

## 종업원에 대한 보상전략이 몰입에 미치는 영향: 재택근무와의 비교를 중심으로

김재영\*, 조부연\*\*

### An Investigation of the Impacts of Employer's Rewards Strategies on Employee's Commitment with Comparison of Home-based Contact Center

Jae-Young Kim\*, Boo-Yun Cho\*\*

#### 요약

정보기술의 발달에 따라 집에서 근무하는 재택근무제는 조직과 조직원 모두에게 도움이 되는 미래지향적인 근무 방식으로 인식되고 있으며, 선진국을 중심으로 재택근무제에 대한 관심이 높아지고 있다. 기업에 요구되는 비용절감 압력 가중에 따라서 재택근무제가 조직 경쟁력 제고의 중요한 수단으로 고려되고 있으나, 재택근무제도에서 발생할 수 있는 조직원의 이탈 및 통제 문제에 대한 연구가 부족한 상황이다. 본 연구에서는 기존 연구에서 논의되었던 보상전략들과 조직몰입의 관계를 재택 및 내근의 상이한 근무제도 상황에서 비교하여 제시하였다. 이를 통하여, 상이한 근무제도에서 기업이 선택해야 할 보상전략을 찾고자 하였다. 연구의 결과, 기업의 외재적·내재적 보상이 근로자의 지속적 몰입에 미치는 영향요소를 확인하였으며, 근로자가 지각하는 정서적 몰입이 규범적 몰입을 매개로 지속적 몰입에 영향을 미치는 단계적 과정을 검증하였다. 특히, 보상지원전략이 조직원의 몰입에 미치는 영향이 근무제도(내근직과 재택근무)에 따라 상이하게 발생함이 실증하였다.

▶ Keywords : 재택근무제, 보상전략, 지속적 몰입, 정서적 몰입, 규범적 몰입

#### Abstract

Information technology enables home-based working which is a new way to satisfy the firm and its employees. Firms are under pressure of cost reduction, and employees want to maintain balance of life between work and family. Considering the organization's capability can be the core competency, firm's

•제1저자 : 김재영 •교신저자 : 조부연

•투고일 : 2014. 6. 10, 심사일 : 2014. 7. 7, 게재확정일 : 2015. 1. 20.

\* 고려대학교 경영학부(School of Business Administration, Korea University)

\*\* 제주대학교 경영학과(Department of Business Administration, Jeju National University)

efforts to acquire workers' commitment have been important issue in human resource management. However, researches to increase the workers' loyalty and commitment within home-based working have not been widely studied. This study tries to identify the relationships among firms' rewards supporting strategies and workers' perceived commitment with the working system as a context. Results confirm that the organization's extrinsic and intrinsic rewards affect the worker's continuous commitment, and the mediating role of normative commitment between workers' perceived affective commitment and continuous commitment has been found. Also, we empirically identify the moderating role of working systems(i.e., home-based, vs. office-based) within organization's rewards supporting strategies and workers' commitment perceptions.

▶ Keywords : home-based working, reward strategy, continuous commitment, affective commitment, normative commitment

## I. 서론

미래학자인 A. Toffler(39)는 자신의 저서 제3의 물결에서 앞으로 많은 사람들이 사무실이나 공장으로 출근하는 대신 가정에서 일하게 될 것이라 주장하였다. 이후, 2009년 미국 인구 중 1,800만 명이 직장이 아닌 집이나 정해진 별도의 장소 등에서 근무하고 있으며, 국내 역시 2010년 재택근무제는 전체 1.6%로 확대되었다(42).

이처럼 국내에 있어 재택근무제의 시행은 아직까지 미미한 수준이지만, 재택근무제에 대한 관심은 정부의 정책 기조와 관련이 높다. 최근 정부는 노동시간 관련 정책의 일환으로 유연근무제도에 대한 정책적 관심이 높다(41, 42). 이에 대한 이유로 첫 번째로는 정보기술의 발달과 더불어 유연근무제도에 대한 사회적 인프라가 구축되었기 때문이며(37, 38), 두 번째로는 우리 경제가 저성장시대에 돌입하면서 기업에 대한 각종 비용절감 압력은 더욱 높아지고 있는 상황에서 유연근무제는 조직의 중요한 경쟁력 제고 수단으로 인식되고 있기 때문이다. 유연근무제 중 특히, 재택근무제의 도입은 기존의 연구에서 전 산업에 걸친 시대적인 흐름으로 근로자뿐 아니라 기업에게 내부적 유연성 제고를 통한 효율성을 향상시키고 동시에 우수한 인재를 확보하는 수단으로 활용될 수 있으며(6, 9), 특히 서비스업에 있어서는 낮은 생산성을 극복할 수 있는 혁신방안으로 제시되었다(37). 그러나 아직 재택근무제에 대한 기업의 접근방법에 대한 연구는 부족한 실정이다.

이에 본 연구에서는 기존 연구에서 제시된 보상정책과 내근직 근무자와 재택근무자와 같은 근무제도의 차이가 조직 몰입 요인에 영향을 미치는지에 대한 비교 분석을 시행하고자 한다. 이를 통해 학술적으로는 보상정책과 조직몰입에 미치는 영향과 과정에 대해 근무제도의 차이에 따른 학술적인 규명을 제공할 수 있으며, 실무적으로는 내근직 근로자와 재택근무 근로자를 대상으로 조직의 보상전략이 조직몰입에 미치는 프로세스의 차이를 이해함으로써 향후 재택근무제에 대한 기업의 접근방법에 대한 시사점을 제공하고자 수행되었다. 이를 위해 본 연구는 크게 다섯 부분으로 구성되어 있다. 다음 2장에서는 재택근무제도와 조직몰입 및 보상에 관한 기존 문헌을 조사함으로써 개념적 모형 구성을 위한 이론적 토대를 마련하였으며, 3장에서는 이를 바탕으로 연구모형과 가설, 연구방법에 대한 소개와 4장에서는 분석결과와 해석내용을 다룬다. 마지막으로 5장에서는 본 연구의 기여도와 시사점, 연구의 한계와 연구방향을 제시한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 재택근무제도

미래형 근무방식으로 각광을 받고 있는 원격근무(telework)는 정보통신기술의 발달에 따라 직장이 아닌 집이나 정해진 별도의 장소 등에서 업무를 보는 방식을 의미한다(40). 이러한 원격근무의 유형은 사무실과 떨어진 특정한 장

소에서 일하는 원격근무센터 형태와 근로시간 대부분을 자신의 집에서 일하는 가정기반(home-base)의 재택근무형태, 이동하면서 일하는 이동원격근무(nomadic work) 형태로 구분할 수 있다[41].

이 중 가정기반의 재택근무제도는 기존 연구를 통해 종업원의 삶의 질 향상, 여성, 고령자, 장애인 등의 경제활동 참여로 인한 경제활동인구 증가 및 국내 총 생산물 증가, 출퇴근에 따른 교통수단 이용저하로 탄소 배출 감소, 업무 만족도 증가 등의 사회적 측면에서 많은 긍정적인 효과를 기대할 수 있다는 장점이 있으며, 이로 인해 현재 전 세계적으로 도입이 장려되고 있다[37, 41]. 이 외에 재택근무는 업무와 개인생활의 균형을 이룰 수 있는 기회를 제공하고[14], 주변인으로부터의 업무 방해를 받지 않을 수 있으며[3], 조직에는 직원의 충성도 증대 및 이직률 감소라는 이익을 제공하는 것으로 밝혀졌다[3, 34]. 특히 국내에서는 육아에 어려움을 겪는 여성들에게 가정에서 업무와 가사를 동시에 수행할 수 있는 기회를 제공함에 따라 경력의 단절이 없는 근무가 가능하다는 점이 주된 장점으로 인식되고 있다[42]. 반면, 재택근무의 확산을 가로막는 단점으로는 재택근무가 가능한 업무가 한정되어 있다는 점과 인사 및 승진의 불이익에 대한 우려[26], 동료들로부터 떨어져서 느끼는 고립감 등이 선행연구를 통해 제시되었다[26, 38].

재택근무에 대한 연구는 초기 단순한 업무를 취급하는 하위직에서 수행되었으나[4], 최근 IT 종사자들을 대상으로 수행된 연구[9, 18, 38]를 통해 상위직 및 전문직으로 확대되는 경향이 나타나고 있다[13]. 최근 국내에서 역시 특허청 심사관을 대상으로 한 연구[41]가 진행되었으며, 이 외에 조직원들과의 관계, 특히 상사와의 관계는 재택근무에 대한 태도 및 선택에 매우 중요한 작용을 하고 있다는 점에서 커뮤니케이션과 소통 측면의 연구가 다수 진행되었다[12, 28]. 하지만, 아직까지 기업의 재택근무제도에 대한 실증적인 연구는 부족한 실정이다.

## 2. 조직몰입

조직몰입은 조직에 남으려는 조직원의 경향성, 조직의 이익을 위해 노력하려는 의지와 신뢰, 그리고 조직의 가치와 목표 달성 등의 다차원적 개념으로[7, 33], 기존연구에서 종업원의 이직의도에 대한 효과적인 대안으로 논의되어온 것이 조직몰입 변수이다. 몰입상태의 종업원은 높은 수준의 근태, 업무성과와 함께 낮은 이직의도를 보이는 것으로 연구되었다[5, 19, 35]. 이처럼, 조직몰입은 오랜 동안 종업원의 태도와 조직 내 행동을 설명해온 핵심 주제 중 하나였으며, 분류 기준

에 따라 서로 다른 하위 차원이 제시되어 왔다. 조직몰입은 행태적 몰입과 태도적 몰입으로 구분될 수 있고, 이 중 태도적 몰입은 정서적, 규범적, 지속적 몰입으로 이해될 수 있다[22, 27].

### 2.1. 정서적 몰입(affective commitment)

정서적 애착의 관점에서 조직 몰입을 바라보는 것이 정서적 몰입이다. 이는 조직을 얼마나 좋아하는가에 기초를 둔 조직에 대한 심리적인 애착정도로 긍정적인 감정 애착이다[20]. 종업원들은 자신들의 조직에 대해서 정서적 애착과 자부심을 지니면서, 자신과 조직을 동일시하기도 한다. 조직과 동일시된 종업원은 조직의 목표를 달성하려고 노력하는 것이 자아를 성장시키는 것과 동일하게 인식하게 되며, 따라서 이를 달성키 위해 몰입하게 된다[22]. 정서적 애착의 형성과정은 사회교환이론(Social Exchange theory)에 따라 조직이 종업원들의 기여의 대가로 노동보상을 제공하며, 종업원들은 조직으로부터 받은 보상에 대한 대가로 조직에 자신을 몰입시킨다는 것이다[23]. 이는 종업원의 정서적 몰입상태를 만들기 위하여 회사가 수행할 수 있는 전략적 수단이 존재하게 됨을 의미한다.

### 2.2. 규범적 몰입(normative commitment)

규범적 몰입은 조직 재직에 대한 의무가 조직 몰입이라고 보는 관점이다. Meyer와 Allen[27]에 따르면, 어떤 조직에 대한 규범적 몰입 한 개인에 대한 조직의 보상과 만족에 관계 없이 해당 회사에 계속 재직하는 것이 옳다고 믿는 도덕적 규범에 기인한다. 규범적 몰입이 자신의 조직에 대한 충성심과 규범적 재직 의무를 보이는 조직 한정적 개념인 데 반하여, 정서적 몰입은 상대적으로 조직 보편적 개념이다. 즉, 종업원이 조직에 대한 재직 의무감의 형성 없이도, 조직이 부여하는 노동보상에 따라 정서적 몰입이 이루어질 수 있는 것이다[23]. 일반적으로 높은 규범적 몰입은 높은 정서적 몰입을 가져올 개연성이 높으며, 높은 정서적 몰입이 높은 규범적 몰입을 가져올 수 있다[22]. 이와 같이 규범적 몰입은 정서적 몰입과 유사하게, 과업보상, 조직보상 및 사회적 보상 등이 증가하면 규범적 몰입이 증가하는 것으로 보고되었다[23].

### 2.3. 지속적 몰입(continuance commitment)

지속적 몰입은 조직 이직과 관련한 고민에 대하여, 비용 관점에서 몰입을 평가하는 것이다. 여기서 계산과 교환의 대상이 되는 것은 개인이 조직에 몰입하는데 필요한 개인적 이

익과 관심사들이다[22]. Meyer와 Allen[27]은 계속적 몰입을 이직과 연관된 비용(또는 손실) 지각이나 다른 대안의 부재로부터 생길 수 있는 조직 재직 행위의 영속성으로 정의하고 있다. 즉, 지속적 몰입은 종업원 자신이 조직을 필요로 하기 때문에 재직한다고 보는 것이다.

### 3. 보상전략

성과보상에 관한 기존연구는 대리인 이론에 기반을 둔 경제적 보상에 관한 연구와 동기이론에 기반을 둔 비경제적 보상에 관한 연구로 구분될 수 있다[8]. 높은 수준의 동기를 가진 조직원은 성과향상에 매진하는 것으로 알려져 있다. 기존의 연구에서 조직원의 동기를 유발하기 위해서는 적절한 보상이 요구된다. 적절한 보상은 조직원이 조직을 위하여 기여한 공헌에 대한 대가이며, 경제적 보상과 비경제적 보상 형태로 나타난다[29]. 또한, 대리인 이론(agency theory)관점에서의 보상은 경제적 측면을 강조한 감시 통제 비용의 일종으로 대리인의 노력과 성과와의 관련성을 설명하는 가장 중요한 요인이다[8]. 따라서 보상전략은 조직원에 대한 경제적 보상을 중심으로 한 외재적 보상전략과 심리적 보상을 중심으로 한 내재적 보상전략으로 분류할 수 있다. 외재적 보상은 객관적이고 일관적인 측면을 강조하며, 이에 반해 내재적 보상 전략은 종업원 개인의 내면적 특성을 고려하는 형태로 수행된다. 이처럼 기존 연구에서는 외재적 보상 또는 내재적 보상의 개별 관점에서 성과를 논의하는 형태로 진행되어 왔지만, 내·외재적 보상전략을 동시에 고려한 연구는 아직 많이 제시되지 않았다[20].

#### 3.1. 외재적 보상 지원전략

외재적 보상은 보수나 승진 등, 성과에 따라 외부에서 주어지는 보상을 의미한다. 이는 개인의 외부로부터 부여되며, 신분보장, 보수, 승진, 성과급, 복리후생 등이 포함된다[8, 36]. 외재적 보상의 대표적인 형태가 경제적 보상이다. 이는 종업원이 조직을 위해 수행한 성과에 대하여 지불하는 대가로 임금, 상여금, 복리후생 등의 형태로 회사가 직간접으로 지급되는 경제적인 보상이다[32, 36]. 이러한 외재적 보상은 보상의 방향성이 개인의 외부에 있게 된다. 이는 개인이 속한 환경으로부터 보상 및 회피를 기대하게 하는 방식으로 동기를 부여하는 방법이다[8]. 회사에서의 근무환경은 종업원에 대하여 개별적으로 부여되는 것이 아니므로, 공통적이고 일관적인 관리 형태로 회사에서 용이하게 적용할 수 있는 지원전략이다. 또한, 외재적 보상은 일반적으로 경제적 보상으로 대변될 수 있다[36]. 외재적 보상을 시행하는 것은 성과와의 관련

성이 높기 때문이다. 종업원은 업무수행에 있어 대리인이며, 대리인의 노력에 의한 성과달성은 경제적 보상을 통하여 향상될 것을 가정하는 것이다[8, 32]. 이는 대리인의 이성적 행동을 전제로 하고 있는 측면에서 심리적 측면을 강조하는 내재적 보상 지원전략과 차별된다.

#### 3.2. 내재적 보상 지원전략

내재적 보상은 업무의 수행과정에서 느끼는 즐거움이나 자아실현 등, 스스로의 가치를 달성하고자 하는 동기로 내부에서 주어지는 보상을 의미한다. 이는 조직원이 본인의 직무를 즐기고 업무를 달성함으로써 느끼게 되는 자기 보상이며, 업무를 수행하면서 느끼는 재미, 능력발전의 기회, 자아실현 등이라고 할 수 있다[23]. 외재적 보상이 종업원들에게 공통적으로 실시되는 데 반하여, 내재적 보상은 종업원 개인의 내면에서 일어나는 변화로 기업은 이러한 변화과정이 촉발되도록 하기 위하여 다양한 전략을 고려하게 된다. 또한, 변화의 원동력이 내부에서 발현되어야 하므로, 외재적 보상에 비하여 낮은 비용으로 실행할 수 있는 장점이 있다.

### 4. 보상전략과 조직몰입간의 관계

앞서 살펴본 외재적 보상에 대해 김상욱[21]은 외재적 보상이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳐 고용안정과 조직몰입의 관계에 대해 규명하였으며, 외재적 보상은 동기유발을 위한 요인으로서 조직의 보상정책이나 승진에 대한 기회는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[25]. 또한, 내재적 보상이 개인의 성장욕구 및 성취욕구의 만족은 조직몰입에 긍정적 영향을 미치며[24], 이정연과 조신[25]의 연구에서 역시 내재적 보상이 직무의 흥미성, 자질활용의 기회와 책임성 등은 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 확인되었다. 이에 대해 본 연구에서는 외재적, 내재적 보상전략이 조직몰입에 미치는 영향에 대해 분석하였다.

## III. 연구방법

### 1. 연구모형

회사의 보상전략과 몰입간의 관계를 설명해온 이론적 배경이 사회교환이론이다[29]. 이에 따르면, 종업원은 자신의 기여에 대하여 미래의 보답을 기대하게 되며, 자신들의 노력이 증가할 때 조직이 보상하는 정도를 가늠하기 위하여 조직이 자신에게 주는 관심과 존중을 지각하려 한다는 것이다[10].

따라서 종업원에게 대한 증대된 관심과 존중은 종업원에게 더 높은 수준의 정서적, 지속적 몰입을 유도할 것이다. 또한, 조직이 자신들에게 주는 지원에 대하여 보상 의무감을 가지게 될 것이다(15, 17).

이와 같은 선행연구를 기반으로 본 연구에서는 다음 <그림 1>과 같이 종업원의 조직몰입에 영향을 미치는 독립변수로 기업의 보상에 대한 개념적 모델을 선정하였으며, 내근직과 재택근무에 따른 근무제도의 차이를 분석하고자 하였다.

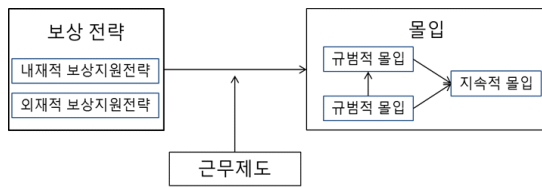


그림 1. 개념적 연구모형  
Fig. 1. Conceptual research model

## 2. 연구가설

선행연구를 통해 조직에 대한 몰입이 종업원의 내면적 과정에서 형성되기 위해서는, 노동제공과 보상의 교환관계에 대한 종업원의 심리적 판단과정이 선행되어야 한다(15, 17). 이에 따라 기업은 내적 보상과 외적 보상으로 구분되는 보상전략을 통하여, 종업원에 대한 노동력 제공의 정당성을 평가하게 되며, 이 과정에서 근로자의 조직몰입이 촉진되기를 기대하게 된다(8, 23). 전통적으로 조직몰입은 개인의 태도 또는 행태에 대한 부분에 대한 측면에서 측정되어 왔다(23, 27). 그렇다 보니 조직에 대한 몰입은 단일차원적인 개념으로 간주되어 왔으나, 최근 Meyer와 Allen(27)에 의해 제시된 3차원적인 개념화 요소의 조직몰입모형(three-component model of organizational commitment) 연구이후 다차원적인 접근법이 주목을 받고 있다. 특히 세 가지 행태의 조직몰입에 있어 공통적으로 나타나는 것은 조직 구성원과 조직간의 관계를 특징지으며, 조직의 구성원 자격을 유지할 것인지 포기할 것인지에 대한 심리적(내면적) 상태임을 표현하고 있다. 즉, 강한 정서적 몰입을 가진 조직구성원들은 남아 있기를 원하기 때문에 조직에 남아있고, 강한 규범적 몰입을 가진 조직구성원은 의무감에 조직에 남아있으며, 지속적 몰입을 가진 조직 구성원들은 남아있을 필요가 있기 때문에 조직에 몰입하게 된다는 것이다(23, 27).

이에 본 연구에서는 Meyer와 Allen(27)이 제시한 조직몰입의 세 가지 요소에 조직의 보상을 내적 보상과 외적 보상으로 세분화하여 측정하기 위해 다음과 같은 가설을 제시하였다. 우선, 고종욱과 장인봉(23)의 연구에서 정서적 몰입은 구

성원들이 조직에 대한 기여의 대가로 받은 과업보상, 조직보상 및 사회적 보상이 많다고 느낄수록 구성원들의 정감적 몰입은 증가할 것이며, 반대로 조직이 이러한 노동보상을 충분히 제공하지 않고 있다고 느낄수록 정감적 몰입은 감소함을 밝혔다. 이에 따라 본 연구에서의 가설 역시 다음과 같이 설정하였다.

H1: 기업의 내·외재적 보상 지원전략은 정서적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

H1a: 기업의 내재적 보상 지원전략은 정서적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

H1b: 기업의 외재적 보상 지원전략은 정서적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

또한, 규범적 몰입은 조직에 몰입하는 것이 조직에 재직하는 종업원의 의무라고 생각하는 것으로(27), 선행연구를 통해 규범적 몰입은 해당 조직에서 제시하는 보상의 크기와 상관없는 도덕적인 규범에 기인함을 밝혔다(22). 그러나 회사로부터 내재적, 외재적 형태의 보상을 받게 되면, 이러한 의무감에 대한 의식이 표면화 되고 증대되게 되며, 사회교환이론에 기반한 노동보상이 규범적 몰입에도 작용하게 된다. 이처럼 노동보상에서도 상호성의 규범이 작용하게 되면, 종업원들은 조직에 몰입하는 것이 옳다는 도덕적 의무감을 더 높게 느끼는 가능성이 연구되었다(23). 이에 따라 본 연구에서의 가설 역시 다음과 같이 설정하였다.

H2: 기업의 내·외재적 보상 지원전략은 규범적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

H2a: 기업의 내재적 보상 지원전략은 규범적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

H2b: 기업의 외재적 보상 지원전략은 규범적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

지속적 몰입은 계산적 판단에 따른 결과적 몰입상태라고 할 수 있다. 이에 따라 조직의 보상이 많다고 느낄수록 구성원들은 지속적으로 현 조직에 몰입하려는 성향을 보인다(29). 이를 기반으로 회사의 내재적, 외재적 보상전략과 지속적 몰입에 대하여 다음의 가설을 제시하였다.

H3: 기업의 내·외재적 보상 지원전략은 지속적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

H3a: 기업의 내재적 보상 지원전략은 지속적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

H3b: 기업의 외재적 보상 지원전략은 지속적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

다만 기존의 선행연구에서는 지속적 몰입, 정서적 몰입, 규범적 몰입의 3가지 차원에 대해 병렬적 관계로만 살펴봄으로써 3개의 하위차원을 추동하는 선행요인 또는 이에 영향을 받는 종속변인에 대한 관계를 규명하는 연구가 주를 이루었다. 이로 인해 3가지 차원의 요인 역시 인과적 관계가 나타날 수 있음에 대해 간과하였다. 기존 연구를 통해 정서적 몰입이 높은 경우, 규범적 몰입 역시 높은 상태를 나타낼 수 있다 [22]. 이러한 시각에서 규범적 몰입과 정서적 몰입간의 상관관계에 대해 이해할 필요가 있으며, 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 추가적으로 설정하였다.

H4: 정서적 몰입은 규범적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

다만, 지속적 몰입은 Meyer와 Allen[26]에 의해서 제시된 측정문항에서 제반 사항을 고려한 결과평가를 묻고 있다. 또한, 김원형[22]은 정서적 몰입이 강한 종업원들은 그들이 조직을 원하기 때문에 계속 재직하려 한다고 주장하였다. 이와 같은 선행연구를 기반으로 지속적 몰입은 정서적 몰입이나 규범적 몰입과 동등한 차원이기보다는 종합적으로 판단하여 귀결된 몰입상태 즉, 지속적 몰입의 선행요인으로 작용한다고 할 수 있다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H5: 근로자의 정서적·규범적 몰입은 지속적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

H5a: 기업의 정서적 몰입은 지속적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

H5b: 기업의 규범적 몰입은 지속적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

마지막으로 보상전략에 따른 조직 몰입은 내근직과 재택근무와 같은 근무제도에 있어서 차이가 있음을 밝히고자 다음과 같은 가설을 추가로 설정하였다.

H6: 근무제도에 따라 기업의 보상 지원전략이 조직 몰입에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

## IV. 실증분석

### 1. 자료의 수집

본 연구에서는 기존의 내근직 근무자와 재택근무자와 같은 근무제도의 차이에 따른 분석을 목적으로 하고 있다. 이를 위해 국내에서 재택근무제를 도입하고 있고, 근무제도에 대하여 비교가 가능한 업종인 고객센터 상담원을 대상으로 연구를 진행하였다. 서면 설문조사를 통하여 서울지역 소재 고객센터에서 총 450개의 표본을 확보하였다. 이중 미응답, 결측치를 제거한 438개의 표본이 분석에 사용되었으며, 설문조사에 참여한 응답 표본에 대한 기술통계적 특성을 다음 <표 1>에 요약하였다.

표 1. 표본의 특성  
Table 1. Characteristics of sample

구분		빈도	비율
연령	20 대	39	9.1
	30 대	228	53.3
	40 대	161	37.6
결혼상태	기혼	318	74.3
	미혼	110	25.7
학력	고졸	231	54
	전문대졸	142	33.2
	4년제 대졸	55	12.9
주업무	인바운드	360	84.1
	아웃바운드	68	15.9
직급	사원	418	97.7
	팀장	10	2.3
수입	140만원 이하	336	78.5
	141만원~170만원 이하	77	18
	171만원 이상	15	3.5
재직기간	3년 이하	41	9.6
	4년~6년	110	25.7
	7년~9년	96	22.4
	10년 이상	181	42.3
고용형태	정규직	307	71.7
	비정규직(계약직)	121	14.5
	무기 계약직	59	13.8
근무제도	내근직	226	52.8
	재택근무	202	47.2

### 2. 변수의 조작적 정의

우선, 기존 문헌에 대한 검토를 통해 문항을 선별함으로써 설문문의 측정문항이 연구 목적을 적절히 반영할 수 있도록 하

였다[31]. 본 연구에서는 내재적 보상 지원, 외재적 보상 지원, 규범적 몰입, 정서적 몰입 및 정서적 몰입의 잠재변수가 조작적으로 정의되었다. 설문조사를 통해 확보된 복수의 측정 문항 중에서 신뢰성 분석과 요인분석 결과에 의하여, 구성요인에 대한 설명력이 강하다고 판별된 측정도구들이 개별 잠재변수들을 측정하는 데에 사용되었다.

표 2. 설문 문항의 구성  
Table 2. Construct measurement

구성 개념	번호	측정문항	출처
내재적 보상 지원 (IM)	IM1	나는 성공적으로 업무를 수행했을 때 나 자신을 위해 내가 좋아하는 것들로 보상한다.	(15, 17)
	IM2	나는 성공적으로 업무를 수행했을 때 좋은 저녁 식사, 영화, 쇼핑과 같은 특별한 이벤트로 나 자신에게 보상한다.	
	IM3	나는 업무를 잘 수행 했을 때, 내 자신에게 좋아하는 것으로 보상한다.	
외재적 보상 지원 (EM)	EM1	나는 나의 현재 급여 수준은 내 노력에 비해 공정하다고 생각한다.	(32, 36)
	EM2	나는 우리 회사의 급여 결정 방식에 만족한다.	
	EM3	나는 나의 현재 급여수준은 적절하다고 생각한다.	
지속적 몰입 (AOC)	AOC 1	이회사를 그만두었을때의문제는다른대안 이거의없다는것이다.	(27, 30)
	AOC 2	다른 회사를 찾아보려고 생각했을 때 더 나은 회사도 거의 없다.	
	AOC 3	내가 지금 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 삶의 많은 부분이 혼란스러워 질 것이다.	
규범적 몰입 (AON)	AON 1	나는 이 회사 내부에 있는 사람들에게 대한 책임감 때문에 지금당장 이 회사를 떠나지는 않을 것이다.	(27, 30)
	AON 2	지금 이 회사를 떠나다면 죄책감을 느낄 것이다.	
	AON 3	지금 이 회사를 떠나는 것이 나에게 이익이 될지라도, 그렇게 하는 것은 옳지 않다고 여겨진다.	
정서적 몰입 (AOE)	AOE 1	이 회사의 문제는 나의 문제인 것처럼 느껴진다.	(27, 30)
	AOE 2	나는 이 회사에 정서적 유대감을 느낀다.	
	AOE 3	나는 이 회사의 한 구성원이라고 느낀다.	

내재적 보상 지원전략의 측정을 위해서는 행위 중심적 전략(behavior-focused strategies) 중 자기보상 지원전략의 문항을 사용하였다. 이에 대해 Houghton and Neck[17]이 사용한 총 35개 설문항목에 대해 허순복[15]의 연구에서 번안한 설문문항을 사용하였으며, 외재적 지원전략의 측정을 위

해서는 직무만족 중 급여만족의 문항을 사용하였다. 직무만족 측정은 Smith 외 2인[36]의 Job Descriptive Index(JDI)를 교육학에 맞게 수정·보완하여 한국어로 번안한 박미숙[32]의 척도를 적용하였다. 또한 규범적, 정서적 및 지속적 조직몰입은 Meyer와 Allen[27]의 조직몰입 척도를 번안한 남석훈[30]의 설문문항을 사용하였다. 개별 측정문항은 Likert 5점 척도(강한 부정 1~강한 긍정 5)로 측정되었다. 탐색적 요인분석을 통해 단일차원성이 확보된 문항들에 대해서는 재차 확인적 요인분석으로 확인하는 절차를 수행하였으며, 이 과정에서 요인부하량 0.6 이상을 기준으로 측정문항을 선별하였다[31]. 또한 확인적 요인분석으로 추출된 측정문항들이 개별 잠재변수들에 대해서 단일 차원성을 가지는지에 대하여는 모형적합도지수의 평가 및 검정을 실시하였다. 분석에 사용된 세부 측정문항은 앞의 <표 2>에 제시하였다.

### 3. 타당성 검증

본 연구에서는 측정모형을 검증한 후에 연구모형을 분석하는 2단계 접근법을 사용하였다. 이를 통하여 측정모형과 연구모형 사이에 나타날 수 있는 상호작용을 피하면서, 개별 측정 문항에 대한 잠재변수의 반영 정도를 파악하였다[1]. 반복적인 요인분석을 통하여 추출된 측정문항들에 대하여 수렴타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 검증하였으며, 확증된 측정모형을 바탕으로 잠재 변수 간의 관계를 연구모형의 경로계수로 검증하는 2단계 분석이 시행되었다.

수렴타당성 및 내적일관성 측정을 위하여 복합신뢰도와 평균분산추출지수(average variance extracted: AVE)를 사용하였다[16]. 복합신뢰도는 0.805~0.940으로 최저 기준치인 0.5를 넘었을 뿐 아니라[16], 일반적인 기준치인 0.6을 상회하면서[2], 내적일관성을 보여주고 있다. 개별 잠재변수들에 대한 평균분산추출지수도 0.580~0.839로 기준치인 0.5 이상으로 나타나, 내적일관성과 수렴타당성이 확보된 측정모형이라고 하겠다[11]. 측정모형에 대한 집중타당성이 확보된 내용을 다음의 <표 3>에 요약하여 제시하였다.

표 3. 측정모형 집중타당성 검증결과  
Table 3. result of convergent validity

잠재변수	측정문항	요인 부하량	측정 오차	복합 신뢰도	AVE
내재적 보상 지원 (IM)	IM1	0.836	0.197	0.899	0.749
	IM2	0.878	0.172		
	IM3	0.735	0.306		
외재적 보상 지원 (EM)	EM1	0.846	0.198	0.940	0.839
	EM2	0.928	0.103		
	EM3	0.896	0.155		
지속적 몰입 (AOC)	AOC1	0.637	0.397	0.821	0.608
	AOC2	0.813	0.249		
	AOC3	0.718	0.376		
규범적 몰입 (AON)	AON1	0.731	0.310	0.805	0.580
	AON2	0.686	0.401		
	AON3	0.663	0.335		
정서적 몰입 (AOE)	AOE1	0.666	0.332	0.872	0.696
	AOE2	0.799	0.161		
	AOE3	0.763	0.235		

서로 다른 구성개념을 측정하였을 때, 측정된 결과의 상관관계는 낮으면 판별타당성이 확보되었다고 할 수 있다[2]. 이를 확증하기 위하여 각 변수에 대한 측정문항의 AVE의 제곱근과 잠재변수 사이의 상관계수를 비교하였다[11]. 구성개념의 AVE 제곱근이 두 구성개념간의 상관관계 보다 큰 것으로 나타나 판별타당성을 확보하였음을 확인할 수 있었다. 예를 들어, 지속적 몰입에 대한 AVE의 제곱근(0.779)은 내재적 보상 지원(-0.045), 외재적 보상 지원(0.343), 규범적 몰입(0.603) 및 정서적 몰입(0.441) 보다 크게 나타나는 것을 볼 수 있다. 이에 대한 분석결과는 다음 <표 4>에 요약하여 제시하였다.

표 4. 판별타당성 검증결과  
Table 4. result of discriminant validity

	IM	EM	AOC	AON	AOE
내재적 보상 지원 IM	0.865				
외재적 보상 지원 EM	0.005	0.916			
지속적 몰입 AOC	- 0.045	0.343**	0.779		
규범적 몰입 AON	0.025	0.449**	0.603**	0.762	
정서적 몰입 AOE	0.114*	0.344**	0.441**	0.653**	0.834

4. 구조모형 검증

구성개념 간의 관계에 초점을 두는 구조모형의 평가에 앞

서 연구모형에 대한 다양한 모형 적합도 지수(Model Fit Indices)를 평가함으로써, 데이터에 기반하여 이론적 연구모형의 설명력을 검증하였다. 본 연구에서는 두 연구모형(내근직과 재택근무)을 제시하여 비교함으로써, 근무제도에 따른 차이를 검증하고자 하였다.

표 5. 연구모형의 적합도  
Table 5. Goodness-of-Fit of the Models

구 분	적합도 지수	내근직	재택근무	기준치
절대적 합지수	$\chi^2$	135.185	152.506	-
	Degrees of freedom	80	80	-
	p-value	0.000	0.000	<0.05
	GFI	0.929	0.912	>0.90
	RMR	0.036	0.036	<0.05
	RMSEA	0.055	0.067	<0.08
증분적 합지수	NFI	0.917	0.890	>0.90
	CFI	0.964	0.944	>0.90
간명적 합지수	normed $\chi^2$	1.690	1.903	1 ~ 3

위의 <표 5>에 요약된 바와 같이, 제시된 2개의 연구모형 모두가 제반 적합도 지수의 기준치를 충족하는 것을 볼 수 있다. 예를 들어, 절대적합지수 중 GFI(내근직: 0.929, 재택근무: 0.912)가 0.900의 기준치를 상회하며, RMSEA(내근직: 0.055, 재택근무: 0.067)는 0.080의 기준치를 하회하며 충족하는 것을 볼 수 있다. 증분적합지수에 사용된 NFI는 재택근무에서 약간 하회하나(내근직: 0.917, 재택근무: 0.890), CFI에서 기준을 상회하여(내근직: 0.964, 재택근무: 0.944) 본 연구 모형은 기준치가 충족되었다고 하겠다.

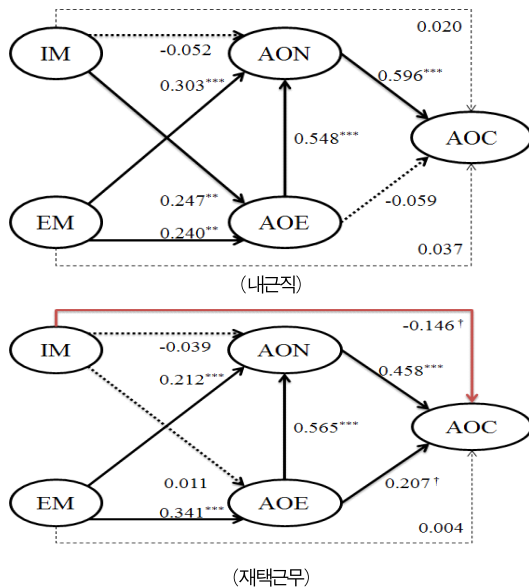
또한, 간명적합지수도 기준치를 충족하고 있어, 'Good Fit'의 상태를 나타낸다. 따라서 제시된 두 연구모형은 구조방정식모형의 이론적 시각에서 볼 때 본 연구모형은 신뢰성 높은 모형이라고 할 수 있다[16].

5. 가설검증의 결과

가설검증 결과를 살펴보기 전에 구조모형에 대한 적합도를 검증한 결과 <그림 2>와 같은 결과를 도출하였다.

내근직의 경우, 기업의 내·외재적 보상 지원전략 모두 정서적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타나 가설1은 지지되었다. 반면, 재택근무의 경우에는 외재적 보상만이 정서적 몰입에 영향을 미치는 요인(0.341, p>0.001)으로 나타나 가설1에 대해 부분적으로 지지되었다. 이는 재택근무의 특수한 환경을 반영한 결과라고 할 수 있다. 재택근무에서는 내근직에

비하여 근무환경이 자유로워 스스로에 대한 보상을 통한 관리가 더 요구된다 할 수 있다. 이러한 상황에서 내재적 보상지원을 통한 성공적 자기관리를 경험하게 되면, 소속 회사에 몰입하기보다 향상된 역량을 기반으로 더 넓은 기회를 탐색하게 될 것이다. 또한, 규범적 몰입에 있어서는 두 모델 모두 내재적 보상 지원전략은 통계적으로 지지되지 않았지만, 외재적 보상 지원전략은 규범적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다(내근직: 0.303,  $p < 0.001$ ; 재택근무: 0.212,  $p < 0.001$ ). 이에 따라 가설2는 부분적으로 지지되었다.



\* 범례: IM - 내재적 보상지원, EM - 외재적 보상지원, AOE - 정서적 몰입, AON - 규범적 몰입, AOC - 지속적 몰입  
 \* \*:  $p < 0.05$ , \*\*:  $p < 0.01$ , \*\*\*:  $p < 0.001$

그림 2. 구조모형 분석 결과  
 Fig. 2. Result of Structural Modeling Analysis

지속적 몰입에 있어 내근직의 경우 내·외재적 보상지원전략 모두 지속적 몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 재택근무에 있어서 내재적 보상 지원전략은 지속적 몰입에 부정적 영향을 미치는 것(-0.146,  $p > 0.10$ )으로 나타나 가설3는 부분적으로 지지되었다. 이는 H1a가 재택근무에서 기각된 것과 동일한 효과라고 하겠다. 내재적 보상지원을 통하여 자기관리 역량이 높아진 종업원은 직장몰입이 낮아지고 다른 대안에 대한 탐색이 증가할 것이다. 지금까지 기업들은 직원들의 내재적 보상을 지원하기 위해 조직차원에서의 인정과 칭찬 등과 더불어 주기적으로 개최되는 합동 조회 등을 통

하여 우수 직원에 대한 칭찬, 포상, 격려를 하면서 스스로에 대한 성취감을 자극하고 있으며(23), 이는 자신의 수행에 대한 성취감을 고취시키며 수행업무를 수행하면서 투자한 노력에 대한 보상으로 인식되어 왔다(8). 하지만, 이와 같은 결과를 통해 기업들은 근무제도의 차이에 따라 조직원의 몰입을 위한 기업의 보상방식에 전략적인 변화가 고려되어야 함을 시사한다.

또한, 본 연구에서는 기존 몰입에 대한 연구에서 Meyer와 Allen(27)이 제시한 조직몰입의 세 가지 요소들간의 구조적 관계를 살펴보았다. 이에 있어 정서적 몰입은 규범적 몰입에 영향을 주는 요인으로 밝혀짐에 따라(내근직: 0.548,  $p < 0.001$ ; 재택근무: 0.565,  $p < 0.001$ ) 가설4는 두 모델에서 모두 지지되었다. 하지만, 가설 5에 있어서 내근직 및 재택근로자의 규범적 몰입은 지속적 몰입에 영향을 미치는 요인으로 밝혀졌지만, 정서적 몰입은 재택근로자에 있어서만 지속적 몰입에 영향을 미치는 것(0.207,  $p > 0.10$ )으로 밝혀졌다. 이와 같은 결과는 내근직 근로자에 있어서 외재적 보상은 직접적으로 조직에 대한 지속적 몰입을 가져오는 것이 아닌 정서적 몰입과 규범적 몰입의 매개효과를 통해 영향을 미치고 있음을 알 수 있으며, 정서적 몰입이 지속적 몰입에 직접적인 영향을 미치지 않음을 알 수 있다. 이는 기존의 연구에서 제시된 것과 같이 종업원은 조직에 대한 재직 의무감의 형성 없이도, 조직이 부여하는 노동보상에 따라 정서적 몰입이 이루어질 수 있으며(23), 높은 정서적 몰입이 규범적 몰입에 영향을 미친다(22)는 기존의 연구결과를 뒷받침한다.

마지막으로 근무제도에 따른 두 집단 간의 차이에 대한 분석을 위해 다중집단 분석을 사용하여 검증하였다. 측정 및 구조모형에서 집단 간 모수치의 동일 여부를 검증하고자 할 때 다중집단 분석을 사용한다(6). 본 분석에서는 비제약 모델의  $\chi^2(160) = 287.700$ 을 얻었고, 구조제약에 대한 제한 모델의  $\chi^2(179) = 305.298$ 를 얻었다. 이에 따른 차이검증 결과,  $\chi^2(1) = 17.598$ 가 얻어 통계적으로 유의적이라고 할 수 있다. 이와 같은 가설 검증의 결과는 다음의 <표 7>에 다시 요약하였다.

표 7. 가설검증 결과 요약  
 Table 7. Summary of hypothesis testing

모형	가설	인과 관계	경로계수	t	판정
내근직	H1a	내재적 보상 지원 → 정서적 몰입	0.247**	3.140	채택
	H1b	외재적 보상 지원 → 정서적 몰입	0.240**	3.077	채택
	H2a	내재적 보상 지원 → 규범적 몰입	-0.052	-0.711	기각
	H2b	외재적 보상 지원 → 규범적 몰입	0.303***	4.027	채택

	H3a	내재적 보상 지원 → 지속적 몰입	0.020	0.270	가각
	H3b	외재적 보상 지원 → 지속적 몰입	0.037	0.450	가각
재 택 근 무	H4	정서적 몰입 → 규범적 몰입	0.548***	5.594	채택
	H5a	정서적 몰입 → 지속적 몰입	-0.059	-0.502	가각
	H5b	규범적 몰입 → 지속적 몰입	0.596***	4.063	채택
	H1a	내재적 보상 지원 → 정서적 몰입	0.011	0.134	가각
	H1b	외재적 보상 지원 → 정서적 몰입	0.341***	3.973	채택
	H2a	내재적 보상 지원 → 규범적 몰입	-0.039	-0.506	가각
	H2b	외재적 보상 지원 → 규범적 몰입	0.212*	2.613	채택
	H3a	내재적 보상 지원 → 지속적 몰입	-0.146*	-1.785	가각
	H3b	외재적 보상 지원 → 지속적 몰입	0.040	0.463	가각
	H4	정서적 몰입 → 규범적 몰입	0.565***	5.15	채택
근 무 제 도	H5a	정서적 몰입 → 지속적 몰입	0.207*	1.687	채택
	H5b	규범적 몰입 → 지속적 몰입	0.458***	3.177	채택
H6		$\chi^2(160)=287.700, \chi^2(179)=305.298, \chi^2(1)=17.598$			채택

### V. 결론

본 연구에서는 현 정부에서 권고하고 있는 유연근무제도 중 재택근무제도에 초점을 맞추어 기업의 보상 지원전략과 근로자의 몰입요소간의 관계에 대한 근무제도의 차이를 검증하였다. 또한, 종업원이 인지하게 되는 조직몰입이 단계적 과정으로 나타남을 실증함으로써 기업의 보상 지원전략별 효과를 분석하고, 그 효과가 발휘되는 단계적 과정을 실증하고자 하였다. 연구의 결과, 기존 연구에서 제시되었던 기업의 외재적-내재적 보상이 근로자의 지속적 몰입에 미치는 중요한 영향요소임을 다시금 밝혔으며, 이는 기존 김상욱(21), 이정언과 조신(25), 박득(33)의 연구결과를 뒷받침한다. 특히, 근무제도의 차이에 따라 보상지원전략이 조직원의 몰입에 영향을 미치는 영향에 차이가 발생함을 실증하였으며, 근로자가 지각하는 정서적 몰입이 규범적 몰입을 매개로 지속적 몰입에 영향을 미치는 단계적 과정임을 검증하였다.

본 연구의 결과를 통해 제시되는 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 기업의 보상지원 전략수립 과정에 있어서 기업은 근무제도에 따른 차이를 이해할 필요가 있다. 내적보상 전략이 정서적 몰입을 증대하는 효과가 내근 근무에서 유의했던 반면, 재택근무에서는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 정서적 몰입이 지속적 몰입에 미치는 영향 역시 재택근무에서는 유의하게 나타났지만, 내근 근무에서는 영향이 나타

나지 않았다. 심지어 재택근무에서는 내적보상 전략이 지속적 몰입에 부(-)의 효과를 보이는 것으로 나타났다. 이는 자기 스스로 업무를 통제하는 재택근무의 특성에 맞는 기업의 보상 전략이 고려되어야 함을 의미한다.

둘째, 외재적 보상 지원전략의 일관적 효과에 주목할 필요가 있다. 근무 형태와 무관하게, 기업의 외재적 보상전략은 정서적 몰입과 규범적 몰입에 영향을 주며, 두 몰입을 매개로 지속적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 과정에서 매개변수를 고려하지 않았을 때 나타났던 인과관계가 사라지면서 정서적 몰입과 규범적 몰입이 완전매개로 작용함을 실증하였다. 반면에, 내재적 보상 지원전략의 경우, 정서적 몰입에서 규범적 몰입으로 이어지는 단계적 매개를 통해서만 지속적 몰입으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로, 3개의 하위차원으로 제시되어 오던, 지속적 몰입, 정서적 몰입, 규범적 몰입에 대하여 인과적 관계가 나타날 수 있음을 실증하였다. 기존 연구에서는 3가지 하위차원을 병렬적으로 보면서, 3개 하위차원을 추동하는 선행요인 또는 이에 영향을 받는 종속변인에 대한 관계를 규명하는 것을 중심으로 연구가 진행되어 왔다. 하지만, 본 연구에서는 근로자의 정서적 몰입이 규범적 몰입을 매개로 하여 지속적 몰입 형성에 영향을 미치는 효과를 실증하였으며, 특히 규범적 몰입은 외재적 보상 지원전략과 정서적 몰입의 경우 모두에서 매개변수로 작용함을 보여주었다.

이를 기반으로 한 실무적인 시사점은 다음과 같다. 첫째, 재택근무자에 대한 보상전략에 대하여 내근 근무의 상황과는 다르게 관리하도록 하여야 할 것이다. 내근 근무자들에게 일반적으로 시행하는 내재적 보상은 재택근무자의 정서적 또는 규범적 몰입에 영향을 미치지 않을 뿐 아니라, 지속적 몰입을 저하시키는 요인이 될 것이다. 둘째, 상담사의 이직률을 관리하는 회사에서 일관적으로 사용할 수 있는 전략 방법은 외재적 보상의 측면에서 고려해야 한다. 외재적 보상 지원전략은 몰입의 제반 하위차원에 전반적으로 긍정적 영향을 보이고 있다. 특히, 직무만족 등의 선행요인에서 부정적 영향을 나타내었던 지속적 몰입에 대해서도 긍정적 영향을 주는 점을 주목해야 할 것이다. 셋째, 내재적 보상지원 전략은 내근 근무에만 유의미함에 유의해야 할 것이다. 관리자의 칭찬 등의 행위는 지속적 몰입에 직접적인 영향력을 미치지 않은 것으로 나타났다지만, 정서적 몰입을 유발시키고, 이러한 정서적 몰입상태가 노동보상으로 인식되어 규범적 몰입을 유도하는 것으로 추론된다. 또한, 상승된 규범적 몰입상태가 이직하지 않으려는 지속적 몰입을 높게 되는 단계적 과정에 주목해야 한다. 특히, 외재적 보상 지원전략이 많은 자원을 소모하는 것을 고

려할 때, 상대적으로 낮은 영향력을 보이지만 적은 자원으로 실행할 수 있는 내재적 보상 지원전략은 유의미한 접근이라고 하겠다.

이와 같은 본 연구의 기여에도 불구하고 다음과 같은 한계 점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구에서는 아직 재택근무제가 활성화되지 않은 관계로 현재 가장 많이 활용하고 있는 고객 센터 상담원을 대상으로 연구가 진행되었다. 이에 따라 결과에 있어 고객센터에 따른 특성에 대한 통제를 간과하였다. 기존 문헌에서 고객센터의 상담원들은 비대면 접촉을 통하여 고객으로부터 분리될 수 있는 개연성이 있고, 이에 따라 관리자의 역할이 많이 작용할 수 있는 특징이 있다[37]. 이에 따라, 향후 대면접촉을 하는 일반적인 감정노동 산업군에 대한 본 연구의 적용을 확대하는 것이 보다 설명력 높은 접근방법이 될 것이다. 둘째, 종업원이 종사하는 산업별 특징이 조절변수로서 작용할 수 있는 개연성을 고려해야 한다. 정서적 몰입과 규범적 몰입의 경우, 본 연구에서는 정서적 몰입이 규범적 몰입에 작용하는 인과과계를 제시하고 이를 실증하였다. 하지만, 산업간 차이로 인해 몰입의 하위차원 간의 서로 다른 인과관계가 설정할 수 있다는 점에 대한 추가적인 연구가 필요하다. 마지막으로 본 연구에서는 회사의 전략을 보상지원 전략에 한정하였다. 종업원이 직무를 수행하는 과정에서 느끼는 자기효능감이나 직무 만족 등의 다른 요소도 조직몰입에 중요한 역할을 미칠 수 있다. 따라서 직무설계를 포함한 구조적인 접근 수행여부를 조절변수로 하는 경우, 보다 포괄적인 시점을 제시할 수 있을 것이다. 향후 연구에서는 이와 같은 한계 점을 기반으로 서비스 아웃소싱 관리에 대한 연구가 확대되기를 기대한다.

## REFERENCES

[1] Anderson J. C. and D. W. Gerbing, "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach," *Psychological bulletin*, vol. 103, p. 411, 1988.

[2] Bagozzi R. P. and Y. Yi, "On the evaluation of structural equation models," *Journal of the academy of marketing science*, vol. 16, pp. 74-94, 1988.

[3] Bailey D. E. and N. B. Kurland, "A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work," *Journal of organizational behavior*, vol. 23, pp.

383-400, 2002.

[4] Bélanger, F., "Workers' propensity to telecommute: An empirical study," *Information & Management*, vol. 35, pp. 139-153, 1999.

[5] Brown S. P. and R. A. Peterson, "Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects," *Journal of Marketing Research (JMR)*, vol. 30, 1993.

[6] Byrne, B. M., "Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming", Routledge, 2013.

[7] Cha, S. H. and D. H. Yang, "The study on payment system improvement in Korean firms : The impacts of stock options on pay equity, job attitude and intention to turnover," *Journal of The Korea Society of Computer and Information*, vol. 16, No.2, pp. 267-278, 2011.

[8] Chi, S. K. and J. S. Lee, "A study on the relation between motivation types in compensation system and employee's performance," *Korean Accounting Journal*, vol. 20, pp. 325-360, 2011.

[9] Cooper, C. D. and N. B. Kurland, "Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, pp. 511-532, 2002.

[10] Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison, and D. Sowa, "Perceived organizational support " *Journal of applied psychology*, vol. 71, pp. 5000-507, 1986.

[11] Fornell C. and D. F. Larcker, "Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics," *Journal of marketing research*, pp. 382-388, 1981.

[12] Gajendran R. S. and D. A. Harrison, "The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences," *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, p. 1524,

- 2007.
- [13] Golden, T. D., "Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions," *Journal of vocational behavior*, vol. 69, pp. 176-187, 2006.
- [14] Gottlieb, B. H., E. K. Kelloway, and E. J. Barham, "Flexible work arrangements: Managing the work-family boundary", Wiley Chichester, UK, 1998.
- [15] Ha, S. B., "A study on the antecedents and outcomes of subordinate's self-leadership," Seoul National University, 2007.
- [16] Hair J. F., Jr, R. E. Anderson, R. L. Tatham, and C. William, "Black (1995), Multivariate data analysis with readings," New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- [17] Houghton, J. D. and C. P. Neck, "The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership," *Journal of Managerial Psychology*, vol. 17, pp. 672-691, 2002.
- [18] Iscan, O. F. and A. Naktiyok, "Attitudes towards telecommuting: the Turkish case," *Journal of Information Technology*, vol. 20, pp. 52-63, 2005.
- [19] Johnston, M. W., A. Parasuraman, C. M. Furell, and W. C. Black, "A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment," *Journal of Marketing Research (JMR)*, vol. 27, 1990.
- [20] Kang, M. S., "How to Build up Real Online Community," *Korean Public Administration Review*, vol. 18, pp. 67-87, 2005.
- [21] Kim, S. W., "Occupational Commitment and Organizational Commitment in Public and Private Sectors: The Case of Licensed Social Workers," *Korean Journal of Sociology*, vol. 36, pp. 87-115, 10 2002.
- [22] Kim, W. H., "Exploratory Causal Relationship Models of Three Components of Organizational Commitment," *Journal of Organization and Management*, vol. 29, pp. 55-91, 2005.
- [23] Ko, J.-W. and I.-B. Jang, "A Study on the Determinants of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization," *Korean Public Administration Review*, vol. 38, pp. 327-350, 2004.
- [24] Koh, S. H. and J. H. Seo, "The Effect of the Transformational Leadership, Perceived Organizational Support and the Individual's Needs for Achievement on the Organizational Commitment: Focused on the Role of Self-Leadership," *Korean Journal of Business Administration*, vol. 25, pp. 435-459, 2 2012.
- [25] Lee, J. E. and Z. Chen, "Effect of Compensation Types on Workers' Organizational Commitment : A Case of Chinese Companies," *Journal of the Korea Contents Association*, vol. 14, pp. 393-400, 3 2014.
- [26] Manoochchri, G. and T. Pinkerton, "Managing telecommuters: opportunities and challenges," *American Business Review*, vol. 21, pp. 9-16, 2003.
- [27] Meyer, J. P. and N. J. Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human resource management review*, vol. 1, pp. 61-89, 1991.
- [28] Mokhtarian, P. L. and M. N. Bagley, "Modeling employees' perceptions and proportional preferences of work locations: the regular workplace and telecommuting alternatives," *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, vol. 34, pp. 223-242, 2000.
- [29] Mottaz, C. J., "An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment," *The Sociological Quarterly*, vol. 30, pp. 143-158, 1989.
- [30] Nam, S. H., "A Study on the Effects of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior in Social Welfare Organizations," Thesis for the Dergree of

- Doctor, Soongsil University, 2007.
- [31] Nunnally, J., "Psychometric theory," ed: New York: McGraw-Hill, 1978.
- [32] Park, M. S., "The Causal Relationship of Job Characteristics, Goal Orientation, Readiness for Learning Organization, and Job Satisfaction of Staffs in Educational Administrative Organizations," Thesis for the Degree of Doctor, Inha University, 2009.
- [33] Park, D., "A Study on the Relationship op Job Satisfaction Factors, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention of Call Center Agent," Journal of The Korea Society of Computer and Information, vol. 16, pp. 209-218, 2011.
- [34] Peters, P. and L. den Dulk, "Cross Cultural Differences in Managers' Support for Home-Based Telework A Theoretical Elaboration," International Journal of Cross Cultural Management, vol. 3, pp. 329-346, 2003.
- [35] Singh, J., "Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations," Journal of marketing, vol. 64, pp. 15-34, 2000.
- [36] Smith, P. C., L. M. Kendall, and C. L. Hulin, "The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes," Chicago: Rand McNally, 1969.
- [37] Suh C. J. and H. J. Kim, "A Case Study of Utilization of Home-based Call Center as Service Innovation: Focused on Dongbu Insurance Call Center," Korean Journal of Service Management, vol. 13, pp. 149-174, 2012.
- [38] Teo, T. S., V. K. Lim, and S. H. Wai, "An empirical study of attitudes towards teleworking among information technology (IT) personnel," International journal of information management, vol. 18, pp. 329-343, 1998.
- [39] Toffler, A. W. Longul, and H. Forbes, "The third wave," Bantam books New York, 1981.
- [40] Wicks, D., "Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance: understanding the willingness to telework," Management Decision, vol. 40, pp. 672-681, 2002.
- [41] Yang, M. H. and J. K. Pae, "A study of factors affecting attitude towards teleworking : An empirical investigation of KIPO(Korean Intellectual property office) examiners's teleworking case," Korean Journal of Communication Studies, vol. 17, pp. 97-123, 2009.
- [42] Yang I. S. and M. K. Moon, "The Status on the Alternative Work Schedule Programs Introduced in the Companies and Their Utilizing Plans", Research Report vol. 18, Korean Women's Development Institute, 2011.

## 저 자 소 개



### 김 재 영

2002: 고려대학교  
경영정보학과 경영학사.  
2004: 고려대학교  
경영학과 경영학석사.  
2013: 고려대학교  
경영학과 경영학박사  
현 재: 고려대학교  
경상대학 경영학부 조교수  
관심분야: 이비즈니스, 비즈니스 모델  
Email : korean4u@korea.ac.kr



### 조 부 연

1995: 고려대학교  
심리학과 문학사.  
2007: 고려대학교  
경영대학원 경영학석사 MBA  
2011: 고려대학교  
경영학과 경영학박사  
현 재: 제주대학교  
경상대학 경영학과 조교수  
관심분야: 서비스 공급네트워크  
Email : bycho@jejunu.ac.kr