

연구논문

공공기관의 가족친화정책이 공무원의 조직성과에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과를 중심으로*

고 재 권**

- I. 서 론
- II. 이론적 배경
- III. 연구방법
- IV. 분석결과
- V. 결 론

〈요약〉

본 연구는 최근 공공조직에서 많이 도입하고 있는 가족친화정책이 조직성과에 미치는 영향을 분석하고 동시에 가족친화정책과 조직성과간의 관계에 있어서 조직문화의 조절효과를 분석하고자 하였다. 가족친화정책은 육아휴직제도, 직장 내 보육시설, 유연근무제 등을 포함하고 있고, 조직성과는 조직구성원의 주관적 지표를 사용하였다. 조직문화는 Kimberly & Quinn(1984)의 경쟁가치모형에 근거한 집단·발전·위계·합리문화로 유형화하였다. 연구결과 가족친화정책은 조직성과에 긍정적인 영향을 보였고, 조직문화에서는 합리문화를 제외한 다른 3가지 문화가 조직성과에 유의미한 긍정적인 영향관계를 보여주었다. 조절효과와 관련하여 발전문화가 두 변수 사이에 정(+)의 조절효과, 집단문화가 부(-)의 조절효과를 보이는 것으로 분석되었다.

[주제어: 가족친화정책, 조직성과, 조직문화, 조절효과]

I. 서 론

최근 여성들의 활발한 사회활동 참여, 맞벌이 가정의 증가, 이혼의 증가로 인한 한 부모 가정의 확대 등의 사회적 변화 속에서 많은 조직들은 조직구성원들이 직장과 가

* 이 논문은 2014년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2014S1A5B5A07042326).

** 한남대학교 행정학과 조교수(jkko@hnu.kr)

정생활을 조화롭게 추구할 수 있는 일-가정 양립정책이 중요한 이슈가 되어 왔다. 따라서 기존 조직의 인적자원관리에 대한 연구들은 성과평가, 교육훈련, 경력개발제도, 조직문화 개선, 복리후생제도에 초점을 두어왔다면, 최근에는 연금, 의료보험 등과 같은 전통적인 복리후생제도에서 조직구성원의 일가정 양립을 위한 유연근무제, 재택근무제, 육아 및 출산휴직 등과 같은 가족친화적 복리후생제도의 도입 등으로 연구가 확대되고 있다(고재권, 2014; 김선희, 2010; 김준기·양지숙, 2012).

가족친화정책에 대하여 일반적으로 근로자들이 직장과 가정생활의 조화를 이루도록 도움을 주는 일련의 제도라고 이해될 수 있다. 구체적인 가족친화정책의 내용에 대해서는 많은 연구들에서 다양하게 언급하고 있다. 우선 여성가족부(2006)는 탄력근무제, 자녀양육 및 교육지원제도, 부양가족 지원제도, 근로자 지원제도, 가족친화 문화의 조성 등 5가지 영역으로 가족친화정책의 영역을 구분하고 있다. 김혜원(2011)의 연구에서는 가족친화적 제도를 3가지 유형으로 구분하였다. 첫째, 육아휴직제도, 배우자 출산휴가제도, 간병휴직제도, 선택적 근무제도, 탄력적 근무제도 등 시간적 측면의 지원제도이고, 둘째, 직장보육시설 지원 및 보육료 지원 등 경제적 측면의 지원제도, 셋째, 출산과 관련된 모성보호제도이다.

이러한 가족친화정책은 서구의 민간조직에서 1970년대 이후 활발히 도입되었고, 이에 대한 연구 역시 1970년대 후반부터 본격적으로 이루어졌다. Near 등(1978)은 근로자들의 일-가정 양립이 근로자들의 직무만족 등에 긍정적인 영향이 있음을 검증하였다. 그 외의 연구들에서 부양가족지원, 출산 및 육아 등을 위한 휴직이나 직장보육제도, 근무유연제와 재택근무제 등 근무시간과 장소의 유연성을 제공하는 정책 등이 조직성과, 이직의도, 직무만족 등의 조직구성원의 태도 등에 영향을 주는 것을 검증하였다(Ko & Hur, 2014; Lee & Hong, 2011; Saltzstein et al., 2001; Shamir & Salomon, 1985). 국내에서도 이유덕(2011), 김혜원(2011), 김영조·이유진(2012) 등의 연구에서 민간조직에서 가족친화정책이 조직구성원의 조직몰입, 조직성과 등에 긍정적인 영향 관계에 있음을 보여주었다. 또한 민경률·박성민(2013)과 고재권(2014)의 연구에서는 공공조직에서 가족친화정책에 대한 연구를 하였는데 이러한 연구들에서도 가족친화정책이 조직성과에 긍정적인 영향 관계가 있음을 보여주었다.

공공조직에서 가족친화정책의 효과에 대한 몇몇 연구가 있었지만 아직 많이 부족한 실정이다. 특히 한국의 공공조직의 경우 2014년 12월 기준 국가공무원 634,061명 중에 여성공무원이 310,860명으로 49%의 인력비율을 보이고 있다(인사혁신처, 2015).

여성공무원의 연령대별 점유비율을 살펴보면 20대 이하(67.6%), 30대(49.5%), 40대(40.6%), 50대 이상(27.5%)의 비율을 보여주고 있다. 공무원들의 혼인 및 맞벌이 현황을 살펴보면 공무원의 80.5%(887,191명 중 714,143명)는 기혼자이며, 맞벌이를 하고 있는 경우는 53.8%(477,416명)로 나타났다. 지난 '08년도 통계치와 비교하면 기혼자의 맞벌이 비율은 2008년 47.7%에서 2013년 53.8%로 6.1% 증가하였다(2013년도 공무원 총조사 자료). 여성공무원의 증가와 맞벌이 가구의 증가로 인하여 공공조직에서 가족친화정책의 중요성은 계속 증가하고 있다. 또한 기존 연구들이 주로 가족친화정책의 도입에 미치는 영향 변수와 가족친화정책의 효과로서 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 조직성과 등에 직접적 영향 검증에 제한된 점이 있었다. 조직에서 가족친화정책을 도입하더라도 조직 및 관리자의 지원 등과 같은 요소에 의하여 가족친화정책의 효과는 달라질 수 있다. 특히 한국의 집단적 조직문화에서 근로자들이 쉽게 가족친화정책의 혜택을 누리기는 쉽지 않다. 따라서 본 연구에서는 서울시 공무원을 대상으로 공공조직에서 가족친화정책이 공무원의 조직성가에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 더불어 가족친화정책과 조직성가에 있어서 조직문화의 조절 효과를 분석하는 것을 목적으로 하고 있다.

II. 이론적 배경

1. 사회적 교환이론(social exchange theory)

가족친화정책이 조직구성원들의 태도 등에 영향을 끼쳐서 결과적으로 조직효과성을 개선할 수 있는 점을 설명하는데 있어서 사회적 교환이론이 많이 활용되고 있다. 이는 사회적 교환이론이 조직 또는 리더가 조직 구성원의 긍정적인 직무태도를 유발할 수 있는 이론적 근거가 되기 때문이다. 사회적 교환은 조직 또는 리더에게서 조직 구성원이 긍정적인 혜택이나 우호적인 대우를 받았을 때 이러한 혜택이나 대우에 상응하는 보답을 해야 하는 의무감이 생기며 이러한 상호 호의적인 관계를 사회적 교환관계라 이해할 수 있다(Gould-Williams & Davies, 2005). 즉 조직 구성원이 조직이나 리더에게서 만족스러운 근무환경을 제공받거나 또는 가족친화적 복지혜택을 제공받는 경우 조직 구성원은 조직 또는 리더가 자신들에게 관심과 배려를 하고 있다고 인지

하게 되고, 이에 상응한 보답으로 긍정적인 직무태도를 보이는 것이다. 반대로 조직 또는 리더가 조직 구성원에게 불공정하거나 열악한 근무환경을 제공할 경우 조직구성원은 이에 상응한 부정적인 직무태도를 보이는 것이다(Blau, 1964; Lambert, 2000).

2. 가족친화정책(family-friendly policy)

가족친화정책은 1970년대 후반부터 서구 사회에서 여성의 사회 진출의 확대와 가정 내 남녀 역할 인식의 변화 등의 의식변화에 따라 근로자들의 직장과 가정의 양립을 위한 기업들의 배려로 도입되었다(이유덕, 2011). 즉 가족친화정책은 조직 내에서 복지의 일환으로 여성뿐만 아니라 남성근로자가 겪을 수 있는 가정과 일 사이에서 생길 수 있는 어려움을 해결하고자 하는 것이다. 우리나라에서도 최근 조직 구성원들이 가정과 일을 양립할 수 있도록 도와주는 가족친화정책을 민간과 공공 조직에서 도입하도록 정부에서 적극적으로 장려하고 있다.

외국의 사례에서는 가족친화정책을 3가지 유형으로 구분하고 있다. Glass & Estes(1997)의 연구에서 가족친화정책은 첫째, 자녀양육 및 노인요양과 같은 부양가족의 돌봄에 필요한 도움을 지원하거나 근로자의 건강 및 교육을 지원하는 사회적 지원이다. 둘째, 출산 및 육아 휴직과 휴직 이후 아이를 돌보기 위한 시간제로의 전환 등 근무시간의 단축이다. 셋째, 근무시간과 근무장소를 탄력적으로 운영하는 탄력근무제와 재택근무제이다. 국내에서는 2007년 12월에 '가족친화 사회환경의 조성 촉진에 관한 법률'이 제정되었고, 이 법에서는 가족친화제도를 탄력적 근무제도, 자녀의 출산·양육 및 교육 지원 제도, 부양가족 지원제도, 근로자 지원제도, 그 밖에 여성가족부령으로 정하는 제도 등 5가지로 구분하고 있다(김영조·이유진, 2012). 선행 연구에서는 각각의 유형으로 가족친화정책을 구분하기 보다는 일반적으로 탄력근무제, 재택근무제, 육아 및 출산 휴직, 직장 내 보육시설 운영, 육아비용 지원 등 개별제도의 효과를 검증하고 있다(고재권, 2014; 김영조·이유진, 2012; 민경률·박성민, 2013; 유홍림·김미경, 2009; 장현주·최무현, 2009).

가족친화정책에 대한 선행 연구들은 가족친화정책이 직무만족, 이직의도, 조직몰입, 조직성과 등 결과 변수에 영향을 미치는 연구(Katz et al., 1985; Lee & Hong, 2011; Perry-Smith & Blum, 2000), 가족친화정책의 도입에 영향을 미치는 변수에 관한 연구(이민우 외, 2008), 가족친화정책과 결과변수 간의 조절효과를 보이는 변수에 관한 연

구(민경률·박성민, 2013; Ko & Hur, 2014; Kossek et al., 2001; Martins et al., 2002)들이 진행되었다. 가족친화정책이 결과 변수에 영향을 미치는 연구들을 살펴보면 Ko & Hur(2014)의 연구에서 가족친화정책은 직무만족에 긍정적인 영향과 이직의도에 부정적인 영향을 보여주고 있다. Moon & Roh(2010)의 연구와 Beauregard & Henry(2009)의 연구에서는 일가정 양립이 조직구성원의 조직성과에 긍정적인 관계가 있음을 검증하였다. 국내 연구에서는 김혜원(2011)의 연구에서 가족친화제도와가 기업성과가 긍정적인 관계가 있음을 보여주었다.

가설 1: 가족친화정책에 대한 만족도는 조직구성원의 조직성과에 정(+)의 유의미한 영향을 미칠 것이다.

3. 조직성과

조직성과에 대한 기존 연구들을 살펴보면 조직성과의 특성이 복잡적이기 때문에 다양한 정의와 측정 기준들을 제시하고 있고, 이는 모든 조직에 적용할 수 있는 공통적인 개면과 측정 기준이 없다는 것을 의미한다(Brewer & Selden, 2000). Price(1986)와 Newcomer(2001)는 조직성과를 조직이 설정한 조직목표를 달성한 정도, 즉 자원 투입에 대비한 나타난 결과의 정도로 정의한다. 조직목표는 조직이 현재의 활동을 통하여 도달하고자 하는 바이다. 하지만 공공조직에서는 산출물과 결과에 대한 정의가 어렵고 무엇을 측정해야 하는 지에 대한 논란이 있어왔다. Epstein(1992)은 공공조직에서는 국민 또는 시민 등의 행정의 수요와 욕구, 그리고 자원에 대한 책무성과 관련하여 성과를 설명하고 있다. 즉, 행정에서의 고객들의 수요와 욕구에 대한 책무성에 기반하여 성과는 행정서비스의 질적인 측면을 강조하는 효과성과 관련된다. 자원에 대한 책무성은 행정서비스의 생산 및 공급에 있어서 자원의 효율적인 사용을 강조하는 능률성과 관련된다. 반면, Rainey(2009)는 공공조직의 특성상 성과에 대한 모호성으로 인하여 성과측정이 어렵다는 점을 지적하고 있다. 이는 공공조직의 성과에 대하여 다양한 기준이 존재하기 때문에 한 가지 기준을 가지고 그 조직의 성과로 결부시키기 어렵다는 것이다(Brewer & Selden, 2000). 따라서 공공조직의 성과에 대한 많은 연구들이 초기에는 재무지표를 활용하여 측정하였고(Campbell, 1977), 또한 조직효과성 이론에 근거하여 조직의 성과향상에 긍정적 영향을 주는 직무만족, 조직몰입, 조직시민 행동 등 대리지표를 활용하여 조직성과를 측정하여 왔다(박정호·이도석, 2015). 하지

만 조직효과성과 관련한 대리지표가 정확히 조직성과를 대표하지 못하는 문제점으로 인하여 최근 조직구성원의 주관적 인식으로 조직성과를 측정한 연구들이 있다(Choi & Rainey, 2010; Ko et al, 2013). 본 연구에서는 서울시의 공무원이 분석대상이고, 서울시의 모든 부서의 성과를 객관적인 단일 기준으로 측정하기 어렵기 때문에 주관적 인식으로 조직성과를 측정하고자 한다. 가족친화정책과 조직성과의 관계에 대한 선행 연구에서는 조직에서 제공하는 가족친화정책에 대한 만족이 조직성과에 긍정정인 영향을 미침을 보여주고 있다(고재권, 2014; 김혜원, 2011; 이유덕, 2011).

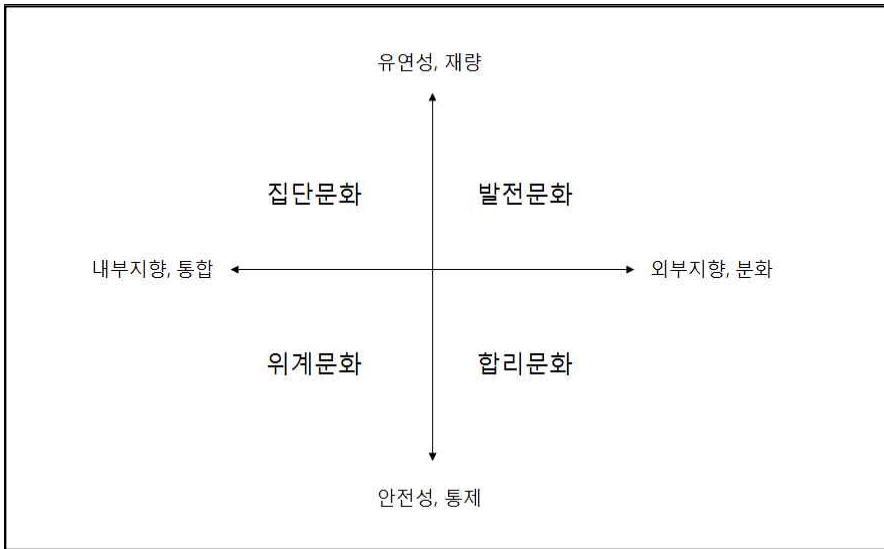
4. 조직문화: 가족친화정책과 조직성과의 조절변인

지금까지 가족친화정책의 주요 연구들은 이 정책의 직접적인 결과물에 대한 산물물, 조직성과, 직무만족, 이직의도, 조직몰입 등에 초점을 두어왔다. 최근 가족친화정책의 효과를 더욱 증진시키기 위한 조직문화로서 상사, 동료의 지원문화의 조절효과에 대한 연구가 있었다(권혜원·권순원, 2013; 김영조·이유진, 2012). Lobel & Kossek (1996)의 연구에서는 조직이 가족친화정책을 시행하더라도 조직문화에 따라 이러한 정책의 이용에 제한이 생기기 때문에 가족친화적 근무여건과 조직문화의 중요성을 강조하였다. 본 연구에서는 상사, 동료의 가족친화정책에 대한 지원문화와 같은 특정 문화가 아닌, 일반적인 조직이 가지고 있는 문화유형에 따라 가족친화정책과 산출물인 조직성과에 대한 영향관계의 변화를 검증하고자 한다.

조직은 개별 조직의 특유한 문화적 정체성을 가지고 있고 이는 조직문화라 일컬어진다. Ott(1989)는 조직문화 특성을 5가지로 설명한다. 첫째, 조직문화는 조직 내에 존재하는 문화이고, 둘째, 조직문화는 가치·신념·지각·행동규범 등 사물이고, 셋째, 사회적으로 구성된 눈에 보이지 않는 추상적인 힘이고, 넷째, 조직문화는 조직구성원에게 특정 행동으로 귀결시키는 사회적 에너지이고, 다섯째, 조직문화는 조직구성원의 특정 행동을 강제하고 다른 행동을 통제하는 통제기제로 작동한다. 즉, 조직문화는 조직구성원들에게 공동체라는 인식을 조성하며 조직구성원들의 행동에 대한 가이드라인을 제시하는 기능이 있고, 또한 조직구성원 간의 합의를 도출하여 급격히 변화하는 정치·사회·경제적 외부 환경에 대응하여 조직의 존속과 적응을 이끌어낸다(류병곤, 2016; 최재성·임진섭, 2015). 이러한 조직문화의 성공적인 관리는 단순한 조직구조의 변화 또는 기능의 개편 등 물리적인 개혁보다 조직발전에 더욱 효과적이기 때문에 많

은 연구들에서 조직문화를 연구하고 유형화하고자 시도하였다(김대건·허성욱, 2015). 하지만 조직의 문화는 조직의 특성과 조직구성원들의 신념, 규범, 태도, 가치 등에 의하여 다양한 형태로 표출되기 때문에 연구의 관점과 초점에 따라 다양하게 조직문화의 유형이 구분되고 있다.

〈그림 1〉 경쟁가치모형의 조직문화



조직문화의 유형에 대하여 Harrison(1972)은 조직의 이념적 성향에 따라 권력지향형, 역할지향형, 과업지향형, 인간지향형으로 조직문화를 유형화하였다. Ouchi(1981)는 거래비용과 거래교환 방법에 의하여 조직문화를 시장문화, 관료문화, 클린문화로 유형화하였다. 조직문화에 대한 다양한 유형이 있지만, 본 연구에서는 Quinn & Kimberly(1984)의 경쟁가치모형에 근거한 조직문화 유형을 사용하고자 한다. 경쟁가치모형은 개별 조직문화에 내포된 다양하고 배타적인 조직문화를 파악할 수 있기 때문이다. 경쟁가치모형은 2개의 축을 사용하여 4개의 문화군집을 설정한다. 첫 번째 축은 신축성 및 재량을 기준으로 신축(flexibility)지향과 통제(control)지향을 나타내고, 두 번째 축은 내부지향 및 통합을 기준으로 내부지향과 외부지향을 나타낸다. 이러한 두 가지 상반된 경쟁적 가치기준을 가지고 집단·발전·계층·합리문화 등 4가지 유형의 문화로 조직문화를 분류한다.

첫째, 집단문화는 인간관계 또는 관계지향 문화이며, 조직구성원의 장기적인 헌신, 신뢰, 팀워크 등을 바탕으로 조직에 대한 참여, 충성, 사기 등의 진작을 중시하는 인간중심적 문화이다. 집단문화에서는 조직구성원 상호간의 애정과 협력, 소속감 같은 집단의식이 중요시되고 구성원들의 장기적인 인적개발에 관심을 가지기 때문에 구성원들의 조직몰입도가 매우 높다.

둘째, 발전문화는 혁신조직이나 애드호크라시조직에서 많이 나타나는 조직의 변화를 강조하는 문화이다. 성장과 자극(stimulation), 다양성을 통하여 조직의 변화와 유연성을 강조하면서 조직구성원들이 외부환경의 변화에 적극적으로 대응하도록 한다. 발전문화에서는 조직 구성원들이 아이디어를 중요시여기고 모험정신과 창의성, 기업가정신에 가치를 두어 조직의 변화와 성장을 중요시한다.

셋째, 위계문화는 공식적인 명령과 규칙, 감독과 통제, 조직안정성 등의 가치가 중요시되는 등 관료제의 가치와 규범이 반영된 문화이다. 이러한 문화는 Weber의 관료제 조직구조를 기초로 절차적 효율성을 강조하여 능률적으로 목표를 달성하는 데에 중점을 둔다. 이러한 위계문화에서는 명확한 공시절차와 규율, 질서 등이 강조되며 효율적인 조직운동을 위하여 통제위주의 조직구조를 지향한다.

넷째, 합리문화는 안정적이고 통제 중심의 조직구조를 강조하고, 조직의 성과목표 달성과 과업수행에 있어서 체계적이고 능률적인 조직 관리를 중요시한다. 또한 환경 변화에 적극적으로 대응하고 조직구성원은 성과나 목표달성도에 따라 정확한 성과보상이 이루어진다. 성과와 목표지향성 특성이 중시되고 이를 위해 경쟁에서 이기는 것이 중요하다.

이러한 4가지 유형의 조직문화 효과에 대하여 김호정(2002)과 안경섭(2008)의 연구에서는 집단문화와 발전문화가 직무만족과 조직성가에 긍정적인 영향을 주고, 위계문화와 합리문화는 통계적으로 유의미한 관계가 아님을 검증하였다. 이창수(2010)의 연구에서는 지방의료원 직원을 대상으로 합리문화와 집단문화가 조직시민행동에 정(+)의 효과를 보이고, 위계문화는 부(-)의 효과가 나타났다. 또한 김선경·장창석(2013)의 연구에서는 충청남도 공무원을 대상으로 모든 유형의 문화가 조직구성원의 지식창출에 긍정적인 영향을 미치는 것을 보여주었다. 이러한 조직문화에 대한 선행연구의 결과가 다양한 이유는 조직의 특성에 따른 것으로 판단된다.

가족친화정책과 조직성과간의 관계에 대한 조직문화의 조절효과에 대한 선행연구는 없다. 따라서 본 연구에서는 문화유형에 대한 이론적 논의에 기반하여 조직문화의

조절효과에 관한 가설을 설정하고자 한다. 집단문화는 조직구성원 상호간의 애정, 협력, 구성원의 장기적인 인적개발에 관심을 가지고 있고, 발전문화는 구성원의 자율성과 창조성을 중시하고 조직의 변화와 성장에 관심을 가지기에 가족친화정책과 조직성과의 관계에 정(+)의 조절효과를 줄 것이라 가정하였다. 반면, 위계문화는 공식적인 명령과 규율, 조직의 안전성을 중시하고, 합리문화는 경쟁을 통한 성과와 목표지향이 강조되기 때문에, 가족친화정책과 조직성과의 관계에 부(-)의 조절효과를 줄 것이라 가정하였다.

가설 2: 강한 집단문화를 가진 조직에서는 가족친화정책이 조직성과에 미치는 영향이 더 클 것이다.

가설 3: 강한 발전문화를 가진 조직에서는 가족친화정책이 조직성과에 미치는 영향이 더 클 것이다.

가설 4: 강한 위계문화를 가진 조직에서는 가족친화정책이 조직성과에 미치는 영향이 더 작을 것이다.

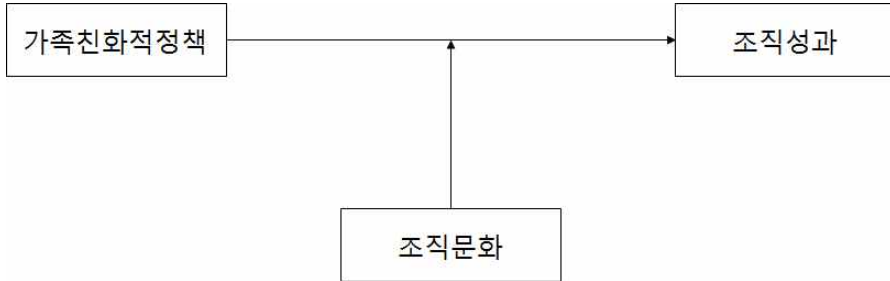
가설 5: 강한 합리문화를 가진 조직에서는 가족친화정책이 조직성과에 미치는 영향이 더 작을 것이다.

III. 연구방법

1. 연구모형

본 연구에서는 공공조직에서 조직구성원들이 가족친화정책에 대한 만족도가 조직성과 긍정적인 관계에 있을 것으로 보고, 가족친화정책의 직접적인 효과를 검증함과 동시에 가족친화정책과 조직성과의 관계에 대하여 조직문화가 어떠한 영향을 미치는지에 관한 조절효과를 확인하고자 한다. 조직문화는 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화로 유형화하였다. 이 연구를 통하여 가족친화정책의 만족도가 조직구성원들의 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지와 두 변수 사이의 관계에 영향을 미치는 조직문화에 대하여 실증 연구를 통하여 밝히고자 한다.

〈그림 2〉 연구모형



2. 조사설계

1) 변수의 측정

본 연구에서 사용된 변수는 크게 가족친화정책(육아휴직제도, 직장보육시설, 유연근무제), 조직문화(집단, 발전, 위계, 합리), 조직성으로 구분된다. 모든 변수들은 리커트 5점 척도를 사용하였다 (1= 전혀 그렇지 않다, 5= 매우 그렇다).

첫째, 가족친화정책은 일/가정 양립정책, 육아휴직제도, 직장보육시설, 유연근무제로 구성된다. 설문에서 현재 서울시 조직에서 시행 중인 일/가정 양립정책과 구체적인 제도들에 대한 개인적인 만족도를 측정하였다. 둘째, 조직문화는 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화로 구성되었다. 이 변수들은 Quinn & McGrath(1985)의 연구에서 사용된 항목으로 측정하였다. 이 설문항목은 최근 조직문화 연구에서도 사용되었다(최석봉·김규덕, 2012; 한봉주, 2011). 셋째, 종속변수인 조직성적을 측정하기 위해서 객관적 지표가 아닌 주관적 지표가 사용되었다. 공공조직 특성상 성과에 대한 모호성과 다양한 성과 정의가 가능하기 때문에 객관적 조직성적에 대한 논란이 있어왔고, 또한 Boyne & Walker(2002)의 연구에서 객관적 지표와 주관적 지표의 강한 연관성을 검증하였다. 본 연구는 Choi & Rainey(2010)의 연구에서 사용된 조직성적에 대한 주관적 지표 측정 설문을 바탕으로 조직성적을 측정하였다. 넷째, 통제변수로 조직구성원의 일반적 특성을 보여주는 성별, 나이, 직급, 학력 등이 사용되었다.

〈표 1〉 설문지 구성항목

지표	설문 문항		Cronbach α
독립 변수	가족친화 정책	·일/가정 양립정책에 대한 만족도가 높다 ·육아휴직제도에 만족하고 있다 ·직장 내 보육시설 만족도가 높다 ·유연근무제 활용 만족도가 높다	.751
조절 변수	집단문화	·우리 기관은 참여/협력/신뢰, 구성원의 능력발전을 강조한다 ·우리 기관은 조직사기/팀워크를 중시한다	.792
	발전문화	·우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다 ·우리 기관은 새로운 도전과제 해결을 위해 직원들의 직관/통찰력, 성장/자원획득을 중시한다	.805
	위계문화	·우리 기관은 안정성/일관성/규칙준수를 강조한다 ·우리 기관은 문서화/책임/통제/정보관리를 중시한다	.839
	합리문화	·우리 기관은 계획수립/목표설정/목표달성을 강조한다 ·우리 기관은 경쟁력/성과/실적을 중시한다	.770
종속 변수	조직성과	·우리 기관의 성과는 꾸준히 향상되어 왔다 ·우리 기관의 성과와 질은 개선되고 있다	.908

2) 조사대상

본 연구는 2015년 7월 서울시 본청에 근무하는 공무원을 대상으로 설문조사를 하였다. 비례할당표본추출 방법을 사용하여 220명의 공무원에게 설문을 돌렸으며 이중 201명의 공무원이 설문에 응답하였고 회수율은 91.4%이다. 구체적으로 응답자의 일반적 특성을 살펴보면 남성 68.7%, 여성 31.3% 였으며, 나이는 40대가 33.8%, 50대가 28.9%, 30대가 27.4%로 나타났다. 직급은 7급이 30.3%, 6급이 25.9%, 5급이 20.9% 순으로 나타났다.

〈표 2〉 설문응답자의 특성

구분	속성	표본수	백분율(%)
성별	남자	138	68.7
	여자	63	31.3
나이	20대	19	9.5
	30대	55	27.4
	40대	68	33.8
	50대	58	28.9
	60대 이상	1	0.5
직급	4급 이상	20	10.0

	5급	42	20.9
	6급	52	25.9
	7급	61	30.3
	8급	11	5.5
	9급	15	7.5
학력	고졸 이하	6	3.0
	2년제 대졸	6	3.0
	4년제 대졸	145	72.2
	대학원 석사 졸업	41	20.4
	대학원 박사 졸업	3	1.5

Ⅳ. 분석결과

1. 상관분석

주요 이론적 변수 간의 관련성에 대하여 상관분석을 실시하였다. <표 3>에서 각 변수들의 평균, 표준편차, 피어슨 상관계수가 제시되어 있다. 분석결과 본 연구의 주요변수인 가족친화정책, 조절변수인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화, 그리고 결과변수인 조직성과 모두에 유의미한 수준에서 상관성이 존재하는 것으로 나타났다. 변수 간 상관관계를 살펴보면 집단문화($r=0.565$, $p<0.01$)와 발전문화($r=0.544$, $p<0.01$)가 조직성과와 높은 상관관계를 보이고 있다. 상관분석 상의 결과는 인과관계를 예측할 뿐이지 반드시 두 결과가 일치하는 것은 아니기 때문에 가설검증을 통하여 확인하여야 한다.

<표 3> 상관분석

	평균	표준편차	1	2	3	4	5
1.조직성과	3.52	.690	1				
2.가족친화적정책	3.01	.667	.357**				
3.합리문화	3.70	.640	.458**	.230**			
4.발전문화	3.49	.663	.544**	.340**	.637**		
5.집단문화	3.42	.713	.565**	.294**	.498**	.672**	
6.위계문화	3.50	.702	.487**	.210**	.524**	.448**	.644**

** $p < .01$

2. 조직문화 분석

본 연구에서는 서울시에서의 가족친화적 정책의 도입이 조직구성원의 조직성과에 영향이 미치는 있어서 조직문화의 조절효과에 중점을 두고 있다. 따라서 위 변수들간의 분석에 앞서 서울시의 조직문화 유형을 살펴보았다.

〈표 4〉 서울시의 조직문화 유형

	발전문화	계층문화	집단문화	합리문화
평균	3.49	3.50	3.42	3.70
표준편차	0.641	0.663	0.713	0.703

〈그림 3〉 서울시의 조직문화 유형



〈표 4〉과 〈그림 3〉에서 보는 바와 같이, 서울시의 전체 조직문화유형은 합리문화가 다른 유형의 문화보다 상대적으로 지배적인 문화유형인 것으로 나타나고 있다. 합리문화가 3.70으로 가장 높게 나타났고, 계층문화 3.50, 발전문화 3.49, 집단문화 3.42로 그 뒤를 잇고 있다.

3. 가설검증

〈표 5〉에서 모델1은 종속변수에 통제변수인 성별, 직급, 학력, 나이 변수들을 분석한 결과이고, 모델2는 통제변수에 덧붙여 독립변수인 가족친화적정책을 추가하여 분석한 결과이다. 모델3은 앞의 모델 변수들에 조직문화 변수들인 합리문화, 발전문화, 집단문화, 위계문화를 추가하여 분석하였고, 모델4는 조직문화의 조절효과를 검증하기 위하여 4개의 상호작용항들이 추가된 결과이다.

분석결과를 살펴보면, 첫째 조직성과에 있어 1단계 설명변수인 통제변수만 포함된 모델1은 약 1.7%의 설명력을 나타내고 있으며, 유의미한 영향을 미치는 통제변수는 없는 것으로 나타났다.

〈표 5〉 조직성과에 대한 위계적 회귀분석 결과

	모델1	모델2	모델2	모델4
	β	β	β	β
(상수)	3.848	2.910	.893	1.007
성별	-.117	-.102	-.157*	-.149*
직급	-.063	-.074	.010	.012
학력	-.009	-.023	.010	.000
나이	.055	-.001	-.030	-.049
가족친화적정책		.341***	.153**	.161**
합리문화			.116	.088
발전문화			.202*	.256**
집단문화			.205*	.175*
위계문화			.179*	.151*
가족*합리				-.086
가족*발전				.302*
가족*집단				-.309*
가족*위계				-.050
수정된 R2	.017	.127	.414	.444
R2 변화량	.017	.110	.287	.030
F증가분	1.846	25.776***	24.829***	3.589**

*p < .05 **p < .01 ***p < .001

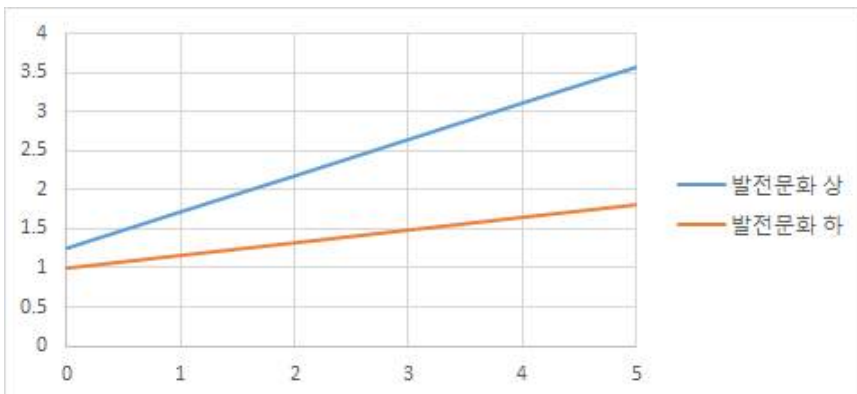
둘째, 모델2에서는 1단계 설명변수인 통제변수와 2단계 설명변수인 가족친화정책을 포함한 조직성과에 대한 회귀분석 결과이다. 가족친화정책($\beta=.153$, $p<0.01$)은 조직

성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모델2는 약 12.7%의 설명력을 나타내고 있으며, 이는 모형1에 비하여 11% 증가하였고, F값 증가분 역시 25.776으로 통계적으로 유의미하였다.

셋째, 모델3에서는 1단계 설명변수인 통제변수와 2단계 설명변수인 가족친화정책과 더불어 조직문화를 포함한 조직성과에 대한 회귀분석 결과이다. 모델3은 약 41.8%의 설명력을 나타내고 있으며, 가족친화정책($\beta=.153$, $p<0.01$), 발전문화($\beta=.202$, $p<0.05$), 집단문화($\beta=.205$, $p<0.05$), 위계문화($\beta=.179$, $p<0.05$) 변수들이 조직성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모델3은 모형2에 비하여 수정된 설명력이 28.7% 증가하였고, F값 증가분 역시 24.829로 통계적으로 유의미하였다.

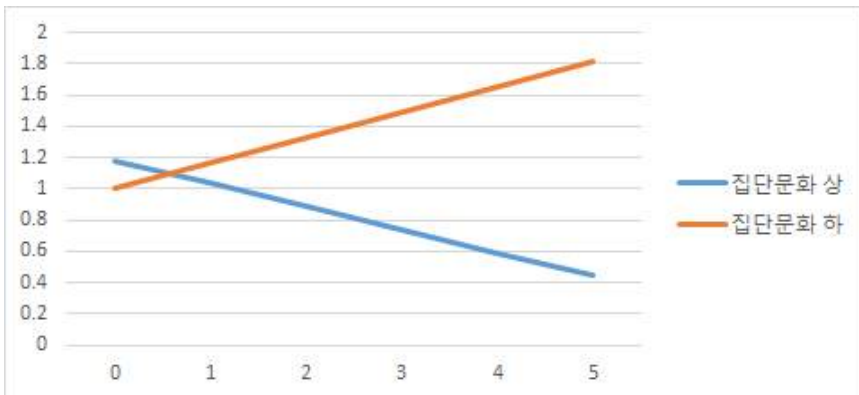
넷째, 모델4에서는 통제변수, 설명변수, 조절변수를 모두 포함하고 있다. 모델4는 약 44.4%의 설명력을 가지고 있다. 모델3에 비해서 설명력은 3.0% 증가되었고, F값 증가분 역시 3.589로 통계적으로 유의미하였다. 결과를 구체적으로 살펴보면 가족친화정책과 조직문화 중에서 발전문화가 조직성과에 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났고($\beta=.256$, $p<0.01$), 다음으로 집단문화가 조직성과에 많은 영향을 주는 것으로 나타났다($\beta=.175$, $p<0.05$). 다음으로 가족친화정책이 조직성과에 많은 영향을 미치고($\beta=.161$, $p<0.01$), 위계문화가 유의미한 정(+)의 관계를 보여주고 있다($\beta=.151$, $p<0.05$). 합리문화는 조직성과에 유의미한 관계를 보여주지 못하고 있다.

〈그림 4〉 가족친화정책과 조직성과의 관계에서 발전문화 조절효과



조절효과를 살펴보면 발전문화와 집단문화가 가족친화정책과 조직성과 사이에 유의미한 조절효과를 보이고 있다. 표준화계수인 베타값을 살펴보면 발전문화는 정(+)의 조절효과를 보이고($\beta=.302, p<0.05$), 반면 집단문화는 부(-)의 조절효과를 보이고 있다($\beta=-.309, p<0.05$). 이를 해석하면 높은 발전문화를 가진 조직에서 가족친화정책의 만족도가 조직성과에 미치는 영향이 크게 나타났고, 반면 낮은 발전문화의 조직에서는 가족친화정책의 만족도가 조직성과에 미치는 영향이 작았다. 또한, 높은 집단문화의 조직에서는 가족친화정책의 효과가 조직성과에 부정적이고, 낮은 집단문화의 조직에서 가족친화정책의 만족도가 조직성과에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다.

〈그림 5〉 가족친화정책과 조직성과의 관계에서 집단문화 조절효과



V. 결론

최근 공공조직에서 여성공무원의 증가와 사회적으로 전통적인 가정 내 남녀 간의 역할에 대한 인식이 변화하면서 공공조직 역시 조직 내 인적자원관리의 한 전략으로 구성원들의 일과 가정의 양립에 대한 관심이 증가하였다. 그러한 결과 많은 공공조직에서 시간선택근무제, 재택근무, 출산·육아 휴직, 직장 내 보육시설 제공 등 다양한 가족친화정책들을 시행하고 있다. 이러한 다양한 가족친화정책들이 정부의 제도적 장려를 통해 도입되었지만 각 조직에 따라 구성원들이 이러한 정책들을 이용하는 실적은 다양하다. 이러한 요인들은 각 조직의 문화에 의해 구성원들이 가족친화정책에 손쉽게

게 다가 설수도 있고, 또한 그림의 떡으로 제도만 도입되어 있기도 하다. 여러 선행연구들은 조직 내에 도입된 가족친화정책의 직접적인 효과, 즉 조직성과, 직무만족, 조직몰입 등에 대하여 검증하고 있지만 각각의 조직이 가지고 있는 문화에 따라 가족친화정책의 효과가 달라지는 점을 규명한 연구는 드물다. 본 연구는 서울시 공무원들을 대상으로 기본적으로 가족친화정책과 조직성과 사이의 관계를 규명하고, 또한 조직구성원이 인지하고 있는 조직문화가 가족친화정책과 조직성과간의 관계를 어떻게 조절하는 지를 실증적으로 분석하였다.

본 연구의 결과는 가족친화정책이 조직의 성과에 긍정적인 영향을 보여주고 있다. 이러한 결과는 조직구성원들이 가족친화정책에 대하여 조직으로부터 받는 우호적인 대우라 인식하여 사회교환과정(social exchange process)에 의거하여 조직의 성과향상에 노력한다고 해석될 수 있다.

조직문화가 조직성과에 미치는 영향을 살펴보면 집단문화, 발전문화, 위계문화는 조직성과에 긍정적인 영향을 보이지만 합리문화는 유의미한 관계를 보이지 않고 있다. 선행연구에서는 조직문화 유형에 따라 조직성과에 미치는 영향은 다양하게 나타난다. 일반적으로 집단문화는 구성원의 장기적인 발전에 관심을 가지고 조직구성원 상호간의 협력, 소속감 등 집단의식을 중시하고, 발전문화는 조직구조의 유연성을 추구하고 조직의 변화와 성장을 중요시하기에 집단문화와 발전문화가 조직효과성에 긍정적인 영향을 보인다(김호정, 2002; 안경섭 2008). 김석용(2015)의 연구에서는 경상남도 공무원을 대상으로 하여 집단문화만이 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향관계에 있음을 보여주었다. 다른 선행연구들은 모든 조직문화 유형이 조직효과성에 유의미한 긍정적인 영향을 보이는 것으로 나타났다(김선경·장창석, 2013; 류병곤·류은영, 2013). 이러한 연구들의 결과는 각각의 조직이 직면한 상황에 따라 문화유형의 효과가 달라지는 것을 의미한다. 합리문화는 성과목표 달성과 과업수행에 있어 체계적이고 능률적인 조직관리를 중시하는데 서울시 공무원의 경우 공공기관의 실적위주 평가에 피로감이 증가되어 이러한 결과가 나타난 것으로 판단된다.

흥미로운 부분은 조직문화가 가족친화정책과 조직성과의 사이에 보이는 조절효과 부분이다. 우선 조직문화 중 발전문화, 집단문화, 위계문화는 조직성과에 긍정적인 영향을 보이고 있다. 하지만 조절효과 측면에서 발전문화는 가족친화적 정책과 조직성과의 사이에 정(+)의 관계를 보여주고 있는데, 이는 조직에서 조직구성원의 창의성, 혁신성, 도전 등을 지원하는 문화가 강하면 강할수록 가족친화정책에 대한 조직구성원

의 만족이 조직성과로 더 높게 연결된다는 것이다. 반대로, 집단문화는 가족친화정책과 조직성과의 사이에 부(-)의 관계를 보여주고 있는데, 이는 집단문화의 특성에 기인한 것으로 보인다. 집단문화는 조직에 대하여 조직구성원의 장기적인 헌신을 통한 팀워크와 소속감 등의 집단의식이 강조되는 문화이다. 또한 집단문화는 외부환경변화에 대하여 적극적인 대처가 부족하다(최재성·임진섭, 2009). 공공조직에서는 조직구성원 각자의 업무분장을 통하여 조직이 운영되고 있는 현실에서, 조직구성원이 가정의 일로 인한 휴직 또는 유연근무제의 사용은 다른 조직구성원의 업무 가중을 초래하고 결과적으로 조직의 팀워크를 해치게 된다. 이러한 점에서 집단문화가 강한 조직일수록 가족친화정책에 대하여 부정적인 반응을 보이는 것으로 해석될 수 있다.

이러한 연구결과를 바탕으로 공공조직의 조직·인사관리의 측면에서 몇 가지 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 연구의 결과를 보면 가족친화정책은 조직성과에 긍정적인 영향을 주는 요인으로 나타났다. 최근 여성인력의 증가 및 맞벌이 가정의 확대, 일/가정 양립을 추구하는 문화 등 사회적 변화에 대응하기 위하여 많은 조직에서 다양한 가족친화정책을 도입하고 있는데 이러한 정책의 효과성은 분명히 있고, 더욱 다양한 가족친화정책의 도입이 필요하다는 것이다.

둘째, 본 연구의 결과에 의하면 조직문화 중에서 합리문화를 제외한 집단, 발전, 위계 문화는 조직성과에 긍정적인 영향을 준다는 점이다. 합리문화는 성과목표 달성과 과업수행에 있어 체계적이고 능률적인 조직관리를 중시하는데 너무 성과달성에만 초점을 맞추어 상대적으로 조직구성원의 스트레스를 유발한다면 결과적으로 긍정적인 조직성과에 별다른 영향이 없다. 따라서 조직에서 성과지향의 합리문화가 조직성과에 도움이 되기 위해서는 조직구성원에게 보다 명확한 목표를 제시하여 구성원이 지향하는 바를 분명히 하고, 성과평가에 따른 페널티보다는 긍정적인 보상과 개인역량 개선에 초점을 두는 게 필요하다고 판단된다.

셋째, 조절효과의 결과에서 나왔듯이 조직에서 집단문화가 높다면 가족친화정책 등과 같은 조직구성원의 복지혜택의 효과가 낮다는 점이다. 반대로 발전문화가 높다면 이러한 복지혜택의 효과가 높게 나타났다. 조직의 상황에 따라 가족친화정책의 도입이 많고 적고 다를 수 있지만, 각 조직의 문화를 파악한 후 적극적인 가족친화정책의 도입이 필요하면 도입하고, 이러한 정책의 도입이 별다른 효과가 없다면 다른 복지방안을 강화하는 조직 전략이 필요하다고 본다.

위의 시사점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 가진다. 첫째, 본 연구는 서울시 공무원을 대상으로 분석한 결과이기 때문에 모든 공공조직으로 연구결과를 일반화시키는 데에는 한계점을 지닌다. 둘째, 본 연구는 횡단적 자료(cross-sectional data)를 이용하여 변수들 간의 명확한 인과관계 검증에 한계점을 보인다. 추후 종단적 연구를 통하여 이러한 한계점을 보완할 필요가 있다. 셋째, 본 연구는 변수들에 대한 측정을 설문문을 통한 자기기입식(self-report)으로 하였기 때문에 동일방법편의(common method bias)의 문제점을 지니고 있다. 동일방법편의는 한 설문에서 여러 변수를 측정할 경우 측정된 변수들간의 상관관계가 실제 상관관계보다 강하게 나타날 수 있다. 넷째, 측정방법과 관련하여 공무원들은 연구들을 위한 설문문을 자주 접하는 관계로 설문조사 피로 증대와 조직성과에 대한 질문과 같은 민감한 질문에 대하여 사회적 선망 편향(social desirability bias)의 한계를 지닌다(박용석·원혜일, 2010). 동일방법편의와 사회적 선망 편향 등의 문제를 해결하기 위하여 향후 연구에는 심층면접이나 관찰 등의 다른 측정 방법을 도입한 병행연구가 요구되어 진다.

참고문헌

- 고재권. (2014). 가족친화적 정책과 조직성과: 직무태도의 매개효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 13(2): 161-181.
- 권혜원·권순원. (2013). 일-가정 양립정책이 여성 관리자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향: 후원적 리더십과 조직문화의 효과를 중심으로. 「산업관계연구」, 23(3): 89-117.
- 김대건, 허성욱. (2015). 조직문화 격차가 조직효과성에 미치는 영향: 직무만족·조직몰입의 매개효과. 「한국공공관리학보」, 29(3): 1-28.
- 김석용. (2015). 지방정부 공무원의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향관계에 관한 연구: 조직문화의 조절효과를 중심으로. 「한국자치행정학보」, 29(1): 199-222.
- 김선경·장창석 (2013). 조직문화 유형이 지식창출에 미치는 영향 분석. 「도시행정학보」, 26(4), 193-218.
- 김선희. (2010). 여성공무원을 위한 가족친화적 복지제도에 대한 연구: 일-가정 갈등(WFC)이 조직 효과성에 미치는 영향을 중심으로. 「한국행정연구」, 19(3): 3-33.
- 김영조·이유진. (2012). 가족친화제도가 여성 근로자의 경력몰입 및 이직의도에 미치는 영향: 사회적 지원의 조절효과를 중심으로. 「인적자원관리연구」, 19(3): 71-99.

- 김준기·양지숙. (2012). 기혼여성의 일-가정 양립에 영향을 미치는 요인 분석: 사회적 지원의 효과를 중심으로. 「행정논총」, 50(4): 251-280.
- 김혜원. (2011). 가족친화제도와 기업성과. 「노동정책연구」, 11(3): 1-24.
- 김호정 (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 36(4): 87-105.
- 류병곤. (2016). 조직구조와 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 다차원적 분석. 「한국조직학회보」, 13(1): 33-62.
- 류병곤·류은영 (2013). 변혁적/거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향. 「GRI 연구논총」, 15(3), 239-262.
- 민정률·박성민. (2013). 유연근무제가 조직결과에 미치는 영향력에 관한 연구: 공공조직 내 개혁가치의 조절효과를 중심으로. 「한국행정논집」, 25(4): 1211-1248.
- 박용석·원혜일 (2010). 북한이탈주민의 소비실태 및 소비의식 조사 연구. 「조사보고서」, 61-156.
- 박정호·이도석. (2015). 공공조직 성과분석을 위한 다차원지표 활용의 딜레마: 주관적 성과인식과 객관적 지표 비교를 중심으로. 「한국행정학보」, 49(2): 93-117.
- 안경섭 (2008). 공공부문의 조직문화가 조직성과에 미치는 영향. 「한국정책과학학회보」, 12(4), 103-131.
- 여성가족부. (2006). 「가족친화경영: 기업성장의 지름길」.
- 유홍림·김미경. (2009). 지방자치단체 여성공무원의 일·가정 양립지원을 위한 가족친화적·근로복지친화적 서비스 개발의 정책적 제언. 「한국인사행정학회보」, 8(3): 243-277.
- 이민우·이영진·한재창. (2008). 가족친화제도 도입을 결정하는 선행요인 및 결과에 관한 연구. 「노동정책연구」, 8(4):183-214.
- 이유덕. (2011). 가족친화경영이 조직성과와 가정생활만족에 미치는 영향. 「인적자원관리연구」, 18(2): 71-83.
- 이창수. (2010). 조직문화와 조직시민행동이 조직성과에 미치는 영향 분석: 지방의료원을 대상으로. 「한국거버넌스학회보」, 17(1): 29-51.
- 인사혁신처. (2015). 「행정부 국가공무원 인사통계」.
- 장현주·최무현. (2009). 참여정부의 가족친화적 근무제도에 대한 평가: 채택 및 탄력근무제에 대한 공무원 인식을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 8(3): 121-154.
- 최석봉·김규덕 (2012). 조직문화 유형, 협력적 노사관계, 조직성과간의 관계에 대한 연구. 「대한경영학회지」, 25(3), 1675-1701.
- 최재성·임진섭. (2009). 사회복지시설의 전문성이 사회통합지향성에 미치는 영향 연구: 조직문화의 조절효과를 중심으로. 「한국사회복지행정학」, 11(3): 97-125.
- 한봉주 (2011). 조직문화, 리더십과 구성원 태도 간의 변화 연구. 한국조직학회보, 8(3), 123-160.

- Beauregard, T. A., & L. C. Henry. (2009). "Making the link between work-life balance practices and organizational performance," *Human Resource Management Review* 19: 9-22.
- Blau, Peter M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Boyne, G. A. & R. M. Walker. (2002). "Total Quality Management and Performance: An Evaluation of the Evidence and Lessons for Research on Public Organizations," *Public Performance and Management Review*, 26(2): 111-31.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). "Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agency," *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 685-711.
- Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. In *New perspectives on organizational effectiveness*, ed. P. S. Goodman, J. M. Pennings, and Associates. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Choi, S. & H. H. Rainey. (2010). "Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance," *Public Administration Review*, 70(1): 109-21.
- Epstein, P. D. (1992). *Measuring the Performance of Public Service*. Marc Holzer (ed). Public Productivity Handbook.
- Glass, J. L. & S. B. Estes. (1997). "The Family Responsive Workplace," *Annual Review of Sociology*, 23: 289-313.
- Gould-Williams, Julian, & Fiona Davies. (2005). "Using Social Exchange Theory to Predict the Effects of HRM Practice on Employee Outcomes: An Analysis of Public Sector Workers," *Public Management Review*, 7(1): 1-24.
- Harrison, R. (1972). "Understanding Your Organization's Character," *Harvard Business Review*, 50(3)
- Katz, H. C., T. A. Kochan, & M. R. Weber. (1985). "Assessing the Effects of Industrial Relations Systems and Efforts to Improve the Quality of Working Life on Organizational Effectiveness," *Academy of Management Journal*, 28(3): 509-526.
- Ko, J., S. Hur., & A. Smith-Walter. (2013). "Family-Friendly Work Practices and Job Satisfaction and Organizational Performance: Moderating Effects of Managerial Support and Performance-Oriented Management," *Public Personnel Management*, 42(4): 545-565.
- Ko, J., & S. Hur. (2014). "The Impact of Employee Benefits, Procedural Justice, and

- Managerial Trustworthiness on Work Attitudes: Integrated Understanding Based on Social Exchange Theory,” *Public Administration Review*, 74(2): 176-187.
- Kossek, E. E., Colquitt, J. A. & R. A. Noe. (2001). “Caregiving Decisions, wellbeing, 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.
- Lambert, Susan J. (2000). “The Link between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior,” *Academy of Management Journal*, 43(5): 801-815.
- Lee, Soo-Young & Jeong-Hwa Hong. (2011). “Does Family-Friendly Policy Matter? Testing Its Impact on Turnover and Performance,” *Public Administration Review*, 71(6): 870-879.
- Lobel, S.A., and Kossek, E.E.(1996), “Human Resource Strategies to Support Diversity in Work and Personal Lifestyles: Beyond the ‘Family-Friendly’ Organization” , In E.E. Kossek and S.A. Lobel (Eds.), *Managing Diversity:Human Resource Strategies forTransforming the Workplace*, pp.221-244. Oxford, UK: Blackwell.
- Martins, L.L., Eddleston, K.A., & J.F. Veiga. (2002). “Moderators of the Relationship Between Work-family Conflict and Career Satisfaction,” *Academy of Management Journal*, 45(2) : 399-409.
- Moon, Sinyoung., & J. Roh. (2010). “Balancing Work and Family in South Korea’s Public Organizations: Focusing on Family-Friendly Policies in Elementary School Organizations,” *Public Personnel Management*, 39(2): 117-131.
- Near, J.P., Rice, R.W., & R.G. Hunt. (1978). “Work and Extra-work Correlates of Life and Job Satisfaction,” *Academy of Management Journal*, 21(2): 248~264.
- Newcomer, K. E. (2001). Measuring Government Performance. In K. T. Liou(Eds.), *Handbook of Public Management Practice and Reform*(pp. 321-348). New York: Marcel Dekker AG.
- Ott, J. Steven. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business can meet the Japanese. Challenge*. Reading Mass, Don Mills, Addison-Wesley.
- Perry-Smith, J. E., & T. C. Blum. (2000). “Work-family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance,” *Academy of Management Journal*, 43(6): 1107-1117.
- Price, J. L. (1986). *Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions*. Homewood
- Quinn, R. E., & J. R. Kimberly. (1984). *Paradox, planning, and perseverance: guidelines*

- for managerial practice. In *Managing Organizational Transitions*, edited by J. R. Kimberly and R. E. Quinn, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin
- Rainey, H. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. 4th ed. Jossey-Bass. San Francisco, CA: USA
- Saltzstein, A. L., Y. Ting, & G. H. Saltzstein. (2001). "Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees," *Public Administration Review*, 61(4): 452-467.
- Shamir, B., & I. Salomon. (1985). "Work-at-home and the Quality of Working Life," *Academy of Management Review*, 10(3): 455-464.