

직장 유연성이 종업원의 조직몰입에 미치는 영향

장욱진 (호서대학교 벤처대학원 정보경영학과 박사과정)¹⁾ 이상직 (호서대학교 벤처대학원 정보경영학과 교수)²⁾

국문 요약

코로나19팬데믹을 기점으로 근무방식의 전면적인 변화와 직장 유연성에 대한 필요성이 대두되고 있다. 종업원들이 근무장소와 근무시간을 유연하게 사용할 수 있는 다양한 근무제도에 대한 연구가 많은 반면 보다 넓은 의미에서의 직장 유연성에 대한 연구는 중요성에 비해 부족한 편이다. 이러한 문제인식하에 본 연구는 정보통신 서비스 산업과 제조 산업의 외국계 기업과 국내 상위 50개 대기업에 근무하는 종업원 300명을 대상으로 직장 유연성이 조직몰입에 미치는 영향을 실증적으로 분석해 보고자 했다. 직장 유연성을 양적 직장 유연성과 질적 직장 유연성으로 구분하여 연구 변수를 설정하였다. 실증 분석 결과는 다음과 같다. 양적 직장 유연성의 유형 중 근무 장소, 근무 연속성과 질적 직장 유연성을 의미하는 업무 자율성과 팀워크의 경우 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 양적 직장 유연성 유형 중 근무 시간의 경우 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 한편 질적 직장 유연성이 양적 직장 유연성에 비해 조직 몰입도 미치는 영향이 강하다는 것을 확인했다. 이러한 연구 결과는 학술적으로는 직장 유연성을 양적인 측면과 질적인 측면을 동시에 고려했다는 점이다. 실무적으로는 질적 직장 유연성 확보를 위해 업무 자율성과 팀워크를 제고할 수 있는 다양한 영역에서 종업원간의 열린 의사소통 및 협업을 촉진할 필요가 있을 것이다. 또한 서로 피드백을 주고받을 수 있는 커뮤니케이션을 촉진하는 조직 분위기 및 업무 환경 조성의 필요성을 제시했다.

■ 중심어: 직장 유연성, 양적 유연성, 질적 유연성, 조직 몰입, 근무장소, 근무시간, 근무연속성, 업무 자율성, 팀워크

I. 서론

오늘날의 급변하는 비즈니스 환경에서는 종업원들이 출퇴근하는 사무실과 같은 전통적인 업무 공간 패러다임에 큰 변화가 일어나고 있다. 코로나19 팬데믹은 이러한 변화의 촉매제 역할을 하며 혁신적인 업무 방식을 포함하는 직장 유연성의 범위를 확대하였다. 직장 유연성(workplace flexibility)이라 함은 종업원이 암묵적으로 자신의 업무 수행 장소, 시간, 내용과 관련하여 선택할 수 있는 정도를 의미한다(Kossek et al., 2021). 코로나19 팬데믹을 기점으로 직장 유연성에 포함되는 다양한 유연근무제도가 도입되고 있는 새로운 현실 속에서, 어떻게 생산성과 조직몰입(organizational commitment)을 유지할 수 있을지가 전 세계 조직의 시급한 관심사로 떠올랐다. 한편, 선행연구에서는 직장 유연성과 관련된 연구의 흐름은 크게 두 가지로 진행되고 있다. 첫째, 재택근무(박수경 외, 2023)와 원격근무(감지연 외, 2022) 등과 같은 유연근무제도에 대한

1)제1저자 : 호서대학교 벤처대학원 정보경영학과 박사과정, ojchang@gmail.com

2)교신저자 : 호서대학교 벤처대학원 정보경영학과 교수, sj999@hoseo.edu

· 투고일: 2023-08-23 · 수정일: 2023-09-11 · 게재확정일: 2023-09-19

연구가 다수 진행되어 왔다. 둘째, 정보통신기술(ICT)을 기반으로 하는 스마트워크(김용영 외, 2023)와 techno stress(최성희 외, 2022)에 대한 연구들로 논의되어왔다. 국내의 기존 선행연구에서는 다양한 근무제도와 ICT 기술 기반의 근무환경이 종업원의 조직몰입, 워라벨, 직무만족, 이직의도 등에 유의한 영향을 미치는 연구가 많은 반면 보다 넓은 의미에서 직장 유연성을 논의한 연구들을 찾기가 어려웠다(김태희, 오민지, 2018). 이에 반해 해외의 경우 단편적인 근무제도에 대한 개념을 넘어 직장 유연성에 대한 연구가 비교적 진행되고 있는 실정이다. 그런데 이들 해외 연구는 종업원으로 하여금 언제, 어디서 그리고 얼마나 오래 업무를 수행할지에 대한 유연성 부여 정도를 정의한 양적(quantitative) 직장 유연성에 대한 연구가 많았다(Vyas, 2022). 반면 종업원으로 하여금 어떤 업무를, 어떠한 방식으로 수행할 지 여부를 결정할 수 있는 통제 권한을 부여하는 것뿐 아니라 업무를 완수하기 위해 필요한 기술의 선택 및 활용에 관한 유연성을 의미하는 질적(qualitative) 직장 유연성을 논의한 연구들을 아직 미미한 실정이다.

이로 인해 기존 연구의 한계점이 뚜렷하게 나타나게 되었다. 그 중에서도 질적 유연성을 무시하고 양적 유연성만을 고려하는 접근 방식은 조직과 개인의 전체적인 유연성 향상을 위한 전략 수립에 한계를 가지게 된다. 이 둘을 결합하여 볼 때, 보다 통합적인 인사이트를 제공하며 다양한 변인의 상호작용을 이해하고, 실질적인 정책 및 전략을 수립하는 데 큰 도움을 줄 수 있을 것이다.

직장 유연성을 양적 및 질적 측면에서 결합해서 볼 필요성은 다음과 같다. 첫째, 통합적인 이해이다. 직장 유연성의 단순한 시간과 장소에 대한 변동성(양적 측면)만을 고려하는 것은 한계가 있다. 업무 수행 방식, 팀 내 협력 구조, 근무자의 역량과 기술 선택(질적 측면) 등이 유연성의 핵심적인 요소로 작용할 수 있기 때문이다. 둘째, 다양한 변수의 상호작용 파악이다. 양적 유연성만을 중점적으로 다룰 경우, 그 영향력이나 작용 매커니즘을 제한적으로 파악하게 된다. 반면, 양적 및 질적 유연성을 동시에 고려하면, 다양한 변수 간의 상호작용과 그 결과를 보다 정확하게 이해할 수 있을 것이다. 셋째, 전략적 의사결정의 기반이다. 조직의 리더십은 직장의 유연성을 증진시키기 위한 전략을 수립할 때, 단순히 시간적, 공간적 유연성을 넘어서서, 직원의 업무 수행 방식, 팀 구성, 교육 및 훈련 등 질적 측면까지 고려하여 전략을 세워야 한다.

직장의 양적 및 질적 유연성을 동시에 고려하게 되면, 근무시간 및 장소의 유연성뿐만 아니라 업무 수행 방식, 팀워크, 기술 활용 등에 대한 만족도 함께 향상시킬 수 있을 것이다. 또한 현대의 빠르게 변화하는 비즈니스 환경에서 조직은 양적, 질적 유연성을 동시에 갖추어야만 시장 변화에 빠르게 대응하고, 직원의 다양한 요구에 맞춘 업무 환경을 제공하여 경쟁력을 강화할 수 있을 것이다.

이러한 연구의 격차를 고려하여 본 연구에서는 정보통신기술(ICT) 서비스업과 제조업에 속한 외국계기업 및 대기업의 종업원을 대상으로 설문조사를 실시하여 종업원 관점의 직장 유연성을 양적, 질적 측면으로 분류하고 조직몰입에 미치는 영향에 대한 실증 분석을 수행했다.

본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 통합적인 접근을 통한 직장 유연성 개념 확장이다. 국내외 선행 연구의 주요 흐름에 따른 양적 직장 유연성과 국내 연구에서 덜 주목받은 질적 직장 유연성의 통합적인 연구 접근을 통해, 복잡하게 얽힌 직장 유연성의 다양한 측면과 그 영향력을 학술적으로 탐색하려 했다. 둘째, 실증 분석을 통해 직장 유연성의 다양한 변수 간 상호작용에 대한 심층적 이해이다. 양적 및 질적 직장 유연성 요소와 관련된 다양한 변수 간의 상호작용과 그 결과를 실증 분석 방법을 활용해 체계적으로 탐구하면서, 이를 통해 기존 연구에서 미처 드러나지 않았던 직장 유연성의 핵심적인 요소와 그 효과를 분명히 규명하려 했다. 셋째, 조직의 실질적 직장 유연성 실천 가이드라인을 제공하고자 했다. 본 연구의 결과를 토대로, 조직들이 현장에서 양적 및 질적 유연성 전략을 효과적으로 도입하고 실행할 수 있는 구체적이며 실용적인 가이드라인을 제안하여, 조직의 경쟁력을 실질적으로 강화하는 데 기여하려 했다.

II. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 직장 유연성

직장 유연성은 조직적 관점에서 조직이 역동적인 외부 경쟁 환경에 맞춰 프로세스와 기능을 조정할 수 있는 유연성을 갖추는 기능의 정도를 의미하거나, 종업원 관점에서 종업원 자신이 수행하고 있는 업무와 관련하여 언제, 어디서, 그리고 얼마나 일을 할지를 스스로 선택할 수 있는 정도를 개념화한 것이다(Hill et al., 2008).

이에 본 연구에서는 정보통신 서비스 산업과 제조 산업의 외국계 기업과 국내 상위 50개 대기업에 근무하는 종업원 300명을 대상으로 직장 유연성이 조직 몰입에 미치는 영향을 실증적으로 분석해 보고자 하였기에, 종업원 관점의 직장 유연성에 초점을 두고 함께 살펴보고자 했다. 종업원 관점의 직장 유연성은 국제 표준 분류에 따르면 양적 직장 유연성(quantitative workplace flexibility)과 질적 직장 유연성(qualitative workplace flexibility)으로 분류하고 있다(Goudswaard & De Nanteuil, 2000).

첫째, 양적 직장 유연성은 종업원과 고용주가 언제, 어디서, 어떻게 업무를 수행할 것인지에 대한 양 당사자 간의 합의로 정의하거나(Thompson & Kossek, 2018), 또는 종업원이 업무 수행 또는 경력 단절과 같은 근무 일정들을 본인 스스로 통제할 수 있는 정도를 의미한다(Allen et al., 2013). 이러한 개념을 토대로 양적 직장 유연성에 대한 네가지 하위 구성 요소를 제시하였다. 근무 시간(schedule) 유연성, 근무 장소(place) 유연성, 근무 연속성(continuity) 유연성, 업무량(workload) 유연성이다. 근무 시간(schedule) 유연성은 종업원이 자신의 근무 일정을 어느 정도 통제할 수 있는 정도를 말한다. 근무 장소(place) 유연성은 종업원이 기존 사무실이 아닌 다른 위치에서 근무할 수 있는 것을 의미한다. 근무 연속성(continuity) 유연성은 종업원이 개인적 또는 가족적인 이유로 휴직을 하거나 경력 단절을 관리할 수 있다는 정도라고 할 수 있다. 업무량(workload) 유연성은 종업원이 개인적 또는 가족적인 이유로 급여 삭감 대신 풀타임 근무가 아닌 단축 근무를 선택할 수 있는 정도를 말한다(Kossek et al., 2021). 다수의 선행연구에 따르면 유연근무 시간, 집약 근무제, 재택근무, 원격근무, 파트타임 근무, 안식년, 휴가 및 휴직 정책 시행, 경력 유연성과 같은 정책이 양적 직장 유연성의 대표적인 형태라고 할 수 있다. 본 연구에서는 외국계기업 및 대기업의 풀타임 근무(full-time work)를 하는 종업원을 대상으로 설문조사를 실시하였기에, 앞서 언급한 양적 직장 유연성의 유형 중 업무량에 대한 유연성은 논의 대상에 제외하였다. 제외 사유는 다음과 같다. 업무량에 대한 유연성은 1명의 풀타임 일자리를 2명 이상의 파트타임 종업원으로 나누는 직무 분할(job sharing) 제도와 파트타임 근무(part-time work)를 하는 정규직 도입 제도를 의미하기에(Kossek et al., 2021), 풀타임 근무를 대상으로 분석을 하는 본 연구에는 적합하지 않았다.

둘째, 질적 직장 유연성은 기능적 유연성(functional flexibility)이라고도 표현하고, 종업원들이 업무의 측면에 대해 더 많은 통제권과 개인적 책임을 부여 받고 업무 기반 의사 결정에 더 많이 참여할 수 있도록 설계된 직장의 관행으로 정의할 수 있다. 이는 업무 유형, 업무 완료 방식, 업무 완수에 필요한 기술의 선택과 활용에 대한 유연성을 의미한다. 업무 자율성(job autonomy), 팀워크(teamwork), 직원 참여(employee engagement), 직무 순환(job rotation), 다양한 기술 활용 가능성은 질적 직장 유연성의 하위 구성요소의 몇 가지 예시라고 할 수 있다(Baer, 2017). 이들 요인들이 조직몰입에 미치는 영향에 대해 실증적으로 분석해 보고자 했다. 직장 유연성이 조직몰입에 미치는 영향을 설명하는 기반 이론에는 크게 4가지가 있다.

첫째, 사회적 교환 이론(social exchange theory)은 종업원들이 일련의 교류를 통해 조직과의 관계를 발전시킨다고 설명하고 있다. 종업원은 조직이 업무 유연성과 같은 가치 있는 자원을 제공한다고 인식하면 조직에 더 높은 수준의 몰입을 보여줌으로써 보답할 가능성이 높아진다고 하였다(Eisenberger et al., 2001).

둘째, 직무 통제 이론(job control theory)에 따르면 업무 환경과 업무 일정을 더 많이 통제할 수 있는 종업원이 조직에 더 몰입할 가능성이 높다고 하였다. 종업원 자신이 업무를 통제할 수 있으면 직무 만족도가 높아지고 스트레스가 감소하여 조직 몰입도가 높아질 수 있기 때문이다(Ganster & Rosen, 2013).

셋째, 일과 가정의 역할 갈등 이론(work-family role conflict theory)이다. 이 이론에 따르면 업무와 업무

외적인 역할 사이에서 갈등을 경험하는 종업원은 조직에 몰입한다고 느낄 가능성이 낮다고 하였다. 앞서 정의한 직장의 유연성은 종업원이 업무와 업무 외의 책임을 관리하는 데 도움이 될 수 있으며, 이는 일과 가정의 갈등을 줄이고 직무 만족도를 높이는 결과로 이어질 수 있다. 이는 결국 종업원들이 조직이 자신의 복지와 성공을 위해 투자하고 있다고 느끼기 때문에 조직에 대한 몰입도 증가로 이어질 수 있다(Ilgén & Hollenbeck, 1991).

넷째, 직무특성 이론(job characteristics theory)이다. 이 이론을 제시한 Oldham et al.(2010)에 따르면, 핵심 직무 특성 중 하나인, 업무 자율성은 업무의 신체적, 인지적, 관계적 측면을 포함하여 종업원이 조직 내 역할을 수행할 때 자신의 업무에 대해 갖는 재량과 통제력으로 정의하였다. 종업원들은 업무 자율성을 경험할 때 자신의 업무가 중요하다고 느끼고, 업무 결과에 대한 책임감을 느끼며, 개인적인 성취감을 느낄 가능성이 높다고 하였다. 이러한 논의를 바탕으로 본 연구에서는 직장의 유연성을 양적 및 질적 차원으로 나누고, 특히 양적 직장 유연성의 하위 요소 중 근무 시간, 근무 장소, 근무 연속성과 질적 직장 유연성의 하위 요소 중 업무 자율성과 팀워크를 연구를 위한 독립 변수로 선정하였다.

이러한 연구 변수를 선정한 사유는 다음과 같다. 먼저 양적 직장 유연성의 하위 변수로 근무 시간, 근무 장소, 근무 연속성을 선정한 사유는 직무 통제 이론과 일과 가정의 역할 갈등 이론에 입각해 조직이 종업원에게 본인 스스로 업무 일정과 업무 환경을 통제할 수 있게 하고, 종업원의 복지와 성공을 위해 투자하는 것이 종업원의 조직몰입에 매우 중요하다는 것을 시사했기 때문이다. 즉 근무 시간, 근무 장소, 근무 연속성과 같은 양적 직장 유연성이 조직몰입에 영향을 미치는 매우 중요한 변인이라 할 수 있다. 질적 직장 유연성의 하위 변수로 업무의 자율성과 팀워크를 선정한 사유는 앞서 소개한 사회적 교환 이론과 직무 특성 이론에 기반을 두고 있으며 종업원 자신이 업무 자율성을 경험하거나 조직으로부터 가치 있는 자원을 제공받고 있다는 것을 인식할 때 보다 더 강한 조직몰입을 느낄 가능성이 높기 때문이다. 즉 본 연구의 업무 자율성과 팀워크와 같은 질적 직장 유연성이 종업원의 조직몰입을 이끌어내기 위한 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다.

2.2 양적 직장 유연성과 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 기존 선행 연구에서 광범위하게 논의되어 온 복잡하고 다면적인 개념이다. 조직몰입의 핵심은 조직이나 직업에 대한 종업원 개인의 심리적 애착을 의미하며 직무 만족도, 지각된 조직 지원, 리더십 스타일 등 다양한 요인에 의해 영향을 받을 수 있다. 조직몰입에 대한 여러 가지 개념이 있지만, 가장 널리 사용되는 것 중 하나는 Allen & Meyer(1990)이 제안한 세 가지 구성 요소 모델이다. 이 모델에 따르면 종업원이 조직이나 직업에 대해 정서적 애착을 갖게 되는 정서적(affective) 몰입, 조직을 떠날 때 예상되는 비용 대한 인식, 예를 들어 조직에서 계속 근무하였을 때 받을 수 있는 혜택 또는 연공서열의 상실을 기반으로 하는 지속적(continuance) 몰입, 조직에 남아있는 것이 옳다는 인식과 남아 있어야 한다는 의무감 등을 나타내는 규범적(normative) 몰입 등 다양한 차원 또는 유형의 조직 몰입을 탐구해 왔다.

근로자 관점의 양적 직장 유연성(quantitative workplace flexibility)은 종업원이 개인 및 비즈니스 요구 사항을 더 잘 충족하기 위해 근무 장소 및 시간을 선택할 수 있는 능력을 말한다. 여기에는 종업원이 자신에게 가장 적합한 시간에 업무를 시작하고 마칠 수 있는 유연 근무시간, 압축 근무제, 재택근무, 원격 근무 등의 옵션이 포함된다. 기본적으로 양적 직장 유연성의 개념은 광범위하여 근무 시간과 장소를 넘어, 종업원 개인 또는 가족 문제로 인해 휴가를 내거나 휴직을 할 수 있는 능력을 의미한다(Origo & Pagani, 2008). 본 연구에서는 앞서 언급한 양적 직장 유연성의 유형 중 업무량을 제외한 근무장소, 근무시간과 근무 연속성 개념을 중심으로 논의를 진행하고자 한다.

첫째, 근무시간 유연성이란 종업원이 자신의 근무 일정을 어느 정도 통제할 수 있다는 것을 의미한다. 예를

들어, 유연 근무제를 활용하여 기존 오전 9시부터 오후 5시까지 근무하는 대신 오전 7시부터 오후 3시까지 근무할 수 있다. 즉, 주당 근무 시간은 동일하게 유지되지만 종업원은 매일 유연하게 근무할 수 있다. 압축 근무제와 유형을 사용하여 종업원은 일부 근무일을 연장하고 일주일에 며칠을 쉴 수 있다. 근무 일정의 유연성을 통해 종업원은 근무 시간을 변경하여 업무 및 비업무 태스크를 모두 수행할 수 있다. 이러한 근무시간의 유연성의 장점으로 종업원의 일과 삶의 균형 개선, 업무 시간 통제에 대한 인식 개선과 일정에 대한 통제력 향상, 업무 외적인 방해 요소로 인한 결근 및 사고 감소, 출퇴근 피크타임을 피함으로써 출퇴근 시간 단축 및 비용 절감 등이 있다. Griggs(2022)는 미국에 거주하는 자녀를 두고 있는 풀타임 근무 종사자 339명을 대상으로 실증 분석한 결과 유연 근무 관행(flexible work practice)이 종업원들의 정서적 조직몰입도를 높이는 것으로 나타났다. 이 연구에서는 유연 근무 관행을 측정하기 위하여 근무 스케줄링 유연성 척도(work schedule flexibility scales)를 사용하였으며, 이 척도는 본 연구의 양적 직장 유연성 유형 중 근무 시간 유연성과 일치한다. 또한 추가적으로 유연 근무 관행과 정서적 조직몰입도 사이의 관계가 연령과 성별에 따라 어떻게 조절되는지를 분석해 본 결과, 연령에 따라 유의하게 조절되는 것으로 나타났다. 즉, 나이가 많은 종업원이 유연 근무 관행을 이용할 수 있을 때 조직에 더 몰입하는 것으로 나타났다. 사용진(2022)의 연구에 의하면 공무원의 유연 근무제 활용 만족도는 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 교육 훈련은 유연 근무제 활용 만족도와 조직몰입간의 정(+)의 조절효과가 있는 것으로 확인되었다. 이 연구에 따르면, 공공부문의 유연근무제 활용 실적은 본 연구의 양적 직장 유연성 중 근무 시간 유연성의 대표적인 제도인 시차출퇴근제와 탄력근무제에 대한 활용이 큰 비중을 차지하고 있다고 설명하였다.

둘째, 근무장소 유연성이란 종업원이 기존 사무실이 아닌 다른 위치에서 근무할 수 있는 것을 말한다. 근무장소 유연성의 대표적인 형태는 재택근무와 원격근무가 있고, 원격근무를 세분화하면 현장 또는 이동근무 형태의 모바일 오피스 근무, 거점 오피스와 같은 스마트워크 근무 등이 포함될 수 있다. 코로나19 팬데믹을 기점으로 원격근무와 재택근무의 개념을 비대면 근무(untact work)로 간주하고 있다. 근무 장소 유연성은 출퇴근 시간과 비용을 줄이고, 업무 만족도를 높이며, 일과 삶의 균형을 개선함으로써 종업원에게 혜택을 줄 수 있다. Domae et al.(2023)는 일본기업의 중간관리자와 비관리자가 포함된 종업원 376명을 대상으로 실증 분석한 결과, 본 연구의 근무장소 유연성을 대표하는 재택근무 제도의 시행이 조직 몰입의 수준을 높이는 결과로 나타났다. 이 연구에 따르면 종업원들은 사무실에서 긴밀한 의사소통을 장려, 종이문서에 결재도장을 찍는 문화 등 전형적인 일본 기업의 업무방식이 적용되어진 환경에서 근무하고 있다고 하였다. 이들은 매일 사무실에서 오랜 시간을 함께 보내왔기 때문에, 종업원간에 서로 의존하는 직장 문화가 만들어져 왔다고 하였다. 하지만, 이 연구에서는 재택근무가 직원들을 서로 물리적으로 멀어지게 함에도 불구하고, 각자의 업무에 대한 개인의 책임감과 독립성뿐만 아니라 조직 몰입을 높이는 결과를 보였다고 하였다. 문창웅, 이재연(2022)의 연구에 의하면, 다른 세대에 비해서 MZ세대 공무원의 조직몰입이 감소하며, 만약 근무장소 유연성과 관련된 제도 중 재택근무를 활용할 경우 조직몰입에 대한 부정적 효과가 줄어드는 것으로 분석되었다. 그리고 자녀가 두고 있는 MZ세대 공무원들은 자녀수가 늘어날수록 재택근무가 조직몰입에 긍정적 효과를 가져 온다고 하였다. Jamal et al.(2023)은 인도 기업의 종업원 352명을 대상으로 실증 분석을 한 결과 재택근무가 직원의 전반적인 조직 몰입 수준을 향상시키고 이직 의도를 감소시키는 것으로 나타났다. 이 과정에서 직무만족은 매개 역할을 하는 것으로 나타났다.

셋째, 근무 연속성이란 종업원이 개인적 또는 가족적인 이유로 휴직을 하거나 경력 단절을 관리할 수 있다는 것을 말한다. 여기에는 육아휴직, 유학 휴직, 안식년, 병가 또는 휴가 등이 포함될 수 있다. 종업원 관점에서는 번아웃(burn out) 가능성 감소, 재충전의 기회, 아픈 종업원 본인과 가족을 돌볼 수 있는 시간 확보, 자녀를 돌보거나 자녀와 유대감을 형성할 시간을 가질 수 있는 등의 장점이 있다. 회사 관점에서는 직원 유지율 향상, 결근률 감소, 생산성 향상, 일과 삶의 균형 개선, 스트레스 감소, 직무 만족도 증가 등이 근무 연속성의 이점이라 할 수 있다(Kossek et al., 2015). Javed(2023)는 파키스탄의 대학 강사 350명을 대상으로 실증

분석한 결과 양적 직장 유연성의 근무 연속성을 대표하는 가족 케어 및 육아 휴직, 병가, 육아 휴가와 정기 휴가를 강사 본인이 원하는 시기에 유연하게 사용할 수 것이 조직 몰입에 상당한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 오정숙(2022)은 한국 기업의 경력 지속과 경력단절의 여성 관리자 600여명을 대상으로 조직 몰입에 관한 연구를 진행하였다. 이 연구에 의하면 출산휴가와 육아휴직과 같은 근무 연속성에 대한 유연성이 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 최진옥, 노종호(2019)의 연구에 의하면 근무 연속성을 나타내는 휴가제도와 육아 휴직제도의 사용이 용이할수록 공무원의 조직몰입이 높아진다는 것을 발견했다. 이러한 기존 선행 연구의 이론적 논의를 바탕으로, 양적 직장 유연성과 조직몰입의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1 양적 직장 유연성 중 근무시간 유연성은 종업원의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2 양적 직장 유연성 중 근무장소 유연성은 종업원의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설3 양적 직장 유연성 중 근무 연속성은 종업원의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 질적 직장 유연성과 조직몰입

질적 직장 유연성(qualitative workplace flexibility)이란 근로자가 다양한 업무를 수행하고 업무에 여러 기술을 사용할 수 있는 능력 또는 업무를 수행하는 방식을 결정할 수 있는 자율성을 가지는 것을 말한다. 질적 유연성의 예로는 업무 자율성(job autonomy), 팀워크(teamwork), 직원 참여(employee engagement), 직무 순환(job rotation), 다양한 기술사용 가능성 등이 있다(Origo & Pagani, 2008 ; 김태희, 오민지, 2018). Thompson & Prottas(2006)의 연구에서는 질적 직장 유연성의 개념은 명시적으로 정의되어 있지 않지만, 일과 가정의 갈등을 줄이고 종업원 복지를 개선하기 위한 핵심 전략으로 업무 자율성과 업무 수행 방법 및 시기에 대한 재량권의 중요성에 대해 논의하고 있다. 이는 질적 직장 유연성이 업무 수행 방법이나 완료 시점에 대한 결정을 내릴 수 있는 능력과 같이 종업원이 자신의 업무에 대한 통제권을 갖는 정도를 의미할 수 있음을 시사하고 있다. 이러한 유형의 유연성을 통해 종업원은 상충되는 여러 가지 업무 및 업무 외 요구를 더 잘 충족할 수 있으며, 이는 일과 가정 사이에 긍정적인 파급 효과를 가져와 직무 만족도 및 전반적인 웰빙 수준을 높일 수 있다.

첫째, 업무자율성은 종업원이 자신의 지식, 기술, 능력을 보다 효율적으로 활용하고 자신의 필요와 선호에 맞게 업무 조건을 조정함으로써 생산 및 서비스 활동을 보다 효과적으로 수행할 수 있는 것을 말한다. 또한 이를 통해 직무 만족도, 동기 부여, 경력 및 조직 몰입으로 이어질 수 있다(Lin & Ping, 2016). 이전 선행연구에서 업무자율성은 종업원의 조직몰입, 직무몰입, 직무만족, 리더십, 경력개발, 직무설계, 전문성, 조직 유효성 및 조직 문화의 중심 개념으로 연구되면서 조직의 중요한 변인으로 사용되었다. 업무자율성은 직무특성 가운데 가장 긍정적인 영향을 미치는 것으로 계속 강조되어왔고, 최근까지도 연구가 활발히 진행 되고 있다고 한다(김용영, 2023). 황성호(2023)는 전국 중앙행정기관 및 광역자치단체 본청소속 일반직 MZ세대 공무원 652명을 대상으로 실증 분석한 결과 업무자율성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이장범, 양은진(2023)의 연구에 의하면 직무 자율성이 조직성과에 대하여 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 또한 직무 자율성이 조직몰입에 정(+)의 영향력을 가지는 것으로 나타났고, 조직몰입이 조직성과에 대해 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석됐다. 이로써 조직몰입이 직무 자율성과 조직성과의 관계를 매개하는 것을 확인할 수 있었다. Sharma(2022)는 인도 자이푸리 시에 근무하는 종업원 200명을 실증 분석한 결과 종업원의 직무 자율성과 조직적 지원은 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이 연구에 따르면 종업원을 위한 쾌적한 근무환경 조성을 통해 종업원의 조직몰입 이끌어내고, 궁극적으로 조직의 성장을 위해서는 조직이 직원들에게 더 많은 직무 자율성과 지원을 제공해야 한다고 제시했다.

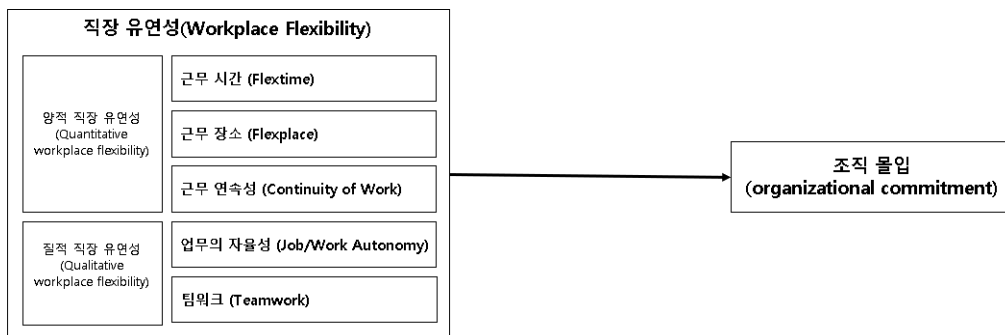
둘째, 팀워크는 공동의 목표를 위해 노력하는 한 집단속의 개인들의 협력적인 노력을 의미한다(Gibson & Zellmer-Bruhn, 2001). 또는 집단적 자원을 결합하여 과업에 대한 요구사항을 해결하는 팀원들 간의 상호 협력을 기술하는 과정 내지는 프로세스로 정의된다(Schmutz et al., 2019). 안정인(2022)은 간호사 155명을 대상으로 실증 분석한 결과 질적 직장 유연성을 나타내는 팀워크가 조직몰입에 유의하게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 연구에서는 이러한 결과 나타난 이유를 다음과 같이 제시하였다. 팀워크가 좋아지면 간호사 간에 관심과 배려가 생기고, 조직에서의 의사소통이 원활해진다. 이로써 조직구성원들의 관계가 좋아지면서, 조직에 대한 애착과 유대감 등이 생기면서 조직몰입이 높아진 것으로 분석하였다. Bharoto(2023)는 인도네시아 요트학교 종사자 161명을 대상으로 실증 분석한 결과 팀워크가 종업원의 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 과정에서 조직몰입은 매개 역할을 하는 것으로 나타났다. Nguyen et al.(2023)은 통신 회사 종업원 405명을 대상으로 팀워크를 포함한 조직문화 요인이 종업원의 조직몰입도에 영향을 미치는 정도를 입증하는 분석을 하였다. 이 연구에 의하며, 팀워크는 종업원의 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직의 성공을 위해서는 집단적 힘을 창출하기 위한 팀워크 개선이 필요하다는 점을 시사했다. 본 연구에서는 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- 가설4 질적 직장 유연성 중 직무 자율성은 종업원의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설5 질적 직장 유연성 중 팀워크는 종업원의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

III. 연구 설계

3.1 연구 모형

본 연구는 직장 유연성이 조직 몰입에 미치는 영향에 대해 실증 분석하기 위해 이루어졌다. 직장 유연성은 양적인 직장 유연성과 질적인 직장 유연성으로 구분할 수 있다.



<그림1>. 연구 모형

양적 직장 유연성의 하위 변수로 근무 시간, 근무 장소, 근무 연속성을 설정하였다. 질적 직장 유연성의 하위 변수로 업무의 자율성, 팀워크를 설정하였다. 종속변수는 조직 몰입이다. 이들 관계를 도식화하면 Fig. 1과 같다.

3.2 조사 설계

본 연구에서는 설정된 연구 모형을 토대로 가설을 검정하기 위하여 실증적 분석을 실시했다. 설문조사는 유

연근무 경험자를 대상으로 2023년 6월 10부터 6월 24일까지 이루어졌다. 설문지 문항의 구성 및 정의는 아래 <Table 1>과 같다. 응답한 설문 자료 중에서 불성실한 응답을 제외하고 최종적으로 총 300개를 통계분석에 활용하였다. 응답자의 특성은 다음과 같다. ICT서비스업 종사자가 52.2%였으며, 제조업 종사자가 47.8%였다. 학력은 대졸자가 59.0%였으며, 대학원졸은 21.7%였다. 미혼이 35.5%였고 기혼이 64.5%였다.

<표1> 변수의 조작적 정의 및 설문지 항목

구분	변수		문항 수	조작적 정의	참고문헌
독립 변수	양적 직장 유연성	근무 시간	5	종업원이 자신의 근무 일정을 어느 정도 통제할 수 있다는 것	Kossek et al.(2021). 김상미, 김효선(2016). 정현선 외(2013). Hill et al.(2008). Jones et al.(2008).
		근무 장소	5	종업원이 기존 사무실이 아닌 다른 위치에서 근무할 수 있는 것	
		근무 연속성	5	종업원이 개인적 또는 가족적인 이유로 휴직을 하거나 경력 단절을 관리할 수 있다는 것	
	질적 직장 유연성	업무 자율성	5	종업원이 자신의 지식, 기술, 능력을 보다 효율적으로 활용하고 자신의 필요와 선호에 맞게 업무 조건을 조정함으로써 생산 및 서비스 활동을 보다 효과적으로 수행할 수 있는 것	Valeyre et al. (2009) Morgeson & Humphrey(2006). Spreitzer(1995). Ryff(1989). Hackman & Oldham(1974).
		팀워크	5	원하는 목표를 달성하기 위해 함께 일하는 사람들의 그룹으로 정의하고, 이를 통해 종업원들은 지식을 공유하고, 다른 사람으로부터 배우고, 원하는 목표를 달성하기 위해 협력적으로 일할 수 있는 기회를 가지는 것	Shanahan et al. (2007)
종속 변수	조직 몰입		5	조직이나 직업에 대한 종업원 개인의 심리적 애착을 의미함	Balfour & Wechsler(1996) Allen & Meyer(1990) Mowday et al. (1979)

본 연구에서는 모든 설문조사 질문에 응답자의 자가 보고를 통해 답변을 얻었다. 따라서 동일방법편의(CMB :Common Method Bias)에 대한 잠재적인 우려가 제기된다. 설문조사 설계 시 동일방법편의를 완화하기 위한 한 가지 방법은 설문조사 시 질문에 따라 응답자를 분리하거나 설문조사가 실시되는 시점을 차별화하는 것이다. 하지만 이러한 방법으로도 동일방법편의를 완전히 제거하기 힘들다. 따라서 본 연구에서는 사후 통계 기법을 통해 잠재적인 동일방법편의를 평가하는 방법을 선택했다. 일반적으로 동일방법편의를 확인하기 위해 Harman의 단일 요인 테스트(single factor test)를 사용한다. 변수의 모든 항목을 탐색적 요인 분석에 포함시킨 후 주성분 분석을 하는 것이다. Podsakoff et al.(2003)에 따르면, 단일 요인 중 가장 크게 작용하는 요인이 전체 분산의 50% 이상을 설명하지 못하면 동일방법편의는 큰 문제가 되지 않는다고 했다. 본 연구에서 이러한 방법으로 분석한 결과 가장 큰 영향을 미치는 요인의 분산이 26.7%를 차지했다. 따라서 측정 데이터는 동일방법편의에 영향을 크게 받지 않는다는 결론을 내릴 수 있었다.

IV. 연구 결과

4.1 타당도와 신뢰도 분석 결과

측정 항목 간 집중 타당성 검정을 위해 확인적 요인분석을 실시했다. 근무시간, 근무장소, 근무 연속성, 업무의 자율성, 팀워크, 조직몰입에 대한 확인적 요인분석의 결과는 <Table 2>와 같다.

확인적 요인분석(측정 모형 분석)은 $\chi^2/df = 2.252$, RMR = .045, RMSEA = .057, GFI = .906 AGFI = .875 NFI = .914, TLI = .944, CFI = .950의 값을 갖는 것으로 나타났다. CMIN/DF (χ^2/df) 값은 2.252로

기준치에 부합하는 결과가 나타났으며, RMR = .045, RMSEA = .057도 기준치에 부합하는 수치인 것으로 밝혀졌다. 해당 수치들을 종합적으로 판단하면 측정 모형의 적합도는 수용이 가능한 수준이라 평가할 수 있다. 따라서 측정 모형이 적합한 것으로 나타났기 때문에 해당 측정 모형을 활용해 집중 타당성에 대해 살펴보면 아래와 같다. 집중 타당성(convergent validity)은 변수가 측정하는 항목과의 일치하는 정도로서 요인의 부하량이 높을수록 집중 타당성이 있다고 판단된다. 측정 항목과 구성 개념 사이의 표준화된 요인 부하량(β) 및 유의성(p), 그리고 개념 신뢰성(CR) 및 평균 분산 추출(AVE)에 대한 지수를 살펴보면, 대체적으로 기준치에 부합되고 있다. 즉, 집중 타당성에 대한 검정 값 기준은 표준화된 요인 부하량이 최소 .5이상이며 .7이상이면 바람직하다 볼 수 있다. 유의성은 t값이 1.965 초과했을 경우, 개념 신뢰성(CR)이 .7이상, AVE가 .5이상으로 삼고 있다(Hair et al., 1998). 이 기준에 비추어 보았을 때 변수별로 측정 항목들의 요인 부하량은 모두 유의한 .6이상을 보였고 개념 신뢰성은 모두 .8 이상을 나타내고 있다. AVE는 모두 .6 이상의 값을 나타냈다. 따라서 요인 적재량과 개념 신뢰성을 나타내는 지표들이 모두 기준치를 충족하고 있으므로 집중 타당성에는 문제가 없을 것으로 판단된다. 다만 이 과정에서 적합하지 않은 측정변수를 제거하였다. 즉, 근무 연속성과 업무의 자율성에서 각각 1문항씩을 제거하였다.

확인적 요인 분석 결과를 토대로 신뢰성을 분석하였다. 신뢰성 분석 결과 크론바흐 알파 값이 근무장소가 가장 높은 .952이었다. 반면 근무연속성은 .816으로 가장 낮았다. 나머지 변인들은 .816에서 .952 사이에 위치하고 있다.

<표2> 확인적 요인분석 결과

Construct	Variable	β	t	p	CR	AVE	Cronbach α
근무시간	ft5	.920	fixed		.898	.639	.936
	ft4	.862	25.768	***			
	ft3	.821	23.082	***			
	ft2	.925	31.066	***			
	ft1	.792	21.388	***			
근무장소	fp5	.849	fixed		.922	.703	.952
	fp4	.933	25.968	***			
	fp3	.826	20.686	***			
	fp2	.942	26.511	***			
	fp1	.927	25.615	***			
근무연속성	fw5	.664	fixed		.905	.706	.816
	fw4	.697	11.299	***			
	fw3	.795	12.362	***			
	fw2	.756	11.995	***			
업무자율성	wa4	.639	fixed		.913	.728	.843
	wa3	.639	10.841	***			
	wa2	.913	13.947	***			
	wa1	.853	13.530	***			
팀워크	tm1	.723	fixed		.949	.788	.904
	tm2	.787	15.032	***			
	tm3	.876	16.742	***			
	tm4	.893	17.034	***			
	tm5	.770	14.692	***			
조직 몰입	oc1	.701	fixed		.950	.791	.911
	oc2	.820	15.077	***			
	oc3	.871	15.935	***			
	oc4	.859	15.740	***			
	oc5	.841	15.429	***			

4.2 상관관계 분석 결과

판별 타당성은 서로 다른 독립 변수 사이의 차이를 나타내는 정도이고, 변수 사이 상관이 낮을수록 판별 타당성이 있다고 판단한다(Hair et al., 1998). 확인적 요인 분석을 통해 집중 타당성이 확인된 요인들 사이 판별 타당성 검정을 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석결과는 <Table 3>과 같다. 해당 연구에서는 Fornell and Larcker(1981)가 제시했던 AVE값의 제곱근 값(square root of AVE)과 상관관계 계수 사이를 비교하는 방식으로 하였다. 즉, AVE의 제곱근 값이 상관관계 계수보다 큰 경우에는 판별 타당성이 있는 것으로 간주한다. 해당 연구의 경우에는 <Table 3>에서 보는 바와 같이 모든 상관 계수의 값이 AVE의 제곱근 값에 비해 작게 나타나고 있다. 따라서 해당 연구에서 설정한 모든 변수들 간 판별 타당성이 있는 것으로 판단되었다.

<표3> 상관관계 분석 결과

	근무 시간	근무 장소	근무 연속성	업무 자율성	팀워크	조직 몰입	AVE 제곱근
근무 시간	1						.799
근무 장소	.732**	1					.838
근무 연속성	.322**	.362**	1				.840
업무 자율성	.464**	.409**	.451**	1			.853
팀워크	.272**	.313**	.313**	.347**	1		.888
조직 몰입	.328**	.371**	.373**	.435**	.522**	1	.889

**. p < .01,

4.3 인과관계 분석 결과

구조방정식의 모형 분석은 본 연구 모형과 가설을 토대로 변수 간의 관계를 규명하는 단계이다. 구조방정식에 의한 가설의 인과관계 검정 전 가설 검정의 모형 적합성을 살펴보면 아래와 같다. 구조방정식 모형의 적합도 관련 지수는 $\chi^2/df = 2.252$, RMR = .045, RMSEA = .057, GFI = .907, TLI=.944, NFI = .914, CFI = .950으로 나타났다. 본 모형은 적합하다고 볼 수 있다.

이 결과를 가지고 가설 검정을 해보면 <Table 4>와 같다. 가설들은 유의한 수준(α) .05에서 유의성을 판단하고, 가설 설정 부호의 방향 및 검정 결과에서 나타난 부호 방향의 일치성을 확인해 채택 여부 판단을 하였다. 근무장소, 근무유연성, 업무자율성, 팀워크는 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 근무시간이 조직몰입에 미치는 영향관계의 유의성은 검정되지 않았다.

근무시간이 조직몰입에 미치는 영향은 표준화 계수(β) .012, CR값이 .128로 유의확률 .05에서 유의하지 않았다. 따라서 가설1. 근무시간은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었다. 근무장소가 조직몰입에 미치는 영향은 표준화 계수(β) .128, CR값이 2.078로 유의확률 .05에서 유의하였다. 따라서 가설2. 근무장소는 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다. 근무 연속성이 조직몰입에 미치는 영향은 표준화 계수(β) .119, CR값이 2.523으로 유의확률 .05에서 유의하였다. 따라서 가설3. 근무 연속성은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다. 업무 자율성이 조직몰입에 미치는 영향은 표준화 계수(β) .198, CR값이 3.949로 유의확률 .05에서 유의하였다. 따라서 가설4. 업무 자율성은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다. 팀워크가 조직몰입에 미치는 영향은 표준화 계수(β) .376, CR값이 8.386으로 유의확률 .05에서 유의하였다. 따라서 가설5. 팀워크는 조직몰입에 유의

한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다.

조직몰입에 미치는 영향 관계는 팀워크, 업무 자율성, 근무장소, 근무 연속성 순으로 나타났다.

<표4> 인과관계 가설검정 결과

Path		β	S.E.	C.R.	P	검정결과	
근무 시간	-->	조직 몰입	.012	.040	.128	.677	기각
근무 장소	-->	조직 몰입	.128	.039	2.078	.038	채택
근무 연속성	-->	조직 몰입	.119	.040	2.523	.012	채택
업무 자율성	-->	조직 몰입	.198	.050	3.949	.000	채택
팀워크	-->	조직 몰입	.376	.054	8.386	.000	채택

4.4 논의

첫째, 본 연구에서 양적 유연성 요소 중 근무 장소 유연성과 근무 연속성의 유연성이 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 근무 장소(Domae et al., 2023), 근무 연속성(Javed, 2023)에 대한 선행 연구 결과를 지지하고 있다. 이 결과는 다음과 같은 이유로 해석될 수 있다. 근무 장소의 유연성은 종업원이 자신의 생활 패턴, 개인적 요구 및 상황에 맞게 작업 장소를 선택할 수 있게 해준다. 이러한 유연성은 직원의 일-생활 균형을 향상시키며, 이는 결국 직원의 만족도와 조직에 대한 긍정적인 인식을 증가시키는 요인이 될 수 있다. 즉, 직원이 조직에 대한 애착감을 느끼고, 그로 인해 조직에 더욱 몰입하게 된다. 또한, 근무 연속성의 유연성은 일의 연속적 진행에 있어서 중간 중간의 짧은 휴식이나 유연한 근무 패턴을 가능하게 하며, 이는 업무 중의 스트레스 감소와 효율적인 업무 수행에 기여할 수 있다. 이러한 유연한 근무 패턴은 직원이 자신의 업무를 더욱 효과적으로 관리하고 조직의 목표 달성에 더욱 열중하게 만든다. 따라서, 양적 유연성 요소 중 근무 장소와 근무 연속성의 유연성이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것은 직원의 일-생활 균형 향상, 스트레스 감소, 그리고 업무 효율성 증가와 같은 긍정적인 결과를 가져오기 때문일 것으로 추론된다.

둘째, 질적 유연성 요소 중 업무의 자율성과 팀워크가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 자율성(Sharma, 2022), 팀워크(Nguyen et al., 2023)의 연구 결과를 지지하고 있다. 이러한 결과는 다음의 이유로 해석될 수 있다. 업무의 자율성은 직원에게 그들의 업무를 어떻게, 언제, 그리고 어디서 수행할 것인지에 대한 선택의 자유를 부여한다. 이러한 자율성은 직원의 창의성을 촉진하고, 자신의 업무에 대한 책임감을 높이며, 직무 만족도를 향상시킨다. 때문에, 업무의 자율성이 높아질수록 직원은 자신의 업무에 더욱 몰입하게 되고, 이는 조직에 대한 몰입도를 높이게 된다. 다음으로, 팀워크는 조직 내에서의 상호 의존성과 협업을 강조한다. 좋은 팀워크 환경은 직원 간의 신뢰와 존중을 촉진하며, 개개인의 업무 성과와 함께 전체 팀의 성과도 함께 고려하게 된다. 이렇게 팀워크의 중요성이 인식될 때, 직원은 조직의 목표와 가치에 더욱 동조하게 되며, 이는 직원의 조직몰입을 높이는 데 크게 기여한다. 결과적으로, 업무의 자율성과 팀워크는 각각 직원의 창의성과 책임감, 그리고 상호 의존성과 협업을 통해 조직몰입을 증진시키는 중요한 요소로 작용한다고 볼 수 있다. 이러한 질적 유연성 요소가 조직몰입에 큰 영향을 미치는 것은, 직원들이 자신의 업무와 조직에 대한 깊은 애착과 소속감을 느끼게 만드는 데 중요한 역할을 하는 것으로 추론된다.

셋째, 근무 시간의 유연성이 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 결과는 다양한 가정과 해석을 통해 설명될 수 있다. 이러한 결과는 Griggs(2022), 사용진(2022)의 연구 결과와는 상반되게 나타나고 있다. 현대의 근무 문화에서는 근무 시간의 길이나 형태보다는 결과와 성과에 더 큰 중점이 두어진다. 즉, 얼마나 많은 시간을 근무하는지 보다는 해당 시간 동안 어떤 성과를 얻었는지가 더 중요하게 여겨진다. 따라서 직원들

은 근무 시간의 유연성이 그들의 업무 성과나 조직에 대한 몰입도에 크게 영향을 미치지 않는다고 느낄 수 있다. 또한 근무 시간의 유연성은 개인의 일-생활 균형에 큰 도움을 주지만, 이것이 반드시 조직에 대한 몰입도를 높여주지는 않는다. 일부 직원들에게는 근무 시간의 유연성이 그들의 개인적인 시간을 확보하고 가족이나 취미와 같은 다른 삶의 영역에 더 많은 시간을 할애할 수 있게 해주지만, 이것이 그들의 조직에 대한 애착이나 몰입도를 향상시키는 데에 직접적인 영향을 주지는 않는다. 끝으로 근무 시간의 유연성은 직원들 사이의 상호 작용이나 협력을 어렵게 할 수 있다. 예를 들어, 근무 시간이 자유롭다면 동시에 사무실에 있지 않은 직원들 간의 커뮤니케이션은 제한될 수 있다. 이로 인해 조직의 공동체 의식이나 협력의 기회가 줄어들어, 조직몰입도에 영향을 미치지 못하는 경우도 있을 수 있다. 결론적으로, 근무 시간의 유연성이 개인의 일-생활 균형이나 편의성에 큰 기여를 하더라도, 이것이 반드시 조직몰입에 유의한 영향을 미친다고 볼 수는 없는 것으로 판단된다. 이러한 결과에 대해서는 추후 보다 많은 연구가 필요해 보인다.

넷째, 조직 내에서의 팀워크와 업무 자율성, 두 질적인 요소의 영향력이 근무장소나 근무 연속성과 같은 양적인 요소보다 조직몰입에 크게 나타나는 것은 현대 조직의 인간 중심 문화와 인간관계의 중요성을 반영한다. 기존의 연구에서는 이러한 질적인 요소가 종종 등한시 되었으나, 본 연구를 통해 그 중요성이 분명히 드러났다. 팀 내에서의 협업은 직원의 몰입도를 상승시키는 주요 요인이 되며, 이는 조직의 전반적인 효율성과 성과를 높일 수 있다. 업무의 자율성은 직원에게 자기결정성을 부여함으로써 내재된 동기부여를 강화시킨다. 이렇게 직원이 자신의 업무에 대한 주도권을 갖게 되면, 그들의 조직에 대한 소속감과 몰입도는 자연스럽게 높아진다. 근무장소나 근무 연속성 같은 양적인 요소도 중요하지만, 직원들의 조직몰입은 그들이 조직 내에서 느끼는 정신적 연결망에 더 큰 영향을 받는다. 따라서 직원들이 팀과 잘 연결되어 있고, 자신의 업무가 조직의 전체 목표와 어떻게 연결되어 있는지를 이해할 때, 그들의 조직몰입은 극대화된다.

V. 결론

본 연구는 코로나19 팬데믹 이후 급격히 변화하는 근무 환경 속에서 직장 유연성이 조직몰입에 미치는 영향을 중점적으로 조명하였다. 이를 위해 정보통신 서비스 산업과 제조 산업의 주요 기업들에서 근무하는 종업원 300명을 대상으로 실증적 분석을 수행하였다. 연구 결과, 양적 유연성 중 근무 장소와 근무 연속성, 그리고 질적 유연성을 나타내는 업무 자율성 및 팀워크는 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 그러나 근무 시간의 유연성은 조직몰입에 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 더욱이, 질적 유연성이 양적 유연성보다 조직몰입에 미치는 영향이 강하다는 사실이 확인되었다. 이러한 결과는 기업 및 조직에서 근무 환경과 조직문화를 설계하고 개선할 때, 단순히 근무 시간이나 장소의 유연성에만 주목하는 것이 아니라, 업무의 자율성과 팀워크의 강화를 중점적으로 고려해야 함을 시사한다. 또한, 직원 간의 열린 의사소통과 협업을 촉진하는 환경의 중요성을 강조하며, 이를 통해 조직의 생산성과 직원의 만족도를 동시에 높일 수 있는 길을 제시한다. 또한 본 연구의 결과는 학술적인 의미에서도 중요한 통찰을 제공한다. 대부분의 이전 연구들이 직장 유연성의 양적 측면에 초점을 맞추었던 반면, 본 연구는 질적 측면의 중요성을 강조하면서 이 두 가지 요소가 조직몰입에 어떻게 연관되어 있는지를 상세히 분석하였다. 이러한 연구 결과는 조직의 유연성을 추구하는 벤처 조직이나 스타트업 등에도 유용하게 적용될 것으로 사료된다. 이를 통해 직장 유연성에 대한 다각적이고 깊이 있는 연구 방향을 제시하였으며, 이는 근무환경 및 조직행동 연구 분야에서 새로운 연구 패러다임을 제안하는 데 기여할 것이다.

5.1 시사점

본 연구의 학술적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 통합된 직장 유연성의 이해이다. 본 연구는 단순히 양적 또는

질적 유연성 중 하나에 초점을 맞추는 대신, 두 가지 측면을 통합하여 볼 때의 보다 효과적이라 것이 실증적으로 나타났다. 이러한 접근은 직장 유연성에 대한 전반적이고 다면적인 관점을 제공하며, 이 분야의 연구에서 새로운 방향성을 제시했다고 생각된다. 둘째, 기반이론의 확장 적용이다. 본 연구는 사회교환이론, 직무통제이론, 일-가정역할갈등이론 및 직무특성이론과 같은 여러 기반이론을 활용하여 직장 유연성과 조직몰입 간의 관계를 탐구하였다. 이런 방식으로 본 연구는 각각의 이론의 틀 안에서 어떻게 유연성이 조직몰입에 영향을 미치는지에 대한 심층적인 분석을 제공하며, 기반이론들의 연계성과 중요성을 재확인한다. 셋째, 유연성 요소의 상세 분석 및 실증적 적용이다. 본 연구는 양적 및 질적 유연성 요소를 세분화하여 각각의 요소가 조직몰입에 어떻게 작용하는지 구체적으로 분석하였다. 특히, 질적 유연성 요소가 양적 유연성 요소보다 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타난 결과는 이 분야의 연구에 있어 중요한 발견으로 평가될 수 있다. 이를 통해 미래의 연구에서는 양적 유연성뿐만 아니라 질적 유연성의 중요성과 그 효과에 대해 더욱 깊이 있는 탐구를 진행하는 기반을 마련할 수 있을 것이다. 이러한 학술적 시사점은 직장 유연성 연구의 깊이와 폭을 확장하는 데 큰 기여를 할 것으로 기대된다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 직무 설계의 중요성이 강조된다. 본 연구 결과에서 질적 유연성 요소가 조직몰입에 더 강한 영향을 미치는 것으로 나타났으므로, 조직 내에서 업무 설계 시 질적 유연성을 강화하는 방향으로 접근해야 한다. 이는 업무의 자율성을 높이고, 직원들이 팀워크를 강화하며 협력적으로 일할 수 있는 환경을 조성하는 것을 포함한다. 특히 MZ세대는 전 세대에 비해 개인주의가 강하며, 업무에 대한 자율성과 창의성을 중시한다. 따라서 질적 유연성이 특히 중요해진다. 조직 내에서는 이러한 세대의 가치와 기대를 반영하여 업무의 자율성을 더욱 강화하고, 창의적 팀워크 활동을 적극적으로 지원해야 한다. MZ세대가 다수를 차지하고 있는 스타트업에게도 유용한 시사점을 제공할 것으로 사료된다.

둘째, 커뮤니케이션 및 피드백 체계 구축의 필요성이다. 질적 유연성을 확보하고 유지하기 위해서는 조직 내에서 열린 의사소통과 지속적인 피드백이 중요하다. 이를 위해 현대적인 커뮤니케이션 툴의 도입, 정기적인 팀 미팅 및 상호간의 피드백을 촉진하는 조직 문화의 조성이 필요하다.

셋째, 근무 제도의 유연화 필요성이다. 본 연구에서 양적 유연성 요소 중 일부는 조직몰입에 큰 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러나 이는 단순히 양적 유연성의 중요성을 간과해야 한다는 의미는 아니다. 직원들의 다양한 요구와 환경 변화에 대응하기 위해서는 근무 시간, 장소 및 연속성에 관한 다양한 선택지를 제공하는 근무 제도의 유연화가 여전히 중요하다. 이러한 실무적 시사점들은 조직의 HR 전략 및 운영 방향을 결정할 때 참고하여, 직장 유연성과 조직몰입 간의 상호작용을 극대화하는 데 도움을 줄 것으로 예상된다.

5.2 연구 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 정보통신 서비스 산업과 제조 산업의 외국계 기업과 국내 상위 50개 대기업에 근무하는 종업원을 대상으로 한 제한된 샘플 위주로 연구가 진행되었다. 이로 인해 다양한 산업 분야나 중소기업에서의 결과와는 차이가 있을 수 있다. 또한, 직장 유연성을 양적과 질적 유연성으로 나누어서 분석했지만, 다른 중요한 변수나 세부 요인을 고려하지 못했을 가능성이 있다. 따라서, 연구 결과의 일반화에 제한이 있을 수 있다.

향후 연구에서는 다양한 산업, 기업 규모, 국가 및 문화 배경을 포함한 더 넓은 범위의 샘플을 대상으로 연구를 확장해야 할 필요성이 있어 보인다. 이를 통해 본 연구의 결과를 다양한 환경에서 검증할 수 있을 것이다. 또한, 직장 유연성과 관련된 다른 변수나 요인들을 포함하여, 연구의 변수 설정을 더욱 다양화하고 세밀화 된 방향으로 연구를 진행해볼 필요도 있을 것이다. 이렇게 함으로써, 직장 유연성과 조직몰입 간의 관계를 더욱 정밀하게 이해하는 데에 기여할 수 있을 것이다. 본 연구는 제조업 종사자와 외국계 ICT 서비스 기업이라는 이질적인 집단을 대상으로 자료를 수집하고 이들을 하나의 집단으로 보고 분석을 하였다. 선형적으로 보았을 때 두 집단 간에는 유의한 차이가 있을 것으로 보이며 이 경우 어느 집단이 더 강하게

영향을 미칠 수도 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 두 집단 간의 차이를 비교 분석하는 것도 매우 의미가 있을 것으로 사료된다.

REFERENCE

- 김지연, 조현정, 백지연(2022). 원격근무 환경에서 상사의 리더십 역량에 관한 연구. *지식경영연구*, 23(1), 165-185.
- 김상미, 김효선(2016). 상사의 가족친화적 지원행동은 유연성이 부족한 조직의 대안이 될 수 있는가?. *한국경영학회 융합학술대회학술지*, 1545-1572.
- 김용영(2023). 스마트워크에서 직무자율성이 창의적 행위에 미치는 영향. *산업융합연구*, 21(4), 13-22.
- 김태희, 오민지(2018). 근무자유연성이 조직몰입에 미치는 영향: 일과 삶 영역을 중심으로. *행정논총*, 56(4), 189-220.
- 매일경제(2020.07.20). 코로나로 유연근무 도입해보니 대기업 60% '만족', 과반은 "코로나 끝나도 유연근무 계속". <https://www.mk.co.kr/news/economy/9437937>
- 문창용, 이재연(2022). MZ 세대 공무원의 조직몰입: 재택근무와 육아 부담의 영향을 중심으로. *융합사회와 공공정책*, 16(2), 31-80.
- 박수경(2023). 포스트 코로나 시대에서의 재택근무의방향성: 젠더평등확보의 관점에서. *이화여자대학교 젠더법학연구*, 15(1), 35-67
- 사용진(2022). 공무원의 유연근무제 활용 만족도와 조직몰입 그리고 교육훈련 간의 관계에 관한 연구. *인문사회* 21, 13(4), 217-227.
- 세계일보(2020.05.12). 노사 모두 재택근무 만족도 UP... '홈코노미' 시대가 열린다 [코로나 위기를 기회로]. <https://m.segye.com/view/20200511517330>.
- 오정숙(2022). 여성 관리자의 개인 및 사회, 조직요인과조직성과의 관계 연구. *한국노동사회연구소 이슈페이퍼*, 2022(13), 1-20.
- 우리금융연구소(2021.08.23.). MZ세대가 주도하는 금융업의 미래. https://www.wfri.re.kr/ko/web/research_report/research_report.php?idx=640&page_type=view&mode=view
- 이장범, 양은진(2023). 자율성과 조직성과의 관계: 조직몰입의 매개효과와 공공봉사동기의 조절된 매개효과 검증. *한국조직학회보*, 19(4), 73-102.
- 전경련(2022.08.29). 직장인 대상 유연근로시간제 만족도 조사. https://www.fki.or.kr/main/news/statement_detail.do?bbs_id=00034577&category=ST
- 정현선, 양현철, 박동건(2013). 직장 유연성이 신입사원급 직장인들의 이직의도와 혁신적 업무행동에 미치는 영향: 일-성장 균형, 조직지원인식의 매개효과 및 셀프 리더십의 조절 효과를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 26(1), 149-176.
- 최성희, 김연하, 오윤자(2022). 코로나-19 시기 맞벌이 여성이 지각한 스마트워크 유용성과 테크노스트레스가 일-가정 갈등에 미치는 영향 배우자분담공평인식의 조절효과. *한국가족복지학*, 27(2), 175-197.
- 최진욱, 노종호(2019). 일과 삶의 균형정책이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향과 상사 지원의 조절효과에 관한 연구. *국가정책연구*, 33(1), 57-92.
- 황성호(2023). MZ 세대 공무원의 조직몰입과 이직의도 영향분석: 전국 17 개 광역자치단체 소속 20~ 30 대 공무원을 중심으로. *한국공공관리학보*, 37(1), 217-251.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Baer, K. E. (2017). *The Relationship between Perceptions and Actual Use of Workplace Flexibility and Employee Engagement*. Doctoral Dissertation, San José State University.
- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 256-277.
- Bharoto, V. W. W. (2023). The effect of teamwork and work discipline on employee performance with organizational commitment as a mediation variable (Empirical study at Bumi Akpelni Polytechnic Semarang). *ProBisnis: Jurnal Manajemen*, 14(2), 219-228.
- Domae, H., Nakayama, M., Takamura, K., Watanabe, Y., Gobel, M. S., & Uchida, Y. (2023). Antecedents and consequences of telework during the COVID-19 pandemic: A natural experiment in Japan. *PsyArXiv*, doi:10.31234/osf.io/rxn4u.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5), 1085-1122.
- Gibson, C. B., & Zellmer-Bruhn, M. E. (2001). Metaphors and meaning: An intercultural analysis of the concept of teamwork. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 274-303.
- Goudswaard, A., & De Nanteuil, M. (2000). Flexibility and working conditions: a qualitative and comparative study in seven EU Member States (Summary). *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Retrieved from https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef0007en.pdf
- Griggs, A. (2022). *Workplace Accommodations for Working Parents and Organizational Commitment*, Doctoral Dissertation, Azusa Pacific University.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. *ERIC*. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=ED099580>.
- Jamal, M. T., Anwar, I., Khan, N. A., & Singh, M. (2023). An empirical analysis of telecommuters: Their level of satisfaction, commitment and loyalty. *Management and Labour Studies*, doi:10.1177/0258042X221148.
- Javed, S. (2023). Relationship between work-family balance practices and organizational commitment among teachers at universities of Lahore, Pakistan. *Journal of Positive School Psychology*, 7(5), 798-807.
- Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11(2), 149-163.
- Jones, B. L., Scoville, D. P., Hill, E. J., Childs, G., Leishman, J. M., & Nally, K. S. (2008). Perceived versus used workplace flexibility in Singapore: Predicting work-family fit. *Journal of Family Psychology*, 22(5), 774.
- Kossek, E. E., Gettings, P., & Misra, K. (2021). The future of flexibility at work. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://www2.mvcc.edu/shn/pdf/presentations/2021-11/Future-of-Flexibility-at-Work.PDF>.

- Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2016). Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives to close the research-practice implementation gap. *The Oxford Handbook of Work and Family*, 255, 215-239.
- Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2015). Balanced workplace flexibility: Avoiding the traps. *California Management Review*, 57(4), 5-25.
- Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). Job design and roles. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 165-207.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321.
- Nguyen, L. T., Tat, T. D., & Dang, M. H. (2023). The impacts of organizational culture on the organizational commitment: A case study of Vinaphone's business centers in Southwest Vietnam. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 10(2), 213-226.
- Origo, F., & Pagani, L. (2008). Workplace flexibility and job satisfaction: some evidence from Europe. *International Journal of Manpower*, 29(6), 539-566.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069.
- Schmutz, J. B., Meier, L. L., & Manser, T. (2019). How effective is teamwork really? The relationship between teamwork and performance in healthcare teams: a systematic review and meta-analysis. *BMJ open*, 9(9), e028280.
- Shanahan, C., Best, C., Finch, M., & Sutton, C. (2007). Measurement of the behavioural, cognitive and motivational factors underlying team performance. *Defence Science and Technology Organisation*, Retrieved from <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA476917.pdf>.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100.
- Thompson, R. J., & Kossek, E. E. (2018). Workplace flexibility: Strategies to help organizations navigate global expansion. *The Cambridge Handbook of the Global Work-family Interface*. 533-554. doi:10.1017/9781108235556.029.
- Valeyre, A., Lorenz, E., Cartron, D., Csizmadia, P., Gollac, M., Illéssy, M., & Makó, C. (2009). Working conditions in the European Union: Work organisation. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Retrieved from https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef0862en.pdf.
- Vyas, L. (2022). "New normal" at work in a post-COVID world: work-life balance and labor markets. *Policy and Society*, 41(1), 155-167.

The Effect of Workplace Flexibility on Employees' Organizational Commitment

Chang, Ouk-jin¹⁾

Lee, Sang-jik²⁾

Abstract

The COVID-19 pandemic catalyzed major changes in our work environment, underscoring the critical role of workplace flexibility. While a wealth of research exists on specific flexible work strategies and schedules, a broader understanding of workplace flexibility has been somewhat overlooked. This study aimed to bridge this gap by examining the correlation between workplace flexibility and organizational commitment. Our sample consisted of 300 employees from foreign businesses in the ICT(information and communications technology) service sector and the manufacturing industry, along with those from the top 50 leading Korean enterprises. We bifurcated workplace flexibility into two distinct categories for this study: quantitative and qualitative. Our results revealed that within the quantitative category, the flexibility of continuity of work and flexible place significantly enhanced organizational commitment. Interestingly, the flexibility of work schedules didn't have a marked impact on commitment levels. On the qualitative side, job autonomy and teamwork emerged as significant drivers of organizational commitment. It's worth noting that qualitative aspects of workplace flexibility had a more pronounced effect on organizational commitment than the quantitative elements. These findings highlight the necessity of approaching workplace flexibility from a comprehensive perspective, embracing both its quantitative and qualitative dimensions. For businesses aiming to maximize the benefits of flexibility, it's essential to cultivate a culture of open communication, champion collaboration, and prioritize job autonomy and teamwork. Establishing a work environment that actively supports feedback-oriented communication stands as a key component in this endeavor.

Keyword: workplace flexibility, quantitative flexibility, qualitative flexibility, organizational commitment, job autonomy, teamwork

1)Author, Doctorate in Information Management of Hoseo University, ojchang@gmail.com

2)Corresponding Author, Professor of Information Management, Hoseo University, sj999@hoseo.edu

제1 저자 소개

- 장옥진(Chang, Ouk-jin)
- SAP 코리아 본부장, 호서대학교 벤처대학원 정보경영학과 박사과정
<관심분야> : 직원/고객 경험관리, 인재관리, 디지털 트랜스포메이션, 클라우드, Generative AI

교신저자 소개

- 이상직(Lee, Sang-jik)
- 호서대학교 벤처대학원 정보경영학과 교수
<관심분야> : 기업의 사회적 책임, ESG경영, 경제 및 사회정책