



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

碩士學位論文

근로시간 단축과 조직시민행동 간의 관계에 대한 연구

업무 몰입 향상을 위한
정체성과 신뢰를 중심으로

A Study on the Improvement
of Organizational Citizenship Behavior
on the Reduction of Working Time :
Focused on Employee's Identity and Trust for
the Improvement of Working Immersion

韓國外國語大學校 經營大學院

經營學科

張 碩 夏



근로시간 단축과 조직시민행동 간의 관계에 대한 연구

업무 몰입 향상을 위한
정체성과 신뢰를 중심으로

A Study on the Improvement
of Organizational Citizenship Behavior
on the Reduction of Working Time :
Focused on Employee's Identity and Trust for
the Improvement of Working Immersion

指導教授 劉 泰 榮

이 論文을 經營學 碩士學位 請求論文으로 提出합니다

2018년 12월 10일

韓國外國語大學校 經營大學院

經營學科

張 碩 夏



이 論文을 張碩夏의 經營學 碩士學位 論文으로 認准함.

2018年 12月 10日

審査委員長 _____ (印)

審査委員 _____ (印)

審査委員 _____ (印)

韓國外國語大學校 經營大學院



< 목 차 >

표목차	iii
그림목차	iv
I. 서론	1
II. 이론적 배경	3
1. 근로시간 단축	3
1.1 근로시간 단축의 정의	3
1.2 근로시간 단축에 따른 노동생산성	4
2. 조직시민행동	5
2.1 조직시민행동의 개념	5
2.2 조직시민행동의 구성 요소	7
2.3 노동생산성과 조직시민행동	8
3. 업무 몰입의 매개 효과	9
4. 제도적 / 사회적 요인의 조절 효과	10
4.1 제도적 요인	10
4.2 사회적 요인	12
III. 연구 방법	17
1. 연구 대상	17
2. 측정 도구의 타당도 및 신뢰도	20
2.1 근로시간 단축의 측정 도구	20
2.2 업무 몰입의 측정 도구	21
2.3 제도적 요인의 측정 도구	22
2.4 사회적 요인의 측정 도구	24
2.5 조직시민행동 척도	26



3. 분석 방법	28
IV. 연구 결과	29
1. 주요 변인의 기술통계	29
2. 주요 변인 간 상관관계	30
3. 근로시간 단축제도 실행 시기에 따른 근로시간의 차이	31
4. 업무 몰입의 매개 효과 분석	31
5. 제도적 요인과 사회적 요인의 조절 효과 분석	34
5.1 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 집중근로시간제의 조절 효과	34
5.2 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 몰입형 인사 제도의 조절 효과	36
5.3 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 조직동일시의 조절 효과	38
5.4 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 조직 신뢰의 조절 효과	40
5.5 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 조직 구성원에 대한 신뢰의 조절 효과	42
V. 결론 및 시사점	44
1. 연구 결과 요약	44
2. 연구의 학문적, 실무적 시사점	48
3. 한계점 및 후속 연구를 위한 제언	49
 참고문헌	 51
ABSTRACT	60
설문지	62



< 표 목 차 >

<표 1> 연구 대상의 인구통계학적 특성	18
<표 2> 업무 몰입의 문항 구성 및 신뢰도	22
<표 3> 제도적 요인의 문항 구성 및 신뢰도	24
<표 4> 사회적 요인의 문항 구성 및 신뢰도	26
<표 5> 조직시민행동의 문항 구성 및 신뢰도	27
<표 6> 주요 변인의 기술통계	29
<표 7> 주요 변인 간 상관분석	30
<표 8> 근로시간 단축제도 시행 여부에 따른 근로시간의 차이	31
<표 9> 근로시간 단축과 조직시민행동 간의 관계에서 업무 몰입의 매개 효과	33
<표 10> 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 집중근로시간제의 조절 효과	36
<표 11> 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 몰입형 인사 제도의 조절 효과	38
<표 12> 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 조직동일시의 조절 효과	40
<표 13> 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 조직신뢰의 조절 효과	42
<표 14> 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 조직 구성원에 대한 신뢰의 조절 효과	44
<표 15> 연구가설 검증 결과	45



< 그림 목 차 >

<그림 1> 연구 모형	17
<그림 2> 조직시민행동에 대한 업무 몰입의 매개 효과 모형	34
<그림 3> 집중근로시간제의 조절 효과 양상	36
<그림 4> 몰입형 인사 제도의 조절 효과 양상	38
<그림 5> 조직동일시의 조절 효과 양상	40
<그림 6> 조직 신뢰의 조절 효과 양상	42
<그림 7> 조직 구성원에 대한 신뢰의 조절 효과 양상	44



I. 서론

법정 근로시간을 주당 68시간에서 52시간으로 줄이고 공휴일을 유급 휴일로 정하는 내용의 근로기준법 개정안이 사업장 규모를 고려하여 점진적으로 시행되고 있다(고용노동부, 2018). 정부는 상기 법안의 시행을 통해 노동 시간 단축, 특례업종 축소 등과 같이 장시간 노동을 개선하여 노동자의 삶의 질 향상, 일자리 창출, 국가 경쟁력 강화를 기대하고 있다.

하지만, 과거 중소기업을 대상으로 주 40시간제 도입에 대한 효과를 분석한 결과, 근로시간 단축은 노동생산성에 거의 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다(정준구, 정재훈, 박기찬, 2009). OECD 연구를 바탕으로 법정 근로시간의 절대량 감소가 생산성 향상에 끼치는 영향을 확인한 결과, 상용 근로자, 생산직 근로자를 제외하고는 상관관계가 없었다(송일호, 2004). 따라서 기업들이 근로시간 단축에 대비하여 노동생산성을 유지하기 위해서는 추가 인력 고용, 업무 몰입 향상을 통한 단위 시간당 생산성 향상 등의 대책 마련이 필요하다.

기존의 생산성 유지를 위한 추가 인력 고용은 기업의 단위노동비용을 높여 제품 단가와 이윤, 기업의 수익성에 악영향으로 이어질 수 있다(김복수, 2015; Cett e & Taddei, 1994; Bosch & Lehndorff, 2001). 이에 기업은 추가 인력 고용에 의한 새로운 단위비용을 초래하는 대신 근로자의 업무 몰입 향상을 통한 생산성 제고를 꾀할 수 있다. 특히 업무 몰입은 개인 생산성에 직접적인 영향을 주는 요소로 근로자의 집중을 통해 업무 진척도를 향상 시킴으로써 직무 성과에 긍정적인 영향을 준다(허명숙, 천면중, 2013). 다만 근로시간 단축은 도입 단계이므로 이에 따른 노동생산성 향상을 위하여 업무 몰입을 어떻게 향상 시킬 수 있는지 선행 연구가 필요하다.

따라서 본 연구에서는 주 52시간 근로시간 정책에 따라, 단위시간당 업무 몰입이 향상되었는지, 이러한 업무 몰입 변화에 따른 개인의 노동생산성이 향상되었는지에 대한 검증을 통하여 근로시간 단축의 효과성을 검증하고자 한다. 본 연구에



서는 노동생산성, 즉 직무 성과와 밀접한 관련이 있는 조직시민행동을 종속 변수로 설정하여 근로시간 단축이 근로자의 업무 몰입을 증가시키고, 종국적으로 조직 시민행동에 긍정적 영향을 미치는지 검증해 보고자 한다. 나아가 본 연구는 근로시간 단축이 업무 몰입 향상으로 연결될 수 있도록 하는 조절변수로 회사의 관련 제도, 그리고 신뢰와 정체성의 사회적 요인을 추가로 분석하고자 한다.

기업에서는 근로시간 단축에 따른 효율성 저하를 방지하기 위한 다양한 방법이 실행되고 있는데, 제도에 의한 것과 사회적 요인에 의한 것으로 구분할 수 있다. 제도에 의한 것에는 비(非)업무 시간 관리 목적의 근태 시스템 도입, 불가피한 주말 근무 시 주중에 휴일을 부여하는 대체 휴일제 등이 있다. 또한 근로자가 일주일 중 5일을 근무하지 않고 요일을 줄여서 동일한 근무시간을 유지할 수 있는 집중근로시간제, 특정 시간 회의 금지 등 근로자의 근무 몰입 환경 조성을 위한 몰입형 인사 제도 등이 있다.

또한 제도에 의한 것 이외의 사회적 요인으로 개인의 조직 정체성 향상, 사내의 투명성 확보를 통한 신뢰 향상의 효과를 분석하고자 한다. 종합적으로 근로시간 단축-업무 몰입 향상-조직시민행동의 매개 효과를 검증하고, 근로시간 단축-업무 몰입 향상간의 관계를 촉진하기 위한 제도적인 것과 사회적인 요인의 조절 효과를 분석하고자 한다.

본 연구를 통하여 근로시간 단축이 조직시민행동의 향상으로 이어지는 구체적 과정을 업무 몰입의 매개 효과와 제도적/사회적 요인의 조절 효과를 통하여 분석함으로써 근로시간과 조직시민행동 간의 관계에 관한 이론적 기여를 할 수 있다. 나아가 실무적으로 기업의 인적자원관리 및 조직관리 차원에서 업무 몰입 향상을 위해 직업/조직 정체성과 신뢰를 어떻게 활용할 지에 대한 시사점도 제공할 수 있다.



II. 이론적 배경

1. 근로시간 단축

1.1 근로시간 단축의 정의

근로시간은 통상적으로 ‘근로자가 사용자의 지휘·감독 아래 근로계약상의 근로를 제공하는 시간’으로 정의되고 있으나, 이러한 개략적인 정의로는 근로시간이 무엇이고 포괄하는 범위가 어디까지인가를 제대로 알기 어려우며 이를 측정하는 데에도 문제가 따를 수 있다(배규식, 2012). 다만, 선행 연구나 사회 통념에 비추어볼 때 근로시간은 큰 틀에서 「근로기준법」에서 정한 법정 근로시간과 실제로 근로자들이 일하는 실근로시간으로 구분할 수 있다.

우리나라는 1953년 「근로기준법」에서 최초로 법정 근로시간의 개념이 명시되었다. 당시 법에서 정한 근로시간은 하루에 8시간, 1주일에 48시간이었다. 1989년 「근로기준법」 개정으로 주당 근로시간은 주 44시간으로 단축되었는데, 특정된 업종을 빼고는 1990년 10월 1일부터 주 46시간의 법정근로시간이 적용되었다. 특히, 300인 이상의 대기업과 금융보험업에 대해서는 주당 44시간의 법정근로시간이 적용되었으며, 1991년 10월부터는 모든 사업장에서 주당 44시간의 법정근로시간이 적용되었다. 2003년에는 법정 근로시간이 주당 44시간에서 40시간으로 줄었고, 이를 계기로 주 5일 근무제가 도입되었다.

2018년 2월 28일 국회는 주당 법정 근로시간을 현행 68시간에서 52시간(법정근로 40시간+연장근로 12시간)으로 단축하는 내용의 「근로기준법 개정안」을 통과시켰다. 이 개정안에서 ‘일주일’이라는 내용을 명시하면서 주 최대 근로시간이 현재 68시간(평일 40시간+평일 연장 12시간+휴일근로 16시간)에서 52시간(주 40시간+연장근로 12시간)으로 16시간이 줄어들었다. 현재 주 68시간



은 고용노동부가 주 단위를 ‘평일 5 일’로만 해석하고, 토·일요일은 법정근로시간 계산에서 제외해 휴일 근로로 각 8 시간씩 더함에 따른 것이다.

1.2 근로시간 단축에 따른 노동생산성

OECD(1998)는 법정근로시간 단축에 따른 효과가 국가별 경제 상황이나 기업 문화 등에 따라 다르게 나타나지만, 실근로시간의 단축과 시간당 노동생산성의 향상은 일관되게 나타난다고 밝혔다. 그리고 근로자 개인이 동일한 업무를 이전보다 짧은 시간에 해야 하는 압력에 기인하는 바가 크다고 보았는데, 이를 통해 우리나라의 실근로시간도 지속적으로 감소되었을 것으로 보인다.

실제로 은종환(2013)은 우리나라의 근로시간이 1980년대 들어서면서 시계열적으로 계속 감소하는 추세를 보이고 있으며, 특히 주 48시간에서 주 44시간으로 법정 근로시간이 단축된 1989년~1991년의 기간에는 다른 기간 보다 크게 줄어든 사실을 통해 제도적인 근로시간 단축의 효과가 실근로시간의 감소로 이어지는 것을 확인하였다. 우리나라의 경우 다른 산업화된 국가들과 비교할 때, 시간당 노동생산성이 거의 최하위 수준으로 나타나고 있는데(Evans, 2002), 이런 측면에서 근로시간 단축은 기업과 근로자를 자극시키는 효과적인 정책으로 제시될 수 있다.

근로시간 단축이 노동생산성에 미치는 영향은 자원보존이론에 근거하여 설명할 수 있다. Hobfoll(1989)의 자원보존이론에 따르면, 개인은 시간과 같은 자신의 자원을 투입한 후에 이에 대한 이익을 얻지 못하면 스트레스를 경험한다고 한다. 이러한 스트레스를 피하기 위하여, 시간적 압박감, 즉 시간이 많지 않다고 여기는 개인은 투자하는 시간을 바탕으로 맡은 일을 완료하고, 성과를 얻어내기 위하여 분투할 것이다. 이로 인하여 이 개인은 시간 내에 작업을 완료하기 위해 적절히 계획을 수립할 것이고 제한된 시간을 효율적으로 사용하기 위하여 집중을 발휘할 것이다(Hobfoll, 1989; Waller, Conte, Gibson, & Carpenter, 2001). 이러한 노력의 결과는 성과로 이어지게 되므로, 직장에서 받는 시간적 압박감은 노동생산성을 향상하는 효과를 가질 수 있다. 기업 차원에서도 근로시간 단축을 통해 추가적으



로 발생하는 비용을 줄일 뿐만 아니라 노동생산성을 증가시키는 것을 통해 직무 성과를 증진시키고자 하는 측면에서 근로시간 단축이 중요하다고 볼 수 있다(정준구, 정재훈 박기찬, 2009; Stalk, 1988; European Commission, 2004).

2. 조직시민행동

조직을 효과적으로 운영하기 위해서는 조직원들의 자발적인 협동 행위가 필요하며, 이는 오늘날 조직을 운영하는 데 있어 필수적인 조직원들의 행동이라고 볼 수 있다(Organ, 1989 ; Van Dyne et al, 2001). 이러한 조직 구성원들의 역할 외 행동을 가리켜, 친사회적 행동(Brief & Motowide, 1986), 조직 자발성(George & Brief, 1988), 대역할 행위(Staw & Boettger, 1990), 조직시민행동(Organ, 1989)으로 표현된다. 각각의 개념들이 제시하는 개념적 정의나 구성 요소에서는 다소 차이가 있으나, 이러한 개념들 속에는 조직효과성을 증진시키지만 직무 성과를 평가할 때 때때로 간과되어 왔던 부분을 인식하고자 하는 데 공통적인 목표를 두고 있다(Van Dyne, Graham & Diensch, 1994). 이 중 가장 널리 사용되는 표현은 Organ(1989)이 정의한 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior : OCB)이다.

2.1 조직시민행동의 개념

많은 학자들은 조직시민행동에 대해 organ(1989)이 주장한 정의에 따른다. 구성원들의 조직 내의 행동은 공식적 역할에 따른 행동과 공식적 역할 외의 행동으로 구분해 볼 수 있는데, 여기서 역할 외 행동이란 개인의 자유재량으로 수행하는 행동을 가리킨다. Organ(1989)의 정의에 따르면 조직시민행동은 구성원들의 재량적인 행동으로서 조직의 공식적인 보상 체계에 의해 명시적으로 또는 직접적으로 정해져 있는 행동은 아니지만, 조직의 유효성을 증진하는 행동이다. 즉, 고용계약



서라든가 직무 기술서(job description) 상에는 명시된 역할이 아니라, 보상 혹은 제재가 없음에도 불구하고 개인의 자유 선택에 의한 자량적인 행동으로서 개인과 조직이 효과적으로 기능하는데 기여하는 행동을 가리킨다.

조직시민행동에 대한 많은 연구들을 보면, 조직시민행동의 하위 구성 개념에 대한 분류는 다소 차이는 있지만, 핵심적 개념에서는 다음과 같은 의견 일치를 보이고 있다.

첫째, 직무기술서에 포함되지 않은 역할 외 행동이라는 것이다(Organ, 1989). 만약 역할 내 행동으로 타인에 대한 지원이나 조력 등과 같은 행동을 수행하였다면, 단지 직무의 정상적 수행일 뿐이며 조직시민행동에 해당하지 않는다. 이런 측면에서 본다면 일반적으로 포괄적이고 광범위하게 직무 정의가 내려지는 조직 내 상위계층 구성원들의 경우에는 조직시민행동의 범위가 하위계층 구성원들과 비교하여 좁아지는 경향을 보인다.

둘째, 행동의 대상이 개인뿐만 아니라 조직이나 집단이 될 수 있다는 것이다(Williams & Anderson, 1991). 즉, 조직시민행동은 동료나 고객 등의 특정한 대상을 위해 이루어질 수 있으며, 또한 단위 부서나 조직 전체를 대상으로 행해질 수 있다. 이러한 측면에서 조직시민행동은 조직에 대해서 긍정적인 효과를 주는 행동과 부정적인 효과를 주는 행동으로 구분할 수 있는데 Puffer(1987)의 연구에서는 이러한 행동들을 각각 비과업 행동과 비순종적 행동으로 구분하였다.

마지막으로, 이러한 행동을 통하여 개인이 직접적으로 보상을 겨냥하고 수행하거나 당장 직접적인 보상을 기대하지 않을 뿐 아니라 조직의 효율성과 성공적인 기능발휘에 중요한 역할을 한다는 점이다(Podsakoff & MacKezie, 1996).

이에 본 연구에서는 Organ(1988)이 정의한 조직시민행동의 특성인 첫째, 조직시민행동은 자율적인 측면을 가지고 있으며, 둘째, 보상적인 개념을 포함하지 않으며, 셋째, 조직시민행동은 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 미친다는 세 가지 특성을 참고하여 연구의 변수로 활용하고자 한다.



2.2 조직시민행동의 구성 요소

Organ(1988)은 조직시민행동을 이타주의와 시스템을 준수하는 일반화된 순응의 두 차원을 수정 및 보완하여 이타행위, 배려행위, 비불평행위, 양심행위, 적극적 참여의 5개 구성 요소로 재분리 하였는데 5개 구성 요소를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 이타적 행동은 업무량이 많은 다른 구성원의 과업이나 결근한 동료의 문제 해결을 도와주는 등 자발적으로 동료들에게 도움을 주려는 행동을 말한다.

둘째, 배려적 행동은 직무와 관련하여 동료들과 문제가 발생하지 않도록 도와주는 행동으로서, 동료를 존중하고 그들과의 관계에서 문제가 발생하지 않게 세심한 배려를 하는 것을 말한다.

셋째, 비불평적 행동은 사소한 불평불만이나 대수롭지 않은 일에 대하여 화를 자제하는 행동으로서, 여건이 불만스럽더라도 불평과 불만을 자제하고 이를 긍정적으로 받아들이는 행동을 말한다.

넷째, 양심적 행동은 공식적인 직무와 관련하여 요구되는 최소한의 요구수준 이상을 자발적으로 수행하는 행동으로서, 출퇴근 시간 준수 등 회사의 규정과 지침을 자발적으로 준수하는 행동을 말한다.

마지막으로, 적극적 참여 행동은 직무상 요구되는 것은 아니지만 조직의 성과 제고를 위해 조직 활동에 책임감을 갖고 참여하는 행동으로서, 회사에 도움이 되는 각종 회의나 행사에 적극적으로 참여하고 조직의 변화에 동참하는 등 조직 시민으로서의 역할을 다하는 것을 가리킨다.

본 연구에서는 Organ(1989)이 제시한 조직시민행동의 구성 요소(유형) 중 직무 성과 향상과 가장 밀접한 관련이 있는 ‘적극적 참여 행동’으로 한정하여 연구를 진행하고자 한다. 이는 조직에 대해 관심을 가지고 조직의 업무 능력을 향상을 위해 아이디어나 제안을 하고 조직에 대해 책임감 있게 참여하는 행동을 의미한다(박철민, 김대원, 2004).



2.3 노동생산성과 조직시민행동

조직시민행동은 긍정적인 업무 태도를 형성시켜 업무의 효율성 향상과 조직의 성과를 증가시킬 뿐 아니라 조직의 유효성, 노동생산성을 높이고, 조직의 이미지 제고에도 기여한다(최충식, 김정원, 안종태, 2006). 특히, 근로시간 단축과 같은 급변하는 조직 환경에 능동적으로 대처하고 경쟁력 있는 조직으로 거듭나기 위해 조직원들의 주인 의식에 근거한 혁신적이고 자발적 행동이 요구되는데(최석봉, 윤영란, 2012), 이러한 행동 유발은 조직시민행동을 통해 가능할 것으로 사료된다.

이와 관련된 선행 연구를 살펴보면 조직시민행동은 조직 성과에 직접적인 관련성이 있는 것으로 나타났다(임태중, 2013). 또한, 조직 성과는 생산성(박광옥, 1994), 직무 만족, 조직 몰입, 대인관계 활동(김진환, 2012) 등과도 관계가 있다. 이 중 조직 성과란 조직의 효과성 내지 조직의 목표를 달성할 수 있는 정도로서, 조직 구성원들이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태, 그리고 조직이 객관적으로 측정 가능한 활동의 결과이다(Price, 1977; Porter & Lawler III 1968). 또한 조직 성과는 생산성과 직결되며, 개인, 집단, 조직 효과성을 판단하는 기준으로 관리자가 영향을 주려고 하는 결과적 목표라고 할 수 있으며, 조직의 목적과 목표에 관한 효과성 혹은 효율성 차원들을 포함하는 개념이다(Packard 1989).

본 연구에서는 근로시간 단축이 노동생산성에 어떠한 영향을 주는지를 검증하기 위해, 근로시간 단축이 조직시민행동에 어떤 영향을 미치는지를 확인해 보고자 한다. 즉, 근로시간이 단축됨에 따라 노동생산성을 높이기 위한 기업 차원에서의 사내 경영기법 도입과 시간적 압박감을 지각하는 근로자들이 업무의 완성 속도가 빨라지는 등(Perlow, 1997; Waller, 1999)의 선행 연구를 바탕으로 근로시간 단축이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는지를 확인해 보고자 한다.



3. 업무 몰입의 매개 효과

OECD(1998)의 연구에 따르면 법정 근로시간의 단축은 실근로시간의 단축으로 이어졌으며, 이는 동시에 시간당 노동생산성의 향상을 가져온 것으로 나타났다. 본 연구에서는 근로시간 단축의 효과가 근로자 개인이 근로시간 단축 이전에 수행하던 업무를 단축 이후에는 더 짧은 시간에 완수해야 하는 압력에 기인하는 바가 크다고 보았다.

한편, Csikszentmihalyi(1975)는 몰입을 사람들이 자신의 활동에 완전히 관여했을 때 느낄 수 있는 감정, 기분으로 정의했으며, 사람들이 어떤 활동 자체에 몰두하면 의식과 지각을 한 곳에 집중하고, 자의식을 잊으며, 명확한 목표와 피드백에만 반응을 보이고, 주위 환경에 대한 통제감을 경험하며 특정 활동을 수행하는데 주된 이유가 되는 것으로 보았다. 이에 본 연구에서는 넓고 깊은 의미의 몰입보다는 특정 수행 및 활동을 수행함에 초점을 맞춘 업무 몰입으로 재정의하고자 한다. 즉, 업무 몰입은 근무 시간 동안 주어진 업무를 처리하기 위해 몰입하는 행동을 말하며, 주어진 업무를 단시간 내에 수행하기 위해 자신만의 마감 시간을 수립 후 처리하는 과정이라고 할 수 있다.

Dubreuil(2014)은 하는 일에 더 초점을 맞추고 집중하면 업무 성과가 향상되며, 더 나은 성과는 물론 우수한 정보 처리 활동이 가능하고, 인지적 자원이 풍부해질 수 있다고 주장했다. 특히 Buckingham & Clifton(2001)은 집중 상태에서 업무를 할 때 완벽한 탁월함의 수준에 도달하고 탁월함은 어떤 일이 시작되어 끝날 때까지 유지될 수 있음을 증명함으로써, 강점과 집중 그리고 업무 성과에 대한 상관관계를 설명한 바 있다. 이상의 근거를 바탕으로 업무 몰입은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미친다는 가설을 제시할 수 있다.

가설 1. 기업의 근로시간 단축과 조직시민행동 간의 관계를 업무 몰입이 매개할 것이다.



4. 제도적/사회적 요인의 조절 효과

4.1 제도적 요인

기업들은 근로시간 단축에 대응하기 위한 제도적 요인으로써 근태 시스템 도입을 비롯한 강제적 사내 경영기법과 탄력근무제도 등 근로자가 자율적으로 근무시간을 조정하여 효율성을 제고하는 비강제적 사내 경영 기법, 전략적 인적자원관리의 측면에서의 성과주의 인사 제도를 도입한다. 본 연구에서는 업무 몰입과 가장 상관관계가 높다고 판단되는 두 가지 방안으로써, 비강제적 사내 경영기법의 탄력근무제도 중 집중근로시간제와 성과주의 인사 제도 중 몰입형 인사 제도에 대해 자세히 논의해 보고자 한다.

비강제적 사내 경영기법의 일종인 탄력근무제도는 근무시간이나 장소를 근로자의 선택에 따라 탄력적으로 선택하고 조정할 수 있게 함으로써 직장과 가정 영역의 일을 조화롭게 수행할 수 있도록 하는 제도로, 여기에는 원격·재택근무제, 직무공유제, 시차출퇴근제, V-시간제, 집중근로시간제 등이 포함된다. 집중근로시간제는 근로자가 일주일 중 5일을 근무하지 않고 요일을 줄여서 동일한 근무시간을 유지할 수 있도록 하는 탄력근무제도이다. 사내 메신저 섯다운제 등 집중 근로시간의 몰입을 돕는 부수적 장치를 비롯하여 가장 일반적인 형태로써 주 40시간이 5일 이내로 압축되는 것으로 대체로 4일간 10시간씩 근무하거나, 3일간 12시간씩 근무하는 식으로 이루어진다.

집중근로시간제를 비롯하여 탄력근무제도는 근로자와 기업에 여러 긍정적인 효과를 미친다. 근로자에게 시간 탄력성을 제공함으로써 직장과 가정 영역의 일을 보다 조화롭게 수행하도록 해주고, 근로자의 결근 및 이직률을 낮추고 직무 만족에 긍정적 효과를 미치며, 사기 진작, 스트레스 감소 등의 효과를 가져와 개인과 기업의 생산성을 향상 시킨다.(여성가족부, 2006) 뿐만 아니라 탄력적이고 지지적인 근무 환경을 조성함으로써 근로자들이 일할 때 일에만 집중할 수 있고, 회의를



비롯하여 업무 집중력을 분산시키는 일체의 행위들을 차단함으로써 업무 몰입 향상에 기여한다(정영금, 2004). 이러한 근거를 바탕으로 본 연구에서는 근로시간 단축이 업무 몰입에 영향을 미칠 때 집중근로시간제를 조절할 것이라는 가설을 수립할 수 있다.

가설 2-1. 기업의 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 집중근로시간제 활용이 조절할 것이다.

성과주의 인사 제도는 연공서열적인 인사 관행을 타파하고 내부 경쟁 제고를 도모하여 구성원들의 자발적인 몰입과 참여를 가능하도록 하는 제도를 의미한다(정권택 외, 2008; 박상언, 1997, 2000). 몇몇 선행 연구에서는 성과주의 인사 제도를 고성과(high-performance) 혹은 고몰입(high-involvement) 인사 제도와 같은 의미로 바라볼 정도로 업무 몰입과 밀접한 관계에 있다(정권택 외, 2008; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1996). 이러한 성과주의 인사 제도는 매니저들이 근로자들을 바라보는 방식과 이들과의 관계에 따라 인사 제도의 특성을 통제형(control)과 몰입형(commitment)으로 구분하는데, 본 연구에서는 제도적 요인 중 비강제적이고 자발적인 조절변수에 주로 초점을 맞추고 있기에 몰입형 인사 제도에 대해 자세히 논의하고자 한다.

몰입형 인사 제도는 조직의 구성원을 대체가능한 것으로 인식하고 이들을 비용으로서 고려하며 비용절감이나 효율성을 달성하는 것에 초점을 맞추고 있는 통제형 인사 제도와는 달리, 구성원과 조직의 목표를 통합할 수 있는 작업 환경을 중점적으로 고려한다. 고용안정성을 보장하고 참여의 기회를 제공하는 것을 통해 신뢰 관계를 구축함으로써 구성원들이 몰입할 수 있도록 하는 것에 초점을 맞추는 것이 주요 특징이다. 특히 몰입형 인사 제도는 구성원들이 조직 내 과정에 의견을 낼 수 있도록 하는 것을 통해 재량적 행동이 가능하도록 도와주는데, 이를



바탕으로 구성원들은 역할에 대한 갈등을 줄이고 스스로 일을 재설계하여 알맞은 시간 배분이 가능해진다(Lehndorff, 2000; Ichniowski, et al., 1996).

또한 기업은 몰입형 인사 제도의 일환으로써 내부채용과 장기적인 경력개발제도를 도입하는 것을 통해 기업 특수적인 지식과 문화가 내재화 되도록 하고 공유된 사고가 형성되도록 함으로써 구성원들이 조직과 직무에 지속적으로 몰입할 수 있도록 한다(Evan & Davis, 2005; Combs, Ketchen, Hall, & Liu, 2006). 본 연구에서는 몰입형 인사 제도를 통해 조직 몰입을 비롯하여 신속해진 의사결정과 상호간 신뢰를 통해 제고된 투명성을 바탕으로(Cannon-Bowers, Salas, & Converse, 1993; Ghoshal & Moran, 1996) 몰입형 인사 제도가 업무 몰입 향상에 정(+)의 영향을 준다는 가설을 수립하였다.

가설 2-2. 기업의 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 몰입형 인사 제도 활용이 조절할 것이다.

4.2 사회적 요인

기업들은 근로시간 단축에 대응하기 위해 제도에 의한 것 이외의 사회적 요인으로써 정체성 향상, 사내의 투명성 확보를 통해 신뢰 향상을 꾀할 수 있다. 본 연구에서는 정체성 향상의 일환으로 사회적 정체성 중 조직동일시를, 사내 투명성 확보의 일환으로 조직 내 신뢰 3 가지 중 조직신뢰, 조직 구성원에 대한 신뢰를 자세히 논의 해보고자 한다.

정체성(identity)은 자기 자신은 어떤 사람(들)으로 이해하고 묘사하는가(self-referential description)를 일컫는 개념이다(Alvesson, Ashcraft, & Thomas, 2008). 이 중 조직연구에서 가장 광범위하게 활용되는 개념이 사회적 정체성(social identity)이다. 사회적 정체성은 한 개인이 어떤 사회집단의 일원임을 인식했을 때 그 인식으로부터 도출되는 자아 개념, 그리고 그 집단에 소속되어 있다는 것에 그 개



인이 부여하는 정서적 중요성과 가치의 총화이다(Tajfel, 1978). 즉, 사회적 정체성은 특정 그룹에 속해 있다는 자각을 바탕으로, 그룹의 속성 혹은 특성으로 자신이 누구인가를 이해하는 것이다. 조직의 구성원이 사회적 정체성을 형성하는 핵심적인 대상은 그들이 소속된 조직과 직업이다. 따라서 사회적 정체성은 조직동일시(organizational identification)와 직업 동일시(professional identification)로 구분할 수 있다(채연주, 윤세준, 2013)

조직동일시(Organizational Identification)는 특정한 조직의 구성원이라는 자각을 통하여 스스로를 정의하는 특수한 형태의 사회정체성의 하나이다(Ashforth & Mael, 1989). 조직동일시로 인해 조직에 소속되어 있는 개인은 자신과 조직이 분리될 수 없는 동일성을 가지고 있다고 지각한다. 그리고 자신이 속한 조직의 장단점, 조직의 성공과 실패를 공유함으로써 조직과 자신을 공동운명체로 인식하게 된다(Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1988; Mael & Tetrick, 1992). 다시 말하면 조직 생활에서 조직에 대한 개인의 만족감과 일체감, 몰입감을 형성하는데 중요하게 다루어지는 개념이다(O'Reilly & Chatman, 1986). 또한, 조직의 정체성과 가치를 내면화하는 것으로 조직과 자신이 분리한 상황에 처한 경우에도 구성원의 조직동일시는 지속될 수 있다(Tajfel, 1982).

조직동일시를 공유된 특성, 충성심, 그리고 결속으로 정의하면서, 좀 더 포괄적인 정의를 내린 연구도 있다(Mael & Ashforth, 1988). 즉, 조직동일시는 공통 특성, 관심사, 공통 목표를 통한 조직 구성원간의 유사성 지각이며, 조직을 돕거나 지키려는 행동인 조직 충성심을 갖게 하고 이는 다시 조직에 대한 단결감과 소속감을 갖게 만든다고 정의한다(Patchen, 1970; 김원형, 1993). 또한 조직 충성심에 따라 조직 구성원들은 조직의 운명을 자신의 운명처럼 받아들이게 되며, 조직에 유리한 방향으로 생각하고 행동하게 된다. 이러한 조직 구성원의 행동은 조직의 효율화, 업무 몰입, 조직 성과 등 조직 영역 전반에 걸쳐 영향을 주므로 조직에 있어 중요한 연구 주제라 할 수 있다. 이러한 선행 연구들을 토대로 조직동일시가 업무 몰입과 조직시민행동에 정(+)의 상관관계가 있을 것으로 본다.



가설 3-1. 기업의 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 조직동일시가 조절할 것이다.

조직동일시는 자신이 속한 조직에 의하여 자신을 정의 내리고 범주화하는 반면, 직업 동일시(professional identification)는 개인으로 하여금 자신이 수행하고 있는 일을 통하여 자신을 정의 내리게 되는 것이다(Van Maanen & Barley, 1984). 여기서 일이란 직무(job), 직업(occupation, profession) 등의 용어로 사용되며 엄밀한 의미에서 직무란 자신의 직업에서 수행하고 있는 과제들의 집합이라고 볼 수 있다. 즉, 직업 동일시는 자신과 자신의 직업과 일체감(oneness)을 가지고 공동 운명체라고 지각하는 것이다(김원형, 1998). 직업 동일시는 일체감, 개인-직업 부합, 감정이입의 3 요인으로 구성되어 있는데(유홍준, 유태용, 정태인, 배성호, 조아름, 2014), 직업에 대한 애착이 얼마나 많은지, 개인과 개인의 직업에 대하여 얼마나 일체감을 가지고 있는지에 따라 그 정도의 차이를 구별할 수 있다.

한편, 전문 직업적 정체성은 전문직에 종사하는 사람이 스스로 전문 직업인이라고 내리는 주관적인 평가를 의미한다(Hall, 1968). 직업 동일시는 일반 직업보다는 직업 집단의 실체가 분명한 특정 전문직업의 집단에서 더 강하게 나타난다(Rotondi, 1975a, 1975b). 전문 직업 집단의 종업원은 조직의 구성원이 되기 이전에 전문화된 교육을 통해 자격을 획득하는 과정에서 전문 직업 집단에 소속되게 된다. 따라서 조직 구성원으로서 조직 동일시를 형성하기 이전에 직업 동일시를 형성하여 전문 직업적 정체성, 전문 직업 집단의 일체감을 인식한다(Bamber & Lye, 2002).

국내의 여러 연구들에 따르면 전문 직업적 정체성은 조직 몰입과 과업 집중에 영향을 미친다고 한다(권봉안, 2004; 김지훈, 김경호, 2010; 이사경, 2009; 전태준, 2006). 본 연구에서는 직업 동일시가 전문직업적 정체성과 높은 상관관계가 있다는 선행 연구를 참고하여, 일반직업 집단에 소속된 근로자와 전문 직업 집단



에 소속된 근로자 모두를 연구 대상으로 설정하였으므로 직업 동일시를 연구에 포함시키지 않았다.

신뢰란 자신이 상대방을 감시하고 통제할 수 없더라도, 자신에게 중대한 행동을 상대방이 할 것이라는 기대를 바탕으로, 상대방의 행동에 대해 자신을 취약한 상태에 두려는 자발성(willingness to be vulnerable)이다(Mayer et al, 1995). 즉, 교환당사자가 불확실한 상황에서도 타인의 행동에 대해 기꺼이 취약성을 감수하려는 자발성으로 정의할 수 있다.

Fox(1974)는 신뢰 대상에 따라서 조직 내 신뢰를 수직적 신뢰, 수평적 신뢰, 제도적 신뢰의 세 가지로 분류하였다. 수평적 신뢰는 유사한 작업 환경을 공유하는 동료들 간의 신뢰를 의미하며, 수직적 신뢰는 조직 구성원과 직속상관, 최고 관리자 또는 조직 간의 신뢰를 의미하고, 조직 신뢰는 통상 조직 구성원과 조직(혹은 최고관리자) 간의 수직적 신뢰를 뜻한다(나태준, 최순영, 2003). Mishra(1996)는 신뢰의 다계층성에 관하여 조직 구성원 자신이 속한 조직은 신뢰하지만 자신의 상사는 신뢰하지 않을 수 있는 것처럼 조직 내 신뢰의 대상은 조직, 최고경영진, 그리고 조직구성과 함께 업무를 수행하는 상사, 동료, 부사, 다른 부서나 팀의 조직 구성원 등으로 다계층적이라고 주장하였다.

강여진과 박천오(2003)는 신뢰 대상의 다계층성에 입각하여 신뢰를 크게 조직에 대한 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰의 3 가지 유형으로 구분했다. 조직에 대한 신뢰는 여타 신뢰와 달리 비인격적이고 제도적이며, 조직에 대한 확신과 지지의 감정이다(Gilbert & Tang, 1995). 이에 반해, 상사에 대한 신뢰와 동료에 대한 신뢰는 사람과 사람간의 관계에서 발생하는 대인간 신뢰이며, 조직 구성원간의 상호 작용에 기반한 신뢰이다. 이에 본 연구에서는 조직에 대한 신뢰(Robinson, 1996)를 조직 신뢰의 개념으로, 상사에 대한 신뢰와 동료에 대한 신뢰를 조직 구성원에 대한 신뢰의 개념으로 보고 조직 신뢰와 조직 구성원에 대한 신뢰가 근로시간 단축과 업무 몰입 향상에 미치는 영향을 조절하는지 알아보고자 한다.



조직 신뢰는 조직 구성원에 대한 신뢰와 구분되며, 비인격적이며 상호 작용적이
라기보다는 조직의 제도적 측면에 대한 구성원들의 반응이다(Ilter, & Berman, 19
98). Costigan et al. 등(1988)은 조직에 대한 신뢰와 제도적 신뢰(institutional tr
ust)를 같은 개념으로 쓰고 있다. 이는 주로 최고경영진이 조직을 이끌어 가기 위
한 조직운영방침과 과정에 구성원들에 대한 배려심, 공정성 및 개방성 정도에 관
한 구성원들의 평가의 정도라고 본다. 따라서 최고경영진과의 상호작용에 기반을
둔 직접적인 관찰의 결과라기보다는 그 의사결정 결과에 대한 구성원들의 일방적
반응이다. 이는 주로 최고경영진의 경영 방식, 전략, 평가 방식 그리고 보상체계
등에 영향을 받아 구성원들 사이에 형성된다(McCauley & Kuhnert, 1992).

조직 구성원에 대한 신뢰는 직접적으로 구성원과의 상호작용에 기초하여 형성
되는 대인신뢰이다(구자숙, 2005; Costigan, Ilter, & Berman, 1998). 조직 구성
원과의 상호작용을 통해 형성된 신뢰는 구성원과 조직을 함께 묶는 ‘접착제’의 역
할을 하면서 구성원들로 하여금 조직에 몰입하도록 하는 기본적 동기가 된다(Kra
mer & Tyler, 1996). 또한 조직 내에서 대인간 원활한 의사소통이 이루어질 때
구성원들은 심리적 안정감과 만족을 느끼게 되며, 이는 직무만족, 조직 몰입, 조
직과의 일체감, 생산성 향상에 긍정적인 영향을 주게 된다(정선영, 1993; Putti, A
ryee, & Phua, 1990).

본 연구에서는 앞선 선행 연구들을 바탕으로 직원의 조직 신뢰와 조직 구성원
에 대한 신뢰가 직무만족, 조직 몰입, 조직과의 일체감, 생산성 향상뿐만 아니라
개인적 차원에서 업무 몰입에도 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 수립하고
이를 실증적으로 검증해 보고자 한다.

**가설 3-3. 기업의 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 조직 신뢰가 조절할 것이
다.**

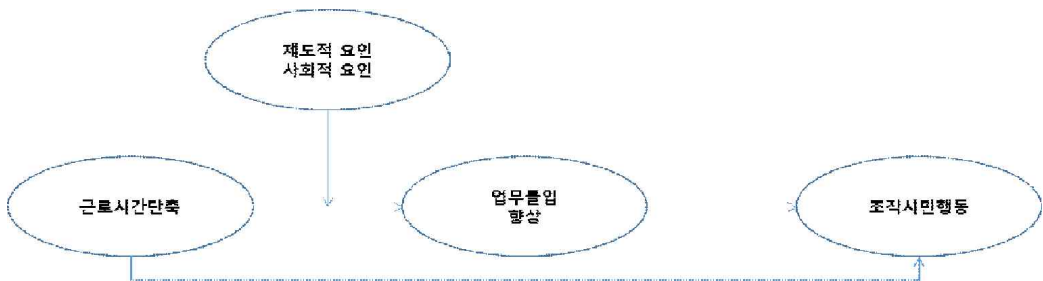
**가설 3-4. 기업의 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 조직 구성원에 대한 신뢰
가 조절할 것이다.**



III. 연구 방법

본 연구에서는 근로시간 단축과 조직시민행동의 관계에서 업무 몰입의 매개 효과와 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 제도적, 사회적 요인의 조절 효과를 알아보고자, 연구 모형을 <그림 1>과 같이 설정하였다.

<그림 1> 연구 모형



1. 연구 대상

본 연구의 연구 대상은 2018 년도 7 월에 개정된 근로기준법의 근로시간 단축을 경험했으며 직원 수가 300 명 이상인 기업에서 근무하는 근로자이다. 설문조사를 위해 10 월 20 일부터 11 월 20 일까지 온라인과 이메일을 이용하여 자료를 수집하였다. 설문은 510 명의 자료를 수집하였으며 불성실하게 응답한 설문 5 부를 제외한 총 505 부의 설문이 분석에 이용되었다. 설문조사 응답 소요 시간은 약 10~15 분이었다.

연구 대상의 인구통계학적 특성은 <표 1>에 제시하였다. 성별은 남성 320 명, 여성 185 명이었으며, 연령은 20 대 이하 224 명, 30 대 143 명, 40 대 18 명, 50 대 100 명, 60 대 이상 20 명인 것으로 나타났다. 결혼 상태는 미혼 331 명, 기혼 136 명, 이혼 및 기타 38 명이었으며, 가족 구성원 수는 1 인 163 명, 2 인 70 명,



3인 87명, 4인 153명, 5인 이상 32명인 것으로 나타났다. 최종 학력은 고등학교 졸업 이하 58명, 전문대 졸업 102명, 4년제 졸업 301명, 대학원 졸업 44명이었으며, 직급은 사원급 260명, 대리급 111명, 과장급 37명, 차장급 12명, 부장급 51명, 임원급 19명, 기타 15명인 것으로 나타났다.

또한 월 평균 소득은 200만 원 미만 68명, 200~300만 원 미만 240명, 300~400만 원 미만 131명, 400~500만 원 미만 44명, 500만 원 이상 22명이었으며, 업종은 제조업 154명, 서비스업 96명, 유통업 51명, 의료업 29명, 금융업 17명, IT 34명, 기타 124명인 것으로 나타났다. 업무 분야는 경영 지원 68명, 영업 18명, 재무 34명, R&D 29명, 마케팅 40명, 생산 214명, 기타 10명인 것으로 나타났다. 기업 설립 연차는 10년 미만 57명, 10~20년 미만 108명, 20~30년 미만 195명, 30~40년 미만 83명, 40년 이상 62명이었으며, 기업 유형은 외국기업 43명, 국내기업 462명이었고, 기업 매출의 수출 비중은 50% 초과 77명, 50% 이하 428명인 것으로 나타났다.

<표 1> 연구 대상의 인구통계학적 특성

		(N=505)	
구분		N	%
성별	남성	320	63.4
	여성	185	36.6
연령	20대 이하	224	44.4
	30대	143	28.3
	40대	18	3.6
	50대	100	19.8
	60대 이상	20	4.0
결혼상태	미혼	331	65.5
	기혼	136	26.9
	이혼 및 기타	38	7.5
가족구성원 수	1인	163	32.3
	2인	70	13.9
	3인	87	17.2
	4인	153	30.3
	5인 이상	32	6.3



최종학력	고등학교 졸업 이하	58	11.5
	전문대 졸업	102	20.2
	4년제 졸업	301	59.6
	대학원 졸업	44	8.7
직급	사원급	260	51.5
	대리급	111	22.0
	과장급	37	7.3
	차장급	12	2.4
	부장급	51	10.1
	임원급	19	3.8
	기타	15	3.0
월 평균 소득	200만 원 미만	68	13.5
	200~300만 원 미만	240	47.5
	300~400만 원 미만	131	25.9
	400~500만 원 미만	44	8.7
	500만 원 이상	22	4.4
업종	제조업	154	30.5
	서비스업	96	19.0
	유통업	51	10.1
	의료업	29	5.7
	금융업	17	3.4
	IT	34	6.7
	기타	124	24.6
업무 분야	경영지원	68	13.5
	영업	18	3.6
	재무	34	6.7
	R&D	29	5.7
	마케팅	40	7.9
	생산	214	42.4
	기타	10	20.2
기업설립연차	10년 미만	57	11.3
	10~20년 미만	108	21.4
	20~30년 미만	195	38.6
	30~40년 미만	83	16.4
	40년 이상	62	12.3
기업유형	외국기업	43	8.5
	국내기업	462	91.5
기업 매출의 수출 비중	50% 초과	77	15.2
	50% 이하	428	84.8



2. 측정 도구의 타당도 및 신뢰도

측정 도구의 타당도와 신뢰도를 분석하기 위하여 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석은 동일한 개념의 측정변인들을 공통성분으로 묶을 수 있는지를 확인한다. 탐색적 요인분석의 목적은 측정변수들이 서로 유사한 연관성을 지니고 있는지를 탐색하고 자료의 정보 손실을 되도록 줄이면서 되도록 적은 개수의 공통요인을 추출하는 것이다.

본 연구에서는 탐색적 요인분석에서 요인 간의 독립성을 확보하기 위하여 최대우도(Maximum Likelihood)에 의한 요인추출방법과 요인의 해석을 단순화하는 베리맥스(varimax) 회전 방법을 적용하였다. 측정문항을 요인분석하고 고유 값(Eigen value) 기준을 1.0 이상으로 요인을 추출하였으며 측정문항의 요인 부하량이 .4 이상이면 해당 요인에 속하는 것으로 판단하였다. 또한 표본의 적합도를 검정하는 KMO 값은 최소 기준치인 .6 보다 높은지의 여부를 확인하였다. 측정 도구의 내적 일관성을 확인하기 위하여 문항내적합치도(Cronbach's α) 계수를 산출하였다. 문항내적합치도 계수는 .6 이상이면 신뢰도가 허용할 만하다고 판단한다(Nunnally, 1978).

2.1 근로시간 단축의 측정 도구

실 근로시간은 소정근로시간에 초과근로시간을 더한 값을 의미한다. 본 연구에서는 실 근로시간과 근로기준법 개정 전-후의 변화량을 측정하기 위해 주당 평균 소정근로시간과 초과근로시간을 더한 값으로 근로시간을 측정하였다. 근로시간 단축의 변화량과 인식 정도를 측정하기 위하여 “귀하는 근로기준법 개정에 따라 근로시간이 단축되었습니까?”를 7 점 척도로 구성하여 측정하였다.



2.2 업무 몰입의 측정 도구

업무 몰입 근무시간 동안 주어진 업무를 처리하기 위해 몰입하는 행동을 말하며, 주어진 업무를 단시간 내에 수행하기 위해 자신만의 마감 시간을 수립 후 처리하는 과정이다. 본 연구에서는 일일 업무 마무리 정도, 중장기로 진행해야 하는 업무 진척도 영향 정도, 지속적인 자기 개발 정도, 1 시간 이상 동일 업무 지속 여부, 업무 우선순위 결정 정도로 경력몰입에서 일반적으로 측정되어지는 업무 몰입 문항(Blau, 1985) 5 개와 Jackson & Marsh(1996)가 개발한 집중 문항 4 개를 적용하였다. 총 9 개 문항은 Likert 7 점 척도(1 점: 전혀 동의하지 않는다 ~ 7 점: 매우 동의한다)로 구성했으며, 점수 범위는 9 점에서 63 점이며 점수가 높을수록 업무 몰입이 높음을 의미한다.

업무 몰입에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과를 <표 2>에 제시하였다. 고유 값이 1.0 이상으로 추출된 요인은 1 개 요인으로 구분되었고 4 개 문항 모두의 요인 부하량이 기준치인 .4 이상인 것으로 나타났다. 표본 적합도를 판단하는 KMO 는 .802 로 확인되었고 요인분석을 위한 측정항목 간의 상관행렬이 단위행렬인지를 검정하는 Bartlett 의 구형성 검정 결과는 Approximated- =825.62 로 유의수준 .05 에서 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 측정항목과 자료가 요인 분석을 실시하기에 적합함을 알 수 있었다. 또한 모든 문항의 요인 부하량이 .4 이상으로 나타나 타당도가 확보된 것으로 판단되었으며 누적분산 설명력은 58.06%로 나타났다. 문항내적합치도 계수도 기준치인 .6 이상으로 나타나 측정항목에 대한 신뢰도도 양호함을 알 수 있었다.



<표 2> 업무 몰입의 타당도 및 신뢰도

요인	측정문항	요인부하량	고유값	설명분산(%)	Cronbach's α
업무 몰입	업무 몰입3	.812	2.32	58.06	.85
	업무 몰입4	.774			
	업무 몰입1	.766			
	업무 몰입2	.691			
누적분산(%)				58.06	
KMO 척도				.802	
Bartlett의 구형성 검정			$\chi^2=825.62(.000)$		

2.3 제도적 요인의 측정 도구

집중근로시간제는 근로자가 일주일 중 5 일을 근무하지 않고 요일을 줄여서 동일한 근무시간을 유지할 수 있도록 하는 근무 형태를 말한다. 본 연구에서는 제도적 요인 중 집중근로시간제 측정을 위해 고용노동부(2016)에서 제시한 근무혁신 10 대 제안 실천 방안을 활용하여 “집중 시간을 정하여 집중 근무제를 실시한다” 등의 총 5 개 문항을 사용하였다. 총 5 개 문항의 Likert 7 점 척도(1 점 : 전혀 그렇지 않다 ~ 7 점: 매우 그렇다)로 구성했으며, 점수 범위는 5 점에서 35 점이며 점수가 높을수록 집중근로시간제의 활용 정도가 강함을 의미한다.

몰입형 인사 제도는 조직 내 필요한 자원을 내부에서 충원하고 고용에 대한 안정 뿐 만 아니라 장기적인 훈련기회와 참여기회를 제공하는 제도들을 의미한다. 본 연구에서는 박소영(2012)이 재구성하여 번안하고 타당성 검증을 마친 4 개 문항을 사용하였다. 몰입형 인사 제도의 구성요인으로 기업 내 공석이 발생할 시 내부충원을 활용하는지 여부를 고려하였다. 또한 많은 선행 연구에서는 구성원들이 지속적으로 몰입하도록 하는데 있어서 고용에 대한 안정을 보장하는 것이 중요한 역할을 한다고 주장하고 있다(Appelbaum et al., 2000; Pfeffer, 1998; Kochan



& Osterman, 1994). 따라서 고용에 대한 안정성을 측정하기 위해 사업장에서 지난 2년간 인력감축이나 경영상의 이유로 인한 해고(정리해고, 명예퇴직 등)를 한 적이 있는지 여부를 고려하였다.

구성원들에게 재량권을 주는 것을 통해 조직에 참여하게 하고 이들을 개발지향적인 측면에서 바라보는 것은 몰입형 인사 제도의 특징 중 하나이다(Walton, 1985; Bae, Chen, & Lawler, 1998; Delery & Doty, 1996). 따라서 구성원들이 조직에 참여하도록 하는 제도가 있는지를 측정하기 위해 사업장 내 팀/반회의를 정기적으로 실시하는지 여부를, 구성원들을 개발적인 측면에서 바라보는지를 측정하기 위해 개인적인 경력을 개발하기 위한 공식적인 프로그램이 있는지 여부를 고려하였다.

제도적 요인에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과를 <표 3>에 제시하였다. 몰입형 인사 제도 1번 문항은 요인 부하량이 .4보다 낮은 것으로 나타나 1번 문항을 제외하고 재분석하였다. 고유 값이 1.0 이상으로 추출된 요인은 2개 요인으로 구분되었고 8개 문항 모두의 요인 부하량이 기준치인 .4 이상인 것으로 나타났다. 표본 적합도를 판단하는 KMO는 .823으로 확인되었고 요인분석을 위한 측정항목 간의 상관행렬이 단위행렬인지를 검정하는 Bartlett의 구형성 검정 결과는 $\text{Approximated-}\chi^2=1185.86$ 로 유의수준 .05에서 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 측정항목과 자료가 요인분석을 실시하기에 적합함을 알 수 있었다. 또한 모든 문항의 요인 부하량이 .4 이상으로 나타나 타당도가 확보된 것으로 판단되었으며 누적분산 설명력은 58.06%로 나타났다. 문항내적합치도 계수도 기준치인 .6 이상으로 나타나 측정항목에 대한 신뢰도도 양호함을 알 수 있었다.



<표 3> 제도적 요인의 타당도 및 신뢰도

요인	측정문항	요인부하량	고유값	설명분산(%)	Cronbach's α
집중 근로시간 제도	집중근로4	.801	2.62	32.71	.61
	집중근로5	.726			
	집중근로1	.702			
	집중근로3	.696			
	집중근로2	.565			
몰입형 인사 제도	몰입형4	.407	1.27	15.92	.84
	몰입형3	.999			
	몰입형2	.415			
누적분산(%)				58.06	
KMO 측도				.802	
Bartlett의 구형성 검정				$\chi^2=825.62(.000)$	

2.4 사회적 요인의 측정 도구

조직동일시는 조직 구성원이 조직에 속하며 하나라고 느끼는 인지적 지각의 정도이다. 본 연구에서는 사회적 요인 중 조직동일시 측정을 위해 Mael과 Ashforth(1995)가 개발한 조직정체성척도(OID)를 활용하여 “누군가 우리 회사를 비난하면 마치 개인적인 모욕을 받는 것처럼 느껴진다” 등의 총 6개 문항을 사용하였으며, 총 6개 문항의 Likert 7점 척도(1점: 전혀 동의하지 않는다 ~ 7점: 매우 동의한다)로 구성했다. 점수 범위는 7점에서 42점이며 점수가 높을수록 조직동일시 성향의 정도가 강함을 의미한다.

조직 신뢰는 조직 구성원이 조직에 대해 가지는 긍정적인 믿음의 정도이다. 본 연구에서는 사회적 요인 중 조직 신뢰 측정을 위해 Nyhan & Marlowe(1993)이 사용한 척도를 활용하여 “나는 우리 조직이 항상 나에게 공정하게 대우할 것으로 확신한다” 등의 총 5개 문항을 사용하였다. 총 5개 문항의 Likert 7점 척도(1점:



전혀 동의하지 않는다 ~ 7 점: 매우 동의한다)구성했으며, 점수 범위는 5 점에서 35 점이며 점수가 높을수록 조직 신뢰 성향의 정도가 강함을 의미한다.

조직 구성원에 대한 신뢰는 상사, 혹은 동료 등 직접적으로 조직 구성원과의 상호작용에 기초하여 형성된 대인 신뢰이다. 본 연구에서는 사회적 요인 중 조직 구성원에 대한 신뢰를 측정하기 위해 상사 신뢰의 측정 도구로써 Robert & O'Reilly (1974)가 개발한 척도와 동료 신뢰의 측정 도구로써 McAllister(1995)가 개발한 척도를 활용하여 “내 상관은 항상 나를 공정히 대우하려 한다고 나는 확신한다” 등의 총 11 개 문항을 사용하였다. 총 11 개 문항의 Likert 7 점 척도(1 점: 전혀 동의하지 않는다 ~ 7 점: 매우 동의한다)로 구성했으며, 점수 범위는 11 점에서 77 점이며 점수가 높을수록 조직 구성원에 대한 신뢰의 정도가 강함을 의미한다.

사회적 요인에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과를 <표 4>에 제시하였다. 조직신뢰 3 번, 조직 구성원에 대한 신뢰 2 번, 5 번, 10 번, 11 번 문항은 요인 부하량이 .4 보다 낮은 것으로 나타나 이 문항들을 제외하고 재분석하였다. 고유 값이 1.0 이상으로 추출된 요인은 3 개 요인으로 구분되었고 17 개 문항 모두가 요인 부하량이 기준치인 .4 이상인 것으로 나타났다. 표본 적합도를 판단하는 KMO 는 .914 으로 확인되었고 요인분석을 위한 측정항목 간의 상관행렬이 단위행렬인지를 검정하는 Bartlett 의 구형성 검정 결과는 Approximated- $\chi^2=6056.47$ 로 유의수준 .05 에서 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 측정항목과 자료가 요인분석을 실시하기에 적합함을 알 수 있었다. 또한 모든 문항의 요인 부하량이 .4 이상으로 나타나 타당도가 확보된 것으로 판단되었으며 누적분산 설명력은 62.30%로 나타났다. 문항내적합치도 계수도 기준치인 .6 이상으로 나타나 측정항목에 대한 신뢰도도 양호함을 알 수 있었다.



<표 4> 사회적 요인의 타당도 및 신뢰도

요인	측정문항	요인부하량	고유값	설명분산(%)	Cronbach's α
조직 구성원에 대한 신뢰	조직 구성원4	.740	3.94	23.18	.91
	조직 구성원3	.728			
	조직 구성원1	.713			
	조직 구성원7	.673			
	조직 구성원6	.666			
	조직 구성원8	.601			
	조직 구성원9	.588			
조직 동일시	조직동일시5	.763	3.49	20.55	.87
	조직동일시4	.746			
	조직동일시6	.715			
	조직동일시2	.643			
	조직동일시1	.564			
	조직동일시3	.563			
조직신뢰	조직신뢰2	.851	3.16	18.58	.86
	조직신뢰1	.795			
	조직신뢰4	.746			
	조직신뢰5	.710			
누적분산(%)				62.30	
KMO 측도				.914	
Bartlett의 구형성 검정				$X^2=6056.47(.000)$	

2.5 조직시민행동 척도

조직시민행동은 조직 내 공식적인 역할 외에 보상과 상관없는 조직을 위한 자발적인 행위로 한정하며, Organ(1988)의 조직시민행동 요소 5 개 하위차원 중 시민행동(적극적 참여 행동)에 기초하였다. 본 연구에서는 조직시민행동 측정을 위



해 Ivancevich & Matterson(1979)이 개발한 질문지 중 황혜경(2005)이 재구성하여 번안하고 타당성 검증을 마친 3 문항을 사용하였다. 총 3 개 문항의 Likert 7 점 척도(1 점 : 전혀 그렇지 않다 ~ 7 점: 매우 그렇다)로 구성했으며, 점수 범위는 3 점에서 21 점이며 점수가 높을수록 조직시민행동 정도가 강함을 의미한다.

조직시민행동에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과를 <표 5>에 제시하였다. 고유 값이 1.0 이상으로 추출된 요인은 1 개 요인으로 구분되었고 4 개 문항 모두의 요인 부하량이 기준치인 .4 이상인 것으로 나타났다. 표본 적합도를 판단하는 KMO 는 .802 로 확인되었고 요인분석을 위한 측정항목 간의 상관행렬이 단위행렬인지를 검정하는 Bartlett 의 구형성 검정 결과는 Approximated- =825.62 로 유의수준 .05 에서 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 측정항목과 자료가 요인 분석을 실시하기에 적합함을 알 수 있었다. 또한 모든 문항의 요인 부하량이 .4 이상으로 나타나 타당도가 확보된 것으로 판단되었으며 누적분산 설명력은 56.02%로 나타났다. 문항내적합치도 계수도 기준치인 .6 이상으로 나타나 측정항목에 대한 신뢰도도 양호함을 알 수 있었다.

<표 5> 조직시민행동의 타당도 및 신뢰도

요인	측정문항	요인부하량	고유값	설명분산(%)	Cronbach's α
	조직시민행동3	.821			
조직시민행동	조직시민행동2	.729	1.68	56.02	.79
	조직시민행동1	.689			
누적분산(%)				56.02	
KMO 측도				.802	
Bartlett의 구형성 검정				$\chi^2=825.62(.000)$	



3. 분석 방법

본 연구에서 수집된 자료는 SPSS 25.0 과 Amos 23.0 프로그램을 활용하여 분석하였고 구체적인 분석 방법은 다음과 같다.

첫째, 연구 대상의 인구통계학적 특성을 확인하기 위하여 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 각 척도의 신뢰도를 확인하기 위하여 문항내적합치도(Cronbach's α) 계수를 산출하였다.

셋째, 각 측정변인의 평균과 표준편차를 산출하였으며 데이터의 정규분포 충족 여부를 확인하기 위하여 왜도와 첨도 값을 확인하였다.

넷째, 근로시간 단축제도 실행 전과 후의 근로시간 단축 수준의 차이를 검증하기 위하여 대응표본 t-검증을 실시하였다.

다섯째, 각 변인 간의 관련성을 확인하기 위하여 상관분석을 실시하였다.

여섯째, 매개 효과를 검증하기 위하여 Baron 과 Kenny(1986)가 제시한 매개 효과 검증 3 단계 절차를 적용하였고 매개 효과를 재검증하기 위하여 Sobel 검증을 실시하였다.

일곱째, 조절 효과를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.



IV. 연구 결과

1. 주요 변인의 기술통계

본 연구의 주요 변인인 근로시간 단축, 업무 몰입, 제도적 요인, 사회적 요인, 조직시민행동의 일반적 경향성을 확인하기 위하여 평균과 표준편차를 산출하였고, 자료의 정규성 여부를 검증하기 위하여 왜도와 첨도 값을 확인하였다. 변인의 왜도 범위는 $-.42 \sim .08$, 첨도 범위는 $-.93 \sim .24$ 로 나타나 왜도의 절대값이 3보다 작고 첨도는 10보다 작으므로 모든 변인이 정규분포 가정을 충족함을 알 수 있었다(Kline, 2015).

<표 6> 주요 변인의 기술통계

	평균	표준편차	왜도	첨도
근로시간 단축	3.83	1.80	-.16	-.93
업무 몰입	4.58	1.24	-.02	.10
집중근로시간제	3.58	1.52	.08	-.65
몰입형 인사 제도	3.79	1.34	-.15	-.07
조직동일시	4.62	1.37	-.42	.24
조직신뢰	3.48	1.08	-.15	-.19
조직 구성원에 대한 신뢰	4.56	1.28	-.14	-.23
조직시민행동	4.82	1.18	-.20	-.17



2. 주요 변인 간 상관관계

본 연구의 주요 변인인 근로시간 단축, 업무 몰입, 제도적 요인, 사회적 요인, 조직시민행동 간의 관련성을 확인하기 위하여 상관분석을 실시하였고 그 결과를 <표 7>에 제시하였다. 분석 결과, 근로시간 단축은 업무 몰입, 제도적 요인, 사회적 요인, 조직시민행동과 정적상관이 있고, 업무 몰입은 제도적 요인, 사회적 요인, 조직시민행동과 정적상관이 있으며, 제도적 요인은 사회적 요인, 사회적 요인은 조직시민행동과 정적상관이 있는 것으로 나타났다.

<표 7> 주요 변인 간 상관분석

(N=505)

	근로 시간 단축	업무 몰입	집중 근로 시간제	몰입형 제도	조직 동일시	조직 신뢰	조직 구성원 신뢰
근로시간 단축	1						
업무 몰입	.16***	1					
집중근로시간제	.40***	.20***	1				
몰입형 인사 제도	.46***	.19***	.38***	1			
조직동일시	.22***	.44***	.26***	.33***	1		
조직신뢰	.31***	.56***	.21***	.31***	.62***	1	
조직 구성원에 대한 신뢰	.26***	.57***	.13**	.25***	.57***	.74***	1
조직시민행동	.13**	.78***	.20***	.24***	.51***	.58***	.61***

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



3. 근로시간 단축제도 실행 시기에 따른 근로시간의 차이

근로시간 단축제도 실행 전과 후의 근로시간의 차이를 검증하기 위하여 대응표본 t-검증을 실시하였고 그 결과를 <표 8>에 제시하였다. 분석 결과, 근로시간 단축제도 실행 여부에 따른 근로시간의 차이는 유의미한 것으로 나타났다($t=15.57$, $p<.001$). 구체적으로는 근로시간 단축제도 실행 후($M=47.47$)가 전($M=51.79$)에 비해 근로시간이 더 짧은 것으로 확인되었다.

<표 8> 근로시간 단축제도 시행 여부에 따른 근로시간의 차이

Group	N	M±SD	<i>t</i>	<i>p</i>
시행 전	505	51.79±13.52	15.57***	.000
시행 후		47.47±11.77		

*** $p < .001$

4. 업무 몰입의 매개 효과 분석

본 연구에서는 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 매개 효과 검증 절차에 따라 3단계에 걸쳐 다중회귀분석을 실시하였다. 첫 번째 단계에서는 독립변인이 매개변인을 유의미하게 설명하는지를 검증하고, 두 번째 단계에서는 독립변인이 종속변인을 유의미하게 예측하는지를 검증하며, 세 번째 단계에서는 독립변인과 매개변인이 동시에 종속변인을 유의미하게 예측하는지를 검증하는데 여기까지 단계들의 검증이 모두 유의미하게 나타나야 한다. 이 때 세 번째 단계에서 독립변인이 종속변인에 영향을 미칠 때의 표준화 회귀계수가 두 번째 단계에서의 표준화 회귀계수보다 작게 나타나야 하며 작아진 표준화 회귀계수가 유의미하지 않게 되면 완



전매개(full mediating), 유의미한 수준을 유지하면 부분매개(partial mediating)가 성립하는 것으로 판단한다.

매개 효과를 검증하기에 앞서 분석의 기본 가정 충족여부를 확인하였다. 분산팽창계수(VIF)는 10 보다 작은 것으로 나타나 다중공선성 문제가 없고, Durbin-watson 계수는 2 에 가까운 것으로 나타나 잔차의 독립성 문제도 없음을 확인하였다. 근로시간 단축이 조직시민행동에 영향을 미칠 때 업무 몰입이 매개하는지를 확인한 분석결과를 <표 9>에 제시하였다.

첫 번째 단계에서 독립변인인 근로시간 단축이 매개변인인 업무 몰입을 유의미하게 설명하였고($\beta=.16, p<.001$), 두 번째 단계에서는 독립변인인 근로시간 단축이 종속변인인 조직시민행동을 유의미하게 설명하였으며($\beta=.09, p<.05$), 세 번째 단계에서는 독립변인인 근로시간 단축은 조직시민행동을 유의미하게 설명하지 못하고 업무 몰입($\beta=.77, p<.001$)은 조직시민행동을 유의미하게 설명하는 것으로 나타났다. 여기서 두 번째 단계의 표준화 회귀계수가 다음 단계로 넘어갈 때 .13 에서 .01 로 작아졌으며 이렇게 작아진 회귀계수가 여전히 유의미하므로 업무 몰입은 근로시간 단축과 조직시민행동 간의 관계를 완전매개함을 알 수 있었다.

다음으로 매개 효과를 재검증하기 위하여 Sobel 검증을 실시하였다. Z 통계치가 3.63($p<.001$)으로 나타나 임계치의 절대값인 1.96 보다 크므로 매개 효과가 유의미함을 재확인하였다. 따라서 근로시간 단축과 조직시민행동 간의 관계를 업무 몰입이 매개할 것이라고 설정한 가설 1 이 채택됨을 알 수 있었다.

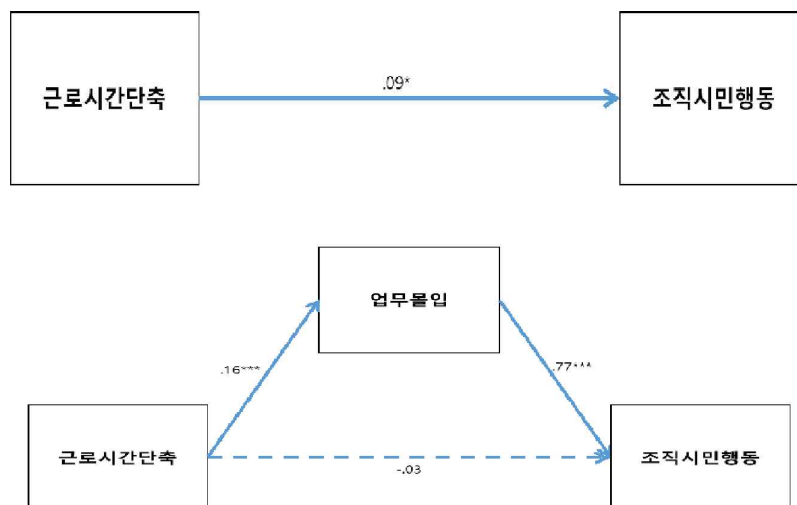


<표 9> 근로시간 단축과 조직시민행동 간의 관계에서 업무 몰입의 매개 효과

단계	변인	B	SE	β	R ²	F
1(통제->매개)	성별->업무 몰입	.00	.12	.00	.062	4.12***
	연령->업무 몰입	.02	.07	.02		
	결혼->업무 몰입	.02	.13	.01		
	가족구성원->업무 몰입	.09	.04	.10*		
	학력->업무 몰입	.17	.08	.11*		
	직급->업무 몰입	.09	.04	.13*		
	소득수준->업무 몰입	-.10	.07	-.08		
1(독립->매개)	근로시간 단축->업무 몰입	.11	.03	.16***		
2(독립->종속)	근로시간 단축->조직시민행동	.06	.03	.09*	.087	5.94***
3(독립,매개->종속)	근로시간 단축->조직시민행동	-.02	.02	-.03	.642	387.47** *
	업무 몰입->조직시민행동	.73	.03	.77***		

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

<그림 2> 조직시민행동에 대한 업무 몰입의 매개 효과 모형



5. 제도적 요인과 사회적 요인의 조절 효과 분석

5.1 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 집중근로시간제의 조절 효과

근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 집중근로시간제도의 조절 효과를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였고 그 결과를 <표 10>에 제시하였다. 첫 번째 단계에서는 통제변수로 인구통계학적 변인을 투입하였으며 독립변인으로서는 근로시간 단축과 집중근로시간제를 투입하였다. 근로시간 단축($\beta=.10$, $p<.05$)과 집중근로시간제($\beta=.16$, $p<.01$) 모두는 업무 몰입을 유의미하게 설명하였으며 모형의 설명력은 8.3%로 나타났다. 두 번째 단계에서는 첫 번째 단계의 독립변인들과 근로시간 단축과 집중근로시간제의 상호작용항을 추가로 투입하였고 모형의 설명력은 10.0%로 나타났다. 이 단계에서 상호작용항($\beta=.13$, $p<.01$)이 유의미한 것으로 나타남에 따라 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 집중근로시간제가 조절하는 것으로 확인되었다.

조절 효과의 양상을 확인하기 위하여 단순 기울기 분석을 실시하였고 그 결과를 <그림 3>에 제시하였다. 집중근로시간제도 활용 수준이 낮은 기업에서는 근로시간 단축 수준에 따라 업무 몰입이 비슷하나 집중근로시간제도 활용 수준이 높은 기업에서는 근로시간 단축 수준이 높을수록 업무 몰입이 높아지는 것으로 확인되었다. 따라서 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 집중근로시간제가 조절할 것이라고 설정한 가설 2-1이 채택됨을 알 수 있었다.

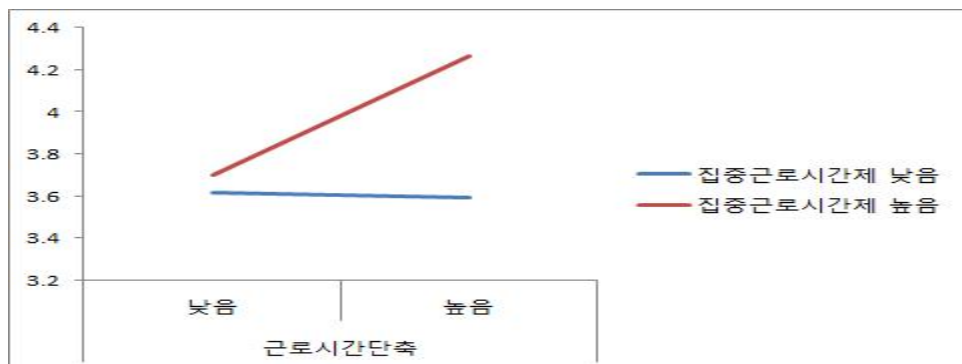


<표 10> 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 집중근로시간제의 조절 효과

종속변인	독립변인	B	SE	β	t	F	R^2
업무 몰입	성별	.03	.12	.01	.24	4.95***	.083
	연령	.03	.07	.03	.44		
	결혼	-.03	.13	-.02	-.23		
	가족구성원	.09	.04	.10	2.10*		
	학력	.16	.08	.10	2.12*		
	직급	.09	.04	.12	2.09*		
	소득수준	-.09	.07	-.07	-1.26	5.49***	.100
	근로시간 단축(A)	.12	.06	.10	1.99*		
	집중근로시간제(B)	.20	.06	.16	3.32**		
	A×B	.15	.05	.13	3.09**		

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

<그림 3> 집중근로시간제의 조절 효과 양상



5.2 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 몰입형 인사 제도의 조절 효과

근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 몰입형 인사 제도의 조절 효과를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였고 그 결과를 <표 11>에 제시하였다. 첫 번째 단계에서는 통제변수로 인구통계학적 변인을 투입하였으며 독립변인으로 근로시간 단축과 몰입형 인사 제도를 투입하였는데 몰입형 인사 제도($\beta=.21$, $p<.001$)만 업무 몰입을 유의미하게 설명하였으며 모형의 설명력은 7.5%로 나타났다. 두 번째 단계에서는 첫 번째 단계의 독립변인들과 근로시간 단축과 몰입형 인사 제도의 상호작용항을 추가로 투입하였고 모형의 설명력은 12.8%로 나타났다. 이 단계에서 상호작용항($\beta=.15$, $p<.01$)이 유의미한 것으로 나타남에 따라 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 집중근로시간제가 조절하는 것으로 확인되었다.

조절 효과의 양상을 확인하기 위하여 단순 기울기 분석을 실시하였고 그 결과를 <그림 4>에 제시하였다. 몰입형 인사 제도 활용 수준이 낮은 기업에서는 근로시간 단축 수준에 따라 업무 몰입이 비슷하나 몰입형 인사 제도 활용 수준이 높은 기업에서는 근로시간 단축 수준이 높을수록 업무 몰입이 높아지는 것으로 확인되었다. 따라서 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 몰입형 인사 제도가 조절할 것이라고 설정한 가설 2-2가 채택됨을 알 수 있었다.

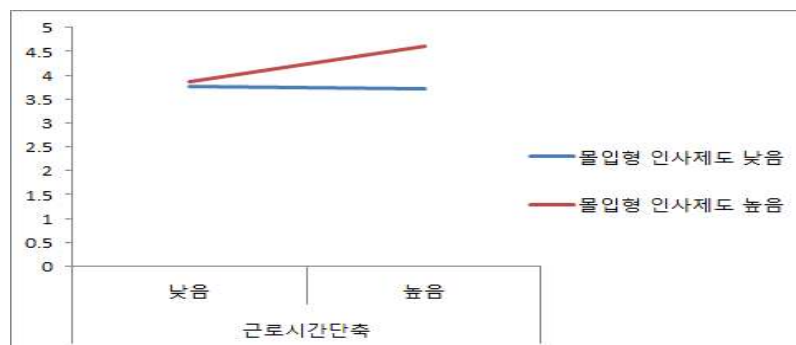


<표 11> 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 몰입형 인사 제도의 조절 효과

종속변인	독립변인	B	SE	β	t	F	R^2
업무 몰입	성별	-.01	.12	-.00	-.05		
	연령	.03	.07	.03	.40		
	결혼	.01	.13	.00	.06		
	가족구성원	.10	.04	.11	2.22*		
	학력	.12	.08	.08	1.51	4.48***	.075
	직급	.09	.04	.12	2.01*		
	소득수준	-.12	.07	-.09	-1.64		
	근로시간 단축(A)	.13	.06	.11	2.19*		
	몰입형 인사 제도(B)	.17	.06	.14	2.65**		
	A×B	.27	.05	.24	5.48***		
	A	.11	.06	.09	1.79		
	B	.19	.06	.15	3.02**	7.27***	.128
	A×B	.27	.05	.24	5.48***		

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

<그림 4> 몰입형 인사 제도의 조절 효과 양상



5.3 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 조직동일시의 조절 효과

근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 조직동일시의 조절 효과를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였고 그 결과를 <표 12>에 제시하였다. 첫 번째 단계에서는 통제변수로 인구통계학적 변인을 투입하였으며 독립변인으로 근로시간 단축과 조직동일시를 투입하였는데 조직동일시($\beta=.42, p<.001$)만 업무 몰입을 유의미하게 설명하였으며 모형의 설명력은 21.2%로 나타났다. 두 번째 단계에서는 첫 번째 단계의 독립변인들과 근로시간 단축과 조직동일시의 상호작용항을 추가로 투입하였고 모형의 설명력은 22.1%로 나타났다. 이 단계에서 상호작용항($\beta=.08, p<.05$)이 유의미한 것으로 나타남에 따라 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 조직동일시가 조절하는 것으로 확인되었다.

조절 효과의 양상을 확인하기 위하여 단순 기울기 분석을 실시하였고 그 결과를 <그림 5>에 제시하였다. 조직동일시 수준이 낮은 기업에서는 근로시간 단축 수준에 따라 업무 몰입이 비슷하나 조직동일시 수준이 높은 기업에서는 근로시간 단축 수준이 높을수록 업무 몰입이 높아지는 것으로 확인되었다. 따라서 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 조직동일시가 조절할 것이라고 설정한 가설 3-1이 채택됨을 알 수 있었다.

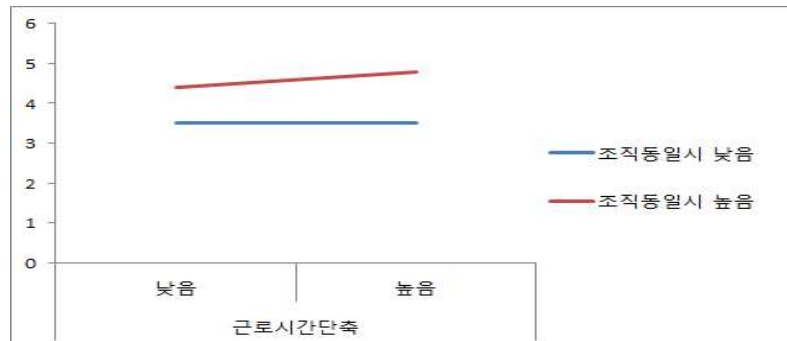


<표 12> 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 조직동일시의 조절 효과

종속변인	독립변인	B	SE	β	t	F	R^2
업무 몰입	성별	.07	.11	.03	.66		
	연령	.06	.06	.06	.98		
	결혼	-.07	.12	-.03	-.58		
	가족구성원	.08	.04	.08	1.87		
	학력	.14	.07	.09	1.95	14.82***	.212
	직급	.02	.04	.03	.52		
	소득수준	-.10	.06	-.08	-1.58		
	근로시간 단축(A)	.10	.05	.08	1.83		
	조직동일시(B)	.51	.05	.41	9.71***		
	A × B	.10	.04	.10	2.35*		
A		.09	.05	.08	1.78		
B		.54	.05	.44	10.03***	14.02***	.221
A × B		.10	.04	.10	2.35*		

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

<그림 5> 조직동일시의 조절 효과 양상



5.4 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 조직 신뢰의 조절 효과

근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 조직신뢰의 조절 효과를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였고 그 결과를 <표 13>에 제시하였다. 첫 번째 단계에서는 통제변수로 인구통계학적 변인을 투입하였으며 독립변인으로 근로시간 단축과 조직신뢰를 투입하였는데 조직신뢰($\beta=.57, p<.001$)만 업무 몰입을 유의미하게 설명하였으며 모형의 설명력은 34.2%로 나타났다. 두 번째 단계에서는 첫 번째 단계의 독립변인들과 근로시간 단축과 조직신뢰의 상호작용항을 추가로 투입하였고 모형의 설명력은 36.0%로 나타났다. 이 단계에서 상호작용항($\beta=.13, p<.001$)이 유의미한 것으로 나타남에 따라 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 조직신뢰가 조절하는 것으로 확인되었다.

조절 효과의 양상을 확인하기 위하여 단순 기울기 분석을 실시하였고 그 결과를 <그림 6>에 제시하였다. 조직신뢰 수준이 낮은 기업에서는 근로시간 단축 수준이 높을수록 업무 몰입이 낮아지나 조직신뢰 수준이 높은 기업에서는 근로시간 단축 수준이 높을수록 업무 몰입이 높아지는 것으로 확인되었다. 따라서 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 조직신뢰가 조절할 것이라고 설정한 가설 3-2 이 채택됨을 알 수 있었다.

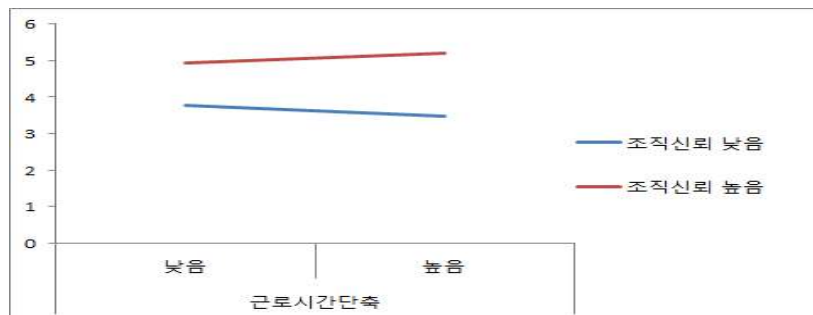


<표 13> 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 조직신뢰의 조절 효과

종속변인	독립변인	B	SE	β	t	F	R^2
업무 몰입	성별	.00	.10	.00	.01		
	연령	.02	.06	.02	.41		
	결혼	-.01	.11	-.00	-.05		
	가족구성원	.07	.04	.08	1.99*		
	학력	.12	.07	.08	1.86	28.63***	.342
	직급	.07	.04	.10	2.06*		
	소득수준	-.20	.06	-.15	-3.30**		
	근로시간 단축(A)	.00	.05	.00	.00		
	조직신뢰(B)	.70	.05	.57	14.52***		
	A×B	.14	.04	.13	3.65***		
	A	-.01	.05	-.01	-.14		
	B	.73	.05	.59	15.06***	27.74***	.360
	A×B	.14	.04	.13	3.65***		

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

<그림 6> 조직 신뢰의 조절 효과 양상



5.5 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 조직 구성원에 대한 신뢰의 조절 효과

근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 조직 구성원에 대한 신뢰의 조절 효과를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였고 그 결과를 <표 14>에 제시하였다. 첫 번째 단계에서는 통제변수로 인구통계학적 변인을 투입하였으며 독립변인으로 근로시간 단축과 조직 구성원에 대한 신뢰를 투입하였는데 조직 구성원에 대한 신뢰($\beta=.59, p<.001$)만 업무 몰입을 유의미하게 설명하였으며 모형의 설명력은 36.4%로 나타났다. 두 번째 단계에서는 첫 번째 단계의 독립변인들과 근로시간 단축과 조직 구성원에 대한 신뢰의 상호작용항을 추가로 투입하였고 모형의 설명력은 37.3%으로 나타났다. 이 단계에서 상호작용항($\beta=.08, p<.05$)이 유의미한 것으로 나타남에 따라 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 조직 구성원에 대한 신뢰가 조절하는 것으로 확인되었다.

조절 효과의 양상을 확인하기 위하여 단순 기울기 분석을 실시하였고 그 결과를 <그림 7>에 제시하였다. 조직 구성원에 대한 신뢰 수준이 낮은 기업에서는 근로시간 단축 수준이 높을수록 업무 몰입이 낮아지나 조직 구성원에 대한 신뢰 수준이 높은 기업에서는 근로시간 단축 수준이 높을수록 업무 몰입이 높아지는 것으로 확인되었다. 따라서 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 조직 구성원에 대한 신뢰가 조절할 것이라고 설정한 가설 3-4가 채택됨을 알 수 있었다.

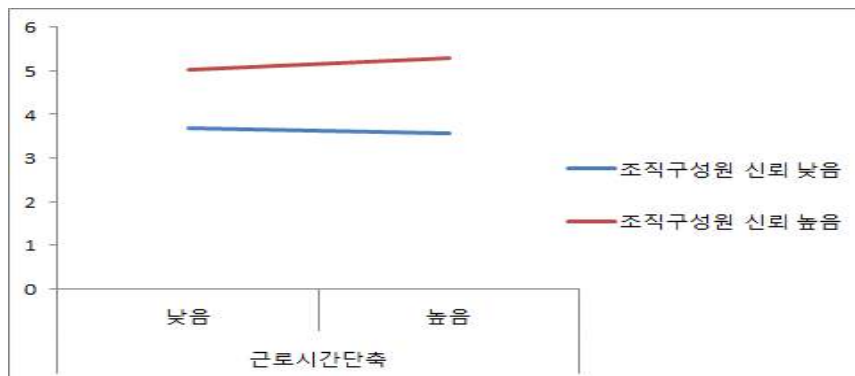


<표 14> 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계에서 조직 구성원에 대한 신뢰의 조절 효과

종속변인	독립변인	B	SE	β	t	F	R^2
업무 몰입	성별	.03	.10	.01	.32		
	연령	.14	.06	.14	2.39		
	결혼	-.08	.10	-.04	-.81		
	가족구성원	.04	.04	.05	1.17		
	학력	.09	.06	.06	1.42	31.54***	.364
	직급	.07	.04	.10	2.11*		
	소득수준	-.21	.06	-.17	-3.65***		
	근로시간 단축(A)	.05	.05	.04	1.02		
	조직신뢰(B)	.74	.05	.59	15.34***		
	A×B	.10	.04	.10	2.57*		
	A	.04	.05	.03	.79		
	B	.77	.05	.62	15.60***	29.37***	.373
	A×B	.10	.04	.10	2.57*		

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

<그림 7> 조직 구성원에 대한 신뢰의 조절 효과 양상



V. 결론 및 시사점

1. 연구 결과 요약

본 연구는 주 52 시간 근로시간 정책에 따라, 단위시간당 업무 몰입이 향상되었는지, 이러한 업무 몰입 변화에 따른 조직시민행동이 향상되었는지를 검증하고자 했다. 이를 위해 근로시간 단축이 조직시민행동에 미치는 영향과 근로시간 단축에 업무 몰입 향상의 매개 효과를 살펴보고자 하였다. 또한 근로시간 단축에 따른 업무 몰입 향상을 위한 다양한 방법론 중에서 제도적 및 사회적 요인의 활용에 따른 차별적인 효과에 대한 조절 효과를 살펴보았다. 이를 통해 근로시간 단축이 조직시민행동에 긍정적인 방향의 선순환 구조로 이어질 수 있는 변인 간의 구조를 확인하고자 하였다. 이를 통해 근로시간 단축이 업무 몰입 향상으로 연결될 수 있도록 하고 종국적으로는 생산성 향상에 귀결될 수 있도록 하는 기제에 대한 분석 결과를 제공하였다. 본 연구의 분석 결과는 <표 15>와 같다.

<표 15> 연구가설 검증 결과

	가설 내용	채택 여부
가설 1.	기업의 근로시간 단축과 조직시민행동 간의 관계를 업무 몰입이 매개할 것이다.	채택
가설 2.	기업의 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 제도적 요인이 조절할 것이다.	채택
가설 2-1.	기업의 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 집중근로 시간제 활용이 조절할 것이다.	채택
가설 2-2.	기업의 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 몰입형 인사 제도 활용이 조절할 것이다.	채택
가설 3.	기업의 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 사회적 요인이 조절할 것이다.	채택
가설 3-1.	기업의 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 조직동일 시가 조절할 것이다.	채택



가설 3-2.	기업의 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 조직 신뢰가 조절할 것이다.	채택
가설 3-3.	기업의 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 조직 구성원에 대한 신뢰가 조절할 것이다.	채택

첫째, 근로시간 단축과 조직시민행동 간의 관계를 업무 몰입이 매개하는 것으로 나타났다. 즉, 업무 몰입이 근로시간 단축과 조직시민행동 간의 관계를 완전매개 하였으며, 근로시간 단축의 순기능을 발휘하기 위해서는 업무 몰입 향상이 필요함을 알 수 있었다. 이는 근로시간이 단축됨에 따라 조직시민행동을 높이기 위해 기업 차원에서 사내 경영기법 도입이 증가하고 시간적 압박감을 지각하는 근로자들의 업무 완성 속도가 빨라진다는 Perlow(1997), Waller(1999)의 선행 연구와 일맥상통한다. 실제 2018년 7월, 300인 이상의 사업장을 대상으로 실행된 주 최대 52시간 근로시간 단축에 대비하여, 기업에서 근태 기록 관리, PC 자동 오프제 등을 도입하고, 근로자들이 PC가 오프되기 전 기존의 근무량을 유지하기 위해 업무에 몰입하는 것과 같은 맥락에서 이해할 수 있다.

둘째, 기업의 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 집중근로시간제 활용이 조절하는 것으로 나타났다. 집중근로시간제도의 활용 정도에 따라, 집중근로시간제도 활용 수준이 낮은 기업에서는 근로시간 단축 수준에 따라 업무 몰입이 비슷하나 집중근로시간제도 활용 수준이 높은 기업에서는 근로시간 단축 수준이 높을수록 업무 몰입이 높아지는 것으로 확인되었다.

Buckingham & Clifton(2001)은 집중 상태에서 업무를 할 때 완벽한 탁월함의 수준에 도달하고 탁월함은 어떤 일이 시작되어 끝날 때까지 유지될 수 있음을 증명함으로서, 강점과 집중 그리고 업무 태도에 대한 상관관계를 설명한 바 있다. 집중근로시간제는 비강제적 사내 경영기법으로서 근로자가 자발적으로 본인의 과업에 집중할 수 있는 환경을 조성한다. 본 연구의 결과도 선행 연구와 마찬가지로 근로자가 집중근로시간제를 활용하여 근무 시간동안 주어진 업무를 처리하기 위해 몰입함으로서 업무 몰입을 높일 수 있다는 해석을 지지한다.



셋째, 기업의 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 몰입형 인사 제도 활용이 조절하는 것으로 나타났다. 몰입형 인사 제도의 활용 정도에 따라, 몰입형 인사 제도 활용 수준이 낮은 기업에서는 근로시간 단축 수준에 따라 업무 몰입이 비슷하나 몰입형 인사 제도 활용 수준이 높은 기업에서는 근로시간 단축 수준이 높을수록 업무 몰입이 높아지는 것으로 확인되었다. 즉, 다양한 인사 제도 중에서도 참여, 내부 채용, 경력 개발, 고용 안정을 강조하는 몰입형 인사 제도가 근로시간이 단축된 환경 속에서 업무 몰입을 향상 시킬 수 있는 것으로 확인되었다.

많은 선행 연구에서 언급한 바와 같이 몰입형 인사 제도는 구성원들의 협력을 도모하고 장기적인 신뢰관계를 구축하도록 돕는다. 이는 근로자가 몰입형 인사 제도 하에서 조직 구성원들과 공유된 사고가 가능하고 의사결정이 원활해짐으로써 업무 외 부수적인 불협화음 없이 본인의 업무, 직무에만 집중하고 몰입할 수 있다는 추론으로 이어질 수 있다.

넷째, 기업의 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 조직동일시가 조절하는 것으로 나타났다. 즉, 조직동일시 수준이 낮은 기업에서는 근로시간 단축 수준에 따라 업무 몰입이 비슷하나 조직동일시 수준이 높은 기업에서는 근로시간 단축 수준이 높을수록 업무 몰입이 높아지는 것으로 확인되었다. 조직동일시는 조직생활에서 조직에 대한 개인의 만족감과 일체감, 몰입감을 형성하는 데 중요하게 다루어지는 개념이다(O'Reilly & Chatman, 1986).

본 연구의 결과는 조직동일시가 조직에 대한 소속감과 만족감, 효율성에 영향을 미친다는 기존의 선행 연구들을 지지하였다. 즉, 조직동일시를 통하여 조직적 차원에서 충성심, 단결, 결속 뿐만 아니라(Patchen, 1970; 김원형, 1993), 개인적 차원에서 조직원의 업무 몰입을 향상 시킬 수 있음을 확인함으로써 기존 선행 연구의 결과를 확장시켰다.

다섯째, 기업의 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 조직 신뢰가 조절하는 것으로 나타났다. 구체적으로, 조직 신뢰 수준이 낮은 기업에서는 근로시간 단축 수준이 높을수록 업무 몰입이 낮아지나 조직 신뢰 수준이 높은 기업에서는 근로



시간 단축 수준이 높을수록 업무 몰입이 높아지는 것으로 확인되었다. 본 연구의 결과를 통해 근로자가 최고경영진의 경영 방식, 전략, 평가 방식 그리고 보상 체계 등에 긍정적 평가를 내릴 수 있다면 개인적 차원에서 업무 몰입을 향상시킬 수 있다는 추론이 가능하다. 다만, 조직 신뢰가 낮은 집단의 경우 근로시간이 단축되면 업무 몰입 향상이 전해되는 역기능이 발생한다는 점은 근로시간 단축 활용을 사내의 상황에 맞추어 적절히 사용해야 함을 시사한다. 즉, 조직신뢰가 구축되어 있는 상황에 근로시간 단축이 이루어져야만 업무 몰입 향상을 이끌 수 있다.

여섯째, 기업의 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 조직 구성원에 대한 신뢰가 조절하는 것으로 나타났다. 구체적으로, 조직 구성원에 대한 신뢰 수준이 낮은 기업에서는 근로시간 단축 수준이 높을수록 업무 몰입이 낮아지나 조직 구성원에 대한 신뢰 수준이 높은 기업에서는 근로시간 단축 수준이 높을수록 업무 몰입이 높아지는 것으로 확인되었다. 이러한 결과가 나타난 이유는 조직원과의 상호작용에 기초한 신뢰가 직무만족, 조직과의 일체감뿐만 아니라(정선영, 1993; Putti, Aryee, & Phua, 1990), 업무 몰입에도 정(+)의 영향을 준 것으로 추론할 수 있다. 즉 본 연구의 결과는 조직 구성원과의 상호작용을 통해 형성된 신뢰는 구성원들로 하여금 조직에 몰입하는 가장 기본적인 동기가 된다는 선행 연구를 지지한다(Kramer & Tyler, 1996).

이러한 결과를 종합하면, 근로시간 단축에 따라 업무 몰입이 향상 될 때에만 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 또한, 근로시간 단축에 따른 업무 몰입에 미치는 영향을 집중근로시간제와 몰입형 인사 제도와 같은 제도적 요인이 조절하는 것으로 나타났고, 정체성과 신뢰의 사회적 요인이 부분적으로 조절하는 것으로 나타났다. 따라서 근로시간 단축에 따른 업무 몰입 향상이라는 긍정적인 효과를 얻기 위해서 이를 강화할 수 있는 조절 효과에 주목해야 할 것이다. 근로시간 단축을 활용할 때에 집중근로시간제의 활용도를 높이고, 몰입형 인사 제도의 활용도를 높이고, 조직원들의 조직동일시를 향상 시키고, 조직 신뢰



와 조직 구성원의 신뢰를 제고할 때에 효과적으로 업무 몰입을 향상 시킬 수 있다.

2. 연구의 학문적, 실무적 시사점

본 연구를 통하여 근로시간 단축이 조직시민행동으로 이어지는 구체적 과정을 업무 몰입의 매개 효과와 제도적, 사회적 방안의 조절 효과를 분석함으로써 근로시간과 조직시민행동 간의 관계에 대한 이론적 기여를 할 수 있다. 또한 실무적으로 기업의 인적자원관리 및 조직관리 차원에서 업무 몰입 향상을 위해 제도적 요인과 조직 정체성, 신뢰를 어떻게 활용할 지에 대해 다음의 시사점을 가진다.

첫째, 업무시간 단축이 우려와는 달리 업무 몰입 향상을 통하여 조직시민행동을 실제 향상 시킨다. 업무시간 단축으로 인해 기대 효과뿐만 아니라 노동 생산성 감소, 추가 노동 비용 발생 등의 부작용이 예상되었다. 하지만 이를 우려하는 것은 과한 반응이며, 업무 몰입 향상을 통해 어느 정도 극복이 가능하다. 본 연구는 업무시간 단축에 따른 업무 몰입의 순기능이 작용하면서 이론적 설명을 뒷받침하는 근거를 제공한다. 연구 결과 근로시간 단축은 업무 몰입의 향상을 통해 노동생산성의 향상에 기여할 수 있는 조직원들의 자발적 참여 행동, 즉 조직시민행동을 향상 시켰다.

둘째, 업무 몰입 향상을 위하여 회사의 여러 제도, 특히 집중근로시간제와 몰입형 인사 제도가 유의한 조절 효과를 가진다. 기업의 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 집중근로시간제와 몰입형 인사 제도 공통적으로 정(+)의 영향을 주는 것을 확인하였다. 특히 제도적 요인 중 몰입형 인사 제도에 비해 집중근로시간제의 조절 효과가 큰 것을 확인하였는데, 업무의 집중력 분산을 막기 위한 집중시간 설정이 근로자들의 업무 몰입을 높이는 데 효과적임을 알 수 있었다. 몰입형 인사 제도의 경우 선행 연구를 바탕으로 근로자의 재량적 행동을 돕는 데는 효과적이지만, 업무 몰입 향상의 조절 정도가 집중근로시간제에 비해 상대적으로 약하



다는 것을 확인할 수 있었다. 기업들은 통상적으로 근로시간 단축에 대응하기 위해 집중근로시간제를 비롯하여 근태시간 관리를 도입하고 있는데, 내부 채용, 경력 개발, 참여, 고용 안정을 기반으로 하는 몰입형 인사 제도 도입을 병행한다면 업무 몰입에 효과적이라고 할 수 있다.

셋째, 업무 몰입 향상을 위하여 정체성과 신뢰, 특히 조직동일시와 조직신뢰, 조직 구성원에 대한 신뢰가 유의한 조절 효과를 가진다. 기업의 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 조직동일시와 조직신뢰, 조직 구성원에 대한 신뢰 공통적으로 정(+)의 영향을 주는 것을 확인하였다. 이는 기업이 근로시간 단축에 대응하기 위해 제도에 의한 것 외의 사회적 요인으로써 정체성 향상, 사내의 투명성 확보를 통한 신뢰 향상을 추가로 고려해야 함을 의미한다. 즉, 정체성과 신뢰는 근로자로 하여금 조직의 효율화, 업무 몰입, 조직 성과 등 조직 영역 전반에 걸쳐 영향을 준다는 기존의 선행 연구와 일맥상통한다고 할 수 있다.

3. 한계점 및 후속 연구를 위한 제언

결론을 바탕으로 본 연구가 가지는 한계와 후속 연구를 위한 제언을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 설계는 한 조직을 하나의 샘플로 설정하는 조직 단위의 분석이 더 나은 연구 방법일 것이나 조직 단위의 구분 없이 개인 수준의 분석을 통해 조사하였다. 따라서 향후의 연구에서는 조직 단위의 조사와 분석이 이루어져야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 자기보고(self-reporting)방식으로 자료를 수집하였기 때문에 업무 몰입 및 조직시민행동에 대해 설문자의 체감에 근거한 주관적 응답 수준으로 조사하였다. 하지만 실제 업무 몰입 및 조직시민행동의 경우 기존 근로시간에서의 과업량, 매출 등의 수치적 지표 대비 얼마나 향상됐는지를 객관적으로 분석하는 것이 필요하기에, 응답자의 주관적 체감 및 서술 만으로 업무 몰입과 조직시



민행동의 변화를 일반화하기에는 무리가 있다. 그러므로 향후 연구에서는 업무 몰입을 실제 과업 달성의 변화 수준으로, 조직시민행동을 회계적 성과의 변화 수준으로 검증하여 객관성을 확보하여 이루어져야 한다.

이러한 제한점에도 불구하고 본 연구는 근로시간 단축과 조직시민행동 간의 관계를 밝히는 과정에서 업무 몰입이 매개역할을 한다는 사실과 제도적, 사회적 요인이 근로시간 단축과 업무 몰입 간의 관계를 조절한다는 사실을 검증하였다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있고, 2018년 7월부 사업장 규모별로 근로기준법 개정안이 차등 적용되고 있는 현 시점에서 조직의 효율성과 생산성을 제고하기 위한 방안으로서 제도적, 사회적 요인이 해답이 될 수 있다는 전략적인 시사점을 줄 것으로 기대해 본다.



참 고 문 헌

국내문헌

- 강여진, 박천오. 2003. 공공기관 조직구성원간의 신뢰와 지식공유. 「한국행정연구」, 12(4), 91-122.
- 고용노동부. 2016. 「근무혁신 10대 제안 실천방안」, 서울: 고용노동부.
- _____. 2018. 「고용노동백서」, 서울: 고용노동부.
- 구자숙. 2005. 조직 내 신뢰. 「한국심리학회지: 문화 및 사회문제」, 11(1), 69-83.
- 권봉안. 2004. 리더십 유형, 직무특성 지각 및 직무특성과 직무스트레스, 조직몰입, 이직의도간에 관한 연구. 「경기대학교 박사학위논문」.
- 김복수. 2015. 근로시간 단축이 인적자원관리에 미치는 영향에 관한 연구 : 초과근로시간 단축을 중심으로. 「중앙대학교 석사학위논문」.
- 김원형. 1993. 조직 동일시, 조직 몰입, 조직 내재화 변인들 간의 탐색적 요인분석 및 확인적 요인분석에 대한 연구. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 6(1), 12-35.
- _____. 1998. 직업 동일시 모형. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 11(1), 77-95.
- 김지훈, 김경호. 2010. 지역자활센터 실무자의 자기효능감이 조직유효성에 미치는 영향. 「한국지역사회복지학」, 32, 107-127.
- 김진환. 2012. 전략적 성과측정시스템과 종업원 성과 (역할 내 성과)와의 관계: 의사소통, 조직문화의 변화 그리고 갈등 감소를 중심으로. 「회계저널」, 21(3), 225-251.
- 나태준, 최순영. 2003. 공공조직구성원의 조직신뢰 향상방안에 관한 연구. 「한국행정학보」, 37(1), 1-17.
- 박광옥. 1994. 간호생산성에 관한 연구. 「Journal of Korean Academy of Nursing」, 24(4), 584-596.



- 박상언. 1997. 기업 내 신인사제도의 도입 효과에 따른 경험적 연구. 「산업관계연구」, 7, 123-161.
- _____. 2000. IMF 경제위기 이후 고용관계 변화/성과주의 임금제도와 인적자원관리: 비판적 고찰과 대안적 관점. 「산업노동연구」, 6(1), 59-93.
- 박소영, 이상민, 노세리. 2011. 경쟁형 및 몰입형 인사제도가 근로시간에 미치는 영향. 「한국인사관리학회 학술대회 발표논문집」, 91-109.
- 박철민, 김대원. 2004. 공정성과 조직시민행동의 행정 서비스 질에 대한 영향분석. 「한국행정학회」, 38(1), 115-136.
- 배규식. 2012. 근로시간의 정의, 측정, 산정과 보상. 「월간 노동리뷰 통권」, (84).
- 송일호. 2004. 근로시간 단축이 고용, 생산성 및 단위노동비용에 미치는 효과에 대한 실증분석. 「생산성논집 (구 생산성연구)」, 18(1), 65-80.
- 신유근. 1987. 기업문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 「중앙대학교 박사학위논문」.
- 유홍준, 유태용, 정태인, 배성호, 조아름. 2014. 직업정체성 척도개발과 직업정체성의 선행 및 결과변인들 간 관계 검증. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 27(4), 617-645.
- 은종환. 2013. 공공조직과 민간조직의 직무만족도 비교분석 (Doctoral dissertation). 「서울대학교 석사학위논문」.
- 이사경. 2009. 운동처방사· 전문직업적 정체성이 조직몰입· 직무몰입 및 직무만족에 미치는 영향. 「경희대학교 미간행 박사학위논문」.
- 임태종, 이상완. 2013. PMS 의 상호작용적 이용이 보상갈등, 조직시민행동, 그리고 조직성과에 미치는 영향. 「국제회계연구」, 49, 227-250.
- 전태준. 2006. 사회체육지도자의 전문직업적 정체성이 조직유효성에 미치는 영향. 「연세대학교 미간행 박사학위논문」.
- 정권택, 박경규, 임효창. 2008. 성과주의 인사시스템이 기업성과에 미치는 영향. 「인적자원개발연구」, 11(2), 79-106.



- 정선영. 1993. 조직의 커뮤니케이션만족, 직무만족, 조직몰입에 관한 연구. 「산업경영연구」, 1(1), 5-21.
- 정영금. 2004. 가족친화적 정책을 통한 일-가족 균형에 관한 연구. 「한국가정관리학회지」, 22(5), 91-100.
- 정준구, 정재훈, 박기찬. 2009. 주 40 시간 근무제가 직무환경 및 성과에 미치는 영향-중소기업을 중심으로. 「경영사학」, 50, 105-136.
- 주효진. 2004. 조직구조, 조직문화 및 조직 효과성의 관계에 관한 연구: 업무특성별 기관분류를 중심으로. 「행정논총」, 42(2), 29-53.
- 채연주, 윤세준. 2013. 전문가들의 사회적 정체성과 친사회적 행동. 「인사조직연구」, 21, 139-184.
- 최석봉, 윤영란. 2012. 감성지능, 직무만족, 자기효능감이 조직시민행동에 미치는 영향-대학병원 간호사를 중심으로. 「인적자원관리연구」, 19(5), 73-93.
- 최충식, 김정원, 안종태. 2006. 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 임파워먼트 및 조직 시민행동의 다차원 관계. 「대한경영학회 학술발표대회 발표논문집」, 299-330.
- 허명숙, 천면중. 2013. 구성원간의 갈등, 지식창출의 진정성 태도, 그리고 혁신행동 간의 관계에 관한 실증연구. 「지식경영연구」, 14(4), 47-74.
- 황혜경. 2005. 개인적 지능 중심의 유아다중지능 교육프로그램 구성 및 적용 효과. 「덕성여자대학교 박사학위논문」.



외국문헌

- Alvesson, M., Lee Ashcraft, K., & Thomas, R. 2008. Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 15(1), 5-28.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. B., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. 2000. Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. Cornell University Press.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Bae, J., Chen, S. J., & Lawler, J. J. 1998. Variations in human resource management in Asian countries: MNC home-country and host-country effects. *International journal of human resource management*, 9(4), 653-670.
- Bamber, E. M., & Iyer, V. M. 2002. Big 5 auditors' professional and organizational identification: Consistency or conflict?. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 21(2), 21-38.
- Blau, G. J. 1985. The measurement and prediction of career commitment. *Journal of occupational Psychology*, 58(4), 277-288.
- Bosch, G., & Lehndorff, S. 2001. Working-time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations. *Cambridge Journal of Economics*, 25(2), 209-243.
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. 2001. Now, discover your strengths. Simon and Schuster.
- Converse, S., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. 1993. Shared mental models in expert team decision making. *Individual and group decision making: Current issues*, 221.



- Cette, G., & Taddei, D. 1994. Temps de travail, modes d'emploi. Vers la semaine de quatre jours.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. 2006. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501–528.
- Costigan, R. D., liter, S. S., & Berman, J. J. 1998. A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of managerial issues*, 303–317.
- Creed, W. D., Miles, R. E., Kramer, R. M., & Tyler, T. R. 1996. Trust in organizations. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 16–38.
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. 1975. Beyond boredom and anxiety (Vol. 721). *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802–835.
- European Commission. Directorate-General for Employment, & Social Affairs. Directorate D. 2004. Industrial relations in Europe. Office for Official Publications of the European Communities.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. 2005. High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758–775.
- Evans, P. B. (Ed.). 2002. Livable cities?. Berkeley, CA: University of California Press.
- Fox, A. 1974. Beyond contract: Work, power and trust relations. Faber & Faber.
- Ghoshal, S., & Moran, P. 1996. Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of management Review*, 21(1), 13–47.
- Gilbert, R. B., & Tang, W. H. 1995. Model uncertainty in offshore geotechnical re



- liability. In Offshore Technology Conference. Offshore Technology Conference.
- Hall, R. H. 1968. Professionalization and bureaucratization. *American sociological review*, 92-104.
- Hobfoll, S. E. 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, D., Olson, C., & Strauss, G. 1996. What works at work: Overview and assessment. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(3), 299-333.
- Jackson, S. A., & Marsh, H. W. 1996. Development and validation of a scale to measure optimal experience: The Flow State Scale. *Journal of sport and exercise psychology*, 18(1), 17-35.
- Kochan, T. A., & Osterman, P. 1994. Mutual gains bargaining. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Lehndorff, S. 2000. Working time reduction in the European Union: a diversity of trends and approaches. Working Time: International trends, theory and policy perspectives.
- Likert, R. 1967. The human organization: its management and values.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. 1988. A reconceptualization of organizational identification. *proceedings of the midwest Academy of Management*, 127-129C.
- Mael, F. A., & Tetrick, L. E. 1992. Identifying organizational identification. *Educational and psychological measurement*, 52(4), 813-824.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of or



- ganizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. 1995. Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. 1992. A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 265-284.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. 2000. Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35.
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. 1992. The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human relations*, 45(1), 19-47.
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. 1993. Organizational effectiveness enhancement under total quality management (TQM) in a non-Manufacturing. Industrial Engineering and Management Press.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. 1986. Organizational Commitment and psychological attachment. The effect of organizational identification, internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- OECD. 1998. Employment Outlook
- Packard, T. 1989. Participation in decision making, performance, and job satisfaction in a social work bureaucracy. *Administration in Social Work*, 13(1), 59-73.
- Patchen, M. 1970. Participation, achievement, and involvement on the job.
- Perlow, L. A. 1997. Finding time: How corporations, individuals, and families can benefit from new work practices. Cornell University Press.
- Pfeffer, J. 1999. Seven practices of successful organizations. Part 2: Invest in training, reduce status differences, don't keep secrets. *Health Forum Journal*, 42(2), 55-57.



- Porter, L. W., & Lawler III, E. E. Managerial Attitudes and Performance (Homewood, Ill.: Irwin, 1968). Porter Managerial Attitudes and Performance 1968.
- Price, J. L. 1977. The study of turnover. Iowa State Press.
- Putti, J. M., Aryee, S., & Phua, J. 1990. Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 15(1), 44–52.
- Robinson, S. L. 1996. Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574–599.
- Rotondi Jr, T. 1975. Organizational identification: Issues and implications. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 95–109.
- Stalk, G. 1988. Time—the next source of competitive advantage.
- Tajfel, H. 1982. Social psychology of intergroup relations. *Annual review of psychology*, 33(1), 1–39.
- Tajfel, H. 1979. Individuals and groups in social psychology. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 18(2), 183–190.
- VanGundy, A. B. 1984. Managing group creativity. Amacom.
- Van Maanen, J., & Barley, S. R. 1984. Occupational communities: Culture and control in organizations. In BM Staw & LL Cummings (Eds), research in organizational behavior. Google Scholar.
- Waller, M. J. 1999. The timing of adaptive group responses to nonroutine events. *Academy of Management journal*, 42(2), 127–137.
- Waller, M. J., Conte, J. M., Gibson, C. B., & Carpenter, M. A. 2001. The effect of individual perceptions of deadlines on team performance. *Academy of Management Review*, 26(4), 586–600.
- Walton, R. E. 1985. From Control to Commitment in the Workplace: In factory after factory, there is a revolution under way in the management of work. U



S Dept. of Labor, Bureau of Labor–Management Relations and Cooperative Programs.

Warr, M., & Stafford, M. 1991. The influence of delinquent peers: What they think or what they do?. *Criminology*, 29(4), 851–866.



ABSTRACT

A study on the Improvement of Organizational Citizenship Behavior on the Reduction of Working Time

Jang Seok-ha

Department of Business Administration

The Graduate School of

Hankuk University of Foreign Studies

The purpose of this study is to analyze the impact of reduction of working time on organizational citizenship behavior for workers in companies with more than 300 employees who experience reduction of working time. Also, The purpose of this study is to identify the effect of mediation of institutional and social factors on the relationship between reduction of working time and organizational citizenship behavior.

The reduction of working time means that the legal working time per week will be reduced from the current 68 hours to 52 hours (the 40 hours by the court, plus 12 hours by extension) based on the revision of the Labor Standards Act passed by the National Assembly on February 28, 2018. That is, it is a reduction in the legal working time prescribed by the Labor Standards Act and the actual working time of the workers. Organizational citizenship behavior is a discretionary act due to the spontaneity of the members of the organization and is a criterion for assessing the effectiveness of the organization. Working immersion is the behavior of being immersed in a given task during the working day. To achieve the objectives of the study, we first looked at prior research on reduction of



working time, organizational citizenship behavior, and working immersion and prepared a theoretical basis for empirical analysis. In addition, the survey was conducted on workers in companies with more than 300 employees who set up research models and hypotheses and experienced a reduction of working time under the revised Labor Standards Act in July 2018. A total of 505 copies of the questionnaire were collected and used for analysis. The analysis results of this study can be identified as follows:

First, it was found in hypothesis 1 that the relationship between reduction of working time and organizational citizenship behavior was mediated by the working immersion. This can result in a positive impact on organizational citizenship behavior only when working immersion improves as working time is shortened.

Second, it was found in hypothesis 2 that institutional factors control the relationship between reduction of working time and organizational citizenship behavior. In other words, workers are effectively immersed in their work through the intensive work hours and the commitment HR practices.

Third, it was found in hypothesis 3 that social factors control the relationship between reduction of working time and organizational citizenship behavior. In other words, workers are more likely to be absorbed in their work if they are aware of organizational identification, organizational trust, and the trust in the members of the organization.



< 부 록 >

설문지

안녕하십니까?

바쁘신 가운데 귀중한 시간을 내어 설문에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다. 저는 한국외국어대학교 경영대학원 인사조직전공 석사과정 재학생 장석하입니다. 본 설문 조사는 근로시간 단축에 따른 효과를 살펴보기 위해 마련되었습니다.

응답 내용은 본인의 연구 목적으로만 사용되며, 통계법 제33조(비밀의 보호 등)에 따라 철저한 보안이 유지됩니다. 본 설문 결과에는 좋고 나쁜 것이 없습니다. 느끼시는 바를 솔직하게 적어 주시면 감사하겠습니다.

설문에 대하여 궁금하신 점은 연구자에게 문의하여 주시기 바랍니다. 바쁘시더라도 끝까지 성의껏 답해 주시길 부탁드립니다. 귀하의 협조에 다시 한번 감사드립니다!

* 설문 대상자 : 개정된 근로기준법에 따라 근로시간 단축을 경험하신 분
(2018년도 7월 부, 300인 이상 사업장 우선 적용)

* 통계법 제33조(비밀의 보호 등)

통계작성 과정에서 알려진 사항으로서 개인 또는 법인이나 단체의 비밀에 속하는 사항은 보호되어야 한다.

2018년 10월

한국외국어대학교 경영대학원

지도 교수 : 유태영

석사 과정 : 장석하



A. 근로시간 단축

다음은 귀하의 근로시간에 대한 질문입니다. 해당 항목에 ‘√’ 표시하여 주시기 바랍니다.

정부(고용노동부) 차원에서 일과 삶의 균형을 위한 1,800시간대 노동시간 실현을 위한 노동시간 단축을 위한 조치를 시행하기 위해 주 최대 52시간 노동시간 단축하였습니다. 법정 근로시간을 주당 68시간에서 52시간으로 줄이고 공휴일을 유급 휴일로 정하는 내용의 근로기준법 개정안이 2018년 2월 27일 국회 상임위원회(환경노동위원회)를 통과하였고, 300인 미만 사업장은 2020년부터, 50인 미만은 2021년 7월부터 법 적용이 유예되었습니다. 2018년 7월부터 개정 근로기준법에 따라 오늘부터 300인 이상 사업장을 시작으로 주 52시간 근무제가 적용되었습니다. 이로써 앞으로 하루 8시간씩 5일, 여기에 연장근로 12시간을 더한 52시간이 1주에 일할 수 있는 최대 노동시간이 되는 '주 52시간 근무' 시대가 막을 올렸습니다.

1. 귀하의 근로기준법개정 전 주 근로시간은 몇 시간입니까?

- 1) 40시간 이상 ~ 50시간 미만
- 2) 50시간 이상 ~ 60시간 미만
- 3) 60시간 이상 ~ 70시간 미만
- 4) 70시간 이상 ~ 80시간 미만
- 5) 80시간 이상

2. 귀하의 근로기준법개정 전 주 근로시간은 몇 시간입니까?

_____ (숫자)

3. 귀하의 근로기준법개정 후 주 근로시간은 몇 시간입니까?

- 1) 40시간 이상 ~ 50시간 미만
- 2) 50시간 이상 ~ 60시간 미만
- 3) 60시간 이상 ~ 70시간 미만
- 4) 70시간 이상 ~ 80시간 미만
- 5) 80시간 이상



4. 귀하의 근로기준법개정 후 주 근로시간은 몇 시간입니까?

_____ (숫자)

5. 귀하는 근로기준법 개정에 따라 근로시간이 단축되었습니까?

전혀 단축되지 않았다			보통이다			매우 단축되었다
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

6. 귀하는 근로기준법 개정에 따른 근로시간 단축을 지지합니까?

전혀 지지하지 않았다			보통이다			매우 지지한다
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

B. 제도적 요인

다음은 귀하가 근무하는 사내의 제도에 대한 질문입니다.

해당되는 항목에 ‘√’ 표시하여 주시기 바랍니다.

1. 집중근로시간제

No	설문문항	전혀 그렇지 않다			보통 이다			매우 그렇다
1)	집중시간을 정하여 집중근무제를 실시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2)	회의, 업무 지시, 대면결재, 타부서 방문 등 업무 집중력 분산을 지양한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3)	집중시간 근무제 참여율을 높이기 위해 알 람, 방송으로 시작을 알린다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4)	집중 근무시간 팻말을 사용한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5)	집중 근무시간 팻말을 사용한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦



2. 몰입형 인사 제도

No	설문문항	전혀 그렇지 않다			보통 이다			매우 그렇다
1)	기업 내 공석이 발생할 시 내부충원을 활용한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2)	지난 2년간 인력 감축이나 경영상의 이유로 인한 해고(정리해고, 명예퇴직 등)를 한 적이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3)	사업장 내 팀/반회의를 정기적으로 실시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4)	개인적인 경력을 개발하기 위한 공식적인 프로그램이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

C. 사회적 요인

다음은 귀하가 근무하는 사내의 사회적 요인에 에 대한 질문입니다.

해당되는 항목에 '√' 표시하여 주시기 바랍니다.

1. 조직동일시 정체성

No	설문문항	전혀 그렇지 않다			보통 이다			매우 그렇다
1)	누군가 우리 회사를 비난하면 마치 개인적인 모욕을 받는 것처럼 느껴진다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2)	다른 사람들이 우리 회사에 대해서 생각하는 것에 매우 관심을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3)	우리회사에 대해서 말할 때면 나는 보통 '그들'이라고 하지 않고 '우리'라고 말한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4)	우리 회사의 성공은 곧 나의 성공이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5)	누군가 우리 회사를 칭찬하면, 내가 칭찬받는다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6)	언론에서 우리 회사에 대하여 비판한다면 나는 당혹감을 느낄 것이다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦



2. 직업 동일시 정체성

No	설문문항	전혀 그렇지 않다			보통 이다			매우 그렇다
1)	대중매체에서 내 직업을 비난하면 나를 비난하는 것 같아 기분이 나쁘다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2)	내 직업에 대한 비난을 들으면 개인적인 모욕감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3)	다른 사람이 현재 내 직업을 칭찬하면 나 자신이 칭찬받는 것처럼 기분이 좋다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4)	현재 직업에 대해 강한 소속감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5)	현재 직업의 문제를 내 문제처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6)	나와 현재 직업을 분리해 생각하는 일은 있을 수 없다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7)	현재 직업은 내 성격과 잘 맞는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8)	현재 직업은 내 이미지와 잘 맞는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9)	현재 직업은 내 가치관과 잘 맞는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

3. 조직신뢰

No	설문문항	전혀 그렇지 않다			보통 이다			매우 그렇다
1)	우리조직은 일반직원의 의견을 충족시키려고 성실히 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2)	우리조직은 항상 나를 공정히 대우하려 한다고 나는 확신한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3)	우리조직은 직원들을 속여서 이익을 챙기려 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4)	우리조직은 조직 장래를 위해 현명한 결정을 할 것으로 믿는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5)	현장관리는 능률적으로 이루어지는 것 같다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦



4. 조직 구성원에 대한 신뢰

No	설문문항	전혀 그렇지 않다			보통 이다			매우 그렇다
1)	내 상관은 항상 나를 공정히 대우하려 한다고 나는 확신한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2)	내 상관은 부하들을 속여서 자신의 이익을 챙기려하지 않는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3)	내 상관의 정직함을 나는 굳게 믿는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4)	내 상관에 대해 나는 강한 충성심을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5)	어떠한 비상 상황에서도 내 상관을 나는 지지한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6)	내가 만일 직무상 어려움을 당하면 동료들이 구해줄 것이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7)	내가 필요하다고 하면 동료들은 나를 도와줄 것으로 믿는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8)	대개의 동료들은 평소 말과 같이 행동할 것이라고 나는 믿는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9)	동료들의 역량을 나는 충분히 믿는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10)	대개의 동료들은 감독자가 없어도 열심히 일한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11)	동료의 부주의로 내 일이 더 곤란해질 것이라고는 믿지 않는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦



D. 업무 몰입

1. 다음은 귀하의 업무 몰입에 대한 질문입니다. 해당되는 항목에 ‘√’ 표시하여 주시기 바랍니다.

No	설문문항	전혀 그렇지 않다			보통 이다			매우 그렇다
1)	나는 일할 때 완전히 빠져들곤 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2)	나는 일할 때 다른 생각을 전혀 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3)	나는 완전한 집중력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4)	나는 당면한 과제에 완전히 집중한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

E. 조직시민행동

1. 다음은 귀하의 조직시민행동에 대한 질문입니다. 해당되는 항목에 ‘√’ 표시하여 주시기 바랍니다.

No	설문문항	전혀 그렇지 않다			보통 이다			매우 그렇다
1)	나는 나의 업무를 개선하기 위하여 새롭고 창의적인 노력을 다한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2)	나는 내가 일반적으로 처리하는 업무량과 질은 부서가 요구하는 수준의 성과를 올린다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3)	나는 업무에 있어서는 사소한 일이라도 정신을 집중해서 처리한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦



F. 인구통계적 사항(Demography)

다음은 귀하의 일반적인 특성에 대한 질문입니다. 해당되는 항목에 '√' 표시하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?
 - 1) 남자
 - 2) 여자
2. 귀하의 나이는 몇 세입니까? (만 나이)
 - 1) 20대 이하
 - 2) 30대
 - 3) 40대
 - 4) 50대
 - 5) 60대 이상
3. 귀하의 결혼상태는 무엇입니까?
 - 1) 미혼
 - 2) 기혼
 - 3) 이혼 및 기타
4. 귀하와 함께 같은 집에 거주하는 가족구성원의 수는 몇 명입니까?
 - 1) 1인 가구
 - 2) 2인 가구
 - 3) 3인 가구
 - 4) 4인 가구
 - 5) 5인 가구 이상



5. 귀하의 최종학력은 무엇입니까?

- 1) 고등학교 이하
- 2) 전문대학교
- 3) 대학교
- 4) 대학원 이상

6. 귀하가 근무하는 사내의 직급은 무엇입니까?

- 1) 사원급
- 2) 대리급
- 3) 과장급
- 4) 차장급
- 5) 부장급
- 6) 임원급
- 7) 기타 ()

7. 귀하의 월 평균 소득수준은 얼마입니까? (월 명목소득 기준)

- 1) 200만 원 미만
- 2) 200만 원 이상 ~ 300만 원 미만
- 3) 300만 원 이상 ~ 400만 원 미만
- 4) 400만 원 이상 ~ 500만 원 미만
- 5) 500만 원 이상

8. 귀하의 회사는 어떤 업종입니까?

- 1) 제조업 2) 서비스업 3) 유통업 4) 의료업 5) 금융업 6) IT 7) 기타



9. 귀하의 업무는 무엇입니까?

- 1) 경영지원 2) 영업 3) 재무 4) R&D 5) 마케팅 6) 기타

10. 귀하의 회사는 종업원 규모가 어떻게 됩니까?

- 1) 10명 이하
2) 11 ~ 30명
3) 31 ~ 50명
4) 51 ~ 100명
5) 100 ~ 500명
6) 501명 이상

11. 귀하의 회사는 설립된 지 몇 년이나 되었습니까?

- 1) 5년 이하
2) 6 ~ 10년
3) 11 ~ 30년
4) 31 ~ 50년
5) 51년 이상

12. 귀하의 회사는 외국인회사(최대주주가 외국인)입니까?

- 1) 예 2) 아니오

13. 귀하의 회사는 매출에서 수출 비중이 절반을 넘습니까?

- 1) 예 2) 아니오

설문에 끝까지 협조해 주셔서 대단히 감사합니다!

