creative commons

COMMONS DEED

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

dCollection

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[UCI]I804:24011-200000265631

2016년 8월

박사학위논문

가족친화 제도와 조직문화의 지각이 역할행동과 창의적 혁신행동에 미치는 영향

조선대학교 대학원

경 영 학 과

박 문 기

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

가족친화 제도와 조직문화의 지각이 역할행동과 창의적 혁신행동에 미치는 영향

The Effect of Perceived Family-Friendly Programs and Organizational Culture on the In-Role Behavior and Creative Innovative Behavior

2016년 8월 25일

조선대학교 대학원

경 영 학 과

박 문 기

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

가족친화 제도와 조직문화의 지각이 역할행동과 창의적 혁신행동에 미치는 영향

지도교수 정 진 철

이 논문을 경영학 박사학위신청 논문으로 제출함

2016년 4월

조선대학교 대학원

경 영 학 과

박 문 기

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

박문기의 박사학위 논문을 인준함

위원장	전남대학교	김 경 수	(인)
위 원	조선대학교	윤 종 록	(인)
위 원	조선대학교	장 용 선	(인)
위 원	조선대학교	조 윤 형	(인)
위 원	조선대학교	정 진 철	(인)

2016년 6월

조선대학교 대학원

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

목 차

Ⅰ. 서론 ····· 1
1. 연구 배경 ····· 1
2. 연구 목적 ····· 7
3. 논문 구성 ····· 8

Ⅱ. 이론적 배경 ····· 1
1. 가족친화제도 ····· 10
1) 일과 생활의 균형과 가족친화제도의 개념 ····· 12
2) 정부의 가족친화 법제화 ····· 18
3) 기업의 가족친화경영 ····· 25
4) 가족친화제도 관련 이론 ····· 26
5) 가족친화제도의 선행변수 및 효과성 ····· 29
(1) 가족친화제도의 선행변수 ····· 29
(2) 가족친화제도의 효과성 ····· 31

2. 가족친화 조직문화 ····· 34
1) 가족친화 조직문화의 개념 ····· 34
2) 가족친화 조직문화의 선행변수 ····· 39
3) 가족친화 조직문화의 결과변수 ····· 41

3. 조직후원인식 ····· 43
1) 조직후원인식의 개념 ····· 43
2) 조직후원인식의 선행변수 ····· 44
3) 조직후원인식의 결과변수 ····· 45

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4. 역할행동과 창의적 혁신행동 ····· 47
1) 역할행동과 창의적 혁신행동의 개념 ····· 47
(1) 역할행동의 개념 ····· 47
(2) 창의적 혁신행동의 개념 ····· 48
2) 역할행동의 선행변수와 결과변수 ····· 50
3) 창의적 혁신행동의 선행변수와 결과변수 ····· 52

5. 가족친화제도의 유용성 및 상사의 표면행동 귀인 ····· 54
1) 가족친화제도의 유용성 ····· 54
2) 상사의 표면행동 귀인 ····· 56

Ⅲ. 연구 모델의 설계 및 가설 설정 ····· 59
1. 연구모형의 설계 ····· 59
2. 가설의 설정 ····· 61
1) 가족친화 제도 인지 및 조직문화와 조직후원인식의 관계 ····· 61
2) 조직후원인식과 역할행동 및 창의적 혁신행동의 관계 ····· 63
3) 상사표면행동 귀인과 가족친화 제도 유용성의 조절효과 ····· 65
4) 조직후원인식의 매개효과 ····· 68

Ⅳ. 연구 방법 ····· 69
1. 자료의 분석 개요 및 표본의 특성 ····· 69
1) 자료의 분석 개요 ····· 69
2) 표본의 특성 ····· 70

2. 변수의 조작적 정의 ····· 72
1) 가족친화 제도 인지와 유용성 ····· 72

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2) 가족친화 조직문화 ····· 74
3) 조직후원인식 ····· 77
4) 역할행동과 창의적 혁신행동 ····· 78
5) 상사 표면행동 귀인 ····· 79
3. 설문지의 구성 ····· 81
4. 자료 분석 방법 ····· 82

Ⅴ. 실증 분석 ····· 83
1. 타당성 및 신뢰성 분석 ····· 83
1) 타당성 분석 ····· 83
2) 신뢰성 분석 ····· 86
2. 상관관계 분석 ····· 88
3. 가설 검증 ····· 91
1) 가족친화 제도 인지가 조직후원인식에 미치는 영향 검증 ····· 91
2) 가족친화 조직문화가 조직후원인식에 미치는 영향 검증 ····· 92
3) 조직후원인식이 역할행동에 미치는 영향 검증 ····· 93
4) 조직후원인식이 창의적 혁신행동에 미치는 영향 검증 ····· 94
5) 가족친화 제도 인지와 조직후원인식에 대한 상사표면행동 귀인의 조절효과 검증 ····· 95
6) 가족친화 제도 인지와 조직후원인식 관계에 대한가족친화 제도 유용성의 조절효과 검증 ····· 96
7) 가족친화 조직문화와 조직후원인식 관계에 대한 상사표면행동 귀인의 조절효과 검증 ····· 98
8) 가족친화 조직문화와 조직후원인식에 대한 가족친화제도 유용성의 조절효과 검증 ····· 99
9) 가족친화 제도 인지와 역할행동 관계에 대한 조직후원인식의 매개효과 검증 ····· 101
10) 가족친화 조직문화와 역할행동 관계에 대한 조직후원인식의 매개효과 검증

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

····· 102
11) 가족친화 제도 인지와 창의적 혁신행동 관계에 대한 조직후원인식의 매개효과 검증 ····· 103
12) 가족친화 조직문화와 창의적 혁신행동 관계에 대한 조직후원인식의 매개효과 검증 ····· 103

Ⅵ. 결론 ····· 106
1. 연구 결과의 요약 ····· 106
2. 논의 및 시사점 ····· 107
3. 연구의 한계점 및 향후 연구 제언 ····· 111
【참고문헌】 ····· 114

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

표 목 차

〈표 1〉 박근혜정부의 '일히는 방식과 근로시간 개혁' 과제 ····· 5
〈표 2〉 시간제 정규직을 채용한 기업의 애로 ····· 16
〈표 3〉 서울시의 가족친화 관련 현황 및 개선 방안 ····· 17
〈표 4〉 가족친화 관련 제도 ····· 20
〈표 5〉 표본의 특성 ····· 67
〈표 6〉 가족친화제도의 측정항목 ····· 74
〈표 7〉 가족친화조직문화 측정항목 ····· 76
〈표 8〉 조직후원인식 측정항목 ····· 78
〈표 9〉 역할행동 및 창의적 혁신 행동 측정항목 ····· 79
〈표 10〉 상사의 표면행동 귀인 측정항목 ····· 80
〈표 11〉 설문지 구성 및 내용 ····· 81
〈표 12〉 전체 변수에 대한 항목별 요인분석 ····· 85
〈표 13〉 조절변수에 대한 항목별 요인분석 ····· 86
〈표 14〉 변수들의 신뢰성 분석 결과 ····· 87
〈표 15〉 상관관계 분석 결과 ····· 89
〈표 16〉 가족친화제도 인지가 조직후원인식에 미치는 영향 검증 ····· 91
〈표 17〉 가족친화 조직문화가 조직후원인식에 미치는 영향 검증 ····· 92
〈표 18〉 조직후원인식이 역할행동에 미치는 영향 검증 ····· 93
〈표 19〉 조직후원인식이 창의적 혁신행동에 미치는 영향 검증 ····· 94
〈표 20〉 가족친화제도 인지와 조직후원인식에 대한 상사표면행동의 조절효과 ····· 96
〈표 21〉 가족친화제도 유용성의 조절효과 ····· 97
〈표 22〉 가족친화 조직문화와 조직후원인식에 대한 상사표면행동의 조절효과 ····· 99
〈표 23〉 가족친화제도 유용성의 조절효과 ····· 96
〈표 24〉 매개변수의 조건 ····· 101
〈표 25〉 역할행동에 대한 조직후원인식의 매개효과 검증 ····· 102

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

〈표 26〉 창의적 혁신행동에 대한 조직후원인식의 매개효과 검증 ·····104
〈표 27〉 가설 결과 ·····104

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

그 림 목 차

<그림 1> 일-가정 균형의 국가, 기업, 개인의 추구 목적 ·····14
<그림 2> 연구모형 ·····59

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

ABSTRACT

The Effect of Perceived Family-Friendly Programs and Organizational Culture on the In-Role Behavior and Creative Innovative Behavior

Moon Ki, Park
Advisor : Prof. Jin Chul Jung, Ph.D.
Department of Business Administration
Graduate School of Chosun University

Many of things that we were granted are now changing the work practices. The things or practices of 9-to-5 working hours and working in an office may be gradually disappeared. Gratton(2011) suggested in the article "Workplace 2025- What will it look like" the new trends and forces that will shape the future workplace. New technology and open innovation such as IoT and new artificial intelligence stimulate and shape our working style and organizational culture adaptability.

This dissertation is to identify the effects of perceived family-friendly programs and organizational culture on the in-role behavior and creative innovation behavior through the perceived organizational support. Also, the moderator effects of the utility perception of the family-friendly programs and supervisor's surface action which is one of the emotional labor strategies will be identified. Numerous research attempts to verify the relationship between the family-friendly or work-life balance practices and organizational performance. However, despite a sufficient evidence about work-life balance or family-friendly practices and culture, little is known about the relationships

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

among the family-friendly practices, family-friendly organizational culture, and organizational performance or individual attitudes or behaviors.

Family-friendly programs and family -friendly corporate culture was measured as an independent variable. And an object of this study is to determine the relative influence of these variables. This study was set up a model based on a social exchange relationship and signaling theory. This study developed the Family-friendly programs and family -friendly corporate culture as independent variables; perceived organizational support as a meditator; the family-friendly programs' utility perception and surface action as moderator; in-role behavior and creative innovation behavior as outcomes.

The sample to verify the research model have enrolled employees engaged in public enterprises and financial institutions. Based on 414 parts of the total samples, it was measured construct validity for each of the variables using a regression method for the causal relationship between variables. The empirical results reveal that (1)the family-friendly corporate culture and programs as independent variables have a positive impact on the perceived organizational support, in-role behavior, and creative innovation behavior. Perceived organizational support was also influenced positively on the in-role behavior, and creative innovation behavior; furthermore, it is a mediator between the independent variables(Family-friendly programs and family -friendly corporate culture) and dependent variables(in-role behavior, and creative innovation behavior). Therefore, this article confirmed the social exchange theory and it should be conceived in the organization as an important mechanism of perceived organizational support to enhance the in-role behavior and creative innovation behavior from the family friendly programs.

Based on the empirical results it can be presented to the following conclusions and suggested the following implications. The family-friendly system is a step up the stage of institutionalization in Korea society; however, compelling evidence suggests that family-supportive organizational culture was not matured. Many tend to use several family-friendly programs but reports 'nun-chi' yet. Nevertheless, this research findings of which the effects of

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

family-friendly organizational culture on the in-role behavior and creative innovation behavior which suggest that the appropriate design of the family friendly programs can serve as valuable HR practices of the high-performance organization. Also, it was able to confirm the mediating role of the perceived organizational support; therefore, the company which aims to the high performance organization should be appropriately developed the family-friendly programs and cultures.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅰ. 서 론

1. 연구 배경

가족친화경영은 최근 국가와 기업이 가장 관건으로 삼고 있는 이슈이다. 최근 경향신문(2016년 5월 27일자)은 가족친화경영 특집을 통해 가정이 편안한 임직원이 직장 일도 잘 하는 기업들의 사례를 제시하였다. 이 사례들은 가족친화경영(family friendly management : FFM)이 직장인들에게 일과 가정 간의 갈등을 줄이고 과도한 업무 시간을 줄여 업무생산성을 높일 수 있는 기업에 유익한 경영관행 혹은 방식으로 설명되고 있다(이병훈・김종성, 2009; 정기선·장은미, 2005; Bloom, Kretschmer, & Reenen, 2011; Frye & Breaugh, 2004; Heras, Bosch, & Raes, 2015; Kossek & Ozeki, 1999).

한국 사회의 가족친화제도는 정부정책으로 시작하여 기업들은 이에 수세적으로 제도화 하고 있지만 아직은 제도의 목표점을 명확히 하지 못하고 전략적인 방안으로 정렬되지 못해 논란의 여지가 있는 가운데 점차 제도의 정착이 이루어지고 있다(김정운·박정열, 2008). 가족친화제도는 복지혜택인가? 아니면 기업경쟁력을 높일 수 있는 수단인가? 정부와 기업 그리고 종업원간에 가족친화제도의 의미에 대한 정보의 비대칭이 존재하고 이 제도의 도입과 사용 취지에 대한 조직의 의향을 명확하게 시그널 받지 못하는 상황이 발생하고 있다(Connelly, Certo, Ireland, & Reutzel, 2011), 제도를 사용하는 구성원이나 경영진들은 가족친화제도를 조직이 제공하는 후원이고 복지의 차원으로 생각하는 경향이 많으며 이러한 제도가 조직의 경쟁력을 높인다고 보지 않는다. 그리고 가족친화제도를 일-생활의 균형을 목적으로 하는 종업원 후원정책으로 간주한다(권정숙, 2010; 이재원, 2010; Clark, 2001). 하지만 구성원들은 가족친화제도를 정부가 법제화하고 자신이 당연히 누릴 수 있는 수혜와 혜택으로 인식하고 따라서 조직이 제공하는 후원이라고 보지 않는 경우가 많다. 결국 제공자와 수혜자 간에 인식의 비대칭이 발생하고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

가족친화제도는 일-생활 균형 차원에서 제도 도입의 목적과 정체성을 명확하게 하고, 제도 도입과 활용에 대한 정부, 기업, 종업원들 간에 정보의 대칭이 이루어지고 명확한 시그널이 제시되어야 한다. 우선 일-생활 균형과 가족친화제도는 업무와 비업무 영역 간의 관계를 유연하게 하고 통합시켜 일과 가정 간에 발생하는 역할의 갈등을 줄이는데 우선 목적을 두고 있다. 가족친화제도는 이러한 일-생활 균형 혹은 일-가족 균형을 이루기 위한 제도적 접근을 말하며 일-생활 균형 정책의 일환으로 추진되는 인사제도라고 할 수 있다. 가족친화제도의 주체는 정책을 창출하고 법제화를 통해 조직생활에 체화시키려는 목적을 가진 정부와 이를 받아들여 조직의 제도로서 활용하는 기업, 그리고 이러한 제도를 바탕으로 개인의 업무 및 비업무 영역에 적용하는 개인으로 구성되어 있다(문은영·최나리, 2010). 일-생활의 균형을 이루기 위해 정부가 추진하는 정책은 법제화 되고 있는데 근로기준법, 남녀고용평등법 및 일·가정양립지원법 등이 바탕을 이루고 있다. 기업은 또한 사회적 책임의 차원에서 법률 준수의 책임이 있기 때문에 정부가 추진하는 정책과 법제화를 수용하고 제도로서 정착시켜 나가고 있다. 가족친화경영, 가족친화제도, 가족친화 프로그램, 가족친화 복지정책 등은 유사한 표현이며 광의적인 차원에서 일-생활 균형과 동일한 맥락으로 표현된다. 그런데 가족친화제도와 관련하여 각 주체가 되는 3자가 서로 다른 관점과 의향을 가지고 있어 쉽게 제도의 효과를 보지 못하고 있다. 다시 말해서는 정부는 고용지표를 높이는데 이 제도의 목적을 두고 있고, 기업은 이 제도가 기업의 경쟁력을 높일 수 있는가를 중시하고, 개인은 이 제도를 통해 자신의 삶의 질을 높일 수 있고 동시에 직장에서도 인정받고 고용안정이 이루어질 수 있는가를 중요하게 생각한다. 따라서 이들 3 주체들 간의 균형과 중화를 이룰 수 있는 제도의 성숙된 진화가 요구된다(채연주·윤세준, 2012).

가족친화경영은 지난 10년 간 학계와 실무에서 큰 관심을 받고 있는 이슈이다(강우란 등, 2006; 김종관·이윤경, 2009; 김주엽·박종찬·김찬중, 2009; 김현동·양인숙, 2013; 노세리·이상민, 2005; 박상언·최민오, 2013; 박예송·박지혜, 2013). 이들 연구의 흐름을 이슈별로 보면, 첫째, 처음에 일과 가정의 갈등(work-life family) 해소 방안의 일환으로 가족친화경영 역할이 강조되었으며(예. Carlson, Ferguson, Hunter, & Whitten, 2012), 일에서 오는 스트레스와 갈등은 가정으로 전이되거나(일→가정 갈등) 혹은 가정에서의 일과 갈등은 업무로 전이되는데 이러한 일-가정의 갈등을 줄이는데 일-가정 균형 혹은 가족친화경영이 필요하다는 주장이다. 즉 일과 가정의 부정적인 연결고리를 해소하는 차원에서 가족친화제도의 유효성을 강

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

조하고 있다.

둘째, 일-가정 균형 혹은 가족친화경영이 개인이나 조직에 미치는 긍정적인 연결고리에 대한 주장이 강조된다(문신용·윤기찬, 2005; 유계숙, 2007; 이병훈・김종성, 2009; 이혜정, 2014; 이혜정·유규창, 2011; 임인숙, 2003; Allen, 2001; Batt & Valcour, 2003; Bloom, Kretschmer, & Reenen, 2011; Heras et al., 2015; Perry-Smith & Blum, 2000). 최근 듀얼 아젠다(dual agenda)의 접근이 주를 이루는데 개인과 조직 모두에게 상생할 수 있는 가족친화경영이 강조된다(강혜정·강혜선·구자숙·김효선, 2014; 노세리·이상민, 2011; 박보람·김효선·구자숙·박찬희, 2007; Rapoport, Bailyn, Fletcher, & Pruit, 2002). 또한 가족친화경영을 통해 우수인재를 유치할 수 있는 기대치와 관련 있다(Bloom et al., 2011; Casper & Buffardi, 2004; Honeycutt & Rosen, 1997; Rau & Hyland, 2002). 뿐만 아니라 일-생활 균형은 조직후원인식과 연관성 있고(Batt & Valcour, 2003; Heras, et al, 2015; Lobel, 1999; Muse, Harris, Giles, & Feild, 2008; Ngo et al, 2009).

직접적으로 가족친화경영의 실행이 재무성과를 높일 것이라는 증거는 많지 않지만(Bloom et al., 2011; Perry-Smith & Blum, 2000), 본 연구는 가족친화경영이 조직에 긍정적인 효과가 있을 것이라는 추론을 바탕으로 모델링 하고 있다. 미국기업 사례를 통해 가족친화경영은 우수인재의 유인/유지의 원동력이 된다는 사실을 알 수 있다(Casper & Buffardi, 2004; Honeycutt & Rosen, 1997; Rau & Hyland, 2002). 또한 일-가정 갈등을 줄여 업무 생산성을 제고한 증거는 다수 제시되고 있는데(Clark, 2000; Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003; Carlson et al., 2012), 또한 가족친화경영은 구성원의 직무만족과 조직몰입 등의 긍정적인 직무태도를 향상시킨다(Gannon, Norlan, & Robeson, 1983; Lobel, 1999). 그런데 구성원들은 이 제도가 합법적으로 용인된 제도라고 해도 사용하는데 '눈치'가 보이고 향후 이 제도 사용에 따른 후유증(경력사다리의 정체 등)이 생길 우려를 걱정하기도 한다(문신용·윤기찬, 2005; Bryson et al., 2007; Kim & Faerman, 2013; Westphal & Zajac, 1994). 따라서 가족친화경영이 활성화되기 위해서는 새로운 각도의 연구가 필요하다.

가족친화제도가 직무태도 및 성과에 미치는 영향력을 규명하고자 하는 연구와 함께 가족친화 조직문화가 이러한 조직 유효성에 어떤 영향을 미칠 것인가에 대한 필요성도 있다(Hears et al, 2015). 제도와 문화는 유사하면서도 서로 차이가 있기 때문에(김영조, 2000), 가족친화와 관련하여 제도와 문화의 개별적인 영향력을 규

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

명할 필요가 있다. 최근에는 가족친화제도보다 가족친화의 조직문화의 의미성이 더욱 강조되고 있다(조희정·안지영, 2014; Hears et al, 2015). 최근 <한국인사조직학회 2016 춘계학술대회>에서 주제발표를 한 Kossek 교수는 균형잡힌 직장 유연화의 필요성을 강조하였는데, 이를 위해서는 단순한 제도 도입보다는 이러한 제도가 조직에 체화될 수 있는 조직문화가 형성되어야 한다고 강조하고 있다(조희정·안지영, 2014; Ngo, Foley, & Loi, 2009; Thompson, Jahn, Kopelman, & Prottas, 2004).

가족친화제도와 가족친화문화는 조직이 구성원들에게 제공하는 전략적 후원이며, 이러한 후원이 구성원들에게 인지되는 것이 필요하다. 정보경제학에서 강조하는 시그널 이론에 따르면 기업은 시장에 충분한 정보를 제공하고 있다고 믿는 것처럼 회사는 가족친화제도의 도입에 대해 구성원들에게 충분히 알리고 있다고 생각하는데 실제 시장에서 충분한 정보를 받지 못하는 것처럼 가족친화제도를 활용하는 구성원은 이러한 정보를 충분히 인식하지 못하고 눈치를 보게 되어(정보의 비대칭 문제) 결국, 필요한 제도보다는 불필요한 제도만이 존재하게 되어 당사자들은 역선택을 하게 된다. 이와 같은 시그널 이론을 가족친화의 연구모델에 적용해보면, 제도를 사용하고 제도를 활용할 수 있는 분위기 및 조직문화 특성을 조직이 추구하는 정보만큼 활용자가 동일하게 공감하면, 즉 조직이 제공하는 후원을 구성원이 후원이라고 인식하지 못하면 이는 정보의 비대칭 문제가 발생한다. 따라서 정보의 대칭이 이루어짐으로서 구성원들은 역선택을 하지 않게 된다. 결국 조직이 구성원들에게 제공하는 혜택으로서 가족친화제도와 문화를 구성원들이 과연 조직후원인식(perceived organizational support)으로 간주할 것인가는 정보의 선택의 문제라고 할 수 있다.

가족친화경영이 조직에 가치 있는 제도인가에 대해서는 많은 의견이 존재한다. 단기 재무성과를 중시하는 경영자에게는 정부가 법제화하여 수용을 요구하는 가족친화제도가 전략적인 선택으로 채택되기 어려울 수 있다. 다만 기업의 명성이나 이미지 제고를 통한 기업 가치 향상을 고려하고 구성원들의 행복을 중시하는 경영자에게 가족친화경영의 필요성은 높게 느껴질 것이다. 제도 차원을 넘어서는 가족친화 조직문화가 조직 내 배태(embedded)되기 위해서는 경영자와 구성원의 형평성 있는 지각이 중요하다. 특히 경영자는 조직문화를 창출하는데 전위적인 역할을 하기 때문에 경영자에게 왜 이 제도가 필요한지를 보여줄 수 있어야 한다. Hears et al, (2015)은 가족친화의 조직문화 형성이 단순히 제도를 만들어 과시하는 것보다

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

매우 중요한 일이며 기업은 이러한 가족친화의 조직문화 창출을 비용의 개념이 아닌 투자의 관점으로 중요하게 접근하기를 강조하고 있다.

그럼에도 경영자의 주요 목적은 성과 창출이다. 그리고 기업에서 경영자를 평가할 때 얼마나 성과를 많이 창출하는가에 의존하기 때문에 제도를 만들 때 경영자는 성과 창출과의 연관성을 매우 고려하게 된다. 따라서 가족친화경영과 가족친화의 조직문화가 종업원의 성과향상에 어떤 역할을 할 수 있는지를 알고 싶어 한다. 그렇기 위해서는 제도와 문화가 구성원의 성과행동과 어떤 인과성이 있는지를 보여주어야 한다(김영조, 2000; Hears et al, 2015). 구성원의 성과행동은 주어진 과업을 충실히 수행하는 역할 내 성과와 조직의 새로운 가치를 높일 수 있는 창의적이고 혁신적인 행동을 포함하게 되는데, 가족친화경영이나 가족친화 조직문화가 이와 같은 역할행동이나 창의적 혁신행동과 관련성이 있는지를 규명할 필요가 있다.

가족친화 조직문화나 제도 등과 혁신행동과의 관계성을 검토한 연구는 충분하지 못하다. 하지만 최근 IT 기술의 변화로 인해 근무시간 유연화 등이 강조되고 이제 사무실에서 근무하는 풍속은 점차 퇴색되어지고 종업원들은 고객과 현장에 직접 대면하고 문제 해결하는 모습이 많아지고 있다. 또한 단순하게 조직이 요구하는 역할(역할행동) 등도 중요하지만 이를 벗어나지만 조직에 순기능을 가져올 수 있는 창의적인 혁신 행동도 중요하다. 아직도 우리나라 조직은 일중심의 조직문화가 강하게 남아 있어 열심히 역할을 수행하는 역할성과에 대한 기대감도 높다. 결국 조직경쟁력을 높이는데 구성원의 역할성과와 창의적 혁신행동 등이 의미성 높다고 본다. 하지만 기존의 가족친화와 관련된 연구들은 이러한 역할행동이나 창의적 혁신행동과의 관련성을 충분히 검토하고 있지 못하다. 특히 가족친화 제도 및 조직문화와 관련한 연구들이 일-가정 간의 갈등 문제나 직무만족이나 조직몰입 등의 직무태도와의 관련성에 대한 연구는 이루어져 왔으나 역할 행동이나 창의적 혁신행동과 같은 직무행동과의 관계성을 규명한 연구는 이루어지고 있지 못하다. 그런데 창의적 혁신행동은 조직발전에 적극적인 역할을 하고 신 창조경제 시대를 견인하는 이상적 직무행동이기 때문에 중요하게 고려해야 한다(이덕로·김태열, 2008).

가족친화 제도나 가족친화 조직문화는 구성원들에게 후원이 되고 있는가? 사회적 교환관계이론(Blau, 1964; Eisenberger et al. 1986)에 따르면 개인과 조직은 성실한 업무활동을 통해 조직에 대한 헌신을 교환재로 하고 있으며, 경제적 혹은 정서적인 부분에까지 후원이 이루어지는 경우가 많다. 그런데 제공하는 후원의 가치에 대한 판단은 후원을 받는 사람에 의해 이루어진다. 조직에 제공하는 후원을 구성원

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

이 후원이라고 인식할 수 있을 때 가치가 있고 후속행동에 자극을 줄 수 있다(권정숙, 2010). 개인의 행동은 자극과 반응의 원리와 같은 학습이론에서 동기 유발 요인을 찾을 수 있다. 가족친화경영이나 가족친화 조직문화는 구성원들에게 긍정적인 직무태도나 직무행동을 가져오는 자극요인일 수 있다. 하지만 이러한 제도가 긍정적인 자극요인이 되기 위해서는 구성원들에게 필요하고 유용성이 높다고 지각할 때 그 효과가 달라질 수 있다. Bryson et al. (2007)은 가족친화경영의 혜택에 대해 구성원들이 충분히 이해하고 인지하고 있을 때까지 제도의 도입을 연기하는 것도 바람직하다고 강조하고 있다. Hears et al, (2015)은 가족친화제도보다 이를 제공하는 상사의 역할이나 조직문화의 존재가 더 중요하다고 한다. 따라서 가족친화제도에 대한 유용성이 높다는 의미는 가족친화 조직문화가 존재하고 있다는 의미가 될 수 있으나 구성원 개인의 입장에서 보면 항상 일치하는 것은 아니다. 또한 가족친화경영이나 가족친화 조직문화 등과 같은 투입 혹은 자극적 요소가 이루어져도 구성원 입장에서 이러한 제도가 조직이 제공하는 후원(조직후원인식)이라고 생각하지 않는다면 역할행동이나 창의적 혁신행동과 같은 반응(response)에 자극이 전달되지 않을 것이다. 시스템 이론에서 접근하는 투입(input)-절차(process 혹은 transformation)-결과(output)의 관점에서 볼 때 조직에 제공하는 가족친화경영이나 가족친화 조직문화 등이 역할행동이나 창의적 혁신행동 등에 영향을 미치기 위해서는 이러한 자극적 요인들을 조직이 제공하는 의미있는 후원이라고 인식할 때 결과로 연결시키는 촉매가 될 수 있다.

가족친화경영(친화제도 및 조직문화)과 조직후원인식 간의 조절역할의 필요성이 강구된다. 가족친화경영은 조직이 후원하는 제도이지만 그 목적에 대한 이해와 필요로 하는 정도는 종업원 개개인에 따라 차이가 있을 것이다. 뿐만 아니라 조직이 제도화하고 있고 조직문화로서 내재되어 있어도 자신의 직속상사가 이 제도에 대해 어떻게 생각하고 있는가는 제도 활용하는데 즉각적으로 영향 미치게 된다. 따라서 제도의 사용자인 종업원 입장에서 제도에 대한 유용성 지각과 상사가 이 제도에 대한 내심을 살피게 되고 마지못해 용인하는 것으로 생각한다면 편안하게 이 제도를 활용하기 어려울 것이다. 결국 동일한 제도에 대해서도 제도의 유용성이나 상사의 감정조절의 일환인 표면행동(surface acting)은 조직후원인식에 미치는 관계를 조절할 것으로 판단된다.

종합하여 기존의 가족친화제도와 조직문화의 효과성으로 역할 행동과 창의적 혁신행동의 관계성을 규명한 연구가 충분하지 못하며 또한 이러한 관계를 매개하는

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

조직후원인식의 역할과 상사의 표면행동나 제도의 유용성 지각의 조절효과를 규명한 연구가 이루어지고 있지 못하였다는 점에서 본 연구는 의미가 있다.

2. 연구 목적

본 연구는 가족친화경영의 표면적 제도화(explicit institutionalization)와 암묵적 제도화(implicit institutionalization)의 효과성을 검토하는데 목적이 있다. 표면적 제도화는 가족친화경영의 인사제도 혹은 가족친화 제도 등을 의미하며 공공기관과 금융기관을 대상으로 이들 기관이 채택하고 있는 가족친화 제도의 역할을 강조하며, 암묵적 제도화는 가족친화경영과 관련한 조직문화로서 가족친화와 관련된 인사제도나 관행들이 조직 내 체화되고 유연하게 허용되는 조직적 분위기라고 할 수 있다. 가족친화경영의 조직문화는 경우에 따라 인사제도나 관행의 성과를 높이는 역할을 하며 제도 그 자체보다 이러한 상사의 호의적인 태도나 조직문화의 중요성이 더욱 중요하게 작동할 수도 있다(조희정·안지영, 2014; Heras et al. 2015; Thompson et al. 1999; Thompson et al., 2004). 결국 본 연구는 가족친화 제도의 도입 정도와 가족친화경영과 관련된 조직문화의 내재적 분위기의 상대적 영향력을 비교하고자 하는데 연구 목적을 두고 있다.

구체적인 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 가족친화제도나 관행은 해당 기업이나 조직이 필요해서 도입했다하기 보다는 정부의 적극적인 행정조치나 재정지원에 의해 이루어지는 경우가 많다. 그렇기 때문에 이 제도 도입 기업들 역시 제도에 대한 매뉴얼이나 관리방안 등을 성문화하고 있어도 이 제도를 적극적으로 공지하거나 활용하지 않는 경우가 많다. 따라서 가족친화 제도나 관행 등에 대해 구성원 입장에서 자신의 회사의 도입 여부를 인지하고 있는지의 여부를 변수로 제시하고 도입 여부 인지와 실행 정도에 대한 판단이 구성원의 업무태도와 행동에 어떤 영향을 미치는지 파악하고자 한다. 구체적으로 본 연구에서는 이러한 가족친화경영 제도의 도입 인지 여부가 조직의 후원인식에 어떤 영향력을 가져오는지를 파악하고자 한다. 또한 이러한 제도의 도입 등이 가족친화문화 형성과 동일한 것이 아니기 때문에 이러한 가족친화 조직문화의 인식이 미치는 영향력을 차별적으로 검토하고자 한다. 따라서 본 연구의 첫 번째 목적은 가족친화제도의 인식과 가족친화의 조직문화가 조직후원인식에 미치는 차별적 영향력을 검토하는데 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

둘째, 가족친화 제도나 관행 그리고 가족친화 조직문화의 지각이 직접적으로 역할성과나 창의성 행동에 영향을 미치기보다는 이러한 점들이 조직후원인식에 영향 미쳐서 조직 유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 점을 확인하고자 한다. 즉 신호이론에 의해 가족친화 제도나 가족친화 조직문화가 구성원들에게 조직후원인식이라는 시그널을 제시함으로써 긍정적인 직무태도나 행동이 이루어질 수 있다는 논리를 확인하고자 한다. 즉 가족친화 제도나 관행 등의 도입 여부나 가족친화 조직문화의 지각이 조직후원인식에 긍정적인 영향을 미치고, 이러한 조직후원인식이 역할행동이나 창의성 행동에 영향을 미치는 비간접 효과를 측정하고자 한다. 결국 이러한 비간접적 효과는 독립변수(가족친화 제도와 조직문화 지각)와 종속변수(역할성과와 창의성 혁신행동)의 관계를 조직후원인식이 매개하는 사실을 확인하고 이를 통해 제도와 관행을 활성화 시키는 방안을 모색하는데 전략적 지침을 제공할 수 있다.

셋째, 가족친화 제도나 관행, 그리고 가족친화 조직문화의 지각이 조직후원인식에 미치는 영향력은 리더와 제도의 유용성 여부 등에 의해 그 영향력이 차별을 보일 것이라는 점이다. 즉 조절변수의 기능을 확인하고자 하는데 연구 목적을 두고 있는데, 구성원이 제도나 조직문화의 인식이 조직후원으로 인식되는데 미치는 영향력은 제도의 유용성이나 리더의 감정조절 전략 중 하나인 표면행동 등에 의해 조절될 수 있는 가능성을 규명하고자 한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3. 논문 구성

본 논문은 총 6개의 장으로 구성되어 있다. 먼저 제1장은 연구의 배경 부분으로서 왜 이 연구가 필요한지, 이 연구의 현재 상황은 어떠한지, 그리고 이 논문의 목적이 무엇인지에 대해 제시하고 있다. 제2장은 이론적 배경으로서 가족친화제도와 가족친화 조직문화에 대한 기존 연구의 내용과 이론 등에 대해 설명하고 또한 실무적으로 이러한 제도의 실태 등에 대해서 파악하고자 한다. 구체적으로 조직후원인식이나 역할행동, 창의적 혁신행동 등에 대한 기존 연구의 근거를 제시하도록 하겠다. 제3장에서는 연구의 모형을 도출하기 위한 이론적 근거 등을 바탕으로 연구 모형을 제시하고 모형에 따른 연구 가설을 설정하고자 한다. 연구 모형의 설계와 가설의 설정 등으로 구성되어 있다. 제4장은 연구모델에 기초를 두고 실증분석의 연구 방법 파트이다. 조사 설계와 관련된 자료의 분석 및 표본의 특성, 변수의 조작적 정의, 설문지의 구성 및 측정, 그리고 자료 분석 방법 등을 제시하고 있다. 제5장은 실증분석 파트로서 연구모델에 사용되는 변수의 타당성 및 신뢰성 분석, 상관관계 분석, 가설검증을 수행하고 있다. 마지막으로 제6장은 결론 부분으로서 본 연구의 실증분석 결과를 요약하고 이 연구 결과의 시사점을 이론적인 관점과 실무적인 관점으로 구별하여 제시하고 있다. 또한 마지막으로 본 연구 결과의 한계점을 제시하고 추후 연구를 위한 전략적 방안을 제안하고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅱ. 이론적 배경

1. 가족친화 제도

왜 가족친화경영이 강조되는가? 첫째, 새로운 창조경제시대에 적합한 유연한 근무방식이 필요하고 가족친화경영은 이와 관련 있기 때문이다(Gratton, 2011). 신동엽·구자숙·정동일(2011)은 IMF 이후 한국경영방식의 전환을 고찰하면서 과거의 전통적 경영방식들(예: 대량생산, 대량소비, 규모의 경제, 선택과 집중 등)이 점차 의미가 없어지고 있다고 한다. 과거 열심히 일하는 기업은 경쟁력의 대명사였는데, 이제는 즐겁게 일하면서 창조적 사고를 발현시켜 새로운 경쟁의 아이디어를 잘 만들어내는 기업이 경쟁우위를 가지는 경우가 많다. 신동엽 등(2011)은 또한 “창조적 혁신에 적합한 새로운 DNA를 가진 조직들이 지금 우리에게 익숙하던 전통적 강자들을 숨 가쁘게 대체하고 있다,” (7쪽) 라고 언급하고 있다. 즉 일하는 방식의 개선을 통한 창의성의 중요성을 강조하는 내용이다. 최근 우리나라는 조선산업이 위기에 처해 있다. 그런데 이러한 조선산업은 전형적인 남성위주의 노동집약형 산업이고 근로자들은 가정보다 직장에 충성한 업무 관행을 보여 왔다. 하지만 이러한 제조산업이 한국경제에서 차지하는 비중이 점차 낮아지고 있는 현상은 서비스산업으로의 전환을 강조하고 또한 점차 남성근로자 중심에서 여성근로자의 확산이 가속화될 것이다. 따라서 이러한 환경 변화 차원에서 볼 때 일과 생활의 양립을 이루기 위한 가족친화경영은 필수적으로 강화될 것이다.

둘째, IT 기술의 변화로 인한 일과 삶의 경계가 무너지고 있어(Gratton, 2011), 과거처럼 직장은 남성이 그리고 가정은 여성이 분할 책임지는 시대적 흐름이 변화하고 있다. 그리고 새로운 첨단 시술의 변화는 모바일 오피스(mobile office) 혹은 재택근무를 가능하게 만들고 있다. 유비코터스 즉 공간에 구애받지 않고 어느 곳에서나 생산 활동이 가능한 직무환경이 만들어져가고 있기 때문이다. 따라서 여성들은 직장과 일터의 경계를 유연하게 활용할 수 있는 환경을 최대한 활용할 수 있다는 점이다. 최근(2016. 6월 9일자) 뉴스에 의하면 일본 도요타 자동차는 일주일 2시간 만 회사에 근무하는 재택근무 체계를 기업이 도입한다고 보도하고 있다. 이는 일본 저출산과 고령화 사회가 안고 있는 문제를 기업차원에서 지원하기 위한 제도

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

라고 볼 수 있다. 그런데 이러한 획기적인 제도의 도입은 IT 기술이 발전하였고 재택근무를 통해서도 업무 생산성을 높일 수 있기 때문이라고 가능하다고 본다.

셋째, 고용도 성장도 모두 어려운 경제 난국에 직면하고 이를 이겨내기 위한 일자리 나눔이 필요하기 때문이다. 지금은 한국경제가 일본의 잃어버린 15년과 같이 저성장경제시대에 직면해 있다. 성장이 어려워지면서 고용도 동시에 어려워질 수밖에 없는 상황이다. 기업들은 어려움 극복을 위해 구조조정을 시행하고 감축경영(downsizing)을 시도하는 경우가 많다. 하지만 이 경우 자칫하면 전문 인력의 유출이 심화되고 오히려 경쟁력 약화를 가져오게 될 수 있다. 따라서 지금의 이 위기를 슬기롭게 극복하기 위해서는 일자리 나누기 등을 통해 전반적인 고용률을 높이면서 새로운 일자리를 만들 수 있어야 한다. 이를 위해서는 고용 유연화가 필요하며 실천 방안으로서 가족친화경영 등을 통해 구성원들이 삶의 여유를 찾게 하고 이 공백을 대체 인력으로 공유하면서 일자리를 강화하는 방안도 필요하다. 이런 관점에서 가족친화경영 활성화는 새로운 일자리 창출을 가져오는 차원으로서 의미가 있다.

넷째, 여성의 사회진출과 경제적 활동은 서비스산업 활성화와 관련 있다, 우리나라는 지난 50년 간 산업경제를 신속하게 성공시킨 대표적 국가이다. 하지만 점차 경제가 성장하면서 인건비 비중이 높아지고 산업구조의 개편이 이루어지고 있어 점차 서비스경제와 첨단기술산업으로의 주력산업 전환이 이루어지고 있다. 이러한 전략적 변곡점에 직면하면서 고용과 일자리는 줄어들고 점차 노동시장의 고용력이 감소하면서 그리고 감성과 세밀함을 갖춘 여성 지식근로자의 고용진출이 두드러지고 있다. 정부는 노동개혁의 핵심을 고용유연화 정책에 두는데 이는 일자리의 공유와 단시간 일자리의 질적 개선 등을 포함하고 있다. 구체적으로 일家양득 행복家득. 고용률 70% 달성은 현 행정부의 슬로건이다. 이는 일과 가정 모두에게 혜택이 되는 고용정책을 이루고자 함이며 그 내면핵심은 여성의 일자리 창출과 그로 인해 고용지표를 높이는데 있다. 우리나라는 경력단절 여성의 M-자형을 보이는 국가이며 고급여성인력이 육아나 가정문제로 인해 경력이 단절되는 현상을 보여 왔다. 경력단절 여성의 사회적 문제를 줄이고 저출산·고령화의 문제를 해결하기 위한 방안으로서 가족친화경영이 적극적으로 추진되는 실정이다(오은진 등, 2015; 유계숙, 2012). 최근에는 고용률 지표를 높이고 삶의 질을 높이는 일과 생활의 균형 차원에서 유연근무시간의 의미를 강화하고 있다. 우리나라 종업원들이 너무 많은 시간을 일하고 생산성은 OECD 국가들 가운데서 가장 낮다는 논리를 제시하면서 그래

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

서 업무시간을 줄이고 근무시간의 탄력성을 높이자는 취지이다. 고용노동부는 2015년 9월부터 '시간선택제 일자리 지원제도' 등을 통해 종업원이 가정사나 육아 문제로 인해 시간선택제로 전환하는 경우 정부에서 전환장려금(1년간 최대 240만원)을 지급하고 있으며 시간제 일자리를 늘려 업무 공유제(work sharing) 등을 활성화시키고자 노력하고 있다.

1) 일과 생활의 균형과 가족친화제도의 개념

일과 가정의 균형과 가족친화경영은 유사한 관점을 공유하고 있는데, 일과 가정의 균형은 일과 가정이 요구하는 다중역할에 균형성 있게 수행할 수 있는 결과를 말하며, 가족친화경영은 조직이 구성원들의 삶의 복지와 안녕을 강화시켜주기 위해 수행하는 정책이다(Allen, 2013; Clark, 2001). 일-가정 균형은 일과 가정을 각각 업무영역과 비업무영역을 대표하는 영역이며 인간의 주된 삶의 영역은 이 두 가지 영역을 포함하고 있어 각 영역에서의 역할 요구로 인한 갈등이 생길 수 있다고 보고(정영금, 2004; Allen, 2001), 일과 가정 간의 균형을 이루어지면 이러한 갈등이 줄어든다는 관점이다. 일과 가정의 균형은 일과 삶의 균형이 더욱 넓은 영역을 포괄하고 있지만 일반적으로 같은 맥락에서 이해된다. 유계숙 등(2007)은 일-가정 균형을 다음과 같이 정의하고 있다.

> 직업적 역할을 위한 요구와 가정적 역할을 위한 요구가 양립하지 못함으로써 야기되는 일-가족 간의 갈등을 해결하는 것으로, 근로자 차신의 생활을 조정할 수 있도록 고용주가 지원하는 것이다. 즉 일-가족 조화는 고용주가 더욱 탄력적이고 지지적인 근무환경을 조성함으로써 근롯들이 일할 때 일에만 집중할 수 있도록 생활사건에서 생기는 욕구를 충족시키는 프로그램을 제공하고 근로자들이 자신의 생활을 최대한 통제할 수 있는 정책을 마련하여 근로자와 기업의 욕구를 동시에 충족시키는 전략으로서 기업문화를 더욱 지지적으로 만들어가는 것이다. (유계숙 등, 2007, P. 4)

일-가정 균형의 개념적 접근 논리를 정리해보면, 일과 가정의 요구가 상충되는

Collection @ chosun

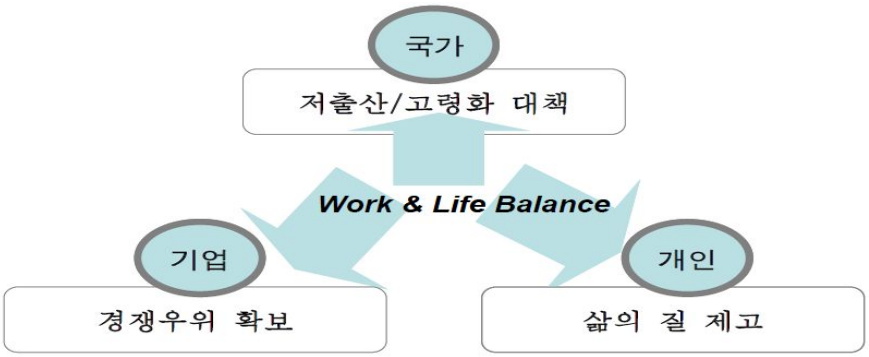
조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

경우 갈등이 유발되며(Adams, King, & King, 1996), 이러한 갈등을 줄여주기 위해 고용주는 다양한 가족친화경영과 프로그램을 제공하는 것이다. 그리고 이러한 가족친화경영은 구성원들에게 호의적인 인상을 제공하고 이를 통해 구성원들은 조직이 친 가족친화적인 조직문화를 가지고 있는 것으로 생각하게 된다. 그런데 일-가정 균형과 가족친화경영을 구별하면, 가족친화경영은 일-가정 균형을 이루기 위한 도구적 수단이다. 즉 인사 프로그램이나 관행(practices) 등을 말하는데 이러한 프로그램은 인적자원관리 차원에서 지원되기도 하고 복지혜택 차원에서 이루어지기도 한다. 제도적 차원은 앞서 설명한 바와 같이 유연한 근무환경을 제공함으로써 육아 및 가족 돌봄이 등의 여유를 가질 수 있게 하거나 기타 육아휴직제도 및 가족지원 프로그램 등을 의미한다(김종관·이윤경, 2009; Kim & Faerman, 2013).

가족친화제도는 조직보다 우리나라의 경우 정부차원에서 법제화하고 시행을 촉구하고 있다. <그림 1>에서 볼 수 있듯이 정부차원에서 일-가정 균형을 추진하는 것은 저출산과 고령화사회에 효과적으로 대응하기 위함이며, 최근에는 고용률 70%를 달성하기 위해 경력단절 여성 등의 일자리 참여를 촉진시키기 위한 점을 강조하고 있다. 이두원(2008)은 국가는 양질의 노동력을 공급받기 위해 여성의 고용시장 참여가 필요하며 이와 같이 고용시장 유연화를 가져오기 위한 가족친화제도는 매우 필요하다고 강조하고 있다. 그런데 기업은 정부의 입장과 동일하게 생각하지 않는다. 물론 공공기관은 정부의 방침에 제도적으로 영향 받기 때문에 일반 사기업과는 달리 정부가 추진하는 제도를 수세적으로 수용하는 경우가 많다. 하지만 기업은 수익성을 우선으로 하기 때문에 이러한 가족친화제도가 기업 목표와 이익에 적합하다고 판단할 때 전략적 선택과 수용을 하게 된다. 이런 이유 때문에 기업들은 정부나 공공기관만큼 수용적인 자세는 아닌 듯하다. 하지만 서구 기업의 사례를 보면 가족친화제도 등의 적극적인 지원을 통해 우수인재들이 해당 기업에 호감을 가지고 지원하는 경우가 많아 우수인재 영입 및 유지의 조건으로 활용되는 경우가 많다(임인숙, 2003; Secret & Sprang, 2001). 또한 개인의 입장에서는 이러한 제도를 효과적으로 활용할 수 있음으로써 개인의 삶의 질이 제고되고 일과 가정의 갈등이 줄어드는 효과가 있을 수 있다. 이를 종합하면 이론적으로 볼 때 일-가정 균형 혹은 가족친화경영은 국가, 기업, 개인의 차원에서 모두 긍정적인 효과가 있을 수 있는 것으로 보인다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY



* 이 그림의 내용은 강우란·배노조·정지영, 2006 연구에서 가져온 것임

<그림 1> 일-가정 균형의 국가, 기업, 개인의 추구 목적

정부에서 추진하고 기업들이 제도화 하고 있는 가족친화제도는 공공기관과 사조직 간에 차이를 보이고 있다(문신용·윤기찬, 2005). 정부는 일과 가정의 양립 문제를 노동개혁차원에서 추진하고 있으며 일하는 방식과 근로시간 개혁에 초점을 두고 있다. 특히 박근혜 행정부는 이러한 개혁과제로서 장시간 근로의 문제를 개선하고, 양질의 시간제 일자리를 창출하며, 유연한 근무시간제 도입에 초점을 두고 있다. 이들 3가지 노동개혁 간에는 서로 공통분모가 있는데 바로 일자리 창출이다. 장시간 근로문제를 개선한다는 점은 그만큼 일자를 공유(sharing)하자는 것이며 유연한 근무시간제를 통해 단시간 일자리를 선호할 수 있게 하고 그를 통해 본인이 원한만큼 일하기 때문에 비록 단시간 일자리라고 하더라도 양질의 일자리가 될 수 있다고 판단한다. 창조경제를 이루고 제조산업의 틀을 벗어나기 위한 새로운 고용패턴과 일자리 풍속도의 모습으로는 타당성이 있으나 현실적으로 이러한 제도가 우리의 고용 풍토에 체화되기에는 아직 격차가 많은 실정이다.

박근혜 행정부는 일하는 방식과 근로시간 개혁을 통해 고용창출과 고용개혁을 추진하고 있다. 이 내용은 <표 1>에서 볼 수 있듯이 장시간 근로개선, 양질의 시간제 일자리 창출 및 확산, 유연근무 확산 등으로 정리할 수 있다. 그런데 이러한 개혁정책은 일과 가정의 양립을 이루고 이를 통해 다양한 일자리를 창출하는데 본질적 목적을 두고 있다. 하지만 이러한 정부의 정책은 그 의미는 타당한 것처럼 보이지만 현실적으로 그 효과는 단기적으로 판단하기 어렵다. 예를 들면 고용노동부가 적극적으로 추진하였던 양질의 시간제 일자리 창출은 그 내용을 경력단절 여성에 대한 일자리 창출 기회 제공의 의미를 담고 있었으나 그 효과성에 대해 부정적

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

인 평가가 제시되고 있다(참고, <경단녀 시간제 일자리 결국 2년짜리였다> 한겨레신문, 2016. 6월 6일자). <표 2>의 내용에서도 시간제 정규직을 채용한 기업의 애로사항에 대해 기사화된 내용이다.

<표 1> 박근혜정부의 '일하는 방식과 근로시간 개혁' 과제

일하는 방식과 근로시간 개혁 → 일 · 가정 양립 → 다양한 일자리 창출	
■ 장시간 근로 개선	○ 연장 · 휴일근로 단계적 축소
	○ 공공부문 선도 : ▶ 미사용 연가 금전보상 관행을 연가사용 활성화 ▶ 야근문화 개선 ('자기계발의 날. 가정의 날' 18시 이후 셧다운제 권고 등)
	○ 민간부문 확산 ▶ 연차휴가사용 촉진제도 (2개월전 사용 시기 지정 →통보한 경우 미사용 연차휴가 금전보상의무 면제) ▶ 근로시간 단축 및 신규채용시 컨설팅, 훈련인프라 등 비용 지원
■ 양질의 시간제 일자리 창출 · 확산	○ 공공무문 선도 : ▶ 시간제 일반직 공무원 채용 확대 및 적합 직종 발굴(법률, 회계, 통번역 등) ▶ 공무원의 시간제 전환 적극 허용, 잔여시간 시간제 채용 의무화
	○ 민간부문 확대 : ▶ 생애주기별 시간제근로 활용 지원 (근로시간 단축 청구권 : 여성은 임신 및 육아) ▶ 기업에 인센티브 부여 : 인건비 지원, 세제 및 사회보험료 한시 지원 등
	○ 차별시정 및 권익보호 강화
■ 유연근무 확산	○ 법제도 개선 : ▶ 근로시간저축계좌제 도입 : 연장, 야간 휴일 근로시간 적립 (임금대신 휴가) ▶ 탄력적 근로시간제 단위기간 확대 (현재 업무량 변화가 2주보다 큰 경우 및 분기별로 업무량 변동이 있는 경우에는 활용 불가능함) 2주 →1개월, 3개월 → 1년
	○ 유연근무 · 스마트워크 확산 : ▶ 공공 : 스마트워크센터 확대, 유연근무 적합직종 선정, 기관 평가시 활용 ▶ 민간 : 육아연계형 모델 개발, 스마트워크 촉진법 개정('13년)

<이 자료는 박문기·정진철(2016)의 한국인사조직학회 춘계학술대회에서 발표한 내용에서 가져온 것임>

일하는 방식과 근로시간 개혁의 3가지 아젠다는 낮은 여성인력의 경제활동참가율과 경력단절여성의 수가 많은데서 기인된다. 여성들은 일반적으로 생애경력경로를 살펴보면 출산이나 육아 등으로 인해 직장을 그만두고(경력단절) 이후 육아 및 출산에 대한 부담이 완화된 시점에 다시 일자리를 찾고자 하는 의향이 높다. 즉 국미애·이현주(2015)에 따르면 여성들의 경제활동 참여는 20대에 주로 이루어지지만 30대에 결혼과 함께 경력단절이 이루어지는 경우가 많고 이후 자녀들이 어느 정도 성장한 이후 40대에 이르러 다시 고용시장에 참여하는 경우가 많다고 한다. 즉 이러한 분포를 M자형 곡선으로 확인할 수 있는데 이와 같은 M자형 경력단절여성의 문제를 정부차원에서 가족친화제도를 통해 해결하고자 하는 목적을 가지고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 2> 시간제 정규직을 채용한 기업의 애로

시간제 정규직을 채용한 기업의 애로점과 건의 사항		
■ 의료업체 A사	○ 전일제 근로자와 시간제 근로자 사이에 '왕따' 문제가 발생함	○ 시간제 근로자라도 일이 많을 때는 전일제근로자처럼 초과근무를 할 수 있게 해달라
■ 전화영업체 B사	○ 근로시간은 절반인데 임금은 풀타임 근로자의 60-70% 수준을 줘야 해 부담임	○ 예상보다 높은 시간제 정규직 인건비를 보전해 줄 방안을 마련해 달라
■ 서비스업체 C사	○시간제 정규직을 채용하면 정년까지 보장해 줘야 하는 점이 부담	○ '복지수준이나 정년 보장 여부를 기업 사정에 따라 자율적으로 조정할 수 있으면 좋겠다."

<이 자료는 박문기·정진철(2016)의 한국인사조직학회 춘계학술대회에서 발표한 내용에서 가져온 것임>

가족친화 프로그램이 모든 사람들에게 유용할까? 그렇지 않을 것이다. 결혼 여부에 따라서도 그럴 것이고 부양가족의 정도 차이에 따라서도 유용성의 인식 정도가 다를 것이다. 이혜정(2012)은 세대별에 따라 일-가정 균형 등의 지각이나 이러한 제도가 미치는 영향력 등이 차이를 보인다고 한다. 서울시는 최근 가족친화 관련 현황 및 개선방안(참고 표 3)을 제시하면서 신세대는 기존의 가족친화제도의 방식을 동일하게 수렴하지 않기 때문에 세대에 적합한 프로그램의 도입 가능성을 모색하고 있다. 이혜정(2012)이 지적하고 있듯이 조직이 일-가정 균형나 가족친화경영 등을 상징적인 제도의 형태만 갖추는 경향이 있다고 한다. 이는 조직이 제도를 갖추고 있더라도 그 유용성을 지각하지 못하거나 혹은 절실히 필요한데 제도사용으로 인한 불이익을 우려하는 경우가 있다는 점이다. 이는 회사가 제도를 갖추고서도 선언적 혹은 상징적으로만 제도를 도입하는 경우 구성원들은 '제도만 있고 사용은 언감생심' 인 경우가 되는 것이다.

제도의 효과적인 활용이 이루어지기 위해서는 최고경영자의 적극적인 지원을 바탕으로 가족친화적인 조직문화가 내재화되어 있어야 한다(조희정·안지영, 2014; Clark, 2001). <표 3>의 내용에서 알 수 있듯이 구성원들에게 적합한 제도가 맞춤형으로 지원되거나 제도가 존치하면 이 제도를 '눈치' 보지 않고 사용할 수 있어야 하며, 제도사용으로 인한 불이익이 없는 조직분위기가 형성되어야 한다. 또한 조직에서 가족친화의 제도가 우수한 여성인재를 유인하고 유지시키기 위한 고몰입 인사전략으로 활용하고 있는 미국기업의 경우가 되어야 할 것이다(Bloom,

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Kretschmer, & Reenen, 2011).

<표 3> 서울시의 가족친화 관련 현황 및 개선 방안

현황	문제점
○ 일과 가족의 조화를 원하는 신세대 등장	○ 기업의 인재확보에 금전적 보상만으로 우수인력 확보 어려움
○ 여성의 사회진출 증대와 이들의 적극적 활용 방안 필요	○ 가정 내 출산과 육아문제, 노인부양 등의 책임이 주로 여성에게 매몰되어 30대 여성의 경력단절 발생
○ 기업 및 국가의 잠재성장력을 저해하는 저출산·고령사회의 도래	○ 생산가능인구의 감소로 인한 경제성장률 저하
○ 기업의 성장 동력으로서 가족친화경영 필요성	○ 국내기업의 가족친화경영은 서구기업과 달리 기업의 경쟁력 제고 차원에서 가족친화경영이 활용되고 있지 못함
■ 최고경영자의 관심과 배려를 통한 가족친화경영의 실천(근로자에 대한 관심과 배려가 바탕이 된 기업철학이 근로자에게 전달될 수 있어야 함) ■ 회사의 특성에 적합한 가족친화경영을 활용(천편일률적인 제도의 도입은 의미 없음) ■ 직원들의 요구사항이 무엇인지에 대한 본질을 명확히 파악해야 함 ■ 가족친화경영과 생산성 증가 및 인재유인 및 유치 등의 회사 성과와 연계시키고 이를 명시화 함 ■ 제도를 적극적으로 활용할 수 있는 가족친화 조직문화의 창출이 필요 ■ 사회전반으로 가족친화의 분위기가 정착될 수 있는 여론의 지지 형성이 필요	

<이 자료는 박문기·정진철(2016)의 한국인사조직학회 춘계학술대회에서 발표한 내용에서 가져온 것임>

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2) 정부의 가족친화 법제화

정부가 추진하는 가족친화제도는 2001년 『 남녀고용평등 및 일·가정양립지원에 관한 법률』을 시초로 한다. 남녀고용평등은 미국의 민권법(Civil Right Act)을 기초로 하는데 일자리 고용에 남녀간 평등을 전제로 하고 여성이 출산이나 육아 등으로 인해 고용이나 해고, 승진 등의 인사상의 불이익을 막고자 하는데 목적을 두고 있다. 그 이후 「가족친화 사회환경의 조정 촉진에 관한 법률, 2007, 12, 14 제정)」[1]이 제정되어 일과 가정을 자유롭게 병행하고 가족이나 자녀 부양 문제에 대해 사회도 책임을 지는 사회 환경을 조성하는데 노력을 기울이고 있다.

박근혜 행정부는 출범 직후 고용률 제고와 일-가정 균형 강화의 목적을 위해 <일家양득> 슬로건을 바탕으로 가족친화제도 법제화를 강화시켰다. <표 4>의 내용에서 알 수 있듯이 <일家양득> 프로그램은 임신, 출산, 육아 지원제도를 특징으로 하고 최근 대체인력 지원이나 비정규직 재고용 지원 활동을 장려하고 있다. 뿐만 아니라 근로시간 단축지원제도나 일과 가정의 양립을 위한 캠페인 지원 등을 적극적으로 수행하고 있는데 문제는 이러한 법제화의 노력이 현실적으로 얼마나 적용될 수 있는가에 관심이 집중되고 있다. 법제화되고 제도의 본질적인 목적이 현실적으로 적용된다면 구성원이나 조직이나 모두 긍정적인 혜택을 갖게 되고 이를 통해 국가는 고용문제나 고용경쟁력을 확보할 수 있게 되는 선순환 효과를 가지게 된다.

그런데 가족친화제도의 긍정적인 효과성(노세리·이상민, 2001; Grover & Crooker, 1995; Lambert, 2000)이 제시된 반면 그렇지 않은 증거도 제시되고 있다. 이혜정(2012)은 기존의 가족친화 관련 연구들을 종합분석한 후 가족친화제도의 직접적 효과성에 의문을 제기하고, 정기선·장은미(2005)[2]는 우리나라의 가족친화 정책을 기업 경쟁전략에 연결시키는데 무리가 있으며 단순히 기업들은 정부의 요구와 법을 준수하는 제도화에 순응하는 정도로 평가하고 있다. 현상학적으로 보면 기업들은 가족친화의 제도를 도입하고 있지만 실제 제도를 유연하게 활용할 수 있는 분위기와 조직문화를 형성하지 못한다면 아무리 제도가 존재하도 구성원들은

---

1) 이 법은 기존의 「남녀고용평등법」을 법 제명 변경하여 배우자출산효가 및 육아기 근로시간 단축 등을 포함하였다.
2) 이들은 가족친화제도를 "휴직제도, 탁아 및 노약자 부양 지원제도, 가족친화적 작업관리 방식"으로 구별하고 있음

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제도를 활용하는데 어려움을 겪게 된다.

<표 4>의 내용에서도 볼 수 있듯이 정부에서 제시하는 가족친화관련 제도는 다양한 내용과 프로그램을 제시하고 있다. 가족친화제도를 활용하는 개인의 입장에서 모든 프로그램을 활용하지는 못하며 각각 상황과 연령별에 따라 필요로 하는 제도의 효과성은 다를 것이다. 예를 들면 결혼을 하지 않은 종업원의 경우 유급임신휴가 등은 의미가 없고 임신한 동료의 출산휴가로 인한 업무가 다른 구성원들에게 분배되는 경우 제도에 대한 불만을 가질 수 있다. 정진철·오민정·이미현(2013)은 다양한 가족친화제도들 가운데 육아 및 가족지원제도의 효과성이 높다고 실증분석하고 있다. 또한 유계숙 등(2007)에 따르면 우리나라의 가족친화제도는 휴가 및 육아휴직 제도 등에 중점 활용되고 있으며 근로시간 단축이나 탄력적 근무시간제 등을 포함하는 유연근무시간제 등의 적용은 아직까지 적용이 어려운 것으로 파악하고 있다. 이병훈・김종성(2009)은 가족친화경영을 육아휴직 및 가족관계 휴직, 탄력적 근무시간제도, 자녀양육 및 교육지원제도, 종업원 지원제도 등으로 구별하고 이러한 제도들이 개별적으로 운영되기보다는 종합적으로 번들로 운영되는 것이 바람직하다고 강조하고 있다. 이와 같이 연구자들에 따라 가족친화제도에 대해 다양한 의견과 주장이 제기되고 있는 가운데 일반적으로 가족친화제도는 육아휴직이나 자녀양육 및 교육지원제도 등을 선호하고 있다. 또한 최근 정부는 육아휴직 등으로 인해 발생된 업무공백을 채우기 위한 대체인력 지원 등의 다양한 접근을 시도하고 있다. 이와 같이 정부는 시장과 현실에서 발생한 문제를 해결하기 위한 노력을 기울이고 있으나 그럼에도 현실적으로 문제가 해결되지 못하는 경우도 많으며 공기업과 사기업 간에도 제도 활용에 대한 접근 정도가 차이를 보인다.

가족친화제도의 법제화를 통해 기대와 달리 고용률 제고가 어렵다는 지적도 있다(Stier et al., 2001). 가족친화제도의 본질적 취지는 여성인력을 많이 고용하고 이들이 합법적으로 육아출산할 수 있는 환경을 제공해주고자 함인데, 기업은 이러한 취지를 이면적으로 평가하는 경향이 많다. 즉 여성에게 가정친화적인 환경을 조성할 수 있도록 정부는 지원하지만 기업은 이 지원을 받는 것보다 이와 같은 가족친화의 제도를 이용할 가능성이 높은 여성인력의 채용을 긍정적으로 보지 않는다는 점이다. 즉 제도의 취지와 달리 제도가 다른 부정적 효과를 가져와 여성 고용률이 개선되지 못하는 상황을 연출할 수 있다. 또한 양성평등 차원에서 육아휴직에 대해 여성뿐 아니라 남성의 경우에도 부성의 차원에서 가족친화제도를 활용할 수 있게 제도화 하고 있지만 현실적으로 이 제도에 대해서도 적극적으로 참여하는 경

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

우가 많지 않다. <표 4>의 가족친화 관련 제도 등을 보면, 임신과 출산, 그리고 육아에 해당하는 제도에 중점이 되어 있으나, 제도를 많이 갖추고 있다는 점이 중요하기보다 현실적으로 조직에 부정적인 영향을 주지 않으면서 체계적으로 제도가 활용될 수 있는 분위기와 조직문화가 중요하다. 뿐만 아니라 가족친화제도를 통해 육아휴직을 다녀 온 종업원에게 원하지 않는 인사발령 등이 있게 되면 결국 제도 활용은 가능하지만 개인의 입장에서 그리고 주변의 동료들 역시 이 제도를 매우 후원적이라고 보지 않는다는 점이다.

<표 4> 가족친화 관련 제도

<table>
<tr><th colspan="3">임신·출산·육아 지원 제도</th></tr>
<tr><td rowspan="2">임신</td><td>임신기 근로시간 단축</td><td>임신 12주 이내, 임신 36주 이후 근로자: 1일 2시간 근로시간 단축을 신청할 수 있음.</td></tr>
<tr><td>태아 검진시간</td><td>임신한 여성 근로자는 임산부 정기건강진단을 청구할 수 있습니다.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">출산</td><td rowspan="2">출산전후 휴가</td><td>임신 중인 여성근로자는 90일의 출산전후휴가를 청구할 수 있습니다.
(유산·사산 휴가) 유산·사산할 경우 근로자가 청구하면 5~90일의 휴가 부여</td></tr>
<tr><td>※ 최초 60일은 사업주가 급여 지급(통상임금 100%), 무급 30일은 국가가 지원. 단, 중소기업은 90일 모두 국가에서 일정금액 지원하며, 사업주는 차액분 지급</td></tr>
<tr><td>배우자 출산휴가</td><td>3~5일의 배우자 출산 휴가를 사용할 수 있으며, 최초 3일은 유급입니다.</td></tr>
<tr><td rowspan="8">육아</td><td rowspan="2">육아휴직</td><td>만8세 이하 또는 초등학교 2학년 이하의 자녀가 있는 근로자는 최대 1년의 육아휴직을 사용할 수 있습니다.</td></tr>
<tr><td>※ 월 통상임금의 40%(50~100만원)를 국가에서 지원
단, 월 육아휴직급여의 25%는 휴직 복귀 후 6개월간 계속 근무시 지급</td></tr>
<tr><td rowspan="2">아빠의 달</td><td>동일한 자녀에 대하여 부모가 순차적으로 휴직하는 경우 추가로 지원합니다.</td></tr>
<tr><td>※ 두 번째 사용자의 첫 3개월은 통상 임금의 100%(최대 150만원) 자원</td></tr>
<tr><td rowspan="2">육아기 근로시간 단축</td><td>육아휴직 대신 최대 1년간 주당 근로시간 단축을 신청할 수 있습니다.</td></tr>
<tr><td>※ 단축된 근로시간에 비례하여 급여 지급, 국가는 급여 감소분의 일부를 지원</td></tr>
<tr><td rowspan="2">직장 어린이집</td><td>일정 규모 이상의 사업장은 직장어린이집을 반드시 설치해야 합니다.</td></tr>
<tr><td>※ 설치하지 않을 경우 명단 공표, 이행강제금 부과
※ 설치비·운영비·인건비 지원</td></tr>
<tr><td>돌봄</td><td>아이사랑 보육포털 | 보육료·양육수당 지원 | 아이돌봄 지원제도 | 워킹맘·워킹대디 지원센터 | 초등돌봄교실</td></tr>
<tr><td rowspan="4">인력</td><td rowspan="2">대체인력 지원</td><td>출산휴가, 육아휴직 등으로 일정기간 이상 대체인력을 고용한 사업주를 지원</td></tr>
<tr><td>※ 대체인력 채용 기간에 대하여 월 60만원 지원 (단, 대기업은 30만원 지원)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">비정규직 재고용 지원</td><td>임신·출산·육아휴직 중인 계약직·파견 근로자를 재고용한 경우 지원합니다.</td></tr>
<tr><td>※ (무기계약은 720만원, 1년 이상의 고용계약은 240만원 지급</td></tr>
</table>

<이 자료는 박문기·정진철(2016)의 한국인사조직학회 춘계학술대회에서 발표한 내용을 줄인 것임>

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

근로시간 단축 지원 제도		
임신	12주 이내 36주 이후	임금 삭감 없이 1일 2시간 근로시간을 줄일 수 있습니다.
	임신기 전체	전환형 시간선택제를 활용할 수 있습니다.
육아	육아휴직 대체	육아휴직 대신 근로시간을 줄일 수 있습니다.
		※ 단축된 근로시간에 비례하여 급여 지급 국가는 급여 감소분의 일부를 지원
	육아휴직 이후	전환형 시간선택제를 활용하여 육아휴직 이후 복귀시 적응기간을 가질 수 있습니다.
全생애	시간 선택제	다양한 사유로 전일제 근무가 곤란한 경우 시간선택제로 근로시간을 줄일 수 있습니다.
		(신규창출) 중소기업 최대 80만원 + 간접노무비 10만원 (전환) 중소기업 최대 40만원 + 대체인력 인건비 60만원
장년	근로시간 단축	50세 이상 근로자가 주32시간 이하로 근로시간 줄이면 사업주에게 지원금을 지급합니다.
		(근로자) 줄어든 임금의 50%(월 최대 90만원, 최대 2년) (사업주) 근로자 1인당 월 30만원, 2년간 지원
대체 인력 지원		정부는 근로시간을 줄인 후 업무공백을 대비할 수 있도록 대체인력 채용 지원 서비스를 제공합니다.
		대체인력 채용 기간에 대하여 월 최대 60만원 지원

일·가정 양립 문화 확산		
일家양득	캠페인	캠페인 참여기업 소속 근로자에게 할인혜택을 제공합니다.
	지원사업	유연근무제·재택·원격 근무제 활용을 지원합니다. 스마트 워크센터(여의도·강남·대구)를 운영 중입니다.
노사발전재단		일터혁신 컨설팅 및 일·가정 양립 교육을 지원합니다.
가족친화인증		금리 우대, 포상 등 104개의 인센티브를 지원합니다.
여성고용환경 개선 융자 지원		여성친화 작업환경을 조성하는 사업주를 지원합니다.

<이 자료는 박문기·정진철(2016)의 한국인사조직학회 춘계학술대회에서 발표한 내용을 줄인 것임>

과연 이러한 가족친화제도는 정부의 의도대로 효과를 발휘할까? 일반적으로 가족친화경영은 구성원들의 직무태도를 강화시키고 경영성과를 높여주는 것으로 인식되고 있다. 이병훈・김종성(2009)은 사업장 패널자료를 분석한 결과 가족친화 번들 요인은 노동생산성, 노사관계, 이직률, 근로자혁신활동 등에 긍정적인 영향을 미치고 있어 전반적으로 조직성과에 긍정적이다. 특히 개별적인 제도의 효과성을 측정한 결과 근로자지원제도가 노동생산성 등 모든 조직성과 지표에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 따라서 근로자지원제도 등은 구성원의 동기부여에 영향 미치고 조

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

직몰입 등 긍정적 직무태도에 영향을 주고 있는 것으로 파악되어 지속적으로 확대의 필요성이 제기된다. 하지만 본 연구에서 탄력적 근무제도는 노동생산성에 부정적인 영향을 미치고 있어 탄력적 근무제도 등의 노동시간 유연화를 도입하기에는 시기상조임을 시사하고 있다.

Bloom et al. (2011)연구는 가족친화경영이 기업에 어떤 성과를 유발시키는지에 대한 의미성 있는 연구 결과를 제시하고 있다. 이들은 영국, 프랑스, 독일, 미국 제조업 450개 기업을 대상으로 조사한 결과, 기업의 생산성과 가족친화경영 혹은 가족친화 업무관행이 긍정적인 연관관계가 있음을 입증하였다. 이들은 기존의 연구들(Perry-Smith & Bloom, 2000; Milliken et al. 1998)이 일반적으로 기업의 성과와 가족친화경영이 연관성 있다고 조사한 결과를 검증하기 위한 목적을 가지고 시도되었다. 그리고 이들 연구는 가족친화경영이 기업이 운영하는 훌륭한(good) 관리제도를 통제하고도 가능한지를 확인하고자 하였다. 다시 말해서 기존의 연구들은 가족친화경영과 기업성과와의 긍정적 연계성이 훌륭한 제도로 인한 영향력을 통제하지 않았기 때문에 이들 훌륭한 제도의 영향을 받고 있다고 생각한 것이다. 결론적으로 이 연구는 가족친화경영 그 자체만으로 기업 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하는 것은 문제가 있다고 지적하고, 다만 이러한 가족친화경영을 시행하는 조직은 훌륭한 관리제도를 운영하고 있기 때문에 기업의 생산성과 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 판단하고 있다. 그리고 가족친화경영을 활용하는 기업들은 제도 실행의 목적이 우수인재를 유지시키는 방안으로 활용되고 기업의 사회적책임경영(Brammer & Millington, 2008)이나 환경에 대한 지속가능경영(Murillo-Luna et al., 2008)과 같이 기업의 이미지를 제고시켜 장기적인 경영성과를 높이는 역할을 하는 것으로 강조하고 있다.

가족친화제도는 일과 가정의 조화와 균형을 이루고자 하는데 목적을 두고 있는데 일과 개인의 삶 균형이 이루기 어렵다는 주장이 제기되기도 한다. 채연주·윤세준(2012)은 인간은 일로부터 자신을 보호하려는 분리적인 입장을 취하기 때문에 자칫 제도적으로 균형을 유도하는 가족친화경영이나 일-가정 균형 등은 갈등을 가중시킬 수 있다고 한다. 따라서 이러한 제도의 효과성을 높이기 위해서는 삶과 업무의 인과관계를 명확하게 하고, 종업원의 비업무적 활동(가족 문제 등도 포함)에 대해 경영자 혹은 회사 차원에서 전략적으로 의미성을 부여하고, 개인의 삶에 대한 목표와 조직의 목표를 연결성을 명확하게 제시할 필요가 있다(Friedman, Christensen, & DeGroot, 1998; Thompson et al., 1999).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

그렇다면 일-가정 균형 효과성을 높이기 위해 국가적 차원에서 고려해야 할 점은 무엇일까? 첫째, 일-가정 균형과 관련하여 법제화는 정부가 주도하지만 이를 실행하는 주체는 기업이다. 결국 정부와 고용 및 양성평등에 대한 시각이 사업체와 조화를 이루어야 하는데 우리의 경우는 정부주도의 법제화가 이루어지고 있다는 점을 고려해야 한다. 즉 영국은 정부가 주도하는 반면 미국은 기업의 필요에 의해 일-가정 균형이 활용되고 있다는 점이다. 결국 정부와 기업 간의 눈높이 조절이 필요하다. 시각차가 존재하다보니 제도는 만들어지되 적극적인 활용이 이루어지고 있지 못하다. 대표적인 예로 들 수 있는 정책이 고용률 70% 달성을 위한 고용노동부의 <양질의 시간제 일자리> 목표를 들 수 있다. 그 내용은 시간제 일자리를 확대하여 '12년 149만 명에서 ' 17년 242만명 일자리 창출 목표를 정하고 육아휴직과 별도로 육아기 근로시간 단축제도를 활용하도록 개선하고, 반듯한 시간제 일자리 창출기업에 대한 세제 및 사회보험료 한시적 지원 등을 추진하였다. 하지만 이 제도의 계획은 기업들의 현실과 미스 매치되어 효과적으로 적용되지 못하였다. 따라서 정부차원에서 일-가정 균형 관련 정책을 입안하는 과정에서 수요자의 눈높이와 적용 가능성을 고려해야 할 것이다.

둘째, 가족친화 조직문화를 조성하는데 적극적인 지원이 이루어져야 한다(이혜정, 2012; 정기선·장은미, 2005; 최성일·유계숙, 2006; Thompson et al., 1999, 2004). 현재는 가족친화 조직문화와 관련하여 가족친화인증제와 가족간호휴직제 도입, 출산 육아 후 여성의 노동시장 복귀 지원 등이 강조되고 있다. 하지만 이러한 정부지원 방침이 효과성을 보이기 위해서는 학교와 사회에서의 교육이 가족문화 조성에 적극적이 되어야 한다. 특히 가족친화인증기업에 대한 대폭적인 지원이 이루어져야 하며 가족친화 경영이 기업의 경영성과와 연관성을 이루고 있는 점을 평가지표에 포함시키는 등 현실적인 지표 설정 등이 중요하며 결과 평가에 그치지 말고 향후 목표설정을 하고 이러한 목표를 달성하는 과정에서 지원이 이루어질 수 있는 방안이 필요하다. 즉 가족친화 제도와 경영성과의 달성이라는 듀얼 아젠다를 모두 달성할 수 있도록 사후 컨설팅이 필요하다. 구자숙 교수는 2016년 3월24일에 있는 가족친화포럼에서 가족친화인증기업(관)에 대한 사후컨설팅 필요성을 강조하고 있다. 이는 가족친화인증기업이 인증을 받은 이후 경영성과에 미친 영향이나 경영환경 개선 등에 대한 명확한 증거를 제시할 수 있어야 한다. 결국 인증을 받은 기업들이 이와 같은 경영성과를 낼 수 있도록 사후컨설팅이 이루어져야 하고, 가족친화경영을 하면 어떤 성과를 창출하는데 기여하는지를 명확히 파악할 수 있게 해

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

야 한다. 인증이 대기업과 중소기업과 차별적으로 평가기준이 제시되는 것처럼 대기업과 중소기업이 인증을 통해 어떤 개선효과가 발생했는지 판단할 수 있어야 하며 이러한 성과모델이 신뢰성을 얻을 수 있을 때 많은 기업들이 가족친화경영을 위한 전략적 선택을 할 수 있다.

정부가 가족친화정책을 추진하면서 고려해야 할 점은 무엇인가? 첫째, 출산율을 높이기 위한 정부의 가족친화정책의 결과는 명확하지 않다. 이혜정·유규창(2011)은 2008년도 여성인력패널조사 분석 결과 일-가정 균형 도입과 출산의 관련성이 없고 다만 여성의 제도에 대한 인지가 높을수록 출산에 긍정적 효과 있음을 증명했다. 또한 제도의 원활한 활용을 위해서는 최고경영자의 철학, 조직지원분위기, 상사의 지원, 인사관리의 투명성 등이 절대적으로 허용되는 조직문화적인 요소가 강화되어야 한다고 주장하고 있다(Frye & Breaugh, 2004).

둘째, 여성인력에 대한 전략적 투자 개념의 부재와 육아휴직 등으로 인한 빈자리 손실개념에 대한 관점이다. 여성이 육아휴직 등으로 인해 직장을 휴직하게 됨으로써 발생하는 빈자리를 동료들이 채워야 한다는 점에서 동료들은 이를 사회적 나태(social loafing)와 같이 부정적으로 보는 경우가 많으며 조직의 생산성이 저하된다고 생각한다는 점이다(Emlen & Koren, 1984; Scharlach & Boyd, 1989). 즉 일-가정 균형을 통해 발생되는 업무공백을 메꿀 수 있는 대체인력 활용 비율이 현재 매우 저조하기 때문에 이를 높일 수 있는 방안이 조성되어야 한다. 현재 고용노동부는 2014년 4월부터 대체인력 풀을 보유하고 있는 대체인력종합지원센터를 운영하고 있다. 현황을 보면 육아휴직자 수를 보면 2011년 58,137명, 2012년 64,069명, 2013년 69,616명인데 이에 대한 대체인력 활용비율은 5.5% 정도이다(문미경・권소영・금창호, 2015, 4쪽의 내용을 재인용함). 정부에서는 대체인력에 대해 1인당 월60만원(대기업은 월 30만원)을 지급해주고 있는데 실질적으로 대체를 할 수 있는 인력이 육아휴직을 가는 사람의 업무를 정상적으로 대체하기는 수월하지 않다. 그런데 육아휴직은 『남녀고용평등과 일・가정양립 지원에 관한 법률 제19조』에 근거하여 1년을 허용하며 육아휴직 수당은 통상임금의 40%를 지급하고 있는데 여기서 육아휴직이 1년 이내라는 점이다. 육아휴직 역시 구성원들의 업무 공유가 수반되고 대체인력을 활용한다고 하더라도 동료들에게 미치는 영향은 높다고 볼 수 있다. 뿐만 아니라 대체인력뱅크(www.gojobs.go.kr)에서 모집하는 대체인력의 요강은 단순히 일반적이어서 실제로 수요가 발생하는 기관에서 대체를 할 수 있을 정도는 되지 못한다는 점이다. 문미경 등(2015)은 이러한 실태를 분석하고 별도

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

정원제 도입을 주장하공 있는데 이는 대체인력이 질적으로 대체요인을 효과적으로 소화하고 있지 못해 육아휴직 등을 고려하여 육아휴직의 증가율을 총액인건비제에 반영함으로써 안정적인 대체인력을 확보하자는 주장이다.

3) 기업의 가족친화경영

기업에게 가족친화경영 혹은 일과 가정의 양립은 어떤 의미가 있을까? 정부가 가족친화경영의 인사정책을 요구하는 가운데 기업은 이를 복지차원에서 소극적으로 도입하는 경우가 많으며 그 효과성도 높지 못하다. 한국정부가 가족친화경영 혹은 일-가정 균형을 강조하기 시작한 것은 오래 되지 못하다. 한국의 기업문화는 성실히 일하는 근면성이 중요했고 따라서 휴식과 여가 그리고 일과 가정의 양립을 강조하지 못해 그 동안 왜곡된 가족친화 기업문화가 내재되어 왔다. 임인숙(2003)이 이러한 한계점을 지적했다. 기업들은 가족친화경영이 기업의 발전에 도움을 주기보다는 재정압박을 가져오는 비용요인으로 생각했다. 그렇기 때문에 전략적으로 투자하는데 미온적이었다. 표면적으로 제도를 갖추고 있어도 왜곡된 기업문화로 인해 종업원들은 제도를 스스로 선택하지 않는 경우가 많다. 제도를 사용하고 싶은 직장을 그만 둘 마음을 가지고 있어야 한다. 그렇기 때문에 경력단절 여성문제가 발생하는 것이다. 결국 기업의 가족친화경영은 제도의 문제이기보다 조직문화와 최고경영자의 전략적 선택이 의미가 있다는 점이다.

가족친화경영과 기업경쟁력이 연결되어야 한다. 임인숙(2003)은 “우리 기업의 가족친화적 제도가 우수한 인적자원을 확보하여 기업 경쟁력을 강화하는 수단이라는 인식이 거의 부재하다.” (81쪽)라고 지적하고 있다. 정기선·장은미(2005)도 유사한 관점을 제시하고 있는데 정부의 가족친화정책이 기업경쟁력 강화로 연결되지 못함을 지적하고 있다. 유계숙(2012)은 기업들이 일-가정 균형 혹은 가족친화경영을 비용부담이 높은 복지제도로 취급하는 경우가 많아 전략적으로 선택하지 않고 수세적으로 수용하기 때문에 경쟁력 원천으로 활용되지 않는다고 한다. 또한 제도는 문화와 공통성을 가질 때 그 효과가 높다고 본다. 제도는 존치하되 조직문화는 이를 탐탁지 않게 여기는 분위기라면 혹은 조직이 일하는 문화가 팽배되어 있다면, 가족친화경영을 사용하는 사람도 그렇지 않은 사람도 모두 긍정적으로 보지

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

않는다는 점이다. 즉 이 제도를 적극적으로 활용하는 사람들은 분명히 제도적으로 후원이 되고 있지만 마치 동료들에게 합법적으로 쉬고 그 일을 동료들에게 떠미는 분위기가 있다. 또한 이 제도 사용으로 인해 승진 등의 경력성공이 어렵다고 생각하면 쉽게 제도를 활용하고 싶지 않을 것이다. 따라서 제도의 문제보다 조직문화의 문제가 더 중요할 수 있다는 점이다. 따라서 전략적인 차원에서 조직문화의 획기적인 개선이 이루어지지 못한다면 상사의 역할이 중요하며(Frye & Breaugh, 2004), 고몰입 조직을 이루기 위한 조건으로서 가족친화경영 등이 존재해야 한다는 점이 부각되어야 한다(Osterman, 1995; Berg, Kalleberg, & Appelbaum, 2003).

기업과 정부의 가족친화정책에 대한 관점은 동일하지 않다. 정부는 가족친화경영 등을 통해 복지적인 면을 강화하고 경력단절여성 등의 직장복귀를 유도하고 고용률을 높이는데 이 제도를 활용하고자 한다. 하지만 기업은 이들 제도가 기업경쟁력에 어떤 긍정적인 효과가 있는가에 관심을 보인다. 지금은 저성장시대이다. 그리고 새로운 창조경제로 본격적으로 이동하는 산업 패러다임의 교체시점이다. 당연히 우수한 인재를 필요로 한다. 결국 우수한 인재를 영입하고 유치시키고 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 하는데 가족친화경영이 작동되어야 한다. 그래서 일하는 방식과 관련된 가족친화경영을 기업들이 관심을 가지고 실험해보고 있다면, 정부는 육아휴직 등에 관심을 표방하는 것이다.

4) 가족친화 제도 관련 이론

가족친화경영은 왜 필요하며 그 당위성을 설명하는 이론적 접근이 시도되고 있다. 일반적으로 가족친화경영은 개인과 조직과의 상호호혜성 관점에서 조직이 개인이나 구성원들에게 제공하는 호혜적인 후원이나 복지활동의 일환이 되는데 최성일・유계숙(2006)은 연구에서 다음과 같이 이론을 정리하고 있다. ① 국가가 정책으로 결정하면 기업들은 국가와 정부의 하부 시스템이기 때문에 이러한 정책을 수용해야 한다는 제도화 관점의 제도화 이론(institution theory)이다. ② 제도화 이론과 유사하지만 제도화 이론의 기업 차원에서 수동적인 입장이라면 조직적응이론(organization adaption theory)은 기업 차원에서 정부의 정책을 적극적으로 수용해야 한다는 논리이다. ③ 남성과 여성은 차별되지 말아야 하며 서로 인간적 관점에

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

서 존중되어야 한다는 동등기회(equal opportunity) 관점이며, 가족친화제도 등에 대해서 남녀의 차별을 허용하지 않는 논리이다. ④ 상황이론(situation perspective)으로서 해당 기업의 상황에 따라 가족친화경영의 틀은 차이를 보일 것이라는 점이다. ⑤ 가족친화경영은 우수한 여성인력을 흡수하고 유치하기 위한 전략으로 활용될 수 있다는 관점에서 자원기반이론(resource based theory)으로 적용될 수 있다.

이외에도 가족친화경영 설명과 관련된 논리적 접근을 자세히 언급하면 다음과 같다. 첫째, 일과 가정의 연결고리를 부정적인 관점에서 본다는 점이다. 즉 일과 가정은 서로 다른 영역이며 이들 영역을 동시에 수행하는데 따른 갈등이 수반된다는 논리이다(Goode, 1960). 이러한 논리는 주로 결핍가설(scarcity hypothesis)에 근거를 둔다. 이 가설은 인간이 가지고 있는 역량은 한계가 있는데(시간, 에너지, 관심도 등) 어느 특정한 업무 역할을 수행하다보면 다른 역할에는 결핍될 수밖에 없다는 주장이다. 즉 업무와 직장에 최대의 역량을 집중해야 하는 상황에서 가정의 비업무 영역에 관심을 주다보면 자신의 현재 역할에 치중하지 못해 결핍이 발생할 수 있다는 주장이다. Greenhaus & Beutell(1985)은 일-가족 갈등은 직무 스트레스 유발 요인이 되며 가족 긴장(family strain)을 유발하기 때문에 가족친화경영을 통해 일-가정 갈등을 줄일 수 있다고 한다. 하지만 결핍가설에 대해 Graves, Ohlott, & Ruderman(2007)은 관리자가 가정에서 요구하는 역할을 수행한다고 해서 일과 가정의 역할의 충돌이 발생한다는 증거를 찾기 어렵다고 한다. 대신 이들은 관리자가 가정의 역할을 수행하게 됨으로써 충실화(enhancement)가 이루어질 수 있어 더욱 관리자 역할을 잘할 수 있다는 결과를 제시하고 있다.

둘째, 일과 가정의 연결고리를 긍정적으로 본다는 점이다. 이러한 논리적 설명은 긍정심리학(positive psychology)의 주장과 유사한 관점이 되는데(Seligman, Steen, Park, & Peterson, 2005) 확장이론(expansion theory)(Marks, 1977)과 관련 있다. 즉 확장이론은 기존의 결핍이론과 반대되는 점으로서 인간의 역할은 확대되고 다중역할이 될수록 그 에너지는 강화된다는 점이다. 즉 다중역할은 갈등을 유발하기보다는 상호자극을 주어 비옥화 혹은 충실화(enrichment)가 이루어질 수 있다는 논리이다(Greenhaus & Beutell, 1985). 혹은 촉진(facilitation)이 된다는 점으로서 한 영역에서의 역할은 다른 영역의 기능을 강화시키는 기폭 활동을 한다는 점이다(Graves et al., 2007).

셋째, 일과 가정의 상이한 영역의 연결고리를 균형(balance) 혹은 통합/분리

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

(integration/segmentation)의 관점에서 살펴보는 점이다. 일-가정 균형은 균형의 관점으로서 일과 가정의 상이한 영역을 연결고리의 메커니즘에서 보지 않는데 그 이유는 한 영역의 조건이 다른 영역의 조건에 인과성 있게 영향 미치는 것이 아니기 때문이다(Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003). 이 보다는 일과 가정의 역할 간의 전반적인 상충(compatibility)을 강조하고 각각을 독립된 구성개념으로 간주하고 있다. 그런가하면 경계이론(boundary theory)에 따르면 통합과 분리는 일직선상에 있어 인간이 어떤 특정한 역할을 선호할 수 있기 때문에, 일을 선호하는 사람도 있고 가정을 선호하는 사람도 있다는 점을 분명히 하고 있다. 그래서 통합을 선호하는 사람은 일과 가정 간의 경계를 제거하려고 하며 분리를 선호하는 사람은 일과 가정의 경계를 분명히 하려고 한다는 점이다. 따라서 일-가정 균형와 가족친화경영은 효과적인 경계관리를 어떻게 잘 하는가에 중점을 기울이면 된다는 점이다.

넷째, 가족친화제도를 통해 구성원들이 암묵적으로 조직의 후원이나 의지를 추론할 수 있는 단서를 가지게 된다는 점이다. 사회정보처리 이론에서 언급하듯이 수많은 사회적 단서가 사실을 추론하고 파악하는데 영향 미치는 것처럼, 조직의 가족친화제도의 도입이나 조직문화의 구축은 조직이 종업원들을 위해 배려하고 있는 시그널을 받는다는 관점이다. 조희정·안지영(2014)에서 언급하고 있는 것처럼 조직이 가족친화제도를 도입하는데 조직의 본질적 가치와 일관성을 이룬다면 이는 조직이 주는 신호 혹은 시그널을 정직한 것으로 판단하고 조직에 대해 긍정적인 정서가 형성될 수 있다.

다섯째, 듀얼 아젠다(dual agenda) 접근법을 들 수 있다. 듀얼 아젠다는 가족친화의 접근을 단순히 복지적이고 사회적인 관점에서 접근하는 것보다 경제적인 성과 향상을 동반할 수 있어야 한다는 주장이다)(노세리·이상민, 2011; 박보람·김효선·구자숙·박찬희, 2007; Rapport et al., 2002). 노세리·이상민은 듀얼 아젠다를 “경제적 성과 향상과 일과 삶의 조화를 동시에 지향할 수 있도록 작업시스템을 재설계하고자 하는 관점(p. 3)“으로 설명하고 있다.

여섯째, 시그널 혹은 신호(signal)이론을 적용할 수 있다. 시그널 이론은 정보경제학에서 유래한 것으로 정보의 비대칭 문제 때문에 시장은 역선택의 문제가 남는다는 주장을 하고 있다(Spence, 1973). 즉 자동차구매시장의 예를 들어, 중고자동차 매입 희망자는 시장에서 어떤 차가 좋은지를 명확하게 파악할 수 없는 정보의 비대칭 문제가 있어, 좋은 차가 제 값을 받지 못하게 되며 그렇다보니 좋은 차를

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

가진 매도 희망자의 경우 매도하고 싶어 하지 않아 결국 좋지 않은 차들만 시장에 남게 된다. 이렇다보니 시장에서 소비자들은 좋지 않은 차를 선택하게 되는 역선택을 하게 된다. 즉 시장에서 정확한 정보가 제공되지 못하고 정보의 비대칭이 존재하는 경우 시장에서 매입자와 매도자 간의 정상적인 호환관계가 형성되지 못한다. 경영학분야에서 왜 윤리경영이 제도화되어야 하는지 혹은 다양성 경영의 필요성에 대해 조직 내 정보의 비대칭 문제를 어떻게 줄일 수 있는지는 중요한 문제이다 (Miller & Triana, 2009). 뿐만 아니라 고용시장에서 직업희망자와 채용기업 간에 공유하는 정보의 비대칭 문제로 인해 좋은 인재가 좋은 기업에 취업하지 못하는 역선택의 문제가 발생할 수 있다. 가족친화제도의 시그널 이론 관점은 결국 조직과 제도의 사용자 간의 정보의 비대칭 문제를 없애자는 것인데, 조직은 가족친화제도를 도입한 목적을 명확하게 제시하고 가족친화제도가 조직에 가져오는 효과를 명확하게 할 수 있어야 한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5) 가족친화제도의 선행변수 및 효과성

(1)가족친화제도의 선행변수

가족친화제도의 도입에 영향을 미치는 변수는 주로 정부의 압력에 의해서이다. 앞서 설명한 바와 같이 정부의 입법화 혹은 제도화를 통한 도입 압력은 공기업은 물론이고 기업의 명성이나 평판관리를 중시하는 현대 사회에서 필연적인 영향력으로 작용할 것이다. 그런가하면 조직차원에서 이 제도를 도입하는 이유는 가족친화제도가 고몰입 조직(high commitment organization)의 필요조건이 되기 때문이다(Osterman, 1995).

일과 가정의 갈등이 심화되어 조직에 갈등이 높아지고 이를 통해 직무만족이나 조직몰입 등이 약화되기 때문에 가족친화제도를 도입하는 경우이다. 갈등은 가정과 일의 이분화 개체가 서로 다른 요구를 해오며 쌍방의 요구를 동시에 충족시켜야 하는 당사자 입장에서 직무상의 갈등을 가질 수밖에 없다. 조직은 이러한 갈등이 심화되는 경우를 우려하고 특히 우수인력의 경우 이런 갈등이 발생하게 되면 일과 가정의 균형을 강조하는 제도를 갖춘 기업을 선호하게 되어 지금의 직장을 이탈할 가능성이 높다. 결국 이런 부작용을 사전에 방지하고자 하는 기업은 가족친화제도를 도입하여 갈등을 줄이려고 할 것이다(Greenhaus & Beutell, 1985). Kossek & Ozeki(1998)이나 이오행·방묘진·오세진(2005) 등은 일과 가정 간에는 상호순환적인 관련성이 있기 때문에 일→가정에 혹은 가정→일에 미치는 영향력을 방지할 수 있는 제도가 필요하다고 한다. 결국 가족친화제도는 일과 가정의 갈등의 심화를 예방하여 조직몰입과 이직의향을 감소시키는 역할을 한다.

가족친화제도의 사용에 대한 사회인지(social cognitive)의 관점이다(Butler, Gasser, & Smart, 2004). 기업들은 사회의 요구를 수용하여 다양한 가족친화 프로그램을 제공하지만 구성원들은 이를 필요한 시점에 사용하지 못하는 경우가 많다. 이러한 프로그램의 혜택을 누리고 사용 의향에 영향을 미치는 선행변수로서 가족친화 조직문화를 일반적으로 연상하지만(Allen, 2001; Thompson et al., 1999) 사용자의 사회인지요소가 그 기능을 할 수 있다. Butler et al. (2004)은 제도와 프로그램을 사용함으로써 업무 결과의 기대치가 높을수록 제도를 사용하고자 하는 의향이 높은 것으로 증명하였다. 따라서 가족친화제도를 활성화시키기 위해서는 구

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

성원들의 마음속에 이 제도가 조직발전과 개인 업무성과에 어떤 긍정적인 역할을 하는지를 제시할 수 있어야 한다.

(2) 가족친화제도의 효과성

가족친화 제도를 다양한 프로그램의 번들로 측정하기도 하지만 개별적인 제도 각각의 특성에 따른 효과를 규명하기도 한다. 앞서 언급한 바와 같이 가족친화 제도는 각자의 효용성과 의미성이 있지만, 개인의 선호도나 유용성 지각에 따라 달라질 수 있으며, 보편적으로 가족친화 제도를 제공하는 조직 입장에서 제도를 복지의 관점에서 적용하는 경우가 많기 때문에 가족친화제도는 다양한 역학관계에 따라 효과성이 달라질 수 있다.

제도는 존재하지만 실행하기 어려우면 그 제도는 의미성을 확보하기 어렵다. 그리고 원론적으로 가족친화제도는 긍정적인 평가를 받지만 개인별로 이를 판단하는 효용가치가 다르기 때문에 개인의 인식과 평가가 중요하다. 따라서 기존의 연구 결과를 종합하여 가족친화제도의 효과성을 결론내릴 수 있지만 다양한 상황적 요소와 개인적 특성이 결합되어 그 의미성이 달라질 수 있다.

가족친화경영의 효과성 연구 결과는 대체로 긍정적이지만 연구자별로 다른 결과를 제시하는 경우도 많다. 가족친화경영을 통해 역할갈등을 줄이고, 스트레스 감소, 개인에게는 가정의 행복을 가져오고, 직장에게는 결근과 이직을 줄이고 업무효율성과 생산성을 높인다(Secret and Sprang, 2001). 또한, 조직몰입과 직무만족 등의 긍정적 태도 유발, 개인과 팀성과 높이고, 결근율과 이직률 감소, 우수인력 모집 등의 인적자원관리 활동 촉진을 가져온다(Allen, 2001; Clark, 2001; Coffey, & Byerly, 2002; Glass & Finley, 2002; Grover & Crooker, 1995). 뿐만 아니라 주관적으로 생각하는 시장점유율 증대, 판매이익 성장률, 조직성과의 조직차원 성과에도 영향을 미친다(Perry-Smith & Blum, 2000). 하지만 이들 변수들 간의 관계성은 일관성 있는 증거를 제시하지 못하고 있다(Batt & Valcour, 2003; Perry-Smith & Blum, 2000).

구체적으로 가족친화제도의 실행이나 도입 정도에 따라 조직에 미치는 효과성에 대한 기존의 연구 결과를 정리하면 다음과 같다. 먼저 제도별로 구별하면 다음과 같다. 첫째, 근무시간의 탄력성을 부여하는 제도로서 탄력근무시간제 등을 들 수

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

있는데 일반적으로 탄력적인 업무 스케쥴을 자율적으로 결정하게 됨으로써 자율성 확보와 함께 생산성 제고의 효과가 있다. Galinsky & Stein(1990)은 탄력적인 근무 스케줄은 경력여성들에게 효과성 있게 작동하며 직무만족을 높이고 자발적으로 업무 시간을 늘리는 효과가 있다고 증명되며, Ronen(1984)은 탄력적 근무시간으로 인해 직무만족이 증대되고 생산성 향상의 효과를 기대할 수 있다고 설명하고 있다.

다음으로 연구자별로 그 효과성을 분류하면 다음과 같다. 최성일・유계숙(2007)은 가족친화제도를 이용하게 됨으로써 일과 삶의 균형 의식이 높아지게 되고 이를 통해 조직성과가 향상된다고 한다. 정기선·장은미(2005)는 가족친화제도를 활용하는 정도는 조직몰입에 직접적인 영향을 미치지 않지만 구성원이 가족친화제도에 대한 인지는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 한다. 김효선·차운아(2009)는 유연한 근무시간제 등을 포함한 다양한 가족친화경영은 일→가정으로 전이되는 부정적 정서를 줄이는 역할을 한다고 증명하고 있다. 직장과 가정은 인간의 삶을 구성하는 핵심적인 영역이며 이들 영역은 서로 간에 소속된 역할을 요구하고 이러한 역할 간의 갈등이 심화될수록 업무 스트레스나 긴장 등이 높아지게 된다. 특히 업무상 발생하는 부정적 정서는 업무외 영역에서 역할을 수행하는데도 영향을 미칠 수 있는데 유연근무시간제 등 조직이 제공하는 가족친화 후원은 일에서 발생한 부정적 정서가 가정으로 전이되는 것을 줄이는 역할을 하는 것으로 증명되고 있다.

김종관・이윤경(2009)은 기업과 공무원 조직에 근무하는 종업원들을 대상으로 업무구조와 조직문화 그리고 일과 삶 균형 제도가 조직유효성에 미치는 영향을 검토한 결과 업무량과 일과 삶의 균형은 부정적인 관계, 그렇지만 업무처리가 효율적이고 가족친화적인 조직문화, 혹은 가족친화제도의 이용 정도가 높을수록 일과 삶의 균형이 이루어지는 것으로 조사되고 있다. 그렇지만 본 연구를 통해서도 저자들은 가족친화와 관련된 제도의 시행만으로 조직유효성에 직접적인 영향을 미치지 않고 일과 삶의 균형에 대한 지각을 통해서 가능한 것으로 결론하고 있다.

Thompsom et al. (2004)은 가족친화 프로그램과 상사후원의 유용성을 많이 인지할수록 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 이직을 위한 직무탐색행동이나 일-가정 갈등에 부정적인 영향을 미친다고 한다. 또한 Grover & Crooker(1995)는 가족친화 프로그램의 제공을 통해 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며 특징적인 주장은 이러한 프로그램들이 구성원들에게 특정한 유용성과 혜택을 주고 있다는 판단을 하지 않아도 제도 그 자체만으로 긍정적인 결과를 가져온다는 점이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Grandey, Cordeiro, & Michael(2007)은 가족후원조직에 대한 지각이 조직몰입 등 결과변수에 미치는 영향을 검토한 기존의 연구들이 주로 여성이나 정규직 직원들을 대상으로 하고 있어 설문대상을 생산직 시간제 남성 사원들을 대상으로 가족친화조직의 효과성을 검토하였다. 실증분석 결과 이들 직원들이 장시간 근로하는 경우 가족후원조직이라고 지각한 경우 그렇지 않다고 생각한 종업원들에 비해 일-가정 갈등과 직무만족에 밀접하게 연관이 있는 것으로 조사하였다. 이 연구 결과를 바탕으로 연구자들은 조직이 일-가정 목표에 대한 천명하고 종업원들에게 가족친화제도의 도입 및 활용 등과 관련된 내용을 효과적으로 소통할 수 있어야 한다고 강조하고 있다.

Clark(2001)은 가족친화제도의 3가지 측면, 즉 업무의 유연성(flexibility of work itself), 근무시간의 탄력성(flexibility of working hours), 상사의 후원 등으로 구별하고 각각이 직무만족 등의 태도에 미치는 영향력을 검증했다. 이 연구는 3가지 측면을 균형성 있게 활용하는 조직은 가족친화의 조직문화의 특성을 갖추고 있다고 간주하고 있다. 실증분석 결과 업무의 자율성을 내포하는 업무 자체의 유연성을 지각할수록 업무만족과 가족 웰빙 등에 긍정적인 영향 미치며, 근무시간의 탄력성은 결과 변수들과 관련성이 없는 것으로 보고하고 있다. 또한 상사의 후원적인 지원은 구성원의 시민행동을 높여준다고 한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2. 가족친화 조직문화

1) 가족친화 조직문화의 개념

가족친화 조직문화의 개념을 설명하기에 앞서 조직문화의 개념을 파악하는 것이 우선 필요하다. 조직문화는 조직의 분위기이며 조직의 가시적·비가시적 실체이다. 개인에게 퍼스낼리티와 같은 특성이 있다면 조직들도 각자 독특한 특성이 있는데 이것이 조직문화이다. 모든 개인이 각각 차별화 될 수 있는 조직문화가 있듯이 조직 역시 나름대로의 독특한 문화를 가지고 있다. 즉 조직문화의 조직의 DNA라고 표현할 수도 있고 조직의 정신적 프로그래밍(mental programming)이라고도 한다. 즉 구성원들이 공유하고 있는 가치관이나 신념, 제도에 대한 믿음, 이념, 관습 및 관행 등을 종합적으로 표현한 것으로서 이러한 조직문화는 구성원의 태도 및 행동을 결정하는 숨겨진 힘(hidden power)라고 할 수 있다(김영조, 2000).

조직문화는 구성원의 과업 행동이나 조직행동의 지침이 된다. 조직문화는 창업자의 기업철학을 바탕으로 하는 경우가 많으며, 공공조직의 경우 공공조직으로서의 공용성이 철학으로 작동하고 또한 경영자의 경영방향 등이 조직문화를 형성하는 원인이 되기도 한다. 조직 구성원의 모든 직무 및 직무외 행동을 문서와 메뉴얼로 규정할 수 없다. 또한 조직의 업무 활동이 이와 같은 문서에 전적으로 의존하다보면 조직은 유연성과 탄력성이 없어진다. 즉 변화하는 환경에 효과적으로 대응하지 못해 조직 적응력이 떨어질 수밖에 없고 그 때문에 조직 경쟁력이 약화된다. 조직의 제도를 외적이고 가시적인 면이라면 조직문화는 상징적이고 철학적이고 정신적인 면까지도 모두 포괄하고 있다고 볼 수 있다.

가족친화 조직문화는 조직문화 중에서 가족친화에 집중하고, 제도적 혹은 조직분위기적으로 가족친화를 충실히 내재화 하고 있는 정도를 나타낸다. 앞서 설명한 바와 같이 산업경제시대의 조직문화는 상명하복의 위계적 조직문화가 강했으며 점차 포용과 참여형의 조직문화가 강조되고 있으며, 가족친화의 조직문화는 종업원들의 일과 가정의 양립을 지원하는 조직차원의 노력과 제도의 총체적인 표현으로 볼 수 있다. 가족친화 조직문화는 Quinn & McGrath(1985)의 경쟁가치모형 분류에 의한 조직문화 유형 가운데 관계지향의 조직문화와 유사하다. 김영조(2000)의 연구에서 밝힌 바와 같이 우리나라의 기업문화는 점차 변화하고 있고 과거 위계의 문화에서

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

관계지향, 혁신지향, 그리고 과업지향의 문화로 변모하고 있다고 한다. 그리고 관계지향의 조직문화 특성은 구성원들이 조직에 대해 신뢰를 갖고 단결하고 인적자원의 가치를 중시하는 가족적인 분위기를 강조하고 있다. 그리고 이러한 관계지향의 조직문화는 기업경쟁력의 원천이 되며 구성원의 직무만족과 조직몰입을 높이는 동인이 된다(김영조, 2000).

조직문화의 개선이나 변화는 경영혁신 및 변화관리경영에서 가장 어려운 과업인 것처럼, 가족친화의 조직문화를 창출하는 것은 쉬운 일은 아니다. 정부는 다양한 정책과제를 제시하고 가족친화의 사회 환경을 조성하고 민간 기업들이 이러한 정책방향과 적합성을 유지할 수 있도록 정책지원하고 있다. 하지만 민간 기업을 둘러쌓고 있는 경영환경은 극심한 생존경쟁에 직면해 있고 이러한 정부의 정책적 방향성이 얼마나 생존의 경쟁력 향상에 도움이 될 수 있는가에 관점을 두고 있다. 이는 가족친화조직문화 창출을 통해 기업 경쟁력이 어떻게 확보될 수 있는가를 중요하게 생각하고 있다. 최성일・유계숙(2006)은 가족친화경영이 효과를 발휘하기 위해서는 최고경영자의 적극적인 의지가 중요하며 결국 조직문화로 체화될 수 있을 때 가족친화경영이 효과를 발휘할 수 있다. Galinsky & Stein(1990)은 단순히 가족친화제도를 제정했다고 효과가 발생하는 것이 아니며 가족친화의 조직문화가 형성될 수 있어야 가능하다고 강조하고 있다.

가족친화와 관련된 제도의 관점을 넘어서 가족친화 조직문화의 중요성이 부각되고, 이러한 문화를 통해 창의성과 몰입을 유발시킬 수 있는 가능성이 검토되고 있다(김안나, 2009). 가족친화경영은 앞서 제시한 것처럼 긍정적인 직무태도와 연관성이 높지만 조직 구성원들은 가족친화제도에 대해 지행(知行, knowing-doing)의 격차가 있음을 인식하고 있다. 제도는 있는데 이를 활용하는데 상사와 주변 동료의 '눈치'를 보거나 미래 경력에 부정적으로 작동할 것으로 생각한다는 점이다(문신용·윤기찬, 2005). 따라서 제도를 마음 편하게 사용할 수 있는 가족친화 조직문화의 성숙된 정착을 필요로 하고 이러한 조직문화와 제도가 어떤 효과를 창출시키는지에 대해 많은 관심이 있다(조희정·안지영, 2014).

가족친화 제도를 조직차원에서 도입했다고 해서 가족친화 조직문화가 형성되었다고 보기도 한다. 하지만 제도가 있음으로서 이러한 가족친화 조직문화가 형성되고 있다는 주장도 있다. 결국 제도도 있어야 할 것이며, 제도를 활용할 수 있는 문화도 있어야 할 것이다. 가족친화와 관련된 제도를 외적인 관점으로 본다면, 조직문화는 내적인 제도화(implicit institutionalization)로 간주할 수 있다. 최근 가족친화

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

관련 연구들은 외적인 제도화보다 내적인 제도화로서 가족친화 조직문화의 역할을 더욱 강조하고 있다. 즉 가족친화조직문화를 구성원이 어떻게 지각하고 그 유용성을 지각할 수 있는가에 중점을 두고 있다(조희정·안지영, 2014; Grandey, Cordeiro, & Michael, 2007; Thompson et al. 1999). 가족친화경영은 유연근무제나 전환형 시간선택제[3], 등 다양한 제도를 제시하고 있으나 이러한 제도가 얼마나 효과적으로 활용되고 수용되고 있는지는 의문이다. 이러한 제도들이 기업에서 상징적으로만 존재하고 실제 사용은 편안하게 이루어지지 못하는 경우가 많다. 회사가 전략적인 차원에서 가족친화경영을 표방하면서(임인숙, 2003) 실제로는 일 오랫동안 하고 주말에도 회사에 나오는 충성스러운 종업원을 우수 종업원으로 생각하는 경우 가족친화의 제도는 상징성만 갖게 된다. 결국 제도만 존재할 뿐 사용은 용이하지 않은 '액자속의 제도'가 될 수 있다.

가족친화제도의 제도화를 확대하여 왜 이러한 제도가 다른 사람의 '눈치' 보지 않고 제도가 규명하고 있는 것처럼 일과 가정의 양립을 이루고 가족친화적인 제도로 정착하지 못하는 이유가 무엇일까? 그리고 그렇게 되기 위해서는 어떤 점이 필요할까? 바로 효과적인 가족친화 조직문화의 정착이 필요하다(최성일·유계숙, 2006). 정부는 가족친화경영을 제도화 하였고 이를 기업들이 적극적으로 수용하기를 원하지만 기업이나 조직은 조직성과와의 직접적인 이슈로 보고 있지 않고 '무늬만 제도화' 한 수준이 될 가능성도 높다. 즉 구성원이 제도를 '눈치' 보지 않고 사용할 수 있는 제도로서 한계가 있다는 점이다((조희정·안지영, 2014; Kim & Faerman, 2013). 뿐만 아니라 이 제도를 사용하게 됨으로써 발생할 수 있는 승진 등에 대한 악재로 작용할 수 있다는 생각도 가지게 하고 있다. 한 마리로 제도는 합법적으로 존재하는데 사용할 때 눈치 보이고 사용으로 인해 인사상의 불이익을 걱정하는 분위기에서 이 제도가 효과적으로 작동할리가 없다. Judiesch & Lyness(1999)는 일-가정 균형 제도사용으로 승진에 부정적으로 작동하고 출산 및 육아휴직 이후 복직한 후 급여가 줄어드는 부정적 효과를 지적하였다. 왜 그럴까? 연구 결과를 종합해보면 제도의 시스템은 준비되어 있는데 이 제도를 사용할 수 있는 분위기나 문화, 혹은 그 유용성 등이 없다면 제도는 큰 영향력을 발휘하기 어려울 것이다.

최근 <한국인사조직학회 춘계학술대회>는 가족친화경영에 대한 중점 논의를 한

3) 2015년 9월부터 '시간선택제 일자리 지원제도'를 정부는 시행하고 있는데 종업원이 가족과 관련한 문제로 시간선택제로 전환하는 경우 고용노동부가 전환장려금(1년간 최대 240만원)을 지원하고 있음

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

바 있으며(2016년 4월) 이 때 논의된 주된 결론은 한국의 가족친화경영은 지속적인 발전이 이루어지고 있으나 지나친 정부주도의 제도화에 치우치기 보다는 조직의 자율적인 판단에 의해 전략적으로 접근할 필요가 있다고 한다. 또한 가족친화 조직문화가 어떻게 형성되어가고 있으며 이러한 문화가 어떤 영향을 미치고 있는지에 대해서도 파악이 필요하다고 논의된 바 있다. 하지만 결론적으로 제도화되어 있는 가족친화제도의 사용에 눈치가 보이고 효과적으로 활용되지 못한다면 이는 문제가 많으며 따라서 가족친화의 조직문화의 성공적인 정착이 필요하다고 강조되었다.

가족친화의 새로운 제도적 접근은 우선적으로 법제화의 외적인 제도화가 이루어지고 이후 이러한 제도의 원활한 운영 분위기와 같은 내적인 제도화가 수반되어야 한다(Thompson et al., 1999, 2004). 여기서 외적인 제도화는 인사관리제도 혹은 관행 등이며, 내적인 제도화는 조직분위기와 문화 등을 말한다. 제도화의 성공적인 정착은 이들 2가지 접근이 병행되어야 하며 특히 내적인 조직문화의 창출과 함께 구성원이 지각하는 조직후원 인식이 더욱 중요한 기능을 한다(박상언·최민오, 2013; 이혜정, 2014; 정기선·장은미, 2005; Thompson et al., 2004). 내적인 조직문화와 분위기는 결국 구성원의 제도에 대한 주관적 지각에 직접적인 영향을 미친다. 따라서 외적인 제도화가 되어 있어도 이를 활용할 수 있는 분위기가 아니면 '눈치'를 보고 효과적인 제도 정착이 어렵다(Thompson et al., 1999). 강우란 등(2006)은 제도 그 자체보다 구성원들이 제도를 어떻게 바라보고 지각하고 있는가의 판단이 일-가정 균형의 실체를 보는데 더 중요하다고 한다(Allen & Russell, 1999). 즉 가족친화의 효과성은 단순히 가족친화제도화에 있는 것이 아니고 이를 활용할 수 있는 분위기 등이 매개적인 역할을 한다는 점이다(Kim & Wiggnins, 2011). 가족후원적인 조직문화를 지각하는 구성원들은 전인(whole person)으로서 가치감을 느낄 수 있고 시간이나 유연성 확보 등의 가족관련 자원뿐만 아니라 자존감을 가져올 수 있어 직장으로부터 가족으로 이전되는 부정적 갈등이 있지 않고 직무만족을 증대시킨다(Allen, 2001; Greenhaus & Powell, 2006, Thompson et al., 1999).

가족친화 제도가 효과적이 되기 위해서는 중간관리자 혹은 상사의 후원 인식이 중요하다. Thompson et al. (1999)이 언급한 것처럼 종업원들이 체감할 수 없는 가족친화적인 제도는 가족친화를 위한 조직후원인식이 되지 못하며 특히 중간관리자 혹은 직속상사의 후원이 느껴질 수 있어야 한다. 즉 정부의 정책을 수용하는 차

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

원에서 기업은 제도화를 수행해도 이를 수행하고 집행하는 중간관리자의 입장이 호의적이지 못하면 제도는 효과적으로 투영되지 못한다. 중간관리자는 회사와 종업원의 경계인 역할을 한다. 즉 회사의 입장을 종업원들에게 전달하고 또한 종업원들의 생각을 회사나 경영자에게 전달하는 중간 연결체라고 할 수 있다. 회사가 가족친화 제도에 대해 어떤 입장과 속마음을 가지고 있는지에 대해 그리고 종업원들이 제도를 통해 어떤 반응을 보이는지에 대해 상부에 전달하는 것도 중간관리자이다. 따라서 이러한 중간관리자 혹은 상사의 가족친화에 대한 후원에 대한 종업원 차원의 인식 정도가 가족친화 제도의 효과성을 결정하는데 중요한 역할을 한다.

가족친화조직문화를 창출하기 위한 결정변인은 무엇인가? 첫째, 가족친화를 지원하는 업무구조화의 문제이다. 일 중심과 경쟁을 지향하는 업무방식이나 인사제도 등은 가족친화를 '액자속의 사진'으로만 느끼게 한다. 얼마나 질적인 성과를 창출했는가보다는 얼마나 많은 일을 수행하면서 좋은 성과를 내고 있는가는 승진과 경력성공의 원천이 되는 사회에서 가족친화가 성공적으로 뿌리내리기 어렵다. Dex & Bond(2005)는 직장에서의 근무시간이 일-가정 균형 수준에 영향을 미친다고 한다. 결국 시간의 개념이 일-가정 균형에 영향 미치는데 또한 같은 업무공간이라는 구조적 틀 하에서 업무가 진행되고 권한이 자율적으로 임파워되지 못한 업무구조화는 결국 가족친화의 효과성을 기대하기 어렵게 한다. 김종관·이윤경(2009)은 업무효율성(업무체계의 효율성과 부서간 업무협조 효율성)은 긍정적으로 업무량은 부정적으로 일-가정 균형 지각에 영향 미친다는 결과를 보아도 일-가정 균형의 조직문화 창출을 위해서는 업무체계의 개선이 필요함을 알 수 있다.

둘째, 고성과 인사제도를 통해 가족친화 조직문화를 확산하는 방법이다(조희정·안지영, 2014). 기존의 가족친화 제도 등은 정부의 지원을 받을 수 있으나 조직에 배태(embeddness)되기 어렵다. 그 이유는 조직의 본질적 목적과 정부의 지원정책이 상충되었기 때문이다. 고성과 인사제도를 조희정·안지영(2014)은 개인-조직 적합성 중심의 선발, 교차훈련, 결과지향적 평가, 성과급, 광범위하고 유연한 직무설계 등으로 분류하고 이들 가운데 교차훈련, 결과지향적 평가, 광범위하고 유연한 직무설계 등이 가족친화조직문화 지각에 유의한 영향 미친다는 결과를 제시하였다. 특히 교차훈련과 결과지향적 평가는 가족친화 제도와 상호작용하여 가족친화문화 지각에 영향 미쳤다. 이는 가족친화 조직문화 창출과 고성과 인사제도의 적절한 활용은 그 관련성이 높음을 시사하고 있다. 이 결과는 이혜정(2014)이 제시하는 결론과 유사한데 그 내용은 개인의 가족친화 분위기 창출을 위해서는 상사의 지원이

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

나 경력 우려에 대한 지원이 의미가 있다고 한다.

2) 가족친화 조직문화의 선행 변수

가족친화 조직문화에 대한 개념은 앞에서 제시되었고, 그렇다면 어떤 요인들이 가족친화 조직문화를 유발시키게 될까? 가족친화를 통한 일-생활의 균형을 이루기 위해 인식의 전환이 필요하다는 점을 Polach(2003)이 강조한 바 있다. 인식의 전환이 이루어지기 위해서는 먼저 조직적인 관점에서 최고경영자와 관리자들의 생각이 변화되어야 한다. 그렇기 위해서는 이들이 먼저 가족친화제도 등을 경험할 수 있어야 한다. 과정적인 관점에서 조직은 가족친화경영과 인사제도 등과의 연결성을 유연하게 할 수 있어야 한다. 마지막으로 개인적인 관점에서 구성원들 간에 가족친화제도 활용에 대한 경험을 공유하고 스토리화 되어 조직 구성원들 간에 내재화 될 수 있어야 한다. 이와 같이 가족친화제도에 대한 조직적·과정적·개인적인 관점들이 잘 이루어져야 하고 이를 우리는 가족친화의 조직문화가 형성되었다고 말할 수 있다.

Thompson et al. (1999)은 가족친화 조직문화를 기업의 관리적 후원, 가족친화제도를 사용함으로써 받게 되는 부정적 영향력에서 자유로울 수 있는 분위기, 장시간 근무시간에 대한 기업의 분위기 등으로 분류하고 있다. 즉 가족친화 조직문화가 이루어지기 위해서는 가족친화에 대한 조직차원의 관심이 있어야 하며, 제도를 사용했다고 승진이나 눈치를 보지 않을 수 있어야 하며 또한 장시간 근무의 규범에서 벗어날 수 있는 분위기를 가족친화 조직문화의 구성 요인으로 볼 수 있다. 또한 가족친화 조직문화를 설명하는 변수로서 상사의 지원을 들 수 있는데 이러한 상사의 지원은 구성원의 스트레스와 갈등을 줄이는 기능을 한다.

가족친화 조직문화를 설명하는 변수로서 가족친화와 정합성(alignment)을 이루는 인사제도를 들 수 있다. 조희정·안지영(2014)은 가족친화 조직문화에 영향을 미치는 인사제도를 규명하고 있는데 ①개인-조직 적합성을 고려한 선발, ②교차훈련, ③결과지향적 평가, ④성과급, ⑤유연한 직무설계 등을 제시하였고 대체로 이들 인사제도는 조직문화 지각에 긍정적인 영향을 주고 있다. 결과적으로 이들의 연구는 가족친화 조직문화를 어떻게 형성할 것인가의 질문에 대한 답을 찾고자 하였으며 그 해답은 가족친화의 조직문화와 적합한 인사제도 등이 정합성을 이루어야 한다는 점이다. 그 이유는 조직이 제시하는 제도 등은 그 자체에서 암시하는 은유적 표

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

현이 내재되어 있고 이러한 암묵적 의미를 조직은 신호(시그널) 보내고 있기 때문에 종업원의 인력관리의 방향성과 가족친화적 조직문화가 서로 별개된다면 구성원은 가족친화적 조직문화를 믿지 않으려고 한다는 점이다.

가족친화경영의 다양한 제도 가운데 유연근무제에 특화시켜 여성 친화적 기업문화의 관계를 검토하였다. 김현동·양인숙(2013)은 일-가정과 가정-일 간에 전이되는 갈등 등의 부정적 상호전이 과정이나 여성 친화적 조직문화가 유연근무제도의 수요에 영향을 미치는 것으로 결론하였다. 여성관리자 패널 자료에서 기혼여성 관리자들은 일에서 느끼는 부정적 정서가 가정으로 전이된다고 생각하면 유연근무제를 필요로 하는 경향이 높아진다고 한다. 하지만 가정생활의 부정적 정서가 직장으로 전이되는 경우는 유연근무제 수용에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 조사되었다. 뿐만 아니라 유연근무제와 같은 가족친화경영이 활성화되기 위해서는 이를 수용할 수 있는 조직문화가 먼저 잘 형성되어 있어야 한다고 강조하고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3) 가족친화 조직문화의 결과 변수

가족친화 조직문화로 인해 발생되는 효과는 주로 긍정적으로 평가되고 있다. 연구자별로 그 연구 결과와 주장을 정리하면 다음과 같다.

Thompson et al. (1999)는 가족친화의 조직문화로 인해 일과 가정의 갈등이 줄어들고 종업원의 이직의도가 줄어든다고 한다. 이와 유사하게 이요행・방묘진・오세진(2005)은 가족친화의 조직문화로 인해서 일과 가정의 갈등이 줄어들고 가정생활 만족, 조직몰입, 직장만족 등을 높인다고 한다. 뿐만 아니라 최윤정·김계현(2010)은 일-가정 균형 조직문화로 인해 구성원들은 긍정적인 직무태도를 형성한다고 강조하고 있다. 그런데 Frye & Breaugh(2004)는 가족친화 조직문화의 표현을 사용하지 않고 조직분위기적인 면을 상사의 가족친화 후원으로 설명하고 이러한 후원활동이 일과 가정 간의 갈등을 줄이고 이를 통해 가정생활에 대한 만족도를 높인다고 한다. 이들은 실증분석 결과를 통해 실무적인 시사점을 제시하고 있는데, 관리자들로 하여금 가족친화제도를 인지할 수 있는 교육훈련의 필요성을 강조하고 또 가족친화제도를 후원하는 관리자에게 보상할 수 있는 시스템을 필요로 하고 있다. 김영조(2000)는 가족친화와 유사한 문화로서 관계지향적 조직문화의 특성은 직무만족과 조직몰입을 유발시킨다고 한다.

가족친화 조직문화의 적절한 역할은 인적자원 성과에 긍정적인 역할을 한다(Osteman, 1995). 인적자원 성과는 구성원들을 인적자원개발을 통해 이들이 역량을 발휘하고 생산성 향상을 가져올 수 있는 직무태도 및 행동을 의미한다. 김필숙(2010)은 맞벌이 기혼남녀 종업원을 대상으로 조사한 결과 가족친화 조직문화나 직장 상사의 지원 등은 일·가정 갈등을 해소하는데 도움이 되고 있으며 더 나아가 경력몰입에 긍정적인 영향을 미친다. 그런데 이 연구 결과로서 특이한 점은 상사의 지원이 오히려 일과 가정의 갈등을 부추긴다는 점이다. 이는 상사의 지원은 관심이며 종업원에 대한 관심은 결국 추가적인 업무 요구로 연결되기 때문에 업무에 매몰되는 경우가 많아질 수 있음을 시사하고 있다.

가족친화 조직문화를 3가지 유형의 가족친화 제도를 가지고서 설명하고 있다(Clark, 2001). 조직이 업무의 유연성(operational flexibility: 업무설계 등에 대한 자율성 제공), 근무시간 탄력성(flexibility of working hours), 가족친화 후원적 상사 등의 3가지 요건을 갖추고 있으면 가족친화 조직문화의 형태를 구성한다고 간주하고 있다. 그리고 실증분석 결과 업무의 유연성을 제공해줄 수 있을 때 직무만

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

족이나 가족의 웰빙을 느낄 수 있고, 근무시간의 탄력성은 예측과 달리 직무태도 등에 영향을 미치지 못했으며, 후원적인 상사는 종업원의 조직시민행동에 영향 미치는 것으로 조사되었다. 이 연구 결과를 통해 결국 조직이 가족친화와 관련하여 제공해주어야 할 점은 근무시간이나 업무방식 등의 자율성을 제공하는데 있다는 점이다. 자율성은 일과 가정의 양 영역이 요구하는 다중역할을 수행하는데 여유를 제공할 수 있기 때문에 일-생활의 균형을 이루는데 의미 있는 기능을 한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3. 조직후원인식

1) 조직후원인식의 개념

인간은 자신에게 제공되는 혜택이나 영향력 등에 대해 모두 동일하게 그 원형을 지각하는 것은 아니다. 인간의 지각은 제공되는 외부 정보에 의해 차별적으로 이루어지는데 동일한 정보와 사회적 자극이라고 해도 이를 받아들이는 사람에 따라 달라질 수 있다. 정부나 기업은 가족친화제도를 통해 복지의 혜택을 제공한다고 생각해도 구성원들이 인지하지 못하면 그 자체가 혜택이 되지 못한다. Thmposon et al. (2004)은 가족친화정책과 제도가 종업원들을 위한 후원 정책이라고 생각하는데 이러한 생각이 모든 종업원들에게 등가성 있게 전달되지만은 않는다고 한다(Allen & Russell, 1999; Thompson et al., 1999). 즉 조직은 가족친화제도를 도입하고 관련된 문화 창달에 노력을 기울여왔다고 해도 이를 구성원들이 조직이 제공하는 후원으로 인식하지 않는다면 친 조직의 태도나 행동을 강화시키기 어렵기 때문이 후원이라고 지각하는 정도가 중요하다.

조직후원인식(perceived organizational support: POS)은 Eisenberger, Huntington, & Sowa(1986)에 의해 제안된 개념으로서 House(1981)의 사회적 후원이론에 바탕을 두고 있으며 조직과 개인 간의 호혜성(reciprocity)의 교환관계를 의미한다. House(1981)은 사회적 후원을 수단적(실질적 지원이나 프로그램 등의 지원), 정보차원(어떤 자원이 가용될 수 있는지의 정보 제공), 정서차원(종업원의 비업무적 욕구의 인정)의 3가지 범주로 분류하고 있다. 즉 POS는 조직이 개인(종업원)들에게 제공하는 제도 및 복지혜택 등에 대해 구성원들이 가지는 총체적인 믿음을 말한다. 개인과 조직과의 관계는 계산적(calculative)인 관계와 정서적(affective)인 관계 등을 통해 지속될 수 있으며 이러한 관계를 구축하기 위해 개인은 회사를 위해 적극적인 업무노력을 기울이고 조직은 구성원들의 필요를 충족시켜준다. 사회적 호혜의 관점에서 조직후원인식을 지각하는 구성원은 조직에 몰입하게 되는데 이러한 조직몰입이 조직의 제공된 후원인식에 대한 결과라고 한다면, 조직후원인식은 반대로 구성원의 노력과 몰입에 대한 지원에 대한 구성원의 믿음이라고 할 수 있다.

조직후원인식은 조직이 구성원에게 제공하는 다양한 후원과 혜택을 종합적으로

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

구성원이 지각하는 것이다. 구성원이 지각하는 조직의 후원과 혜택의 영역은 다양하다. 즉 제도의 수혜 혜택으로 인한 후원인식도 있을 수 있고 조직이 제공하는 인사제도 및 경력개발 프로그램 등의 혜택을 후원으로 생각할 수도 있다. 또한 본 연구가 대상으로 하고 있는 가족지원을 조직이 충분히 해주고 있다고 생각하는 주관적 인식하여 가족친화 조직후원인식이라고 할 수 있다. Jahn et al. (2003)은 가족친화 조직후원인식을 조직차원에서 구성원들의 가족 등의 비업무영역에 대한 지원에 대한 후원인식이라고 정의내리고 유형적 지원(제도나 정보 제공 등)과 비유형적 지원(정서적 후원)으로 구별하고 있다.

조직후원인식을 상사후원인식과 구별하는 경우도 있다(권정숙, 2010). 가족친화 프로그램을 사용하는데 구성원들은 상사로부터 많은 눈치를 받게 된다. 아무리 조직이 제도화하고 있어도 부서장이나 직속상사가 가족친화 제도를 사용하는 것에 대해 비호의적이면 구성원은 합법적인 제도라 할지라도 사용이 불편하고 인사평정이나 경력발전에 도움이 되지 않을 것으로 생각하게 된다. 그리고 이들 상사 혹은 관자는 구성원의 경력성공을 연결하고 매개하는 중요한 역할을 한다(권정숙, 2010). 따라서 상사가 가족친화를 후원하고 호의적으로 생각하고 있다는 지각을 하게 됨으로써 발생되는 긍정적인 성과는 다양하게 기대해볼 수 있다.

2) 조직후원인식의 선행 변수

조직후원인식에 영향을 미치는 선행변수는 다양한 직무특성이나 인적요인들에 의해 가능하다. 조직후원인식을 지각하는 주체는 종업원으로서 조직이 제공하는 혜택에 대한 상호 호혜성으로 결국 조직이 제공하는 혜택 등이 조직후원인식의 선행변수가 될 것이다. 조직후원인식과 조직몰입은 사회교환관계의 관점에서 서로 영향을 미칠 수 있다. 조직몰입이 조직후원인식의 선행변수가 될 수 있는 논리는 자기지각이론(self-perception theory: Bem, 1972) 등을 기초로 하는데, 자신의 태도를 상호 일치시키려고 하여 그 일치된 상태를 가지고서 환경 상황을 주관적으로 인식하게 되는 경향을 말한다. 즉 자신이 정서적으로 조직에 애착을 가지고 있으면 자신의 이런 마음과 태도 때문에 조직이 제공하는 제도 등에 대해 긍정적인 인식을 한다는 점이다. 인지부조화를 줄이려고 하는 접근 방식과 유사한 논리이며, 자신의

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

생각을 바탕으로 조직의 후원을 주관적으로 자신의 생각과 일치시키려는 태도를 취하게 된다. 따라서 이런 논리에서 볼 때 조직몰입을 하는 경우 조직이 제공하는 가족친화 제도 등을 긍정적으로 평가하기 때문에 조직후원인식을 가진다는 설명이다. 결국 조직몰입은 조직후원에 긍정적인 영향을 미치는 선행변수 역할을 하는데 실제적으로 이재원(2010)은 이러한 관계성을 종단 분석을 통해 조사한 결과 조직몰입은 조직후원인식에 긍정적인 영향을 미친다고 한다. 또한 양동민·이희정·심덕섭(2009)은 심리적 안전감과 상사 신뢰 등이 조직후원인식에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사하였고, 이재원(2006)은 조직정치인식이 조직후원인식에 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인하였다.

3) 조직후원인식의 결과 변수

조직후원인식은 구성원이 조직에 대해 혜택을 주고 자신의 수행활동에 대한 지원 및 기대를 하는 정도를 의미하며 이러한 후원인식을 통해 조직에 제공하는 긍정적 정서와 태도 등을 표현하고 있다(Eisenberger et. al., 1986; Eisenberge, Fasolo, & Davis-Lamastro, 1990; Guzzo, Noonan, & Elron, 1994; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Wayne, 1993; Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002). 조직후원인식이 조직 유효성 혹은 직무태도 등에 일반적으로 긍정적인 영향을 미치는 논리적 근거는 행위탄력성이론(behavioral plasticity theory)을 들 수 있는데, 이 이론은 개인의 행동은 외부의 단서(cue)에 의해 영향 받으며 인간은 자신의 행동과 태도를 결정하는데 필요한 지침으로서 외부적 단서에 의존하는 경우가 많다는 점을 강조하고 있다(이재원, 2006에서 참고; Brockner, 1988). 즉 조직후원인식은 구성원의 직무태도와 행동을 결정하는데 외부적 단서로 적용될 수 있다.

Thmposon et al. (2004)은 조직후원인식의 하부요인으로서 가족친화 후원인식의 변수를 사용하여 이들이 조직몰입이나 직무탐색행동 등에 미치는 영향을 종단분석을 수행한 결과, 기족친화 후원인식은 개인차원의 조직몰입을 높이고 일과 가정의 갈등은 줄이는 역할을 하는 것으로 조사되었다. 조직후원인식은 상사의 후원인식과 유사한 관점에서 검토되기도 하는데, Frye & Breaugh(2004)의 연구는 가

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

족친화와 관련된 상사의 우호적인 지원은 일과 가정 간의 갈등을 줄이는데 역할을 하는 것으로 증명하고 있다. 이재원(2010) 역시 조직후원인식을 갖는 구성원들은 조직에 몰입하는 것으로 증명하고 있다. 정서적인 차원에서 조직에 몰입하는 경우는 조직이 제공하는 후원에 호혜적으로 상응하는 경우이며 조직이 자신에게 후원하고 있다고 생각하면 이를 보답할 수 있는 방안을 모색하게 되고 그 방안의 하나가 정서적으로 몰입하는 경우가 된다.

권정숙(2010)은 조직지원인식과 상사지원인식을 구별하여 이들 2가지 유형의 지원인식이 주관적인 경력성공에 어떤 영향을 미치는지 살펴보았다. 사무직 근로자들을 대상으로 설문조사한 결과 구성원은 조직이나 상사가 자신들을 지원하고 있다고 인지하게 됨으로써 주관적인 경력성공에 긍정적인 영향을 미친다고 한다. 또한 조직지원인식이나 상사지원인식은 부분적으로 개인조직 적합성을 매개하여 주관적 경력성공에 영향을 미치고 있다. 결론적으로 조직이 구성원에게 제공하는 지원은 심리적 혹은 수단적이던 간에 구성원의 동기부여를 강화시켜주는 역할을 한다.

조직몰입의 매개효과에 대한 연구 결과이다. 양동민·이희정·심덕섭(2009)은 11개 기업의 종업원들은 대상으로 심리적 안전감과 상사신뢰가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며 이때 조직후원인식은 부분 혹은 완전 매개의 역할을 하는 것으로 조사되고 있다. 그리고 이러한 결과를 해석하면서 조직이 제공해주는 심리적 안전감과 상사신뢰는 상호호혜적인 입장을 부여하고 이러한 믿음의 후원인식은 조직몰입과 성과향상을 위한 노력으로 연결된다고 설명하고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4. 역할행동과 창의적 혁신행동

1) 역할 행동과 창의적 혁신행동의 개념

(1) 역할행동의 개념

조직구성원은 조직에서 요구하는 역할을 수행하게 된다. 조직이 개인에게 요구하는 역할은 직무와 관련된 역할 내 행동과 직무와 관련 없는 역할외 행동으로 구별해볼 수 있다. Katz(1964)는 조직 구성원들에게 조직이 요구하지 않고 있으며 평가의 대상이 되지 않는 역할임에도 조직에 긍정적인 순기능 역할을 할 수 있는 행동을 역할외 행동(extra role behavior)이라고 한다. 일반적으로 역할외 행동은 조직시민행동(organizational citizenship behavior)이라고도 하는데 반하여, 역할행동은 조직이 요구하는 공식적인 그리고 직무기술서에서 요구하거나 직장 상사가 필요로 하는 즉 조직에게 의미가 있는 역할관련 행동을 의미한다(William & Anderson, 1991). Van Scotter, Motowidlo, & Cross(2000) 등은 역할 행동을 제품이나 서비스와 밀접한 관련성 있는 과업 행동 관점에서 언급하고 공식적인 의무나 역할에서 요구하는 행동 등을 역할 내 행동이라고 한다. 또한 Tett & Meyer(1993)은 역할행동을 조직구성원이 자신에게 부여된 업무를 공식적으로 수행하는 행동으로 정의하고 있다.

조직구성원은 조직이 자신에 상호호혜적인 관점에서 지원하고 후원하고 있다고 생각하면 그에 걸맞은 행동을 통해 조직에 보상하려고 한다. 유인과 공헌의 논리가 될 수도 있고 개인과 조직 간에는 심리적 균형이 존재하며 조직이 제공하는 후원은 구성원의 근면한 행동으로서 역할에 충실한 행동을 하는 자극 요인이 된다. 조직후원인식은 역할행동 뿐 아니라 구성원의 친조직적 행동에 자극적인 역할을 하며 조직시민행동 등에도 긍정적인 영향을 미친다(Rhoades & Eisenberger, 2002).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

(2) 창의적 혁신행동의 개념

창의적인 혁신행동이 왜 중요한가? 창의성은 기존의 방식이 아닌 새로운 방식을 도모하는 적극적인 노력을 의미하는데, 이러한 창의적이고 혁신적인 행동이 필요한 이유는 고성과 성공기업들의 핵심적인 역량으로서 창의성이 강조되고, 구성원의 창의적 혁신행동이 수반되고 있기 때문이다. 신동엽 등(2011)은 최근 새로운 기업 패러다임을 강조하면서, 전통적으로 강한 기업들이 경쟁력을 상실하고 점차 창의성을 바탕으로 새로운 혁신적인 제품과 서비스를 제시하는 혁신기업들이 새로운 경쟁력 선두에 있다는 점을 부각하고 있다. 또한 이들 기업들의 업무 형태는 유연하고 탄력성이 있으며 기업문화적 특성도 유연성과 적합성을 강조하고 있다.

조직 유효성을 설명하고 구성원의 직무 관련 행동을 측정하는데 가장 관심이 높은 행동이 창의적 혁신행동이다. 창의적 혁신행동은 일반적인 변화지향적인 혁신행동을 의미하며 새로운 방향성과 방향을 바탕으로 행동 지향점을 취하고 있다는 특징을 갖고 있다. Cameli, Meitar & Weisberg(2006)은 혁신행동을 문제해결을 위해 과거의 경험에서 축적된 지식과 경험을 기초로 하여 새로운 아이디어나 해결방안을 모색하는 행동이며 이러한 혁신적 아이디어에 대한 지원을 통해 새롭고 혁신적인 방안을 창출하는 행동으로 정의내리고 있다.

전통적인 관료조직에서는 창의적 혁신행동이 중요하지 않았고 다만 상사가 상부가 지시하는 내용을 충실히 수행하는 성실한 행동을 더욱 중요하게 생각하기도 했다. 하지만 지금의 경쟁우위를 요구하는 직무환경은 창의적인 조직만이 생존할 수 있는 것으로 인정되고 이런 창의적인 조직들은 구성원의 창의적 혁신행동을 장려하고 촉진시키는 직무 특성을 강조하고 있다(이덕로·김태열, 2008).

창의적인 혁신행동은 새로움을 추구하고 기존의 방식이 아닌 새로운 방식의 해결안을 모색하는 점을 포함하고 있다. 첨단조직의 경쟁력 원천은 기존의 방식을 유지하면서 개선점을 찾는 지속성 혁신(continuous innovation)이 있는가하면 현재에 존재하지 않지만 미래의 경쟁우위 원천이 될 수 있는 와해성 혁신(disruptive innovation) 등이 있을 수 있다. 이와 같은 기술적 혁신뿐만 아니라 서비스 방식에 있어서도 새로운 혁신적 아이디어에 기초한 창의적 혁신행동을 조직들은 강화시키려는 노력을 보이고 있다.

창의성 혁신행동을 설명하기 위한 논리는 다음과 같다(이덕로·김태열, 2008에서 참고). 첫째, 종업원들이 지시하는 내용을 수용하는 차원을 넘어서 현재의 것을 넘

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

어서 새로운 것을 창출하는 행위이다(Amobile, 1988: George & Zhou, 2001). 둘째, 창의적 혁신행동은 결과보다 과정을 중심하고 내적인 동기부여를 바탕으로 하면서 이루어지는 행동이다. Shalley(1995)는 창의적 혁신행동이 이루어지기 위한 선행조건으로 내적 동기부여를 강조하고 있다. 내적 동기는 자발성과 자기결정감, 그리고 유능감을 기초로 하며 특히 자발적인 노력을 기울이기 때문에 기존에 생각하지 못한 면까지도 사고력을 높일 수 있게 된다. 셋째, 창의성은 환경과의 상호작용을 강조하며 새로운 변화를 추구하기 위한 인지적 활동을 필요로 한다. 즉 새로운 것을 찾으려는 탐색적 활동 등을 의미하는데 결국 창의성 행동은 새로움을 추구하고 현상을 넘어서는 탐색활동과 인지적 몰입 활동을 포괄하는 행동으로서 최근 조직이 필요로 하는 친조직적인 혁신행동이다. 넷째, 조직 구성원이 스스로를 변화시키고 적극적으로 자신의 업무를 수행한다는 점에서 혁신행동이다(이지우, 2002; Scott & Bruce, 1994).

창의적 혁신행동은 개인의 특성인가? 아니면 환경과의 적합성에 따라 결정되는가? 또한 창의성은 선천적인 것인가? 아니면 후천적으로 개발이 가능한 것인가? 이 점과 관련하여 Liao, Liu, & Loi(2010)는 후천적인 상호작용의 중요성을 강조하고 있는데 동료들과의 상호작용의 질이 높아지면 구성원들은 새로운 탐색활동을 할 수 있는 여유가 생기고 기회가 만들어지기 때문에 창의적 혁신행동이 유발된다고 한다. Khazanchi & Masterson(2011)은 유사한 맥락에서 구성원들 간의 상호작용의 질이 높아지면 서로 간에 정보공유의 가능성이 높아지고 이러한 사회적 후원을 구성원들은 조직후원으로 인식하고 상사 혹은 상부에 대한 소구(upward appeal)에 영향을 미치며 창의적 아이디어 형성에 도움을 준다. 창의적 혁신행동은 교환관계 관점에서 논의된다. 사회교환이론의 시사점은 조직의 우호적인 대우는 구성원에게 보답의 의무감을 자극시키고 다양한 자율성 행동을 하게 된다는 것이다. 뿐만 아니라 창의적이고 혁신적인 행동은 보편적인 업무관행이나 리더십 혹은 조직지원으로서 이루어지는 것은 아니고 조직이나 리더가 개인에게 후원하고 도전적으로 업무를 수행할 수 있도록 신뢰하고 개인의 자기효능감을 높여줄 때 이루어진다고 볼 수 있다(황상규, 2011).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2) 역할 행동의 선행변수와 결과변수

역할행동에 영향 미치는 연구 결과 등을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 상사의 리더십과 관련 있다. 역할 내 행동은 조직 내에서 최소한으로 수행해야 할 직무행동으로서 카리스마 리더십과 거래적 리더십 등과 연관성이 있을 수 있다. Katz(1964)는 구성원의 역할 행동으로서 역할 내 행동과 지시하지 않고 역할의 범위를 벗어나지만 조직을 위해 발전적인 행동이 될 수 있는 혁신행동 등을 들 수 있다. 그리고 이들 역할 행동과 창의적 혁신 행동은 모두 리더에 의해 자극되고 발현될 수 있다. 리더가 제공하는 코칭 행동 등이 역할 행동을 높일 수 있다. 조영복·주규하(2013)는 상사의 코칭 행동이 구성원의 역할 행동을 강화시킨다고 한다. 그 이유는 코칭은 성과를 향상시키기 위한 경험과 숙달이 높은 사람이 그렇지 않은 사람에게 지도하는 것으로 상사가 이러한 코칭을 제공하게 됨으로써 성과지행적인 역할행동이 향상될 수 있다.

변혁적 리더십과 역할행동의 관계성을 들 수 있다. 변혁적 리더십은 일반적으로 조직구성원의 성과 향상을 이루게 하는 리더십으로 잘 알려져 왔으며, 개별적 배려나 지적자극, 카리스마 등을 바탕으로 구성원의 열정과 헌신을 도모하고 있다. 유영식 등(2009)은 변혁적 리더십과 역할행동 등의 관계성을 검토한 결과 긍정적으로 변혁적 리더십이 역할행동에 영향 미친 것으로 보고하고 있다. 역할행동을 자극시키는 변혁적 리더십의 특징으로서 변혁적 리더십은 구성원의 자기개발 의식을 촉진시키는데 원인을 두고 부하의 성과 기대를 높일 수 있게 한다. 뿐만 아니라 변혁적 리더십의 카리스마 특성은 조직의 중요성을 리더가 불러일으키게 함으로서 조직에 헌신하고 긍정적인 활동을 할 수 있게 한다. 즉 이러한 변혁적 리더십의 특징들은 구성원의 역할행동을 적극적으로 수행하게 하는 원동력이 된다.

둘째, 후원인식과 관련 있다. 조직이 제공하는 후원은 자신에게 조직이 긍정적인 혜택을 제공하고 있다고 시그널을 보내고 있는 것이며 이러한 시그널은 구성원의 행동을 움직이게 하는 동인이 된다. 이순구(2013)는 호텔조직이 구성원들에게 경력개발지원을 하고 있다고 종사자들이 지각하게 됨으로써 역할행동이 긍정적으로 작동한다고 보고하고 있다. 뿐만 아니라 상사가 제공하는 경력개발지원의식은 구성원에게 혁신적인 행동을 수행하게끔 하고 있다. 최낙환·김영성(2013)은 자동차 영업사원들을 대상으로 직무열의의 하부요인(자기효능감, 헌신, 몰두)이 직무열의를 거쳐

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

역할행동이나 조직시민행동에 미치는 영향을 연구하였다. 실증분석 결과 자기효능감은 역할행동에 긍정적인 영향을 미치며 전반적으로 직무열의를 가진 종업원은 역할행동이나 조직시민행동 등을 열심히 한다고 보고하고 있다. 즉 열의를 가진 종업원은 일시적인 상태가 아니기 때문에 행복과 즐거움을 가지고 활력감을 가지고 있어 역할을 적극적으로 수행할 수 있는 동인이 될 수 있다.

뿐만 아니라 감독자 후원 역시 역할행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 감독자 지원은 조직후원인식의 부분적 요소가 되는 상사에 해당하는 후원으로서 이러한 상사 후원은 구성원의 역할행동에 긍정적으로 작동한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3) 창의적 혁신행동의 선행변수와 결과변수

창의적 혁신행동은 기존의 행동방식과 차이가 있으면서 조직을 발전시킬 수 있는 변화지향적 행동이다. 이러한 창의적 혁신행동은 외부 상황적 단서가 호의적이지 않으면 구성원의 입장에서 쉽게 발현되기 어렵다. 물론 창의적 혁신행동은 창의성의 개인 특성을 가진 사람에게서 나타나는 경우도 많지만 조직은 개인의 자유로운 행동이 용인되기 보다는 집단의 규칙과 규범 그리고 시스템의 틀 내에서 움직이는 경우가 많기 때문에 외부의 자극과 후원이 있을 때 가능하다. 다시 말해서 창의적이고 혁신적인 행동은 구성원의 내적인 동기부여가 이루어질 때 가능하기도 하며, 또한 조직의 환경이 이를 용인할 수 있을 때 가능하다. 예를 들어 최근 삼성전자는 '이재용식 인사혁신'을 단행하고 있는데 직급을 5단계에서 4단계로 축소하고, 잔업이나 특근을 근절하고 연간 휴가계획을 미리 제출하여 휴식이 충분히 가능한 근무환경을 만들고 있는데 이는 창의성과 혁신적인 행동을 구성원들에게 기대하기 위한 제도이며 문화라고 할 수 있다(한국경제신문, 2016년 6월 28일자 참고). 이런 관점에서 볼 때 창의적 혁신행동에 미치는 선행적 요인은 조직이 추구하는 제도와 문화적 속성이라고 볼 수 있다.

변혁적 리더십을 포함한 리더십은 창의적 혁신행동에 많은 영향을 미칠 것이다. 리더는 구성원의 행동과 판단을 결정하는 중요한 기능을 한다. 그런데 변혁적 리더는 카리스마, 이상적 영향력이나 지적 자극 등을 통해 구성원의 행동을 지도하는데 적극적인 역할을 한다. Tse & Chiu(2014)의 결과와 같이 변혁적 리더십은 개인 창의적 혁신행동에 긍정적인 영향을 주는 것으로 결과 보고하고 있다. 이와 같이 변혁적 리더는 구성원들에게 이상적인 영향력을 강조하고 지적인 자극을 시켜줌으로써 구성원들은 영향을 받게 되고 새로운 사고와 아이디어 등을 제시할 수 있게 된다. 창의적이란 신선하고 유용한 아이디어를 생산하는 것을 말한다(Amabile, 1988). 또한 창의적인 행동은 혁신적인 행동을 동반한다. 왜냐 하면 직장에서 창의적인 행동을 한다는 것은 기존의 행동방식이 아닌 것을 수행하기 때문에 혁신적인 행동이라고 할 수 있다(Madjar et al., 2002). 상사의 비인격적 감독은 역할행동을 감소시키며, 상사의 서번트 리더십은 개인의 효능감을 높이고 또한 창의적이고 혁신행동을 높여준다(황상규, 2011). 상사의 서번트 리더십이 창의적인 행동을 유발시킬 수 있는 근거는 서번트 리더십이 구성원들에게 신뢰감을 제공하고 또한

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

자율적으로 믿고 맡기는 임파워먼트 개념이 내재되어 있기 때문이며 이러한 임파워먼트 개념은 구성원에게 자율성을 부여하고 이를 통해 혁신적이고 창의적인 행동을 할 수 있다.

창의적 혁신행동이 이루어지기 위해서는 내재적 동기부여를 필요로 한다. 다시 말해서 창의적 혁신행동은 강요와 압력에 의해서 이루어지기 보다는 자발적이고 자기주도적인 동기가 있을 때 가능하다. 내재적 동기부여는 일반적으로 자율성과 자기결정감을 느낄 때 동반되며, 자율성과 자기결정감 등은 자기주도적 동기가 있을 때 가능하다. 뿐만 아니라 성취지향적인 동기는 창의적 혁신행동을 가져오는 동인이 된다. 창의적이고 혁신적인 행동을 수행하는 사람은 독립적이고 다른 사람의 생각에서 벗어나 독립적인 사고를 하는 경우가 많다. 즉 사회와 외부에서 무엇을 요구하고 압박을 가하고 있는 틀에 박힌 생각을 벗어나 자기만의 독특한 그러면서도 조직에 긍정적인 효과가 있는 창의적이고 혁신적인 행동을 한다. 따라서 내재적 동기부여와 성취지향적인 동기 등은 창의적 혁신행동을 유발시키는 원인이 된다.

경력개발 지원이 역할행동과 창의적 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사되고 있다. 경력개발 지원은 조직이 구성원들의 미래경력 발전을 도모할 수 있도록 지원하는 후원활동으로서 이순구(2013)의 연구는 이러한 경력개발 지원이 구성원의 역할행동과 혁신행동에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 뿐만 아니라 이 연구에서 상사의 지원활동과 역할이 구성원의 역할행동과 혁신행동에 큰 영향력을 미치는 것으로 확인되었다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5. 가족친화제도의 유용성 및 상사의 표면행동 귀인

1) 가족친화제도의 유용성

정부에서 요구하는 정책적 방향을 수용해야 하는 국가기관이나 공기관 등은 자신의 조직목표와 방향성을 정부의 그것과 일치시키는 경우가 많다. 따라서 정부가 가족친화제도를 표방하고 도입하는 경우 이를 국정지표로 삼고 이에 맞춰 공기관 등은 회사의 전략적 방향성과 평가 지표를 이 내용을 포함시키게 된다. 이는 조직차원에서 공기업들은 가족친화제도를 제도를 도입하고 구성원들은 제도를 유용하는데 큰 어려움을 갖지 않는다.

하지만 사기업의 경우는 제도 도입과 유용성의 지각은 차이를 보일 수 있다. 즉 기업에서 제도를 도입하고 있으나 실제의 상황이 이 제도를 사용하는 경우 불이익을 예상하거나 사용하는데 '눈치' 혹은 불편한 경우 이 제도를 유용하다고 인식하지는 않을 것이다. 결국 제도 도입과 유용성 지각은 차이를 보이게 된다. Thompason et al. (2004)은 가족친화 제도 중 유형적인 부분과 무형적인 부분이 있는데 유형적인 제도보다 무형적인 부분(예: 상사의 지원, 조직문화 혹은 분위기 등)이 더 종업원들을 몰입시키고 애착을 가지게 하는 동인이 된다고 한다.

가족친화의 명목적인 제도화는 정부의 적극적인 노력과 함께 조직에 다양하게 수용되고 있다. 하지만 많은 연구들에서 이들 제도가 조직에 체화되고 경쟁력 요인으로 작용하기에 한계가 있다고 한다. 즉 구성원들이 편안하게 있는 제도를 사용하기 어렵다는 점이다. 상사의 눈치가 보이고 또한 제도가 개인에 따라 유용성 정도가 다를 수 있다는 점이다. 즉 자신이 소속한 직장의 가족친화제도의 도입이 되어 있다고 알고 있고 또한 가족친화 조직문화를 인식하는 정도가 가족후원인식에 영향 미치는데 상사의 태도나 제도의 유용성이 관건이다. 즉 제도를 활용하거나 문화를 인식하는 것과 관련하여 이러한 점들이 조직후원인식을 하는데 조절적인 역할을 한다는 것이다.

유용성은 제도의 혜택을 인식하는 것이며 왜 제도가 필요한지는 자신의 사회인지적 관점에서 고려될 수 있다. 가족친화와 관련하여 많은 연구들이 혜택을 주는 가족친화제도의 프로그램의 효과성 등을 발견하면서도(Hobson, Delunas, & Kesic,

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2001) 이들 프로그램의 유용성과 혜택에 관한 연구는 충분히 이루어지고 있지 못하다. Thompson et al. (1999)은 조직의 가족친화 조직문화의 3가지 차원을 검토하였는데 관리자 차원의 후원은 구성원에게 제도의 혜택을 느끼게 하고 있지만 경력의 영향(career consequence) 등은 유용성에 영향을 미치지 않는 것으로 조사하였다. 뿐만 아니라 Allen(2001)은 상사의 후원이나 조직의 가족후원 등은 모두 가족친화제도 사용 혜택을 증대시키는 것으로 밝히고 있다. 뿐만 아니라 Butler et al. (2004)은 사회인지 관점의 선행변수를 규명하는 연구를 통해 개인은 조직성과에 미치는 긍정적인 결과를 기대하면 할수록 가족친화제도를 사용하고, 좀 더 긍정적인 가족성과에 미치는 긍정적인 결과를 기대하거나 일-가족 자기효능감의 수준이 높을수록 가족친화제도의 사용하고자하는 의도가 강해진다고 한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2) 상사의 표면행동 귀인

조직이나 집단생활을 하는데 부서장은 인사 및 보상 등과 관련된 합법적 권한을 부여받고 집단을 지휘하고 조율하는 책임을 가진다. 또한 이들 부서장 혹은 관리자는 구성원에게 합법적으로 부여되고 있는 제도(예: 반차 및 연차 사용, 복지제도 이용, 가족친화제도 등)에 있어서도 암묵적으로 개입하게 된다. 그 이유는 부서는 팀 활동으로 이루어지고 구성원 간 상호작용이 필요한 경우 부서장의 입장에서 부서의 업무분위기 유지 및 업무 효율성 차원에서 특정인이 요청하는 제도를 허용하는 과정에 심리적 개입을 하게 된다.

제도 활용에 대한 구조적인 차원을 넘어서 규범적이고 정서적인 차원의 제도 활용의 거침돌이 있다. 이는 상사가 비록 제도가 있어도 그 제도를 사용하는데 편견을 가지거나 부정적인 생각을 하는 경우 부하직원의 입장에서 마음 편하게 제도를 사용하기 어렵다. 그 이유는 상사는 조직 혹은 집단의 성과를 책임지는 인물로서 구성원이 주어진 제도를 사용함으로써 집단성과나 응집에 역기능이 우려되면 이에 대한 부정적인 생각을 전달하게 된다. 다시 말해서 가족친화제도의 일환인 육아휴직 등을 부서원이 사용하는 경우 그 당사자의 역할과 업무는 잔여 구성원들에게 돌아가기 때문이다. 법률적으로 기업차원에서 구성원의 가족친화제도 사용으로 인한 결원을 보충하는 대체인력지원제도를 시행하고 있지만 대체인력이 결원인력의 역량을 충분히 대체하지 못하기 때문에 업무의 공백은 존재할 수밖에 없다. 그렇다 보면 당연히 활용되는 제도임에도 집단의 부서장 입장에서는 불편한 느낌을 보이는 경우가 많다.

상사의 정서는 부하직원에게 전달된다. 가족친화제도를 구성원이 사용한다고 할 때 규정상으로 위배되지 않기 때문에 상사는 반대의사를 표현하기 어렵다. 하지만 내면적인 생각은 표면적인 표현과 같지 않는 경우가 많다. 따라서 가족친화제도를 사용하고자 하는 구성원은 제도 사용과 관련하여 상사의 마음 속 생각이 무엇일까를 추론하게 된다. 이러한 생각을 추론하고 귀인하는 경우는 상사의 감정조절전략을 적용하여 살펴볼 수 있다. 감정조절전략은 감성노동(emotional labor)과 관련있으며(Ashforth & Humphery, 1993; Hochschild, 1983), 감성노동은 서비스노동자가 고객들에게 불편함을 지각해도 이를 표현하지 못함으로써 생기는 현상인데, Hochschild(1983)은 이를 '인간 감정의 상품화'라고 표현한 바 있다. 즉 조직은 서

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

비스종업원들로 하여금 고객들에게 대할 때 순종과 복종을 기초로 하는 표현규칙(display rule)을 제시한다. 그래서 이들 종업원은 고객과 대면하면서 발생되는 여러 상황에 대해 자신의 내적 감정을 그대로 표출하지 못하는 경우가 많다. 서비스 종업원이 고객에게 자신의 생각대로 행동하고 표현한다면 이는 심층행동(deep action)이 된다. 하지만 그렇지 않고 마음 속 의도와 행동을 불일치시키면서도 행동이나 태도를 상대방의 입장에 맞추는 표면행동(surface action)이 있을 수 있다. 좀더 구체적으로 표면행동은 "자신이 실제로 느끼는 내면의 감정변화 없이 표면적으로 감정표현규칙에 의한 감정을 표현하는 행동"을 의미한다(백윤정·김보영, 2014, 72쪽에서 인용).

가족친화제도의 활용과 상사의 감정조절전략으로서 표면행동을 연관시켜 보면 그 논리는 다음과 같다. 가족친화제도를 사용하고자 하는 종업원의 입장에서 상사가 평상시 가족친화제도에 대해 부정적인 생각을 가지고 있는데 가족친화 제도를 사용하고자 하는 종업원에게 차마 불쾌한 표정을 보이지 못하고 표면행동의 감정조절을 하고 있는 느낌을 받으면 종업원은 어떤 느낌을 가지게 될까? 가족친화제도를 사용하더라도 마음이 편하지 못할 것이다. 그리고 이 제도를 사용하고 나면 어떤 불이익이 있을지 모른다는 생각을 하게 된다. 그런 경우 가족친화제도를 회사가 적용하고 있거나 가족친화 조직문화를 인식하더라도 이러한 생각이 조직이 본인에게 제공하는 후원이라고 생각하는 경로를 약화시킬 것이다.

대인간의 관계는 상호간의 감정의 교환관계에 따라 달라진다. Heider(1958)의 균형이론(Balance Theory)에 따르면 세 가지의 감정이 사람들 간의 상호작용에 영향 미친다는 점이다. 당사자인 '갑'의 감정, 그리고 '갑'의 행동에 대한 '을'의 감정, '갑'에 대한 '을'의 감정이 있게 되는데 '갑'과 '을'의 관계가 잘 이루어지기 위해서는 이들 3가지 감정이 잘 균형을 이룰 수 있어야 한다. 이러한 논리를 가족친화제도를 사용하는 종업원 입장에서 상사의 눈치를 보고 상사가 이 제도를 부하직원이 사용하는데 어떤 생각을 가지고 있을까 하는 점을 추론하게 된다. 그리고 자신과 상사와의 관계를 고려하고 상사가 자신에 대한 감정 등을 종합 평정하게 되는데, 상사가 자신이 사용하고자 하는 제도에 대해 표면행동을 하고 있다고 생각하면 제도를 사용하는 과정이나 사용하면서 눈치를 보게 된다. 이는 제도를 사용하게 됨으로서 향후 발생할 수 있는 경력상의 불이익이 연상되기 때문이다.

표면행동 혹은 표면연기에 관한 기존의 실증분석 결과를 제시하면 다음과 같다. 김상표(2007)는 표면연기에 미치는 선행변수로서 부정적 정서의 개인의 성격 특성

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

을 들고 있고 고객과 상호작용하는데 있어 감정표현의 지속성은 부정적인 영향을 미치고 있다. 즉 고객과 접촉시간이 길어질수록 표면적인 연기를 줄일 수밖에 없다는 점이다. 뿐만 아니라 표면행동은 감정의 고갈을 가져오기 때문에 이러한 소진으로 인한 직무이직의도가 생기며(양범선·김정환·고은영, 2006), 직무만족과 성취감의 저하를 가져오며 진실성을 하락시킨다(Hochschild, 1983). 고성훈·문태원(2012)는 공감이 이직의도에 미치는 영향을 검토하는 연구에서 감정조절전략을 심층행동과 표면행동으로 구별하였고 심층행동은 공감과 긍정적 정체성의 관계를 강하게 조율하는 결과를 제시하였고 표면행동은 이들의 관계에 어떤 영향도 미치지 못하는 것으로 조사하고 있다. 또한 이들은 표면행동이 공감을 하는 자신과 외부로 표출되는 자신의 감정 표현 간에 상충된 감정부조화가 발생하여 결국 조직을 떠나는 상황을 가중시키기 때문에 인사관리 차원에서 매우 우려되는 상황이라고 시사하고 있다. 백윤정·김보영(2014)은 종업원들이 표면행동을 하게 만드는 선행변수로서 직무관련 부정정서를 들 수 있고, 부정정서와 표면행동의 관계를 감정소진이 완전매개함을 알 수 있었다.

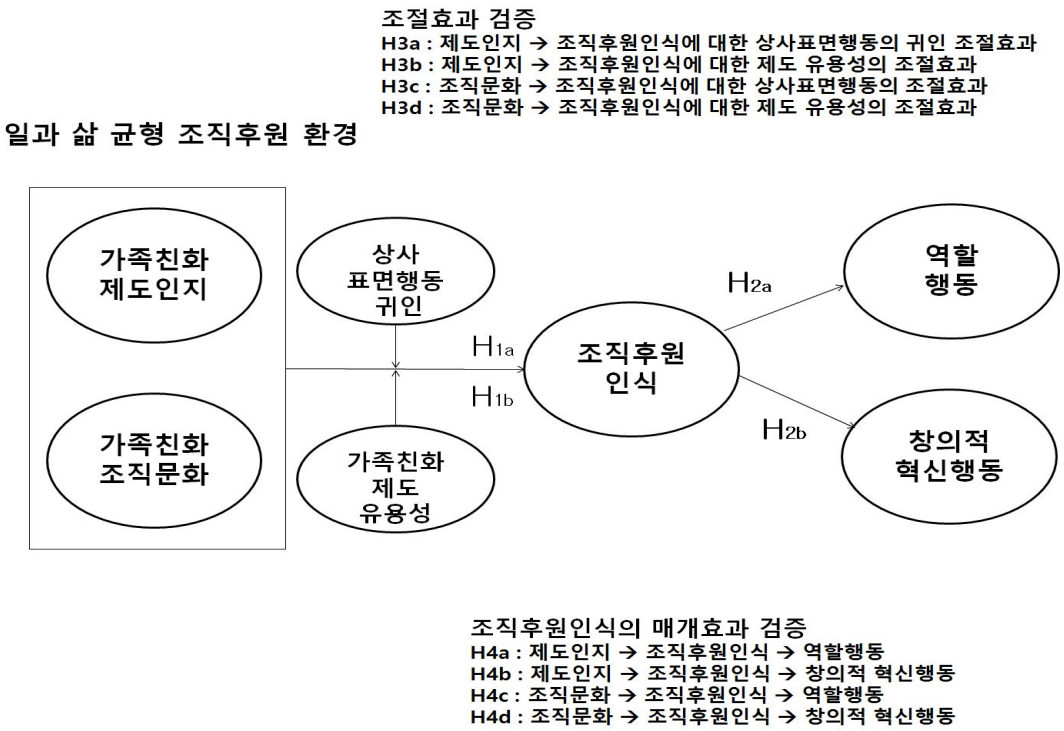
Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅲ. 연구 모델의 설계 및 가설 설정

1. 연구모형의 설계

본 연구는 가족친화제도인지와 가족친화 조직문화가 종업원의 역할행동과 창의적 혁신행동에 미치는 관계성을 검증하는데 그 목적이 있다. 또한 이들 사이에서 상사 표면행동 귀인과 가족친화제도의 유용성의 조절관계를 규명하고 더 나아가 이러한 관계에 조직후원인식이 매개역할을 하는지를 추가적으로 규명하기 위해 <그림 2>과 같이 연구모형을 설계하였다.



<그림 2 > 연구모형

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

본 연구가 제시하는 연구 모델의 이론적 바탕은 우선 사회적 교환관계(social exchange theory, Blau, 1964)에 의해 설명된다. 사회적 교환관계는 조직구성원과 조직과의 관계는 상호호혜성이 원칙적으로 존재하며 조직은 구성원들을 위해 호혜성 있는 유인(inducement)을 제공하고 구성원은 이에 대해 공헌(contribution)하며 혹은 구성원의 충성과 공헌에 대한 보답으로 조직은 구성원에게 적정한 보상을 제공하는 교환관계의 질이 결정된다.

교환관계는 사회적 교환관계와 경제적 교환관계로 구별된다. 일반적으로 경제적 교환관계는 관측이 가능하고 표면적으로 판단할 수 있는 교환 관계 요소가 될 수 있지만 사회적 교환관계는 관측하기 어려우면서 상호간의 신뢰를 가져올 수 있는 무형적 요소의 교환 관계를 의미한다. 이기은·전무경(2011)의 연구에서 설명하고 있는 것처럼 사회적 교환관계는 보통 조직과 개인 혹은 리더와 구성원 간의 교환관계를 가지고서 설명하는 경우가 많은데, 개인과 조직 간 혹은 개인과 리더 간에 교환되는 내용의 상호 신뢰성을 바탕으로 교환관계의 질이 결정되기도 한다.

앞서 설명한 바 있는 것처럼, 본 연구의 가족친화 요소들이 구성원의 직무행동이나 창의적 행동 등을 유발시키는 과정에는 사회적 교환관계의 틀이 자리잡고 있다. 즉 기업이 진정성 있게 가족친화의 제도나 조직문화를 창출하고 이러한 제도나 문화가 구성원의 삶의 질을 높일 수 있을 정도로 제공해줄 때 구성원들은 이를 조직이 제공하는 후원으로 인식하고 이에 대한 교환관계로서 업무행동이나 창의적이고 혁신적인 행동을 수행하게 된다는 점이다. 따라서 본 연구의 모델은 이러한 사회적 교환관계의 관점에서 이론적 토대를 갖추고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2. 가설의 설정

1) 가족친화제도 인지 및 조직문화와 조직후원인식의 관계

조직후원인식은 개인(종업원)의 차원에서 조직과의 교환관계로서 조직이 자신 혹은 자신들을 위해서 지원하고 후원하는 몰입의 정도로 표현하는데 개인이 조직을 위해 몰입하는 조직몰입(organizational commitment)과 같이 조직이 개인에게 후원하는 정도를 개인이 이를 인식하는 경우를 말한다. 이와 연관시켜 가족친화제도가 구성원에게 미치는 영향력은 호혜의 관점에서 고려해볼 수 있다. 경영서적 '설득의 심리학' 에서 타인을 설득하기 위해서는 호혜성의 원칙을 강조한 바 있다. 상대방에게 호혜를 베풀면 돌아온다는 의미이다. Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick(2002)은 조직후원인식을 하게 됨으로써 이를 호혜로 인식하게 되고 이를 통해 긍정적인 행동을 유발할 수 있다.

조직후원인식에 미치는 선행변수로서 다양한 변수들을 들 수 있다. 가족친화제도를 도입하는 조직의 본질적 목적은 일과 가정의 균형을 이루고 인간의 삶의 여유를 가져올 수 있는데 있다. 즉 정부에서 주도하거나 조직에서 이를 수용하거나 모두 가족친화에 대한 인식을 높게 가지면 가질수록 조직이 자신에게 후원하고 있다고 생각한다. 다시 말해서 조직이 특정한 인사관행이나 제도를 도입하고 있다는 점을 구성원들이 인지하고 알게 됨으로써 구성원들은 조직이 자신들에게 혜택을 제공하려는 제도화를 시도하고 있다는 긍정적인 메시지를 전달받게 된다. 그리고 이러한 긍정적 신호(시그널)는 조직에 대한 상호 호혜감을 가지게 하며 이들 호혜감은 조직이 자신들에게 정서적으로 제도적으로 후원하고 있다는 인식을 하게 된다.

이와 같은 논리와 연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H_{1a} : 가족친화제도의 도입에 대한 구성원의 인지 정도는 조직후원인식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가족친화 조직문화는 조직의 구성원들이 가족친화 관련 제도를 '눈치' 보지 않고 사용할 수 있는 조직의 분위기를 의미한다. 그런데 이러한 조직문화는 구성원들에게 조직이 혜택을 제공한다는 신호를 보내고 있는 것이고, 또한 조직문화는 주로

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

경영자의 의향이나 경영철학 및 관행 등에 의해 형성되는 경우가 많기 때문에 구성원들은 이러한 내재적 분위기를 조직이 제공하는 후원으로 인식하게 된다.

가족친화 조직문화는 조직문화의 속성으로서 구성원들이 가족친화적인 근무환경 속에 업무 수행하고 있다는 의미이다. 그리고 이러한 조직문화는 종업원들이 자발적인 형성하였다기보다는 기업의 경영철학이나 제도화 등이 종합되어 구성원들에게 체화되는 공유된 가치라고 할 수 있다. 다시 말해서 이러한 조직문화는 조직이 구성원들에게 높은 성과를 기대하고 제공해주는 혜택이라고 할 수 있다. 이러한 조직문화는 구성원들의 일-가정의 갈등과 이직의도를 줄이는데(Thompson et al., 1999) 이는 조직에 구성원들에게 제공하는 혜택과 후원에 대한 결과라고 할 수 있다.

H_{1b} : 가족친화 조직문화는 구성원의 조직후원인식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2) 조직후원인식과 역할행동 및 창의적 혁신행동의 관계

조직후원인식이 조직 유효성 혹은 직무태도 등에 일반적으로 긍정적인 영향을 미치는 논리적 근거는 행위탄력성이론(behavioral plasticity theory)을 들 수 있는데, 이 이론은 개인의 행동은 외부의 단서(cue)에 의해 영향 받으며 인간은 자신의 행동과 태도를 결정하는데 필요한 지침으로서 외부적 단서에 의존하는 경우가 많다는 점을 강조하고 있다(이재원, 2006에서 참고; Brockner, 1988). 즉 조직후원인식은 구성원의 직무태도와 행동을 결정하는데 외부적 단서로 적용될 수 있다.

조직후원인식과 성과지향 행동의 관계는 기대만큼 강한 증거를 보여주지 못해다. 조직후원인식은 구성원들에 대한 조직차원의 몰입(employer commitment)라고 볼 수 있으며 조직이 구성원에게 제공하는 몰입은 후원의 인식을 강화시켜 역할 내 행동이나 조직시민행동 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 설명해 왔다(Eisenberger et al, 1986). 하지만 Setton, Bennett, & Liden(1996)은 병원 종업원들을 대상으로 조사한 결과 기대만큼 조직후원인식이 역할 내 성과와 같은 성과지향 행동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 보고하고 있다. 그런데 서재현(2004)은 제조업의 종업원들을 대상으로 조직후원인식과 역할 내 행동의 관계를 규명하는 실증연구를 수행한 결과 긍정적인 영향력을 주고 있는 것으로 보고하였다. 뿐만 아니라 조직후원인식은 직무노력을 통해 역할내 행동에 영향을 미치는 간접효과도 있음을 파악할 수 있었다.

조직후원인식이 구성원의 역할행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 추론의 근거는 인간은 사회적 동물이며, 개인과 조직 간의 교환관계를 설명하는 변수라고 할 수 있으며 이러한 조직후원인식은 조직 내 구성원들의 긍정적인 직무태도와 행동에 영향을 미친다.

H_{2a} : 조직후원인식은 구성원의 역할행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

창의성 행동은 대표적인 자발적 행동이다. 창의성 행동은 조직이 전략적인 차원에서 강조하는 경우가 많지만 또한 자발적으로 이루어지는 경우도 존재한다. 창의적 혁신행동은 정형화된 방식의 행동 관행이라 하기 어렵다. 즉 새롭고 혁신적인 행동이지만 결국 이러한 행동이 전통적인 방식의 관행을 변화시켜 조직을 발전시

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

킬 수 있다면 이러한 행동은 조직을 순기능으로 가져가게 한다. 창의적 혁신행동은 새로운 아이디어와 혁신적 사고를 창출하고 이를 소통하고 수행하는 행동을 의미하는데(George & Zhou, 2001; Shin & Zhou, 2007), 이러한 창의적 혁신행동은 아무런 조건이 제공되지 않음에도 이루어지기 어려우며 조직이 자신에게 내적인 동기부여를 이루게 하거나 변혁적인 리더에 의한 지적자극 등이 제공될 수 있을 때 가능하다(Tse & Chiu, 2014).

창의적 혁신행동은 내적 동기부여 상태나 호의적인 사건이 단서가 되었을 때 자극될 수 있다. 업무를 수행하는데 있어 자율성이나 자기결정력을 조직이 인정하고 그 기회를 제공해준다면 이는 조직에 대한 후원인식을 가지는 것이고 이러한 후원인식은 구성원으로 하여금 기존의 방식을 넘어서면서 조직을 발전시킬 수 있는 새로운 아이디어나 행동을 수행하게 된다. 뿐만 아니라 사회교환이론(Blau, 1964)이 제안하듯이 조직에 호의적인 대우를 받고 나면 이를 갚아야 한다는 의무감이 형성되고 이러한 의무감으로 인해 조직이 요구하는 새로운 창조적인 행동이 발현될 수 있다는 점이다.

상사나 조직의 후원이 구성원의 창의적이고 혁신적인 행동의 유발요인이 된다. 조직 내 구성원은 업무와 상사와의 관계를 매일 조우하면서 조직생활을 수행하게 된다. 조직이 제공하는 후원이나 상사가 제공하는 후원은 차이가 있을 수 있으나 포괄적인 관점에서 조직후원으로 인식되기 때문에 상사의 후원이 창의적 혁신행동에 미치는 영향을 면밀히 검토할 필요가 있다. Oldham & Cummings(1996)는 자율적이고 통제하지 않는 근무환경이 자발적인 창의적 혁신행동을 배양하게 하는 요인이 된다고 한다. 뿐만 아니라 정보를 제공하고 도움을 주는 피드백 등도 모두 조직후원인식을 가져오게 하며 이러한 후원인식은 구성원의 창의적 혁신행동의 자극적 요소가 된다(Deci & Ryan, 1987).

H_{2b} : 조직후원인식은 구성원의 창의적 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3) 상사표면행동 귀인과 가족친화제도 유용성의 조절효과

상사와 조직은 구성원에게 있어 업무와 더불어 조직생활 하는데 필요한 구성요인이다. 조직은 제도를 통해 구성원의 업무활동을 제어하고 통제하기도 하며 후원을 제공하기 한다. 하지만 이러한 제도는 조직의 합법적이고 규범적인 내용을 지시하지만 구성원은 실질적으로 조직생활을 상사와의 상호작용 속에서 하기 때문에 상사의 의향과 생각은 구성원의 행동에 직접적인 통제를 가져온다.

상사의 표면행동(surface acting)은 상사의 감정조절전략의 일환이다. 일반적으로 감정조절전략은 감정노동을 수행하는 서비스 근로자들에게서 나타나는데, 내면적으로 자신의 생각과 어려움을 상대방에게 진실적으로 보여줄 수 없을 때, 즉 조직이 제시하는 표현규칙(display rule)에 따라야 하지만 자신의 내면적 감정과 이러한 규칙의 내용이 일치하지 않을 때 감정을 조절해야 한다. 가족친화제도의 사용과 관련하여 상사의 표면행동 귀인은 가족친화제도를 사용하고자 하는 구성원 입장에서 상사의 내면적 의향에 대한 추론에 대한 판단을 말한다. 귀인(attribution)은 특정인의 행동 결과에 대한 원인을 추론하는 것으로 어떻게 귀인 시키는가에 따라 대응 반응이 달라질 수 있다. 리더와 종업원 간에 상호작용을 하면서 서로의 내면적 생각을 추론하는 경우가 많다. 리더십이 작용하는 관계에서 귀인의 역할을 연구한 학자들에 의하면(Green & Mitchell, 1979; Martinko & Gardner, 1982) 리더와 구성원 간의 귀인 오류로 인해 갈등이 발생하며 리더-구성원 간의 관계에 영향을 미친다고 한다. Kelley(1972)에 의하면 리더와 구성원은 어느 특정한 결과에 대해 상대가 어떤 생각을 가지고 있을 것이라고 추론하는데 이 추론과정은 특이성(distinctiveness), 일관성(consistency), 동일성(consensus)의 3가지 특성의 조합에 의해 이루어진다고 한다.

조직친화 조직문화 및 가족친화경영은 조직이 합법적이고 규범적으로 제시하는 공식적인 관행이고 제도이다. 그런데 조직이 이러한 제도를 사회가 요구하기 때문에 단순히 이미지 및 명성관리를 위해 제도를 활용하고 있다면 모든 구성원들이 제도와 문화에 대해 합치된 생각을 갖지 못하는 경우가 있다. 다시 말해서 조직에서 제도는 만들어져 있고 공식적으로 이러한 제도를 활용할 수 있는 문화가 제공되어 있더라도 직속상사의 의향이 그렇지 않다면 구성원은 눈치를 볼 수밖에 없다.

구성원의 눈치는 상사가 어떤 생각을 가지고 있는지에 대한 내면적 생각과 의향

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

을 추론하고 이러한 추론을 바탕으로 의향에 대한 귀인을 하면서 발생된다. 즉 상사가 가족친화의 제도나 이러한 조직문화의 형성을 마지못해서 수용하고 진심으로 이를 반기는 경우가 아니라고 추론하고 귀인하게 되면, 즉 표면행동 귀인을 하게 되면 구성원은 상사의 의도가 가족친화제도에 불편한 심정을 가지고 있고 이러한 가족친화 조직문화를 호의적이지 않다고 생각하게 된다. 하지만 종업원의 입장에서 자신의 인사와 경력개발 등에 대한 중요한 결정이 주로 상사에 의해서 이루어지기 때문에 많은 경우에 상사의 의향을 고려하게 된다.

조직후원인식은 조직이나 상사가 제공하는 후원의 정도에 의해 영향 받는다. 가족친화의 제도와 조직문화의 제공은 조직후원인식의 영향요인이 된다. 하지만 이러한 제도와 문화의 후원인식이 상사에게서 미흡하게 느껴진다면, 즉 상사는 이러한 제도와 문화에 대해 매우 동조적인 의향이 아니라면 그리고 이러한 생각이 구성원에게 투사되어 상사가 표면행동의 감정조절을 하고 있다고 생각하면 조직이 제공하는 가족친화제도와 문화가 조직후원인식에 미치는 영향력의 정도를 조율할 것이다. 이러한 논리적 추론을 기초로 하여 가설을 설정하면 다음과 같다.

H_{3a} : 가족친화제도의 인식이 조직후원인식에 미치는 영향을 상사의 표면행동이 부정적으로 조절할 것이다.

H_{3c} : 가족친화 조직문화 인식이 조직후원인식에 미치는 영향을 상사의 표면행동이 부정적으로 조절할 것이다.

가족친화 제도와 문화가 조직후원인식에 미치는 유용성의 조절효과를 고려할 수 있다. 유용성은 제도의 혜택을 인식하는 것이며 왜 제도가 필요한지는 자신의 사회인지적 관점에서 고려될 수 있다. 가족친화와 관련하여 많은 연구들이 혜택을 주는 가족친화제도의 프로그램의 효과성 등을 발견하면서도(Hobson, Delunas, & Kesic, 2001) 이들 프로그램의 유용성과 혜택에 관한 연구는 충분히 이루어지고 있지 못하다. Thompson et al. (1999)은 조직의 가족친화 조직문화의 3가지 차원을 검토하였는데 관리자 차원의 후원은 구성원에게 제도의 혜택을 느끼게 하고 있지만 경력의 영향(career consequence) 등은 유용성에 영향을 미치지 않는 것으로 조사하였다. 뿐만 아니라 Allen(2001)은 상사의 후원이나 조직의 가족후원 등은 모두 가족친화제도 사용 혜택을 증대시키는 것으로 밝히고 있다. 뿐만 아니라 Butler et al. (2004)은 사회인지 관점의 선행변수를 규명하는 연구를 통해 개인은 조직성과

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

에 미치는 긍정적인 결과를 기대하면 할수록 가족친화제도를 사용하고, 좀더 긍정적인 가족성과에 미치는 긍정적인 결과를 기대하거나 일-가족 자기효능감의 수준이 높을수록 가족친화제도의 사용하고자하는 의도가 강해진다고 한다.

유용성은 제도나 실체 그 자체보다는 자신에 대한 적합성과 의미성이락 할 수 있다. 조직은 조직구성원의 다수의 관점을 고려하여 제도를 만들지만 윤리경영이나 가족친화경영 등은 구성원의 입장과 의향보다는 외부적인 사회적 압력에 의해 만들어지고 제안되는 경우도 있다. 뿐만 아니라 가족친화의 제도와 조직문화에 대해서도 모든 개인에게 맞춤형으로 이루어지는 것은 아니기 때문에 개인차나 개인의 유용성 지각에 따라 그 효과와 영향력은 달라질 수밖에 없다. 따라서 가족친화의 제도의 인지와 조직문화가 조직후원에 영향을 미치는 정도는 개인의 입장에서 이들이 얼마나 유용성이 있는가를 지각하는 정도에 따라 조절될 수 있을 것이다. 이와 같은 논리에 근거하여 가설을 추론하면 다음과 같다.

H_{3b} : 가족친화제도의 인식이 조직후원인식에 미치는 영향을 유용성 지각이 긍정적으로 조절할 것이다.

H_{3d} : 가족친화 조직문화 인식이 조직후원인식에 미치는 영향을 유용성 지각이 긍정적으로 조절할 것이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4) 조직후원인식의 매개효과

조직후원인식의 매개효과는 다양한 논리와 실증분석 결과를 통해 설명될 수 있다. 가족친화제도의 인지는 우리 회사에서 가족친화제도와 관련된 어떠한 제도를 도입하고 있는지를 파악하는 정도를 말한다. '인지' 라는 개념은 대상물에 대한 명확한 파악을 포함하고 있을 수 있으나 본 연구에서 가족친화제도의 인지는 제도에 대한 이해 정도와 우리 회사가 도입하고 있는 알고 있는 정도라고 볼 수 있다.

가족친화제도 인지와 역할행동이나 창의적 혁신행동과의 관계에 대한 조직후원인식의 매개효과는 교환관계 이론의 논리로서 설명할 수 있다. 사회적 교환관계와 호혜성의 등식이 이루어지기 위해서는 상대방이 자신에게 제공하는 유인물이 의미있고 가치있다고 판단될 때 보다 적극적인 공헌 활동을 할 수 있게 된다. 이런 맥락에서 볼 때 가족친화제도를 도입하고 있는 정도에 대한 인지가 있을지라도 이 제도가 구성원들에게 조직이 후원하고 있다는 인식을 줄 수 있을 때 조직을 위해 공헌할 의향을 가지며 역할행동이나 창의적 혁신행동 등을 수행할 수 있다.

조직후원인식의 매개효과를 설명하기 위해서 내재적 동기부여 이론을 적용해볼 수 있다. 조직후원인식은 당사자에게 여유감을 제공하게 되고 이러한 여유감은 자기결정과 자기만족이 높아지게 된다. 내재적 동기부여는 이와 비슷한 맥락에서 이해될 수 있는데, Amabile(1988)이 강조한 바와 같이 스스로 자율성과 영향력을 가지게 되는 상태로 내재적 동기부여를 설명하고 있는데 이러한 느낌은 조직후원인식을 가질 때와 유사할 수 있다.

먼저 가족친화제도와 역할행동의 관계에 대한 조직후원인식의 매개역할을 추론할 수 있게 하는 기존의 실증 연구 결과를 제시하면 다음과 같다. Muse et al. (2008)은 조직이 제공하는 가족친화제도의 도입은 조직후원인식에 영향을 주고 이러한 후원인식을 통해 조직몰입이나 과업성과, 직무에 대한 헌신 등이 결정된다고 한다. 즉 이들은 조직후원인식의 매개역할을 검증한 바 있다.

H_{4a} : 가족친화제도 인식은 조직후원인식을 매개로 하여 역할행동에 영향 미칠 것이다.
H_{4b} : 가족친화제도 인식은 조직후원인식을 매개로 하여 창의적 혁신행동 영향 미칠 것이다.
H_{4c} : 가족친화 조직문화는 조직후원인식을 매개로 하여 역할행동에 영향 미칠 것이다.
H_{4d} : 가족친화 조직문화 인식은 조직후원인식을 매개로 하여 창의적 혁신행동 영향 미칠 것이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅳ. 연구 방법

1. 자료의 분석 개요 및 표본의 특성

1) 자료의 분석 개요

본 연구는 일과 삶 균형 조직후원환경을 위해 가족친화 제도도입 인지와 가족친화 조직문화가 종업원의 역할행동과 창의적 혁신행동에 미치는 영향을 검토하고 있다. 이러한 관계에서 조직후원인식의 매개효과와 상사 표면행동 귀인, 가족친화 제도 유용성의 조절효과를 추가적으로 검증하고자 한다.

본 연구에서는 이론을 바탕으로 설정된 연구모형에서 도출한 가설이 현실적으로 타당한가를 파악하기 위하여 실증분석을 실시하였다. 실증분석 모형은 본 연구가 제안한 연구모형을 기초로 하고 있고 기존에 이루어진 연구의 설문문항을 이용하여 설문지를 작성하였고 지방공기업과 금융기관에 종사하는 종업원들 개인이 설문에 응하고 있다. 설문지 배포는 전국적 단위로 이루어졌으며 설문 조사기간은 2016년 4월에 총 600부가 배포되었고 이들 배포된 설문지 가운데 450부가 회수되었다. 보편적으로 설문지 회수율이 높은 이유는 공기업과 금융기관의 인사부서장에게 협조공문을 요청하고 인적인 네트워크를 통해 설문지가 충실히 이루어질 수 있도록 먼저 요청했기 때문이다. 그럼에도 불구하고 수거된 설문지는 불성실한 답변이 이루어진 경우가 36부 정도가 있었으며 이들 불성실 설문지의 경우 전부 동일한 숫자를 연속하거나 공간으로 남긴 경우가 많은 경우들로서 이들 설문지를 실증분석에 포함하는 경우 변수의 구성개념 타당성이나 실증분석 결과에 오류를 가져올 우려가 있다고 판단하여 이들을 설문 분석 대상에서 제외하였다. 결국 최종적으로 연구 분석에 사용된 데이터는 414부이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2) 표본의 특성

최종분석에 사용된 설문 데이터를 기준으로 표본을 정리하고 개인별 특성을 정리하면 <표 5>의 내용으로 볼 수 있다.

먼저 업종을 살펴보면 금융권 응답자는 238명(56.8%), 지방공기업은 176명(42.0%)였으며 미응답자는 5명(1.2%)를 차지하였다. 성별 표본 구성은 남성이 272명(64.9%), 여성이 142명(33.9%), 미응답자는 1명(0.2%)로 남성이 절반이상을 차지하고 있으며, 결혼유무는 기혼자가 272명(64.9%), 미혼이 86명(20.5%), 미응답자는 61명(14.6%)로 나타났으며 연령으로는 25세 이하가 10명(2.4%)이었으며, 30세이하가 41명(9.8%), 40세 이하가 158명(37.7%), 50세 이하가 99명(23.6%), 60세 이하가 105명(25.1%)를 차지하였다.

직급은 일반사원이 97명(22.4%), 대리급이 104명(24.8%), 과장급이 114명(27.2%), 부서장 혹은 은행 지점장이 95명(22.7%), 임원(본부장)이 3명(0.7%)을 차지하였으며, 근무연수는 6개월 미만이 12명(2.9%), 6개월~2년이 28명(6.7%), 2년~5년이 51명(12.2%), 5~10년이 90명(21.5%), 10년~15년이 75명(17.9%), 15년 이상이 157명(37.5%)이었다. 마지막으로 하루 평균 근무시간은 8~9시간 미만이 74명(17.7%), 9~10시간 미만이 126명(30.1%), 10~11시간 미만이 98명(23.4%), 11~12시간 미만이 79명(18.9%), 12시간 이상이 37명(8.8%)을 차지했다.

직급은 일반사원에서부터 임원에 이르기까지 다양한 분포를 이루고 있다. 우선 직급을 고려하지 않고 모든 구성원을 실증연구분석에 포함한 이유는 다양한 유형의 구성원이 표현하는 가족친화제도의 효과성을 측정하기 위함이다. 다만 본 연구의 후속연구 제언에서도 추가분석 자료로 설명하고 있지만 직급을 일반사원과 대리급을 한 집단으로 하고, 과장부터 임원에 이르는 직급을 다른 집단으로 하여 본 연구의 모델을 실증검증해도 큰 차이가 나타나지 않았다. 이는 직급에 관계없이 연구 모델의 유효성이 있음을 알 수 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 5 > 표본의 특성

구 분		빈 도	비 율
성별	남	265	63.2
	여	142	33.9
연령	20대	51	12.3
	30대	158	37.7
	40대	99	23.6
	50대 이상	105	25.1
결혼	기혼	272	64.9
	미혼	86	20.5
	미응답	61	14.6
근무년수	6개월 미만	12	2.9
	6개월~2년	28	6.7
	2년~5년	51	12.2
	5년~10년	90	21.5
	10년~15년	75	17.9
	15년 이상	157	37.5
직급	평직원(사원급)	94	22.4
	대리	104	24.8
	차장, 과장	114	27.2
	부서장, 지점장	95	22.7
	임원	3	0.7
근무시간	8-9시간 미만	74	17.7
	9-10시간 미만	126	30.1
	10-11시간 미만	98	23.4
	11-12시간 미만	79	18.9
	12시간 이상	37	8.8

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2. 변수의 조작적 정의

이상의 이론적 배경을 통해 도출한 주요 구성개념을 변수로 하여 실증연구를 위한 모델을 설정하기 위해서는 먼저, 각 변수에 대한 정의와 측정항목을 구성해야 한다. 선행 연구를 바탕으로 각 변수에 대해 조작적 정의를 하고, 변수의 측정 항목을 구성하였다.

1) 가족친화제도 인지와 가족친화제도 유용성

정부에서 제도로서 추진하고 기업과 조직들이 도입하는 가족친화제도는 구성원들이 어떻게 활용하고 인식하고 있는가에 따라 그 효과성이 달라진다. 이는 이러한 제도를 어떻게 측정하고 있는가의 이슈와 관련 있다. 기존의 선행 연구를 통해 가족친화제도를 측정하는 방식을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 가족친화를 단순 합산하고 그 제도의 도입이나 활용정도가 많을수록 그 제도가 잘 운영되고 있는 것으로 판단하고 있다. 즉 회사가 가족친화와 관련된 제도를 얼마나 도입하고 운영하고 있는지를 인지하는 정도를 양적으로 평가하고 있다. 이는 회사차원에서 단순히 제도를 도입하고 있는 점으로도 가족친화에 관심을 가지고 가족친화적인 조직환경을 형성하고 있는 것으로 평가한다는 의미이다. 이와 유사한 방식으로 정기선·장은미(2015)는 가족친화제도를 측정하고 있는데 육아휴직이나 유급출산 제도 등 가족친화와 관련된 제도를 조직이 시행하고 있는 여부를 측정하여 그 경우 1의 값을 부여하고 그렇지 않으면 0의 값을 부여하여 제도를 도입하는 정도가 많으면 많을수록 가족친화의 도입의 잘 되어 있어 성공적인 가족친화조직으로 평가하고 있다.

둘째, 앞의 경우와 같이 객관적으로 가족친화제도를 도입하고 운영하는지를 알고 있는지를 기준으로 가족친화제도를 측정하는가하면 Frye & Breaugh(2004)와 같이 가족친화와 관련된 정책 실행의 유용성의 정도를 7점 척도로 묻고 이를 합산하여 주관적으로 측정하는 방식도 있다. Thompson et al. (2004)은 가족친화지수(family friendly index)를 사용하고 있는데 이는 23가지의 가족친화제도를 5가지의 범주(유연근무시간제, 휴가제, 금전적 지원, 배우자 돌봄 서비스, 일-가정 스트레스 관리)로 분류하여 5점 척도로 구별하여 “조건없이 활용할 수 있는 정도”에서

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

“활용하기 어려움”의 정도를 측정하게 하고 있다. 그리고 이러한 설문대상자는 인사담당자나 조직구성원으로 분리하여 측정하고 있다.

가족친화제도는 종업원의 가정과 일 두 영역에서의 책임을 조화롭게 유지하는데 도움을 줄 수 있는 제도나 프로그램을 말한다. 본 연구에서는 Milliken, Martins, and Morgan(1998)의 연구와 같이 5개로 가족친화제도를 분류하여 변수를 측정하였다. 구체적으로 휴가 및 휴직제도는 9개 문항, 유연근무제도 5개 문항, 경제적 지원제도 4개 문항, 기타 지원제도 1개 문항으로 총 23개의 제도 및 프로그램을 자신의 조직이 도입하고 있는지의 여부를 체크하도록 하였다. 즉, 본 연구의 변수인 가족친화제도 인지는 실제 해당 조직이 이 제도를 도입했는지를 객관적으로 측정하기보다 자신의 인지체계 내에서 우리 회사가 가족친화를 위한 휴가 및 휴직을 지원하는지, 유연근무제도, 경제적 지원, 기타 지원 제도 등을 하고 있는지를 의미한다.

조희정·안지영(2014)은 Grover & Crooker(1995)의 가족친화 측정치를 토대로 우리 조직에서는 이를 ‘운영한다’, ‘ 미운영한다’, ‘모른다’로 측정하였으며 ‘운영한다’는 1로, ‘운영하지 않는다’(미운영한다)는 0으로 처리하였으며 ‘모른다’는 결측치로 처리하여 이를 모두 더한 총합을 변수의 점수로 사용하였다. 하지만 본 연구에서 사용하는 것처럼 가족친화제도의 운영여부는 범주변수로 이용하고 있어 향후의 연구에서는 5점 혹은 7점 척도를 이용하여 얼마나 잘 운영되고 있는 정도를 측정하는 것도 의미가 있다.

또한 가족친화제도 유용성의 경우 이 제도가 나에게 유용하다고 생각하십니까? 라고 묻는 질문에 ‘예’라고 응답하는 것을 1로, ‘아니오’라고 응답한 측정을 0으로 처리하였으며 이를 모두 더한 총합을 변수의 점수로 사용하였다. 구체적인 측정항목은 <표 6>와 같다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 6 > 가족친화제도의 측정항목

변수명		측정항목	출처
가족친화 제도	휴가 및 휴직	- 법정 기준 (90일) 초과 산전후 휴가 - 육아휴직 - 남성근로자의 배우자 출산 휴가 - 가족간호휴직 (간병휴직) - 무급휴직(청원휴직, 사사휴직 등) - 유・사산 휴가 - 병가/상병휴직 - 불임휴직 - 장기근속휴가/안식휴가	Milliken, Martins, and Morgan(1998)
	유연 근무제	- 시차출퇴근제 (근로자들이 정해진 범위 내에서 근무시작과 종료시간을 선택하도록 하는 제도) - 재택근무제 (컴퓨터 및 통신수단을 활용하여 가정에서도 업무가 가능한 프로그램) - 집약근무제 (소정 근로시간은 유지하되, 주 5일이 아니라 주 4일 이내로 압축하여 근무하는 제도로, 예를 들어, 하루 8시간 5일이 아니라, 10시간씩 4일 근무가 가능) - 단시간 근로제 (전일제근무보다 짧은 시간을 근무하고 근무시간에 비례해 보수를 지급받음) - 육아기 근로시간 단축제 (육아의 부담이 있는 근로자에게 휴직대신 근로시간을 단축하여 근무할 수 있도록 하는 제도)	
	경제적 지원 제도	- 보육비 지원제도 - 자녀 학비 지원제도 - 가족 간호 비용 지원 제도 - 출산장려금 지급	
	부양가족지원 제도	- 직장보육시설(사업장 근처 지정 위탁시설 포함) - 장애 가족을 위한 특별 지원 제도 - 탁노제도 (노인 돌봄 서비스) - 취학자녀를 위한 방과 후 프로그램	
	기타지원제도	- 근로자 지원 프로그램(Employee Assistance Program) : 근로자상담 등	

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2) 가족친화 조직문화

본 연구에서는 가족친화제도 등 조직이 제공하는 공식적인 혜택과 구별하여 가족친화적 조직문화의 비공식적, 무형적 양상에 대한 종업원 지각에 초점을 맞추고 Allen(2011)과 Thompson et al.(1999)의 연구에서 사용된 측정 문항을 사용하였다.

가족친화적 조직문화는 3가지 차원으로 구분되는데 관리적 지원, 경력불이익에 대한 지각, 근무시간에 대한 기대 정도에 대하여 12개의 설문 항목으로 측정되었다. 측정문항에는 '직원들이 가정에서의 문제가 발생하여 업무 보다 가정일을 우선할 때 이를 이해하는 편이다.', '직원들이 가정 문제로 인한 휴가, 휴직(예: 육아휴직, 간병휴직 등) 사용시 주변에서 곱지않은 시선을 보내는 편이다.'(역코딩), '가족친화제도 (단시간근로제, 재택근무제, 육아휴직제 등)를 사용하는 사람들은 사용하지 않는 사람들에 비해 업무에 몰입하지 않는 것으로 여겨지는 편이다.'(역코딩), '우리 회사는 직원들이 일-가정 균형을 이루도록 배려하는 편이다.' 등이 포함되었으며 리커트 6점 척도를 사용하여 종업원의 자기보고로 측정하였다. 분석에 사용된 변수는 이중에서 7개 항목이며 구체적으로 다음과 같다. '직원들이 가정 문제로 인한 휴가, 휴직(예: 육아휴직, 간병휴직 등) 사용시 주변에서 곱지 않은 시선을 보내는 편이다(R)', '가족친화제도 (단시간근로제, 재택근무제, 육아휴직제 등)를 사용하는 사람들은 사용하지 않는 사람들에 비해 업무에 몰입하지 않는 것으로 여겨지는 편이다(R)', '우리 회사에서 구성원이 가족친화제도 이용 시 인사고과 및 승진 등에 불이익이 있다고 생각한다(R)', '직원들은 주말 혹은 늦은 밤에도 일해야 하는 경우가 자주 있다(R)', ' 우리 회사에서는 직원들에게 가정이나 개인적인 일보다 업무를 항상 우선시하도록 여긴다(R)', '우리 회사에서는 24시간 언제라도 업무를 수행할 수 있는 사람을 이상적인 직원으로 여긴다(R)', '우리 회사에서는 사무실에 밤늦게까지 남아서 일하는 것이 평가(고과)를 잘 받을 수 있는 방법이다(R)'. 항목간 신뢰도는 .822로 나타났다. 본 연구의 독립변수로 사용된 가족친화적 조직문화 세부 측정 항목은 <표 7>과 같다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 7 > 가족친화조직문화 측정항목

변수명	측정항목	출처
가족친화조직문화	- 직원들이 가정에서의 문제가 발생하여 업무 보다 가정일을 우선 할 때 이를 이해하는 편이다. - 직원들이 가정 문제로 인한 휴가, 휴직(예: 육아휴직, 간병휴직 등) 사용시 주변에서 곱지않은 시선을 보내는 편이다. - 가족친화제도 (단시간근로제, 재택근무제, 육아휴직제 등)를 사용하는 사람들은 사용하지 않는 사람들에 비해 업무에 몰입하지 않는 것으로 여겨지는 편이다. - 우리 회사에서 구성원이 가족친화제도 이용 시 인사고과 및 승진 등에 불이익이 있다고 생각한다. - 직원들에게 법정 근로시간(주 40시간)을 초과하여 일할 것을 요구하는 편이다. - 직원들은 주말 혹은 늦은 밤에도 일해야 하는 경우가 자주 있다. - 우리 회사는 직원들이 일-가정 균형을 이루도록 배려하는 편이다. - 우리 회사에서 개인적인 문제나 가정 일로 주중에 휴가를 사용하는 것은 어려운 편이다. - 우리 회사에서는 직원들에게 가정이나 개인적인 일보다 업무를 항상 우선시하도록 요구한다. - 우리 회사에서는 24시간 언제라도 업무를 수행할 수 있는 사람을 이상적인 직원으로 여긴다. - 우리 회사에서는 사무실에 밤늦게까지 남아서 일하는 것이 평가(고과)를 잘 받을 수 있는 방법이다. - 우리 회사에서는 종업원이 가정 일로 인해 직무이동을 원할 때 이를 배려해주는 편이다.	Allen(2001) Thompson et al.(1999)

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3) 조직후원인식

조직후원인식은 8개의 측정항목으로 측정되었으며 이재원(2006)의 연구에서 제시하는 측정치를 이용하였다. 조직후원인식은 자신이 조직에서 수행하는 성과나 행동 등에 대해 조직이 얼마나 가치 있게 생각하고 자신의 발전과 복지적 혜택에 관심을 기울이고 있는지에 대한 주관적 판단을 의미한다(Eisenberger et al., 1986). 이재원(2006)은 Eisenberger et al.(1986)이 개발한 인지된 조직후원측정치 17개 항목들 가운데 타당성이 인정된 8개 항목을 제시하였으며 본 연구는 이를 이용하여 구성원이 지각하는 조직이 나에게 제공하는 후원 정도를 측정하였으며 역코딩된 2개의 항목이 요인분석에 적정 적재되지 못해 이를 제외한 6개 항목을 '조직후원인식' 변수로 활용하였다. 역코딩으로 된 항목들이 우리나라 설문 응답자들에게서 많은 오류가 나타나는 경우가 있다는 점은 이미 여러 연구를 통해 확인된 점이다. 초기 Luthans, McCaul, & Dodd(1985)의 연구에서 한국과 일본 그리고 미국의 조직몰입을 비교하는 연구에서 이러한 점을 지적하고 있는데, 서재현(2004) 연구에서도 유사하게 조직후원인식 항목 가운데 역으로 질문한 점이 요인으로 적재되지 못한 경우가 있었다. 최종적으로 6개 항목을 바탕으로 한 크론바하 알파는 .933으로서 Nunnally(1973)가 제시한 0.7을 초과하였기 때문에 변수로서 내적일관성을 유지하고 이들 측정항목들이 조직후원인식의 구성개념을 적절히 대변하는 것으로 판단할 수 있다. 구체적인 설문 항목은 <표 8>와 같다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 8 > 조직후원인식 측정항목

변수명	측정항목	출처
조직후원인식	- (우리 회사는) 직원들의 목표와 가치를 매우 존중하는 편이다. - (우리 회사는) 직원들에게 문제가 생겼을 때 도움을 주고 후원한다. - (우리 회사는) 직원들의 복지에 진정으로 관심을 기울이는 편이다. - (우리 회사는) 직원들이 최상의 능력을 발휘하여 일할 수 있도록 성심성의껏 돕는다. - (우리 회사는) 직원들이 최선을 다해 일을 해도 잘 알아주지 않는다(R) - (우리 회사는) 좋은 업무환경을 가꾸기 위해 노력하는 편이다. - (우리 회사는) 틈만 나면 직원들을 이용하려고 한다. (R) - (우리 회사는) 직원들의 의견을 헤아려 주는 편이다.	Eisenberger et al. (1986); 이재원(2006)

4) 역할행동과 창의적 혁신행동

본 연구의 종속변수로 역할행동과 창의적 혁신행동을 제시하였다. 역할행동(In-Role Behavior)은 공식적으로 조직이 구성원에게 수행하도록 요구 혹은 기대되는 직무행동을 의미하며 이를 얼마나 충실하게 수행하고 있는지 여부를 측정하고 있다(Vandewalle, Van Dyne, & Kostova, 1995). 역할 내 행동이라고도 하며 Vandewalle et al. (1995)이 제시한 5개 설문 항목을 바탕으로 이재원(2006)의 연구에서 활용한 측정치를 활용하였다. 자신의 역할 내 행동에 대한 주관적 평가 및 판단이라고 볼 수 있으며 자신이 직무로서 수행하는 업무역할 성과 등을 측정하고 있으며 조직이 자신에게 기대되는 정도에 대한 자신의 판단을 기준으로 하고 있다. 총 5개 항목 가운데 역코딩된 1개 항목이 요인분석에 적절히 적재되지 못해 제외되어 최종적으로 변수측정치로 활용된 항목은 4개 항목이다. 신뢰도는 .928로서 Nunnally(1973)의 기준치를 충분히 상회하여 적절히 변수로서 사용하였다.

마지막으로 창의적 혁신행동은 Scott & Bruce(1994)의 6개의 문항을 6점 리커트 척도로 측정하였으며, 조작적 정의로서 조직의 발전과 성과를 높이기 위해 새로운 아이디어를 내기 위한 계획적인 행동을 수행하고 새로운 아이디어의 도입과 응

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

용 행동을 제시할 수 있다. 구체적인 설문 항목으로 '나는 창의적이고 혁신적인 행동을 수행하는 편이다', '나는 혁신적인 아이디어를 실행하는데 필요로 하는 자원을 조사하고 확보하는 편이다', '나는 다른 구성원들에게 아이디어를 내고 증진시킬 수 있도록 노력하는 편이다', '나는 창의적인 아이디어를 자주 내는 편이다', '나는 효율성을 높이는 방안을 제시하고 변화시키도록 노력하는 편이다', '나는 업무와 관련하여 새로운 직무기법이나 아이디어를 제시하는 편이다.' 이며 이중 '나는 창의적이고 혁신적인 행동을 수행하는 편이다.' 항목을 제외하고 총 5개의 항목이 창의적 혁신행동 변수로 사용되었다. 신뢰도 값은 .908로 나타났다. 역할행동과 창의적 혁신행동의 구체적 측정 항목은 <표 9 >와 같다.

<표 9> 역할행동 및 창의적 혁신행동 측정 항목

변수명	측정항목	출처
역할행동	- 나는 맡은 업무를 충분히 완수하는 편이다. - 나는 수행하도록 제시된 책무를 잘 완수하는 편이다. - 나는 자신에게 요구되는 업무를 잘 수행하는 편이다. - 나는 조직구성원으로서 요구되는 기대를 잘 충족시키는 편이다. - 나는 자신이 해야 하는 기본적인 책무를 완수하지 못하는 편이다. (R)	Vandewalle, Van Dyne, & Kostova, 1995
창의적 혁신행동	- 나는 창의적이고 혁신적인 행동을 수행하는 편이다. - 나는 혁신적인 아이디어를 실행하는데 필요로 하는 자원을 조사하고 확보하는 편이다. - 나는 다른 구성원들에게 아이디어를 내고 증진시킬 수 있도록 노력하는 편이다. - 나는 창의적인 아이디어를 자주 내는 편이다. - 나는 효율성을 높이는 방안을 제시하고 변화시키도록 노력하는 편이다. - 나는 업무와 관련하여 새로운 직무기법이나 아이디어를 제시하는 편이다.	Scott & Bruce(1994); Morrison & Phelps, (1999) 내용을 바탕으로 황상규(2011)

5) 상사표면행동 귀인

본 연구의 조절변수로서 상사의 표면행동연기에 대한 조절효과를 확인하기 위해 김상표(2007) 연구에서 3개의 문항을 측정하였다. 김상표(2007)는 감정노동전략을 4가지 유형(심층연기, 표면연기, 자발적 연기, 감정일탈)으로 구별하고, 그 가운데 표면연기(본 연구에서는 표면행동으로 표현함)를 자신의 규범적 감정을 외견상으로만 일치하는 정도로 설명하고 있어 자신의 진실된 의도와 다르게 감정을 표출하는 연기행위로 정의하고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

본 연구에서는 이러한 김상표(2007)의 표면행동의 감정조절 전략의 내용을 변형하여 상사나 관리자들이 실제로 가족친화제도를 호응하지 않으면서 그렇지 않은 척 하는 것으로 감정을 이해하고 이렇게 귀인시키는 경우를 말하고 있다. 구체적인 설문항목은 '관리자들은 직원들이 가족친화제도를 사용하는 경우 마음에 들지 않지만 실제 감정을 숨기는 편이다,' '정부에서 가족친화제도를 장려하고 있기 때문에 관리자들은 마지못해 직원들이 제도를 사용하는 경우 겉으로만 환영하는 표시를 하는 편이다', '직원들이 가족친화제도를 사용하는 경우 관리자는 자신의 속마음을 드러내지 않고 대응하는 편이다' 3항목 모두 분석에 사용되었으며 신뢰도 계수는 .899로 나타났다. 구체적인 측정항목은 <표 10>와 같다.

<표 10> 상사의 표면행동 귀인 측정 항목

변수명	측정항목	출처
표면연기	- 관리자들은 직원들이 가족친화제도를 사용하는 경우 마음에 들지 않지만 실제 감정을 숨기는 편이다 - 정부에서 가족친화제도를 장려하고 있기 때문에 관리자들은 마지못해 직원들이 제도를 사용하는 경우 겉으로만 환영하는 표시를 하는 편이다 - 직원들이 가족친화제도를 사용하는 경우 관리자는 자신의 속마음을 드러내지 않고 대응하는 편이다	김상표(2007)의 3항목을 변형 수정함

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3. 설문지의 구성

설문지는 모두 7개 분야로 구성되었다. 독립변수인 가족친화제도 인지 23개 문항과 가족친화조직문화 12개 문항이 사용되었으며 조절변수인 상사표면행동 귀인과 가족친화제도 유용성이 각각 3개문항, 23개 문항(중복), 매개변수인 조직후원인식이 8개 문항, 종속변수인 역할행동과 창의적 혁신행동이 각각 5개, 6개 항목으로 사용되어 중복된 설문항목을 제외하면 총 57개의 항목이 사용되었다. 인구통계학적 특성을 확인하기 위하여 5의 설문이 사용 되었다. 인구통계학적 특성 확인을 위한 설문을 제외한 모든 문항에 대하여는 리커트 6점 척도를 이용하여 측정하였다.

<표 11 > 설문지 구성 및 내용

구분 / 주요내용	변수명	설문항목 내용	문항수
가족친화제도 인지 가족친화제도 유용성	휴가 및 휴직	Ⅰ- 1,2,3,4,5,6,7,8,9	9문항
	유연근무제	Ⅰ- 10,11,12,13,14	5문항
	경제적 지원제도	Ⅰ- 15,16,17,18	4문항
	부양가족지원제도	Ⅰ- 19,20,21,22	4문항
	기타지원제도	Ⅰ- 23	1문항
가족친화조직문화		Ⅱ- 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12	12문항
상사표면행동귀인		Ⅱ- 13,14,15	3문항
조직후원인식		Ⅲ- 1,2,3,4,5,6	6문항
창의적 혁신행동		Ⅲ- 7,8,9,10,11,12	6문항
역할 행동		Ⅳ- 1,2,3,4,5	5문항
인구통계적 변수	1,2,3,4,5		5문항

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4. 자료 분석 방법

본 연구에서는 가족친화제도인지와 가족친화조직문화가 구성원의 역할행동과 창의적 혁신행동에 미치는 영향과, 이를 독립변수와 매개변수 사이에서 상사 표면행동 귀인과 가족친화제도 유용성의 조절효과를 분석하였다. 마지막으로 조직후원인식의 매개효과를 검증하기 위해 연구모형에 기초로 설정한 가설관계를 실증적으로 검증하기 위하여 수집된 자료는 데이터 코딩과 데이터 크리닝 과정을 거쳐 SPSS V.23 통계패키지를 이용하여 빈도분석을 실시하였다. 다음으로 측정도구로 선정한 변수들이 선행연구 이론과 동일하게 적재되는가를 확인하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석으로 추출된 요인들이 동질적인 변수로 구성되어 있는가를 확인하기 위하여 신뢰도 분석을 실시하여, 잘못 적재된 변수나 설명력이 부족한 변수 그리고 신뢰도를 저해하는 변수를 제거한 후 남은 변수를 가지고 변수계산을 하였다. 변수들의 신뢰성은 Cronbach's Alpha 값을 사용하여 검증하였다. 신뢰성 분석을 통하여 변수의 신뢰성을 확인한 후 상관관계 분석을 실시하였으며, 다중 회귀분석, 위계적 회귀분석 등을 이용하여 가설을 검증하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅴ. 실증 분석

1. 타당성 및 신뢰성 분석

1) 타당성 분석

측정도구의 타당성이란 연구자가 측정하고자 하는 추상적 개념이 실제로 측정도구에 의해 적합하게 측정되었는가를 나타내는 것이다. 측정도구의 타당성(construct validity)을 검증하는 방법에는 크게 변수의 신뢰성이 있어야 하며, 요인분석, 법칙론적 네트워크(nomological network)를 보여줄 수 있어야 한다. 변수의 타당성과 신뢰성은 서로 차이가 있는데, 각 관측변수들이 서로 하나의 구성개념을 설명하기 위해 서로 내적 일관성을 갖추고 응집할 수 있어야 한다는 점을 강조하는 신뢰성과 측정하고자 하는 개념(concept)을 측정치가 정확하게 대표하고 있는가를 나타내는 타당성으로 구별할 수 있다.

구성개념 타당성(construct validity)을 증명하기 위해 우선적으로 요인분석을 고려할 수 있다. 요인분석은 변수들 간의 상관관계를 이용하여 변수들의 수를 줄이는 통계기법이다. 그런데 이러한 요인분석은 단순히 변수들의 수를 줄이는 문제가 아니고, 연구 모형에 제시되어 있는 관측변인들 간에 유사성을 기준으로 동일한 요인을 형성하게 함으로써 나타내고자 하는 구성개념을 설명하는데 어떤 요인이 가장 적합한지를 결정하는 과정이다. 이러한 요인분석을 통해 불필요한 관측변수들을 제거할 수 있음으로써 각 요인 내 적재되는 변수들을 종합하여 구성개념의 특성을 명확하게 하고 결국 이를 통해 구성개념 타당도를 증명하는 하나의 증거가 될 수 있다.

요인분석은 자료입력과 상관관계 산출, 그리고 요인추출 모형을 결정하는 과정을 거치게 되는데, 요인추출 모형을 결정하는 방법으로는 주성분분석(principle component analysis)과 공통요인분석(common factor analysis)을 들 수 있다. 주성분분석 방법은 요인 수를 최소화 하면서 정보 손실을 최소화 하는데 사용되는 방법이라 할 수 있고, 공통요인분석 방법은 변수들 사이에 존재하는 차원을 밝힘으로서 변수 간의 구조를 명확하게 하는 방법이다(이영석, 2014에서 인용). 따라서 “공통

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

분산의 비중이 크고 오차분산이나 고유분산이 적을 때는 주성분분석을 사용하며, 오차분산이나 고유분산이 크거나 이에 대한 지식이 거의 없을 때는 공통요인분석을 이용하는 것이 바람직하다.” (이영석, 2014, 238쪽)

요인추출방법을 통해 나타난 요인 적재치값은 요인과 변수 간의 서로 상관성을 의미하는 것으로서 변수가 요인을 얼마나 설명해주는가를 나타내며, 직각회전의 90% 회전을 통해 나타난 요인 적재값을 판단하게 된다 일반적으로 표본이 50개 이상인 경우 변수의 적재값이 ±0.4이상이면 중요한 변수이며 ±0.5이상이면 해당 요인에서 매우 중요한 변수라고 판정할 수 있다(이영석, 2014, 256쪽 참고).

(1) 전체변수에 대한 타당성 분석

독립변수중 가족친화제도인지와 조절변수인 상사 표면행동 귀인 그리고 가족친화제도 유용성은 요인분석에서 제외한 후 전체 측정항목에 대해 요인분석을 실시하였다. 그 이유는 가족친화제도인지와 가족친화제도 유용성은 전체 측정항목에 대한 측정값을 모두 더한 총합을 변수의 점수로 사용하였기 때문에 요인분석에서 제외하였으며, 상사 표면행동 귀인은 조절변수로 사용되었기 때문에 독립변수와 매개변수, 그리고 종속변수 등에 대한 요인분석과 별도로 하였다. <표 12>의 요인분석 결과는 앞서 설명한 요인분석 절차를 통해 산출된 내용이며, 이론적으로 설명한 가족친화 조직문화, 조직후원인식, 역할행동 및 창의적 혁신행동은 각각 구별된 요인으로 판명되었다. 요인의 적재치 등은 0.56 이상으로 각 해당 요인을 각 변수들이 설명하기 위해 매우 중요한 변수라고 설명할 수 있다. 또한 이들 4개 요인이 종합적으로 설명하는 누적분산은 68.25%이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 12> 전체 변수에 대한 항목별 요인분석

변수	구분	항 목	Loading값 1	2	3	4
가족친화 조직문화		가족친화조직문화1	.746			
		가족친화조직문화2	.723			
		가족친화조직문화3	.721			
		가족친화조직문화4	.677			
		가족친화조직문화5	.638			
		가족친화조직문화6	.632			
			.562			
조직후원 인식		조직후원인식1		.856		
		조직후원인식2		.849		
		조직후원인식3		.846		
		조직후원인식4		.795		
		조직후원인식5		.764		
		조직후원인식6		.744		
창의적 혁신행동		창의적 혁신행동1			.833	
		창의적 혁신행동2			.800	
		창의적 혁신행동3			.785	
		창의적 혁신행동4			.767	
		창의적 혁신행동5			.760	
역할행동		역할행동1				.877
		역할행동2				.859
		역할행동3				.828
		역할행동4				.737
고유값			4.608	3.774	3.398	3.274
분산설명비율(%)			20.946	17.155	15.443	14.881
누적분산 설명비율(%)			20.946	38.101	53.545	68.246

(2) 조절변수에 대한 타당성 분석

조절변수인 가족친화제도 유용성과 표면행동 귀인 중 가족친화제도는 그 측정값을 모두 더한 총합을 변수의 점수로 사용하였기 때문에 나머지 하나인 표면행동 귀인에 대한 요인분석을 실시하였으며 <표 13>와 같이 요인분석 결과 3개 항목이 하나로 묶였으며 상사표면행동 귀인을 설명해 주는 누적분산은 81.86%로 높게 나타났다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 13> 조절 변수에 대한 항목별 요인분석

변수	구분	항 목	Loading값 1
상사표면행동 귀인		상사표면행동귀인1	.917
		상사표면행동귀인2	.903
		상사표면행동귀인3	.894
고유값			2.456
분산설명비율(%)			81.859
누적분산 설명비율(%)			81.859

2) 신뢰성 검증

본 연구의 가설검증을 하기에 앞서 설문을 통하여 획득한 자료가 가설에 있는 변수들의 개념을 얼마나 잘 포함하고 있는지를 확인하고자 신뢰성 분석을 실시하였다. 신뢰성(reliability)이란 측정하고자 하는 개념을 반복하여 측정하였을 때에도 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미하는 것으로서 측정의 안정성, 일관성, 예측가능성, 정확성 등으로 표현될 수 있는 비체계적 오차와 관련된 개념이다.

신뢰성을 측정하는 방법에는 재검사법, 복수양식법, 반분법, 내적일관성법이 있다(채서일, 2003). 이들 방법 가운데 내적일관성법이 보편적으로 사용된다. 내적 일관성에 의한 방법은 같은 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 측정도구내의 항목별 평균적인 상관관계를 고려하여 신뢰성을 확인하려는 것으로서, 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로 Cronbach's Alpha계수를 이용한다. 본 연구에서는 측정도구의 신뢰성을 평가하기 위하여 내적일관성법을 실시하였다. 일차적으로 연구 개념을 측정하기 위한 각각의 항목들에 대한 응답과 이를 합산한 결과치 간의 상관관계를 구하여 낮은 상관관계를 보이는 항목들을 제거하는 문항분석법에 의해 항목선정과정을 실시하였다. 이와 같은 과정을 통해 확보된 설문항목들에 대한 Cronbach's Alpha값을 통해 신뢰성을 측정하였다. 분석결과의 평가에 있어서는 문항전체의 경우에는 α계수가 0.5이상, 개별문항의 경우에는 α계수가 0.6이상이면 충분히 신뢰도가 높다고 할 수 있다(Nunnally, 1973).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

본 연구의 가설검증을 하기에 앞서 설문을 통하여 획득한 자료가 가설에 있는 변수들의 개념을 얼마나 잘 포함하고 있는지를 확인하고자 신뢰성 분석을 실시하였다.

내적 신뢰성 검증을 위한 Cronbach's Alpha 분석결과 모든 차원들이 일반적으로 기준 값 0.6을 초과함으로써 각 문항에 대한 신뢰성이 높게 나타났다. 반복 유사한 질문은 각 항목간의 상관관계(Items to Correlation)를 구해서 상관관계가 낮은 값을 제거함으로써 신뢰성을 높일 수 있다.

신뢰성을 분석한 결과는 아래의 <표 14>와 같다. 먼저 독립변수 중 하나인 가족친화조직문화 α값이 0.822로 나타나 높은 신뢰도를 보이고 있으며, 매개변수인 조직후원인식은 α값이 0.933으로 매우 높게 나타났다. 종속변수인 역할행동에 대해서는 α값이 0.928로 나타났으며, 창의적 혁신행동 역시 0.908로 0.9이상의 높은 신뢰도를 확인할 수 있었다. 마지막으로 조절변수중 하나인 상사표면행동 귀인은 α값이 0.899로 이 역시 신뢰도가 높다고 할 수 있다. 따라서 모든 변수에 대해 신뢰성이 충분히 검증됨을 확인할 수 있었다.

<표 14> 변수들의 신뢰성 분석결과

변수	설문항목	신뢰성계수
가족친화조직문화	7	.822
조직후원인식	6	.933
역할행동	4	.928
창의적 혁신행동	5	.908
상사표면행동 귀인	3	.899

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2. 상관관계 분석

상관관계 분석은 연구모델에서 포함하고 있는 제 변수들 간의 상호 관련성의 정도를 파악하는 분석기법이다. 연속형 자료의 상호관련성을 주로 측정하는 상관관계 분석 방법은 척도로서 피어슨 상관계수(Pearson's correlation coefficient: r)값을 주로 활용하는데 이 값은 $-1 \leq r \leq 1$의 값을 가진다. 즉 상관관계 척도값은 두 변수 간의 상호 연관성의 정도를 표현하는데 절대값이 1.0이면 서로 동일한 변수이며 완전한 상호관련성이라고 볼 수 있고 일반적으로 0.90이면 매우 높은 상관관계, 0.70~0.80이면 상관관계가 높고, 0.50~0.60이면 보통의 상관관계, 그리고 0.40이하이면 약한 상관관계가 있다고 할 수 있다(Nunnally, 1973).

본 연구에서는 연구 모델에서 사용하는 변수들과 통제변수들 간의 상관관계 분석을 시도하였는데, 먼저 신뢰성 분석과 타당성 분석을 시행하여 검증된 변수들 가운데 상호관련성을 확인하고 또한 변수들 간의 다중공선성 정도를 측정하여 회귀분석을 위한 기초 검증을 시도하였다. 다중공선성은 본 연구가 변수들 간의 인과관계를 측정하기 위해 사용하는 회귀분석의 전제조건이라 할 수 있다. 즉 독립변수들은 종속변수를 설명하기 위해 독립적으로 작용해야 하는데 이들 변수 간에 강한 상관관계가 존재하거나 특정 독립변수가 다른 독립변수의 종속변수가 되는 경우 다중공선성(multicollinearity)문제가 발생한다(Hair, et al. 1995). 본 연구에서는 다중회귀분석을 실시함에 있어 회귀계수들간의 다중공선성의 존재 여부를 알아보기 위해 분산팽창요인(Variance Inflation Factor : VIF), 최소상태지수(Condition Index), 계수의 분산비율(Variance Proportions) 등의 세 가지 방법을 이용하여 공선성의 여부를 진단하였다.

다중공선성 진단결과 분산팽창요인(VIF) 값이 대부분 이상적인 수준인 1에 근접한 것으로 나타났고(1.05 ~ 1.56), 최소상태지수 허용치인 30보다 적은 것으로 나타났으며, 계수의 분산비율 또한 0.85 미만으로 나타나 본 회귀모형에 있어 다중공선성은 없는 것으로 나타났다(Hair, et al. 1995).

변수들 간의 상관관계분석 결과는 <표 15>과 같이 정리하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 15> 상관관계 분석 결과

	평균	표준편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
(1)	0.65	0.49	1												
(2)	0.76	0.42	.317**	1											
(3)	0.49	0.50	.336**	.416**	1										
(4)	0.26	0.58	.297**	..255**	.353**	1									
(5)	4.59	1.41	.232**	.435**	.665**	.259**	1								
(6)	2.70	1.21	-.154**	-.027	.123*	-.105**	.191**	1							
(7)	11.17	4.78	.051	.034	.006	.096	.154**	-.027	1						
(8)	3.72	0.94	.092	.110*	.043	.143**	-.026	-.309**	.072	1					
(9)	4.22	1.03	.116*	.123*	.027	.221**	.127*	-.216**	.253**	.420**	1				
(10)	4.62	0.84	.037	.162**	.117*	.036	.233**	.033	.235**	.102**	.415**	1			
(11)	4.10	0.86	-.128**	.126*	.068	.038	.171**	.057	.229**	.145**	.481**	.617**	1		
(12)	17.39	5.73	-.259**	-.182**	-.266**	-.136**	-.232**	.089	.235**	-.029	-.087	-.064	-.024	1	
(13)	3.46	1.17	.079	.020	.131**	.018	.189**	.264**	-.017	-.592**	-.381**	-.087	-.150**	-.019	1

주1) *p<.05 **p< .01

주2) (1) 성별 (2) 결혼 (3) 연령 (4) 직급 (5) 근속년수 (6) 근무시간 (7) 가족친화제도인지 (8) 가족친화조직문화(9) 조직후원인식 (10) 역할행동 (11) 창의적 혁신행동 (12) 가족친화제도유용성 (13) 상사표면행동귀인

주3) 통제변수들은 다음과 같이 더미처리 하였음(성별: 남성 0 여성 1, 결혼: 기혼 1 미혼 0, 직급: 과장이하 0 차장이상 1, 연령: 20, 30대 0 40대 이상 1).

상관관계 분석표에서 각 변수들의 평균값을 보면 응답자들의 선호 정도를 파악할 수 있다. 먼저 가족친화제도의 도입 인지 정도의 평균값은 11.17임을 알 수 있다. 총 설문항목이 23개이며 도입시 1의 값을 부여하기 때문에 최대값 23부터 최소값 0이며 중위값은 12.0이라고 보면 주어진 제도들 가운데 설문대상 종업원들은 평균적으로 자신의 회사가 가족친화제도들 가운데 50% 정도 제도를 도입하고 있는 것으로 인지하고 있다. 하지만 제도의 유용성 여부를 묻는 질문에 대해서 평균

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

값이 17.39로 나타나 도입된 제도가 유용하다고 생각하는 경우가 많음을 알 수 있다.

상관관계 값을 보면 먼저 통제변수와 독립변수와의 관계에서 근무경력기간은 가족친화제도 인지와 긍정적인 상관관계를 보이며, 직급은 가족친화조직문화와 긍정적인 상관관계(r=.143)이며 근무시간은 부정적 관계(r=-.309)의 관계성을 보이고 있다. 즉 직급이 높을수록 가족친화의 조직문화가 형성되는 것으로 인식하고, 근무시간이 많으면 많을수록 가족친화의 조직문화가 형성되지 않은 것으로 판단하고 있음을 알 수 있다. 또한 가족친화제도를 도입하고 있다고 생각하면 할수록 조직후원인식과 역할행동, 창의적 혁신행동을 많이 하는 것으로 조사되었다. 하지만 가족친화제도와 가족친화조직문화의 유의적인 상관관계가 보고되지 않고 있어 회사가 가족친화관련 제도 등을 많이 도입하고 있다고 생각해도 단순히 양적인 제도 도입이 조직문화의 형성에 관련성이 높지 않음을 알 수 있다.

가족친화 조직문화와 관련 변수들 간의 상관관계를 보면 조직후원인식(r=.420), 역할행동(r=.102), 창의적 혁신행동(r=.145)이며 전반적으로 가족친화의 조직문화가 형성되었다고 생각할수록 조직후원인식, 역할행동, 창의적 혁신행동과 긍정적인 관련성을 보이고 있다. 하지만 가족친화 조직문화와 상사의 표면행동은 상관계수가 -.592를 보이고 있어, 서로 상반된 상관관계를 제시하고 있다. 이는 조직이 가족친화 조직문화를 형성하고 있다는 구성원들의 생각은 상사가 제도 활용하는데 있어 표면행동을 하지 않는 경우라고 설명할 수 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3. 가설검증

변수들 간 상관관계 분석 결과는 대체로 가설의 방향과 일치하는 결과를 보여주었다. 그러나 상관관계 분석은 변수간의 관계를 알아보는 것으로서 인과관계의 방향성과 강도를 충분히 설명하지는 못한다. 따라서 인과관계를 알아보기 위하여 회귀분석을 실시하여야 한다.

1) 가족친화 제도 인지가 조직후원인식에 미치는 영향 검증

가족친화제도인지가 조직후원인식에 유의한 영향을 미칠 것이라는 아래의 가설에 대한 영향력과 설명력이 어느 정도 인지를 검증하기 위하여 인구통계학적 변수를 통제변수로 하였고 가족친화제도인지를 독립변수로 하고 조직후원인식을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 16 > 가족친화제도인지가 조직후원인식에 미치는 영향 검증

종속변수 / 독립변수	조직후원인식				
	B	표준오차	베타	t	유의도
성별	.137	.120	.063	1.144	.253
결혼	.033	.143	.013	.229	.819
연령	-.320	.154	-.150	-2.080	.038*
직급	.434	.114	.213	3.799	.000***
근속년수	.120	.054	.154	2.220	.027*
근무시간	-.160	.046	-.181	-3.490	.001*
가족친화제도인지	.051	.012	.224	4.443	.000***
R-Square = .181 Adj R = .164					
F = 10.676 Sig = .000					

주1) * : p<.05, ** : p<.01,* : p<.001

주2) 통제변수들은 다음과 같이 더미처리 하였음(성별: 남성 0 여성 1, 결혼: 기혼 1 미혼 0, 직급: 과장이하 0, 차장이상 1, 연령: 20, 30대 0 40대 이상 1).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

가족친화제도인지가 조직후원인식에 미치는 영향력 검증 결과 <표 16>에 제시된 바와 같이 설명력(R^2)이 .181로 나타났으며 F값은 10.676(p=.000)으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다. 따라서 가설 1a가 지지됨을 확인할 수 있었다.

2) 가족친화 조직문화가 조직후원인식에 미치는 영향 검증

다음은 가족친화조직문화가 조직후원인식에 유의한 영향을 미칠 것이라는 아래의 가설에 대한 영향력과 설명력이 어느 정도 인지를 검증하기 위하여 인구통계학적 변수는 통제변수로, 가족친화조직문화를 독립변수로 하고 조직후원인식을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 17> 가족친화조직문화가 조직후원인식에 미치는 영향 검증

종속변수 / 독립변수	조직후원인식				
	B	표준오차	베타	t	유의도
성별	.097	.113	.045	.861	.390
결혼	-.016	.135	-.007	-.121	.904
연령	-.506	.143	-.237	-3.548	.000***
직급	.415	.108	.204	3.849	.000***
근속년수	.195	.050	.251	3.903	.000***
근무시간	-.057	.045	-.064	-1.261	.208
가족친화조직문화	.442	.056	.390	7.910	.000***
R-Square = .264 Adj R = .249					
F = 17.597 Sig = .000					

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수들은 다음과 같이 더미처리 하였음(성별: 남성 0 여성 1, 결혼: 기혼 1 미혼 0, 직급: 과장이하 0, 차장이상 1, 연령: 20, 30대 0 40대 이상 1).

검증결과, 가족친화조직문화의 다양성은 조직후원인식에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가족친화조직문화가 조직후원인식에 미치는 영향력 검증 결과 <표 17>에 제시된 바와 같이 설명력(R^2)이 .264로 나타났으며 F값은 17.597(p=.000)으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다. 따라서 가설 1b가 지지

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

됨을 확인할 수 있었다.

3) 조직후원인식이 역할행동에 미치는 영향 검증

조직후원인식이 구성원들의 역할행동에 유의한 영향을 미칠 것이라는 아래의 가설에 대한 영향력과 설명력이 어느 정도 인지를 검증하기 위하여 통제변수와 함께 조직후원인식을 독립변수로 하고 역할행동을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 18 > 조직후원인식과 역할행동 영향 검증

종속변수 / 독립변수	역할행동				
	B	표준오차	베타	t	유의도
성별	-.121	.086	-.072	-1.416	.158
결혼	.148	.102	.075	1.441	.150
연령	.019	.110	.012	.176	.861
직급	-.185	.084	-.116	-2.200	.028*
근속년수	.156	.039	.255	4.040	.000***
근무시간	.106	.033	.153	3.182	.002**
조직후원인식	.362	.038	.461	9.585	.000***
R-Square = .311 Adj R = .297					
F = 22.081 Sig = .000					

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수들은 다음과 같이 더미처리 하였음(성별: 남성 0 여성 1, 결혼: 기혼 1 미혼 0, 직급: 과장 이하 0, 차장이상 1, 연령: 20, 30대 0 40대 이상 1).

조직후원인식이 구성원의 역할행동에 미치는 영향력 검증결과는 <표 18>에 제시된 바와 같이 설명력(R^2)이 .311로 나타났으며 F값은 22.081(p=.000)으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다. 따라서 가설 2a가 지지됨을 확인할 수 있었다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4) 조직후원인식이 창의적 혁신행동에 미치는 영향 검증

조직후원인식이 구성원들의 창의적 혁신행동에 유의한 영향을 미칠 것이라는 아래의 가설에 대한 영향력과 설명력이 어느 정도 인지를 검증하기 위하여 통제변수와 함께 조직후원인식을 독립변수로 하고 창의적 혁신행동을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 19> 조직후원인식이 창의적 혁신행동에 미치는 영향 검증

종속변수 / 독립변수	창의적 혁신행동				
	B	표준오차	베타	t	유의도
성별	.162	.089	.092	1.832	.068
결혼	.031	.105	.015	.298	.766
연령	-.073	.113	-.042	-.646	.518
직급	-.144	.086	-.086	-1.670	.096
근속년수	.105	.040	.164	2.645	.009**
근무시간	.154	.034	.212	4.471	.000***
조직후원인식	.431	.039	.527	11.114	.000***
R-Square = .331 Adj R = .318 F = 24.225 Sig = .000					

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수들은 다음과 같이 더미처리 하였음(성별: 남성 0 여성 1, 결혼: 기혼 1 미혼 0, 직급: 과장 이하 0, 차장이상 1, 연령: 20, 30대 0 40대 이상 1).

조직후원인식이 구성원의 창의적 혁신행동에 미치는 영향력 검증결과는 <표 19>에 제시된 바와 같이 설명력(R^2)이 .331로 나타났으며 F값은 24.225(p=.000)으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다. 따라서 가설 2b가 지지됨을 확인할 수 있었다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5) 가족친화 제도 인지와 조직후원인식에 대한 상사표면행동의 조절 효과 검증

가족친화제도 인지와 조직후원인식에 따른 관계에 상사표면행동의 귀인에 따라 차이가 있는지를 검증하기 위하여 상호 작용항을 이용한 계층적 회귀분석을 사용하였다. 상사표면행동 귀인의 조절효과를 검증하기 위해 먼저 통제변수를 투입하고, 다음으로 가족친화제도 인지를 독립변수로 설정하였고, 조직후원인식을 종속변수로 설정하여 3단계 계층적 회귀분석을 실시하였다.

1단계로 인구통계 변수를 통제하기 위해서 조직후원인식을 종속변수로 하고 가족친화제도 인지를 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 2단계로 1단계 회귀식에 추가로 상사표면행동귀인을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 3단계로 조절효과를 검증하기 위해 2단계의 변수들에 상호작용 효과의 변수를 센터링[4]하여 곱의 상호작용항을 추가한 회귀분석을 실시하였다. 결과의 해석은 상호작용항을 추가한 회귀분석의 결과 R^2 및 $\triangle R^2$가 유의하지 않으면 상호작용 효과는 없는 것으로 하였으며 회귀모형에서 변수의 추가로 인한 설명력 증가가 유의한가를 알아보기 위한 검증(Kelinger, 1986, p.543)을 실시하였다.

분석결과는 <표 22>에 나타나 있다. 먼저 2단계에서 변수들의 주효과를 보면 가족친화제도 인지와 상사표면행동 귀인이 모두 조직후원인식에 유의한 영향을 보이는 것으로 나타났다(beta=.219 p<.001; beta=.-.375, p<.001). 특히 상사의 표면행동과 조직후원인식의 부의 상관관계를 보이는 것으로 나타나 상사가 가식적으로 가족친화 제도에 대해 대응하는 것으로 인식되면 조직후원인식에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 해석해 볼 수 있다. 하지만 상호작용 효과에 있어서는 유의한 상관관계를 보이고 있지 않았다(beta=.064, n.s). 다만 모형1의 R^2값이 .181, 모형2에서는 .308, 모형3에서는 .312로 증가함으로서 조절효과의 설명력을 검증하는데 유의적이라는 점만 확인할 수 있었다. 따라서 가설 3a는 기각됨을 알수 있었다.

4) 상호작용항을 센터링한 이유는 상호작용 변수를 '독립변수×조절변수'로 설정할 때 발생할 수 있는 다중공선성(multicollinearity) 문제를 해결하기 위해서이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 20 > 가족친화제도인지와 조직후원인식에 대한 상사표면행동의 조절효과

변수	조직후원인식								
	모형 1			모형 2			모형3		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t
성별	.137	.063	1.144	.217	.100	1.956	.223	.103	2.008*
결혼	.033	.013	.229	-.019	-.008	-.147	-.013	-.005	-.100
연령	-.320	-.150	-2.080	-.332	-.156	-2.347*	-.336	-.157	-2.378*
직급	.434	.213	3.799***	.433	.213	4.125***	.422	.207	4.008***
근속년수	.120	.154	2.220 *	.161	.207	3.223**	.166	.213	3.313
근무시간	-.160	-.181	-3.490**	-.078	-.088	-1.790	-.069	-.078	-1.578
가족친화제도인지	.051	.224	4.443***	.050	.219	4.718***	.053	.231	4.895***
상사표면행동귀인				-.342	-.375	-7.894***	-.348	-.382	-8.007***
가족친화제도인지* 상사표면행동귀인							.011	.064	1.367
R^2	.181			.308			.312		
Adj R^2	.164			.292			.294		
F	10.676			18.821			16.980		

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001
주2) 통제변수들은 다음과 같이 더미처리 하였음(성별: 남성 0 여성 1, 결혼: 기혼 1 미혼 0, 직급: 과장이하 0, 차장이상 1, 연령: 20, 30대 0 40대 이상 1).

6) 가족친화 제도 인지와 조직후원인식 관계에 대한 가족친화제도유용성의 조절효과 검증

가족친화제도 인지와 조직후원인식에 따른 관계에 가족친화제도유용성에 대한 지각에 따라 차이가 있는지를 검증하기 위하여 상호 작용항을 이용한 계층적 회귀분석을 사용하였다. 가족친화제도유용성의 조절효과를 검증하기 위해 먼저 통제변수를 투입하고, 다음으로 가족친화제도 인지를 독립변수로 설정하였고, 조직후원인식을 종속변수로 설정하여 3단계 계층적 회귀분석을 실시하였다.

1단계로 인구통계 변수를 통제하기 위해서 조직후원인식을 종속변수로 하고 가족친화제도 인지를 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 2단계로 1단계 회귀식에 추가로 가족

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

친화제도유용성을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 3단계로 조절효과를 검증하기 위해 2단계의 변수들에 상호작용 효과의 변수를 센터링하여 곱의 상호작용항을 추가한 회귀분석을 실시하였다. 결과의 해석은 상호작용항을 추가한 회귀분석의 결과 R^2 및 $\triangle R^2$가 유의하지 않으면 상호작용 효과는 없는 것으로 하였으며 회귀모형에서 변수의 추가로 인한 설명력 증가가 유의한가를 알아보기 위한 검증(Kelinger, 1986, p.543)을 실시하였다.

분석결과는 <표 23>에 나타나 있다. 먼저 2단계에서 변수들의 주효과를 보면 가족친화제도만 조직후원인식에 유의한 영향을 미쳤고, 가족친화제도유용성은 유의한 상관관계를 보이고 있지 않았다(beta=.264 p<.001; beta=.-.137, n.s). 하지만 상호작용 효과에 있어서는 유의한 상관관계를 보였다(beta=.124 p<.05). 또한 모형1의 R^2값이 .181, 모형2에서는 .195, 모형3에서는 .209로 증가함으로서 조절효과의 설명력을 검증하는데 유의적임을 재확인할 수 있었다. 따라서 가설 3b는 지지됨을 확인할 수 있었고, 다양한 가족친화제도의 운영과 함께 그 유용성을 함께 지각할 때 조직후원인식에 긍정적 시너지 효과가 있을 수 있다고 해석해 볼 수 있다.

<표 21> 가족친화제도 유용성의 조절효과

변수	조직후원인식								
	모형 1			모형 2			모형3		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t
성별	.136	.063	1.130	.097	.045	.809	.110	.051	.923
결혼	.024	.009	.166	.016	.006	.112	-.011	-.004	-.075
연령	-.327	-.153	-2.118*	-.355	-.166	-2.313*	-.369	-.172	-2.418*
직급	.440	.216	3.842***	.433	.213	3.807***	.437	.215	3.873***
근속년수	.124	.159	2.277 *	.101	.129	1.840	.111	.142	2.032*
근무시간	-.157	-.176	-3.398**	-.143	-.161	-3.094 *	-.150	-.169	-3.271**
가족친화제도인지	.051	.224	4.422***	.060	.264	5.001***	.055	.239	4.467***
가족친화제도유용성				-.026	-.137	-2.478	-.019	-.102	-1.800
가족친화제도인지* 가족친화제도유용성							.011	.124	2.429*
R^2	.181			.195			.209		
Adj R^2	.164			.176			.188		
F	10.621			10.202			9.857		

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수들은 다음과 같이 더미처리 하였음(성별: 남성 0 여성 1, 결혼: 기혼 1 미혼 0, 직급: 과장 이하 0, 차장이상 1, 연령: 20, 30대 0 40대 이상 1).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

7) 가족친화 조직문화와 조직후원인식 관계에 대한 상사표면행동 귀인의 조절 효과 검증

다음은 두 번째 독립변수인 가족친화조직문화와 조직후원인식에 따른 관계에 상사표면행동의 귀인에 따라 차이가 있는지를 검증하기 위하여 상호 작용항을 이용한 계층적 회귀분석을 사용하였다. 상사표면행동의 조절효과를 검증하기 위해 먼저 통제변수를 투입하고, 다음으로 가족친화조직문화를 독립변수로 설정하였고, 조직후원인식을 종속변수로 설정하여 3단계 계층적 회귀분석을 실시하였다.

1단계로 인구통계 변수를 통제하기 위해서 조직후원인식을 종속변수로 하고 가족친화조직문화를 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 2단계로 1단계 회귀식에 추가로 상사표면행동을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 3단계로 조절효과를 검증하기 위해 2단계의 변수들에 상호작용 효과의 변수를 센터링하여 곱의 상호작용항을 추가한 회귀분석을 실시하였다. 결과의 해석은 상호작용항을 추가한 회귀분석의 결과 R^2 및 $\triangle R^2$가 유의하지 않으면 상호작용 효과는 없는 것으로 하였으며 회귀모형에서 변수의 추가로 인한 설명력 증가가 유의한가를 알아보기 위한 검증(Kelinger, 1986, p.543)을 실시하였다.

분석결과는 <표 24 >에 나타나 있다. 먼저 2단계에서 변수들의 주효과를 보면 가족친화조직문화와 상사의 표면행동귀인이 모두 조직후원인식에 유의한 상관관계를 보이고 있었다 (beta=.252 p<.001; beta=-.249, p<.001). 하지만 상호작용 효과에 있어서는 유의한 상관관계를 보이지 않았다((beta=.155, n.s) . 따라서 가설3c는 기각됨을 알 수 있다.

본 연구에서 가설로 설정한 조절효과 분석에서 상사의 표면행동귀인은 조절효과를 유의성 있게 나타내지 못했지만, 조직후원인식에 상사의 표면행동귀인이 부정적으로 작용한다는 점을 확인할 수 있었다. 이 역시 앞의 상관관계 분석 결과에서 알 수 있듯이, 상사가 가족친화제도에 대해 표면행동을 하고 있다고 부하직원이 생각하고 이로 귀인하게 되면 조직후원인식에는 부정적인 영향을 준다는 의미이다. 이는 조직친화제도가 만들어져도 상사의 후원이 있지 않고 상사가 '눈치'를 주는 상황이면 구성원은 이를 후원이나 호감으로 받아들이지 않는다는 것이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 22> 가족친화조직문화와 조직후원인식에 대한 상사표면행동의 조절효과

변수	조직후원인식								
	모형 1			모형 2			모형3		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t
성별	.097	.045	.861	.156	.072	1.415	.154	.071	1.385
결혼	-.016	-.007	-.121	-.023	-.009	-.177	-.024	-.009	-.179
연령	-.506	-.237	-3.548***	-.490	-.230	-3.530***	-.489	-.229	-3.512**
직급	.415	.204	3.849***	.432	.212	4.107***	.430	.211	4.066***
근속년수	.195	.251	3.903***	.212	.273	4.343***	.213	.273	4.338***
근무시간	-.057	-.064	-1.261	-.041	-.046	-.921	-.039	-.045	-.884
가족친화조직문화	.442	.390	7.910***	.285	.252	4.395***	.286	.253	4.383***
상사표면행동귀인				-.227	-.249	-4.422***	-.228	-.250	-4.408***
가족친화조직문화* 상사표면행동귀인							.006	.007	.155
R^2	.264			.304			.304		
Adj R^2	.249			.288			.286		
F	17.594			18.672			16.552		

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001
주2) 통제변수들은 다음과 같이 더미처리 하였음(성별: 남성 0 여성 1, 결혼: 기혼 1 미혼 0, 직급: 과장이하 0, 차장이상 1, 연령: 20, 30대 0 40대 이상 1).

8) 가족친화 조직문화와 조직후원인식에 대한 가족친화 제도 유용성의 조절 효과 검증

가족친화조직문화와 조직후원인식에 따른 관계에 가족친화제도유용성에 대한 지각에 따라 차이가 있는지를 검증하기 위하여 상호 작용항을 이용한 계층적 회귀분석을 사용하였다. 가족친화제도유용성의 조절효과를 검증하기 위해 먼저 통제변수를 투입하고, 다음으로 가족친화조직문화를 독립변수로 설정하였고, 조직후원인식을 종속변수로 설정하여 3단계 계층적 회귀분석을 실시하였다.

1단계로 인구통계 변수를 통제하기 위해서 조직후원인식을 종속변수로 하고 가족친화조직문화를 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 2단계로 1단계 회귀식에 추가로 가족친화제도유용성을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 3단계로 조절효과를 검증하기 위해 2단계의 변수들에 상호작용 효과의 변수를 센터링하여 곱의 상호작용항을 추가한 회귀

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

분석을 실시하였다. 결과의 해석은 상호작용항을 추가한 회귀분석의 결과 R^2 및 ΔR^2가 유의하지 않으면 상호작용 효과는 없는 것으로 하였으며 회귀모형에서 변수의 추가로 인한 설명력 증가가 유의한가를 알아보기 위한 검증(Kelinger, 1986, p.543)을 실시하였다.

분석결과는 <표 23>에 나타나 있다. 먼저 2단계에서 변수들의 주효과를 보면 가족친화조직문화만 조직후원인식에 유의한 영향을 미쳤고, 가족친화제도유용성은 유의한 상관관계를 보이고 있지 않았다(beta=.395 p<.001; beta=-.045, n.s). 또한 상호작용 효과에 있어서도 유의한 상관관계를 보이지 않았다(beta=.-.007 n.s). 또한 모형1의 R^2값이 .268, 모형2에서는 .270, 모형3에서는 .270으로 거의 변화가 없음을 확인할 수 있었다. 따라서 가설3d 가족친화조직문화에 대한 지각이 높으면 가족친화제도의 유용성과는 상관없이 조직후원인식에는 긍정적 영향을 미치는 것으로 해석해 볼 수 있다. 따라서 가족친화제도의 유용성도 중요하지만 조직후원인식에 중요한 변수는 내가 속한 조직이 얼마나 많은 가족친화조직문화를 가지고 있는지를 지각하는 것이라고 해석해 볼 수 있다.

<표 23 > 가족친화제도 유용성의 조절효과

변수	조직후원인식								
	모형 1			모형 2			모형3		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t
성별	.095	.044	847	.081	.037	.712	.082	.038	.717
결혼	-.030	-.012	-.219	-.030	-.012	-.220	-.028	-.011	-.207
연령	-.515	-.241	-3.605***	-.531	-.248	-3.687***	-.531	-.248	-3.681***
직급	.423	.207	3.902***	.422	.206	3.896***	.422	.206	3.886***
근속년수	.200	.257	3.981***	.195	.251	3.863***	.195	.251	3.857***
근무시간	-.050	-.056	-1092	-.046	-.051	-1002	-.046	-.052	-1005
가족친화조직문화	.448	.395	7.976***	.448	.395	7.967***	.450	.397	7.817***
가족친화제도유용성				-.008	-.045	-.911	-.008	-.044	-.861
가족친화조직문화* 가족친화제도유용성							-.001	-.007	-.140
R^2	.268			.270			.270		
Adj R^2	.253			.252			.250		
F	17.763			15.639			13.863		

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수들은 다음과 같이 더미처리 하였음(성별: 남성 0 여성 1, 결혼: 기혼 1 미혼 0, 직급: 과장이하 0, 차장이상 1, 연령: 20, 30대 0 40대 이상 1).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

9) 가족친화제도인지와 역할행동 관계에 대한 조직후원인식 매개효과 검증

Baron & Kenny의 3단계 회귀식을 이용하여 조직후원인식의 매개효과를 실시하였다. 매개변수의 조건은 <표 24>와 같으며, 그 내용을 설명하면 다음과 같다. 첫째, 매개변수에 대해 독립변수가 유의해야 한다. 둘째, 종속변수에 대해 독립변수가 유의해야 한다. 셋째, 종속변수에 대해 독립변수와 매개변수가 동시에 투입되었을 때 이들의 유의성을 검토해야 한다. 그런데 셋째 단계에서 독립변수의 계수값이 둘째 단계의 독립변수의 계수값보다 적으면(유의하면서) 매개변수가 통제됨으로써 독립변수의 영향력이 줄어들 것이므로 매개변수는 부분 매개된다고 설명할 수 있다. 그런데 만약 셋째 단계에서 독립변수의 계수값이 유의성을 상실하게 되면 매개변수의 영향력이 절대적이라고 판단되어 완전매개효과가 있다고 설명할 수 있다.

<표 24> 매개변수의 조건

회귀식	조건
① $M = \alpha1 + \beta1X1$ ② $Y = \alpha2 + \beta2X1$ ③ $Y = \alpha3 + \beta3X1 + \beta4M$	1. 회귀식 ①은 매개변수를 종속변수로 하고 독립변수가 이 매개변수에 유의한 통계값을 보여주어야 한다. (즉 β1이 유의해야 한다.) 2. 회귀식 ②에서 종속변수에 독립변수가 통계적 유의성 있어야 한다 (즉 β2가 유의해야 한다.) 3. 회귀식 ③에서 독립변수와 매개변수가 종속변수에 통계적으로 유의한지를 확인해야 한다(β4가 유의해야 한다.)

주)X1 : 독립변수, Y:종속변수, M:잠정적인 매개변수, β:표준회귀계수

먼저 가설 4a인 가족친화제도인지는 조직후원인식을 통해 역할행동에 긍정적 영향을 미치는 매커니즘을 확인하기 위해 1단계에서 가족친화제도가 조직후원인식에 통계적으로 유의한 값을 보이는지를 확인하였다. 그 결과 가족친화제도인지가 매개변수인 조직후원인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.001$).

2단계는 독립변수인 가족친화제도인지에 대해 결과변수인 역할행동의 회귀분석한 결과이다. 이 또한 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.001$).

3단계는 가족친화제도인지와 조직후원인식에 역할행동의 결과변수를 회귀시킨 결과이다. 3단계에서 동시 투입한 결과 가족친화제도인지의 회귀계수값이(β=.234→β

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

=.140) 줄어드는 것을 확인할 수 있었으며 2단계와 3단계 모두 통계적으로 유의한 값을 보이고 있어 조직후원인식이 부분매개하고 있다고 해석해 볼 수 있다. 따라서 가설 4a는 지지됨을 알 수 있다.

10) 가족친화 조직문화와 역할행동 관계에 대한 조직후원인식 매개효과 검증

다음으로 동일한 방법으로 먼저 가설 4c인 가족친화조직문화는 조직후원인식을 통해 역할행동에 긍정적 영향을 미치는 매커니즘을 확인하기 위해 1단계에서 가족친화조직문화가 조직후원인식에 통계적으로 유의한 값을 보이는지를 확인하였다. 그 결과 가족친화조직문화가 매개변수인 조직후원인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.001$).
2단계는 독립변수인 가족친화조직문화에 대해 결과변수인 역할행동의 회귀분석한 결과이다. 이 또한 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.001$).
3단계는 가족친화조직문화와 조직후원인식에 역할행동의 결과변수를 회귀시킨 결과이다. 3단계에서 동시 투입한 결과 가족친화조직문화의 회귀계수값이(β=.101→β=-.091) 줄어드는 것을 확인할 수 있었으며 2단계는 유의한 값을 보였지만 3단계에서는 독립변수가 통계적으로 유의한 값을 보이지 않았다. 따라서 가족친화조직문화가 구성원의 역할행동에 영향을 미치기 위해서는 조직후원인식이 완전매개역할을 하고 있음을 확인할 수 있었다. 따라서 가설 4c는 지지됨을 알 수 있다.

<표 25 > 역할행동에 대한 조직후원인식의 매개효과 검증

선행변수	매개변수	회귀단계	결과변수 역할행동	판단
가족친화제도 인지	조직후원인식	1단계	.253***	부분매개
		2단계	.234***	
		3단계(독립)	.140**	
		3단계(매개)	.374***	
		R^2	.062	
		F	45.571	
가족친화조직 문화		1단계	.420***	완전매개
		2단계	.101*	
		3단계(독립)	-.091	
		3단계(매개)	.454***	
		R^2	.175	
		F	44.488	

*P<.05, **P<.01, ***P<.001

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

11) 가족친화 제도 인지와 창의적 혁신행동의 관계에 대한 조직후원인식 매개효과 검증

먼저 가설 4b인 가족친화제도인지는 조직후원인식을 통해 창의적 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 매커니즘을 확인하기 위해 1단계에서 가족친화제도인지가 조직후원인식에 통계적으로 유의한 값을 보이는지를 확인하였다. 그 결과 가족친화제도인지가 매개변수인 조직후원인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.001$).
2단계는 독립변수인 가족친화제도인지에 대해 결과변수인 창의적 혁신행동의 회귀분석한 결과이다. 이 또한 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.001$).
3단계는 가족친화제도인지와 조직후원인식에 창의적 혁신행동의 결과변수를 회귀시킨 결과이다. 3단계에서 동시 투입한 결과 가족친화제도인지의 회귀계수값이(β=.229→β=.115) 줄어드는 것을 확인할 수 있었으며 2단계와 3단계 모두 통계적으로 유의한 값을 보이고 있어 조직후원인식이 부분매개하고 있다고 해석해 볼 수 있다. 따라서 가설 4b는 지지됨을 알 수 있다.

12) 가족친화 조직문화와 창의적 혁신행동의 관계에 대한 조직후원인식 매개효과 검증

마지막으로 가설 4d인 가족친화조직문화는 조직후원인식을 통해 창의적 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 매커니즘을 확인하기 위해 1단계에서 가족친화조직문화가 조직후원인식에 통계적으로 유의한 값을 보이는지를 확인하였다. 그 결과 가족친화조직문화가 매개변수인 조직후원인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.001$).
2단계는 독립변수인 가족친화조직문화에 대해 결과변수인 창의적 혁신행동의 회귀분석한 결과이다. 이 또한 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.001$).
3단계는 가족친화조직문화와 조직후원인식에 창의적 혁신행동의 결과변수를 회귀시킨 결과이다. 3단계에서 동시 투입한 결과 가족친화조직문화의 회귀계수값이(β=.146→β=-.068) 줄어드는 것을 확인할 수 있었으며 2단계는 통계적으로 유의한 값을 보였지만 3단계는 통계적으로 유의한 값을 보이고 있지 않아 조직후원인식이 완전매개하고 있다고 해석해 볼 수 있다. 따라서 가설 4d는 지지됨을 알 수 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 26> 창의적 혁신행동에 대한 조직후원인식의 매개효과 검증

선행변수	매개변수	회귀단계	결과변수 창의적 혁신행동	판단
가족친화제도 인지	조직후원인식	1단계	.253***	부분매개
		2단계	.229***	
		3단계(독립)	.115*	
		3단계(매개)	.450***	
		R^2	.243	
		F	64.039	
가족친화조직문화		1단계	.420***	완전매개
		2단계	.146**	
		3단계(독립)	-.068	
		3단계(매개)	.510***	
		R^2	.235	
		F	62.655	

*P<.05, **P<.01, ***P<.001

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 27> 가설 결과

가 설		검증결과
H1a	가족친화제도의 도입에 대한 구성원의 인지 정도는 조직후원인식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	지지
H1b	가족친화조직문화에 대한 지각은 조직후원인식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	지지
H2a	구성원의 조직후원인식은 역할행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	지지
H2b	구성원의 조직후원인식은 창의적 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	지지
H3a	가족친화제도의 도입에 대한 구성원의 인지 정도가 조직후원인식에 미치는 영향력은 상사의 표면행동 귀인이 부정적으로 조절할 것이다.	기각
H3b	가족친화제도의 도입에 대한 구성원의 인지 정도가 조직후원인식에 미치는 영향력은 가족친화제도의 유용성에 의해 긍정적으로 조절될 것이다.	지지
H3c	가족친화조직문화에 대한 지각이 조직후원인식에 미치는 영향력은 상사의 표면행동 귀인이 부정적으로 조절할 것이다.	기각
H3d	가족친화조직문화에 대한 지각이 조직후원인식에 미치는 영향력은 가족친화제도의 유용성에 의해 긍정적으로 조절될 것이다.	기각
H4a	가족친화제도의 도입에 대한 구성원의 인지 정도는 조직후원인식을 매개로 하여 역할행동에 영향 미칠 것이다.	지지
H4b	가족친화제도의 도입에 대한 구성원의 인지 정도는 조직후원인식을 매개로 하여 창의적 혁신행동에 영향 미칠 것이다.	지지
H4c	가족친화조직문화는 조직후원인식을 매개로 하여 역할행동에 영향 미칠 것이다.	지지
H4d	가족친화조직문화는 조직후원인식을 매개로 하여 창의적 혁신행동에 영향 미칠 것이다.	지지

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅵ. 결 론

1. 연구결과의 요약

본 연구는 공기업과 금융기관으로 구별하여 각 조직 구성원을 대상으로 해당 조직이 가족친화와 관련된 제도의 도입 여부와 가족친화의 조직문화 등이 어떻게 구성원들의 직무태도와 행동에 영향을 미치고 있는지를 파악하고자 실증 분석하고 있다. 한국의 가족친화 혹은 일-가정 균형은 정부가 주도하고 기업들은 수세적으로 이를 수용하고 있는 실정이다. 서구의 기업들과 달리 전략적으로 우수인력의 체계적 관리를 위한 방안으로 제도가 도입되기 보다는 사회적 압력에 순응하는 차원에서 제도를 도입하는 경우가 많았다. 제도화 이론이 암시하는 것처럼 정부나 상위기관이 추진하는 방향을 암묵적으로 하부 시스템은 수용하는 형식을 취하고 있는 경우가 있다. 그렇다보니 가족친화 관련 제도를 도입하고 있어도 이를 효과적으로 활용하기 어려운 경우가 많아 ‘무늬만 가족친화제도 “라는 인식을 들게도 한다. 따라서 가족친화의 조직문화의 중요성이 강조되고 이러한 문화는 단순히 제도를 도입하는 차원의 가족친화경영과 차별화된다.

본 연구는 종업원 개인 차원이며 연구 모델을 보면 독립변수는 가족친화관련 제도의 도입 여부 인지와 가족친화조직문화로 하였고, 구성원의 입장에서 이러한 독립변수의 영향력이 매개변수인 조직후원인식을 거쳐 결과변수인 역할 내 행동과 창의적 혁신행동에 미치는 영향을 살펴보고 있다. 또한 독립변수가 매개변수인 조직후원인식에 미치는 영향력은 2개 조절변수(가족친화제도의 유용성 인식, 상사의 표면행동의 감정조절)에 의해 어떤 차이가 있을 것인가를 검토하고자 하였다.

본 연구의 모델을 토대로 실증분석 한 결과는 다음과 같다. 첫째, 독립변수의 매개변수에 대한 영향력은 유효한 것으로 나타났다. 즉 구성원이 가족친화제도를 조직이 도입하고 있다고 인지하는 정도가 높을수록 조직후원인식이 높아진다는 점을 확인할 수 있었다. 또한 우리 회사가 가족친화 조직문화가 강하다고 생각할수록 조직후원인식이 높다고 생각하고 있다. 둘째, 조직후원인식과 행동변수와의 관계에서 조직후원인식이 높다고 생각하는 종업원은 역할 내 행동이나 창의적 혁신행동 모두에 긍정적인 영향력을 미치고 있다. 셋째, 독립변수와 매개변수와의 관계를 유용

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

성 인식과 상사의 감정표현의 표면행동 등이 조절할 것이라는 가설은 부분적으로 입증되었다. 즉 가족친화 제도의 도입 인식이 조직후원인식에 미치는 관계성을 가족친화제도의 유용성 인식이 조절할 것이라는 가설은 증명되었으나 상사의 표면행동의 조절효과는 입증되지 못했다. 그런데 가족친화의 조직문화가 조직후원인식에 미치는 영향력을 상사의 표면행동와 제도의 유용성 인식의 조절효과는 증명되지 못했다. 넷째, 독립변수들과 결과변수들 간의 인과관계에 조직후원인식의 매개효과는 모두 존재하는 것으로 나타났다.

2. 논의 및 시사점

본 연구는 가족친화경영과 가족친화 조직문화의 형성이 역할행동이나 창의적 혁신행동에 미치는 관계성을 검토하고 있다. 본 연구의 대상은 공기업 종업원과 사기업 종업원들로 대별되고 있다. 그리고 가족친화제도의 인지와 가족친화 조직문화 등이 역할행동이나 창의적 혁신행동에 긍정적인 영향력을 미치며 또한 그 과정에 조직후원인식에 매개역할을 하고 있다. 가족친화제도나 가족친화정책은 우리나라 기업들이 전략적으로 선택하기보다는 윤리경영이나 사회적책임경영과 같이 이해관계자를 위한 경영을 통해 사회 속에서 긍정적인 이미지와 평판을 높이기 위한 제도와 관행이라 할 수 있다. 비록 재무성과와의 관계성을 확인하지 않았지만 본 연구 결과를 통해 가족친화경영의 인지와 가족친화 조직문화의 형성은 긍정적인 직무행동을 유발하는데 필요한 영향 요인임을 확인할 수 있었다.

본 연구 결과를 통해 제시할 수 있는 시사점은 이론적인 관점과 실무적인 관점으로 구별하면 다음과 같이 정리할 수 있다.

먼저 이론적인 관점이다. 이론적으로 본 연구는 시그널 이론과 사회적 교환관계 이론을 지지하고 있다는 점이다. 시그널 이론과 사회적 교환관계 모두 조직이 구성원에게 어떠한 제도를 제공할 때 그 의미와 목표를 명확히 전달해주어 정보의 대칭이 이루어질 수 있도록 하고 조직이 구성원들에게 어떤 후원을 제공하고 있는지를 명확히 알 수 있게 해야 하는 점을 강조하고 있다. 가족친화 제도와 조직문화의 창출은 이와 같은 시그널 이론과 사회적 교환관계의 관점에서 제공되는 투입 요소로 활용될 수 있어야 한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

실무적인 관점에서 가족친화경영에 대해 재검토할 필요가 있다. 가족친화 관련된 제도를 도입하는 목적을 기업들은 명확히 해야 한다. 본 연구에서 밝힌 결과를 보더라도 가족친화의 제도 도입과 조직문화의 인식은 조직후원인식을 통해 역할행동과 창의적 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 점이다. 즉 인간에게 건강한 신체를 만들기 위해 적절한 휴식과 신체에 대한 배려가 필요한 것처럼 건강한 조직을 만들기 위해 제공하는 적절한 지원으로서 가족친화경영을 전략적으로 추진해야 한다는 점이다. 특히 미래의 경쟁력 있는 기업은 창의적인 아이디어를 바탕으로 조직을 위해 열정적인 노력을 기울이는 종업원들이 있을 때 가능하다. 따라서 가족친화의 제도와 조직문화의 창출은 이와 같은 경쟁력을 갖추고 건강한 조직을 만들기 위한 방안으로 활용할 수 있어야 한다.

첫째, 과연 가족친화경영은 기업에 어떤 도움이 되는가에 대한 시사점이다. 많은 연구들이 가족친화경영과 경영성과의 연관성 여부에 관심을 기울여 왔다. 하지만 연구 결과들은 명확한 결론을 제시하지 못하고 있다. 특히 가족친화경영과 재무성과의 관계는 충분히 이루어지지 못하며(Perry-Smith & Blum, 2000; Milliken et al., 1998) 또한 가족친화경영을 시행하는 기업들은 보통 혁신적이고 종업원 몰입(employee commitment)의 인적자원관리 정책을 시행하는 경우가 많기 때문에 기업의 인사제도 등을 통제하지 않고 가족친화경영과 경영성과의 관련성을 증명하는 경우 잘못된 결론을 도출하기 쉽다(Bloom et al., 2011). 이런 현실 속에서 본 연구는 가족친화경영의 인지와 가족친화의 조직문화는 조직후원인식에 영향을 미치고 또한 역할행동과 창의적 혁신행동에 영향을 미친다는 결론을 제시하였다. 결국 본 연구의 결과는 가족친화경영과 가족친화 조직문화의 유효성을 확인시켰다고 볼 수 있다.

둘째, 조직후원인식의 매개효과를 확인할 수 있었다. 가족친화제도가 조직에 긍정적인 역할을 하고 구성원의 긍정적인 직무행동을 자극시키기 위해서는 이러한 제도 및 조직문화가 조직후원인식의 과정을 거쳐야 한다는 점이다. 즉 아무리 제도가 정교하게 구축되어도 이러한 제도나 문화 및 분위기가 구성원들에게 조직후원인식으로 느껴질 수 있도록 하는 점이 중요함을 알 수 있다. 따라서 전략적인 관점에서 가족친화제도를 도입하고 활용하는 조직의 입장에서 이러한 제도나 문화의 창출이 구성원들에게 후원의 인식이 될 수 있도록 접근해야 할 것이다.

셋째, 본 연구의 독립변수인 가족친화제도의 도입 인지와 가족친화 조직문화 등이 조직후원인식에 미치는 영향력에 대해 상사의 표면행동 귀인과 제도의 유용성

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

인식 등의 조절효과를 검토하였다, 하지만 실증 분석 결과, 상사의 표면행동 귀인의 조절효과는 나타나지 않았다. 그 이유는 가족친화제도에 대해 상사의 표면행동, 즉 제도와 조직문화의 상황에 대해 상사들이 감정조절을 통한 감정노동행위가 있지 않거나, 혹은 이미 상사들은 가족친화제도나 조직문화 등에 대해 포화된 상태이기 때문에 추가적으로 상호작용하지 않는다고 해석할 수 있다. 그렇지만 본 연구의 결과에 의하면 상사의 표면행동귀인은 조직후원인식과 유의한 부정적 상관관계가 존재함을 알 수 있다. 회귀분석에서도 상사의 표면행동귀인은 조직후원인식에 부정적인 영향을 미치고 있다. 이 의미는 가족친화의 제도나 조직문화가 조직후원 차원에서 제공되는 면이 있지만 상사가 이를 '눈치' 주는 형식으로 제도를 운영하면 구성원들은 가족친화적인 제도를 조직의 후원이라고 인식하지 않는다는 점이다. 따라서 가족친화제도를 조직적인 차원에서 인사 방침으로 일괄적으로 관리하고 운영하는 것도 필요하지만 각 부서별로 관리자가 이러한 제도를 유연하게 활용하고 제도를 사용하고 싶어 하는 구성원이 눈치 보지 않도록 상사의 심층행동이 제시될 수 있어야 한다.

넷째, 본 연구 결과는 가족친화제도가 안고 있는 정보의 비대칭 문제를 해결할 수 있어야 한다(Spence, 2002). 시그널 이론은 정보경제학에서 유래한 것으로 정보의 비대칭 문제 때문에 시장은 역선택의 문제가 남는다는 주장을 하고 있다. 즉 자동차구매시장의 예를 들어, 중고자동차를 매입 희망자는 시장에서 어떤 차가 좋은 자동차인지를 명확하게 파악할 수 없어 좋은 차가 제 값을 받지 못하게 되며 그렇다보니 좋은 차를 가진 매도 희망자의 경우 좋은 자동차를 시장에서 팔고 싶어하지 않고 결국 좋지 않은 차들만 남게 된다. 이렇다보니 시장에서 소비자들은 좋지 않은 차를 선택하게 되는 역선택을 하게 된다. 즉 시장에서 정확한 정보가 제공되지 못하고 정보의 비대칭이 존재하는 경우 시장에서 매입자와 매도자 간의 정상적인 호환관계가 형성되지 못한다. 현재 가족친화제도에 대해서도 복지와 경쟁력의 관점이 서로 상충되고 경영자와 사용자 간에 정보의 비대칭 문제가 존재하고 있기 때문에 본 연구 결과에서 제시하고 있는 것처럼 가족친화제도가 기업의 경쟁력과 복지 혜택에 어떤 도움과 지원을 하고 있는지를 명확하게 시그널 줄 수 있어야 한다.

다섯째, 최근 삼성전자는 새로운 창조적 혁신을 표방하는 조직문화를 전사적 차원에서 전환을 시도하고 있다. 조직문화는 한 조직의 모습이며 공유하는 가치관의 전모를 나타내는 경쟁력 원천으로 중요하게 고려된다. 가족친화와 관련된 조직문화

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

는 Quinn & McGrath(1985)의 경쟁가치모형에서 관계지향적 조직문화 특성과 유사한데 이러한 조직문화의 창출을 위해서는 단순히 가족친화 제도를 슬로건이나 캠페인 차원에서 접근하면 안 된다는 점이다. 김영조(2000) 연구에서 강조하고 있듯이 조직문화가 경쟁력의 원천이 되기 위해서는 조직문화와 관련된 제도 등이 전사적 정체성 프로그램(corporate identity program)의 일환으로 접근되어야 하며 최고경영자의 적극적인 의지가 표방되고 지속적인 소통과 함께 조직에 체화될 수 있어야 한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3. 연구의 한계점 및 향후 연구 제언

본 연구는 가족친화제도를 제도의 유형적인 부분과 비정형적인 조직문화 부분으로 구별하고 이들이 구성원에게 조직후원인식으로 간주되는 경우 창의적 혁신행동과 역할 행동 등에 영향 미치는지를 살펴보고 있다. 그 이유는 Bryson et al. (2005)이 언급하고 있는 것처럼 구성원들이 제도에 대해 인지하지 않고 그 필요성을 의식하지 못하는 경우 그 효과성은 높지 않기 때문이다. 본 연구 대상은 금융기관과 지방공기업을 대상으로 하고 설문지 방법을 이용하였다. 하지만 이러한 연구를 수행하고 결과를 도출하고 난 후 이 연구가 학문적인 차원에서 접근하다보니 본연적으로 갖게 되는 한계점을 직시하고 향후에는 더욱 이 분야의 연구 발전을 위해 고려해야 할 점을 제시하면 다음과 같이 표현할 수 있다.

본 연구의 주된 한계점은 첫째, 설문지법에 전적으로 의존하여 결과를 도출했다는 점이다. 설문지법은 단시간에 많은 사람의 의향을 파악할 수 있다는 점에서 의미 있는 자료수집법이지만 익명으로 처리되면서 그 내용의 진정성을 완전히 파악하기 어려워 불량 데이터를 창출하고 이를 기반으로 실증 분석하고 결과를 도출할 수 있다는 점이다. 뿐만 아니라 설문지법은 사실(fact)에 기반을 두고 '어떻게 생각하는지'를 물어보는 인식과 지각에 초점을 두고 있기 때문에 실제 상황을 명확하게 표출하지 못하는 한계가 있다. 또한 설문지 응답 결과를 누군가 특히 상사가 볼 수 있다는 생각을 가질 수 있어 가능하면 우호적으로 작성하는 경우가 있어 자칫 잘못된 결과의 오염된(contaminated) 자료를 제시할 수 있게 된다는 점이다.

둘째, 본 연구의 가설 검증을 위하여 모든 변수 측정을 동일한 대상에게서 측정했다는 점이다. 예를 들면 독립변수는 가족친화 조직문화의 측정을 종업원 개인이 하는 것은 의미가 있으나 가족친화제도의 도입 여부는 인사담당 관리자에 의해 측정하고 결과변수인 행동 등은 역시 직속상사에 의해 측정되는 것이 바람직하다. 특히 창의적 혁신행동은 비록 자신이 측정하고 평가할 수 있더라도 동료나 상사에 의해서 평가되는 것이 더욱 바람직하다. 이렇게 함으로써 동일방법편의의 가능성을 줄일 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구의 독립변수는 가족친화와 관련된 제도의 인지와 조직문화이며, 이러한 독립변수가 조직후원인식을 거쳐 창의적 혁신행동과 역할행동에 미치는 영향력을 검토하고 있다. 그리고 연구 차원은 종업원의 개인차원의 분석이다. 하지만

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

가족친화경영이나 가족친화 조직문화의 효과성을 명확하게 파악하기 위해서는 Bloom et al. (2011)의 연구와 같이 조직차원의 연구를 수행하고 가족친화경영이나 가족친화 조직문화가 기업의 재무성과에 미치는 영향력을 파악할 수 있는 조직차원의 분석이 필요하다. 이러한 연구 결과를 통해 긍정적인 연관성이 입증되면 기업의 경영자들은 기업성과를 높이고 우수인재의 유치 및 유지를 위해 보다 적극적으로 가족친화경영 등을 도입하고 이와 관련된 조직문화를 창출하기 위해 노력할 것이다(Rau & Hyland, 2002).

넷째, 본 연구를 포함하여 가족친화와 관련된 연구들이 주로 횡단적 설문조사에 의존하고 있다. 횡단적 연구는 변수들 간의 인과관계를 동일한 시간대를 기준으로 하여 자료를 수집하고 결과 분석을 하고 있다. 또한 자료 등을 패널자료에 기초하여 얻는 경우도 있지만 보편적으로 가족친화 관련 연구들은 설문지법을 통하는 경우가 많다. 하지만 설문지 방법이 단시간에 많은 자료를 얻을 수 있는 장점이 있지만 설문지 작성자의 주관적 판단에 의존하는 경우가 많으며 잘못된 자료 수집으로 인한 문제가 발생할 수 있다. 또한 설문지 내용이 상사나 조직의 정책 등에 대한 것들이 많기 때문에 이러한 내용일 공개될 수 있다고 생각하면 우호적으로 설문에 응답하는 경우도 있다. 후속연구에서는 연구 모델링을 기초로 하여, 실험연구 등을 통해 상황을 통제하여 가족친화제도의 효과성이나 선행요인 등을 규명할 수 있어야 한다. 또한 가족친화제도를 시행하기 이전과 이후를 구별하고 제도 도입이 다른 직무태도나 행동 혹은 경영성과에 어떤 영향과 변화를 가져오는지를 규명하는 이벤트 연구 등도 시행될 필요가 있다.

다섯째, 본 연구의 설문 대상은 일반종업원들이 다수이다. 물론 일부 관리자급이 포함되어 있지만 중간관리자라고 볼 수 있다. 그런데 본 연구는 무엇보다 최고경영자의 전략적 판단과 의향이 중요하다. 가족친화에 대한 경영자의 철학과 의지는 제도로 나타날 것이고, 이러한 연관성 있는 제도는 가족친화 조직문화를 형성하는데 큰 지원이 될 것이다(Thompson et al., 1999). 따라서 본 연구에서 포함하고 있지 않은 최고경영자의 가족친화제도에 대한 의지와 지원 정도 등을 연구 모델에 포함하는 연구가 되지 못한 점은 미흡하다고 볼 수 있다. 따라서 후속연구에서는 본 연구와 같은 개인차원의 연구보다 조직수준의 연구를 통해 최고경영자의 가족친화제도에 대한 견해와 지원 의향 및 철학 등에 대한 것을 변수화 할 필요가 있다.

여섯째, 본 연구의 가족친화제도는 4가지 유형을 개념적으로 분류하고 있으나 최종적인 측정은 이를 합산한 번들로서 측정하고 있다. 즉 법정휴가 및 휴직, 유연근

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

무제, 경제적 지원, 및 기타 지원 등으로 구별하고 이러한 제도를 해당 조직에서 도입했는지의 여부를 묻고 단순 합산하여 도입의 경우가 많은 경우 조직이 가족친화제도를 적극적으로 도입하고 있는 것으로 표현하고 있다. 하지만 최근 중점적으로 논의되고 있는 유연근무제는 탄력적 근무시간을 특징으로 하는데 아직은 가족친화제도의 일환으로 정착하지 못하는 초보적인 단계의 제도라고 볼 수 있다. 따라서 후속연구에서는 이들 4가지 제도를 구별하여 각각의 제도를 특징적으로 분류하여 가족친화조직문화와의 연관성 그리고 조직후원인식이나 역할행동, 창의적 혁신행동 등과의 관련성을 살펴볼 필요가 있다. 이렇게 함으로써 조직 구성원의 성과지향적인 행동에 영향을 미치는 가족친화제도를 조직별로 특화하여 집중화 할 수 있을 것이다.

일곱째, 본 연구는 공기업과 사기업으로 구별하여 설문 측정하였다. 하지만 본 연구는 동일한 종업원에게 독립변수와 종속변수 모두를 측정하였기 때문에 동일방법편의(common method bias)가 발생할 가능성이 있음을 한계로 들 수 있다. 또한 성과행동변수로서 역할 행동과 창의혁신행동을 들고 있는데, 이와 같은 주관적 성과치는 자신의 성과행동을 측정하기 때문에 실제보다 과대평가하여 평가할 가능성이 존재함을 한계점으로 지적할 수 있다.

여덟 번째로 가족친화의 조직문화를 어떻게 간주할 것인가? 본 연구는 가족친화 관련 제도를 도입한 경우를 가족친화 제도의 인지라고 하였고, 가족친화 조직문화는 제도보다는 구성원이 지각하는 조직분위기 입장으로 설명하고 있다. 그런데 기존의 연구를 보면 이를 유사한 관점에서 접근하기도 하고, 예를 들면 최고경영자가 가족친화 제도에 대해 적극적으로 개입하고 제도화 하는 등을 통해 형성되는 조직분위기를 포괄적으로 가족친화 조직문화로 보는 경우도 있고, 그렇지 않고 각각을 분리하는 경우도 있다(예. Ngo et al. 2009). 따라서 후속연구에서는 가족친화의 조직문화와 제도, 그리고 가족친화관련 경영방식 등을 분명히 구분하고 한국적 맥락에서 조직 경쟁력을 높이고 구성원들의 일과 생활의 균형을 이룰 수 있어 창의적인 업무 활동과 삶의 보람을 느낄 수 있는 방안이 제시되어야 할 것이다.

추가적인 실증분석 검토를 통해 나타난 결과를 바탕으로 후속연구에 대한 제언을 하고자 한다. 본 연구의 모델을 기초로 설정된 가설을 넘어서 추가적으로 검토한 실증분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 공기업과 사기업의 2개 직업군으로부터 자료를 수집하였다. 가족친화제도나 문화 등은 조직의 업종별 상황맥락(context)에 영향을 받을 수 있기 때문에 직업군을 분리하여 모델 및 가설을 검증

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

하였다. 그 결과 사기업(금융업)의 경우 본 연구의 모델과 가설로 설정된 내용과 미세한 차이를 보였다. 즉 본 연구 가설 검증의 결과는 (1)가족친화제도의 도입에 대한 구성원의 인지 정도에 미치는 영향력은 가족친화제도의 유용성에 의해 긍정적으로 조절하는 것으로 나타났다. 하지만 공기업 직업군에는 이와 동일한 결과를 확인할 수 있었지만 금융업의 경우에서는 이 가설을 지지하지 않았다. 이는 금융업의 경우 가족친화제도를 조직이 도입하는 경우 구성원의 취향을 고려하여 필요성에 근거한 가족친화제도를 구상하고 도입하였기 때문에 구성원의 제도에 대한 유용성이 조절역할을 할 필요가 없기 때문일 수 있다. (2) 업종별로 분리하여 추가 검증한 결과 공기업에 근무하는 종업원들은 가족친화제도와 조직후원인식의 관계에 상사의 표면행동 귀인이 조절하고 있음을 확인했다. 이는 공기업이 가족친화제도를 도입했다고 하더라도 상사의 눈치를 많이 본다는 의미로 해석할 수 있다. 즉 상사가 표면행동을 하고 있다고 귀인하게 되면 가족친화제도의 도입이 조직후원인식에 미치는 영향력을 표면행동이 부정적으로 조절한다는 의미이다.

연구모델에 대한 검증을 직급별로 구별하여 살펴보았다. 즉 직급을 관리자급과 종업원으로 구별하여 관리자는 과장과 차장 이상으로 하고, 종업원은 대리 및 일반사원으로 구별하여 연구 모델 및 가설에 대한 추가 검증을 시도하였다. (1)과장 및 차장 등의 직급은 일반적으로 종업원에게 상사의 위치를 갖는 경우가 많은데 이들 직급 구성원들은 본 연구의 모델과 큰 차이는 없으나 다만 가족친화제도의 도입이 조직후원인식에 미치는 유용성의 조절효과에서 기각되는 결론이 도출되었다. 그런데 대리 및 일반사원의 구성원들을 대상으로 검증한 결과 이러한 유용성의 조절효과가 지지되고 있었다. 즉 이들 모든 직급은 가족친화제도가 조직후원인식에 긍정적인 영향을 미치고 있으며 유용성의 조절효과가 존재하는 것으로 나타났다. 하지만 차장 및 과장 즉 중간관리자급들의 경우에는 이러한 유용성의 조절효과가 지지되지 않은 반면 종업원들은 지지되었다. 이는 가족친화제도를 조직이 도입했다고 하더라도 그 유용성의 정도가 조직후원인식에 영향 미치기 위해서는 그 유용성이 전제되어야 한다는 점을 종업원들이 강하게 인식하고 있다는 점이다. 이와 같은 추가 연구 결과를 볼 때 향후 가족친화와 관련된 연구는 업종별 선택과 직급별 선택을 신중하게 하고 이러한 상황맥락이 차별적으로 영향을 미치는 가능성을 세밀하게 검토해야 할 것이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

【참고문헌】

강우란·배노조·정지영(2006), 경영의 새 화두: 일과 생활의 균형(WLB), 「CEO Information」, 558호, 삼성경제연구소.

강혜정·강혜선·구자숙·김효선(2014), “유연근무제의 성공적인 정착요건으로서의 듀얼아젠다: 병원과 공공기관 사례를 중심으로,” 「인사조직연구」, 22(3): 63-98.

고성훈·문태원(2012), “공감이 이직의도에 미치는 영향: 긍정적 정체성과 조직몰입의 이중매개효과를 중심으로,” 「인사조직연구」, 20(3): 29-76.

권정숙(2010), “조직지원인식과 상사지원인식기 주관적 경력성공에 미치는 영향,” 「조직과 인사관리연구」, 34(4): 87-109.

권혁남(2011), “여성고령자의 경제활동 지속을 위한 고용정책 및 WLB를 위한 제언,” 「여성학연구」, 21(2): 153-195.

국미애·이현주(2015), 서울시 경력단절여성의 일 경험 분석을 통한 지속고용지원방안 연구, 20105 정책연구-05, 서울시여성가족재단.

김상표(2007), “개인 특성, 고객과의 상호작용 특성, 그리고 관리기제가 감정노동 수행전략에 미치는 효과,” 「경영학연구」, 36(2): 355-384.

김안나(2009), “가족친화정책의 실태 및 효과성에 대한 근로자 생애주기적 접근,” 「보건사회연구」, 29(2): 3-29.

김영옥·이택면·강민정·임희정·나성은(2014), “남성의 육아휴직 활용 및 육아기 근로시간 단축제도 활성화 방안 연구,” 용역연구보고서, 고용노동부.

김영조(2000), “조직문화와 조직성과의 변화에 관한 종단적 연구(longitudinal study),“ 「인사조직연구」, 8(2): 111-134.

김정운·박정열(2008), “일과 삶의 균형 정책의 동향 및 시사점, 「창조와 혁신,」 2(2), 143-174.

김종관·이윤경 (2009). 업무구조, 조직문화, WLB제도가 조직유효성에 미치는 영향: 일과 생활의 균형의 매개효과를 중심으로. 「인적자원관리연구」, 16(4): 57-77.

김주엽(2006), “일과 가정의 균형에 관한 문헌적 검토”, 「인적자원개발연구」 , 8(1):

김주엽·박종찬·김찬중(2009), “일과 생활의 균형, 만족 및 이직의도의 관계,” 「인사관리연구」, 33(4): 121-153.

김필숙(2010), 가족친화적 기업문화가 인적자원 성과에 미치는 효과 -일·가족 갈등의 매개효과를 중심으로, 성신여자대학교 박사학위논문.

김현동·양인숙(2013), “직장-가정생활 부정적 상호전이과정과 여성 친화적 기업문화가 유연근무제도 수요에 미치는 영향,” 「여성연구,」 84(1): 5-29.

김효선·차운아(2010), “여성근로자의 개인 및 직장상황이 일-가족 전이에 미치는 영향,” 「조직과 인사관리연구」, 34(2): 69-104.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

노세리·이상민(2011), “가족친화적 고성과작업시스템에 대한 듀얼아젠다 접근,” 「인사조직연구」, 19(3): 1-29.

문은영·최나리(2010), “서울시 중소기업 가족친화제도의 효과성 분석 및 활성화 방안,” 「한국사회」, 11(2): 93-121.

문신용·윤기찬(2005), “가족친화적 복지제도에 대한 비교분석: 공무원과 사기업직원의 인식차이를 중심으로,” 「한국사회와 행정연구」, 16(1), 445-473.

문미경・권소영・금창호 (2015), 일・가정양립지원을 위한 대체인력 활성화 방안: 공공기관을 중심으로, 연구보고서-10. 한국여성정책연구원.

박보람·김효선·구자숙·박찬희 (2007), “부서의 업무과정 특성과 가족친화분위기가 듀얼아젠다에 미치는 영향,” 「인사조직연구」, 15(2): 71-101.

박상언·최민오(2013), “가정친화제도의 효과성과 직장-가정 상호작용의 매개효과,” 「경영학연구」, 42(2): 355-381.

박예송·박지혜(2013), “일-생활 균형(work-life balance)에 관한 국내 연구 동향: 2000년 이후 학술논문을 중심으로,” 「HRD연구,」 15(1): 1-29.

백윤정·김보영(2014), “직무관련 부정정서와 표면행위: 감정소진과 자기감정인식의 조절된 매개모형,” 「인사조직연구」, *22*(4): 71-101.

서재현(2004), “조직후원인식과 직무만족이 역할 내 행동에 미치는 영향에 대한 연구: 개인의 노력을 중심으로,” 「인사관리연구」. 28(3): 1-21.

서재현(2005), “의사결정참여 및 직업불안정성이 조직후원인식, 조직신뢰 및 역할 내 행동에 미치는 영향,” 「인사조직연구」. 13(1): 173-198.

신동엽·구자숙·정동일(2011), “IMF 위기 이후 한국 인사조직경영의 패러다임 전환: 특별 포럼의 의의와 목적, 그리고 학문적 과제,” 「인사조직연구」, 19(2): 1-29.

양동민·이희정·심덕섭(2009), “심리적 안전감과 상사신뢰가 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향: 조직후원인식의 매개효과,” 「인력개발연구」, 11(2): 70-103.

양범선·김정환·고은영(2006), “서비스 종업원의 정신적 고갈에 관한 연구: 직무스트레스, 사회적 지원, 이직의도를 중심으로,” 「서비스경영학회지」, *7*(1): 223-248.

오은진·박성정·강민정·이승현·임희정·김영미·김혜원(2015), 경력단절여성을 위한 맞춤형 지원 방안. 서울: 한국여성정책연구원.

우정원·홍혜영(2011), “가족 친화적 조직분위기, 직장-가정 갈등과 심리적 안녕감이 조직몰입에 미치는 영향,” 「한국심리학회지 일반」, 30(4): 933-957.

유계숙 (2008), “가족친화제도의 시행에 영향을 미치는 기업의 특징,” 「가족관계학회지」, 13(1), 249-270.

유계숙 (2012), “저출산 대응을 위한 일-가정 양립지원정책,” 「한국심리학회지: 사회문제」, 18(1), 111-125.

유계숙·한지숙·안은진·최효진(2007), “가족친화 기업경영의 성과에 관한 연구-근로자와 기업문화에 미치는 영향을 중심으로,“ 한국노동연구원 부설 뉴패러다임센터.

유영식·심덕섭·양동민·허영호·박성수(2009), “변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

및 혁신행동 간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과," 「인적자원관리연구」, 16(2), 107-127.

이기은·전무경(2011), "사회적 지원과 교환관계의 질이 조직 내 구성원의 혁신행동에 미치는 영향," 「대한경영학회지」, 24(2), 943-962.

이덕로·김태열(2008), "직무특성이 개인창의성에 미치는 영향: 선행적 행동의 매개효과를 중심으로," 「경영학연구」, 37(3), 443-475.

이두원(2008), "고용 없는 성장 추세를 반영한 일자리 창출의 전망," 「지식연구」, 6(1), 3-25.

이병훈·김종성(2009), "가족친화경영의 조직성과에 관한 연구," 「산업관계연구」, 6, 153-175.

이순구(2013), "호텔조직의 경력개발지원이 종사원의 역할행동과 혁신행동에 미치는 영향," 「관광·레저연구」, 25(3), 255-269.

이숙현·권영인(2009), "기업의 가족 친화적 문화와 아버지의 자녀양육 참여: 일-가족 갈등의 매개효과를 중심으로," 「가족과 문화」, 21(1), 1-28.

이재원(2006), "조직정치 인식과 조직원 반응 사이에서의 조직기반 자긍심의 조절효과에 대한 연구," 「인사조직연구」, 14(1), 89-116.

이재원(2010), "조직후원인식과 정서적 몰입 사이 관계에 대한 종단적 분석," 「인사조직연구」, 18(1), 27-52.

이지우 (2002). "분배공정성에 따른 직무부담과 혁신적 업무행동과의 관계," 「인사관리연구」 26(1), 113-130

이혜정(2012), "다수준 분석을 통한 일과 삶의 균형에 관한 연구 : 세대별 일의 가치와 제도 및 지원분위기의 효과, " 한양대학교 박사학위논문.

이혜정·유규창 (2011), "일가정 양립제도와 여성근로자의 지각이 출산에 미치는 영향에 관한 연구," 「여성연구」, 80(1), 37-79.

이화상·정진철 (2015), "일과 삶 균형 프로그램 필요성 지각이 직무몰입, 도움행동, 지각된 경력영향에 미치는 효과와 조직후원인식의 조절효과," 「산업경제연구」, 28(6), 2743-2765.

이효행·방묘진·오세진(2005), "가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등의 매개효과를 중심으로," 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 18(3), 639-657.

임인숙 (2003), 한국 기업의 가족친화적제도의 한계: 취업여성을 위한 육아지원제도 중심으로. 「가족과 문화」, 15(3), 63-86.

정기선·장은미 (2005), 가족친화적 정책이 종업원들의 조직몰입에 미치는 효과. 「가족과 문화」, 59-84.

정영금(2004), "가족친화적 정책을 통한 일-가족 균형에 관한 연구," 「한국가정관리학회지」, 22(5), 91-100.

정진철·오민정·이미현(2013), "가족친화 프로그램과 조직몰입 및 도움행동의 연관성 - 중소기업 혈연문화의 조절효과, 「기업경영연구」, 20(6), 85-105,

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

조영복·주규하(2013), “코칭행동이 조직구성원의 역할행동에 미치는 영향: 번영감의 매개효과,” 「대한경영학회지」, 26(10), 2711-2728.

조희정・안지영(2014), “가족친화적 조직문화에 영향을 미치는 인적자원관리제도에 관한 연구,” 「인사조직연구,」 22(1): 279-315.

채연주·윤세준(2012), “통합과 분리: 경계활동으로 살펴본 일과 삶의 균형,” 「인사조직연구,」 20(2): 109-165.

최낙환·김영성(2013), “판매종업원의 역할행동에 영향을 미치는 업무열의요인에 관한 연구,” 「경영연구,」 28(4), 111-138.

최성일·유계숙(2006), “일-가족 조화를 위한 가족친화적 기업정책의 발달단계에 관한 연구,” 「한국가정관리학회지」, 24(4): 51-73.

최수형(2014), “기업의 가족친화문화가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 조직신뢰를 매개효과로,” 「조직과 인사관리연구」, 38(1): 123-153.

최윤정·김계현(2010), “대졸 기혼 직장여성의 개인특성, 환경적 지지 및 일-가족 다중역할 갈등 완화 간의 관계,” 「한국심리학회지: 상담 및 심리치료」, 22(4): 1049-1073.

황상규(2011), “서번트 리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과,” 「한국HRD연구」, 6(1): 27-44.

Adams, G. A., King, L. A., & King, D. W. (1996), “Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family involvement with job and life satisfaction,“ *Journal of Applied Psychology,* 81(4), 411-420.

Allen, T.D. (2001), “Family support work environment: The role of organizational perceptions,“ *Journal of Vocational Behavior,* 58: 414-435.

Allen, T.D., & Russell, J.E.A. (1999), “Parental leave of absence: Some not so family-friendly implications,“ *Journal of Applied Psychology*, 29: 166-191.

Amabile, T. M. (1988), “A model of creativity and innovation in organizations,“ *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.

Anderson, S. E., Coffey, B.S. & Byerly, R. T. (2002), “Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes,“ *Journal of Management,* 28, 787-810.

Ashforth, E. B., Humphrey, R. H., (1995), “Emotion in the workplace: a reappraisal,“. *Human Relations*, 48(2), 97-125.

Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). “Flexible and compressed workweek schedules : A meta-analysis of their effects on work-related criteria,” *Journal of Applied Psychology*, 84, 496-513.

Batt, R., & Valcour, P. M. (2003), “Human resource practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover,“ *Industrial Relations: A Journal of Economy,* 42(2),

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

189-220.

Bem, D. J. (1972), *Self-perception theory.* In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology, 6: 1-62. New York: Academic Press.

Berg, P., Kalleberg, A. L., & Appelbaum, E. (2003), "Balancing work and family: The role of high-commitment environments," *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 168-188.

Blau, P. M. (1964), Exchange and power in social life, Transaction Publisher.

Bloom, N., Krestschmer, T., & Van Reenen, J. (2011), "Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource?" *Strategic Management Journal,* 32, 343-367.

Brammer, S., & Millington, A. (2008), "Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance," *Strategic Management Journal,* 29(12), 1325-1343.

Brockner, J. (1988), *Self-Esteem at Work: Research, Theory, and Practice.* Lexington, MA: Lexington Books.

Bryson, A., Gomez, R., Kretschmer, T., & Willman, P. (2007), "The diffusion of workplace voice and high commitment human resource management practices in Britain," *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 395-428.

Butler, A., Gasser, M., & Smart, L. (2004), "A social-cognitive perspective on using family-friendly benefits," *Journal of vocational Behavior,* 65, 57-70.

Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012), "Abusive supervision and wo 가-family conflict: The path through emotional labor and burnout," *The Leadership Quarterly,* 23, 849-859.

Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006), "Self-leadership skills and innovative behavior at work," *International Journal of Manpower,* 27(1), 75-90.

Casper, W. J., & Buffardi, L. C. (2004), "Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support," *Journal of Vocational Behavior,* 65(3), 391-410.

Clark, S.C. (2000), "Work/Family border theory: A new theory of work/family balance," *Human Relations,* 53(6): 747-770.

Clark, S.C. (2001), "Work cultures and work/family balance," *Journal of Vocational Behavior,* 58, 348-365.

Casper, W.J., & Buffardi, L.C. (2004), "Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support," *Journal of Vocational Behavior,* 65: 391-410.

Connelly, B.L., Certo, S.T., Ireland, R.D., & Reutzel, C.R. (2011), "Signaling theory: A review and assessment," *Journal of Management,* 37(1), 39-67.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987), "The support pf autonomy and the control of

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

behavior," *Journal of Applied Psychology*, 53(6), 1024-1037.

Dex, S., & Bond, S. (2005), "Measuring work-life balance and its covariates," *Work, Employment and Society,* 19(3): 627-637.

Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). "Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation," *Journal of Applied Psychology*, 75: 51-59.

Eisenberger, R., Huntington, R. Hutchison, S. & Sowa, D. (1986), "Perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.

Emlen, A. C. & Loren, P. E., (1984) *Hard to find and difficult to manage: The effects of child care on the workplace,* workplace. Portland, OR: Portland State University, Regional Research Institute for Human Services.

Friedman, S.D., Christensen, P., & DeGroot, J. (1989), "Work and life: The end of the zero-sum game," *Harvard Business Review*, Nov-Dec: 119-129.

Frye, .K., & Breaugh, J.A. (2004), "Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model," *Journal of Business and Psychology*, 19(2): 197-220.

Galinsky, E. & Stein, P. J. (1990), "The impact of human resource policies on employees: Balancing work/family life," *Journal of Family Issues,* 11(4), 368-382.

Ganon, M. J., & Norland, D. L., & Robeson, F. E. (1983), "Shift work has complex effects on lifestyles and work habits," *The Personnel Administor,* 28(5), 93-97.

George, J. M., & Zhou, J. (2001), "When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach," *Journal of Applied Psychology*, 86, 513-524.

Glass, J., & Finley, A. (2002). "Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies," *Human Resource Management Review,* 12(3), 313-337.

Goode, W. J. (1960), "A theory of role strain," *American Sociological Review*, 25, 483-496.

Gratton, L. 'Workplace 2025-What will it look like? *Organizational Dynamics,* 40, 246-254.

Graves, L. M., Ohlott, P. J., & Ruderman, M. N. (2007), "Commitment to family roles: Effects on managers' attitudes and performance." J*ournal of Applied Psychology,* 92(1), 44-56.

Green, S. G., & Mitchell, T. R., (1979), "Attributional processes of leader-member interactions," *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 429-458.

Grandey, A.A., (2003), "Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery," *Academy of Management Journal,* 46(1), 86-96.

Grandey, A.A., Cordeiro, B.L. & Michel, H.H. (2007), "Work-family supportiveness organizational perceptions: Important for the well-being of male

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

blue-collor hourly work ers?", *Journal of Vocational Behavior*, 71: 460-478.

Graves, L. M., & Ohlott, P. J., & Ruderman, M. N. (2007), "Commitment to family roles: Effects on managers' attitudes and performance," *Journal of Applied Psychology,* 92(1), 44-56.

Green, S. G., & Mitchell, T. R. (1979), "Attributional processes of leaders in leader-member interactions," *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(3), 429-458.

Greenhaus, J. H. and Beutell, N. J.(1985), "Sources of Conflict Between Work and Family Roles," *Academy of Management Review*, 10(1): 76-88.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003), "The relation between work-family balance and quality of life," *Journal of Vocational Behavior*, 63: 510-531.

Grover, S. L., Crooker, K. J. (1995), "Who appreciates family responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents," *Personnel Psychology*, 48(2), 271-288.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tathan, R. L., & Black, W. C. (1998), *Multivariates Data Analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Heider, F. (1958), *The Psychology of Interpersonal Relations,* New York: Wiley.

Heras, M. L., Bosch, M. J., Raes, A. M.L. (2015), "Sequential mediation among family friendly culture and outcomes," *Journal of Business Research,* 68. 2366-2373.

Hobson, C. J., Delunas, L., & Kesic, D. (20001), "Compelling evidence of the need for corporate work/life balance initiatives: Results of a national survey of stressful life events," *Journal of Employment Counseling*, 38. 38-44.

Hochschild, A. R. (1983). "The managed heart: Commercialization of human feeling. Berkeley: University of California Press.

Honeycutt, T.L., & Rosen, B. (1997), "Family friendly human resource policies, salary levels, and salient identity as predictors of organizational attractions," *Journal of Vocational Behavior*, 50: 271-290.

House, J. S. (1981). *Work stress and social support.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Khazanchi, K., & Masterson, S. S. (2011), "Who and what is fair matters: A multi-foci social exchange model of creativity," *Journal of Organizational Behavior,* 32(1), 86-106.

Katz, D. (1964), "The motivational basis of organizational behavior," *Behavioral Science,* 9(2), 131-146.

Kelley, H. H. (1972), "Attribution in social interaction." In E. Jones, D. Kanouse,

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

H. Kelley, R. Nisbett, S. Valins, & B. Weiner, (Eds.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior* (pp. 1-26), Morrisontown, NJ: General Learning Press.

Kim, J-S., & Faerman, S. R. (2013), "Exploring the relationship between culture and family-friendly programs(FFPs) in the Republic of Korea," *Eureopean Management Journal,* 31: 505-524.

Kim, J., & Wiggins, M. E. (2011), "Family-friendly human resource policy: Is it still working in the public sector?" *Public Administration review,* September-October: 728-739.

Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998), "Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research," *Journal of Applied Psychology,* 83, 139-149.

Lambert, S.J. (2000), "Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior," *Academy of Management Journal*, 43(5), 801-815.

Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2010), "Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity," *Academy of Management*, 58(3), 1090-1109.

Lobel, S.A. (1999), "Impacts of diversity and work-life initiatives in organizations." In G.N. Powell (Ed.), *Handbook of Gender and Work,* (pp. 453-476). Newburry Park, CA: Sage.

Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002), "There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance," *Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767.

Marks, S. R. (1977), "Multiple roles and role strain: Some motes on human energy, time and commitment," *American Sociological Review,* 42(6). 921-936.

Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (1982), "Learned helplessness: An alternative explanation for performance deficits," *Academy of Management*, 7(2), 195-204.

Miller, T., & Triana, M.D.C. (2009), "Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity-firm performance relationship," *Journal of Management Studies,* 46: 755-786.

Milliken, F. J., Martins, L. L., & Morgan, H. (1998), "Explaining organizational responsiveness to work-family issues: The role of human resource executives as issue interpreters," *Academy of Management Review,* 16(3), 507-521.

Murillo-Luna, J. L., Garces-Ayerbe, C., & Rivera-Torres P. (2008), "Why do patterns of environmental response differ? A stakeholder approach," *Strategic Management Journal,* 29(11), 1225-1240.

Muse, L., Harris, S.G., Giles, W.F., & Feild, H.S. (2008), "work-life benefits and positive organizational behavior: is there a connection?" *Journal of Organizational Behavior,* 29: 171-192.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ngo, H-Y, Foley, S., & Loi, R. (2009), "Family friendly work practices, organizational climate, and firm performance: A study of multinational corporations in Hong Kong, " *Journal of Organizational Behavior*, 30: 665-680.

Nunnally, J.C. *Psychometric Theory*(2nd ed.). New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996), "Employee creativity: Personal and contextual factors at work," *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.

Osterman, P. (1995) "Work/family programs and the employment relationship," *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 681-700.

Perry-Smith, E., & Blum, T.C. (2000), "Work-family human resource bundles and perceived organizational performance," *Academy of Management Journal*, 43: 1107-1117.

Polach, J. (2003), "HRD's role in work-life integration issues: Moving the workplace to a change in mindset," *Human Resource Development International*, 6(1), 57-68.

Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985), "The transformation of organizational culture: A competing value perspective," In P. J. Frost et al. (Eds.), *Organizational Culture:* 315-334, Beverly Hills: Sage.

Rapoport, R., Bailyn, L., Fletcher, J. K., & Pruitt, B. H. (2002), *Beyond work-family balance: Advancing gender equality and workplace Performance*, NY: Jossey-Bass.

Rau, B. L., & Hyland, M. M. (2002), "Role conflict and flexible work arrangements: the effects on applicant attraction," *Personnel Psychology*, 55, 111-136.

Rhodes, L., & Eisenberger, R. (2002), "Perceived organizational support: A review of the literature," *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714.

Rice, G. (2006), "Individual values, organizational context, and self-perceptions of employee creativity: Evidence from Egyptian organizations, *Journal of Business Research*, 59, 233-241.

Scharlach A. E, & Boyd S. L.(1989) "Caregiving and employment: results of an employee survey," *Gerontologist*. 29, 382-387

Scott, S. G, & Bruce, R. A. (1994), "Determinants of innovation Behavior: A path model of individual innovation in the workplace," *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.

Secret, M., & Sprang, G. (2008), "The effects of family-friendly workplace environments on work-family stress of employed parents," *Journal of Social Service Research*, 28(2), 21-45.

Seligman, M. E., Steen, E. P., & Park, T. A. (2005), "Positive psychology

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

progress: Empirical validation of interventions," *American Psychologist*, 60(5), 410-421.

Setton, R. P., Bennett, N., Liden, R. C. (1996), "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange and employee reciprocity," *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.

Shalley, C. E. (1995), "Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity," *Academy of Management Journal*, 38(2), 483-503.

Shin, S. J., & Zhou, J. (2003), "Transformational leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea," *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.

Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993), "Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology,* 78(5), 774-780

Spence, M. (1973), "Job market signaling," *Quarterly Journal of Economics,* 87: 355-374.

Stier, H., Lewin-Epstein, N., & Braun, M. (2001), "Welfare regimes, family-supportive polices, and women's employment along the life-cource," *American Journal of Sociology,* 106(6), 1731-1760.

Tett, R. P., & Meyer, J. H. (1993), "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings," *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.

Thompson, C. A., Beauvasis, L. L., & Lyness, K. S. (1999), "When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict," *Journal of Vocational Behavior*, 54: 392-415.

Thompson, C.A., Jahn, E.W., Kopelman, R.E., & Prottas, D.J. (2004), "Perceived organizational family support: A longitudinal and multi-level analysis," *Journal of Managerial Issues*, 14(4): 545-565.

Tse, H. H. M., & Chiu, W. C. K. (2014), "Transformational leadership and job performance: A social identity perspective," *Journal of Business Research,* 67, 2827-2835.

Vandewalle, D., Van Dyne, A., Kostova, T. (1995), "Psychological ownership: An empirical examination of its consequence," *Group & Organization Studies,* 20(2), 210-226.

Van S. J., Motowidlo, S. J., Cross, & T. C. (2000), "Effects of task performance

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

and contextual performance on systemic rewards," *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526-535.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., Tetrick, L. E. (2002), "The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange," *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors," *Journal of Management*, 17, 601-617.

Zajac, E. J., & Westphal, J. D. (1994), "The costs and benefits of managerial incentives and monitoring in large US corporations: When is more not better?" *Strategic management Journal,* 15(1), 121-142.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

가족친화 경영에 관한 설문조사

안녕하십니까? 이번에 저희 대학의 연구진은 **지방공기업과 금융기관 직원들을 대상으로 가족친화 경영실태 및 현황을 조사**하고자 합니다. 학술적 목적으로 진행되는 본 조사는 **가족친화경영 모델을 수립하기 위한 통계 자료**로만 활용됩니다. 또한 분석 결과는 익명으로 처리되어, **개별기업 연구 및 기업간 비교 자료로는 절대 활용되지 않으니**, 귀사의 입장에 대해 있는 그대로 응답해 주시면 됩니다. 잠시만 시간을 내어 본 조사에 응해 주시면 대단히 고맙겠습니다.

2016. 4.

☻ 연구자 : 조선대학교 대학원 박사과정 박문기(☏ 062-600-6704)
조선대학교 경영학부 정진철 교수(☏ 010-3780-9925)

♣ 가족친화 관련 제도의 인지 및 유용성 여부

정부에서 법제화하고 있는 가족친화제도에 대해 알고 있습니까? 잘 알고 있다면 가족친화제도를 우리 회사가 운영하고 있는지, 그리고 얼마나 본인에게 유용하게 활용되고 있는지에 대해 의견을 체크(√)해주시기 바랍니다.			답변 1			답변 2	
			잘 안다. 그러나 우리 조직에서는 이를?		모른다	이 제도가 나에게 유용하다고 생각하십니까?	
			운영	미운영		예	아니오
휴가 및 휴직	1)	법정 기준 (90일) 초과 산전후 휴가	①	②	③	①	②
	2)	육아휴직	①	②	③	①	②
	3)	남성근로자의 배우자 출산 휴가	①	②	③	①	②
	4)	가족간호휴직 (간병휴직)	①	②	③	①	②
	5)	무급휴직(청원휴직, 사사휴직 등)	①	②	③	①	②
	6)	유·사산 휴가	①	②	③	①	②
	7)	병가/상병휴직	①	②	③	①	②
	8)	불임휴직	①	②	③	①	②
	9)	장기근속휴가/안식휴가	①	②	③	①	②
유연근무제	10)	시차출퇴근제 (근로자들이 정해진 범위에서 근무시작과/종료시간을 선택하는 제도)	①	②	③	①	②
	11)	재택근무제 (컴퓨터 및 통신수단을 활용하여 가정에서도 업무가 가능한 프로그램)	①	②	③	①	②
	12)	집약근무제 (소정 근로시간은 유지하되, 주 5일이 아니라 주 4일 이내로 압축하여 근무하는 제도로, 예를 들어, 하루 8시간 5일이 아니라, 10시간씩 4일 근무가 가능)	①	②	③	①	②
	13)	단시간 근로제 (전일제근무보다 짧은 시간을 근무하고 근무시간에 비례해 보수를 지급받음)	①	②	③	①	②
	14)	육아기 근로시간 단축제 (육아의 부담이 있는 근로자에게 휴직대신 근로시간을 단축하여 근무할 수 있도록 하는 제도)	①	②	③	①	②
경제적 지원제도	15)	보육비 지원제도	①	②	③	①	②
	16)	자녀 학비 지원제도	①	②	③	①	②
	17)	가족 간호 비용 지원 제도	①	②	③	①	②
	18)	출산장려금 지급	①	②	③	①	②
기타 지원제도	19)	직장보육시설(사업장 근처 지정 위탁시설 포함)	①	②	③	①	②
	20)	장애 가족을 위한 특별 지원 제도	①	②	③	①	②
	21)	탁노제도 (노인 돌봄 서비스)	①	②	③	①	②
	22)	취학자녀를 위한 방과 후 프로그램	①	②	③	①	②
	23)	근로자 지원 프로그램(Employee Assistance Program) : 근로자상담 등	①	②	③	①	②

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

♣ 우리 회사(조직)의 가족친화 조직문화에 대한 측정 문항

	우리 회사는	전혀 그렇지 않다	매우 그렇다
1)	직원들이 가정에서의 문제가 발생하여 업무 보다 가정일을 우선할 때 이를 이해하는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
2)	직원들이 가정 문제로 인한 휴가, 휴직(예: 육아휴직, 간병휴직 등) 사용시 주변에서 곱지않은 시선을 보내는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
3)	가족친화제도 (단시간근로제, 재택근무제, 육아휴직제 등)를 사용하는 사람들은 사용하지 않는 사람들에 비해 업무에 몰입하지 않는 것으로 여겨지는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
4)	우리 회사에서 구성원이 가족친화제도 이용 시 인사고과 및 승진 등에 불이익이 있다고 생각한다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
5)	직원들에게 법정 근로시간(주 40시간)을 초과하여 일할 것을 요구하는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
6)	직원들은 주말 혹은 늦은 밤에도 일해야 하는 경우가 자주 있다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
7)	우리 회사는 직원들이 일-가정 균형을 이루도록 배려하는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
8)	우리 회사에서 개인적인 문제나 가정 일로 주중에 휴가를 사용하는 것은 어려운 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
9)	우리 회사에서는 직원들에게 가정이나 개인적인 일보다 업무를 항상 우선시하도록 요구한다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
10)	우리 회사는 직원들에게 가정이나 개인적인 일보다 업무를 항상 우선시하도록 요구한다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
11)	우리 회사에서는 24시간 언제라도 업무를 수행할 수 있는 사람을 이상적인 직원으로 여긴다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
12)	우리 회사에서는 사무실에 밤늦게까지 남아서 일하는 것이 평가(고과)를 잘 받을 수 있는 방법이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
13)	우리 회사에서는 종업원이 가정 일로 인해 직무이동을 원할 때 이를 배려해주는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
14)	관리자들은 직원들이 가족친화제도를 사용하는 경우 마음에 들지 않지만 실제 감정을 숨기는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
15)	정부에서 가족친화제도를 장려하고 있기 때문에 관리자들은 마지못해 직원들이 제도를 사용하는 경우 겉으로만 환영하는 표시를 하는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
16)	직원들이 가족친화제도를 사용하는 경우 관리자는 자신의 속마음을 드러내지 않고 대응하는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

♣ 우리 회사와 직원들의 성향에 대한 측정 항목

	(우리 회사는) / 나는	전혀 그렇지 않다	매우 그렇다
1)	(우리 회사는) 직원들의 의견을 반영하려고 성실히 노력하는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
2)	(우리 회사는) 직원들에게 정직하고 공정하게 대우하는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
3)	(우리 회사는) 직원들의 관심사를 충족시키기 위해 노력하는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
3)	(우리 회사는) 직원들의 목표와 가치를 매우 존중하는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
5)	(우리 회사는) 직원들에게 문제가 생겼을 때 도움을 주고 후원한다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
6)	(우리 회사는) 직원들의 복지에 진정으로 관심을 기울이는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
7)	(우리 회사는) 직원들이 최상의 능력을 발휘하여 일할 수 있도록 성심 성의껏 돕는다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
8)	(우리 회사는) 직원들이 최선을 다해 일을 해도 잘 알아주지 않는다(R)	①----②----③----④----⑤----⑥	
9)	(우리 회사는) 좋은 업무환경을 가꾸기 위해 노력하는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
10)	(우리 회사는) 틈만 나면 직원들을 이용하려고 한다. (R)	①----②----③----④----⑤----⑥	
11)	(우리 회사는) 직원들의 의견을 헤아려 주는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
12)	나는 창의적이고 혁신적인 행동을 수행하는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
13)	나는 혁신적인 아이디어를 실행하는데 필요로 하는 자원을 조사하고 확보하는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
14)	나는 다른 구성원들에게 아이디어를 내고 증진시킬 수 있도록 노력하는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
15)	나는 창의적인 아이디어를 자주 내는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
16)	나는 효율성을 높이는 방안을 제시하고 변화시키도록 노력하는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
17)	나는 업무와 관련하여 새로운 직무기법이나 아이디어를 제시하는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

♣ 직무 태도에 대한 측정 항목

나는	전혀 그렇지 않다	매우 그렇다
1) 나는 맡은 업무를 충분히 완수하는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
2) 나는 수행하도록 제시된 책무를 잘 완수하는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
3) 나는 자신에게 요구되는 업무를 잘 수행하는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
4) 나는 조직구성원으로서 요구되는 기대를 잘 충족시키는 편이다.	①----②----③----④----⑤----⑥	
5) 나는 자신이 해야 하는 기본적인 책무를 완수하지 못하는 편이다. (R)	①----②----③----④----⑤----⑥	

♣ 개인 인적 사항

SQ1. 성별/결혼	① 남성(　　)　② 여성(　　) / ① 기혼 (　　)　② 미혼 (　　)
SQ2. 연령	① 25세 이하 ② 26~30세 ③ 31~40세 ④ 41~50세 ⑤ 51~60세 ⑥ 60세 이상
SQ3. 직　급	① 임원(본부장 혹은 임원)　② 상급관리자(부서장 혹은 은행 지점장) ③ 중간관리자(차과장급)　④ 초급관리자(대리급) ⑤ 일반 사원
SQ4. 현직장 근속년수	① 6개월 미만 ② 6개월~2년 이하 ③2년~5년 이하 ④ 5년~10년 이하 ⑤ 10년~15년 이하 ⑥ 15년 이상
SQ5. 하루 평균 근무 시간	① 8~9시간 미만 ② 9~10시간 미만 ③ 10~11시간 미만 ④ 11~12시간 미만 ⑤ 12시간 이상

♪ 응답해 주셔서 대단히 감사합니다 ♬

Collection @ chosun