

가족지원에 대한 상사 및 조직의 인식과 가족친화제도 간의 관계에 대한 연구

엄혜경*·성상현**

초 록

본 연구는 가족 지원에 대한 상사 및 조직의 인식과 여성근로자들의 가족친화제도 활용 정도 간의 관계에 대해 상호인과관계 관점에서 분석하였다. 실증은 한국여성정책연구원이 2012년(4차)과 2014년(5차)에 실시한 여성관리자패널조사 자료를 사용하였다. 두 시점의 변화에 대한 인과관계를 분석하고자 양 시점 교차지연모형(two wave cross-lagged modeling)을 적용하였다. 분석 결과 상사가 여성근로자의 가족지원에 긍정적일수록 부양가족 돌봄 지원제도와 유연근무제도의 활용이 높아지는 것으로 나타났고 총 번들인 가족친화제도의 활용 역시 높아지는 것으로 나타났다. 가족친화제도의 활용이 높을수록 상사와 조직 인식이 여성근로자의 가족 지원에 긍정적인 것으로 나타나 상호인과 관계를 갖는 것으로 나타났다. 그러나 가족 지원적 조직인식은 부양가족 돌봄 지원제도의 활용과 유연근무제도의 활용에는 유의하지 않은 것으로 나타났고 유연근무제도의 활용은 가족지원 상사와 조직인식에 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 이론적, 실무적 시사점을 제시하였다.

주제어 : 가족지원적 상사, 가족지원적 조직 인식, 가족친화제도,
양 시점 교차지연모형

* 제1저자 : 동국대학교(서울캠퍼스) 경영학과 조직/인사전공 박사과정(mimohyekyung@daum.net)

** 교신저자 : 동국대학교(서울캠퍼스) 경영학과 조직/인사전공 교수(shsung@dongguk.edu)

I. 서론

지난 10여 년간 일-가정 양립(work-life balance)에 대한 관심이 한국 사회에서 크게 증가했다. 2007년 '남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률' 개정, 여성가족부의 가족친화인증제 시행, 고용노동부의 일가양득 캠페인 등 근로자의 일-가정 양립에 대한 정부의 지원과 함께 기업 역시 일-가정 양립에 대한 관심이 증가하였다. 저출산과 고령화로 인해 일을 할 수 있는 노동자는 점차 감소하고 있고 여성의 사회진출 증가와 함께 맞벌이가 당연시 되는 사회로 변화하는 가운데 근로자들의 일에 대한 가치관에서 일-가정 양립은 중요한 과제로 자리매김하게 됐다.

한국 기업의 가족친화제도(family-friendly systems) 도입은 증가 추세지만 제도의 활용은 상대적으로 미흡하다. 2016년 고용노동부의 업종별, 규모별 일-가정 양립 실태를 조사 결과, 모성보호제도 중 생리휴가제도는 79.5%라는 높은 인지도에 비해 도입률은 58%이고 사용률은 44%로 제도의 실제 활용이 높지 않음을 보여준다. 육아휴직제도는 82%의 높은 인지도에 비해 도입률은 58.3%, 시행률은 59%로 나타났다. 육아기 근로시간단축제도의 도입률은 2014년 22.2%, 2015년 30.2%, 2016년 37.8%로 지속적으로 증가하고 있으나 도입된 사업체에서 제도가 시행된 비율은 27.2%으로 미진한 편이다. 가족돌봄 휴직제도 도입률은 2014년 21.1%, 2015년 25.7%, 2016년 27.8%로 지속적으로 증가하는 추세이나 시행률은 27.3%이다. 직장에 보육시설을 설치한 업체는 4%에 그쳤다. 유연근무제도는 5개 제도(시차출퇴근제, 시간선택제, 탄력근무제, 원격근무제, 재량근무제) 중 하나라도 도입하고 있다고 응답한 사업체의 비율은 21.9%로 2015년 조사 결과(22.0%)와 비슷하여 현재 우리나라에서 유연근무제도의 확산은 더딘 것으로 나타났다. 이와 같은 양상은 일-가정 양립지원에 관한 법률은 개정되어 있으나 제도 실행에 대한 강제성은 약한 상태에서 제도가 정착하기 위해서는 기업 스스로의 변화가 중요하다는 것을 시사한다.

기업이 조직 내에서 가족친화제도를 활성화하는데 초점을 뒤야하는 이유는 여러 가지가 있다. 첫째, 노동력이 점차 감소하고 있는 노동시장 상황에서 여성인력의 활용 확대가 필요하다는 점이다. 여성근로자들의 일자리 이탈을 방지하여 계속적으로 일할 수 있도록 환경을 만들어야 할 필요가 있다. 임신, 출산, 그리고 양육 등에 대한 책임으로 인해 장기간 근속하지 못하는 상황을 정부 또는 기업 차원에서 제도적으로 지원해야만 여성노동자의 노동시장 이탈을

방지할 수 있다. 둘째, 사회교환이론(social exchange theory)에 따르면 조직과 개인 간의 관계에서 조직이 조직구성원들에게 가족친화적제도와 같은 긍정적 지원을 하게 되면 근로자들은 이를 자신에 대한 호의적 배려나 투자 등으로 긍정적으로 인식하여 자신의 조직에서 보답하려는 의무감(obligation)을 갖게 된다(Settoon, Bennett & Liden, 1996; Rhoades & Eisenberger, 2002). 이것은 결국 조직구성원들의 긍정적인 직무태도나 행동으로 나타나게 된다는 것이다(Hom et al., 2009; 이화성·정진철, 2015). Grover and Crooker(1995) 연구에서도 조직에서 가족 친화적 혜택의 이용가능성이 있다는 것은 조직이 직원을 염려한다는 것을 의미할 수 있으며 이는 조직구성원들이 조직에 더 큰 정서적 애착을 갖게 한다고 한다. 따라서 조직성과에 바람직한 근로자들의 긍정적인 태도나 행동을 이끌어 내기 위해서는 제도의 활용(use)을 높일 수 있는 원인을 찾아내는 것이 필요하다.

조직에 도입된 제도들이 잘 활용되는지 여부는 조직 내 상사의 인식이나 조직분위기에서 제도에 대한 인식이 얼마나 긍정적 또는 부정적인지 따라 영향을 받는다(Allen, 2001). 제도가 시행되고 있어도 인사고과에 미치는 불이익에 대한 우려, 상사나 동료들의 눈치, 비친화적인 조직분위기 등과 같은 여러 가지 이유로 인해 제도를 쉽게 활용하지 못할 수 있다(Eaton, 2003; 김효선·차운아, 2009). Ngo 등(2009)에 따르면 제도가 선진화되어 있더라도 제도를 수용하는 분위기나 인식이 정착되기 전에는 제도가 조직 내에서 통용되고 수용되기 어렵다고 한다.

가족 친화적인 업무환경에서 가족 지원에 대한 상사와 조직 인식을 구분하는 것은 중요하다(Allen, 2001). 이는 조직 구성원들이 업무환경에 대한 인식의 오류가 발생할 수 있기 때문이다. 즉 근로자는 조직 인식이 가족 친화적이지 않음에도 불구하고 상사가 가족 친화적이라고 인식할 수 있으며 반대로 상사가 가족 친화적이지 않음에도 불구하고 조직 전체가 가족 친화적이라고 인식할 수 있다(Allen, 2001). 따라서 본 연구에서는 가족 지원에 대한 상사와 조직 인식을 구분하여 조직이 가진 분위기나 그 조직의 상사가 제도에 대한 어떤 가치관을 가지고 있는지에 따라 실제 제도의 활용에 미치는 효과를 알아보고자 한다.

최근 남성들의 가정 일에 대한 도움이 늘어나고는 있지만 아직도 양육과 집안일의 대부분은 여성이 책임을 지고 있다(Greenberger et al, 1989). 직장을 다니는 여성근로자들은 직장과 가정 간의 책임에서 큰 갈등을 종종 경험한다(Gutek, Searle, & Klepa, 1991). 이점은 남성근로자보다 여성근로자가 더 가족친화제도를 많이 활용(use)할 것으로 예측할 수 있게 한다. Frone

and Yardley(1996) 연구에서도 여성들이 남성보다 가족친화제도의 중요성을 더 높게 평가했다고 제시하였고 Greenberger 등(1989)의 연구에서도 여성이 남성보다 가족친화제도를 더 많이 사용한다는 것으로 나타났다. 따라서 가족친화제도 사용가능성이 높은 여성근로자를 대상으로 조직 내 가족지원에 대한 상사와 조직인식의 관계를 알아보려고 한다.

본 연구의 목적은 제도 도입률은 높지만 활용률이 낮은 현실에서 여성근로자들이 가족친화제도를 활용하는데 있어 가족친화적인 상사와 조직 인식이 미치는 영향을 탐색함으로써 가족지원에 대한 상사와 조직 인식의 중요성을 파악하는데 있다. 나아가 제도의 활용 정도가 상사와 조직의 인식에 미치는 영향을 파악하여 상호 인과관계를 분석하고자 한다. 이를 위해 개인 수준에서 여성근로자들이 지각하는 조직 환경에 초점을 두고 2012년과 2014년도의 여성관리자패널조사 자료를 통해 인과관계를 파악하는 중단분석을 실시한다. 연구결과를 바탕으로 가족친화제도를 활성화하는데 있어 상사와 조직의 적극적 지원의 필요성과 더불어 실제 활용을 통한 인식개선이라는 역동적인 상호관계를 제시하고자 한다.

II. 선행연구 및 가설

1. 가족친화제도(family-friendly systems)

조직에서 가족친화제도는 중요한 역할을 한다. 가족친화제도는 조직 구성원들로 하여금 직장에서의 역할과 가정에서의 역할 간에 균형을 유지할 수 있도록 도와주기 때문이다. 이로써 제도를 제공하는 조직은 높은 수준의 생산성과 업무성과를 유지하고 비용을 줄일 수 있다. 예를 들어 직원의 퇴사에 관련된 비용, 의료청구 및 보상을 줄이는데 있어 경쟁우위를 확보할 수 있다(Judge & Colquitt, 2004; Halpern, 2005). Allen(2001)의 연구에서도 가족친화제도는 경쟁우위를 유지하고 직원의 사기를 높이며 오늘날의 격변하는 근무환경에서 전담 인력을 유치하거나 유지하는 방안이라고 제시하였다.

가족친화제도(family-friendly systems)는 조직에서 조직 구성원들의 직장 과 가정 생활을 조화롭게 병행하도록 지원하는 다양한 제도를 의미한다(Kossek et al., 2001; Thompson et al., 1999; 이병훈·김종성, 2009; 김혜원, 2001). 가족친화제도는 다양한 유형으로 구분된다. 정부 부처에서 시행

되고 있는 정책은 여성가족부의 가족친화인증제와 고용노동부의 일가양득 캠페인이 대표적이다. 여성가족부에서 실시하는 가족친화인증제의 평가영역을 살펴보면 자녀출산 및 양육지원 관련 프로그램, 유연근무제도, 가족친화직장 문화 관련 프로그램으로 구분하고 있다(여성가족부, 2017). 고용노동부의 일가양득 캠페인에서는 유연근무제도 지원, 휴가·휴직 및 양육 지원, 가족친화적 직장문화 등으로 캠페인을 진행하고 있다(고용노동부, 2014). 국내외 선행 연구를 살펴보면 이병훈·김종성(2009)는 가족친화제도를 자녀양육 및 교육지원제도, 탄력적 근무제도, 근로자지원제도, 가족지원제도로 4가지로 구분하였고 안은종·신은종(2010)은 모성보호제도(가족간호휴가제도, 보육비지원제도 등), 재택근무제도, 유연근무제도로 구분하였다. 양동훈(2017)은 가족친화제도를 유연근무제도, 모성보호제도, 경제적지원제도로 구분하였다. Allen(2001)은 크게 부양가족 돌봄 지원제도(dependent care supports: 기업 및 지역 양육 시설 운영, 육아 정보/소개 서비스, 유급 출산휴가, 유급 육아휴직, 그리고 노인 간호), 유연근무제도(flexible work arrangements: 유연근무제도, 압축근무제도, 재택근무, 그리고 파트타임)로 구분하였다. Wang and Walumbwa(2007)은 Grover and Crooker(1995)의 연구를 바탕으로 6개의 제도를 사용하여 육아 혜택(Childcare Benefits: 육아 위탁 서비스, 육아 보조비, 그리고 기업 보육시설)과 근무유연성(Work Flexibility: 유연근무제도, 탄력적근무제도, 그리고 가족 및 개인 휴가)으로 구분하였다.

본 논문에서는 Allen(2001)의 연구에 따라 부양가족 돌봄 지원제도(dependent care supports: DCS), 유연근무제도(flexible work arrangements: FWA)로 구분하여 번들(bundle)로 연구하고자 한다. 구성주의적 관점(configurational perspectives)에서 개별제도들은 서로 상호연관성을 가지고 있기 때문에 시스템 차원의 분석이 필요하다(MacDuffie, 1995). 따라서 부양가족 돌봄지원 번들과 유연근무 번들의 두 가지로 분류하고 다시 두 제도를 모두 합한 가족친화제도 번들로 구성하여 연구를 진행하고자 한다.

2. 가족 지원적 상사(Family Supportive Supervisor)와 가족 친화제도의 활용

가족 지원적 상사(Family Supportive Supervisor)란 근로자들이 일과 가정의 책임을 다할 수 있도록 도움을 주기 위해 노력하고 일과 가정 간의 균형을 추구하는 근로자의 욕구에 호의적인 상사를 말한다(Hammer et al.,

2009; Allen, 2001; Tomas & Ganster, 1995). 즉 상사가 균형적인 직장과 가정생활을 원하는 근로자에 대하여 균형적인 생활을 할 수 있도록 도와주는 것이다. 일반적인 상사 지원은 직장에서 개인의 효율성에 대한 지원에 중점을 둔 반면 가족친화적인 상사 지원은 일과 가정 간의 관계를 모두 관리하는 근로자의 능력을 촉진시키는 것에 중점을 둔다(Kossek, Pichler, Bodner, & Hammer, 2011). 상사가 가족 친화적일수록 근로자는 가족친화제도를 더 많이 활용한다고 밝혀왔다(Breaugh & Frye, 2008; Allen, 2001). Allen 등(2013)은 상사의 역할이 조직의 정책보다 여러 결과변인에 더 영향을 미친다고 하였다. 또한 제도의 사용(use)에 있어서 상사나 동료의 비공식적 지원과 관계에 대한 중요성을 강조하고 있다(Kossek, Baltes, & Matthews, 2011; Kooij et al., 2010).

가족친화제도 활용에 있어 상사는 중요한 역할(key role)을 한다(Allen, 2001; Thompson et al., 1999; Thomas & Ganster, 1995). 근로자들의 가족친화제도 사용은 상사의 재량권에 달려 있기 때문에 상사에게 의존적일 수밖에 없다(Wang & Walumbwa, 2007; Swanberg, 2004). 즉 제도 사용 권한을 가지고 있는 상사가 가족친화제도 사용에 부정적이라면 근로자들은 제도 활용에 어려움을 겪게 된다. Glass and Finley(2002)는 비협조적인 상사에 의해 가족친화제도의 사용이 위축될 수 있고 Batt and Valcour(2003)는 상사의 지원 행동이 조직 구성원들의 가족친화제도에 대한 인식에 영향을 미칠 수 있다고 언급하였다. 근로자들이 상사가 자신들의 업무를 이해하고 정신적 또는 물질적으로 지원을 해준다고 인식한다면 조직에 불필요한 근로자들의 부정적인 행동을 줄일 수 있어 상사 지원이 중요하다는 점을 밝힌 국내 연구도 있다(손승연·박희태·이수진·윤석화, 2009). 실제로 기업에서 권한이 있는 관리자들은 직원들이 유연근무제를 조직에서 어떻게 활용해야 하는지, 유연근무제를 사용하는 직원들을 어떻게 관리하고 의사소통해야 하는지가 팀 성과를 내는데 어려움이 있을 것이라고 인식한다(Van Dyne, Kossek, & Lobel, 2007).

기존 연구는 가족 지원적 상사와 가족친화제도의 활용 간에 긍정적 관계를 보여준다. Breaugh and Frye(2008)는 가족 친화적인 상사의 지원이 근로자의 가족친화제도 활용에 긍정적인 영향을 미친다고 밝혔다. Allen(2001)도 상사의 가족친화적인 지원이 가족친화제도 활용과 관련이 있음을 밝혔다. Thompson, Beauvais, and Lyness(1999)의 연구에서는 상사의 지원이 많은 조직일수록 가족친화제도의 활용도가 높다는 것을 입증함으로써 상사의 지원이 조직 구성원들의 가족친화제도 이용의도에 가장 중요한 영향을 미치는

조직문화 변수임을 밝혔다. Kooij 등(2010)은 제도의 활용도를 높이기 위해서는 상사와 동료의 지원이 필요하다고 제안하였다. 국내 연구에서도 병원근로자를 대상으로 상사·동료의 비공식적 지원과 가족친화제도 이용가능성의 관계를 연구하였고 그 결과 상사와 동료의 지원은 가족친화정책 이용용이성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(이유우·김효선·한주희, 2016). 또한 상사의 지원이 가족친화제도의 활용과 경력몰입의 관계를 조절하는 것으로 나타났다(김영조·이유진, 2013). 김진욱·강상준(2018)의 연구에 따르면 가족친화적인 상사의 지원을 통해 가족친화제도의 활용과 아버지의 양육참여에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 구성원들이 상사가 가족 친화적이라고 인식할 때 사용가능한 제도들을 활용하여 보다 편안하게 느낄 것이다. 따라서 본 연구에서는 가족 지원적 상사와 가족친화제도의 활용은 상호 영향을 미칠 것으로 가정한다.

가설 1 : 가족 지원적인 상사와 가족친화제도의 활용은 상호영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 가족 지원적인 상사와 부양가족 돌봄 제도의 활용은 상호영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 가족 지원적인 상사와 유연근무제도의 활용은 상호영향을 미칠 것이다.

3. 가족 지원적 조직인식(FSOP)과 가족친화제도 활용

가족 지원적 조직인식(Family-Supportive Organization Perceptions; FSOP)이란 조직이 근로자들의 가정에 얼마나 지원하고 있는지에 대한 근로자들의 전체적인 인식을 말한다(Allen, 2001). 즉 근로자들이 가족생활에 참여할 수 있도록 휴가를 제공하고 직장에서 개인적인 문제를 표현하거나 말할 수 있으며 직장에서의 역할뿐만 아니라 가정 일을 잘 행할 수 있는 기회를 근로자들에게 주는 등 조직이 근로자들의 가정 역할 지원을 제공하는 것에 대한 근로자들의 인식을 의미한다(Wayne et al, 2013).

가족 친화적 상사뿐만 아니라 직원들의 가족생활에 대한 조직 인식을 연구하는 것은 더 중요할 수 있다(Wayne, Randel, & Stevens, 2006; Allen, 2001). 만약 조직이 장시간 근무하는 직원에게 보상을 할 경우 유연근무나 일 자리 나누기(job sharing)와 같은 가족친화제도를 제공하는 것은 기업문화와

일치하지 않거나 직원들이 제도를 사용하는 것을 어렵게 만들 것이다 (Thompson, Thomas, & Maier, 1992). 즉 조직 구성원들을 위한 가족친화 제도가 도입되어도 제도를 사용하는 조직 분위기가 조성되지 못한다면 제도가 활성화되는 것은 어렵다. Starrels(1992)의 연구에서도 기업문화가 가족친화 제도의 효과와 개발을 진전시키거나 방해할 수 있다고 밝혔다.

조직문화에 대한 근로자의 인식이 가족친화제도의 활용과 관련된 잠재적 결과에 영향을 미칠 수 있다(Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999). Thompson 등(1999)은 조직문화를 관리적인 지원, 경력 결과, 조직의 시간요구로 구분하였고 관리적인 지원이 가족친화제도의 활용에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Allen(2001)의 연구에서도 가족 지원적 조직 인식(FSOP)이 가족친화제도의 활용에 유의미한 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 전종근·김주영·구혜령(2017)은 가족친화인증기업을 대상으로 가족친화제도를 출산·육아지원제도, 유연근무제도, 정시퇴근제로 구분하여 가족친화제도를 활용하도록 하는 요인이 무엇인지에 대하여 분석하였고 그 결과 근로자에게 가족 친화적 조직분위기가 정시퇴근제도 활용도에 중요한 요인으로 나타났다.

또한 가족친화제도의 활용이 가족 지원적인 조직인식에 영향을 미칠 수 있다 (Prottas & Kopelman, 2009; 조희정·안지영, 2013). Prottas and Kopelman(2009)은 가족친화제도 활용의 수와 가족 지원적인 조직인식은 정적인 관계를 가진다는 것을 발견하였다. 조희정·안지영(2013)의 연구에서도 다양한 가족친화제도 제공이 가족친화적 조직문화 지각에 긍정적인 유의미한 결과가 나타났다. 따라서 본 연구에서는 가족 지원적 조직인식(FOSP)과 가족친화제도의 활용은 상호 영향을 미칠 것으로 가정한다.

가설 2 : 가족 지원적인 조직인식과 가족친화제도의 활용은 상호영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 가족 지원적인 조직인식과 부양가족 돌봄 제도의 활용은 상호영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 가족 지원적인 조직인식과 유연근무제도의 활용은 상호영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구자료 및 분석방법

여성관리자패널조사는 100인 이상 규모 기업에 종사하고 있는 대리급 이상 여성관리자를 대상으로 2007년에 1차 조사를 시작으로 총 6차(2016년)까지 조사되었다. 본 연구에서는 배포되는 패널자료 중 가장 최근의 데이터인 2012년(4차)과 2014년(5차)에 실시한 자료를 사용하였다. 응답한 여성관리자 수는 총 4차 2,151명, 5차 1,782명이다. 이 중 신규패널과 대체패널을 제외한 원표본은 4차 1,096명, 5차 936명이고 근속 중인 여성관리자는 4차 921명, 5차 830명이다. 이 중 두 개 시점 모두 응답한 여성근속자인 699명을 대상으로 분석하였다.

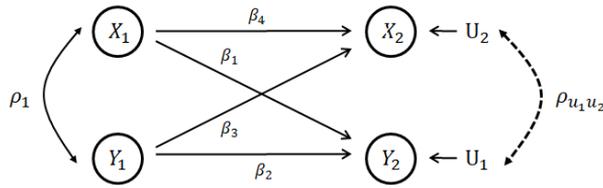
본 연구의 표본특성을 살펴보면 업종별로는 제조업 159개(22.7%), 도·소매업 50개(7.2%), 금융업 261개(37.3%), 사업서비스업 225개(32.2%), 기타업종으로 4개(0.6%)이고, 조직 규모는 99인 이하 42개(6.0%), 100~299인 158개(22.6%), 300~999인 223개(31.9%), 1,000~1,999인 68개(9.7%), 2,000인 이상 208개(29.8%)이다. 인구통계학적 특성을 살펴보면 연령은 29세 이하 5명(0.7%), 30-39세 410명(58.7%), 40-49세 271명(38.8%), 50세 이상 13명(1.8%)의 분포를 보였다. 학력은 고등학교 졸업 100명(14.3%), 전문대학교 졸업 115명(16.5%), 대학교 졸업 379(54.2%), 대학원 졸업(석사 이상) 105명(15.0%)이었고 직급별 분포는 대리급 129명(18.5%), 과장급 292명(41.8%), 차장급 185명(26.5%), 부장급 76명(10.9%), 임원급 17명(2.4%)이었다. 마지막으로 혼인상태는 미혼 181명(25.9%), 기혼 498명(71.2%), 이혼 17명(2.4%), 사별 3명(0.4%)이다.

〈표 1〉 표본 특성

구 분	빈도수(명)	구성비율(%)
연령	20대	0.7
	30대	58.7
	40대	38.8
	50대 이상	1.8
학력	고등학교 졸업	14.3
	전문학사	16.5
	학사	54.2
	석사 이상	15.0
직급	대리급	18.5
	과장급	41.8
	차장급	26.5
	부장급	10.9
	임원급	2.4
혼인상태	미혼	25.9
	기혼	71.2
	이혼	2.4
	사별	0.4
업종	제조업	22.7
	도·소매업	7.2
	금융업	37.3
	사업서비스업	32.2
	기타	0.6
조직규모	99인 이하	6.0
	100-299인	22.6
	300-999인	31.9
	1,000-1,999인	9.7
	2,000인 이상	29.8

주: N=699

분석방법은 양 시점 교차지연모형(two wave cross-lagged modeling)[그림 1]을 적용하였다. 양 시점 교차지연 모형은 선행시점(Time1)의 결과변수를 통제하여 원인변수가 후행시점(Time2)의 결과변수에 미치는 영향을 예측하여 두 시점 간의 변화에 따른 변수 간의 인과관계를 분석하는 방법이다 (Cohen et al., 2003; Finkel, 1995; 정상현·이종건, 2009).



$$Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + u_1$$

$$X_2 = \beta_3 Y_1 + \beta_4 X_1 + u_2$$

[그림 1] 양 시점 교차지연 모형(two wave cross-lagged modeling)

2. 변수의 측정

1) 가족 지원적 상사(Family Supportive Supervisor)

가족 지원적 상사는 Thomas and Ganster(1995) 연구에서 사용된 가족지원 상사에 대한 9가지 항목 중 ‘나의 상사는 개인사정으로 인한 근무시간, 초과근무 또는 휴가계획 등을 바꾸도록 해 준다,’ ‘나의 상사는 직장과 가정생활을 원만하게 병행할 수 있도록 배려해 준다.’ 로 2개 항목을 사용하였다. 이 문항들은 5점 척도로(1: 전혀 그렇지 않다, 5: 매우 그렇다) 조사하여 평균으로 계산하였다.

2) 가족 지원적 조직 인식(FSOP)

가족 지원적 조직 인식(FSOP: Family-Supportive Organization Perceptions)은 조직이 근로자의 가족생활에 얼마나 지원하는지에 대한 근로자들의 인식을 의미한다(Allen, 2001). 조직 구성원 간의 심한 경쟁이나 초과근무를 요구하는 조직 분위기는 가족친화제도를 효과적으로 활용하지 못하게 하여 여성근로

자들은 효과적인 일과 가정의 균형을 이룰 수 없게 된다(Hojaard, 1998). 따라서 본 연구에서의 가족 지원 조직 인식(FSOP)의 측정항목으로는 Allen(2001)이 제시한 가족 지원 조직 인식(FSOP)의 14가지 항목 중 네 항목인 ‘우리 회사에서는 개인사정이나 집안일로 주중에 휴가를 내기가 어렵다,’ ‘우리 회사에서는 밤늦게 남아 일하는 것이 평가를 잘 받을 수 있는 방법이다,’ ‘우리 회사에서는 일을 최우선으로 하지 않으면 살아남기 어렵다,’ ‘우리 회사에서는 남성이 출산휴가나 육아휴직을 신청하면 눈치가 보인다.’를 포함하였다. 장시간 노동을 강요하는 분위기와 회식 참여가 업무의 연장선이라고 여기는 국내 기업환경을 고려하여 ‘우리 회사에서는 근무 후 회식이나 각종 모임에 빠지면 눈치가 보인다,’ ‘우리 회사에서는 정시에 퇴근하면 눈치가 보인다.’를 포함하였다. 이 문항들은 5점 척도로(1: 전혀 그렇지 않다, 5: 매우 그렇다) 조사하여 평균으로 계산하였다.

3) 가족친화제도(family-friendly systems)

본 연구에서는 가족친화제도를 Allen(2001)의 연구를 인용하여 크게 두 가지 범주 부양가족 돌봄 지원(dependent care supports: DCS)과 유연근무제(flexible work arrangements: FWA)로 구분하여 번들로 측정하고 이 두 번들을 포괄하는 가족친화제도의 총 번들도 함께 측정하고자 한다. 인사제도는 각각의 개별제도보다 번들(bundles)로 실행되어야 효과가 크게 나타나기 때문에(MacDuffie, 1995) 부양가족 돌봄 지원제도와 유연근무제도로 구분하여 번들로 제도의 효과를 검증하고자 한다.

번들 계산 방식에는 더하는(additive) 방식과 곱하는(multiplicative) 방식이 있다. 더하는 방식이 곱하는 방식보다 많이 활용되는데 이는 더하는 방식이 응답의 정규분포를 유지하고 어느 하나의 방식이 활용되지 않는 경우 곱하는 방식은 전체를 0으로 만드는 위험이 있기 때문이다. 기존 연구들에서도 더하는 방식을 활용하고 있다(안은정·신은중, 2010; 김효선·차운아, 2009; Wang & Walumbwa, 2007; Thomas & Ganster, 1995). 그러나 더하는 방식의 경우에도 각 제도가 갖는 중요도를 가중치를 통해 반영하지 못하는 한계가 있다는 점에 유의하여 해석해야 할 것이다. 이에 본 연구에서는 더하는 방식으로 제도 번들을 측정하였다. 부양가족 돌봄 지원제도는 육아휴직, 가족간호휴가, 직장보육시설, 보육비 지원으로 구성하였다. 각 제도들의 개별적 사용여부(쉽게 사용할 수 있다=1, 쉽게 사용할 수 없다=0)를 더미변수로 코딩하여 합산하여 측정하였다. 유연근무제도(FWA)는 재택근무제, 원격근무제, 탄력근무제,

정규직 단시간 근무로 구성하였다. 유연근무제도 역시 네 가지의 항목들의 개별적 사용여부(활용하였거나 활용하고 있다=1, 활용하지 않는다=0)를 더미변수로 코딩하여 합산하여 측정하였다. 예를 들어 네 가지 제도 모두 활용도가 높다면 4점으로 네 가지 제도 모두 활용도가 없다면 0점으로 처리했다. 마지막으로 가족친화제도의 총 변들은 부양가족 돌봄 지원제도와 유연근무제도를 합산하여 측정하였다.

4) 통제변수

통제 변수는 선행연구를 바탕으로 연령, 학력, 직급, 결혼여부, 근속년수, 그리고 현재 급여(월평균), 초등학교 이하 자녀유무, 직속상사(성별)를 통제변수로 하였다(Allen, 2001; 권혜원·권순원, 2013; 이유우·김효선·한주희, 2016; 전종근·김주영·구혜령, 2017). 연령은 연속변인으로 투입하였고 근속년수도 조사년도에서 입사년도를 차감한 값으로 연속변인으로 사용하였다. 학력(고졸, 대졸, 대학원 이상), 직급(대리, 과장, 차장, 부장 이상), 월평균급여(200만원 미만 201만 원~300만 원, 301만원 이상)는 더미변수로 처리하였다. 직속상사의 성별(여성=1, 남성=0), 결혼여부(기혼자=1, 기타(미혼, 이혼, 사별 등)=0), 초등학교 이하 자녀유무(초등학교 이하 자녀 있음=1, 초등학교 이하 자녀 없음=0)도 더미변수로 처리하여 측정하였다. 통제변수는 Time 1(2012년)의 값을 사용하였다.

IV. 실증분석

1. 표본의 기술통계 분석

본 연구에서 사용된 가족지원 상사인식과 가족지원 조직인식 변수들은 기존 연구에서 측정된 문항들 중 일부를 선택하여 사용했기 때문에 측정변수의 타당성 검증을 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 그 결과, 총 8개의 요인 중 고유값이 1 이상인 요인이 2개 추출되었으며 추출된 2개 요인은 가족지원 상사와 가족지원 조직 인식 문항으로 나누어졌다. 최초 요인분석에서 두 요인에 대한 전체 분산은 63.76%(2012년), 60.72%(2014년)로 나타났다. 두 요인 중 가족지원 조직 인식의 8개의 문항 중 요인적재값이 0.5 이하로 나타난 문항

4와 문항 6을 제외하고 재분석한 결과 두 요인의 전체 분산은 각각 72.07%(2012년), 69.54%(2014년)를 설명하는 것으로 나타났다. 따라서 최종 문항은 <표 2>와 같이 '가족지원 상사'와 '가족지원 조직 인식' 변수로 구성하였다.

신뢰도 검증은 Cronbach's α 계수를 통해 신뢰도 분석을 실시하였다. 신뢰도 분석 결과 2012년과 2014년의 가족지원 상사와 가족지원 조직인식 각각의 요인들은 모두 .60 이상 넘었다. 따라서 본 연구의 변수들은 신뢰성과 타당성을 충족시키고 있음을 확인하였다.

<표 2> 변수들의 요인분석 결과

문항	요인			
	가족지원 상사 (2012)	가족지원 조직인식 (2012)	가족지원 상사 (2014)	가족지원 조직인식 (2014)
나의 상사는 개인사정으로 인한 근무시간, 초과근무 또는 휴가계획 등을 바꾸도록 해 준다	.94	.07	.93	.13
나의 상사는 직장과 가정생활을 원만하게 병행할 수 있도록 배려해 준다	.92	.15	.92	.16
우리 회사에서는 정시에 퇴근하면 눈치가 보인다(R)	.08	.82	.10	.79
우리 회사에서는 근무 후 회식이나 각종 모임에 빠지면 눈치가 보인다(R)	.03	.81	.04	.80
우리 회사에서는 개인 사정이나 집안일로 주중에 휴가를 내기가 어렵다(R)	.28	.75	.37	.65
우리 회사에서는 밤늦게 남아 일하는 것이 평가를 잘 받을 수 있는 방법이다(R)	.06	.78	.16	.75
Cronbach's α	.86	.81	.86	.77

주: N = 699, (R)은 역코딩

다음으로 변수들 간의 기술통계량과 변수 간의 관련성을 파악하기 위해 상관관계를 분석하였고 <표 3>에서 2012년도와 2014년도의 모든 변수들의 기술적 통계치 및 상관관계를 제시하였다. <표 3>에서 보는 바와 같이 2012년도 통제변수인 연령($r = .255, P < .01$), 학력더미_고졸($r = .255, P < .01$), 직급더미_대리($r = .090, P < .05$), 직급더미_과장($r = -.126, P < .01$), 직급더미_부장 이상($r = .101, P < .01$), 급여더미_200만원 이하($r = .089, P < .05$), 급여더미_201만원-300만원 이하($r = -.124, P < .01$), 급여더미_301만원 이

상($r = -.261, P < .01$), 결혼여부($r = .240, P < .01$), 직속상사_성별($r = .258, P < .01$), 초등학생 이하 자녀유무($r = .089, P < .01$) 모두 2014년 부양가족 돌봄 지원제도와 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 2012년 가족지원 상사($r = .235, P < .01$)는 2014년 부양가족 돌봄 지원제도와 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

〈표 3〉 변수들의 기술적 통계치 및 상관계수

변수	Mean	S.D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 연령	38.74	4.51	1									
2. 학력더미(고졸)	.14	.35	.088*	1								
3. 학력더미(대졸)	.71	.46	-.139**	-0.634	1							
4. 학력더미(대학원 이상)	.15	.36	.091*	-.172**	-.653**	1						
5. 직급더미(대리)	.19	.98	-.305**	.153**	-.009	-.138**	1					
6. 직급더미(과장)	.42	.49	-.283**	-.064	.100**	-.064	-.403**	1				
7. 직급더미(차장)	.27	.44	.280**	.023	-.041	.029	-.285**	-.508**	1			
8. 직급더미(부장 이상)	.13	.34	.395**	-.112**	-.081*	.213**	-.186**	-.332**	-.235**	1		
9. 급여더미(200만원 이하)	.03	.16	-.076*	.108**	-.028	-.070	.170**	.001	-.100**	-.065	1	
10. 급여더미(201-300만원)	.20	.40	-.247**	.098**	.021	-.123**	.264**	.019	-.126**	-.166**	-.084*	1
11. 급여더미(301만원 이상)	.67	.47	.227**	-.113**	.028	.074	-.277**	.003	.146**	.123**	-.238**	-.719**
12. 결혼여부	.71	.45	.114**	-.020	.014	.002	-.089*	-.051	.080*	.072	-.049	-.056
13. 근속년수	11.42	5.77	.510**	.278**	-.092*	-.155**	-.025	-.177**	.136**	.109**	-.053	-.097*
14. 직속상사(성별)	.84	.37	.027	-.096*	.047	.034	.010	-.034	.054	-.032	-.021	-.085*
15. 초등학교이하 자녀유무	.27	.44	.214**	.079*	-.041	-.025	-.101**	-.114**	.140**	.099**	-.040	-.077*
16. 가족지원 상사(12)	3.75	.93	-.003	-.017	.021	-.011	-.048	-.021	.027	.050	-.041	-.055
17. 가족지원 조직인식(12)	3.07	.88	.067	-.047	.001	.045	.047	-.095*	-.023	.115**	-.001	.022
18. 가족지원 상사(14)	3.76	.93	.040	-.016	-.011	.030	-.057	.001	.014	.046	-.014	-.056
19. 가족지원 조직인식(14)	3.13	.82	.095*	.095*	-.022	.000	.021	-.043	-.043	-.028	.148**	.001
20. 부양가족돌봄제도(12)	1.20	1.04	.279**	.279**	-.007	-.031	.047	-.062	-.131**	.131**	.091*	-.099**
21. 유연근무제도(12)	.05	.25	.019	.019	-.054	-.015	.072	-.057	.018	-.036	.086*	-.036
22. 부양가족돌봄제도(14)	1.39	1.10	.255**	.255**	-.031	-.047	.090*	-.126**	-.052	.101**	.089*	-.124**
23. 유연근무제도(14)	.08	.38	.039	.039	-.036	-.050	.099**	-.007	.006	-.029	.037	-.013
24. 가족친화제도(12)	1.25	1.07	.278**	.278**	-.020	-.034	.062	-.074*	-.124**	.120**	.109**	-.106**
25. 가족친화제도(14)	1.48	1.19	.249**	.249**	-.040	-.059	.115**	-.120**	-.047	.084*	.095*	-.119**

〈표 3〉 변수들의 기술적 통계치 및 상관계수 계속

변수	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
11. 급여더미(301만원 이상)	1														
12. 결혼여부	.105**	1													
13. 근속년수	.092*	.056	1												
14. 직속상사(성별)	.159**	.036	.066	1											
15. 초등학교 이하 자녀유무	.118**	.352**	.176**	.037	1										
16. 가족지원 상사(12)	.091*	.045	.057	-.022	.001	1									
17. 가족지원 조직인식(12)	-.011	-.017	-.052	-.072	-.031	.250**	1								
18. 가족지원 상사(14)	.072	.065	.078*	-.015	-.007	.541**	.219**	1							
19. 가족지원 조직인식(14)	.019	-.008	-.030	-.022	-.025	.243**	.609**	.357**	1						
20. 부양가족돌봄제도(12)	-.175**	.160**	.015	.294**	.075*	.226**	.030	.214**	.084*	1					
21. 유연근무제도(12)	-.022	.027	-.056	-.063	.042	-.008	.063	-.004	.053	-.030	1				
22. 부양가족돌봄제도(14)	-.261**	.240**	.006	.258**	.089*	.235**	.036	.226**	.136**	.675**	-.003	1			
23. 유연근무제도(14)	-.036	.026	-.028	-.019	.040	.059	.058	.021	.078*	-.035	.336**	.063	1		
24. 가족친화제도(12)	-.176**	.163**	.002	.274**	.083*	.220**	.044	.208**	.095*	.973**	.204**	.660**	.044	1	
25. 가족친화제도(14)	-.254**	.231**	-.003	.234**	.095*	.237**	.052	.217**	.151**	.615**	.104**	.948**	.376**	.627**	1

주: N=699, * $P < .05$, ** $P < .01$. 2012년도는 (12), 2014년도는 (14)로 표시함.

2. 가족 지원적 상사 및 가족 지원적 조직 인식과 부양가족 돌봄 지원제도의 활용

먼저 본 연구는 β_1 의 값을 구하기 위해 2014년도(Time 2)의 부양가족 돌봄 지원제도의 활용을 종속변수(Y_2)로 하여 1단계로 통제변수(연령, 학력, 직급, 결혼여부, 임금, 근속년수, 초등학생 이하 자녀유무, 직속상사-성별)와 2012년(Time 1)의 부양가족 돌봄 지원제도(Y_1)를 투입하고 2단계로 2012년(Time 1)의 가족 지원적 상사와 가족 지원적 조직 인식을 각각 독립변수(X_1)로 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. <표 4>에서 2단계의 표준회귀값(β), R^2 변화량, F 값이 제시하였다. 분석결과, <표 4>의 모형 1에서 제시된 바와 같이 상사가 가족지원에 긍정적일수록 부양가족 돌봄 지원제도 활용이 높아지는 것으로 나타났다($\beta = .085, P < .01$). 그러나 2012년(Time 1) 가족 지원 조직 인식은 2014년(Time 2)의 부양가족 돌봄 지원제도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

<표 4> 부양가족 돌봄 지원제도의 활용에 대한 가족 지원적 상사 및 가족 지원적 조직 인식의 교차지연 회귀분석 결과

변수	모형 1			모형 2		
	β_1	ΔR^2	F	β_3	ΔR^2	F
가족지원 상사	.085**	.007	45.554***	.093**	.007	20.266***
가족지원 조직 인식	.023	.000	44.430***	.071*	.004	29.202***

주: N=699, β 는 표준화 계수이며 β_1 은 $Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + u_1$, β_3 은 $X_2 = \beta_3 Y_1 + \beta_4 X_1 + u_2$ 의 계수임. * $P < .05$, ** $P < .01$, *** $P < .001$.

다음으로 β_3 을 구하기 위해 2014년(Time 2)의 가족 지원적 상사와 가족 지원적 조직 인식을 각각 종속변수(X_2)로 하여 1단계로 통제변수와 2012년(Time 1)의 가족 지원적 상사와 가족 지원적 조직인식(X_1)을 각각 투입하고 2단계로 2012년(Time 1)의 부양가족 돌봄 지원제도를 독립변수(Y_1)로 투입하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, <표 4>의 모형 2에서 제시된 바와 같이 2012년(Time 1)의 부양가족 돌봄 지원제도 활용이 높을수록(Y_1) 상사가 가족지원(X_2)에 긍정적인 것으로 나타났다($\beta = .093, P < .01$). 또한

2012년(Time 1)의 부양가족 돌봄 지원제도 활용이 높을수록 조직 인식이 가족지원(X_2)에 긍정적으로 나타났다($\beta = .071, P < .05$).

3. 가족 지원적 상사 및 가족 지원적 조직 인식과 유연근무 제도의 활용

먼저 본 연구는 β_1 의 값을 구하기 위해 2014년도(Time 2)의 유연근무제도의 활용을 종속변수(Y_2)로 하여 1단계로 통제변수와 2012년(Time 1)의 유연근무제도(Y_1)을 투입하고 2단계로 2012년(Time 1)의 가족 지원적 상사와 가족 지원적 조직 인식을 각각 독립변수(X_1)로 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. <표 5>에서 2단계의 표준회귀값(β), R^2 변화량, F 값이 제시하였다. 분석결과, <표 5>의 모형 1에서 제시된 바와 같이 상사가 가족지원에 긍정적일수록 유연근무제도 활용이 높아지는 것으로 나타났다($\beta = .071, P < .05$). 그러나 2012년(Time 1) 가족 지원적 조직 인식은 2014년(Time 2)의 유연근무제도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

<표 5> 유연근무제도의 활용에 대한 가족 지원적 상사 및 가족 지원적 조직 인식의 교차지연 회귀분석 결과

변수	모형 1			모형 2		
	β_1	ΔR^2	F	β_3	ΔR^2	F
가족지원 상사	.071*	.005	6.787***	-.012	.000	19.618***
가족지원 조직 인식	.037	.001	6.574***	.042	.002	28.885***

주: N=699, β 는 표준화 계수이며 β_1 은 $Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + u_1$, β_3 은 $X_2 = \beta_3 Y_1 + \beta_4 X_1 + u_2$ 의 계수임. * $P < .05$, *** $P < .001$.

다음으로 β_3 을 구하기 위해 2014년(Time 2)의 가족 지원적 상사와 가족 지원적 조직 인식을 각각 종속변수(X_2)로 하여 1단계로 통제변수와 2012년(Time 1)의 가족 지원적 상사와 가족 지원적 조직 인식(X_1)을 각각 투입하고 2단계로 2012년(Time 1)의 유연근무제도를 독립변수(Y_1)로 투입하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, <표 5>의 모형 2에서 제시된 바와 같이 2012년(Time 1)의 유연근무제도 활용(Y_1)은 가족 지원적 상사와 가족 지원적 조직 인식(X_2) 변수들에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

4. 가족 지원적 상사 및 가족 지원적 조직 인식과 가족친화제도의 활용

먼저 본 연구는 β_1 의 값을 구하기 위해 2014년도(Time 2)의 가족친화제도의 활용을 종속변수(Y_2)로 하여 1단계로 통제변수와 2012년(Time 1)의 부양가족 돌봄 지원제도(Y_1)를 투입하고 2단계로 2012년(Time 1)의 가족 지원적 상사와 가족 지원적 조직 인식을 각각 독립변수(X_1)로 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. <표 6>에서 2단계의 표준회귀값(β), R^2 변화량, F 값이 제시하였다. 분석결과, <표 6>의 모형 1에서 제시된 바와 같이 상사가 가족지원에 긍정적일수록 가족친화제도 활용이 높아지는 것으로 나타났다($\beta = .107, P < .001$). 그러나 2012년(Time 1) 가족 지원적 조직 인식은 2014년(Time 2)의 가족친화제도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

<표 6> 가족친화제도의 활용에 대한 가족 지원적 상사 및 가족 지원적 조직 인식의 교차지연 회귀분석 결과

변수	모형 1			모형 2		
	β_1	ΔR^2	F	β_3	ΔR^2	F
가족지원 상사	.107***	.011	36.210***	.091**	.007	20.243***
가족지원 조직 인식	.032	.001	34.807***	.107***	.004	29.205***

주: N=699, β 는 표준화 계수이며 β_1 은 $Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + u_1$, β_3 은 $X_2 = \beta_3 Y_1 + \beta_4 X_1 + u_2$ 의 계수임.

** $P < .01$, *** $P < .001$.

다음으로 β_3 을 구하기 위해 2014년(Time 2)의 가족 지원적 상사와 가족 지원적 조직 인식을 각각 종속변수(X_2)로 하여 1단계로 통제변수와 2012년(Time 1)의 가족 지원적 상사와 가족 지원적 조직 인식(X_1)을 각각 투입하고 2단계로 2012년(Time 1)의 가족친화제도를 독립변수(Y_1)로 투입하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, <표 6>의 모형 2에서 제시된 바와 같이 2012년(Time 1)의 가족친화제도 활용이 높을수록(Y_1) 상사가 가족지원(X_2)에 긍정적인 것으로 나타났다($\beta = .091, P < .01$). 또한 2012년(Time 1)의 가족친화제도 활용이 높을수록 조직 인식이 가족지원(X_2)에 긍정적으로 나타났다($\beta = .107, P < .001$).

V. 결론 및 논의

본 연구는 2년의 시차를 두고 가족 지원적 상사와 가족 지원적 조직 인식이 가족친화제도의 활용(use)에 미치는 영향, 그리고 가족친화제도의 활용(use)이 가족 지원적 상사와 가족 지원적 조직 인식에 미치는 영향을 분석하였다. 이를 위해 한국여성정책연구원이 2012년(4차)와 2014년(5차)에 실시한 여성 관리자패널조사에서 수집한 설문자료를 사용하여 교차지연 위계적 회귀분석을 하였다.

연구의 분석 결과는 다음과 같다. 전기의 가족 지원적 상사는 후기의 가족친화제도의 활용에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상사가 여성근로자의 가족지원에 긍정적일수록 부양가족 돌봄 지원제도, 유연근무제도, 총번들인 가족친화제도의 활용이 높은 것으로 나타났다. 그리고 전기의 가족친화제도의 활용은 후기의 가족 지원적 상사와 가족 지원적 조직 인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 부양가족 돌봄 지원제도와 총 번들인 가족친화제도의 활용이 높을수록 상사와 조직 인식은 가족지원에 긍정적인 것으로 나타났다. 그러나 가족지원 조직 인식은 부양가족 돌봄 지원제도와 유연근무제도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고 유연근무제도의 활용은 가족지원 상사와 가족지원 조직 인식에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이러한 결과를 토대로 본 연구의 이론적 및 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 국내 여성근로자를 대상으로 가족 지원적 상사 및 가족 지원적 조직인식과 가족친화제도 간의 각각의 상호인과관계를 밝혔다는 점에서 이론적 기여를 한다. 4차(2012년)와 5차(2014년)의 2개 연도 패널데이터를 사용하여 교차지연 위계적 회귀분석을 실시함으로써 변수들 간의 상호관계를 명확히 제시하였다. 예를 들면 상사가 가족지원에 긍정적이면 부양가족 돌봄 지원제도의 활용이 높아지고 또한 부양가족 돌봄 지원제도의 활용이 높아지면 상사의 가족지원 인식이 긍정적임을 나타내는 연구결과를 들 수 있다. 이러한 결과는 상사의 긍정적 가족지원 인식이 부양가족 돌봄 지원제도의 활용에 결정적 영향요인이 되고 있다는 것을 보여주었다.

둘째, 본 연구는 가족친화제도의 활용을 높이기 위해서는 가족친화적인 상사가 중요하다는 것을 제시하였다. 상사가 가족지원에 긍정적일수록 부양가족 돌봄 지원제도, 유연근무제도, 가족친화제도(총 번들)의 활용을 높이는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직 내 상사는 가족친화제도 활용에 대하여 긍정적

인 인식이 필요하다는 것을 의미한다. 따라서 가족친화제도의 실효성을 높이기 위해서는 기업은 가족친화제도를 사용하는 직원들을 호의적으로 배려하도록 상급자들의 인식을 전환하고 리더십을 개발해야할 것이다.

셋째, 본 연구 결과에서는 가족 지원적 상사는 부양가족 돌봄 지원제도의 활용과 유연근무제도의 활용에는 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다. 그러나 가족 지원적 조직인식이 부양가족 돌봄 지원제도의 활용과 유연근무제도의 활용에는 유의한 관계가 나타나지 않았다. 앞서 언급했듯이 제도의 활용에 있어 상사는 중요한 역할(key role)을 가진 자로서 종업원들의 제도 사용여부는 상사의 재량권에 달려 있기 때문에 상사에게 의존적일 수밖에 없다(Wang & Walumbwa, 2007; Swanberg, 2004). 즉 가족친화제도의 활용에 있어 가족 지원적 조직 인식보다 가족 지원적 상사인식이 의미있는 영향을 미친다는 것을 추측해 볼 수 있다. 또한 부양가족 돌봄 지원제도의 활용은 가족지원 상사 인식 및 조직 인식에 유의한 영향을 미쳤으나 유연근무제도 활용은 가족지원 상사와 조직 인식에 유의한 영향이 나타나지 않았다. 이는 장시간 근무가 만연한 한국기업에서 자유로운 근무시간 조정 등의 유연근무제 활용이 상사와 조직의 인식에 긍정적인 영향을 미치지 않았으며 부정적 영향 역시 미치지 않았음을 의미한다. 유연근무제 활용이 상사가 기대하는 업무 성과나 조직에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 경험을 축적하고 자료에 근거한 인과관계의 제시 등 인식 전환을 모색하고 제도의 확산을 도모할 필요가 있다는 점을 시사한다.

마지막으로, 부양가족 돌봄 지원제도와 총 변들인 가족친화제도를 활용할수록 상사와 조직 인식이 가족지원에 긍정적인 것으로 나타났다. 이는 가족친화제도를 활용하는 근로자들이 직장과 가족생활을 균형있게 유지함으로써 제도를 사용하는 근로자에 대한 평가와 인식이 달라지는 것으로 볼 수 있다. Thomas and Ely(1996)는 기업의 다양성관리가 조직에 정착하는데 차별과 공정성 단계, 접근성과 정당성 단계, 학습과 효과성 단계를 갖는다고 제시하였다. 가족친화적제도와 조직 인식 간의 관계를 예를 들어 설명하면, 기업은 법에 저촉되지 않는 선에서 가족친화제도를 도입하게 된다. 제도가 필요한 직원들은 직장 일과 가정 일에 균형을 이룰 수 있도록 제도를 활용하게 되고 그 제도를 조직 구성원들이 받아들임으로써 제도의 정당성이 확보되고 조직 인식의 변화가 일어난다. 신 제도론의 관점에 따르면 제도를 받아들이는 조직 구성원들은 제도적으로 규정된 정당하고 의미 있는 행동을 조직역(organizational field)에서 강력하게 적용하게 된다(DiMaggio & Powell, 1983). 이렇게 조직 구성원들이 제도를 수용하고 받아들여 활용하는 과정에서 긍정적 경험이 축적되고 그러한 긍정적 경험이 다시 긍정적 인식 변화를 일으켜 결국 조직

전체적인 변화로 이어질 수 있다. Rapoport 등(2002)은 일-가정양립은 조직의 성과 향상과 개인의 만족도 향상이 병행되어야 한다는 듀얼아젠다 관점에 바탕을 두고 일-가정양립이 가능한 조직으로의 변화 과정은 단지 제도의 도입에 머물러서는 성공하기 어려우며 구성원 상호 간의 협력과 상호작용을 통한 행동변화가 필요하다는 점을 강조한다. 제도의 활성화와 함께 제도를 사용하는 근로자와 이들을 관리하는 상사 간의 긍정적인 제도 활용 경험의 축적, 이로 인한 인식전환, 그리고 다시 제도 활용의 확산이 선순환되는 협력적 상호작용 과정을 통해 가족친화적인 조직으로 변화가 이뤄지는 것이다.

본 연구의 한계점 및 향후 연구방향은 다음과 같다. 먼저, 이론적 근거를 바탕으로 한 충분한 측정항목을 확보하기에 어려움이 있었다. 본 연구에서는 가족 지원적 상사의 변수로 Thomas and Ganster(1995) 연구에서 사용된 가족 지원 상사에 대한 9가지 항목 중 두 항목을 사용하였다. 기존 연구에 따르면 가족 지원적 상사의 다양한 변수로 사용될 수 있지만 본 패널자료에서는 가족 지원적 상사에 대한 다양한 변수를 확보하기에 어려워 다양한 측정 항목을 사용하지 못한 한계가 있다. 추후 연구에서는 가족 지원적 상사에 대한 변수를 다양하게 해보는 시도가 필요할 것이다.

둘째, 본 연구에서 사용한 2012년(4차)과 2014년(5차)의 패널자료는 여성 근로자만이 응답한 설문지이다. 아직 국내에서 가족친화제도를 사용하는 주 사용자는 여성근로자이지만 가족친화적인 조직 분위기 효과가 남성근로자에게도 영향을 미칠 수 있다. 김효선(2012) 연구에서 가족친화문화와 조직 몰입의 관계에서 남녀근로자를 차이를 연구해 본 결과 여성근로자보다 남성근로자들에게 가족친화적인 문화가 조직몰입에 긍정적 효과로 나타났다. 따라서 추후 연구에서는 여성근로자의 응답만이 아닌 남성근로자가 응답한 자료를 포함하여 연구가 필요할 것이다.

셋째, 본 연구는 개인차원에서 가족지원에 대한 상사와 조직 인식이 가족친화제도 활용에 미치는 연구에만 초점을 두었다. 이는 가족친화제도가 활용되는데 중요한 선행변수를 제시하였다는 측면에서 기여하였지만 제도가 성공적으로 조직 내에 정착하기 위해서는 조직 구성원들이 가족친화제도를 활용함으로써 만족을 하는지, 기업의 성과에 긍정적으로 영향을 미치는지 등 제도와 성과와의 관계도 중요하다. 따라서 추후 연구에서는 조직 구성원이 가족친화제도를 활용함으로써 조직 또는 팀 차원의 성과나 인적자원 성과의 관계를 연구할 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구는 분석 시 2년의 시차를 둔 2개 시점의 패널자료를 사용하여 가족지원에 대한 상사 및 가족지원과 가족친화제도의 활용 간의 관계

를 분석하였다. 그러나 가족친화제도 활용의 변화가 실제 성과로 연결되기에는 2년의 기간이 짧고 2개 시점 분석으로는 경로계수의 안정성을 확보하기 어려우므로 추후 연구에서는 장기간의 다시점을 대상으로 연구를 수행할 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- 고용노동부(2014). 일과 삶의 균형을 위한 일하는 방식·문화 개선 매뉴얼. 고용노동부.
- 권혜원·권순원(2013). “일-가정 양립정책이 여성 관리자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향”. 산업관계연구. 23(3). 89-117.
- 김영조·이유진(2013). “가족친화제도가 여성 근로자의 경력몰입 및 이직의도에 미치는 영향: 사회적 지원의 조절효과를 중심으로”. 인적자원관리연구. 19(3). 71~99.
- 김진욱·강상준(2018). “가족친화제도와 분위기가 부의 양육참여에 미치는 경로분석: 상사와 동료의 지원을 매개효과로”. 사회보장연구. 34(1). 25-54.
- 김혜원(2011). “가족친화제도와 기업성과”. 노동정책연구. 11(3). 1-24.
- 김효선·차운아(2009). “직장-가정 간 상호작용과 가족친화적 조직지원이 근로자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 효과”. 한국심리학회지: 산업 및 조직. 22(4). 515-540.
- 김효선(2012). “남녀 근로자의 가족친화문화인식과 남녀평등문화인식이 조직몰입에 미치는 효과”. 여성연구. 83(2). 5-33.
- 성상현·이종건(2009). “한국 기업의 성 다양성에 영향을 미치는 선행요인과 그 결과에 대한 연구: 여성인력패널자료를 중심으로”. 여성연구. 77(2). 81-107.
- 손승연·박희태·이수진·윤석화(2009). “상사의 성격 특성과 차 상위 상사의 지원이 상사의 모욕적 행동에 미치는 영향에 관한 연구”. 경영학연구. 38(4). 1059-1084.
- 안은정·신은중(2010). “일-가정 양립제도가 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 산업관계연구. 20(4). 177-216.
- 양동훈(2017). “가족친화제도와 조직성과의 관계: 1인당 매출액과 자발적 이직률을 중심으로”. 인사조직연구. 25(1). 81-107.
- 여성가족부(2017). 가족친화인증 설명서. 여성가족부.
- 이병훈·김종성(2009). “가족친화경영의 조직성과에 관한 연구”. 산업관계연구. 19(2). 153-175.
- 이유우·김효선·한주희(2016). “상사와 동료의 비공식적 지원, 가족친화제도 이용용이성과 감정노동: 병원근로자의 심리적 웰빙의 매개효과를 중심으로”. 조직과 인사관리연구. 40(3). 213-240.

- 이혜정(2014). “일과 삶의 균형 지원 제도와 분위기를 통해 본 조직 지원의 효과와 방안에 대한 연구”. *조직과 인사관리연구*, 38(1), 155-185.
- 이화상·정진철(2015). “일과 삶 균형 프로그램 필요성 지각이 직무몰입, 도움행동, 지각된 경력영향에 미치는 효과와 조직후원인식의 조절효과”. *산업경제연구*, 28(6), 2743-2765.
- 전종근·김주영·구혜령(2017). “가족친화제도 활용도의 결정요인에 관한 연구: 가족친화인증기업을 대상으로”. *현대사회와 행정*, 27(2), 175-196.
- 조희정·안지영(2013). “가족친화적 조직문화에 영향을 미치는 인적자원관리제도에 관한 연구”. *인사조직연구*, 22(1), 279-315.
- Allen, T. D.(2001). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M.(2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66, 345-376.
- Batt, R., & Valcour, P. M.(2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42, 189-220.
- Breaugh, J. A., & Frye, N. K.(2008). Work-family conflict: the importance of family-friendly employment practices and family-supportive supervisors. *Journal of Business and Psychology*, 22(4), 345-353.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. S.(2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. (3rd ed.), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W.(1983). Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Eaton, S. C.(2003). If you can use them: flexible policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations*, 42(2), 145-167.
- Finkel, S. E.(1995). *Causal analysis with panel data, quantitative applications in the social sciences*. A Sage University Paper Series 105, Sage Publications.

- Frone, M. R., & Yardley, J. K.(1996). Workplace family-supportive programmes: Predictors of employed parents' importance ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(4), 351-366.
- Frye, N. K., & Breaugh, J. A.(2004). Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, and satisfaction: a test of a conceptual model. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 197-220.
- Glass, J. L., & Finley, A.(2002). Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies. *Human Resource Management Review*, 12, 313-337.
- Greenberger, E., Goldberg W. A., Hamill, S., O'Neil, R., & Payne, C. K.(1989). Contributions of a supportive work environment to parents' well-being and orientation to work. *American Journal of Community Psychology*, 17(6), 755-783.
- Grover S. L., & Crooker K. J.(1995). Who appreciates family-responsive human resource policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48, 271-288.
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L.(1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 560-568.
- Halpern, D. F.(2005). How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress And Health*, 21(3), 157-168.
- Hammer, L., Kossek, E., Yragui N., Bodner T., Hanson G.(2009). Development and validation of a multidimensional scale of family - supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35, 837-856.
- Hojjard, L. (1998). Workplace culture, family-supportive policies and gender differences. *Women, Work and the Family in Europe*, 140-151.
- Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P., & Li, L.(2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*,

- 94(2), 277-297.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A.(2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89, 395-404.
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dijkers, J. S., & De Lange, A. H.(2010). The influence of age on the associations between hr practices and both affective commitment and job satisfaction: a meta analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111-1136.
- Kossek, E. E., Colquitt, J. A., & Noe, R. A.(2001). Caregiving decisions, well-being, and performance: the effects of place and provider as a function of dependent type and work-family climates. *Academy of Management Journal*, 44(1), 29-44.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammerl, B.(2011). Workplace social support and work-family conflict: a meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313.
- Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A.(2011). How work-family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and organizational psychology*, 4(3), 352-369.
- MacDuffie, J. P.(1995), Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible productions in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Ngo, H. Y., Foley, S., & Loi, R.(2009). Family friendly work practices, organizational Climate, and firm performance: a study of multi-national corporations in hong kong. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 665-680.
- Prottas, D. J., & Kopelman, R. E.(2009). Comparative work-family practice availability and employee attitudes. *The Psychologist - Manager Journal*, 12, 79-96.
- Rapoport, R., L. Bailyn, Fletcher, J. K., & Pruitt, B. H.(2002). *Beyond Work-Family Balance: Advancing Gender Equity and Workplace Performance*, Jossey-Bass, 145-178.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R.(2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Settoon, 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(3), 219-227.
- Starrels, M. E.(1992). The Evolution of Workplace Family Policy Research. *Journal of Family Issues*, 13(3), 259-278.
- Swanberg, J. E.(2004). Illuminating gendered organization assumptions: an important step in creating a family-friendly organization: a case study. *Community, Work, & Family*, 7, 3-28.
- Thomas, L., & Ganster, D. C.(1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: a control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J.(1996). Making differences matter: a new paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*. 74(5), 79-90.
- Thompson, C. A., Thomas, C. C., & Maier, M.(1992). Work-family conflict and the bottom line: reassessing corporate policies and initiatives. In U. Sekaran & F. T. Leong (Eds.), *Womanpower: Managing in times of demographic turbulence* (pp.59-84). Newbury Park, CA: Sage.
- Thompson, C. A., Beauvais, 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.
- Van Dyne, L., Kossek, E. E., & Lobel, S.(2007). Less need to be there: cross-level effects of work practices that support work-life flexibility and enhance group processes and group-level ocb. *Human Relations*, 60(8), 1123-1154.
- Wang, P., & Walumbwa, F. O.(2007). Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: the moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology*, 60(2), 397-427.

- Wayne, J. H., Randel, A. E., & Stevens, J.(2006). The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 445-461.
- Wayne, J. H., Casper, W. J., Matthews, R. A., & Allen, T. D. (2013). Family-supportive organization perceptions and organizational commitment: the mediating role of work-family conflict and enrichment and partner attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 606-622.

Abstract

A Study on the Relationship Between the Family-Supportive Supervisor and Family-Supportive Organization Perceptions and Family-Friendly Systems

Hye Kyung Eom*·Sang Hyeon Sung**

The study analyzed the mutual causal relationship between the family-supportive supervisor and family-supportive organization perceptions and the use of family friendly systems of women employees. We used the Korean Women Manager Panel data from 2012(4th) and 2014(5th) gathered by Korea Women's Development Institute and applied two wave cross-lagged regression method. As a result, It was found that family-supportive supervisor had a positive effect on the dependent care supports systems and flexible work systems. Also family-supportive supervisor had a positive effect on family friendly systems. In addition, dependent care supports systems and flexible work systems had a positive effect on family-supportive supervisor and family-supportive organization perceptions. and family friendly systems had a positive effect on family-supportive supervisor and family-supportive organization perceptions. but Family-supportive organization perceptions was not significant for the dependent care support systems and the flexible work systems. the flexible work systems was not significant for family-supportive supervisor and family-supportive organizational perceptions. The theoretical and practical implications of these findings were discussed.

Keywords : family-supportive supervisor, family-supportive organization perceptions, family-friendly systems

* First Author : Ph.D student, School of Business, Dongguk University-Seoul

** Corresponding Author : Professor, School of Business, Dongguk University-Seoul

