

공직사회 유연근무제 활용 만족도의 선행요인과 결과요인에 관한 연구: 조직문화와 조직효과성 관련 요인 및 삶의 질을 중심으로

김주윤¹ · 손지연²

¹전남대학교 생활환경복지학과 박사과정생 · ²전남대학교 생활복지학과 부교수

Examining the Antecedents and Consequences of Public Officials' Satisfaction with the Flexible Work System

Juyoon Kim¹ · Jiyeon Son²

¹Department of Family Environment & Welfare, Chonnam National University, Doctorate Student · ²Department of Family Environment & Welfare, Chonnam National University, Associate Professor

HER

**Human
Ecology
Research**

Abstract

The purpose of this study is to demonstrate the antecedent and consequential factors of satisfaction with the flexible working system. Organizational culture was examined as an antecedent factor, while job satisfaction, work performance, organizational commitment, turnover intention, and quality of life were examined as outcome factors. The data of 2,785 public officials who used the flexible work system in the Korea Institute of Public Administration (2022) data set were analyzed using SPSS 28.0. and PROCESS macro's Model 4. The main research findings are as follows. First, organizational cultures that respect individuality and cooperation, supports management, and aims for work autonomy all positively and significantly affect satisfaction with the flexible working system. When ranking the size of influence by the type of organizational culture, work autonomy, respect for individuality, and a cooperative organizational culture had a positive impact in that order, with work autonomy being the most influential factor. In addition, the public officials' age, job preparation period, self-evaluation of workload, and overtime working hours are significant antecedents of satisfaction with the flexible work system. Second, when examining consequential factors, a high level of satisfaction with the flexible working system affects job satisfaction (+), work performance (+), organizational commitment (+), turnover intention (-), and quality of life (+). Job satisfaction was an especially valid mediator between satisfaction with the flexible working system and other consequential factors, including work performance, organizational commitment, turnover intention, and quality of life.

Keywords

job satisfaction, work performance, turnover intention, quality of life, flexible working

Received: November 18, 2022

Revised: February 28, 2023

Accepted: March 20, 2023

This article was presented as a poster session at the Conference of the Association of Families and Better Life on October 22, 2022.

Corresponding Author:

Jiyeon Son

Department of Family Environment & Welfare, Chonnam National University,
77 Yong bong-ro, Buk-ku, Kwang-ju
61186, Korea

Tel: +82-62-530-1321

E-mail: jiyeonson@jnu.ac.kr

서론

전 중앙행정기관 및 지방자치단체에서 일과 삶의 균형 지원 제도의 일환으로 재택근무 등 유연근무제를 도입한 것은 지난 2010년의 일이지만 제도의 이용자 수와 유형별 활용률은 COVID-19 팬데믹 전후로 크게 다른 양상을 보인다. 정부가 COVID-19 팬데믹에 대한 대응방안으로 재택근무제를 의무시행한 2020년을 기점으로 2016년 3만 7천 명에 불과하던 유연근무제 이용자의 수는 20만 명

을 넘어서게 되었다(Ministry of Personnel Management, 2022). 2023년 1월 30일부터는 실내 마스크 착용 의무가 착용 권고로 전환되는 등 코로나19 팬데믹이 종식에 다다르고 있지만 정부는 2022년부터 원격근무가 가능한 시간과 장소를 확대하고, 유연근무를 자율적으로 사용하는 자율근무제를 시범 도입하는 등 공직사회의 유연근무제 시행에 대해 계속해서 적극적인 태도를 보이고 있다(Ministry of Personnel Management, 2022). 이와 같은 변화의 움직임은 일-삶의 균형(work-life balance)의 중요성에 대한 한국 사회의 인식 변화와 COVID-19 팬데믹 상황에서 재택근무 시스템이 잘 작동하는 것을 확인한 경험이 종합적으로 반영된 결과일 것이다.

한국 사회는 과거 가정보다 일을 중시하던 사회에서 일과 삶의 균형을 중시하는 사회로 빠르게 변화하고 있다. 지난 2021년 통계청 사회조사에서 일-가정 균형에 대한 응답자의 인식을 조사한 결과, 일과 가정을 비슷하게 여긴다는 응답(48%)이 일을 우선시한다(33.5%)는 응답을 넘어서는 결과가 나타났다(Statistics Korea, 2021). 본 연구는 이러한 사회 안팎의 변화 속에서 공공부문에서의 유연근무제 활용 만족도에 주목하여, 선행요인으로 조직문화를, 결과요인으로 조직효과성과 삶의 질을 실증적으로 검토하였다.

본 연구의 배경이 되는 공직사회는 연구대상으로 삼을 만큼 충분히 의미 있고 큰 조직이다. 2022년 5월 말 기준 대한민국 공무원 수는 116만 명을 상회하며, 통계청이 추계한 대한민국 총 인구(5,162만명) 기준, 전 국민의 2.25%가 공무원이다. 고용노동부에 따르면, 정부조직은 약 1,121만여 명에 달하는 국내 전직종 근로자 수의 10.4%를 차지한다(Ministry of Employment and Labor, 2021). 또한 2018년 공무원 총조사 보고서에 따르면 공무원 가운데 기혼자는 501,129명(82.12%), 미혼 또는 독신자는 174,194명(17.88%), 평균 자녀 수는 1.88명, 부양가족 수는 2,662,510명인데(Ministry of Personnel Management, 2019) 공무원과 그들의 가족까지 고려한다면, 공직사회의 유연근무제 활용 확산은 국민 다수의 삶에 영향을 미칠 수 있다는 측면에서 그 중요성을 높게 평가할 수 있다. 자영업 대비 높은 고용 안정성에 주목하여 공무원을 소위 “철밥통”이라고 여기는 일반 인식과 달리, 실제 공무원들이 체감하는 일-삶의 균형은 그 수준이 그리 높지 않은 편이다. 예를 들어, Sohn 등(2011)에 따르면 중앙공무원의 일과 삶의 균형 수준은 6점 만점에 2.63점이었으며, 최근 행정안전부 발간 자료에서도 공무원의 일-삶의 균형에 대한 일반적인 인식이 중대한 오해임을 확인할 수 있다(Ministry of the Interior and Safety, 2020). 무엇보다, 공무원이 특수한 지위를

가지고 있지만 결국은 일-삶의 균형을 고민하는 평범한 인간의 지위를 동시에 가지고 있다는 점에서 이들의 일-삶의 균형에 중대한 영향을 미치는 유연근무제 활용에 관한 연구는 의의가 있다. 본 연구는 공직사회의 일-삶의 균형 수준을 높일 수 있는 방편으로 유연근무제에 주목하였으며, 구체적으로 유연근무제 활용 만족도의 선행요인과 결과요인을 실증하였다.

본 연구가 제도 그 자체가 아닌 유연근무제의 활용 만족도에 주목한 이유는 다음의 세 가지 사항으로 정리할 수 있다. 우선, 유연근무제 활용 만족도에 따라 일과 삶의 균형 수준이 달라질 수 있다. 기존의 몇몇 연구에서는 유연근무제 등 일과 삶의 균형 지원 제도가 일과 삶의 균형에 유의미한 영향을 미치지 않는다는 연구결과를 제시했다(Kim & Kim, 2010; Min & Park, 2013; Sohn et al., 2011). 이는 유연근무제 활용만으로는 근로자의 삶의 질을 높이는 데 한계가 있음을 시사한다. 이에 본 연구는 유연근무제에 대한 근로자 개인의 주관적 만족도인 유연근무제 활용 만족도에 주목하여, 유연근무제 활용 만족도가 삶의 질에 미치는 영향에 관한 실증적 분석을 하고자 한다. 지금까지 수행된 유연근무제에 관한 연구에서 근로자의 유연근무제 활용 만족도 수준이 결과변수들에 유의미한 영향을 미치는지에 관한 연구가 부족한 상황이므로(Sa, 2022) 본 연구는 더욱 의미 있다.

둘째, 조직문화에 따라 유연근무제 활용 만족도가 달라질 수 있다. 특히 경직된 조직문화를 가지고 있는 조직들에서는 시간과 장소적 유연성을 강조하는 유연근무제가 실사용자의 만족도를 높이는 방향으로 시행되는 것이 어려울 수도 있다. Jeon (2010)은 유연근무제가 활성화되지 못한 원인의 하나로 문화 측면에서 조직(부서장)에서 유연근무제를 반기지 않는 점, 개인들의 인사상 불이익에 대한 우려, 출퇴근에 유연성을 부여하는 조직문화가 비정상적이라는 조직 내 고정관념 등을 제시하고 있다. 실제로 행정안전부가 발간한 책에서도 공직사회 내에서 다양한 유연근무제도를 도입하였으나 COVID-19로 인한 재택근무 의무시행 전에는 원격근무제나 시간선택제를 활용한 사례가 거의 없었으며 그 원인으로 유연근무제도를 부정적으로 보는 시선을 꼽고 있다(Ministry of the Interior and Safety, 2020). 이에 본 연구는 조직문화의 성격에 따라 종사자의 유연근무제 활용 만족도가 달라질 수 있다는 점에 주목하여, 어떤 상황에서 공직사회의 유연근무제 활용 만족도가 향상될 수 있는지를 조직문화의 관점에서 살펴 보았다.

셋째, 유연근무제 활용 만족도에 따라 조직효과성이 달라질 수 있으며, 궁극적으로 공무원의 삶의 질이 달라질 수 있다. 팀 단위로 진행되어야 하는 업무나 기관 간 협업이 필요한 업무 등을 수

Table 1. Types of the Flexible Work System

유형		내용
시간선택제 근무제		주 40시간보다 짧은 시간 근무
탄력 근무제	시차출퇴근형	1일 8시간 근무하면서, 출퇴근 시간 자율 조정
	근무시간선택형	1일 근무시간(4~12시간)을 조정하되, 주 5일 근무 유지(주 40시간 근무)
	집약근무형	1일 근무시간(10~12시간)을 조정하여, 주 3.5일~4일 근무(주 40시간 근무)
	재량근무형	출퇴근 의무 없이 프로젝트 수행으로 주 40시간 인정
원격 근무제	재택근무형	사무실이 아닌 집에서 근무
	스마트워크 근무형	자택 인근 스마트워크센터 등 별도 사무실 근무

출처: Ministry of Personnel Management (2018).

행하는 과정에서는 유연근무제도로 인해 업무성과가 저해될 가능성도 있다. 그러나 유연근무제 활용 만족도는 궁극적으로 삶의 질을 향상시킬 것으로 예상된다. 이에 본 연구는 유연근무제 활용 만족도와 조직효과성을 구성하는 하위요인 간의 관계는 어떠한지 살펴보았다. 또 궁극적으로 유연근무제 활용 만족도가 직무만족을 거쳐 삶의 질을 향상시키는 양상을 실증하였다.

최근 공직사회에서는 젊은 세대를 중심으로 공직에 대한 사명감이 약화됨에 따라 직무만족과 조직몰입 등 조직효과성 관련 요인들의 측정 수준들이 꾸준히 하락하는 양상이 관찰되고 있다 (The Korea Institute of Public Administration, 2022). 이에 대한 대응으로 공직사회 내 관리자의 리더십이 지향하는 방향이 어떠한지, 또 어떠한 유형의 조직문화가 형성되어야 하는지에 대한 실증연구가 요구되고 있는 상황이다. 또한 유연근무제의 활용이 조직몰입, 업무성과 등의 조직효과성을 저해할 수 있다는 현장의 오해를 불식시키기 위해서도 유연근무제 활용 만족도와 조직효과성 사이의 관계에 관한 실증연구가 필요하다. 궁극적으로, 공직사회 내 유연근무제 활용 만족도에 관한 본 연구는 향후 공직사회가 지향해야 하는 조직문화와 관리자의 리더십에 대한 제언을 도출하는 한편, 유연근무제 활용 만족도의 향상을 통해 기대할 수 있는 조직효과성을 실증하여 공직이 더 좋은 직장으로 거듭나는 데 기여할 수 있다.

이어지는 제2장에서는 먼저 유연근무제의 정확한 개념과 현장에서 공직사회의 근로자가 선택할 수 있는 유연근무제의 유형들을 확인하고, 유연근무제 활용 만족도를 조작적으로 정의한다. 이후 유연근무제 활용 만족도의 선행요인으로 조직문화를, 결과요인으로 직무만족을 비롯해 업무성과, 조직몰입, 이직의도 등과 같은 일련의 조직효과성 관련 요인 및 삶의 질을 고찰한다.

선행연구 고찰

1. 유연근무제의 개념과 유형

근로자에게 노동의 시간과 장소를 자율적으로 선택하도록 유연성을 부여한 근무형태를 통칭하여 유연근무제라고 한다. 우리나라의 경우, 공무원의 유연근무제는 근무형태·근무시간·근무장소에 따라 7개 유형으로 구분된다. 이는 크게 시간선택제근무제, 탄력근무제, 원격근무제 3가지로 나뉘며, 탄력근무제는 시차출퇴근형, 근무시간선택형, 집약근무형, 재량근무형으로, 원격근무제는 재택근무형, 스마트워크근무형으로 다시 나뉘어진다 (Ministry of Personnel Management, 2018). 본 연구에서 말하는 '유연근무제'는 Table 1의 유형을 모두 포괄한다.

2. 유연근무제 활용 만족도

유연근무제 활용 만족도란 말 그대로 유연근무제 활용이 종사자에게 얼마나 만족스러웠는지를 확인하는 지표이다. 정부조직에 유연근무제가 처음 도입된 2010년 이래 지금까지 10여 년 동안 공직사회의 유연근무제 도입과 관련하여 다양한 선행연구가 수행되어 왔다. 이와 관련하여, Sa (2021)는 공공부문에서의 유연근무제에 관한 국내 연구들을 크게 세 가지 유형으로 분류하였는데, 첫째는 유연근무제의 효과에 관한 연구들(Han & Jung, 2014; Hwang & Han, 2013; Jin & Jang, 2015; Kim & Oh, 2018; Min & Park, 2013)이고, 둘째는 유연근무제 선택의 영향요인에 관한 연구들(Jang & Park, 2015; Kim, 2020; Lee & Oh, 2014), 셋째는 유연근무제 실태 및 개선방안에 관한 연구들(Bae & Yang, 2011; Jang & Choi, 2009; Park, 2014)이다. 이처럼 선행연구들은 대체로 유연근무제 활용의 영향요인이나 효과에 주목하였기 때문에 유연근무제 활용 만족도에 관한 연구는 소수에 그친다. 유연근무제 활용 만족도를 다룬 몇 안 되는 선행연구

Table 2. Recent Research on the Flexible Work System

저자(발표연도)	독립변수	종속변수	조절변수	비고
Lee et al. (2014)	· 일-가정 방해 갈등(WIF)	· 이직의도	· 유연근무제 만족도	· 상관분석 · 위계적 회귀분석
Sa & Park (2016)	· 재택근무 빈도	· 재택근무만족도		· 순서형 프로빗 분석 · OLS 회귀분석
Choi & Roh (2017)	· 가족친화정책에 대한 만족도	· 공무원의 삶의질		· 순서형 로지스틱 모형 회귀분석
Sa & Park (2017)	· 가족부양의무 여부 · 가족돌봄지원 프로그램에 대한 만족도	· 재택근무만족도		· 순서형 프로빗 분석 · OLS 회귀분석
Choi & Roh (2020)	· 유연근무 이용 만족도	· 업무성과		· 회귀분석
Sa (2022)	· 유연근무제 활용 만족도	· 조직몰입		· 회귀분석

들은 유연근무 활용 만족도를 독립변수로 사용한 연구와 종속변수 또는 조절변수로 사용한 연구로 나누어 살펴볼 수 있다(Table 2 참조). 먼저 유연근무제 활용 만족도를 종속변수로 사용한 Sa와 Park (2016, 2017)에서는 가족에 대한 부양의무가 있는 재택근무 이용자 집단이 그렇지 않은 집단보다 재택근무 만족도가 낮으며, 재택근무 빈도와 재택근무 만족도 사이에 정적 관계가 있다고 보고한다. 유연근무제 활용 만족도를 조절변수로 활용한 연구에서는 일-가정 방해 갈등이 이직의도에 유의한 정적 영향을 주는데, 이 상황에서 유연근무제 활용 만족도는 일-가정 방해 갈등의 부정적인 영향을 감소시키는 데 효과적인 것으로 확인되었다(Lee et al., 2014). 끝으로 유연근무제 활용 만족도를 독립변인으로 설정한 연구들에서는 업무성과(Choi & Roh, 2020)와 조직몰입(Sa, 2022)이 유연근무제 활용 만족도에 의해 향상된 것으로 보고된 바 있다.

3. 유연근무제 활용 만족도의 선행요인: 조직문화

본 연구는 유연근무제 활용 만족도를 높이는 조직문화가 있다면 어떠한 특성을 갖고 있는지 확인하려는 목적으로 유연근무제 활용 만족도의 선행요인으로 ‘조직문화’를 주요하게 검토하였다. 공공조직과 민간조직은 다른 성격의, 관료적·절차적 조직문화를 보유하고 있다(Han, 2010). 시대 조류에 맞추어 생존하기 위해 자주 혁신을 꾀하는 기업조직과 달리 현 시대에도 여전히 남아있는 공공조직 특유의 다소 경직된 조직문화는 구성원들의 세대 간 갈등을 증폭시키는 원인으로 작용하고 있다. 최근 공공조직은 이전과는 다른 방향의 탈관료적·변혁적 조직문화를 시도하고 있는데, 이는 과거 잘 작동했던 관료적·절차적 조직문화, 관리 지향의 조직문화가 시대의 변화와 함께 그 한계를 노출한 데 따른 것이다(Park & Choi, 2022). 그렇다고 할지라도 공공조직의 문화가 직무수행에서 절차와 규정의 준수, 과업수행 결과에 대한 책임

을 강조한다는 것은 변함없는 사실이다. 현재 공공조직에서는 위계와 과업지향의 관료적 조직문화와 혁신과 관계지향의 탈관료적 조직문화가 경쟁하며 공존하는 상황이라고 할 수 있다. 즉, 공공조직은 제도적 제약으로 인해 관료제적 특성을 배제할 수 없는 상황에서도 리더십에 따라 탈관료적 조직문화를 부분적으로 시도하면서 보다 균형적인 조직문화를 도모하고 있다고 볼 수 있다. 공공조직의 관리자라면 이러한 상황에서는 자신이 추구해야 하는 리더십에 관한 고민을 경험할 것이다.

조직문화의 분류와 관련하여, 경쟁가치모형(competing values framework, CVF)에서는 위계, 과업, 관계(또는 집단), 혁신(또는 발전) 지향문화의 4종류로 조직문화의 유형을 구분한다(Figure 1 참조). 이와 같은 분류 방식은 조직에서 관심의 초점이 내부에 있는지 또는 외부에 있는지, 또 조직이 변화를 지향하는지 또는 안정을 지향하는지에 따라 구분한 것이다. 다만 경쟁가치모형에 근거한 실증연구 결과에서 조직문화는 위계지향의 관료적 조직문화와 그와 차별적인 다른 조직문화로 양분되는 경향이 있다(Cameron & Quinn, 1999; Quinn & McGrath, 1985). 본 연구에서는 원자료의 제약으로 인해 개성중과 협력, 관리지향, 업무자율성의 3가지 유형으로 조직문화를 구분하였다. 개성중과 협력 문화와 업무자율성은 유연성을 강조한다는 측면에서 혁신지향문화, 또는 과업지향문화와 유사한 점이 있다. 관리지향문화는 위계와 예측 가능성을 강조한다는 측면에서 위계지향문화와 유사

	내부 ←	→ 외부
변화 ↑	관계지향문화 (Clan culture)	혁신지향문화 (Adhocracy culture)
안정 ↓	위계지향문화 (Hierarchy culture)	과업지향문화 (Market culture)

출처: Cameron & Quinn, 1999, An, 2008 재인용

Figure 1. Organizational culture of the competing value model.

하다.

한편, 선행연구에서는 다양한 조직의 맥락에서 경쟁가치모형에 근거한 조직문화와 조직효과성 간의 관계를 실증한 바 있다. 먼저, 공공조직의 맥락에서 경쟁가치모형(CVF)내의 4가지 조직문화 유형에 기반하여 조직문화와 조직효과성 사이의 관계를 살펴본 Park과 Oh (2006), An (2008), Kim (2015), Lee와 Jung (2020)에서는 자율성, 혁신지향 문화가 조직성과에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 위 연구들에서 과업지향, 위계지향, 관계지향 문화가 조직효과성에 미치는 영향력은 일관되지 않게 나타나고 있다. 구체적으로 Kim (2015)에서는 전통적인 관리지향의 조직문화가 조직효과성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 위계지향 문화가 조직효과성에 미치는 영향력은 대기업이나 어린이집 등 소규모 사업체를 대상으로 분석한 Kang와 Jung (2019), Kim과 Lee (2019)에서 정(+)적으로 나타나기도 한다. 반면, Lee와 Jung (2020)에서는 위계지향 문화가 직무만족, 조직몰입, 혁신행동 등에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. An (2008)에서는 위계지향 문화가 조직효과성에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나기도 했다. 선행연구에 근거하여 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 수립하였다.

- H 1 개성존중과 협력의 조직문화는 유연근무제 활용 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H 2 관리지향의 조직문화는 유연근무제 활용 만족도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H 3 업무 자율성의 조직문화는 유연근무제 활용 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 유연근무제 활용 만족도의 결과요인: 조직효과성과 삶의 질

1) 조직효과성

조직연구의 궁극적인 관심은 조직효과성을 극대화하는 데 있다(Kim & Lee, 2005). 공직사회에 어떤 제도를 도입하거나 활성화하는 궁극적인 목적 역시 조직효과성의 강화에 있다고 해도 과언이 아니다. 이에 본 연구에서는 유연근무제 활용 만족도를 높일수록 조직효과성이 향상되는지를 검증하고자 한다. 조직효과성(organizational effectiveness)의 개념은 연구자의 성향과 연구목적에 따라 다양하게 정의될 수 있지만, 본 연구에서는 “조직이 수립한 목적을 일정 기간 동안 수행한 후의 목적 달성 정도, 결과 및 산출물”이라고 정의한 Steers (1975)의 개념을 빌어 조직효과성을 조작적으로 정의하고자 한다. 한편, 조직마다 추구하는 목적이 상이하므로 조직효과성을 측정하는 하위요인 또한 다양하게

나타날 수 있다(Kim & Kim, 2015; Kim & Lee, 2005; Yum & Kim, 2010). 예를 들어, 공공조직의 경우, 조직이 추구하는 목표에 대하여 다른 해석의 여지가 있을 수 있는데, Chun과 Rainey (2005)은 이를 일컬어 “조직목표의 모호성(organizational goal ambiguity)”이 있다고 하였다. 공공조직은 이러한 조직목표의 모호성으로 인해 성과달성여부를 판단하기 어려운 측면이 있기 때문에 다수의 연구들은 공공조직의 조직효과성에 관한 연구에서 조직몰입, 직무만족, 이직의도 등의 주관적 지표를 활용하여 조직효과성을 측정하고 있는 상황이다(Kim & Kim, 2015; Yum & Kim, 2010). 실제로 국내외 학자들은 조직효과성의 하위요인을 다양하게 제시하고 있는데(Campbell, 1977; Dalton et al., 1980; Kim, 2003; Kim & Lee, 2005; Lee et al., 2005), Kim (2003)에서는 조직몰입과 직무만족이, Lee 등(2005)에서는 조직몰입, 직무만족, 이직의도가, Kim과 Lee (2005)에서는 직무만족, 조직몰입, 운영성도가, Kim (2010)에서는 직무만족, 조직몰입, 성과지향성 등 주관적 지표가 조직효과성 측정에 주로 활용되고 있다. 이와 같은 이유로 본 연구에서도 조직효과성을 측정하는 지표로 직무만족, 업무성과, 조직몰입, 이직의도를 살펴보고자 한다.

(1) 직무만족

직무만족은 직무 자체에 의해 직접적인 영향을 받지만 태도, 가치, 욕구 등과도 밀접한 관계가 있다(Han, 2002). 따라서 직무만족은 직무의 여러 요소에 대한 평가를 종합한 직무에 대한 호의적인 감정으로 정의할 수 있다(Robbins & Judge, 2008). 공공조직과 민간조직의 직무만족에 차이가 있는지에 관한 연구 결과들은 공공조직이 직무만족도가 더 높다는 연구(Steel & Warner, 1990), 민간조직의 직무만족이 더 높다는 연구(Rainey, 1983), 차이가 없다는 연구(Cherniss & Kane, 1987) 등 다양한 의견을 제시하고 있다.

한편, 유연근무제와 직무만족 간의 관계에 관한 선행연구 결과가 가르키는 방향성은 일관되지 않다. 유연근무제가 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 연구(Allen, 2001; Baltes et al., 1999; Hwang & Han, 2013; Min & Park, 2013; Park, 2015; Rothausen, 1994; Seo et al., 2020), 부정적인 영향을 미친다는 연구(Hong et al., 2011; Jin & Jang, 2015), 유의미한 영향을 미치지 않는다는 연구(Kim & Lim, 2018) 등 유연근무제와 직무만족의 관계에 대해서는 다양한 의견이 혼재한다. 유연근무제 활용 만족도와 관련해서는 유연근무제 활용 만족도가 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 보고가 있다(Min & Park, 2013). 이에 본 연구는 유연근무제 활용 만족도와 직무만족 사이의 관계와

관련하여 다음과 같은 가설을 수립하였다.

H 4 유연근무제 활용 만족도는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(2) 업무성과

업무성과에 대한 일반적인 개념 정의는 아직 정립되지 않은 상황이지만, 대체로 개인이 주어진 업무를 얼마나 잘 수행하였는가를 나타내는 개념으로 업무성과를 이해할 수 있다(Kim & Park, 2011). 유연근무제도와 같은 가족친화정책은 구성원들로 하여금 가정 돌봄의 부담을 완화함으로써 업무몰입을 유도하고 궁극적으로는 업무성과를 높이는 것을 목표로 한다. 하지만 유연근무제와 업무성과간의 관계에 관한 연구는 그 수가 많지 않으며, 특히 공공조직을 배경으로 양자의 관계를 실증한 연구는 소수이다(Choi & Roh, 2020; Jung, 2022). 자세한 내용을 살펴보면, 유연근무제 활용 만족도와 업무성과 간 관계에 관하여 Choi과 Roh (2020)는 유연근무 이용 만족도가 공무원의 업무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 사실을 확인했다. 2017년부터 2019년까지 공공연구기관의 연구개발 인력의 유연근무제도 이용과 기관별 연구 생산성 간의 관계를 분석한 Jung (2022)은 재택원격 근로제 비율이 높을수록 기관의 특허 출원 건수에 긍정적인 영향을 미쳤으나, 탄력근무제는 연구과제 건수, 논문성과에 부정적인 영향을 미친다고 보고하였다.

공공조직이 아닌 맥락에서 유연근무제도가 업무성과에 미치는 영향을 논의한 일련의 선행연구들은 대체로 유연근무제가 업무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 입장을 지지한다(Hwang & Han, 2013; Jung, 2022; Kim, 2011; Ko, 2014; Moon & Roh, 2010; Park, 2015; Perry-Smith & Blum, 2000). 예를 들어, Perry-Smith와 Blum (2000)은 가족친화제도가 기업의 매출액, 시장점유율 등 조직 성과에 긍정적인 영향을 미침을 확인하였다. Kim (2011)은 가족친화제도가 기업성과에 긍정적인 영향을 미침을 확인하였다. Ko (2014)는 가족친화적 정책 중 유연근무제와 부양가족지원제도는 조직성과에 정(+)의 영향을 미침을 확인하였다. Park (2015)은 유연근무제도가 조직효과성에 미치는 영향력을 분석한 연구에서 원격근무제와 재택근무제가 재무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 사실을 실증하였다.

한편, 직무만족과 업무성과 간의 관계에 관하여 메타분석을 통해 7가지 연구모형을 제시한 Judge 등(2001)에서는 선행연구들이 직무만족과 업무성과 간의 관계에 관한 명확한 결론을 내지 못하였음을 지적했다. 또 유연근무제의 맥락에서 직무만족의 매개효과를 논의한 선행연구들을 살펴보면, 직무만족은 스케줄 유연성과 직무성과 사이의 관계를 완전매개한다(Kim & Lee, 2019). 이에 본 연구는 업무성

과와 유연근무제 활용 만족도 사이의 관계성에 관하여 다음과 같은 가설을 수립하였다.

H 5 유연근무제 활용 만족도는 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 9 직무만족은 유연근무제 활용 만족도와 업무성과 사이의 관계를 매개할 것이다.

(3) 조직몰입

조직몰입에 관한 정의는 다양하지만 Mowday 등(1979)은 조직 구성원들이 조직에 심리적 애착을 갖거나 동일시하고 헌신하는 정도라고 정의한다. 조직몰입은 다시 조직에 대한 정서적 애착상태인 정서적 몰입, 조직과의 관계를 손익관계로 보아 조직을 이탈할 경우 손실을 피하기 위해 멤버십을 유지하는 상태인 지속적 몰입, 규범적·도덕적 의무감 등으로 인해 조직에 남고자 하는 상태인 규범적 몰입으로 나누어진다(Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 2002). 조직몰입 상태의 구성원들은 조직의 다양한 요구를 자발적으로 받아들이고 조직의 효율성을 높이는 모습을 보인다(Ok & Kim, 2001). 일련의 선행연구들은 유연근무제와 조직몰입 간의 관계에 대하여, 유연근무제가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 일관되게 보고하고 있다(Park, 2015; Sa, 2022; Seo et al., 2020). Park (2015)은 재택근무제도가 조직몰입에 유의한 정적영향을 미친다는 사실을, Seo 등(2020)은 유연근무제가 종업원의 직무몰입에 정적영향을 미친다는 사실을 보고하였다. 한편, 공공부문에서 유연근무제와 조직몰입의 관계를 다룬 연구로는 Kim과 Oh (2018)와 Sa (2022)가 있다. Kim과 Oh (2018)는 근무지 유연성이 공식적으로 부여되는지, 비공식적으로 부여되는지에 따라 양적 근무지유연성과 질적 근무지유연성으로 유형화한 후 혼인상태나 성별에 따라 공무원의 직무몰입에 미치는 영향에 차이가 있는지를 검증하였다. 분석 결과, 질적 근무지유연성의 경우 혼인상태나 성별과 관계없이 근무지유연성이 조직몰입에 유의미한 정적 관계를 보이지만 양적 근무지유연성의 경우에는 혼인상태나 성별에 따라 조직몰입에 미치는 영향에 차이가 있는 것으로 나타났다. 이 연구 결과는 조직구성원이 처한 상황에 따라 다양한 방식으로 유연근무정책이 수행되어야 할 필요성이 있음을 시사한다. 유연근무제 활용 만족도가 조직몰입에 미치는 영향에 관하여 Sa (2022)는 공무원의 유연근무제 활용 만족도가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 확인하였다. Roh (2021)는 유연근무 이용 만족도가 조직몰입에 미치는 영향에 있어 집단 간 영향력의 차이에 관한 연구에서 혼인상태에 의한 성별 집단의 차이는 기혼 남성 집단의 영향이 가장 강했고, 기혼여성 집단이 가장 약한 것으로 나타났다. 또한 같은 연구에서 자녀 유무에 의한 성별 집단의

차이에서는 무자녀 기혼여성 집단이 가장 강한 영향을 미쳤고, 유자녀 기혼여성 집단은 가장 약한 영향을 미치는 것으로 확인되었다(Roh, 2021). 대부분의 선행연구들이 직무만족과 조직몰입 간의 관계에 대해 직무만족이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 결론을 제시한다(Bagozzi, 1980; Brown & Peterson, 1993; Glisson & Durick, 1988; Im & Whang, 2014; Lim & Oh, 2010; Ok & Kim, 2001; Park, 1999; Seo et al., 2020). 또 Seo 등(2020)은 직무만족이 유연근무제와 직무몰입 사이의 관계를 부분매개한다고 보고하였다. 이에 본 연구는 조직몰입과 유연근무제 활용 만족도 사이의 관계성을 다음과 같이 예상한다.

H 6 유연근무제 활용 만족도는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 10 직무만족은 유연근무제 활용 만족도와 조직몰입 사이의 관계를 매개할 것이다.

(4) 이직의도

이직의도는 직무, 임금, 직위 또는 다양한 요소들에 대해 불만족하면서 직장을 옮기려는 의사를 말한다(Lawler, 1983). 구성원이 조직을 영구적으로 떠나는 이직은 조직효과성에 악영향을 미치는 주요 원인이다(Lee, 2007). 유연근무제와 이직의도 사이의 관계에 관한 대다수의 선행연구에서 유연근무제는 이직의도에 부(-)적 영향을 미친다(Allen, 2001; Lee et al., 2014; McNall et al., 2010; Min & Park, 2013). Allen (2001)은 가족친화제도가 이직의도에 부(-)적 영향을 미친다고 하였고, McNall 등(2010)은 탄력근무제도가 이직의도를 낮춘다고 하였다. Min과 Park (2013)은 유연근무제 참여 여부와 유연근무제 만족도가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 유연근무제가 이직의도를 감소시킨다는 사실을 실증했다. 유연근무제 활용 만족도와 관련하여, Lee 등(2014)은 일-가정 방해 갈등(WIF) 중 시간에 근거한 갈등이 이직의도에 부정적인 영향을 미치고, 이러한 영향은 유연근무제의 만족도가 높을수록 감소된다는 사실을 확인하였다. 이는 유연근무제 활용 만족도가 높을수록 이직의도는 저하될 수 있음을 시사한다. 직무만족과 이직의도 간의 관계에서 다수의 선행연구들은 직무만족이 높을수록 이직 가능성이 낮아진다는 사실을 실증했다(Griffeth et al., 2000). 한편, 직무만족과 이직의도의 관계에 있어서 근속기간이 조절효과를 갖는다는 연구도 있었는데, 근속기간이 증가함에 따라 직무만족과 이직의도 간의 부적 관계는 더욱 강화되는 것으로 나타났다(Dicker et al, 1996; Hom & Griffeth, 1991). 이직의도와 관련하여 한국행정연구원의 공직생활 실태조사에서는 응답자의 30.1%가 이직의향이 있음을 밝히고 있는데(The Korea Institute of Public Administration, 2019), 이직은

개인적으로는 기존의 직장에서 받는 경제적 이익을 포기하고 새로운 조직을 찾아야 한다는 측면에서 경제적 비용을, 일시적인 직장 상실로 인한 무기력감 등이 발생한다는 측면에서 심리적 비용을 발생시키고, 조직적으로는 새로운 인력을 충원하고 교육시키는 데 많은 비용이 소요되게 되는 등(Roh & Choi, 2018) 개인과 조직에 상당한 비용을 발생시키므로 조직 구성원의 이탈을 최대한 줄이고 이직의도를 낮추기 위한 조직적인 노력이 필요하다.

한편, 유연근무제 또는 유연근무제 활용 만족도와 이직의도 사이에서 직무만족의 매개효과를 확인한 선행연구는 찾을 수 없었다. 그렇지만 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 선행연구에서는 직무만족이 이직의도에 미치는 영향의 크기와 통계적 유의성 측면에서 매우 중요한 요인으로 나타났다(Roh & Choi, 2018). 이에 본 연구에서 유연근무제 활용 만족도가 이직의도에 미치는 영향에서 직무만족의 매개효과를 확인하고자 한다.

본 연구는 유연근무제 활용 만족도와 이직의도 사이의 관계, 그리고 유연근무제 활용 만족도와 이직의도 사이의 관계에서 직무만족의 매개효과와 관련하여 다음과 같은 가설을 수립하였다.

H 7 유연근무제 활용 만족도는 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H 11 직무만족은 유연근무제 활용 만족도와 이직의도 사이의 관계를 매개할 것이다.

2) 삶의 질

삶의 질(quality of life, QoL)은 국민들의 생활을 측정할 수 있는 지표이며, 정부 정책의 효과성을 측정하는 성과지표로 자주 사용된다. 삶의 질과 관련한 보편적인 개념 정의나 삶의 질을 결정하는 요인이 무엇이고 삶의 질을 평가하는 지표가 무엇인지에 대한 일관된 견해는 존재하지 않는다(Felce & Perry, 1995; Ko & Choi, 2012; Lim, 1996; Liu, 1974; Min & Park, 2013; Park & Kim, 2014). 다만, 삶의 질에 대한 개념 정의가 다양한 만큼 이를 측정하는 변수도 다양하게 제시되고 있는데(Felce & Perry, 1995; Kim & Park, 2014; Lim, 1996), 이를 크게 객관적인 삶의 질과 주관적인 삶의 질로 구별할 수 있다. 객관적인 삶의 질은 개인을 둘러싼 제반환경을, 주관적인 삶의 질은 본인 스스로 생활에 대한 주관적인 평가를 의미한다(Byun, 2005, Noh & Park 재인용; Kim & Park, 2014; Yoon & Jung, 2014).

삶의 질의 선행요인이 무엇인지에 대하여 민간부문에 비해 공공부문에서의 논의는 많지 않다(Choi & Roh, 2017; Seo et al., 2018). 그럼에도 불구하고 대다수의 선행연구는 유연근무제가 삶의 질 또는 삶의 만족도에 정(+)의 방향으로 영향을 미친다는 사

실을 실증한다(Choi & Pan, 2019; Choi & Roh, 2017; Hong, 2011; Kang et al., 2001; Kwon, 2004). 공무원과 민간기업 종사자들의 삶의 질을 비교한 Kim과 Cho (2000)에서 공무원은 긴 근로시간, 낮은 보수, 어려운 승진, 짧은 여가시간 등으로 인해 직업생활에 대한 만족도에서 낮은 만족도를 보였다. 이는 공무원의 삶의 질을 증진시키려면 그들의 근로의 질을 향상 시키는 것이 전제되어야 함을 의미하며 그 방향성은 일-삶의 균형을 향해 있음을 시사한다. Kwon (2004)은 선택적 복지제도에 대한 여성 공무원의 만족도가 남성이나 전통적인 후생복지제도를 이용하는 공무원보다 높으므로 선택적 복지제도 등 공무원의 삶의 질을 제고하기 위한 제도적 장치의 확충이 필요하다고 하였다. Choi와 Roh (2017)는 공무원의 삶의 질에 대한 기존의 연구들은 대부분 삶의 질에 대한 개념적 논의와 측정지표에 관한 것이었고, 공무원의 삶의 질에 대한 영향요인에 관한 실증적 연구는 충분하지 않았다는 점을 적시한 후 인사관련 요인인 가족친화정책에 대한 만족도, 외재적 보상의 공정성, 근무성적평정의 공정성과 직무관련 요인인 직무자율성, 직무스트레스 관련 독립변수가 공무원의 삶의 질에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 직무스트레스를 제외한 나머지 변인들은 공무원의 삶의 질에 정(+)의 영향을 미친다는 사실을 확인하였다. 유연근무제와 삶의 질의 관계에 관하여 Choi와 Pan (2019)은 스마트워크 사용자 경험이 조직과 개인의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구에서 조직적 측면으로는 업무생산성, 협업 증진 등이, 개인적 측면에서는 직무만족도, 일과 삶의 균형과 삶의 질이 향상된다는 사실을 확인하였다. Kang 등 (2001)은 가족친화적근무제도가 근로자 개인 차원에서 스트레스를 감소시키고, 직장생활 만족, 삶에 대한 만족, 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 주장한다. 특히 탄력근무제가 직장생활 만족, 삶의 만족, 업무수행도 향상에 효과가 있는 것으로 나타났다. Seo 등(2020)에서 직무만족은 탄력근무제와 삶의 질 사이의 관계를 부분매개한다. Hong (2011)은 유연근무제를 사용하는 근로자들이 유연근무제 이용 후에 시간적인 여유와 정신적인 여유가 생겼다고 답하여, 유연근무제의 사용이 근로자의 삶의 질에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 확인하였다. 한편 Bailey와 Kurland (2002)는 탄력근무제가 오히려 근로자들의 총 노동시간을 늘리는 부정적인 영향을 미친다고 주장하였다.

본 연구는 삶의 질과 유연근무제 활용 만족도 사이의 관계성을 다음과 같이 예상한다.

H 8 유연근무제 활용 만족도는 삶의 질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 12 직무만족은 유연근무제 활용 만족도와 삶의 질 사이의

관계를 매개할 것이다.

연구방법

1. 연구문제

본 연구는 첫째, 유연근무제 활용 만족도에 대한 조직문화 등의 영향력을 살펴보고, 둘째, 유연근무제 활용 만족도가 사회적으로 긍정적 가치(예: 조직효과성, 삶의 질)를 창출하는지 살펴보고자 한다.

[연구문제 1] 유연근무제 활용 만족도의 선행요인은 무엇인가?

H 1 개성준중과 협력의 조직문화는 유연근무제 활용 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 2 관리지향의 조직문화는 유연근무제 활용 만족도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H 3 업무 자율성의 조직문화는 유연근무제 활용 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[연구문제 2] 유연근무제 활용 만족도의 결과요인은 무엇인가?

H 4 유연근무제 활용 만족도는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 5 유연근무제 활용 만족도는 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 6 유연근무제 활용 만족도는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 7 유연근무제 활용 만족도는 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H 8 유연근무제 활용 만족도는 삶의 질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[연구문제 3] 유연근무제 활용 만족도와 조직 효과성 및 삶의 질 사이에서 직무만족의 매개효과는 어떠한가?

H 9 직무만족은 유연근무제 활용 만족도와 업무성과 사이의 관계를 매개할 것이다.

H 10 직무만족은 유연근무제 활용 만족도와 조직몰입 사이의 관계를 매개할 것이다.

H 11 직무만족은 유연근무제 활용 만족도와 이직의도 사이의 관계를 매개할 것이다.

H 12 직무만족은 유연근무제 활용 만족도와 삶의 질 사이의 관계를 매개할 것이다.

2. 주요 변수의 개념과 측정(부록 참조)

1) 유연근무제 활용 만족도

독립변수인 유연근무제 활용 만족도에서 유연근무제의 조작적 정의는 '통상의 근무시간근무일을 변경하여 근무하거나 정보통신기술을 활용하여 온라인 원격근무하는 제도'이다(The Korea Institute of Public Administration, 2022). 독립변수로서 유연근무제에 대한 활용 만족도는 문항 1개(리커트 5점 척도로 1=전혀 그렇지 않다. 2=그렇지 않다. 3=보통이다. 4=그렇다. 5=매우 그렇다)로 측정되었음의 응답값을 활용한다.

2) 유연근무제 만족도의 영향요인

인구통계적 특성(성별, 연령, 입직 준비기간, 현재 직급, 근로관련특성(나의 업무역량, 업무량 자기평가, 시간 외 근무시간), 조직문화1_개성존중과 협력, 조직문화2_관리지향, 조직문화3_업무자율성은 영향요인으로 하였다. Cronbach's α 값으로 조직문화1_개성존중과 협력은 .87, 조직문화2_관리지향은 .76, 조직문화3_업무자율성은 .82로 나타났다.

3) 직무만족

매개변수인 직무만족의 조작적 정의는 '조직 구성원 한 개인이 자신의 직무에 관하여 가지고 있는 긍정적인이고 즐거운 감정 또는 자신의 직무상황에서 집단 및 개인의 목표를 달성하기 위해 각 개인이 자신의 직업에 대해 느끼는 열정과 관심'이다(The Korea Institute of Public Administration, 2022). 매개변수인 직무만족은 문항 4개(리커트 5점 척도로 1=전혀 그렇지 않다. 2=그렇지 않다. 3=보통이다. 4=그렇다. 5=매우그렇다)로 측정되었음에 대한 평균값을 사용하였다. Cronbach α 값은 .88로 나타났다.

4) 업무성과

종속변수인 업무성과는 조직 구성원이 자신의 직무로 인식하는 활동들이나 조직의 핵심가치에 기여하는 활동으로 정의한다(Civil Service Commission, 2002). 종속변수는 업무성과로서, 문항 3개(리커트 5점 척도로 1=전혀 그렇지 않다. 2=그렇지 않다. 3=보통이다. 4=그렇다. 5=매우그렇다)로 측정되었음에 대한 평균값을 사용하였다. Cronbach α 값은 .89로 나타났다.

5) 조직몰입

종속변수인 조직몰입은 구성원들이 조직의 목표를 자신의 것으로 생각하면서 업무에 심리적으로 몰두하거나 조직 자체에 대한 애착이나 신뢰가 강한 것으로 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰 및 애착, 조직을 위해 상당한 노력을 기꺼이 바치겠다는 헌신과 희생의사, 조직 구성원으로서 존재하려는 강한 욕구 등을 포함한다(The Korea Institute of Public Administration, 2022). 종속변수인 조직몰입은 문항 4개(리커트 5점 척도로 1=전혀 그렇지 않다. 2=그렇지 않다. 3=보통이다. 4=그렇다. 5=매우그렇다)로 측정되었음에 대한 평균값을 사용하였다. Cronbach α 값은 .85로 나타났다.

6) 이직의도

종속변수인 이직의도는 소속된 조직을 떠나고자 하는 자발적인 의도로 정의한다(Tett & Meyer, 1993). 종속변수인 이직의도는 문항 1개(리커트 5점 척도로 1=전혀 그렇지 않다. 2=그렇지 않다. 3=보통이다. 4=그렇다. 5=매우그렇다)로 측정되었음에 대한 응답값을 활용한다.

7) 삶의 질

종속변수인 삶의 질 특히, 공무원에 대한 삶의 질은 국민에 대한 공복으로서 직장생활 뿐만 아니라 일반 국민으로서 개인, 가정, 사회 생활을 영위함에 있어 적절한 수준의 인간다운 삶을 보장하는 다양하고 포괄적인 개념으로 정의한다(Civil Service Commission, 2002). 종속변수인 삶의 질은 문항 2개(리커트 5점 척도로 1=전혀 그렇지 않다. 2=그렇지 않다. 3=보통이다. 4=그렇다. 5=매우그렇다)로 측정되었음에 대한 평균값을 사용하였다. Cronbach α 값은 .83로 나타났다.

8) 통제변인

인구통계학적 특성(성별, 연령, 혼인상태, 자녀의 수, 입직 준비기간, 재직기간, 현재 직급, 총 근무시간)은 통제변인으로 하였다.

3. 연구방법

1) 데이터

본 연구는 한국행정연구원의 2021년 공직생활 실태조사(The Korea Institute of Public Administration, 2022) 결과를 분석에 활용하였다. 이 조사는 온라인으로 실시하였으며, 조사에 추

Table 3. Socio-Economic Status of the Respondents (단위: 명, %)

변수		N	최솟값	최댓값	평균	표준편차			
종속변수	유연근무제 활용 만족도	2,785	1	5	3.87	0.89			
영향 요인	성별	남	4,133	2,394 (57.9)	1	2	1.42	0.49	
		여		1,739 (42.1)					
	연령	20대	4,133	311 (7.5)					
		30대		1,052 (25.5)					
		40대		1,519 (36.7)	1	4	2.90	0.92	
		50대 이상		1,251 (30.3)					
	인구 통계적 특성	입직 준비기간	1년 이내	4,133	1,562 (37.8)				
			1~2년		1,342 (32.5)				
			2~3년	4,133	713 (17.3)	1	5	2.09	1.12
			3~4년		344 (8.3)				
	영향 요인	현재 직급	4년 이상	4,133	172 (4.2)				
			3급		11 (0.3)				
			4급		447 (10.8)				
			5급		1,058 (25.6)				
			6급	4,133	1,182 (28.6)	3	9	5.99	1.23
			7급		1,069 (25.9)				
8급				213 (5.1)					
9급				153 (3.7)					
근로 관련 특성	나의 업무역량	4,133		1	5	3.44	0.64		
	업무량 자기평가	4,133		1	5	3.66	0.72		
	시간외 근무시간(1주일 평균)	4,133		1	5	3.43	1.34		
조직 문화	개성존중과 협력	4,133		1	5	3.12	0.76		
	관리지향	4,133		1	5	3.57	0.59		
	업무자율성	4,133		1	5	3.16	0.75		
조직효과성	직무만족	4,133		1	5	3.49	0.73		
	업무성과	4,133		1	5	3.74	0.63		
	조직몰입	4,133		1	5	3.27	0.73		
	이직의도	4,133		1	5	2.95	1.15		
	삶의 질	4,133		1	5	3.36	0.77		
	유효 N(목록별)		2,785						

출된 응답은 47개 중앙행정기관 본청 소속 일반직 공무원 1,890 명과 17개 광역자치단체 본청 소속 일반직 공무원 2,243명 등 총 4,133명이다. 본 연구는 이 중 유연근무제도를 활용한 공무원 2,785명의 자료를 분석하였다. 조사기간은 2021년 8월 12일부터 9월 30일까지 총 48일이다.

2) 분석방법

SPSS ver. 28.0와 Hayes의 PROCESS Macro ver. 4.1 Model 4를 활용하여 기초통계, 단순회귀분석, 다중회귀분석, 매

개분석을 실시하였다.

연구결과

1. 기초 분석 결과

본 연구에서 실증분석에 활용한 변수의 기초통계 분석 결과는 Table 3과 같다. 먼저 영향요인 중 인구통계적 특성을 살펴 보면, 응답자의 성별은 남성(57.9%)이 여성(42.1%)보다 비율

Table 4. Factors Affecting Satisfaction with the Flexible Work System

종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수		
		b	p	β	VIF	
유연근무제 활용 만족도	(상수)	2.664	***			
	인구통계적 특성	성별(ref. 남성)	0.029		0.016	1.092
		연령	-0.05	*	-0.052	1.609
		입직 준비기간	-0.03	*	-0.037	1.098
		현재 직급	0.021		0.029	1.551
	근로 관련 특성	나의 업무역량	0.046		0.032	1.249
		업무량 자기평가	-0.087	***	-0.069	1.137
		시간 외 근무시간(1주일 평균)	-0.058	***	-0.087	1.095
	조직문화	개성존중과 협력	0.158	***	0.133	1.381
		관리지향	0.118	***	0.077	1.229
업무자율성		0.222	***	0.186	1.434	

$R^2=.16, Adj-R^2=.15, F=18.126^{***}$

$p^* < .05, p^{**} < .01, p^{***} < .001$

이 높았다. 연령은 40대(36.7%)의 비중이 가장 높았고, 50대 이상(30.3%), 30대(25.5%)가 그 뒤를 따랐으며 20대(7.5%)의 비중이 가장 낮았다. 입직 준비기간은 1년 이내(37.8%)가 가장 많았고, 1~2년 이내(32.5%)가 그 뒤를 이었다. 현재 직급은 6급(25.6%)이 가장 많았고, 7급(25.9%), 5급(25.6%)이 그 뒤를 따랐다. 다음으로 영향요인 중 근로 관련 특성을 살펴보면, 업무량 자기평가의 평균이 가장 높았고(평균=3.66, 표준편차=0.72) 그 다음으로 나의 업무역량(평균=3.44, 표준편차=0.64)과 시간외 근무시간(평균=3.43, 표준편차=1.34)이 높았다. 조직문화는 관리지향(평균= 3.57, 표준편차=0.59)의 평균이 가장 높았고, 그 다음으로 업무 자율성(평균=3.16, 표준편차=0.75)과 개성존중과 협력(평균=3.12, 표준편차=0.76) 순이었다. 마지막으로 조직효과성과 삶의 질은 업무성과(평균=3.74, 표준편차=0.63)의 평균이 가장 높았고, 그 다음으로 직무만족(평균=3.49, 표준편차=0.73), 삶의 질(평균=3.36, 표준편차=0.77), 조직몰입(평균=3.27, 표준편차=0.73), 이직의도(평균=2.95, 표준편차=1.15)의 순이었다.

2. 유연근무제 활용 만족도의 선행요인

유연근무제 활용 만족도에 미치는 인구통계적 특성, 근로 관련 특성, 조직문화의 영향력을 검증한 결과는 Table 4와 같다. 먼저 인구통계적 특성을 살펴본 결과, 연령, 입직 준비기간만 통계적으로 유의하게 유연근무제 활용 만족도에 영향을 미쳤다. 연령이 낮을수록, 입직준비기간이 짧을수록 유연근무제 활용 만족도가 높

은 것으로 나타났다. 다음으로 근로 관련 특성을 살펴보면, 업무량 자기평가, 시간 외 근무시간이 통계적으로 유의하게 유연근무제 활용 만족도에 영향을 미쳤다. 업무량이 많을수록, 시간 외 근무시간이 많을수록 유연근무제 활용 만족도가 낮은 것으로 나타났다. 마지막으로 조직문화를 살펴본 결과, 개성존중과 협력, 관리지향, 업무자율성 등 모든 조직문화가 통계적으로 유의하게 유연근무제 활용 만족도에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타나, H1과 H3을 지지하였다. 이는 유연근무제 활용 만족도를 높이기 위해서는 과도한 업무량을 줄이고, 조직문화를 업무자율성을 높이는 방향, 개성존중과 협력을 강조하는 방향으로 바꾸는 것이 필요하다는 사실을 함의한다. 흥미로운 점은 관리지향의 조직문화도 유연근무제 활용 만족도를 높이는 방식으로 작동하여 H2와 반대 방향의 결과가 나타났다는 점이다. 해당 결과는 공직사회에서 조직의 관리가 공평하고 객관적인 평가 기준으로 작용한다면 유연근무제 활용 만족도를 증가시키는 등의 긍정적인 작용을 할 수 있다는 점을 시사한다.

3. 유연근무제 활용 만족도가 조직효과성과 삶의 질에 미치는 영향

1) 유연근무제 활용 만족도와 업무성과

유연근무제 활용 만족도와 업무성과의 관계에서 직무만족의 매개효과를 검증하기 위해 SPSS의 Process Macro Model 4를 이용하여 분석을 실시하였으며, 결과를 Table 5에 제시하였다. 각 경로들의 유의성 검증 결과 유연근무제 활용 만족도는 직무만족($b=0.186$,

Table 5. Mediating Model Predicting Job Performance

경로		<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
유연근무제 활용만족도	직무만족	0.186	0.014	13.096***	.000	0.158	0.213
유연근무제 활용만족도	업무성과	0.096	0.011	8.474***	.000	0.074	0.118
직무만족	업무성과	0.382	0.015	26.167***	.000	0.354	0.411

* 통제변수: 성별, 연령, 자녀의 수, 현재 직급

** $p < .05$, $p^{**} < .01$, $p^{***} < .001$

Table 6. Indirect Effect towards Job Performance through Job Satisfaction

독립변수	매개변수	종속변수	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
유연근무제 활용만족도	직무만족	업무성과	0.071	0.008	0.074	0.086

* 통제변수: 성별, 연령, 자녀의 수, 현재 직급

Table 7. Mediating Model Predicting Organizational Commitment

경로		<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
유연근무제 활용만족도	직무만족	0.186	0.014	13.096***	.000	0.158	0.213
유연근무제 활용만족도	조직몰입	0.047	0.011	4.102***	.000	0.024	0.069
직무만족	조직몰입	0.620	0.015	41.995***	.000	0.591	0.649

* 통제변수: 성별, 연령, 자녀의 수, 현재 직급

** $p < .05$, $p^{**} < .01$, $p^{***} < .001$

Table 8. Indirect Effect towards Organizational Commitment through Job Satisfaction

독립변수	매개변수	종속변수	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
유연근무제 활용만족도	직무만족	조직몰입	0.115	0.011	0.093	0.138

* 통제변수: 성별, 연령, 자녀의 수, 현재 직급

$t=13.096$, $p<.001$)과 업무성과($b=0.096$, $t=8.474$, $p<.001$)에 정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무만족은 업무성과($b=0.382$, $t=26.167$, $p<.001$)에 정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, H4, H5는 지지되었다.

유연근무제 활용 만족도가 업무성과에 영향을 미치는 데 있어 직무만족의 간접효과 유의성 검증을 위해 bootstrapping을 사용하였다(Shrout & Bolger, 2002). 유연근무제 활용 만족도가 직무만족을 경유하여 업무성과에 이르는 경로의 부분매개를 5,000번 반복추출하여 bootstrapping을 실시하였으며 분석결과를 Table 6에 제시하였다. 분석결과, 유연근무제 활용 만족도가 직무만족을 경유하여 업무성과에 이르는 경로의 경우 간접효과의 95% 신뢰구간에서 0을 포함하고 있지 않기 때문에 정적으로 유의한 것으로 나타났다($b=0.071$, CI[0.057~0.118]). 즉, H9에서 업무성과에 대한 직무만족의 매개효과는 지지되었다.

2) 유연근무제 활용 만족도와 조직몰입

유연근무제 활용 만족도와 조직몰입의 관계에서 직무만족의 매개효과를 검증하기 위해 SPSS의 Process Macro Model 4를 이용하여 분석을 실시하였으며, 결과를 Table 7에 제시하였다. 각 경로들의 유의성 검증 결과 유연근무제 활용 만족도는 직무만족($b=0.186$, $t=13.096$, $p<.001$)과 조직몰입($b=0.047$, $t=4.102$, $p<.001$)에 정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무만족은 조직몰입($b=0.620$, $t=41.995$, $p<.001$)에 정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, H6은 지지되었다.

유연근무제 활용 만족도가 조직몰입에 영향을 미치는 데 있어 직무만족의 간접효과 유의성 검증을 위해 bootstrapping을 사용하였다(Shrout & Bolger, 2002). 유연근무제 활용 만족도가 직무만족을 경유하여 조직몰입에 이르는 경로의 부분매개를 5,000번 반복추출하여 bootstrapping을 실시하였으며 분석결과를 Table 8에 제시하였

Table 9. Mediating Model Predicting Turnover Intention

경로		<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
유연근무제 활용만족도	직무만족	0.186	0.014	13.096***	.000	0.158	0.213
유연근무제 활용만족도	이직의도	-0.109	0.023	-4.710***	.000	-0.155	-0.064
직무만족	이직의도	-0.369	0.030	-12.290***	.000	-0.428	-0.310

* 통제변수: 성별, 연령, 자녀의 수, 현재 직급

** $p < .05$, $p^{**} < .01$, $p^{***} < .001$

Table 10. Indirect Effect towards Turnover Intention through Job Satisfaction

독립변수	매개변수	종속변수	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
유연근무제 활용만족도	직무만족	이직의도	-0.068	0.009	-0.086	-0.052

* 통제변수: 성별, 연령, 자녀의 수, 현재 직급

Table 11. Mediating Model Predicting Quality of Life

경로		<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
유연근무제 활용만족도	직무만족	0.186	0.014	13.096***	.000	0.158	0.213
유연근무제 활용만족도	삶의 질	0.121	0.014	8.591***	.000	0.093	0.149
직무만족	삶의 질	0.448	0.018	24.566***	.000	0.412	0.484

* 통제변수: 성별, 연령, 자녀의 수, 현재 직급

** $p < .05$, $p^{**} < .01$, $p^{***} < .001$

다. 분석결과, 유연근무제 활용 만족도가 직무만족을 경유하여 조직 몰입에 이르는 경로의 경우 간접효과의 95% 신뢰구간에서 0을 포함하고 있지 않기 때문에 정적으로 유의한 것으로 나타났다($b=0.115$, $CI[0.093\sim 0.138]$). 즉, H10에서 조직몰입에 대한 직무만족의 매개효과는 지지되었다.

3) 유연근무제 활용 만족도와 이직의도

유연근무제 활용 만족도와 이직의도의 관계에서 직무만족의 매개효과를 검증하기 위해 SPSS의 Process Macro Model 4를 이용하여 분석을 실시하였으며, 결과를 Table 9에 제시하였다. 각 경로들의 유의성 검증 결과 유연근무제 활용 만족도는 직무만족($b=0.186$, $t=13.096$, $p<.001$)과 이직의도($b=-0.109$, $t=-4.710$, $p<.001$)에 부적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무만족은 이직의도($b=-0.369$, $t=-12.290$, $p<.001$)에 부적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, H7는 지지되었다.

유연근무제 활용 만족도가 이직의도에 영향을 미치는 데 있어 직무만족의 간접효과 유의성 검증을 위해 bootstrapping을 사용하였다(Shrout & Bolger, 2002). 유연근무제 활용 만족도가 직무만족을 경유하여 이직의도에 이르는 경로의 부분매개를 5,000번 반복추출하여

bootstrapping을 실시하였으며 분석결과를 Table 10에 제시하였다. 분석결과, 유연근무제 활용 만족도가 직무만족을 경유하여 이직의도에 이르는 경로의 경우 간접효과의 95% 신뢰구간에서 0을 포함하고 있지 않기 때문에 부적으로 유의한 것으로 나타났다($b=-0.068$, $CI[-0.086\sim -0.052]$). 즉, H11에서 이직의도에 대한 직무만족의 매개효과는 지지되었다.

4) 유연근무제 활용 만족도와 삶의 질

유연근무제 활용 만족도와 삶의 질의 관계에서 직무만족의 매개효과를 검증하기 위해 SPSS의 Process Macro Model 4를 이용하여 분석을 실시하였으며, 결과를 Table 11에 제시하였다. 각 경로들의 유의성 검증 결과 유연근무제 활용 만족도는 직무만족($b=0.186$, $t=13.096$, $p<.001$)과 삶의 질($b=0.121$, $t=8.591$, $p<.001$)에 정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무만족은 삶의 질($b=0.448$, $t=24.566$, $p<.001$)에 정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, H8는 지지되었다.

유연근무제 활용 만족도가 삶의 질에 영향을 미치는 데 있어 직무만족의 간접효과 유의성 검증을 위해 bootstrapping을 사용하였다(Shrout & Bolger, 2002). 유연근무제 활용 만족도가 직무만족을

Table 12. Indirect Effect towards Quality of Life through Job Satisfaction

독립변수	매개변수	종속변수	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
유연근무제 활용만족도	직무만족	삶의 질	0.083	0.009	0.066	0.101

*통제변수: 성별, 연령, 자녀의 수, 현재 직급

경유하여 삶의 질에 이르는 경로의 부분매개를 5,000번 반복추출하여 bootstrapping을 실시하였으며 분석결과를 Table 12에 제시하였다. 분석결과, 유연근무제 활용 만족도가 직무만족을 경유하여 삶의 질에 이르는 경로의 경우 간접효과의 95% 신뢰구간에서 0을 포함하고 있지 않기 때문에 정적으로 유의한 것으로 나타났다($b=0.083$, $CI[0.066\sim0.101]$). 즉, H12에서 삶의 질에 대한 직무만족의 매개효과는 지지되었다.

요약 및 제언

본 연구는 공직사회의 유연근무제 활용 만족도에 영향을 미치는 선행요인과 결과요인에 대한 실증분석을 실시하였다. 구체적으로, 유형별 조직문화가 유연근무제 활용 만족도에 미치는 영향을 검증하고, 유연근무제 활용 만족도가 직무만족, 업무성과, 조직몰입 및 이직의도 등 일련의 조직효과성과 삶의 질에 미치는 영향력을 실증하고자 하였다. 나아가 직무만족이 유연근무제 활용 만족도와 결과요인들(e.g., 업무성과, 조직몰입, 이직의도 및 삶의 질) 사이에서 매개요인으로 작용하는지 실증적으로 확인하였다.

가설 검정을 위해 한국행정연구원이 2021년 8월-9월 사이에 수집한 공직생활실태조사(The Korea Institute of Public Administration, 2022) 내에서 유연근무제도를 활용한 공무원 2,785명의 자료를 추출하여 분석에 활용하였다. 선행요인을 검정하기 위해 인구통계적 특성과 근로관련 특성, 조직문화를 투입하여 유연근무제 활용 만족도에 대한 회귀분석을 실시하였으며, 결과요인을 검정하기 위해 SPSS ver. 28.0와 Hayes의 PROCESS Macro v. 4.1 Model 4를 활용하여 성별, 연령, 자녀의 수, 현재 직급을 통제하고 매개효과를 검정하였다. 본 연구의 주요 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 유연근무제 활용 만족도에 대한 선행요인으로 조직문화의 영향력을 살펴본 첫 번째 연구문제와 관련하여, 개선준중과 협력, 관리지향, 업무자율성 등의 조직문화는 모두 유연근무제 활용 만족도에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 H2와 달리, 관리지향 조직문화는 유연근무제 활용 만족도에 부(-)적으로 작용하지 않았

으며, 다만 정(+)적인 효과의 크기가 상대적으로 작았다. 구체적으로 살펴보면, 조직문화의 유형별로 표준화된 회귀계수의 크기를 비교했을 때, 업무자율성과 개선준중과 협력의 효과가 관리지향 조직문화의 효과보다 2배 가량 크게 나타났다. 관리보다는 업무자율성을 지향하는 리더십이 유연근무제 활용 만족도에 더 긍정적으로 작용할 것으로 예상된다. 이상의 연구 결과는 공직사회가 종사자의 유연근무제 활용 만족도를 높이고자 한다면, 조직문화를 업무자율성을 높이고, 개성을 존중하면서 협력을 강조하는 방향으로 가꾸어야 함을 시사한다.

덧붙여, 관리지향의 조직문화도 비록 그 효과성의 크기가 상대적으로 작지만 유연근무제 활용 만족도를 높이는 것으로 나타난 분석결과와 관련해서는 관리가 감시목적이 아니라 관계지향적이고 공평하며 객관적인 평가기준으로 작용한다면 조직 내에서 긍정적인 작용을 하는 것으로 해석할 수 있다. 현재 공직사회의 조직문화에 대해서는 위계와 과업지향의 관료적 조직문화와 혁신 지향의 탈 관료적 조직문화가 경쟁하며 공존하는 상황이다(Hur & Ha, 2021). 다시 말해 공공조직은 제도적 제약으로 인해 관료제적 특성을 배제할 수 없는 상황에서도 리더십에 따라 탈관료적 조직문화를 부분적으로 시도하면서 보다 균형적인 조직문화를 도모하고 있다고 볼 수 있다. 본 연구의 실증분석 결과는 공직사회의 조직 구성원들이 조직문화의 지향에 대해 체감하는 바가 명확할 때, 그것이 개선준중과 협력, 업무자율성을 지향할 때 뿐만이 아니라 관리를 지향한다 할지라도 유연근무제 활용 만족도를 높이는 방향으로 작용함을 보여 준다. 이는 유연근무제의 도입만으로는 유연근무제 활용 만족도의 향상을 담보할 수 없고 유연근무를 선택하는 것을 부정적으로 보지 않는 문화의 조성이 필요함을 시사한다. 특히, 협업, 대면업무의 필요성 등 업무의 성격이 충분히 고려되지 않은 채 일률적으로 유연근무제에 대해 부정적인 평가를 하는 문화는 개선되어야 한다(Ministry of the Interior and Safety, 2020).

이 밖에 연령이 낮을수록, 입직준비기간이 짧을수록 유연근무제 활용 만족도가 높고, 업무량이 많을수록, 시간 외 근무시간이 많을수록 유연근무제 활용 만족도가 낮다는 사실도 특이할 만하다. 이 결과를 해석하자면, 젊은 세대, 특히 공직을 얻기까지 걸린 기간이 짧은 사람은 사무실이 아닌 곳에서 근무하는 것을 선호한다. 역으로, 기성세대이거나, 공직을 얻기까지 걸린 기간이 길었던 사람은 사무실에

서 근무하는 것을 선호한다. 공직사회의 특성상 관리자는 어느 정도의 연령대 이후에 보직을 수행하게 되는데, 연령과 입직준비기간에 따라 유연근무제 활용에 대한 만족도가 다르게 나타난 본 연구의 분석 결과는 관리자가 젊은 직원들을 이해하기 위해 더 많은 노력을 기울여야 함을 보여준다.

둘째, 유연근무제 활용 만족도의 결과요인을 조직효과성을 중심으로 살펴본 두 번째 연구문제와 관련하여, 유연근무제 활용 만족도는 직무만족, 업무성과, 조직몰입과 이직의도 등 조직효과성과 삶의 질에 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 즉 유연근무제 활용 만족도가 높을수록 직무만족, 업무성과, 조직몰입과 삶의 질이 높아지고, 이직의도는 낮아지는 것으로 나타나는 등 유연근무제 활용 만족도가 조직효과성(직무만족, 업무성과, 조직몰입, 이직의도)과 삶의 질에 미치는 긍정적인 영향을 실증하였다. 이상의 실증분석 결과는 유연근무제를 실시하는 것에서 그치지 않고, 종사자들이 체감하는 활용 만족도를 제고하는 것이 제도 도입의 본래 목표를 달성하는 데 있어 중요하다는 본 연구의 주장을 뒷받침한다.

셋째, 유연근무제 활용 만족도와 조직효과성 관련 요인 및 삶의 질 사이에서 직무만족의 매개효과를 살펴본 본 연구에서 공직사회 종사자의 직무만족은 유연근무제 활용 만족도와 업무성과, 조직몰입, 이직의도, 삶의 질 사이의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 이는 조직효과성 전반에 직무만족이 미치는 영향력의 중요성을 시사하며, 따라서 공직사회 종사자의 직무만족이 항상 중요하게 고려되어야 할 필요성을 보여준다. 최근 5년간 공직사회의 직무만족 수치는 2017년 5점 만점에 3.57점, 2018년 3.60점, 2019년 3.50점, 2020년 3.51점 그리고 2021년 3.49점으로 지속적으로 하락하는 추세이다(The Korea Institute of Public Administration, 2022). 조직효과성 관련 요인들과 삶의 질에 대한 매개요인인 직무만족의 중요성을 감안한다면, 공직사회는 종사자들의 직무만족을 중요하게 고려해야 할 것이며, 유연근무제 활용 만족도 향상을 통해 직무만족을 높여려는 노력도 시도해 볼 수 있다.

공직자 대상의 유연근무제가 의무 시행된 2010년 이래 어느덧 12년이 흘렀다. 공직사회 내에 유연근무제가 어느 정도 정착된 현 시점에서 유연근무제를 활용하는 개인의 유연근무제 활용 만족도에 주목한 본 연구는, 조직문화의 특성에 따라 같은 유연근무제라 할지라도 그 활용 만족도가 달라질 수 있으며, 유연근무제 활용 만족도에 따라 직무만족을 비롯한 조직효과성 관련 요인, 나아가 삶의 질까지 나아질 수 있다는 점을 실증하였다. 일과 가정의 갈등과 균형, 그리고 거기에서 비롯된 삶의 질 문제는 과거로부터 현재까지를 아우르는 대안가정학회의 주요 연구 주제 가운데 하나이다(Cho, 1999; Hong, 2021; Jeong & Kim, 2009; Kim, 2018; Park, 1995). 주로 취업모와 기혼여성들 중

심으로 일-가정 갈등과 균형을 논의한 선행연구와 달리 본 연구는 한국행정연구원의 공직생활실태조사 자료를 활용하여 남녀 공무원들 두루 고려하였다. 아빠 육아휴직이 확산되고 있는 작금의 현실을 고려할 때 이는 적절한 선택이었다고 생각한다. 또한 본 연구는 연구를 진행하면서 공직자의 스테레오 타입을 생각할 때에 취업모를 항상 염두에 두었다. 유연근무제라는 제도 자체를 넘어 제도에 대한 활용 만족도, 그리고 그로부터 이어지는 직무만족과 삶의 질에 주목한 본 연구는 공무원이 계속해서 취업준비생들의 선망의 대상이 되는 좋은 직장으로 남기 위해 조직문화와 직무만족의 측면에서 개선해야 할 점이 무엇인지를 구체적으로 제시한다. 앞서 언급한 바와 같이, 유연근무제 활용 만족도를 높이는 데 있어 중요한 것은 업무의 성격이나 업무자의 상황 등을 고려하여 유연근무를 선택하는 것을 부정적으로 보지 않는 문화를 조성하는 것이다(Ministry of the Interior and Safety, 2020). 특히, 협업, 대면업무의 필요성 등 업무의 성격이 충분히 고려되지 않은 채 일률적으로 유연근무제에 대해 부정적인 평가를 하는 문화는 개선되어야 한다(Ministry of the Interior and Safety, 2020). 유연근무제는 가정생활과 일 사이에서 균형을 잡기 위해 노력하는 많은 공직사회 근로자들에게 해법이 되고 있다. 유연근무제의 활용 만족도를 논의한 본 연구가 공직사회 내 유연근무제의 질적 성장을 주장하는 목소리에 힘을 실어주는 계기로 작용하기를 기대한다.

Declaration of Conflicting Interests

The author declares no conflict of interest with respect to the authorship or publication of this article.

Acknowledgments

This study was financially supported by Chonnam National University(Grant number: 2023-0869-01).

References

- An, K. S. (2008). The effects of organizational culture in public sector on organizational performance. *Korean Policy Sciences Review*, 12(4), 103-131.
- 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.

- <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, T. (2001). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior, 58*(3), 414-435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Bae, G. H., & Yang, G. M. (2011). Evaluation of the participatory government's family-friendly working system: Focusing on public officials' recognition of telecommuting and flexible working system. *Korean Association for Local Government Studies, 23*(4), 125-153.
- Bagozzi, R. P. (1980). Performance and satisfaction in an industrial sales force: An examination of their antecedents and simultaneity. *Journal of Marketing, 44*(2), 67-77. <https://doi.org/10.1177/002224298004400208>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior, 23*(4), 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology, 84*(4), 496-513. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research, 30*(1), 63-77. <https://doi.org/10.1177/002224379303000106>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison Wesley.
- Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. In P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness* (pp. 13-55). Jossey-Bass.
- Cherniss, C., & Kane, J. S. (1987). Public sector professionals: Job characteristics, satisfaction, and aspirations for intrinsic fulfillment through work. *Human Relations, 40*(3), 125-136. <https://doi.org/10.1177/001872678704000301>
- Cho, H. G. (1999). The relationship between work-family conflict and job-life satisfaction of married female workers - Focused on clerical and production workers -. *Human Ecology Research, 37*(2), 145-158.
- Choi, J. W., & Roh, J. H. (2017). Effects of personnel-related and job-related factors on quality of life of public employees. *Journal of Governmental Studies, 23*(3), 93-124. <https://doi.org/10.19067/jgs.2017.23.3.93>
- Choi, J. W., & Roh, J. H. (2020). Impacts of family-friendly policies on work performance of public employees and comparisons among groups by gender and marital status. *Korean Public Personnel Administration Review, 19*(4), 61-95.
- Choi, S. G., & Pan, Y. H. (2019). A study on the effect of smart work user experience on the satisfaction of organization and individuals. *Journal of Next-generation Convergence Information Services Technology, 8*(3), 273-286. <https://doi.org/10.29056/jncist.2019.09.05>
- Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005). Goal ambiguity in US federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory, 15*(1), 1-30.
- Civil Service Commission. (2002). Retrieved November 16, 2022, from <https://docviewer.nanet.go.kr/reader/viewer>
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organization structure and performance: A critical review. *Academy of Management Review, 5*(1), 49-64.
- Dicker, D. N., Roznowski, M., & Harrison, D. A. (1996). Temporal tempering: An event history analysis of the process of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology, 81*(6), 705-716. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.705>
- Felce, D., & Perry, J. (1995). Quality of life: Its definition and measurement. *Research in Developmental Disabilities, 16*(1), 51-74. [https://doi.org/10.1016/0891-4222\(94\)00028-8](https://doi.org/10.1016/0891-4222(94)00028-8)
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly, 33*(1), 61-81.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*(3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Han, B. J. (2010). A study on the effects of organizational culture and leadership on employee behavior: A comparative analysis on different types of organizations. *The Korean Journal of Public Administration, 19*(1), 201-240. <https://doi.org/10.22897/kipajn.2010.19.1.009>
- Han, I. S. (2002). A comparison of job satisfaction between employees of local government and local public enterprises. *Korean Society and Public Administration, 12*(4), 27-41.
- Han, Y. S., & Jung, Y. G. (2014). The effects of flexible work arrangements on work-family conflict and facilitation, and job satisfaction for married working women: A longitudinal analysis. *Journal of Korean Family Resource Management Association, 18*(4), 1-26.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology, 76*(3), 350-366. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.350>
- Hong, S. A. (2011). Flexible work systems and changes in family life. *Gender Review, 21*, 50-57.
- Hong, S. A., Lee, M. H., & Kim, D. G. (2011). *Flexible work system and changes in family life*. Korean Women's Development Institute.
- Hong, Y. J. (2021). Latent transition analysis of the work-family balance of working mothers with a child in elementary school: Focus on the effect of antecedents on both work-family balance typology and transition between typologies. *Family and Environment Research, 59*(2), 199-213. <https://doi.org/10.6115/fer.2021.015>

- Hur, Y. M., & Ha, J. B. (2021). The impact of organizational culture and job expertise on organizational goals: Focusing on the 2018 public employee perception survey. *Korean Review of Organizational Studies*, 18(2), 63-87. <https://doi.org/10.21484/kros.2021.18.2.63>
- Hwang, S. O., & Han, S. I. (2013). The influence of flexible work arrangement on satisfaction, efficacy and performance: An empirical analysis on the case of the ChunCheon city government. *The Korean Journal of Local Government Studies*, 17(2), 391-414.
- Im, D. H., & Whang J. S. (2014). Effect of care workers on job satisfaction on organization commitment. *The Journal of The Korea Contents Association*, 14(10), 151-159.
- Jang, H., & Park, Y. H. (2015). Flexible work system for public officials in agricultural research positions exploratory research for activation. *The Journal of Korean Policy Studies*, 15(2), 49-72.
- Jang, H. J., & Choi, M. H. (2009). An evaluation of family-friendly employment policy in the participatory government: Focusing on the perception of public employees on the home-based telework and the flexible time work. *Korean Public Personnel Administration Review*, 8(3), 121-154.
- Jeon, S. T. (2010). Retrieved February 17, 2023, from https://www.hrinsight.co.kr/view/view.asp?in_cate=112&gopage=1&bi_pidx=11680
- Jeong, Y. K., & Kim, H. H. (2009). A study on the family support system and alternative policies for work-life balance. *Journal of the Korean Home Economics Association*, 47(6), 109-120.
- Jin, J. S., & Jang, E. Y. (2015). Flexible work arrangements and job satisfaction. *Journal of Governmental Studies*, 21(2), 235-263. <https://doi.org/10.19067/jgs.2015.21.2.235>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Jung, H. J. (2022). The relationship between flexible work and research productivity at public research institutes. *The Korea Association for Policy Studies*, 31(2), 171-200. <https://doi.org/10.33900/KAPS.2022.31.2.6>
- Kang, H. R., Kim, T. H., & Kim, J. H. (2001). *Family-friendly environment and corporate policies*. Ewha Women's University Business Research Institute.
- Kang, J. S., & Jung, W. H. (2019). The influence of military organizational culture on organizational effectiveness. *Korean Review of Organizational Studies*, 16(3), 31-52.
- Kim, H. J. (2003). Organizational culture, leadership, and organizational effectiveness. *Korean Public Administration Review*, 37(4), 103-124.
- Kim, H. S., & Kim, O. S. (2010). Toward work-family enrichment: Positive spillover of resources across two domains. *Korean Management Review*, 39(2), 375-407.
- Kim, H. W. (2011). The effects of family-friendly employment policies on firm-level performances. *Quarterly Journal of Labor Policy*, 11(3), 1-24.
- Kim, J. H., & Lee, H. R. (2019). The effect of employees' schedule flexibility on job performance: Focused on the mediating effect of job satisfaction. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 33(3), 115-129.
- Kim, J. S. (2015). Effects of organizational culture and characteristics on organizational effectiveness. *The Journal of Korean Policy Studies*, 15(1), 1-17.
- Kim, K. S. (2010). The influence of organizational culture on organizational effectiveness. *Ordo Economics Journal*, 13(1), 35-52.
- Kim, K. S., & Lee, K. H. (2005). Organizational culture and effectiveness of executive agency in Korea. *Korean Public Administration Review*, 39(3), 179-204.
- Kim, M. S., & Cho, K. H. (2000). A comparative study of quality of life satisfaction between public servants and private sector employees. *Korean Public Administration Review*, 34(3), 27-45.
- Kim, M. S., & Lim, S. H. (2018). A Study on the influence of flexible work scheme for job-family connection on job satisfaction. *Industry Promotion Research*, 3(2), 33-40. <https://doi.org/10.21186/IPR.2018.3.2.033>
- Kim, M. S., & Park, S. C. (2011). The effect of public servants' self-efficacy on job performance. *Korean Public Management Review*, 25(4), 143-161.
- Kim, S. Y. (2018). How family, work, and community resources affect family to work conflict and facilitation of employed mothers. *Family and Environment Research*, 56(1), 55-69. <https://doi.org/10.6115/fer.2018.004>
- Kim, S. Y., & Kim, S. H. (2015). Exploring the ambiguity's effect on organizational effectiveness in public organization: Focusing on type of ambiguity and moderating role of PSM (public service motivation). *Korea Public Administration Journal*, 24(1), 139-171. <https://doi.org/10.22897/kipajn.2015.24.1.005>
- Kim, T. H., & Oh, M. J. (2018). The impact of workplace flexibility on organizational commitment from an employee perspective. *Korean Journal of Public Administration*, 56(4), 189-220.
- Kim, Y. H. (2020). The study of smart work preference for expanding flexible work arrangements. *Korean Public Personnel Administration Review*, 19(3), 159-186.
- Ko, J. K. (2014). Family-friendly policy and organizational performance: Focusing on the mediating effect of job attitude. *Korean Public Personnel Administration Review*, 13(2), 161-181.
- Ko, M. C., & Choi, S. O. (2012). Administrative implications and suggestions of quality of life (QoL) research. *Korean Public Administration Review*, 46(4), 103-126.
- Kwon, Y. S. (2004). A study on welfare policies to improve the quality of life of female public officials. *Korean Public Personnel Administration Review*, 3(1), 23-43.

- Lawler, E. E. (1983). Satisfaction and behavior. In J. R. Hackman, L. W. Porter & E. E. Lawler (Eds.), *Perspectives on behavior in organizations* (pp. 278-302). McGraw Hill.
- Lee, C. W., Kim, S. S., & Lee, S. K. (2014). Working family conflict and turnover intention - Moderating effects of flexible working -. *Journal of Human Resource Management Research*, 21(5), 245-262.
- Lee, H. S., & Jung, H. I. (2020). The influence of organizational members' knowledge sharing and job autonomy on innovation behavior. *Institute for Humanities and Social Sciences*, 21(4), 305-331.
- Lee, J. S., & Oh, S. H. (2014). An analysis on recognition of public officials for a flexible work system: Focusing on Jin-Ju City. *The Korean Journal of Local Government Studies*, 18(1), 315-336.
- Lee, S. K. (2007). An impact of work-family conflict on turnover intention - Focusing on the moderating role of organizational commitment -. *International Journal of Tourism Management and Sciences*, 22(3), 205-218.
- Lee, Y. H., Bang, M. J., & Oah, S. Z. (2005). The effect of family supportive organizational culture on organizational commitment, work satisfaction, turnover intention, and family life satisfaction: The mediating effect of work-family conflict focused. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 18(3), 639-657.
- Lim, V. K. G. (1996). Job insecurity and its outcomes: Moderating effects of work-based and nonwork-based social support. *Human Relations*, 49(2), 171-194. <https://doi.org/10.1177/001872679604900203>
- Lim, S. Y., & Oh, K. H. (2010). The effect of education program for beauty franchise on job satisfaction, trust and the organizational commitment of employees. *The Journal of Business Education*, 24(3), 325-360.
- Liu, B. C. (1974). Quality of life indicators: A preliminary investigation. *Social Indicators Research*, 1, 187-208. <https://doi.org/10.1007/BF00302887>
- McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25, 381-396.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Min, K. R., & Park, S. M. (2013). Probing the impacts of flexible work schedules on organizational outcomes: With a focus on the moderating roles of reform values in public organizations. *Korean Public Administration Quarterly*, 25(4), 1211-1249.
- Ministry of Employment and Labor. (2021). Retrieved February 17, 2023, from http://stathtml.moel.go.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=118&tblId=DT_118N_PAYM39&conn_path=I2
- Ministry of Personnel Management. (2018). Retrieved November 16, 2022, from https://www.mpm.go.kr/mpm/comm/newsPress/newsPressRelease/?boardId=bbs_000000000000029&mode=view&cntId=2527
- Ministry of Personnel Management. (2019). Retrieved February 17, 2023, from https://www.mpm.go.kr/flexer/index.jsp?FileDir=bbs_000000000000128/20190311&SystemFileName=f0b8bd643b0e7450f.pdf&FileName=2018+%EA%B3%B5%EB%AC%B4%EC%9B%90%EC%B4%9D%EC%A1%B0%EC%82%AC+%EB%B3%B4%EA%B3%A0%EC%84%9C%28%EC%A0%84%EC%B2%B4%29.pdf&ftype=pdf
- Ministry of Personnel Management. (2022). Retrieved November 16, 2022, from https://www.mpm.go.kr/mpm/comm/newsPress/newsPressRelease/?boardId=bbs_000000000000029&mode=view&cntId=3450
- Ministry of the Interior and Safety. (2020). Retrieved February 17, 2023, from https://www.mois.go.kr/synap/skin/doc.html?fn=BBS_202011180634305210&rs=/synapFile/202302/&synapUrl=%2Fsynap%2Fskin%2Fdoc.html%3Ffn%3DBBS_202011180634305210%26rs%3D%2FsynapFile%2F202302%2F&synapMessage=%EC%A0%95%EC%83%81
- Moon, S. Y., & Roh, J. (2010). Balancing work and family in South Korea's public organizations: Focusing on family-friendly policies in elementary school organizations. *Public Personnel Management*, 39(2), 117-131.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Noh, Y. H., & Park, Y. H. (2017). A study of the recognition regarding the influence of public library service to Quality of Life. *Journal of the Korean Biblia Society for Library and Information Science*, 28(1), 45-77. <https://doi.org/10.14699/kbiblia.2017.28.1.045>
- Ok, W. H., & Kim, S. K. (2001). A study on job stress, job satisfaction, and organizational commitment of local public officials. *Korean Public Administration Review*, 35(4), 355-373.
- Park, D. S. (1999). Job satisfaction and organizational commitment of researchers at government-funded research institutes. *Korean Public Administration Quarterly*, 11(1), 51-66.
- Park, J. S., & Choi, H. Y. (2022). Transactional contingent reward, transformational leadership, organizational culture, and individual and organizational performance: Mediating effects of bureaucratic and unbureaucratic cultures. *Korean Public Administration Review*, 56(2), 297-330. <https://doi.org/10.18333/KPAR.56.2.297>
- Park, K. W. (2015, December). *Effects of the introduction of flexible working hours on organizational effectiveness*. Paper presented at the academic research conference of The Korean Society for Human Resources Development, Muju, Korea.
- Park, S. A., & Oh, H. J. (2006). Performance-oriented organizational culture and organizational effectiveness. *Korean Public Administration Review*, 40(4), 225-252.
- Park, S. J. (2014). Realities and future task of flexible work schedule as a policy

- tool for work-life balance: Focusing on local government employees. *The Korean Association for Governance Studies*, 24(1), 375-397.
- Park, S. M. & Kim, S. A. (2014). An empirical study on the determinants of citizen's quality of life in Korea: A comparison between low-income and ordinary-income of the households. *Korea Public Administration Journal*, 23(4), 173-210.
- Park, S. O. (1995). Balancing work and family lives of working mothers. *The Korean Home Economics Association*, 33(5), 13-25.
- Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1107-1117.
- Personnel Innovation Office. (2022). Statistics on current state of disciplinary actions for public officials. Retrieved November 16, 2022, from <https://www.data.go.kr/data/15017265/fileData.do>
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp. 315-334). Sage Publications, Inc.
- Rainey, H. G. (1983). Public agencies and private firms: Incentive structures, goals, and individual roles. *Administration & Society*, 15(2), 207-242. <https://doi.org/10.1177/009539978301500203>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Essentials of organizational behavior* (G. J. Kim, et al. Trans.). Sigma Press. (Original work published 1983).
- Roh, J. H. (2021). Utilization and satisfaction of family-friendly policies and organizational commitment of public employees: Focusing on the comparison and analysis among groups. *The Korean Governance Review*, 28(3), 95-126. <https://doi.org/10.17089/kgr.2021.28.3.004>
- Roh, J. H., & Choi, J. W. (2018). The influences of job-related factors on turnover intention of civil servants and the moderating effects of job-related communication. *Public Administration Review*, 32(1), 107-137.
- Rothausen, T. J. (1994). Job satisfaction and the parent worker: The role of flexibility and rewards. *Journal of Vocational Behavior*, 44(3), 317-336. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1021>
- Sa, Y. J. (2021). A study on the flow and direction of research on flexible working hours in the public sector. *Korean Public Personnel Administration Review*, 20(1), 67-89.
- Sa, Y. J. (2022). A Study on the relationship among public employees' satisfaction with the use of flexible work system, organizational commitment, and education and training. *The Journal of Humanities and Social Science*, 13(4), 217-227. <https://doi.org/10.22143/HSS21.13.4.15>
- Sa, Y. J., & Park S. Y. (2016). Volume of teleworking and satisfaction with teleworking: Evidence from U.S federal agencies. *Korean Public Personnel Administration Review*, 15(1), 179-204.
- Sa, Y. J., & Park S. Y. (2017). Family responsibility and satisfaction with teleworking in the United States federal government. *Korean Public Personnel Administration Review*, 16(2), 103-124.
- Seo, E. H., Lee, H. J., & Park, S. M. (2018). An empirical study of motivation, organizational citizenship behavior, and quality of life in the Korean public sector - With a focus on the self-determination theory -. *Korean Society and Public Administration*, 29(1), 145-185. <https://doi.org/10.53865/KSPA.2018.05.29.1.145>
- Seo, J. M., Kim, K. Soo., & Kim, K. Y. (2020). The effects of elasticity working hours on job satisfaction and job commitment. *Korean Journal of Hospitality & Tourism*, 29(2), 199-207. <https://doi.org/10.24992/KJHT.2020.02.29.02.199>
- Sohn, Y. M., Kim, J. W., & Park, J. Y. (2011). A study to verify the influence of organizational and individual variables on the work-life balance of central civil servants. *Journal of Leisure Studies*, 9(1), 101-131.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.4.422>
- Statistics Korea. (2021). Retrieved November 16, 2022, from <https://kostat.go.kr/assist/synap/preview/skin/miri.html?fn=87bac119449505217120123&trs=/assist/synap/preview#>
- Steel, B. S., & Warner, R. L. (1990) Job satisfaction among early labor force participants: Unexpected outcomes in public and private sector comparisons. *Review of Public Personnel Administration*, 10(3), 4-22. <https://doi.org/10.1177/0734371X9001000302>
- Steers, R. M. (1975). Effects of need for achievement on the job performance-job attitude relationship. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 678-682. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.60.6.678>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- The Korea Institute of Public Administration. (2019). Retrieved November 16, 2022, from https://www.kipa.re.kr/synap/skin/doc.html?fn=FILE_00000000069631&trs=/convert/result/201512/
- The Korea Institute of Public Administration. (2022). Retrieved November 16, 2022, from https://www.kipa.re.kr/synap/skin/doc.html?fn=FILE_00000000172360&trs=/convert/result/201512/
- Yoon, H. C., & Jung, B. H. (2014). A study on the quality of life for urban residents in the depopulation era : The case of Gwangju metropolitan city. *Journal of The Korean Regional Development Association*, 26(4), 35-57.
- Yum, J. H., & Kim, J. S. (2010). Organizational effectiveness of social capital in public organizations. *Korean Public Management Review*, 24(3), 91-116.

부록: 주요 변수의 측정

변수		측정 질문	척도
종속 변수	유연근무제 활용 만족도	5. 귀하께서는 지난 1년간 가족친화적 근무제도를 활용해 본 경험이 있으십니까? 3) 유연근무제 활용만족도	1점: 매우 불만족 2점: 불만족 3점: 보통 4점: 민적 5점: 매우 만족
		1) 성별 (ref. 남성)	① 남자 ② 여자
		2) 연령	① 19~29세 ② 30~39세 ③ 40~49세 ④ 50대 이상
		6) 입직 준비기간	__ 개월
영향 요인	근로 관련 특성	9) 현재 직급	① 1급(고위공무원 가급) ② 2급(고위공무원 나급) ③ 3급 ④ 4급 ⑤ 5급 ⑥ 6급 ⑦ 7급 ⑧ 8급 ⑨ 9급
		14. 귀하께서는 업무수행 역량과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까? 1) 내가 수행하는 업무는 높은 역량이 요구된다 2) 현재 내가 맡고 있는 업무는 나의 역량으로 충분히 수행할 수 있다 3) 나의 업무수행 역량은 유사 업무를 수행하는 민간기업 담당자보다 우수하다	1점: 전혀 그렇지 않다 2점: 그렇지 않다 3점: 보통이다 4점: 그렇다 5점: 매우 그렇다
		1. 귀하께서는 평소 업무량에 대해서 어떻게 생각하십니까?	1점: 매우 적은 수준이다 2점: 적은 수준이다 3점: 적절한 수준이다 4점: 많은 수준이다 5점: 매우 많은 수준이다
		시간 외 근무시간(지난 1개월 간)	1주일 평균 ____ 시간
조직문화1_개성존중과 협력	조직문화1_개성존중과 협력	20. 귀하가 속한 기관의 조직문화와 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까? 9) 우리 기관에서는 업무수행방식이나 관행을 개선하고자 상급자에게 자유롭게 건의할 수 있다 10) 우리 기관은 구성원의 다양한 개성을 존중한다 11) 우리 부서에는 친하지 않은 사람들과도 잘 어울려 일하는 분위기가 있다 12) 우리 부서에는 개성이 강하거나 생각이 다른 동료들이 서로 잘 협조하는 분위기가 있다	1점: 전혀 그렇지 않다 2점: 그렇지 않다 3점: 보통이다 4점: 그렇다 5점: 매우 그렇다
		20. 귀하가 속한 기관의 조직문화와 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까? 1) 우리 기관은 계획수립/목표설정/목표달성을 강조한다 2) 우리 기관은 경쟁력/성과/실적을 중시한다 7) 우리 기관은 안정성/일관성/규칙준수를 강조한다 8) 우리 기관은 문서화/책임/통제/정보관리를 중시한다	1점: 전혀 그렇지 않다 2점: 그렇지 않다 3점: 보통이다 4점: 그렇다 5점: 매우 그렇다
		4. 귀하께서는 업무자율성과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까? 1) 나는 업무수행 방식/절차에 대한 선택권을 가지고 있다 2) 나는 업무수행 속도/마감시간을 조절할 수 있다 3) 나는 업무수행 평가지표/기준 마련에 참여할 수 있다	1점: 전혀 그렇지 않다 2점: 그렇지 않다 3점: 보통이다 4점: 그렇다 5점: 매우 그렇다
조직문화3_업무자율성	조직문화3_업무자율성		

변수	측정 질문	척도	
직무만족	35. 귀하께서는 직무만족과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까? 1) 나는 담당업무에 흥미가 있다 2) 나는 열정적으로 업무를 수행한다 3) 나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다 4) 나는 보상과 상관없이 내가 맡은 업무에 만족한다	1점: 전혀 그렇지 않다 2점: 그렇지 않다 3점: 보통이다 4점: 그렇다 5점: 매우 그렇다	
	38. 귀하께서는 삶의 질과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까? 1) 나는 현재 삶에 만족한다 2) 나는 주위의 다른 사람들과 비교할 때 행복하다	1점: 전혀 그렇지 않다 2점: 그렇지 않다 3점: 보통이다 4점: 그렇다 5점: 매우 그렇다	
결과 요인	26. 1) 나는 담당업무에서 요구되는 성과를 달성하고 있다 2) 나는 담당업무의 성과를 달성하기 위해 책임을 다한다 3) 나는 담당업무와 관련되어 있는 조직 및 타 기관, 이해관계자로부터 요구되는 성과를 달성하고 있다	1점: 전혀 그렇지 않다 2점: 그렇지 않다 3점: 보통이다 4점: 그렇다 5점: 매우 그렇다	
	37. 귀하께서는 이직 의향과 관련한 다음 항목에 대해 어떻게 생각하십니까? 나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다	1점: 전혀 그렇지 않다 2점: 그렇지 않다 3점: 보통이다 4점: 그렇다 5점: 매우 그렇다	
조직몰입	34. 귀하께서는 조직몰입과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까? 1) 나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다 2) 나는 조직의 성공을 위해 열심히 노력할 용의가 있다 3) 나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다 4) 우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다	1점: 전혀 그렇지 않다 2점: 그렇지 않다 3점: 보통이다 4점: 그렇다 5점: 매우 그렇다	
	1) 성별 (ref.남성)	① 남자 ② 여자	
통제 변인	인구통계적 특성	2) 연령	① 19~29세 ② 30~39세 ③ 40~49세 ④ 50대 이상
		3) 자녀의 수	(전체) _____명
		4) 현재 직급	① 1급(고위공무원가급) ② 2급(고위공무원나급) ③ 3급 ④ 4급 ⑤ 5급 ⑥ 6급 ⑦ 7급 ⑧ 8급 ⑨ 9급

* 본 설문조사 자료는 한국행정연구원에서 생산된 자료(2021년 공직생활 실태조사)를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료관리규칙에 의거 사용허가를 받았습니다.