

유연근무제와 직무만족: 시차출퇴근제와 스마트워크제를 중심으로

진종순*

장은영**

유연근무제란 정형화된 근무형태에서 벗어나 근무시간, 근무장소, 근무형태를 다양화하는 조직관리 전략이며, 우리나라에서는 2010년부터 본격적으로 공공부문에 도입·활용되기 시작했다. 하지만 유연근무제가 조직구성원에게 주는 효과에 관한 경험적인 연구는 일부를 제외하고는 아직 드문 실정이다. 따라서 이 연구에서는 유연근무제 중 우리나라에서 가장 보편적으로 활용되고 있는 시차출퇴근제와 스마트워크제를 중심으로, 유연근무제가 공무원의 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지 경험적으로 살펴본다. 안전행정부와 농촌진흥청 직원을 대상으로 한 실증 분석의 결과, 시차출퇴근제는 직원의 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그리고 스마트워크제는 직무만족에 오히려 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

주제어: 유연근무제, 시차출퇴근제, 스마트워크제, 직무만족

1. 문제의 제기

우리나라의 연 평균 근로시간은 OECD보다 많음에도 불구하고, 노동생산성은 낮은 것으로 평가되고 있다.¹⁾ 하지만 이러한 장시간의 노동시간과 낮은 노동생산성의

* American University에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 명지대학교 행정학과 부교수로 있다. 주요 관심분야는 조직행태론, 행정관리론과 행정부패, 양성평등정책 등이다 (jongsoonj@mju.ac.kr).

** 명지대학교에서 행정학 석사학위를 취득하고, 현재 명지대학교 행정학과 박사과정에 있다. 주요 관심분야는 조직이론, 유연근무제 등이다(e1107@naver.com).

문제는 근무형태의 유연성(flexibility)을 통해 해결책을 모색할 수 있다. 선진국에서는 산업화 이후 여성 고용률의 증가에 따른 출산율 감소를 경험하면서, 일과 가정의 양립을 위한 정책을 지원해왔다. 이미 유럽연합(EU)은 가족 친화적 정책(family-friendly workplace programs)이 정착단계에, 미국과 일본은 확산단계에 접어든 것으로 평가되며(장현주·최무현, 2009), 제도의 성과에 관한 연구도 이루어지고 있다.

우리나라에서는 저출산·고령화로 인해 생산 인구는 감소하는 한편, 여성의 경제활동 참여로 맞벌이 가정이 증가하면서 일과 가정의 갈등 문제가 심화되고 있다. 과거와 달리 직장인들이 일과 가정 모두를 중요하게 인식하기 시작하면서 일과 가정의 양립(work-family balance)을 이룰 수 있는 여건을 마련해야 할 필요가 증가되고 있는 것이다. 이러한 사회적 변화에 대응하고자 2010년부터 우리나라의 공공부문에서는 유연근무제가 본격적으로 도입되었다. 유연근무제(flexible work arrangements)란 정형화된 근무형태에서 탈피하여 근무시간, 근무장소, 고용형태를 다양화하는 조직관리 전략으로(안전행정부, 2010b), 최근에는 스마트워크 센터, 시간제 공무원, 경력단절여성 중심의 시간제 일자리 등 그 중요성이 강조되고 있다.

외국의 연구에서는 구성원의 사기진작, 결근율의 감소, 이직률의 감소, 일과 가정의 양립 등 유연근무제의 긍정적 효과에 관한 연구결과가 주를 이루고 있다(Pierce & Newstrom, 1983; Bond et al., 2004; Facer & Wadsworth, 2008; Saltzstein et al., 2001; Lambert et al., 2008; Ezra & Deckman, 1996). 하지만 유연근무제가 조직의 성과 향상에 기여한다는 결과가 있는 반면(Erza & Deckman, 1996; Scandura & Lankau, 1997; Stavrou, 2005), 유의한 영향을 미치지 못한다는 연구결과도 있다. 또한 유연근무제의 유형 및 조사대상에 따라 직무만족에 긍정적인 영향을 가져온다는 주장(Bond et al., 2004; Balterss et al., 1999; Allen, 2001)이 있는 반면, 유의한 영향을 주지 않는다는 연구결과도 있다(Pierce & Newstrom, 1983; McGuire & Liro, 1986; Facer & Wadsworth, 2008). 국내의 경우, 유연근무제가 공공부문에 도입된 지 얼마되지 않았기 때문에 주로 정의, 유형, 해외사례와의

1) 우리나라는 연 평균 근로시간이 OECD 평균보다 34%나 많음에도 불구하고, 노동생산성은 미국의 43%에 불과하며, 출산율(1.15명)도 세계에서 가장 낮은 것으로 나타났다(안전행정부, 2010a). 2010년 현재, 연평균 1인당 근로시간이 2,193시간으로 OECD 국가 중 최장시간을 기록하고 있는데, OECD 평균(1,749시간)과는 444시간의 차이가 있으며, 근로시간이 가장 짧은 네덜란드(1,377시간)와는 816시간이 차이가 난다. 반면 근로자 1인당 노동생산성은 57,204달러로 하위권에 속하고 있어 최장 노동시간에 비해 낮은 노동생산성을 보인다(OECD, 2011; 한국여성정책연구원, 2011a 재인용).

비교, 활성화 방안 등 주로 탐색적 수준에서 연구가 이루어지고 있으며(양건모, 2010; 박세정, 2012; 배귀희, 2011; 장현주·최무현, 2009; 유계숙 외, 2008) 유연근무제의 성과에 관한 경험적인 연구는 아직 본격적으로 이루어지지 못하고 있다.

유연근무제는 근무형태의 다양화를 통해 생산성 향상 및 성과중심의 근무체제를 만들기 위해 활용되고 있지만, 반드시 이러한 목표에 부합되는 성과를 가져온다고 확신할 수는 없다. 따라서 유연근무제가 공공부문에 본격적으로 도입·시행된 지 4년이 지난 현 시점에서 이 제도의 효과성에 대해 검증해 볼 필요가 있다. 이러한 문제의식에 바탕을 두고, 이 연구에서는 유연근무제의 활용이 공공부문 조직구성원의 직무만족에 어떤 영향을 미치는지 실증적으로 분석한다. 직무만족은 조직성과에 직접적인 영향을 줄 뿐만 아니라, 조직구성원의 삶의 질에도 큰 영향을 준다. 그러므로 이 연구의 결과를 통해 공직사회에서의 유연근무제 현황을 점검하고, 활성화를 위한 방향성을 제시할 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

1. 가족친화정책

근로자가 직장에서의 요구와 개인 또는 가족의 요구 간에 균형, 통합을 가능하도록 하는 정책인 가족친화정책(Family-Friendly Policy)은 1980년대 후반부터 선진국에서 중요시되기 시작했다(Smith & Waltman, 2006). 현재 미국, 캐나다, 영국, 독일, 호주를 비롯한 선진국에서는 이미 가족친화정책이 상당히 진전되어 있다. 가족친화정책은 근로자의 일-가정양립을 지원하는 정책이라는 의미에서 일과 삶의 균형정책(Work-Life Balance Policy)으로 불리기도 한다.²⁾ 넓은 의미의 가족친화정책은 의료보험, 유급휴가, 안정된 직장, 적절한 보수 등 전통적인 혜택의 부여를 포함한다(Kingston, 1990). 하지만 일반적으로 가족친화정책은 일과 가정에서의 역할을 조화시키는 것을 돕는 개인화된 정책을 직장이 제공한다고 근로자가 인식하도록 하는 것

2) 영국에서는 가족친화정책의 명칭을 일-생활 균형정책으로 변경하여 사용하고 있으며(Dex & Smith, 2002), 미국의 경우, 가족친화제도는 유연근무제도, 돌봄관련 휴가, 자녀양육 및 노인돌봄 지원제도, 근로자의 건강/경제적 지원 등을 포괄한다(Galinsky et al., 2004; 한국여성정책연구원, 2011b 재인용).

으로 정의된다(Frye & Breugh, 2004).

Cayer(2003)는 가족친화정책이 유연근무제, 가족돌봄, 근로자 보조, 법적 보조 등을 포함한다고 주장한다. Meyer et al.(2001)은 유급병가, 산후휴가, 자녀보육, 재택근무, 작업공유 등으로 설명한다. 또한 den Dulk(2005)는 유연근무제도, 휴가제도, 자녀양육 지원제도 등을 가족친화정책에 포함시킨다. Evans(2000)에 의하면, 가족친화정책은 휴가제도, 근로조건의 변화, 자녀양육 그리고 노인돌봄을 위한 실제적인 지원, 관련 정보제공과 훈련 등으로 구성된다. 이에 더하여 Galinsky et al.(1998)은 탄력적 근무제도, 보육과 돌봄 지원제도, 휴가와 휴직제도, 경제적 지원제도, 사회공헌 활동, 일가정양립과 관련된 스트레스 관리와 지원, 경영혁신 등을 제시하고 있다. 「가족친화사회환경조성촉진법」 제2조 3항에 의하면, 우리나라의 가족친화정책은 탄력적 근무제도, 자녀양육과 교육 지원제도, 부양가족 지원제도, 근로자 지원제도, 가족친화적인 문화조성 등으로 구성된다(한국여성정책연구원, 2011b). 즉 대부분의 학자들과 문헌에서는 유연근무제를 가족친화정책의 일부로 보고 있다. 가족친화정책의 효과에 관해서는 긍정적인 시각과 함께 부정적인 시각도 존재한다. 즉 가족친화정책은 결근을 줄이고 더욱 유능한 직원의 선발을 가능하게 함으로 조직의 생산성을 증가시킨다고 주장된다. 하지만 동시에 가족친화정책으로 인해 조직의 관리 비용이 증가하고, 자녀가 없는 직원에게 불이익을 준다고도 주장된다(Clifton & Shepard, 2004).

2. 유연근무제

Georgetown University Law Center에서 발행된 *Workplace Flexibility 2010*에서는 유연근무제(flexible work arrangements)를 일정한 방식에서 일하던 시간 혹은 장소를 바꾸는 근무구조의 변화라고 정의한다. 유연근무제의 유연성(flexibility)은 근무 일정의 유연성, 근무 시간(양)의 유연성, 근무 장소의 유연성 등 세 가지의 의미를 포함한다. 첫째, 근무 일정의 유연성(flexibility in the scheduling)은 탄력근무제(시차출퇴근제), 집중근무제, 교대제근무 등과 같이 주당 근무시간은 일정하지만 출퇴근시간이나 업무일정은 유연하게 설계하는 것을 의미한다. 둘째, 근무 시간(양)의 유연성(flexibility in the amount)은 시간제근무와 같이 일하는 근무시간 자체를 유연하게 설계하는 것을 말한다. 마지막으로, 근무 장소의 유연성(flexibility in the place)은 정기적으로 특정 장소에 출근하는 것이 아니라 재택근무제나 원격근무제와 같이 업무 장소를 유연하게 설계하는 것을 의미한다(Georgetown University Law Center, 2010).

공인 인사관리연구소(CIPD: Chartered Institute of Personnel and Development)에서는 유연근무제를 노동력을 효과적으로 활용하기 위한 근로방식의 유연화 혹은 근로자의 근무시간, 휴가와 같은 근무방식(working patterns)의 변화라고 정의한다(CIPD, 2005). Papalexandris & Kramar(1997)에 의하면 유연근무제는 시간적 정형성과 공간적 정형성을 완화하여 노동의 유연성을 높이는 제도로써 노동시간(flexibility in the amounts of hours), 노동방식(flexibility in the scheduling hours), 노동장소(flexibility in the place)의 유연성을 의미한다(한국여성정책연구원, 2011a). 즉 유연근무제는 근로자에게 기존의 근무시간과 장소와는 다른 선택이 가능하도록 어느 정도 허용하는 것이다(Lambert et al., 2008; McNall et al., 2010). 우리나라의 유연근무제는 정형화된 근무형태에서 탈피하여 출·퇴근 시간, 근무장소, 고용형태 등을 다양화함으로써 생산성을 제고하려는 조직관리 전략을 의미한다. 좁게는 근무시간, 근무장소 등의 다양화에서부터, 넓게는 근무복장, 근무방식 등 근무문화(culture)의 유연화도 포함하는 개념이며 지식정보사회화의 흐름에 맞추어 직무수행에 따르는 시·공간적 제약을 최소화하는 것을 뜻한다(안전행정부, 2010c). 이러한 문헌을 바탕으로 이 연구에서는 유연근무제를 “조직구성원들에게 근무시간, 장소, 형태 등의 유연성 및 다양성을 제공하는 정책”으로 정의한다.

우리나라의 유연근무제는 초기에는 5개 분야(근무형태, 근무시간, 근무장소, 근무방법, 근무복장)를 기준으로 9개 세부유형으로 분류하였다. 이후 유연근무제가 활성화되면서 근무방법(집중근무제)과 근무복장(유연복장제)은 삭제되고, 총 3개 분야, 7개 세부유형으로 분류하였다(안전행정부, 2010a). 우선, 근무형태(type)에 따라 시간제근무로 분류하며, 근무시간(time)에 따라 시차출퇴근제, 근무시간선택제, 집약근무제, 재량근무제로 구분한다. 그리고 근무장소(place)에 따라 재택근무제와 스마트워크제로 분류한다(〈표 1〉 참조).

첫째, 근무형태(type)에 따른 시간제근무(part-time work)는 전일제(full-time)보다 짧은 시간(주 15-35시간)동안 근무하는 제도이다. 시간제공무원을 지정한 경우, 그 공무원의 남은 근무시간의 범위에서 「계약직공무원 규정」에 따라 시간제 계약직공무원으로 채용이 가능하다. 시간제근무가 가능한 공무원의 종류는 일반직, 기능직, 별정직, 계약직(정무직은 제외) 공무원으로 직위와 계급의 제한은 없다.

둘째, 근무시간(time)에 따른 시차출퇴근제(혹은 탄력근무제, flex-time)는 1일 법정 근무시간인 8시간의 근무시간을 유지하면서 공무원 스스로 출·퇴근시간을 결정할 수 있는 제도이다. 근무시간은 공동 근무시간대(core time)와 자유롭게 근무할 수 있는 탄력적 시간대(flexible time)로 운영한다. 오전 7:00부터 10:00까지 가급적 1

시간 단위로 출근유형을 정하고 운영하는 것을 원칙으로 하며, 필요한 경우 30분 단위로 출근유형을 세분화하여 운영할 수 있다. 근무시간선택제(alternative work schedule)은 1일 8시간에 구애받지 않고 출근시간과 퇴근시간을 자율적으로 조정하여 근무할 수 있도록 하는 제도이다. 근무시간이 매일 다를 수는 있으나, 주 40시간, 주 5일을 준수하여 반드시 근무해야 하며, 1일 근무 가능시간대가 6:00-24:00으로 공동근무시간대를 설정하여 반드시 이 시간에는 근무하는 것을 원칙으로 한다. 집약 근무제(compressed work)는 주 40시간 근무제를 준수하되, 1일 8시간을 초과하여 근무함으로써 1주일의 근무일을 5일 미만으로 하는 제도이다.³⁾ 이는 주로 매일 출근하지 않아도 지장이 없는 업무에 적용이 가능하다. 재량근무제(discretionary work)는 실제 근무시간을 따지지 않고 기관과 공무원 개인이 별도로 정한 시간을 근무시간으로 하여 근무한다. 주로 고도의 전문적 지식과 기술이 필요하여 업무 수행방법, 시간배분을 담당자의 재량에 맡길 필요가 있는 분야에 적용한다.

마지막으로, 근무장소(place)에 따른 유연근무제는 국민과 대면접촉이 거의 없는 업무, 결재·보고가 적은 독립성이 강한 업무, 기관 간 업무협조가 적어 조직운영의 독립성이 높은 업무, 업무 실적 평가의 계량화가 용이한 업무, 현장에서 행정처리가 이루어지는 조사와 단속 업무 등에 적용가능하다. 재택근무제(at home work)는 정보통신기술을 활용하여 부여받은 업무를 집에서 수행하는 형태이며, 스마트워크제(smart work)는 주거지 근처의 지정된 장소인 스마트오피스에서 수행하는 형태이다. 스마트워크제는 시간과 장소의 제약 없이 다양한 환경에서 정보통신기술을 이용하여 유연하게 일할 수 있는 근무형태를 말한다. 스마트워크는 기업의 효율성을 증대시키는 방안으로도 유용하지만 무엇보다 근로자의 일과 삶의 균형을 최우선으로 고려해야 하는 업무방식이다. 이를 통해 조직 구성원 개인의 삶의 만족도를 제고하고 자발적인 업무관리가 이루어짐으로써 주인의식이 유발되어 조직의 비전을 이끌어 가는데 기여할 수 있는 업무형태이다(고용노동부, 2014). 스마트워크에 대한 정의는 기관에 따라 다양하게 이루어지고 있다. 방송통신위원회(2011)에서는 “정보통신기술을 이용하여 시간과 장소의 제약 없이 업무를 수행하는 유연한 근무형태”로 정의하며, 한국정보화진흥원(2010)에서는 “ICT를 이용하여 시간·장소에 제약 없이 누구와도 함께 네트워크상에서 일할 수 있는 유연한 근무방식”으로, 정보통신정책연구원(2010)에서는 “정보통신기술을 이용하여 시간과 장소의 제약 없이 동료 직원들과 원활하게 협업하고 끊임없이 업무를 수행하는 근로 형태, 혹은 이를 가능케 하는 환경”으로 정의한다. 이

3) 출·퇴근 시간이 자유롭다는 점에서 근무시간선택제와 기본 개념은 동일하나, 주 40시간을 5일 미만동안 근무한다는 점에서 차이가 있다.

처럼 스마트워크제에 대한 정의는 다양하지만, 공통적으로 고정된 사무실을 벗어나 다양한 업무에 적합하도록 언제 어디서나 업무가 가능한 환경이라고 보고 있다(고용노동부, 2014 재인용).

〈표 1〉 유연근무제의 유형

구분	유형	개 념	대상 업무 및 정책고객(예시)
근무 형태 (type)	① 시간제근무 (Part-time work)	▶ 전일제(full-time)근무 보다 짧은 시간을 근무	·모든 업무
	② 시차출퇴근제 (Flex-time work)	▶ 1일 8시간(주 40시간) 근무체제를 유지 ▶ 출근시간을 자율적으로 조정 (7:00-10:00)	·모든 업무 ·육아부담자 등
	③ 근무시간선택제 (Alternative work schedule)	▶ 1일 8시간에 구애받지 않고 주 40시간 범위 내에서 1일 근무시간을 자율 조정 (자유롭게 출·퇴근시간을 조정)	·연구직 ·육아부담자 등
	④ 집약근무제 (Compressed work)	▶ 총 근무시간(주 40시간)을 유지하면서 집약근무로 보다 짧은 기간 동안(5일 미만) 근무 * 예: 1일 10시간 근무 시 4일만 출근	·연구직
	⑤ 재량근무제 (Discretionary work)	▶ 기관과 공무원 개인이 별도 계약에 의해 주어진 프로젝트 완료시 이를 근무시간으로 인정해주는 제도	·연구직 ·국방홍보영화, KTV 프로그램 제작 등
근무 장소 (place)	⑥ 재택근무제 (At-home work)	▶ 부여받은 업무를 사무실이 아닌 집에서 수행	·개별·독립적 수행이 가능한 업무(소청·징계검토 등)
	⑦ 스마트워크제 (Smart work)	▶ 주거지 인접지의 원격근무용 사무실(스마트오피스)에 출근하여 근무 ▶ 모바일기기를 이용, 사무실이 아닌 장소에서 근무(모바일 근무)	·장애인, 육아부담자 등 ·주차·시설관리, 통계조사, 식의약품감시업무 등

자료: 안전행정부(2010b) 재구성.

3. 직무만족

자신의 직무환경에 대한 종합적인 평가인(Weiss et al., 1967; Scandura & Lankau, 1997) 직무만족(job satisfaction)은 조직 행태와 관리 분야에서 오랫동안 연구되어 왔다. Locke(1976)는 직무만족을 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻어지는 유쾌하거나 긍정적인 정서적 감정 상태라고 말한다. 즉 직무만족은 직무의 여러 요소에 대한 평가를 종합하여 지니게 된 직무에 대한 호의적인 감정이라고 정의할 수 있다(Robbins & Judge, 2008).

Vroom(1964)은 직무만족을 현재 종사하고 있는 업무 및 역할에 대한 개인의 감성적 방향(affective orientations)으로 본다. Porter et al.(1974)은 직무만족을 실제로 얻는 보상이 정당하다고 인정되는 수준을 초과한 정도라고 정의한다. 여기서 보상은 내재적 보상과 외재적 보상으로 구분할 수 있는데, 내재적 보상은 직무를 수행하는데 도전감, 인정, 책임감, 경력과 기회, 발전 등으로부터 얻게 되는 성취감이나 자아실현을 경험하도록 하여 조직구성원에게 내재적인 직무만족을 가져다준다. 외재적 보상은 주로 조직과 상사로부터 주어지는 보상으로 임금, 승진, 고용안정, 작업환경 등의 외재적 직무만족을 가져온다.

이 연구에서는 직무만족을 “조직구성원이 성취감, 업무, 보상, 승진, 작업환경 등을 포함하여 전반적인 직무에 대해 느끼는 감정의 총체”라고 정의하고, 내재적 직무만족과 외재적 직무만족으로 구분한다. 내재적 직무만족은 구성원들의 욕구를 충족시키는데 ‘만족’을 구성하는 요인으로 성취감, 인정, 책임, 승진의 기회 등 직무의 내재적 특성을 갖는다. 외재적 직무만족은 직무 외재적인 특성으로 구성원들의 욕구를 충족시키는데 있어서 ‘불만족’을 극복할 수 있는 요인으로 개인생활, 봉급, 작업조건, 지위, 직무의 안정성, 대인관계 등 환경과 연관된다. 조직에서 이러한 조건들이 갖춰지지 않으면 구성원들은 조직을 이탈하거나, 성과에 좋지 않은 영향을 받는다(이학중·박헌준, 2011; 김병섭 외, 2008).

4. 유연근무제와 직무만족 간의 관계

유연근무제와 직무만족 간의 관계에 관한 지금까지의 연구는 유연근무제의 종류, 활용 대상자에 따라 다양한 효과를 주장한다. 어떤 연구들은 유연근무제가 직무만족에 긍정적인 효과를 준다고 주장하는 반면, 유의한 영향을 주지 않는다는 연구결과도 있다. 이는 조사대상과 유연근무제의 종류에 따라 다양한 결과를 나타내기 때문으로 해석할 수 있다. 예를 들어, 동일한 집단 내에서도 유연근무제의 종류에 따라 직무만족에 주는 영향이 다르게 나타날 수 있는 것이다. 유연근무제가 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 가운데 Balterss et al.(1999)은 탄력근무제와 집약근무제가 직무만족에 긍정적 결과를 가져온다고 주장한다. Allen(2001)은 유연근무제가 직무만족에 긍정적 영향을 미치며, 이직에는 부정적 영향을 미친다고 본다. Scandura & Lankau(1997)에 의하면, 탄력근무제를 인지한 여성 관리자가 남성보다 높은 직무만족을 보였으며, 남성들은 탄력근무제의 인지와 상관없이 비슷한 수준의 직무만족을 나타냈다. 즉 가족에 대한 책임감이 높은 여성이 그렇지 않은 남성보다 높은 직무만족

을 보여준다.

반면 유연근무제의 활용에 따라 직무만족의 차이가 없거나, 혹은 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않는다는 연구결과도 있다. Saltzstein et al.(2001)는 1991년 미연방공무원을 연령, 자녀의 유무, 결혼상태, 배우자의 고용상태 등에 따라 다양하게 분류하였다. 이렇게 다양하게 분류된 공무원 집단에서 집약근무제는 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 반면, 재택근무제는 직무만족에는 긍정적 영향을, 시간제근무는 직무만족에 미치는 영향이 미비한 것으로 나타났다. Pierce & Newstrom(1983)에 의하면 유연근무제는 근로자의 성과, 결근률 감소에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 직무만족에는 통계적으로 유의미한 관계를 보이지 않았다(고용노동부, 2010). McGuire & Liro(1986)는 탄력근무제를 활용하는 집단이 미활용집단보다 작업환경에 관해 높은 만족도를 가지지만, 직무만족과 인지된 생산성에서는 큰 차이가 없다고 주장한다. Facer & Wadsworth(2008)는 시정부에서 집약근무제를 활용한 공무원들의 직무만족과 활용하지 않은 공무원 간에 큰 차이가 나타나지 않는다고 주장한다.

국내에서 공공부문 종사자를 대상으로 유연근무제가 직무만족에 주는 영향에 관한 경험적인 연구는 많지 않다. 우선, 한국여성정책연구원(2011a)은 유연근무제를 활용한 취업 부모의 직무만족도가 증가한다고 보았고, 황순옥·한상일(2013)은 유연근무제에 관해 긍정적인 이해를 하는 직원의 업무성과가 높은 것으로 주장한다. 우리나라의 시차출퇴근제와 스마트워크제에 관한 연구 가운데 한국조세연구원(2012)은 시차출퇴근제와 스마트워크제를 경험한 직원의 활용만족도가 높은 것으로 분석하고 있다. 권태희(2010)는 시차출퇴근제가 직장만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 주장한다. 여성가족부(2010)의 민간기업에 관한 연구에서는 시차출퇴근제가 가장 활용 비율이 높고 만족도도 높은 것으로 나타났다. 그리고 스마트워크제의 경우, 현장 영업직에서 활발하게 사용되고 있는 것으로 나타났으며 시간과 비용이 감소된 것으로 설명한다. 스마트워크제는 또한 현장 직원에 대한 권한위임을 증가시켜 개인의 직무만족도를 향상시킨다고 주장된다(서울시정개발연구원, 2011). 즉 시차출퇴근제와 스마트워크제는 작업조건과 환경(외재적 직무만족)뿐만 아니라 조직구성원의 권한과 책임을 증가시켜(내재적 직무만족), 직무에 대해 전반적으로 좋은 감정을 불러일으킬 것으로 가정할 수 있다. 이러한 논거를 바탕으로 이 연구에서는 시차출퇴근제와 스마트워크제가 직무만족에 주는 영향에 관해 다음과 같은 가설을 설정하였다.⁴⁾

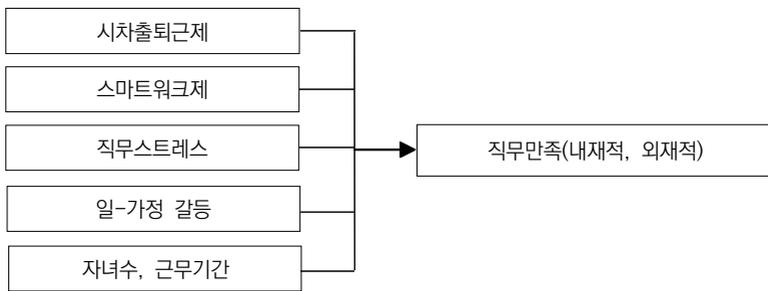
4) 이 연구의 분석을 위한 설문조사 결과, 시간제근무의 경험자는 1명, 근무시간선택제는 2명, 재택근무제는 1명에 불과하여 경험적 분석을 위해 적용하기에는 어려울 것으로 판단되었다. 그래서 유연근무제 가운데 활용도가 가장 높으며, 이 분석에서도 비교적 다수의 직원이 경험

- 〈가설 1〉 시차출퇴근제를 활용했던 공무원일수록 직무만족이 높을 것이다.
- 〈가설 1-1〉 시차출퇴근제를 활용했던 공무원일수록 내재적 직무만족이 높을 것이다.
- 〈가설 1-2〉 시차출퇴근제를 활용했던 공무원일수록 외재적 직무만족이 높을 것이다.

- 〈가설 2〉 스마트워크제를 활용했던 공무원일수록 직무만족이 높을 것이다.
- 〈가설 2-1〉 스마트워크제를 활용했던 공무원일수록 내재적 직무만족이 높을 것이다.
- 〈가설 2-2〉 스마트워크제를 활용했던 공무원일수록 외재적 직무만족이 높을 것이다.

이상의 논의를 토대로 본 연구의 개념 틀(conceptual framework)을 제시하면 <그림 1>과 같다.

〈그림 1〉 유연근무제와 직무만족 간의 개념 틀



5. 직무만족에 영향을 주는 다른 요인

Albanese & Fleet(1983)은 직무만족이 직무수준이나 직무환경에 대한 태도 또는 이들 태도의 집합으로부터 영향을 받기 때문에, 직무만족도의 수준이 직무자체의 속성, 임금수준, 승진의 기회, 감독수준, 동료수준 등과 같은 다중차원의 요소들에 의해서 결정된다고 보았다(이환범·이수창, 2006). Porter & Steers(1973)은 직무만족의 구성요인을 조직전체요인, 작업환경요인, 직무내용요인으로 분류하였다. 조직전체요인으로는 급료, 승진기회, 회사정책과 절차를 제시하였으며, 작업환경요인으로는 감독의 스타일, 참여적 의사결정, 동료와의 관계, 작업 조건을, 직무내용요인으로 역할 모호성, 역할갈등, 잠재능력 및 개인적 특성요인을 제시하였다(정재명, 2010). 선행

한 것으로 판단되는 시차출퇴근제와 스마트워크제를 분석의 대상으로 설정하였다.

연구를 토대로 이 연구에서는 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 개인적 특성(근무기간, 자녀 수), 조직적 특성(직무스트레스), 가족적 특성(일-가정 갈등)을 살펴본다.

Greenberg & Baron(1993)에 의하면 개인적 요인은 직무만족과 밀접하게 관련된다. Dodd & Pesci(1977), Davis & Newstom(1985)은 개인적 특성을 대표하는 요인의 하나로 근무기간을 제시한다. 대체로 근무기간이 길수록 직무만족에는 긍정적인 영향을 주는 것으로 설명되고 있다. 자녀 수와 직무만족의 관계에 있어서 Gutek et al.(1991)은 자녀 수가 많아질수록 가족에 대한 책임감과 더 많은 집안일, 양육시간을 요구하게 되어 이직의도와 강한 상관관계를 맺는다고 본다. 즉 가족의 요구와 자녀 양육이 직무만족에 부정적인 영향을 미치고 더불어 이직의사까지 고려하게 되는 요인이라 본다(최수찬 외, 2006). 따라서 자녀 수가 많을수록 직무만족에는 부정적인 영향을 미칠 것이다.

다음으로, Margolis et al.(1974)은 직무스트레스(job stress)를 개인의 심리적·생리적 항상성을 파괴하는 것으로 과잉업무, 역할갈등, 역할모호성, 열악한 작업조건, 개인에게 위협을 주는 직무환경 등에 의해 유발되는 부정적 결과로 정의한다(이환범·이수창, 2006).⁵⁾ 또한 Cooper & Marshall(1976)은 직무스트레스를 특정한 직업과 관련된 과다 업무, 역할 갈등, 열악한 작업환경과 같은 부정적인 환경적 요인 또는 스트레스 요인이라고 정의한다. McGrath(1976)는 조직구성원이 직무를 수행하는 과정에서 필연적으로 스트레스를 경험하게 되며, 스트레스는 개인의 건강과 업무성적을 저해함으로써 결과적으로 전 조직의 성과에 부정적으로 영향을 미칠 수 있다고 주장한다. 직무스트레스와 직무만족의 관계에 관한 연구에서는 대체로 직무스트레스가 직무만족에 부정적인 영향을 주는 것으로 주장된다(김구, 2005; 이승로·박상일, 2006; 황경열·소혜정, 2006). 그러나 인지적 요인의 중요성이 대두됨에 따라 직무스트레스가 많을수록 직무만족이 낮아진다는 전통적인 견해는 도전을 받고 있으며, 직무스트레스를 개인이 어떻게 받아들이고 해석하느냐에 따라 직무만족도가 달라진다는 견해도 제시되고 있다(McGrath, 1976; 옥원호·김석용, 2001).

마지막으로, 일-가정 갈등(work-family conflict)은 역할갈등의 형태로서 하나의 역할이 다른 역할 요구를 방해하는 것을 말한다. Greenhaus & Beutell(1985)은 일-가정 갈등을 직장과 가정이라는 두 생활영역에서의 역할 압력이 몇 가지 측면에서

5) 직무스트레스는 1950년대 중반 Selye가 일반적응증후(GAS: general adaptation syndrom)라는 개념을 발표하면서 스트레스에 대한 학문적 관심이 고조되었다. 그리고 1970년대 이후 스트레스가 조직구성원의 직무행동(직무만족, 결근, 이직의도, 수행실적 등)에 미치는 영향에 대한 연구가 수행되기 시작하였다(Cohen, 1980; 송대현 외, 1988).

상호 양립할 수 없는 경우에 발생하는 갈등으로 정의한다(Facer & Wadsworth, 2008). 즉 일-가정 갈등은 직장역할 때문에 가정역할의 수행이 어렵거나 가정역할 때문에 직장역할의 수행이 어려운 경우에 발생한다(Frone et al., 1992; 이요행 외, 2005). 일-가정 갈등 가운데 일→가정 갈등(work-to-family)은 직장역할 때문에 가족 역할을 수행하기 어려운 경우에 생기며, 가정→일 갈등(family-to-work)은 가족 역할 때문에 직장역할을 수행하기 어려운 경우 생긴다(Greenhaus & Beutell, 1985; 최수찬 외, 2006; 송다영 외, 2010). 이러한 일-가정 갈등은 직장과 가정의 영역이 서로에게 영향을 미치기 때문에 직무만족, 직무몰입, 이직의도, 삶의 만족도에 부정적인 영향을 미친다고 본다(Parasuraman et al., 1992; 강혜련·임희정, 2000; 강혜련·최서연, 2001; 최수찬 외, 2006). 일-가정 갈등은 직무에 대한 열정을 떨어뜨리고, 직무만족에 부정적인 영향을 가져온다는 것이다.

Ⅲ. 우리나라의 유연근무제 현황

우리나라의 유연근무제는 정형화된 근무형태에서 탈피하여 출·퇴근 시간, 근무장소, 고용형태 등을 다양화함으로써 생산성을 제고하려는 조직관리 전략을 의미한다(안전행정부, 2010b). 안전행정부(2014)에서는 정부기관에서는 유연근무제를 공무원의 권리로 인정하여 적극 실시하되, 대국민 행정서비스에 차질이 없는 범위 내에서 시행되어야 한다고 명시하고 있다. 각급 행정기관장은 유연근무 이용자가 근무성적평정, 전보, 승진 등 인사상 불이익 처분을 받지 않도록 관리해야 한다. 각 기관별로 부서의 기능, 개인별 업무성적 등을 종합적으로 고려하여 자체 유연근무제 실시계획을 수립하고, 이에 대한 실적을 관리하여 유연근무제가 활성화 될 수 있도록 해야 한다(안전행정부, 2014).⁶⁾

유연근무제는 유연근무제에 대한 직접적인 근거 및 불이익 금지하는 「국가공무원복무규정」 제10조(근무시간 등의 변경), 시간선택제 근무 전환을 규정하는 「국가공무원법」 제26조의2(근무시간의 단축 임용), 「공무원임용령」 제57조의3(시간선택제 근무 전환 등), 원격근무제를 규정하는 「전자정부법」 제32조 제2항(전자적 업무수행 등), 「국가공무원복무규정」 제9조제4항에 근거하고 있다(안전행정부, 2014). 안전행 정부는 2010년 2월 11일 유연근무제 활성화 기본계획을 수립하면서 5개 분야(근무

6) 유연근무제의 세부 운영지침은 기관별로 특성에 맞게 자율적으로 마련, 시행한다(안전행정부, 2014).

형태, 근무시간, 근무장소, 근무방법, 근무복장), 9개 유형 유연근무제의 도입과 활성화 방안을 천명하였다. 이에 따라 2010년 5월부터 7월까지 23개 기관 1,238명을 대상으로 유연근무제가 시범 실시되었다. 이어 2010년 7월 23일 「유연근무제 운영지침」을 중앙 및 지방자치단체에 시달하여, 8월부터 유연근무제가 전면 실시되었다(안전행정부, 2010a; 2011; 2012).

중앙부처에서의 유연근무제 유형별 이용현황을 살펴보면, 2013년 12월 현재 가장 이용률이 높은 것은 시차출퇴근제(16,447명, 89.2%)이며, 다음으로 근무시간선택제(1,640명, 8.9%), 스마트워크제(1,442명, 7.8%), 시간제근무(570명, 3.1%) 등이 활용되고 있다. 시차출퇴근제가 유연근무제의 대부분을 차지하고 있음을 알 수 있다. 이러한 경향은 2010년부터 유지되었는데, 그 비율은 2011년에 95.1%로 정점에 이른 후 차츰 낮아지고 있다. 이는 시차출퇴근제를 이용하는 직원의 수가 적어진 이유라기 보다는 시간제근무, 근무시간선택제, 스마트워크제를 이용한 직원이 증가한 결과이다. 특히 근무시간선택제와 스마트워크제의 이용 직원은 2013년 이후 대폭 증가하였는데, 이는 세종시 정부청사에 직원이동이 거의 마무리된 결과라고 볼 수 있다. 2014년 11월 현재 전국의 스마트워크센터 수는 16개소에 이른다(스마트워크센터 홈페이지). 시간제근무의 경우, 2013년 9월 시간선택제 일반직공무원 제도를 도입하기 위해 「공무원임용령」과 「지방공무원임용령」 개정안이 입법 예고되었고, 2014년부터 시간선택제 일반직공무원을 선발하기 시작하여 2017년까지 약 4,000명이 채용될 예정이다(국회입법조사처, 2013). 유연근무제의 나머지 유형인 집약근무제, 재량근무제, 재택근무제의 이용비율은 1%도 되지 않아 아직은 확산단계에 이르지 못한 것으로 보인다(<표 2> 참조).

〈표 2〉 중앙부처 유연근무제 이용현황

단위 : 명(%)

연도	시간제 근무	탄력근무제				원격근무제		계
		시차 출퇴근제	근무시간 선택제	집약 근무제	재량 근무제	재택 근무제	스마트 워크제	
2010	43 (0.8%)	5,061 (92.9%)	67 (1.2%)	15 (0.3%)	0 (0.0%)	177 (3.3%)	84 (1.5%)	5,447 (100%)
2011	57 (0.6%)	9,094 (95.1%)	103 (1.1%)	13 (0.1%)	0 (0.0%)	115 (1.2%)	184 (1.9%)	9,566 (100%)
2015	46 (0.5%)	9,067 (93.5%)	130 (1.3%)	17 (0.2%)	0 (0.0%)	86 (0.9%)	347 (3.6%)	9,693 (100%)
2012	570 (3.1%)	16,447 (89.2%)	1,640 (8.9%)	36 (0.2%)	4 (0.0%)	115 (0.6%)	1,442 (7.8%)	18,443 (100%)

자료: 안전행정부(2010c; 2011; 2012; 2013) 재구성.

IV. 실증분석

1. 연구 설계와 인구통계학적 특성

이 연구에서 독립변수는 유연근무제(시차출퇴근제, 스마트워크제) 활용, 종속변수는 직무만족, 통제변수로 개인적 특성(근무기간, 자녀 수), 조직적 특성(직무스트레스), 가족적 특성(일-가정 갈등)을 설정하였다. 유연근무제는 안전행정부(2010b)에서 유형화한 3개 분야 7개 유형인 시간제근무, 시차출퇴근제, 근무시간선택제, 집약근무제, 재량근무제, 재택근무제, 스마트워크제로 분류된다. 그러나 이 연구에서는 어느 정도 실제로 활용이 되고 있어 설문조사결과의 분석이 가능한 시차출퇴근제와 스마트워크제만을 더미변수로 처리하여 분석에 활용하였다. 종속변수인 직무만족은 내재적 직무만족과 외재적 직무만족으로 구성하였다. 내재적 직무만족은 ① 업무 ② 보직 ③ 업무의 자율성 ④ 일을 통한 인정감 ⑤ 일을 통한 성취감으로 구성하며, 외재적 직무만족은 ① 보수 ② 후생복지 ③ 승진 ④ 사무실 근무환경으로 구성하였다(안전행정부, 2006).

조직적 특성인 직무스트레스의 경우 Weiman(1978)의 설문을 사용하였는데, 그는 설문은 스트레스의 원인이 되는 13개의 문항으로 구성되어 있다. 각 문항은 ① 권한부재 인식, ② 업무의 책임소재의 불명확성, ③ 승진기회에 대한 정보부족, ④ 업무 과중 인식, ⑤ 타인들의 상충된 요구를 본인 스스로 해결하기 불가능하다는 인식, ⑥ 업무수행자격 미비 인식, ⑦ 업적평가 관련 사항에 대한 무지, ⑧ 업무수행 정보수집 불가 인식, ⑨ 직장 내 본인에 대한 비수용 인식, ⑩ 본인의 직속상관에 대한 영향력 부재, ⑪ 동료들의 본인에 대한 기대의 이해 부족, ⑫ 수행할 업무의 양과 질의 상충, ⑬ 직장과 가정생활의 상충 등이다. 응답문항은 Likert의 5점 척도를 사용하여 “1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다”로 점수가 높을수록 직무스트레스가 높음을 의미한다.

가족적 특성인 일-가정 갈등은 홍승아 외(2008)에서 사용한 설문문항을 바탕으로 일이 가정에 끼치는 영향(일→가정 갈등), 가정이 일에 끼치는 영향(가정→일 갈등), 일과 가정 서로 끼치는 영향(일↔가정 갈등)으로 총 10문항을 구성하였다.⁷⁾ 응답문항

7) 이 문항은 미국의 가족과 일 연구소(Families and Work Institute)가 2002년에 실시한 전국 노동력 실태조사(National Study of Changing Workforce), University of South Australia의 일+생활센터(Centre for work+life)에서 2007년에 작성한 오스트레일리아 일-생활 지수(Australian Work and Life Index), 2005년 국제사회조사 프로그램

은 Likert의 5점 척도를 사용하여 “1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다”로 점수가 높을수록 일-가정 갈등이 높고, 일-가정 양립이 낮음을 의미한다.

이 연구에서는 유연근무제가 가장 활발하게 활용되고 있는 안전행정부, 그리고 유연근무제의 활용이 비교적 용이한 연구직 직원으로 대부분 구성된 농촌진흥청의 공무원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 조사기간은 2012년 9월 24일부터 10월 29일까지였으며, 연구자가 우편으로 설문지를 배포한 뒤 직접 방문 수거 혹은 우편 수거의 방법을 활용하여 회수하였다. 안전행정부는 200부를 배포하여 104부(52%)를 회수하였으며, 농촌진흥청은 320부를 배포하여 310부(96.8%)를 회수하였다. 회수된 설문지 중 응답 내용이 부적절하다고 판단되는 설문지 5부를 제외하고, 총 409부를 분석에 활용하였다.

조사대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음의 <표 3>과 같다. 성별 분포에서 남성은 323명(66.3%), 여성은 85명(33.7%)이며, 결혼 분포에서 미혼이 38명(9.4%), 기혼이 368명(90.6%)이다. 즉 남성공무원과 기혼공무원이 상대적으로 높은 비율을 차지하고 있다. 자녀 수의 분포에서 2명이 233명(57.0%)으로 절반을 차지하며, 다음으로 1명이 76명(18.6%), 0명이 52명(52.7%), 3명이 39명(9.5%), 4명이 2명(0.5%) 순이다. 직종의 분포에서는 대부분의 응답자가 일반직(371명, 94.4%)을 차지하는 것으로 나타났다. 직급의 분포⁸⁾에서 있어서 안전행정부의 경우 5급(36.5%), 6급(32.3%)가 대부분을 차지하며, 농촌진흥청의 경우 연구사/지도사(49.3%) 및 연구관/지도관(19.36%)가 대부분을 차지하는 것으로 나타났다.

(International Social Survey Programme)에서 사용된 문항들이다(Galinsky & Johnson, 1998; Pocock et al., 2007; 장수정 외, 2009 재인용). 33

8) 안전행정부와 농촌진흥청의 직급체계의 차이로 인구통계학적 특성의 설문문항이 다르게 구성되었다.

〈표 3〉 조사대상자의 인구통계학적 특성⁹⁾

단위 : 명(%)

항목		전체	항목	전체	
성별	남	323(79.2%)	직급	고위공무원	7(1.7%)
	여	85(20.8%)		과장	47(11.7%)
결혼	미혼	38(9.4%)		4급	3(0.7%)
	기혼	368(90.6%)		4.5급	16(4.0%)
자녀 수	0명	52(12.7%)		5급	35(8.7%)
	1명	76(18.6%)		6급	61(15.1%)
	2명	233(57.0%)		7급	19(4.7%)
	3명	39(9.5%)		8급	1(0.2%)
	4명	2(0.5%)		9급	1(0.2%)
직종	일반직	371(94.4%)		연구관/지도관	59(14.6%)
	특정직	4(1.0%)		연구사/지도사	152(37.7%)
	기능직	4(1.0%)		기타	2(0.5%)
	별정직	2(0.5%)			
	기타	11(2.8%)			
합계		409(100%)			

조사대상자의 유연근무제의 활용 유형을 살펴보면 다음의 〈표 4〉와 같다. 응답자 409명 중 유연근무제를 활용한 경험이 있는 공무원은 103명(25.2%)이며, 활용한 경험이 없는 공무원은 306명(74.8%)이다.¹⁰⁾ 유연근무제의 유형별 활용도를 살펴보면, 시차출퇴근제(49.1%)와 스마트워크제(47.4%)가 가장 많이 활용되고 편중되어 있음을 알 수 있다.

〈표 4〉 유연근무제 활용의 유형

단위 : 명(%)

항목		전체
활용 여부	활용	103(25.2%)
	미활용	306(74.8%)
유형	시간제근무	1(0.9%)
	시차출퇴근제	56(49.1%)
	근무시간선택제	2(1.8%)
	재택근무제	1(0.9%)
	스마트워크제	54(47.4%)

9) 항목별 합계가 동일하지 않은 것은 조사대상자가 설문문항에 응답하지 않은 결측값 때문이다.

10) 유연근무제를 활용한 경험이 있는 공무원들 중에는 두 가지 이상의 유형근무제 유형을 이용한 직원도 있다.

2. 요인분석과 신뢰도분석

이 연구에서는 척도 순화과정을 통해 일부항목을 제거하였다. 타당도를 검증하기 위한 요인분석에서 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해 주성분 분석을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위해 직교회전방식을 채택하였다. 종속변수인 직무만족의 요인분석 결과, 다음 <표 5>와 같이 두 개의 하위요인으로 구성되었다. 내재적 직무만족(고유값 3.147, 설명력 39.343%)은 문항 10, 9, 5, 8, 6으로 구성되며, 외재적 직무만족(고유값 2.237, 설명력 27.966%)은 문항 3, 2, 4로 구성되었다. 문항 7 (“나는 사무실 근무환경에 만족한다”)은 외재적 직무만족에 속해야 하나 내재적 직무만족으로 잘못 적재되었으며, 공통성의 값도 0.403로 낮아 변수를 제거하여 요인분석을 실시하였다. 다음으로, 설문문항의 내적 일관성을 살펴보기 위해 신뢰도 분석을 실시하였는데, 내재적 직무만족을 측정하는 5개 문항의 신뢰도는 0.860로 나타났으며, 외재적 직무만족을 측정하는 3개 문항의 신뢰도는 0.780로 신뢰수준을 저해하는 항목이 없는 것으로 나타나 두 항목을 분석에 사용하였다.

<표 5> 직무만족의 요인분석 및 신뢰도분석 결과

측정문항		요인 적재값	고유값 (분산 비율)	Cronbach's α
내재적 직무만족	10. 나는 일을 통해 얻는 성취감에 대해 만족한다.	0.875	3.147 (39.343)	0.860
	9. 나는 일을 통해 얻는 인정감에 대해 만족한다.	0.827		
	5. 나는 내가 수행하고 있는 업무에 대해 만족한다.	0.782		
	8. 나는 직무와 관련된 결정권한(자율성)을 가지고 있다.	0.683		
	6. 나는 현재 나의 보직에 대해 만족한다.	0.677		
외재적 직무만족	3. 나는 속한 조직의 복지후생제도에 만족한다.	0.849	2.237 (27.966)	0.780
	2. 나는 현재 내가 받고 있는 보수 정도에 만족한다.	0.776		
	4. 나는 현재 직장의 승진기회와 정도 등에 만족한다.	0.772		

3. 가설 검증

유연근무제 활용이 직무만족에 미치는 영향을 내재적 직무만족과 외재적 직무만족으로 분석한 결과는 다음의 <표 6>과 같다. 우선, 시차출퇴근제와 스마트워크제로 구성된 모델1에서 스마트워크제만이 내재적 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=-3.542$). 시차출퇴근제와 스마트워크제 이외에 근무기간, 자녀수 등의

인구통계학적인 특성이 포함된 모델2에서도 스마트워크제만이 내재적 직무만족에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다($t=-3.089$). 인구통계학적인 특성과 함께, 직무스트레스와 일-가정 갈등 등의 통제변수를 포함한 모델3에서 유연근무제 활용이 종속변수인 내재적 직무만족에 미치는 영향을 검정한 결과, $F_{값}=10.478$, $p=0.000$ 으로 유의수준($p<0.01$)하에서 회귀모형을 14.8% 설명하고 있다.¹¹⁾ 시차출퇴근제는 내재적 직무만족에 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나($t=-0.043$), <가설 1-1>는 기각되었다. 또한 스마트워크제는 내재적 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나($t=-2.583$), <가설 2-1 : 스마트워크제를 활용했던 공무원일수록 내재적 직무만족이 높을 것이다>도 기각되었다. 내재적 직무만족에 영향을 주는 조직적 특성인 직무스트레스는 부정적인 영향을 미치며($t=-5.157$), 가정→일 갈등은 내재적 직무만족에 부정적인 영향($t=-1.668$)을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 개인적 특성 중 근무기간은 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향을 미치지 않았으며($t=-0.611$), 자녀 수도 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($t=0.923$). 그리고 일→가정 갈등도 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($t=0.625$).

다음으로, 시차출퇴근제와 스마트워크제로 구성된 모델4에서 스마트워크제만이 외재적 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=-4.460$). 시차출퇴근제와 스마트워크제 이외에 근무기간, 자녀수 등의 인구통계학적인 특성이 포함된 모델5에서는 스마트워크제가 외재적 직무만족에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며($t=-3.398$), 이와 함께 근무기간이 외재적 직무만족에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다($t=4.240$). 인구통계학적인 특성과 함께, 직무스트레스와 일-가정 갈등 등의 통제변수를 포함한 모델6에서 유연근무제 활용이 종속변수인 외재적 직무만족에 미치는 영향을 검정한 결과, $F_{값}=7.642$, $p=0.000$ 으로 유의수준($p<0.01$)하에서 회귀모형을 10.9% 설명하고 있다.¹²⁾ 유연근무제 중 시차출퇴근제는 외재적 직무만족에 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나($t=0.716$) <가설 1-2>는 기각되었다. 스마트워크제는 외재적 직무만족에 부정적인 영향($t=-2.985$)을 미치는 것으로 나타나 <가설 2-2 : 스마트워크제를 활용했던 공무원일수록 외재적 직무만족이 높을 것이다>도 기각되었다. 외재적 만족에 영향을 주는 조

11) Durbin-Watson은 2.026으로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

12) Durbin-Watson은 2.159으로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

직적 특성인 직무스트레스는 외재적 직무만족에 부정적인 영향을($t=-2.736$) 미치는 것으로 나타났다. 가족적 특성인 일→가정 갈등은 부정적인 영향($t=-2.255$)을 미치는 것으로 나타났으며, 가정→일 갈등은 긍정적인 영향($t=2.540$)을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 근무기간도 기간이 길수록 외재적 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=3.586$). 그러나 자녀 수는 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($t=0.365$).

〈표 6〉 유연근무제 활용이 내재적, 외재적 직무만족에 미치는 영향

독립 변수	종속 변수	내재적 직무만족			외재적 직무만족		
		모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6
시차출퇴근제		-0.062 (-0.430)	-0.050 (-0.346)	-0.006 (-0.043)	0.121 (0.842)	0.144 (1.029)	0.101 (0.716)
스마트워크제		-0.512 (-3.542)***	-0.458 (-3.089)***	-0.372 (-2.583)***	-0.638 (-4.460)***	-0.489 (-3.398)***	-0.435 (-2.985)***
근무기간			0.044 (1.265)	-0.022 (-0.611)		0.142 (4.240)***	0.128 (3.586)***
자녀 수			0.037 (0.886)	0.036 (0.923)		0.012 (0.309)	0.015 (0.365)
직무스트레스				-0.594 (-5.157)***			-0.319 (-2.736)***
일→가정 갈등				0.054 (0.625)			-0.196 (-2.255)**
가정→일 갈등				-0.194 (-1.668)*			0.298 (2.540)**
상수		0.078 (1.372)	-0.170 (-1.088)	1.892 (5.432)***	0.070 (1.249)	-0.539 (-3.563)***	0.227 (0.643)
수정된 R ²		0.026	0.029	0.148	0.045	0.086	0.109
F		6.355***	3.951***	0.478***	10.326***	10.322***	7.642***
Durbin-Watson		2.049	2.054	2.026	2.095	2.129	2.159

주: * p < 0.10, ** p < 0.05, *** p < 0.01; 괄호 안은 t값을 의미함.

유연근무제 활용이 직무만족에 미치는 영향을 전체 직무만족으로 분석한 결과는 다음의 〈표 7〉과 같다. 시차출퇴근제와 스마트워크제로 구성된 모델7에서 스마트워크제만이 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=-4.409$). 시차출퇴

근제와 스마트워크제 이외에 근무기간, 자녀수 등의 인구통계학적인 특성이 포함된 모델8에서는 스마트워크제가 직무만족에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며 ($t=-3.263$), 이와 함께 근무기간이 직무만족에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다($t=4.620$). 인구통계학적인 특성과 함께, 직무스트레스와 일-가정 갈등 등의 통제 변수를 포함한 모델9에서 유연근무제 활용이 직무만족에 미치는 영향을 검정한 결과, $F값=26.205$, $p=0.000$ 으로 유의수준($p<0.01$)하에서 회귀모형 31.5%를 설명하고 있다.¹³⁾ 유연근무제 중 시차출퇴근제는 직무만족에 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나($p=1.004$) <가설 1>은 기각되었다. 스마트워크제를 활용했던 공무원일수록 직무만족이 높을 것이다>도 기각되었다. 직무만족에 영향을 주는 조직적 특성인 직무스트레스는 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=-8.358$). 그리고 근무기간이 기간이 길수록 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=2.217$). 하지만 자녀 수와 일-가정 갈등은 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($t=0.986$, $t=0.266$, $t=-1.257$).

〈표 7〉 유연근무제 활용이 직무만족에 미치는 영향

독립 변수	종속 변수	직무만족		
		모델7	모델8	모델9
시차출퇴근제		0.032 (0.360)	0.049 (0.569)	0.078 (1.004)
스마트워크제		-0.391 (-4.409)***	-0.289 (-3.263)***	-0.199 (-2.507)**
근무기간			0.095 (4.620)***	0.043 (2.217)**
자녀 수			0.025 (0.988)	0.021 (0.986)
직무스트레스				-0.532 (-8.358)***
일→가정 갈등				0.013 (0.266)

13) Durbin-Watson은 2.159으로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

가정→일 갈등			-0.080 (-1.257)
상수	3.484 (100.233)***	3.048 (32.978)***	4.755 (24.721)***
수정된 R2	0.042	0.097	0.315
F	9.795***	11.668***	26.205***
Durbin-Watson	1.965	1.987	2.159

주: *p < 0.10, **p < 0.05, ***p < 0.01; 괄호 안은 t값을 의미함.

시차출퇴근제와 스마트워크제의 활용이 내재적 직무만족과 외재적 직무만족, 그리고 전체적인 직무만족에 미치는 영향을 살펴본 결과를 종합하면 다음과 같다. 우선, 시차출퇴근제는 내재적 직무만족과 외재적 직무만족, 그리고 전체적인 직무만족에 유의한 영향을 미치지 못했다. 또한 스마트워크제는 가설과는 달리 내재적 직무만족과 외재적 직무만족, 그리고 전체적인 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 유연근무제가 직무만족에 대체로 긍정적인 영향을 미친다는 Balterss et al.(1999), Allen(2001), Scandura & Lankau(1997), 홍승아 외(2011a), 황순옥·한상일(2013), 한국조세연구원(2012), 권태희(2010), 여성가족부(2010), 서울시정개발연구원(2011)의 분석결과와는 차이가 있으며, 오히려 유연근무제가 직무만족에 부정적인 영향을 주거나 미치는 영향이 미비하다는 Saltzstein et al.(2001), Pierce & Newstrom(1983), McGuire & Liro(1986), Facer & Wadsworth(2008)의 분석결과와 유사하다.

이러한 분석결과를 확대 해석하여, 모든 형태의 유연근무제가 공공기관 직원들의 직무만족에 부정적인 효과를 준다고 주장해서는 안 될 것이다. 하지만 왜 시차출퇴근제와 스마트워크제가 직원의 직무 전반에 대한 긍정적인 감정인 직무만족에 영향을 주지 않거나, 오히려 부정적인 영향을 주는지 반드시 유추해볼 필요가 있다. 우선은 제도의 정착이 아직 이루어지지 못한 이유라고 생각해볼 수 있다. 아직 제도 도입의 초기단계이므로 비공식적일지라도 인위적인 제도의 정착(시차출퇴근제와 스마트워크제 활용 직원의 할당 등)이 추진되고 있으며, 이러한 비자발적인 상황 하에서 직원의 거부감이 오히려 클 수도 있다는 것이다. 다음으로는, 시차출퇴근제의 경우, 제도가 갖는 영향력의 미비를 생각해볼 수 있다. 예를 들어, 공공기관 직원이 여차피 오전 8시 경에 출근하는 상황에서 출근시간을 8시로 변경하는 것은 큰 의미를 갖기 어려울 수 있다는 것이다. 이에 덧붙여, 정시퇴근이 정착되지 못한 상황에서 퇴근시간이 5시로 변경되는 것 또한 큰 의미를 갖기 어려울 것이다.

스마트워크제의 경우, 단독으로 업무수행이 어려운 공공기관의 업무특성 상 별개

의 물리적 환경에서 업무를 수행하는 것은 오히려 직원들의 만족도를 낮출 것이라고 생각해볼 수 있다. 스마트워크제로 인해 다른 직원들과 커뮤니케이션이 어려워짐에 따라 직무만족이 오히려 줄어들 수도 있다는 것이다. 이와 함께 우리나라의 집단적 공직문화에서 동료들과의 커뮤니케이션을 단절시키는 스마트워크제는 오히려 직무만족을 줄일 것으로 해석할 수 있다. 다른 동료들과의 단절은 직원들의 불안감, 소외감을 오히려 높일 수도 있으며, 특히 상급자와의 커뮤니케이션 단절로 인해 평가, 승진 등에서의 불이익을 염려할 수도 있을 것이다.¹⁴⁾

V. 결론

가족친화정책의 강화로 인해 앞으로 유연근무제가 우리나라의 공직사회에 꾸준히 확산된다고 할 때, 유연근무제의 효과성에 관한 평가 또한 꾸준히 이루어져야 한다. 그리고 이러한 평가를 바탕으로 조직의 성과를 높이고, 직원들의 삶에 긍정적인 영향을 미치도록 유연근무제를 지속적으로 수정·보완할 필요가 있다. 이 연구는 외국과 우리나라의 선행연구에 바탕으로 두고 시차출퇴근제, 스마트워크제 등의 유연근무제가 공공기관 직원들의 직무만족에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 가정에서 출발하였다. 하지만 이 연구의 분석결과는 가설과 상반된 결과를 보여주었다. 시차출퇴근제의 경우에는 직무만족에 별다른 영향을 미치지 못하고 있으며, 스마트워크제의 경우 오히려 직무만족에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 하지만 이러한 분석 결과는 이 연구에서만 나타난 것은 아니다. 유연근무제와 직무만족 간의 관계에 관한 선행연구를 살펴보면, 유연근무제의 종류, 활용 대상자에 따라 실제로 다양한 결과를 보여준다. 어떤 연구들은 유연근무제가 직무만족에 긍정적인 효과를 준다고 주장하는 반면, 유의한 영향을 주지 않는다는 연구결과도 있다.

유연근무제가 갖는 중요한 목표의 하나는 조직구성원의 직무만족을 높임으로서 결과적으로 조직의 성과를 높이는 것이다. 하지만 이 연구의 결과를 보면, 적어도 현재 가장 활발하게 활용되고 있는 유연근무제의 두 유형인 시차출퇴근제와 스마트워크제의 경우에 이러한 목표를 달성하고 있는지 의문이다. 유연근무제는 공공부문에만 국한된 정책이 아니다. 오히려 유연근무제는 민간부문에 확산될 때 더욱 큰 사회적 효과

14) 보다 다양한 분석대상에 관한 연구와 함께, 향후 이러한 분석결과가 나온 원인에 관한 연구도 필요할 것이다.

를 가질 수 있다. 즉 유연근무제가 사회전반에 확산될 때, 유연한 근로형태의 다양한 일자리가 창출되어 고용률을 높이고, 더 나아가 국가의 생산성을 높일 수 있을 것이다. 우리나라에서 새로운 제도의 도입과 확산을 선도하는 부문이 공공부문이라고 할 때, 공공부문에서 유연근무제의 성패는 매우 큰 의미를 갖는다. 따라서 공공부문에서 유연근무제가 달성하고자 하는 목표에 부합하는 결과를 가져오기 위해서는 제도의 보다 세밀한 설계와 지속적인 평가, 그리고 이에 바탕을 둔 점진적인 개선이 반드시 필요할 것이다.

■ 참고문헌

- 강혜련·임희정. 2000. “성취동기가 가족친화제도가 기혼여성의 직장-가정 갈등과 경력물입에 미치는 조절변인 효과.” 《한국심리학회지》 5(2): 1-14.
- 강혜련·최서연. 2001. “기혼여성 직장-가정 갈등의 예측변수와 결과변수에 관한 연구.” 《한국심리학회지》 6(1): 23-42.
- 고용노동부. 2010. 《근무 유형별 근로실태에 관한 조사 및 분석 연구》.
- _____. 2014. 《일-가정 양립과 여성경력개발을 위한 기업의 스마트워크 도입 및 확산 방안 연구》.
- 국회입법조사처. 2013. 《시간선택제 공무원의 주요 내용과 향후 과제》.
- 권태희. 2010. “유연근로가 여성 관리자의 직장-가정양립에 미치는 효과.” 《여성연구》 78(1): 5-30.
- 김 구. 2005. “경찰공무원의 직무스트레스요인이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 : 치안센터 민원상담관을 중심으로.” 《한국사회와 행정연구》 16(3): 59-87.
- 김병섭·박광국·조경호. 2008. 《휴먼조직론》. 서울: 대영문화사.
- 박세정. 2012. “일과 삶의 조화를 위한 자치단체의 유연근무제 도입: 현황과 향후과제.” 《한국지방자치연구》 14(1): 49-75.
- 방송통신위원회. 2011. 《스마트워크 민간활성화 방안 연구》.
- 배귀희. 2011. “우리나라 공식사회 시간제 근무제도의 발전방안을 위한 탐색적 연구: 영국과 미국의 제도분석을 중심으로.” 《한국인사행정학회보》 10(3): 259-284.
- 서울시정개발연구원. 2011. 《서울시 스마트워크 조직관리 방안 연구》.

- 송다영·장수정·김은지. 2010. “일가족양립갈등에 영향을 미치는 요인 분석: 직장내 지원과 가족지원의 영향력을 중심으로.” 《사회복지정책》 37(3): 27-52.
- 송대현·이종목·박한기. 1988. “직무 스트레스와 직무만족과의 관계에 대한 상관관계 연구.” 《한국심리학회지》 1(1): 123-146.
- 안전행정부. 2006. 《조직진단 매뉴얼2》.
- _____. 2010a. 《유연근무제 활성화 기본계획》.
- _____. 2010b. 《유연근무제 운영지침》.
- _____. 2010c. 《공직사회 유연근무제, 전 중앙·지방 본격 실시》.
- _____. 2011. 《복무제도 개선을 위한 간담회 자료》.
- _____. 2012. 《유연근무제 운영지침 개선 방향》.
- _____. 2013. 《중앙부처 유연근무제 이용현황》.
- _____. 2014. 《국가공무원 복무, 징계 관련 예규》.
- 양건모. 2010. “유연근무제도의 평가에 관한 연구: 공무원 인식조사를 중심으로.” 《서울행정학회 동계학술대회 및 정기총회 발표 논문집》.
- 여성가족부. 2010. 《기업의 유연근무제 도입·확산 지원 방안 연구》.
- 옥원호·김석용. 2001. “지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구.” 《한국행정학보》 35(4): 355-373.
- 유계숙·한지숙·오아림. 2008. “한국과 미국의 유연근무제도 비교 및 제도 활성화 방안에 관한 연구.” 《창조와 혁신》 2(2): 105-142.
- 이승로·박상일. 2006. “경호원의 직무스트레스와 이직의도가 직무만족에 미치는 영향.” 《한국체육학회지》 45(1): 227-236.
- 이요행·방묘진·오세진. 2005. “가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등의 매개효과를 중심으로.” 《산업 및 조직》 18(3): 639-657.
- 이학중·박현준. 2011. 《조직행동론》. 서울: 법문사.
- 이환범·이수창. 2006. “경찰공무원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도 간의 상호관계에 관한 연구.” 《한국조직학회보》 3(2): 83-101.
- 장수정·송다영·김은지. 2009. “일가족 양립 정도에 대한 인식: 집단간 비교 분석을 중심으로.” 《한국사회복지학》 61(5): 349-370.
- 장현주·최무현. 2009. “참여정부의 가족친화적 근무제도에 대한 평가: 재택 및 탄력 근무제에 대한 공무원 인식을 중심으로.” 《한국인사행정학회보》 8(3): 121-154.

- 정보통신정책연구원. 2010. 《스마트워크 추진 현황과 활성화 방안》.
- 정재명. 2010. “공직인사 상 여성공무원의 차별인식이 직무만족에 미치는 영향: 신뢰의 매개변수를 중심으로.” 《한국행정논집》 22(3): 721-747.
- 최수찬·우종민·윤영미·김상아·박용섭. 2006. “남녀근로자의 직장-가정 간 갈등과 직무만족도에 관한 연구: 가족친화적 기업복지제도의 도입을 위한 논의.” 《한국가족복지학》 17: 143-171.
- 한국여성정책연구원. 2008. 《일가족양립정책의 국제비교연구 및 한국의 정책과제》.
- _____. 2011a. 《유연근무제와 가족생활의 변화》.
- _____. 2011b. 《가족친화제도 확산을 위한 기업성과 연구》.
- 한국정보화진흥원. 2010. 《일하는 방식의 대혁명적 변화 ‘스마트워크’》.
- 한국조세연구원. 2012. 《공공기관 유형별 유연근무제 활성화 방안》.
- 황경열·소혜정. 2006. “재활상담자의 직무스트레스와 직무만족도에 관한 연구.” 《지체중복건강장애연구》 47: 107-124.
- 황순옥·한상일. 2013. “유연근무제 시행이 만족도와 효능감, 업무성과에 미치는 영향.” 《지방정부연구》 17(2): 391-414.
- Albanese, R., and D. V. Fleet. 1983. *Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint*. NY: Dryden Press.
- Allen, T. 2001. “Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions.” *Journal of Vocational Behavior* 58: 414-435.
- Balterss, B., T. E. Briggs, J. W. Juff, J. A. Wright, and G. A. Neuman. 1999. “Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effect on Work-Related Criteria.” *Journal of Applied Psychology* 84(4): 496-513.
- Bond, J. T., E. Galinsky, and E. J. Hill. 2004. *When Work Works: A Status Report on Workplace Flexibility*. NY: Families and Work Institute.
- Cayer, N. J. 2003. “Public Employee Benefits and the Changing Nature of the Workforce.” In S. W. Hays and R. C. Kearney(eds.). *Public Personnel Administration: Problems and Prospects*, (pp. 167-179). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

- CIPD. 2005. "Flexible Working: Impact and Implementation: An Employer Survey." *Survey Report February 2005*.
- Clifton, T. J., and E. Shepard. 2004. "Work and Family Programs and Productivity: Estimates Applying a Production Function Model." *International Journal of Manpower* 25(8): 714-728.
- Cohen, S. 1980. "Aftereffects of Stress on Human Performance and Social Behavior: Review of Research and Theory." *Psychological Bulletin* 88: 82-108.
- Cooper, C. L., and J. Marshall. 1976. "Occupational Source of Stress." *Journal of Occupational Psychology* 49(1): 11-28.
- Davis, Keith, and J. W. Newstrom. 1985. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. NY: McGraw-Hill.
- den Dulk, L. 2005. "Workplace Work-Family Arrangements: A Study and Explanatory Framework of Differences between Organizational Provisions in Different Welfare States." In S. Poelman(ed.). *Work and Family: International Research on Work and Family*, (pp. 169-191). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Dex, S., and C. Smith. 2002. *The Nature and Pattern of Family-Friendly Employment Policies in Britain*. Bristol: Policy Press.
- Dodd, W. E., and M. L. Pesci. 1977. "Managing Morale through Survey Feedback." *Business Horizons* June: 36-45.
- Evans, J. E. 2000. "Firms' Contribution to the Reconciliation between Work and Family Life: Experiences in OECD Countries." OECD Labour Market and Social Policy Occasional Paper. 48.
- Ezra, M., and M. Deckman. 1996. "Balancing Work and Family Responsibilities: Flextime and Child Care in the Federal Government." *Public Administration Review* 56(2): 174-179.
- Facer, R. L., and Lori Wadsworth. 2008. "Alternative Work Schedules and Work-Family Balance." *Review of Public Personnel Administration* 28(2): 166-177.
- Frone, M. R., M. Russell, and M. L. Cooper. 1992. "Antecedents and Outcome of Work-Family Conflict: Testing a Model of the

- Work-Family Interface.” *Journal of Applied Psychology* 77(1): 65-78.
- Frye, N. K., and J. A. Breaugh. 2004. “Family-Friendly Policies, Supervisor Support, Work-Family Conflict, Family-Work Conflict, and Satisfaction: A Test of a Conceptual Model.” *Journal of Business and Psychology* 19(2): 197-220.
- Galinsky, E., and E. H. Bond. 2004. *Status Report on Workplace Flexibility: Who has it? Who Wants it? What Difference does it Make?.* NY: Families and Work Institute.
- Galinsky, E., and A. A. Johnson. 1998. *Reframing the Business Case for Work-Life Initiatives.* NY: Families and Work Institute.
- Georgetown University Law Center. 2010. Workplace Flexibility.
- Greenberg, J. H., and R. A. Baron. 1993. *Behavior in Organization.* Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Greenhaus, J. H., and N. J. Beutell. 1985. “Sources of Conflict between Work and Family Roles.” *Academy of Management Review* 10(1): 76-88.
- Gutek, B. A., S. Searle, and L. Klepa. 1991. “Rational versus Gender Role Explanations for Work-Family Conflict.” *Journal of Applied Psychology* 76(4): 560-568.
- Kingston, P. W. 1990. “Illusions and Ignorance about the Family-Responsive Workplace.” *The Journal of Family Issues* 11(4): 438-454.
- Lambert, A. D., J. H. Marler, and H. G. Gueutal. 2008. “Individual Differences: Factors Affecting Employee Utilization of Flexible Work Arrangements.” *Journal of Vocational Behavior* 73(1): 107-117.
- Locke, E. A. 1976. “The Nature and Causes of Job Satisfaction.” In M. Dunnette(ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 1297-1343). Chicago: Rand-McMally.
- Margolis, B. L., W. L. Kroes, and R. P. Quinn. 1974. “Job Stress: An Unlisted Occupational Hazard.” *Journal of Occupational Medicine*

16(10): 659-661.

- McGrath, J. E. 1976. "Stress and Behavior Organizations." In M. Dunnette(ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 1351-1395). Chicago: Rand-McMally.
- McGuire, J. B., and J. R. Liro. 1986. "Flexible Work Schedules, Work Attitudes, and Perceptions of Productivity." *Public Personnel Management* 15(1): 65-73.
- McNall, L. A., A. D. Masuda, and J. M. Nicklin. 2010. "Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment." *Journal of Psychology* 144(1): 61-81.
- Meyer, C. S., S. Mukerjee, and A. Sestero. 2001. "Work-Family Benefits: Which Ones Maximize Profits?" *Journal of Managerial Issues* 13(1): 28-44.
- Papalexanris, N., and R. Kramar. 1997. "Flexible Working Patterns: Towards Reconciliation of Family and Work." *Employee Relations* 19(6): 581-595.
- Parasuraman, S., J. H. Greenhaus, and C. S. Granrose. 1992. "Role Stressors, Social Support, and Well-Being among Two-Career Couples." *Journal of Organizational Behavior* 13(4): 339-356.
- Pierce, J. L., and J. W. Newstrom. 1983. "The Design of Flexible Work Schedules and Employee Responses: Relationships and Process." *Journal of Occupational Behavior* 4(4): 247-262.
- Pocock, B., P. Williams, and N. Skinner. 2007. *The Australian Work and Life Index: Concepts, Methodology and Rationale*. Centre for Work + Life, University of South Australia.
- Porter, L. W., and R. M. Steers. 1973. "Organizational Work and Personal Factors in Employ Turnover and Absenteeism." *Psychological Bulletin* 80(2): 151-176.
- Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian. 1974. "Organizational Commitment, Job Satisfaction & Turnover among Psychiatric Technicians." *Journal of Applied Psychology* 57:

603-609.

- Robbins, S. P., and T. A. Judge. 2008. *Essentials of Organizational Behavior*. NJ: Prentice Hall.
- Saltzstein, A. L., T. Yuan, and G. H. Saltzstein. 2001. "Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees." *Public Administration Review* 61(4): 452-467.
- Scandura, T. A., and M. J. Lankau. 1997. "Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction." *Journal of Organizational Behavior* 18(4): 377-391.
- Smith, G., and J. Waltman. 2006. *Designing and Implementing Family-Friendly Policies in Higher Education*. The Center for the Education of Women, University of Michigan.
- Stavrou, E. T. 2005. "Flexible Work Bundles and Organizational Competitiveness: A Cross-National Study of the European Work Context." *Journal of Organizational Behavior* 26(8): 923-947.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*. NY: John Wiley and Sons.
- Weiman, C. G. 1978. *A Study of the Occupational Stressor and the Incidence of Disease/Risk. NIOSH Proceeding: Reducing Occupational Stress*. National Institute for Occupational Safety and Health.
- Weiss, D. J., R. W. Dawis, G. W. England, and L. H Lofquist. 1967. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Industrial Relations Center, University of Minnesota.

《스마트워크센터》. <https://www.smartwork.go.kr>. 검색일. 2015년 3월 11일.