

## Distributors' Preference for the Flextime System

## 유통업체 종사자의 유동근무제에 대한 선호성향에 대한 연구

Won-Haeng Lee (이원행)\*

## Abstract

The "flextime" system, which was initially designed to maintain a balance between work and personal life, has recently received much attention as an alternative form of work, enabling employees to fully exert their creativity.

Most studies show that the effects of flextime on performance, productivity, attitude toward the organization, absenteeism, and turnover differ between managerial and non-managerial workers. This suggests that workers' personal characteristics affect their preference for flextime by directly or indirectly influencing its result variables.

As most Korean companies have not adopted the flextime system, little research has been conducted on it in Korea. Recently, Korean companies have been discussing flextime as one of several measures for enhancing international competitiveness. Therefore, this study aims to offer a theoretical framework for the introduction of the system by analyzing the effects of the precedent factors on the preference for flextime.

Though not statistically significant, a higher preference for flextime is noted among workers over the age of 36. Older workers usually are more conservative and less adaptable to change but here the older Korean workers may be anxious and resistant. Additional research on workers in different types of businesses using improved research methods will lead to more meaningful results.

Married workers display a lower preference to flextime than single workers. In Korea, the current atmosphere focused on a happy home encourages married workers to prefer regular work hours, enabling them to go to and from work on a regular schedule. This means that normal working hours, from morning to evening, are preferred as it is the most suitable system for families.

However, this is not so in the case of single workers. Unmarried singles tend to prefer flextime for investing in self-development toward future prosperity, over the benefits of regular working-hours. Flextime is designed to meet their needs to some extent as it is helpful in maintaining a balance between work life and self-development. If flextime is selected, workers can spend mornings on self-development and work in the afternoons. Therefore, when flextime is introduced in Korea, it would be desirable to start with unmarried workers, to increase corporate creativity and productivity and develop individual potential. In particular, when the five-day workweek, the main concern for

companies and labor unions, is adopted, synergy with flextime could be expected and a gradual implementation of flextime will be effective.

Gender difference shows similar results to marital status with male workers displaying a higher preference for flextime. It is inferred that male workers' attitudes toward flextime are more favorable than female workers' because flextime enables self-development and work life to coexist.

A relatively weak, though statistically significant, correlation exists between control position and flextime preference with inner-control-oriented workers displaying favorable attitudes toward flextime. Generally, inner-control-oriented workers tend to attribute the consequences caused by any person or partner relationship to themselves. Thus, when a new system is introduced they are likely to have less reluctance and fear than outer-control-oriented workers, because they think it is important to deal with the new system.

A weak but slight correlation exists between the desire for achievement and flextime preference. People who have a higher desire for achievement are willing to consider the new system, especially if significant success is reasonably expected. This result is derived from a reasonable judgment that flextime offers an individual the time for self-development while the organization benefits from the resulting creativity and performance enhancements. Although not the primary analysis, a high correlation is found between control position and the desire for achievement, which is consistent with the results of previous research.

The regression analysis not only supports the preceding ANOVA and correlation analysis but also shows the existence of a causal relationship. Married workers have a weak preference for flextime, which is consistent with the results of the preceding ANOVA. Relative to men, women have a weak preference for flextime. No statistically significant correlation was noticed for age.

Inner-control-oriented workers prefer flextime more than outer-control-oriented workers as the former view the consequences of change to be their own responsibility. However, the preference for flextime seems to be weak. As expected, people with a higher desire for achievement have a stronger preference for flextime, presumably because the greater the desire for achievement, the stronger the spirit of challenging an uncertain future. No significant correlation exists between job satisfaction and flextime preference.

Keywords : Flextime System, Preference, Fixed Work System, Favorable Attitudes

JEL Classification : J28, J22, L81.

\* Professor, Department of Digital Business Administration, Chodang University, Korea.

Tel: +82-10-7999-7923, E-mail: whlee@chodang.ac.kr

## 국문초록

유동근무제는 고정된 시간대에만 근무하지 않고 조직과 종업원의 협의에 의하여 근무시간대를 유연하게 조절하는 제도를 의미한다. 대부분의 선행연구에서는 유동근무제가 성과나 생산성, 조직에 대한 태도, 결근율 및 이직률에 미치는 영향을 밝히는데 그 초점을 맞추었으나, 한국의 대부분 기업들이 아직 이 제도를 채택하지 않기 때문에 본 연구는 서울에 주소를 둔 유통업체에 종사하는 노동자들을 대상으로 현장조사를 실시하여 노동자들의 개인적 특성이 유동근무제의 선호성향에 미치는 영향을 분석함으로써 제도 도입을 위한 이론적 틀을 제공하는데 그 목적을 두고 있다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 노동자들의 연령은 유동근무제의 선호성향에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 다만 통계적으로 유의하지는 않았지만 36세 이상의 노동자들은 35세 미만의 노동자들에 비해 선호성향이 낮은 것으로 나타났다. 남성의 선호성향이 여성보다 더 높게 나타났는데, 이것 역시 유동근무제는 자기개발과 직장생활을 공존하게 할 수 있어 아무래도 자기 개발에 관심이 적은 여성보다는 남성들의 태도가 더 호의적인 것으로 분석되고 있다. 통제의 위치와 유동근무제에 대한 선호성향은 약한 상관관계가 존재하는 것으로 나타났는데 이것은 내적 통제를 지향하는 노동자일수록 유동근무제에 대해 호의적인 태도를 갖고 있음을 의미한다. 성취욕구가 높은 노동자일수록 유동근무제에 대해 호의적인 태도를 보여줬다. 성취욕구가 높은 사람들은 새로운 제도를 도입하는데 있어서 과감하게 도전을 하기 때문으로 보인다. 직무만족과 유동근무제의 선호성향과는 유의한 관련성을 나타내고 있지 않았다. 끝으로 본 연구의 한계를 제시하고 향후 연구의 방향을 제시한다.

주제어 : 유동근무제, 선호성향, 고정근무제

## I. 서론

최근 들어 한국에서는 관행적으로 유지되던 정상근무제(Standard work week)를 포기하고 새로운 유형의 근무형태로 바꾸려는 변화의 조짐들이 일고 있다. 정상근무제란 대부분의 직장에서 채택하고 있는 바와 같이 대개 오전 9시경부터 오후 5시까지를 근무하는 것을 원칙으로 하여 인적자원을 운용하는 시스템을 말하는데, 이러한 정상근무제가 다양한 형태로 바뀌고 있는 것이다. 이러한 다양한 형태를 총칭하여 변형근무제(Alternative work schedule)라고 부르며, 변형근무제 중에서 가장 관심을 끄는 제도가 유동근무제이다. 여기서 유동근무제는 고정된 시간대에만 근무하지 않고 조직과 종업원의 협의에 의하여 근무시간대를 유연하게 조절하는 제도를 의미한다.

한국의 기업들이 유동근무제에 대해 관심을 갖고 있는 가장 큰 이유는 국제경쟁력을 강화하기 위해서이다. IMF 체제를 겪은 쓰라린 경험을 갖고 있는 한국은 거의 전 산업분야에 걸쳐 개방 시스템을 과감히 도입하였다. 개방 시스템체제 속에서 전세계의 우수한 기업들과 극심한 경쟁에서 살아남기 위해서는 경쟁력을 길러야 한다. 경쟁력의 강화방안으로는 경영의 분야마다 다를 수 있으나 인적자원의 운용측면에서 고려할 수 있는 제도로서 유동근무제가 거론될 수 있는 것이다. 유동근무제는 노동자들의 창의력과 동기 유발을 기대할 수 있어 경쟁력을 기를 수 있는 시스템이다. 선행

연구에서도 유동근무제는 종업원의 성과와 생산성을 증가시키는 것으로 밝혀졌다.

미국과 유럽의 상당수 기업들은 이미 유동근무제를 도입하여 운용하고 있다. 특히 미국에서의 경영학은 기업에서 채택하고 있는 제반 시스템을 검증하는 경향이 강하기 때문에 이미 시행되고 있는 유동근무제가 해당기업에 속한 노동자들에게 미친 영향에 그 초점이 맞추어져 진행되고 있다. 유동근무제에 있어서의 주요 테마는 그것이 조직구성원들의 성과 또는 생산성에 미치는 영향, 조직에 대한 태도에 미치는 영향, 이직률과 이와 관련이 있는 결근율에의 영향 등이 있는데, 일부의 연구결과에 있어서 일반적인 통의를 받고 있지는 않지만 대개 유사한 결과를 도출하고 있다. 그런데 그 연구에서 특징적인 사항의 하나는 많은 연구가 연구대상을 관리직과 비관리직으로 나누었다는 사실이다. 연구결과 역시 관리직과 비관리직은 유동근무제의 영향에 있어서 차이를 보여주고 있다. 이것은 노동자들의 개인적 특성이 유동근무제에 영향을 미칠 수 있음을 강력하게 시사하는 내용이다. 그럼에도 불구하고 대부분의 연구는 이에 관해 별로 관심을 기울이지 않고 있다.

한국에서 유동근무제를 도입한 기업은 거의 미미한 실정이다. 이에 따라 현장조사를 통해 유동근무제가 노동자들의 개인적 성과나 이직률 그리고 결근율 등에 미치는 영향을 분석하기는 매우 어렵다. 물론 실험적 연구를 통하여 그 효과를 측정할 수는 있으나 연구대상을 찾기가 어려웠다. 따라서 본 연구는 유동근무제의 선호성향에 영향을 미치는 요인들에 그 초점을 설정하고자 한다. 특히 앞서서도 언급하였듯이 노동자들의 개인적 특성이 유동근무제의 선호성향에 영향을 줌으로써 노동자들의 개인적 성과 및 결근율과 이직률에 간접적으로 영향을 미칠 수 있기 때문에 이러한 노동자의 개인적 특성들과 유동근무제의 선호성향과의 관련성을 분석하는 것은 그 의의가 매우 크다고 생각한다. 특히 유동근무제의 도입을 검토하고 있는 한국적 상황에서 볼 때 그 중요성이 더욱 강조될 수 있다.

본 연구는 유통학문의 연구방법론을 크게 2가지로 규범적 연구방법론과 실증적 연구방법론 중에 후자로, 통계적 분석기법과 경험적 분석기법중에 통계적분석기법에 의한다(윤명길, 김유오, 2007). 즉, 노동자들의 개인적 특성은 여러 가지가 있으나 본 연구에서는 연구대상의 연령, 결혼여부, 그리고 성별과 같은 인구통계학적 변수와 통제의 위치, 성취욕구, 그리고 직무만족을 노동자들의 개인적 특성을 나타내는 변수로 선정하였다. 한국에서는 이들 변수들이 노동자들의 태도에 상당한 영향을 미치는 경향이 강하기 때문이다. 본 연구는 현장조사를 통해 연구자료를 수집한 후 이를 실증적으로 분석하였다. 끝으로 분석결과와 함께 그 함의를 논의하였으며, 연구의 한계와 함께 향후의 연구과제를 제시하였다.

## II. 이론적 배경

Newstrom & Pierce(1979)은 주 5일 동안 40시간을 낮에 근무하는 경우의 시스템을 정상근무제(Standard work week)로 정의하면서 유동근무제를 포함한 그 외의 모든 근무유형을 변형근무제(Alternative work schedule)라고 하였다. 유동근무제란 근무시간대를 유연하게 운용하는 시스템을 의미하는데, 이 시스템의 기본적 특성은 작업의 시작시간과 종료시간을 종업원 입장에서 유연하게 정할 수 있도록 한 대신 핵심작업시간(core working time) 동안은 함께 근무를 해야 하는데 있다(Glickman & Brown, 1974).

유동근무제는 당초 1968년 독일의 Messerschmidt-Bolkow-Blöhm Aerospace사에서 처음으로 시행된 후 서유럽을 중심으로 급속히 확산되었는데, 당초의 목적은 주부의 노동을 지원하기 위한 것이었다. 미국에서는 1972년 Conral Data사에서 종업원들의 작업과 사생활을 균형 시키고자 하는 의도에서 처음으로 채택하였다. 이와 같이 유동근무제는 당초 근무시간대의 유연성을 부여함으로써 하루 24시간을 최대한 활용하고 출퇴근의 혼잡을 피하고자 처음으로 시도되었다가, 최근에는 종업원의 창의력을 최대한 활용하기 위한 방안의 하나로 인식되고 있다.

유동근무에 관한 선행연구는 미국에서 주로 이루어졌는데, 유동근무제가 조직구성원의 성과, 결근율, 이직률, 그리고 조직에 대한 태도에 어떤 영향을 미치는가를 분석하였다. 주요 선행연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

Schein et al.(1977)은 노동자들의 생산성에 미친 유동근무제의 영향을 연구하였다. 그들은 246명의 사무직 노동자들을 연구대상의 표본으로 선정하여 현장실험을 하였는데, 피험자들은 4개월 동안 유동근무제와 고정근무제에 각각 배치되어 작업을 수행하였다. 연구결과들은 일관성을 보여주지는 못하고 있으나, 전반적인 결과는 고정근무제에 비해 유동근무제의 도입은 최소한 생산성의 감소를 가져오지는 않는 것으로 나타났다.

Gomez-Mejia et al.(1978)은 연구대상을 관리직과 비관리직으로 나누어 유동근무제가 생산성 등에 미친 효과를 분석하였다. 비관리직의 경우 유동근무제를 도입한 후 66%는 생산성이 증가되었다고 대답한 반면, 23%는 영향을 받지 않았다고 하였으며, 11%는 오히려 생산성이 감소되었다고 응답하였다. 관리직의 경우에는 51%가 증가, 46%가 영향을 받지 않았으며, 불과 3%만이 생산성을 감소시켰다고 응답하였다. 따라서 유동근무제는 생산성을 증가시킨다는 결론을 얻었다.

Orpen(1981)은 유동근무제가 종업원의 성과에 미치는 효과를 분석하였다. 그는 연방정부기관에 근무하는 64명의 사무직 노동자들을 대상으로 현장실험을 실시하였는데, 이러한 피험자들은 무작위로 고정근무제(통제집단)와 유동근무제(실험집단)에 6개월 동안 배치되었다. 현장실험에 들어가기 전에 피험자들의 성과와 생산성을 측정하였다. 6개월 동안의 현장실험기간 동안에도 성과와 생산성을 계속 측정하였다. 그들의 연구에 의하면 유동근무제는 성과와 생산성에 별 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

Wade(1973)는 사례연구를 통하여 유동근무제가 종업원에게 더 호의적인 반응을 가져다준다고 하였다. 그는 특히 종업원의 반응에 있어서 유동근무제의 형태와 조직분위기의 중요성을 강조하고 있다. Golembiewski(1974)도 횡단적 사례연구를 통해 유동근무제에 대한 반응을 조사하였는데, 종업원이나 관리자들은 유동근무제의 도입 후 6개월이 지난 시점과 1년이 지난 시점에서 측정을 한 결과 더 호의적으로 변했다고 보고하였다. 이러한 유동근무제 도입의 성공원인은 대부분 조직분위기와 유동근무제 도입의 형태에 귀인하기 때문에, 유동근무제가 조직에 영향을 미치는 독립변수라고 평가하기는 어렵다는 주장도 있다 (Mahoney, 1978).

Golembiewski et al.(1975) 역시 요인분석을 통하여 유동근무제가 비관리직과 관리직의 태도에 미친 영향을 연구한 결과, 유동근무제는 작업장에서의 다양한 근로생활의 질을 향상시킨다고 보고하였다. Gomez-Mejia et al.(1978)의 연구에서도 유동근무제는 태만 등 근로자의 태도에 긍정적인 영향을 미쳤다고 보고하였다. 또 유동근무제 하에서 일하는 노동자들이 고정근무제의 노동자들에 비해 직무에 더 몰입하고, 조직에 더 헌신한다고 결론을 내렸다.

Gomez-Mejia et al.(1978)은 유동근무제가 종업원 개인에게 미친 영향을 분석하였다. 비관리직의 경우 유동근무제는 출퇴근 운전시간을 감소시켰고, 정해진 시간에 일을 시작하기 위한 압박감과 좌절을 감소시켰으며, 작업의 완료시간 이전에 일을 끝낼 필요성을 감소시킨 반면에, 여가시간과 사기 그리고 회사에 대한 종업원의 긍정적 태도를 증가시킨다는 대답을 각각 들었다. 관리직의 경우에 있어서는 출퇴근 시간과 태만을 감소시킨 반면 종업원의 여가시간만을 증가시켰다는 응답을 받았다. 그러나 질병, 상사와 부하간의 관계에 있어서는 각각 영향을 받지 않았다는 응답이 제일 높았다. 그들의 연구에서 특징적인 것은 유동근무제가 비관리직의 경우에는 종업원 개인에게 긍정적인 영향을 미쳤으나, 관리직에게는 그 영향의 정도가 약한 것으로 나타났다.

유동근무제가 종업원들의 일반적 태도변수와 유의한 관련을 맺을 수 있다. Pierce & Newstrom(1982)은 근무의 시간대가 유동적일수록 노동자들의 심리적 스트레스가 감소한다고 하였으며, 더 나아가 Hicks & Klimoski(1981)는 유동근무제를 채택하고 있는 기업의 노동자들은 고정근무제 하에서의 노동자들보다 갈등이 적었다고 보고하였다.

유동근무제가 결근율의 감소와 관련된다는 연구결과는 상당히 많은 편이다 (Walch & Gordon, 1980; Gomez-Mejia et al., 1978). 이와 반대로 더 엄격한 스케줄(고정근무제)을 채택하고 있는 2개의 통제부서와 비교하였을 때 유동근무제를 채택하고 있는 부서에서 실제로 결근율이 증가하였다는 상반된 연구결과도 존재한다 (McGuire & Liro, 1987). Gomez-Mejia et al.(1978)의 연구에서는 관리직의 경우에 유동근무제가 결근율에 미친 영향은 거의 없다고 하였다. 대부분의 연구들도 유동근무제와 결근율과의 관련성이 어느 정도 모호하다는 사실을 시사하고 있다. Kim & Campagna(1981)은 유동근무제와 출근율과의 관련성은 결근의 성격(단기결근과 장기결근, 유급과 무급)에 따라 달라진다고 하였고, Swart(1985)은 은행과 공공산업 그리고 보험회사에 대한 조사를 통해 유동근무제가 은행의 표본에 있어서는 종업원의 결근율에 있어서 개선을 가져왔으나, 다른 산업에 있어서는 그렇지 않았다는 연구결과를 얻었다.

Steers & Rhodes(1984)의 연구는 유동근무제와 종업원 결근간에 중요한 관련성이 있음을 말해 주고 있다. 그들의 모형에 의하면 종업원의 참여(attendance)는 다음의 2가지 요인 즉 (1) 참여하려는 동기부여와 (2) 참여할 수 있는 능력과의 함수관계라고 말하고 있다. 그들은 모형을 통해 유동근무제가 위의 각 영역에 영향을 준다는 주장을 하고 있다. 먼저 유동근무제는 자율성, 책임, 그리고 조직몰입을 증가시킴으로써 출근하려는 동기에 영향을 줄 수 있다 (Martin & Miller, 1986). 또한 유동근무제는 출근할 수 있는 능력에 영향을 줄 수도 있다. 따라서 유동근무제가 종업원의 참여에 영향을 미치기 때문에 종업원의 결근율 감소가 충분히 예상된다는 것이다. Pierce & Newstrom(1980)도 유동근무제가 결근율을 감소시킬 수 있다고 하였다.

Dalton & Mesh(1990)는 현장실험을 통해 유동근무제가 종업원의 결근에 미치는 효과를 분석하였다. 그들은 현장에서 6년이라는 장기간 동안의 실험을 실시하여 유동근무제를 실시하는 부서와 고정근무제 하에서 일하는 종업원의 결근율을 비교하였다. 결과에 의하면 유동근무제를 도입한 실험집단에 있어서 종업원의 결근율은 감소한 반면에 통제집단에는 어떤 변화도 없었다. 또 실험을 끝내고 2년이 되자 결근율은 원래의 상태로 돌아갔다.

유동근무제는 또한 이직률을 관리해야 하는 조직에게 또 하나의 대안으로 작용할 수 있다. 많은 선행연구들은 유동근무제가 감

소된 이직과 관련이 있음을 설명하고 있다. Pierce et al.(1989)은 유동근무제에 대한 대부분의 연구가 잘 개발된 이론적 모형에 기초하지 않았음을 시사하였다. 즉 유동근무제의 도입과 관련될 수 있는 현상들 중에서 유동근무제와 종업원의 이직율과의 관련성에 관해서는 평가절하 하였다는 것이다.

Ronen(1981)은 유동근무제가 종업원의 내적 외적 동기부여에 실제적인 영향을 줄 수 있음을 시사하고 있다. 외적인 동기부여는 기본적인 작업조건이 개선되었기 때문에 간단히 증가할 수 있다. 예를 들어 작업장에서의 통근은 혼잡한 교통체증 시간을 피할 수 있다면 별 귀찮은 일이 아닐 것이다. 또한 태만과 결근(잠재적인 갈등 영역)이 유동근무제의 도입으로 인하여 최소화된다면 종업원과 상사와의 관계 역시 개선될 수 있다. 또한 Ronen(1981)은 유동근무제에 대한 접근은 내적으로 종업원에게 만족스러워 보인다고 주장하였다. 분명히 전형적인 형태 즉 더 제한적인 작업스케줄 보다는 작업시간의 선택에 있어서 종업원들은 더 많은 자율성과 책임감을 즐기는 것 같다 (Dalton & Mesch, 1990). 이 외에도 유동근무제의 기회는 작업장 이외의 장소에서도 기회를 제공하고 있다. 종업원들은 개인적 시간에 대한 수요에 더 유리하게 반응할 수 있기 때문에, 유동근무제는 작업장 이외의 요구 충족에도 기여할 수 있다.

Pierce & Newstrom(1980)은 작업적응모형(work adjustment model)을 제시하였는데, 그것은 유동근무제와 종업원 행동간의 개념적 연결을 시도하고 있다. 다른 여러 가지 고려사항 중에서, 그들은 유동근무제의 도입이 작업장에서 다음 몇 가지의 긍정적 변화를 수반할 것이라고 주장하였다. 첫째, 종업원들은 작업장과 개인적 사정에 있어서 아주 밀접하게 상충되는 시간문제를 조화시킬 수 있다. 따라서 작업장과 개인 사정의 상충으로 인하여 발생할 수 있는 역할갈등과 스트레스를 감소시킨다는 것이다. 둘째, 유동근무제가 가져오는 증가된 종업원의 자율성은 직무관련 태도와 비작업장 영역에서의 태도에 호의적인 영향을 줄 수 있다. 셋째, 유동근무제는 강화된 조직 애착과 관련될 수 있다.

Cohen & Gadon(1978)은 유동근무제와 행동간을 연결하는 몰입 모형(commitment model)을 주장하였다. 이 모형에서의 공통적인 주제는 작업 스케줄과 개인의 사적인 일에 대한 요구간의 제휴이다. 이러한 경쟁적인 요구간의 제휴가 종업원의 몰입을 증가시키는 결과를 가져온다는 것이다. Morris & Sherman(1981)은 몰입에 있어서의 그러한 증가는 교환접근의 함수가 될 수 있다고 하였다. 즉 종업원은 조직으로부터 받은 이익과 교환하여 그들의 애착을 제공한다는 것이다. 유동근무제가 추가적인 이익으로서 지각되는 한, 애착은 증가될 것으로 기대될 수 있다. 또 애착의 증가는 종업원의 이직과 관련될 수 있다.

유동근무제와 이직과의 관련성을 지지하는 논거가 또 있다. 또 높은 수준의 결근율은 높은 수준의 이직과 관련이 된다는 연구 역시 존재한다(Sheridan, 1985). 이러한 연구들은 유동근무제와 이직과의 간접적인 관련성을 시사하고 있다. 유동근무제가 직접적으로 이직에 영향을 주는 경우는 많지 않지만, 결근율을 통하여 이직율의 변화에 영향을 줄 수도 있다는 것이다. 유동근무제는 어떤 종업원에게는 하나의 부가급여와 같이 생각되기 때문에 조직을 떠나고 싶은 마음이 줄어들 수도 있다 (Dalton & Mesch, 1990). 따라서 유동근무제가 이직률에 직접적으로 영향을 줄 수도 있다. 이러한 가정 하에 실증연구를 실시한 사람은 Dalton & Mesh(1990)다. 그들은 장기간 동안의 현장실험을 실시한 결과 유동근무제에서 근무하는 노동자들과 고정근무제 하에서 일하는 종업원의 이직률에 있어서 차이가 없다고 말하고 있다.

이상의 선행연구결과를 일반화할 수는 없으나, 각 연구에서 나타나는 공통적인 특성은 유동근무제가 조직구성원들의 성과나 생산성, 조직에 대한 태도, 결근율과 이직률에 미치는 영향에 있어서 관리직과 비관리직에 따라 차이가 있다는 점이다. 이것은 노동자들의 개인적 특성들이 유동근무의 선호성향에 영향을 미침으로서 유동근무의 결과변수들에 간접적으로 영향을 미치거나 또는 직접적으로 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

만약 간접적인 영향을 미친다고 가정하면 종업원들의 개인적 특성들은 유동근무제의 선호성향에 영향을 주는 원인변수가 될 수 있다. Mahoney(1978) 역시 유동근무제에 대한 선호성향은 그것의 도입으로 인하여 영향을 받게 될 당사자들이 이를 어떻게 평가하느냐에 따라 영향을 받는다고 함으로써 당사자의 개인적 특성에 따라 유동근무제에 대한 선호성향이 달라질 수 있음을 말해주고 있다.

개인적 성향을 의미하는 변수로는 연령, 결혼상태, 그리고 성별을 들 수 있다. 먼저 사람들은 연령에 따라 유동근무제에 대한 선호성향이 달라질 수 있다. 일반적으로 연령이 많은 사람일수록 오랫동안 근속하였기 때문에 기존의 근무시스템에 익숙해 있는 경향이 강하다. 반대로 연령이 낮아 근속기간이 짧은 젊은 사람들은 변화에 대한 저항의식이 강하지 않을 가능성이 높다. 자기개발에 대한 관심 역시 차이가 있을 수 있다. 젊은 사람들은 자기개발에 대한 욕구가 강하여 이를 위한 인사시스템을 선호할 수 있다.

기혼자들의 경우에는 가정생활이 매우 중요한 의미를 갖는다. 이를 위해서는 9시경에 출근하여 5시에 퇴근할 수 있는 정상근무제가 기혼자의 가정생활에 부합할 수 있으나, 출퇴근 시간이 유동적인 유동근무제는 가정생활의 안정을 해칠 수도 있다. 특히 결혼한 여성들은 정상근무제를 더 원할 수 있다. 하지만 미혼자들은 근무시간대가 어느 정도 유동적이라고 해도 가정생활에 큰 지장을 받지 않는다. 오히려 자기개발 욕구가 강한 사람들은 대학원 진학이나 외국어 연구 등을 위한 기회로 유동근무제를 활용할 수도 있을 것이다.

유동근무제에 대한 선호성향은 성별에 의해서도 영향을 받을 수 있다. 출퇴근시간이 너무 늦거나 이른 경우에 여성들은 안전상의 문제로 곤란을 겪을 수 있는 반면, 남성들은 이것으로부터 어느 정도 자유롭다. 또 앞에서도 논의하였듯이 자기개발에 대한 욕구 수준 역시 아무래도 여성보다는 남성이 강할 수 있다. 일반적으로 여성들은 다른 수입원(배우자)이 있고, 이행하여야 할 다른 생활의 역할(어머니, 처)이 있기 때문에 남성에 비해서 자기개발의 필요성을 덜 느끼기 때문이다. 유동근무제는 출퇴근시간대가 안정적이지 않는 대신에 자기개발의 기회를 제공해 줄 수 있는 시스템이다. 따라서 다음과 같은 가설들의 설정이 가능하다.

- 가설 I-1) 유동근무제의 선호성향은 연령이 많을수록 낮을 것이다.
- 가설 I-2) 유동근무제의 선호성향은 미혼자보다 기혼자가 낮을 것이다.
- 가설 I-3) 유동근무제의 선호성향은 남성이 여성보다 높을 것이다.

통제의 위치(Locus of control)란 인생의 결과에 대하여 자신이 영향을 줄 수 있다고 믿는 정도로서 측정하는 개념으로 Rotter(1966)에 의해 개발되었다. 통제의 위치가 어디에 있는가에 따라 내적 통제를 지향하는 사람들과 외적 통제를 지향하는 사람들로 구분된

다. 통제의 위치가 내부에 있는 사람들은 자신의 운명을 스스로 결정하고 관리 통제할 수 있다고 믿는데 반해, 통제의 위치가 외부에 있다고 생각하는 사람들은 자신에게 일어나는 많은 일들이 자신의 통제력에 의해서가 아니고 행운이나 타인 또는 조직과 같은 외부의 영향력에 의해 결정된다고 믿는다. 또 통제위치가 내부인 사람들은 자기개발에 대한 욕구가 강할 뿐 아니라, 자신의 행동으로 그들의 작업행동을 통제할 수 있다고 생각하는 경향이 강하기 때문에 이에 적합한 근무환경인 유동근무제를 선호할 가능성이 높다.

성취욕구도 유동근무제의 선호성향과 관련성이 있을 수 있다. 성취욕구(Need for Achievement)란 뭔가 어려운 일을 달성하려는 목표, 장애를 극복하여 높은 목표를 이루려는 목표, 어떤 물건이나 사상 등을 이해하고 조작함에 있어서 독립적으로 하려는 목표, 다른 사람들과 경쟁하여 이기려는 욕구, 그리고 자신의 능력을 유감 없이 발휘하여 자신의 가치를 높이려는 욕구 등으로 정의된다. 성취욕구가 높은 사람은 어느 정도의 위험을 감수하려고 하며, 상당히 높은 성공을 거둘 수 있는 합리적인 도전을 선택한다. 따라서 하루의 근무시간은 길지만 긴 자유시간을 보장하는 근무시스템은 성취욕구와 관련성이 있을 것이다.

Orpen(1981)도 유동근무제와 종업원의 직무만족간의 관련성이 있는지를 분석하기 위하여 현장실험을 실시하였다. 실험을 실시하기 전에 통제집단과 실험집단의 직무만족을 측정 한 후 실험기간인 6개월 동안 직무만족을 계속적으로 측정하였다. 실험의 결과에 의하면 유동근무와 직무에 대한 종업원들의 만족은 의미 있는 관련성이 있는 것으로 나타났다. Gomez-Mejia et al.(1978)의 실증연구에서도 유사한 결과가 나타났다. 이와 같은 선행연구의 결과에 입각하여 다음의 가설을 설정하였다.

가설 II-1) 통제의 위치와 유동근무제의 선호성향은 관련성이 있다.

가설 II-2) 성취욕구와 유동근무제의 선호성향은 관련성이 있다.

가설 II-3) 직무만족과 유동근무제의 선호성향은 관련성이 있다.

### III. 실증분석

#### 1. 연구대상과 변수의 측정

자료의 측정은 서울시내 소재지를 둔 유통제품의 제조에 종사하는 노동자들을 대상으로 실시되었다. 해당 기업은 오전 8시에 출근하여 오후 5시에 퇴근을 원칙으로 하면서 잔업이 있는 경우에는 초과근무를 실시하고 있었다. 아직은 유동근무제를 도입하지 않았지만 업종의 성격상 언제라도 유동근무제를 채택할 수 있기 때문에 연구대상으로 선정하였다.

자료의 수집을 위하여 설문서가 이용되었으며, 작성된 설문서는 부서를 단위로 하여 배부되었다. 연구자가 각 부서를 직접 방문하여 부서의 총무담당 책임자에게 연구의 취지와 설문서의 응답요령을 설명한 후 설문서 772부를 배부하였는데 715부가 회수됨으로써 회수율은 약 92%이다. 회수된 설문서 중에서 불성실해 보이거나 외견상 신뢰도가 낮은 설문서를 제외하여 분석에 사용된 설문서는 695매이다. 조사기간은 2010년 8월 2일부터 8월 14일까지 12일이 소요되었다.

변수의 측정을 위하여 사용된 설문서는 기존 선행연구에서 사용된 설문서의 문항을 원용하거나, 적합한 선행연구가 없을 경우에는 연구자가 직접 작성하였다. 먼저 유동근무제의 선호성향은 선행연구에서 다루어지지 않았기 때문에 연구자가 5점 척도의 Likert 방식을 사용하여 작성하였다. 구체적인 측정항목으로 “만약 귀하가 직장에 들어가 근무유형을 선택하라고 한다면 어떤 유형을 지지하시겠습니까? 해당란에 체크하여 주십시오.” 「고정근무제를 아주 지지한다 1점, 고정근무제를 약간 지지한다 2점, 중간이다 3점, 유동근무제를 약간 지지한다 4점, 유동근무제를 아주 지지한다 5점」으로 하였다.

통제위치(Locus of control)는 Rotter(1966)에 의해 개발되어, Sears et al.(1991)가 수정하였는데, 본 연구에서는 Sears et al.(1991)의 설문문항을 사용하였다. 통제위치를 측정하기 위한 구체적인 항목의 예로 “나의 인생은 나 자신의 행동에 의해 결정된다”, “내 인생에서 일어나는 일들이 대개 다른 사람들에 의해 결정된다”, “인생의 많은 불행한 사건들은 운이 없었기 때문에 일어난다”, “사람의 불행은 그들의 실수로 일어나는 경우가 많다”, “장기적으로 보면 좋은 일과 나쁜 일은 반반이다”, “대부분의 불행은 무능, 무지, 게으름의 결과이다” 등으로 구성되었다. 측정문항을 신뢰성을 위하여 Cronbach Alpha를 측정하였는데, Cronbach Alpha는 0.85이다.

성취욕구(Need for Achievement)는 Steers & Braunstein(1976)의 설문을 기초로 하여 작성되었다. 5점 척도의 Likert 방식을 사용하였으며, 구체적인 항목의 예로는 “나는 나에게 맡겨진 일이 어려울 때 오히려 잘한다”, “나는 과거의 미진한 점을 보완하기 위해 노력한다”, “나는 모험을 즐기며 남들보다 앞서기 위해 집착한다”, “나는 추가적인 책임이 부여될 경우 이를 회피하고자 한다”, “나는 동료보다 더 좋은 성과를 올리기 위해 노력한다”이다. 마찬가지로 신뢰성을 측정하기 위한 Cronbach Alpha는 0.86이다.

직무만족(Job Satisfaction)은 항목으로서 5점 척도의 Likert 방식을 사용하였는데, 구체적인 항목으로는 “나는 현재 담당하고 있는 업무에 만족하고 있다”, “나는 장래의 승진가능성에 만족하고 있다”, “나는 현재의 동료에 대해 만족하고 있다”, “나는 상사에 대해 만족하고 있다”, “나는 현재의 급여에 대해 만족하고 있다”가 있다. 직무만족 측정항목간의 Cronbach Alpha는 0.92이다.

#### 2. 결과의 분석

노동자들의 인구통계학적 특성인 연령, 결혼여부, 그리고 성별에 따라 유동근무제에 대한 선호성향에 차이가 있는지를 알아보기 위해 분산분석을 실시하였다.

설문에는 노동자들이 각자의 연령을 구체적으로 기재하도록 하였으나 분산분석을 하기 위하여 이를 세 개의 집단, 즉 전체 응답자수를 고려하여 ‘26세 미만’, ‘26-35세’, ‘36세 이상’으로 하여 3개의 계급으로 나누었다. <표 1>에서 알 수 있는 바와 같이 유동근무제의 선호성향에 있어서 26세 미만(평균 2.93), 26-35세(평균 2.93), 그리고 36세 이상(평균 2.75)의 연령별 차이가 발견되지 않았다. 따라서 가설 I-1)은 채택된다고 할 수 없다.

만약 업종을 달리하고 연구방법을 개선하여 추가적인 연구를 행할 경우에는 보다 더 의미 있는 결과를 도출할 가능성이 있을 것으로 생각된다.

<표 1> 유동근무제의 선호성향에 대한 연령별 평균

연령별 \ 구분	최소값	최대값	평균	표준편차
26세 미만	1.000	5.000	2.930	1.285
26-35세	1.000	5.000	2.933	1.371
36세 이상	1.000	5.000	2.758	1.550

<표 2> 유동근무제의 선호성향에 대한 연령별 차이분석

요인 \ 구분	자승합	자유도	자승평균	F비율	Pr
집단간	0.834	2	0.417	0.24	0.7885
집단내	1201.236	685	1.754		
전 체	1202.070	687			

결혼여부에 있어서 미혼자(평균 3.25)보다는 기혼자(2.74)가 유동근무제에 대하여 선호성향이 낮은 것으로 나타났다. 통계적으로도 유의한 차이를 나타내고 있어 가설 I-2)는 기각된다고 할 수 없다. 한국 역시 최근 들어 가정을 중요시하는 분위기가 무척 강조되고 있다. 따라서 기혼자들은 정상적으로 출근하여 정상적으로 퇴근할 수 있는 근무시간대를 선호하는 경향이 강하다. 이는 곧 아침 일찍 출근하여 저녁에 퇴근하는 정상근무제를 선호함을 의미한다. 가족간의 유대를 위해 가장 적합한 시스템이 정상근무제이기 때문이다.

하지만 미혼자의 경우에는 반드시 그런 것만은 아니다. 미혼자들은 가족간의 유대를 위한 시간보다는 오히려 장래의 풍요를 위한 자기개발에 투자할 수 있는 시스템을 선호하는 경향이 강하다. 유동근무제는 이들의 욕구에 어느 정도 부합할 수 있는 근무시스템이다. 자기개발과 직장생활간의 균형을 추구할 수 있기 때문이다. 유동근무제를 채택할 경우에 노동자들은 오전에 자기개발을 하고 오후부터 작업을 할 수도 있다. 따라서 만약 한국에서 유동근무제를 도입할 경우에는 미혼자부터 점진적으로 시작함으로써 기업의 창의력과 이로 인한 생산성의 증가를 꾀할 수 있으면서 종업원 각자의 잠재능력을 개발할 수도 있다고 생각한다. 특히 요즘 들어 기업과 노조의 최대 관심사인 주5일 근무제를 채택할 경우에도 유동근무제를 병행함으로써 제도의 시너지효과를 노릴 수도 있는데, 이 경우에 기혼자와 미혼자를 구분한 제도의 점진적 시행이 효과적일 수도 있다.

성별에 따른 차이 역시 결혼여부와 유사하다. 남성노동자들(평균 3.41)이 여성노동자들(평균 2.76)에 비해 유동근무제에 대한 선호성향이 높게 나타났다. 통계적으로도 유의하여 가설 I-3)은 기각된다고 할 수 없다. 이렇게 남성이 여성보다 더 높게 나타난 이유는 다음과 같은 사유 때문으로 분석되고 있다.

<표 3> 유동근무제의 선호성향에 대한 결혼상태 평균

결혼상태 \ 구분	최소값	최대값	평균	표준편차
미 혼	1.000	5.000	3.252	1.319
기 혼	1.000	5.000	2.744	1.335

<표 4> 유동근무제의 선호성향에 대한 결혼별 차이분석

요인 \ 구분	자승합	자유도	자승평균	F비율	Pr
집단간	4.518	1	4.517	2.61	0.0964
집단내	1198.552	686	1.747		
전 체	1202.070	687			

먼저 직장을 선택하는 동기에 있어서 남성들의 거의 대부분은 직장을 자신과 가정을 부양할 수 있는 터전으로 바라보는데 반하여, 여성들은 특별한 경우를 제외하고는 직장을 평생의 일터로 보는 경향이 약한 편이다. 이와 같이 조직을 바라보는 태도에 있어서 남성이 여성보다 더 적극적일 수 있기 때문에 만약 조직에서 유동근무제를 채택할 경우 남성의 선호도가 여성보다 더 높을 수 있다. 둘째, 근무시간의 불안정성에 대한 태도의 차이 때문으로 생각될 수 있다. 유동근무제는 출퇴근 시간이 일정하지 않고 유동적인 것이 그 특징의 하나이다. 경우에 따라서는 늦은 저녁이나 새벽에도 출퇴근을 하여야 하는 경우가 있을 수 있다. 아무래도 남성들은 불안정한 출퇴근시간으로 인한 불편에 있어서 여성보다는 자유롭기 때문에 유동근무제에 대한 선호성향 역시 여성보다는 높게 나타날 수 있다. 셋째, 자기개발에 대한 시각의 차이 때문으로도 보일 수 있다. 앞에서도 언급하였듯이 남성들은 조직을 평생직장의 개념으로 바라보는 경향이 강하기 때문에 이를 가능하게 하는 자기개발에 대해서도 더 적극적인 편이다. 따라서 자기개발에 유리한 유동근무제에 대해 남성이 여성보다 더 선호할 수 있다. 앞의 결혼여부에서도 논의하였듯이 만약 유동근무제를 도입할 경우에는 남성부터 적용하는 것이 타당하다는 시사를 받고 있다.

<표 5> 유동근무제의 선호성향에 대한 성별 평균

성별 \ 구분	최소값	최대값	평균	표준편차
남	1.000	5.000	3.417	1.429
여	1.000	5.000	2.762	1.245

<표 6> 유동근무제의 선호성향에 대한 성별 차이분석

요인 \ 구분	자승합	자유도	자승평균	F비율	Pr
집단간	54.930	1	54.930	32.85	0.0001
집단내	1147.140	686	1.672		
전 체	1202.070	687			

미국 등에서의 선행연구는 주로 유동근무제가 성과나 생산성, 이직률, 결근율, 조직에 대한 태도에 어떤 영향을 미치는지를 주로 분석하는데 그 초점을 맞추었다. 그러나 한국에서는 유동근무제를 실시하는 기업이 별로 발견되지 않기 때문에 본 연구에서는 선행 연구와는 달리 유동근무제를 종속변수로 하고 여기에 영향을 미치는 노동자의 개인적 특성을 독립변수로 하여 이들 변수간의 관련성을 분석하고자 한다. 노동자의 개인적 특성 중에서 인구통계학적 변수인 연령, 결혼여부, 성별에 따른 영향의 여부는 분산분석이

적합할 수 있으나, 통제의 위치와 성취욕구 그리고 직무만족과 유동근무제에 대한 선호성향간의 관련성은 상관관계분석이 더 적합할 수 있다 (이영철, 양희창, 2012). 이들 변수간의 상관관계는 <표 7>과 같다.

<표 7>에서 알 수 있는 바와 같이 통제의 위치와 유동근무제에 대한 선호성향은 비교적 약한 상관관계가 존재하는 것으로 나타났으며 통계적으로도 유의하여 가설 H-1)은 기각된다고 할 수 없다. 이것은 내적인 통제를 지향하는 노동자일수록 유동근무제에 대해 호의적인 태도를 갖고 있음을 의미한다. 일반적으로 내부에 통제의 위치를 두려는 사람들은 어떤 사람이나 대상과의 관계로 인한 결과에 대해서 본인 자신에게 귀인 하는 경향을 보인다. 따라서 이들은 새로운 제도를 도입한다고 하더라도 자신이 어떻게 대처하느냐가 중요하다고 보기 때문에 외적에 통제의 위치를 두는 사람들에 비하여 거부감이나 우려감이 적을 수 있다.

성취욕구와 유동근무제에 대한 선호성향과의 관계에 있어서도 약하지만 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 H-2)를 기각할 수 없다. 성취욕구가 높은 사람들은 새로운 제도를 도입하는데 있어서도 어느 정도의 위험을 감수하려고 하며, 상당히 높은 성공을 거둘 수 있다고 합리적으로 판단을 할 경우에는 과감하게 도전을 하려고 한다. 유동근무제가 개인에게는 자기개발을 위한 시간을 제공하여 주고 조직에게는 창의력과 이로 인한 성과를 올릴 수 있다고 합리적으로 판단을 하는 경향이 있을 수 있기 때문에 이와 같은 결과가 나타난 것으로 분석되었다. 주된 분석은 아니지만 통제의 위치와 성취욕구와는 상관관계가 높게 나타났다. 이것은 내부에 통제의 위치를 두는 사람일수록 성취욕구가 높은 것을 의미하는 것으로 기존의 선행연구의 결과와도 일치하고 있다.

그러나 직무만족과 유동근무제에 대한 선호성향과의 관련성은 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 H-3)은 지지된다고 할 수 없다.

<표 7> 유동근무제의 선호성향과 관련변수와의 상관관계

변 수	1	2	3	4
1. 유동근무제의 선호성향				
2. 통제의 위치	0.06645*			
3. 성취욕구	0.06494*	0.32739***		
4. 직무만족	-0.04512	0.04589	0.23653***	

\*\*\* P<0.01    \*\* P<0.05    \* P<0.1

연령과 결혼여부 그리고 성별에 따라 유동근무제에 대한 선호성향에 차이가 있는지를 알아보기 위해 분산분석을 실시하였다. 또한 통제의 위치와 성취욕구 그리고 직무만족과 유동근무제와의 상호관련성을 밝히기 위해 상관관계분석을 실시하였다.

#### IV. 결론

당초 직장생활과 개인의 사생활을 균형 시키고자 시도된 유동근무제는 최근 들어 근무시간대의 유연성을 부여함으로써 종업원의 창의력을 최대한 발휘할 수 있는 대체근무제의 한 형태로서 많은 관심을 받고 있다. 유동근무제는 고정된 시간대에만 근무하지 않고 조직과 종업원의 협의에 의하여 근무시간대를 유연하게 조절

하는 제도를 말한다.

유동근무제에 대한 선행연구의 공통적인 특성은 유동근무제가 조직구성원들의 성과나 생산성, 조직에 대한 태도, 결근율과 이직률 등에 미치는 영향에 있어서 관리직과 비관리직에 따라 차이가 있다는 점이다. 이것은 노동자들의 개인적 특성들이 유동근무의 선호성향에 영향을 미침으로서 간접적으로 유동근무의 결과변수들에 영향을 미치거나 또는 직접적으로 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

하지만 한국에서의 연구는 아직 미미한 실정이다. 그 이유는 먼저 유동근무제를 도입한 기업이 별로 발견되지 않았기 때문이다. 한국에서 유동근무제는 국제경쟁력을 강화하기 위한 여러 방안의 하나로써 최근 들어 논의되고 있을 뿐이다. 따라서 본 연구는 유동근무제의 선호성향에 미치는 선행요인의 영향을 분석함으로써 제도도입을 위한 이론적 틀을 제공하는데 그 목적을 두고 있다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

노동자들의 연령은 유동근무제의 선호성향에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 다만 통계적으로 유의하지는 않았지만 36세 이상의 노동자들은 35세 미만의 노동자들에 비해 선호성향이 낮은 것으로 나타나 향후 이에 대한 추가적인 연구를 할 경우에는 의미 있는 결과를 얻을 가능성이 있다. 미혼자에 비해 기혼자들은 유동근무제에 대해 더 호의적인 반응을 나타내주고 있다. 기혼자들은 전통적으로 가정생활을 더 중요시하기 때문에 이를 가능하게 하는 고정근무제, 즉 아침에 출근하여 저녁에 퇴근하는 현재와 같은 근무시스템을 더 선호하는 것으로 분석되고 있다.

특히 직장을 선택하는 동기에 있어서 남성들의 거의 대부분은 직장을 자신과 가정을 부양할 수 있는 터전으로 바라보는데 반하여, 여성들은 특별한 경우를 제외하고는 직장을 평생의 일터로 보는 경향이 약한 편이다. 이와 같이 조직을 바라보는 태도에 있어서 남성이 여성보다 더 적극적일 수 있기 때문에 만약 조직에서 유동근무제를 채택할 경우 남성의 선호도가 여성보다 더 높을 수 있다. 둘째, 근무시간의 불안정성에 대한 태도의 차이 때문으로 생각될 수 있다. 유동근무제는 출퇴근 시간이 일정하지 않고 유동적인 것이 그 특징의 하나이다. 경우에 따라서는 늦은 저녁이나 새벽에도 출퇴근을 하여야 하는 경우가 있을 수 있다. 아무래도 남성들은 불안정한 출퇴근시간으로 인한 불편에 있어서 여성보다는 자유롭기 때문에 유동근무제에 대한 선호성향 역시 여성보다는 높게 나타날 수 있다. 셋째, 자기개발에 대한 시각의 차이 때문으로도 보일 수 있다. 앞서서도 언급하였듯이 남성들은 조직을 평생직장의 개념으로 바라보는 경향이 강하기 때문에 이를 가능하게 하는 자기개발에 대해서도 더 적극적인 편이다. 따라서 자기개발에 유리한 유동근무제에 대해 남성이 여성보다 더 선호할 수 있다. 앞의 결혼여부에서도 논의하였듯이 만약 유동근무제를 도입할 경우에는 남성부터 적용하는 것이 타당하다는 시사점을 받고 있다.

통제의 위치와 유동근무제에 대한 선호성향은 약한 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 이것은 내적 통제를 지향하는 노동자일수록 유동근무제에 대해 호의적인 태도를 갖고 있음을 의미한다. 일반적으로 내적 통제를 지향하는 사람들은 어떤 결과에 대해 자신의 책임으로 귀인 하는 특성을 갖고 있기 때문으로 분석된다. 성취욕구가 높은 노동자일수록 유동근무제에 대해 호의적인 태도를 보여줬다. 성취욕구가 높은 사람들은 새로운 제도를 도입하는데 있어서 과감하게 도전을 하기 때문으로 보인다. 직무만족과 유동근무제의 선호성향과는 유의한 관련성을 나타내고 있지 않았다.

본 연구의 기대효과와 또는 정책적 시사점은 다음과 같다. 현재

까지는 대부분의 기업에서 유동근무제를 실시하지 않고 있으나, 향후 이를 도입하는 기업들이 증가할 것으로 예상되고 있다. 이에 대한 이론적 기반이 구축되지 않은 현실에서 유동근무제에 대한 근로자들이 선호성향을 파악하는 것은 정책입안자이나 향후의 연구자들에게 하나의 지표를 제공해줄 수 있다고 본다. 특히 유통업체에서는 특히 그 의미를 가질 수 있다고 본다.

본 연구의 한계를 제시하면 다음과 같다. 본 연구는 노동자들의 개인적 특성이 유동근무제의 선호성향에 영향을 미치는지를 분석하였으나, 선행연구에서 주로 다루어졌던 유동근무제가 노동자들의 성과 등에 미치는 영향은 다루지 못하였다. 한국에서 유동근무제를 도입한 기업이 별로 없기 때문에 현장조사를 실시할 수는 없다고 할지라도, 향후에는 실험적 연구(experimental research)를 통하여 유동근무제가 종업원의 성과나 생산성, 조직에 대한 태도, 결근을 및 이와 관련이 있는 이직률에 어떤 영향을 미치는지를 분석할 수도 있을 것이다. 또한 본 연구는 유통제품의 제조업에 종사하는 노동자들을 대상으로 하였기 때문에 이론의 일반화에는 그 한계를 보일 수밖에 없다. 따라서 앞으로는 연구대상을 타 업종으로 확대할 필요성이 있다.

Received: March 28, 2012.

Revised: April 06, 2012.

Accepted: April 16, 2012

## References

- 윤명길, 김유오 (2007), “한국에서의 유통학문 연구방법론에 대한 소고”, *유통과학연구*, 5(1), 25-87.
- 이영철, 양회창 (2012), “대학생들이 지각하는 전통시장 선택속성이 관계품질에 미치는 영향: 소비감정의 조절효과와 소비자가치의 매개효과”, *유통과학연구*, 10(1), 33-42.
- Cohen, A.R. & Gadon, H. (1978), *Alternative work schedules: Integrating individual and organizational needs*, MA: Addison-Wesley.
- Dalton, D.R. & Mesch, D.J. (1990), “The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover”, *Administrative Science Quarterly*, 35, 370-387.
- Glickman, A.S. & Brown, Z.H. (1974), *Changing schedules of work: Patterns and implications*, Washington, D.C.: Upjohn Institute for Employment Research.
- Golembiewski, R.T., Yeager, S. & Hilles, R. (1975), “Factor Analysis of Some flexitime Effects: Attitudinal and Behavioral Consequences of a Structural Intervention”, *Academy of Management Journal*, September, 18(3), 500-509.
- Gomez-Mejia, L.R., Hopp, M.A. & Sommerstad, C.R. (1978), “Implementation and evaluation of flexible work hours: a case study”, *The personnel administrator*, 23(1), 39-41.
- Hicks, W.D. & Klimoski, R.J. (1981), “The impact of flexitime on employee attitudes”, *Academy of Management Journal*, 24(2), 333-341.
- Kim, J.S. & Campagna, A.F. (1981), “Effects of flexitime on employee attendance and performance: A field experiment”, *Academy of Management Journal*, 24(4), 729-741.
- Mahoney, T.A. (1978), “The Rearranged Work Week”, *California Management Review*, Summer, 20(4), 31-39.
- Martin, J.K. & Miller, G.A. (1986), “Job satisfaction and absenteeism: Organizational, individual, and job-related correlates”, *Work and Occupations*, 13, 33-46.
- McGuire, J.B. & Liro, J.R. (1987), “Absenteeism and flexible work schedules”, *Public Personnel Management*, 16, 47-59.
- Morris, J.H. & Sherman, D.J. (1981), “Generalizability of an organizational commitment model”, *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.
- Newstrom, J. W., & Pierce, J. L. (1979), “Alternative Work Schedule : the state of the art”, *The Personnel Administrator*, 24(10), 19-23.
- Orpen, C. (1981), “Effect of Flexible Working Hours on Employee Satisfaction and Performance: A Field Experiment”, *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 113-115.
- Pierce, J.L. & Newstrom, J.W. (1980), “Major influence: A process model”, *Journal of Applied Psychology*, 63, 391-407.
- Pierce, J.L. & Newstrom, J.W. (1982), “Employee responses to flexible work schedules: An inter-organization, inter-system comparison”, *Journal of Management*, 8(1), 9-25.
- Pierce, J.L., Newstrom, J.W., Dunham, R.B. & Barber, A.E. (1989), *Alternative Work Schedules*, Boston: Allyn and Bacon.
- Ronen, S. (1981), *Flexible Working Hours*, New York: McGraw-Hill.
- Schein, V.E., Mauner, E.H. & Novak, J.F. (1977), “Impact of Flexible working hours on Productivity”, *Journal of Applied Psychology*, 62, 46-56.
- Sheridan, J.E. (1985), “A catastrophe model of employee withdrawal leading to low job performance, high absenteeism, and job turnover during the first year of employment”, *Academy of Management Journal*, 28, 88-109.
- Steers, R.M. & Rhodes, S.R. (1984), *Knowledge and speculation about absenteeism*, In Paul S. Goodman and Robert S. Atkin (eds). Absenteeism: 229-275. San Francisco: Jossey-Bass.
- Swart, J.C. (1985), “Clerical workers on flexitime: A survey of three industries”, *Personnel*, 62, 42-44.
- Wade, M. (1973), *Flexible Working Hours in Practice*, New York: John Wiley & Sons.
- Walch, J.L. & Gordon, D. (1980), “Assessing the Impact of flexitime on Productivity”, *Business Horizons*, 23, 61-65.