

# A study on the Influence of Family-Friendly Program on Organizational Life and Job Commitment and Performance -Focusing on police officer organization-

Won-Hee Lee\*, Seung-Sub Eum\*\*, Woo-Hee Kim\*\*\*, Yong-Joon Lee\*\*\*\*

## Abstract

Investigations into family-friendly company culture have been carried out for various companies and conglomerates. But there has never been such investigation for police organization, so this investigation is intended to see the effect on organizational commitment and job performance of the organization culture that makes use of family-friendly program for the police organization. To this end, how the internal factors of family-friendly organization culture affects organization commitment and job performance is empirically analyzed with structural equation modeling. And it is found that family-friendly program has significant effect on organizational life and welfare, and the welfare, in return, is found to have significant effect on job performance.

▶ Keyword: Family-friendly program, Family-friendly Organizational culture, Organizational commitment, Job performance, Structural Equation Model

## I. Introduction

우리나라는 경제발전의 사회구조 속에서 직장과 가정생활 양립의 문제로 인한 갈등이 심화되고 있다. 직장과 가정에서의 역할 사이에서 발생하는 갈등은 상호의존성과 각각의 기대 수준이 달라서 두 가지 역할을 수행하는 과정에서 갈등을 경험하게 된다[1]. 특히 맞벌이 가구의 경우 가정과 직장에서의 역할이 직장에서 긴장과 업무 과중을 초래하는 결과를 가져온다[2]. 일과 가정의 양립 문제는 개인과 조직 뿐만 아니라 국가 정책 측면에서도 중요성이 확대되고 있다[3]. [4]는 일과 가정 양립의 관계에서 기업들이 이를 부정함으로써 조직구성원의 가족들에 대한 책임을 피하고자 한다고 하였다.

일반적으로 일과 가정 양립문제는 조직몰입 및 직장과 가정생활의 만족에 부정적인 영향을 미치며 이직의도를 높이는 것으로

알려져 있다. 직장인들에게 일과 가정에서의 책임 이행은 많은 스트레스와 갈등을 유발하며, 일과 가정 양립의 갈등은 근무태만이나 결근 및 이직을 증가시키고, 해당 직무를 수행할 때 효율성이 낮아지는 결과를 가져온다. 또한 가정생활의 불안과 가족기능의 저하가 심한 경우에는 가족 해체를 초래하기도 하며, 이는 다시 사회적 불안정과 직결되는 악순환을 반복하게 된다. 이처럼 일과 가정 양립의 문제점이 대두됨에 따라 기업은 일과 가정 양립에서 발생하는 갈등을 줄이고, 조화를 이룰 수 있도록 조직 내 가족친화적 환경을 조성할 필요성이 제기되고 있다.

[5]는 가족친화적 조직문화가 일-가정 양립에 미치는 영향에 관한 연구에서 일과 가정의 갈등 관리를 위해서 기업의 직장 가정 양립이 바람직한 가족친화적 조직문화의 정립이 필요하다고 하였으

• First Author: Won-Hee Lee, Corresponding Author: Seung-Sub Eum

\*Won-Hee Lee (leewh@eagle.kit.ac.kr), Subdivision of Business Administration, Kyungnam College of Information & Technology

\*\*Seung-Sub Eum (eumss@dongseo.ac.kr), Division of Global Business Administration, Dongseo University

\*\*\*Woo-Hee Kim (whkim@naver.com), Subdivision of Business Administration, Kyungnam College of Information & Technology

\*\*\*\*Yong-Joon Lee (frgnim@naver.com), Busan Metropolitan Police Agency

• Received: 2017. 11. 08, Revised: 2017. 11. 25, Accepted: 2017. 12. 04.

며, 이는 궁극적으로 조직의 효율성에도 연결된다고 하였다.

본 연구는 경찰조직에서 가족친화적인 조직문화가 조직 몰입 및 직무성과에 미치는 영향을 분석하는 것을 목적으로 한다. 경찰조직은 법규 및 전문성, 계층조직형태 및 실적주의로 구성원의 책임 한계를 명확하게 하는 전형적인 관료조직이다. 경찰조직은 다른 조직에 비하여 위험성을 내포하고 있으므로, 돌발적으로 발생하는 사건사고의 해결에 긴급하게 투입되어야 하는 특성을 가지고 있다. 따라서 보통의 근로자보다 가정에 할애할 수 있는 시간이 적으며, 조직 구성원들이 일과 가정을 양립하는데 있어서 많은 어려움을 겪고 있다. 이와 관련하여 경찰조직은 다양한 가족친화적 제도를 도입하여 일과 가정 양립에서 올 수 있는 갈등을 줄이고자 노력하고 있다. 따라서 본 연구는 경찰조직에서 가족친화적 프로그램을 통한 조직문화가 조직몰입 및 직무성과에 어떠한 영향을 주는지 실증분석 하였다.

## II. Theoretical Background

### 1. Family-friendly organizational culture

#### 1.1 Concept of family-friendly organizational culture

가족친화적 조직문화의 의미는 학자들마다 다른 정의를 내리고 있다. [6]은 ‘가족 친화’를 근로자가 직장과 가정에서 균형, 조화를 이룰 수 있도록 조직이 제도와 서비스를 지원하는 것이라 하였고, 그러한 가치와 신념을 공유하는 것이 ‘가족 친화적 조직문화’라고 정의하였다.

이와 관련한 선행연구들을 보면 [7]은 가정과 일의 갈등이 개인과 가족, 직장 동료 및 조직의 성과에 이르기까지 부정적인 영향을 미치며 이를 해결하기 위한 방안으로 가족친화적 조직문화의 확대와 가족친화제도 도입의 필요성을 제기 하고 있다. 단, [8]의 연구에서 볼 수 있듯이 가족 친화적 제도가 일과 가정에서의 책임을 병행하는데 도움을 줄 수는 있지만, 이러한 제도의 이용가능성 자체만으로는 일과 가정의 갈등을 감소시키지 못한다는 점은 인식해야 할 부분이다.

#### 1.2 Family-friendly system

가족친화제도는 1980년대 이후 미국과 유럽 등에서 가족형태의 변화, 여성의 사회진출 증가와 남녀근로자의 의식변화 등으로 근로자의 가정에 대한 책임 증가로 도입한 제도이다[9].

가족친화제도의 유형은 세계 각국의 제도 도입배경과 발전 과정에 따라 차이를 보인다. 먼저 국외 연구를 보면 [10]는 일과 가정 양립제도의 범주를 유연근무제도, 자녀양육제도, 휴가제도, 기타 등 크게 4개의 영역으로 구성하였다. 유연근무제도에는 시간제 근로, 유연근로, 일자리 공유, 재택 및 원격근무, 학기 중 근무, 근로시간계좌제 등이 포함된다. 자녀양육제도에는 직장보육시설, 위탁보육시설, 부모제도, 보육시설에 대한 안내 및 소개, 재정적 지원, 방학 중 놀이프로그램 등이 포함된다.

Table 1. den Dulk's work-family reconciliation system

Flexible working system	Child care system
Part-time work Flexible work Job sharing At-Home and Remote Work Working during the semester Working Time Account	Daycare facilities Foster care facilities Nannies Information and introduction about childcare facilities Financial support Play program during vacation
Vacation system	Etc
maternity leave Parental leave Lay vacation Family vacation Adoption leave Rest system	Work and family compatibility manager training Corporate consulting and support Work and Family Compatibility Coordinator Employee Needs Survey Financial support

Source : den Dulk(2001)

우리나라의 가족친화제도는 탄력적 근무제도, 자녀양육 및 교육지원제도, 부양가족 지원제도, 근로자 지원제도, 가족친화 문화조성 등의 5개 범주로 구성되어 있다(「가족친화 사회환경의 조성 촉진법」 제2조 3항).

이와 같이 가족친화 제도는 기업복지 뿐 만 아니라, 모성 보호 및 가족들과 관련된 제도들로 이루어져 있다. 이러한 다양한 제도들은 기업특성에 맞게 설계되어 도입되고 있다.

Table 2. Family friendly system

Division	Main Content
Flexible work schedule	Timetable commuting system, Telecommuting system, Part-time work
childrearing and education support	Spouse maternity leave system, Child education support program etc.
Dependent Family Support System	Parent Care Services, Family nursing leave system etc.
Worker support system	Worker health, education, counseling programs, etc.

Source : Ministry of Gender Equality and Family, 2011

가족친화적 조직문화가 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향에 대한 연구의 시작은 먼저 조직문화와 일과 가정 양립문제에 대한 연구에서 시작되며 주로 기업 및 조직의 성과와 관련되어 있다.

[11]는 가족친화제도의 시행이 근로자에게 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 직장에 대한 만족도 향상과 스트레스를 감소시키고, 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다고 하였다.

[12]는 가족친화적 조직문화가 가정과 직장의 갈등을 해소시키며 가장과 직장생활 만족에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 직장가정의 갈등이 낮을수록 조직몰입 및 직장생활과 가정에서의 생활만족이 높고 이직의도가 낮아진다고 하였다.

[13]은 기혼 직장인을 대상으로 가족친화적 조직문화는 조직몰입, 직장가정의 갈등과 직장 및 가정생활 만족, 이직의도에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 가족 친화적 조직문화의 수준이 높을수록 직장가정의 갈등을 감소시키며, 직장가정 갈등이 낮을수록 직장가정의 생활만족과 조직몰입이 높아지고 이직의도는 낮아지는 것으로 나타났다.

[14]은 가족친화적 기업문화가 직무성과 및 가정생활 미치는

영향 분석에서 가족친화적인 기업문화일수록 직무성과와 가정생활 만족에 유익한 영향인 미치는 것으로 나타났다. 또한 배우자의 출산휴가제도가 가정생활 만족에 긍정적 영향을 준다고 하였다.

[15]은 조직의 가족친화제도가 조직성과에 미치는 영향 분석에서 그 결과 가족친화제도 중 출산 및 육아관련 휴가·휴직제도, 유자녀직원 지원제도, 부양가족 지원제도, 가족친화제도 종합이 기업 매출액에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 연구는 가족친화적 조직 및 기업문화가 기업과 근로자 모두에게 긍정적 효과를 가져 온다고 본다.

## 2. Organizational commitment

몰입(engagement)이란 사람들이 특정 활동에 푹 빠져 있는 상태를 의미하는 것으로 원래 심리학과 사회학 분야에서 개인과 조직행위를 분석하기 위한 개념으로 사용되는 용어이다. 몰입 상태에서는 구성원이 최선을 다하여 직무를 수행하고 그 직무성과가 다른 구성원에 비해 높게 나타나는 경우가 많기 때문에 1960년대부터 많은 학자들은 조직몰입에 대해 연구해 오고 있다.

일반적으로 조직몰입은 조직과 구성원이 자신을 동일시하며 조직의 혁신과 발전의 동력을 제공한다. 또한 조직몰입도가 높을수록 구성원들의 이직률이 낮은 경향이 있다.

[16]도 조직몰입을 자신이 속한 조직에 대한 일체감과 몰입의 정도로 정의하고 있고 조직몰입의 다차원성을 주창한 대표적인 학자들로서 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 개념화하였다. [17]은 조직몰입을 조직의 목표와 가치에 대한 신뢰와 애착, 조직을 위해 열심히 노력하고자 하는 헌신과 희생의사, 조직구성원으로 남고자 하는 욕구 등으로 보았다. 또한 [18]은 조직 몰입을 근속몰입과 가치몰입으로 구분하였다. 근속몰입은 조직에 남아 있으려는 심리적인 애착을 의미하고, 가치몰입은 조직에 자부심을 가지고 조직의 목표를 수용하여 이를 달성하고자 노력하는 의사를 의미한다.

## 3. Job performance

직무성과는 일반적으로 조직 구성원들이 조직의 목표나 과업을 달성하기 위하여 보여준 노력의 결과이다[19]. [20]는 직무성과가 객관적으로 측정이 가능한 활동의 결과라고 보았으며 직무성과는 구성원들이 제약 요소들에도 불구하고 업무를 통해서 얻고자 하는 다수의 목표들을 달성할 수 있는 정도라고 정의하였다.

조직 관리에 있어서 구성원의 직무성과는 유효성을 나타내는 지표로 사용되고 있다. 기업은 조직 구성원의 능력을 발휘 시키고 사기를 높여 생산력을 증가시키기 위하여 조직적으로 개인의 직무성과를 측정한다. 직무성과에 영향을 주는 요인으로는 학자마다 다양하게 주장하고 있다. [21]는 기능적 지식, 기술적 지식, 신뢰성, 협력, 요구행동과 공격성, 조직력의 성과 측정 기준으로 직무성과를 나타냈으며 [22]은 생산성, 효율성, 능률을 포함한 과업 성취도와 직무 만족, 결근율, 이직율 등을 포함한 근로자의 반응으로 직무성과를 나타냈다.

## 4. Case analysis

### 4.1 Overseas case

선진국의 경우 가족친화제도 및 가족친화적 기업·조직문화에 대한 관심이 매우 높으며 비교적 오랜 기간 동안 가족친화적 기업경영이 수행되고 있다. 가장 대표적으로 유럽연합국가, 영국, 미국 등의 국가에서 시행되고 있으며 이외에 호주, 일본 등에서 시행하고 있다.

유럽연합국가는 근로자의 일과 생활균형을 지원하기 위해 근로자의 생활과 노동조건 향상을 위한 제도 운영과 그 실행에 대한 조사를 실시하고 있다. 근로자들의 유연근무제도 이용 가장 높은 나라는 오스트리아, 덴마크, 네델란드, 독일 등으로 나타났다. 특히 기업의 유연근무제도 실시와 근로자들의 유연근무제 이용이 수월하다는 것은 가족친화적 제도가 시행되는데 있어서 필수요소 중 하나로 인식할 수 있다.

EFILWC 보고서에 따르면 유연근무제도의 시행은 긍정적인 효과와 부정적인 효과가 나타나는데, 먼저 긍정적인 효과는 관리자측면에서 근로자가 느끼는 직업의 만족도가 높아졌고, 작업량 변동에 있어서 적응이 용이하며, 근로자의 결근빈도가 감소한다고 하였다. 근로자측면에서는 작업량 변동에 따른 적응이 용이하고, 직무에 대한 만족도가 높아졌으며, 결근빈도 감소와 초과수당이 감소한다고 하였다. 반면 부정적인 효과는 관리자측면에서 근로자와의 의사소통에 문제가 발생하며, (생산)비용이 상승한다고 하였다. 근로자측면에서는 의사소통에서의 문제가 발생한다고 하였다.

영국의 기업들이 WLB-CF 기금신청을 하는 이유는 조직문화 개선과 신규직원 채용 및 기존직원의 유지가 가장 큰 이유이며, 기금지원은 가족친화적 조직문화의 형성 및 변화에 긍정적으로 평가되고 있다.

미국은 기업차원에서 다양한 가족친화적인 제도들을 도입하여 시행중이며, 근로시간제도의 변화 및 새로운 근로문화로 발달시켜 나가는 전략을 취하고 있다. 2008년 전국사업체조사(NSE : National Study of Employers)는 미국의 가족친화 기업경영의 주요영역을 크게 4개의 영역으로 구성하고 있다. 또한 일부 제한적인 부분이 있지만 출산 및 입양, 자녀양육, 가족돌봄 등 가족 및 의료상의 휴가제도를 시행하고 있다.

### 4.2 Domestic case

한국은 「가족친화 사회환경의 조성 촉진에 관한 법률」에 의거하여 ‘가족친화기업 인증제’를 도입하였다. 본 제도는 일과 가정의 조화로운 양립을 위해 제정되었으며, 이를 충실히 이행하는 기업을 대상으로 가족친화기업 인증 제도를 실시하고 있다.

가족친화기업 인증 제도는 근로자가 일과 가정생활을 조화롭게 병행할 수 있도록 기업 등에 대해 심사를 하고 인증을 부여하는 제도이다.

우리나라에서 가족친화제도의 유형 중 하나인 스마트워크 사례를 들자면 다음과 같다. 포스코는 스마트워크를 통해 시간·공간의 제약을 극복하면서 모든 사람이 자유로운 소통과 협업

을 통해 좀 더 창의적으로 일할 수 있도록 하고 있다. 포스코의 스마트워크는 스마트 오피스(Smart Office)와 스마트 작업장(Smart Works) 영역으로 나누어 본사는 오피스 부문을, 제철소에서는 스마트 작업장을 추진해 왔다. 최근에는 직원들이 필요한 애플리케이션을 직접 만들어 공유해 업무에 활용하고 있다(한국정보화진흥원, 2012).

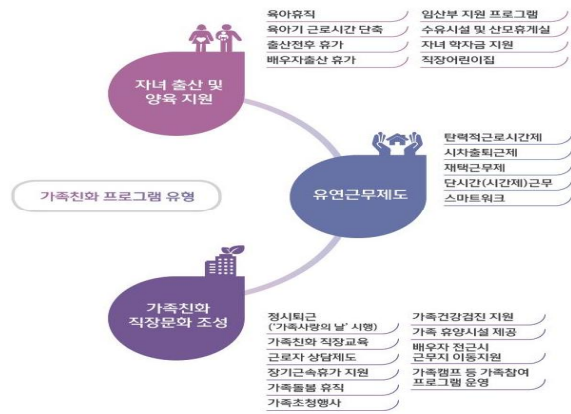


Fig. 1. Family-friendly program type  
Source : Ministry of Gender Equality and Family(2011)

### III. Research Method

#### 1. Research Model and Hypotheses

본 연구는 앞서 제시한 논의들을 토대로 다음과 같이 가설들을 설정하였다.

- H1: 가족친화적 프로그램은 조직생활에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H2: 가족친화적 프로그램은 복지환경에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H3: 가족친화적 프로그램을 통한 조직생활은 복지환경에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H4: 조직생활은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H5: 조직생활은 직무성취에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H6: 복지환경은 직무성취에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H7: 복지환경은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

제시한 가설들을 토대로 연구모형을 나타내면 <Fig. 2>와 같다.

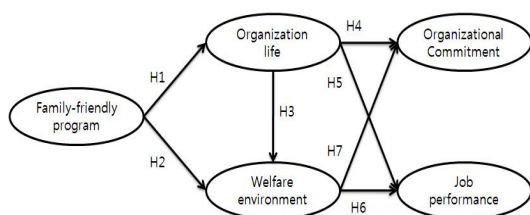


Fig. 2. Research model and Hypothesis

#### 2. Sampling

본 연구는 국내 경찰조직에 근무하는 공무원 및 비공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 총 300부의 설문지를 배포하여 불성실한 답변이 이루어진 7건을 제외한 총 273부를 통계분석에 사용하였다(회수율 91%). 표본의 인구통계학적 특성의 빈도분석 결과는 <Table 3>과 같다.

전체 조사대상자 273명 중 남자 응답자가 168명(61.5%), 여자 응답자가 105명(38.5%)로 조사되었다. 연령대별 분포는 전체 응답자 중 30대가(47.6%)로 가장 많았으며, 다음으로 40대(41.0%), 50대(5.9%), 20대(5.5%) 순으로 조사되었다.

인력 구성상 30~40대가 전체 비중에 88.6%를 차지하는 것으로 나타났다. 응답자들의 결혼여부는 기혼자가(86.8%), 미혼인 응답자는(12.5%)로 나타났다.

기혼 남녀 중 자녀가 없는 사람이(18.3%), 자녀가 1명인 사람이(26.7%), 자녀가 2명인 사람이(48.4%), 자녀가 3명이거나 혹은 그 이상인 사람이(6.6%)로 나타났다.

조사대상의 학력은 대학교 졸업자가(71.4%), 전문대학 졸업자가(12.5%), 고등학교 이하 졸업자가(9.5%), 대학원 이상 졸업자가(4%)로 나타났다.

Table 3. General characteristics of the sample

Division		n	ratio(%)	
Gen der	Man	168	61.5	
	Woman	105	38.5	
Age	20's	15	5.5	
	30's	130	47.6	
	40's	112	41.0	
	50's	16	5.9	
	Etc	34	12.5	
Mar ital stat us	Single	34	12.5	
	Married	237	86.8	
	Coup le empl oyme nt type	police-police	80	29.3
		police-Official	39	14.3
		police - Non-Official	54	19.8
	Single-handed	64	23.4	
	Num ber of childr en	none	50	18.3
		1person	73	26.7
		2person	132	48.4
		3 or more	18	6.6
Etc		2	0.7	
Edu cati on	Less than high school graduate	26	9.5	
	College graduation	34	12.5	
	University graduation	195	71.4	
	More than a graduate school	11	4.0	
	Etc	7	2.6	
Sum		273	100.0	

조사대상의 조직 특성은 <Table 4>와 같다. 경찰공무원의 근무 연수는 6-10년의 경력자가(26%), 11년-15년의 경력자가(22.3%), 16-20년의 경력자가(19.8%), 1-5년 경력자가(17.6%), 20년 이상의 베테랑 경력자가(14.3%) 순으로 나타났다.

응답자의 계급은 경위가(38.5%)로 가장 많았으며, 경사(35.2%), 경장(20.1%), 순경(4.8%), 경감 이상이(1.5%) 순으로 나타났다. 경찰조직의 입직하는 경로는 대부분 일반 공채(93.4%)에 의한 것으로 나타났으며, 그 외 특채(5.5%)로 나타났다. 조사대상

의 근무지는 경찰서(48.4%), 지방청(35.5%), 지구대 및 파출소(16.1%)로 나타났다.

근무부서는 생활안전부서(19.4%), 정보(17.6%), 경무(16.5%), 지구대 및 파출소와 수사파트가 각(11.4%)로 나타났으며, 그 외 교통(7%), 외사(5.9%), 경비(3.3%), 청문 및 감사(2.9%), 형사(2.6), 보안(2.2%)로 나타났다.

근무형태는 일일-내근이(68.1%)로 가장 높았으며, 일일-외근(13.6%), 교대근무-외근(15%), 교대근무-내근(3.3%)로 나타났다.

초과근무 시간은 51-61시간이(27.1%)으로 가장 많았으며 그 다음 60시간 이상이(20.9%), 41-50시간(19.4%), 31-40시간(16.5%), 20시간 미만(8.8%), 21-30시간(7.3%) 순으로 나타났다.

Table 4. Sample organizational characteristics

Division	n	ratio(%)	
Years of work	1-5 years	48	17.6
	6-10 years	71	26.0
	11-15 years	61	22.3
	16-20 years	54	19.8
	More than 20 years	37	14.3
Classes	P. O.	13	4.8
	Sen. P. O.	55	20.1
	A. Ins.	96	35.2
	Ins.	105	38.5
	More than Sen.Ins.	4	1.5
Admission path	Open employment	255	93.4
	Special Jobs	15	5.5
	Executive candidate	3	1.1
	Police university	-	-
Work place	Police Box	44	16.1
	Police Station	132	48.4
	Police Agency	97	35.5
Working Department	Pol-Administration	45	16.5
	Community Safety	53	19.4
	Police Box	31	11.4
	Public Security	9	3.3
	Traffic Management	19	7.0
	Investigation	31	11.4
	Detective	7	2.6
	Intelligence	48	17.6
	National Security	6	2.2
	Foreign Affairs	16	5.9
	Audit and Complaints	8	2.9
Overtime	Less than 20 hours	24	8.8
	21-30 hours	20	7.3
	31-40 hours	45	16.5
	41-50 hours	53	19.4
	51-60 hours	74	27.1
More than 60 hours	57	20.9	
Sum	273	100.0	

### 3. Operational Definition of Variables

본 연구에서는 가족친화적 조직문화, 조직몰입, 직무성공에 대한 이론적 고찰과 선행연구를 대상으로 하여 연구가 이루어졌다. 따라서 본 연구에서는 기존 연구들에서 제시한 결과를 바탕으로 하여 가족친화적 프로그램, 조직생활, 복지환경, 조직몰입, 직무성공의 5가지 요인을 37개의 척도를 사용하였다.

모든 변수들의 측정은 리커트 5점척도를 이용하여 측정하였으며

“전혀 그렇지 않다.” 부터 “매우 그렇다.” 로 표현 하였다.

## V. Results

### 1. Exploratory Factor Analysis

본 연구에서는 SPSS Windows 18.0을 이용하여 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)과 연구도구의 신뢰도를 분석하였으며, 신뢰도를 평가하기 위하여 크론바하 알파(Cronbach's alpha>0.7)를 사용하였다.

요인추출방법은 주성분분석(Principle Component Analysis) 방법을 요인 회전방법은 직각회전(Varimax Rotation)을 사용하여 분석을 하였으며 설문문의 문항이 본 연구의 측정목적에 부합하도록 하였다. 또한 평가요인간 상관관계를 나타내는 요인적재량(Factor Loadings: FL>0.6)을 이용하여 단일차원 요인분석을 실시하였다.

먼저 SPSS 18.0을 이용하여 설문문항들에 대해 탐색적 요인분석을 실시한 결과 가족 친화적 프로그램, 조직생활, 복지환경, 조직몰입, 직무성공 등 5개의 요인이 도출되었다. 제시한 총 37개의 측정도구 중 8개 측정도구의 요인적재량이 0.6이하여서 탈락되었다.

Table 5. Results of exploratory factor analysis

Item	Family-friendly program	Welfare environment	Organizational Commitment	Organization life	Job performance	Cronbach's α
Family-friendly program	.860					0.907
	.816					
	.798					
	.795					
	.790					
	.704					
	.703					
	.676					
Welfare environment		.699				0.861
		.688				
		.686				
		.661				
		.658				
		.642				
Organizational Commitment			.902			0.928
			.894			
			.864			
			.856			
Organization life				.777		0.809
				.765		
				.663		
				.627		
				.571		
Job performance					.780	0.807
					.666	
					.637	
					.800	
					.786	
					.662	

### 2. Confirmatory Factor Analysis

본 연구에서는 먼저 내적 타당성을 인정 받기위하여 선행연구에서 제시한 측정문항들을 본 연구에 맞게 수정하여 해당 관련 전문가들에게 검토를 받았으므로 내적 타당성을 인정받았다고 할 수 있다. 먼저 탐색적 요인분석을 수행하여 추출된 요인들을 대상으로 AMOS 18.0을 이용한 확인요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하여 평가도구의 타당도(Validity)를 검증하였다. 먼저 최대우도법(Maximum Likelihood Method)를 사용하여 연구 개념들과 측정변수들의 부합정도를 파악하였다. 타당도를 검증하기 위해 표준요인부하량(Standardized Factor Loadings: FL>0.6), 다중상관계수(Squared Multiple Correlations: SMC>0.5), 표준잔차행렬(Standardized Residual Covariance: -2.58< SRC < +2.58)을 이용하였으며(Bagozzi and Yi, 1988; Wulf et al., 2001), 개념 신뢰도(Construct Reliability: CR>0.7)와 평균분산추출값(Average Variance Extracted: AVE>0.5)을 이용하였다(강병서, 1999; Bagozzi and Yi. 1988). 또한 확인 요인분석에서 전반적인 적합도 평가지표인, GFI, AGFI, RMR, NFI, CFI, TLI, RESEA를 사용하여 연구모형의 유의도를 확인하였다.

각 항목구성의 최적상태를 도출하기 위한 모델의 적합도 평가는 GFI(Goodness-of-fit Index:>=0.9), AGFI(Adjusted Goodness-of-fit Index:>=0.8), RMRS(Root Mean Square Residual;<=0.08), CFI(Comparative Fint Index; 1에 가까울수록), RMSEA(Root Mean Square error of Approximation =<1), NFI(Normed Fit Index:>=0.8), TLI(Tucker-Lewis Index = 1),  $\chi^2$ (작을수록),  $\chi^2$ 에 대한 p값(>=0.05)등을 사용하고자 한다. 본 연구의 결과 모든 값들이 유의한 것으로 나타났다.

Table 6. Results of confirmatory factor analysis

Construct	Number of Items		CR	AVE
	Before	After		
Family-friendly	8	7	0.93	0.65
Welfare environment	8	7	0.88	0.52
Organizational Commitment	5	5	0.97	0.88
Organization life	6	3	0.81	0.59
Job performance	6	3	0.91	0.79

### 3. Analysis of the Structural Model

인과관계는 요인들의 원인과 결과를 통해 상호연관성을 밝히기 위해 사용되어 진다[23]. 본 연구에서도 공분산 구조모형을 이용하여 가족 친화적 프로그램, 조직생활, 복지환경, 조직몰입, 직무성과의 5개 요인들간에는 어떠한 인과관계가 있는지를 분석하고자 한다.

Table 7. Results of hypotheses

Hypothesis	Path	FL	t-value	p-value	Hypothesis Supported
H1	Family-friendly→Organization life	-0.25		0.000	**
H2	Family-friendly→Welfare environment	0.103		0.025	*
H3	Organization life→Welfare environment	-0.472		0.000	**
H4	Organization life→Organizational Commitment	-0.023		0.66	ns
H5	Organization life→Job performance	-0.090		0.091	ns
H6	Welfare environment→Organizational Commitment	0.103		0.081	ns
H7	Welfare environment→Job performance	0.393		0.000	**

\*: P<0.05, \*\*: P<0.01, ns: not significant

본 연구에서 전체 요인들 간의 인과관계를 조사하기 위해 AMOS 18.0을 이용한 구조모형을 검정한 결과  $\chi^2 = 29.457$  (df=3), p = 0.000,  $\chi^2/df = 1.845$ , GFI = 0.961, RMR = 0.023, NFI = 0.875, AGFI = 0.804, CFI = 0.883로 일반적인 적합도 지수를 모두 충족시켰으나 GFI의 경우 0.883, NFI도 0.875로 나왔으나 본 연구의 모형을 해석하는데 무리가 없는 것으로 나타났다.

<Table 7>과 <Fig. 3>은 표준화된 각 경로계수 값과 유의 수준을 나타낸다. 본 연구의 결과를 살펴보면 가족친화적 프로그램은 조직생활(H1)과 복지환경(H2)에 긍정적인 영향을 주며, 조직생활은 복지환경(H3)에 긍정적인 영향을 주며, 복지환경은 직무성과(H7)에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

하지만 본 연구에서 제시한 조직생활은 조직몰입(H4)과 직무성과(H5), 복지환경은 조직몰입(H6)에는 영향을 주지 않는 것으로 각각 나타났다.

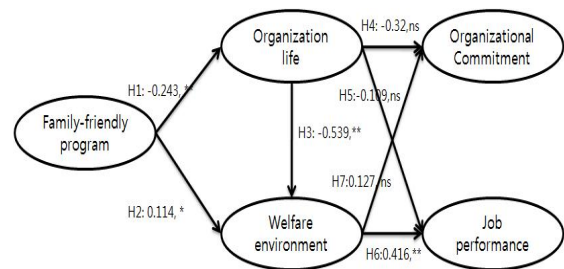


Fig. 3. Results of research model

## VI. Conclusions

본 연구의 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다. 가족친화적 프로그램은 조직생활(H1)과 복지환경(H2)에 긍정적인 영향을 주며, 조직생활은 복지환경(H3)에 긍정적인 영향을 주며, 복지환경은 직무성과(H7)에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이런 결과는 선행연구에서 보였던 같은 맥락으로 경찰공무원 조직의 가족친화적 프로그램이 조직생활 뿐만 아니라 직무 성과에 많은 영향이 미치는 것으로 나타났다. 그러나 본 연구에서 제시한 조직생활은 조직몰입(H4)과 직무성과(H5), 복지환경은 조직몰입(H6)에는 유의한 영향을 주지 않는 것으로 각각 나타났는데 이런 결과는 경찰공무원 조직의 열악한 근무환경과 직원들이 만족할만한 복지수준이 제공되고 있지 않음을 알 수 있으며 특히, 팀워크를 중시하는 경찰조직의 집단주의적 조직 문화가 일-가정 양립에도 방해요인임을 확인하였다. 그리고 본 연구의 한계점으로는 연구에 사용된 표본이 경찰공무원만을 대상으로 하고 있어 연구결과를 일반화하는데 제한적일 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 직업군들을 대상으로 실증분석할 필요가 있다.

## REFERENCES

- [1] L. E. Duxbury, and C. A. Higgins, "Gender difference in work-family conflict," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 60-74, 1991.
- [2] S. Coverman, "Role overload, role conflict and stress: Addressing consequences of multiple role demands," *Social Forces*, Vol. 67, pp. 965-982, Nov, 1989.
- [3] Ministry of Gender Equality and Family, "A Study on Corporate Performance for the Proliferation of Family Friendly System," *Korean Women's Development Institute*, 2011.
- [4] P. Voydanoff, "Work role characteristics, family structure demands, and work/family conflict," *Journal of Marriage and the Family*, Vol. 50, pp. 749-761, 1988.
- [5] H. R. Kwon, "A Study on the Influence of Family-Friendly Culture on Work-Family Compatibility in the Police," *The Korean Association of Police Science Review*, Vol. 36, pp. 3-25, April, 2017.
- [6] C. A. Thompson, L. L. Beauvais, and K. S. Lyness, "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*, Vol. 54, pp. 392-415, 1999.
- [7] N. J. Allen, and J. P. Meyer, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18, 1990.
- [8] T. D. Allen, "Family-supportive work environments : The role of organizational perception," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, No. 30, pp. 414-435, 2001.
- [9] B. H. Lee. and J. S. Kim, "A Study on Organizational Performance of Family Friendly Management," *Korea Labor and Employment Relations Association, Industrial Relations Research*, Vol. 19, No. 2, pp. 153-175, 2009.
- [10] L. D. Dulk, "Work-Family Arrangements in Organizations," *Amsterdam: Rozenberg Pub*, 2001.
- [11] H. R. Kang, T. H. Kim, and J. H. Kim, "Family-friendly environment and corporate policy," *Ewha Womans University Management Research Institute*, 2001.
- [12] M. J. Bang, "The effect of family-friendly organizational culture on work-family conflict, work and family life," *Chung-Ang University*, 2004.
- [13] Y. H. Lee, M. J. Bang, and S. Z. Oah, "The Effect of Family - Friendly Organizational Culture on Organizational Commitment, Job Satisfaction, Turnover Intention, and Family Satisfaction: Focusing on mediating effects of work-family conflict," *Korea Psychological Association*, Vol. 18, No. 3, pp. 639-657, 2005.
- [14] E. J. Kim, "The impact of family-friendly corporate culture on workers; Focusing on Turnover Physician, Job Performance, Family Life Satisfaction," *Sogang University*, 2011.
- [15] H. R. Hong, "A Study on the Influence of Utilization of Family Friendly System on Organizational Performance," *Seoul National University*, 2016.
- [16] N. D. Allen and J. P. Meyer, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18, 1990.
- [17] R. T. Mowday, "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment," *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 3, pp. 387-401, 1979.
- [18] H. Angle, and J. Perry, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, pp. 1-14, 1981.
- [19] M. G. Millar, and A. Tesser, "Effects of affective and nonaffective on the attitude-behavior relation", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, pp. 270-276, 1986.
- [20] L. W. Porter, and E. E. Lawler, "Managerial Attitudes and Performance," *Richard D, Irwin*. 1976.

- [21] J. W. Slocum, "Motivation in Managerial Level: Relationship of Need Satisfaction to Job performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 55, No. 4, pp. 312-316, 1971.
- [22] A. D. Szilagyi and M. J. Wallace, "Organizational Behavior and Performance," Foresman and Company, 1990.
- [23] G. S. Kim, "AMOS Structural Equation Model Analysis," Hannarae, 2006.

### Authors



Won Hee Lee received the M.B.A. and Ph.D. degrees in International Commerce & Logistics from Pukyong National University, Korea, in 2005 and 2017, respectively. Dr. Lee joined the faculty of the Subdivision of Business Administration at Kyungnam College of Information & Technology, Busan, Korea, in 2016. He is currently a Professor in the Subdivision of Business Administration, Kyungnam College of Information & Technology. He is interested in International Management, Business Statistics and International Business Environments, and International Enterprise.



Seung Sub Eum received the Ph.D. degrees in Division of Business Administration, from Chung-Ang University, Korea, respectively. Dr. Eum joined the faculty of the Division of Global Business Administration at Dongseo University,

Busan, Korea, in 2007. He is currently a Professor in the Division of Global Business Administration, Dongseo University. He is interested in International Monetary Economics, Derivatives Markets and International Trade Insurance.



Woo Hee Kim joined the faculty of the Subdivision of Business Administration at Kyungnam College of Information & Technology, Busan, Korea, in 1996. He is currently a Professor in the Subdivision of Business Administration, Kyungnam

College of Information & Technology. He is interested in Marketing, Excel Practices and International Marketing.



Yong Joon Lee received the M.B.A. degrees in Division of Business Administration from Pusan National University, Korea, in 2017, respectively. He is currently an employee in The Busan Metropolitan Police Agency. He is interested in Human

Resource Management, Strategic Management.