

女性研究

The Women's Studies

2014. Vol. 87 No. 2 pp. 289~316

# 관리자의 경력목표가 직장 - 가정생활 부정적 상호전이과정과 유연근무제도 수요에 미치는 영향

김 현 등

## 관리자의 경력목표가 직장-가정생활 부정적 상호전이과정과 유연근무제도 수요에 미치는 영향

김현동\*

### 초 록

유연근무제도는 관리자로 하여금 일과 가정의 균형을 이루게 할 수 있어 유연근무제에 대한 관심이 높아져 가고 있다. 본 연구는 직장-가정생활의 부정적 상호전이와 경력목표에 따라 관리자의 유연근무제 필요성이 유의미하게 달라지는 지 한국여성관리자패널에서 자녀를 둔 관리자 1,254명을 대상으로 검증해보았다. 직장-가정생활의 부정적 상호전이과정은 관리자의 유연근무제 수요를 높이고 있다. 관리자의 경력목표에 따라 직장-가정생활의 부정적 상호전이과정과 유연근무제 수요의 관계는 달라진다. 직장-가정생활의 부정적 전이수준이 높을 때 경력목표가 중간관리자이면 경력목표가 CEO인 관리자들과 비교하여 유연근무제 수요가 낮다. 이와 달리 가정-직장생활의 부정적 전이수준이 높을 때 중간관리자 경력목표인 관리자들의 유연근무제 수요는 최고경영자 경력목표와 비교하여 유연근무제 수요 또한 높다. 회사는 유연근무제를 계획하고 실현할 때 관리자들이 느끼는 직장-가정생활의 부정적 전이와 더불어 이들의 경력목표를 신중하게 고려하여야 된다.

주제어 : 직장-가정생활 부정적전이, 가정-직장생활 부정적 전이, 경력목표, 유연근무제도 수요

### I. 서 론

직장생활과 가정생활의 균형은 긍정적인 심리상태를 조성하여 직장인들의 스트레스를 줄이고 생산성을 높일 수 있다(양인숙·문미경, 2011). 일과

\* 동국대학교 경영학과(kim1415@dongguk.edu)

가정은 상호 순환적인 관계를 맺고 있으므로 직장/가정생활에서 긍정적인 경험을 한다면 가정/직장생활로 전이되어 활성화시킬 수 있다(안상수·김금미, 2010). 유연근무제도는 직장인들에게 직장-가정생활의 균형을 이룰 수 있도록 도와주는 프로그램으로 최근 많은 기업체의 관심을 받고 있다(Allen, Johnson, Kiburz, & Shockley 2012). 직장생활과 가정생활은 다른 시간과 다른 장소에서 일어나고 있다. 직장과 가정 영역에서 시간과 장소의 차이는 역할 갈등을 일으키고 있다. 유연근로제는 직장인들에게 근로시간과 근로장소에 대한 자율권을 부여하여 직장인들이 자신의 필요에 맞게 근무환경을 조정할 수 있다. 유연근무제를 활용하면 직장생활과 가정생활의 병행이 용이하게 되어 조직에 대하여 긍정적인 태도가 조성되어 결과로 이직이 줄어들고 직장만족도와 조직몰입이 높아지게 된다(양인숙·문미경, 2011). 기존 연구는 유연근무제를 활용하면 조직구성원의 성과와 태도에 긍정적인 영향을 어느 정도 미치는 지 검증하여 왔다(Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999). 본 연구는 조직구성원들이 직장-가정생활에서 부정적 전이를 경험하게 되면 유연근무제도에 대한 수요로 연계되는지 검증해보고자 한다. 조직구성원들의 부정적인 직장-가정생활 전이과정은 직장-가정생활 그리고 가정에서 직장생활 이렇게 양방향으로 지니고 있다. 직장-가정의 부정적인 전이과정의 방향에 따라 조직구성원들의 유연근무제도 필요성이 다른지 분석하여 방향에 따른 차별성 또한 조사해 보았다.

본 연구는 직장-가정생활의 부정적 상호전이과정과 유연근무제 수요에 있어서 경력목표의 중요성 또한 검증해 보고자 한다. 조직구성원들의 경력목표가 높으면 직장-가정생활에서 지속적으로 근무하면서 업무성과를 달성하려는 동기가 높아지게 된다. 이는 직장인들의 경력목표의 높고 낮음에 따라 직장-가정생활의 관계에서 직장생활에 대한 가치가 달라짐을 의미한다. 경력목표는 직장생활에 대한 조직구성원의 인식과 긴밀하게 연계되어 직장-가정생활의 부정적 상호전이에 유의미한 영향을 미칠 수 있다. 따라서 경력목표는 직장-가정의 부정적 상호전이과정과 유연근무제 수요의 관계에 유의미한 역할을 할 것으로 추정된다. 따라서 본 연구는 경력목표를 조절변수로 설정하여 부정적 직장-가정생활의 상호전이과정과 유연근무제수요의 연관관계에 어떤 역할을 하는지 모색해보고자 한다.

본 연구는 영역특수성(domain specificity) 가설에 의하면 직장-가정(가정-직장)의 부정적 전이는 원인을 제공하는 영역에서 유의미한 설명력이 제공된다(안세연·김효선, 2009; Shockley & Singla, 2011). 직장-가정(가정-직장)의 부정적 전이는 직장(가정)에서의 부정적 경험이 가정(직장)생활에 지장을 주어 갈등을 일으킨다. 직장-가정(가정-직장)의 부정적 전이는 부정적인 직장(가정)생활이 원인을 제공하므로 직장(가정)관련 변인들이 다른 영역인 가정(직장)관련 변인들과 비교하여 유의미한 관계를 지니게 된다(가영희, 2006; 김효선·차운아, 2009; Shockley & Singla, 2011). 즉, 직장(가정)생활의 부정적 경험이 가정(직장)생활로 전이되는 경우 근로환경, 직무만족(양육갈등, 가정만족도, 가사분담)등이 직장-가정(가정-직장) 부정적 전이에 직접적인 영향을 미치는 원인변수가 된다(가영희, 2006). 직장-가정(가정-직장)의 부정적 전이의 양방향적 특성에 따라 부정적 전이를 설명하는 변수는 유의미한 차이가 나타난다고 검증되었다. 본 연구는 직장-가정(가정-직장) 부정적 전이의 양방향적 특성이 직장인들이 설정한 경력 목표에 따라 이들의 유연근무제 수요가 달라지는 지 검증하고자 한다. 기존 연구는 직장-가정(가정-직장)의 부정적 전이의 양방향적 특성과 직장인들이 직장가정에 대하여 느끼는 심리적 감정, 태도 등에 국한되어 있다(가영희, 2006). 본 연구는 경력목표와 연관 지어 유연근무제에 미치는 영향을 검증하여 직장-가정(가정-직장) 부정적 전이에 대한 연구 영역을 넓힐 수 있다.

본 연구의 표본은 직장아빠와 직장엄마로 구성하여 연구모형을 검증하고자 한다. Bianchi, Sayer, Milkie, 그리고 Robinson(2012)는 미국에서 지난 20여년간 실시해 온 가족실태조사를 활용하여 남성과 여성의 가사와 양육 시간을 분석하였다. 자녀의 출산과 양육은 엄마에게 가장 중요한 과제이므로 아빠는 경제활동으로 엄마는 가사와 양육으로 전념하게 된다(Bianchi et al., 2012). 그럼에도 선행연구에서 직장 아빠는 자녀 양육에 대한 의무감과 책임감을 강하게 느끼며 직장생활에 따라 자녀 양육에 대한 시간적 압박을 느낀다고 보고되었다(Milkie, Mattingly, Nomagachi, & Robinson, 2004; Stevens, Minnotte, Mannon, & Kiger, 2007). 이렇듯 자녀의 출산과 양육은 남성과 여성 모두에게 직장-가정생활의 상호전이과정을 변화시키는 중요

한 계기가 된다. 본 연구는 직장아빠와 직장엄마에 국한하여 연구모형을 검증하면 유연근무제도 수요에 있어서 직장-가정생활 전이과정의 중요성을 보다 상세하게 규명해 볼 수 있다. 이러한 논의를 바탕으로 회사는 조직구성원들로 하여금 직장생활과 가정생활의 조화를 이룰 수 있는 유연근무제를 효과적으로 설계하고 실시할 수 있다.

## Ⅱ. 이론적 배경 및 연구가설

### 1. 직장-가정의 부정적 상호전이과정

조직구성원들이 직장-가정 부정적 상호전이과정을 경험하면 직장생활과 가정생활에 부정적인 영향을 미친다고 검증되었다(안세연·김효선, 2009). 직장과 가정 영역은 조직구성원들에게 다른 역할이 요구된다. 직장에서는 관리자로서 팀원들의 성과를 관리·감독하며 조직성과를 달성하는데 기여하여야 한다. 가정에서는 남편·아내 그리고 아빠·엄마로서 가사노동과 자녀양육을 분담하여야 한다. 이렇듯 직장과 가정에서 상충된 역할이 요구되므로 이에 따른 갈등을 겪게 된다(박상언, 2014). 직장영역과 가정영역 사이에서 요구되는 서로 다른 역할을 효과적으로 수행하려면 시간에 대한 요구가 늘어나게 된다. 시간은 한정된 자원이므로 직장에서 근무시간에 대한 요구가 높아지면 직장-가정생활의 균형을 추구하기 어렵다(권혜원·권순원, 2013). 유연근무제도는 조직구성원들에게 시간을 유연하게 사용할 수 있는 자율성을 부여하여 직장생활과 가정생활에서 요구되는 다중 역할수행을 가능하게 한다(권태희, 2010; 홍승아, 2012). Shockley와 Allen(2010) 연구에서는 미국 대학교수들이 직장-가정의 다중역할을 통합적으로 수행하려는 요구가 강하면 이에 따라 유연근무제에 대한 수요도 높아진다고 검증되었다.

유연근무제는 한국의 직장인들의 직장-가정생활에 긍정적인 영향을 미친다고 검증되었다. 안세연·김효선(2009)은 복리후생제도 중 시차출퇴근제, 재택근무제도와 같은 유연근무제만이 기혼 여성관리자의 이직의도를

줄인다고 검증되어 다중 역할 수행에 따른 시간갈등이 직장-가정 양립에 중요하다고 검증되었다. 권태희(2010) 연구에서 탄력적 근로시간제도인 시차출퇴근제와 재택근무제는 직장만족도를 높이며 역할갈등을 낮추고 가족생활 만족도 또한 개선된다. 권혜원·권순원(2013)은 유연근무제도는 여성 관리자의 조직몰입을 높이고 이직의도를 감소시킨다고 검증되었다. 외국에서도 Baltes et al.(1999)의 메타분석에서는 유연근무제도 실시는 직장근로자의 결근을 줄이며 직장만족도를 높여준다고 분석되었다. Allen et al.(2012) 메타분석에서 유연근무제도는 직장아빠와 직장엄마의 직장-가정의 부정적 상호전이를 유의미하게 낮춘다고 검증되었다. 유연근무제도는 직장아빠와 직장엄마의 직장-가정 부정적 전이를 완화시키는 데 효과적이라고 검증되었다. 자녀를 둔 남성관리자와 여성관리자가 직장-가정 부정적 상호전이를 경험하게 되면 이를 완화시키고자 유연근무제 수요는 높아지게 된다.

가설 1: 직장에서 가정으로 부정적인 전이 그리고 가정에서 직장으로 부정적인 전이는 자녀를 둔 관리자들의 유연근무제에 대한 수요를 증가시킨다.

## 2: 직장-가정의 상호전이과정과 경력목표

관리자는 조직 내에서 자신의 업무에서 전문성을 확보하고 팀을 책임져야 하는 위치에 있다. 관리자의 경력목표가 높으면 회사 내에서 자신의 위치를 향상시키고자 노력하게 된다. 따라서 경력목표가 높은 관리자들은 직장영역과 가정영역 사이에서 직장생활에 더 많은 비중을 두게 된다. 이와 반면에 경력목표가 부재한 관리자들은 직장-가정에서 가정생활을 중시한다. 경력목표는 직장-가정의 상호 부정적전이과정과 연계되어 유연근무제 수요에 유의미한 영향을 미칠 수 있다.

관리자의 경력목표가 뚜렷하게 설정되어 있지 못하면 가정생활의 질에 대한 관심이 높다. 경력목표가 부재한 관리자들은 직장생활의 부정적 경험이 가정생활로 전이되는 과정을 방지하고자 노력하게 된다. Carr, Boyar, 그리고 Gregory(2008)연구에서 직장인들이 직장생활보다 가정생활을 중시하면 직장-가정의 부정적 전이는 이들의 직장에 대한 태도, 조직몰입과 이직

의도 등에 미치는 영향이 낮아진다고 나타났다. 이는 가정생활을 중시하는 관리자들이 직장생활의 부정적 경험을 겪게 되어도 직장생활에 대한 몰입이 낮아 직장생활에 대하여 유의미한 반응을 나타내지 않는다. 이와 달리 직장생활의 부정적 경험이 가정생활로 파급되는 것을 방지하고자 노력한다. Byron(2005)와 Shockley와 Singla(2011)에서 직장-가정생활의 부정적인 전이와 가정-직장생활의 부정적 전이의 결과는 각각 가정생활과 직장생활의 만족도를 낮춘다고 검증되었다. 가영희(2006)에서 직장만족도는 직장-가정 부정적 전이와의 관계가 가정-직장 부정적 전이와 비교하여 유의미하게 높다고 분석되었다. 가정생활만족도는 가족지원, 부부갈등 같은 가정생활 관련변수와의 관계가 직장-가정 부정적 전이보다 유의미하게 높다고 나타났다.

유연근무제도는 근무환경을 유연하게 조정하여 회사생활과 가정생활의 양립을 지원하는 제도이므로 직장영역에 속해 있다. 유연근무제도는 근무시간을 조정하여 가정생활의 역할을 수행할 수 있는 제도임에도 직장인의 욕구·동기와 일치되어야 효과 있는 제도로 나타났다(이선희·김문식·박수경, 2008) 이선희·김문식·박수경(2008)은 직장-가정의 갈등은 가족친화제도와 직장에 대한 태도를 매개한다고 검증되었다. 이는 가족친화제도의 일종인 유연근무제도가 직장인들의 직장-가정생활에 대한 요구와 일치되어야 이들의 삶의 질을 높이는 데 도움이 됨을 의미한다.

경력목표가 뚜렷하게 설정되지 못한 직장관리자들은 가정생활에 대한 중요성이 높으므로 직장영역에 속한 유연근무제가 가정생활의 요구를 충족시키는 데 한계가 있다고 본다. 즉, 직장영역에 속한 유연근무제는 가정생활과 일치되기 어려우므로 이들은 유연근무제의 대안을 모색하게 된다. 다른 직장으로 전직하거나 직장을 그만두고 양육에 전념하는 등 경력경로의 전환을 모색하게 된다. 따라서 경력목표가 부재한 직장관리자들이 가정-직장의 부정적인 경험을 겪게 되면 유연근무제에 대한 필요성을 느끼지 못하며 이에 따라 수요 또한 줄어들게 된다. 경력목표가 최고경영자인 직장관리자들은 직장경력을 쌓으려면 가정생활과 긍정적인 관계가 조성되어야 한다. 임효창·김오현·이봉재(2005)는 직장인들이 느끼는 직장-가정갈등 수준이 높을 때 경력계획이 분명하게 세워져 있다면 다른 직장으로 이직하

려는 의도가 높아진다. 이렇듯 직장-가정의 양립은 직장인들의 경력개발에 유의미한 영향을 미친다. 직장생활의 부정적인 경험이 가정생활로 전이된다면 경력목표인 최고경영자를 달성하는데 걸림돌이 될 수 있다. 최고경영자가 경력목표인 관리자들은 유연근무제를 효과적으로 활용하여 직장생활의 부정적인 경험이 가정생활로 전이되는 부분을 방지하려는 동기가 높다. 관리자의 경력목표가 최고경영자라면 다른 경력목표를 지닌 관리자들과 비교하여 직장-가정생활의 부정적인 전이는 유연근무제 수요를 높게 된다.

중간관리자가 경력목표인 관리자들은 직장생활과 가정생활을 양립하고자 하는 동기가 높다. 중간관리자가 경력목표인 관리자들은 경력목표가 부재하거나 경력목표가 최고경영자인 관리자들과 비교하여 직장-가정(가정-직장)생활의 부정적 전이에 대하여 직장생활과 가정생활을 절충하려는 시도를 하게 된다. 중간관리자가 경력목표인 관리자들은 최고경영자가 경력목표인 관리자들과 비교하여 가정생활에 대한 관심이 높다. 이들은 또한 경력목표가 부재한 관리자들과 비교하여 직장생활을 지속시키고자 하는 동기가 높다.

중간관리자 경력목표를 지닌 관리자의 직장-가정의 부정적 전이에 따른 유연근무제 수요는 최고경영자 경력목표를 지닌 관리자와 비교하여 유의미하게 낮다. 선행연구에서 직장인들이 유연근무제를 활용하는 데 있어서 조직문화, 상사의 후원이 중요하다고 입증되었다. 권혜원·권순원(2013)은 상사가 부하직원의 직장·가정 양립에 유의미한 관심이 있으면 여성관리자의 유연근무제 활용이 활성화 된다고 입증하였다. 이와 반면 초과근무시간을 요구하는 문화가 강한 조직에서는 여성관리자의 유연근무제 활용가능성이 낮아진다. Leslie, Manchester, Park, 그리고 Mehng(2012)에서 상급자는 관리자들이 유연근무제를 활용하는 이유가 조직에 몰입하여 직무성과를 높이려는 데 있다고 추정되면 이들의 유연근무제 활용을 후원하면서 경력개발을 지원해준다. 유연근무제 활용이 이들의 직장생활에 긍정적인 연관관계를 지닐 수 있다고 인식되어야 유연근무제를 활용하여 가정생활에서 요구되는 역할을 수행하고자 한다.

중간관리자가 경력목표인 관리자들은 유연근무제를 활용하려는 동기의



상당 부분이 가정생활의 질을 높이는 데 있다. 이들은 직장생활에 대한 관심이 경력목표가 최고경영자인 직장인들과 비교하여 낮은 수준으로 추정된다. 경력목표가 중간관리자인 관리자들은 부정적인 직장생활에서 유발된 갈등상황에 대응하려는 동기가 최고경영자 경력목표를 지닌 관리자들보다 낮다. 홍승아(2012)는 관리자들과의 인터뷰로 유연근무제의 긍정적, 부정적 측면에 대하여 논의하였다. 홍승아(2012)는 유연근무제는 일과 가정의 양립을 후원하지만 이와 동시에 성별역할분업강화 및 직장 내 암묵적 차별이 존재한다고 보고하였다. 이들은 가정생활에서 나오는 갈등상황을 해결하고자 유연근무제를 필요로 하므로 회사와 상사의 부정적 반응에 대한 우려가 높다. 따라서 경력목표가 중간관리자인 관리자들은 부정적인 직장생활에서 나오는 갈등상황을 해결하고자 유연근무제를 활용하려는 의도가 최고경영자 경력목표를 지닌 관리자들과 비교하여 유의미하게 낮다. 이와 달리 경력목표가 최고경영자인 직장인들은 직장생활에 최우선적인 가치를 두고 있다. 이들은 직장생활의 부정적인 경험이 가정생활의 질을 유의미하게 낮춘다면 이에 따라 업무성과에 지장이 생길 것을 우려한다. 경력목표가 최고경영자인 직장인들은 회사와 상사에게서 이들의 직장생활에 대하여 신뢰가 쌓여 있고 인정을 받고 있다고 느낀다. 이들은 유연근무제에 대하여 회사와 상사의 이해와 태도를 다른 경력목표를 지닌 관리자와 비교하여 호의적으로 인식한다. 경력목표가 최고경영자인 직장인들이 직장-가정의 부정적 전이를 경험하게 된다면 유연근무제를 활용하여 직장의 부정적인 경험이 가정생활로 파급되는 것을 차단하여 회사생활의 질을 높이고자 한다.

가정-직장생활의 부정적 전이는 중간관리자를 경력목표로 하는 관리자의 유연근무제 필요성을 경력부재 혹은 최고경영자 경력목표를 지닌 관리자와 비교하여 유의미하게 높인다. 경력목표가 부재한 관리자들은 가정의 부정적 경험이 직장생활에 영향을 미치면 대안을 모색하게 된다. 이들은 현 직장을 그만두고 다른 직장으로 이직하던지 경력전환을 모색하게 된다. 경력목표가 최고경영자인 관리자들은 가정생활의 부정적인 경험이 직장생활로 전이되면 직장생활과 가정생활을 분리시켜 부정적인 가정생활과 직장생활과의 연관성을 낮추려고 노력한다. 중간관리자가 경력목표인 관리

자들은 경력목표가 부재이거나 최고경영자인 관리자들과 비교하여 직장생활과 가정생활을 분리시키는 데 어려움을 겪는다(홍승아, 2012). 중간관리자가 경력목표인 관리자들은 직장생활과 가정생활을 병행시키려는 동기가 높으므로 가정-직장생활의 부정적인 전이에 다른 경력목표를 지닌 관리자들보다 유의미하게 반응하게 된다.

Shockley와 Allen(2007)은 가정에 대한 책임이 높은 관리자들에게 유연근무제도 실시는 가정-직장의 부정적 전이를 유의미하게 완화시킨다고 입증하였다. 이렇듯 가정에 대한 책임과 의무가 가정-직장의 부정적 전이와 유연근무제 실시를 유의미하게 만든다. 따라서 직장생활과 가정생활에 대한 병행동기가 높은 중간관리자들이 가정-직장의 부정적 전이를 경험하게 된다면 이들의 유연근무제 필요성이 높아지게 된다.

가설 2-1: 경력목표가 부재한 관리자들이 직장-가정의 부정적 전이를 경험하면 최고경영자 경력목표를 지닌 관리자들과 비교하여 유연근무제 수요가 낮아지게 된다.

가설 2-2: 경력목표가 중간관리자인 관리자들이 직장-가정의 부정적 전이를 경험하면 최고경영자 경력목표를 지닌 관리자들과 비교하여 유연근무제 수요가 높아지게 된다.

가설 2-3: 경력목표가 중간관리자인 관리자들이 가정-직장의 부정적 전이를 경험하면 최고경영자 경력목표를 지닌 관리자들과 비교하여 유연근무제 수요가 높아지게 된다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 자료수집 절차 및 연구표본

여성의 교육수준과 전문성이 급격하게 향상되었음에도 아직까지 관리자 중 여성의 비율은 상당히 낮은 수준이다. 한국여성정책연구원은 여성관리자 비율을 높이고자 여성관리자 패널을 실시하였다. 여성관리자패널은 여성관리자가 있는 기업체를 대상으로 직장생활, 가정생활과 관련하여 포괄

적으로 조사하였다. 여성관리자패널 표본은 100인 이상 341기업에서 여성 관리자 대리급 이상 2,361명을 대상으로 설문조사하였다(한국여성정책연구원, 2009). 여성관리자패널은 표본으로 선정된 여성관리자에게 직급이 유사한 남성관리자 또한 설문조사에 참여를 요청하였다. 본 연구의 주제인 유연근무제 필요성은 여성관리자 3차패널에만 조사되었다. 이에 본 연구는 여성관리자 3차패널을 대상으로 직장-가정의 부정적 상호전이와 유연근무제 필요성을 검증하였다. 직장-가정의 부정적 상호전이는 자녀를 둔 직장 엄마와 직장아빠에게 유의미한 영향을 미치므로 본 연구의 표본은 자녀를 둔 여성 남성관리자를 대상으로 하였다. 여성관리자 3차패널에서 자녀를 둔 여성관리자는 754명 남성관리자는 533명으로 총 1,287명이다. 이중 결측치를 제외한 결과 총 표본은 1,254관리자로(여성관리자: 743명 남성관리자: 511명) 집계되어 90% 이상의 표본 유지율을 나타내었다.

## 2. 변수의 측정

### 1) 직장-가정의 부정적 상호전이

직장-가정의 부정적 상호전이는 직장-가정 부정적 전이와 가정-직장 부정적 전이로 이루어졌다. 직장-가정 부정적 전이는 네 문항으로 이루어졌다: “일하는 시간이 불규칙해서 가정생활을 제대로 하기 어렵다” “업무로 인하여 취미나 여가생활을 할 수 없다” “업무로 인하여 체력적인 한계를 느낀다” “일 때문에 자녀와의 시간이 적다”. 가정-직장 부정적 전이는 세 문항으로 이루어졌다: “집안일이 많아서 직장에서 일을 할 때 힘들때가 많다” “가정생활 때문에 일을 그만둘까 생각해 본적이 있다” “가족일에 너무 많은 시간을 사용하여 직장에서 내 경력에 도움이 되는 활동에 참가하지 못하는 경우가 있다” 이 문항들은 5점 척도로(1:전혀 그렇지 않다, 5:매우 그렇다) 조사하여 평균으로 계산하였다.

### 2) 경력목표

경력목표는 “현 직장에서 오르고 싶은 목표 지위는 어디입니까?” 단일 문항을 네 점 척도로 조사하였다:1) 최고경영자까지 오르고 싶다; 2) 실급

관리자까지 오르고 싶다; 3)초급관리자로 만족한다; 4) 지위에는 별 관심이 없다. 본 연구는 네 점 척도를 세 그룹으로 분류하였다: 경력목표 부재, 중간관리자, 최고경영자. 경력목표 부재는 “지위에는 별 관심이 없다”에 응답한 관리자를 대상으로 하였다. 중간관리자는 “초급관리자로 만족한다”와 “실급 관리자까지 오르고 싶다”에 응답한 관리자를 총합하였다. 최고경영자는 “최고경영자까지 오르고 싶다”에 응답한 관리자를 대상으로 하였다.

### 3) 유연근무제도 수요

유연근무제도의 수요는 여성관리자 3차패널 설문지에서 조사된 일곱 가지의 유연근무제 필요성에 대하여 조사된 문항을 활용하였다. 유연근무제는 선택적 근무시간제, 재택근무제, 원격근무제, 탄력근무제, 집약근무제, 집중근무제, 단시간제로 구성하였다. 5점 척도로(1: 전혀 필요하지 않다; 2: 별로 필요하지 않다; 3:보통; 4:조금 필요하다; 5:매우 필요하다) 측정되었다. 회사에서 유연근무제가 실시되고 있으면 이 제도는 0으로 코딩하였다. 유연근무제도의 필요성은 5점척도로 측정된 문항과 0으로 코딩된 문항의 평균으로 계산하였다.

### 4)통제변수

통제변수는 성별, 연령, 학력, 배우자 취업 여부, 자녀 3세 미만 여부, 직급, 업무분야, 총 근무시간, 직무만족, 유연근무제 실시 등으로 이루어져 있다. 성별(0:남성; 1:여성), 배우자 취업 여부(0:배우자 미취업; 1:배우자 취업), 자녀 3세 미만 여부는(0:자녀 3세 미만; 1: 자녀 3세 이상) 더미변수로 코딩되었다. 학력은 1) 고등학교 졸업, 2)전문대학 졸업, 3)4년제 대학교 졸업, 4) 대학원 석사 졸업, 5) 대학원 박사 졸업으로 조사되었다. 직급은 1)대리, 2)과장, 3)차장, 4)부장, 5) 중역으로 조사되었다. 업무분야는 연구개발, 경영기획, 경영정보, 구매.자재관리, 자산관리, 법무.총무, 인사노무관리, 회계.재무, 마케팅, 국내영업, 해외 영업, 홍보, 고객지원, 생산관리, 생산기술, 생산, 환경안전, 품질관리 등으로 분류하여 조사되었다. 본 연구는 사무직은 경영기획, 경영정보, 구매.자재관리, 자산관리, 법무.총무, 인사노무관리, 회계.재무 분야를 포함시켜 분류하였다. 영업직은 마케팅, 국내영업, 해

외영업, 고객지원 등을 포함시켜 분류하였다. 직무만족은 동료직원, 임금, 직속상사, 직무 그 자체, 근무환경을 리커트 5점 척도로 조사되었다. 유연근무제 실시는 실시가 되는 제도는 1 실시가 안 된 제도는 0으로 코딩하여 총합한 후 평균으로 계산하였다. 유연근무제 실시는 한 기업이 실시하고 있는 제도의 평균 숫자를 나타낸다.

## IV. 실증분석

### 1. 표본의 기술통계 분석

〈표 1〉은 변수들의 평균, 표준편차 그리고 상관관계를 나타내고 있다. 여성관리자는 59% 남성관리자는 41%로 구성되어 있다. 맞벌이 부부가 72% 그리고 3세 미만의 영아를 자녀로 둔 가정이 39%로 집계되었다. 경력목표가 부재한 관리자가 19%, 중간관리자는 51%, 최고경영자는 30%로 집계되었다. 근무시간은 일주일에 48.39시간이다. 대리급은 27.5%, 과장급은 37%, 차장급은 25.5%로 구성되어 있으며 임원진은 거의 없다. 전문대학 졸업이 13.5% 4년제 대학교 졸업은 60%로 구성되어 있다. 유연근무제 실시현황은 평균 .50으로 두 기업에서 하나의 유연근무제가 실시된다고 조사되었다. 이는 아직까지 한국기업에서 유연근무제실시가 활성화되어 있지 못하다. 이를 구체적으로 분석해보면 14.3%의 기업은 탄력근무제를 13.1%의 기업은 집중근무제를 9%의 기업은 재택근무제를 실시하고 있다. 1.9%의 기업은 집약근무제를 3.5%의 기업은 단시간 근무제를 실시하고 있다. 유연근무제 수요는 평균 2.85로 평균보다 근소하게 낮은 수준으로 조사되었다. 유연근무제도 수요는 제도마다 그다지 유의미한 차이는 없다. 선택적 근무시간제와 탄력근무제 필요성이 근소하게 높은 수준이며 집중근무제 필요성이 근소하게 낮은 수준으로 분석된다. 여성관리자가 느끼는 직장-가정의 부정적 전이( $r=.32, p<.001$ ), 가정-직장의 부정적 전이가( $r=.49, p<.001$ ) 유의미하게 높다. 여성관리자는 남성관리자와 비교하여 중간관리자를 경력목표로 설정하는 경우가 높다( $r=.28, p<.001$ ). 이와 반면 남성관리자는 여성관리자와 비교하여 최고경영자를 경력목표로 설정되는 비율이 높다( $r=-.30, p<.001$ ).

그럼에도 여성관리자의 유연근무제 수요는 남성관리자보다 근소하게 높은 수준이다( $r=.06$ ,  $p<.10$ ). 이는 유연근무제에 대한 수요는 자녀를 둔 관리자에게는 그다지 유의미한 차이가 나지 않음을 시사한다. 부정적인 직장-가정( $r=.18$ ,  $p<.001$ ) 그리고 가정-직장 전이는( $r=.48$ ,  $p<.001$ ) 유연근무제 수요와 유의미한 상관관계를 나타내고 있다. 경력목표는 유연근무제 수요와의 상관관계가 유의미하지 못하다(경력부재: $r=.01$ ,  $p>.10$ ; 중간관리자: $r=.02$ ,  $p>.10$ ; 최고경영자: $r=-.04$ ,  $p>.10$ )

〈표 1〉 변수들의 상관관계

변수	평균	표준편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
(1)	.59	.49																	
(2)	38.31	4.53	-.25																
(3)	2.74	.83	-.12	-.00															
(4)	.72	.45	.63	-.19	-.09														
(5)	.39	.49	.02	-.51	.08	.03													
(6)	3.21	1.00	-.18	.63	.13	-.12	-.36												
(7)	.37	.48	-.07	-.01	-.05	-.03	-.02	-.02											
(8)	.31	.46	.15	.01	-.02	.10	-.05	.00	-.52										
(9)	.19	.39	.01	-.00	.07	-.03	.06	.01	-.37	-.33									
(10)	48.39	6.64	.03	.00	.05	-.02	-.00	.01	-.09	.07	.04								
(11)	3.53	.65	-.02	.06	-.04	.00	-.11	.07	.01	.01	-.01	-.13							
(12)	.50	1.00	.07	.03	.05	.06	-.01	.12	.04	-.02	-.01	.38	.11						
(13)	3.07	.78	.32	-.11	.01	.18	.06	-.05	-.09	.09	.02	.02	-.25	-.00					
(14)	2.80	.86	.49	-.27	-.05	.36	.15	-.21	-.03	.04	.01	-.07	-.14	-.01	.48				
(15)	.19	.39	-.01	.03	-.03	-.02	-.01	.01	-.01	-.03	.05	-.07	-.06	.01	-.05	.03			
(16)	.51	.50	.28	-.19	-.11	.20	.06	-.31	-.03	.06	-.03	-.01	-.01	-.02	.05	.15	-.49		
(17)	.30	.46	-.30	.18	.15	-.19	-.06	.33	.04	-.04	-.01	.07	.07	.01	-.02	-.20	-.32	-.67	
(18)	2.85	.98	.06	-.13	.11	.05	.13	-.10	-.13	-.03	.02	.02	-.16	-.28	.18	.48	.01	.02	-.04

주 1: 관리자숫자는 1,254명.  $r>.08$ ,  $p<.05$ ;  $r>.11$ ,  $p<.01$ .

주 2: (1) 성별(0:남성;1:여성) (2) 연령 (3) 학력 (4) 배우자 취업 여부(0:배우자 미취업; 1: 배우자 취업) (5) 자녀 3세 미만 여부(0:자녀 3세 이상; 1:자녀 3세 미만) (6) 직급 (7) 사무직 (8) 영업직 (9) 타업무 (10) 총 근무시간 (11) 직무만족 (12) 유연근무제 실시현황 (13) 직장-가정 부정적 전이 (14) 가정-직장 부정적 전이 (15) 경력목표 부재(0:중간관리자/최고경영자 1:경력목표 부재) (16) 중간관리자(0:경력목표 부재/최고경영자; 1: 중간관리자) (17) 최고경영자(0: 경력목표 부재/중간관리자; 1: 최고경영자) (18) 유연근무제 수요

Cronbach  $\alpha$  계수로 변수들의 신뢰도는 0.7이상을 넘었다. 타당성을 입증하기 위하여 배리맥스 방식을 활용한 요인분석을 실시하여 보았다. 네 요인으로(직장-가정생활 부정적 전이; 가정-직장생활 부정적 전이; 유연근무제수요; 직무만족) 탐색적 요인분석을 실시한 결과 네 요인으로 묶여서 타당성 요건을 어느 정도 충족시키고 있다(Chi-Square = 786.14; 자유도 = 132). 따라서 현 연구의 변수들은 타당성과 신뢰도를 충족시키고 있다.

〈표 2〉 탐색요인분석

	설문문항	1	2	3	4
직장-가정생활 부정적 전이 ( $\alpha=.81$ )	일하는 시간이 너무 길어 가정생활 지장	.78	.14	.11	-.01
	일하는 시간이 불규칙하여 가정생활지장	.69	.14	-.01	-.07
	업무로 인하여 취미/여가생활 어려움	.72	.14	.06	-.15
	업무로 인한 체력적 한계	.68	.25	.11	-.10
	일 때문에 자녀와의 시간이 적다	.54	.35	.14	-.00
가정-직장생활 부정적 전이 ( $\alpha=.84$ )	집안 일이 많아서 직장일이 어려움	.23	.71	.09	-.07
	가정생활 때문에 일을 그만둘까 고려	.24	.70	.17	-.07
	가정생활에 시간사용이 과다하여 경력개발 지장	.09	.59	.07	-.08
유연근무제 수요 ( $\alpha=.86$ )	재택근무제 수요	.08	.08	.64	-.07
	원격근무제 수요	.08	.07	.66	-.06
	탄력근무제 수요	.06	.06	.59	-.07
	선택적 근무시간제 수요	.11	.07	.75	-.04
	집약근무제 수요	.06	.08	.82	-.04
	집중근무제 수요	.05	-.00	.58	-.10
	단시간근무제 수요	.12	.08	.78	-.04
직무만족 ( $\alpha=.70$ )	동료직원	-.03	-.03	-.03	.62
	임금	.00	-.11	-.11	.52
	직속상사	-.06	-.08	-.08	.62
	직무 그 자체	-.04	-.03	-.03	.69
	근무환경	-.15	-.08	-.08	.63
아이겐 값		5.50	3.04	2.51	1.61
분산비율		15.60	12.72	10.07	10.04
누적분산비율		15.60	28.32	38.40	48.44

주 1: 관리자 1,254명

## 2. 가설 검증

〈표 3〉 관리자의 직장-가정생활의 부정적 전이 상호작용과 경력목표 그리고 유연근무제수요에 대한 회귀모형 분석

독립변수들	유연근무제수요				
	1	2	3	4	5
상수	4.48(.86)***	5.32(.90)***	5.30(.91)***	5.19(.91)***	7.22(1.34)**.
성별	.14(.07) <sup>+</sup>	-.05(.07)	-.05(.07)	-.05(.07)	-.02(.12)
연령	-.01(.01)	-.01(.01)	-.01(.01)	-.01(.01))	-.62(.30)*
학력	.14(.03)***	.14(.03)***	.14(.03)***	.14(.03)***	.14(.03)***
배우자 취업 여부	.07(.07)	.04(.07)	.04(.07)	.04(.08)	.04(.07)
자녀 3세미만 여부	.13(.06)**	.10(.06)	.10(.06)	.11(.06)	-.02(.05)
직급	.00(.03)	.00(.03)	.00(.03)	.00(.03)	-.00(.03)
사무직	-.35(.06)***	-.34(.06)***	-.34(.06)***	-.35(.06)***	-.35(.06)***
영업직	-.28(.06)***	-.27(.06)***	-.27(.06)***	-.28(.06)***	-.29(.06)***
총 근무시간	-.20(.20)	-.47(.21)*	-.47(.21)*	-.45(.21)*	-.46(.21)*
직무만족	-.17(.04)***	-.11(.04)**	-.11(.04)**	-.11(.04)*	-.12(.04)**
유연근무제실시	-.28(.02)***	-.27(.02)***	-.27(.02)***	-.28(.02)***	-.28(.02)***
직장-가정 부정적 전이		.13(.04)***	.13(.04)***	.28(.07)**	.16(.09)
가정-직장 부정적 전이		.17(.04)***	.17(.04)***	.04(.07)	.02(.09)
경력목표 부재			.01(.08)	.04(.08)	.17(.13)
중간관리자 경력목표			.00(.06)	.03(.06)	.10(.11)
직장-가정 부정적 전이 * 경력목표 부재				-.20(.10) <sup>+</sup>	-.14(.15)
직장-가정 부정적 전이 * 중간관리자 경력목표				-.21(.08)*	-.10(.13)
가정-직장 부정적 전이 * 경력목표부재				.12(.10)	.23(.15)
가정-직장 부정적 전이* 중간관리자 경력목표				.21(.08)*	.22(.14)
직장-가정 부정적 전이 * 성별					.33(.15)*



독립변수들	유연근무제수요				
	1	2	3	4	5
가정-직장 부정적 전이 *					-.01(.14)
성별 *					-.14(.17)
성별 * 경력목표부재					-.08(.15)
직장-가정 부정적 전이 *					-.23(.22)
성별 * 경력목표부재					-.31(.19)
직장-가정 부정적 전이 *					-.31(.19)
성별 * 중간관리자 경력목표					-.09(.22)
가정-직장 부정적 전이 *					-.09(.22)
성별 * 경력목표부재					.02(.18)
가정-부정적 전이 *					.02(.18)
성별 * 중간관리자 경력목표					
R 제곱	.15	.18	.18	.19	.19
△R 제곱	.15	.03	.00	.01	.00
F값	21.42***	22.84***	19.76***	16.16***	11.52***
△F값	21.42***	25.88***	.01	2.323**	.88

주 1: 전체관리자는 1,254명 +p <.10, \*p <.05, \*\*p <.01, \*\*\*p <.001.

주 2: 경력목표더미 중 최고경영자를 기본 변수로 설정하여 직장-가정의 부정적 상호전이와 경력목표의(부재; 중간관리자) 상호작용을 검증함

위계회귀분석으로 경력목표에 따라 직장-가정 그리고 가정-직장 부정적 전이가 유연근무제 수요에 미치는 영향을 분석하였다. 1단계에서는 통제변수만 2단계에서는 독립변수인 직장-가정 그리고 가정-직장의 부정적 전이 3단계에서는 직장-가정 그리고 가정-직장 부정적 전이와 조절변수인 경력목표(부재, 중간관리자) 4단계에서는 직장-가정 그리고 가정-직장 부정적 전이와 경력목표(부재, 중간관리자)의 상호작용을 분석하였다. 경력목표는 부재, 중간관리자, 최고경영자 이렇게 세 더미그룹으로 분류되었다. 이 중 최고경영자를 기본그룹으로 설정하여 경력목표에 따라 직장-가정과 가정-직장 부정적 전이가 유연근무제 수요에 미치는 영향을 분석하였다. 성별에 따라 직장-가정 부정적 상호전이, 경력목표, 그리고 유연근무제수요의 연관관계는 유의미하게 다르다는 선행연구에 근거하여 5단계에서는 직장-가정(가정-직장) 부정적 전이, 경력목표(부재, 중간관리자) 그리고 성별(여성, 남성)의 상호작용을 조사하였다.

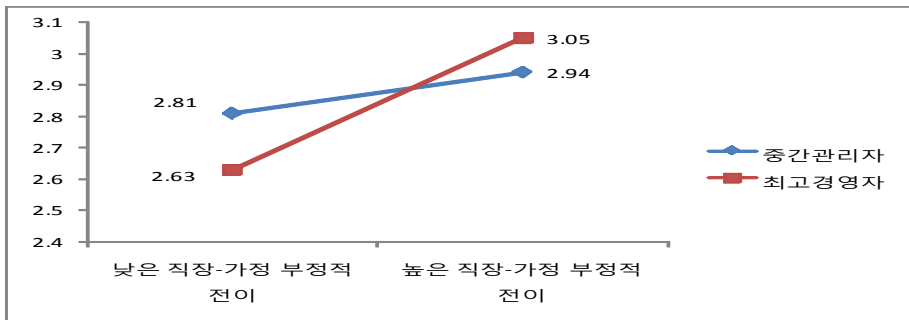
1단계에서 3세 미만 자녀가 있는 직장인들의 유연근무제에 대한 수요는 다른 직장인들보다 유의미하게 높다( $B=.13, p<.001$ ) 반면 직무만족도( $B=-.17, p<.001$ ) 유연근무제 실시( $B=-.28, p<.001$ ) 사무직( $B=-.35, p<.001$ ) 영업직은( $B=-.28, p<.001$ ) 유연근무제 필요성을 낮춘다고 나타났다. 2단계에서 직장-가정 부정적 전이와( $B=.13, p<.001$ ) 가정-직장 부정적 전이는( $B=.17, p<.001$ ) 유연근무제수요를 높인다. 3단계에서 직장-가정 부정적 전이는 경력목표 부재와는 근소하게( $B=-.20, p<.10$ ) 중간관리자 경력목표와는( $B=-.21, p<.05$ ) 유의미하게 상호작용하고 있다고 나타났다. 가정직장 부정적 전이는 중간관리자 경력목표와 긍정적으로 상호작용하고 있다( $B=.21, p<.05$ ). 설명력은 1단계에서 2단계로 3%( $\Delta R$  제곱=.03;  $\Delta F=25.88, p<.001$ ) 2단계에서 3단계는 변화가 없었으나( $\Delta R$  제곱=.00;  $\Delta F=.01, p>.10$ ) 3단계에서 4단계로 1%가 늘어났다고( $\Delta R$  제곱=.01;  $\Delta F=16.16, p<.001$ ) 분석되었다. 5단계인 직장-가정의 부정적 상호전이, 경력목표, 성별의 상호작용은 통계적으로 유의미하지 못하다( $\Delta R$  제곱=.00;  $\Delta F=.88, p>.10$ ).

직장-가정 그리고 가정-직장의 부정적 전이는 자녀를 둔 관리자들의 유연근무제에 대한 수요를 증가시킨다는 가설 1은 지지되었다. 경력목표가 부재한 관리자들은 직장-가정의 부정적 전이를 경험하면 이들의 유연근무제 수요는 근소하게 낮아진다. 경력목표가 중간관리자인 관리자들이 직장-가정 부정적 전이를 경험하면 최고경영자 경력목표를 지닌 관리자와 비교하여 유연근무제 수요가 유의미하게 낮아진다(그림 1). 중간관리자로 경력목표를 설정한 관리자들이 가정-직장의 부정적 전이를 경험하면 최고경영자로 경력목표를 설정한 관리자와 비교하여 유연근무제 수요를 유의미하게 높인다(그림 2). 직장-가정 부정적 전이와 경력목표의 상호작용은 가설 2-2와 2-3을 지지하며 가설 2-1은 근소하게 지지한다.

경력목표가 중간관리자인 관리자들이 경력목표가 최고경영자일 때 보다 직장-가정의 부정적 전이는 유연근무제 수요를 유의미하게 낮춘다. 상호작용 기울기를 t 검정한 결과 직장-가정의 부정적 전이가 낮은 수준일 때 t 값은 3.89로( $p<.01$ ) 중간관리자와 최고경영자 경력목표는 유연근무제 수요

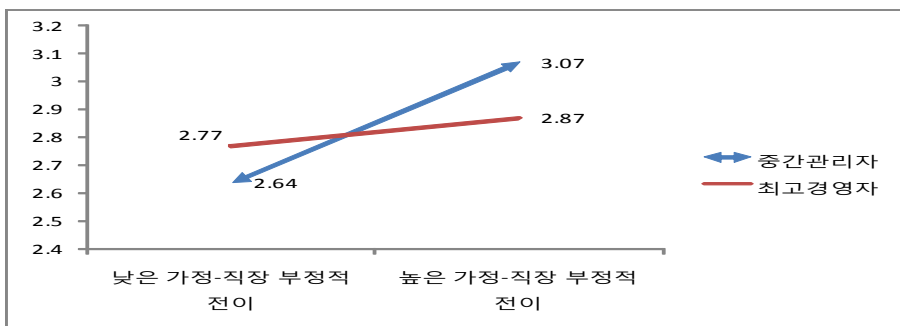
에 유의미한 차이가 나타난다. 직장-가정 부정적 전이가 높은 수준일 때  $t$  값은 .080으로( $p > .10$ ) 경력목표에 따라 유연근무제 수요에 유의미한 차이가 나타나지 않는다.

〈그림 1〉 중간관리자 경력목표를 지닌 관리자의 직장-가정의 부정적 전이와 유연근무제 수요



중간관리자가 경력목표인 관리자들의 가정-직장 부정적 전이 수준이 높으면 경력목표가 최고경영자인 관리자들보다 유연근무제 수요가 유의미하게 높다. 상호작용 기울기를  $t$  검정한 결과 가정-직장의 부정적 전이가 높은 수준일 때  $t$  값은 2.04로( $p < .05$ ) 중간관리자와 최고경영자 경력목표는 유연근무제 수요에 유의미한 차이가 나타난다. 가정-직장 부정적 전이가 낮은 수준일 때  $t$  값은 .065으로( $p > .10$ ) 경력목표에 따라 유연근무제 수요에 유의미한 차이가 나타나지 않는다.

〈그림 2〉 중간관리자 경력목표를 지닌 관리자의 가정-직장의 부정적 전이와 유연근무제 수요



위계회귀모형분석결과를 요약해 보면 직장-가정의 부정적 전이과정 양방향 모두 자녀를 둔 관리자들의 유연근무제 수요를 높인다. 직장-가정의 부정적 전이를 경험하게 되면 자녀를 둔 관리자들에게 직장생활에서 장소와 시간에 있어서 유연성이 요구됨을 알 수 있다. 경력목표에 따라 이들의 직장-가정 그리고 가정-직장의 부정적 전이와 유연근무제 수요가 달라진다. 특히, 경력목표가 중간관리자인 관리자들이 직장-가정 부정적 전이를 경험하면 유연근무제에 대한 수요가 최고경영자가 경력목표인 관리자와 비교하여 낮아진다고 나타났다. 직장생활에 대한 야망이 있는 관리자들이라도 직장-가정의 균형을 이루기 위하여 유연근무제에 대한 필요성을 느끼고 있다. 이는 유연근무제도가 핵심인재를 양성하는 데 중요한 역할을 할 수 있음을 시사한다.

## V. 논의 및 결론

본 연구는 관리자들이 경험하는 직장-가정의 부정적 상호전이가 경력목표와 상호작용하여 이들이 유연근무제도를 어느 정도 필요로 하는 지 검증하여 보았다. 현재 유연근무제도에 대한 관심은 높아져 가고 있음에도 직장인들이 왜 유연근무제도를 필요로 하는 지 조사한 연구는 드물다. 본 연구는 직장-가정 부정적 상호전이와 경력목표를 분석하여 직장인들이 유연근무제도를 필요로 하는 이유를 모색해 보았다. 본 연구의 표본은 자녀를 둔 관리자로 국한시켰다. 이들은 직장에서 조직성과에 기여하면서 부하직원을 관리하여야 하는 위치에 있으며 가정에서는 가사와 양육 부담을 지니고 있다. 자녀를 둔 관리자들은 직장에서는 관리자로서 가정에서는 부모와 배우자로서 책임을 지니고 있으므로 직장-가정 간 갈등을 빈번하게 겪을 수 있다. 유연근무제도는 직장생활과 가정생활의 갈등을 해소하여 직장에 대한 만족도를 높이고 이직의도를 낮추면서 삶의 질 또한 높일 수 있다(권태희, 2010). 유연근무제도는 직장과 가정에서 책임을 지고 있는 자녀를 둔 관리자들에게 직장-가정의 부정적 상호전이를 완화시키는 역할을 한다고 분석된다.

선행 연구에서 성별에 따라 직장-가정의 부정적 전이와 유연근무제의 필요성이 유의미하게 다르다고 추정되어 왔다. 본 연구에서는 성별의 영향력이 그다지 유의미하지 않다고 분석되었다. 본 연구의 표본은 자녀를 둔 관리자로 구성되어 있다. 기존 연구에서는 직장-가정의 부정적 전이와 유연근무제에 대하여 직장인들의 성별의 영향력에 초점을 맞추어 왔다. 하지만, 본 연구에서 자녀를 둔 관리자들에게 성별의 영향력은 그다지 유의미하지 않았다. 또한 직장-가정 그리고 가정-직장의 부정적 전이 방향성과 무관하게 유연근무제수요를 유의미하게 늘리고 있다. 이는 자녀를 둔 관리자들은 직장-가정을 둘 다 중시한다고 시사한다. 이렇듯 자녀여부는 직장생활과 가정생활의 관계에 유의미한 영향을 미친다. 따라서 차후 연구에서는 성별과 더불어 자녀의 유무에 대하여 보다 상세한 연구가 필요하다.

관리자의 경력목표에 따라 직장-가정 그리고 가정-직장의 부정적 전이가 유연근무제도 수요에 미치는 영향이 유의미하게 다르다고 나타났다. 높은 경력목표를 설정하고 이를 달성하고자 하는 동기가 높아도 자녀를 둔 관리자들은 가정생활을 전적으로 무시하기 어렵다. 이들은 직장생활의 부정적인 경험이 가정생활로 전이되는 과정을 방지하고자 유연근무제를 요구한다. 자녀를 둔 관리자들은 가정생활보다 직장생활에 우선순위를 두어도 가정생활을 병행하여야 하는 위치에 있으므로 유연근무제에 대한 필요성이 높다. 오히려 직장경력에 대한 목표가 낮은 자녀를 둔 관리자들은 직장에서 부정적인 경험이 가정으로 전이될 때 이에 대하여 다른 직장으로 이직하거나 직업 자체를 바꾸려는 시도를 하게 된다. 회사는 관리자들로 하여금 경력목표를 설정하여 실천하는 방안을 마련하도록 지원하는 노력을 기울여야 한다. 선행연구에서 조직의 가족친화적 분위기, 상사의 이해와 배려 등이 관리자들로 하여금 경력목표를 설정하여 실현시키는 데 긍정적인 영향을 미친다고 검증되었다(이요행, 방묘진, 오세진, 2005; 안상수, 김금미, 2010). 회사는 관리자들이 경력계획을 세워 현실화시키는 방안을 마련하도록 지원하여야 한다.

유자녀 관리자들이 중간관리자 경력목표를 지니면 직장-가정 그리고 가정-직장생활의 부정적 전이를 완화시키고자 유연근무제에 대한 필요성이 높다. 이들은 경력목표가 부재하거나 최고경영자 경력목표를 지닌 관리자

들과 비교하여 직장생활과 가정생활을 통합하여 절충하려는 욕구가 높다. 이렇듯 자녀를 둔 관리자들의 유연근무제에 대한 수요는 경력목표에 따라 유의미하게 달라질 수 있다. 선행연구에서 유연근무제도는 회사에 대한 몰입도가 높은 관리자들이 직장-가정의 조화를 이룰 수 있도록 도와 경력개발을 지속시킬 수 있는 유용한 수단으로 검증되었다(안세연, 김효선, 2009; 권태희, 2010). 앞으로는 유연근무제도를 여성근로자의 삶의 질을 향상에서 한걸음 더 나아가 직장인들의 경력개발을 지속시킬 수 있는 제도로 생각하여야 한다. 통제변수에서 자녀 3세 미만 여부는 유연근무제도 수요를 높인다고 나타났다. 이 시기가 자녀를 둔 관리자들에게 직장생활과 가정생활을 병행하는 데 어려움을 겪는다. 회사는 상급관리자들에게 3세 미만의 자녀를 둔 직장인들은 직장생활과 가정생활을 병행할 수 있는 여건을 조성하도록 권고한다면 3세 미만 자녀를 둔 직장인들이 회사생활에 대한 고민을 적게 하면서 사내에서 경력을 지속적으로 개발할 수 있다. 교육수준이 높은 관리자일수록 유연근무제도에 대한 수요가 높다. 교육수준이 높으면 과업이 복잡해져 정해진 틀에서 일하기 어려워진다. 교육수준이 높은 관리자들은 암묵지를 활용하여야 하는 비정형업무에 종사한다. 이는 교육수준이 높은 관리자들에게 유연근무제를 활용하여 근무시간과 근무장소를 탄력적으로 운영할 수 있도록 한다. 이들에 대한 성과평가는 근무시간보다 책임진 과업을 완수한 부분에 초점을 맞추어야 한다. 직무만족도가 높고 근무시간이 길수록 유연근무제 수요가 낮아지며 사무직과 영업직 또한 유연근무제 수요가 다른 업무와 비교하여 낮다고 분석되었다. 직무만족도가 높다는 것은 상사, 동료와 긍정적인 관계를 지니고 있으며 근무환경의 질이 높음을 의미한다. 근무시간을 조정하여 가정생활의 요구를 충족시키려 할 때 굳이 공식제도인 유연근무제를 활용하지 않고 직장-가정의 균형을 이룰 수 있음을 의미한다. 근무시간이 긴 관리자들은 유연근무제를 활용하기 보다 가사도우미, 친인척 등 회사 외부에서 직장-가정의 균형에 필요한 서비스를 활용하고자 한다. 이에 근무시간과 유연근무제 수요는 부정적인 관계를 지니고 있다. 사무직은 사무실에서 근무하므로 영업직은 근무시간이 유연하므로 유연근무제를 활용하지 않고도 근무시간을 조정하여 가정생활의 요구를 충족시킬 수 있다고 본다.

본 연구는 선행연구에서 심도있게 다루지 못한 관리자들의 유연근무제도 필요성에 대한 원인변수를 검증해 보았다. 본 연구의 표본은 가정생활에 대한 비중이 높은 자녀를 둔 관리자들로 이루어져 유연근무제가 직장생활과 가정생활의 병행에 어느정도 기여할 수 있는 지 모색하여 보았다. 경력목표는 기존연구에서 심도있게 다루어지지 못한 변수이다. 본 연구는 경력목표의 중요성을 고려하여 직장-가정의 부정적인 상호전이와 유연근무제 수요의 연관관계를 밝혀내었다. 그럼에도 본 연구는 횡단연구로 인과관계가 명확하게 규명되지 못하였다. 종단연구를 활용하여 인과관계를 보다 정확하게 밝혀내어야 한다. 회귀분석모형에서 직장-가정 부정적 상호전이와 경력목표의 상호작용이 근소한 설명력을 나타낸다. 기존 유연근무제 관련 연구에서 설명력이 근소하다고 나타났다(Allen et al., 2012). 그럼에도 설명력이 큰 변수를 꾸준히 발굴하여 고려하는 노력을 기울여야 한다. 경력목표를 더미변수로 분류하여 활용한 부분에 대하여 방법론 상 다양한 논의가 있을 수 있다. 경력목표는 관리자 직급을 하위에서 상위로 분류하여 단일문항으로 조사하였으므로 연속형 변수보다 더미변수로 만들어 활용하는 편이 적절하다고 보았다. 차후 연구에서 경력목표를 다문항 5점 척도로 조사하여 연속형 변수로 연구했으면 좋겠다. 본 연구는 자녀를 둔 관리자들을 대상으로 연구모형을 분석하였다. 자녀가 없는 관리자와 비교하여 연구가 되었으면 좀 더 많은 시사점이 제공될 수 있다. 유연근무제도를 일곱 제도로 분류하여 조사한 부분이 지나치게 많다는 지적도 나올 수 있다. 본 연구는 유연근무제도에 대한 수요를 조사했으며 이는 관리자들이 다양한 유연근무제도에 대한 수요가 있음을 입증한다고 보아 일곱 유연근무제도를 활용하였다. 차후 연구에서는 관리자들과의 면접을 통하여 몇 가지 제도는 줄이는 편 또한 고려해 볼만 한다. 관리자들의 직위에 따라 경력목표가 유의미하게 달라질 수 있다. 일례로 임원진에 속한 응답자가 중간관리자로 응답할 가능성에 대하여 의문이 제기된다. 본 연구는 직위와 경력목표의 연관관계를 교차표로 분석하여 보았다. 본 연구의 표본 중에서 13명이 임원에 속하여 있다. 남성임원과 여성임원으로 분류하여 보면 남성임원 6명 중 한명만이 경력목표 부재로 응답하였으며 다른 5명은 최고경영자를 경력목표로 응답하였다. 여성임원 7명 중 2명은 경력목표 부재, 2명은 중간관리자

경력목표로 3명은 최고경영자 경력목표로 응답하였다. 이는 여성임원들은 직장-가정생활의 부정적 전이를 경험하면서 낮은 경력목표를 선호한다고 추정된다. 혹은 유리천장에 따라 여성이 임원이 되기 어려운 현실을 반영하여 응답했다고 볼 수 있다. 경력목표가 직급보다 낮은 직위를 응답했다는 사실은 본 연구에서 시사점을 지닌다고 생각된다. 그럼에도 차후 연구에서는 직위와 경력목표의 연관관계에 대하여 주의깊은 판단이 요구된다. 여성관리자와 남성관리자로 분류하여 각각 연구모형을 위계적 회귀분석으로 분석해 보았다(Appendix 2). 남성관리자 표본에서는 직장-가정(가정-직장)의 부정적 전이와 경력목표의 상호작용은 유의미하지 못하다. 여성관리자 표본에서는 직장-가정(가정-직장)의 부정적 전이와 경력목표의 상호작용이 유의미하다. 이는 직장-가정(가정-직장)의 부정적 전이와 경력목표의 상호작용이 남성관리자보다 여성관리자에게 유의미한 영향을 미친다고 시사된다. 그럼에도 본 연구의 여성, 남성 관리자 표본은 표본 숫자가 다르고 동일한 직장에 근무하고 있으므로 표본의 독립성이 의문시 된다. 이에 따라 여성관리자와 남성관리자로 분류하여 각각 독립적으로 연구모형을 분석하는 것은 신중하여야 한다. 차후 연구는 여성관리자와 남성관리자의 독립된 표본을 확보하여 연구모형을 분석하는 노력을 기울여야겠다.

본 연구는 자녀를 둔 관리자들의 직장-가정의 부정적 상호전이와 경력목표를 연구하여 이들이 유연근무제를 필요로 하는 이유를 검증해 보았다. 차후 연구는 현 연구를 바탕으로 관리자들이 유연근무제를 필요로 하는 이유를 상세하게 밝혀내어 기업체에서 유연근무제를 설계하고 관리하는 데 도움이 되기를 바란다.



## 참고문헌

- 가영희(2010). “성인의 직장-가정갈등이 영역별 만족도와 주관적 삶의 질에 미치는 영향”. 한국심리학회지:여성. 제11권 제2호. pp.163-186.
- 권태희(2010). “유연근로가 여성 관리자의 직장-가정양립에 미치는 효과”. 여성연구. 제78권 제1호. pp.5-30.
- 권혜원 · 권순원(2013). “일-가정 양립정책이 여성 관리자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향:후원적 리더십과 조직문화의 효과를 중심으로”. 산업관계연구. 제23권 제3호. pp.89-117.
- 김효선 · 차운아(2009). “직장-가정 간 상호작용과 가족 친화적 조직지원이 근로자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 효과”. 한국심리학회지:산업 및 조직. 제22권 제4호. pp.515-540.
- 박상언(2014). “직장-가정 갈등이 심리적 안녕과 감정노동에 미치는 영향:자원보존이론에 기반한 해석과 실증”. 조직과 인사관리연구. 제38집 제2호. pp.81-111
- 양인숙 · 문미경(2011). 기업의 유연근무제 도입 실태 및 활성화 방안. 서울:한국여성정책연구원.
- 안상수 · 김금미(2010). “성별 관련 조직 요인들이 조직성과에 미치는 영향”. 한국심리학회지:여성. 제15권 제2호. pp.285-309.
- 안세연 · 김효선(2009). “기혼 여성 관리자의 이직의도에 관한 통합적 고찰: 가족 상황, 직무상황, 조직상황을 중심으로”. 여성연구. 제77권 제2호. pp.5-48.
- 이선희 · 김문식 · 박수경(2008). “가족친화적 경영이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 대한 직장-가정 갈등의 매개효과 가설 검증”. 한국심리학회지:산업 및 조직. 제21권 제3호. pp.383-410.
- 이요행 · 방묘진 · 오세진(2005). “가족 친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등의 매개효과를 중심으로”. 한국심리학회지:임상. 제18권 제3호. pp.639-657.
- 임효창 · 김오현 · 이봉세(2005). “기혼 직장인의 직장-가정갈등이 직무태도에 미치는 영향:경력계획과 성별의 조절효과를 중심으로”. 한국심리학회지:임상. 제18권 제1호. pp.421-442.
- 한국여성정책연구원(2009). 여성인력패널조사: 여성관리자패널조사 II. 서울:여성가족부.

- 홍승아(2012). “일·가정양립의 관점에서 본 유연근무제: 전략적 선택인가, 젠더 합정인가?”. 가족과 문화. 제24집 제43호. pp.135-165.
- Allen, T.D., Johnson, R.C., Kiburze, K.M., & Shockley, K.M.(2012). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66, 349-376.
- Baltes, B., Briggs, T., Huff, J., Wright, J.M., & Newman, G.(1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84, 495-513.
- Bianchi, S.M., Sayer, L.C., Milkie, M.A., & Robinson, J.P.(2012). Housework: Who did, or will do it, and how much does it matter? *Social Forces*, 91, 55-63.
- Byron, K.(2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169-198.
- Carr, J.C., Boyar, S.L., & Gregory, B.T.(2008). The moderating effect of work-family centrality on work-family conflict, organizational attitudes, and turnover behavior. *Journal of Management*, 34, 244-262.
- Leslie, L.M., Manchester, C.F., Park, T-Y., & Mehng, S.A.(2012). Flexible work arrangements: Availability and their relationship with work-to-family conflict, job satisfaction, and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 55, 1407-1428.
- Milkie, M.A., Mattingly, M.J., Nomaguchi, K.M., & Robinson, J.P.(2004). The time squeeze: Parental statuses and feelings about time with children. *Journal of Marriage and Family*, 66, 739-761.
- Shockley, K.M., & Allen, T.D.(2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 479-493.
- Shockley, K.M., & Singla, N.(2011). Reconsidering work-family interactions and satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Management*, 37, 861-886.
- Stevens, D.P., Minnotte, K.L., Mannon, S.E., & Kiger, G.(2007). Examining the “Neglected side of the work-family interface”. *Journal of Family Issues*, 28, 242-262.

## 〈Appendix 1〉

〈Appendix 1-1〉 전체관리자 직급과 경력목표의 관계도표

직급	경력목표 부재	중간관리자 경력목표	최고경영자 경력목표	전체
대 리 급	71(5.7%)	221 (17.6%)	49 (3.9%)	341 (27.2%)
과 장 급	81(6.5%)	270 (21.5%)	116 (9.3%)	467 (37.2%)
차 장 급	51(4.1%)	128 (10.2%)	116 (9.3%)	295(23.5%)
부 장 급	34 (2.7%)	14 (1.1%)	90 (7.2%)	138 (11%)
임 원 급	3 (0.2%)	2 (0.2%)	8 (0.6%)	13 (1%)
전 체	240 (19.1%)	635 (50.6%)	379 (30.2%)	1,254

〈Appendix 1-2〉 여성관리자 직급과 경력목표 관계도표

직급	경력목표 부재	중간관리자 경력목표	최고경영자 경력목표	전체
대 리 급	51(6.9%)	174 (23.4%)	17 (2.3%)	242 (32.6%)
과 장 급	44(5.9%)	189 (25.4%)	46 (6.2%)	279 (37.6%)
차 장 급	28(3.8%)	90 (12.1%)	41 (5.5%)	159(21.4%)
부 장 급	14 (1.9%)	9 (1.2%)	33 (4.4%)	56 (7.5%)
임 원 급	2 (0.3%)	2 (0.3%)	3 (0.4%)	7 (0.9%)
전 체	139 (18.7%)	464 (62.4%)	140 (18.8%)	743

〈Appendix 1-3〉 남성관리자 직급과 경력목표 관계도표

직급	경력목표 부재	중간관리자 경력목표	최고경영자 경력목표	전체
대 리 급	20(3.9%)	47 (9.2%)	32 (6.3%)	99 (19.4%)
과 장 급	37(7.2%)	81 (15.9%)	70 (13.7%)	188 (36.8%)
차 장 급	23(4.5%)	38 (7.4%)	75 (14.7%)	136(26.6%)
부 장 급	20 (3.9%)	5 (1.0%)	57 (11.2%)	82 (16%)
임 원 급	1 (0.2%)	0 (0.0%)	5 (1.0%)	6 (1.2%)
전 체	101 (19.8%)	171 (33.5%)	379 (30.2%)	511

〈Appendix 2〉 여성관리자와 남성관리자의 직장-가정 부정적 전이  
상호작용과 경력목표 그리고 유연근무제 수요 위계회귀분석

독립변수들	여성관리자 유연근무제수요		남성관리자 유연근무제수요	
	1	2	1	2
상 수	7.58(1.85) <sup>***</sup>	8.12(1.87) <sup>***</sup>	3.02(2.08) <sup>***</sup>	3.36(2.12)
연 령	-.72(.42)	-.65(.41)	-.04(.47)	.06(.47)
학 령	.13(.04) <sup>***</sup>	.11(.04) <sup>**</sup>	.15(.05) <sup>***</sup>	.17(.05) <sup>***</sup>
배우자 취업 여부	.12(.21)	.08(.21)	.03(.07)	.01(.07)
자녀 3세미만 여부	.17(.08) <sup>*</sup>	.15(.08)	.08(.09)	.15(.09)
직 급	.02(.04)	.01(.04)	-.03(.05)	-.03(.05)
사무직	-.23(.08) <sup>**</sup>	-.23(.08) <sup>**</sup>	-.39(.08) <sup>**</sup>	-.40(.08)
영업직	-.20(.08) <sup>*</sup>	-.21(.08) <sup>*</sup>	-.28(.10) <sup>*</sup>	-.29(.10)
총 근무시간	-.37(.26)	-.62(.27) <sup>**</sup>	-.13(.29)	-.12(.32)
직무만족	-.21(.06) <sup>***</sup>	-.14(.06) <sup>*</sup>	-.18(.05) <sup>*</sup>	-.13(.05) <sup>*</sup>
유연근무제실시	-.43(.03) <sup>***</sup>	-.42(.03) <sup>**</sup>	.09(.04) <sup>*</sup>	.06(.04)
직장-가정 부정적 전이		.51(.12) <sup>***</sup>		.13(.08)
가정-직장 부정적 전이		-.06(.11)		.06(.09)
경력목표 부재		-.01(.12)		.12(.12)
중간관리자 경력목표		-.03(.10)		.03(.11)
직장-가정 부정적 전이 * 경력목표 부재		-.39(.16) <sup>*</sup>		-.11(.14)
직장-가정 부정적 전이 * 중간관리자 경력목표		-.42(.14) <sup>**</sup>		-.09(.12)
가정-직장 부정적 전이 * 경력목표부재		.16(.15)		.14(.15)
가정-직장 부정적 전이* 중간관리자 경력목표		.30(.12) <sup>*</sup>		.13(.13)
R 제곱	.26	.30	.07	.09
F값	26.99 <sup>***</sup>	18.33 <sup>***</sup>	4.82 <sup>***</sup>	3.64 <sup>***</sup>

주1: 여성관리자는 743명 남성관리자는 511명 +p <.10, \*p <.05, \*\*p <.01, \*\*\*p <.001.

주2: 경력목표더미 중 최고경영자를 기본 변수로 설정하여 직장-가정의 부정적 상호전이와 경력목표의(부재; 중간관리자) 상호작용을 검증함

## ABSTRACT

# **The effects from career goals on the relations between negative work-family spillovers and flexible work arrangement demands**

Hyon-dong Kim

As flexible work arrangement supports company managers achieve work-family balance, the interests in flexible work arrangement have been increasing. The current study intends to identify the effects from the interactions between negative work-family spillovers and career goal on flexible work arrangement demands. The sample of the present study is 1,254 company managers. The results of the study show that negative work-family and family-work spillovers increase the demands for flexible work arrangements. Career goal determines the relations between negative work-family spillovers and career goals. Senior manager career goal has lower demands for flexible work arrangements compared to CEO career goal when they experience negative work-family spillover. Senior manager career goal also increases the demands for flexible work arrangements compared to CEO career goal when they experience negative family-work spillover. Companies must consider negative work-family spillovers and career goals to increase the effectiveness of flexible work arrangements for managers.

**Keywords :** Negative work-family interactions. career goal, flexible work scheduling demands