

일과 생활의 균형(WLB)이 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향: 심리적 안정감의 매개효과

최수형¹, 이정미^{2*}

¹부산대학교 경영학과 교수, ²부산대학교 경영학과 박사과정

The Effect of Work-Life Balance on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Psychological Safety

Su-Heyong Choi¹, Jung-Mi Lee^{2*}

¹Professor, Department of Business Administration, Pusan National University

²PH. D Course, Department of Business Administration, Pusan National University

요약 국내 중소기업에 근무하는 종업원을 대상으로 한 본 연구는 다음과 같은 연구 목적을 구체적으로 탐구하고자 한다. 첫째, WLB가 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향을 규명하고자 한다. 둘째, WLB가 조직몰입 및 조직시민행동에 영향을 미치는 데 있어서, 심리적 안정감의 매개효과를 검증하고자 한다. 이를 통해 심리적 안정감이 변수들과 어떤 관계를 형성하는지 밝히는 효과를 기대한다. 셋째, 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향을 규명하고자 한다. 이상과 같은 연구 목적을 수행하기 위해 본 논문은 구체적인 연구 모형을 도출하고 이를 실증하였으며, 심리적 안정감의 매개효과에 대하여 더 포괄적이고 깊이 있는 이해를 도모하고자 하였다. 가설을 검증하기 위해 통계 프로그램 SPSS 25.0과 Macro Process를 사용하여 분석하였다. 실증 연구를 통한 본 연구의 연구결과는 다음과 같다. 첫째, WLB는 조직몰입 및 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 심리적 안정감은 WLB와 조직몰입 간의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 셋째, 심리적 안정감은 WLB와 조직시민행동 간의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 넷째, 조직몰입은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구를 통해 WLB와 심리적 안정감의 연구에 기여할 수 있기를 기대한다. 결론 부분에서 본 연구의 시사점에 대해 논의하였으며, 또한 본 연구의 한계점과 향후 연구 방향을 제시하였다.

주제어 : 일과 생활의 균형, 심리적 안정감, 조직몰입, 조직시민행동, 매개효과

Abstract The purpose of this study to investigate is as follows. First, this study examines the effects of WLB on organizational commitment and organizational citizenship behavior among domestic small and medium-sized company members. Second, this study examines the mediating effects of psychological safety on the WLB, and organizational commitment. Also, we will examine the mediating effects of psychological safety on the WLB, and organizational citizenship behavior. Third, the causal relationship between the dependent variables is verified. To test the hypothesis of this study, we analyze the statistics program using SPSS 25.0 and Macro Process. The results of this study through empirical research are as follows. First, WLB has a positive effect on organizational commitment and organizational citizenship behavior. Second, psychological safety was found to play a mediating role in the relationship between work-life balance and organizational commitment. Third, psychological safety was found to play a mediating role in the relationship between work-life balance and organizational citizenship behavior. Fourth, organizational commitment has a positive effect on organizational citizenship behavior.

Key Words : Work-Life Balance, Psychological Safety, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Mediating Effect

*Corresponding Author : Jung-Mi Lee(liang7979@pusan.ac.kr)

Received November 7, 2019

Revised March 8, 2020

Accepted March 20, 2020

Published March 28, 2020

1. 서론

지난해 주 52시간 근로제가 일선 현장에 도입되면서 종업원의 일과 생활이 조화롭게 균형을 유지하는 상태를 의미하는 워라밸(Work-Life Balance: WLB)이 HRD 영역에서 주요 관심사로 주목받고 있다. 또한 종업원 개인의 워라밸을 존중하면서 기업 업무 환경과 기업 문화도 수평적이고 유연하게 변화하고 있다.

또한 지식 기반사회로의 변모와 함께 자유 시간 증대라는 세계적 조류가 한국에도 영향을 미침으로써 변화하는 한국의 경영환경, 노동환경, 인구학적 요소, 근로자 라이프스타일 지형에 대한 대응 방안으로 마련되는 '일과 삶의 균형' 개념적 정책들의 근로자 인식 및 기업 제도 활용률 증대를 위한 적절한 일하는 방식 및 문화 가이드가 개발되고 있다[1].

일과 생활의 균형은 생산성을 향상시키고 결과과 이직률을 감소시킬 수 있으며, 일과 삶의 균형 개념을 수용하는 조직은 잠재적 구성원들에 의해 가장 선호될 것이다[2]. WLB의 영향으로 수평적인 조직문화가 형성되면서 구성원의 자율성과 기회 확대를 중시하는 분위기가 조성되면서 구성원이 심리적으로도 편안한 마음으로 업무에 집중할 수 있도록 하는 문화가 확대되고 있다. 심리적 안정감은 조직 구성원들이 조직 내에서 두려움 없이 편안하게 자신의 의견을 표현할 수 있는 개인적 느낌이라고 정의할 수 있다[3]. 심리적 안정감이라는 개념은 구성원이 좋은 의도를 지닌 행위가 나중에 처벌을 받지 않을 것이라고 믿는 것이다. 즉, 구성원 자신의 생각이나 의견 혹은 실수가 드러났을 때 처벌받거나 놀림 받지 않을 것이라는 믿음이다.

오늘날 경영 환경이 변화하면서 구성원의 웰빙 그리고 일과 생활이 균형적으로 이루어지고 있는지에 대한 관심과 제도적 뒷받침이 더욱 활성화되고 있으며, 이는 구성원이 조직 내에서 발언권 및 행동에 대해 안정감을 인지하고 실행하는 것에 영향을 미칠 것이다. 즉, 일과 생활이 균형을 이루었을 때 구성원은 일터에서 자신의 생각과 의견을 자유롭게 표현할 수 있다는 심리적 안정감에 대한 믿음을 더 지니게 될 것이며, 이는 구성원이 더 다양하게 진취적으로 업무활동을 실행하며 몰입할 수 있도록 유도할 것이다. 본 논문은 심리적 안정감을 통해서 WLB가 조직몰입 및 조직시민행동에 영향을 미칠 것으로 예상된다.

요즘 일과 생활의 균형에 대한 관심이 높아졌음에도 일과 생활의 균형이 종업원들의 태도와 행동에 어떤 영

향을 주는지에 대한 실증연구가 부족한 실정이다. 특히 일과 생활의 균형이 심리적 안정감을 통해 어떠한 결과 변수에 영향을 미치는지에 대한 연구가 더욱 필요하다고 할 수 있다. 본 연구는 WLB가 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 기존 연구에서 더 나아가 심리적 안정감이 이들 사이에서 어떠한 긍정적인 역할을 하는지를 살펴본다는 점에서 연구의 차별성을 지닌다. 즉, 심리적 안정감이 WLB와 조직몰입 및 조직시민행동 사이에서 미치는 영향을 살펴보고 이들 간의 경로 관계를 확인하는 연구는 매우 의미가 있을 것이다.

본 연구에서 구체적으로 탐구하고자 하는 연구 목적은 다음과 같다. 첫째, 일과 생활의 균형이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향을 탐구하고자 한다. 둘째, 일과 생활의 균형이 조직몰입 및 조직시민행동에 영향을 미치는 데 있어서, 심리적 안정감의 매개효과를 검증하고자 한다. 이를 통해 심리적 안정감이 변수들과 어떤 관계를 형성하는지 밝히는 효과를 기대한다.

이상과 같은 연구 목적을 수행하기 위해 구체적인 연구 모형을 도출하고 이를 실증함으로써, 본 논문은 심리적 안정감의 매개효과에 대하여 더 포괄적이고 깊이 있는 이해를 도모하고자 한다. 본 논문을 통해 일과 생활의 균형과 심리적 안정감의 연구에 기여할 수 있기를 기대한다.

2. 이론적 배경

2.1 일과 생활의 균형(WLB: Work-Life Balance)

초기 WLB에 대한 연구는 일-가정 균형에만 초점을 맞추고 있었다. 삶의 영역을 일과 가정에서 일과 삶으로 확대하여 바라보게 되면서 WLB에 대한 인식을 확장했다고 할 수 있다. 일과 가정의 연관성에 대한 연구는 초기에는 갈등 관계에 초점을 맞추었으나, 최근에는 일과 가정 사이의 호혜적인 관련성을 주장하는 방향으로 전환되고 있다[4]. 일과 삶의 균형을 이루는 데 성공하면 구성원들이 더 동기부여가 되고, 생산적이고, 스트레스를 덜 받기 때문에 고용주들에게 여러 가지 혜택을 가져올 수 있다[5]. 직장-생활 균형 개념은 자신의 삶에 완벽(perfection)을 가져오는 데 있어서 직장 생활과 개인 생활이 상호 보완적이라는 생각에 기초한다[2].

일과 삶의 균형은 삶의 다른 영역들 사이의 조화로운 접점(interface)을 말한다[6]. WLB를 일과 일 이외의 가족 및 개인 영역 간의 지각된 균형감으로, 즉, 시간과 관여도의 질적인 분배를 통해 통제감과 만족감을 느끼는

것으로 정의를 내렸다[7]. 따라서 일과 생활의 균형은 구성원이 자신의 일과 생활에 동등하게 관여하고 만족하는 정도라고 할 수 있다. 자율성, 업무량 및 WLB가 업무성과에 미치는 영향에 관한 연구에서, WLB는 업무성과에 유의한 영향을 크게 미친다는 것이 실증적으로 검증되었다[2].

2.2 심리적 안정감

심리적 안정감은 조직 학습과 변화를 위해 필수적인 부분으로 소개된다. 심리적 안정감은 인지된(perceived) 위협을 줄이고, 변화의 장벽(barrier)을 제거하며, 시도를 장려하고, 실패를 용인하는 상황을 조성한다[8]. 심리적 안정감은 구성원들이 자신의 업무 역할에서 애착(attachment)과 몰입(engagement)을 하는데 필수적인 조건이며, 자기 이미지(self-image), 직위 또는 경력에 부정적인 결과를 줄 것이라고 두려워하지 않으면서 자신을 표현할 수 있는 감정이다[3]. [9]의 초기 연구에서는 심리적 안정감을 그룹 차원의 구성으로 설정하였으며, 심리적 안정감을 팀이 위협을 감수하는 데 있어서 안전하다고 느끼는 공유된 믿음으로 정의를 내렸다. 이러한 심리적 안정감의 개념화는 일터에서 대인관계의(interpersonal) 위협요소에 대한 인식을 최소화하도록 만드는 것이 중요하다는 하나의 통일된 원칙으로 수렴된다[10]. 심리적인 안정감은 대인 신뢰의 높은 수준을 인식하고 경험하는 것을 넘어, 또한 사람들이 그들의 차이를 표현하는데 편안함을 느끼는 상호 존중으로 특징지어지는 작업 환경으로 표현되고 있다[9].

심리적 안정감은 심리적 임파워먼트와 비슷한 개념이지만 차이점이 존재한다. 심리적 안정감과 심리적 임파워먼트는 모두 자신의 일에 대한 긍정적인 동기부여 상태를 나타내지만, 심리적 임파워먼트는 구성원이 특정 직업이나 과업에 대한 자신의 인식을 의미한다는 점에서 구별된다[11]. 반면에 심리적 안정감은 더 넓은 사회적 및 일터 환경에 대한 인식을 나타내며 그리고 일터에서 다른 구성원들이 위협을 감수하는 행동에 반응할 것이라는 것에 대해 인식하는 방법을 포함한다[12].

2.3 조직몰입

[13]은 조직몰입을 심리적인 상태로 규정하며 몰입에는 세 개의 차원으로 개념화하였으며, 이들은 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 조직에서 구성원을 유지시키기 위해서 필요하다고 제시하였다. 정서적 몰입은

가치에 기초한 것으로 조직에서 편안함을 느끼고자 하는 구성원의 욕구가 충족되며 자신이 유능하다고 느끼는 경험을 하게 될 때 발생하게 된다. 지속적 몰입은 조직을 떠날 때 발생할 지각되는 비용에 대한 의식 정도에 따라 형성되어 나타나는 근무를 계속하려는 잔류 의사를 의미하며, 규범적 몰입은 구성원이 탈퇴하지 않고 조직에 남아 있어야 한다는 인지적 의무감을 뜻한다[13].

또한 몰입에 대한 연구는 종종 JD-R 모델에 기초하고 있다[14]. JD-R 모델은 종업원들이 자신의 가능성을 최적화하여 직무 요구에 대처하기 위해 사용할 수 있는 개인 자원에 중요한 역할을 내포하고 있다[16]. 조직몰입은 "활력, 헌신, 몰두로 특징지어지는 긍정적이고 성취감 있는 작업 관련 정신 상태"를 의미한다[15]. 첨단 기업에 종사하는 종업원을 대상으로 한 종업원의 주도적인 성격과 조직몰입과의 연구에서 주도적 성격은 몰입에 정(+)의 영향을 주었으며 이들의 관계에서 변혁적 리더십이 조절 역할을 하는 것으로 나타났다[16].

조직몰입과 관련된 광범위한 문헌을 메타분석 연구에서 조직몰입은 직무만족과 정(+)의 관계($p = .37$)가 있고, 조직성과와 정(+)의 관계($p = .17$)가 있었다[17]. 이들은 조직몰입은 종업원의 직무만족, 직무성과, 이직의도 및 이직률에 영향을 미치므로 고용주들은 종업원의 조직몰입을 향상시키고 유지할 수 있도록 집중해야 한다고 주장하였다[17].

2.4 조직시민행동

조직시민행동은 조직 내에서 공식적으로는 기대되지 않지만 부여된 공식적 역할 외에 자발적으로 수행하는 친사회적인 역할 행동이다[18]. [19]는 조직시민행동이 조직원 스스로 조직유효성에 기여하고자 수행하는 직무 역할 외의 행동이라고 정의하였다. Organ(1988)은 이 개념을 좀 더 명확히 하였는데, 그는 "공식적인 보상 체계에 의해서 직접적으로나 명시적으로 인정되지 않는 개인의 자발적인 행위이며, 개인의 자유로운 선택으로 조직의 효과적인 기능을 증진시키는 행동"으로 정의하고 있다[20]. 따라서 조직시민행동은 자유재량적으로 조직에 공헌하는 행동이며 보상에 의해 유발되는 행동이 아닌 이타적인 행동이라고 할 수 있다.

351 쌍의 상사-부하직원을 대상으로 한 연구에서는 윤리적 리더십이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 이 관계에서 내재적 동기부여가 매개역할을 한다는 것이 실증적으로 증명되었다[21].

3. 연구 방법 및 가설 도출

3.1 연구모형

연구가설을 모형으로 제시하면 다음과 같다.

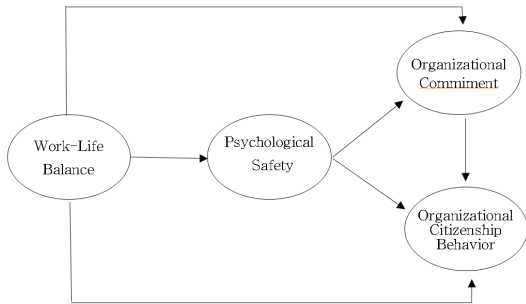


Fig. 1. Research Modeling

3.2 가설 도출

3.2.1 WLB와 조직몰입, 조직시민행동 및 심리적 안정감의 매개효과

WLB는 일과 일 이외 삶의 영역에서 시간과 심리적 및 신체적 에너지를 적절히 배분함으로써 부정적 전이는 줄이고 긍정적 전이를 확대하여 삶에 대한 통제감을 지니며 이를 통해 자신의 삶에 대해 만족스러워하는 상태이다[24].

WLB와 조직몰입의 관계를 살펴본 선행연구들은 다음과 같다. WLB가 정서적 몰입과 역할 내 성과(in-role performance)에 미치는 영향에 관한 연구에서 구성원들의 WLB 경험은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미치고 정서적 몰입은 역할 내 성과에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 실증적으로 검증되었다[22]. [23]은 일과 가족 균형을 지원하는 조직 지원이 조직몰입을 높이고, 이직의도를 낮추는 효과가 있음을 실증적으로 연구하였다.

또한 WLB와 조직시민행동의 관계를 살펴본 선행연구들은 다음과 같다. WLB와 조직시민행동의 관계에 관한 선행연구인 [25]의 일과 삶의 혜택(Work-Life benefits)과 조직시민행동의 연구에 따르면 일과 삶의 혜택에 대한 인식은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일과 삶의 혜택에 대한 인식이 조직시민행동 중 구성원을 위한 조직시민행동에서 강하게 나타났는데 조직의 전반적 질 향상을 위한 제안, 동료들 돕는 행위(interpersonal helping), 품질 향상을 위한 회의 참석 등에 긍정적인 결과로 나타났다고 보고하고 있다[25].

심리적 안정감은 구성원이 업무를 수행하는 데 있어서 타인의 부정적인 반응을 의식하지 않아도 되며 구성원이 편안하게 자신의 아이디어나 생각을 표현해도 괜찮다는 개인적인 믿음을 의미한다[26]. 심리적 안정감이 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 선행연구들은 다음과 같다. 태도적 결과의 관점에서 종업원들이 직장에서 안전하다고 느낄 때 종업원들은 현재의 직장 동료들과 함께 현재의 직장에서 계속 일하고 싶어 할 가능성이 더 높다. 따라서 심리적 안정감을 경험한 종업원들은 장기적으로는 조직의 한 부분으로 남으려는 욕구가 생겨나면서 종업원들은 조직에 대한 더 강한 정서적 애착을 갖게 된다[17]. 심리적 안정감은 높은 수준의 몰입을 초래하며[28], 포괄적인 메타분석을 이용한 심리적 안정감의 선행요인과 결과요인에 관한 연구에서 심리적 안정감이 업무 몰입과 긍정적인 관계에 있었다[10]. 또한 심리적 안정감은 대인 관계의 위협을 감수하는 맥락을 조성하기 때문에[9], 종업원들은 자신들은 발언 행동 및 제안을 더 적극적으로 하며, 현재 일하는 방식에 대해 안전하다고 생각할 가능성이 더 높다[27]. [10]에 따르면 조직 내에서 역할 외적인 행동을 하며 그룹 내 사람들과 조직의 기능을 돕는 행동인 조직시민행동은 심리적 안정감의 결과 변수로 조사되었다.

이상의 선행연구를 근거로 본 연구에서는 WLB가 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향을 연구가설로 설정하고, 두 변수의 관계에 있어 심리적 안정감의 매개효과를 살펴보고자 한다. 가설 내용을 제시하면 다음과 같다.

가설 1: 일과 생활의 균형은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 일과 생활의 균형은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 심리적 안정감은 일과 생활의 균형과 조직몰입 간의 관계에서 매개 역할을 할 것이다.

가설 4: 심리적 안정감은 일과 생활의 균형과 조직시민행동 간의 관계에서 매개 역할을 할 것이다.

3.2.2 조직몰입과 조직시민행동

자발적 행동 측정 지표인 조직시민행동에 대한 관심이 높아지고 있는 이유는 조직유효성을 위해 구성원의 역할로 조직에 의해 공식적으로 규정되어 있지 않으나 조직의 기능에 긍정적 영향을 미치는 구성원의 직무 외적인 자발적 행동이 요구되기 때문이다[29].

조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 선행

연구는 다음과 같다. 금융기관 종업원들을 대상으로 하여 조직몰입과 직무몰입이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구에서는 조직몰입과 직무몰입 모두 조직시민행동에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다[30].

변혁적 리더십이 자긍심과 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구에서는 조직몰입이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다[29].

[31]의 사회복지 조직 종사자들을 대상으로 한 연구에서 조직몰입의 정도가 높을수록 조직시민행동이 유의미하게 높아지며, 조직 동일시의 정도가 높을수록 직무만족도와 조직몰입도 높아지는 것을 알 수 있었다. 이상의 선행연구를 근거로 조직몰입이 조직시민행동에 유의미한 영향을 미칠 것으로 판단하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 5: 조직몰입은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 연구대상

본 연구의 실증분석을 위해 자료 수집은 국내 중소기업에 근무하는 종업원을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 이 연구의 자료 수집은 2019년 6월 서울과 부산에 거주하는 근로자에게 총 210부를 배포하였으며, 설문 완료 후 180부의 설문지를 직접 수거하였다. 이 중 불성실하거나 누락 자료가 있는 설문지 28부를 제외한 152개의 설문 자료를 최종 분석에 사용하였다. 통계분석 도구로는 SPSS 25.0과 Process Macro를 사용하였으며, 분석방법은 요인분석, 신뢰도 분석, 회귀분석, 부트스트랩 매개효과 분석을 실시하였다. 인구통계학적 특성은 Table 1에 제시하였다.

Table 1. Descriptive statistics of variables

	Variable	Frequency	Percentile(%)
Gender	male	79	52
	female	73	48
Age levels	20-30	17	11.2
	31-40	38	25.0
	41-50	54	35.5
	51-60	29	19.1
	more than 60	14	9.2
Marital state	married	111	73.0
	single	41	27.0
Education level	high school graduation	17	11.2
	junior college graduation	21	13.8

	university graduation	79	52.0
	more than graduate school	35	23.0
Position	Staff	31	20.4
	Assistant Section Manager	27	17.8
	Administrative Manager	31	20.4
	Section Chief	15	9.9
	Chief~Manager	19	12.5
	the others	29	19.1
work experience	1-4	31	20.4
	5-9	32	21.1
	10-14	39	25.7
	15-19	22	14.5
	more than 20 years	28	18.4

3.4 변수 측정

3.4.1 WLB

일과 생활의 균형은 일과 일 이외의 가족 및 개인 영역 간의 지각된 균형감으로 정의 내릴 수 있다[7]. 일과 생활의 균형을 측정하기 위해 김정운 외(2008)의 척도 중 일부와 Valcour(2007)의 척도 중 일부를 수정하여 15개의 문항을 구성하였으며, 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3.4.2 심리적 안정감

심리적 안정감은 구성원이 업무를 수행하는 데 있어서 편안하게 자신의 아이디어나 생각을 표현해도 괜찮다는 개인적인 믿음을 의미한다[26]. 심리적 안정감을 측정하기 위해 Lynch, Eisenberger & Armeli(1999)의 연구에서 활용한 측정항목들을 수정하여 6개의 문항을 구성하였으며 조직몰입을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3.4.3 조직몰입

조직몰입은 "활력, 헌신, 몰두로 특징지어지는 긍정적이고 성취감 있는 작업 관련 정신 상태"를 의미한다[19]. 본 논문은 Allen & Meyer(1991)의 설문 문항을 수정 및 보완하여 9개의 문항을 구성하였으며 조직몰입을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3.4.4 조직시민행동

조직시민행동이란 조직의 이익을 위해서 실행하는 조직 구성원의 자발적인 행동이며 계약에 의해 명확하게

보장되는 보상에 근거하지 않는다[32]. 본 논문에서는 Wayne et al.(1997)의 설문 문항을 수정하여 7개의 문항을 구성하였으며 조직시민행동을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

4. 분석 결과

4.1 타당도와 신뢰도 분석

탐색적 요인분석으로 측정도구의 구성개념 타당도를 검증하였다. 요인 추출방법으로 주성분 분석을 통한 배리맥스를 통해 검증하였다. Table 2와 같이 본 연구에서는 고유값 1.0 이상으로 요인 적재치는 0.5 이상을 기준으로 하였다. 본 연구의 신뢰도를 검증하기 위해 크론바흐 알파계수를 사용하였다. 변수들의 신뢰도는 조직 몰입 0.958, WLB 0. 890, 조직시민행동 0. 923, 심리적 안정감 0.944로 비교적 높은 신뢰도 조건을 충족함을 알 수 있다.

4.2 상관관계 분석

측정 변인들에 대해서 변수들 간의 관련성 정도를 파악하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. Table 3에서 보는 바와 같이 일과 생활의 균형은 심리적 안정감(.418**), 조직 몰입(.330**), 조직시민행동(.391**)으로 정의 상관관계를 보였다. 심리적 안정감과 조직몰입이 상관관계($r=.715, p<.01$)을 보임에 따라 다중공선성을 진단하기 위해 분산 팽창지수를 확인하였다. 심리적 안정감의 VIF 값이 1.212로 확인되었으며 다중공선성의 문제는 없는 것으로 나타났다.

Table 2. Exploratory Factor and Reliability Analysis

variables		1	2	3	4
OC	C2	0.846	0.155	0.168	0.27
	C5	0.828	0.073	0.211	0.382
	C6	0.818	0.136	0.237	0.312
	C7	0.806	0.095	0.232	0.311
	C4	0.806	0.116	0.217	0.341
	C1	0.76	0.24	0.182	0.139
	C3	0.732	0.085	0.273	0.216
	C8	0.723	0.008	0.372	0.28
WLB	WLB8	0.138	0.856	0.099	0.135
	WLB9	0.123	0.841	0.171	0.12
	WLB6	0.2	0.779	0.08	0.145
	WLB7	0.111	0.775	0.108	0.176
	WLB13	0.054	0.712	0.028	0.23

	WLB14	0.006	0.703	0.103	0.164
	WLB1	0.151	0.608	0.113	0.006
	WLB3	-0.022	0.511	0.145	-0.035
OCB	OCB4	0.178	0.112	0.843	0.111
	OCB2	0.185	0.227	0.843	0.077
	OCB1	0.201	0.223	0.802	0.038
	OCB3	0.215	0.064	0.757	0.223
	OCB5	0.318	0.118	0.696	0.263
	OCB7	0.309	0.233	0.654	0.387
	OCB6	0.275	0.128	0.636	0.339
PS	PS5	0.301	0.132	0.194	0.826
	PS3	0.36	0.121	0.245	0.796
	PS4	0.38	0.137	0.16	0.78
	PS6	0.296	0.192	0.187	0.74
	PS2	0.334	0.261	0.219	0.737
	PS1	0.414	0.251	0.197	0.695
	eigen value	6.278	4.838	4.778	4.740
	% Variance	21.647	16.684	16.475	16.345
	% Accumulate Variance 2	21.647	38.332	54.807	71.152
	Cronbach' α	.958	.890	.923	.944

WLB: Work-Life Balance, PS: Psychological Safety, OC: Organizational Commitment, OCB: Organizational Citizenship Behavior

Table 3. Correlation analysis results

Variables	Mean	S. D.	WLB	PS	OC	OCB
WLB	3.550	0.71	1			
PS	3.658	0.82	.418**	1		
OC	3.843	0.89	.330**	.715**	1	
OCB	3.777	0.69	.391**	.573**	.609**	1

**p< .01

4.3 가설 검증 및 연구결과

Table 4를 살펴보면 WLB가 조직몰입에 유의한 영향을 미쳤으며($\beta=.330, p<.001$), Table 5를 살펴보면 WLB가 조직시민행동에 미치는 영향은 유의하였다($\beta=.391, p<.001$). 따라서 가설 1과 가설 2는 지지되었다.

심리적 안정감의 매개효과를 검증하기 위해 Baron과 Kenny (1986)가 제안한 3단계 분석절차 방법을 사용하였다. 1단계로 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의해야 하며, 2단계로 독립변수가 매개변수에 미치는 영향이 유의해야 한다. 3단계로 독립변수와 종속변수의 관계에서 매개변수를 추가했을 때 종속변수에 대한 독립변수의 영향력이 감소해야 매개효과가 인정된다. 이때, 독립변인의 영향력이 유의한 수준에서 유의하지 않은 수준

으로 떨어지는 경우에는 완전 매개효과이며, 독립변수의 영향력이 감소하여 유의한 값을 유지하면 직접효과가 있는 것이므로 부분 매개효과이다. 독립변수인 WLB가 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향과 심리적 안정감의 매개효과 검증은 Table 4와 Table 5에 정리하였다.

다음은 일과 생활의 균형과 조직몰입 간의 관계에서 심리적 안정감의 매개효과 결과이다.

Table 4를 살펴보면, 첫째, 일과 생활의 균형이 조직몰입에 유의한 영향을 미쳤다($\beta=.330, p<.001$). 둘째, WLB는 심리적 안정감에 유의한 영향을 미쳤다($\beta=.418, p<.001$). 셋째, 조직몰입을 종속 변수로 설정하여 심리적 안정감이 매개변수로 추가되면서, 독립변수인 WLB가 매개변수에 흡수되어 감소되는 결과($\beta=.330, p<.001, \beta=.038, p>.05$)를 보이고 있다. 매개효과 검증에서 일과 생활의 균형과 심리적 안정감을 동시에 투입하였을 때 WLB의 계수값이 유의하지 않으며, 심리적 안정감의 계수값은 $0.700, p<.001$ 으로 완전 매개가 성립된다. 따라서 매개효과에 대한 가설 3이 또한 지지되었음을 알 수 있다.

Table 4. Result of hypothesis 1 and 3

Variables	Model 1 (Psychological Safety)		Model 2 (Organizational Commitment)		Model 3 (Organizational Commitment)		Model 4 (Organizational Commitment)	
	β	t	β	t	β	t	β	t
(con)		6.215***		6.733***		4.310***		3.063**
WLB	0.418	5.644***	0.330	4.287***			0.038	0.597
PS					0.715	12.537***	0.700	11.112***
F	31.849***		18.379***		157.184***		78.433***	
R2	0.175		0.109		0.512		0.513	
Adj.R2	0.170		0.103		0.508		0.506	

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

아래의 Table 5에 제시된 것처럼, WLB가 조직시민행동에 미치는 영향은 유의하고($\beta=.391, p<.001$), WLB는 심리적 안정감에 유의한 영향을 미쳤다($\beta=.418, p<.001$). 조직시민행동을 종속 변수로 설정하여 심리적 안정감이 매개변수로 추가되면서, 독립변수인 일과 생활의 균형이 매개변수에 흡수되어 감소되는 결과($\beta=.391, p<.001, \beta=.183, p<.05$)를 보이고 있다. 따라서 부분매개가 성립되며 가설 4가 또한 지지되었음을 알 수 있다.

본 연구의 모형에서 종속변수로 설정한 변수들이 인과관계가 있다고 판단하여 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향을 추가적으로 검증하여 Table 5에 제시하였

다. 검증결과 조직몰입은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.618, p<.001$). 따라서 종속 변수들의 인과관계를 다룬 가설 5가 지지되었다.

Table 5. Result of hypothesis 2, 4 and 5

Variables	Model 1 (Psychological Safety)		Model 2 (OCB)		Model 3 (OCB)		Model 4 (OCB)		Model 5 (OCB)	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
Con		6.215***		9.150** *		9.563 ***		6.223* **		9.819** *
WLB	0.418	5.644***	0.391	5.197** *			0.183	2.525*		
P S					0.573	8.568 ***	0.497	6.863* **		
OC									.618	9.624** *
F	31.849***		27.008***		73.408***		41.205***		92.614***	
R2	0.175		0.153		0.329		0.356		.382	
Adj. R2	0.170		0.147		0.324		0.347		.387	

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

본 연구는 일과 생활의 균형과 조직몰입 및 조직시민행동의 관계에서 심리적 안정감의 매개효과를 살펴보기 위해 Preacher & Hayes(2008)가 제시한 부트스트랩 검증을 실시하였다. Preacher & Hayes(2008)의 부트스트랩 검증은 Baron과 Kenny (1986)의 방법과 더불어 최근 매개효과 분석을 위해 많이 사용되고 있다. 부트스트랩 기법은 특히 최근 해외 연구에서 많이 사용되고 있으며 기존의 자료로부터 자료의 복원을 허용하여 재표본추출을 하는 통계방법으로 모분포에 대한 가정이 불확실할 때 효과적으로 사용할 수 있는 검정방법이다[33]. 부트스트랩을 이용한 매개효과 검증결과는 아래 Table 6에 제시되어 있다. WLB와 조직몰입 간의 관계에 있어서 심리적 안정감의 매개효과에 대한 부트스트랩 시행 결과 95%의 신뢰구간 내 0을 포함하고 있지 않았으며, 간접효과와 계수 값은 .293으로 확인되어 매개 효과가 유의미하였다.

Table 6. Mediating effect of psychological safety on bootstrap test

The Path of Mediating effect	indirect effect	S.E	CI 95%		
			LLCI	ULCI	
WLB → P S → Organizational Commitment	.293	.070	.147	.424	H3
WLB → P S → Organizational Citizenship Behavior	.208	.063	.093	.343	H4

Bootstrap N=5000

또한 일과 생활의 균형과 조직시민행동 간의 관계에 있어서 심리적 안정감의 매개 효과에 대한 부트스트랩 시행 결과 95%의 신뢰구간 내 0을 포함하고 있지 않았으며, 간접효과의 계수값은 .208으로 확인되어 매개효과가 유의미하였다.

5. 결론

본 연구는 국내 중소기업 종업원의 WLB가 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 분석한 연구이며, 이 관계에서 심리적 안정감의 매개효과를 중점적으로 살펴보고자 하였다. 본 연구의 가설을 검증하기 위해 통계 프로그램 SPSS 25.0과 Macro Process를 사용하여 분석하였다. 연구 결과를 요약하면 WLB는 조직몰입과 조직시민행동에 유의한 영향을 미쳤고, 심리적 안정감은 WLB와 조직몰입 및 조직시민행동 간의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 나타났으며, 조직몰입이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 검증되어 가설 전체가 지지되었다. 연구결과에 대한 구체적인 내용 및 해석을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, WLB는 조직몰입과 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것을 나타냈다. 조직몰입은 조직 구성원이 조직에 대한 심리적인 일체감의 정도를 나타내는 것으로 [34], 일과 생활이 균형을 이루었을 때 구성원은 긍정적인 감정과 성취감을 경험하며 또한 일체감을 지니게 된다. 또한 일과 생활이 균형을 이루게 되면 구성원의 자발적인 참여를 유도하는 조직시민행동에도 긍정적인 영향을 미치게 되는데, 조직시민행동은 실제 조직의 성과에 도움이 되는 개인 간 관계를 개선시키고 조직 구성원의 관계를 긍정적으로 유지하여, 조직의 인적자원의 활용도를 증대시킨다[35].

둘째, 심리적 안정감은 WLB와 조직몰입 간의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 또한 본 연구의 결과는 WLB가 조직몰입에 정(+)의 영향을 끼친다는 [22], [24]의 연구결과 그리고 심리적 안정감이 조직몰입에 긍정적인 영향을 준다는 [13]의 연구결과와 일치한다. 이를 통해 알 수 있는 것은 일과 삶의 영역이 균형을 이루게 되면 구성원이 심리적 안정감을 느끼게 되어 직무에 더 몰입하여 긍정적인 성과를 창출한다는 것이다.

셋째, 심리적 안정감은 WLB와 조직시민행동 간의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 또한 본 연구의 결과는 WLB가 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미침

[23]과 심리적 안정감이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 준다[27], [10]는 연구결과와 일치한다. 이는 구성원이 일과 생활의 영역에서 균형감을 인지할 때 조직 내에서 발언권이나 행동에 있어서 안정감이 유발되고 구성원의 자율적인 이타적 행동까지 창출된다는 것을 의미한다.

넷째, 종속변수로 설정한 변수들이 인과관계가 있다고 판단하여 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향을 추가적으로 검증한 결과, 조직몰입이 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 결과는 [29]와 [30]의 연구결과와도 일치함을 알 수 있다.

본 연구결과를 토대로 이론적 및 실천적 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 기존 이론인 WLB와 조직몰입 간의 관계에서 심리적 안정감의 매개역할을 밝혔다는 점에서 심리적 안정감에 관한 연구를 확장하였다. 즉 심리적 안정감이 조직몰입과 조직시민행동의 예측변인이라는 것과 일과 생활의 균형과의 사이에서 심리적 안정감의 매개역할을 실증적으로 증명하였다. 본 연구를 통해 심리적 안정감이 구성원들의 직무몰입을 촉진하고 이타적인 행동인 조직시민행동을 유발시킨다는 것을 확인하였다.

둘째, 그동안 WLB에 관한 다양한 연구가 있었음에도 심리적 안정감과 연관시키는 연구는 드물었으며 이 연구결과로 구체적인 메커니즘을 확인하여, WLB의 연구를 확장했다는 점에서 의의가 있다. 즉, 본 연구는 WLB의 새로운 효과성에 관한 연구에 기여하며, 기존에 활발히 연구되어 온 분야인 WLB에 매개변수를 추가하여 확장 연구를 실행하고자 하였다.

셋째, 실무적 차원에서 기업체는 구성원의 직무 몰입을 높이기 위해서는 구성원이 심리적으로 안정감을 지닐 수 있는 경영 방침을 세울 필요가 있다. 조직 내에서 직무몰입과 구성원의 이타적인 행동은 구성원의 직무 태도를 넘어서 조직의 성과와 연결된다. 구성원이 조직에서 자유롭게 의견을 제시하고 혁신적인 결과를 가져오기 위해 기꺼이 위험을 감수하는 행동을 추구하는 것은 심리적 안정감이 토대가 될 것이다. 이에 따라 기업체 관리자에게 구성원이 조직에 적극적으로 몰입하고 참여하며 목표를 달성하기 위해서는 심리적 안정감이 있는 조직 분위기를 조성해야 할 것을 시사한다.

구글 등의 기업들은 의미 있고 가치 있는 목표 추구하고 함께 종업원의 조직몰입과 혁신행동을 유도하기 위해서 종업원에게 복지혜택과 심리적 안정감을 구성하는 근무 환경을 조성하고 있다. 종업원이 실수 또는 실패했을 때 무능력으로 간주하는 환경이 아닌 심리적 안정감을 지닌

조직문화야말로 구성원이 도전적이고 모험적인 시도하는 적극적인 참여의 기반이 되어 줄 것이라는 점에서 본 연구는 실무적 시사점을 갖는다.

이와 같은 연구결과와 연구의 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계가 있다. 첫째, 향후 연구에서는 일과 생활의 균형 변수를 구체적인 하위요인들로 분류하여 심리적 안정감, 조직몰입, 조직시민행동과의 관계를 살펴볼 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 한 차례의 설문조사를 통하여 연구설계가 이루어진 점을 한계라고 할 수 있다. 셋째, 결과 변수로서 조직몰입과 조직시민행동 외에 더 다양한 변수를 사용하여 연구를 확장할 필요가 있다.

REFERENCES

- [1] Y. J. Kim, S. Y. Ahn, H. A. Kim & H. J. Park. (2014). *A Study on the Development of Guidelines for the Improvement of Working Methods and Culture*. The Ministry of Employment and Labor, the Foundation for Balanced Daily Life.
- [2] J. Johari, F. Yean Tan & Z. I. Tjik Zulkarnain. (2018). Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 107-120.
- [3] W. A. Kahn. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management Journal*, 33(4), 692-724.
- [4] J. H. Greenhaus & G. N. Powell. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92.
- [5] U. Byrne. (2005). Work-life balance: Why are we talking about it at all?. *Business Information Review*, 22(1), 53-59.
- [6] A. K. Abendroth & L. Dulk. (2011). "Support for the work-life balance in Europe: the impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction", *Journal Work, Employment and Society*, 25(2), 234-256.
- [7] M. Taussig & R. Fenwick. (2001), Unbinding time : Alternate work schedules and work-life balance, *Journal of Family and Economic Issues*, 2(2) : 101-119.
- [8] E. H. Schein & W. G. Bennis. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. New York, NY: Wiley.
- [9] A. Edmondson. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- [10] M. L. Frazier, S. Fainshmidt, R. L. Klinger, A. Pezeshkan & V. Vracheva. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- [11] G. M. Spreitzer. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- [12] A. Carmeli & J. H. Gittell. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 709-729.
- [13] J. P. Meyer & N. J. Allen. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- [14] W. B. Schaufeli & A. B. Bakker. (2004), "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement", *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), pp. 293-315.
- [15] W. B. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Romá & A. B. Bakker. (2002), "The measurement of engagement and burnout", *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92
- [16] M. C. Caniëls, J. H. Semeijn, & I. H. Renders. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48-66.
- [17] A. Cooper-Hakim & C. Viswesvaran. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological bulletin*, 131(2), 241-259.
- [18] M. Schnake. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human relations*, 44(7), 735-759.
- [19] J. M. George & A. P. Brief. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310-329.
- [20] P. M. Podsakof, S. B. Mackenzie, J. B. Paine & D. G. Bachrach. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 516-563
- [21] R. A. Shareef & T. Atan. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), 583-605.
- [22] H. K. Kim. (2014). Work-life balance and employees' performance: The mediating role of affective commitment. *Global Business and Management Research*, 6(1), 37-51.

- [23] H. S. Kim & Y. A. Cha. (2009). The effect of work-family interaction and family-friendly organizational support on organizational commitment and turnover intention. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 22(4), 515-540.
- [24] C. W. Kim, C. Y. Park, Y. M. Sohn & H. Jang. (2005). The conceptual understanding on 'Work-Life Balance' and its effectiveness, *Journal of Leisure Studies*, 2(3), 29-48.
- [25] S. J. Lambert. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 43(5), 801-815.
- [26] M. D. Cannon & A. C. Edmondson. (2001). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(2), 161-177.
- [27] F. O. Walumbwa & J. Schaubroeck. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of applied psychology*, 94(5), 1275-1286.
- [28] J. R. Detert & E. R. Burris. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.
- [29] M. S. Lee & Y. S. Kang. (2000). Mediators Effect of Self-Esteem and Organizational Commitment between the Transformational Leadership and the Organizational Citizenship Behavior. *Korean Academy of Organization and Management*, 24(1), 33-57.
- [30] S. S. Park & S. T. Park. (1999). An Empirical Study on the Influence of Organizational Commitment on Organizational Citizen Behavior. *Daegu Industrial Information College*. 13(1), 303-326.
- [31] M. S. Chung & S. H. Nam, (2008). A Study on the Impact of Organizational Identity on Organizational Citizenship Behavior in Social Welfare Organizations: Using Job Satisfaction and Organizational Commitment as Mediating Variables. *Korean Association Of Nonprofit Organization Research*. 6(3), 39-61.
- [32] T. S. Bateman & D. W. Organ. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- [33] W. M. Hur. (2013). How Researchers Estimate Indirect Effect using Bootstrapping : The Case of Simple, Multiple, and Double Mediation. *Korean Business Review*, 6(3), 43-59.
- [34] S. K. Lee, D. J. Lee, S. R. Lee & J. K. Jung. (2009). A Study on the Influence of R&D Organizational Culture to Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior In Small and Medium Enterprises. *Journal of Digital Convergence*, 7(4), 101-116.
- [35] S. K. Lee, E. G. Kang & S. D. Goo. (2017). A Study on the Effect of Empowering Leadership to Organizational Citizenship Behavior - Mediating Effect of Self-Leadership. *Journal of Digital Convergence*, 15(11), 209-220.

최 수 형(Su-Heyong Choi)

[정회원]



- 1991년 2월 : 부산대학교 경영학과 (경영학사)
- 1993년 2월 : 부산대학교 경영학과 (경영학석사)
- 1997년 2월 : 부산대학교 경영학과 (경영학박사)
- 1997년 2월 ~ 현재 : 부산대학교 경영학과 교수
- 관심분야 : 리더십, 기업가정신, 혁신이론
- E-Mail : empire@pusan.ac.kr

이 정 미(Jung-Mi Lee)

[정회원]



- 2002년 2월 : 건국대학교 중어중문·영어영문학과(문학사)
- 2018년 8월 : 부산대학교 경영학과(경영학석사)
- 2018년 9월 ~ 현재 : 부산대학교 경영학과 박사과정
- 관심분야 : 잡 크래프팅, 일과 생활의 균형, 조직행동론
- E-Mail : liang7979@pusan.ac.kr