

상사의 가족친화적 행동이 종업원 성과에 미치는 영향에 관한 연구

김영형

금오공과대학교 IT융합학과 부교수

The Effect of family supportive supervisor behaviors on employees' performances

Young-Hyoung Kim

Associate Professor, Department of IT Convergence, Kumoh National Institute of Technology

요 약 본 연구는 상사의 가족친화적 행동이 종업원의 직장에서 성과와 가정에서 성과에 미치는 영향을 종합적으로 분석해보고 더불어 상사의 가족친화적 행동 수준이 어떤 인구통계적 특성에 따라 차이가 있는지 분석하여 최근 증가하고 있는 가족친화적 근로환경 조성을 위한 방안을 제안하고자 한다. 경북거주 불특성 직장인을 대상으로 설문조사를 실시했고, 총346개의 표본이 연구에 사용되었다. 가설검증을 위해 t-test, 회귀분석을 실시했다. 연구결과 성별에 따라 상사의 가족친화적 행동 수준 차이는 없었으나 결혼유무에 따라서는 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 상사의 가족친화적 행동은 종업원의 업무몰입, 종업원의 주관적 웰빙, 가족내 역할성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 연구결과를 바탕으로 시사점 및 미래 연구 방향을 제시하였다.

주제어 : 상사의 인구통계적 특성, 상사의 가족친화적 행동, 업무몰입, 주관적 웰빙, 가족 내 역할성과

Abstract The purposes of this study were to investigate differences in the level of family supportive supervisor behaviors (FSSB) by supervisor demographic characteristics (gender, marriage) and to explore the effect of FSSB on employees' work engagement, subjective well-being, and family performance. A total of 346 cases were analyzed. The results showed that there was no significant difference was found in the level of FSSB of male and female supervisor, but there was significant difference was found in the level of FSSB of married and unmarried supervisor. And the result also showed that there were positive relationship between FSSB and employees' work engagement and FSSB and subjective well-being and family performance.

Key Words : Supervisor gender and marriage, Family supportive supervisor behavior, Work engagement, Subjective well-being, Family performance

*This research was supported by Kumoh National Institute of Technology. (2017-104-023)

*Corresponding Author : Young Hyung Kim(kic126@kumoh.ac.kr)

Received March 3, 2021

Revised March 25, 2021

Accepted June 20, 2021

Published June 28, 2021

1. 서론

여성의 경제활동참여 증가와 일과 가정의 양립에 대한 인식 변화는 기업으로 하여금 일-가정 양립지원 제도 및 정책에 대해 더 많은 관심을 가지도록 요구하고 있다. 이에 따라 기업은 근로자의 일가정 양립 및 근로자 웰빙을 위해 근로시간 단축제, 유연근무제, 시차출퇴근제 등과 같은 제도를 도입하기 시작하였다. 더불어 정부는 근로시간 단축, 최저임금 인상 등을 통해 근로환경 개선을 지원하고 있으며, 특히 여성가족부에서는 2008년부터 가족친화제도를 모범적으로 운영하는 기업 및 기관을 대상으로 가족친화인증을 부여하는 정책을 시행하여 더 많은 기업들이 가족친화인증 및 일가양립 문화에 동참하도록 유도하고 있다.

이러한 가족친화 정책에 대한 관심 증가와 더불어 연구자들은 가족친화 정책의 성공적 도입 및 정착을 위한 선행요인과 효과성 등에 대해 논의하기 시작하였다. 하지만 가족친화 정책 도입의 성공요인 및 결과 등에 관한 지속연구에도 불구하고 일관된 결과를 도출하고 있지는 못하고 있다. 어떤 기업문화에서는 가족친화 정책이 도입되기 어렵다는 연구결과[예, 1]와 어떤 연구자들은 종업원들이 일가정 양립 제도를 활용했을 경우 경력에 부정적인 영향을 미칠 것을 우려해 낮은 활용률이 보인다는 결과[2] 등이 있다. 일부 일가정 양립에 관한 연구자들은 일가정 양립 정책이 기업에 성공적으로 도입되고 활용되기 위해서는 조직의 문화가 변해야 한다고 하고 있다[3]. 조직문화가 성공적으로 변화하기 위한 필수선행 요인은 일가정 양립의 중요성을 인식하고 있는 관리자가 있어야 한다는 연구도 있다[4, 5].

선행연구자들은 가족친화제도가 종사자에게는 업무만족도, 직무몰입도를 증가시키고, 기업의 경쟁력 강화에도 영향을 미치는 등 긍정적인 효과가 있다고 밝혔다. 그리하여 가족친화적 정책, 가족친화적 조직문화의 중요성에 대한 연구 및 정책제언 등이 제시되었다. 하지만 직장 내 관리자의 가족친화적 행동 및 지원 등이 종사자의 성과에 미치는 영향에 관한 연구는 부족하다.

가족친화제도가 조직 내에 정착되고 하나의 문화로 형성되기 위해서는 관리자의 적극적인 지원과 독려가 있어야 가능하다. 기업 내에 일-가정 양립의 문화가 정착되고 각종 지원정책이 성공하기 위해서는 가족친화적인 상사의 행동과 지원이 매우 중요하다.

따라서 본 연구에서는 상사의 가족친화적 행동수준이 성별, 결혼유무 등과 같은 인구통계학적 특성에 따라

차이가 있는지 살펴보고 더불어 가족친화적 상사의 행동이 종사자의 행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석해보고 이를 통해 상사의 행동과 지원이 조직 및 종사자 개인성과 향상에 얼마나 중요한 역할을 하는지 살펴보고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설도출

2.1 상사의 가족친화적 행동

기업이 제공하는 가족친화 정책 및 혜택과 관계없이 관리자는 종업원의 가족친화 정책 지각 수준에 영향을 미친다[6, 7]. 왜냐하면 조직 내에서 의사결정과 관리 감독의 권한을 가진 관리자는 직접적으로 종업원과 교류하면서 조직 내 분위기를 가족친화적으로 만들 수 있는 영향력을 가진 사람이기 때문이다. 이러한 주장은 관리자 역할의 중요성에 관한 선행연구 결과에 잘 나타나 있다. 예를 들어 관리자 지원을 지각하는 종업원의 인식 수준과 일과 가정의 문제에 대응하는 능력 간에 유의한 관계가 있다는 연구, 지원적 관리자는 종업원의 조직에 대한 충성도[8]에 긍정적인 영향을 미쳐 종업원들의 일-가정 양립 지원정책 활용에도 영향을 미친다는 연구[9] 등이 있다.

이와 관련하여 연구자들은 일-가정 균형의 기업경영이 성공하기 위해서는 가족 지원적 관리자의 필요성을 강조했고, 이에 따라 가족친화적 관리자의 행동을 측정하기 위한 도구를 개발하거나[10, 11], 훈련이 상사의 가족친화적 행동에 미치는 영향 등을 분석하였다. 하지만 이들 연구는 상사의 가족친화적 행동 과정(behavioral processes)을 설명하는 데는 한계가 있다[10, 12]. 관리자는 사회적 진공상태에서 행동하지 않기 때문에, 상사 개인이 처한 상황적, 상사의 인구통계적 특성 요인에 따라 관리자의 가족친화적 행동 수준이 다른지 파악하는 것이 중요하다. 하지만 기존의 연구는 상사에 따른 가족친화적 행동 수준이 다른 이유를 설명하는 데는 한계가 있다. 따라서 본 연구에서는 선행연구의 한계점을 극복하고자 다음과 같이 상사의 성별, 결혼유무 등과 같은 인구통계적 특성에 따른 상사의 가족친화적 행동 수준 차이를 살펴보고자 한다.

일과 관련된 스트레스와 업무 과중은 조바심 등을 유발하고 이는 곧 화, 불행, 그리고 배우자와의 관계에 부정적인 영향을 미치게 된다[13, 14]. 반대로 배우자의 감정적 지원은 상대 배우자의 웰빙에 긍정적 영향을 미친다

[15]. 그래서, 배우자와의 관계가 개인의 행동에 어떠한 영향을 미치는지를 아는 상사, 즉, 결혼 경험이 있는 상사는 부하직원이 일-가정업무를 양립하면서 겪는 어려움을 더 잘 이해할 것이며 그래서 더욱더 가족친화적 행동을 할 것으로 예측된다.

지금까지 사회적으로 형성된 인식으로 인해 일반적으로 회사에서 남성과 여성의 행동과 태도와 행동은 다르다. 여성은 일반적으로 엄마로서 양육의 책임을 지고 남성은 가정의 생계를 책임지는 사람으로 인식됐다. 그래서 연구자들은 여성은 남성과 비교하면 더 관계지향적 경향이 있다고 했다[16]. 최근 가사업무 공동 분담에 대한 인식이 확산하고 있다고 할지라도 여전히 여성이 아이와 어른을 돌보고 가사업무를 책임지는 임무를 수행하고 있다. 그래서 여성은 높은 일-가정 갈등, 역할 과부하, 스트레스 등을 겪는 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과를 통해서 볼 때 여성은 남성보다 일과 가정 간의 균형을 이루는 것에 관심이 있고 남성과 비교해 일과 가정 양립의 문제에 대한 더 높은 이해도와 수용성을 보일 것으로 예측된다. 그러므로 이상의 논의를 토대로 볼 때 상사의 결혼 여부, 성별에 따라 가족친화적 행동수준이 다를 것이라는 다음의 가설을 설정하였다.

H1 상사의 가족친화적 행동수준은 상사의 결혼여부, 성별에 따라 다를 것이다.

2.2 상사의 가족친화적 행동과 종업원 업무성과

사회적 정보처리(social information processing) 이론에 따르면[17], 종업원의 지각, 태도, 행동은 직장 내에서 얻는 정보적 단서에 의해 영향을 받는데, 그러한 영향은 개인적인 성향 차이에서 발생하는 것과는 다른 것이다. 사회적 정보처리이론의 기본 명제는 개인의 태도와 행동이 결정되는 것은 그들이 처해있는 사회적 상황 속에서 접하게 되는 정보적 단서에 영향을 받는다는 것이다.

이러한 이론을 바탕으로 해서 볼 때, 조직 내에서 상사의 가족친화적 행동의 실천은 상사가 종업원들에게 직장에서의 삶뿐만 아니라 종업원 개인 가정에서의 삶도 중요하게 생각하고 있다는 신호를 보내는 것이다. 이러한 신호를 바탕으로 종업원들은 상사의 행동을 더 긍정적으로 해석하게 되고, 결과적으로 종업원의 업무몰입과 같은 업무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

이와 관련하여 연구자들은 상사의 지원적 행동과 종업원의 성과(예, 직무성과, 커리어 만족도 등) 간에 긍정적 관계가 존재한다는 것으로 보여주고 있다[5, 18].

앞서 논의한 사회적 정보처리이론과 선행연구자의 연구결과를 토대로 볼 때 상사의 가족친화적 행동은 종업원의 업무몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2 상사의 가족친화적 행동은 종업원의 업무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 상사의 가족친화적 행동과 종업원 개인성과

상사의 가족친화적 행동이 종업원 업무성과에 미치는 영향에 관해서는 많은 논의와 연구가 진행되어 온 반면에 상사의 가족친화적 행동이 종업원의 가족 내 성과에 미치는 영향을 분석한 연구는 부족하다. 종업원 업무성과는 조직의 성장 및 발전과 직접적으로 연관이 있기 때문에 학문적 및 실무적 관점에서 많이 논의되어왔다. 하지만 종업원 가족 내에서의 역할성과는 개인이 느끼는 성과수준이라서 이에 대한 활발한 논의가 부족한 실정이다. 하지만 개인영역에서 자신감과 높은 성취도를 달성한 종업원은 공적영역에서 또한 높은 실적 달성으로 연계될 가능성이 있기 때문에 상사의 가족친화적 행동과 종업원 개인성과 간의 영향관계를 살펴보는 것은 조직관리 관점에서도 매우 중요하다.

주관적 웰빙은 삶과 일에 대해 느끼는 개인의 만족도 수준을 말한다. 주관적 웰빙 수준이 낮은 개인은 높은 수준의 불안감, 우울 및 화를 가지고 있고, 이러한 감정은 일과 가정에서의 삶에 부정적인 영향을 미치게 된다. 이것은 조직의 관점에서 보면 매우 중요하다. 조직의 문제를 보여주는 첫 번째 징후는 종업원의 낮은 감정적 몰입, 낮은 주관적 웰빙 수준 등과 같은 성과변수로 표출되기 때문이다[19].

한편 가족 내 역할성과는 가정에서 의무와 기대를 완수하는 것을 말한다[19]. 가족 내 역할성과 개념은 개인은 자기 자신을 특정한 사회적 기대와 관련하여 인지한다는 역할 정체성(role identity) 이론에 기초를 두고 있다. 개인은 다양한 사회적 정체성(예, 배우자, 부모, 종업원, 친구 등)을 가지고 있는데, 이러한 정체성은 다른 사람과의 관계 속에서 특징지어진다. 그래서 가족 내 역할성과는 종업원이 가족 내에서 부모로서의 역할 그리고 배우자로서의 역할 등과 같은 다양한 역할과 관련된 책임 및 행동과 관련이 있다.

앞서 2.2 상사의 가족친화적 행동과 종업원 업무성과 부분에서 설명한 바와 같이 종업원 업무성과는 조직 내에서 상사가 보여주는 행동과 지원 등에 영향을 받는다.

일-가정 병행을 지지하는 상사는 종업원의 업무성과뿐만 아니라 개인성과에도 긍정의 영향을 미칠 것으로 예상된다.

일-가정 병행의 어려움을 이해하고 정서적 지지뿐만 아니라 기업의 다양한 일가양립 지원제도를 눈치보지 않고 자유롭게 활용하도록 지원하는 상사의 행동은 일-가정 양립의 어려움을 극복하고 자신감을 가져 회사의 일뿐만 아니라 가정에서의 일도 잘해 낼 것으로 기대된다.

선행연구자들은 종업원이 지각하는 상사의 지원과 종업원이 일가정 양립에 대응하는 능력 간에 긍정적인 영향 관계가 존재한다고 했다[5, 20]. 상사의 지원은 종업원의 감정적 소진과 일-가정 갈등 발생 가능성을 낮추고 우울감과 화 같은 심리적 문제를 겪지 않도록 한다[20, 21]. 이러한 결과는 상사의 지원이 종업원과 상사 간의 높은 신뢰관계를 형성하게 하여 결과적으로는 종업원의 웰빙 및 가족 내에서의 역할 성과 등에 영향을 미칠 것으로 예상된다. 이러한 논의를 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

H3 상사의 가족친화적 행동은 종업원의 주관적 웰빙에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4 상사의 가족친화적 행동은 종업원의 가족 내 역할 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 연구방법

3.1 연구대상

본 연구는 표본을 추출하기 위해 편의 표집법(convenience sampling)을 사용하였으며, 주요 설문 대상은 불특정 직장인이며, 설문조사법을 이용하여 자료를 수집하였다. 설문지 첫 페이지에는 설문참여 방법 및 설문조사의 익명성이 보장됨을 명시하였다. 그리고 설문 문항에 사용되는 용어 중 '상사'는 응답자가 소속된 팀 혹은 부서의 상사를 가리키는 것임을 설명하였다. 설문조사는 2019년 12월부터 2020년 3월말까지 약 4달간 실시하였다. 약 500부의 설문지를 배포하고 346부를 회수하였다. 설문조사가 완료되지 않는 설문지를 제외하고 322부를 최종분석에 활용하였다. 응답자의 인구통계적 특성을 살펴보면 응답자의 71.1%가 남성, 연령은 21~29세가 29.5%, 40~49세가 27.6%, 30~39세가 22.4% 등의 순으로 나타났다. 현 직장에서의 근속년수는 5~10년 미만이 22.0%, 1~3년 미만이 18.6%, 1년 미만이 17.1% 등으로 나타났다. 응답자의 직위는 사원급이 39.4%, 임

원급이 20.8%, 대리급이 17.7% 등이었고, 기업유형은 중소기업이 78.6%, 대기업이 21.4%로 나타났다. 그리고 상사 성별은 남성이 87.6%, 여성이 10.2%로 나타났고, 상사의 결혼여부는 기혼자가 82.9%, 미혼이 11.2%로 나타났다.

3.2 측정도구

본 연구에 사용된 모든 측정도구는 선행연구자가 개발하여 신뢰성과 타당성이 검증된 것으로 리커트 5점 척도(매우 아니다=1점, 매우 그렇다=5점)로 측정하였다.

상사의 가족친화적 행동은 Hammer 등(2009)이 가족친화적 상사행동(Family Supportive Supervisors Behaviors; FSSB)을 측정하기 위해 개발한 항목을 이용하여 측정하였다[10]. 본 연구에서 상사의 가족친화적 행동은 감정적 지원을 통해 일-가정 균형을 원하는 종업원의 욕구를 충족시키는 관리자의 행동으로 정의하였다. 상사의 가족친화적 행동을 측정하는 도구는 감정적 지지(emotional support), 도구적 지지(instrumental support), 역할모델 행동(role modeling behaviors), 창의적 일-가정 관리(creative work-family management)과 같이 4가지 항목으로 구성되어 있다. 감정적 지지는 종업원이 상사로부터 지원받고 있고 관심을 받고 있다는 지각과 종업원이 어떤 도움이 필요할 때 상사와 편하게 이야기할 수 있는 것을 말하며, 역할모델 행동은 상사가 일과 가정의 균형을 어떻게 이루며 일을 하는지를 보여주는 것을 말한다. 도구적 지지는 종업원이 일과 가정에서의 두 가지 역할을 성공적으로 수행할 수 있도록 일상의 지원역할을 수행하는 것을 말하며, 창의적 일-가정 관리의 도구적 지지와는 달리 종업원 개개인의 요구에 대응하여 지원하는 관리자의 행동을 말한다.

본 연구에서는 회사 내에 각종 가족친화적 정책 등이 있지만 이를 적극적으로 활용할 수 있는 분위기가 만들어지고 암묵적 지지를 보내는 상사의 감정적 지지가 실질적으로 업무성과뿐만 아니라 종업원 개인성과에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 따라서 본 연구에서는 이상의 4가지 하위항목 중 감정적 지지로 상사의 가족친화적 행동을 측정하였다. 감정적 지지는 4개의 문항으로 구성되어 있으며, 대표적인 문항은 '우리 상사는 내가 일도 하면서 집안일 등을 챙기며 겪는 어려움에 대해 관심을 기울인다'와 같다.

업무몰입은 Schaufeli 등(2006)이 개발한 9개 문항의 측정도구를 이용하여 측정하였다[22]. 본 연구에서 업무몰입은 종업원이 일을 추진하면서 활력, 헌신, 몰두와 같

이 일과 관련한 세 가지 에너지를 투입하는 것으로 정의하였다. 활력은 일을 할 때 느끼는 에너지, 헌신은 자신의 일에 대한 자랑스러움, 그리고 몰입은 일을 할 때 집중하고 빠져드는 것을 말한다. 활력을 측정하는 주요 문항은 '나는 회사에서 활기차다', 헌신은 '나는 내 일에 대해 열정적이다', 몰입은 '나는 내일에 몰입한다'와 같다.

주관적 웰빙은 Banks 등(1982)이 개발한 6개 문항으로 측정하였다[23]. 주관적 웰빙은 삶과 업무에 대해 지각하는 만족 수준으로 정의하였고, 대표적인 질문 문항은 '나는 우리 가정에서 필요한 가사업무를 잘 수행한다'와 같다.

가족내 역할 성과는 Chen 등이 개발한 8개 문항[19]으로 측정하였고, 본 연구에서는 가족 내 역할 성과는 가정에서 의무와 기대를 완수하는 정도로 정의하였다. 대표적인 질문 문항은 '나는 우리가정에서 필요한 가사업무를 잘 수행한다', '나는 우리가족에게 필요한 경우 조언을 해준다'와 같다.

3.3 분석방법

가설검증에 앞서 기초분석으로써 본 연구는 SPSS18 통계패키지를 이용하여 신뢰성분석, 타당성분석, 상관관계 분석을 하였으며, 가설검증을 위해 t-test, 회귀분석을 실시하였다.

4. 실증분석 결과

4.1 측정도구의 신뢰성과 타당성

측정문항의 신뢰성을 분석하기 위해 Cronbach's alpha 계수를 확인하였으며, 모든 측정 변수들의 Cronbach's alpha 값(.86부터 .92까지)이 .60 이상이였다. 일반적으로 Cronbach's alpha계수가 .60 이상이

되면 비교적 신뢰도가 높다고 판단하는데, 본 연구에서 사용된 문항의 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다(Table 1 참조). 타당성 검증을 위해 SPSS 통계프로그램을 이용해 탐험적 요인분석을 실시했다. Table 2에 나타난 바와 같이 상사의 가족친화적 행동은 4개, 업무몰입은 9개, 주관적 웰빙은 6개, 가족내 역할 성과는 8개 문항으로 분류되어 적도의 타당성이 확보되었음을 알 수 있다. 마지막으로 동일방법편의의 영향을 확인하기 위해 주성분분석을 실시하였고, 첫 번째 성분이 총변동의 39.3%를 설명하고 있어 첫 번째 요인의 설명력이 총 설명력의 절반 이상을 차지하지 않아 동일방법편의로 인한 왜곡현상이 크지 않음을 확인하였다.

4.2 변수의 기술통계량과 상관관계

타당도 및 신뢰성 검증과 더불어 변수 간 상호관련성을 확인하고자 Pearson 상관관계 분석을 실시 하였다. Table 1에 나타난 바와 같이 상사의 가족친화적 행동(FSSB), 업무몰입(work engagement), 주관적 웰빙(subjective wellbeing), 가족 내 역할성과(Family performance)변수 간에는 정(+의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 상관계수가 .322에서부터 .648로 나타났고 그렇게 높은 수준이 아니기에 개별타당성을 갖는다고 할 수 있다.

4.3 가설 검증결과

상사의 성별과 결혼여부에 따라 상사의 가족친화적 행동 수준이 다를 것이라는 가설 1을 검증하기 위해 성별과 결혼여부에 대한 t-test를 실시 하였고 그 결과가 Table 3에 나타나 있다. Table 3에 나타난 바와 같이 상사의 가족친화적 행동은 성별에 따라 차이가 나지 않지만 결혼여부에 따라서는 차이가 나는 것으로 분석되어 가설 1은 일부 지지가 되었다.

Table 1. Descriptive statistics, Cronbach's alpha, correlations (N=322)

Variables	M	S.D	α	1	2	3	4	5	6
1. FSSB	3.44	.81	.92	1.00					
2. Work engagement	3.67	.68	.92	.403**	1.00				
3. Subjective Wellbeing	3.55	.62	.86	.322**	.648**	1.00			
4. Family performance	3.60	.62	.91	.225**	.381**	.579**	1.00		
5. Supervisor Gender	.90	.30	-	.021	.073	.055	-.031	1.00	
6. Supervisor marriage	.88	.32	-	.157**	.131*	.181**	.092	.112	1.00

Notes: **p<.01, *p<.05, α = Cronbach's alpha coefficient estimates. FSSB: Family supportive supervisor behaviors

Table 2. Exploratory factor analysis

	FSSB	Work Engagement(WE)	Subjective Wellbeing(SW)	Family Performance(FP)
FSSB1	.178	.102	.873	.093
FSSB2	.193	.058	.887	.105
FSSB3	.181	.087	.897	.106
FSSB4	.231	.099	.854	.051
WE1	.685	.248	.127	.124
WE2	.802	.126	.141	.222
WE3	.829	.118	.119	.192
WE4	.769	.135	.176	.132
WE5	.585	.087	.155	.204
WE6	.738	.148	.130	.247
WE7	.779	.135	.172	.176
WE8	.825	.168	.091	.173
WE9	.791	.148	.098	.137
SW1	.451	.245	.037	.584
SW2	.450	.123	.090	.639
SW3	.333	.139	.117	.760
SW4	.185	.364	.026	.671
SW5	.199	.321	.150	.736
SW6	.259	.446	.168	.484
FP1	.107	.801	.127	.136
FP2	.120	.829	.144	.135
FP3	.114	.698	-.035	-.001
FP4	.147	.788	.073	.180
FP5	.120	.767	.046	.216
FP6	.168	.763	.075	.204
FP7	.210	.680	-.014	.266
FP8	.120	.688	.076	.118

Table 3. T-test results(H1)

(N = 322)

Gender	M	SD	t	p
male	3.449	0.818	0.369	0.713
female	3.393	0.819		

*p < .01.

Marriage	M	SD	t	p
married	3.506	0.814	2.757	0.006
non-married	3.111	0.752		

*p < .01.

상사의 가족친화적 행동이 종업원의 업무몰입에 영향을 미칠 것이라는 가설 2를 검증하기 위해 상사의 가족친화적 행동을 독립변수로, 그리고 종업원의 업무몰입을 종속변수로 하여 단순선형 회귀분석을 실시하였다. R²이 .162로 약 16.2%의 설명력, 즉 독립변수인 상사의 가족친화적 행동이 종속변수인 종업원의 업무몰입의 16.2%

를 설명하고, Durbin-Watson의 값은 1.768로 잔차의 자기상관이 없는 것으로 나타났다. Table 4에 나타난 바와 같이 상사의 가족친화적 행동은 종업원의 업무몰입($\beta = .403, p < .01$)에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2는 지지되었다.

Table 4. Regression result(H2)

(N = 322)

Predictor variable	Dependent variables				
	work engagement				
	B	SE B	β	t	p
FSSB	.335	.043	.403	7.784	.000*
R = .403, R ² = .162 F = 60.586, p = 0.000, Durbin-Watson = 1.768					

*p < .01.

상사의 가족친화적 행동이 종업원의 주관적 웰빙과 가

족 내 역할성과에 영향을 미칠 것이라는 가설3과 4를 검증하기 위해 단순선형 회귀분석을 실시하였다. 우선 Table 5에 나타난 바와 같이 R²이 .104로 약 10.4%의 설명력, 즉 독립변수인 상사의 가족친화적 행동이 종속변수인 종업원의 주관적 웰빙의 10.4%를 설명하고, Durbin-Watson의 값은 1.947로 잔차의 자기상관이 없는 것으로 나타났다. 또한 Table 6에서도 R²이 .051로 약 5.1%의 설명력, 즉 독립변수인 상사의 가족친화적 행동이 종속변수인 가족내 역할성과의 5.1%를 설명하고, Durbin-Watson의 값은 1.851로 잔차의 자기상관이 없는 것으로 나타났다. Table 5와 Table 6에 나타난 바와 같이 상사의 가족친화적 행동은 종업원의 주관적 웰빙($\beta = .322, p < .01$)과 가족 내 역할성과($\beta = .225, p < .01$)에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 가설 3과 4는 지지되었다.

Table 5. Regression result(H3)

(N = 322)

Predictor variable	Dependent variables				
	subjective well-being				
	B	SE B	β	t	p
FSSB	.244	.041	.322	6.018	.000*
R = .322, R ² = .104 F = 36.212, p = 0.000, Durbin-Watson = 1.947					

*p < .01.

Table 6. Regression result(H4)

(N = 322)

Predictor variable	Dependent variables				
	family performance				
	B	SE B	β	t	p
FSSB	.173	.042	.225	4.086	.000*
R = .225, R ² = .051 F = 16.698, p = 0.000, Durbin-Watson = 1.851					

*p < .01.

5. 결론

5.1 연구결과 요약 및 시사점

상사는 회사를 가족친화적 분위기로 만들 수 있고 [24], 종업원이 지각하는 가족친화 지원 유형과 가족친화 지원 수준[6]에도 영향을 미칠 수 있다. 그러므로 어떠한 인구통계적 특성에 따라 상사의 가족친화적 행동 수준이 다른지 파악하는 것은 조직과 개인 근로자에게 모두 중

요하다.

이와 관련하여 본 연구에서는 인구통계적 특성에 따라 상사의 가족 친화적 행동수준이 달라지는지 파악하고 하였다. 우선 성별과 결혼유무에 따라 상사의 가족 친화적 행동 수준이 다를 것이라는 가설을 검증하였다. 가설 검증 결과 상사의 성별에 따라 상사의 가족 친화적 행동 수준에 차이가 없는 것으로 나타났으나, 결혼유무에 따라서는 차이가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 여성이 더 관계 지향적이어서[16] 일-가정 균형에 더 관심이 있고 일가정 양립에 더 많은 이해와 수용성을 가질 것이라는 생각이 유효하지 않다는 것을 보여준다. 맞벌이 부부가 늘어나고 공동 육아, 공동가사분담 등 남녀가 평등한 관계를 형성하는 최근의 트렌드를 본다면 성별 차이에 따라 상사의 가족친화적 행동 수준이 차이가 나지 않는 것은 놀라운 결과가 아닌 듯 하다. 하지만 상사의 결혼유무에 따라 가족 친화적 행동 수준이 다른 점에는 주목할 필요가 있다. 배우자가 있는 상사는 종업원들이 겪는 일-가정 양립관련 어려움에 대해 동질감을 느끼며 그래서 일가정 양립을 위한 지원제도를 제공하는데 더 관심을 가지게 되는 것이다. 따라서 기업은 조직 내 중간관리자들이 종업원이 겪는 일가정 양립의 어려움에 대해 동질감을 가지고 이해하도록 지원하는 것이 필요하다.

상사의 가족친화적 행동이 종업원의 업무성과(업무몰입)과 개인성과(주관적 웰빙과 가족 내 역할성과)에 미치는 영향을 살펴본 결과 종업원의 업무몰입, 주관적 웰빙, 가족 내 역할성과에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 종업원이 상사로부터 지원을 받을 때 종업원은 일-가정 갈등문제를 잘 해결하고 업무에 몰입할 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 기업은 관리자들이 기업의 가족친화 정책 및 제도 등을 조직 구성원에게 전달하고 구성원들이 겪는 일-가정 갈등 경험을 최소화하는데 기여할 수 있다는 점을 명심하고 상사의 가족 친화적 행동 수준을 향상시킬 수 있는 요인을 지속적으로 파악할 필요가 있다.

이 상의 가설 검증결과는 상사의 행동이 종업원 업무 성과 및 개인성과에 긍정의 영향을 미친다는 것을 보여준다. 이러한 결과는 조직 내 관리자는 가족친화적 행동을 어떻게 표현할 것인가에 대해서 훈련을 받아야 한다는 기존 연구결과를 다시 한 번 강조하고 있다[25]. 상사의 가족친화적 행동은 훈련 가능한 기술로 여겨지며, 기업은 관리자들이 어떻게 가족친화적 행동을 구현할 것인가와 종업원에게 부정적 영향을 미칠 수 있는 비생산적인 업무행동을 하지 않도록 훈련받는 프로그램을 지원해

야 한다. 훈련은 상사의 가족친화적 행동 실천과 비생산적인 행동을 금지하도록 하여 이것은 조직 수준의 목적 달성(예, 종업의 증가된 업무 몰입)과 종업원 개인 성과(주관적 웰빙과 가족 내 역할 성과)에 영향을 미친다는 점을 기억해야 할 것이다. 또한 관리자를 채용할 때 상사의 가족친화적 행동의 중요성에 대해 인지하고 있는 관리자를 채용하는 것이 중요하다. 이것은 훈련의 시간과 비용을 줄이는 효과가 있기 때문이다. 또한 상사의 가족친화적 행동은 기업이 제공할 수 있는 비공식적인 지원으로 활용될 수도 있다.

Odle-Dusseau 등(2012)도 가족친화 혜택과 같은 공식적인 지원보다 상사의 가족친화적 행동이 종업원이 일과 가정을 양립하는데 훨씬 더 도움이 된다는 의견을 제시하였다[25]. 만약 조직이 비용 때문에 가족친화 혜택을 제공할 수 없다면, 가족친화적 행동의 중요성에 대한 인식을 가지고 있는 관리자가 있다는 것이 종업원의 업무 성과의 개인성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 점을 기억해야 할 것이다.

5.2 연구의 한계 및 제언

모든 연구가 그러하듯 본 연구에서 논의되지 않은 변수를 추가하여 상사의 가족친화적 행동수준이 어떤 요인에 따라 차이가 발생하는지 살펴볼 필요가 있다. 그리고 본 연구는 어느 한 시점에 실시된 횡단적 연구이기 때문에 본 연구를 통해 확인한 결과를 일반화하는 데는 한계가 있다. 추후 연구에서는 연구방법의 다양화 등을 통해 상사의 가족친화적 행동에 대해 좀 더 면밀히 살펴보고 이것의 효과성에 대해 논의해 볼 필요가 있다. 그리고 본 연구에서는 본 연구에서는 4가지 가족친화적 행동수준 중에서 감정적 지지만을 요인으로 활용하였으나 추후 연구에서는 4가지 요인을 모두 측정변수로 추가하여 4가지 요인 중 어떠한 요인이 결과변수에 더 영향을 주는지 살펴볼 필요가 있다. 그리고 데이터 검증을 위해 사용된 표본에서 기혼과 미혼, 그리고 남성과 여성 간의 표본수 차이는 분석결과 해석에 주의를 기울일 필요가 있다. 따라서 추후 연구에서는 표본선정에 좀 더 세심한 주의를 기울일 필요가 있다. 또한 본 연구는 자기 보고식 형태로 자료를 수집하여 연구하였는데, 이렇게 수집된 데이터는 사회적 바람직성에 의한 편향(social desirability bias)가 존재할 가능성이 있다. 그러므로 추후 연구에서는 심층인터뷰 등과 같은 다양한 방법을 통해 설문참여 응답자의 의견을 연구에 반영하도록 노력해야 할 것이다.

REFERENCES

- [1] A. M. Ryan & E. E. Kossek (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management*, 47(2), 295-310. <https://doi.org/10.1002/hrm.20213>
- [2] T. D. Allen (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- [3] M. Blair-Loy & A. S. Wharton (2002). Employees' use of work-family policies and the workplace social context. *Social Forces*, 80(3), 813-845. <https://doi.org/10.1353/sof.2002.0002>
- [4] G. R. Cinamon. & Y. Rich. (2010). Work family relations: Antecedents and outcomes. *Journal of Career Assessment*, 18(1), 59-70. <https://doi.org/10.1177/1069072709340661>
- [5] L. M. Lapierre & T. D. Allen (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 169-181. [doi:10.1037/1076-8998.11.2.169](https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.2.169).
- [6] A. McCarthy, C. Darcy & G. Grady (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(2), 158-167. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.12.001>
- [7] D. L. Snow, S. C. Swan, C. Raghavan, C. M. Connell & I. Klein (2003). The relationship of work stressors, coping and social support to psychological symptoms among female secretarial employees. *Work & Stress*, 17(3), 241-263. <https://doi.org/10.1080/02678370310001625630>
- [8] P. V. Roehling, M. V. Roehling & P. Moen (2001). The relationship between work-life policies and practices and employee loyalty: A life course perspective. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), 141-170. <https://doi.org/10.1023/A:1016630229628>
- [9] M. Blair-Loy & A. S. Wharton (2002). Employees' use of work-family policies and the workplace social context, *Social Forces*, 80(3), 813-845. <https://doi.org/10.1353/sof.2002.0002>
- [10] L. B. Hammer, E. E. Kossek, N. L. Yragui, T. E. Bodner & G. C. Hanson (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), 837-856. [doi:10.1177/0149206308328510](https://doi.org/10.1177/0149206308328510).
- [11] P. Lirio, M. D. Lee, M. L. Williams, L. K. Haugen & E. E. Kossek (2008). The inclusion challenge with reduced-load professionals: The role of the manager. *Human Resource Management*, 47(3), 443-461.

- https://doi.org/10.1002/hrm.20226
- [12] E. E. Kossek, S. Lewis & L. B. Hammer (2010). Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human relations*, 63(1), 3-19. https://doi.org/10.1177/0018726709352385
- [13] A. B. Bakker, E. Demerouti & M. F. Dollard (2008). How job demands affect partners' experience of exhaustion: Integrating work-family conflict and crossover theory. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 901-911. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.901
- [14] L. S. Matthews, R. D. Conger & K. Wickrama (1996). Work-family conflict and marital quality: Mediating processes. *Social Psychology Quarterly*, 59(1), 62-79. https://doi.org/10.2307/2787119
- [15] G. Van Daalen, T. M. Willemsen & K. Sanders (2006). Reducing work-family conflict through different sources of social support. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 462-476. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.07.005
- [16] W. W. Maddux, & M. B. Brewer (2005). Gender differences in the relational and collective bases for trust. *Group Processes & Intergroup Relations*, 8(2), 159-171.
- [17] G. R. Salancik & J. Pfeffer (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253. doi:10.2307/2392563
- [18] J. Bagger & A. Li (2014). How does supervisory family support influence employees' attitudes and behaviors? A social exchange perspective. *Journal of Management*, 40(4), 1123-1150. https://doi.org/10.1177/0149206311413922
- [19] Y. P. Chen, M. Shaffer, M. Westman, S. Chen, M. Lazarova & S. Reiche. (2014). Family role performance: Scale development and validation. *Applied Psychology*, 63(1), 190-218. https://doi.org/10.1111/apps.12005
- [20] S. Mauno, U. Kinnunen, & M. Pyykkö (2005). Does work-family conflict mediate the relationship between work-family culture and self-reported distress? Evidence from five Finnish organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 509-530. https://doi.org/10.1348/096317905X37082
- [21] J. A. Breaugh & N. K. Frye. (2004). Family-friendly policies, supervisor support, workfamily conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model. *Journal of Business and Psychology*, 19, 197-220. https://doi.org/10.1007/s10869-004-0548-4
- [21] N. K. Frye, & J. A. Breaugh (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. https://doi.org/10.1007/s10869-004-0548-4
- [22] W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, & M. Salanova (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471
- [23] H. M., Banks, C. W., Clegg, N. J., Jackson, E. M., Stafford, & T. D. Wall, (1980). The use of the general health questionnaire as an indicator of mental health in occupational studies. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 187-194.
- [24] Straub, C. (2012). Antecedents and organizational consequences of family supportive supervisor behavior: A multilevel conceptual framework for research. *Human Resource Management Review*, 22, 15-26. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.08.001
- [25] H. N. Odle-Dusseau, T. W. Britt, & T. M. Greene-Shortridge. (2012). Organizational work-family resources as predictors of job performance and attitudes: The process of work-family conflict and enrichment. *Journal of Occupational Health Psychology; Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 28-40. https://doi.org/10.1037/a0026428

김 영 형 (Young-Hyung Kim)

중산학위



- 1992년 2월 : 금오공과대학교 전자공학(공학사)
- 1992년 2월 : 금오공과대학교 산업경영학과(경영학석사)
- 2010년 2월 : 금오공과대학교 산업경영학과(경영학박사)
- 2014년 9월 ~ 현재 : 금오공과대학교

IT융합학과 부교수

- 2016년 ~ 2017년 : (사)3D프린팅산업협회 회장
- 관심분야 : IT융합기술, 산업조직, HRD, 미래산업
- E-Mail : kic126@kumoh.ac.kr