

## 코로나19로 인한 재택근무가 사회적 소외감 및 조직몰입에 미치는 영향 : LMX의 조절효과 및 직무만족의 매개효과

이동주 (가톨릭대학교 심리학과)<sup>1)</sup> 정승철 (가톨릭대학교 심리학과)<sup>2)</sup>

### 국 문 요 약

본 연구는 코로나19로 인한 재택근무가 사회적 소외감에 영향을 미치는 과정에서 LMX(Leader Member Exchange)의 조절 효과를 확인하고자 하였으며, 사회적 소외감이 직무만족과 조직몰입에 순차적으로 영향을 미치는지를 확인하고자 하였다. 이를 위하여, 재택근무를 경험한 317명의 직장인을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였고, SPSS 23과 Process Macro를 통하여 결과를 분석하였다. 연구를 통해 살펴본 결과 재택근무의 횟수는 사회적 소외감에 유의미한 영향을 미치며 그 과정에서 LMX의 조절 효과를 확인하였다. 또한, 사회적 소외감의 조직 몰입에 대한 영향과 이러한 관계에 대한 직무만족의 매개효과를 확인하였다. 이러한 연구 결과들을 바탕으로 연구의 시사점, 재택근무의 효과성을 높이기 위한 제언 및 연구의 한계점 등을 제시하였다.

■ 중심어: 재택근무, 원격근무, 사회적 소외감, 직무만족, 조직몰입, LMX

### I. 서 론

2020년 코로나19 유행이 시작되면서 재택근무를 시행하는 기업의 수가 가파르게 늘어났다. 국내 원격근무는 1988년 기술적 여건이 조성되고, 경제 변화에 대한 적응 현상에서 시작되었으나 코로나19 이전에는 매우 더디게 적용되어 왔다. 2019년 국내에서 재택 혹은 원격근무제를 경험한 근로자는 4.3%인 9만 5천 명 수준에 불과했는데(통계청, 2020) 이는 미국이나 유럽, 일본에 비하면 굉장히 낮은 수준이다. 그러나 코로나19 이후에 국내 재택근무 현황은 많이 변화했다. 공공기관 경영정보 공개시스템 알리오(ALIO)에 공시된 자료에 따르면 우리나라 재택근무 인원은 2019년 약 1,400명에서 2020년 약 45만 명으로 1년 만에 약 320배 증가했다. 한국 정보화진흥원에서 발행한 스마트워크 실태조사(2020)에 의하면 재택근무의 이용률은 2018년 19.2%에서 2020년 38.8%로 약 2배 증가했으며, 최초 이용 시기는 코로나 이전이 24.8%, 코로나 이후가 75.2%다. 이용 빈도는 월 1-3회 수준이 45%, 분기 2회 이하가 17.6%, 주 1회 이상이 37%이다. 현재 고용노동부가 발행한 고용노동백서(2020)에 따르면 2020년 유연근무제를 채택하고 정부의 지원을 신청한 기업 수는 2,228곳(26,717명)이며, 총신청 건수의 58.5%가 재택근무를 채택하고 있다. 최고재무관리자(CFO)를 대상으로 실시한 가트너의 설문조

1)저자: 가톨릭대학교 사회과학부 심리학 전공 fnfn83@naver.com

2)교신저자: 가톨릭대학교 사회과학부 심리학 전공 parisjung@catholic.ac.kr

· 투고일: 2022-12-02 · 수정일: 2022-12-16 · 게재확정일: 2022-12-23

사(GartnerCFO survey)에서는 응답자의 74%가 코로나 이후 최소 5% 이상의 출근 인력을 재택근무로 영구 전환할 계획인 것으로 나타났다. 이는 해외도 마찬가지인데 스탠퍼드대학교 니콜라스 블룸(Nicholas Bloom) 교수가 2020년 조사한 결과 응답자 중 41.9%가 재택근무 중이었으며 25.6%만이 사업장에서 근무 중이었다. 사업장에서 근무 중인 응답자는 주로 필수서비스 종사자들이었다. 결국 재택근무는 유례가 없이 빠르게 확산되고 있으며, 재택근무에 대한 사회나 근로자들의 인식 또한 빠르게 변화하면서 이제는 재택근무가 하나의 근무 형태로 자리 잡고 있다. 다만 재택근무 시행에 따른 한계점도 언급되고 있다. 재택근무자의 35%가 사회적 고립감을 재택근무의 부작용으로 호소했다(Bertin & Denbigh, 1998). 원격근무 시에는 소외감이 증가하여 직무만족이 저하되고, 팀워크가 악화되며, 조직몰입이 저하된다고 보고되었다. (Bentley, McLeod, Bosua, & Gloet, 2016; Cailler, 2013; Greer & Payne, 2014; Lee & Kim 2018; Mahler, 2012; Morganson, Major, Verive, & Heelan, 2010; Perez, Sanchez, Carnicer, Jimenez, 2004). 또한 원격근무로 인한 사회적 접촉의 결핍은 사회적 소외감을 불러일으키고 이는 직장에 대한 구성원의 정체성과 소속감을 감소시킨다(Albertson, 1977; Bush, 1990; Ramsower, 1985; Salomon & Salomon, 1984).

따라서 효과적인 재택근무를 위해서는 재택근무의 한계점으로 계속 지적되어 온 '사회적 소외감'의 해결 방안을 연구하는 것이 필요하다고 보고, 본 연구자는 재택근무가 사회적 소외감에 미치는 영향을 살펴보고, 이를 조절할 것으로 예상되는 변인인 LMX의 효과를 연구하고자 한다. 또한 사회적 소외감이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보고, 사회적 소외감과 조직몰입 사이에서 직무만족의 매개효과를 살펴보고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 재택근무(telecommuting)

재택근무는 4차 산업혁명(industry 4.0)에서 제시된 시간적, 공간적으로 많이 효율적인 근무 형태로 IT 기술을 이용하여 전통적인 근무 장소가 아닌 집에서 업무를 처리하는 방식을 의미한다(이대형, 2014). 재택근무는 스마트워크, 원격근무, 유연근무의 한 형태로 분리되고 있으며, 스마트워크(smartwork), 원격근무(telework), 재택근무(work from home) 등의 이름으로 번역되어 사용되고 있다(김승남, 주종웅, 2014). 원격근무는 기업의 생산성 향상, 비용절감, 인력확보 및 노동시장 확대, 조직몰입 등에 긍정적 영향을 미치며 특히 기업의 생산성을 10~40% 향상시킨다고 확인되었다(Bertin & Denbigh, 1998; Pitt-Catsoupes & Marchetta, 1991; Nilles, 1994; Bush, 1990). 재택근무 시 적용되는 시간과 장소의 유연성과 자율성은 직장과 가정 간의 갈등을 감소시켜 직무만족과 조직 몰입도를 향상할 수 있으며(Bush, 1990), 언제 어디서든지 업무를 수행할 수 있어 비효율적인 회의 및 보고 체계를 감소시키고 생산성을 향상할 수 있다(Butler, Aasheim & Williams, 2007; 성민경 등, 2011). 반면 원격근무의 부정적 효과를 지적한 연구의 결과들을 보면, 상관 및 동료들과의 사회적 관계 소원으로 인해 소외감(feelings of isolation)을 느껴 직무만족이 저하되고, 조직 구성원 간의 만남 감소로 팀워크(teamwork)가 악화되며, 조직몰입 또한 저하된다고 보고되었다(Bentley, McLeod, Bosua, & Gloet, 2016; Cailler, 2013; Greer & Payne, 2014; Lee & Kim 2018; Mahler, 2012; Morganson, Major, Verive, & Heelan, 2010; Perez, Sanchez, Carnicer, Jimenez, 2004). 특히 사회적 소외감과 관련한 연구 결과에 따르면, 원격근무로 인한 사회적 접촉의 결핍은 사회적 소외감을 불러일으키고, 이는 직장에 대한 구성원의 정체성과 소속감을 감소시키며(Albertson, 1977; Bush, 1990; Ramsower, 1985; Salomon & Salomon, 1984), 신입직원의 경우 더욱 사회적인 고립감을 느껴 업무 비효율을 초래한다(Nilles, 1998; Spinks, 1999; 홍순이, 2003). 또한, 재택근무자의 35%가 사회적 고립감을 재택근무의 부작용으로 호소했으며(Bertin & Denbigh, 1998), 가족 이외 사람들과의 사회적 접촉의 어려움, 직장 동료들과의 아이디어 교류부족, 전문적 익명성 등도 언급되었다(Bush, 1990; Ramsower, 1985). 실제로 재택근무일 경우 사회적 고립감을 느끼기 쉽기에 사회성의

욕구가 높은 사람, 사람과의 교제가 근무에 못지않게 직장생활에서 중요시되는 사람은 원격근무에 대한 만족도가 덜할 수 있으며 원격근무가 업무 효율을 떨어뜨릴 수 있다고 보고된다(Young, 1991). Martino와 Wirth(1990)는 원격근무자의 60%가 원격근무의 장애요인으로 소외감을 언급하고 있어 소외감을 해결하기 위한 방안의 수립이 필요하다고 주장했다.

<표 2-1> 재택근무의 형태

공간	특성	장점	단점
재택근무	자택에서 본사 정보통신망에 접속하여 업무 수행	출퇴근 시간 및 교통비 부담 감소 사무실 임대 및 관리비 절약 코로나19같은 감염병으로부터 예방	노동자의 고립감 증가와 협동업무 시너지 효과 감소 조직 내 의사소통, 관리감독, 조직자원에 대한 접근 어려움 보안성 미흡으로 일부 업무만 제한적 수행 가능
모바일 오피스	모바일 기기 등을 이용하여 현장에서 업무 수행	대면업무 및 이동이 많은 근무환경에 유리	스마트폰을 활용한 위치추적 등 노동자에 대한 감시통제 강화
스마트 워크	자택 인근 원격사무실에 출근하여 업무 수행	본사 유사수준의 사무환경 제공 가능 근태 관리 및 보안성 확보 용이 비교적 원거리 인력 확보 가능	별도 사무 공간 및 관련 시설 비용부담 관련 법 및 제도 장비 필요 관리조직 및 시스템 구축 필요
하이브리드 근무	일주일에 3일은 출근, 2일은 재택을 하는 등 출근 근무와 재택근무를 병행하는 형태	출퇴근의 장점인 의사소통, 관리 용이 등의 장점과 재택근무의 장점인 출퇴근 시간 감소 등의 효과 동시 활용	재택근무를 위한 장비 추가 구입 필요해 리소스 소비 많음

\* 선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

## 2.2 사회적 소외감(Social alienation)

Kanungo(1982)는 직무소외(job alienation)를 조직구성원이 직무와 관련하여 느끼는 무기력감, 무의미감, 무규범성과 고립감으로 정의했으며, 구성원이 자신의 잠재력을 실현할 수 없는 근무 환경으로 인하여 자기 스스로가 성취감을 느낄 수 없다고 느끼는 상황이 자기 소외감을 촉발한다고 하였다. 또한 조직 소외감은 조직구성원이 소속된 부서에서 직무를 계속 수행할 경우, 개인의 목표 달성에 이르기 어렵다고 지각되어 직무를 이탈하려는 심리상태로 정의된다(Barton & Michael, 1982).

사회적 소외감에 영향을 미치는 선행변인은 다양한 요소가 있는데, 관료제 수준이 높은 조직의 구성원이 소외감을 많이 느끼고(Aiken & Hage, 1966), 일상적, 반복적 기술이 적용되는 경우 소외감이 높은 것으로 보고되었다(Blauner, 1964). 또한 자신의 업무가 중요하지 않다고 인식할 때(Mottaz, 1981; Nair & Vohra, 2012), 업무의 자율성이 낮다고 인식할 때(Kohn, 1976), 업무 모호성이나 역할갈등이 높을 때(KAHN, E., & Pokorny, A. D. 1964) 소외감이 높은 경향이 있다. 직장 내 소외감 형성은 이직 의도를 높이고 직무만족도를 낮추며(김용학, 박승별, 김태복, 김현미, 2015), 전제 조직몰입에 부적 영향을 미친다(김평빈, 2015). 리더십의 영향에 관한 선행연구를 살펴보면, 조직구성원들은 리더로부터 불공정하게 대우를 받았다고 지각할 경우 구성원 간의 집단 따돌림을 자행할 수 있으며(Neuman & Baron, 1998), 조직 구성원들은 다른 구성원들의 소외적 행위에 대한 리더의 반응에 따라 소외감을 다르게 경험한다고 밝혔다(송석훈, 1990).

<표 2-2> 사회적(조직) 소외감에 대한 정의

출 처	정 의
Dean(1961)	사회적 소외감을 사회적 고립, 무력감, 무규범성 3가지 요소로 제시
Neal(1967)	무력감, 무규범성, 무의미성을 소외의 중요한 차원으로 제시

Seeman(1972)	노동과 관련된 소외는 일반적인 노동, 직업, 조직 또는 직무에 관련한 소외의 선행조건이며 소외는 무기력감, 무의미감, 사회적 고립감, 무규범성, 자기소외감 등 개인의 부정적인 심리상태
Aiken & Hage(1966)	조직소외감(organizational alienation)으로 직무소외감(alienation from work)과 관계소외감(alienation from expressive relations)제시. 직무소외감은 경력이나 전문성의 발전에 있어서의 실망감, 관계소외감은 감독자나 동료와의 사회적 관계에 대한 실망감
Kanungo(1982)	직무소외(job alienation)를 조직구성원이 직무와 관련하여 느끼는 무기력감, 무의미감, 무규범성과 고립감으로 정의
Barton & Michael (1982)	조직소외감은 조직구성원이 소속된 부서에서 직무를 계속 수행하면 개인의 목표달성에 이르기 어렵다고 지각되어 직무를 이탈하려는 심리상태

\* 선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

### 2.3 직무만족

직무만족(job satisfaction)은 직무를 수행하는 과정에서 느끼는 개인적 만족의 정도와 직무수행의 결과에서 느끼는 감정이다. 현재 종사하고 있는 업무 및 역할에 대한 개인의 감성적 방향(affective orientation)이며, 조직에서의 욕구와 기대에 대한 개인의 주관적인 인식이다(Vroom, 1995; 이용규, 정석환, 2002). Reitz(1981)은 직무만족이 행동, 정보, 정서의 3요소로 구성되어 있으며, 직무에 대한 개인의 느낌이나 가정의 반응이라고 했다. McCormick(1974)는 직무만족이 직무수행 과정에서 경험하거나 직무수행 결과로부터 여겨지는 성취감 등의 욕구 만족의 함수라고 정의했다. 또한 개별적 직무를 통해 경험되는 모든 감정의 총화(Smith, 1955), 혹은 자신의 직무 평가 결과에서 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서로 정의되기도 한다(Locker, 1976).

직무만족은 직무성과, 생산성, 결근, 이직률 등에 영향을 미친다는 것이 증명되었다(이용규, 정석환, 2002). Meyer(2001)는 직무만족이 조직몰입을 결정하는 중요한 선행변수이고, 조직성과에 영향을 주는 매개변수의 역할도 담당한다고 했다. Harrison과 Hubbard(1988)는 일반적 직무만족이 개인 직무몰입의 선행변수 중에서 가장 영향력이 많은 선행변수임을 밝혔고, Gould(1979)는 특히 동료 만족이 직무몰입의 결정요인이라고 밝혔다. 직무만족은 개인의 태도 변인인 만큼 개인의 정서적 상태도 많은 영향을 미치는데, 구성원의 우울 또는 불안장애의 위험도가 높을수록 직무만족이 하락하며(김신혜, 2015), 조직 내 스트레스는 상사-부하 교환관계(LMX)에 부정적인 영향을 미치며, 특히 직무만족이라는 변수를 통해 조직몰입에도 간접적인 영향을 미친다(Dansereau, Graen, William & Haga, 1975; Kozlowski & Doherty, 1989; Dunegan, Uhl-Bien & Duchon, 2002). 원격근무가 직무만족에 미치는 영향을 조사한 연구들에서는 원격근무자들의 직무만족도가 증가되었다(Psikurich, 1966; Nilles, 1994; Bush 1990). 원격근무에 대한 인식(업무시간 활용도, 단위시간 단축, 개인 업무 능률화, 업무의 질적 수준 등)은 직무만족, 조직효율성, 조직몰입에 영향을 미쳐 조직생산성을 높이며(한혜진, 김태영, 2012), 스마트워크의 환경 특성 중 유용성은 직무만족, 정서적 몰입의 정(+)의 영향을 미쳤다(강진희, 김명옥, 2017). 또한, 재택근무는 직무만족을 높이는 요인으로 작용하며(서영숙, 1998; 이석재, 조주은, 김희정, 1998), 재택근무자들의 근무 시간 융통성, 출퇴근 시간 절약, 비공식적 인간관계 약화는 직무만족을 높이지만(이석재, 조주은, 김희정, 1998), 업무설계를 적절하게 하지 못한 경우 이로 인한 역할갈등과 부정확한 성과측정 등을 발생시켜, 원격근무자들의 개인 직무몰입과 직무만족을 낮출 수 있고, 직무 안정성을 떨어뜨린다(Ramsower, 1985; Goodrich, 1990; Bush,1990).

### 2.4 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 개인이 조직을 긍정적으로 평가하고 조직을 위해서 일하려는 의도, 즉 개인의 정체성을 조직에 결부시켜 애착을 갖게 하는 상태다(Sheldon, 1971). 이는 조직의 목표나 개인

의 목표가 통합되거나 일치되어가는 과정이고(Hall, 1970), 조직을 위하여 최선의 노력을 다하고자 하는 의지 또는 조직에 머물려는 욕망이다(Porter, 1974). Allen과 Meyer(1993)는 조직몰입을 조직구성원 스스로 조직에 남기를 원하는 정서적 몰입, 조직이 주는 보상으로 조직에 남아있기를 원하는 근속적 몰입, 조직에 참여하거나 이전 조직구성원이 가졌던 경험에 영향을 받아 조직에 남고자 하는 의무감 발동의 규범적 몰입으로 규정했다. Steers(1977)은 조직몰입을 적극적 몰입(조직을 위한 행동)과 소극적 몰입(애착심 등의 개인적 감정)으로 나뉘며, Porter, Steers, Mowday와 Boulian(1974)은 조직몰입을 조직 목표와 가치에 대한 강한 신념 및 수용, 조직의 목표 달성을 이루기 위한 노력, 조직구성원의 자격을 유지하려는 강한 욕구 등의 세 가지 차원으로 정의했다. Perry와 Angle(1981)은 조직에 대한 자부심인 가치몰입과 애착심인 근속몰입으로 제시했고, Buchanan(1974)은 개인과 조직체의 심리적 결속의 형태로서, 조직몰입을 조직의 목표와 가치에 관여한 조직 내에서의 역할 그리고 조직 그 자체에 대한 애착이라고 정의했다.

조직몰입에 대한 선행연구를 살펴보면, 조직몰입이 높은 구성원일수록 조직의 목표와 가치를 적극적으로 수용하고, 조직을 위해 헌신하며, 조직의 구성원이하고자 하는 욕구가 높다(Mowday, Steers & Porter, 1979). 조직몰입은 이직 의도를 파악하는데 효과적이며(Poter, Steers, Mowday & Boulian, 1973), 실제 이직의도에 부적(-) 영향을 미친다(최영철, 황찬규, 김지형, 2022). 또한 조직몰입은 조직에 부정적 영향을 주는 행동 수준을 줄여주고(Jaros, 1997; Meyer et al., 1993; Sagie, 1998), 조직에 긍정적 영향을 주는 생산성이나 조직시민행동을 높여준다(허만용, 1999). 또한 많은 선행연구에서 조직몰입과 직무만족 수준이 높은 직원은 자신의 직무환경에 긍정적인 태도를 갖는 것으로 나타났다(권순원, 응웬, 안바, 김봄이, 2012). 구성원의 심리적 수준이 조직몰입에 미친 연구를 보면, 호텔 종사자들의 감정노동은 직무만족, 조직몰입에 부정적 영향을 미쳤고(최해수, 2015) 노인복지시설 종사자들의 감정부조화는 조직몰입에 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다(조종현, 2018). 재택근무와 조직몰입의 관계를 살펴보면, 원격근무 실시로 인한 개인 차원과 업무 차원의 인식변화가 직무만족, 조직효율성, 조직몰입에 정(+의 영향을 미쳐 조직의 생산성을 향상한다고 했다(한혜진, 김태영, 2010). 원격근무를 인식하는 태도와 조직몰입, 직무만족 및 조직성과와는 일정한 상관관계를 갖는 것으로 나타났으며(이성기, 2010), 원격근무를 시작한 이후 회사에 대한 소속감과 자부심이 강화되었다는 결과도 있다(AT&T, 1997; Bertin & Denbigh, 1998).

## 2.5 LMX (Leader-Member Exchange)

리더-구성원 교환관계(Leader-Member Exchange: LMX)는 리더와 부하직원 사이 관계의 질적 차이를 설명하고, 이러한 차이가 리더와 부하직원 그리고 각 멤버들의 성과에서 발생하는 변화에 영향을 끼친다는 것을 의미한다(Dienesch & Liden, 1986; Liden & Graen, 1980; Linden, Wayne & Stilwell, 1993). LMX는 리더와 구성원 간에 관계 요인이기에, 조직구성원의 직무스트레스 완화와 과업 적응 등을 위해서는 조직지원 등 다른 자원 요인들보다 더욱 직접적이고 큰 설명력을 가지는 것으로 알려져 왔다(Erdogan, Kraimer & Liden, 2004; Ng & Sorensen, 2008). Gerstner와 Day(1997), 그리고 Ilies(2007)는 메타분석 연구를 통해 LMX와 직무만족, 조직몰입, 종업원 성과, 시민행동, 이직과의 연관성을 밝혔다. 특히 리더와 구성원 간의 관계가 잘 형성되면 조직유효성에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다. LMX의 질이 높을수록 내집단 구성원이 되고, 내집단 구성원은 리더와 공적인 관계만을 맺게 되는 외집단 구성원들보다 훨씬 더 높은 성과를 기록하고, 이직률도 낮고, 높은 직업만족도를 나타낸다(Wayne & Ferris, 1990). LMX는 조직 내 정치 상황에서 구성원의 이직 의도를 낮춰주며(강광석, 박계홍, 최영근, 2011), 직무소진을 완화한다(조상미, 정희수, 유수형, 한예선, 2020). 또한 LMX는 조직 내 감정노동과 소진의 관계를 조절해 감정노동의 부정적 효과를 조절하고(양혜련, 2015) 이직 의도를 낮춘다(박지은 & 이지영, 2019). 직속 상사와 높은 수준의 사회적 관계를 통해 업무적 지원 심리적 지지를 받는 구성원들은 동일한 수준의 표면 연기를 수행한다 하더라도 그로 말미암은 스트레스나 피로를 덜 느낄 수 있었다(박상연, 김학수, 최민오, 2017). 또한 LMX는 상사의 비인격적 감독과 부하의 정서적 소진간의

관계를 매개하며(최병권, 양신봉 2020), 조직 내 개발문화와 소진을 조절한다 (Liden et al., 2000; Jordan, Field & Armenakis, 2002)

### III. 연구 설계

#### 3.1 연구 가설의 설정

본 연구는 재택근무 횟수가 사회적 소외감에 미치는 관계에서 LMX의 조절효과를 검증하고자 하며, 사회적 소외감과 조직몰입의 관계에서 직무만족의 매개효과를 검증하고자 한다. 선행연구의 결과를 종합하면, 재택근무 횟수가 증가할 경우 사회적 소외감이 늘어날 것이며, 리더-구성원과의 관계(LMX)가 사회적 소외감과 재택근무 횟수 사이에서 조절효과를 보일 것이라고 기대할 수 있다. 또한 직장 내 소외감은 직무만족도를 낮추고 궁극적으로 조직몰입에 영향을 미친다고 기대할 수 있다. 따라서 본 논문의 가설은 다음과 같다.

- 가설 1. 재택근무의 횟수와 사회적 소외감 사이에서 LMX는 조절효과를 보일 것이다.
- 가설 2. 사회적 소외감은 직무만족에 부적(-)영향을 미칠 것이다.
- 가설 3. 사회적 소외감은 조직몰입에 부적(-)영향을 미칠 것이다.
- 가설 4. 사회적 소외감과 조직몰입 사이에서 직무만족은 매개효과를 보일 것이다.

#### 3.2 조사 대상 및 분석 방법

연구를 위해 현재 직장에 근무하며 재택근무를 경험하고 있는 만18세 이상의 남녀직장인을 대상으로 317명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 317부 전부 최종 실증분석에 사용하였다. 본 연구의 통계자료를 분석하기 위해서 SPSS 23.0을 사용하였으며, 위계적 회귀분석 및 SPSS Process Macro를 통한 부트스트래핑 분석을 실시하였다.

### IV. 분석 결과

#### 4.1 인구·통계학적 분석

전체 응답자 317명 중 남성이 43.8%(139명), 여성이 56.2%(178명)이며, 연령별 분포를 살펴보면 20대가 22.4%(71명), 30대가 42.6%(135명), 40대는 25.9%(82명), 50대는 8.2%(26명), 60대는 0.9%(3명) 분포를 나타냈다. 직급은 사원이 27.4%(87명), 대리가 27.1%(86명), 과장이 23.3%(74명), 차장이 11.4%(36명), 부장이 8.2%(26명), 임원이 2.5%(8명) 분포를 나타냈다. 재택근무 횟수는 주1회가 22.1%(70명), 주2회가 27.4%(87명), 주3회가 23.7%(75명), 주4회가 3.8%(12명), 주5회가 19.2%(61명), 주 6회가 0.9%(3명), 주7회가 2.5%(8명) 분포를 보였다.

<표 4-1> 응답자 인구통계학적특성

변인	구분	빈도	비율(%)
성별	남자	139	43.8
	여자	178	56.2
	합계	317	100

나이	만 20~29세	71	22.4
	만 30~39세	135	42.6
	만 40~49세	82	25.9
	만 50~59세	26	8.2
	만 60~69세	3	0.9
	합계	317	100
직급	사원	87	27.4
	대리	86	27.1
	과장	74	23.3
	차장	36	11.4
	부장	26	8.2
	임원	8	2.5
	전체	317	100
재택근무 횟수	0	1	0.3
	1	70	22.1
	2	87	27.4
	3	75	23.7
	4	12	3.8
	5	61	19.2
	6	3	0.9
	7	8	2.5
	전체	317	100

## 4.2 상관관계 분석 결과

사회적 소외감의 측정을 위해서는 문진명(2000)이 번안한 척도 중 18문항을 활용했으며, 척도의 하위요인으로는 무력감, 규범 상실감, 사회적 고립이 포함되어있고, Cronbach- $\alpha$  계수는 .913으로 만족할 만한 신뢰도 값이 도출되었다. LMX는 Dienesch & Liden(1986)의 리더-멤버교환관계척도(Leader-Member Exchange: LMX) 척도 중 문화선(1999)의 연구와 이성우(2013)의 연구를 기초로 연구목적에 맞는 설문 7문항을 사용하여 측정했으며, Cronbach- $\alpha$  계수는 .952를 보였다. 직무만족 측정을 위해서는 Hackman & Oldham(1980)이 사용한 직무기술설문지(JDS)의 직무만족 문항 중 문화선(1999)의 연구에서 사용한 10문항을 사용하였으며, Cronbach- $\alpha$  계수는 .884로 만족할만한 수준으로 나타났다. 조직몰입은 Mowday, Steer & Porter(1979)의 조직몰입 측정도구를 통하여 측정하였으며, Cronbach- $\alpha$  계수는 .851로 나타났다.

## 4.3 연구 가설 검증

### 4.3.1 변인간 상관관계 분석

본 연구에서 측정된 주요 변인들의 평균 및 표준편차를 알아보기 위한 방법으로 기술통계분석을 실시하였고, 변인들 간의 상관관계분석을 실시하였다. 재택근무 일수는 사회적 소외감과 정적인 상관을 보였으며, LMX는 사회적 소외감과는 부적상관, 직무만족 및 조직몰입과는 정적 상관을 보였다. 사회적 소외감은 직무만족과 및 조직몰입과 유의미한 부적 상관을 보였다.

<표4-2> 변인 간 상관분석 및 기술통계표

	1	2	3	4	5
1. 재택근무 일수	-				
2. LMX	-.033	.925			
3. 사회적소외감	.126*	-.303**	.913		
4. 직무만족	-.029	.710**	-.334**	.884	
5. 조직몰입	-.060	.577**	-.379**	.780**	.851

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

주) 대각선의 이탤릭체 수치는 내적일치도 계수임.

### 4.3.2 재택근무 횟수와 사회적 소외감 관계에서 LMX의 조절효과

재택근무 횟수와 사회적 소외감 관계에 대한 LMX의 조절효과에 대한 분석은 다음과 같다. 1단계에서 재택근무 횟수는 사회적 소외감에 유의미한 영향을 미쳤고( $\beta = .121, t = 2.255, p < .05$ ), LMX도 사회적 소외감에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = -.271, t = -5.037, p < .001$ ). 2단계에서는 주요 변인 간 상호작용항을 투입하였을 때, 설명력이 9.1%에서 13.6%로 증가했으며( $p < .001$ ) 재택근무 횟수와 LMX의 상호작용항 또한 통계적으로 유의미한 결과를 보였다( $\beta = .217, t = 4.065, p < .001$ ). 즉 재택근무 횟수와 사회적 소외감 관계에서 LMX의 조절효과가 있음을 확인했다. 따라서 가설 1 “재택근무의 횟수와 사회적 소외감 사이에서 LMX는 조절효과를 보일 것이다.”는 채택되었다. 조절효과에 대한 좀 더 세부적인 결과를 보면(표 4-4 참조), LMX가 낮은 경우에만 재택근무 횟수와 사회적 소외감 간의 관계에 대해서 조절효과가 유의미한 것으로 나타났다.

<표4-3> 사회적 소외감에 대한 재택근무 횟수와 LMX의 위계적 회귀분석 결과

변수	1단계			2단계			
	B	$\beta$	t	B	$\beta$	t	
(상수)	3.573		23.406***	3.509		23.424***	
주요 변인	재택근무 횟수 (A)	.048	.121	2.255*	.039	.097	1.840
	LMX (B)	-.208	-.271	-5.037***	-.185	-.242	-4.553***
상호 작용	A × B			.130	.217	4.065***	
$R^2$		.091			.136		
Adj. $R^2$		.085			.128		
$\Delta R^2$		.091			.046		
F		15.624***			16.439***		

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

<표4-4> LMX의 조건에 따라 재택근무 횟수가 사회적 소외감에 미치는 효과

조절변인: LMX	Effect	S.E.	t	LLCI	ULCI
낮은 LMX (Mean - 1SD)	.092	.028	3.306**	.036	.138
평균 LMX (Mean)	.039	.022	1.797	-.009	.071
높은 LMX (Mean + 1SD)	-.014	.033	-.425	-.075	.043

\*\* $p < .01$



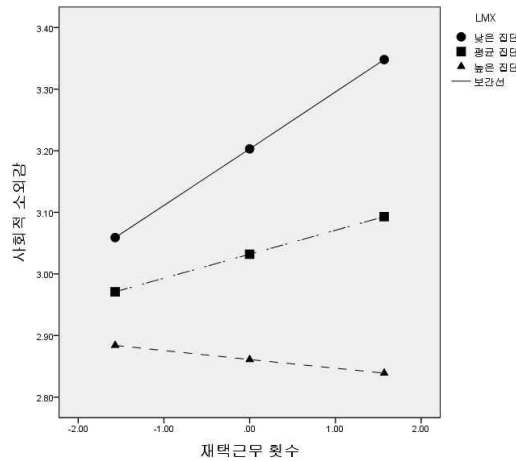


그림 4-1. 사회적 소외감에 미치는 재택근무 횟수와 LMX의 상호작용 효과

### 4.3.3 사회적 소외감과 조직몰입 관계에서 직무만족의 매개효과

분석 결과를 보면(표 <4-5> 참조), 사회적 소외감은 직무만족과 조직몰입에 부적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 사회적 소외감을 느끼는 사람일수록 그렇지 않은 사람보다 조직몰입이 더 낮아지고 직무만족을 덜 느낀다는 것을 나타낸다. 마지막으로 직무만족의 매개효과( $\beta=.740, p<.001$ )가 통계적으로 유의미한 결과를 보였고, 사회적 소외감의 직접효과( $\beta=-.130, p<.001$ ) 또한 여전히 유의미한 결과를 보인 것으로 나타나서 직무만족의 부분매개효과가 확인되었다. 부트스트래핑 분석 결과(표 <4-5> 참조) 또한 사회적 소외감이 조직몰입에 미치는 직접효과와 직무만족이 매개변인으로서 역할을 하는 매개효과 모두 부트스트래핑 하한값과 상한값 사이에 “0”이 포함되지 않는 결과를 보여서 통계적으로 유의하다는 것을 확인하였다. 따라서 가설 2 “사회적 소외감은 직무만족에 부적(-)영향을 미칠 것이다”, 가설 3 “사회적 소외감은 조직몰입에 부적(-)영향을 미칠 것이다”, 그리고 가설 4 “사회적 소외감과 조직몰입 사이에서 직무만족은 매개효과를 보일 것이다.”가 채택되었다.

표 <4-5> 사회적 소외감과 조직몰입 관계 상 직무만족의 다중회귀 분석결과

단계	예측변인	결과변인	B	$\beta$	t	$R^2$	$\Delta R^2$	F
1	사회적 소외감	조직몰입	-.387	-.356	-6.762***	.127	.127	45.729***
2	사회적 소외감	직무만족	-.317	-.305	-5.684***	.093	.093	32.313***
3	사회적 소외감 직무만족	조직몰입	-.142 .774	-.130 .740	-3.584*** 20.362***	.624	.624	260.197***

\*\*\* $p<.001$

표 <4-6> 사회적 소외감과 조직몰입 간의 매개효과 분석 결과

Direct Effect						
	효과	표준오차	t	p	LLCI	ULCI
사회적 소외감 → 조직몰입	-.1416	.0395	-3.5837	.0004	-.2193	-.0638
Indirect Effect						
	Boot 간접효과	Boot 표준오차	Boot LLCI	Boot ULCI		

사회적 소외감 → 직무만족 → 조직몰입	-0.2453	.0580	-.3575	-.1329
--------------------------	---------	-------	--------	--------

주. boot LLCI=boot 간접효과의 95%신뢰구간 내에서의 하한 값, boot ULCI=boot 간접효과의 95%신뢰구간 내에서의 상한 값.

## V. 결론

### 5.1 연구의 요약 및 시사점

본 연구에서는 재택근무가 미치는 심리적, 업무적 영향을 집중적으로 알아보고 효율적인 재택근무를 위한 시사점을 찾아왔다. 연구 결과, 첫 번째로 재택근무 횡수는 사회적 소외감에 유의미한 영향을 미쳤다. 이는 선행 연구에서 지적한 것처럼, 재택근무자들이 상호작용 결핍으로 인해 재택근무 비중이 늘어날수록 더 높은 사회적 소외감을 경험한다는 사실과 동일한 결론이며, 국내에서는 재택근무와 사회적 소외감과의 연계성을 연구한 첫 사례라는 점에서 의미가 있다. 선행연구에서도 원격근무와 개인의 심리적 상태에 대한 연구는 일부 있어 왔지만, 국내 재택근무의 환경에서 구성원들이 느끼는 심리적 상태를 실질적으로 조사한 것은 이번이 처음이다. 이는 오랜 시간 재택근무의 한계로 지적되어 온 사회적 소외감이 국내 재택근무 환경에서도 실재한다는 것을 밝혔다. 두 번째로 LMX가 재택근무의 횡수와 사회적 소외감 모두에 유의한 영향을 미치며 재택근무 상황에서 사회적 소외감을 조절한다는 사실을 입증했다. 이는 오랜 시간 재택근무의 한계점으로 지적되어 오던 심리적 장벽(소외감, 고립감)을 해결할 수 있는 방안을 제시했다는 점에서 의미가 있다. 선행연구에 따르면 재택근무 중에는 상호작용이 중단되면서 사회적으로 소외감을 느끼기 쉬운데, 이번 연구를 통해 재택근무 환경에서 LMX가 사회적 소외감을 어느 정도 해결해줄 수 있다는 결론이 나온 만큼, 리더가 구성원들과 높은 질의 LMX를 맺기 위해 노력한다면 재택근무 중의 사회적 소외감을 일부 해결할 수 있을 것이라 기대한다. 세 번째로 재택근무 상황에서 느끼는 사회적 소외감이 직무만족, 조직몰입에 영향을 미친다는 사실을 확인했다. 사회적 소외감이 직무만족, 조직몰입에 영향을 미친다는 사실은 선행연구를 통해 증명되었으나, 이번 연구는 사무실 근무가 아닌 재택근무라는 상황에서도 사회적 소외감이 직무만족, 조직몰입에 영향을 미친다는 점을 증명했다는 점에서 의미가 있다.

재택근무는 그동안 많은 장점(임대료 절약, 일-가정 갈등 감소, 출퇴근 시간 감소, 코로나19와 같은 감염병으로부터 예방 등)과 가능성에도 불구하고, 관계적인 한계점(의사소통 및 관리 감독의 어려움, 협동업무 시너지효과 감소, 사회적 고립감)으로 인해 적극적으로 도입되지 않고 있었다. 다만, 재택근무 중에도 LMX가 구성원들의 심리적 부분에 영향을 미치는 것을 확인한 만큼, 재택근무 중 관계적인 부분을 LMX가 조절해준다는 후속 연구를 통해, 재택근무의 많은 한계를 극복해 나갈 수 있지 않을까 기대한다.

### 5.2 연구의 한계 및 제언

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있다. 우선, 연구 과정에서 재택근무에 대한 정의를 통일화하지 않고 진행했다는 점이다. 재택근무가 이미 보편화된 해외의 사례들과는 달리 국내에는 재택근무가 빠르고 체계적이지 않게 전파되면서 재택근무에 대한 정의도 많이 혼용돼있는 것이 사실이다. 많은 사람이 예전 가내 수공업의 형태의 아르바이트부터, 사무실을 집으로 옮겨놓은 스마트 오피스의 개념까지 각기 다른 재택근무에 대한 정의와 생각을 갖고있는 상황인데, 이러한 정의에 대해 통일화되지 않은 채로 ‘재택근무’ 실시 여부를 확인했기에 재택근무의 형태나 바라보는 시각의 차이를 반영하지 못했을 우려가 있다. 또한, 재택

근무라는 환경 속에서도 사무실 근무와 동일하게 직무만족과 조직몰입이 조직의 생산성 향상에 효과가 있는지에 대한 검증이 부족했다. 많은 선행연구를 통해 직무만족과 조직몰입이 개인과 조직의 업무 생산성에 영향을 미친다는 사실을 확인할 수 있었으며, 이를 활용해서 본 연구에서 도출된 직무만족과 조직몰입 역시 개인과 조직의 생산성에 기여할 것이라고 추론했으나, 사무실 근무가 아니라 재택근무라는 다른 환경 속에서도 동일한 역할을 하는지에 대한 검증은 부족했기에 아쉬움이 남는다. 이에 많은 선행연구를 통해 조직의 생산성에 영향을 미친다고 확인된 변인들이(직무만족, 조직몰입, 리더와의 관계, 일-가정 양립 등) 비단 사무실 근무뿐만 아니라 재택근무라는 환경 속에서도 동일한 작용을 하는지에 대한 연구가 진행되었으면 좋겠다는 바람이 있다. 이외에도 이번 연구를 통해 재택근무 중에 경험하는 관계가 중요하다는 사실을 추론해볼 수 있기 때문에, 조직 내 관계적인 부분에 대해서도 조금 더 구체적으로 연구해볼 필요가 있다고 생각한다. 특히 재택근무 시에는 대면이나 접촉 관계가 현저하게 줄어들고 사이버 관계(화상회의, 채팅 등)가 주를 이루게 되기 때문에, 대면 관계와 사이버 관계가 갖는 차이점, 관계 만족도 차이, 업무 효율성 등에 대해서도 조금 더 연구를 진행해서 재택근무의 소외감이나 고립감을 줄이는 노력이 하면 의미가 있을 것이다.

## REFERENCE

- 강광석, 박계홍, 최영근(2012), "조직 내 부정적인 행태들과 구성원의 이직의도 간 관계에서 상사-부하 교환관계의 질과 조직지원인식의 조절효과에 관한 연구," *상업교육연구*, 26(2), 155-181.
- 강성환(2017), "상사-부하 교환관계 (LMX) 가 부하의 직무만족에 미치는 영향: 상사 성격 5 요인의 조절효과 검증," *연세경영연구*, 54(1), 125-150.
- 강진희, 김명옥(2017), "스마트워크 환경이 법률비서의 직무만족, 직무스트레스, 정서적 몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 개인혁신성을 조절변수로 하여," *비서·사무경영연구*, 26(1), 5-31.
- 권순원, 응웬, 안바, 김봄이(2012), "베트남 IT 기업 종사원의 상사-부하 간의 교환관계와 부하의 개인적 특성이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향," *국제경영리뷰*, 16(2), 185-207.
- 김승남, 주종웅(2014), "원격근무의 정의, 현황, 그리고 전망," *정보화정책*, 21(2), 89-110.
- 김용학, 박승별, 김태복, 김현미(2015), "직장 내 소외감형성의 파동림이 민간경호원의 직무태도에 대한 영향 및 자아존중감의 조절효과에 관한 연구: 서울·경기지역을 중심으로," *한국재난정보학회논문집*, 11(3), 365-375.
- 김평빈(2015), "특급호텔의 고용형태에 따른 노동소외와 조직몰입에 관한 연구," *서비스산업연구*, 13(1), 45-58.
- 박봉규(2008), "조직구성원의 감정노동과 직무태도간의 관계에서 조직지원과 자기유능감이 미치는 조절효과," *인적자원관리연구*, 15(1), 69-85.
- 박상연, 김학수, 최민오(2017), "내면연기는 항상 유익한 것일까?: 감정노동의 비선형적 효과성과 LMX 의 조절효과," *조직과 인사관리연구*, 41(3), 155-186.
- 박지은, 이지영(2019), "뷰티산업 종사자의 직무환경, LMX, 이직의도의 관계," *한국화장품미용학회지*, 9(3), 363-373.
- 성민경, 방선희, 권성호(2011), "스마트워크 (Smartwork) 로 인한 개인생활과 업무 변화 인식에 관한 연구: 스마트워크 참여자의 경험을 중심으로," *평생학습사회*, 7(3), 79-107.
- 송석훈(1990), "직무소외와 그 관련요인에 관한 측정결과의 분석-측정도구의 신뢰성 및 타당성과 요인간의 관련특성을 중심으로," *조직과 인사관리연구*, 14, 83-113.
- 양혜련(2015), "비서의 감정노동과 직무스트레스, 소진 및 이직의도와의 관계에서 자기효능감과 상사-비서 교환관계 (LMX) 의 역할," *비서·사무경영연구*, 24(1), 197-221.
- 이대형, 조승연, 김희웅(2014), "스마트워크를 통한 직원 만족도와 업무 생산성 증대에 관한 연구 : 홈오피스 환경에서," *정보화정책*, 21(2), 24-48

- 이성기(2010), *기업의 원격근무 실태와 그 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구*. 박사학위청구논문, 송실대학교, 서울.
- 이용규, 정석환(2005), “공무원의 근로가치관이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 실증적 분석,” *행정논총 (Korean Journal of Public Administration)*, 43.
- 조상미, 정희수, 유수형, 한예선(2020), “조직문화는 사회복지 종사자의 직무소진에 영향을 미치는가?-리더-구성원 교환관계 (LMX) 의 조절효과를 중심으로,” *한국사회복지행정학*, 22(4), 159-186.
- 조종현(2018), “노인복지시설 종사자의 감정노동으로 인한 직무스트레스가 조직몰입에 미치는 영향,” *벤처혁신연구*, 1(1), 129-143.
- 최병권, 양신봉(2020), “비인격적 감독과 정서적 소진의 관계: LMX 와 관시의 역할을 중심으로,” *기업경영연구*, 27(2), 149-173.
- 최해수(2015), “호텔조직구성원들의 감성지능이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: A 유형 성격특성의 조절된 매개효과,” *관광연구*, 30(6), 363-386.
- 허만용(1999), “조직몰입의 개념, 선행 결과변수: 연구경향과 방향,” *한국행정논집*, 11(2), 303-324.
- 현혜진, 김태영(2010), “원격근무 실시가 조직 생산성에 미치는 영향에 관한 연구,” *한국행정학회 동계학술발표논문집*, 2010, 1-19.
- 홍순이(2003), *원격근무와 조직효과성 관계에 있어서 상사신뢰와 공정성 지각의 조절효과에 관한 연구*, 66-70.
- Aiken, M., & Hage, J.(1966), "Organizational alienation: A comparative analysis," *American sociological review*, 497-507.
- Albertson, L. A.(1977), "Telecommunications as a travel substitute: Some psychological, organizational, and social aspects," *Journal of Communication*, 27(2), 32-43.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993), "Organizational commitment: evidence of career stage effects?" *Journal of business research*, 26(1), 49-61.
- Barton, G. M. (1982), *Work alienation: an explorative study* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016), "The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach," *Applied Ergonomics*, 52, 207-215.
- Bertin, I., & Denbigh, A. (1998). Telecottages and Telecentres. *Bertin, I. & A. Denbigh: The Teleworking Handbook*, 2, 119-142.
- Blauner, R. (1964), *Alienation and freedom: The factory worker and his industry*.
- Bush, W. R. (1990), "Telecommuting: The case of research software development," *Technological Forecasting and Social Change*, 37(3), 235-250.
- Butler, E. S., Aasheim, C., & Williams, S. (2007), "Does telecommuting improve productivity?," *Communications of the ACM*, 50(4), 101-103.
- Calitz, C. J., Hilaael, T. M., McCormick, E. J., & Peters, L. H. (1974), *Job Characteristics, Personal Interests, and Response Disposition of Incumbents as Related to Job Satisfaction*. PURDUE UNIV LAFAYETTE IND OCCUPATIONAL RESEARCH CENTER.
- Dean, D. G. (1961), "Alienation: Its meaning and measurement," *American sociological review*, 753-758.
- Di Martino, V., & Wirth, L. (1990), *Telework: A new way of working and living*. Int'l Lab. Rev., 129, 529.

- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012), "A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future," *Journal of management*, 38(6), 1715-1759.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004), "Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support," *Personnel psychology*, 57(2), 305-332.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997), "Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues," *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.
- Goodrich, J. N. (1990), "Telecommuting in America," *Business Horizons*, 33(4), 31-38.
- Gould, S. (1979), "Age, job complexity, satisfaction, and performance," *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 209-223.
- Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014), "Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies," *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87
- Harrison, J. K., & Hubbard, R. (1998), "Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a US firm in Mexico," *The Journal of Social Psychology*, 138(5), 609-623.
- Hulin, C. L., & Smith, P. C. (1964), "Sex differences in job satisfaction," *Journal of applied psychology*, 48(2), 88.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007), "Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis," *Journal of applied psychology*, 92(1), 269.
- Jaros, S. J. (1997), "An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions," *Journal of vocational behavior*, 51(3), 319-337.
- Jeong, Y. S. (2011). 공공부문 스마트워크 장애요인과 극복방안. Korea Information Processing Society Review, 18(2), 49-58.
- Jordan, M. H., Feild, H. S., & Armenakis, A. A. (2002), "The relationship of group process variables and team performance: A team-level analysis in a field setting," *Small Group Research*, 33(1), 121-150.
- KAHN, E., & Pokorny, A. D. (1964), "Concerning the concept of schizophrenia," *American Journal of Psychiatry*, 120(9), 856-860.
- Kanungo, R. N. (1982), *Work alienation: An integrative approach*. ABC-CLIO.
- Kohn, M. L. (1976), "Occupational structure and alienation," *American Journal of Sociology*, 82(1), 111-130.
- Lee, D., & Kim, S. Y. (2018), "A quasi-experimental examination of telework eligibility and participation in the US federal government," *Review of Public Personnel Administration*, 38(4), 451-471.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998), "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development," *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Locker, D. (1996), "Work stress, job satisfaction and emotional well-being among Canadian dental assistants," *Community dentistry and oral epidemiology*, 24(2), 133-137.
- Mahler, J. (2012), "The telework divide: Managerial and personnel challenges of telework," *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407-418.

- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001), "Commitment in the workplace: Toward a general model," *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010), "Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion," *Journal of Managerial Psychology*.
- Mottaz, C. J. (1981), "Some determinants of work alienation," *Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.
- Nair, N., & Vohra, N. (2012), "The concept of alienation: towards conceptual clarity," *International Journal of Organizational Analysis*.
- Neal, A. G., & Rettig, S. (1967), "On the multidimensionality of alienation," *American Sociological Review*, 54-64.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998), "Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets," *Journal of management*, 24(3), 391-419.
- Ng, T. W., & Sorensen, K. L. (2008), "Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis," *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268.
- Nilles, J. M. (1975), "Telecommunications and organizational decentralization," *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.
- Nilles, J. M. (1994), *Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters*.
- Nilles, J. M. (1998), *Managing telework: Strategies for managing the virtual workforce* (Vol. 6). New York, NY: Wiley.
- Nilles, J. M. (1988), "Traffic Reduction by Telecommuting: A Status Review and Selected Bibliography," *Transformation Research*, 22A, 4, 301-317.
- Perez, M. P., Sánchez, A. M., de Luis Carnicer, P., & Jiménez, M. J. V. (2004), "A technology acceptance model of innovation adoption: the case of teleworking," *European Journal of innovation management*.
- Pitt-Catsoupes, M., & Marchetta, A. (1991), *A coming of age: Telework*. Boston University, Center on Work and Family.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians," *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Ramsower, R. (1985), *Telecommuting: The Behavioral Effects of Working at Home*.
- Ramsower, R. M. (1983), *Telecommuting: An investigation of some organizational and behavioral effects of working at home* (Doctoral dissertation, University of Minnesota).
- Salomon, I., & Salomon, M. (1984), "Telecommuting: The employee's perspective," *Technological Forecasting and Social Change*, 25(1), 15-28.
- Seeman, M. (1972), "Alienation and knowledge-seeking: A note on attitude and action," *Social Problems*, 20(1), 3-17.
- Sheldon, M. E. (1971), "Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization," *Administrative science quarterly*, 143-150.

- Steers, R. M. (1977), "Antecedents and outcomes of organizational commitment," *Administrative science quarterly*, 46-56.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990), "Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study," *Journal of applied psychology*, 75(5), 487.
- Young, J. A. (1991), "The advantages of telecommuting," *Management Review*, 80(7), 19.

# **Influence of Telecommuting due to Covid-19 on Psychological State : Moderating Effect of LMX and Mediating Effect of Job Satisfaction**

Lee, Dong-joo<sup>1)</sup>  
Jung, Sung-cheol<sup>2)</sup>

## **Abstract**

Telecommuting is rapidly spreading because of the prevalence of Covid-19 but the research on the psychological characteristics of telecommuters and their attitudes(organizational commitment, job satisfaction, etc.) in the workplace is not abundant. We would like to verify whether the number of telecommuting affects social alienation and whether LMX moderates this relationship. Further, the alienation affects, in turn, job satisfaction and organizational commitment. A survey of 317 male and female workers aged 18 or older who are currently experiencing telework was conducted. The results are as follows. Firstly, we confirmed that the number of telecommuting has a significant impact on social alienation and that LMX moderates this relationship. Secondly, we found that social alienation affects organizational commitment and that job satisfaction showed a mediating effect between social alienation and organizational commitment. Implications and limitations are discussed.

**Keyword:** Telecommuting, Telework, Social alienation, Job satisfaction, Organizational commitment, LMX

---

1)Author, In the course of Ph.D. program of Psychology, Catholic University of Korea, fnfn83@naver.com

2)Corresponding Author, Professor of department of Psychology, the Catholic University of Korea, Parisjung@catholic.ac.kr



## 저 자 소 개

- 이동주(Lee, Dong-joo)
- 가톨릭대학교 심리학과 박사 과정 중, 넥슨코리아 상담 및 코칭 센터 운영 중  
<관심분야> : 액셀러레이터, 벤처캐피탈, 멘토링, 재창업, 플랫폼 비즈니스

## 교 신 저 자 소 개

- 정승철(Jung, Sung-cheol)
- 가톨릭대학교 심리학과 교수 (산업 및 조직심리학 전공)
- 프랑스 University of Paris 10, Ph.D.  
<관심분야> : 인사 선발, 인사 평가, 직무스트레스, 경력개발