

노동정책연구
2020. 제20권 제4호 pp.35-62
한국노동연구원
<http://doi.org/10.22914/jlp.2020.20.4.002>

연구논문

초과근로와 일과 삶의 균형과의 관계에서 직무중심 인력계획과 인사평가의 조절효과*

이혜정**
명순영***
유규창****

초과근로와 일과 삶의 균형에 대한 관심이 증대되고 있다. 그리고 초과근로는 일과 삶의 균형에 부정적 영향을 미치는 것으로 일관되게 보고되고 있다. 이에 본 연구에서는 초과근로와 일과 삶의 균형과의 부적 관계를 조절할 수 있는 기업의 인사제도의 효과를 검증함으로써 초과근로와 관련된 기존의 탐색적 논의를 실증하는 것을 주요한 목적으로 한다. 이를 위해 초과근로와 일과 삶의 균형과의 관계를 검증하였다. 또한 직무중심 인력계획, 직무중심 인사평가의 조절효과를 검증하였다. 가설 검증을 위해 다양한 산업의 101개 기업의 인사담당자들에게는 기업 수준의 정보를 측정하였고, 기업 내 구성원들에게는 개인 수준의 변수를 측정하여 다수준 분석에 활용하였다.

분석결과, 초과근로는 일과 삶의 균형에 유의한 부정적 영향을 미쳤으며 초과근로와 일과 삶의 균형과의 관계에서 직무중심 인력계획, 직무중심 인사평가의 조절효과 역시 유의하게 나타났다. 따라서 직무정보를 토대로 한 합리적이고 체계적인 인력 예측과 숙인적 기준이 아닌 직무성과 중심의 인사평가가 초과근로와 일과 삶의 균형의 부적 관계를 완화시키는 것을 확인하였다.

논문접수일: 2020년 8월 14일, 심사의뢰일: 2020년 8월 18일, 심사완료일: 2020년 10월 8일

* 이 논문은 한양대학교 교내 연구지원사업으로 연구되었다(HY-2018년도).

** (제1저자), 한양대학교 경영학 박사(leehj98@hanyang.ac.kr)

*** (공동저자), 한양대학교 경영학 박사(msy@mk.co.kr)

**** (공동저자), 한양대 경영학과 교수(hr@hanyang.ac.kr)

본 연구는 초과근로와 일과 삶의 균형과의 관계에 대한 우리나라 기업의 실증 자료의 제시, 직무와 관련된 제도들의 중요성을 확인하였다는 점 등에서 이론적 의의를 갖는다. 실무적 의의로는 초과근로, 일과 삶의 균형의 두 개념에 대한 보다 체계적 이해를 통한 다양한 정책 및 제도의 필요성, 초과근로를 줄이기 위한 직무관리 차원에서의 방안, 직무중심 인사평가를 통해 평가의 공정성과 타당성을 높이기 위한 방안의 필요성을 제안하였다.

핵심용어 : 사회적 협의, 사회협약, 사회협약 법제화, 전략적 선택, 노사관계

I. 서론

젊은 세대들에게 일과 삶의 균형은 직장 선택의 중요한 기준이며(이혜정·유규창, 2013) OECD에서는 ‘더 나은 삶 지수(Better Life Index)’로도 일과 삶의 균형이 활용되고 있다. 이처럼 일과 삶의 균형에 대한 중요성이 강조되고 있지만 이와 역행하는 수치와 결과 역시 쉽게 확인할 수 있다. 우리나라가 OECD 국가 중 최장시간 근무국가라는 결과(고용노동부, 2018)는 단지 최근 몇 년간의 수치가 아니다. 또한 일과 삶의 균형은 OECD 38개국 중 35위의 결과)는 ‘위라벨’, ‘주52시간’ 등이 주요 키워드로 자리매김하는 최근의 현실에 비추어 보면 아이러니한 수치가 아닐 수 없다. 특히 밀레니얼 세대라 지칭되는 젊은 세대들을 중심으로 ‘YOLO(You Only Live Once)’, 취미, 여행, 소비 등 여가 생활을 중시하고(강민우·홍영현·서용원, 2018) 있는 반면 장시간 근무 국가임에도 불구하고 노동생산성은 OECD 국가 중 하위를 차지하고 있다. 이와 같은 문제를 해결하고자 최근 2018년 2월 근로기준법 개정안이 국회를 통과하여 2018년 7월 1일부터 300인 이상 사업체(5개 특례업종 제외)에서는 주 52시간을 초과할 수 없도록 규정하여 ‘휴식이 있는 삶’, ‘저녁이 있는 삶’을 제공하기 위한 노력 등이 지속적으로 이루어지고 있다(김복순, 2018).

그런데 근로시간은 일과 삶의 균형과 매우 밀접한 관련이 있으며 보다 구체

1) <https://data.oecd.org>(검색일: 2020. 5. 25) 통계 자료 참조.

적으로 긴 근로시간은 일과 삶의 균형에 부정적 영향을 미치는 주요한 선행요인이다(예: 김현욱·유태용, 2009; 이유덕·송광선, 2009; 임효창·이봉세·박경유, 2005; Fontinha, Easton, & Van Laar, 2019; Greenhaus, Collins, Singh & Parasuraman, 1997; Hasan, 2011). 긴 근로시간 또는 초과근로²⁾는 직무스트레스(Gelsema et al., 2005)와 이직률(Lee & Ashforth, 1996)을 높이며 혁신행동과 창의성(삼성경제연구소, 2008; 정예지·윤정구·김세은, 2016)을 저해한다. 이처럼 초과근로는 개인과 조직 차원에서의 많은 역기능을 유발하기에 이론 영역뿐만 아니라 법적·정책적 측면에서 근로시간 개선 노력이 진행 중이다. 이외에도 장시간 근로의 현황(김복순, 2018), 근로시간 단축으로 인한 경제적 효과와 법적 논의(김유선, 2008; 김재원, 2001; 노용진, 2014; 안주엽·이규용, 2001; 이상목, 2001; 조석연, 2002) 그리고 인력관리 효율성 향상(김승택, 2011), 비효율적이고 시간의 양 중심의 업무방식의 변화(정예지·윤정구·김세은, 2016), 인사제도 개선, 인력 수급 예상(배규식 외, 2011b)등 초과 근로를 줄이기 위한 탐색적 연구도 이루어져 왔다.

그러나 초과근로가 다양한 결과변수에 미치는 부적 영향력을 완화할 수 있는 상황적 요인에 대한 탐색과 관련 인사제도의 역할을 검증한 연구는 부족한 실정이다. 이에 본 연구에서는 초과근로와 일과 삶의 균형과의 관계를 조절할 수 있는 기업의 인사제도에 초점을 두고자 한다. 조직 내 관행이 형성됨에 있어 조직의 인사제도는 중요한 영향력을 미친다. 근무시간에 대한 의미, 동기부여와 통제의 방법, 업무의 조정 등과 관련된 기본적인 가정과 같은 구성원에 대한 관리적 관점과 정보를 담고 있기 때문에 조직의 인사제도는 중요한 의미를 갖는다(Detert, Schroeder, & Mauriel, 2000; Gould-Williams, 2007; Bowen & Ostroff, 2004).

보다 구체적으로는 직무중심의 인력계획과 인사평가의 역할 검증에 초점을 두고 논의를 진행하고자 한다. 조절변수로 인사제도를 설정한 이유는 두 인사제도가 갖는 특성이 현재 우리나라의 근로시간 문화를 형성하는 데 영향을 미친 인사관리의 부정적 특성을 완화 또는 보완할 수 있을 것이라 가정하였기 때

2) 장시간 노동은 주 40시간으로 정해진 정규노동시간이 아니라 주로 초과근로시간에 의해 유발되기 때문에(배규식 외, 2011b) 본 연구에서는 장시간 노동을 초과근로시간으로 파악하고자 하며 이후부터는 초과근로의 용어를 사용하고자 한다.

문이다. 또한 합리적 인력예측 부재와 직무내용 파악의 불충분, 속인적 속성 중심의 인사평가 등은 인사관리의 비합리성과 타당한 기준 설정의 부재라는 특성을 내포하고 있으며 이로 인해 초과근로와 일과 삶의 균형에 부정적 영향을 미치게 된다. 따라서 근로시간에 대한 합리적인 근거와 예측 가능성을 높일 수 있는 제도와 초과근로로 이어지는 상황이라 할지라도 이를 타당하고 수용 가능한 상황으로 인지할 수 있도록 인사제도의 합리성과 체계성을 높일 수 있는 제도의 필요성을 확인할 수 있다.

이상의 논의를 토대로 본 연구에서는 초과근로가 일과 삶의 균형에 어떠한 영향을 미치는지 그리고 이 관계를 조절할 수 있는 직무중심의 인력계획과 인사평가의 역할은 어떠한지를 파악하고자 하며 이 연구 목적을 수행하기 위한 세부 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 초과근로가 일과 삶의 균형에 미치는 효과를 검증하고자 한다. 둘째, 초과근로와 일과 삶의 균형과의 관계를 조절하기 위한 인사제도로 직무중심 인력계획, 직무중심 인사평가의 효과를 검증하고자 한다. 그리고 기업 수준에서의 제도인 직무중심 인력계획과 인사평가가 개인수준의 초과근로와 일과 삶의 균형의 관계에 미치는 영향력은 다수준의 상호작용을 포함하고 있기에 위계적 선형모형(HLM)을 통해 검증하였으며 분석을 위해 기업의 인사담당자와 조직 내 구성원 개인수준의 변수를 구분해 설문하여 분석에 활용하였다.

본 연구를 통해 초과근로와 일과 삶의 균형에 있어 기업의 제도들이 가진 영향력을 검증함으로써 기존의 탐색적 논의를 실증하고 심화시키는 데 기여할 수 있을 것이다. 더 나아가 초과근로와 일과 삶의 균형과 관련된 구체적인 방안을 모색함에 있어 본 연구가 유용한 이론적·실무적 함의를 제공할 것으로 기대한다.

II. 이론 고찰과 가설 도출

1. 초과근로와 일과 삶의 균형과의 관계

유럽연합의 노동시간지침(Working Time Directive)에서의 장시간 노동의 국

제적인 기준은 주 평균 48시간 이상을 일하는 경우로 규정하고 있다(배규식 외, 2011b). 현행 근로기준법 제50조 제1항에서는 1일 8시간, 1주일 40시간으로 정하고 연장근로는 1주에 12시간을 초과할 수 없도록 규정하고 있어 근로시간은 주당 최대 52시간이 된다. 주당 노동시간은 소정근로시간과 초과근로시간을 합친 것이며, 소정근로시간은 사업체의 취업규칙이나 단체협약으로 정한 소정근로일에 정규적인 업무 개시와 종료 시각 사이의 실제로 근무한 시간을 말한다. 그런데 장시간 노동은 주 40시간으로 정해진 정규노동시간이 아니라 주로 초과근로시간에 의해 유발되기 때문에(배규식 외, 2011b) 본 연구에서는 주 40시간 이상의 초과노동시간을 초과근로로 파악하고자 한다.

일과 삶의 균형은 개인이 일과 삶의 두 역할에서 요구되는 바를 잘 해내고 있다고 느끼는 개인적인 지각으로 정의할 수 있다(Tausig and Fenwick, 2001). 즉, 개인이 다양한 삶의 영역에서 오는 욕구를 잘 해낼 수 있는 역량이 있다고 지각하거나 유연하고 자율성이 부여된 상태의 균형으로써(Sheldon & Niemiec, 2006) 개인의 선택 및 통제 그리고 심리적 중요도를 의미한다(Lambert, 2000).

일과 삶의 균형의 영향요인은 크게 개인특성요인(개인의 성격 및 정서적 특성 등), 가정 관련 요인(결혼 여부, 자녀양육 관련 요인, 배우자 등), 직무특성요인(근무시간, 유연성, 역할과다 등), 조직요인(제도 및 문화) 등으로 구분할 수 있다(이혜정, 2014). 특히 직무특성 요인 중 근무시간과 이에 따른 역할 과다는 일과 삶의 균형에 영향을 미치는 선행요인으로 제시되고 있다. 업무에 할당하는 ‘적당한’ 시간은 일과 삶의 균형을 이루기 위한 기본 조건이기 때문에 너무 긴 시간을 일 영역에 사용하는 경우 대인관계, 여가, 가족과 보내는 시간이 줄어들게 되고 삶 영역의 질과 웰빙의 수준이 낮아지게 된다(Kofodimos, 1993). 또한 긴 근무시간은 일과 삶의 균형에 부정적인 영향(예: Batt & Valcour, 2003; Evenson, 1997, Fontnha et al., 2019; Hasan, 2011; Major, Klein, & Ehrhart, 2002)을 미치며 역할과다 역시 일과 삶의 균형을 저해하는 주요한 요인임을 실증하고 있다(예: Bakker, Demerouti, & Dollard, 2008; Barling & MacEwen, 1992; Lance & Richardson, 1988).

국내 연구 역시 초과근로와 일과 삶의 균형의 부정적인 관계에 대해서는 일관적인 결과를 보고하고 있다. 사무직을 대상으로 초과근로와 일과 삶의 균형

의 관계를 분석한 정동관 외(2016)의 연구에서 두 변수의 부적 관계를 확인하였으며, 김현욱·유태용(2009), 권태희(2010), 윤자영·임주리(2014), 이유덕·송광선(2009), 임효창·이봉세·박경유(2005) 등의 선행연구 역시 일관된 결과를 보여주고 있다. 한국여성정책연구원이 실시한 설문조사에서 ‘일·가정 양립을 위해 정부가 최우선으로 추진해야 할 정책’으로 장시간 근로 관행의 개선을 제시하는(안주엽, 2017) 등 초과근로는 일과 삶의 균형을 설명하는 주요한 선행변수라 할 수 있다. 이러한 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 초과근로는 일과 삶의 균형에 부적 영향을 미칠 것이다.

2. 초과근로와 일과 삶의 균형과의 관계에서 직무중심 인력계획의 조절효과

본 연구에서는 개인이 수행할 수 있는 직무내용과 필요 기술, 지식, 책임 및 범위의 규정 등 직무에 대한 분석을 토대로 한 필요 인력을 산정하고 예측하는 것(Kang & Snell, 2009; Sanchez & Levine, 2012)을 직무중심 인력계획으로 정의하고자 한다. 인력계획은 조직의 목표 달성을 위해 원하는 인재를 적절한 시기에 적절한 직위에 배치하는 과정을(Miner, 1973) 의미한다. 그러나 본 연구에서는 업무의 예측과 계획, 그리고 비효율적인 업무의 제거 등을 위해 인력계획 사전단계인 직무에 대한 명확한 이해와 분석이 선행되어야 함에 초점을 두고자 하였으며 이러한 이유로 직무중심 인력계획을 조절변수로 설정하였다. 보다 구체적인 논의는 다음과 같다.

과다한 업무량은 구성원이 보유한 시간 및 자원을 넘어서서 많은 업무를 수행하도록 요구하기 때문에, 우울, 긴장 등 일과 삶의 균형을 저해하는 요인으로 작용할 수 있다(Demerouti, Bakker, Nachreider, & Schaufeli, 2001; Maslach & Leiter, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004; Vandenberghe et al., 2011). 그런데 과다한 업무량 또는 역할 과다는 직무의 내용과 범위, 소요시간, 적정 수행 인력이 체계적으로 분석되지 않는 데서도 그 원인을 찾을 수 있다(이혜정·유규창·명순영, 2019). 또한 초과근로를 줄이기 위해서는 계획성, 예측 가능성을 높여야 한다는 주장과(배규식 외, 2011a) 초과근로의 원인으로 절대적 인원 부

족(권현지, 2012)이 주요한 원인으로 제시되고 있다. 이러한 논의들을 통해 필요 인력을 예측하고 인력 산정의 근거가 될 수 있는 기본적인 직무의 양과 과업의 세부내용, 범위 등에 대한 자료의 필요성을 확인할 수 있다.

따라서 직무를 구성하고 있는 과업, 필요 기술, 작업량, 책임의 범위 등을 규명하기 위한 직무분석(Sanchez & Levine, 2012)이 직무중심 인력계획을 위해서는 선행되어야 할 것이다. 그리고 직무분석을 통해 도출된 정보를 통해 직무내용과 범위를 명확히 하며 비효율적인 업무 관행을 줄일 수 있을 것으로 예측할 수 있다(Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, & Dimick, 2000). 즉, 직무중심 인력계획은 초과근로와 일과 삶의 균형과의 관계에서 초과근로가 일과 삶의 균형에 미치는 부정 효과를 완화시킬 수 있는 상황적 요인으로 작용할 수 있을 것이다. 이상의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2 : 직무중심 인력계획은 초과근로와 일과 삶의 균형과의 관계를 조절할 것이다. 즉, 초과근로가 일과 삶의 균형에 미치는 부정 효과를 직무분석 및 인력계획이 완화시킬 것이다.

3. 초과근로와 일과 삶의 균형과의 관계에서 직무중심 인사평가의 조절효과

직무중심 인사평가는 개인의 직무수행 능력을 중심으로 이루어지는 평가를 의미한다. 직무중심 인사평가를 초과근로와 일과 삶의 균형과의 관계를 조절하는 상황적 요인의 인사제도로 설정한 이유는 우리나라의 인사평가가 속인적 속성(연령, 학력, 성별 등)을 토대로 이루어지는 경우가 많고, 상사의 주관 개입, 불공정한 평가 관행 등이 초과근로로 이어지며 개인의 일과 삶의 균형을 저해하는 요인으로 지적되기 때문이다. 보다 구체적인 이유는 다음과 같다.

대부분의 조직은 긴 근무시간을 조직몰입의 전제조건으로 여기고 있으며(Mubeen & Rashidi, 2014) 조직이 근로자에게 시간에 대해 기대하는 정도와 근무현장에서의 대면시간에 대한 요구가 긴 근무시간을 야기한다(Adisa, Mordi, & Osabutey, 2017). 특히 우리나라의 경우 특유의 ‘타인만큼’의 형식적인 보여주기와 맞춰가기를 수행할 것을 의미하는 ‘체면’ 문화(유민봉·심형인, 2011)가

초과근로의 주요한 원인으로 제시되기도 한다. 이러한 체면의 문제는 겉치레의 중시, 티가 가는(visible) 업무나 활동의 선호, 주말 업무, 야근 등이 업무적 필요에 대한 고려보다는 ‘타인의 시선에 대한 체면적 고려’를 주된 바탕으로 이루어짐으로써 구성원 일정 관리의 정규성을 저해하는 원인으로 지적되고 있다(허준영·권향원, 2016). 이는 조직 내 장시간 노동이 곧 조직에 대한 헌신성을 보여주는 것이라고 여기기 때문에 업무 시간 외에도 상사와 구성원들이 직접 대면하여야만 좋은 인식을 심어주는 대면주의(face-to-face) 문화를 형성하게 되고(배규식 외, 2011) 그 결과 초과근로를 야기하는 결과를 낳게 된다.

따라서 인사평가의 대상이 되는 ‘성과’에 대한 정의가 상사에게 대면으로 보여주는 근무시간 및 헌신의 정도가 아닌 개인이 수행하는 직무의 내용을 토대로 이루어질 필요가 있다. 즉 개인이 수행하는 직무내용과 목표의 명확화를 통해 달성해야 하는 직무성과에 개인이 몰입하도록 함으로써 보다 일에 몰두할 수 있어야 한다(Christian, Garze, & Slaughter, 2011; Macey & Schneider, 2008). 직무수행 내용이 아닌 상사의 주관적인 평가가 이루어지는 상황에서는 자신의 역할이나 범위가 불분명하고 기대하는 성과와 목표 역시 불분명하기 때문에 상사의 긍정적인 인식이나 판단이 중요해지게 된다. 그러나 직무중심 인사평가가 이루어지게 되면 조직 내 자신의 역할 및 직무와 관련된 기대에 대한 정보를 충분하게 인지하게 되어 역할 명확성을 높일 수 있다(이혜정 외, 2019; Pannaccio & Vandenberg, 2011). 그 결과 자신의 직무역할 및 목표가 명확해지면 개인의 자원 및 시간을 일과 삶 영역에 배분하는 것을 용이하게 할 수 있을 것이다(Bakker, Van Emmerik, & Euwema, 2006). 따라서 초과근로와 일과 삶의 균형의 부적 관계를 직무중심 인사평가가 조절할 것이라 예측할 수 있으며 이상의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

- 가설 3 : 직무중심 인사평가는 초과근로와 일과 삶의 균형과의 관계를 조절할 것이다. 즉, 초과근로가 일과 삶의 균형에 미치는 부적 효과를 직무중심 인사평가가 완화할 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 자료의 수집 및 표본의 특성

본 연구의 자료는 2018년 2월 1일부터 5월 30일까지 총 4개월에 걸쳐 국내 101개 기업의 인사담당자와 구성원으로부터 수집되었다. 그중 부정확한 응답, 중시화 경향이 강한 개인의 설문을 제거하고, 총 101개 기업의 구성원 1,210명의 설문을 분석에 사용하였다. 설문은 기업의 인사담당자와 해당 기업의 구성원 10인 이상에게 이루어졌다. 기업의 인사담당자와 구성원에게는 각각 다른 설문의 문항으로 측정하였다. 인사담당자에게는 기업의 인사제도와 기업의 특성(규모, 산업 등)에 대한 문항을 설문하였으며 구성원 설문을 통해서는 초과근로와 일과 삶의 균형 그리고 인구통계학적 변수와 관련된 문항을 설문하였다.

표본으로 사용된 기업의 특징은 다음과 같다. 기업의 규모는 0~99인이 41개 기업 40.6%, 100~299인 기업이 14개 13.9%, 300~999인 기업은 19개 기업의 18.8%, 1,000인 이상 기업은 27개 26.7%의 분포를 보였다. 설문에 응한 응답자의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 응답자의 성별은 남성 652명(53.9%), 여성 534명(44.1%), 결측 24명(2.0%)로 나타났다. 직급은 사원이 277명(22.9%), 대리 316명(26.1%), 과장 238명(19.7%), 차장 164명(13.5%), 부장 94명(7.8%), 기타 90명(7.4%), 결측 31명(2.6%)로 나타났다.

2. 변수의 측정

연구에 사용된 변수들 중 초과근로시간, 일과 삶의 균형, 성별은 개인에게 측정하였으며 직무중심 인력계획, 직무중심 인사평가와 기업특성 관련 변수들(통제변수에서의 산업유형, 조직규모)은 각 기업의 인사담당자를 통해 측정하였다. 초과근로시간과 성별, 통제변수에 사용된 기업의 특성을 측정하는 문항들을 제

외하고 모두 Likert식 5점 척도를 사용하였다. 본 연구에 사용된 변수의 조작적 정의 및 측정방법은 다음과 같다.

가. 종속변수

1) 일과 삶의 균형

일과 삶의 균형을 “개인이 일과 삶의 두 역할에서 요구되는 바를 잘 해내고 있다고 느끼는 개인적인 지각”으로 정의하였다. 측정을 위해 Valcour(2007)의 5 문항을 사용하였다. 문항의 구체적인 예는 다음과 같다. “나는 일(직장)과 삶 두 영역에 적절히 시간을 배분하고 사용하고 있다”, “나는 일(직장)과 삶 두 역할에서 요구하는 바를 잘 수행하고 있다” 등의 5 문항을 5점 척도로 측정하였다.

나. 독립변수

1) 초과근로시간

초과근로시간은 정규근무시간 이외에 추가로 이루어지는 근무로 정의된다. 본 연구에서는 근로기준법을 토대로 1일 8시간을 초과하는 근무를 초과근로로 정의하고, “지난 1개월을 되돌아보았을 때 1주일에 평균 몇 시간 정도의 초과 근무를 하였습니까”(주 40시간 기준)의 단일 문항으로 측정하였다.

다. 조절변수

조절변수를 측정하기 위해서 Lopez-Cabrales, Bornay-Barrachina, & Diaz-Fernandez(2017)의 직무중심 인사관리를 측정하기 위한 문항 중 각 관행에 적용되는 문항을 사용하였다.

1) 직무중심 인력계획

직무중심 인력계획은 직무 내용을 확인하고 직무의 양과 범위를 파악하며 조직의 목표 달성을 위해 요구되는 인적자원의 양과 질을 전략적으로 결정하기 위한 활동으로 정의하였다. 측정은 “우리 회사에서는 각자 맡은 일에 대한 책임과 권한이 직무기술서에 명확하게 정의되어 있다”, “우리 회사에서는 회사의

전략적 방향에 따라 인력계획이 수립되고 이에 근거하여 수시로 인재를 채용한다”의 2 문항으로 측정하였다.

2) 직무중심 인사평가

직무중심 인사평가는 개인의 직무수행 능력을 중심으로 평가가 이루어지는 것으로 정의하였으며 “우리 회사에서의 인사평가는 각 개인이 수행하는 직무수행 결과에 따라 결정된다”의 문항으로 측정하였다.

라. 통제변수

분석결과의 정확성을 위해 초과근로에 영향을 미칠 수 있는 변수들을 통제하였다. 기업의 통제변수로는 산업과 기업규모를 사용하였다. 개인수준 통제변수로는 남성을 1로 더미변수화하여 사용하였다. 기업수준의 통제변수는 제조업을 1로 코딩하였으며 기업규모는 300인 이하를 1로 처리하여 분석에 활용하였다.

3. 측정도구의 신뢰성 검증

다문항으로 측정된 문항들을 대상으로 Cronbach의 알파 계수를 이용하여 조직 수준에서의 직무중심 인력계획과 개인수준의 일과 삶의 균형 변수의 신뢰도를 검증하였다. 직무중심 인력계획 2문항은 .671, 일과 삶의 균형 5문항은 .929로 나타났다. 일반적으로 Cronbach의 알파 계수가 0.6 이상이 되면 비교적 신뢰도가 높다고 보고 있으므로(Van de Ven & Ferry, 1980), 본 연구에서 사용하는 측정도구들의 신뢰성을 확보했다고 판단하여 이후 분석을 진행하였다.

IV. 연구결과

1. 연구방법

가설 검증은 위계적 선형모형(HLM: Hierarchical Linear Modeling)을 이용

하였다. HLM은 다수준 모형을 분석하기 위해 고안된 분석기법으로 상위수준의 변수가 주는 맥락효과에 의한 영향을 고려하여 종속변수를 예측한다. 따라서 조직 수준의 인사제도가 개인의 초과근로와 일과 삶의 균형의 관계에 미치는 조절효과를 검증하기 위해 서로 다른 분석수준 사이에서 발생하는 상호작용 관계(cross-level interaction)를 직접적으로 다룰 수 있는 장점이 있다. 분석은 HLM 8 패키지를 사용하였다.

분석에 사용한 개인수준의 변수는 그룹 평균 센터링(group-mean centering)을, 조직수준의 변수는 전체 평균 센터링(grand-mean centering)을 더미변수들은 센터링하지 않고(un-centering) 분석모델에 포함하였다(Kozlowski & Klein, 2000).

2. 기술통계와 상관관계

가설 검증 이전에 변수들 간의 관련성과 변수들 간의 강도를 파악하기 위해 주요 변수들 간의 피어슨(Pearson) 상관관계 분석을 실시하였다. 변수의 기술통계 및 상관관계 분석결과를 제시하면 <표 1>과 같다. 우선 상관관계 분석결과

<표 1> 개인수준과 조직수준 변수의 기술통계 및 상관관계 분석

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7
개인수준 (N=1153 ^a)									
1. 성별 ^b	.47	.50							
2. 초과근로	7.51	7.75	.14**						
3. 일과 삶의 균형	3.32	.87	.05	-.30**					
조직수준 (N=101)									
4. 산업(제조업)	.82	.38							
5. 기업규모 ^c	.46	.50				-.14			
6. 직무중심 인력 계획	3.86	.99				-.12	.07		
7. 직무중심 인사 평가	4.12	.79				.04	.00	.58**	

주: * p<.05, ** p<.01.

a listwise 방법을 적용하였음.

b 성별: 남=1, 여=0, c 기업규모: 300인 이하=1, 300인 초과=0.

모두에서 상관관계가 0.8 이상의 변수가 없기 때문에 다중공선성의 위험은 낮은 것으로 판단할 수 있었다. 변수 간 상관관계 분석결과, 종속변수인 일과 삶의 균형과 초과근로시간은 유의미한 상관관계를 갖는 것으로 확인되었다 ($r=-.30, p<.01$). 조직수준의 상관관계 분석결과로 직무중심 인력계획과 인사평가가($r=-.58, p<.01$) 유의한 상관관계를 보였다.

3. 가설의 검증

연구가설 검증을 위해 개인수준의 일과 삶의 균형을 종속변수로 설정하고 초과근로시간을 독립변수로 설정하여 위계적 선형모형을 통해 분석을 실시하였다. 먼저, 일과 삶의 균형에 유의미한 집단 간 분산이 존재하는지를 영모텔(null model)을 통해 확인한 후 위계적 선형모형을 통해 분석하였다. 가설 검증 결과는 <표 2>에 제시하였다. <표 2>의 모형 1은 통제변수만 투입한 모형이며 모형 2는 초과근로를 투입한 모형이다. 모형 3과 4는 조절효과 검증을 위한 모형으로 직무분석 및 인력계획의 조절효과는 모형 3을 통해, 직무중심 인사평가는 모형 4를 통해 검증하였다.

모형 2의 결과를 살펴보면, 초과근로가 일과 삶의 균형에 미치는 영향이 유의하게 나타나($\gamma=-.030, p<.001$) 가설 1은 지지되었다. 따라서 초과근로시간은 일과 삶 두 영역에 배분할 수 있는 시간 압박과 스트레스, 그리고 소진으로 이어져 일과 삶의 균형에 부정적인 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

다음은 조절효과에 대한 분석결과이다. 우선 모형 3을 통해 직무중심 인력계획이 초과근로와 일과 삶의 균형에 미치는 조절효과를 검증한 결과 $p<.05$ 수준에서 유의하게 나타나($\gamma=-.005, p<.05$) 가설 2는 지지되었다. 이 결과는 직무분석과 인력계획을 통해 직무내용을 명확히 하고 업무 과다로 인한 부정적인 결과를 미리 예측하고 조율함으로써 초과근로가 일과 삶의 균형에 미치는 부적효과를 완화시킬 수 있는 것으로 해석할 수 있다.

직무중심 인사평가가 초과근로와 일과 삶의 균형에 미치는 조절효과는 모형 4를 통해 검증하였으며 분석결과 이 역시 유의하게 나타나($\gamma=-.004, p<.05$) 가설 3 역시 지지되었다. 직무중심 인사평가는 주관적이고 속인적 속성에 의해

이루어지는 평가 시에 대면시간의 증가를 줄이고 자신의 목표와 역할을 명확히 하여 개인의 시간과 에너지를 집중할 수 있는 측면에서 초과근로가 일과 삶의 균형에 미치는 부정적 효과를 완화시킬 수 있는 조절변수임을 확인하였다.

〈표 2〉 가설 검증을 위한 위계적 선형모형 분석결과

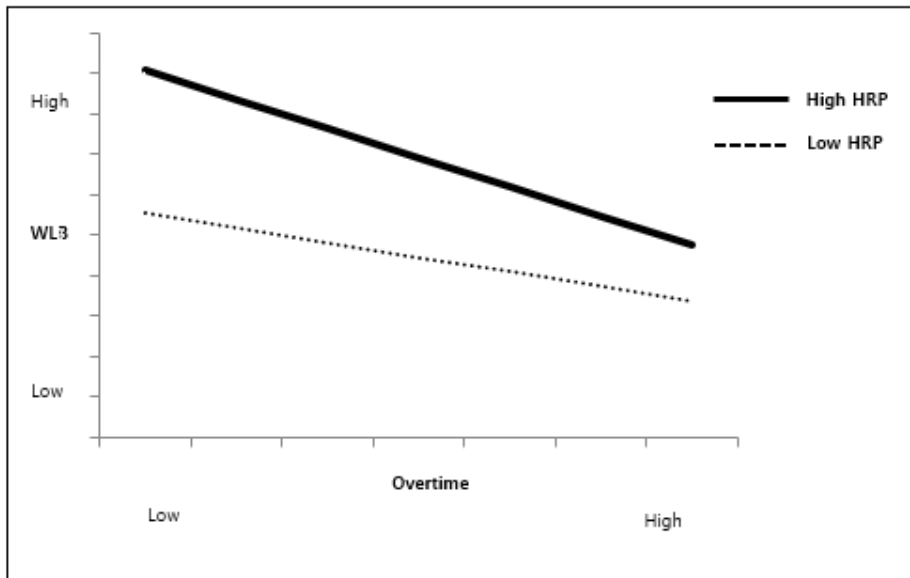
변수명	일과 삶의 균형			
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
	β	β	β	β
Intercept	3.224***	3.195***	3.203***	3.196***
성별 ^a	.096	.154**	.150**	.151**
산업(제조업) ^b	-.169	-.171	-.200*	-.177
기업규모 ^b	.1666*	.162*	.155*	.158*
초과근로시간 ^a		-.030***	-.030***	-.030***
직무중심 인력계획 ^b			.065	
직무중심 인사평가 ^b				.098*
[상호작용효과]				
초과근로시간 * 직무중심 인력계획			-.005*	
초과근로시간 * 직무중심 인사평가				-.004*
Deviance	2885.11	2826.09	2835.97	2834.45

주: * p<.05, ** p<.01, *** p<.001.

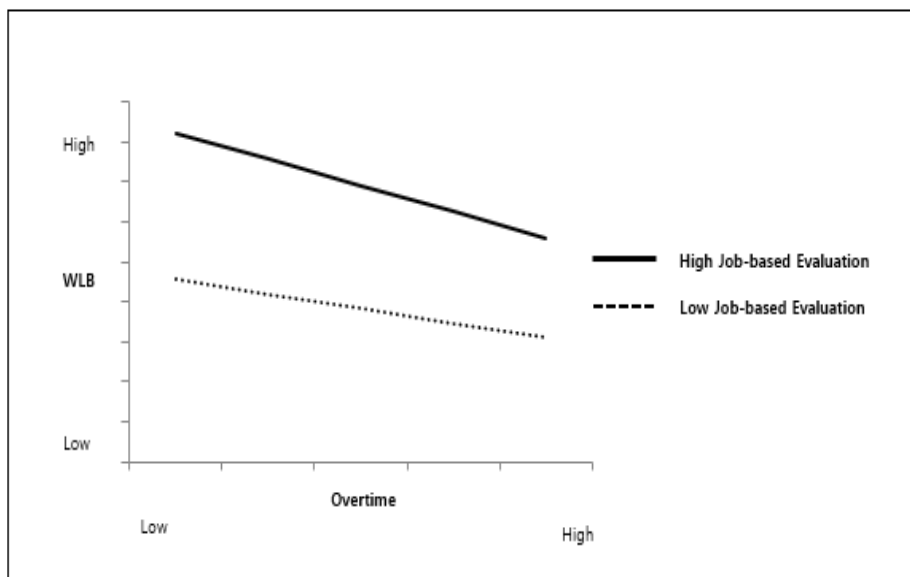
성별: 남=1, 여=0, 기업규모: 300인 이하=1, 300인 초과=0, ^a 개인수준 변수, ^b 조직수준 변수.

조절효과 분석결과에 대한 해석을 도식화하면 [그림 1], [그림 2]과 같이 나타낼 수 있다. 먼저 직무중심 인력계획이 초과근로와 일과 삶의 균형과의 관계에서의 조절효과를 [그림 1]을 통해 살펴보면, 직무중심 인력계획이 이루어지는 기업일수록 초과근로가 일과 삶의 균형에 미치는 부정적 영향이 낮게 나타나는 것을 확인할 수 있다.

[그림 1] 초과근로(Overtime)와 일과 삶의 균형(WLB)과의 관계에서 직무중심 인력계획의 조절효과



[그림 2] 초과근로(Overtime)와 일과 삶의 균형(WLB)과의 관계에서 직무중심 인사평가의 조절효과



[그림 2]는 직무중심 인사평가의 조절효과를 도식화한 것으로 [그림 1]에서 제시한 조절변수의 효과와 유사하게 나타난 것을 확인할 수 있다. 즉, 직무중심 인사평가가 높은 경우와 낮은 경우를 비교해 보면 초과근로가 일과 삶의 균형에 미치는 영향이 다르게 나타남을 알 수 있고 같은 초과근로시간이라 할지라도 직무중심 인사평가가 이루어지는 경우 일과 삶의 균형이 보다 높게 나타나는 것을 확인할 수 있다.

V. 결 론

1. 연구의 시사점

본 연구는 초과근로시간이 일과 삶의 균형에 미치는 효과와 이 관계에서 직무중심 인력계획, 직무중심 인사평가의 조절효과를 검증하였다. 분석결과, 초과근로시간은 종속변수인 일과 삶의 균형에 정적으로 유의한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 본 연구에서의 결과가 기존 선행연구와 유사한 결과이기는 하나 초과근로가 미치는 부정적 효과를 다시 한번 확인하였다 특히, 젊은 세대에게 직장 선택의 기준이자 의미 있는 일을 지각함에 있어 중요한 변수이며, 국제적으로도 해당 국가의 전반적인 삶의 질과 웰빙의 척도로 사용되는 일과 삶의 균형에 미치는 초과근로시간의 영향력은 OECD 최장 근로시간을 기록하고 있는 우리나라에게는 근로시간을 줄이기 위한 노력이 시급함을 보여주는 결과라 할 수 있다. 또한 초과근로시간과 일과 삶의 균형과의 관계에서 두 조절변수인 직무중심 인력계획, 직무중심 인사평가의 유의한 효과를 확인하였다. 연구결과를 통해 인력 예측과 업무 배분에 있어 보다 체계적이고 예측성을 높일 수 있는 인사제도의 필요성과 인사평가에 있어서의 공정성과 역할의 명확성을 높일 수 있는 직무중심 인사평가의 필요성을 확인할 수 있었다.

연구결과를 토대로 본 연구가 갖는 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 초과근로와 일과 삶의 균형과의 관계에 대한 우리나라 기업을 대상으로 한 실증 자료를 제시하였다는 점이다. 기존의 초과근로 연구들은 초과근로

의 현황과 정책(예: 김복순, 2018; 배규식 외 2013; 배규식 2011b; 정동관 외 2016 등), 영향 요인(예: 권현지, 2012; 편도인, 2012; 천성현, 2017 등), 초과근로가 일과 삶의 균형에 미치는 부정적 영향을 제시하는 연구(예: 삼성경제연구소, 2008; 임효창·이봉세·박경유, 2005 등)가 이루어져 왔다. 그러나 이 두 변수 간 관계에서의 조절변수를 탐색하고 검증하는 것의 중요성은 이론 영역에서의 이전 연구와의 차별성 측면뿐만 아니라 두 변수 간의 부적 관계를 완화시켜야 하는 목적에서 본다면 실무적 관점에서도 매우 중요한 부분이 아닐 수 없다. 이에 본 연구에서는 우리나라 기업을 대상으로 초과근로와 일과 삶의 균형과의 관계에 대한 검증과 두 변수의 부적 관계를 조절할 수 있는 기업 제도의 역할을 검증하여 실증 자료를 제시하였다는 점에서 이론적 의의를 찾을 수 있다.

둘째, ‘직무’와 관련된 제도들의 중요성을 확인하였다는 점이다. 우리나라의 초과근로나 장시간 근로 문화의 주요 원인으로 기업의 문화적 요인을 제시하는데 기업의 문화를 형성하는 데 있어 제도나 시스템은 주요 영향요인이다. 그러나 초과근로와 일과 삶의 균형과 관련하여서는 개인 차원의 성격과 가정적 요인, 상사의 지원, 일과 삶의 균형 관련 제도 등이 주요한 변수로 활용되어 왔다. 이에 본 연구에서는 우리나라의 초과근로의 원인이 될 수 있는 속인중심의 인사제도에 초점을 두었으며 속인중심 인사제도의 부정적 효과를 보완할 수 있는 ‘직무’가 기준이 된 관련 인사제도의 조절변수를 도출하고 그 효과를 검증하였다는 점에서 이론적 의의를 찾을 수 있다.

셋째, 방법론에서의 차별성이다. 개인의 초과근로와 일과 삶의 균형의 관계에서 개인이 속한 기업의 인사제도가 미치는 영향력을 정교하게 검증하기 위해 101개 기업의 인사제도 측정과 해당 기업에 속한 개인을 대상으로 데이터를 수집하여 다수준 분석을 통해 검증하였다. 이를 통해 기존 초과근로와 관련된 법적 그리고 탐색적 논의들을 우리나라 기업 상황을 반영한 데이터를 통해 그리고 기업수준의 제도가 개인에게 미치는 영향력을 실증하였다는 점에서 이론적 의의를 찾을 수 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 초과근로, 일과 삶의 균형의 두 개념에 대한 보다 체계적인 이해를 통

해 정책 및 제도의 다양한 관점의 필요성을 제안한다. 초과근로는 조직이 개인에 대해 기대하는 역할 수준 및 시간 기준이 주요한 원인으로 작용한다. 최근 일과 삶의 균형은 일과 삶 역할과 관련하여 개인이 받는 우호적인 평가, 일 영역에서의 효과성, 만족감, 두 영역 간의 적합성 등 다양한 의미로 파악되고 있다(Casper, Vaziri, Wayne, DeHauw, & Greenhaus, 2018). 그렇기 때문에 개인이 일 영역에서 유능하다는 평가를 받고 만족감을 느끼기 위한 이유에서 그리고 자신의 기대 역할을 충족시키기 위해 초과근로가 발생하는 경우도 있을 수 있다. 우리나라에서 초과근로를 줄이는 것은 매우 중요한 과제이다. 특히 장시간 근로 국가라는 오명이 항상 따라다니는 우리나라의 경우 초과근로의 절대적인 시간을 감소시키는 것은 시급하고 필수적이라 할 수 있다. 그러나 일과 삶 영역에서의 갈등이 발생할 때 그러한 갈등이 유발하는 환경이 절차적으로 공정하다는 인식이 있다면 직무태도에 긍정적인 영향을 미친다는 주장(Siegel, Porst, Brockner, Fishman, & Garden, 2005)은 그동안 대부분의 노력이 초과근로시간의 양을 줄이기 위한 방안에 초점이 맞추어져 있었으나 보다 근본적이고 다양한 시각에서의 노력이 필요함을 확인할 수 있는 부분이다. 구성원이 평가결과에 대한 부정적인 인식이 있을지라도 공정한 대우를 받았다는 인식이 있다면 조직에게 적대적으로 반영하려는 경향을 완화시켜 주기 때문이다(오승민·한태영, 2017). 따라서 초과근로시간의 양을 줄이려는 노력 및 정책과 함께 근무환경과 상황을 공정하고 합리적으로 만드는 노력이 함께 이루어져야 할 것이다.

둘째, 직무중심 인력계획의 유의한 조절효과를 토대로 초과근로를 줄이고 근무시간을 효율적으로 관리하기 위해 직무관리 차원에서의 방안 모색을 제안한다. 초과근로는 업무량, 인력 부족, 기업문화, 상사의 특성 등 다양한 요인에 의해 영향을 받는다. 그러나 초과근로는 사람 또는 역할 토대의 업무수행, 직무내용 및 범위의 불분명, 직무를 토대로 한 인력계획의 부재 등 직무의 이해와 관리의 부족에서도 그 원인을 찾을 수 있다. 따라서 각 기업에 적절한 직무의 수와 범위를 도출하고 해당 직무수행에 소요되는 인력과 시간을 예측하여 배치하는 등 업무량에 대한 사전 예측과 관리가 이루어질 필요가 있다. 또한 직무분석을 통해 불필요한 과업의 축소, 집중해야 할 과업을 도출함으로써 초과근로를 줄일 수 있는 근본적인 방안이 모색되어야 할 것이다.

셋째, 속인적 속성의 평가지표를 지양하고 합리적이고 직무중심의 인사평가를 통해 평가의 공정성과 타당성을 높여야 할 것이다. 많은 기업들이 인사평가의 공정성을 높이기 위해 결과 중심의 평가와 역량지표 도출 등의 노력을 기울여 왔다. 그러나 여전히 근무시간을 중시하며 조직에 대한 헌신으로 간주하는 경향이 일과 삶의 균형이나 초과근로의 저해 요인으로 지적되어 오고 있다. 따라서 인사평가에서의 평가 대상은 사람의 속성이나 성과와 거리가 먼 지표를 통한 평가 또는 보여주기식 그리고 형식적인 평가에서 벗어나야 할 것이다. 개인이 수행하는 직무내용과 직무성과 중심의 평가를 통해 대면시간을 줄이기 위한 노력을 위해 성과를 타당하게 규명하고 이를 평가 지표화하는 과정 그리고 인사평가에서 주관성을 줄이기 위한 방안 모색, 평가자 교육 등 근무시간이 개인의 승진과 평가에 미치는 영향력을 줄이기 위한 방안 모색을 제안한다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

마지막으로 본 연구가 갖는 한계 및 향후 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 본 연구에 사용된 데이터는 다수준 분석을 위해 기업당 10인 이상의 개인에게 설문을 실시하였다. 그러나 기업당 10인 이상의 개인이 해당 기업을 대표할 수 있는 표본인지에 대한 한계가 존재한다. 표본의 대부분이 포괄임금제의 적용 대상인 사무직에 해당하여 직군별 특성을 제한적으로 반영한 결과라는 한계도 존재한다. 따라서 향후에는 직군별, 더 나아가 산업별 특성을 반영함과 동시에 해당 기업의 특성을 충분히 반영할 수 있는 표본을 확보하기 위한 노력이 이루어져야 할 것이다. 또한 직무중심 인사평가와 초과근로를 단일 문항으로 측정하였는데 향후 보다 정교한 개념의 측정을 위해 직무중심 인사평가에 대한 보다 구체적인 정의와 강도를 파악할 수 있는 문항의 추가와 양적인 시간 이외에도 초과근로의 강도를 파악할 수 있는 문항을 추가함으로써 측정의 타당성을 높일 필요가 있다.

그리고 초과근로와 일과 삶의 균형과의 관계를 조절할 수 있는 상황적 요인으로 직무중심 인력계획, 직무중심 인사평가 제도의 효과를 검증하였으나 초과근로가 영향을 미치는 결과변수들과 이 관계에서의 보다 다양한 상황적 요인의

조절변수에 대한 논의가 이루어질 필요가 있다. 초과근로와 관련하여 법적 진전이 있어 왔으나 보다 근본적인 장시간 문화를 개선하기 위한 기업 내 영향요인을 고려할 필요가 있다. 현시주의나 대면주의, 헌신성의 척도로서의 장시간 노동문화도 그 자체로 굳어진 것처럼 보이나, 그런 문화를 재생산해내는 보다 근본적인 요인들을 해소하면 변화할 수 있고 변화하게 된다(배규식 외, 2011b). 따라서 공식적인 제도 이외에도 문화 및 분위기, 의식 개선, 리더십 측면 등 보다 넓은 관점에서 초과근로를 줄이기 위한 방안 모색이 필요하다. 특히 평가 권한을 갖고 문화와 관행 형성에 매우 중요한 역할을 담당하는 라인의 역할과 리더십을 개발하기 위한 프로그램이 그 예가 될 수 있을 것이다. 이 외에도 초과근로로 이어질 수밖에 없는 근본적인 원인, 즉 절대적인 인원 부족이나 잦은 직무순환으로 인한 숙련 저하 등의 문제를 해결하기 위해 직무의 효율성과 숙련을 높일 수 있는 직무중심의 교육, 인력 예측과 충원 인력을 상시적으로 충원할 수 있는 채용 프로세스 등 초과근로가 미치는 부정적 효과를 완화할 수 있는 실무적 차원에서의 구체적인 논의가 향후 연구들에서 이루어지길 기대해본다.

참고문헌

- 강민우 · 홍영현 · 서용원(2018). 「일과 삶의 갈등이 조직몰입과 반생산적 과업 행동에 미치는 영향: 자원손실과 부적 정서의 매개효과」. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』 31 (3): 583~609.
- 고용노동부(2018). 『2018 통계로 보는 우리나라 노동시장 모습』.
- 권태희(2010). 「유연근로가 여성관리자의 직장-가정 양립에 미치는 효과」. 『The Women's Studies Forum』 78 (1): 5~30.
- 권현지(2012). 「장시간 노동체제: 은행산업의 실태를 중심으로」. 『노동리뷰』 2012-3 (84): 73~91.
- 김복순(2018). 「장시간 근로 현황」. 『노동리뷰』 2018-6 (159): 70~74.
- 김승택(2011). 「장시간근로의 개선과 근로문화의 선진화」. 『노동리뷰』 2011-3 (72): 1~3.

- 김유선(2008). 「법정근로시간 단축이 실근로시간, 고용, 실질임금에 미치는 영향」. 『산업노동연구』 14 (2): 1~22.
- 김재원(2001). 「법정근로시간 단축의 경제적 효과와 시사점」. 『경제교육연구』 7: 81~105
- 김현욱·유태용(2009). 「직무관련 변인이 일-가정 갈등에 미치는 영향과 조직 몰입 및 직무열의에 대한 일-가정 갈등의 효과」. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』 22 (2): 155~182.
- 노동진(2014). 「주 40시간제의 고용효과」. 『산업관계연구』 24 (2): 109~129.
- 배규식·윤자영·김기민·조인경·윤정향·권현지·임주리·백다래·Bosch, G., Anzo, D., & 문정혜(2013). 『노동시간과 일·생활 균형』. 한국노동연구원.
- 배규식·이상민·권현지(2011a). 『노동시간의 유연성과 개선방안』. 한국노동연구원.
- 배규식·조성재·홍민기·김기민·전인·이영호·권현지·진숙경·이문범 (2011b). 『장시간 노동과 노동시간 단축(I) - 장시간 노동 실태와 과제』. 한국노동연구원.
- 삼성경제연구소(2008). 「장시간 근로실태와 개선방안: 제조업을 중심으로」. 『CEO Information』 제665호.
- 안주엽(2017). 「일과 삶의 균형을 위한 실근로시간 단축」. 『노동리뷰』 2017-3 (144): 52~61.
- 안주엽·이규용(2001). 「법정근로시간 단축의 노동시장 효과: 제조업을 중심으로」. 『법노동동향분석』 14 (1): 151~170.
- 오승민·한태영(2017). 「일-가정 갈등이 주도적 경력행동에 미치는 영향과 인사평가 공정성 및 성별의 조절효과」. 『한국심리학회지: 여성』 22 (4): 569~591.
- 유민봉·심형인(2011). 「공무원이 조직생활에서 경험하는 체면 현상과 행위에 대한 질적 연구: 근거이론을 적용하여」. 『한국행정학보』 45 (1): 199~25.
- 윤자영·임주리(2014). 「근로시간체제와 일가정 양립」. 한국노동연구원 연구정책세미나. pp.1~56.

- 이상목(2001). 「정근로시간 단축의 단기 및 중·장기적 고용효과」. 『노동경제논집』 24 (3): 13~38.
- 이유덕·송광선(2009). 「가족친화경영, 직무특성, 가족특성, 그리고 일과 삶의 조화」. 『인적자원관리연구』 16 (4): 213~236.
- 이혜정(2014). 「일과 삶의 균형 지원 제도와 분위기를 통해 본 조직 지원의 효과와 방안에 대한 연구」. 『조직과 인사관리 연구』 38 (1): 155~236.
- 이혜정·유규창(2013). 「Y세대의 일과 삶의 균형: 세대별 일의 가치를 통해 본 의미 및 역할」. 『노동정책연구』 13 (4): 1~31.
- 이혜정·유규창·명순영(2019). 「직무중심 인사관리가 구성원의 태도에 미치는 영향」. 『조직과 인사관리 연구』 43 (3): 149~176.
- 임효창·이봉세·박경유(2005). 「기혼직장인의 직장-가정 갈등의 원인과 결과에 관한 연구」. 『경영학연구』 34 (5): 1417~1443.
- 정동관·이경희·정경은·최미나·김훈·김기선(2016). 『사무직 근로시간 실태와 포괄임금제 개선방안』. 한국노동연구원.
- 정예지·윤정구·김세은(2016). 「일과 삶의 균형이 직무성과와 혁신행동에 미치는 영향: 직무만족과 생활만족 간 긍정적 교호작용효과를 중심으로」. 『경영학연구』 45 (5): 1471~1499.
- 조석연(2002). 「근로시간단축의 목적과 문제점」. 『노동법논총』 4: 155~179.
- 천성현(2017). 「근로시간 단축에 따른 인적자원관리 대응 과제」. 『임금연구』 25 (2): 4~20.
- 편도인(2012). 「장시간 근로 개선 정책 방향」. 『노동리뷰』 2012-3 (84): 5~13.
- 허준영·권향원(2016). 「일과 삶 균형 저해요인에 관한 탐색적 이론화 연구: 중시 중앙부처 공무원에 대한 근거이론의 적용」. 『행정논총』 4 (2): 1~30.
- Adisa, T. A., C. Mordi, and E. L. Osabutey(2017). “Exploring the implications of the influence of organisational culture on work-life balance practices: Evidence from Nigerian medical doctors.” *Personnel Review* 46 (3): 454~473.
- Bakker, A. B., E. Demerouti, and M. F. Dollard(2008). “How job demands affect

- partners' experience of exhaustion: Integrating work-family conflict and cross theory.” *Journal of Applied Psychology* 93 (4) : 901~911.
- Bakker, A. B., H. Van Emmerik, and M. C. Euwema(2006). “Crossover of burnout and engagement in work teams.” *Work and Occupations* 33: 464~489.
- Barling, J., and K. MacEwen(1992). “Linking work experience to facets of marital function.” *Journal of Organizational Behavior* 13 : 573~583.
- Batt, R. and P. M. Valcour(2003). “Human resources practices as predictors of work family outcomes and employee turnover.” *Industrial Relations* 42 (2) : 189~220.
- Bowen, D. E., and C. Ostroff(2004). “Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system.” *Academy of Management Review* 29 (2) : 203~221.
- Casper, W. J., H. Vaziri, J. H. Wayne, S. DeHauw, and J. Greenhaus(2018). “The jingle-jangle of work-nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement.” *Journal of Applied Psychology* 103 (2) : 182~214.
- Christian, M. S., A. S. Garze, and J. E. Slaughter(2011). “Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance.” *Personnel Psychology* 64 (1) : 89~136.
- Demerouti, E., A. B. Bakker, F. Nachreider, and W. B. Schaufeli.(2001). “The job demands-resources model of burnout.” *Journal of Applied Psychology* 86 (3) : 499~512.
- Detert, J. R., R. G. Schroeder, and J. J. Mauriel(2000). “A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations.” *Academy of Management Review* 25 (4) : 850~863.
- Evenson, L.(1997). *It's time: Parents find it's stretched thin by the powerful pulling forces of work and family life*. San Diego Union-Tribune, P. E-1.
- Fontinha, R., S. Easton, and D. Van Laar(2019). “Overtime and quality of

- working life in academics and nonacademics: The role of perceived work-life balance.” *International Journal of Stress Management* 26 (2) : 173~183.
- Gelsema, T. I., M. V. Dorf, S. Maes. S. Akerboom, and C. Verhoeven(2005). “Job stress in the nursing profession: The influence of organizational and environmental conditions and job characteristics.” *International Journal of Stress Management* 12 (3) : 222~240.
- Gomez-Mejia, L. R., D. B. Balkin, R. L. Cardy, and D. E. Dimick(2000). *Managing human resource*, Canadian 2nd (ed.), Scarborough, ON: Prentice Hall Canada.
- Gould-Williams, J.(2007). “HR practices, organizational climate and employee outcomes: Evaluating social exchange relationships in local government.” *International Journal of Human Resource Management* 18 (9) : 1627~1647.
- Greenhaus, J. H., K. M. Collins, R. Singh, and S. Parasuraman(1997). “Work and family influences on departure from public accounting.” *Journal of Vocational Behavior* 50 : 249~270.
- Hasan, S. S.(2011). Work life balance, stress, working hours and productivity: A case study fashion retailers in the UK. *Journal of European Studies* 27 (2) : 30~46.
- Kang, S. C., and S. A. Snell(2009). “Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management.” *Journal of Management Studies* 46 (1) : 65~92.
- Kofodimons, J. R.(1993). *Balancing act*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W., and K. J. Klein(2000). *A multilevel approach to theory and research in organizations*. In Klein, K. J., Kozlowski, S. E.(eds.) *Multilevel theory, research and methods in organizations*. San Francisco, CA : Jossey-Bass. pp.3~90.
- Lambert, S. J.(2000). “Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior.” *Academy of Management Journal* 43 : 801~815.

- Lance, C. E., and D. R. Richardson(1988). "Correlates of work and non-work stress and satisfaction among American isolated sojourners." *Human Relations* 41 : 725~738.
- Lee, R. T., and B. E. Ashforth(1996). "A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout." *Journal of Applied Psychology* 81 (2) : 123~133.
- Lopez-Cabrales, A., M. Bornay-Barrachina, and M. Diaz-Fernandez(2017). "Leadership and dynamic capabilities : The role of HR systems." *Personnel Review* 46 (2) : 255~276.
- Macey, W., and B. Schneider(2008). "The meaning of employee engagement." *Industrial and Organizational Psychology* 1 : 3~30.
- Major, V. S., K. J. Klein, and M. G. Ehrhart(2002). "Work time, work interference with family, and psychological distress." *Journal of Applied Psychology* 87 (3) : 427~436.
- Maslach, C., and M. P. Leiter(2008). "Early predictors of job burnout and engagement." *Journal of Applied Psychology* 93 (3) : 498~512.
- Miner, J. B.(1973). *The management process : Theory, research, and practice.* Macmillan.
- Mubeen, H., and M. Z. Rashidi(2014). "Impact of long working hours on job satisfaction of employees working in service sector of Karachi." *Journal of Business Strategies* 8 (1) : 21~37.
- Panaccio, A., and C. Vanderberghe(2011). "The relationships of role clarity and organization-based self-esteem to commitment to supervisors and organizations and turnover intentions." *Journal of Applied Social Psychology* 41 (6) : 1455~1485.
- Sanchez, J. I., and E. L. Levine(2012). "The rise and fall of job analysis and the future of work analysis." *Annual Review of Psychology* 63 : 397~425.
- Schaufeli, W. B., and A. B. Bakker(2004). "Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement : A multi-sample study." *Journal*

of Organizational Behavior 25 : 293~315.

Sheldon, K. M., and C. P. Niemiec(2006). "It's not just the amount that counts : Balanced need satisfaction also affects well-being." *Journal of personality and Social Psychology* 91 : 331~341.

Siegel, P. A., C. Post, J. Brockner, A. Y. Fishman, and C. Garden(2005). "The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment." *Journal of Applied Psychology* 90 : 13~24.

Tausing, M., and R. Fenwick(2001). "Unbinding time : Alternative work schedules and work-life balance." *Journal of Family and Economic Issues* 22 : 101~119.

Valcour, M.(2007). "Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance." *Journal of Applied Psychology* 92 (6) : 1512~1523.

Vandenberghe, C., A. Panaccio, K. Bentein, K. Mignonac, and P. Roussel(2011). "Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well-being in neophyte newcomers." *Journal of Organizational Behavior* 32 (4) : 652~671.

Van de Ven, A. H. and D. L. Ferry(1980). *Measuring and assessing organizations*. New York : Wiley.

abstract

The moderating effects of job based HRP(Human Resource Planning) and evaluation on the relationship between overtime and work-life balance

Lee Hyejeong · Myung Sunyoung · Yu Gyuchang

There is a growing interest in overtime and work-life balance. And overtime is consistently reported as having a negative effect on the work-life balance. Thus the main purpose of this study is to examine the existing exploratory discussion related to overtime by verifying the effects of the firm's HR practices that can mediate the negative relationship between overtime and work-life balance. To this end, the relationship between overtime and work-life balance was verified. Also, the moderating effects of job-based HRP, and job-based evaluation were verified. For the hypothesis test, organizational-level variables were measured for 101 firms in various industries and individual-level variables were measured for the members of the firms and used for HLM analysis.

As a result, overtime had a significant negative effect on work-life balance, also a significant moderating effects of job-based HRP, and job-based evaluation in the relationship between overtime and work-life balance. Therefore, it was verified that rational and systematic HRP based on job information and job-based evaluation rather than person-based evaluation alleviated the negative relationship between overtime and work-life balance.

The implication of this study is as follows. It has theoretical implication in that it presents empirical data of Korean firms on the relationship between

overtime and work-life balance, and the importance of job-based practices. Practical implications are the need for various viewpoints of policies and practices through a more systematic understanding of the two concepts of overtime and work-life balance, job management to reduce overtime, and job-based evaluation to increase fairness and validity was proposed.

Keywords : overtime, work-life balance, job-based HRP, job-based evaluation