

기업의 일-가정 균형제도 효과성에 동료의 공정성 인식이 미치는 영향*

김 희 경**

〈목 차〉

I. 서론	IV. 동료관계
II. 일-가정 균형(Work-family balance)	V. 조직 공정성 인식
III. 종업원 인게이지먼트 (Employee Engagement)	VI. 공정성 인식 조절변수
	VII. 결론 및 논의

본 연구는 검증하고 있는 일-가정 균형 이슈에 대하여 개념적 정의 및 성과를 살펴보고 일-가정 균형 정책의 적극적인 활용을 위한 맥락의 중요성을 강조한다. 특히 동료가 가지는 공정성 인식의 중요성에 대하여 주목하고 있다. 동료는 긍정적인 역할 및 부정적인 역할을 동시에 수행할 수 있는데, 제도의 활용에 대한 동료의 공정성 인식은 일-가정 균형제도의 활성화에 핵심적인 역할을 수행할 것이라는 점을 밝혔다. 동료의 공정성 인식을 조절하는 변수로 성별, 생애주기 및 개인의 가치체계가 포함된 개인적 요인 및 수행하는 직무의 상호의존성, 조직의 지원 분위기 등이 포함된 조직 관련 요인으로 나누어 그 효과의 작용 방향에 대해 검토하였다.

I. 서론

여성의 경제활동이 증가하면서 우리 사회에서도 맞벌이부부의 비율이 증가하고 있다. 통계청 자료에 의하면 우리나라 맞벌이 가구 비율은 43.9%에 달하고 있다(통계청, 지역별 고용조사 2015). 맞벌이부부가 증가하면서 남성과 여성들은 노동자로서, 부모로서, 한 개인으로서 생활해나가면서 일과 자녀 양육의 양립, 일과 가정의 균형을 추구해야 하는 과제를 안고 있다. 일과 가정의 균형은 더 이상 개인의 이슈만이 아니라 기업 및 국가 차원에서

* 본 논문에 연구비를 지원해 준 서울대학교 노사관계연구소에 감사를 표합니다.

** 서울대학교 경영대학 박사과정(allie79@snu.ac.kr)

도 정책적 이슈로 그 중요성이 더욱 부각되고 있다. 특히, 우리나라의 장시간노동문화(1인당 평균 근로시간 2,124시간, 멕시코에 이어 34개국 중 33위 OECD 2014) 및 저출산 맥락 속에서(평균 출생아수 1.3명) 일-가정 균형 관련 논의는 지속적인 기업의 생존과 성장을 위해 매우 중요하다. 근로자가 느끼는 일-가정 갈등은(work-family conflict) 근로자의 직장충성도(Roehling, Roehling, & Moen, 2001), 조직몰입도(Berg et al., 2003), 직무만족도(Kossek & Ozeki, 1998) 등 개인 행동을 변화시키고 결과적으로 조직 수준의 생산성에도 영향을 미칠 수 있기 때문이다(Konrad & Mangel, 2000).

그러나 인사정책의 도입이 반드시 성공적인 기대효과를 가져오는 것은 아니다. 특히, 일-가정 균형과 관련된 제도는 조직의 모든 구성원에게 적용되는 것이 아니고 특정한 그룹 또는 개인에게만 제공된다. 동료의 제도 활용을 둘러싸고 조직 구성원들은 제도의 공정성에 이의를 제기할 수 있고 이는 동 제도를 통해 얻고자 했던 기대효과를 저해할 가능성도 충분히 높아 보인다. 이에 본 연구에서는 일-가정 균형제도의 활용이 조직에 어떤 기대 효과를 가져오는지 살펴보고 제도의 활용과 성과간의 관계를 조절하는 변수, 특히, 동료의 일-가정 균형제도 활용에 대한 공정성 인식의 역할에 초점을 맞추어 파악하고자 한다.

II. 일-가정 균형(Work-family balance)

일-가정 균형과 관련된 대부분의 선행 연구들은 일과 가정의 관계를 부정적인 관점에서 파악하였으며, 인간의 에너지는 고정되어 있어 하나의 역할이 더해질수록 “긴장(strain)”, “역할 압력(role pressure)”, “비양립성(incompatibility)” 등으로 표현되는 갈등(conflict)이 심화된다고 보았다. 일과 가정 두 영역간의 갈등은 역할 스트레스 이론에 기반하여 “일과 가정 영역에서의 양립할 수 없는 역할 압력으로 ‘역할 간 갈등’(inter-role conflict)의 형태”로 정의할 수 있다(Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964; Greenhaus & Beutell, 1985). 갈등 관점에서는 한 사람에게 주어진 시간과 에너지는 고정되어 있으며 일과 가정에서의 자원은 양립할 수 없다는 자원결핍이론(resource scarcity)(Marks, 1977)에 기반하고 있다. 또한 두 영역은 별개의 영역이고 인간의 시간과 에너지는 고정된 상태에서 가정 또는 기타 삶의 여러 역할이 더해질수록 고정된 자원을 놓고 갈등이나 긴장이 야기된다는 역할 간 갈등의 한 형태로 연구가 진행되었다. 따라서 갈등 관점의 연구의

대상은 자연스럽게 여성, 특히 일하는 엄마 또는 맞벌이 부부로 맞춰지게 되었다. 여성에게 양육자로써의 역할에 추가적으로 고용(employment)에 따르는 추가적인 역할이 더해지면서 부정적인 결과를 경험한다고 보았다(Settles, Sellers, & Damas, 2002). 즉, 여성이 일과 가정 역할을 동시에 수행하게 되면 양육자와 근로자의 영역이 각기 목적과 규칙을 갖고 있기 때문에 그 역할들을 구별하려하고 결과적으로 갈등을 지각한다는 것이다.

그런 가운데, 직장에서의 역할과 가정에서의 역할과 같은 다중역할을 수행하는 것이 일-가정 갈등 관점처럼 부정적 결과만 초래하는 것이 아니라 정적인 관계 즉, 여러 역할을 수행함으로써 인해 한 역할에서의 경험이 다른 역할에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 관점(Frone, 2003; Greenhaus & Powell, 2006; Grzywacz & Marks, 2000)이 제기되었다. 이 관점에서는 한 영역에서의 시간과 에너지는 사용하면 고갈되는 자원이 아닌, 두 영역에서 공유될 수 있으며 확장될 수 있다고 본다(Ruderman, Ohlott, Panzer, & King, 2002). 긍정적 관점에서의 주요한 가정은 역할 축적(Sieber, 1974)과 확장 가설(Barnett & Hyde, 2001)을 통해 설명할 수 있는데, 한 가지 역할을 수행할 때보다 다른 역할을 수행하게 되면 그 역할에서의 시간 및 에너지 등의 자원이 다른 역할에 긍정적으로 작용할 수 있으며 자원은 추가적으로 축적 및 향상될 수 있다는 것이다. 이처럼 일-가정 관계의 긍정적인 관점을 다루는 문헌연구를 실시한 김주엽(2006)은 이런 유형의 연구를 일-가정 비옥화(enrichment)라고 명명하였다. Greenhaus & Powell(2006)은 일-가정 비옥화를 '일 혹은 가정 중 특정 한 역할에서의 경험이 다른 역할에서의 삶의 질을 향상시키는 정도'라고 정의하고, 제한적이기는 하지만 대체로 일-가정 비옥화가 역할 외 행동과 같은 긍정적 행동을 증진시킨다고 제시하고 있다(Baral & Bhargava, 2008)

마지막으로 최근 들어 연구되는 관점으로 일-가정 균형 관점이 있다. 먼저, Higgins et al.(2000)은 일-가정 균형을 '일과 가정 영역에서 요구되는 다중적인 요구를 성공적으로 성취했다는 느낌에서 오는 인지적 현상'이라고 정의하였다.Grzywacz & Carlson(2007)은 Greenhaus et al.(2003)과 Voydanoff(2005)의 정의를 바탕으로 일-가정 균형을 '일과 가정 영역에서 자신과 자신의 역할과 관련된 상대방 사이에 받아들여지는 역할관련 기대를 성취한 것'이라고 정의하였다. 여기서 균형관점이 앞서 언급한 두 관점과 다른 점은 개인마다 두고 있는 가치 및 가중치의 상이함을 인정한다는 것이다. 즉, 균형은 양적으로 균등한 비율을 의미하는 것이 아니고(Kirchmeyer, 2000) 개인이 각자 가지고 있는 선호 및 가치체계에 따른 질적인 개념이라는 것이다(Sheldon & Niemiec, 2006). 따라서 절

대적인 일-가정 균형 기준이 존재하는 것이 아니고 개인별로 이상적인 균형 수준이 각기 다를 수 있음을 의미한다.

아래에서는 조직에서 일-가정 균형을 확보하기 위해 수립하고 있는 제도를 위주로 살펴 보도록 하겠다. 일-가정 균형(양립) 제도는 인적자본에 대한 투자와 보호, 삶 영역에서의 책임을 원활히 수행하도록 지원하는 목적을 갖고 있는 조직의 인적자원정책 또는 제도를 의미한다(Poelmans & Sahibzada, 2004). <표 1>은 학자별로 일-가정 균형 제도를 구분한 것과 국내에서 실시되고 있는 일-가정 균형 제도에 대한 여성가족부 및 고용노동부의 총람자료를 발췌 정리한 것이다.

<표 1> 학자별 일-가정 균형 제도 유형 구분

학자	제도구분
Morgan & Milliken(1992)	휴가제도, 탄력적인 근무형태, 부양가족을 위한 프로그램
Glass & Finley(2002)	휴가제도, 유연근무제도, 양육지원제도
Wood et al.(2003)	육아휴직, 재택근무, 기간계약, 파트타임, 직무공유, 직장보육시설, 육아지원
Rothbard et al.(2005)	유연근무제도, 양육지원
Wang & Walumbwa(2007)	유연근무제도, 육아지원, 탄력근무제도, 노약자부양
여성가족부의 (2016)	모성보호, 육아휴직, 유연근무제도

학자마다 제도의 유형을 적게는 2개의 유형으로 구분하거나 또는 공통의 성격을 갖는 큰 항목으로 구분한 뒤 각 항목에 속한 세부적인 제도의 유형으로 구분하는 방식을 사용하기도 하였다. <표 1>에 제시된 다양한 제도적 지원의 유형 분류를 살펴보면 크게 다음과 같은 3가지의 유형으로 구분이 가능하다.

- 1) 일의 속성을 유연화하는 제도 (시간제 근무, 유연근무제, 시차 출퇴근제 등)
- 2) 특별 휴가 제도 (출산휴가, 육아휴직 제도 등)
- 3) 부양지원 제도 (직장 어린이집, 보육 수당 등)

Ⅲ. 종업원 인게이지먼트(Employee Engagement)

조직의 일-가정 균형제도의 성과와 관련된 연구들은 개인과 조직의 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 주장하고 이에 대한 실증 증거를 제시한다. 우선 개인 수준에서의 성과는 조직시민행동(Lambert, 2000), 직무만족(Creed et al., 2009), 삶의 질 향상(Greenhaus et al., 2004), 정신적, 육체적 건강(Sumer & Knight, 2001), 작업효율성(Ruderman et al., 2002), 조직몰입(Grover & Crooker, 1995) 등을 들 수 있다. 또한 조직 수준의 성과로 기업의 이미지 개선(Wise & Bond, 2003; 김혜원 외, 2007), 경제적 성과 향상(노세리·이상민, 2011; Heiland & Macpherson, 2005) 그리고 종업원 유지전략에 있어 중요한 역할(Cappelli, 2000; Lewis & Cooper, 1995)을 하고 있음을 보여준다.

본 연구에서는 일-가정 균형제도의 성과로 종업원 인게이지먼트(Employee Engagement)라는 개념을 살펴보고자 한다. 종업원 인게이지먼트는 사회적 교환이론을 통해 설명되어질 수 있는데(Saks, 2006) 개인이 조직으로부터 경제적 또는 사회적 지원을 받았을 때 그 조직에 이익이 될 수 있는 방향으로 행위를 수행함으로써 보답하려는 마음을 갖게 된다는 것이다(Cropanzano & Mitchell, 2005). 즉, 구성원들이 조직으로부터 받는 지원 및 혜택이 많으면 적극적으로 조직과 관련된 일을 수행하기 위해 노력한다는 것을 의미한다. 또한 Harter, Schmidt & Keyes(2003)은 종업원 인게이지먼트를 조직내에서 긍정적인 효과를 증가시키는 기쁨, 만족, 배려와 같은 인지적, 감정적 변수들의 결합이라고 정의하였다. 이와 관련된 개념으로 직무만족(job satisfaction)과 직무몰입(job commitment)이 있는데 직무만족은 조직 구성원이 주어진 직무를 통해 얻는 만족의 정도라고 표현한다면 종업원 인게이지먼트는 단순히 직무에만 국한된 개념이 아니고 그 외 조직 또는 직원들과의 관계도 포함하는 개념이다(Maslach et al., 2001). 직무 몰입 또한 마찬가지로 논리로 개인의 직무에 국한한 개념이다. 따라서 본 연구의 초점이 일-가정 균형제도가 동료에게 미치는 영향관계를 주로 파악하고 있는 바, 종업원 인게이지먼트가 직무 뿐만 아니라 구성원간의 관계에서 비롯되는 만족도라는 개념을 내포하면서 일/조직에 대한 몰입상태를 동시에 의미하고 있어 일-가정 균형제도의 성과변수로 보다 더 적합한 개념이라고 판단된다. Creed et al.(2009)은 일-가정 균형 정책과 지원문화, 직무만족 간에는 정(+)의 관계가 있다고 연구하였으며, 사회교환이론(Blau, 1964)·심리적 계약이론(Rousseau, 1989)

에 의하면 회사가 본인의 건강문제에 관심을 보이거나 돌보고 있다고 생각하는 직원은 회사에 대해 긍정적 감정을 느껴 만족감이 상승한다고 하였다. 이와 같은 연구 결과들을 살펴해보았을 때, 일-가정 균형 제도는 종업원 인게이지먼트에 긍정적 영향을 줄 수 있으리라 예측된다.

명제 1: 일-가정 균형 정책의 활용과 종업원 인게이지먼트는 긍정적인 상관관계가 있을 것이다.

IV. 동료관계

일-가정 균형 정책의 활용으로 상호호혜적인 조직문화의 구축, 높은 조직 몰입 수준(Muse et al., 2008) 등의 성과를 기대하는데 있어 조직이 처한 상황적인 맥락에 대한 이해는 매우 중요하다. 선행연구에서도 일-가정 균형 제도의 효과성을 연구함에 있어 공식적인 제도의 활용 외에도 활용을 제고할 수 있는 조직 분위기 및 문화 등에 대한 이해가 필요함을 지적한 바 있다(Thompson et al., 1999). 또한, 상황적인 맥락은 제도의 활용을 촉진할 뿐 아니라 구성원들의 감정체계에 영향을 미쳐 실재하는 행동의 변화를 추동할 수 있다는 점에서 보다 더 근본적인 영향요인이라는 주장도 존재한다(Grady & McCarthy, 2008).

즉, 개인이 조직이나 동료, 상사에 의해 사랑받고, 배려 받고, 가치 있고 존중받는다는 느낌은 긍정적이고 정서적인 반응으로 나타남으로써(Beehr & McGrath, 1992) 구성원의 다양한 태도 및 행동에 영향을 미칠 수 있다.

한편, 일-가정 균형 제도와 관련하여 제도를 활용하는 당사자와 관련된 연구는 많이 이루어진 바 있으나 동료와의 관계에 대한 논의는 상대적으로 크게 이뤄지지 않았다. 그러나 요즘과 같이 팀웍이 중요한 업무 환경에서는 동료의 일-가정 균형 제도의 활용은 나머지 사람들에게 과중한 업무의 부담을 주어 제도를 활용하지 않는 사람의 조직 행동에 큰 영향을 미칠 수 있다.

이와 같은 선행 연구를 토대로, 본 연구에서는 상황적인 맥락으로 동료의 일-가정 균형제도의 활용에 대한 공정성 인식을 살펴보고자 한다. 그 이유는 첫째, 업무 환경의 변화를 들

수 있다. 성과주의의 확산, 팀워크의 역할 강화 등이 동료의 일-가정 균형 제도의 활용과 더불어 구성원의 공정성 인식 및 조직행동에 심대한 변화를 주리라 예상된다(Crompton et al., 2003; McDonald et al., 2005; Smithson & Stokoe, 2005). 둘째, 동료와의 관계가 구성원의 행동을 결정짓는 중요한 예측변인이기 때문이다. 동료관계는 상호간 조언을 제공하거나 직접적인 도움을 제공하는 등 밀접한 영향을 미치고 있다(Ayman & Antani, 2008). 이러한 영향은 사회정보처리 이론(social information processing theory, Salancik & Pfeffer, 1978)으로 설명되어질 수 있는데, 이 이론에 따르면 각 개인의 지각, 태도, 행동은 개인이 겪고 있는 개인의 특질을 넘어 사회적인 환경, 즉 동료와의 관계에 의해 영향을 받는 다는 것이다. 또한 법적인 환경의 변화도 동료의 공정성 인식과 밀접한 관련이 있으리라 예상된다. 2007년 남녀고용평등과 일-가정 양립 지원에 관한 법률이 대폭 개정되면서 모성보호 제도의 활용은 폭발적으로 증가하였다.¹⁾ 그럼에도 불구하고 대체인력에 대한 지원은 거의 이루어지지 못하고 있다. 통계청에서 발표한 '2016 일·가정 양립지표'에 따르면 일-가정 균형을 활용하는 사업체들은 '제도의 활용으로 인한 동료 직원의 업무량 증가'(39.4%) 및 '대체근로자 확보 어려움(15.6%)'을 주요 애로사항으로 꼽고 있는 실정이다. 따라서 우리나라에서 일-가정 균형을 둘러싼 동료간의 관계는 일-가정 균형제도의 효과성을 설명하는데 중요한 예측변인이 될 수 있다고 판단된다.

아래에서는 동료 관계를 동료의 지지와 동료의 반감 측면으로 나누어 각각 일-가정 균형 제도에 미치는 영향 관계를 상세히 설명하도록 한다.

1) 동료의 지지 측면(coworkers' support)

일-가정 균형제도와 관련한 많은 연구들에서는 실제로 기업에서 제도를 활용할 수 있는 분위기가 활용에 가장 중요한 요소라는 점을 밝히고 있다(Kossek & Ozeki, 1999). 일반적으로 동료의 지지는 일-가정 균형 측면뿐만이 아니라 조직 생활의 모든 접점에서 상사와의 관계보다 더욱 밀접한 관련이 있다고 알려져 있다(Chiaburu & Harrison, 2008). 그럼에도 불구하고 조직분위기를 강조하는 연구에서는 제도의 활용 기회를 제공하는 당사자인 상사의 역할에 많이 주목하였고, 상대적으로 동료와의 관계에 대한 연구는 부족하였다(Warner, Slan-Jerusalim, & Korabik, 2009). 그러나 개인적 안녕(well-being)은

1) 육아휴직자 수 2005년:1만 700명 2015년 8만7372명으로 8.2배 증가

조직의 외부에 위치한 개인과 친구들보다는 함께 근무하는 동료의 지지에 의해 더 큰 영향을 받는다는 연구 및 사회정보처리 이론을 통해 조직 구성원의 일-가정 갈등은 작업집단에서 함께 근무하는 동료의 지지를 통해 영향을 받는다고 밝힌 최근 Bhave, Kramer, and Glomb (2010)의 연구에 이르기까지 동료관계에서 보이는 지지도가 일-가정 갈등 및 균형과 밀접한 연관이 있다는 것이 밝혀지고 있다.

Voydanoff (2008)은 영역내부의 자원(within-domain resources, 예: 업무 수행을 통해 획득한 직무 대인 관계능력 등)과 영역내부의 요구(within-domain demands, 예: 업무 수행에서 비롯되는 긴장)가 동시에 개인의 일-가정 균형 수준에 직접적으로 영향을 미친다고 하였다. 이를 동료관계에 적용시켜 보면 함께 직무 수행을 하는 동료의 지지는 영역내부의 자원으로 작용하여 긍정적으로 일-가정 균형을 더욱 증가시킬 수 있고, 제도 수행에 대한 동료의 반감은 영역내부의 요구로 작용하여 일-가정 균형을 상쇄시키는 요인이 될 수 있다.

이상의 논의로 볼 때, 동료가 보여주는 지지는 일-가정 균형에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 추론할 수 있다. 실제로 많은 연구들은 이 주장에 대한 실증적 증거를 제시하였다(Major, Fletcher, Davis, & Germano, 2005; Wang, Liu, Zhan, & Shi, 2010). 반면, 일련의 연구들에서는 동료의 지지와 일-가정 균형간의 긍정적 관계를 밝히지 못하였다(Frone, Russell & Cooper, 1997; Thompson et al., 2005). 이렇게 선행연구에서 동료의 지지와 일-가정 균형간의 관계에 대해 보이는 혼재된 결과는 추가적인 설명이 필요함을 시사한다. 즉, 동료의 지지에 대한 측정상의 이슈나 상황적 요인의 영향이나, 개인이 동료의 지지를 지각하는 과정에서의 또 다른 설명변수들의 역할에 대한 고찰이 필요함을 시사한다.

2) 동료의 반감 측면(coworkers' antipathy)

동료 간에는 협업을 하면서 신뢰 관계 및 상호호혜적인 관계를 구축하기도 하지만 무조건적으로 지지를 보이지는 않는다. 동료관계에서는 때로 자신이 능력이 없다고 생각할까봐, 또는 부채감이 시달릴까봐 동료와의 관계에서 부탁을 하지 않기도 한다(Ayman & Antani, 2008). 즉, 조직 내에서의 동료관계에는 경쟁 구도가 가정되어 있으므로 동료 관계는 친밀함과 긴장이 동시에 내포되어 있는 관계라고 할 수 있다. 따라서 동료의 지지는 일-가정 균형을 고양하기도 하지만 반대로 동료가 보이는 반감을 통해 일-가정 균형이 저해될 가능

성도 함께 존재하는 것이다. 여기서 말하는 동료의 반감이란 구성원이 동료의 짜증, 분노, 적의 등을 느끼는 정도라고 표현할 수 있다(Chiaburu & Harrison, 2008). 동료의 반감과 일-가정 균형간의 관계에서는 대부분의 연구들이 일-가정 균형 제도의 활용에 대한 반감을 주로 다루고 있다(Warner et al., 2009).

사회적 교환 측면에서 바라보면 일-가정 균형 제도를 활용할 필요가 없는 대상에서는 사용하는 사람들에 대해 상대적으로 박탈감을 느끼게 된다(Kossek & Van Dyne, 2008). 이러한 현상은 공정성 이론(equity theory)에 의해서도 설명될 수 있다. Adams(1965)에 의하면 사람들은 자신의 투입량(노력, 시간)과 산출량(보상)을 다른 사람과 비교하여 자신의 투입량 및 산출량을 비교 대상자와 비슷한 수준으로 맞추는데, 이때 비교 대상자보다 자신의 투입이 더 많거나, 산출이 더 적다고 느껴지면 불공정성을 인식하게 되고, 불공정성은 낮은 충성도와 이직 등의 부작용을 낳는다고 하였다(Grover & Crooker, 1995). 또한 비교 대상자에게 느끼는 반감은 일-가정 균형제도의 활용자를 따돌리거나 중요한 정보에서 배제시키는 등의 보복 행위를 초래하기도 한다고 알려져 있다(Kossek & Van Dyne, 2008).

공정성 이론에서 보면, 일-가정 균형 제도를 활용한 동료로 말미암아 동 제도를 활용하지 않는 나머지 동료들은 많은 업무 부담이 지워짐에도 불구하고, 일-가정 균형제도의 효익은 오롯이 제도를 활용한 당사자에게만 돌아가게 되어 반감이 형성된다고 이해할 수 있다. 위 주장은 Galinsky, Bond, and Swanberg (1996)는 전국 노동력 조사에서(National study of the changing workforce) 분석 결과와도 일맥상통한다. 분석 보고서에서는 자신과 직접 연관이 없는 일-가정 균형 제도의 활용에 대해 40%의 종업원은 반감을 표시하였고, 약 16%의 종업원은 동료의 제도 활용으로 인한 업무 증가 등의 사유로 해당 동료에 대한 반감을 느꼈다고 응답하였다. Reus and Liu (2004) 또한 일-가정 균형 제도를 활용한 사람에게 보이는 동료의 반감은 궁극적으로 제도의 활용을 저해하는 문화를 형성한다는 사실을 실증하였다.

한편, Kossek and Van Dyne (2008)은 동료의 반감을 조절할 수 있는 일-가정 균형 제도의 맥락에 관한 연구를 수행하기도 하였다. 그들의 연구에 따르면 일-가정 균형제도는 근본적으로 사업장에서의 대면 시간(face time)을 줄이는 효과가 있기 때문에 동료 상호간의 의사소통, 문제해결, 협력, 업무조정 등의 행위를 수행하는데 부정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 그들은 대면시간이 줄어들어 따라 동료의 일-가정 균형제도를 활용하는

동료에 대한 반감도 증가하며 반감의 정도를 결정하는 요소는 제도의 활용기간과 종류라고 밝혔다. 즉, 일-가정 균형제도를 장기간 많이 활용한 동료와는 대면 접촉 시간이 현저히 낮아 그에 비례하여 반감의 정도가 높아지고, 또한 일-가정 균형 제도 중 시간의 유연화보다(예: 시차출퇴근제, 단시간 근무제도) 장소의 유연화를 선택한 경우(예: 재택근무제) 대면 접촉이 가장 낮게 이루어지므로 반감의 정도가 가장 높아진다고 주장하였다.

이상에서 살펴본대로 동료관계는 그들의 지지나 반감을 포함으로써 일-가정 균형제도의 활용에 있어 매우 중요한 영향을 미치는 요소임을 알 수 있다.

V. 조직 공정성 인식

전술한 바와 같이 동료의 일-가정 균형제도의 활용이 구성원에게 미치는 영향에 관한 연구는 긍정적인 영향과 부정적인 영향 모두 다루어왔다. 조직에서 일-가정 균형제도를 도입하고 활용한다면 구성원은 비록 자신이 그 제도를 활용하지 않는다고 하더라도 조직이 구성원에 대해 배려한다고 느끼므로 조직 몰입도가 증가한다고 밝힌 바 있다(Lewis et al., 2007). 또한 일과 가정을 양립하기 위한 시간을 재량적으로 부여하는 비공식적인 관행 등은 동료 간의 상호호혜관계를 증대시켜(Atkinson & hall 2009; Crompton et al., 2003; Dex & scheibl, 2001) 조직 몰입 수준을 증가시킨다고 알려져 왔다. 그러나 이러한 주장에 대해 조직이 제공하는 시혜적인 배려에 대해 모든 종업원이 그 대상이 아니고, 그러한 관행이 반드시 구성원간의 상호호혜 관계로 이어지는 것은 아니기 때문에 공식적인 형태의 일-가정 균형제도는 제도 비활용자로 하여금 공정함에 대한 근본적인 질문을 던지게 하고(Young, 1999) 분노를 유발한다는 주장이 있다(Mcdonald et al., 2005).

아래에서는 동료의 공정성 인식과 관련하여 좀 더 상세히 기술하도록 하겠다. Grover (1991)는 일-가정 균형제도와 관련하여 조직 공정성이론이 구성원간의 관계를 이해하는데 좋은 틀이 될 수 있다고 주장한 바 있다. 전술한 바와 같이 일-가정 균형제도의 공정성에 대한 인식은 종업원의 행동에 많은 영향을 미친다(Beauregard, 2014).

가장 많이 연구가 된 분야는 분배공정성(Distributive Justice) 분야로 조직 내에서 자신이 받게 되는 “결과에 대한 공정성”을 의미한다(Byrne & Cropanzano, 2001). 즉, 분배 공정성은 제도의 적용 범위와 밀접한 관련이 있는 것으로 볼 수 있다. 그러나 조직 내에

서 시행하고 있는 일-가정 양립 관련 제도는 모든 구성원들을 대상으로 시행되지 않으며 따라서 제도를 적용 받지 않는 구성원들은 제도의 이용자에 대해 형평성(Equality), 공정성(Equity), 필요성(Needs)의 원칙을 기준으로 공정성 여부를 판단하게 된다(Daverth et al. 2016).

여기서 형평성이란 일-가정 균형제도가 구성원들 모두에게 동일하게 적용되는 정도를 의미하며 공정성은 조직 또는 팀의 기여도에 따라 적용되는 정도를, 필요성은 출산 및 육아기에 해당하는 여성근로자가 모성보호제도를 우선 적용 받는지 여부 등 해당 제도의 필요도에 따른 적용 정도를 각기 의미한다.

동료의 제도 활용을 둘러싼 공정성에 대한 인식을 논함에 있어 절차적인 공정성(Procedural Justice) 또한 매우 중요하다.

앞서 언급된 분배공정성의 개념은 조직구성원들이 획득하는 결과물에 대하여 타인과의 비교를 통하여 인지적 부조화가 발생한다는 논리에 기반하고 있으므로 분배공정성에 대한 연구들은 배분 결과에만 초점을 맞추고 절차에 있어서의 공정성 문제를 간과하였다는 한계가 있다.

절차공정성(procedural justice)이란 조직 내에서 의사결정 시에 사용된 절차와 규칙의 공정성을 개인이 느끼는 정도로서, 자원의 분배와 할당에 사용되는 절차 및 과정에 관해서 공정하다고 인식하는 정도로 정의할 수 있다(Greenberg, 1993). 절차공정성은 일-가정 균형제도가 모든 구성원들에게 적용되지 않는다는 점을 고려할 때 분배공정성과 절차공정성의 관계에 관한 선행연구들을 살펴보면, 절차공정성은 주로 조직의 시스템적인 측면과 분배공정성은 결과적 측면과 관련이 있는 것으로 나타나고 있다(Greenberg, 1993). 즉, 조직구성원들은 자신들이 지각하는 분배공정성이 낮게 인식되더라도 분배에 관한 의사결정이 이루어진 절차가 공정하게 지각된다면 분배결과에 대해서도 공정하게 느끼는 경향이 있다는 것이다(Folger & Martin, 1986). 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 예측이 가능하다.

명제 2: 동료의 일-가정 균형제도의 활용은 나의 일-가정 균형제도에 대한 공정성 인식 수준과 상관관계가 있을 것이다.

선행 연구들에서는 구성원들이 분배공정성과 절차공정성이 높다고 인식하는 정도에 따라

회사 및 직무에 대한 긍정적인 태도나 감정, 행동 등을 유도한다고 말하고 있다(Lambert, 2000). 이러한 관계는 Blau(1964)의 사회적 교환이론(social exchange theory)을 통해 설명될 수 있다. 사회적 교환이론에 따라 회사가 자신에게 공정한 대우를 하고 있다고 인식하게 되면, 자신도 회사에 대한 긍정적인 태도를 보일 수 있으며, 이는 회사에 대한 높은 몰입도로 나타날 수 있다. 마찬가지로, 회사가 자신을 공정하게 대우하고 있지 않다는 인식은 구성원들에게 부정적인 감정을 유발할 수 있다. Saks (2006)는 종업원 인게이지먼트를 유도할 수 있는 선행변수를 연구한 그의 논문에서 구성원들이 분배공정성과 절차공정성을 높은 수준으로 인식하게 되면 직무만족, 조직몰입, 조직시민 행동과 같은 긍정적인 형태의 몰입인 종업원 인게이지먼트를 증가시킬 것으로 보았다 이를 토대로 다음과 같은 예측이 가능하다.

명제 3a: 동료의 일가족 균형제도의 활용에 대해 분배공정성이 낮다고 인지하는 구성원들은 종업원 인게이지먼트 수준을 낮출 것이다.

명제 3b: 동료의 일가족 균형제도의 활용에 대해 절차공정성이 낮다고 인지하는 구성원들은 종업원 인게이지먼트 수준을 낮출 것이다.

VI. 공정성 인식 조절변수

아래에서는 조직 구성원이 공정성을 인식하는데 있어 영향을 미칠 수 있는 변수들을 위주로 살펴보도록 하겠다. Teasdale(2013)은 일-가정 균형제도가 동료의 공정성 인식에 미치는 영향을 조절하는 요인은 크게 생애 단계, 성별, 성 역할에 대한 개인의 신념 등을 포함하는 개인적 요인과 직급, 조직문화 등을 포함하는 조직 및 직무관련 요인으로 구분될 수 있다고 주장하였다.

1. 개인적 요인

구성원은 동료의 일-가정 양립 지원제도의 활용에 대해 개인이 처한 상황 및 가치체계에 따라 제도의 공정성에 대해 지각한다.

1) 성별 및 생애 단계

앞서 언급한 대로 일-가정 균형제도의 활용은 조직 구성원 모두가 그 제도를 활용할 수 있는 것은 아니라는 점에서 제도를 활용하지 못하는 사람들은 제도에 대해 불공정하다고 인식할 확률이 높다. 이 판단의 기저에는 자기 편리(self interest) 선호체계가 작용한다(Messick & Sentis 1979). 일-가정 균형제도의 가장 큰 수혜 대상이 여성 또는 양육해야 할 어린아이가 있는 생애 주기의 구성원이라는 점을 고려해 볼 때, 여성 또는 유아를 가지고 있는 부모는 일-가정 균형제도를 현재 사용하지 않고 있다고 하더라도 언제든지 활용할 가능성이 높은 집단이기 때문에 제도의 불공정성을 인식할 확률이 낮으리라 예측할 수 있다.

명제 4a: 여성은 동료의 일-가정 균형제도의 활용이 공정하다고 인식할 확률이 높다.

명제 4b: 양육이 필요한 시기의 아이를 가진 부모는 일-가정 균형제도의 활용이 공정하다고 인식할 확률이 높다.

2) 성역할에 대한 개인의 신념

공정성에 영향을 미치는 요소로 앞서 제시한 인구 통계학적 요인 외에도 개인이 가지고 있는 성별 가치체계를 들 수 있다. Hollander & Hogward(2000)는 전통적인 여성성에 대한 신념을 가지고 있는 여성들이 과중한 육아 및 집안일을 수행하는 것에 대해 크게 공정성이 훼손 받았다는 인식을 하지 못함을 밝히며 각 개인은 “성별 렌즈(gender lens)”를 통해 공정성을 지각한다고 주장하였다. Grover(1991)는 일-가정 균형제도의 맥락 속에서 전통적인 성역할을 가진 구성원들은 여성은 당연히 ‘양육자’로서의 역할을 해야 하는 것이기 때문에 조직 내에서 특별히 여성의 양육을 위해 모성보호제도 등을 지원하는 것은 부당하다고 인식하는 경향이 있다고 하였다. 반면에 남녀평등적 시각을 가지고 있는 구성원들은 여성의 양육을 위한 제도는 “특별한” 배려가 아니라 여성이 일하기 위해서는 “당연히 주어져야 하는” 정당한 제도라고 인식한다고 밝혔다. 이를 토대로 구성원들이 가지는 성별 역할체계가 제도의 공정성에 영향을 미치리라는 점을 추론할 수 있다.

명제 4c: 개인의 성역할체계는 일-가정 균형제도의 활용의 공정성에 영향을 미칠 것이다.

2. 조직 및 직무관련 요인

공정성을 지각하는데 있어 개인이 가진 특성 외에도 소속된 집단 및 수행하는 일의 특성에 따라 영향을 받기도 한다.

1) 직무의 상호 의존성

상호의존적인 직무를 수행하는 경우에는 구성원들은 서로 협력해야 업무가 완결되기 때문에 동료의 일-가정 균형제도를 활용하여 근무시간 또는 업무량을 조정하게 되면 의사소통의 어려움, 증가된 업무량 등으로 말미암아 구성원간 갈등을 촉발하고 불공정성을 느끼게 될 확률이 높다(Boston College Center for Work & Family, 2000). Rousseau (2005) 또한 상호의존적인 업무수행 환경에서 개인별로 특유한(idiosyncratic) 인사제도를 적용하게 될 경우에는 동료의 공정성 인식이 미치는 영향을 간과해서는 안된다고 지적한 바 있다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 예측을 할 수 있다.

명제 5a: 상호의존적인 직무를 수행하는 경우에는 일-가정 양립지원제도의 활용에 대해 보다 더 강한 영향을 미칠 것이다.

2) 일-가정 양립 지원 조직문화

일-가정 균형제도는 도입보다 실제로 활용할 수 있는 분위기 조성이 더 중요하다고 지적되고 있다(Kossek & Ozeki, 1998). 전통적인 관점에서의 조직문화는 일과 가정은 양립이 불가능하며 별개의 것으로 보는 인식이 강했다(Lewis, 1997) 이런 환경에서는 일-가정 균형제도의 사용은 미래의 경력에 부정적인 영향을 미칠 것을 두려워하게 되어(Perlow, 1998) 구성원의 활용을 저해하게 된다. 따라서 Allen(2001)은 조직에 일-가정 균형제도가 내재될 수 있게 하려면 조직의 협조적 분위기를 조성할 필요가 있다고 주장하였다. 이러한 협조적 분위기는 사회적 교환관계(Blau, 1964)를 바탕으로 조직이 구성원의 삶을 배려한다고 느낄 수 있게 해주며, 상호 호혜적으로 사용자는 제도를 정당하게 활용할 것이라는 믿음을 가지게 한다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 예측이 가능하다.

명제 5b: 일-가정 양립에 대한 조직의 지원을 높게 인식할수록 동료의 일-가정 균형제

도의 활용이 공정하다고 인식할 확률이 높다

VII. 결론 및 논의

본 연구는 점증하는 일-가정 균형 이슈에 대하여 그 활용이 조직에 어떤 효과를 가져오는 지 파악하고, 제도의 활용에 대하여 동료가 가지는 공정성 인식의 중요성에 대하여 살펴보았다. 이에 먼저 일-가정 균형에 대한 문헌 연구를 통해 구성원의 역할에 대해 초기 갈등 관점에서부터 균형 관점에 이르기까지 일-가정 균형에 대한 여러 가지 시각을 검토해보았다. 이를 통해 구성원 각자가 느끼는 일-가정 균형은 서로 상이함을 밝혔고 각 개인의 일-가정 균형을 제고하기 위해 기업에서 제공하고 있는 관련 제도의 유형을 범주화 하였다. 일-가정 균형 제도의 활용을 통해 기업은 조직 구성원의 사기 증진, 이직 감소, 높은 직무 만족도 등을 기대할 수 있고 특히, 종업원 인게이지먼트를 증가시킬 수 있다는 것을 주장 하였다. 또한 본 연구에서는 일-가정 균형제도의 성과를 연구함에 있어 맥락의 중요성을 강조하였다. 특히, 제도의 활용에 영향을 미칠 수 있는 동료관계의 영향에 대해 집중적으로 살펴보았다. 동료는 긍정적인 역할 및 부정적인 역할을 동시에 수행할 수 있는데, 제도의 활용에 대한 동료의 공정성 인식은 일-가정 균형제도의 활성화에 핵심적인 역할을 수행 할 것이라는 점을 밝혔다. 동료의 공정성 인식은 여러 가지 요인에 의해 조절되는데 본문에서는 성별, 생애주기 및 개인의 가치체계가 포함된 개인적 요인 및 수행하는 직무의 상호의존성, 조직의 지원 분위기 등이 포함된 조직 관련 요인으로 나누어 그 효과의 작용 방향에 대해 검토하였다.

본 연구는 일-가정 균형 정책의 성과를 규명함에 있어 동료관의 관계를 조명한 점은 아래와 같이 실무적, 이론적으로 기여를 할 수 있다고 판단된다.

우선 이론적 측면에서 살펴볼 때 Grover(1991)가 지적한 바와 같이 일-가정 양립 정책에 대한 공정성 지각이 구성원의 인식 및 행동에 영향을 미치는 주요한 요인이라는 점을 밝혔다. 또한 실무적으로도 동료의 공정성 인식에 영향을 미치는 조절 요인을 규명함으로써 구성원의 반감을 최소화하고 소기의 성과를 달성할 수 있는 조직적인 맥락을 구현하는데 도움을 줄 수 있다고 생각된다.

본 연구의 한계 및 향후 연구 방향에 대한 제언은 다음과 같다.

본 연구는 그간 간과되어 온 동료관계의 중요성에 대해 이론적으로 그 메커니즘을 전개 하였으나 실증적으로 입증하지 못하였다는 한계가 있다. 향후 다양한 이론적 근거를 통해 도출된 동료의 역할에 대한 논의를 입증할 필요가 있다. 향후 실증을 위해서는 본 연구가 동료의 일-가정 균형제도의 활용정도에 따른 공정성 인식의 관계를 보고 있기 때문에 동 제도의 활용이 활발하게 이루어지는 상황이 전제되어야 한다. 따라서 일정수준 이상(100 인 이상 규모)의 기업을 대상으로 분석을 진행할 필요가 있을 것이다. 또한 본 연구에서는 개인수준의 성과인 종업원 인게이지먼트만을 검토하였는데, 조직 수준의 성과 변수에 대한 논의와 분석이 수반된다면 향후 기업들이 일-가정 균형제도를 지원해야 할 전략적 필요성을 증대시킬 수 있는 방안이 될 수 있을 것이라 생각한다.

참 고 문 헌

- 김주엽(2006), '일과 가정의 균형에 관한 문헌적 검토,' 『인적자원개발연구』, 8(1), 83-117.
- 김혜원 외. (2007). 가족친화적 고용정책의 기업 수용성 연구. 경제·인문사회 연구회 협동 연구 총서
- 노세리·이상민. (2011). 가족친화적 고성과작업시스템에 대한 듀얼아젠다 접근. 『인사조직연구』, 19(3): 1-29.
- 양동훈(2005), "보상제도가 협동행동에 미치는 영향에 관한 연구," 『인사조직연구』, 13(3), 1-41
- 여성가족부·고용노동부·대한상공회의소(2016), 생애주기별 인사·조직 관리 종합: 앞서 가는 기업의 핵심 전략 35
- Allen, T. D.(2001), 'Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions,' *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
- Atkinson, C., & Hall, L. (2009). The role of gender in varying forms of flexible working. *Gender, Work & Organization*, 16(6), 650-666.
- Ayman, R., & Antani, A. (2008). Social support and work-family conflict.

Handbook of work-family integration: Research, theory, and best practices, 287-304.

- Baral, R. & S. Bhargava(2008), 'Work-Family Enrichment as a Mediator Between Organizational Interventions for Work-Life Balance & Job Outcomes,' *Journal of Managerial psychology*, 25(3), 274-300.
- Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family. An expansionist theory. *American Psychology*, 56: 781-796.
- Beauregard, T. A. (2014). Fairness perceptions of work-life balance initiatives: effects on counterproductive work behaviour. *British Journal of Management*, 25(4), 772-789.
- Beehr, T. A., & McGrath, J. E. (1992). Social support, occupational stress and anxiety. *Anxiety, Stress, and Coping*, 5(1), 7-19.
- Bhave, D. P., Kramer, A., & Glomb, T. M. (2010). Work-family conflict in work groups: Social information processing, support, and demographic dissimilarity. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 145-158
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Transaction Publishers.
- Boston College Center for Work and Family (2000), "Measuring the impact of workplace flexibility," available at: www.bc.edu/centers/cwf/research
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: The founders speak. *Justice in the workplace: From theory to practice*, 2, 3-26.
- Cappelli, P. (2000). A Market-Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard business review*, 78(1), 103-11.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5)
- Creed, P. A., Fallon, T., & Hood, M. (2009), The relationship between career adaptability, person and situation variables, and career concerns in young adults. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 219-229.

- Crompton, R., Dennett, J., & Wigfield, A. (2003). Organisations, careers and caring (No. 33). Policy Press.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005), Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Daverth, G., Cassell, C., & Hyde, P. (2016). The Subjectivity of Fairness: Managerial Discretion and Work - Life Balance. *Gender, Work & Organization*, 23(2), 89-107.
- Dex, S., & Scheibl, F. (2001). Flexible and family-friendly working arrangements in UK-based SMEs: business cases. *British Journal of Industrial Relations*, 39(3), 411-431.
- Folger, R., & Martin, C. (1986). Relative deprivation and referent cognitions: Distributive and procedural justice effects. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(6), 531-546.
- Frone, M. R. (2003), 'Work-Family Balance,' In J. C. Quick and L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology*, 143-162, Washington. DC: American Psychological Association.
- Frone, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 325-335.
- Galinsky, E., Bond, J. T., & Friedman, D. E. (1996). The role of employers in addressing the needs of employed parents. *Journal of Social Issues*, 52(3), 111-136.
- Glass, J. L., & Finley, A. (2002). Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies. *Human Resource Management Review*, 12: 313-337.
- Grady, G., Kerrane, M., Darcy, C., & McCarthy, A. (2008). Work Life Balance: Policies and Initiatives in Irish Organisations: A Best Practice Management Guide. Oak Tree Press.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and

- interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational behavior and human decision processes*, 54(1), 81-103.
- Greenhaus, J. H. & G. N. Powell(2006), 'When Work & Family are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment,' *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J. H., K. M. Collins & J. D. Shaw(2003), 'The Relation between Work-Family Balance and Quality of Life,' *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Grover, S. L. (1991). Predicting the perceived fairness of parental leave policies. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 247.
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel psychology*, 48(2), 271-288.
- Grzywacz, J. G. & A. B. Butler(2005), 'The Impact of Job Characteristics on Work-to-Family Facilitation: Testing a Theory & Distinguishing a Construct,' *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 97-109.
- Grzywacz, J. G. & D. S. Carlson(2007), 'Conceptualizing Work-Family Balance: Implications for Practice & Research,' *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455-471.
- Grzywacz, J. G. & N. F. Marks(2000), 'Family, Work, Work-Family Spillover, & Problem Drinking During Midlife,' *Journal of Marriage & The Family*, 62(2), 336-348.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, 2, 205-224.
- Hegtvedt, K. A., Clay-Warner, J., & Ferrigno, E. D. (2002). Reactions to

injustice: Factors affecting workers' resentment toward family-friendly policies. *Social psychology quarterly*, 386-400.

Heiland, F., & MacPherson, D. A. (2005). Do Family-Friendly Firms Perform Better?. Florida State University.

Higgins, C., L. Duxbury & K. L. Johnson(2000), 'Part-Time Work for Women: Does it Really Help Balance Work & Family,' *Human Resource Management*, 39(1), 17-32.

Hollander, J. A., & Howard, J. A. (2000). Social psychological theories on social inequalities. *Social Psychology Quarterly*, 338-351.

Jahn, E. W., C. A. Thompson & R. E. Kopelman(2003), 'Rational & Construct Validity Evidence for a Measure of Perceived Organizational Family Support'(Pofs) Community,' *Work & Family*, 6, 123-140.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. New York: Wiley.

Kelley, S. & M. Davis(1994), "Antecedents to customer expectations for service recovery post a comment contributors," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 52-61.

Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time? In C. L. Cooper & D. M. Rousseau(Eds.), Trends in Organizational Behavior(Vol. 7, pp. 79-93). West Sussex, UK: Wiley.

Konrad, A., & Mangel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21(12), 1225-1237.

Kossek, E. E. & Ozeki, C. (1998), Work family conflict, policies, and the job - life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior - human resources research, *Journal of Applied Psychology*, Vol83(2), 139-149.

Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1999). Bridging the work - family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work and Family*, 2, 7-32.

- Kossek, E.E. & Van Dyne, L. (2008). Face time matters: A cross level model of how work-life flexibility influences work performance of individuals and groups. In K. Korabik, D.S. Lero, & D.L. Whitehead (Eds.) *The handbook of work-family integration: Theories, research and best practices* (pp. 305-330). San Diego, CA: Elsevier
- Lambert, S. J. 2000. Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43: 801-815.
- Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms¹. *Journal of personality*, 45(1), 1-52.
- Lewis, S. (1997). 'Family friendly' employment policies: A route to changing organizational culture or playing about at the margins?. *Gender, Work & Organization*, 4(1), 13-23.
- Major, D. A., Fletcher, T. D., Davis, D. D., & Germano, L. M. (2008). The influence of work-family culture and workplace relationships on work interference with family: A multilevel model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 881-897.
- Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, 42: 921-936.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout. Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy. *Women in Management Review*, 20 (1), 37-55.
- Messick, D. M., & Sentis, K. P. (1979). Fairness and preference. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15(4), 418-434.
- Morgan, H., & Milliken, J. F. (1992). Keys to action: Understanding differences in organizations' responsiveness to work-and-family issues. *Human Resource*

Management, 31(3): 227-249.

Muse, L., Harris, S. G., Giles, W. F., & Feild, H. S. (2008). Work-life benefits and positive organizational behavior: is there a connection?. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 171-192.

Perlow, L. A. (1998). Boundary control: The social ordering of work and family time in a high-tech corporation. *Administrative Science Quarterly*, 328-357.

Polemans, S., & Sahibzada, K. (2004). A multi-level model for studying the context and impact of work-family policies and culture in organizations. *Human Resource Management Review*, 14: 409-431.

Reus, T. H., & Liu, Y. (2004). Rhyme and reason: Emotional capability and the performance of knowledge-intensive work groups. *Human Performance*, 17, 245-266.

Roehling, Patricia, Roehling, Mark, & Moen, Phyllis. (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.

Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46: 655-684.

Rousseau, D. M. (1989), Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.

Rousseau, D. M (2005), Ideals: Idiosyncratic Deals: Employees Bargain for Themselves, M.E. Sharpe, Armonk, NY.

Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Review*, 45(2): 369-386.

Saks, A. M. (2006), Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619

- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253.
- Settles, I. H., Sellers, R. M., Damas, A. (2002). One role or two? The function of psychological separation in role conflict. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 574-582.
- Sheldon, K. M., & Niemiec, C. P. (2006). It's not just the amount that counts: Balanced need satisfaction also affects well-being. *Journal of personality and Social Psychology*, 91: 331-341.
- Sieber, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39: 567-598.
- Smithson, J., & Stokoe, E. H. (2005). Discourses of work - life balance: negotiating 'genderblind' terms in organizations. *Gender, Work & Organization*, 12(2), 147-168.
- Sumer, H. C., & Knight, P. A. (2001). How do people with different attachment style balance work and family? A personality perspective on work-family linkage. *Journal of Applied Psychology*, 86: 653-663.
- Teasdale, N. (2013). Fragmented sisters? The implications of flexible working policies for professional women's workplace relationships. *Gender, Work & Organization*, 20(4), 397-412.
- Thompson, B. M., Kirk, A., & Brown, D. F. (2005). Work based support, emotional exhaustion, and spillover of work stress to the family environment: A study of policewomen. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 27(3), 199-207.
- Voydanoff, P. (2005). 'Toward a Conceptualization of Perceived Work-Family Fit and Balance: A Demands and Resources Approach,' *Journal of Marriage and The Family*, 67(4), 822-836.
- Voydanoff, P. (2008). A conceptual model of the work-family interface. In K. Korabik, D. S. Lero, & D. L. Whitehead (Eds.), *The handbook of work-*

family integration: Research, theory and best practices (pp. 37-56). San Diego, CA: Elsevier.

Wang, P., & Walumbwa, F. O. (2007). Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology*, 60: 397-427.

Wang, M., Liu, S., Zhan, Y., & Shi, J. (2010). Daily work-family conflict and alcohol use: Testing the cross-level moderation effects of peer drinking norms and social support. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 377-386.

Warner, M.A., Slan-Jerusalim, R., & Korabik, K. (2009). Co-worker backlash and support: Responses to work-family policies and practices. In Sweet, S & Casey, J. (Eds). *The work-family encyclopedia*. www.bc.edu/bc.org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia.

Wise, S., & Bond, S. (2003). Work-life policy: does it do exactly what it says on the tin?. *Women in Management Review*, 18(1/2), 20-31.

Wood, S. J., Menezes, L. M., & Lasasosa, A. (2003). Family-friendly management in Great Britain: Testing various perspectives. *Industrial Relations*, 42(2): 221-250.

Young, M. B. (1999). Work-family backlash: begging the question, what's fair?. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 562(1), 32-46.

Coworkers' Impacts On Work-family Policy Effectiveness

Hee Kyung Kim*

ABSTRACT

Much is being done by organizations to help workers reconcile their work and family roles. The objective of this paper is to investigate the role of coworkers' perception to use work-family balance policy and employee engagement. The relationship among coworkers is an important source of both support for and antagonism toward their efforts to balance their work and family life. Coworkers' justice perception is affected by organizational and job-related factors such as task interdependency and work-family friendly atmosphere. Perception is also affected by individual factors gender, their stage in the life course and personal belief about gender roles. These findings illuminate the ways in which policies are to be negotiated at the level of daily workplace and show that co-workers are a pivotal part of the wider picture of work-family balance.

* Doctoral student. College of Business Administration. Seoul National University
(allie79@snu.ac.kr)