

유연근무제 시행이 만족도와 효능감, 업무성과에 미치는 영향: 춘천시청 공무원을 대상으로 한 실증분석

황순옥*
한상일**

국문요약

이 연구의 목표는 지방자치단체 공무원의 유연근무제에 대한 인식과 만족도, 효능감, 업무성과의 관계를 분석하는 것이다. 유연근무제는 한국의 공공부문에 2010년 이후 도입되어 2011년부터 본격적으로 시행된 제도로 조직의 성과를 향상시키고 직원들의 만족도와 효능감을 고취시킬 목적으로 도입되었다. 이 연구에서는 춘천시청 공무원을 대상으로 설문조사한 자료를 바탕으로 구조방정식 추정을 하여 변수 간 인과관계를 분석하였다. 분석결과에 따르면 인지도와 긍정적 기대, 충실한 이행여부는 만족도와 성과를 높이는데 기여하는 것으로 나타났다. 부분적으로 부정적인 효과를 유발하는 경로도 발견되었으나 전반적으로 유연근무제는 조직에 긍정적인 효과를 낳는 것으로 분석할 수 있다. 연구결과를 토대로 지방정부의 경직된 구조와 문화를 유연화하고, 유연근무제에 대한 지방정부의 적극적인 인센티브 제공, 사회적 공감대의 확산을 위한 정부의 노력을 제안하였다.

주제어: 유연근무제, 만족도, 효능감, 성과

1. 서론

유연근무제란 정형화된 근무양식을 탈피한 신축적인 근무제도로서 정해진 시간과 장소에 구애받지 않고 시차출퇴근, 시간제 근무, 요일제 근무 등의 다양한 형태로 개인의 상황에 적합한 근무형태를 선택할 수 있도록 배려하는 제도이다(이종수, 2009; 하세정, 2006). 한국의 지방자치단체에서 유연근무제는 기계적 관료제에 유연한 조직의 장점을 가미하기 위해 2010년 이후 도입되기 시작하였다. 한국 공공부문에 유연근무제는 국가공무원 복무규정 제10조에 따라 시행되며 이 규정은 유연근무제를 “통상의 근무시간이나 근무일을 변경하여 공직 생산성을 향상시키고 삶의 질을 높이기 위해 개인, 업무, 기관별 특성에 맞는 유연한 근무형태를 공무원이 선택하여 활용할 수 있는 제도”(국가공무원복무규정 §10①)로 규정한다. 이 규정의 취지는 직무수행에 있어서 시공간적 제약을

* 제1저자

** 교신저자

최소화하여 지식정보화 사회로의 이행에 대응하는데서 의의를 찾을 수 있고 제도의 주종은 주 40시간 근무체계를 유지하면서 근무시간을 자율조정하는 시차출퇴근제이다.

이러한 제도가 도입된 배경은 21세기 이후에 도래한 행정환경의 변화에서 찾을 수 있다. 2000년대 이후 한국 정부는 급격한 사회제도 변화에 선제적으로 대응하기 위해 유연한 근무시스템과 맞춤형 복지제도를 시행하여 공무원의 삶의 질을 높이고 공직 성과를 제고하고자 하였다. 한국에서 사회적 비용을 증가시킬 것으로 예상되는 저출산 사회로의 이행은 일과 가정이 양립가능한 조직문화가 확립될 때 극복할 수 있고 이에 대한 방안으로 유연근무제도가 주목받고 있다(Crompton & Lyonnette, 2006). 아울러 고령화 사회가 가속화되면서 수반되는 국가재정 부담도 증가할 것으로 예상되며 이러한 국가의 부담도 가정 친화적 조직문화가 확산될 때 정부와 가정의 비용분담이 가능하며 이러한 필요를 충족시키는데 유연근무제는 매우 유용할 것으로 기대되는 것이다(Lewis & Cooper, 1999). 뿐만 아니라 정부의 재정부담이 가중되고 복잡한 사회문제가 발생하는 행정환경에 대응하는데 필요한 유능한 공무원을 양성하기 위한 교육과 학습의 기회를 확대하는데도 유연근무제가 중요한 기여를 할 것으로 기대된다.

이러한 배경에 주목하여 이 연구는 유연근무제가 어떤 경로로 한국 지방자치단체 공무원의 만족도, 효능감, 직무성과를 높일 수 있는지를 분석하였다. 특히 유연근무제에 대한 직원들의 인지도와 긍정적인 기대가 종속변수에 유의미한 영향을 줄 것으로 가정하고 구조방정식 모형을 추정하였다. 강원도 춘천시청 공무원들을 대상으로 수집한 설문조사 자료를 바탕으로 독립변수와 종속변수의 관계에 참여여부와 의도한 대로의 충실한 이행여부를 매개변수로 가미하여 경로분석하였다. 실증분석 결과와 설문조사의 개방형 조사결과를 활용하여 한국 지방자치단체에서 유연근무제의 효과성을 높이는데 필요한 향후 연구에 대한 합의와 정책적 함의를 도출하면서 연구의 교훈을 얻고자 하였다.

II. 현실적 맥락: 유연근무제의 발전과정과 한국에서의 실시현황

1. 유연근무제가 도입된 배경과 발전과정

1970년대 이후 여성의 노동참여가 증가하고 1980년대 석유파동으로 인한 전 세계적인 경제위기가 도래하면서 유럽국가를 중심으로 1990년대 이후 유연근무제의 도입이 논의되기 시작하였다. 1990년대 이후 제조업의 대량생산에 근거한 포디즘 생산체제가 해체되고 로봇과 극소전자기술이 발전하면서 나타난 다품종 소량생산체제와 더불어 정보기술과 문화, 금융 등 지식산업의 비중이 커지면서 포스트포디즘 생산체제로의 전환이 가속화되었다. 이러한 체제 속에서 고용양식이 고정시간 근로체계에서 파트타임 부분근로체제로 전환하면서 유연근무제에 대한 필요성이 높아졌던 것이다. 이와 함께 등장한 저출산 고령화의 추세는 국가경제와 정부의 역량증대에 큰 부담으로 다가오고 있었다. 전통적인 근로형태는 부양가족이 있는 인력에게 부담이 될 수밖에 없었고 정부는 일과

가정이 양립할 수 있는 새로운 방식의 근로형태를 도입, 확산하기 시작한 것이다.

유연근무제는 네덜란드, 영국, 독일 등의 유럽국가에서 1990년대부터 논의되어 2000년대 초반에 제도적으로 도입되었다. 네덜란드에서는 1982년 바세나르 협약(이하¹⁾) 노동 유연성이 증가하면서 파트타임 근무체제가 활성화되었고 이들에 대한 차별을 개선하고 고용에 대한 보호를 강조하는 법제적 노력을 강화하였다. 결국 오랜 시간이 경과한 후인 2000년 근로시간조정법을 도입하여 근로자의 필요에 따라 근로시간을 단축 혹은 증가시킬 수 있는 권리를 규정하고 고용주는 경영상의 이유가 아닌 경우 이러한 요청을 거절할 수 없도록 규정하고 있다(김태홍 외, 2010, 36-38). 이 법안의 효력은 중앙정부와 지방정부 인사법에도 추가되어 각 행정부처에서 널리 적용되고 있다.

이러한 추세는 영국에서도 확인된다. 영국에서도 1990년대 후반의 사회적 상황을 바탕으로 판단할 때 유연근무가 필요하다는 인식이 확산되었고(진종순, 2011), 2002년 유연근무규제(flexible working regulations)를 통해 유연근무 청구권(the right to request flexible working arrangements)을 도입하여 실제로 유연근무를 요청할 수 있는 권리를 보장하였다. 본격적으로는 2006년 일과 가족법(work and families act)이 시행되면서 전 근로자에 대한 보편적 권리로 자리잡았다. 유연근무제를 규정하는 일련의 법안들은 비교적 구체적인 내용까지 법안에 규정하여 정부의 적극적인 정책의지를 표명하고 있다. 현재 영국의 경우 국가공무원의 20%와 지방공무원의 50%가 시간제 근무를 하고 있는 것으로 나타났으며 2000년에 시간제 공무원의 비중이 13%였던 점을 감안하면 그 활용비율은 더 증가할 것으로 예상된다(행정안전부, 2012).

독일에서도 2000년에 제정된 시간제 및 고정시간 고용법(The German part-time and fixed employment law)에서 근무시간의 조정을 요구할 수 있는 권리를 규정하고 있다. 이에 따라서 독일은 근로시간계제도를 운영하고 있으며 근로자가 일정시간대에 자유롭게 출퇴근 시간을 선택할 수 있는 제도과 기간 외 근로분을 정산하는 시간외 근로계좌, 협약의 시간 단축분을 휴가로 정산하는 시간단축계좌, 근로시간을 계좌로 관리하는 근로시간제도 등 다양한 유형의 유연근무제도를 도입하고 있다.

2. 한국의 유연근무제 실시경과와 현황

한국에서의 유연근무제는 대기업을 중심으로 먼저 도입되었고, 2011년 이후 정부와 공공기관에서 본격적으로 시행하였다. 유연근무제를 도입 적용하고 있는 대표적인 민간 기업으로 유한킴벌리와 CJ가 있으며 이들은 자율출퇴근제 등의 탄력근무제를 시행하고 있고, 대응계약은 재택근무를, KT는 스마트워킹센터를 개소하여 원격근무제를 시행하고 있다. 삼성SDS는 SBC(Served Base Computer)를 이용하여 인터넷이 되는 곳이면 어디서든 서버에 접속하여 자신의 업무를 연속적으로 진행한다. 한국IBM은 모바일오피스제도와 시차출퇴근제 등을 도입한 성과관리체계와 인력관리체계

1) 1982년 네덜란드에서 타결된 바세나르 협약(Wassenaar Agreement)은 임금의 상승을 제한하는 대신 근로시간을 줄이고 시간제 근로를 확대하는 정책을 입안하는 노동조합과 사용자 조합의 협약이다. 네덜란드는 1960년대에 복지국가체제를 완성한 이후 1970년대 석유파동을 경험하면서 실업률이 증가했다. 위기의 극복을 위해 노사정 타협을 통해 일자리를 확대하고자 하였다.

를 갖추고 유연근무제를 활성화하였다(행정안전부 2012).

대한민국 정부는 2010년 2월 행정안전부 연두업무 보고를 계기로 시간근무제, 재택근무 등 유연근무제 확산에 관한 기본계획을 수립하여 5개 분야 9개 유형의 유연근무제 도입·활성화를 추진하였다. 이 계획을 토대로 2010년 7월 유연근무제 운영지침을 수립하여 중앙·지자체에 시달하여 전면 시행하도록 했다(행정안전부 2012). 시행초기인 2011년 3월 중앙부처 5,581명과 지자체 575명을 대상으로 조사된 유연근무 활용 현황에 따르면 중앙과 지방자치단체 모두 활용 인원의 약 93%가 탄력근무제인 시차출퇴근형을 가장 많이 활용한 것으로 나타나 한국 정부조직의 유연근무제에서 주목을 이루는 것은 시차출퇴근형임을 알 수 있다. 반면 활용도가 0%로 나타난 재량근무형과 0.2%로 나타난 집약근무형은 한국의 공공조직의 구조와 문화에서 적용되기에 많은 장애물을 내포하고 있는 것으로 확인된다. 재량근무제는 공무원이 별도 계약으로 얻은 프로젝트를 개인적으로 진행하고 이를 근무시간으로 인정하는 제도이며 집약근무제는 주40시간 근무를 유지하지만 집약적인 근무로 근무일수를 줄이는 제도이다. 이러한 제도는 다 같이 한 사무실에서 근무하는 것을 전형적인 공무원의 일로 생각하는 직원들 사이에서는 수용되기 어렵다. 그런 문화는 여전히 정해진 근무시간 이외의 업무수행에 대한 부정적인 시각이 존재하고 특히 지방자치단체의 경우 지역주민과 대면 접촉이 많은 민원업무가 많기 때문에 근무시간 이동이 부적절하다는 인식 등에서 확인된다.²⁾

그리고 유연근무제의 활용현황에 따르면 중앙부처와 지방자치단체 사이에 차이가 나타난다. 특히 시간제 근무의 경우 중앙보다 지자체 공무원들이 많이 활용하고 있다. 시간제 근무는 전일제 근무보다 짧은 시간 근무하는 것을 말한다. 이 연구의 대상인 춘천시청의 부서별 유연근무제 참여 비율을 보면 참여 공무원 중 본청 공무원이 58%인 반면 사업소 공무원이 약 24%에 해당하며 읍면동 공무원이 약 19%에 해당한다. 유연근무제에 참여하는 사업소 공무원은 개별 사업을 진행하는 과정에서 독립적이고 유연한 근무수행이 가능하기 때문에 지방자치단체에서 시간제근무의 비중이 높은 것으로 해석할 수 있을 것이다.

이처럼 한국 정부에서는 다양한 유연근무제도가 도입되어 있지만 일부 유형에 편중되어 활용되고 있어서 다양한 종류의 유연근무제가 활용되기 위해서는 근무환경과 조직문화에 대한 변화가 필요할 것으로 판단된다. 아울러 시행된 지 2년이 경과한 지금 유연근무제가 추구하는 삶의 질 향상이나 업무성과의 제고가 발생하고 있는지 있다면 어떤 경로를 통하여 발생하고 있는지를 분석할 필요가 있다. 그러한 논의를 이론적 검토와 실증적 분석을 통해 밝힐 수 있을 것이다.

2) 이와 관련하여 이 연구의 분석을 위한 인터뷰 대상자들은 “민원처리가 09:00-18:00 사이에 이루어지기 때문에 민원부서가 아닌 부서에서는 가능하겠지만, 현재 전반적으로 민원처리 부서가 80% 이상을 차지하는데 유연근무제가 실효성이 있는지 의문”이라는 의견을 개진한 바 있다(인터뷰대상자 A, 춘천시청, 2013년 4월). 뿐만 아니라 경직된 문화의 문제와 관련하여 “하위직은 비교적 개방적 사고를 가지고 시간 내 업무를 마치면 문제가 없다고 여기지만, 고위 관리직은 공무원은 정시 출퇴근해야 한다고 생각하고 있어 직원들의 유연근무 신청을 방해하는 분위기를 조성하고 있다”고 증언하기도 한다(인터뷰대상자 B, 춘천시청, 2013년 4월).

〈표 1〉중앙부처 및 지방자치단체 유연근무제 활용 현황

구분	합계	시간제 근무	탄력근무제				원격근무제	
			시차 출퇴근형	근무시간선 택형	집약 근무형	재량 근무형	재택 근무형	스마트워크 근무형
총계	6,156 (100%)	148 (2.5%)	5,553 (93.0%)	104 (1.7%)	13 (0.2%)	1 (0.0%)	192 (3.2%)	145 (2.4%)
중앙	5,581 (100%)	67 (1.2%)	5,093 (91.3%)	79 (1.4%)	13 (0.2%)	0 (0.0%)	184 (3.3%)	145 (2.6%)
지자체	575(100%)	81(14.1%)	460(80.0%)	25(4.3%)	0(0.0%)	1(0.2%)	8(1.4%)	0(0.0%)

자료: 행정안전부, 2011

Ⅲ. 이론적 배경

1. 유연근무제의 개념과 목표

일반적으로 유연근무제는 근로자들이 업무의 시간과 장소의 유연성을 가질 수 있도록 장려하는 제도로 시·공간적 정형성을 완화하면서 노동의 유연성을 높이는 근무형태로 정의된다(박한준, 2013; 홍승아, 2011). 국가공무원복무규정에 규정되어 있는 한국 공공조직의 유연근무제는 그 목표를 공직생산성 제고와 가정친화적 조직문화를 통한 삶의 질 향상에서 찾고 있으며 주로 아홉 가지 유형으로 구성된다(국가공무원복무규정 §10①). 아홉가지 유형은 각각 시간제 근무, 시차출퇴근제, 근무시간선택제, 집약근무제, 재량근무제, 재택근무제, 원격근무제, 집중근무제, 유연복장제가 그것이며, 한국에서는 1일 8시간 주40시간 근무체제를 유지하면서 출근시간을 자율적으로 조정하는 시차출퇴근제가 주로 활용된다.

1990년대 중반이후 한국 학계에서도 이러한 제도의 필요성이 꾸준히 제기되었다(김원석, 1995; 이상윤·박홍식, 1995; 이선우, 1997; 김준모, 2001). 한국에서 특히 지방자치단체를 포함한 공공부문에서 유연근무제가 실시되어야 하는 당위성은 공직생산성의 제고와 가정친화적 조직문화의 형성을 통한 구성원의 만족도 향상에 있었다. 이 중에서 공직생산성을 높이는 목표는 노동의 투입시간보다 결과를 중시하는 성과중심 조직의 관점이 널리 확산하는 전략과 연관된다. 업무과정에 자율성을 부여하는 대신 결과에 대한 책임성을 강조할 뿐만 아니라 우수인력의 이직을 방지함으로써 공직 생산성을 높일 수 있다는 것이다. 아울러 유연근무제는 가정 친화적 조직문화를 확산하여 저출산과 같은 사회문제를 해결하고 2000년대 동안 정체되어 있었던 여성고용율을 제고하여 노동시장에 우수인력의 공급을 확대하려는 목표도 추구하였다(홍승아, 2011).³⁾

3) 한국에서 15세-64세 여성인력의 경제활동참가율을 집계한 여성고용률은 2001년 50.9%에서 2011년 52.1%로 소폭 증가한 것으로 나타났다(박한준, 2013).

2. 유연근무제가 유발하는 효과에 대한 선행연구

그렇다면 실제로 유연근무제는 구성원의 만족도, 효능감 그리고 성과를 높이는 효과를 가져오는가? 한국에서는 공공부문에서 유연근무제가 본격적으로 시행되기 이전에 김원석(1995)의 연구에서 유연근무제도의 도입으로 공무원들의 근무효율 향상, 직원 사기의 제고, 대민서비스의 향상, 생산성 향상, 직무수행 성과 향상이 있을 것으로 예견되었다. 또 다른 선행연구에서도 유연근무제도를 가족친화적 고용정책의 일환으로 수용한다면 우리나라의 근무형태와 성과에 획기적인 변화를 가져올 것을 예상하면서 시급한 제도화의 중요성을 지적하고 있다(김경희·반정호·이정훈, 2008). 이와 같이 유연근무제가 조직 전반에 긍정적인 변화를 가져올 것이라는 예상은 실제로 유연근무제가 시행되고 있는 조직에서의 조직만족도, 업무성과와의 관계에 대한 다양한 연구를 통해 입증되었다. 유연근무제에 대한 해외연구 중 Carlson et al.(2010)은 업무시간에 유연성을 부여할 경우 업무성과와 조직만족도를 높인다고 설명한다. McNail et al.(2010)도 유연근무제를 통해 일과 가정의 균형이 높아지고 직무만족도와 직무이직 경향 등을 개선하는 효과가 있다고 설명하였다. Reiley(2001)는 유연근무제도를 통해 근로자를 동기유발시키고 생산성과 업무의 품질을 향상할 수 있다고 설명한다. Madsen(2011)의 연구에서도 유연근무제가 생산성을 높일 뿐만 아니라 직원들의 조직몰입을 증가시킨다는 사실을 입증하였다. 이러한 결과가 일과 가정의 균형을 가져오고 직무만족과 기술향상을 꾀할 수 있으며 비용을 절감하는 결과를 가져온다고 설명한다.

민경률·박성민(2013)은 미국 연방정부를 대상으로 한 자료를 활용하여 유연근무제가 조직효과성에 미치는 영향력을 분석했다. 이들은 탄력근무제와 재택근무를 독립변수로 설정했으며 직무만족과 이직의도를 조직효과성을 측정하는 종속변수로 설정했다. 그리고 매개변수로 조직 내 개혁가치를 설정하여 위계적 회귀분석을 통해 유연근무제의 영향력을 측정하였다. 이 연구의 결과는 유연근무제가 구성원의 만족도를 포함한 효과성을 높이는데 기여하고 조직에서 중시되는 가치에 따라서 그 결과는 달라질 수도 있음을 입증하였다.

이러한 긍정적인 기대와 효과에 대한 연구에도 불구하고 유연근무제가 유발할 보다 다양한 효과에 주목한 연구도 발견된다. 이상윤·박홍식(1995)의 연구에서는 업무특성과 조직의 여건에 따라 유연근무제가 긍정적인 결과만을 유발하지는 않을 것이라는 전망이 한국의 공공조직에서 팽배해 있음을 지적하고 있다.⁴⁾ 유연근무제도에 관하여 공무원들이 선호하는 유연근무 형태, 유연근무 시행의 어려움에 관한 인식조사를 분석한 양진모(2010)의 연구에서도 유사한 기대가 있음을 확인할 수 있다. 이 연구에 따르면 공무원들이 전반적으로 유연근무제를 긍정적으로 평가하지만 동료에게 업무를 전가한다거나 승진 등의 경력개발에 불이익이 생기는 등의 부정적인 효과에 대해서도 우려하고 있으며 이에 대한 대비가 필요하다고 인식하고 있다.

이러한 주장과 유사한 결과는 해외 연구에서도 확인되며 대표적인 연구를 Arvantis(2003)의 실증적 분석에서 찾을 수 있다. 스위스 기업을 대상으로 한 이 분석에서 유연근무제가 비용절감에 기

4) 아울러 이 연구에서는 나이가 많고 근무기간이 오래된 사람일수록 내부관리의 어려움과 민원발생 등을 이유로 유연근무제 시행에 반대하는 경우가 많은 것으로 나타났다(이상윤·박홍식, 1995).

여할 수 있지만 반드시 개인의 생산성이나 성과의 향상으로 이어지지 않으며 오히려 인적자본의 감소를 유발할 수 있다고 나타났다. 또 다른 실증적 자료를 분석한 Croucher & Kelliher(2005)도 유연근무제가 도입될 경우 일반적으로는 근로자 친화성이 높아질 것으로 예상되지만 실제로는 그 제도가 이행되는 과정에서 직원들의 요구사항을 충분히 수용하지 않거나 조직 내에서의 평등성이 낮은 경우 만족도가 감소하고 업무성과도 하락할 수 있다고 주장한다. 이들은 결국 미세한 조건까지 완전히 충족되지 않을 경우 유연근무제가 만족도와 성과를 높일 것으로 단정지을 수 없음을 강조한다.

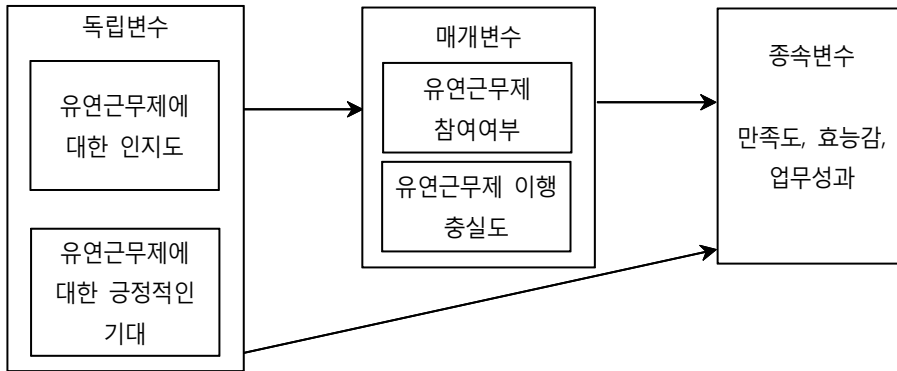
한국의 경우 제도 시행에도 불구하고 유연근무제가 완전히 정착되지 못하는 이유를 설명한 일련의 연구를 찾을 수 있다. 공효식(2010)은 제도적인 측면에서 유연근무제 지침의 불충분, 문화 측면에서 공무원의 복무규정에 관한 고정관념과 관리자의 인식 등을 꼽고 있다. 즉 세부적인 사항까지 규정한 제도의 완비를 통해 유연근무제에 대한 부정적인 인식을 극복하고 조직효과성을 높일 수 있다는 것이다. 박임근 외(2011)의 연구에서도 유연근무제 도입 초기의 결과로 판단할 때 공공조직의 오랜 복무 관행을 그대로 유지한 채로 유연근무를 해야 하는 계약을 감안 할 때 여러 가지 활용상의 문제점이 나타날 수밖에 없음을 지적한다. 특히 현재의 체제하에서 유연근무제를 확산하기에는 고위관리자의 부담이 커질 수밖에 없고 활용하지 않는 직원들의 직무 강도가 심화되며 경력개발의 어려움도 가중될 가능성이 있음을 지적하고 있다.

3. 연구모형의 설정

이론적 배경에서 분석된 유연근무제의 개념을 정의한 문헌과 대한민국 정부의 규정을 분석하면 제도의 목표가 일과 삶의 균형을 통한 개인의 만족도 증가와 개인의 성과향상에 있음을 알 수 있다. 그리고 유연근무제가 조직에 주는 효과를 분석한 기존 연구들을 바탕으로 “유연근무제는 개인의 만족도, 효능감, 그리고 업무성과에 긍정적인 결과를 유발한다”고 가정할 수 있다. 이러한 일반적인 분석에도 불구하고 일부 연구에서는 유연근무제의 도입과 함께 직원들을 지원할 수 있는 다양한 시스템을 정비하지 않거나 기존의 구조와 문화를 그대로 유지할 경우 오히려 만족도와 업무성과에 부정적인 결과를 초래할 수도 있음에 유의해야한다고 주장한다. 따라서 이 연구에서는 직원들이 유연근무제를 인식하고 활용하는 정도가 종속변수인 만족도와 업무성과에 긍정적인 효과를 주는 것으로 가정하지만 제도가 본연의 취지대로 이행되었을 때만 긍정적인 결과를 나타낼 것으로 가정한다.

그리고 종속변수에 영향을 주는 독립변수는 유연근무제에 대한 인지도와 긍정적 기대로 설정하고 매개변수는 참여여부와 이행충실도로 설정하여 인과관계를 분석할 것이다. 유연근무제를 잘 알고 있는 직원과 긍정적인 기대를 갖고 있는 직원이 그렇지 않은 직원들과 비교할 때 만족도, 효능감, 업무성과가 높을 것으로 예상되기 때문이다. 따라서 이 연구는 “유연근무제에 대해 잘 알고 있거나 긍정적으로 기대하는 직원의 만족도, 효능감, 업무성과가 높을 것이며 유연근무제에 대한 참여여부와 제도의 취지에 충실하게 이행하는 정도의 매개효과에 따라서 영향력이 달라진다”는 가설을 수립한다. 이러한 가설에 따라 <그림 1>과 같은 연구의 모형을 구성하였다.

〈그림 1〉 실증분석을 위한 연구모형



IV. 연구방법

1. 조사도구

이 연구의 주요 변수는 유연근무제에 대한 인지도와 참여여부, 제도의 목적대로 이행되었는지의 여부, 만족도, 효능감, 업무성과 등에 대한 문항으로 구성되었다. 설문 문항 중에서 유연근무제에 대한 인지도와 참여여부, 이행여부는 저자들의 공동작업으로 구성되었으며 행정학 박사학위 소지자 2인의 자문을 얻어 확정하였다. 먼저 종속변수에 해당하는 만족도, 효능감, 업무성과는 기존연구에서 활용된 설문문항을 수정하여 측정하였다(유경화·신원형, 2003; 오을임 외, 2002). 이 중에서 개인의 만족도는 단일한 차원으로 측정하기보다 조직과 직무에 대한 만족도, 그리고 조직에 대한 효능감과 직무에 대한 효능감 등을 다양한 차원으로 구분하여 측정하였다. 특히 직무에 대한 효능감은 자신이 가진 능력과 자격과 연관된 두 가지 문항으로 구분하여 측정하였다. 업무성과는 이근주(2005)의 연구에서 활용한 업무성과 측정을 위한 자기평가 도구를 활용하여 단일한 변수로 측정하였다.

유연근무제에 대한 긍정적 기대와 인지도 측정도구는 저자들의 공동작업과 전문가의 자문으로 구성하였다. 긍정적 기대에 대한 설문문항은 “유연근무제의 시행이 조직발전, 조직문화, 가족생활, 생산성 향상, 경직성 완화, 조직의 긍정적 변화 등에 긍정적으로 기여할 것으로 기대하는가”에 대한 질문을 다섯 가지 영역으로 구분하였다. 유연근무제에 대한 인지도도 “유연근무제의 내용, 유형, 시행시기 등을 알고 있는가”를 묻는 세 가지 측정변수로 구성하였다. 매개변수에 해당하는 참여여부는 “유연근무제에 참여했는가”를 묻는 문항으로, 이행충실도는 “유연근무제는 제도의 목적대로 이행되었다고 생각하는가”를 묻는 문항으로 측정하였다.⁵⁾ 이 변수들은 그대로 활용하기보다 수차

5) 특정 프로그램에 대한 참여여부와 이행충실도에 대한 문항은 단일 문항으로 구성하여 측정했는데 이러한 방법은 세계가치조사(world value survey)나 로스앤젤레스 가족 이웃 조사(LAFANS) 등에서 수차례 활용되어 일 반화되어 있다.

례에 걸친 검증과 재검증 작업을 거쳐서 활용되었다. 인지도, 긍정적 기대, 이행충실도, 만족도, 효능감, 성과 변수는 5점척도에 의해 측정되었고 유연근무제 참여여부만 참여한 집단과 참여하지 않은 집단으로 구분하여 측정하였다. 이외에도 개인의 인구통계학적 특성을 측정하기 위한 문항을 성별, 연령, 학력, 결혼여부, 근무연수 등으로 구분하여 구성하였다.

2. 표본

이 연구의 표본은 춘천시청 공무원 중에서 선정하였다. 춘천시청 공무원의 현원은 1,386명이다. 이 중에서 설문대상에 적합하지 않은 계약직, 운전직, 청원경찰, 휴직자를 제외한 1,100명을 먼저 선정하였다. 이 중에서 각 부서별로 60%에 해당하는 표본의 총합 680명을 선정하였다. 1,100명의 조사대상을 결정하기 위한 표본추출 방법은 층화임의추출방법(stratified random sampling) 방법을 활용하였다. 먼저 모집단에 해당하는 춘천시청 공무원을 직렬과 부서에 따라서 구분한 후 조사에 적합한 직렬에 해당하는 집단을 부서별로 구분하여 임의추출하는 방식을 활용하였다. 이러한 절차를 거쳐서 설문대상에 해당하지 않는 직렬을 제외한 후 이 중에서 가장 충실한 응답을 한 조사대상은 407명이었으며 이들을 대상으로 설문조사를 하였고 이들 중 일부를 면접조사하여 연구의 함의 도출에 활용하였다. 표본 중에서 가장 일반적인 대푯값은 행정업무를 수행하는 대졸이상 학력을 가진, 기혼의 30-40대, 6-7급 공무원이다. 이들의 인구통계학적 배경을 확인하기 위하여 성별, 연령, 결혼여부, 학력, 직급, 직렬, 근무연수 등을 설문조사지에 직접 기재하도록 하였다. 설문조사 표본 중 가장 충실한 응답을 한 춘천시청 공무원의 인구통계학적 배경은 <표 2>와 같이 구성된다.

<표 2> 설문조사 대상의 인구통계학적 배경

변수		빈도	백분율	변수		빈도	백분율
성별	남	215	52.8%	직급	5급	11	2.7%
	여	192	47.2%		6급	116	28.5%
연령	30세 이하	22	5.4%		7급	181	44.5%
	31세 ~49세	272	66.8%		8급	74	18.2%
	50세 ~60세	113	27.8%		9급	25	6.1%
학력	고졸	87	21.4%	직렬	행정지원(행정,세무,기능)	249	61.2%
	대졸	289	71%		농업.기술(농업,기술,전산통신)	95	23.3%
	대학원졸	31	7.6%		복지.보건(복지,보건의료,사서)	63	15.5%
결혼여부	미혼	60	14.7%	근무연수	5년 이하	54	13.3%
	결혼(자녀 없음)	16	3.9%		6~10년	84	20.6%
	결혼(자녀 있음)	331	81.3%		11~15년	21	5.2%
					16~20년	158	38.8%
			21년 이상		90	22.1%	

3. 분석방법

이 연구는 변수들 사이의 인과관계를 분석하기 위하여 구조방정식 모형을 추정하였다. 구조방정식의 추정은 잠재변수의 구성과 잠재변수와 측정변수의 관계, 그리고 다양한 독립, 매개, 종속변수 간의 복잡한 인과성을 단일한 분석으로 이해할 수 있다는 장점이 있다. 아울러 다양한 변수의 인과관계를 단일한 분석으로 밝힐 수 있기 때문에 설문조사에서 발생할 수밖에 없는 측정오류를 증폭하지 않고 최소화할 수 있다는 장점이 있다. 본격적인 인과관계 구조방정식 분석에 돌입하기 전에 독립변수와 종속변수의 관계를 검증하기 위한 전단계로 이론적 검토에서 설정한 독립변수와 종속변수 가운데 다차원적으로 측정되어야 할 잠재변수들이 타당하게 구성되었는지를 분석할 필요가 있다. 따라서 유연근무제에 대한 인지도, 유연근무제에 대한 긍정적 기대, 만족도 변수를 구성할 것으로 가정되는 측정변수들에 대한 요인분석을 실시하였다. 전체 14개 변수에 대해 탐색적 요인분석을 실시하였고 아이겐값이 1.0이상인 요인을 중심으로 추출하였다. 요인추출의 방법은 주성분 분석방법을 사용하였으며 요인회전은 배리맥스 직교회전 방식을 활용하였다. 이 연구는 구조방정식 추정을 할 예정이므로 독립성을 가정하는 직교회전 방식을 실시할 때 다공선성으로 인한 추정의 오류를 방지할 수 있다. 이 분석을 위해 SPSS ver. 18 프로그램을 활용하였다. 타당한 잠재변수가 구성되면 이들 변수에 참여여부, 이행충실도, 업무성과 변수를 추가하여 독립변수가 매개변수를 통하여 종속변수에 영향을 주는 경로와 영향력의 강도를 분석하는 구조방정식 모형을 추정하였다. 이 통계분석을 위해 AMOS ver. 18 프로그램을 활용하였다.

V. 분석결과

1. 항목총합상관분석과 탐색적 요인분석을 통한 측정변수의 정제 과정

이 연구는 인지도, 긍정적 기대, 유연근무제 참여여부, 제도의 목적이 추구하는 대로의 이행여부, 만족도, 효능감, 업무성과 등의 다양한 영역을 측정한다. 이 가운데 인지도, 긍정적 기대, 만족도, 효능감 등은 불가피하게 다양한 측정변수를 통해 속성을 이해할 수 있는 잠재변수(latent variable)로 구성된다. 일반적으로 잠재변수를 구성하는 과정에서는 개념의 타당성을 검증하기 위해 몇 가지 조정과정을 거치며 그것이 측정도구의 정제과정이다.

여기서는 Perry(1996)의 연구에 사용된 항목총합상관분석과 탐색적 요인분석의 두 가지 방법을 통해 불필요한 문항을 제거하고 통합이 가능한 잠재변수는 통합하는 과정을 거친다. 첫 번째 단계는 항목총합상관관계(item total correlation)를 통해 불필요한 변수를 제외하는 과정이다(Churchill, 1979). 항목총합상관관계는 개별항목의 수치와 나머지 항목의 합계수치의 상관관계이다. 이 수치가 낮은 항목은 다른 측정항목이 구성하는 개념과 다른 개념을 측정하고 있음을 나타내기 때문에 그 값이 .3보다 낮으면 제거하는 것이 바람직하다(Field, 2005).⁶⁾

〈표 3〉 내생변수를 구성하는 측정변수의 항목총합상관관계

잠재변수	관찰변수	항목총합상관관계	Cronbach alpha
인지도	제도인지도	.551	.757
	유형인지도	.677	
	시행시기인지도	.582	
긍정적 기대	조직발전기대	.888	.891
	조직문화기대	.879	
	경력성완화기대	.861	
	생산성향상기대	.853	
	조직에긍정적기대	.832	
	가족생활기여기대	.637	
만족도	직무만족도	.679	.830
	조직만족도	.618	
효능감	조직효능감	.559	.808
	직무효능감1	.754	
	직무효능감2	.666	

이 연구에서 활용되는 네 가지 내생변수를 구성하는 측정변수들의 항목총합상관관계가 <표 3>에 나타나 있다. 모든 수치가 .3을 초과하는 것으로 나타났으며 그 수치가 통상적인 값보다 높은 것으로 나타나 제외할 측정변수는 없는 것으로 결론내릴 수 있다. 특히 이 연구에서 가정한 잠재변수를 구성하는 관찰변수들이 형성하는 Cronbach alpha값이 충분히 크기 때문에 이 단계에서의 변수제거는 하지 않는 것이 바람직하다.

Perry(1996)가 제시한 두 번째 단계는 요인분석을 활용하는 것이다. AMOS 프로그램은 요인분석 과정에서 기존의 인과관계 보다 더 나은 모형적합도를 유발할 수 있는 새로운 인과관계를 제시하는 수정지수를 제안한다. Perry(1996)에 따르면 다른 잠재변수와의 인과관계가 존재하는 것으로 나타난 관측변수는 기존의 인과구조에 적합하지 않고 모형의 적합성을 낮추는 효과가 있기 때문에 분석에서 제외하는 것이 바람직하다. 그리고 수정지수에 의해 두 개의 잠재변수가 상호 인과관계가 존재하는 것으로 확인되면 두 개의 잠재변수는 병합하는 것이 바람직하다(Perry, 1996).

6) 일반적으로 이 과정은 한차례로 끝나지 않는 반복되는 과정이다. .3이하의 항목총합상관관계 값이 나타난 변수를 제거하고 다시 이 분석을 시행했을 때 최소값은 갖는 변수를 제거하는 방식으로 반복적으로 관찰변수를 반복하는 것이다. 이 과정은 Cronbach alpha값의 증가가 정제되는 단계까지 계속된다.

〈표 4〉 확인적 요인분석의 모형적합도 분석

차수	잠재변수	관찰변수	계수	유의도	수정지수	적합도
1차: 만족도/효능 감 구분	인지도	제도인지도	.620	.000	-	GFI: .921 CFI: .957 NFI: .939 RMSEA: .074
		유형인지도	1.000	.000		
		시행시기인지도	.959	.000		
	긍정적 기대	조직발전기대	1.000	.000	가족생활기대←만족도	
		조직문화기대	1.000	.000		
		경직성완화기대	.962	.000		
		생산성향상기대	.952	.000		
		조직에긍정적기대	.921	.000		
	만족도	직무만족도	1.171	.000	조직만족도←효능감	
		조직만족도	1.000	.000		
	효능감	조직효능감	.803	.000	조직효능감←만족도 직무효능감2←만족도	
		직무효능감1	1.015	.000		
직무효능감2		.936	.000			
2차: 만족도/효능 감 병합, 가족생활기대 삭제	인지도	제도인지도	.618	.000	-	GFI: .915 CFI: .915 NFI: .900 RMSEA: .031
		유형인지도	1.000	.000		
		시행시기인지도	.954	.000		
	긍정적 기대	조직발전기대	1.000	.000	-	
		조직문화기대	1.000	.000		
		경직성완화기대	.966	.000		
		생산성향상기대	.955	.000		
		조직에긍정적기대	.924	.000		
	만족도/효 능감	직무만족도	1.130	.000	-	
		조직만족도	1.000	.000		
		조직효능감	1.121	.000		
		직무효능감1	1.194	.000		
직무효능감2		1.121	.000			

이 연구에서 가정된 네 개의 잠재변수에 각각의 측정변수를 가정하고 확인적 요인분석을 시도하면 <표 4>와 같은 수정지수와 모형 적합도를 얻을 수 있다. 이 결과에 따르면 1차 확인적 요인분석에서 조직만족도는 효능감 영역과 조직효능감, 직무효능감2 변수는 만족도 영역과 인과관계가 형성되는 것으로 나타났다. 따라서 만족도와 효능감은 하나의 잠재변수로 통합하는 것이 바람직하다. 뿐만 아니라 가족생활기대 변수는 만족도와 인과관계가 형성되는 것으로 나타났기 때문에 분석에서 제외하는 것이 바람직하다. 이러한 변화를 반영한 2차 확인적 요인분석에서는 더 이상 수정지수가 제안되지 않았고 적합도지표도 향상되었다. GFI, CFI, NFI 지표는 1차보다 감소했으나 모두 수용기준을 넘어섰다. 더 중요한 사실은 모형의 간명함을 반영한 RMSEA 지수가 향상되었기에 분석에 보다 적합한 모형을 도출한 것으로 결론지을 수 있다.

2. 측정변수에 대한 탐색적 요인분석결과

독립변수들에 대한 요인분석의 적절성 검증에서 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 척도값이 .845로 비교적 높은 편이며 Bartlett의 구형성 검증에서도 유의확률 p값이 .000으로 매우 작아 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 요인분석을 할 만한 공통요인이 존재한다고 판단할 수 있다. 탐색적 요인분석의 결과 관찰변수들은 통계적으로 서로 독립적인 3개의 요인으로 추출되었다. 이 중 요인1은 인지도, 요인2는 긍정적 기대, 요인3은 만족도와 효능감 요인이 된다. 이는 연구분석 모형의 가정에 따른 잠재변수의 구성을 변수의 정제과정을 거쳐 수정한 것과 일치한다.

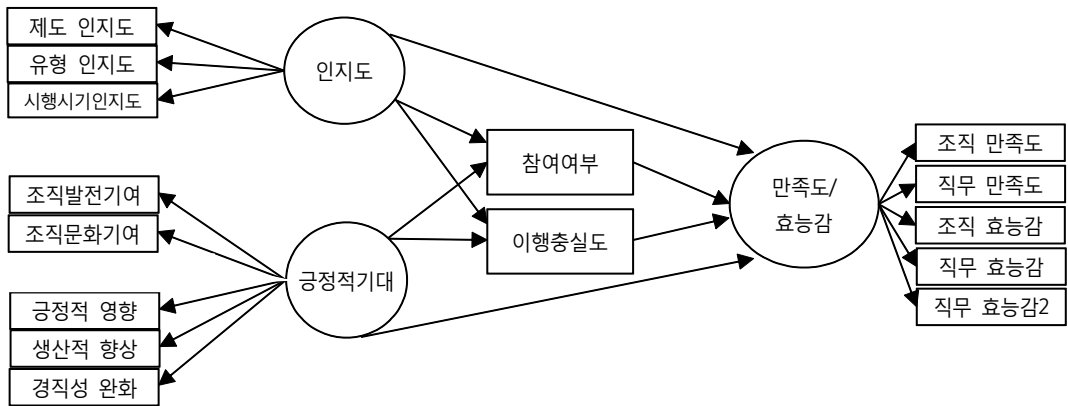
〈표 5〉 내생변수의 추출을 위한 탐색적 요인분석

요인 변수		요인1	요인2	요인3
		인지도	긍정적 기대	만족도/효능감
인지도	제도인지도	.652	.015	.446
	유형인지도	.705	.086	.501
	시행시기인지도	.623	.043	.510
긍정적 기대	조직발전기대	.124	.858	-.339
	조직문화기대	.161	.844	-.336
	경직성완화기대	.111	.850	-.329
	생산성향상기대	.102	.846	-.314
	조직의 긍정적 영향기대	.095	.836	-.309
만족도/ 효능감	직무만족도	-.396	.431	.680
	직무효능감	-.202	.461	.656
	조직효능감	-.290	.443	.677
	조직만족도	-.338	.479	.602
	직무효능감 2	-.110	.421	.616
분산비율		13.770	35.352	22.856
크론바하알파		.757	.952	.842
KMO척도			.845	

2. 만족도/효능감에 대한 실증적 분석결과

먼저 유연근무제에 대한 인지도와 긍정적 기대가 참여여부와 이행여부를 통해 만족도/효능감을 증가시킨다는 가설을 검증하기 위해 <그림 2>와 같은 구조방정식 모형을 추정하였다. 최초모형을 추정했을 때 나타난 적합도 수치는 <표 6>에 제시되어 있다. 이 결과에 따르면 최초모형은 구조방정식 모형 검증에 필요한 적합도를 충족시키는 것으로 나타났다.

〈그림 2〉 유연근무제와 만족도/효능감의 관계: 최초모형

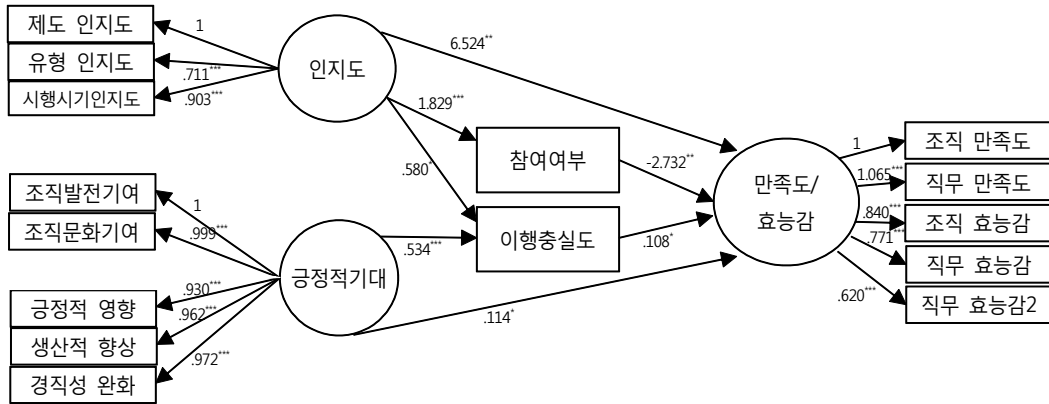


〈표 6〉 유연근무제와 만족도/효능감의 인과관계 최초모형 적합도

지표	X ²	df	x ² /df	GFI	AGFI	NFI	CFI
최초모형	318.671	80	3.983	.934	.873	.914	.933
수용기준				.90이상	.85이상	.90이상	.90이상

최초모형이 적합도 수용기준을 충족시키고 있지만 모형에서 가정된 모든 경로가 통계적으로 유의미한 수치를 나타낸 것은 아니다. 전체 경로 가운데 긍정적 기대가 참여여부로 이어지는 경로와 독립변수 사이의 공분산은 통계학적으로 의미가 없는 것으로 나타났다. 따라서 긍정적 기대와 참여여부 사이의 경로를 제외하고 새로운 모형을 수정하여 제시하였다. 이 모형의 적합도가 <표 7>에 제시되어 있으며 이 역시 전반적으로 적합도가 높은 것으로 나타났다. 수정모형을 추정된 결과 각 변수간의 관계가 <그림 3>에 제시되어 있다. 여기서 주목할 만한 결과는 유연근무제에 참여했다고 해서 만족도/효능감이 즉시 높아지는 것은 아니라는 사실이다. 오히려 유연근무제를 잘 알고, 긍정적으로 기대하며 제도의 취지대로 이행되었다고 믿는 사람의 경우 만족도/효능감이 높다. 그러나 유연근무제에 참여한 사람들의 경우에는 만족도/효능감이 낮은 것을 확인할 수 있다. 이는 유연근무제 참여자가 본인이 수행하는 직무나 조직에 대한 문제의식이 강한 경향을 나타내는 결과이거나 관리자과 동료들의 전반적인 인식이 부정적임을 나타내는 것으로 보이며 향후 유연근무제의 시행과정에서 반드시 고려가 필요함을 나타내는 결과이다.

〈그림 3〉 유연근무제와 만족도/효능감의 인과관계 분석 모형: 수정모형 추정결과



〈표 7〉 유연근무제와 만족도/효능감과의 인과관계 수정모형 적합도

지표	X ²	df	x ² /df	GFI	AGFI	NFI	CFI
수정모형	323.548	82	3.946	.933	.874	.913	.933
수용기준				.9이상	.85이상	.9이상	.9이상

수정된 모형에서 확인된 유연근무 인지도와 긍정적 기대와 만족도와의 관계를 직접효과, 간접효과, 전체효과로 표현한 <표 8>을 도출하였다. 만족도에 대한 직접효과 모두 정의 관계로 확인되었지만 참여 여부는 -2.732로 부의 관계를 나타내고 있다. 간접효과로는 유연근무에 관한 긍정적 기대가 .058로 인지도의 -4.937보다 효과가 높은 것으로 나타났다. 인지도가 참여여부라는 매개변수를 통해 만족도에 부정적인 효과를 나타내는 간접효과가 있음에도 불구하고 총효과는 양의 수치로 나타났다. 즉 유연근무제도에 대해서 잘 알고 긍정적인 기대를 하는 직원일수록 그리고 제도의 취지대로 이행되고 있다고 생각하는 직원일수록 만족도가 높은 것으로 확인된 것이다. 다만 유연근무제에 참여하는 것은 인식과는 다른 차원의 문제이며 단순히 제도에 참여한 직원의 만족도/효능감은 낮은 것으로 확인된 것이다.

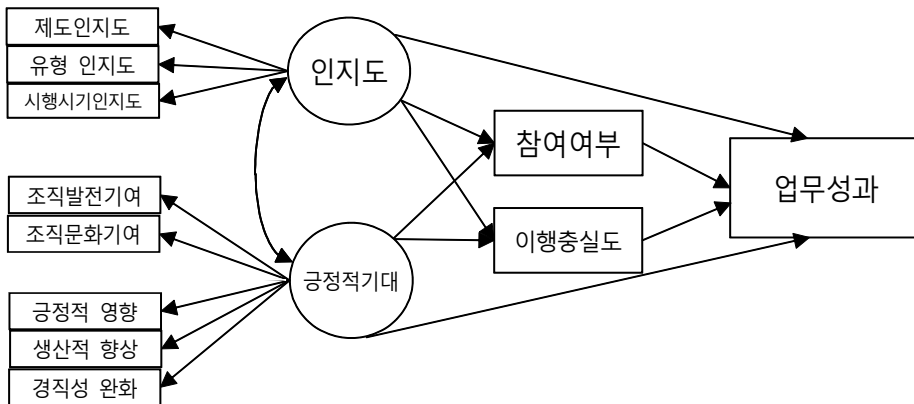
〈표 8〉 독립변수와 매개변수의 만족도/효능감에 대한 효과분석

변수	만족도/효능감		
	직접효과	간접효과	전체효과
인지도	6.524	-4.937	1.590
긍정적 기대	.114	.058	.172
참여 여부	-2.732	-	-2.732
이행 충실도	.108	-	.108

3. 업무성과에 대한 실증적 분석결과

앞의 모형에서 종속변수였던 만족도/효능감을 업무성과 변수로 교체하여 구조방정식 추정을 하였다. 즉 유연근무제에 대한 인지도와 긍정적 기대를 독립변수로, 참여 여부와 이행충실도를 매개변수로, 업무성과를 종속변수로 가정하여 최초모형을 추정하였다. <그림 4>이 유연근무제와 업무성과와의 인과관계를 가정하여 추정된 최초모형이며 적합도는 모두 수용기준을 충족하고 있다. 이 모형에서도 긍정적 기대는 참여여부에 대해 그리고 인지도는 업무성에 대해 통계적으로 유의미한 관계를 형성하지 못하고 있으며 공분산도 통계학적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 관계를 제외한 나머지 경로를 활용하여 수정모형을 <그림 5>과 같이 제시하였다.

<그림 4> 유연근무제와 업무성과의 관계: 최초모형

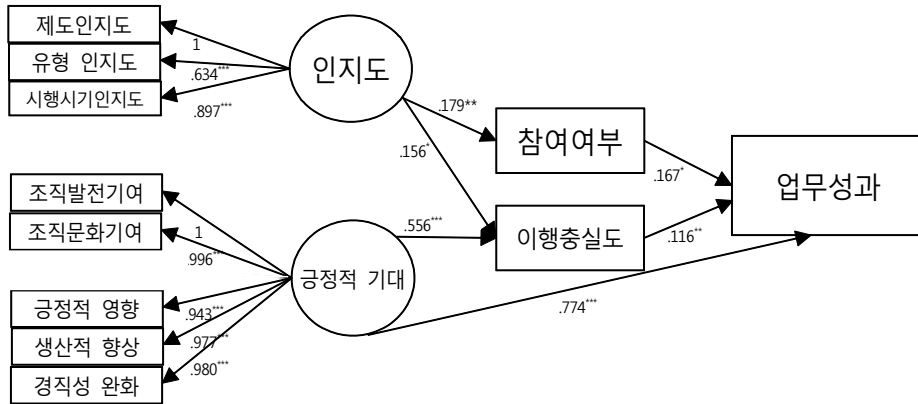


<표 9> 유연근무제와 업무성과와의 인과관계 최초모형 적합도

지표	X ²	df	x ² /df	GFI	AGFI	NFI	CFI
최초모형	167.926	36	4.665	.956	.903	.944	.955
수용기준				.9이상	.85이상	.9이상	.9이상

<표 10>에 나타난 수정모형의 적합도 역시 수용기준을 충족하고 있다. 수정모형에 따르면 유연근무에 관하여 잘 인지하고 있는 사람과 긍정적인 기대를 갖고 있는 사람은 매개변수인 참여 여부와 이행 충실도를 통해 업무성과를 높이고 있는 것으로 나타났다. 만족도의 경우와는 달리 모든 인과관계가 정의 관계인 것으로 나타나 인지도, 긍정적 기대, 참여여부, 이행충실도 모두 업무성과를 높이는 효과가 있는 것으로 나타났다. 특히 업무성과를 높이는데 가장 큰 기여를 하는 독립변수가 긍정적 기대인 것으로 나타났다. 즉 유연근무제에 대해서 잘 아는 것도 중요하지만 유연근무제에 대해서 긍정적인 기대를 갖고 실제 목표대로 이행하는 것이 업무성과를 높이는데 중요한 요소임을 나타내는 것이다.

〈그림 5〉 유연근무제와 업무성과와의 인과관계 분석 모형



〈표 10〉 유연근무제와 업무성과의 인과관계 수정모형 적합도

지표	X ²	df	x ² /df	GFI	AGFI	NFI	CFI
수정모형	172.604	39	4.426	.955	.906	.943	.955
수용기준				.9이상	.85이상	.9이상	.9이상

〈표 11〉은 유연근무 인지도와 긍정적기대가 참여여부와 이행여부를 통해 업무성과와 형성하고 있는 인과관계를 직접효과, 간접효과, 전체효과를 통해 분석한 결과를 보여준다. 앞에서 설명한 바와 같이 긍정적인 기대가 .774의 직접효과와 .065의 간접효과를 보이고 있다. 참여 여부 변수가 만족도/효능감의 경우에는 -2.732로 부정적인 직접효과를 나타냈지만, 업무성과에서는 .167로 정의 직접효과를 나타내고 있다. 이 결과를 통해 유연근무에 관해 잘 인지하고 있는 직원보다 긍정적 기대를 하고 유연근무를 충실히 이행할 때 업무성과가 높아짐을 다시 확인할 수 있다. 인지도와 마찬가지로 긍정적 기대는 업무성과에 큰 기여를 할 수 있는 변수인 것으로 나타났기 때문에 유연근무자의 참여의지와 참여목표가 매우 중요함을 보여주고 있다. 이 분석결과를 요약하면 유연근무가 실시될 때 업무성과가 높아진다고 나타난 것이다.

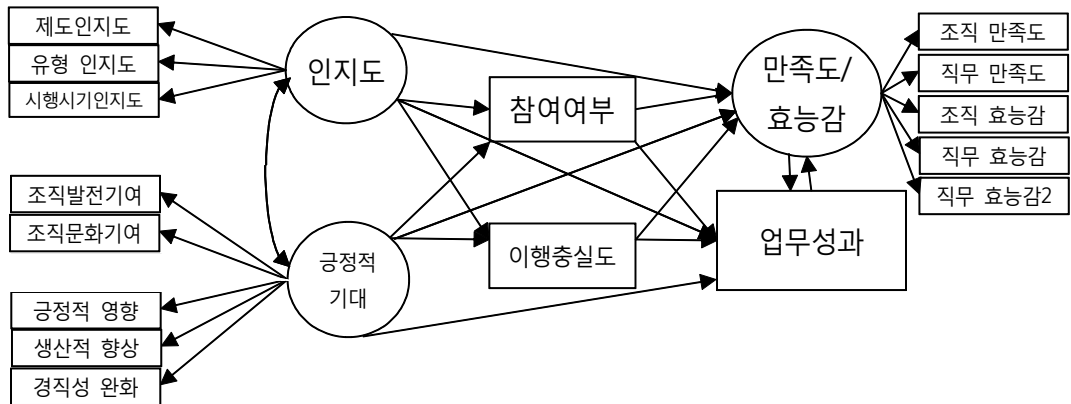
〈표 11〉 독립변수와 매개변수의 업무성과에 대한 효과분석

구조	업무성과		
	직접효과	간접효과	전체효과
인지도	-	.048	.048
긍정적 기대	.774	.065	.838
참여 여부	.167	-	.167
이행 충실도	.116	-	.116

4. 만족도/효능감과 업무성과를 동시에 고려한 실증적 분석

앞에서는 유연근무의 효과에 관한 만족도/효능감과의 관계와 업무성과와의 관계를 각각 분석하여 설명하였다. 그렇다면 유연근무제도에 대한 인지도, 긍정적 기대, 참여여부, 이행충실도가 만족도/효능감과와 업무성과에 대하여 동시에 어떤 효과를 나타내는지를 분석할 필요가 있다. 이 분석을 위해 <그림 6>과 같은 최초모형을 가정하였다. 최초모형의 경우 적합도 수준은 수용기준을 충족하고 있는 것으로 나타났다. 여기서도 긍정적 기대와 참여여부, 이행충실도와 만족도/효능감 간의 관계는 통계적으로 유의미하지 않았기 때문에 이 관계를 제외한 수정모형을 제안하였다.

<그림 6> 유연근무제의 만족도/효능감 및 업무성과와의 관계: 최초모형

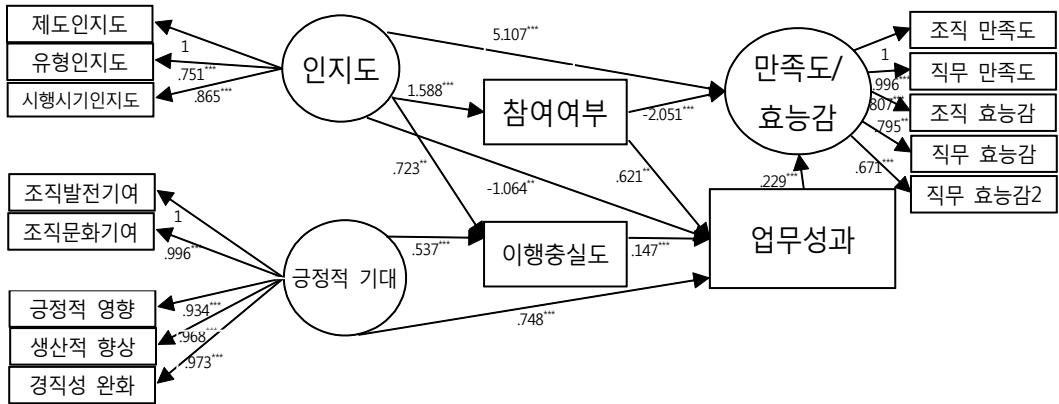


<표 12> 만족도/효능감과 업무성과와의 인과관계 최초모형 적합도

지표	X ²	df	x ² /df	GFI	AGFI	NFI	CFI
최초모형	346.976	90	3.855	.935	.871	.915	.935
수용기준				.9이상	.85이상	.9이상	.9이상

<표 13>에 나타난 바와 같이 <그림 7>의 수정모형의 적합도 역시 변수 대부분에서 수용기준을 충족하고 있다. 통계학적으로 유의미하지 않은 인과관계는 제외한 나머지 경로에서 몇 가지 중요한 사항을 발견할 수 있다. 유연근무제 참여여부는 만족도/효능감에 대해 부정적인 인과관계를 갖는다는 것이다. 즉 유연근무에 참여한 직원의 만족도/효능감이 낮다는 것이다. 이 결과는 만족도/효능감을 유일한 종속변수로 가정한 분석모형에서도 확인된 바 있다. 이 분석에서는 유연근무 인지도와 업무성과의 직접 경로에 있어서도 부정적인 관계가 형성된 것으로 나타났다. 그러나 인지도 요인은 업무성과에 대하여 참여여부와 이행충실도의 매개를 통해 업무성과에 연결되는 간접경로가 있기에 전체적인 영향력은 효과분석을 통해 전체효과를 산출함으로써 판단할 수 있을 것이다.

〈그림 7〉 유연근무제의 만족도/효능감 및 업무성과와의 인과관계 분석 모형



〈표 13〉 만족도/효능감과 업무성과와의 인과관계 수정모형 적합도

지표	X ²	df	x ² /df	GFI	AGFI	NFI	CFI
수정모형	344.239	92	3.742	.937	.875	.915	.936
수용기준				.9이상	.85이상	.9이상	.9이상

〈표 14〉는 독립변수가 만족도/효능감과 업무성과에 대해 미치는 직접효과와 간접효과, 전체효과에 관한 분석 결과를 나타내고 있다. 독립변수인 유연근무 인지도와 긍정적 기대 모두 매개변수인 참여 여부와 이행충실도를 통하여 업무성과와 만족도/효능감에서 그 효과가 서로 다르게 나타나고 있으며 위에서 지적한 결과가 수치로 확인된다. 첫째, 업무성과를 높이는데 유연근무제는 매우 효과적이다. 유연근무제를 잘 알거나, 긍정적인 기대를 갖고 있거나, 참여해보았거나, 제도의 의도대로 충실하게 이행한 직원의 업무성과가 높다는 사실이 실증적으로 밝혀졌기 때문이다. 둘째, 유연근무로 업무성과는 .229의 효과를 만족도/효능감에 직접 주지만 만족도/효능감은 업무성과에 전혀 영향을 주지 못한다. 업무성과가 높은 사람은 만족도/효능감이 높지만 만족도나 효능감이 높은 사람이 반드시 업무성과가 높은 것은 아니라는 것이다. 셋째, 인지도는 만족도에 5.107의 직접효과를 나타내고, 업무성과에서는 -1.064의 부정적 효과를 낳는다. 참여여부는 만족도에 -2.051의 직접효과를 낳지만 업무성과에는 .621의 직접효과를 낳는다. 만족도에 직접효과를 유발하지 못하는 긍정적 기대와 이행 충실도는 업무성과에서 각각 .748과 .147의 효과를 나타내고 있다. 이러한 매개를 통한 간접효과를 통해 결국 긍정적 기대는 만족도에 .190의 효과를 낳는다. 이러한 결과들은 단순히 유연근무를 인지하고 있는 것만으로 업무성과를 가져오지 않고 이용자의 참여와 유연근무를 얼마나 충실히 이행하였는지에 따라 업무성과가 나타나고 업무성과는 곧 만족도/효능감에도 영향을 미치고 있는 것으로 해석할 수 있다.

〈표 14〉 만족도/효능감과 업무성과와의 효과분석

구조	만족도/효능감			업무성과		
	직접효과	간접효과	전체효과	직접효과	간접효과	전체효과
인지도	5.107	-3.251	1.856	-1.064	1.092	.028
긍정적 기대	-	.190	.190	.748	.079	.827
참여 여부	-2.051	.142	-1.908	.621	-	.621
이행 충실도	-	.034	.034	.147	-	.147
업무성과	.229	-	.229	-	-	-

4. 분석결과의 요약

전체적인 분석결과를 통하여 다음의 네 가지 결과를 확인할 수 있다. 첫째, 유연근무제는 업무 성과 향상에 기여한다. 이것은 유연근무제 시행의 중요한 목적과도 부합하는 결과이다. 따라서 긍정적인 효과를 충분히 홍보하여 유연근무제를 확산할 필요가 있다. 둘째, 인지도는 업무성과에 그리고 참여여부는 만족도와 효능감에 부정적인 효과를 나타내고 있다. 따라서 유연근무제를 잘 알고 있는 직원이 오히려 업무성과가 낮은 것으로 나타났으며 유연근무제에 참여하고 있는 직원이 만족도/효능감이 전반적으로 낮은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 이론적 배경에서 지적한 것과 같이 유연근무제를 알고 시행한다고 해서 즉시 업무성과나 만족도가 높아지는 것이 아님을 나타내는 것이다. 오히려 유연근무제의 시행에 수반되는 다양한 여건들이 충족될 때 성과가 높아지고 만족도와 효능감이 높아지는 것이다. 셋째, 그럼에도 불구하고 인지도와 긍정적 기대는 만족도/효능감과 업무성과를 높이는 효과가 있다. 긍정적 기대를 하는 직원은 명목적으로 참여하기보다 충실한 이행을 통해서 종속변수에 긍정적인 효과를 나타낸다. 인지도가 높은 직원일수록 만족도와 효능감이 높고 업무성과는 낮지만 충실한 이행을 통해서 결국은 업무성과를 높인다. 넷째, 만족도와 효능감이 높다고 해서 업무성과가 높은 것은 아니지만 업무성과가 높은 직원은 만족도/효능감이 높은 것으로 나타났다. 즉 종속변수 사이에 상관관계가 아닌 인과관계가 있음을 확인한 것이다. 만족도와 업무성과 사이에 어떤 관계가 있는지에 대한 질문은 행태연구에서 매우 중요한 연구과제였다. 이 연구질문에 대한 연구결과는 연구대상과 시기에 따라서 다르게 나타나곤 하였다. 이 연구의 결과는 만족도와 업무성과 사이에 상관관계가 없다는 Bowling(2007)의 연구를 재확인 한 것으로 향후 만족도와 업무성과의 관계에 대한 연구의 단초가 될 수 있을 것이다.

VI. 결론

2010년도에 설계되어 2011년부터 한국의 공공부문에 시행된 유연근무제는 제도의 취지와 목표가 매우 바람직하고 21세기의 새로운 환경변화에 부합하는 조직관리기법으로 평가받고 있다. 유연근무제를 통해 정부는 일과 삶의 균형을 통해 직원들의 만족도를 높이고 성과를 향상시키고자 하

였다. 이 연구는 유연근무제가 시행된 지 3년차에 접어드는 현재 유연근무제에 대한 지방자치단체 공무원의 인식과 참여여부, 충실한 이행여부가 만족도와 효능감, 업무성과에 어떤 효과를 가져오는지를 분석하기 위해 춘천시청 공무원을 대상으로 설문조사한 결과를 분석하였다. 설문조사 결과에 대한 구조방정식 추정 결과에 따르면 인지도와 긍정적 기대, 충실한 이행여부는 만족도와 성과를 높이는데 기여하는 것으로 나타났다. 부분적으로 부정적인 효과를 유발하는 경로도 발견되었으나 전반적으로 유연근무제는 조직에 긍정적인 효과를 가져오는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 연구 결과를 토대로 이론적 함의와 정책적 함의를 도출하였다. 이론적 함의로서 유연근무제를 구성하는 요소를 다차원적으로 구분하여 인과관계를 분석할 필요가 있고, 유연근무제가 유발할 수 있는 부정적인 효과에도 주목하여 그러한 효과를 감소시킬 수 있는 방안에 대한 탐색과 검증이 필요함을 지적하였다. 정책적 함의로서 지방정부의 경직된 구조와 문화를 유연화하고, 유연근무제에 대한 지방정부의 적극적인 인센티브 제공, 사회적 공감대의 확산을 위한 정부의 노력을 제안하였다.

그럼에도 불구하고 이 연구는 몇 가지 한계가 있으며 그런 의미에서 향후 연구에서는 다음과 같은 보완이 필요하다. 이 연구는 설문조사의 편이성을 위하여 한국의 지방자치단체 가운데 춘천시청을 선정하여 분석하였다. 연구의 대표성을 높이기 위해서 향후 대한민국의 지방자치단체를 대표할 수 있는 표본을 선정하여 보다 엄밀한 조사를 할 필요가 있을 것이다. 또한 이 연구에서는 춘천시청 공무원을 대상으로 면접조사를 하여 연구의 함의를 도출하는데 활용하였다. 보다 분석적인 사례연구의 구조를 만들고 이에 부합하는 면접을 통해 일선 조직에서 발생하는 현실을 보다 심층적으로 분석할 수 있을 것이다. 이 연구에서 주목한 유연근무제의 다차원성뿐만 아니라 유연근무제의 유형별, 공무원의 직렬별 차이에 따른 효과분석도 필요할 것으로 판단되며 나아가서 지방정부와 중앙정부, 공기업, 준정부기관 등과의 차이점을 비교분석하는 연구도 공공부문의 유연근무제도의 정착을 위해 필요할 것으로 사료된다.

참고문헌

- 공효식. (2010). 공공부문 ‘유연근무제’활성화. 「공무원HRD」 29 ~ 32.
- 곽임근·김종배·이남용. (2011). 유연근무제 확대 및 스마트워크센터 이용 활성화방안. 「정보처리학회지」, 18(2): 59-71.
- 기획재정부. (2013). 공공기관 임직원 대상, 스마트 워크센터 체험교육 실시: ‘유연근무제 추진계획’의 일환. 과천: 기획재정부.
- 김경희·반정호·이정훈. (2008). 가족친화고용정책의 기업수용성분석. 「한국산업노동학회보」, 14(2): 23-58.
- 김원석. (1995). 근무 형태의 변화: 유연근무제도. 「기업경제」 103-109.
- 김준모. (2001). 「대안적 근무형태와 공직사회」, 서울: 한국행정연구원.
- 김태홍·홍승아·주재선·이강성·이상은·조준모. (2010). 근무유형별 근로실태에 관한 조사 및 분석 연구, 한국여성정책연구원.

- 민경률·박성민. (2013). 미국 연방정부의 유연근무제도가 조직효과성에 미치는 영향력 분석: 조직 내 개혁 가치의 조절효과를 중심으로. 2013 한국정책학회 하계학술대회 발표논문.
- 박세정. (2012). 일과 삶의 조화를 위한 자치단체의 유연근무제 도입: 현황과 향후과제. 「한국지방자치연구」, 14(1): 49-75.
- 박한준. (2013). 공공기관 유연근무제 도입에 대한 소고. 「재정포럼」 200: 8-26.
- 배귀희·양건모. (2011). 공무원 유연근무제 정착에 관한 실증적 연구: 탄력근무, 시간제근무 및 재택근무를 중심으로. 「한국지방자치학회보」, 23(4): 125-153.
- 양건모. (2010). 유연근무제도의 평가에 관한 연구: 공무원 인식조사를 중심으로. 서울행정학회 동계학술대회 발표논문집, 165 ~ 193.
- 양인숙·문미경. (2011). 기업의 유연근무제 도입 실태 및 활성화 방안, 서울: 한국여성정책연구원.
- 오을임·김구·배용태. (2002). 지방행정기관에 있어서 조직학습과 조직변화가 조직성과에 미치는 영향. 「한국사회와 행정연구」, 13(3): 207-223.
- 유경화·신원형. (2003). 경찰조직에서 리더십 유형과 객관적 조직 성과간의 관계: 집단효능감의 매개역할. 「한국행정학보」, 37(3): 379-397.
- 이근주. (2005). PSM과 공무원의 업무 성과. 「한국사회와 행정연구」, 16(1): 81-104.
- 이상윤·박홍식. (1995). 플렉스타임제의 도입: 기대효과 및 적용한계에 관하여. 「한국행정학보」, 29(3): 585-600.
- 이선우. (1997). 공무원 후생복지제도의 개선방안 모색. 「한국행정학보」, 31(4): 57-76.
- 장현주·최무현. (2009). 참여정부의 가족 친화적 근무제도에 관한 평가: 재택 및 탄력근무제에 관한 공무원 인식을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 8(3): 121-154.
- 조경호·이선우. (2000). 중앙정부의 가정 친화적 인사정책에 관한 실태분석. 한국행정학회 하계학술대회 발표 논문집.
- 진중순. (2010). 공직사회 유연근무제의 발전방안-미국, 영국, 독일 등 외국사례를 중심으로. 「공무원HRD」 40 ~ 44.
- 진중순. (2011). 서울시 유연근무제의 활성화 방안. 「서울경제」, 14-20.
- 진중순·장용진. (2010). 공직사회 유연근무제의 발전방안에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」, 9(3): 29-55.
- 행정안전부. (2011). 2011 유연근무제 운영지침, 서울: 행정안전부.
- 행정안전부. (2012). 2012 유연근무제 운영지침, 서울: 행정안전부.
- 홍승아. (2011). 유연근무제를 통한 취업부모의 일·가정양립 지원. 한국정책연구원.
- Arvantis, K. D. (2003). Information technology, workplace organization, human capital and firm productivity: Evidence for the Swiss economy, KOF Working Paper No. 74, Zurich.
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction-job performance relationship spurious?: A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2): 167-185.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G. & Kacmar, M. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4): 330-355.

- Churchill, Jr. G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16: 64-73.
- Crompton, R. & Lyonette, C. (2006). Work-life balance in Europe. *Acta Sociologica*, 49(4): 379-393.
- Croucher, R. & Kelliher, C. (2005). The right to request flexible working in Britain: The law and organizational realities. *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 21(3): 503-520.
- Field, A., (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. 2nd ed. London: Sage
- Lewis, S. & Cooper, C. (1999). The work-family research agenda in changing contexts. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4): 382-393.
- Madsen, S. R. (2011). The benefits, challenges, and implications of teleworking: A literature review, *Culture & Religion Journal*, 1: 148-158.
- McNail, L. A, Masuda, A. D. & Micklin, J. M. (2010). Flexible work arrangements, job satisfaction and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1): 61-81.
- Perry, J. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2): 181-197.
- Reiley, P. A. (2001). *Flexibility at Work*, Gower House.

황순옥(黃順玉): 연세대학교에서 행정학 석사학위를 취득하고(논문제목: 지방자치단체의 유연근무제 시행 효과에 관한 실증적 연구: 춘천시청 중심으로, 2013), 현재 춘천시청 예산과에 재직 중이다. 관심분야는 지방행정조직, 지방정부예산, 지방행정 국제교류 등이다. 논문으로 “춘천시 공무원의 유연근무제에 대한 인식과 그 효과에 대한 연구” 등이 있다(sunok6501@korea.kr).

한상일(韓相一): 미국 University of Southern California에서 행정학 박사 학위를 취득하고(논문제목: Organizational Capacity and Outcome in Neighborhood Participation, 2003) 현재 연세대학교 정경대학 글로벌행정학과 부교수로 재직 중이다. 관심분야는 조직이론, 학습조직, 사회적 기업 등이다. 저서로는 「한국의 공공부문」(공저, 2007), 「원주의료기기클러스터의 이해」(공저, 2010) 등이 있고 논문은 “사회적기업 지원정책 사례연구”(2013), “지방자치단체의 비형식학습에 대한 비교사례분석”(공저, 2013), “학습조직을 이해하는 세 가지 관점”(2010) 등 다수의 논문이 있다(hans@yonsei.ac.kr).

Abstract

**The Influence of Flexible Work Arrangement on Satisfaction,
Efficacy and Performance: An Empirical Analysis on the Case of
the Chuncheon City Government**

Hwang, Sun-Ok

Han, Sang-Il

The purpose of this study is to analyze causal relationship between the perceptions on flexible work arrangements and individual satisfaction, efficacy and performance. Flexible work arrangements have been brought in the Korean public organizations since 2011 in order to enhance organizational performance and increase individual satisfaction and efficacy. According to the results, the awareness and positive expectation on flexible working system make contribution to the increase of satisfaction, efficacy and performance through the mediation of participation experience and sincere fulfillment although two paths show the negative effects on the dependent variables. The authors suggest that future research should pay attention to the multidimensional aspects of flexible work arrangements and negative relationship between flexibility and performance. The policy implication of this study is that the local government should construct organic structure and culture instead of mechanistic ones and provide appropriate incentives in order for the effectiveness of the flexible work arrangements.

Key Words: flexible work arrangement, satisfaction, efficacy, performance