

일과 삶의 균형(WLB) 지원제도가 종업원 인게이지먼트에 미치는 영향

- 조직지원인식 조절효과를 중심으로 -

박 순* · 장영철**

<요 약>

본 연구는 복리후생적 인사제도로 인식되고 있는 일과 삶의 균형 지원제도(일, 가족, 성장 지원제도)가 종업원 인게이지먼트(조직몰입, 직무몰입)에 어떠한 영향을 미치는지 파악하고 이들 간의 관계에서 조직지원인식(수단적, 정서적)의 조절효과에 대해서 검증하고자 하였다. 연구모형 및 가설검증을 위해 일과 삶의 균형 지원제도를 시행하고 있는 회사의 종업원 537명을 대상으로 분석 하였으며 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 종업원 인게이지먼트의 조직몰입과 일과 삶의 균형 지원제도의 관계에서는 성장, 일, 가족 지원제도로 조직몰입에 영향을 미쳤다. 둘째, 종업원 인게이지먼트의 직무몰입과의 관계에서는 성장, 일 지원제도가 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 일과 삶의 균형 지원제도와 종업원 인게이지먼트의 조직몰입의 관계에서 조직지원인식의 조절효과가 나타나지 않았다. 넷째 일과 삶의 균형 지원제도와 종업원 인게이지먼트의 직무몰입과의 관계에서 조직지원인식의 수단적, 정서적 지원 모두 성장지원제도를 조절하는 것으로 나타났다.

본 연구는 국내에서 연구가 활발히 진행되지 않았던 일과 삶의 균형(WLB) 지원제도와 종업원 인게이지먼트의 영향관계를 검증하는 실증연구라는 점에서 학문적 의의와 함께 복리후생적 인사제도의 활용을 위한 실무적 시사점을 제공했다는 점에 의의를 둘 수 있다.

핵심주제어: 일과 삶의 균형(WLB) 지원제도, 종업원 인게이지먼트, 조직지원인식

I. 서 론

최근 기업환경의 불확실성이 커지고 기업간 경쟁이 국내를 넘어 세계적으로 치열하게 전개되고 있는 상황이다. 지식정보사회로 접어들면서 기술, 특히, 규모의 경제 등 쉽게 모방될 수 있는 전통적 경쟁우위 요소들의 가치가 감소하고 있는 반면 우수한 역량을 가지고 동기부여된 인적자원은 모방할 수 없는 경쟁우위 요소로 더욱 중요하게 인식되기 시작하였다(Becker & Huselid, 1998). 이에 따라 중요한 인적자원 확보를 위해 기업들은 인센티브, 발탁인사, 목표관리, 변동급 등의 성과주의 인사제도를 많이 활용하고 있으며 최근에는 개인의 취미생활, 육아, 가정 등의 개인 삶을 중시하는 경향이 빠르게 증가하고 있다. 즉, 종업원들의 개인적인 애로가 해소되어야 일을 효율적으로 할 수 있다는 인식도 확산되고 있는 것이다.

이처럼 생존을 위해서는 일이 필요하지만 개인적 삶도 중요하다는 결과들이 여러 연구에서 나타나고 있다. 삼성경제연구소가 2000년 이후 실시한 ‘직장생활에서 무엇이 가장 중요한가?’ 라는 조사 결과에 의하면 일과 삶의 균형이 급여수준, 고용안정성, 승진 등을 제치고 1위를 차지하였다. 온라인 취업사이트에서 직장인을 대상으로 한 조사에서도 10명 중 6명의 직장인들은 급여수준이 낮더라도 복리후생 제도가 잘 갖추어진 직장으로 이직할 의사가 있다고 응답하였다(연합뉴스, '05.07.12). 그리고 젊은 세대일수록 일을 위해 개인 삶을 희생하지 않으려 하며 진정한 성공은 개인 삶의 행복을 통해 이루어진다고 믿는 경향이 강한 것으로 나타났다(김정운·박정열, 2004a).

이러한 트렌드의 변화에 따라 국내 인적자원 관리에서도 일과 삶의 균형이 매우 중요한 개념으로 인식 및 각광받고 있는데(김정운 등, 2005), 이는 일반적으로 일과 삶의 균형 인사제도는 개인 삶의

질을 향상시키고 조직차원에서는 핵심 인재들의 이직률을 감소시켜 조직 생산성을 증대시킬 수 있을 것으로 보기 때문이다(김정운 등, 2005).

한편, 종업원들이 일과 삶의 균형을 가지기 위해서는 조직차원에서의 지원이 선행되어야 한다. 조직차원에서의 정서적, 물질적 지원이 있고 이러한 사실을 인지하는 종업원은 조직에 헌신하고 직무에 몰두하여 더 좋은 성과를 낼 개연성이 높다. 이러한 의미에서 조직지원인식은 일과 삶의 균형 및 조직효과성 제고를 위해 매우 중요한 요소일 것이다.

이러한 조직지원인식 개념에 대해 Eisenberg et al.(1986)은 사회적 교환이론을 바탕으로 조직이 종업원에게 몰입하는 정도를 나타내는 것으로 정의하였다. 조직지원인식의 기초가 되는 사회적 교환이론의 본질은 호혜성에 있는데, 이는 종업원들이 사용자로부터 받은 우호적 처우에 대하여 긍정적으로 반응할 것을 요구받는 것으로 어떤 사람이 편익을 받게 되면 어떤 방식으로든 그 호의를 돌려줘야 한다는 의무를 느끼게 된다는 것이다. 따라서 조직지원인식은 전술한 바와 같이 조직구성원과 기업 간에 호혜성을 통해 형성되는 사회적 교환관계에 이익을 주는 주요 변수로 사용된다는 것을 알 수 있다.

한편, 이러한 조직구성원과 기업 간의 사회적 교환관계의 결과는 조직효과성으로 나타난다. 조직효과성을 보다 개인적 차원에서 표현하면, 종업원 인게이지먼트 즉, 조직과 직무에 대한 개인적 몰입으로 표현할 수 있다. 조직성과 측면에서 조직효과성이 공격, 업무지향적 개념이라면, 종업원 인게이지먼트는 개인에 초점을 둔 개념으로 개인들 간의 상호 작용까지 반영한 감정적, 심리적인 측면을 보다 강조하고 있다. 또한 일과 삶의 균형은 일차적으로 개인의 심리적, 감정적 균형상태에 영향을 미치고 이를 통해 조직성과를 제고할 수 있기 때문에 본 연구에서 종업원 인게이지먼트는 일과 삶의 균

형 제도에 대한 중요한 결과변수로써의 의미를 가진다.

종업원 인게이지먼트가 높은 직원은 본인의 일을 즐기며 조직의 일환이 됨으로써 공정함과 행복감을 느낄 때 직무에 집중할 수 있다(Saks,2006). 본 연구에서는 Saks(2006)가 제시한 직무몰입과 조직몰입으로 구분하여 종업원 인게이지먼트를 살펴보고자 한다.

이상과 같이 국내 기업들은 일과 삶의 균형 지원제도의 필요성을 인식하고는 있지만 아직까지는 복리후생적 제도로 인식하고 있으며 일과 삶의 균형에 대한 국내 연구도 부족한 실정이다. 따라서 본 연구는 일과 삶의 균형 지원제도가 종업원 인게이지먼트에 미치는 영향을 조사하고 조직지원인식의 조절효과를 검증함으로써 일과 삶의 균형 지원제도에 관한 연구의 이론적 확장과 함께 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 일과 삶의 균형(Work-Life Balance)

과거에는 효율성보다 공동체 의식을 중요시 하다 보니 근면성이 근로자를 평가하는 중요한 기준이었다. 그러나 최근에는 개인 생활 만족이 업무에 중요한 영향을 미치고 개인만족이 업무 효율성으로 이어진다는 인식이 확산되면서 일과 가정의 균형을 중요하게 생각하게 되었다.

일과 삶에 대한 논의는 Dubin(1956)의 자기 중심이 어디에 있는가에 대한 연구부터 일과 삶의 논의가 시작되었다고 볼 수 있다. 이후 노동환경의 질(Quality of Work Life, QWL)이라는 개념이 1972년 국제 노동관계 컨퍼런스(International Labor relations Conference)를 통해 처음으로 알려졌다, 이후 QWL 프로그램은 제너럴모터스와

자동차 노동조합이 노동혁신을 위해 도입하면서 주목받기 시작했다(김정운 등, 2005). QWL은 근로자의 욕구에 따라 자신의 삶을 설계할 수 있도록 도와주기 위해 기업이 제공하는 프로그램 과정으로(Hian & Einstein, 1990), 노동자에게 우호적인 작업환경을 제공함으로써 종업원의 만족감을 높이는 것이 주목적이었다.

이러한 QWL 개념이 발전하여 개인 삶을 위주로 교육, 여가 등을 중요시하는 ‘일과 삶의 조화(WLB : Work-Life Balance)’로 확대되었다(이윤경, 2009). 일과 삶의 조화는 북유럽 국가에서 최초로 도입되었으나 일과 삶의 조화(WLB)라는 명칭을 처음 사용한 것은 1986년 미국이었다(강우란 등, 2006). 미국에서 여성의 사회 진출이 활발해지자 이에 따른 아동보육 위주의 일-가정 양립 지원에서 시작된 이 제도는 일, 가족 및 삶과 관련된 광범위한 부분까지 포괄하게 되었고(Wallen, 2002), 이와 같은 범위의 이동은 일-가족이라는 명칭보다는 일-삶이라는 명칭을 보편적으로 사용하는 계기가 되었다.

이러한 일과 삶의 균형(WLB)의 정의에 대해 Marks&MaxDermid(1996)는 서로 다른 삶에서의 역할들(근로자, 부모, 배우자, 시민, 나 등)에 대해 동일하게 관여하는 것이라고 하였고, Kate Vernon(2009)는 사람들이 언제, 어디서, 어떻게 일할 것인지 스스로 통제하는 것이라고 하였으며, 심철현(2011)은 시간·에너지·몰입과 같은 자원이 조화롭게 분배되어 있는 상태로 삶을 스스로 통제할 수 있으며, 개인이 지각하는 일과 삶의 영역 간의 균형에 만족을 느끼고 있는 상태라고 하였다.

이외에도 삼성경제연구소와(강우란 등, 2006), LG경제연구소(김범열, 2007), 비전노동센터(김하얀, 2007) 등에서는 근로자가 일과 생활을 모두 잘 해내고 있다고 느끼는 상태라고 정의하였다.

이처럼 일과 삶의 균형에 대한 다양한 정의가 있지만 공통적으로 유연성(Hill, et al., 2001 :

Papalexandris & Krama, 1997)과 지속가능성(Eijnatten & Vos, 2002)이라는 개념을 항상 포함하고 있다(Anil Verma 등, 2006). 따라서 기존 선행 연구들을 종합해 볼 때 일과 삶의 균형이라 함은 본인이 가지고 있는 자원(시간, 에너지, 몰입)을 자유롭게 통제·분배·할당하여 일과 일 이외의 영역에서 본인이 느끼는 만족감이라 정의할 수 있고, 이는 양적 개념과 질적 개념을 포괄하는 접근법이라 할 수 있다.

기업의 일과 삶의 균형 지원제도는 매우 다양하다. Galinsky, Friedman & Hernandez(1991)는 경제적 지원제도, 휴가 및 휴직제도, 탄력근무제도, 보육 돌봄 제도 등 7가지 유형으로 Finley(2002)는 유연근무일정제도, 휴가제도, 양육지원제도 3가지 유형으로 한국여성개발원(2001)은 가족친화적인 근무제도, 휴가제도, 서비스제도, 보육 및 간호 관련 제도 4가지 유형으로 강우란 등(2006)은 근무형태 다양화(유연근무시간, 집중노동일제 등), 가족대상프로그램(보육지원, 노인부양지원 등), 개인신상지원(교육지원, 경력상담 등) 3가지 유형으로 제시하였다. 학자에 따라 제시한 일과 삶의 균형 지원제도 유형을 종합해 보면 일지원제도, 가족지원제도, 성장지원제도로 크게 구분할 수 있다.

본 연구에서는 개인이 지각하는 일과 삶의 균형을 파악하기 위해 이혜정(2012)과 설승환(2014)의 연구에서 사용되고 실증적으로 검증된 일과 삶의 균형 지원제도를 측정도구로 활용하였다. 이를 구체적으로 살펴보면, 효율적 업무를 통해 시간을 확보하여 생활 부분에 에너지를 할애할 수 있도록 지원해 주는 '일 지원제도', 육아·노인 부분의 돌봄을 통해 생활의 만족스러움을 유도하는 '가족 지원제도', 업무뿐만 아니라 개인의 관점에서 지속적으로 성장할 수 있도록 지원해 주는 '성장 지원제도' 등의 3가지 하위차원으로 구분하여 일과 삶의 균형 지원제도를 분석하였다.

2. 조직지원인식

1950년대 초 조직 연구자들은 조직 구성원들은 조직지원에 관한 전반적인 인식을 형성하며 조직적 지원에 관한 인식이 다양한 직무산출 변수들과 긍정적인 관련이 있다는 것을 제시하였다. 이러한 초기 선행 연구들은 조직지원이 안정적이고 긍정적인 환경을 나타낸다는 것을 지지하였다(Shore & Shore, 1995).

이러한 조직지원인식에 대해 Eisenberger, et al.(1986)은 사회적 교환이론(Blau, 1964)을 바탕으로 조직이 직원들의 공헌을 가치있게 생각하고 직원들의 복지를 위해 관심을 보이는 정도에 따라 직원이 총체적으로 형성하는 믿음이라고 정의하였다. Wayne, et al.(1997)은 조직지원인식은 사회적 교환이론에 따라 조직이 직원을 배려하고 직원에 대한 관심을 가지고 있다는 지각과 조직이 직원의 바람직한 태도와 행동에 대해 보상, 인정 등의 방법으로 교환의 의무를 이행할 것이라는 믿음을 통해 직원들은 조직에 대해 신뢰를 강화하게 된다고 하였다(윤인한 등, 2015). 또한 조직지원인식은 조직으로부터 인정받고 있다는 믿음을 가진 직원이 조직에 몰입하는 것으로 보고 있는데, 직원이 조직으로부터 인정, 멘토링, 칭찬 등의 비공식적 보상뿐만 아니라 임금인상, 승진 등의 공식적 보상을 받게 되면 조직지원인식의 수준은 높아지고 이는 개인 조직몰입 증가로 이어져 조직성과에 긍정적인 효과를 나타낸다는 것이다. 이는 반대로 조직이 직원들의 기여와 복지에 가치를 두지 않는다는 것이 반복적으로 지각될 경우, 직원들은 조직지원인식을 감소시키고 결국 회사에 대한 책무 지각을 감소시킬 수 있음을 의미하는 것이다(Van Dyne, 1994).

이처럼 개인이 지각하는 조직지원인식은 물질적, 수단적 보상뿐만 아니라 개인의 심리적, 정서적 만족까지 포괄하는 개념으로 이해되어야 하는

데, 조직지원인식 구분에 대해 Eisenberger, et al.(1986)은 조직지원인식을 조직과의 가치 일치적 관계에 기반을 두는 정서적 관계, 조직이 주는 보상을 기초로 형성하게 되는 계산적 관계도 포함하는 포괄적인 개인 태도로 규정하고 있고(서재현, 2000), George, et al.(1993)은 조직지원인식이 직원들의 자존심(self esteem)을 높이거나 유지시켜 주며 정보나 물질적 자원을 제공하는 것과 관련되어 있다고 하였으며, McMillan(1997)은 직원 자존심을 높여주는 것은 정서적 지원에 주로 반영되며, 정보나 물질적 제공은 또 다른 하위차원인 수단적 지원에 해당된다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 선행연구의 공통된 경향을 기반으로 조직지원인식을 수단적 지원과 정서적 지원으로 구분하여 하였으며, Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro(1990)의 측정도구를 활용하였다.

3. 종업원 인게이지먼트

조직 구성원들과의 우호적인 관계가 조직유지에 도움이 되고 조직성과를 높인다는 기존 조직연구에서 종업원 인게이지먼트와 종업원 헌신은 중요한 개념이다(Chalofsky & Krishna, 2009). 인게이지먼트의 개념을 조직에 처음으로 사용한 Kahn(1990)은 종업원 인게이지먼트를 물리적, 인지적, 감정적 몰입의 결합물이라고 주장하였다(김진욱 등, 2014). 인지적 몰입요소는 주어진 직무와 본인이 속한 조직태도와 관련이 있으며 행동적 몰입 요소는 조직성과 달성, 감정적 몰입요소는 직원감정과 관련이 있다. Kahn(1990)은 3가지 요소 중 인지적 요소에 특히 초점을 맞추어야 된다고 하였는데, 이는 심리적 의미성(meaningfulness), 심리적 안정성(safety), 심리적 가용성(availability)이라는 3가지 심리 요소가 충족되어

야 몰입을 높일 수 있다고 보았기 때문이다.

Kahn(1990)의 연구 이후 종업원 인게이지먼트는 많은 연구에서 관심의 대상이 되었는데, 종업원 인게이지먼트의 정의에 대해 Harter et al.(2003)은 종업원 인게이지먼트를 조직 내에서 긍정적인 효과를 증가시키는 기쁨, 만족, 배려와 같은 인지적, 감정적 변수들의 결합으로 정의하였고, Macey & Schneider(2008)는 몰입에 대한 수많은 선행 연구들을 분석한 후 조직목적 달성을 돕는 조직의 바람직한 조건으로 정의하였다. Thomas(2007)는 종업원 인게이지먼트를 개인들 사이의 상호작용 및 업무환경에 의해 영향을 받는 상대적으로 안정적인 심리상태라고 정의하였고, Shuck & Wollard(2010)은 바람직한 조직결과를 위해 개인이 보여주는 인지적, 감정적, 행동적 상태로 정의하였으며, Saks(2006)는 종업원 인게이지먼트를 자신의 자원을 투입하는 열정이라고 보았다. 이 중 Saks(2006)의 견해는 Kahn (1990), Harter et al.(2002)의 관점과도 일치한다.

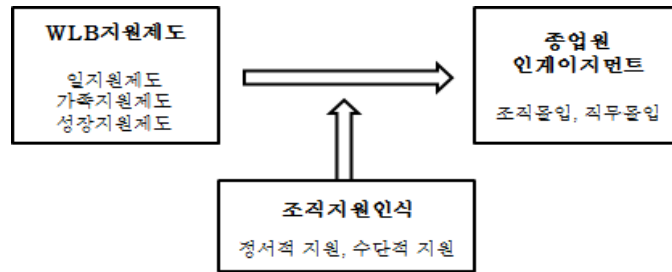
이러한 다양한 정의들이 제기되어 있지만 본질적으로 개인의 심리적, 정서적 상태를 기반으로 한다는 점에서 공통된 견해를 보이고 있다. 따라서 본 연구에서는 종업원 인게이지먼트란 주어진 직무와 본인이 속한 조직에 완전히 전념 및 투자할 수 있는 물리적, 인지적, 감정적 몰입상태로 정의하고자 한다.

종업원 인게이지먼트가 높은 직원은 본인의 일을 즐기며 조직의 일환이 됨으로써 공정함과 행복감을 느낄 때 직무에 집중할 수 있게 된다. 즉, 조직 속에서의 역할은 직무역할과 조직 구성원의 역할이라 할 수 있는 것이다(Saks, 2006). 본 연구에서는 Saks(2006)가 종업원 인게이지먼트(조직몰입, 직무몰입) 측정에 사용한 측정도구를 활용하였다.

III. 연구설계

1. 연구모형

본 연구는 일과 삶의 균형 지원제도의 일지원제도, 가족지원제도, 성장지원제도 3가지 유형을 독립변수로, 종업원 인게이지먼트의 조직몰입과 직무몰입 2가지 유형을 종속변수로 설정하였다. 이런 상황에서 일과 삶의 균형 지원제도가 종업원 인게이지먼트에 미치는 영향을 조직지원인식의 정서적 지원과 수단적 지원이 조절하는가를 규명하기 위해 <그림 1>과 같은 연구모형을 구축하였다.



<그림 1> 연구모형

2. 가설설정

2.1 일과 삶의 균형(WLB) 지원제도와

종업원 인게이지먼트의 관계

최근 여성의 사회 진출이 활발해 짐에 따라 양육에 대한 책임, 본인 개발에 시간을 보내고자 하는 열망, 여가활동 증가로 인해 근로자들은 일과 삶의 균형(WLB) 지원제도를 끊임없이 요구하고 있는 상황이다(Lavoie, 2004). 이러한 근로자들의 요구에 따라 기업들은 일과 삶의 균형(WLB) 지원제도를 통해 직무에 대한 만족도가 향상되기를 기대한다(Scandura & Lankau, 1997).

Creed 등(2009)은 일과 삶의 균형 정책과 지원문화, 직무만족 간에는 정(+)의 관계가 있다고 연구하였으며, 사회교환이론(Blau, 1964), 인지된 조직지원 이론(Rhoadres and Eisenberger, 2002), 심리적 계약이론(Rousseau, 1989)에 의하면 회사가 본인 건강문제에 관심이 있거나 돌보고 있다고 생각하는 직원은 회사에 대해 긍정적 감정을 느껴 만

족감이 상승한다고 하였다.

이와 같은 연구 결과들을 살펴보았을 때 일과 삶의 균형 지원제도가 종업원 인게이지먼트에 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것이다. 이에 본 연구에서는 국내기업을 대상으로 다음과 같은 가설을 검증해 보고자 한다.

가설 1: 일과 삶의 균형 지원제도는 종업원 인게이지먼트의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 일과 삶의 균형 지원제도는 종업원 인게이지먼트의 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 일과 삶의 균형(WLB) 지원제도와 종업원 인게이지먼트의 관계에서 조직지원인식의 조절효과

Eisenberger, et al.(1990)에 의하면 조직으로부터 자신들이 조직 발전과 유지에 중요한 존재로 인

정되고 조직이 자신들의 복지와 업무수행에 많은 관심과 배려를 하고 있다고 느끼는 구성원들은 조직의 호의적인 태도에 보답하고자 하는 의무를 지니게 된다. 즉, 호혜성에 근거하여 조직으로부터 받은 이익을 다시 돌려줘야 한다는 의무를 느끼게 되어 조직 구성원은 성과를 증대시키기 위해 노력한다는 것이다.

조직지원인식은 직무관련 스트레스를 완화시키는 역할을 한다고 했다(Kahn&Byoiere, 1992). 즉, 조직지원인식은 일-가족 갈등이 심리적 웰빙에 미치는 영향력을 조절하여 스트레스를 줄여주며 갈등을 줄이는 역할을 하고 있는 것이다(Greenhaus&Beutell, 1985).

Gouldner(1960)는 조직이 제공하는 행위에 대해 구성원이 혜택의 가치를 어떻게 지각하느냐에 따라 내면 가치 시스템이 달라지고 이에 따라 상대적 가치의 중요성 정도를 호혜적으로 교환한다고 했다. 즉, 일과 삶의 균형 지원제도를 제공하여도 기혼/미혼, 남자/여자에 따라 지원제도의 혜택을 동일하게 보지 않는다는 것이다. 조직지원인식, 일과 삶의 균형 지원제도는 조직이 구성원들에게 제공하는 조직지원인식의 정도를 주관적으로 인식하는 것이며, 인식의 차이에 따라 호의적인 태도가 달라지는 것이다.

일과 삶의 균형 지원제도를 조직지원인식으로 보는가에 대해 학자들 간의 의견이 다르다(정진철 등, 2013). 첫째는 일과 삶의 균형 지원제도를 조직지원인식의 일부로 보는 경우이며, 둘째는 일과 삶의 균형 지원제도가 모든 구성원들에게 동일하게 적용되는 것이 아니기에 일과 삶의 균형(WLB) 지원제도가 조직지원인식 자체가 될 수 없다고 보는 경우다.

일반적으로 기업에서 동일한 일과 삶의 균형(WLB) 지원제도를 적용하여도 구성원에 따라 차별적으로 인식할 수 있다고 보기 때문에 본 연구에서도 두 번째의 의견에 따라, 일과 삶의 균형 지원

제도와 종업원 인게이지먼트 사이에 조직지원인식의 조절효과를 살펴보고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 조직지원인식은 일과 삶의 균형 지원제도와 종업원 인게이지먼트의 조직몰입 사이에 조절효과가 있을 것이다.

[가설 3.1] 정서적 지원은 일과 삶의 균형 지원제도와 종업원 인게이지먼트의 조직몰입 사이에 조절효과가 있을 것이다.

[가설 3.2] 수단적 지원은 일과 삶의 균형 지원제도와 종업원 인게이지먼트의 조직몰입 사이에 조절효과가 있을 것이다.

가설 4: 조직지원인식은 일과 삶의 균형 지원제도와 종업원 인게이지먼트의 직무몰입 사이에 조절효과가 있을 것이다.

[가설 4.1] 정서적 지원은 일과 삶의 균형 지원제도와 종업원 인게이지먼트의 직무몰입 사이에 조절효과가 있을 것이다.

[가설 4.2] 수단적 지원은 일과 삶의 균형 지원제도와 종업원 인게이지먼트의 직무몰입 사이에 조절효과가 있을 것이다.

3. 변수의 조작적 정의와 측정

3.1 일과 삶의 균형(WLB) 지원제도

본 연구에서는 일과 삶의 균형 지원제도를 측정하기 위해 이해정(2012), 설승환(2014)의 연구에서 실증적으로 검증된 항목들을 사용하였다. 이를 구체적으로 살펴보면, 일과 삶의 균형을 위한 지원제도는 일지원제도(4문항), 가족지원제도(5문항), 성장지원제도(3문항) 3가지 요인으로 총 12문항으로 구성된 측정도구를 사용하였다. ‘일 지원제도’는 효율적 업무 수행을 통해 시간을 확보하여 생활 부분에 에너지를 할애할 수 있도록 지원해 주는 제도가

다. 측정항목으로는 Core Time 제도(집중 근무제도), 업무대행제·직무공유제, 재택근무제, 유연근무제·탄력근무제가 있다. ‘가족 지원제도’는 육아, 노인 부분의 돌봄을 통해 생활의 만족스러움을 유도하는 제도로써 측정항목은 출산휴가, 육아휴직, 배우자 출산휴가, 보육시설 운영 등을 활용하였다. ‘성장 지원제도’는 업무능력 뿐만 아니라 개인의 관점에서 지속적으로 성장할 수 있도록 지원하는 제도로써 측정항목은 자기개발금·교육비 지원(온라인 or 오프라인), 경력관리·경력상담 제도 등을 활용하였다. 그리고 모든 측정항목에 대한 응답은 리커트 형식의 5점 척도로 구성하였다.

3.2 조직지원인식

본 연구에서는 조직지원인식을 측정하기 위해 Eisenberger, Fasolo & Davis(1990), 양현교(2009)의 연구에서 검증된 조직지원인식 문항중 정서적 지원 10문항, 수단적 지원 6문항 총 16문항으로 구성된 측정도구를 사용하였으며, 리커트식 5점 척도로 측정하였다.

3.3 종업원 인게이지먼트

본 연구에서는 Saks(2006)가 제시한 직무몰입도(5문항), 조직몰입도(6문항)로 종업원 인게이지먼트를 측정하였다. 직무몰입의 측정항목으로는 ‘업무집중 여부, 업무몰입, 업무애착, 업무 중에 다른 생각을 한다, 업무전념’ 등이 있으며 조직몰입으로는 ‘구성원이 된다는 것은 매료 있는 일이다, 회사 업무참여, 회사에서 진행되는 일들에 대한 소외, 구성원이라는 것이 나를 생기있게 한다, 조직의 일원이라는 것이 나를 자랑스럽게 한다’ 등이 있다.

3.4 통제변수

본 연구는 이론적 배경과 선행연구의 초점이 일과 삶의 균형 지원제도에 맞춰 종속변수인 종업원

인게이지먼트의 측정변수로 설정한 조직몰입, 직무몰입을 고려하는 관점도 필요할 것이다. 이에 본 연구모형의 타당성을 높이고 변수들 간의 관계에 미칠 수 있는 잠재적인 영향력을 통제하기 위해 성별, 연봉, 근속연수 등을 통제변수로 사용하였다.

IV. 실증분석

1. 연구표본 및 자료수집

본 연구는 온·오프라인 설문조사를 통해 가설 검증을 실시하였으며, 신뢰도를 높이기 위해 기업당 20부로 제한을 두었다. 오프라인은 280부를 배포하여 220부를 회수했으며 불성실하다고 판단되는 7부를 제외한 213부를 분석에 활용하였다. 온라인은 개인적으로 친분이 있는(카톡, 밴드, 메일 활용) 대상을 선별하여 신뢰도를 높이고자 노력하였다. 온라인으로 회수된 자료는 324부이며 모두 분석에 활용하였다. 따라서 본 연구에 사용된 설문자료는 오프라인 213부, 온라인 324부, 총 537부의 설문자료를 최종분석에 사용하였다.

2. 변수의 타당성 및 신뢰도 분석

일과 삶의 균형 지원제도의 분석결과는 <표 1>과 같다. 선행연구와 동일하게 3개의 요인으로 구분되었으며 전체 설명력은 64.7%로 나타났다. 요인1의 가족지원제도는 각 문항과 해당 요인과의 상관관계인 요인 적재치는 모두 0.7이상으로 매우 높게 나타나 타당성이 확보되었으며 신뢰도 분석 결과 크롬바하 알파 값이 0.808로 매우 높게 나타나 문항 간 내적 일관성을 확인하였다. 요인2의 성장 지원제도의 요인분석 결과 0.642~0.793 범위로 매우 양호한 결과를 나타냈으며 크롬바하 알파 값이 0.734로 높게 나타나 문항 간 내적 일관성이 확

<표 1> 일과 삶의 균형(WLB) 지원제도 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

측정변수	가족지원	성장지원	일지원
출산휴가제도	.850	.112	.031
육아휴직제도	.841	.204	.148
배우자 출산휴가	.775	.167	.135
경력관리, 경력 상담제도	.200	.793	.195
퇴직프로그램	.187	.760	.179
자기개발금, 교육비 지원	.390	.642	-.242
채택근무제	.055	.012	.771
유연근무제, 탄력근무제	.251	.118	.758
직무공유제, 업무대행제	.017	.530	.547
집중근무제	-.028	.498	.517
Eigen-value	2.326	2.244	1.904
설명력	23.261	22.436	19.040
누적설명력	23.261	45.697	64.737
Cronbach's α	0.808	0.734	0.698

보되고 있었다. 요인3의 일 지원제도는 요인분석결과 0.517~0.771 범위로 양호한 결과를 나타냈으며 크롬바하 알파 값이 0.698로 내적 일관성을 확인하였다.

조직지원인식의 분석결과는 <표 2>와 같다. 선행연구와 동일하게 2개의 요인으로 구분되었으며 전체 설명력은 68.9%를 나타냈다. 요인1의 정서적 지원은 각 문항과 해당 요인과의 상관관계인 요인

<표 2> 조직지원인식 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

문항	정서적 지원	수단적 지원
직무수행관련 조직지원	.818	.283
개인목표, 가치관련 조직지원	.807	.294
성공적 업무수행 관련 조직지원인식	.802	.257
의견존중 관련 조직지원인식	.795	.316
직무흥미 유발관련 조직지원인식	.783	.281
개인적 만족 관련 조직관심여부	.775	.393
복지관련 조직지원	.746	.332
개인의 특별한 부탁시 조직지원인식	.731	.433
개인공헌에 높은 가치를 두는 조직인가	.721	.185
곤경에 처했을 때 조직지원여부	.710	.409
조직이 개인을 이용하지 않을지 여부	.203	.803
대체인력 교체 여부	.246	.771
개인불만에 대한 조직반응 여부	.559	.594
조직에서 의사결정시 개인 이익 고려여부	.559	.586
Eigen-value	6.650	3.000
설명력	47.502	21.431
누적설명력	47.502	68.933
Cronbach's α	0.951	0.811

<표 3> 종업원 인게이지먼트 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

문항	직무몰입	조직몰입
조직구성원이라는 것이 활기넘치게 함	.920	.283
조직구성원이라는 것이 생기있게 함	.896	.294
조직에 매우 몰입되어 있음	.798	.257
조직구성원이라는 것이 매우 매료되는 일임	.785	.316
조직의 일들에 참여하는 것이 흥미진진한 일임	.773	.281
업무에 몰입하여 시간가는 줄 모름	.775	.853
내 일에 혼신의 힘을 다함	.746	.834
내 업무에 매우 전념함	.731	.799
내 일에 푹빠짐	.721	.567
Eigen-value	3.968	2.813
설명력	44.287	31.255
누적설명력	44.287	75.541
Cronbach's α	0.930	0.848

적재치는 모두 0.7 이상으로 매우 높게 나타나 타당성이 확보되었으며 신뢰도 분석 결과 크롬바하 알파 값이 0.951로 매우 높게 나타났다. 요인2의 수단적 지원은 요인 적재치가 0.586~0.803 사이로 매우 양호하며 크롬바하 알파 값은 0.811로 높게 나타나 신뢰성을 확보하였다.

종업원 인게이지먼트의 분석결과는 <표 3>과 같다. 선행요인과 동일하게 2개의 요인으로 구분되었으며 전체 설명력은 75.5%를 나타냈다. 요인1의 직무몰입은 각 문항과 해당 요인과의 상관관계인 요인 적재치는 모두 0.7 이상으로 매우 높게 나타나 타당성이 확보되었으며 신뢰도 분석결과 크롬바하 알파 값이 0.930로 매우 높게 나타났다. 요인2의 수단적 지원은 요인 적재치가 0.567~0.853 사이로 매우 양호하며 크롬바하 알파 값은 0.848로 높게 나타나 신뢰성을 확보하였다.

3. 기술통계 및 상관관계 분석

연구가설 검증에 앞서 각 변수들 간의 상호 관련성을 알아보기 위해 상관관계 분석을 실시하였고 그 결과는 <표 4>와 같다. 먼저 주요한 변수들

의 응답수준을 보면 일과 삶의 균형 지원제도 중 일지원제도는 2.20, 가족지원제도는 3.74, 성장지원제도는 2.80으로 일과 삶의 균형 지원제도 중에는 가족지원제도의 수준이 가장 높았다. 조직지원인식의 응답수준을 보면 정서적 지원은 3.03, 수단적 지원은 2.84로 조직지원인식 중에서는 정서적 지원의 수준이 높았으며 종업원 인게이지먼트의 응답수준을 보면 조직몰입 3.38, 직무몰입은 3.64로 직무몰입의 수준이 높았다. 상관관계는 모두 99% 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다.

구체적으로 일과 삶의 균형 지원제도와 종업원 인게이지먼트의 조직몰입과의 상관관계수는 성장지원제도(.413), 일지원제도(.280), 가족지원제도(.276) 순으로 높은 상관관계를 나타냈으며 종업원 인게이지먼트의 직무몰입과의 상관관계수는 성장지원제도(.283), 가족지원제도(.195), 일지원제도(.190)순으로 높은 상관관계를 나타냈다.

4. 가설검증

본 연구의 가설검증을 위해 성별, 연봉, 근속연수 등 인구통계학적 변수를 통제 후 위계적 회귀

<표 4> 일과 삶의 균형 지원제도, 조직지원인식, 종업원 인게이지먼트 간의 상관관계

구분	구성개념간 상관관계							
	1	2	3	4	5	6	7	
일과 삶의 균형 지원제도	1. 일 지원제도	-						
	2. 가족 지원제도	.294**	-					
	3. 성장 지원제도	.420**	.461**	-				
조직지원인식	4. 정서적 지원	.398**	.341**	.594**	-			
	5. 수단적 지원	.341**	.257**	.434**	.767**	-		
종업원 인게이지먼트	6. 조직몰입	.280**	.276**	.413**	.689**	.547**	-	
	7. 직무몰입	.190**	.195**	.283**	.466**	.367**	.658**	
평균		2.20	3.74	2.80	3.03	2.84	3.38	3.64
표준편차		0.85	0.94	0.89	0.78	0.72	0.77	0.65

**상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의

분석을 사용하였다. 그리고 다중공선성 확인을 위해 분산팽창요인(VIF) 값을 사용하였다. VIF값이 10이상으로 나온다면 일반적으로 다중공선성이 발생된 것으로 인식될 수 있다(이학식·김영, 2003).

4.1 일과 삶의 균형 지원제도와 종업원 인게이지먼트의 조직몰입에 관한 가설검증
가설1의 검증결과는 <표 5>에 제시되어 있다. 분석결과를 살펴보면 모델 I 은 인구통계적 특성인

3개의 변수가 종업원 인게이지먼트의 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 것으로써 종업원 인게이지먼트의 조직몰입에 유의미한 결과를 보여 주었다(F=2.637, p<0.05). 연봉이 종업원 인게이지먼트의 조직몰입을 설명하는데 유의미한 통제변수였으며 연봉이 많을수록 종업원 인게이지먼트의 조직몰입도가 높은 것으로 나타났다. 모델II는 성별, 연봉, 근속연수를 통제변수로 하고 독립변수인 일지원제도, 가족지원제도, 성장지원제도를 투입한 모형이

<표 5> 일과 삶의 균형(WLB) 지원제도와 종업원 인게이지먼트의 조직몰입과의 회귀분석 결과

Variable	모델 I				모델 II				VIF	
	B	S.E	Beta	t-값	B	S.E	Beta	t-값		
상수	3.130	.105	-	29.845	1.982	.156	-	12.719	-	
통제 변수	성별 (남자=1)	.035	.082	.019	.422	.042	.076	.023	.557	1.086
	연봉	.068	.040	.096	1.704*	.070	.037	.098	1.902*	1.728
	근속연수	.016	.030	.029	.531	-.016	.028	-.028	-.557	1.668
독립 변수	일지원제도				.119	.040	.132	2.990**	1.264	
	가족지원제도				.067	.037	.083	1.783*	1.387	
	성장지원제도				.261	.040	.306	6.452***	1.449	
R ²		.015				.193				
Adjusted R ²		.009				.184				
F-값		2.637**				20.773***				
ΔR ²						.178				

주) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

다. 모델Ⅱ는 일, 가족, 성장 지원제도가 종업원 인게이지먼트의 조직몰입에 통계적으로 유의미한 영향을 미쳤다(F=20.773, p<0.01). 모델Ⅱ의 설명력은 19.3%로 모델Ⅰ에 비해 17.8%가 추가적으로 증가하였다. 모델Ⅱ에서 통제변수인 연봉이 모델Ⅰ에서의 마찬가지로 조직몰입에 유의미한 영향을 미쳤다.

일과 삶의 균형 지원제도중 일지원제도는 95% 유의수준에서 조직몰입에 영향을 미치고 있었다. 표준화된 Beta값이 .132, t-값이 2.990으로 분석되었다. 가족지원제도는 90% 유의수준에서 조직몰입에 정(+의) 영향을 미치고 있었으며 표준화된 Beta값이 .083, t-값이 1.783으로 나타났다. 성장 지원제도는 99% 유의수준에서 조직몰입에 영향을 미치고 있었으며 표준화된 Beta값이 .306, t-값이 6.452으로 나타났다. 위계적 회귀분석결과 종업원의 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치는 변수는 성장 지원제도(Beta=.306)이었고 다음으로 일지원제도(Beta=.132), 가족지원제도(Beta=.083) 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 일과 삶의

균형 지원제도가 종업원 인게이지먼트의 조직몰입에 정(+의) 영향을 미칠 것이라는 가설1은 채택되었다.

4.2 일과 삶의 균형 지원제도와 종업원 인게이지먼트의 직무몰입에 관한 가설검증

가설2의 검증결과는 <표 6>에 제시되어 있다. 분석결과를 살펴보면 모델Ⅰ은 인구통계적 특성인 3개의 변수가 종업원 인게이지먼트의 직무몰입에 미치는 영향을 분석한 것으로써 종업원 인게이지먼트의 직무몰입에 유의미한 결과를 보여주었다(F=5.078, p<0.01). 종업원 인게이지먼트의 직무몰입을 설명하는데 유의미한 통제변수는 성별 및 근속연수였으며 남성일수록 근속연수가 높을수록 종업원 인게이지먼트의 직무몰입도가 높은 것으로 나타났다. 모델Ⅱ는 성별, 연봉, 근속연수를 통제변수로 하고 독립변수인 요인인 일지원제도, 가족지원제도, 성장지원제도를 투입한 모형이다. 모델Ⅱ는 일, 성장 지원제도가 종업원 인게이지먼트의 직무몰입에 통계적으로 유의미한 영향을 미쳤다

<표 6> 일과 삶의 균형(WLB) 지원제도와 종업원 인게이지먼트의 직무몰입과의 회귀분석 결과

Variable		모델 I				모델 II				
		B	S.E	Beta	t-값	B	S.E	Beta	t-값	VIF
상수		3.315	.089	-	37.232	2.673	.140	-	19.067	-
통제	성별 (남자=1)	.123	.070	.078	1.760*	.127	.068	.081	1.867*	1.087
	연봉	.019	.034	.032	.568	.022	.033	.036	.661	1.734
	근속연수	.055	.026	.116	2.121**	.038	.025	.080	1.492	1.673
독립 변수	일지원제도					.078	.036	.102	2.176**	1.264
	가족지원제도					.039	.034	.056	1.143	1.387
	성장지원제도					.132	.036	.181	3.626***	1.450
R ²		.028				.101				
Adjusted R ²		.023				.091				
F-값		5.078***				9.775***				
△R ²						.073				

주) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(F=9.775, p<0.01). 모델Ⅱ의 설명력 10.1%로 모델 I에 비해 7.3%가 추가적으로 증가하였다. 모델Ⅱ에서 통제변수인 성별이 직무몰입에 유의미한 영향을 미쳤다.

일과 삶의 균형 지원제도 중 일지원제도는 95% 유의수준에서 직무몰입에 영향을 미치고 있었다. 표준화된 Beta값이 .102, t-값이 2.176으로 분석되었다. 성장지원제도는 99% 유의수준에서 직무몰입에 영향을 미치고 있었으며 표준화된 Beta 값이 .181, t-값이 3.626으로 나타났다. 위계적 회귀분석 결과 종업원의 직무몰입에 가장 큰 영향을 미치는 변수는 성장지원제도(Beta=.181), 일지원제도(Beta=.102) 순으로 나타났으며 가족지원제도는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 일과 삶의 균형 지원제도는 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설2는 부분 채택되었다.

4.3 일과 삶의 균형 지원제도와 종업원 인게이지먼트의 조직몰입 관계에서 조직지원인식의 조절효과

<표 7>은 가설검증 결과이다. 조직지원인식의 정서적 지원의 조절효과를 살펴보면 일과 삶이 균형(WLB)지원제도 하부요인인 일, 가족, 성장지원제도와 종업원 인게이지먼트의 조직몰입과의 관계에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 수단적 지원 역시 일과 삶의 균형 지원제도와 종업원 인게이지먼트의 조직몰입과 관계에서 조절효과는 없었다. 따라서 가설3은 기각되었다.

4.4 일과 삶의 균형 지원제도와 종업원 인게이지먼트의 직무몰입 관계에서 조직지원인식의 조절효과

<표 8>은 가설검증 결과이다. 조직지원인식의

<표 7> 일과 삶의 균형(WLB) 지원제도와 종업원 인게이지먼트의 조직몰입과의 관계에서 조직지원인식의 조절효과 분석

Variable		Model I		Model II		Model III			
		B	Beta	B	Beta	정서적 지원		수단적 지원	
						B	Beta	B	Beta
상수		3.130	-	1.982	-	3.126	-	3.200	-
통제 변수	성별	.035	.019	.042	.023	.005	.003	-.010	-.005
	연봉	.068*	.096	.070*	.098	.060	.085	.094	.133
	근속연수	.016	.029	-.016	-.028	-.007	-.012	-.011	-.020
독립 변수	일지원(A)			.119**	.132	-.004	-.004	.057	.063
	가족지원(B)			.067*	.083	.024	.029	.031	.038
	성장지원(C)			.261***	.306	-.002	-.003	.139***	.163
조절 변수	조직지원(D)					.672	.686	.477	.449
(A) * (D)						-.083	-.083	-.055	-.051
(B) * (D)						.001	.001	-.015	-.015
(C) * (D)						.057	.069	.001	.001
R ²		.015		.193		.486		.360	
F-값		2.637**		20.773***		48.781***		28.997***	
ΔR ²				.178		.293		.167	

주) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

정서적 지원은 일과 삶의 균형(WLB) 지원제도의 하부요인인 성장지원제도와 종업원 인게이지먼트의 직무몰입간의 관계를 유의적으로 조절하고 있다($p < 0.05$). 수단적 지원은 일과 삶의 균형(WLB) 지원제도의 성장지원제도와 종업원 인게이지먼트의 직무몰입과의 관계를 유의적으로 조절하고 있다($p < 0.1$). 즉 정서적, 수단적 지원인식이 높을수록 일과 삶의 균형(WLB) 지원제도의 성장지원제도가 직무몰입에 미치는 영향이 높다고 할 수 있다. 따라서 가설4는 부분적으로 채택되었다.

V. 결론

1. 연구결론 및 시사점

본 연구는 일과 삶의 균형(WLB) 지원제도가 종업원 인게이지먼트에 미치는 영향을 살펴보고 조직지원인식의 조절효과를 검증하고자 하였다. 연구가설을 검증하기 위해 일과 삶의 균형 지원제도의 하부 요인인 일지원제도, 가족지원제도, 성장지원제도를 독립변수로 사용하였다. 종속변수는 종업원 인게이지먼트(조직몰입, 직무몰입)를 설정한 뒤, 조직지원인식(정서적 지원, 수단적 지원)을 조절변수로 설정하여 분석하였다.

분석결과 첫째, 일과 삶의 균형 지원제도가 종업원 인게이지먼트에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증하였다. 종업원 인게이지먼트의 조직몰입과 일과 삶의 균형 지원제도의 관계에서는 성장지원제도, 일지원제도, 가족지원제도 순으로 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 종업원 인게이지먼트의 직무몰입과 일과 삶의 균형 지원제도의 관계에서는 성장지원제도와 일지원제도가 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 일과 삶의 균형 지원제도가 결근율을 감소 시킨다고한

Arthur(1994), Bevan, et al.(1999)의 연구결과와 유사하나 본 연구는 결근율을 넘어 직무몰입과 조직몰입을 향상시켜 조직성과에 기여할 수 있다는 의미를 가진다. 따라서 본 연구결과는 일과 삶의 균형 지원제도가 조직 내의 종업원 인게이지먼트를 향상시켜 조직성과에 긍정적 영향을 미친다는 것을 검증하였다.

둘째, 일과 삶의 균형 지원제도와 종업원 인게이지먼트의 조직몰입의 관계에서 조직지원인식의 조절효과는 없는 것으로 분석되었다.

셋째, 일과 삶의 균형 지원제도와 종업원 인게이지먼트의 직무몰입과의 관계에서 조직지원인식(정서적, 수단적 지원)은 성장지원제도를 조절하는 것으로 나타났다. 이는 일과 삶의 균형 지원제도가 직무몰입에 영향을 미치는데 있어 조직지원인식의 필요성이 있는 것을 보여주는 결과이다. 이는 Erdogan & Enders (2007), 박봉규(2008)이 조직지원인식이 직무만족을 조절한다는 연구결과와 유사한 것이다.

<표 5>를 살펴보면 일과 삶의 균형 지원제도와 조직몰입과의 관계에서 R^2 값은 19.3%로 높은 설명력을 보여주고 있으나 <표 6>에서 직무몰입과의 관계에서 R^2 값은 10.1%로 낮은 설명력을 나타냈다. 그런데 일과 삶의 균형 지원제도와 직무몰입 간에 조직지원인식의 조절로 인해 R^2 이 24.4%로 높아졌다(<표 8> 참조). 이는 일과 삶의 균형 지원제도 도입만으로도 조직몰입에 효과가 있지만 직무몰입을 위해서는 조직지원인식이 필요한 결과라고 할 수 있다.

이상의 연구결과를 통해 얻을 수 있는 기업경영에 대한 시사점은 다음과 같다. 첫째, 국내에서 연구가 활발히 진행되지 않았던 일과 삶의 균형(WLB)지원제도와 종업원 인게이지먼트의 영향 관계를 검증하는 실증연구라는 점에 본 연구의 의의가 있다. 연구를 통해 다음과 같은 시사점을 제

<표 8> 일과 삶의 균형(WLB) 지원제도와 종업원 인게이지먼트의 직무몰입과의 관계에서 조직지원인식의 조절효과 분석

Variable		Model I		Model II		Model III			
						정서적 지원		수단적 지원	
		B	Beta	B	Beta	B	Beta	B	Beta
상수		3.315	-	2.673	-	3.444	-	3.317	-
통계 변수	성별	.123*	.078	.127*	.081	.108	.069	.112	.071
	연봉	.019	.032	.022	.036	.020	.03	.035	.058
	근속연수	.055**	.116	.038	.080	.042	.089	.041	.087
독립 변수	일지원(A)			.078**	.102	.003	.004	.042	.055
	가족지원(B)			.039	.056	.017	.025	.026	.038
	성장지원(C)			.132***	.181	-.002	-.003	.062	.085
조절 변수	조직지원(D)					.402	.480	.274	.302
(A) * (D)						-.078*	-.091	-.076	-.081
(B) * (D)						-0.0006	.000	.011	.012
(C) * (D)						.116**	.164	.082*	.095
R ²		.028		.101		.244		.179	
F-값		5.078***		9.775***		16.629***		11.255***	
ΔR ²				.073		.216		.151	

주) * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

안해보고자 한다. 종업원 인게이지먼트의 조직몰입은 성장, 일, 가족 지원제도 순으로 정(+)의 영향을 미쳤다. 이는 종업원의 조직몰입을 높여주기 위해 성장지원제도, 일지원제도, 가족지원제도 순으로 제도를 활용할 필요가 있다는 것을 제시해 주는 것이기도 하다.

이중 가족지원제도가 종업원 조직몰입에 가장 영향을 적게 미치는 이유는 가족지원관련 제도가 기업에 보편화되어 있으며 미혼일 경우 가족지원제도에 대한 관심이 적기 때문에 조직몰입에 적은 영향을 미치는 것이라고 추론할 수 있다.

이와 같은 결과를 토대로 볼 때 일과 삶의 균형 지원제도를 활용하고자 하는 기업에게 다음과 같은 제안을 할 수 있을 것이다.

직무몰입이 중요한 IT, 컨설팅, 하이테크 산업, 교육분야는 자기개발금·교육비 지원, 경력관리·경력 상담제도, 경력관리 프로그램 등의 성장지원제도를 강화하여 조직의 효율성을 높일 필요가 있을

것이다. 또한 조직몰입 중요한 기업들은 출산휴가, 육아휴직·배우자 출산휴가 장려 등의 가족지원제도를 활용·지원하여 기업의 종업원 인게이지먼트를 향상시킬 수 있을 것이다.

기업에서 한정된 자원을 가지고 조직을 운영시 직무몰입이 중요한 기업은 가족지원제도의 지출비용을 줄이고 성장지원제도 및 일지원제도(유연근무제, 탄력근무제, 집중근무제, 직무공유제)에 자원을 효율적으로 배분할 필요가 있을 것이다.

둘째, 일과 삶의 균형 지원제도와 종업원 인게이지먼트의 관계에서 조직지원인식의 조절효과(정서적, 수단적 지원)는 종업원 인게이지먼트 직무몰입에만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직원들의 직무몰입을 높이기 위해서는 역량을 향상시킬 수 있는 자기개발비 및 교육비를 지원하여 경력관리를 할 수 있는 제도를 만들어 주어야 한다. 이에 대한 효과를 증대시키기 위해서는 구성원들이 업무를 수행할 때 도움을 준다는 인식과 구성원들의 목표

를 가치 있게 여기며 직무를 즐겁게 수행 할 수 있는 환경을 만들어 주어야 하며 업무를 성공적으로 수행한 것을 자랑스럽고 가치 있다고 느끼게 해주어야 한다. 또한 회사는 조직 구성원과 함께라는 공동체 인식의 확산과 직원들이 본인 업무에서 최대한 실력 발휘를 할 수 있도록 지원하고 의사결정 시 직원의 의견을 반영하여 결정하는 문화를 조성한다면 구성원들의 직무몰입을 더욱 향상 시킬 수 있을 것이다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구과제

일과 삶의 균형(WLB) 지원제도가 종업원 인게이지먼트에 미치는 영향과 조직지원인식이 중요한 조절변수가 될 수 있음을 확인하는 등 다양한 학문적 공헌과 실무적 시사점을 제시하였음에도 불구하고 몇 가지 한계점과 향후 과제를 남기고 있다.

첫째, 본 연구에서는 일과 삶의 균형 지원제도를 평가하기 위해 설문조사를 실시하였다. 그러나 향후 연구에서는 심층인터뷰, 개별 면접 등을 병행하여 구체적인 자료를 보완할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 일과 삶의 균형(WLB) 지원제도를 선행변수로 연구를 진행하였으나 향후 연구에서는 이외에도 다양한 선행변수를 통해 종업원 인게이지먼트를 향상 시킬 수 있는 방안을 찾아볼 필요가 있다. 셋째, 본 연구의 표본추출은 주로 대졸 이상, 지식 근로자를 중심으로 조사하였는데, 향후 연구에서는 생산직, 공장 근로자를 대상으로 본 연구의 모델을 검증할 필요가 있을 것으로 사료된다. 넷째, 조직 구성원들이 속한 기업의 환경 불확실성이나 경쟁정도에 따라 일과 삶의 균형 지원제도의 영향력이 종업원 인게이지먼트에 미치는 영향이 다를 수 있을 것이다. 본 연구에서는 조직 구성원들이 속한 기업의 환경 불확실성이나 경쟁을 고려하지 않

았는데 향후 연구에서는 본 연구의 모델을 환경 불확실성이 높거나 낮은 조직 또는 경쟁이 높은 기업이나 낮은 기업으로 나누어 적용해 볼 것을 제안하고자 한다.

참고문헌

1. 강우란·배노조·정지영(2006), “경영의 새 화두 : 일과 생활의 균형(WLB)”, *삼성경제연구소*, 제558호, 1-21.
2. 김범열(2007), 일과 생활의 균형 일 이렇게 관리하라, LG경제연구보고서, LG ERI.
3. 김진욱·장영철·안치성·조영덕(2014), “공정탐구리더십이 종업원인게이지먼트에 미치는 영향”, *경영과 정보연구*, 33(2), 81-100.
4. 김정운·박정열(2004a), 주 40시간 근무제 실행 후 노동자의 생활양식의 변화와 학습에 대한 태도 변화 연구: 일과 삶의 조화 정책 개발과 여가정책 개발 중심으로, 정책기획위원회 연구보고서.
5. 김정운·박정열·손영미·장훈(2005), “일과 삶의 조화에 대한 개념적 이해와 효과성”, *여가학연구*, 2(3), 29-48, 83-117.
6. 김하얀(2007), “일과 생활의 균형, 두 마리 토끼를 잡는다”, *세아베스텔 행복한 가정만들기 프로젝트 사례*, 비전노동센터.
7. 김완태(2014), “일과 생활의 균형이 조직시민행동과 직무관 련태도에 미치는 영향 : 조직지원인식의 매개효과를 중심으로”, *성균관대학교 석사학위 논문*.
8. 박봉규(2008), “조직구성원의 감정노동과 직무태도 간의 관계에서 조직지원과 자기유능감이 미치는 조절효과”, *인적자원관리연구*, 15(1), 69-85.

9. 서재현(2000), “조직공정성이 조직후원인식에 미치는 영향 : 상사에 대한 신뢰의 매개역할을 중심으로”, *한국경영학회*, 29권, 3호.
10. 설승환(2014), “일-생활 균형(WLB)을 위한 지원제도와 지원분위기가 직문만족과 생활만족에 미치는 영향 : 상사 지원과 배우자 지원의 조절효과 검증”, 전남대학교 박사학위 논문.
11. 심철현(2012), “특 1급 호텔 지원의 일-생활 균형이 주관적 경력성공 및 경력몰이에 미치는 영향”, 석사학위논문, 세종대학교, 10-11.
12. 정진철 · 이화상 · 문명(2013), “일과 삶 균형 프로그램의 필요성 지각이 직무몰입, 도움행동, 지각된 경력영향에 미치는 효과와 조직후원인식의 조절”, *한국인사·조직학회*, 7-8.
13. 양현교(2009), “호텔직원의 조직후원인식이 조직유효성에 미치는 영향: 임파워먼트와 조직신뢰의 매개효과를 중심으로”, 박사학위논문, 세종대학교.
14. 이윤경(2009), “일과 생활의 균형이 조직유효성에 미치는 영향”, 부산대학교 석사학논문.
15. 이학식 · 김영(2003), SPSS 10.0 매뉴얼, 법문사, 275-276.
16. 이해정(2012), “다수준 분석을 통한 일과 삶의 균형에 관한 연구 : 세대별 일의 가치와 제도 및 지원분위기의 효과”, 한양대학교 대학원 박사학위 논문.
17. 윤인한 · 장영철(2015), “건설현장 소장의 진성리더십이 현장직원의 이직의도에 미치는 영향”, *경영과 정보연구*, 34(2), 1-20.
18. 홍권표 · 윤동열(2013), “서번트 리더십이 조직 구성원의 조직몰입에 미치는 영향”, *대한국경영학회지 춘계학술대회 논문집*, 485-502.
19. Anil Verma · 장영철 · 김현정 · Beatrice Moos (2006), “일과 가정생활 간의 균형 맞추기와 가족친화정책 지속가능한 사회를 만들기 위한 기업정책”, *한국노동연구원 부설 뉴 패러다임센터*.
20. Arthur, J.(1994), “Effects of human resource system on manufacturing Performance and turnover”, *Academy of management Journal*, 37(4), 670-687.
21. Blan, G. J.(1964), *Exchange and Power in social Life*, New Tork : Wiley.
22. Bevan, S., Dench, S., Tamkin, P. and Cummings, J. (1999), “Family-friendly Employment : The Business Case”, DFEE Research Report RR136.
23. Beauregard, T. A. and Henry, L.C.(2008), “Making the Link between Work-Life Balance Practices and Organizational Performance”, *Human resource Management review*, 19, 9-22.
24. Becker, B. E. and Huselid, M. A.(1998), “High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications”, In Ferris, G. R.(ed.), *Research in Personnel and human resources Management*, 1(16), Stamford, CT : JAI Press, 53-101.
25. Erdogan, B. and Enders, J.(2007), “Support from the top: Supervisors’ perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships”, *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-330.
26. Britt, T. W., Dickinson, J. M., Greene-Shortridge, T. M. and McKibben, E.

- S.(2007), "Self-engagement at work. In D. L. Nelson and C. L. Cooper(Eds.)", *Positive Organizational Behavior*, 43- 158.
27. Casper, W. J and Harris C. M(2008), "Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signaling theory models", *Journal of Vocational Behavior*, Volume 72 , 95-109.
28. Chalofsky, N. and Krishna, V. (2009), "Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation", *Advances in Developing Human Resources*, 11, 189-203.
29. Dubin, R.(1956), "Industrial Workers World : A Study of the Central Life Interests of Industrial Workers", *Social Problems*, 3(3), 131-142.
30. Eisenberger, R., Fasolo, P., and Davis-LaMastro, V.(1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Involvement", *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
31. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986), "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
32. Eijnatten, F. M. van, and Vos, J. P. (2002), "Tautologies of work-life balance", Paper presented at the Annual Meeting of the SUSTAIN Network, Madrid, Spain, 13-14 September.
33. Galinsky, E., Friedman, D. S., and Hernandez, C. A.(1991), "The Corporate reference guide" New York, Families and Work Institut.
34. George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J. and Fielding, J.(1993) ,"Contract with AIDS patients as a source of work-related distress : Effects of organizational and social support", *Academy of Management Journal*, 36(1), 157-171.
35. Glass, J., L., and Finley, A.(2002), "Coverage and effectiveness of family responsive workplace policies.", *Human Resources Management Review*, 12(3), 313-337.
36. Gouldner, A. W.(1960), "The norm of reciprocity", *American sociological review*, 161-178.
37. Greenhaus, J. H. and Beutell, N.J. (1985), "Sources of conflict between work and family roles", *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
38. Harman, H. H.(1976), *Modern Factor Analysis*, 3rd ed., Chicago: University of Chicago Press.
39. Harter, J. K., Schmidt, F. L. and Keyes, C. L. M.(2003), "Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies, In C. Keyes and J. Haidt (Eds.)", *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, 205-224.
40. Hian, C. C. and Einstein, W. O.(1990), "Quality of Work Life: What can union Do", *SAM Advanced Management Journal*, 55(2), 17-22.
41. Hill, E. J., Hawkins, A. J., Martinson, V., and Ferris, M., and Weitzman, M.(2001), "Finding an extra day a week: The

- positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance”, *Family Relations*, 50, 49-58.
42. Kahn, R.L., and Byosiere, P. (1992), “Stress in Organizations” In M.D. Dunnette and L.M. Hough(Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Vol 3, end ed., pp. 571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychological Press.
 43. Kahn, W. A.(1990), “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”, *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
 44. Kate Vernon(2009), “Work-Life Balance : The Guide”, *Community Business*, 10
 45. Jackson, S. E. and Schuler, R. S.(1995), “Understanding human resource management in the context of organizations and their environment”, *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
 46. Lambert, S. J.(2000), “Added Benefits:The Link Between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior”, *Academy of Management Journal*, 43, 801 - 815.
 47. Lavoie, Brian F.(2004), “The Open Archive-Information System Reference Model: Introductory Guide”, OCLC Online Computer Library Center, Inc. and Digital Preservation Coalition.
 48. Macey, W. H. and Schneider, B.(2008), “The meaning of employee engagement”, *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
 49. McMillan G. R. , Nasman V. T., Calhoun G. L.(1997), “Brain-actuated control and HMD’s in Head Mounted Displays: Designing For the User, J. Melzer and K. Moffitt, Eds. New York”, McGraw Hill, 285-312.
 50. Marks, S. R. and MaxDermid, S. M.(1996), “Multiple Roles and the Self : A Theory of Role Balance”, *Journal of Marriage and the Family*, 58(2) : 417-430.
 51. Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P.(2001), “Job Burnout”, *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
 52. Papalexandris, N., and Kramer, R. (1997), “Flexible working patterns: towards reconciliation of family and work”, *Employee Relations*, 19, (3), 581-595.
 53. Rhoadres, L. Eisenberger, R. and Armeli, S.(2002) Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organization support, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86(5), 825-836.
 54. Saks, A. M. (2006), “Antecedents and Consequences of Employee Engagement”, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
 55. Scandura, Terri A. and Melenie J. Lankau. (1997), “Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction”, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 377-391.
 56. Schaufeli, W. B., Martez, I. M., Marques Pinto, A., Salanova, M., and Bakker, A. B. (2002), “Burnout and engagement in university students: Acrossnational study”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464-481.

57. Shore, L. M., Barksdale, K. and Shore, T. H.(1995), "Managerial perceptions of employee commitment to the organization", *Academy of Management Journal*, 38(6), 1593-1615.
58. Schnake, M. (1991), "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, And Research Agenda", *Human Relations*, 44, 735-759.
59. Shuck, B. and Wollard, K.(2010), "Employee engagement and HRD : A seminal review of the foundations", *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
60. Thomas, C. H.(2007), "A new measurement scale for employee engagement: Scale development, pilot test, and replication", *Academy of Management Proceedings*, USA, 1-6.
61. Van Dyne, L., Graham, J. W., and Dienesch, R. M. (1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct redefinition, Measure- ment, and Validation", *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
62. Wallen, J. (2002), *Balancing work and family*, MA : Allyn and Bacon.
63. Welbourne, T. M.(2007), "Employee engagement: Beyond the fad and into the executive suite,", *Leader to Leader*, 45-51.
64. Wollard, K. and Shuck, B.(2011), "Antecedents of employee engagement: A structured review of literature", *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429-446.

Abstract

The Influence of Work-Life Balance(WLB) Support System on Employee Engagement

- Focused on Moderating Effect of Perceived Organizational Support -

Park, Soon* · Chang, Young-Chul**

The objective of this study is to understand the influence of Work-Life Balance (WLB) support system on employee engagement (organizational commitment and job commitment) and to examine the moderating effect of perceived organizational support (instrumental and emotional) on the relationship between WLB and employee engagement. To test the research model and hypotheses, this study analyzed 537 responses from employees of sample companies that were carrying out the WLB support system during the period of December 1 through 31, 2014, and the results of the analysis are as follows:

First, the correlation between employee engagement (organizational commitment) and the WLB support system showed that the influence of WLB support system on employee engagement(organizational commitment) was greater in the order of growth, job, and family support system. Second, the correlation between WLB support system and employee engagement(job involvement) showed that growth and job support system had significant relationship. Third, in the relationship between WLB support system and employee engagement(organizational commitment), there was no moderating effect of perceived organizational support. Fourth, in the relationship between the WLB support system and employee engagement(the job involvement), both institutional and emotional supports factors of the perceived organizational support had moderating effects in the relationship between growth support system and employee engagement(job involvement).

This study has academic significance in that it is an empirical study examining the relationship between the WLB support system and employee engagement, which has not actively investigated in Korea.

Key Words: WLB support system, Employee engagement, Perceived organizational support

* Human Resources Department, Shinsegae Duty Free, Co., Seoul, Korea, spark2006@naver.com

** Professor, School of Business Administration, Kyung Hee University, Seoul, Korea, ycchang@khu.ac.kr