_3	3.41	.841	-.185	.073
긍정적 나르시시즘 (narcissism)	Q.14_1	3.44	.757	-.109	.142
	Q.14_3	3.37	.742	.092	.416
	Q.15_2	3.44	.657	.276	.267
회복탄력성 (resilience)	Q.18_2	3.38	.773	-.305	.472
	Q.18_4	3.17	.803	-.247	.466
	Q.20_7	3.45	.815	-.371	.366
	Q.24_2	3.43	.776	-.413	.501
	Q.24_3	3.38	.806	-.422	.442
	Q.20_5	3.36	.859	-.352	.140
	Q.23_1	3.15	.864	-.241	-.130
민첩성 (agility)	Q.22_1	3.10	.889	.039	.078
	Q.22_2	2.92	.888	.039	.078
	Q.22_3	3.16	.810	.039	.078

IV. 분석 결과

1. 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구는 연구변수의 신뢰도와 타당도를 분석하기 위해서 SPSS 22.0 프로그램을 활용하여 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하여 <표 7>과 같이 제시하였다. 본 연구는 탐색적 요인분석을 실시할 때, 요인추출방법으로 ‘주성분’, 요인회전방법으로 베리맥스(Varimax) 방법을 활용하였으며, 고유값 1.0 이상, 요인적재치 0.5 이상 요인들을 연구변수로 선택하였다. 이어서 요인분석 결과를 어느 정도 신뢰할 수 있는지 확인하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였으며 모든 연구변수가 Cronbach’s alpha 값 0.6 이상을 충족했기 때문에 신뢰도를 확보하였다고 판단하였다.

<표 7> 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석 결과

구 분		문 항	요인 적재량	Cronbach's a	AVE	CR
독립 변수	스마트워크 (smart work)	Q.5_3_1	.619	0.748	0.5205	0.8113
		Q.6_1_1	.789			
		Q.6_2_1	.676			
		Q.6_3_1	.635			
매개 변수	긍정적 나르시시즘 (narcissism)	Q.14_1	.816	0.713	0.6402	0.8382
		Q.14_3	.723			
		Q.15_2	.527			
종속 변수	회복탄력성 (resilience)	Q.18_2	.620	0.865	0.5890	0.9065
		Q.18_4	.624			
		Q.20_7	.507			
		Q.24_2	.869			
		Q.24_3	.881			
		Q.20_5	.652			
	Q.23_1	.659				
	민첩성 (agility)	Q.22_1	.849	0.862	0.7387	0.8974
		Q.22_2	.788			
		Q.22_3	.833			

또한 요인분석 결과가 적합한지 확인하기 위해 Amos 22.0 프로그램을 활용

하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 더불어 집중타당성 검증을 위해서 평균분산추출(AVE: Average Variance Extracted)과 개념 신뢰도(CR: Construct Reliability)값을 확인하였다. 분석 결과, 연구변수 모두 AVE값 0.50 이상, CR값 0.70 이상으로 연구변수가 타당도를 확보했다고 판단할 수 있다(노경섭, 2014; Hair 등, 2006).

판별타당성을 검증하기 위해 Fornell&Larcker(1981)가 제시한 방법을 활용하였다. 그 결과 아래 <표 8>과 같이 모든 변수들 간의 상관계수의 제곱값이 AVE값을 초과하지 않은 것을 알 수 있었다. 표준오차 추정구간 또한 어떠한 상관계수도 1을 포함하지 않는 것을 알 수 있었다. 이에 모든 변수들은 판별타당성을 확보했다고 할 수 있다.

<표 8> 측정모델의 타당성 평가

구분	구조개념간 상관관계			
	스마트워크 (smart work)	긍정적 나르시시즘 (narcissism)	회복탄력성 (resilience)	민첩성 (agility)
스마트워크 (smart work)	1			
긍정적 나르시시즘 (narcissism)	0.242 (0.005)	1		
회복탄력성 (resilience)	0.416 (0.007)	0.365 (0.004)	1	
민첩성 (agility)	0.358 (0.010)	0.264 (0.006)	0.828 (0.010)	1
CR	0.8113	0.8382	0.9065	0.8974
AVE	0.5205	0.6402	0.5890	0.7387

2. 상관관계 분석

본 연구에서 가설검증 전에, 변수 간 관련성이 있는지 확인하기 위해 상관관계 분석(Correlation Analysis)을 실시하였으며, 각 변수들은 등간척도로 측정하여 피어슨 상관관계 분석을 채택하여 사용하였다.

<표 9>는 인구통계학적 변수를 포함하여 스마트워크, 긍정적 나르시시즘, 회복탄력성, 민첩성 등의 상관관계 분석 결과를 보여주고 있다.

<표 9> 상관관계 분석

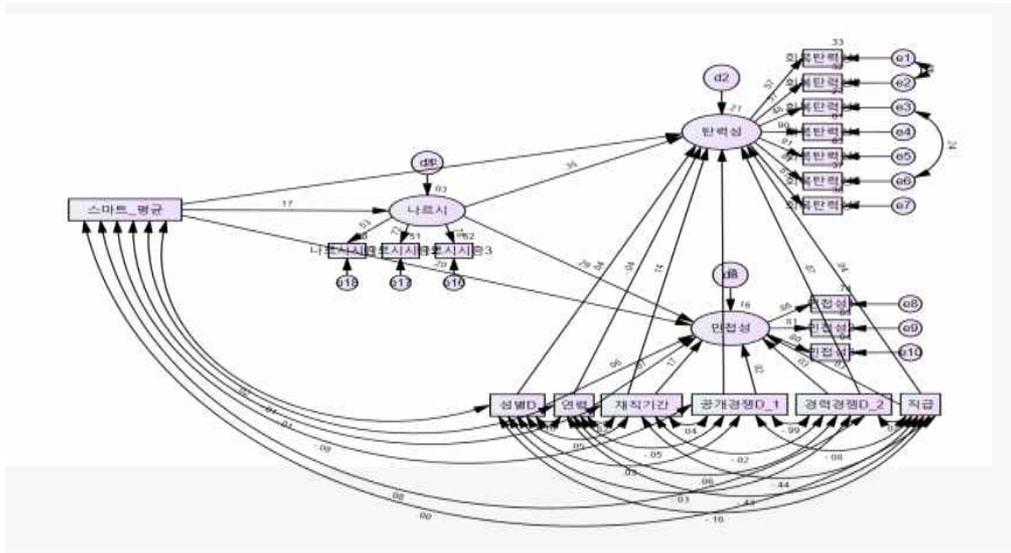
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1								
2	.139**	1							
3	.309**	.318**	1						
4	.233**	.205**	.730**	1					
5	0.016	.190**	.103**	.092**	1				
6	-0.005	.215**	.132**	.115**	.165**	1			
7	-0.007	.149**	.138**	.130**	.047**	.824**	1		
8	.079**	.070**	.045**	0.031	-.035*	0.03	-.047**	1	
9	0.002	-.229**	-.073**	-.075**	-.161**	-.432**	-.438**	.078**	1

1. 스마트워크, 2. 긍정적 나르시시즘, 3. 회복탄력성, 4. 민첩성, 5. 성별, 6. 연령, 7. 재직기간, 8. 채용유형, 9. 직급
 **.p<0.01, *.p<0.05

3. 구조모형 분석

본 연구에서 제시된 연구모형 및 가설을 검증하기 위해 구조모형 분석을 실시하였으며 분석을 통한 가설 검증 결과는 다음과 같다. 첫째, 스마트워크는 조직의 회복탄력성과 민첩성에 각각 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 1, 2 채택). 둘째, 스마트워크는 공직자의 긍정적 나르시시즘에 정(+)의 영향을 미치고(가설 3 채택), 공직자의 긍정적 나르시시즘 또한 조직의 회복탄력성과 민첩성에 각각 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 4, 5 채택). 반면 통제변수로 구성한 성별, 연령, 재직기간, 채용유형, 직급 중 재직기간 이외에는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

<그림 5> 구조모형



<표 10> 구조모형 분석 결과

	경로	Estimate	S.E.	C.R.	p	비고
가설1	스마트워크 → 회복탄력성	0.122	0.009	13.478	***	채택
가설2	스마트워크 → 민첩성	0.189	0.016	12.023	***	채택
가설3	스마트워크 → 긍정적 나르시시즘	0.086	0.009	9.195	***	채택
가설4	긍정적 나르시시즘 → 회복탄력성	0.387	0.024	15.809	***	채택
가설5	긍정적 나르시시즘 → 민첩성	0.554	0.04	13.986	***	채택
통계 변수	성별 → 회복탄력성	0.038	0.014	2.674	0.007	
	성별 → 민첩성	0.087	0.026	3.396	***	
	연령 → 회복탄력성	-0.022	0.014	-1.58	0.114	
	연령 → 민첩성	-0.06	0.025	-2.348	0.019	
	재직기간 → 회복탄력성	0.035	0.007	4.992	***	
	재직기간 → 민첩성	0.074	0.013	5.833	***	
	채용유형(공개) → 회복탄력성	0.072	0.106	0.685	0.493	
	채용유형(경력) → 회복탄력성	0.076	0.107	0.714	0.475	
	채용유형(공개) → 민첩성	0.034	0.193	0.174	0.862	
	채용유형(경력) → 민첩성	0.055	0.195	0.283	0.777	
	직급 → 회복탄력성	0.027	0.011	2.543	0.011	
	직급 → 민첩성	0.03	0.02	1.541	0.123	

***.p<0.001

4. 매개효과 분석

본 연구는 스마트워크가 조직사의 긍정적 나르시시즘을 매개로 조직의 회복탄력성과 민첩성에 미치는 영향을 알아보려고 하였다. 매개효과를 검증하기 위해 본 연구에서는 부트스트래핑(Bias Corrected Bootstrapping) 방식을 활용하였다. 매개효과를 검증하는 방식으로는 Baron&Kenny 접근법과 Sobel 검증, 부트스트래핑 방식이 있다. 이 중에서 부트스트래핑 방식은 매개변수와 종속변수의 정규분포 가정이 불필요하다는 장점이 있으며(Shrout·Bolger, 2002), 간접효과의 유의성 검증에서 가장 정확한 결과를 도출한다고 보고되었다(Mackinnon·Lockwood·Williams, 2004). 또한 AMOS를 통한 매개효과 유의검증에서 Sobel 검증과 부트스트래핑 결과가 다르게 나타날 수 있으며 이 경우 부트스트래핑 결과를 참고하는 것이 바람직하다는 연구 결과도 있다(Cheung·Lau, 2008).

부트스트래핑 방식을 활용한 매개효과 검증의 경우, 제시된 신뢰구간의 상한값과 하한값에 0이 포함되어 있는지를 확인함으로써 통계적 유의성 여부를 확인할 수 있다. 즉, 신뢰구간 내 0이 포함되어 있지 않다면 매개효과가 통계적으로 유의미하다고 볼 수 있다(Shrout·Bolger, 2002). 분석 결과, <표 11>에서 보는 것과 같이 모든 가설 6에서 가설 7까지에서 하한값과 상한값이 신뢰구간 95%에서 0을 포함하고 있지 않는 것으로 나타났다. 즉 긍정적 나르시시즘의 매개효과는 $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 검증되었다. 이에 긍정적 나르시시즘은 부분 매개효과를 가지는 것으로 확인되었다.

<표 11> 매개효과 분석결과

경로	Indirect Effect	Boot SE	Confidence interval 95%		결과
			Boot LLCI	Boot ULCI	
가설6 스마트워크 → 긍정적 나르시시즘 → 회복탄력성	.033	.006	.024	.046	채택
가설7 스마트워크 → 긍정적 나르시시즘 → 민첩성	.048	.009	.033	.067	채택

5. FGI 인터뷰 내용 종합

본 연구는 계량적 분석만으로는 함의를 도출하는데 한계가 있다고 판단하여, 분석 결과에 대한 지지와 신뢰성을 확보하고자 중앙행정기관 중 현재 통일부에 재직 중인 공무원을 대상으로 인터뷰를 실시하였다.⁴⁾ 통일부는 금강산 관광객 피격 사건과 천안함 폭침, 남북공동연락사무소 폭파 등 오랜 기간 예측하기 어려운 정세변화와 불안정성을 겪어왔다. 이러한 긴장 요인 가운데서도 남·북·미 정상회담과 종전선언, 남북통신연락선 복원 등 신속하게 안정적 정세를 견인하기 위한 적극적이고 민첩한 대응이 필요한 조직이기도 하다. 특히 COVID-19 발생 이후 소속기관 내 ‘제6생활치료센터’를 설치·운영 중이며, 교육 및 관람·전시 시설에 대해 운영을 중단하고, 북한 상황에 대해서도 예의 주시하면서 감염병 확산에 신속히 대응하고 있다. 이에, 통일부 재직 3인을 대상으로 인터뷰를 진행하였으며 참여한 대상자는 <표 12>와 같다. 3인은 모두 5년 이상의 공직사회 근무 경력을 가지고 있으며 COVID-19 상황 전후로 유연근무제, 재택근무, 영상회의 등 스마트워크 제도를 활용한 경험이 있어 조직의 최근 현황에 대해 이해를 하고 있다고 볼 수 있다. 본 인터뷰는 양적 분석결과 해석에 현직자의 관점을 더하기 위해 진행한 것으로 검증된 가설 위주로 질의 응답을 진행하였다.

<표 12> 인터뷰 대상자 인구통계학적 특성

구분	성별	연령	직급
A	남자	50대	6급
B	여자	30대	7급
C	남자	30대	7급

1) 스마트워크 활용 현황

COVID-19 상황 이전에는 월 1회 ‘가족과 함께 하는 날’ 제도가 운영되며 시차출퇴근제, 근무시간선택제 등을 활용한 것으로 나타났다. 다만 부서 상황에

4) 바쁘신 중에도 소중한 시간을 내어 인터뷰를 진행해주신 분들께 진심으로 감사드립니다.

따라 제도를 미 실시하는 경우도 있었기 때문에 스마트워크 이용경험은 높지 않았을 것으로 보여진다. 스마트워크센터는 통일부 본부가 정부서울청사에 위치하고 있어 원거리 소속기관 재직자가 주로 이용한 것으로 나타났다. 지난 해 3월 이후에는 인사혁신처에서 유연근무 활성화가 포함된 복무관리 지침을 시행하며 시차출퇴근, 근무시간 선택, 재택근무, 스마트워크센터 등 부서별 기능·업무성격 등을 종합적으로 고려하여 제도를 운영하고 있다. 특히 재택근무는 최근 까지 부서별 30% 내외 인원이 실시하고 있다. 직원 중 확진자가 발생했을 때는 사무실 밀집도 완화를 위해 재택근무 비중을 50%까지 강화하기도 했지만 스마트워크 제도 활용에 있어 통일부만의 특이점은 발견되지 않았다.

2) 스마트워크와 회복탄력성, 민첩성의 관계

스마트워크와 조직의 회복탄력성과 민첩성 간의 관계를 묻는 질문에서는 응답자 모두 위의 통계분석에서 나타난 바와 같이 긍정적인 영향을 미치고 있다고 응답하였다. 노트북, 웹캠, 헤드셋 등 비대면 근무에 필요한 장비도 모두 지급받았다. 일례로 사무실 출근 인원이 제한되던 때에도 업무공백 없이 당면한 업무를 지속해서 처리할 수 있었던 점, 사무실이 아닌 곳에서 근무하던 중 긴급한 상황이 발생했을 때 GVPN 시스템을 통해 동료들과 업무를 공유하고 대응했던 일 등을 언급하며 그 어느 때보다 환경변화에 빠르게 적응하고 있음을 강조하였다. 특히 대상자 방문형(찾아가는) 사업으로 전환된 경우에도 관련 프로그램을 사전에 설치하여 전국 각 지에서 언제든지 행정망 인트라넷에 접속, 결재·메일·게시판을 이용하며 신속한 보고체계 유지가 가능했고 현장의 긴급현안도 처리할 수 있었다고 밝혔다. 돌봄가족이 있는 상황에서도 관리자 뿐만 아니라 다른 직원들의 눈치를 보지 않고 수시로 비대면 보고가 가능했다는 점에서 스마트워크가 일·가정 양립에도 기여했음을 알 수 있었다. 무엇보다 스마트워크가 제도적으로 확산되면서 관리자들이 형식보다는 효율적으로 일하는 부분에 관심이 높아졌다는 점을 확인할 수 있었다. 이전에는 많은 시간이 아이디어 검토와 이에 따른 보고, 승인, 후속조치 등에 소요되었지만 지금은 성과를 내기 위해 아이디어를 빠르게 도입해서 추진하고 코로나 이전과 같은 상태로 안정화시키

는데 중점을 두고 있다고 밝혔다.

더불어 스마트워크를 활용하면서 스마트워크 관련 제도가 마련되어 있다는 점, 다양한 스마트워크 제도를 활용할 수 있다는 점 등에서 응답자 자신의 사회적 지위와 역할에 대한 만족도와 성취감, 자부심이 높아졌고 특히 가족들의 행복감이 높아졌으며 인터뷰를 통해 스마트워크가 긍정적 나르시시즘에도 영향을 미친다는 점을 확인하였다.

3) 스마트워크 활용을 위한 향후 과제

COVID-19 상황 이후에도 스마트워크가 잘 운영되기 위해서는 어떤 개선 방안이 필요한지 인터뷰를 진행하였다. 모든 인터뷰 대상자들이 스마트워크가 실질적으로 안착되기 위해서는 부서별·개인별 업무 특성을 고려하여 선별적인 적용이 필요하다고 언급하였다. 또한 현재는 부서장 판단 하에 근무지와 거주지의 소재가 다르거나 자녀를 돌봐야 하는 직원이 우선적으로 재택근무 또는 스마트워크센터 근무를 활용하도록 하고 있지만, 이후에는 스마트워크 활용에 있어 원거리 근무자를 배려하거나 가족 돌봄을 위한 복지제도가 아니라는 점을 조직적 차원에서 지속적으로 교육하고 사무실에서 근무할 때와 같거나 그 이상의 성과를 달성해야 한다는 점도 함께 홍보해야 한다고 제시하였다. 더불어 스마트워크 운영은 관리자의 역할도 중요하기 때문에 직원들이 인사평가에서 불이익을 받지 않도록 제도적 측면에서 보완하고 유연하게 잘 운영하는 부서에는 인센티브를 제공해야 한다는 의견도 제시되었다.

V. 결론

잠깐의 위기로 지나갈 것이라 여겼던 COVID-19는 여전히 계속되고 있다. 각 조직마다 해결해야 하는 문제와 기존의 일하는 방식은 서로 다르지만 VUCA(Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)한 환경에 적응해야 한다는 공통의 이슈가 있다. 이번에는 바이러스였지만, 앞으로 기술발전의 가속화, 세계 경제의 상호 연결, 불평등의 심화, 자원 고갈과 기후변화 문제 같은 여러

리스크가 더욱 압박해올 것이다(류중기, 2020). 찰스 다윈(Charles Robert Darwin)은 “가장 강한 자가 아니라, 환경에 잘 적응하는 자가 살아남는다”고 했다. 그 어느 때보다 중요한 기능을 빠르게 회복해 성과로 연결하는 회복탄력성과 환경변화를 빠르게 감지하고, 유연하게 대응하는 민첩성이 중요하다. 이에 본 연구는 공직사회에서 일상화된 스마트워크의 효과를 재조명하고, 회복탄력성과 민첩성에 유의미한 영향을 미치는지 실증적으로 분석하고자 하였다. COVID-19 위기로 재택근무가 확산되면서 위기 상황에서 스마트워크의 중요성과 필요성을 인식하게 되었고, 많은 시간과 자원을 투자한만큼 스마트워크가 효과적으로 작동하는지 점검하는 기회가 필요하기 때문이다. 또한 이들의 영향관계에서 공직자의 긍정적 나르시시즘이 매개변수로서 어떻게 작용하고 있는지를 확인하고자 하였다. 실증 분석을 진행함에 있어 한국행정연구원의 「2020년 공직생활실태조사」 데이터를 활용하여 양적 분석을 수행하였으며, 이를 인터뷰 내용과 종합적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 스마트워크는 조직의 회복탄력성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설1 채택). 즉, 각종 위기 상황이 발생하더라도 스마트워크를 지원 방안으로 활용하면 일하는 장소와 시간을 유연화하여 공직자의 안전을 보장할 뿐만 아니라, 업무를 유지·재개하는 것이 가능하다는 것으로 이해할 수 있다. 이는 변화를 예측할 수 없는 경우에는 안전을 추구하기 위해 회복탄력적(resilience) 접근이 필요하다는 Wildavsky의 회복탄력성 전략이 실증적으로 규명된 것으로도 볼 수 있다. 지난 해 4월, 산업통상자원부에서는 갑작스러운 위기 상황에서 신속히 대응하고 효율적으로 복구하기 위한 업무연속성계획(Business Continuity Planning, BCP) 가이드라인을 개정하고 기업에서 활용할 수 있도록 안내하고 있다. 업무연속성계획(BCP)은 대규모 감염병 등 위기 상황에서도 기업이 혁신적인 업무를 지속 할 수 있도록 미리 준비하는 위기대응체계를 의미한다. 현재 COVID-19 영향이 장기화되고 있는 만큼 향후 업무연속성계획(BCP)의 중요성은 더욱 강조될 것으로 예상된다. 따라서 정부부처 등 중앙행정기관에서도 스마트워크 활용 등이 포함된 업무연속성계획(BCP)을 수립하고 지속적으로 운영하여 회복탄력성 역량을 제고할 수 있는 정책 방안에 대해서 고민해야 할 것으로 보인다.

둘째, 스마트워크는 조직의 민첩성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설2 채택). 이는 스마트워크가 추구하는 유연성, 연결성과 즉시성이 환경변화에 대한 조직의 민첩성 역량을 높여가는 순기능을 하고 있다는 염유경·이용환·이상민(2016)의 연구 결과와 일맥상통한다. 즉 조직이 변화를 인지하고 민첩하게 대응하기 위해 스마트워크는 필수적이라고 할 수 있다.

셋째, 스마트워크는 공직자의 긍정적 나르시시즘에도 영향을 미치는 것으로 나타났으며(가설3 채택), 공직자의 긍정적 나르시시즘 경우에도 조직의 회복탄력성과 민첩성에 각각 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설4, 가설5, 가설6, 가설7 채택). 즉 스마트워크(smart work)는 공직자의 긍정적 나르시시즘(narcissism)을 매개로 조직의 회복탄력성(resilience)과 민첩성(agility)에 긍정적인 영향을 주고 있음을 확인하였다. 이는 긍정적 나르시시즘이 조직에 긍정적 영향을 미친다는 이현재(2020)의 연구 결과와 맥락을 같이한다. 다만 공무원 시험 쏠림 현상이 심화되고 있음에도 의원면직률이 매해 증가하고, 이직 의향 역시 증가 추세를 보이고 있는 만큼 공직자의 긍정적 나르시시즘을 촉진하는 요인을 연구해 볼 필요가 있다. 과거의 비합리적인 관행을 되돌아보고 변화하는 시대에 발맞춰 근무혁신에 대한 인식과 태도 변화가 필요하다.

이러한 분석은 통일부에 근무하고 있는 현직자 인터뷰에서 경험 사례를 바탕으로 다시 한번 확인할 수 있었다. 스마트워크가 감염 위험을 최소화하기 위해 공직사회의 현실을 고려하지 못한 채 확대되었음에도 조직의 회복탄력성과 민첩성 간의 관계를 긍정적으로 평가했다는 점에서 원활하게 정착된 것으로 보여진다. 다만 COVID-19 이후에도 스마트워크를 효과적인 방식, 그리고 수요자 중심으로 운영하기 위해서는 근본적이고 지속적인 인사관리제도 개선과 보완이 뒷받침되어야 하며 이를 위해 조직 구성원들 간 협의와 합의를 통한 상향적 의견 청취, 수평적 모니터링과 환류 시스템 도입 등 더 많은 인적, 제도적, 관리적 혁신 노력이 필요할 것으로 판단된다. 특히 복무혁신적 관점에서 부서 구성원 간 공감대에 바탕을 둔 기관 및 부서 맞춤형 스마트형 복무제도 도입 및 운영이 필수적이라고 볼 수 있다.

분석 결과를 바탕으로 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 회복탄력성과 민첩성을 갖춘 조직은 변화나 예상하지 못했던 상황을 기회로 바꿀 수 있는 조

직혁신 역량을 갖추고 있다. 따라서 위기 상황에 직면했을 때 그렇지 못한 조직과의 경쟁력 격차는 훨씬 커질 수밖에 없다. 따라서 공직사회도 단순히 위기 이전의 상태를 회복하는 것보다는 위기 대응을 통한 발전에 더욱 주목할 필요가 있다. 따라서 민첩성과 회복탄력성 역량을 개인 및 조직 차원에서 제고시켜 나가는 것이 중요하고, 따라서 민첩성과 회복탄력성 기반 혁신역량의 수준을 지속적으로 점검, 진단, 평가, 환류하는 것이 필요할 것이다. 예를 들면, 민첩성 및 회복탄력성 역량은 다음과 같이 정의 될 수 있다.

- '신속하고 탄력적인 의사결정과 대응을 해 나가는 과정에서 문제에 간접적 혹은 잠재적 영향력을 가진 요소를 포함하는 역량',
- '다양하고 신속한 분석을 통한 현안 파악 및 탄력적인 정책의 타당성 검토를 통해 정책 실행의 최적 대안들을 모색하는 역량',
- '문제의 구조에서 존재하는 모순을 해결하고 창의적 사고로 위기상황을 타개, 부정효과를 최소화하는 역량'

이러한 역량은, 다양한 정략적·정성적 진단/평가 방식, 예를 들면, BP 중심의 SCM 분석, FGI 설문 조사 분석, Text 분석, TopicModeling/Big Data 분석, 등으로 측정될 수 있으며 MBO형, 상사, 동료, 팀원 등의 다면평가 방식을 통하여 보다 입체적인 진단작업이 수행될 수 있을 것이다. 더 나아가 역량진단 및 평가화하여 민첩성과 회복탄력성의 내재화 수준을 보다 높여나가야 할 것으로 보인다.

둘째, 이번 감염병 위기에 대응하며 스마트워크에 대한 필요성과 공감대가 폭넓게 형성되었고 이를 통해 애자일 조직 등 유연하고 민첩하게 외부 변화를 감지, 대응 할 수 있는 팀 중심의 운영조직체계 구성의 중요성을 인지하게 되었다. 향후 정부혁신 담당자들은 문제해결중심, 실무중심, 성과중심으로 직무체계를 구성되고 합리적 팀제 문화, 수평문화를 조성해 나가면서 다양한 현안들에 대하여 적극행정과 책임행정을 수행할 수 있는 조직을 구상해 나가야 할 것이다.

셋째, 이번 위기를 통하여 한층 빨리 다가온 무경계위험사회를 체감하면서 미래형, 비대면형, 스마트형 조직 및 인사관리에 대한 방향과 전략을 구체적으로 구상하게 만든 계기가 되었다. 뿐만 아니라, 기성세대와 다른 가치관을 지닌 밀레니얼 세대 공무원 비중이 지속적으로 증가하며 개인의 일에 대한 관점이 다

양해했고, 공직사회 내에서도 조직문화와 근무방식 개선 필요성이 제기되고 있다(2021년 공무원 근무혁신 지침, 인사혁신처). 국가공무원 대상 ‘포스트코로나 시대 근무혁신 방향’ 설문조사에서도 “복무제도 유연성을 강화해야 한다”, “재택근무를 활성화해야 한다”라는 질문 모두에 59% 이상 ‘그렇다’고 응답하며 공직사회도 보다 더 유연하게 일할 수 있는 방향으로의 근무제도 발전을 요구하는 것으로 나타났다. 이에 공직사회에도 보다 정교하게 스마트워크 환경을 발전시켜 제도적 정착을 하는 것이 필요하다. 즉 포스트 코로나(post corona)·위드 코로나(with corona) 시대를 대비하여 국가적 차원에서 ICT를 행정혁신 전략적 수단으로 활용하며, 디지털 행정으로 일하는 방식을 근본적으로 전환시킬 수 있도록 해야 한다. 한국행정연구원 「2020년 공직생활 실태조사」에 따르면 연령과 연차가 낮을수록 공직에 대한 자부심과 봉사인식, 만족도는 낮고, 이직 의향은 높은 것으로 나타났다. 그 동안 공공봉사동기에 공직사회 성과의 많은 부분을 의지해왔다면 이후에는 공직자 개인의 나르시시즘 측면에도 인적자원 관리 차원에서 관심을 기울여 공직사회 내에서 회복탄력성과 민첩성을 인지시키고 이를 내재화 하도록 해야 할 것이다.

마지막으로 본 연구의 한계점 및 향후 연구방향 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 2차 자료를 인용하였으므로 데이터 확보에 따른 제반비용 없이 방대한 크기의 표본을 확보했다는 이점이 있다. 반면, 데이터 수집 단계에 관여할 수 없어, 데이터와 연구목적의 정합성을 세밀하게 설계해 나가는 데에는 한계가 있다. 무엇보다 조사 시 중앙행정기관 및 광역지방자치단체 소속 일반직 공무원만을 연구대상으로 하여 진행되었는데, 이는 조직의 규모와 특성을 연구에 고려하지 않아 한계가 있을 수밖에 없다. 따라서 추후 연구에서는 이를 보완할 수 있는 조직 구성원들 간 개인별 상황, 기술적 기반이나 지리적 위치 등의 차이점을 반영할 수 있는 조절변수가 추가된다면 의미 있는 연구가 될 수 있을 것이다. 둘째, 스마트워크 이용자의 이용 유형, 직무 특성, 직급 등에 대한 심도깊은 분석 작업이 필요하다. 또한 스마트워크 이용 동기가 조직의 상황에 기인한 것인지 개인의 필요에 의한 것인지에 따라 결과가 다를 수 있으므로 연구 결과를 일반화하는데 무리가 있을 수 있다. 셋째, 본 연구의 질적연구는 1개 부처 구성원 3명과의 인터뷰로 진행되었다. 그러나 대상자가 제한적이었기 때문에 본 연구의

결과를 일반화하는 부분에서는 한계를 가지고 있다. 이에 이후에는 연구의 타당성을 확보하기 위해 위 사항에 대한 추가적으로 고려한다면 연구 결과의 일반화 수준을 높이고 풍부한 정책적 함의 제시를 기대할 수 있을 것이다.

참고 문헌

- 강구한·정원호, (2015), 리더-구성원 교환관계가 조직몰입에 미치는 영향 : 리더의 발언요청의 매개 효과와 리더의 나르시시즘의 조절효과, 한국인사·조직학회 발표논문집 Vol.2015 No.3
- 강유임, (2002), 청소년의 자기애와 대인관계. 단국대학교 석사학위논문.
- 고은정, 이성진, 김상수, (2018), 직무자율성과 자기효능감이 창의성에 미치는 영향 : 스마트 워크 환경에서 지식공유의 매개효과를 중심으로. 지식경영연구, 19(2)
- 김광현·이승·박성훈·박헌준, (2014), CEO 나르시시즘이 기업성장에 미치는 영향: 재임 기간의 조절 효과 분석, 기업경영연구 Vol.21 No.2
- 김봉환, (2018), 공공기관장의 나르시시즘이 공공기관 경영성장에 미치는 영향, 한국인사행정학회보 Vol.17 No.1
- 김상철·서영욱, (2020), 금융기관의 공유가치창출(CSV)과 조직민첩성이 경영성장에 미치는 영향 연구 : 사회적자본 중심으로, 한국콘텐츠학회논문지 Vol.20 No.10
- 김선아·김민영·김민정·박성민, (2013). “일과 삶 균형” 정책과 정책 부합성이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 공공조직과 민간조직 비교를 중심으로, 한국행정논집 제 27권 제2호
- 김성경, (2017), 한국복권의 위험정책에 관한 연구 : 사고사례를 중심으로, 서울과학기술대학교 IT정책전문대학원 석사학위논문
- 김성근, (2018), 정부기관의 민첩성에 대한 환경격변성의 영향 및 조직성장에 대한 민첩성의 영향에 관한 연구, 상품학연구, Vol.36 No.1
- 김용영, (2011), 시간지리학 관점에서 본 스마트워크 사례 연구, 한국경영정보학회, Vol.13 No.3
- 김정언, (2010), 스마트워크 추진 현황과 활성화 방안, 정보통신정책연구원
- 김종근, (2016), 정부기관의 민첩성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 우편유통을 중심으로, 유통경영학회지, Vol.21 No.1

- 김치풍·윤우근·김재원, (2012), 성공적인 신사업 추진을 위한 조직민첩성 제고 방안, 삼성경제연구소
- 김화연·오현규, (2018), 업무자율성, 근무환경, 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동에 미치는 영향, 사회과학연구 Vol.29 No.3
- 김화연·오현규·박성민, (2015), 공공 및 민간 조직의 가족친화제도가 여성 근로자들의 일-가정 갈등에 미치는 영향: 남편의 도구적 지지와 가족의 정서적 지지의 조절효과를 중심으로, 한국행정논집 제27권 제2호
- 김효선·차운아(2010), 여성 근로자의 개인 및 직장 상황이 일-가족 전이에 미치는 영향, 조직과 인사관리연구 제34권 제2호
- 남수현·노규성·김유경, (2011), 스마트워크 수준 결정 모형에 대한 연구, 디지털융복합연구 Vol.9 No.4
- 노경섭, (2014), 제대로 알고 쓰는 논문 통계분석: SPSS & AMOS 21, 서울: 한빛아카데미
- 류종기, (2020), 리질리언스 9: 넥스트 노멀, 위기를 기회로 만드는 기업의 생존 전략, 서울:청림출판
- 마예인, (2021), 부하직원의 나르시시즘이 직무열의에 미치는 영향: 리더의 감성지능의 조절효과를 중심으로, 울산대학교 일반대학원 HRD컨설팅학과 석사학위논문
- 민경률, (2013), 유연근무정책이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향력 분석: 조직 내 개혁가치의 조절효과를 중심으로, 성균관대학교 국정관리대학원 석사학위논문
- 민경률·박성민, (2013), 유연근무제가 조직결과에 미치는 영향력에 관한 연구: 공공조직 내 개혁가치의 조절효과를 중심으로, 한국행정논집 제25권 제4호
- 박선미, (2020), 스마트워크 정책 동향: 서울시·디지털재단 재택근무 사례, 디지털 서울 이슈리포트 2020-03호
- 박선미·강민욱·강민정, (2020), 디지털 전환에 따른 근무방식 유연화 방안 연구, 서울디지털재단 스마트도시 정책·거버넌스 연구 2020년 12월
- 박성민·김선아, (2015), 조직과 인간관계, 박영사
- 박예리·이정훈·이영주, (2014), 스마트워크 근로자들의 직무만족과 지속사용 의도에 관한 연구: 스마트워크 효과를 중심으로, 한국전자거래학회지 제19권 제3호
- 박정민·최도림·이순호, (2020), 다양성 관리가 인식된 성과와 조직몰입에 미치는 영향: 국책연구기관을 중심으로, 한국콘텐츠학회논문지 Vol.20 No.2
- 배귀희·양건모, (2011), 공무원 유연근무제 정착에 관한 실증적 연구: 탄력근무, 시간제근무 및 재택근무를 중심으로, 한국지방자치학회보, 제23권 제4호(통권76호)
- 빈창현·전병준, (2018), 리더 나르시시즘과 직장 내 구성원의 일탈행동의 관계, 한국경영학

회, 통합학술발표논문집 Vol.2018 No.8

- 서은혜·정연우·박성민, (2018), 일중독 프로파일별 영향요인에 관한 실증연구: 개인, 관계, 제도적 관점을 중심으로, 행정논총, Vol.56 No.4
- 서지영·박병원·이성호·조규진·윤정현, (2014), 미래 위험과 회복력, 조사연구, 2014-06-02
- 서지영·조규진, (2014), 회복력(Resilience) 향상을 위한 정책방향과 이슈, STEPI Insign, 제 147호
- 서형준, 공공부문 스마트워크 이용 영향요인: 스마트워크센터와 재택근무이용을 중심으로
성옥준, (2013), 공공부문 스마트워크 활성화 방안에 관한 연구, 정보화정책, 20권3호
- 안나, (2020), 애자일 문화의 영향요인과 성과에 관한 연구, 부산대학교 대학원 경영학과 박사학위논문
- 안병욱, (2010), 똑똑하게 일하기 '워크스마트', (SERI)경영노트2, 서울:삼성경제연구소
- 안승권·최민정, (2018), 부정적 성격변인 어둠의 3요소가 초기창업에 미치는 영향: 대학생 예비창업가를 중심으로,
- 염유경·이용환·이상민, (2016), 경기도 스마트워크 행정환경 구축방안, 경기도연구원 정책 연구, 벤처창업연구 제13권 제4호 (통권58호)
- Odkhuu Khaltar·김태형·문명재, (2019), 위험사회와 미래정부의 역량: 정부의 민첩성, 관리역량, 그리고 정부신뢰가 위험 인식에 미치는 영향을 중심으로, 정부학연구, Vol.25 No.1
- 유민봉·박성민, (2014), 한국인사행정론(제5판), 박영사
- 유재욱, (2016), 경기침체기의 다각화전략과 성과에 대한 최고경영자 나르시시즘의 영향과 기업지배구조의 조절효과에 대한 연구, 경영과 정보연구, Vol.35 No.4
- 이경선, (2020), 관료나르시시즘이 혁신행동과 직무성과에 미치는 영향, 서울대학교 대학원 행정학과 석사학위논문
- 이다솜, (2018), 조직구조와 PMS의 이용, 민첩성, 그리고 조직성과 간의 관계에 대한 연구: 증권사 지점 조직을 중심으로, 한국경영컨설팅학회, 경영컨설팅연구, Vol.18 No.3
- 이민호·이민창·이병량·이혁우·이혜영·최성락·강문선, (2018), 2018년도 규제정책 사례연구, 한국행정연구원
- 이병량, (2018), 한국 관료의 엘리트화 현상에 대한 연구: 관료 나르시시즘의 조건으로서, 정부학연구, Vol.24 No.1
- 이병량, (2015), 관료 나르시시즘의 원인에 관한 탐색적 연구, 정부학연구, Vol.21 No.1
- 이병량, (2014), 관료의 나르시시즘 연구, 고려대학교 정부학연구소, 정부학연구, Vol.20

No.1

- 이은곤·최재원, (2012), 효과적 스마트워크 도입을 위한 핵심요소 및 구현 전략, Information systems review, Vol.14 No.2
- 이재호·김태진, (2016), 유연근무제 확대에 따른 스마트워크 활성화 방안, 한국행정연구원 기본연구과제
- 이재호·조세현·차세영·김준형, (2020), COVID-19 이후 국가·사회 회복력(Resilience) 향상을 위한 정부혁신의 방향, 한국행정연구원 이슈페이퍼 91호
- 이정아, (2018), 지각된 조직회복탄력성이 혁신행동 및 조직자발성에 미치는 영향: 관계적 심리계약의 매개효과. 성균관대학교 일반대학원 인재개발학과 박사학위논문
- 이현재, (2020), 팀리더의 긍정적 나르시시즘이 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 이화여자대학교 대학원 경영학과 박사학위논문
- 이현재·정예지, (2018), 팀 리더의 긍정적 나르시시즘이 팀 혁신성과에 미치는 영향: 팀 효능감과 팀 에너지의 매개효과를 중심으로, 대한리더십학회, 리더십연구 Vol.9 No.4
- 이효주·박성민, (2019), 대한민국 공무원의 동기, 직무, 제도적 요인이 직무만족과 삶의 질에 미치는 영향요인 연구: 친가족정책의 조절효과를 중심으로, 현대사회와 행정, Vol.29 No.3
- 이희진·김용영·오상조·차경진·차준섭, (2013), 스마트워크 서비스 품질인증 체계 및 정책 기반환경 연구, 미래창조과학부·방송통신위원회
- 장민재·남은우·이정우, (2021), 스마트워크 후 조직 문화 변화 연구: 서비스 대기업 'H사' 사례, 지식경영연구, Vol.22 No.1
- 전은정·김명중·유승동, (2020), 조직민첩성과 학습민첩성이 잡크래프팅에 미치는 영향: 팀 학습행동의 조절효과, 한국호텔외식관광경영학회, 호텔경영학연구 Vol.29 No.8
- 주시각·손영곤·전상길, (2012), 스마트워크 확산을 위한 정책적 함의: 스마트워크 근로자와 직장근무 근로자의 조직유효성 인식 차이를 중심으로, 디지털융복합연구, Vol.10 No.4
- 정상완·한진환, (2006), 역할갈등과 직무만족에 관한 연구, 한국콘텐츠학회논문지 제6권 제2호
- 정소윤·이재호·김정예, (2020), 공공부문 디지털 트랜스포메이션 전략에 관한 연구, KIPA 연구보고서 2020-04
- 정예지·김해원, (2020), 방송 조직 리더의 긍정적 나르시시즘이 혁신 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 직무 만족과 생활 만족의 매개효과를 중심으로, 한국방송학회, 한국방송학보, Vol.34 No.1
- 정충식·진영빈, (2012), 공공부문 스마트워크 활성화를 위한 조직문화 연구, 한국지역정보학회지, Vol.17 No.4

- 조현국·이병하·강우란·엄동욱·예지은·진현·안병욱, (2011), 워크스마트 실천전략 연구, 삼성경제연구소 연구보고서
- 존 L. 캐스티, (2013), X 이벤트, 반비
- 진재근. (2020). 조직회복탄력성이 혁신행동과 이탈행동에 미치는 영향. 공주대학교 일반대학원 경영학과 박사학위논문
- 채주석·이종학, (2019), 최고경영자의 기업가치향성이 경영성과에 미치는 영향 - 조직민첩성의 매개역할과 환경동태성의 조절역할, 기업경영리뷰, Vol.10 No.2
- 최슬기, (2020), 스마트워크의 조직과 개인의 만족도와 일과 삶의 균형에 관한 경험적 연구, 국민대학교 테크노디자인전문대학원, 석사학위논문
- 채주석·김찬중·조준희, (2019), 중소·중견기업 CEO의 인지된 환경불확실성과 조직성과 간의 관계에서 조직민첩성의 매개효과, 한국전문경영인학회, 한국전문경영인연구, Vol.22 No.2
- 하버드비즈니스리뷰, 회복탄력성(Resilience)이 중요한 이유, (2020. 7. 28), https://www.hbrkorea.com/article/view/atype/di/category_id/11_1/article_no/245에서 검색
- 하순복, (2019), 리더 나르시시즘과 리더십 유효성의 관계에서 부하 나르시시즘과 조직 공정성의 조절효과, 제주대학교 대학원 경영학과 박사학위논문
- 하현상·김종범·조경호·이석환·최진식·전대욱, (2014), 지역사회 재난 리질리언스(Community Disaster Resilience) 연구의 비판적 고찰과 행정학적 제언, 지역발전연구, Vol.23 No.2
- 한국지능정보사회진흥원, (2020), 2020년 스마트워크 실태조사 결과보고서
- 한선영, (2015), 회복탄력성, 일-삶 균형과 직무만족의 관계, 고려대학교 교육대학원 석사학위논문
- 홍이화, (2011), 하인즈 코헛의 자기심리학 이야기, 한국심리치료연구소
- Aaron Wildavsky, (1988), *SEARCHING FOR SAFETY*, New York: Routledge
- BCG, When Resilience Is More Important Than Efficiency, (JANUARY 30, 2020), <https://www.bcg.com/publications/2020/resilience-more-important-than-efficiency> 에서 검색
- Behary, W. T. (2008). *Disarming the Narcissist: Surviving and Thriving with the Self-Absorbed*. New Harbinger Publications.
- B.M. Arteta, & R.E. Giachetti. (2004). A measure of agility as the complexity of the enterprise system, *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 20, 495-503.

- Cheung, Gordon W. & Lau, Rebecca S. (2008), Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods*, 11(2), 296–325.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, May, 46–55.
- Edgar H. Schein, & Peter Schein, (2017), *Organizational Culture and Leadership*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* (18:1), pp.39–50.
- Galvin, B. M., Waldman, D. A., & Balthazard, P. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma. *Personnel Psychology*, 63, 509–537.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Horne, J. F. I. (1997). The coming age of organizational resilience. *Business Forum*, 22(2/3/4), 24–28.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- Maccoby, M. (2007), *Narcissistic leaders: Who succeeds and who fails*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99–128.
- Malkin, C. (2016). *Rethinking narcissism: The secret to recognizing and coping with narcissists*. Harper Perennial; Reprint edition.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). "Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations." *Psychological methods*, 7(4):422–445.
- Tallon P. P. (2008), Inside the Adaptive Enterprise: An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility. *Information Technology and Management*. 9(1), 21–36.
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with non-normal variables: Problems and remedies, In R. H. Hoyle(Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage

전은정: 현재 성균관대학교 국정전문대학원 행정학 박사과정에 재학 중이며, 공공인재개발연구센터 연구원으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 “전략적 인적자원관리 및 인적자원개발”, “정부혁신정책”, “다양성 관리” 등이다. (ej.jun@skku.edu)

박성민: Columbia University 국제행정대학원(SIPA)에서 국제행정학 석사학위 취득한 후 The University of Georgia 행정대학원에서 행정학 박사학위를 취득하였으며, 현재 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원에서 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 “인적자원관리 및 인적자원개발”, “인사혁신”, “행정관리” 등이다. 최근 논문으로는 “공직가치 제고를 위한 행동주의적 분석연구”, “공직 내 적극행정의 영향요인에 관한 연구”, “학습참여 및 학습성과 영향요인에 관한 실증연구: BK21 PLUS의 학습플랫폼 거버넌스 관점을 중심으로” 등이 있다. (sm28386@skku.edu)

투 고 일: 2021년 12월 17일
게재확정일: 2021년 12월 29일

부 록

스마트워크(smart work)가 공직사회 회복탄력성(resilience)과 민첩성(agility)에 미치는 영향에 대한 FGI 설문지

안녕하십니까? 본 설문지는 스마트워크(smart work)가 공직사회 회복탄력성(resilience)과 민첩성(agility)에 미치는 영향에 대한 의견을 묻기 위해 제작되었습니다. 아래 질문에 대한 귀하의 생각을 작성해주시기를 부탁드립니다. 귀하의 의견은 연구를 수행하는데 있어 귀중한 자료로 활용될 예정입니다. 바쁘신 중에도 연구에 협조해 주시고, 소중한 시간 내주셔서 감사합니다.

성균관대학교 국정전문대학원 박사과정·공공인재개발연구센터 연구원 전 은 정
(ej.jun@skku.edu)

1. 개인 소개를 부탁드립니다.

성명	성별	연령	소속

2. 현재 활용하고 있는 스마트워크(smart work)* 제도가 있으십니까?

(* 유연근무제, 재택근무, 스마트워크센터 근무, 영상회의 등)

3. 그렇다면 스마트워크(smart work) 제도가 현업 직무 활동에 도움이 된다고 생각하십니까? 그 이유는 무엇입니까?

4. 회복탄력성(resilience)은 복잡하고 불확실한 변화 상황에서도 긍정적으로 대응하여 원래의 기능을 회복하는 능력을 의미합니다. 최근 팬데믹으로 인한 급격한 사회변화 하에서 귀 부처에서 활용하고 있는 스마트워크(smart work) 제도가 조직의 회복탄력성(resilience)에 영향을 미쳤다고 생각하십니까? 그 이유는 무엇이라고 생각하십니까?

5. 민첩성(agility)은 환경 변화를 빠르게 감지하고, 유연하게 즉각적으로 대응하는 역량을 의미합니다. 최근 팬데믹으로 인한 급격한 사회변화 하에서 귀 부처에서 활용하고 있는 스마트워크(smart work) 제도가 조직의 민첩성(agility)에 영향을 미쳤다고 생각하십니까? 그 이유는 무엇이라고 생각하십니까?

6. 관련 연구에 따르면, 공직자의 ‘업무능력 자신감’, ‘사회적 지위에 대한 만족감’과 같은 긍정적 나르시시즘(narcissism)이 혁신행동과 직무성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 보여주고 있습니다. 최근 팬데믹으로 인한 급격한 사회변화 하에서 귀 부처에서 활용하고 있는 스마트워크(smart work) 제도가 이러한 긍정적 나르시시즘(narcissism)에 영향을 미쳤다고 생각하십니까? 그 이유는 무엇이라고 생각하십니까?

그렇다면, 긍정적 나르시시즘(narcissism)이 조직의 회복탄력성(resilience), 민첩성(agility)에는 영향을 미쳤다고 생각하십니까?
그 이유는 무엇이라고 생각하십니까?

7. 마지막으로 스마트워크(smart work) 제도에 대한 전반적인 견해, 개선, 발전방안에 대해 의견이 있다면 말씀해주시기 바랍니다.

Abstract

An Empirical Study on the Effect of Smart Work on Resilience and Agility within the Government Sector: With a focus on the Mediating Effect of Positive Narcissism in Public Officials

Eun Jung Jun & Sung Min Park

In this study, in the process of coping with complex and uncertain situations, the effect of a change in working method through smart work on the resilience and agility of the public service and positive narcissism in this relationship We looked at the mediating effect. In order to verify the hypotheses established, this study was conducted using the 「2020 Public Employee Perception Survey」 provided by the Korea Institute of Public Administration. As a result of hypothesis testing, it was found that smart work has a positive (+) effect on organizational resilience and agility, respectively, and the positive narcissism of public officials plays a mediating role between smart work, resilience, and agility. ~~was confirmed~~. In this study, it is necessary to pay more attention to the development of the public service society through crisis response in preparation for the post-corona and with corona era, and it is necessary to develop a smart work environment and establish an institutional settlement. It has been confirmed that it is meaningful. In addition, it is necessary to pay attention to the narcissism aspect of individual public officials from the level of human resource management to recognize and enhance resilience and agility within the public service society.

Key Words: Smart work, resilience, agility, positive narcissism