creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

공기업정책학과 석사학위논문

공기업 구성원이 인식하는 상사, 동료, 조직과의 사회적 교환관계 수준이 정서적 몰입과 주관적 행복감에 미치는 영향

- 세대(연령집단)의 조절효과와
직장생활의 질의 매개효과를 중심으로 -

2023년 8월

서울대학교 대학원
공기업정책학과
서 동 혁

공기업 구성원이 인식하는 상사, 동료, 조직과의 사회적 교환관계 수준이 정서적 몰입과 주관적 행복감에 미치는 영향

- 세대(연령집단)의 조절효과와
직장생활의 질의 매개효과를 중심으로 -

지도교수 나 종 민

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로 제출함
2023년 3월

서울대학교 대학원
공기업정책학과
서 동 혁

서동혁의 석사 학위논문을 인준함
2023년 6월

위 원 장 우 지 숙 (인)

부위원장 전 영 한 (인)

위 원 나 종 민 (인)

초 록

본 연구는 주로 조직 내 사회적 교환관계와 조직몰입 등 조직 차원에서의 효과성 간의 관계에 초점을 두었던 선행연구를 확장하여 사회교환이론을 준거로 사회적 교환관계의 세 가지 하위차원인 팀내 구성원 교환관계, 조직지원인식, 리더-구성원 교환관계와 정서적 몰입 간의 관계에 있어 세대(연령집단)의 조절효과 유무를 실증적으로 검증하였다. 또한 그간 국내에서 거의 주목받지 못하던 사회적 교환관계와 조직구성원 개인의 주관적 행복감 간의 영향관계 및 직장생활의 질의 매개효과를 탐색하였다. 이를 위해 우리나라 시장형 공기업 5개사 재직자 232명의 설문데이터를 수집하여 분석에 활용하였다.

분석 결과, 사회적 교환관계의 하위차원 모두는 구성원의 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치고 있었으며, 세대(연령집단)은 팀내 구성원 교환관계와 정서적 몰입간 관계에 대해서만 유의한 조절효과를 보이고 있었다. 또한 이 효과는 연령대가 낮은 M세대, Z세대로 갈수록 상대적으로 크게 나타났는데, 이는 향후 10~15년 내 조직의 중추 역할을 맡게 될 M, Z세대 조직구성원의 정서적 몰입을 효과적으로 제고하기 위해서는 팀내 교환관계를 강화할 수 있는 팀웍 강화, 부서원 간 교류, 소통 등을 지원하는 조직 차원의 지원이 필요하다는 점을 시사한다.

또한, 사회적 교환관계의 하위차원 모두는 조직생활의 질을 매개로 구성원의 주관적 행복감에 긍정적 영향을 미치고 있었다. 이 결과는 조직 내 사회적 교환관계 수준이 구성원 개인에게 중요한 의미를 지닌다는 점을 시사하며 동시에 조직 차원에서도 구성원들이 낮은 직장생활의 질을 경험할 경우 가져올 수 있는 부정적 효과 및 구성원의 긍정적 정서(행복감)와 생산성 간의 높은 관련성을 감안할 때, 조직 내 사회적 교환관계 수준과 직장생활의 질을 함께 높이기 위한 상생적인 조직관리가 필요하다는 정책적 함의도 제공하고 있다.

주요어 : 사회교환이론, 팀내구성원 교환관계(TMX), 조직지원인식(POS), 리더-구성원 교환관계(LMX), 정서적 몰입, 주관적 행복감, 직장생활의 질, M세대, Z세대

학 번 : 2022-20129

< 목 차 >

제 1장 서 론

제 1 절 연구의 목적 ····· 1

제 2 절 연구의 범위와 구성 ····· 2

제 2장 이론적 배경

제 1 절 사회적 교환관계 ····· 4

1. 사회교환이론(Social Exchange Theory) ····· 4

2. 조직 내 사회적 교환관계의 세 가지 차원 ····· 6

가. 팀내 구성원 교환관계 ····· 6

나. 조직지원인식 ····· 7

다. 리더-구성원 교환관계 ····· 8

제 2 절 정서적 몰입 ····· 10

제 3 절 직장생활의 질 ····· 12

1. 직장생활의 질(Quality of Work Life)의 정의 ····· 12

2. 직장생활의 질의 결정요인과 효과 ····· 13

제 4 절 주관적 행복감 ····· 14

1. 주관적 행복감(Subjective Well-being)의 정의 ····· 14

2. 전이이론 관점에서 본 주관적 행복감의 효과 ····· 15

제 5 절 세 대 ····· 16

제 6 절 공기업 ····· 18

1. 공기업의 정의 ····· 18

2. 공공 및 민간부문과 구별되는 시장형 공기업의 특징 ····· 19

제 3장 연구설계 및 분석방법

제 1 절 연 구 모 형 ····· 21

제 2 절 가설 설정 ····· 22

1. 사회적 교환관계와 정서적 몰입 ····· 22

2. 사회적 교환관계-정서적 몰입간 관계에서 세대의 조절효과 ····· 25

3. 사회적 교환관계와 주관적 행복감, 그리고 직장생활의 질의 매개효과 ····· 29

제 3 절 분석방법 ····· 33
1. 연구대상 및 자료수집 ····· 33
2. 측정도구 ····· 33
3. 자료분석 ····· 33

제 4장 분석결과

제 1 절 표본의 일반적 특성 ····· 35
제 2 절 측정도구의 타당도 및 신뢰도 분석 ····· 36
1. 측정도구의 타당도 검증 ····· 37
2. 측정도구의 신뢰도 검증 ····· 41
3. 측정도구의 동일방법편의 수준 검증 ····· 43
제 3 절 기초통계 및 변수간 상관관계 ····· 45
1. 기술통계량 ····· 45
2. 주요변수간 상관계수 ····· 45
제 4 절 가설검증결과 ····· 47
1. 가설1 및 가설3 검증 ····· 49
가. 사회적 교환관계와 정서적 몰입간 관계 ····· 50
나. 사회적 교환관계와 정서적 몰입간 관계에서 세대의 조절효과 ····· 52
2. 가설2 및 가설4 검증 ····· 57
가. 팀내 구성원 교환관계-주관적 행복감간 관계 및 직장생활의 질의 매개효과 ·· 59
나. 조직지원인식-주관적 행복감간 관계 및 직장생활의 질의 매개효과 ····· 61
다. 리더-구성원-주관적 행복감간 관계 및 직장생활의 질의 매개효과 ····· 64
제 5 절 검증결과 요약 ····· 66

제 5장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약 및 이론적 함의 ····· 68
제 2 절 본 연구의 의의와 정책적 함의 ····· 73
제 3 절 연구의 한계점 및 제언 ····· 76

참고문헌 ····· 80
Abstract ····· 88

표 목 차

[표 2-1] 조직몰입의 구성요인 [Allen & Meyer(1990)] ····· 11
[표 2-2] 국내외 연구에서 나타난 행복에 대한 정의 ····· 15
[표 2-3] 출생시기에 따른 세대 구분과 주요키워드 ····· 18
[표 3-1] 사회교환관계 유형별 공기업 구성원의 관계, 성장욕구 충족과정 ··· 30
[표 3-2] 본 연구의 측정도구 ····· 34
[표 4-1] 표본의 인구통계학적 특성 ····· 36
[표 4-2] 정서적 몰입 측정도구의 타당성 분석결과 ····· 38
[표 4-3] 주관적 행복감 측정도구의 타당성 분석결과 ····· 38
[표 4-4] 사회적 교환관계 측정도구의 타당성 분석결과 ····· 39
[표 4-5] 직장생활의 질 측정도구의 타당성 분석결과 ····· 41
[표 4-6] 측정도구의 신뢰도 분석결과 ····· 42
[표 4-7] 동일방법편의 발생원인(Kock, F., Berbekova, A., & Assaf, A, 2021) ····· 43
[표 4-8] 본 연구 설문데이터에 대한 단일요인 검정결과 ····· 44
[표 4-9] 주요변수의 기술통계량 ····· 45
[표 4-10] 주요변수간 상관관계 ····· 46
[표 4-11] 가설검증을 위해 사용된 통계적 분석방법 ····· 47
[표 4-12] 투입변수(조절, 독립변수, 상호작용항) 다중공선성 진단결과 ·· 48
[표 4-13] 사회적 교환관계가 정서적 몰입에 미치는 영향에 대한 분석결과 ····· 50
[표 4-14] 사회적 교환관계-정서적 몰입 관계에서 세대의 조절효과 분석결과 ···· 54
[표 4-15] 세대의 조절효과 분석 - SPSS process macro 4.2 beta 분석결과 ·· 55
[표 4-16] 위계적 회귀분석 결과 (모델1) ····· 58
[표 4-17] Sobel Test 결과 (모델1) ····· 60
[표 4-18] SPSS process macro 4.2 beta 간접효과 검증 결과 (모델1) ·· 60
[표 4-19] 위계적 회귀분석 결과 (모델2) ····· 61
[표 4-20] Sobel Test 매개효과 검증 결과 (모델2) ····· 62
[표 4-21] SPSS process macro 4.2 beta 간접효과 검증 결과 (모델2) ·· 62
[표 4-22] 위계별 회귀분석 결과 (모델3) ····· 64
[표 4-23] Sobel Test 매개효과 검증 결과 (모델3) ····· 64
[표 4-24] SPSS process macro 4.2 beta 간접효과 검증 결과 (모델3) ··· 65
[표 4-25] 가설 검증결과 요약 ····· 67

그 림 목 차

[그림 3-1] 연구모형 ····· 15
[그림 4-1] 세대의 조절효과 그래프 ····· 56

제 1장 서 론

제 1 절 연구의 목적

본 연구는 사회적 교환이론(Social Exchange Theory)을 주요한 이론적 준거틀로 삼아, 우리나라의 공기업 직원들이 직장 내에서 상사, 팀 동료, 그리고 조직 전체와 맺고 있는 사회적 교환관계의 수준이 이들의 정서적 몰입과 주관적 행복감에 미치는 영향을 분석하는 것을 주된 목적으로 한다. 또한 이 과정에서 세대(연령집단)의 특성이 조절변수로 작용할 것이라는 가정 하에, 현재 공기업 재직자의 대부분을 구성하고 있는 X세대, M세대들과 최근 조직에 본격적으로 진입하고 있는 Z세대를 중심으로 세대에 따른 조절효과를 비교 분석하고, 아울러 전이이론(Spillover Theory) 등을 준거로 사회적 교환관계의 수준이 주관적 행복감에 영향을 미치는 과정에서 직장생활의 질의 매개효과도 확인한다.

이를 통해 본 연구는 조직과 개인이라는 두 가지 차원에서 상생적 조직관리 정책에 대한 실천적 시사점을 모색하고자 한다. [1] 조직 차원에서는 현 정부 공공기관 관리정책 핵심인 공기업의 생산성, 효율성 제고를 위해 모든 세대(연령집단)의 공기업 구성원들이 조직에 대해 정서적으로 몰입할 수 있는 유인을 제공할 뿐만 아니라, [2] 개인 차원에서 조직생활을 통해 구성원의 주관적 행복감 역시 증진시킬 수 있도록 돕는 상생적인 조직관리정책 수립에 대한 시사점을 제시하고자 하는 것이다.

본 연구는 크게 세 가지 측면에서 기존 연구와 차별성을 지닌다.

첫째, 조직 내 사회적 교환관계 형성의 효과에 관해 대부분의 국내 연구가 조직몰입 등 조직차원의 효과에 주로 초점을 맞추었던 반면, 본 연구는 이와 더불어 개인적 차원의 효과인 조직구성원의 개인적 삶에 대한 주관적 행복감과 조직 내에서의 사회적 교환관계 형성 간의 연결고리를 탐색하고자 하였다.

둘째, 국내 기업환경의 맥락에서 이루어진 대다수 사회적 교환이론 관련 실증 연구가 주로 개인[팀내 동료와 구성원간 교환관계]과 상사(리더-구성원간 교환관계)에 국한되어 진행된 반면, 본 연구는 사회적 교환의 대상이 조직 전체로 확대된 개념인 조직지원인식[1]까지 포함하여 개인, 상사, 조직이라는 세 가지 차원에서 이루어지는 조직 내 사회적 교환관계들이 조직구성원의 정서적 몰입과 주관적 행복감에 미치는 영향과 이들 간의 구조적 관계를 검증하고자 하였다.

마지막으로, 본 연구는 우리나라 공기업이 민간기업에 비해 조직구성원의 근속 연수가 길어 베이비붐세대, X세대, M세대 그리고 본격적으로 조직에 진입하기 시작한 Z세대로 이루어진 다세대 일터라는 점에 주목하였다. 특히 일찍부터 Z세대를 별도의 세대 집단(generational cohort)으로 구분하여 이들에 대한 특성 및 조직행태 관련 연구가 활발히 진행되어 온 외국에 비해, 국내 기업환경에서의 Z세대에 대한 연구는 표본의 부족 등의 이유로 MZ세대로 통합하여 다루는 등 아직까지 활발하게 이루어지고 있지 않다. 이에 따라 본 연구는 그간 많은 연구가 이루어지지 않았던 국내 공기업 근무환경에서의 사회적 교환관계와 정서적 몰입 간 관계에 있어 세대(연령집단)이 조절효과를 가지는지 여부를 검증하여, 국내의 세대특성 관련 연구에도 기여하고자 한다.

제 2 절 연구의 범위와 구성

연구 목적을 달성하기 위해 공공기관의 운영에 관한 법률에 의해 지정된 시장형, 준시장형 공기업 36개사 재직자 277,775명[2]을 모집단으로 삼고, 이들 중 H사, I사 등 5개사 소속 재직자 총 300명을 연구 대상으로 삼았다.

이들 시장형, 준시장형 기업을 연구 대상으로 선정한 이유는 다음과 같다.

첫째, 사회교환이론과 조직 구성원의 조직몰입 및 주관적 행복감을 연구 대상으로 삼은 대다수 기존 연구들이 공무원 조직이나 민간기업을 대상으로 진행되었기 때문에 공기업이라는 특수한 맥락에서 기존의 사회적 교환이론 관련 연구 결과의 보편적 설명력을 재검증할 필요가 있었다. 특히 시장형, 준시장형 공기업('22. 12월 기준 총 36개사[3]은 공공기관 운영법 시행령에 따라 직원 정원이 50명 이상, 수입액이 30억원 이상이면서 자산규모가 10억원 이상인 공공기관 중 자체 수입액

1) 연구자에 따라 조직지원인식((Perceived Organizational Support)를 조직후원인식으로 번역하기도 한다.
2) 출처 : 2022. 12. 31 기준 ALIO(공공기관 경영정보 공개시스템) 임직원 현황 공시자료
3) 출처 : 2022. 12. 31 기준 ALIO(공공기관 경영정보 공개시스템) 통계자료

비중이 100분의 50 이상으로 공기업으로 지정된 기관을 가리키는데, 이들은 지정기준에서 알 수 있듯이 공공기관 중에서도 규모가 크고 공공성과 기업성을 모두 갖추고 있는 공기업의 하이브리드적 성격을 가장 뚜렷하게 지닌 기관이기 때문에 사회교환이론의 설명력을 재검증하기에 가장 적합한 대상이라고 판단되었다.

둘째, 대부분의 우리나라 공기업은 정년이 보장되어 구성원들의 근속기간이 민간기업에 비해 비교적 긴 관계[4]로, 조직 내에 다양한 연령대의 구성원들이 함께 근무하는 다세대 일터(multi-generational workplace)의 특성을 지니고 있어, 본 연구의 목적 중 하나인 세대(연령집단)에 따른 조절효과를 비교·검증하기에 최적의 조건을 지니고 있었기 때문이다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 서론인 1장에서는 연구의 목적과 필요성, 연구의 범위와 구성을 제시하였으며, 2장에서는 국내외 학자들의 연구에서 나타난 사회적 교환관계, 정서적 조직몰입, 주관적 웰빙, 직장생활의 질, 세대, 공기업에 대한 개념적 논의와 본 연구의 이론적 준거인 사회적 교환이론 및 전이이론의 주요내용을 정리하고 이를 바탕으로 연구문제를 도출하였다. 3장에서는 2장에서의 이론적 논의 및 연구문제를 바탕으로 연구가설을 설정하고 연구모형과 자료분석방법을 제시하였다. 4장에서는 각 가설을 통계적 방법으로 검증 후, 그 결과를 요약하여 제시하였으며, 마지막 5장에서는 전체 연구의 요약 및 이론적·정책적 함의를 제시한 후 연구의 한계점과 향후 연구과제에 대해 논의하였다.

4) '21년 기준 시장형, 준시장형 공기업 평균근속기간 : 14.2년 [출처 : 2022. 12. 31 기준 ALIO(공공기관 경영정보 공개시스템) 통계자료]

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 사회적 교환관계

1. 사회교환이론 (Social Exchange Theory)

우리 모두는 평생 타인과 관계를 맺으며 살아간다. “인간은 천성적으로 사회적 동물이다”(Aristotle, *Politics* 1.1253a)라는 아리스토텔레스의 고전적인 정의를 굳이 인용하지 않더라도 대부분의 성인들이 가정, 학교, 회사, 동호회 등 두 사람 이상으로 구성된 그룹 혹은 조직에서 다양한 형태의 관계를 맺으며 살아가고 있다는 사실을 우리는 이미 경험적으로 알고 있다. 또한 이러한 관계들을 자세히 들여다보면, 그 형태와 무관하게 공통적으로 무엇인가를 주고받는 교환(exchange)의 형태로 상호작용이 발생하는 것을 알 수 있다.

사회교환이론은 이러한 경험적 사실에 입각하여 사람들의 상호작용하는 환경에서의 두 당사자[5]간의 사회적 교환관계를 설명하려는 이론이다(Ji & Jan, 2020). 18세기 초 사회철학자 아담 스미스(1776)가 그의 대표적 저서『국부론』에서 분업의 발생원리에 대해 “*타인에게 모든 종류의 거래를 제안하는 자는 누구든지 이렇게 할 것을 제안한다. 즉, ‘내가 원하는 것을 나에게 주시오, 그러면 당신이 원하는 것을 드리겠습니다’라고 하는 것이 바로 그러한 모든 제안의 핵심이다. 이렇게 하여 우리는 우리가 필요로 하는 거의 대부분의 도움을 서로 주고받는다.*”(Aadm Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations)*라고 언급한 이후, 이러한 사회적 관계 성립의 기저 메커니즘에 대해 많은 연구들이 이루어져 왔으며(Cole, M., Schaninger, W., & Harris, S., 2002), George Homans(1958)가 최초로 사회적 행위를 ‘교환’으로 정의하면서 사회교환이론이 등장하게 되었다. 1970년대에 이르러 Blau(1964)과 Emerson(1976)에 의해 보다 근대적인 이론형태로 정리된(Cook and Rice, 2006) 사회교환이론은 그 이론체계가 확립된 지 이미 반세기가 지났음에도 불구하고 현재까지 기업조직 현장에서의 행동을 이해하는데 가장 영향력 있는 개념적 패러다임 중의 하나로

5) 교환관계를 가지는 ‘두 당사자‘는 향후 개념적 확장을 통해 자연인뿐만 아니라 단체나 조직에도 적용되는 개념으로 발전한다. 후술할 TMX(팀내 구성원 교환관계), POS(조직지원인식)가 이에 해당한다.

활용되고 있으며(Cropanzano and Mitchell, 2005), 일터에서의 관계 개념과 함께 많은 관심을 받아왔다(Shore & Barksdale, 1998).

현재까지 학계에서 보편적으로 받아들여지고 있는 사회적 교환(Social Exchange)에 대한 두 가지의 정의는 Homans(1958)의 "유형 혹은 무형이며, 보상이 따르거나 비용이 들 수 있는 최소 두 지점 간 교환행위"와 Blau(1964)의 "보통 상대방으로부터 가져올 것으로 기대되는 보상에 의해 동기 부여되는 개인들의 자발적 행위"이다. 두 학자의 정의가 모두 '개인 간 관계'를 전제로 하고 있는 것을 볼 때, 사회교환이론은 교환 당사자의 의무감을 만들어내는 일련의 상호의존적 관계를 가지고 있는 개인들을 설명하는 이론이라고 할 수 있다(Emerson, 1976).

사회교환이론은 사람들의 행동과 관계의 특징에 대한 몇 가지 기본적 가정을 전제로 하는데, 이를 Cropanzano and Mitchell(2005)은 '이성에 입각한 행동', '호혜성과 정의의 패러다임에 기반한 관계', "교환관계에서 자신의 비용 최소화 및 이익 극대화를 추구하면서, 동시에 강압에 의해서가 아닌 상호 이익을 의식하면서 관계에 참여하는 개인'이라고 설명하였다.

이러한 가정들 중 조직 내 관계에 적용해 보았을 때 특히 중요한 내용은 호혜성(Reciprocity)의 규칙이라고 할 수 있다. Mitchell and Ambrose(2007)는 호혜성을 '누이 좋고 매부 좋은(라틴어 quid pro quo의 의역) 행위들을 망라하는 개념으로, 어떤 것을 받게 되면 그 반대급부에 해당하는 것을 주어야 한다는 의무감을 형성하는 것으로 정의하였는데, 이러한 정의에 따르면 호혜성의 규칙이란 한 개인이 상대방에게 호의를 베풀었을 때, 그는 상대방에게 기대를 하게 되고, 동시에 상대방도 호혜성에 따라 언젠가는 그에 보답해야겠다는 의무감을 형성하게 된다는 것이다(Gerstner & Day, 1997; Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995).

조직에서도 경제적 교환관계에 해당하는 사용자-근로자 간 고용계약 외에, 이런 호혜성의 규칙에 따라 상호이익을 기대하거나 장기적으로 서로 이익이 있을 것이라고 기대하는 방향으로 조직과 구성원 간, 구성원과 구성원 간의 상호작용이 발생하리라 추측할 수 있다. 여러 국외 연구들은 이러한 교환관계 내지는 상호작용이 조직 내에서 리더-구성원 교환관계(Leader-member Exchange), 팀내 구성원 교환관계(Team-member Exchange), 조직지원인식(Perceived

Organisational Support)의 세 가지 차원에서 나타난다고 보고 있으며, 국내에서도 이러한 조직 내 교환관계들과 혁신행동, 조직몰입 등 주로 구성원의 태도 변인들과 이직 의도 등에 관련된 연구가 활발히 이루어지고 있다.

본 연구에서도 이러한 구분법을 전제로 사회적 교환관계와 정서적 몰입, 주관적 행복감 간의 관계에 대한 논의를 진행하고자 한다.

2. 조직 내 사회적 교환관계의 세 가지 차원

많은 연구자들은 조직 내의 구성원들이 직속상사(e.g., Liden et al., 1997), 동료(e.g., Cox, 1999; Deckop, Cirka, & Andersson, 2003; Ensher, Thomas, & Murphy, 2001; Flynn, 2003), 소속 조직(Moorman,Blakely, & Niehoff, 1998), 고객(e.g., Houston, Gassenheimer, & Moskulka, 1992;Sheth, 1996), 그리고 공급자(e.g., Perrone, Zaheer, & McEvily, 2003)와 같은 다양한 상대방과 사회적 교환관계를 가진다고 보았다. 이들 중 특히 조직 내부에서 일어나는 직속상사(혹은 리더), 동료, 소속 조직과 조직 구성원간의 사회적 교환관계와 관련된 세 가지 개념이 팀내 구성원 교환관계(Team-member Exchange, TMX), 조직지원인식(Perceived Organisational Support, POS), 리더-구성원 교환관계(Leader-member Exchange, LMX)이다.

가. 팀내 구성원 교환관계 (Team-member Exchange)

팀내 구성원 교환관계는 리더-구성원 교환관계나 조직지원인식에 비해 상대적으로 많이 다루어지지 않았으나, 현대 조직에서 팀제의 확산으로 업무수행이 집단적 측면의 구성원 간 상호교환과 몰입에 의한 활동이 증가하면서 관심을 받기 시작하였으며(Jordan, Feild, & Armenakis, 2002), 리더-구성원 교환관계의 이론적 확대라는 측면에서 팀 환경에 있어서 사회교환이론에 초점을 두고 비교적 최근에 개발된 구성개념이다(박준철, 2009).

Seers(1989)는 팀 내 구성원 교환관계를 하나의 팀으로서 동료집단에 대한 구성원의 교환관계, 즉 “동료집단에 대한 구성원 사이의 교환관계에 대한 지각”으로 정의하고, 성과와 직무만족의 예측요인이 된다고 보고하였다. Liden et al.(2000)는 팀 내 구성원 교환관계를 ‘팀 전체와의 교환관계에 대한 개별 직원의 총체적 지각’으로 정의하면서 전통적인 업무집단 내의 조직몰입 및 성과와 관련되어 있다고 밝히고 있으며, Jordan, Feild, & Armenakis(2002)은 높은

수준의 팀 내 구성원 교환관계를 갖는 팀원은 개인과 팀 성과를 비롯하여 팀의 전체적인 기능을 촉진한다고 보고하였다.

국내 연구에서도 동료와의 사회적 교환관계가 활발할수록 자신에게 주어진 업무 외에 추가적인 노력으로 혁신적 업무 행동이 증가한다(박경규, 이인석, 2000), 팀 구성원들과의 교환관계가 좋은 구성원들은 상호 간 개방적인 의사소통, 지원 및 원만한 대인관계를 유지하며, 나아가 구성원들의 단결, 만족수준 뿐만 아니라 전통적인 직무집단에 비해 팀의 자율운영예측에 대해서도 높게 지각한다(박정준, 2003), 높은 수준의 팀 내 구성원 교환관계는 상사신뢰, 직무만족, 동료신뢰를 통해 직무성과에 유의한 간접적 영향을 미친다(박준철, 서민교, 김병곤, 2010)는 연구결과가 보고되고 있다.

상기 선행연구들에서 나타난 논의를 종합해 보면, 팀 내 구성원 교환관계는 구성원 개인이 자신이 소속된 팀 전체와 맺는 사회적 교환관계이며, 팀원과의 원활한 소통, 상호협조, 신뢰관계 구축 등으로 형성된 높은 수준의 팀 내 구성원 교환관계는 직·간접적으로 조직과 개인성과에 긍정적 영향을 가져올 수 있다고 할 수 있다.

나. 조직지원인식 (Perceived Organizational Support)

조직지원인식은 사회교환이론(Blau, 1964)로부터 파생되어 Eisenberger(1986)에 의해 본격적으로 연구가 시작된 개념으로써 관리자들이 구성원들의 헌신에 대해 관심을 가지면 구성원들은 소속 조직의 그들에 대한 헌신에 주목하게 된다는 사실이 관찰되면서 연구되기 시작하였다(Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa, 1986). Eisenberger(1986)는 근로자들은 조직이 자신들의 노력과 공헌에 얼마만큼의 가치와 의미를 부여하고 얼마나 자신들에게 관심을 가지고 있는지 인지하려 하며, 이러한 인지의 결과로 조직에 애착심을 가지고, 조직에 도움이 되는 행동을 적극적으로 하려는 긍정적 행동들이 나타나는데 조직지원인식은 이를 개념화 한 것이라고 설명하였다.

조직지원인식 수준이 높은 구성원은 조직에 대한 정서적 몰입이 강화되고 업무에 대한 책임감, 더 나아가 조직시민행동과 같은 긍정적인 행위를 하게 되며(Settoon, Bennett, & Liden, 1996), 조직지원인식을 통해 상호 호혜적 차원에서 자발적으로 조직에 기여하고 소속감을 강화시키며, 조직 내 정체성을

형성하는데 긍정적인 효과(Wayne et al, 1997), 조직몰입에 직접적인 正의 영향(이재훈, 황성훈, 2004), 조직신뢰를 통해 간접적으로 역할 내 행동에 영향(서재현, 2005) 등 구성원의 긍정적 태도와 행동에 영향을 미친다는 국내외 연구결과가 보고되고 있다.

다. 리더-구성원 교환관계 (Leader-member Exchange)

리더십 이론의 연장선상에서 최초로 연구되기 시작한 리더-구성원 교환관계는 리더의 우수한 자질과 행동 측면만을 강조했던 전통적인 리더십 이론과는 달리, 리더와 구성원의 관계적 측면을 고려하고 있는 것이 특징이며, 상사와 부하의 관계의 질(Dansereau et al. 1975), 상사-구성원 사이의 상호 호혜적 존중, 신뢰 및 의무감(Graen & Uhl-Bien, 1995), 리더가 각기 다른 부하들과 개별적으로 맺는 '교환의 질(Quality of exchange), (Dansereau, Cashman, & Graen, 1973; Day & Crain, 1992; Wayne & Green, 1993)등으로 정의된다.

사회교환이론과 관련성이 매우 높은(Sparrow and Liden, 1997) 리더-구성원 교환관계는 상사가 함께 근무하는 부하들과의 관계를 유지, 발전시키기 위한 교환관계에 초점을 맞추고 있는데(Dansereau et al., 1975), 이에 대해 김정식 외(2013)은 상사는 구성원들에게 역할에 대한 기대감을 전달하고 이러한 역할을 충족시키는 구성원들에게 유·무형의 보상을 제공하며, 구성원들 또한 상사가 자신들을 어떻게 대하고 있는지를 파악하고 상사가 자신에게 갖는 기대를 충족시켰을 때 이후 자신이 받게 될 보상에 대한 기대와 함께, 다시 이에 대한 상사의 역할에 기대를 갖게 되는 것이라고 설명하였다(김정식 외, 2013; 박준철, 서재범, 2013에서 재인용). 또한 Mineo(2014)와 Yukl(2010)은 리더가 믿음을 주고 공정하며, 부하들을 존중한다면, 부하들은 그를 신뢰하게 될 것이며, 그들은 강력한 몰입과 충성심 그리고 신뢰를 보임으로써 상사의 지원과 신뢰에 보답하려 할 것이라고 하였다.

리더-구성원 교환관계는 구성원들이 자신의 직속 상사와 공유하는 상호신뢰, 존중, 호혜적 영향력, 충성심, 호감 그리고 상호간의 의무감으로 이루어지는 쌍방관계의 특징을 나타내기(Botero, I.C. and L. Van Dyne, 2009) 때문에, 리더-구성원 교환관계의 수준이 높다는 것은 상사와 구성원 간 상호신뢰, 존중, 충성, 이해, 호감(Liking), 영향력, 헌신(Commitment), 상호작용, 지원(Support), 공식 및 비공식적 보상의 수준 등이 높음을 의미한다(Cropanzano & Mitchell,

2005; Dienesch & Liden, 1986; Uhl-Bien & Maslyn, 2003).

높은 리더-구성원 교환관계 수준이 가져오는 효과에 대해서 리더에 대한 만족이나 조직몰입과 같은 태도변수 뿐 아니라 역할 내 행동 및 성과와 같은 다양한 결과변수들과의 관련성에 관해 다수의 연구가 진행되어 왔다(Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007). 리더-구성원 교환관계의 수준이 높은 경우 구성원은 주어진 책임 범위를 넘어 보다 많은 노력을 할애하는 것으로 나타났으며(Sparrow & Liden, 1997), 조직 구성원의 성과향상이나 경력개발 향상에 긍정적 영향을 미치며(이공희, 이호선, 2012), 직무만족, 조직몰입, 역할 명확성 등에 긍정적인 영향을 미치고, 이직 의도에는 부정적인 영향을 준다(Gerstner, Day 1997). 또한 May, Gilson and Harter(2004)는 동료의 보답과 상사의 지원적 성향이 직원의 심리적 안정감에도 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 보고하였다.

또한 Wayne, S., Shore, L., & Liden, R.(1997)은 리더-구성원 교환관계가 조직지원인식과 개념적 유사성을 지니고 있고 모두 구성원의 직무태도와 행동에 대해 비슷한 영향을 주고 있으나, 이외에는 서로 다른 결과변인과 관련되어 있고, 두 개념은 고유한 선행요인과 결과변수와 관련되어 있어 서로 구별된다고 주장하기도 하였다.

상기에서 살펴본 리더-구성원 교환관계에 정의와 효과에 대한 개념적 논의로 미루어 볼 때, 조직 내의 높은 리더-구성원 교환관계 수준 형성은 특히 우리나라 공기업에 더욱 중요한 의미를 가질 것으로 판단된다. 우리나라의 많은 공기업들은 형식적으로 연봉제를 채택하고 있으나 경성예산의 한계로 인해 민간기업들과 달리 상사가 근무평가 등을 통해 부하직원의 연봉 등의 금전적 보상에 미칠 수 있는 영향력이 상대적으로 매우 미약하다. 따라서 공기업에서의 리더-구성원간 관계는 인센티브, 성과급 등을 매개로 하는 경제적 교환은 거의 배제되고 사실상 상호신뢰, 지원, 충성심 등을 매개로 하는 사회적 교환의 성격이 매우 강할 것이기 때문이다.

제 2 절 정서적 몰입

정서적 몰입의 상위 개념으로써 조직 행동분야에서 광범위하게 연구되고 있는 조직몰입(organizational commitment)은 보편적으로 조직의 구성원이 소속 조직에 대해 가지는 심리상의 애착 또는 조직이나 조직목표에 대해 동일시하는 정도라고 정의되고 있다. Sheldon(1971)은 개인의 정체성을 조직과 연결시키거나 동일시하게 되는 태도나 성향을 몰입으로 정의하면서, 이러한 인식으로 인해 몰입은 조직에 대한 긍정적인 평가와 조직의 목표를 위해 일하려는 의도로 나타난다고 하였다. 조선배 외(2010)는 조직몰입이 직무만족과 함께 구성원들이 조직에 대한 심리적 애착의 정도를 가늠할 수 있는 척도로서 구성원들이 조직에 대해 헌신하려는 정도를 보여준다고 주장하였으며, 조직몰입은 조직구성원과 조직을 이어주는 연결고리로써 조직 전체의 생산성과 효과성을 높이는 중요한 기능을 수행하기 때문에 조직구성원의 행태연구에서 중요한 변수로 인식되어 왔다(최낙범, 엄석진 2013).

본 연구의 주요 관심사인 사회적 교환관계와 관련하여, 다양한 조직몰입에 대한 개념적 논의들 중 특기할 만한 부분은, 조직몰입의 개념이 조직 내의 사회적 관계나 구성원의 조직에 대한 투자 및 성과가 조직과 상호교환되는 메커니즘과 관련되어 있다는 시각이다. Sheldon(1971)은 국책 연구기관 근무자들을 대상으로 한 실증연구를 통해 조직에 대한 개인의 투자[6]정도 및 이들의 사회적 관계성이 조직몰입과 연관되어 있다고 보고하였으며, Trice & Beyer(1991)는 조직몰입을 조직과 구성원 간 유인과 공헌의 상호작용의 결과로 보았다. 이범재(2015)는 이를 조직 구성원이 조직에 투자한 것보다 얻은 것이 많다면 그 결과로 조직에 대한 높은 몰입도가 나타난다는 의미로 설명하였는데, 이러한 관점들은 조직몰입과 1절에서 다룬 사회적 교환관계의 하위 차원들간 관련성을 추론할 수 있는 단서를 제공한다.

한편, 잘 알려진 바대로 Allen & Meyer(1990)은 조직몰입을 조직 구성원이 조직에 정서적인 애착, 조직과 자신의 가치를 동일시하는 것을 의미하는 '정서적 몰입(affective commitment)', 조직에 대한 충성이나 의무감, 심리적 또는 도덕적

6) Sheldon(1971)은 구성원이 한 조직에 입사하기로 결정할 때 개인 입장에서 그 조직에 대한 초기투자(initial investment)가 이루어지고, 투자의 규모는 구성원의 연령과 근속연수 그리고 직위로 측정될 수 있다고 하였다

부담감 때문에 지니게 되는 내재적 가치관을 의미하는 '규범적 몰입(normianted commitment)', 조직을 떠날 경우 따르는 기회비용 등으로 인해 개인이 조직에 잔류하고자 하는 심리를 의미하는 지속적 몰입(continuance commitment)의 세 가지로 세분화하여 설명하였다.

<표 2-1> 조직몰입의 구성요인 [Allen & Meyer(1990)]

구성요인	정 의
정서적 몰입	개인이 조직에 대해 느끼는 심리적인 애착형태의 몰입
규범적 몰입	조직에 대한 의무감, 충성심으로 구성되는 몰입
지속적 몰입	조직을 떠날 경우 따르는 기회비용에 의해 생겨나는 몰입

하지만 본 연구에서는 이같은 조직몰입의 전통적 분류에도 불구, 아래와 같은 이유로 정서적 몰입만을 공기업 조직구성원이 인식하는 조직몰입의 단일 척도로 활용하였다.

첫째, Allen & Meyer(1990)의 전통적인 조직몰입의 3요인 분류는 주로 미국, 유럽 등 서구권 국가에서 이론화된 것으로 다양한 국가와 문화적 배경에서 일반화될 수 있는지에 대해서는 연구자들마다 상반된 결과가 보고되고 있으나, 그간 많은 국내 조직연구들에서는 이같은 맥락적 차이는 고려하지 않고 상기 조직몰입의 3가지 구성요인을 그대로 조직몰입의 다차원 척도로 사용해 왔다.

한편, 국내 사회복지사들 대상으로 맥락에서 조직몰입 하위차원에 대한 타당도를 연구한 김상욱(2000)은 분석결과를 토대로 조직몰입은 다차원적 개념에 가깝다고 주장하였으나, 분석과정에서 정서적 몰입과 규범적 몰입의 인과요인이 일부 중첩되었다고 보고하였다. 또한 지속적 몰입은 정서적 몰입과 개념상 중복성을 보였고, 유효하지 않을 수 있음[안정원, 이순묵(2015), Ko 등(1997), Lee 등(2001)], 국내은행 정규직 근무자들이 인식하는 조직몰입은 정서적 몰입의 단일차원으로 나타남[안정원, 이순묵(2018)] 등의 국내 연구결과를 볼 때, Allen & Meyer가 제시한 3요인 분류와 척도가 우리나라의 문화와 조직환경, 특히 시장성과 공공성을 모두 갖춘 공기업 환경에 적용 가능할 것이라고 확신할 수 없었다.

둘째, 정서적 몰입은 조직에 대한 감정적 결부, 조직과 일체된 정체성의 형성, 조직에 대한 깊은 관여로 정의(Mowday, Steers & Porter, 1982) 되기도 하는데, 김필, 정윤진, 임도빈(2020)은 정서적 몰입이 이직시 기회비용을 계산하여 이에 따라 조직에 잔류하게 되는 지속적 몰입에 비해 상대적으로 순수한 몰입의

형태에 가깝다고 볼 수 있으며, 이러한 중요성 때문에 많은 연구자들은 정서적 몰입을 중시해 왔다고 하였다. 실제로 조직몰입 관련 논문 40편을 메타분석한 Randall(1990)는 해당 논문 중 약 85%의 연구가 정서적 몰입만을 다루었다고 보고하였다. 또한 다수의 몰입 유형을 사용하기보다는 정서적 몰입으로 단일화된 접근이 향후 연구에 더 좋은 기반을 제공할 수 있다는 주장한 Solinger et al.(2008) 및 정서적 몰입이야말로 조직몰입의 핵심 요소라고 본 Mercurio(2015) 역시 본 연구에서 구성원의 태도변인을 정서적 몰입으로 한정한 이유를 뒷받침한다. 송성화(2015), 김수진(2020) 등 다수의 국내 연구 역시 상기와 유사한 이유로 정서적 몰입에 초점을 맞추어 연구를 진행하였다.

셋째, Allen & Meyer(1990)의 지속적 몰입개념은 한국 공기업의 맥락에서 볼 때 구성원들에게 그대로 적용하기 어렵다고 판단된다. 대부분의 한국의 공기업들은 직원 정년을 보장하고 있으며, 취업준비생을 대상으로 한 최근 설문조사[7]에서도 공기업 취업을 원하는 가장 큰 이유가 '정년보장 등 안정성'으로 나타났고, 고길곤, 박치성(2010)의 연구에서도 한국에서 공직에 종사하고자 하는 가장 큰 동기 중 하나가 공무원의 직업 안정성 때문이라고 보고하고 있는 것을 볼 때, 공기업에 이미 입사하여 공무원에 준하는 신분보장을 누리고 있는 구성원들은 일반적으로 지속적 조직몰입을 느낄 유인이 존재하지 않거나 미약할 것이라는 합리적 추론이 가능하다.

따라서 본 연구에서는 공기업 구성원의 조직몰입 수준을 측정하기 위해 다른 구성요인은 배제하고 정서적 몰입이라는 단일 척도만을 활용하였다.

제 3 절 직장생활의 질

1. 직장생활의 질 (Quality of Work Life)의 정의

직장생활의 질은 주로 웰빙과 관련되어 연구된 개념으로써 보편화된 개념은 없으나 많은 응용심리학자와 경영학자들은 대체로 직장생활의 질이 구성원의 웰빙과 관련된 개념이며 직무만족과는 구별된다고 보고 있다(Quinn and Staines, 1979; Staines, 1980). Sirgy, M et al.(2001)에 따르면 직무만족은 직장생활의 질의 많은 결과 중 하나이며, 직장생활의 질은 직무만족뿐만 아니라 가정, 취미, 사교 다른 삶의 영역에 영향을 준다고 하였다. 즉 직장생활의 질은

7) 출처 : 2019년 취업포털 '커리어'의 구직자 374명 대상 설문조사 결과

일터가 단순히 직무만족에 대한 긍정적 영향을 넘어 전반적인 삶과 일상생활에 대한 만족, 그리고 개인적 행복 내지는 주관적 행복감에도 영향을 준다는 의미를 포함하며, 직장생활의 질은 일터에서의 활동으로부터 얻어지는 자원과 활동 그리고 결과를 통해 성취한 다양한 욕구에 대한 구성원의 만족도라는 것이다.

이외에도 직장생활의 질은 사람과 일, 그리고 조직에 대한 사고방식(Nadler & Lawler, 1983), 직무 수행과정에서 근로자들이 인지하는 신체적, 정신적 복지상태로 성취, 인정, 자부심, 성장, 책임 등을 통하여 자아실현을 이루어 가는 과정(Cascio, 2015), 조직구성원들이 조직 내에서 경험을 통해 중요한 개인적 욕구를 만족시킬 수 있는 정도(Hackman & Suttle, 1977), 직장생활을 통해 개인이 경험하게 되는 심리적·정서적 차원의 만족도(satisfaction) 및 안녕감(well-being)(김선아와 박성민, 2018)으로 다양하게 정의된다.

2. 직장생활의 질의 결정요인과 효과

여러 개념적 정의들로부터 직장생활의 질은 주관적 행복감과 연계된 업무특성과 조직환경에 대한 논의라는 알 수 있으며(Efraty et al. 1990), 결국 직장생활의 질은 구성원의 업무특성과 조직환경이 그들의 욕구충족에 기여하는 정도에 따라 달라진다고 할 수 있다. 그런 의미에서 직장생활의 질은 구성원의 욕구와 밀접한 관련성을 가지고 있는데 Sirgy et al.(2001)은 욕구만족 모형(need-satisfaction models)에 기반하여 조직구성원들이 직장생활을 통한 7가지 인간욕구 - 건강·안전 욕구(health and safety needs), 경제적 욕구(economic and family needs), 사회적 욕구(social needs), 존중 욕구(esteem needs), 자아실현욕구(actualization needs), 지적욕구(knowledge needs), 심미적 욕구(esthetic needs)에 관련된 만족도로 보다 명확하게 개념화시켰다. [Sirgy et al.(2001); 고명철(2019)에서 재인용].

Lee et al.(2007), Kara et al.(2013)은 이들 7가지 욕구가 건강·안전 욕구와 경제적 욕구으로 이루어지는 하위 차원(low-order)의 직장생활의 질과 사회적 욕구, 존중 욕구, 자아실현욕구, 지적욕구, 심미적 욕구로 이루어지는 상위 차원(high-order)의 직장생활의 질 2가지로 구분된다고 하면서, 이 가운데 상위 차원의 직장생활의 질은 직장생활의 사회적 관계를 통해 형성·유지되는 인간 욕구로서, 하위차원의 직장생활의 질에 비해 구성원들의 태도와 행태에 더 큰 영향을 미치게 된다고 하였다 [Lee et al.(2007) ; 고명철(2019)에서 재인용].

이런 견지에서 구성원들의 일터에서의 다양한 욕구들, 특히 직장생활의 사회적 관계와 관련된 상위욕구들은 직장생활의 질을 결정하는 중요한 요인이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 이 절에서 살펴본 직장생활의 질 및 그 결정 요인에 대한 개념적 논의 및 3장에서 언급할 Alderfer(1969)의 욕구위계이론(혹은 ERG 이론)를 근거로 직장생활의 질(Quality of Work Life)을 구성원들이 '조직 내에서의 활동과 자원으로부터 다양한 형태의 욕구를 충족시키는 정도'로 개념 정의하고 이를 사회적 교환관계와 주관적 행복감 간 관계에 있어 직장생활의 질의 매개효과에 대한 가설설정의 논거로 활용코자 한다.

제 4 절 주관적 행복감

1. 주관적 행복감 (Subjective Well-being)의 정의

"모든 인간은 각자에게 주어진 삶의 시간 내에서 다양한 방법으로 행복을 추구한다"라는 명제에 대해 반론을 제기하기는 어려울 것이다. 행복이 모든 인간이 보편적으로 추구하는 가치인 만큼, "행복은 인간이 추구하는 가장 중요한 것"이라고 말했던 아리스토텔레스(Nicomachean Ethics, book I) 이래로 셀 수 없이 많은 철학자, 종교단체 지도자, 심리학자들이 행복의 개념과 결정요인 등에 대해 연구해 왔다(Van Dierendonck et al., 2007)

이러한 행복(Happiness)과 혼용되어 자주 사용되는 개념이 주관적 행복감(Subjective well-being)이다. Well-being이라는 용어는 사회변화 관찰 및 사회정책 개선을 목적으로 삶의 질 측정을 위한 유용한 척도를 탐색하는 과정에서 1950년말 처음 등장하였다(Land, 1975). 웰빙과 행복에 관한 초기 연구자들 중 하나인 Andrews and Withey(1976) 그리고 Campbell, Converse, and Rodgers(1976)는 사람들이 비록 객관적으로 정의된 세계에 살고 있지만 그들이 반응하는 것은 그들이 주관적으로 정의한 세계이기 때문에 웰빙이 삶의 질에 대한 유의미한 척도라고 강조하였고, Bradburn(1969), Cantril(1965), Gurin, Veroff, & Feld(1960)은 삶에 대한 만족감(이하 만족감)과 행복이 삶의 질의 구성요소라고 주장하였다.

또한 Campbell et al.(1976)에 따르면 만족감은 그들이 바라는 바로부터의 각 개인이 인식한 거리감을 반영한다고 하였으며 Bradburn(1969)은 행복은

부정적 효과와 긍정적 효과 사이의 균형에서 발생한다고 하였다. 이러한 초기 연구성과들은 웰빙을 이루는 구성요소인 만족감과 행복 간의 서로 다른 시간적 프레임을 명확히 보여준다. 그것은 만족감이 한 개인의 삶에 대한 가치판단적이고 장기적인 평가인 반면, 행복은 한 개인의 즉각적인 경험 안에서의 유쾌하거나 불쾌한 효과들의 반영이라는 것이다. 이같은 만족감, 긍정적 효과 그리고 부정적 효과의 삼중구조는 다수의 선행연구에서 검증된 바 있다 [Lucas, Diener, & Suh,(1996), Keyes, Shmotkin, and Ryff(2002)에서 재인용 및 정리].

이러한 초기 연구에서의 논의를 바탕으로 현대에 이르러 행복에 대한 연구는 사회과학, 특히 경험심리학 분야에서 두드러지게 나타나고 있으며(Ryan & Deci, 2001), 국내외 선행연구가 제시한 행복에 대한 주요 정의들을 표로 정리하면 아래 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 국내외 연구에서 나타난 행복에 대한 정의

연구자	정 의
Keyes(2002)	감정적 웰빙, 심리적 웰빙 그리고 사회적 웰빙의 결합
Massam(2002)	직장, 가족, 대인관계, 물질적 풍요 등의 객관적 생활환경과 상황을 총체적으로 반영하는 개념
Diener(2009)	개인이 겪어온 경험 등에 근거한 자신의 생애에 대한 주관적 평가
Diener & Tov(2012)	성취에 대한 감정, 삶의 목적, 의미 등 개인이 긍정적인 감정으로 삶을 평가하는 다양한 방법을 모두 포괄하는 개념
OECD(2013)	'삶에 대한 만족도', '긍정·부정 정서경험', '유데모니아(장기적 목적성을 가진 가치적 행복)'를 포괄하는 개념
원두리, 김교헌(2006)	'복지, 행복. 안녕'을 뜻하는 말로써 육체적, 정신적 건강의 조화를 통해 행복하고 아름다운 삶을 영위하려는 사람들이 늘어나면서 나타난 새로운 삶의 문화 또는 양식

2. 전이이론 관점에서 본 주관적 행복감의 효과

전이이론(Spillover Theory)는 주관적 행복감의 형성 및 효과와 관련되어 가장 보편적으로 활용되는 이론(Kumar and Janakiram, 2017)이며 물리적, 시간적 경계가 있는 서로 다른 영역 사이에서도 한 영역의 감정, 태도, 행동이 다른 영역으로 전이되어 영향을 미치는 것을 나타낸다(Zedeck, 1992; Crouter, 1984). 다시 말해 특정 삶의 영역에서 경험과 이에 대한 정서적 반응은 각 삶의 영역에서의 전반적인 효용 수준을 결정하게 되고, 이러한 각 삶의

영역에서의 경험과 효용은 개인의 전반적인 삶의 만족도를 결정하는데 중요한 역할을 하게 된다는 것이다. Sirgy et al.(2001), Lee et al.(2007), Lambert(1991) 등의 연구에 따르면 일-가정 관계에서의 전이(work-family spillover)는 일이나 가정의 한 영역에 참여함으로 인해 발생하는 감정과 태도, 기술, 행동이 다른 영역의 참여에 방향성을 가지고 영향을 주는 것을 의미하며, 긍정적 혹은 부정적 영향을 주고받는 상호작용 과정을 가리킨다고 하였는데, 직장이나 학교 등 가정 외부에서 일어난 일로 인한 감정이나 기억이 가정에 돌아와서도 자신에게 남아 영향을 미쳤던 경험처럼 실제 삶 속에서 우리는 별도의 실증적 증거 없이도 이런 개념을 쉽게 이해할 수 있다.

전이는 긍정적 전이(positive spillover)와 부정적 전이(negative spillover)의 두 가지 형태가 있는데, Xu(2009)는 일터/가정에서의 만족과 성취가 일터/가정에 같은 감정으로써 영향을 주는 것을 긍정적 전이라고 하였고, 반대로 부정적 전이는 일터/가정에서의 문제나 절망감이 역시 일터/가정에 같은 영향을 주는 것을 가리킨다고 하였다. Kinnunen, Feldt, Geurts, & Pulkkinen(2006)은 특히 일 - 가정 간 긍정적인 전이가 다양한 역할에 참여하는 개인 스스로에게 더 많은 자원과 경험의 기회를 제공함으로써 다른 영역에서의 역할을 잘 수행할 수 있도록 돕는다고 보았다[김도혜(2002)에서 재인용].

본 연구에서는 이 절에서 소개한 전이이론 및 이와 관련된 개념적 논의를 직장생활의 질이 사회적 교환관계와 구성원 개인 차원의 주관적 행복감간 관계를 매개하는지에 대한 가설설정의 논거로 삼고자 한다.

제 5 절 세 대

“같은 세대라고 다 같은 성향일까요? 편견을 갖지 마세요. 우리는 같은 시대를 살아가는 세대입니다.” 2022년 방영된 ’알파벳에 대한 편견‘이라는 한 공익광고[8]가 전달하고 있는 핵심 메시지다. 이 광고는 우리 사회의 여러 세대들이 서로 다른 특성을 보이고 있고, 이를 많은 국민들이 이미 인지하고 있다는 사실을 우리에게 역설적으로 알려준다.

세대(世代, Generation)는 연구자와 논의의 맥락에 따라 여러 가지로 정의될

8) 출처 : 2022년 한국방송광고진흥공사 제작 공익광고

수 있으나, 전통적인 관념에 따른 정의는 세(世)와 대(代)의 합성어로써 세는 사람의 한평생을 뜻하고, 대는 대신하여 잇는다는 뜻이며(김한초, 1995), 영어로 'Generation'이란 단어는 '존재하게 되다'라는 뜻을 가진 그리스어 'genestbai'에서 파생된 단어인 'genos'에 그 뿌리를 두고 있다. 1961년까지 Webster 사전 원문에서는 이 단어의 첫 번째 정의를 '생식', 즉 한 아이가 태어남과 동시에 부모와 그 후손을 구별짓는 새로운 세대를 탄생시킨다는 의미로 규정했다(Laura L. Nash, 1978).

또한 전통적 세대 이론을 정립시킨 가장 대표적 연구자 중 하나인 Mannheim(1952)는 세대의 개념을 비슷한 시기에 태어나 동일한 문화권에서 역사적 경험을 공유하고, 그에 따라 유사한 의식과 행위양식을 갖는 동시기 출생집단(birth cohort)로 정의했다. 이같은 만하임의 전통적 세대에 대한 정의에 따라 Karen & Sutton(2002)은 10~15년 단위로 미국사회 세대를 구분하여 제시하였고 박재홍(2009)는 세대를 구분하는 세 가지 방법[9]을 제시하면서 이 중 역사적 경험 공유를 바탕으로 세대를 정의하는 방법이 학계에서 보편적으로 통용되고 있다고 하였다.

최근 여론조사[10] 결과에 따르면 우리나라 국민들도 연령에 따른 세대 구분 방법이 세대 간 갈등을 부추기는 등 부정적인 면도 있다고 생각하면서도 대체로 이러한 구분법 자체에는 동의하고 있는 것으로 나타났다.

또한 그간 MZ세대로 불리며 밀레니얼 세대와 함께 연구되던 Z세대는 외국에서는 2012년 이후 독자적인 세대로 분류되어 주로 호텔, 카지노, 리조트 등의 서비스업 및 병원 등 보건업 운영의 맥락에서 Z세대의 조직몰입, 보상 선호도, 이직의도 등이 활발히 연구되기 시작하였다. 하지만 국내에서는 아직까지 Z세대의 조직 내 행동과 태도변인에 초점을 맞춘 본격적인 연구는 상대적으로 적은 것으로 보이며, 특히 공기업의 맥락 하에서 이루어진 연구는 찾아보기 어려운데, 이는 일반적으로 대학 졸업 이후 본격적으로 구직을 시작하는 우리나라의 특성상 외국보다 Z세대의 취업시기가 상대적으로 늦은 현실이 반영된 것으로 보인다.

---

9) 박재홍(2009)는 세대를 구분하는 기준으로 역사적 사건 및 시대특성을 반영하여 구분하는 방법, 나이나 생애 주기단계에 따라 구분하는 방법, 문화적, 행태적 특성을 반영하여 구분하는 3가지를 제시하였다.

10) 출처 : 한국리서치(2002. 4. 5) "MZ세대를 통해 바라본 한국사회의 세대구분), 표본 : 전국 만18세이상 남녀 1,000명, 표집방법: 지역별, 성별, 연령별 비례할당추출, 표본오차: 95% 신뢰수준. 최대허용 표집오차 ±3.1%p

본 연구가 시작된 2022년은 평균적인 공기업 취업준비 소요기간(평균 24개월)[11] 등을 감안했을 때, Z세대로 구분되는 1995년 이후 출생자(28세 이하)들이 4년제 대학 졸업 후, 공기업에 신입사원으로 입사하거나(대졸 군필자 남성), 2~3년차 직원으로 근무(대졸 여성)하는 시기로써 Z세대의 특성 및 조직 내에서의 행태 연구를 시작하는 데 적합한 시기라고 판단되었다.

따라서 본 연구에서는 이 절에서 국내외 선행연구를 중심으로 살펴본 세대 관련 논의를 바탕으로 학계와 우리나라 사회에서 통상적으로 받아들여지는, 동일한 문화권 내에서 역사적 경험을 공유하는 15년 단위의 출생집단을 한 세대로 정의하고, 이에 따라 다음 <표 2-3>과 같이 출생시기를 기준으로 세대를 4개의 연령집단으로 구분하여 논의를 진행하고자 한다.

<표 2-3> 출생시기에 따른 세대 구분과 주요 키워드[12]

세대구분	출생시기	주요 Keyword
Baby Boomers (기성세대)	1946년(혹은 1955년) ~1964년	고속성장사회 경험, 조직에의 충성, 애착, 성장주의, 성공을 최고의 가치로 여김
Generation X (X 세대)	1965년~1979년	청소년기 산업화로 인한 경제적 여유 경험, 소비주의, 탈권위적, 자기중심적, 개인주의, 물질주의, 낀세대
Milliennials (M 세대)	1980년~1994년	최초의 인터넷 경험세대, 디지털 원주민, 탈규범적, 강한 자기주장 등
Generation Z (Z 세대)	1995년 이후	스마트폰, SNS 친화적, 배분적 공정성에 민감, 소확행 등

제 6 절 공 기 업

1. 공기업의 정의

공기업은 전 세계적으로 매우 다양한 형태로 존재하며, 그 다양한 형태만큼이나 여러 가지 속성을 가지고 있는 관계로 학자들마다 관점에 따라 상이한 정의를 내리고 있다. 하지만 대부분의 선행연구에서는 공기업을 '공공에 의한

11) 출처 : 해커스잡(2021.3) 2020년 조사(기업유형별 취업 평균소요기간) : 공기업(24개월), 대기업(22개월), 9급 공무원(26개월), 7급 공무원(28개월)

12) Smola & Sutton(2002) 등 선행연구를 바탕으로 재정리. 세대별 출생시기는 학자마다 다소의 이견 있음.

소유'와 '기업성[13]'이라는 2가지 속성에 따라 정의를 내리고 있는데 Rees(1976)은 공기업을 재화나 용역을 생산하여 판매하여 그 자산이 개인 주주가 아니라 공공기관에 의해 소유되는 조직체라고 하였으며, 이종수(2009)는 공공의 목적을 달성하기 위하여 정부가 직·간접적으로 투자해 소유권을 갖거나 통제권을 행사하는 기업이라고 하였다. OECD 공기업 가이드라인(2005) 역시 동일한 관점에서 공기업을 정부(state)가 완전, 대부분 혹은 의미있는 일부의 소유권을 가지고 의미있게 통제하는 기업[14]이라고 정의하고 있다.

한편 공기업의 기업성에 주목한 연구들도 있는데 Mazzolini(1979)는 공기업의 존립목표로 이윤목표와 도구목표를 들면서 공기업에는 기업성과 정책수단으로서의 공공성이 동시에 있다고 주장했다. 박영희 외(2014)는 공기업은 사기업과 근본적으로 동일한 기업성을 가졌으나 공기업의 기업성은 공공성과 조화되어야 한다는 점이 사기업과 다르다고 하였다.

이렇듯 공기업에 대한 다양한 정의들을 종합해 보면 일반적으로 국가 또는 지방자치단체가 소유하거나 지배의 주체이며, 조직으로서 기업가적인 성격을 지닌 것이라는 데에 대체로 동의하고 있다(김준기, 2014).

2. 민간부문(사기업) 및 정부와 구별되는 시장형 공기업의 특징

상술한 바와 같이 여러 학자들은 공기업이 대체로 공공에 의한 소유, 기업성이라는 2가지 속성을 지니고 있다고 보고 있으며, 이러한 공기업의 독특한 속성과 관련된 개념이 정부기관(quasi-public agency) 혹은 준정부조직(quasi-govermental organization)이다. Salaman(2002)는 공기업이란 정부가 소유 혹은 통제하지만 타 정부기관과는 분리되어 운영되는 기업으로서 준정부기관(quasi-public agency)에 해당한다고 하였으며, 김준기(2002)는 준정부조직을 정부조직과 시장조직의 중간영역에서 '정부부처와의 협력 또는 통제 하에서 공적인 기능을 수행하는 '공사혼합조직체(Mixed public-private organization)으로 정의하면서 공기업이 준정부기관 등과 함께 준정부기업의 범주에 속한다고 하였다. 이러한 준정부 조직은 공공영역과 시장영역의 중간에 위치하고 있기에 운영에 있어서도 종종 중도적인 가치를 추구하나, 해당 조직의 목적함수는

13) 기업성의 정의에 대하여 송대희·송명희(1990)는 기업성을 위험에 과감히 도전하여 신사업을 개척하고 생산성을 높이는 기업가정신(enterpenur ship)을 의미한다고 하였다.

14) 출처 : (OECD 2003) The term "SOEs" refers to enterprises where the state has significant control, through full, majority, or significant minority ownership.

조직의 형성과정과 정부가 부여한 목표에 의해 직접적으로 영향받게 된다(김준기, 2002).

이상의 논의들을 종합해 보면 공기업은 소유관계(공기업 : 공공소유 vs 사기업 : 민간소유) 측면에서 민간기업과 구별됨과 동시에, 공공성과 조화되어야 하는 전제가 있지만 본질적으로 민간기업과 비슷하게 영리를 추구하는 기업성을 지녔다는 점에서 정부와도 구별되는 하이브리드적 조직이라고 할 수 있다.

특히 시장형, 준시장형 공기업('22. 11월 기준 총 36개사[15])은 공공기관 운영법 시행령에 따라 직원 정원이 50명 이상, 수입액이 30억원 이상이면서 자산규모가 10억원 이상인 공공기관 중 자체수입액 비중이 100분의 50 이상으로 공기업으로 지정된 기관을 가리키는데, 이들은 지정기준에서 알 수 있듯이 공공기관 중에서도 규모가 크고 기업성과 자율경영이 가장 강조됨에 따라 공공성과 기업성을 모두 갖추고 있는 공기업의 하이브리드적 성격을 가장 뚜렷하게 지닌 기관이라고 볼 수 있다.

본 연구는 이러한 시장형 공기업들의 특성에 주목하여, 공무원 조직이나 민간기업을 대상으로 구성원의 조직몰입 및 주관적 행복감의 선행요인들을 탐구했던 기존 연구 결과들이 공기업에 그대로 적용되지 않을 수 있다는 가정 하에, 우리나라의 시장형·준시장형 공기업이라는 특수한 맥락에서 기존의 사회적 교환이론 관련 연구결과들을 바탕으로 논의를 진행하고자 한다.

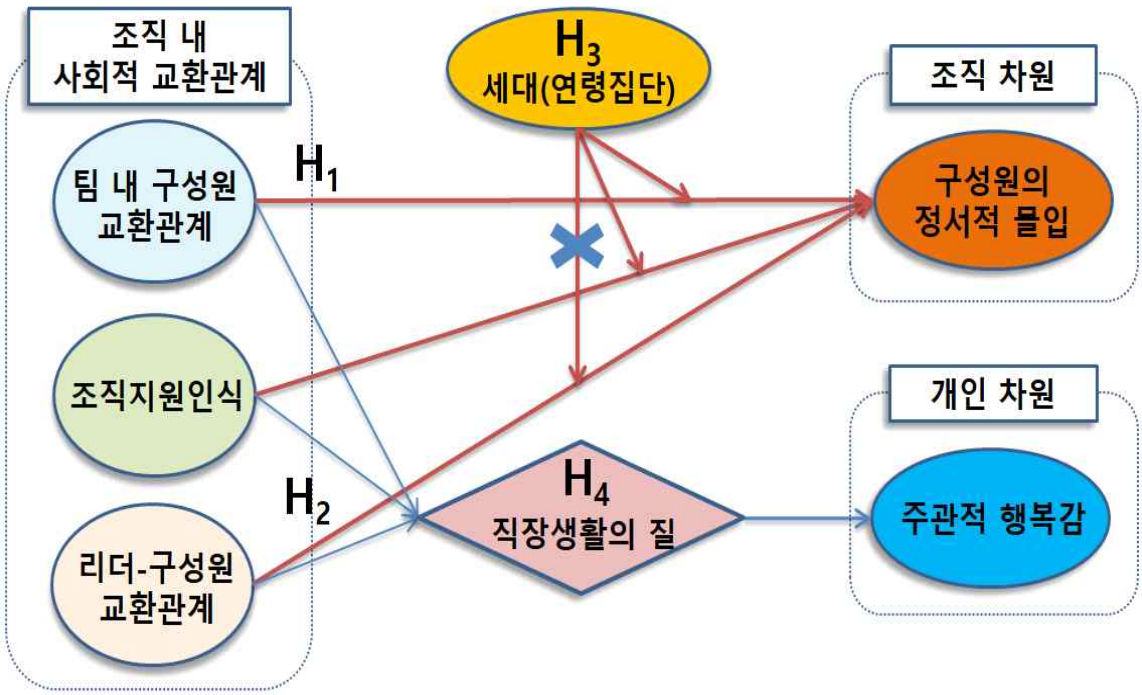
15) 출처 : 2022. 12. 31 기준 ALIO(공공기관 경영정보 공개시스템) 통계자료

제 3장 연구설계 및 분석방법

제 1 절 연구모형

본 연구는 3절에서 살펴본 선행연구 결과와 사회교환이론, 전이이론 등을 준거로 사회적 교환관계의 3가지 하위차원인 팀내 구성원 교환관계, 조직지원인식, 리더-구성원 교환관계와 정서적 몰입 및 주관적 행복감 간 구조적 관계를 검증하고, 그 과정에서 세대(연령집단)의 조절효과 및 직장생활의 질의 매개효과 존재여부도 살펴보고자 하며, 이에 따라 연구모형을 <그림 3-1>과 같이 설계하였다.

<그림 3-1> 연구모형



제 2 절 가설설정

1. 사회적 교환관계와 정서적 몰입 (가설 H_1)

2장에서 살펴본 사회교환이론과 이와 관련하여 제시된 국내외 연구에서의 실증적 증거들을 준거로, 공기업 구성원이 조직 내에서 맺는 사회적 교환관계의 세 가지 차원인 팀내 구성원 교환관계(Team-Member Exchange), 조직지원인식(Perceived Organisational Support), 리더-구성원 교환관계(Leader-member Exchange)와 이들의 정서적 몰입간에 인과관계가 존재할 것이라고 추론할 수 있다.

가. 팀내 구성원 교환관계와 정서적 몰입

연구자 마다 조금씩 다르게 정의하고 있지만 대체적으로 팀내 구성원 교환관계는 구성원 개인이 자신이 소속된 팀 전체와 맺게 되는 사회적 교환관계에 대한 총체적 지각으로 정의될 수 있으며, 선행연구에 의해 높은 팀내 구성원 간 교환관계 수준은 팀원(동료)간 소통, 협조, 신뢰구축, 팀웍 등에 긍정적인 영향을 준다고 알려져 있다.(Liden et al., 2000). 인도네시아 기업근무자들을 대상으로 한 Andika Dhyta Vernanda(2019)의 연구 및 국내 치과위생사, 스포츠센터 직원 등을 대상으로 한 Kang, J.-S.(2017), Kim, M., Choi, et al(2018), 윤나나(2018)의 연구는 팀내 구성원 교환관계가 정서적 몰입에 미치는 영향력에 대해 실증적 증거들을 제시하고 있다.

팀내 구성원 교환관계와 정서적 몰입과의 관계에 있어, 공기업은 일부 특수직렬을 제외하고 대다수 직원을 대상으로 순환보직제를 채택하고 있고, 평균 근속기간(13.5년)이 민간기업(7.9년)에 비해 상당히 긴 편[16]이므로, 높은 팀내 구성원 교환관계 수준의 전형적 형태인 팀원 간 원활한 소통, 협조, 신뢰관계 형성과, 이에 따른 소속 팀에 대한 정서적 애착을 경험하게 된 공기업 구성원은 장기적으로 팀에 대한 애착 심리가 조직 전체로 확대되어 조직에 대한 정서적인 몰입 수준이 높아질 것이라고 추론할 수 있다. 이에 따라 아래와 같은 가설을 제안한다.

H_{1-1} 팀내 구성원 교환관계는 공기업 구성원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

---

16) 출처 : ALIO(공공기관 경영정보 공개시스템) 22년 기준 시장형, 준시장형 공기업 평균근속기간 : 13.5년
통계청(일자리 행정통계) 21년 기준 대기업 평균근속기간 : 7.9년, 중소기업 : 3.8년

나. 조직지원인식과 정서적 몰입

교환의 대상을 개인 간으로만 한정했던 초창기의 사회적 교환이론을 조직으로 확대한 개념인 조직지원인식(Perceived Organizational Support, POS)은 조직이 자신들의 기여를 인정하고, 복지 문제에 관심을 보이고, 문제상황에 처했을 때 도움을 주며, 공정하게 지원해주고 있다고 개별 구성원들이 인식하는 정도라 할 수 있다(Eisenberger et al., 1986; 이인숙・윤혜현, 2010; 차동옥 외, 2012).

조직지원인식과 정서적 몰입의 관계에 대해서, Rhoades et al(2001), Wayne et al(1997)는 사회교환이론을 근거로 한 상호 호혜적 관점에서 구성원 개인이 조직으로부터 자신의 노력 및 공헌에 대한 인정, 복지 등 유, 무형의 지원을 제공받고 있다고 인식하게 되어 조직지원인식이 형성되면, 조직의 목표 달성을 위한 구성원 개인의 노력, 시간, 에너지로 구체화되는 정서적 조직몰입으로 연결된다고 하였다. 또한 Eisenberger, Fasolo, & Davis-Lamastro(1990), Masterson et al.(2000), Roades & Eisenberger(2002) 등은 조직으로부터 많은 지원을 받고 있다고 느끼는 직원들이, 그렇지 않다고 느끼는 직원들보다 더 강한 조직몰입을 형성하는 경향이 있다고 보고하였다.

또한 조직지원인식은 직무만족 및 조직몰입을 증대(Eisenberger et al., 1986; 박진영・구본기, 2010), 정서적 몰입 및 지속적 몰입에 긍정적 영향(Eisenberger et al., 1990), 제조업계 1개사의 패널데이터를 활용한 종단적 분석을 통해 조직지원인식과 정서적 몰입의 상호영향을 확인(이재원, 2009), 구성원이 조직으로부터 지지와 지원을 받게 되면 사회교환이론에 근거하여 조직지원인식은 증가할 것이고 조직에 대한 몰입과 성과에 긍정적으로 작용(김지현・최애경, 2014) 등 조직지원인식과 정서적 몰입 간의 유의미한 인과관계는 많은 국내외 연구 결과의 지지를 받고 있다. 우리나라 공기업 내에서도 이같은 두 변수간 인과관계가 성립할 것이라고 예상되는 바, 다음과 같은 가설을 제안한다.

H_{1-2} 조직지원인식은 공기업 구성원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

다. 리더-구성원 교환관계와 정서적 몰입

리더-구성원 교환관계와 정서적 몰입과의 관계는 조직지원이론(Organizational support theory; Eisenberger et al., 1986)에 의해 설명될 수 있다. 조직지원이론에 따르면 상사로부터 받는 대우(Treatment), 평가(Evaluation), 지원(Support), 코칭이 호의적인 경우, 직원들은 이러한 긍정적인 감정을 조직에도 일반화하게 된다(Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002; Levinson, 1965).

리더-구성원 교환관계는 여러 연구를 통해 구성원의 조직시민행동에 긍정적 영향(Settoon, Bennett, & Liden, 1996; Truckenbrodt, 2000), 이직의도에 유의한 부(-)의 영향(Graen et, al, 1982) 등 구성원의 직무태도와의 높은 관련성을 보인다고 알려져 있으며, 리더-구성원 교환관계는 정서적 몰입을 포함한 조직몰입에 영향을 준다는 다수의 국내외 연구결과가 있다(Green et al.,1996; Liden et al., 2000; Wayne et al., 1997; 김원동, 정규엽,2010; 이윤호・양길승, 2012; 이찬옥, 서순애, 조용범, 2014).

또한 이범재(2015), 최광수(2015)는 서울 호텔업 종사자를 대상으로 한 실증적 연구에서 리더-구성원 교환관계가 구성원들의 정서적 몰입에 긍정적 영향을 미치고 있다고 하였으며, 김수진 외(2020) 역시 조직지원이론을 준거로 국내 기업근무자를 대상으로 한 연구에서 리더의 임파워링 리더십 행동들과 구성원의 정서적 몰입 간 관계에 있어 리더-구성원 교환관계가 중요한 요소로 작용한다는 결과를 보고하였다.

상기 논의들을 종합해 보면, 직속 상사와 높은 리더-구성원 교환관계 수준을 맺고 있는 직원은 조직의 대리인인 상사에게 느낀 신뢰감 및 우호적 감정, 충성심을 조직 전체로 확대하게 되어 궁극적으로 조직에 대해 높은 정서적 몰입을 보이게 될 것[김수진 외(2020)에서 부분 인용]이라는 추론이 가능하다. 이에 따라 아래와 같은 가설을 제안한다.

H_{1-3} 리더-구성원 교환관계는 공기업 구성원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

상술한 바와 같이 본 연구에서는 사회적 교환관계를 3가지 하위차원(팀내 구성원 교환관계, 조직지원인식, 리더-구성원 교환관계)로 분류하였으며, 선행 연구에서의 논의를 근거로 각 하위차원들이 우리나라 시장형 공기업 구성원의 정서적 몰입에 긍정적 영향력을 보일 것으로 예상하는 바, 다음과 같은 주 가설을 제안한다.

H_1 사회적 교환관계는 공기업 구성원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 사회적 교환관계-정서적 몰입간 관계에서 세대의 조절효과 (가설 H_3)

사회적 교환관계 수준과 정서적 몰입과의 관계에 있어, 국내연구에서는 세대의 조절효과에 중점을 두고 진행된 종합적 연구 결과를 찾아보기 어려웠으나 비교적 최근 발표된 국외 연구들에서는 두 변인간의 세대 간 차이, 즉 세대(연령집단) 특성의 조절효과 존재여부에 대해서 사회적 교환관계의 유형에 따라 여러 상반된 결과들이 보고되고 있다.

가. 팀 내 구성원 교환관계와 정서적 몰입간 관계에서의 세대의 조절효과

본 연구에서 탐구하고자 하는 팀 내 구성원 교환관계와 정서적 몰입 간 관계에서 직접적으로 세대간 차이를 비교한 국내 연구결과는 찾기 어려웠다. 공기업과 마찬가지로 다양한 연령대의 직원들로 구성된 중앙정부 공무원을 대상으로 세대에 따른 근무환경 및 직무관련 만족도에 따른 조직몰입도를 비교한 결과, 세대 간에 조직몰입에 미치는 영향이 다르게 나타났다는 오세영 외(2014)의 연구결과가 가장 유사하였으나 본 연구의 관심사인 조직 내 사회적 교환관계와 관련성을 찾을 수 없었다. 국외 연구에서도 미국과 중국 호텔업계에 근무하는 Y세대[17] 종사자를 대상으로 팀내 구성원 교환관계 수준이 정서적 몰입이 미치는 유의한 영향을 확인한 Kim, M., Choi, et al.,(2018)의 연구가 있었으나, 세대 간 차이에 대한 분석은 이루어지지 못했다.

17) 미국에서 밀레니얼(Millenials) 세대와 혼용되어 쓰이는 세대명칭임.

본 연구에서는 상술한 팀내 구성원 교환관계와 정서적 몰입 간 관계에 대한 이론적 논의를 근거로 세대(연령집단) 조절효과의 존재를 추론해 보았다. 사회적 교환이론에서는 교환 당사자 간의 사회적 교환이 성립하기 위해서는 신뢰의 형성이 중요하다고 보고 있는데, 특히 이는 단기적으로 형성될 수 없고, 장기간에 걸친 상호 이익과 혜택의 반복된 교환이 필요하다고 설명한다. 이같은 시각에서 볼 때, 조직 구성원이 부서 내 동료집단과의 소통, 상호협조 등을 통해 팀내 구성원 교환관계를 형성하기 위해서는 신뢰 구축을 위한 최소한의 시간이 필요하며, 시간의 경과에 따라 반복된 교환이 많이 누적될수록, 이들은 긍정적인(높은) 혹은 부정적인(낮은) 팀내 구성원 교환관계를 더욱 강하게 형성할 것으로 추측할 수 있다. 즉, 조직 내에서 보낸 시간이 긴 직원이 그렇지 않은 직원보다 상대적으로 더 높거나 낮은 팀내 구성원 교환관계를 경험할 것이며, 이는 가설(H_{1-1})에 따르면 이들의 정서적 몰입에도 영향을 미친다고 예상할 수 있다.

또한 많은 기업에서 직원의 근속연수와 연령은 정비례하는 경우가 많으며, 특히 평균 근속기간(13.5년)이 민간기업(7.9년)에 비해 상당히 길고[18] 정년이 보장된 공기업에서는 이러한 성향이 더욱 강하게 나타날 것이기 때문에, 상대적으로 높은 연령대(세대)의 공기업 직원은 낮은 연령대(세대)의 직원에 비해 팀내 구성원 교환관계 형성이 이들의 정서적 몰입에 미치는 영향력이 더 클 것이라는 추론이 가능하다.

또한 미국 기업환경 하에서 이루어진 연구들을 메타분석한 결과 세대별로 팀워크의 중요성에 대한 인식은 유사하였으나, 팀워크 수준은 유의한 차이를 보였다는 Lyons, S. and Kuron, L. (2014)의 연구 결과를 토대로도 세대(연령집단) 조절효과의 존재를 추측할 수 있다. 즉, 구성원 개인이 팀 구성원들과 높은 수준의 사회적 교환관계(동료와의 인간적 신뢰, 원활한 소통, 협업 등)를 형성하였을 경우, 특히 우리나라와 같이 전통적으로 집단의식이 강한 조직환경에 익숙한 기성세대는 높은 팀 내 구성원 교환관계 수준이 M세대나 Z세대에 비해 상대적으로 더 강력한 소속 팀, 조직에 대한 정서적 몰입으로 이어질 가능성이 높다는 것이다.

---

18) 출처 : ALIO(공공기관 경영정보 공개시스템) 22년 기준 시장형, 준시장형 공기업 평균근속기간 : 13.5년
통계청(일자리 행정통계) 21년 기준 대기업 평균근속기간 : 7.9년, 중소기업 : 3.8년

상기 논의에 따라 아래와 같은 가설을 제안한다.

H_{3-1} 세대(연령집단)에 따라 조직지원인식 수준이 공기업 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향력이 달라질 것이다.

나. 조직지원인식과 정서적 몰입 간 관계에서의 세대의 조절효과

조직지원인식과 구성원들의 정서적 몰입 간 관계에서의 세대의 조절효과에 대해서도 국내외에서 상반된 연구결과가 보고되고 있다. Bano et al.(2015)은 X세대와 밀레니얼 세대 직장인을 대상으로 한 연구를 통해 밀레니얼 세대들은 X세대에 비해 조직지원인식과 직무몰입 간 상관관계가 약하게 나타난다는 결과를 얻었으며, Natasha J. Johnson(2021)은 미국 병원근무자들을 대상으로 한 비교연구에서 세대집단(Generational Cohort)별로 조직지원에 대한 인식도가 상당한 차이를 보였고, 세대특성이 조직지원인식과 이들의 조직시민행동을 조절한다고 보고하였다. 반면 서비스업의 맥락에서 Y세대(밀레니얼 세대)와 기성세대를 비교한, Kralj, Anna L. and Solnet, David J.(2012)의 연구에서는 조직지원인식과 구성원 몰입의 관계에 있어 세대 간 유의한 차이가 없었다고 보고하였다.

이러한 상반된 연구 결과는 조직지원인식이 기본적으로 조직이 조직구성원에게 자신들의 노력과 헌신에 조직이 가치를 얼마나 부여하고 공정하게 대우하려고 하는지에 대한 구성원의 개인적 인식에 기초한 개념으로써 기업환경이나 세대의 집단적 특성 외에 개인적 특성에 기초한 변인들의 영향을 받기 때문이라고 추정된다.

본 연구에서는 조직지원인식 내에 구성원 개인이 인식하는 공정성에 대한 인식이 내재되어 있다는 점에 주목하였다. 기성세대보다 90년대생의 근로자는 공정한 평가문화의 조직에서 일에 대한 만족도가 더 높아지고(고태경·임현지·왕정하 외, 2021), MZ세대는 자신의 노력에 비례한 배분에 해당하는 분배공정성을 중요하며 분배 과정에서 자기 의사가 반영되거나 합의에 따른 합리적인 보상을 요구(김정인, 2021), 한국 공무원 조직에서 MZ세대인 구성원은 공정성 확보를 중요하게 여기며 이에 대해 민감하게 반응(임혜빈, 2022)한다는 연구 결과는 M세대, Z세대 직원들의 조직지원인식이 그들의 직무만족이나 조직몰입으로 이어지는 과정이 기성세대와 다를 수 있다는 점을 시사한다.

형식적으로 연봉제 형태를 취하고 있으나 실질적으로는 대부분 연공 서열에 따른 보상이 이루어지고 있는 우리나라의 공기업에서는 대체로 연공 서열(근속연수)이 높을수록 세대(연령집단)가 높은 경우가 많으므로, 직원들이 속한 세대에 따라 공정성을 다르게 인식할 것이며, 이에 따라 조직지원인식도 다르게 나타날 것이라고 예상할 수 있다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 제안한다.

H_{3-2} 세대(연령집단)에 따라 조직지원인식 수준이 공기업 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향력이 달라질 것이다.

다. 리더-구성원 교환관계와 정서적 몰입간 관계에서의 세대의 조절효과

현재까지 국내외 연구에서 리더-구성원 교환관계와 정서적 몰입간 관계를 세대 비교를 통해 연구한 사례는 찾기 어려웠으며, 소수의 관련 연구들 내에서도 연구자에 따라 상반된 주장이 혼재되어 있는 것으로 보인다. Gomez, Mario(2020)는 19~69세의 캘리포니아 직장인을 대상으로 한 연구를 통해 리더-구성원 교환관계와 정서적 몰입 간의 관계에 있어 세대, 연령별로 유의한 차이를 발견하지 못하였다고 보고하였으며, 呂靜怡(2020)는 X세대, M세대 타이완 직장인을 대상으로 한 연구에서 이들의 특성이 리더-구성원 교환관계와 조직몰입의 관계를 조절하지 않았다고 하였다.

반면 Lily Chernyak-Hai & Edna Rabenu(2018)은 밀레니얼 이후 세대들은 상사와의 친밀한 관계는 물론, 보통 고참 직원들만이 언급할 수 있던 문제들까지도 상사에게 말할 수 있는 열린 커뮤니케이션(Gursoy, Maier, & Chi, 2008; Martin, 2005)과 높은 독립성을 원하며(Meier & Crocker, 2010) 상사-구성원 관계를 본질적으로 다른 시각에서 보고(Myers & Sadaghiani, 2010) 있고, 변화를 쉽게 받아들이는 특성으로 인해 장기적인 상사와의 상호관계를 기대하지 않는다고 하면서, 리더-구성원 교환관계 수준이 조직원의 몰입에 연결되는 과정에서 구성원 세대특성에 따라 차이가 존재할 수 있음을 시사하였다.

이렇듯 상반된 국외 연구 결과들이 존재하지만, 본 연구에서는 총 23개국에서 이루어진 리더-구성원 교환관계 관련 연구들을 메타분석한 결과 국가적 맥락(national context)은 리더 -구성원 교환관계와 정서적 몰입간의 관계에 뚜렷한 영향이 없었다고 한 Rockstuhl et al(2012)의 보고를 근거로 우리나라 공기업의

근무환경에서도 상술한 2건의 실증연구와 비슷한 결과를 예상하는 바, 아래와 같은 가설을 제안한다.

H_{3-3} 세대(연령집단)에 따라 리더-구성원 교환관계 수준이 공기업 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향력은 달라지지 않을 것이다.

또한 상기 논의를 종합하여 아래와 같은 주 가설을 설정하였다.

H_3 세대(연령집단)에 따라 팀내 구성원교환관계와 조직지원인식의 수준이 공기업 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향력이 달라질 것이다.

3. 사회적 교환관계와 주관적 행복감 그리고 직장생활의 질의 매개효과 (가설 H_2, H_4)

가. 사회적 교환관계와 직장생활의 질

앞서 살펴본 이론적 논의에서는 선행연구 결과를 토대로 직장생활의 질(Quality of Work Life)을 구성원들이 '조직 내에서의 활동과 자원으로부터 다양한 형태의 욕구를 충족시키는 정도'로 개념 정의한 바 있다. 공기업 조직 내에서 높은 수준의 사회적 교환관계를 통해 직원들의 다양한 욕구가 충족되는 과정은 매슬로우의 욕구계층이론을 한층 더 발전시켜 생존욕구, 관계욕구, 성장욕구의 3단계로 설명한 Alderfer(1969)의 욕구위계이론(혹은 ERG 이론)을 통해 추론할 수 있다.

Alderfer(1969)에 따르면 생존의 욕구는 기본적 의식주에 관련된 욕구이며, 조직 내에서는 주로 보수나 복리 후생와 관련되어 나타난다. 하지만 대체로 민간기업보다 상대적으로 높은 고용 안정성 및 복리후생 혜택을 이미 받고 있는 공기업 구성원들은 생존 욕구보다는 그 다음 단계의 욕구인 조직 내에서 상사, 동료와 의미있고 만족스러운 관계를 맺고, 그들로부터 인정, 존경 등을 받고 싶어하는 관계욕구 및 자신의 발전 및 성취를 위한 경력개발, 승진 등을 추구하려는 성장욕구가 복합적으로 나타날 가능성이 높다.

따라서 사회교환이론과 욕구위계이론의 준거틀 및 선행연구 결과를 토대로 사회교환관계의 각 하위차원별로 공기업 구성원의 관계 및 성장욕구의 충족 과정을 다음 <표 3-1>과 같이 추론할 수 있다.

높은 수준의 팀내 구성원 교환관계, 조직지원인식, 리더-구성원 교환관계는 공기업 구성원의 관계욕구 및 성장욕구를 충족시키는 역할을 수행함으로써 직장생활의 질에 긍정적인 正의 영향을 줄 것이라는 합리적 추론이 가능하다. 이와 동일한 논리로 낮은 사회적 교환관계 수준으로 인해 조직 내 관계와 성장에 대한 욕구가 좌절(frustration)될 경우, ERG 이론에 따라 욕구의 퇴행(regression)이 일어나 구성원들이 조직에 대해 하위 차원의 욕구인 생존욕구와 관련된 보수, 복리후생의 확대를 더욱 요구하게 되는 부정적 상황도 예측해 볼 수 있다.

<표 3-1> 사회교환관계 유형별 공기업 구성원의 관계·성장욕구 충족과정

구 분	사회교환관계 수준이 높은 경우 욕구충족 과정
팀내 구성원 교환관계와 관계욕구	팀원들과의 교환관계가 좋은 구성원들은 상호간의 개방적인 의사소통, 지원 및 원만한 대인관계를 유지하며, 더 나아가 구성원들의 단결수준을 높게 지각(박정준, 2003)하므로 이들의 관계욕구 충족에 긍정적 영향
팀내 구성원 교환관계와 성장욕구	높은 팀내 구성원 교환관계는 개인과 팀 성과를 비롯하여 팀의 기능을 촉진시키고(Jordan, Feild, & Armenakis, 2002), 상사신뢰, 직무만족, 동료신뢰를 통해 직무성과에 유의한 간접적 영향을 미치므로(박준철, 서민교, 김병곤, 2010), 성취감 및 성과향상을 통한 승진기회 확대를 가져와 구성원의 성장욕구 충족에 기여
조직지원인식과 관계욕구	종사원들이 조직의 배려에 매력을 가지도록 하여 조직응집성과 조직유효성을 달성할 수 있도록 하는 수단(유희경 등 2007)이 되므로 조직의 타 구성원과의 관계욕구 충족에 기여
조직지원인식과 성장욕구*	조직이 자신의 노력과 공헌, 헌신에 대해 높은 가치를 부여하고 이에 대해 공정하게 보상한다고 구성원들이 인식하게 되면 소속 조직 내의 승진과 자기계발 등 성장욕구 충족에 기여
리더-구성원 교환관계와 관계욕구	상사와 구성원 사이에 신뢰, 존중, 상호영향력, 의무감이 나타나게 되고(Graen and Uhi-Bein, 1995), 이러한 교환이 반복되면 구성원의 관계욕구 충족에 긍정적 영향
리더-구성원 교환관계와 성장욕구	구성원이 상사에 대한 개별화된 충성심과 높은 성과를 보이게(Dunegan et al., 2002)되면, 상사는 이에 대해 승진의 결정 등 상호신뢰를 바탕으로 한 다양한 혜택의 교환이 이루어져(강성환, 2017), 구성원의 성장욕구 충족에 기여

* 문헌조사 결과 조직지원인식-성장욕구 간의 직접적 상관관계를 연구한 결과는 찾기 어려웠음.

나. 사회적 교환관계와 주관적 행복감, 그리고 직장생활의 질의 매개효과

다음으로 공기업 내에서의 사회적 교환관계와 주관적 행복감간 관계와 직장생활의 질의 매개효과를 전이이론(spillover theory)의 시각에서 유추해 보았다. 앞서 2장에서 언급하였듯이 전이 이론은 삶의 한 영역의 정서적 측면에서의 긍정적 경험(만족, 성취 등)과 부정적 경험(문제발생, 절망 등)은 다른 삶의 영역으로 전이된다고 설명한다.

이를 근거로 조직 내 사회적 교환관계와 직장생활의 질, 그리고 주관적 행복감간의 연결고리를 유추할 수 있다. 조직 구성원 개인과 상사, 팀 동료, 조직 전체와의 사회적 교환관계 형성은 그 자체로 직접 구성원의 주관적 행복감에 영향을 준다기보다는, 구성원 개인의 성장, 관계적 욕구의 충족, 결핍과 밀접하게 관련되기 때문에 직장생활의 질의 수준의 결정요인으로 작용할 것이며, 이같은 조직 내의 욕구충족 경험과 정서적 반응이 다른 삶의 영역(가정 등)으로 전이되는 과정을 거쳐 구성원 개인의 주관적 행복감의 형성에 영향을 줄 수 있다.

특히 주 52시간 근무 정착으로 인해 종전보다는 다소 감소하였지만, 공기업 직원들은 여전히 하루 중 많은 시간을 조직 내에서 보내고 있고, 민간기업에 비해 상대적으로 긴 근속연수로 볼 때, 거시적인 생애주기 내에서도 퇴직 전까지의 조직 내에서의 삶은 매우 큰 부분을 차지하고 있다. 따라서 공기업 직원들에게 있어 조직 내에서의 다양한 욕구충족 수준을 나타내는 조직생활의 질은 이들이 주관적으로 느끼는 행복감과 매우 높은 관련성을 보일 가능성이 높다.

이런 견지에서 공기업 구성원의 총체적 사회적 교환관계 수준이 개인적 차원의 주관적 행복감으로 연결되는 과정에서 조직생활의 질의 매개역할이 중요할 것이라는 추론이 가능하며 이에 따라 아래와 같은 가설을 제안한다.

H_2 사회적 교환관계는 공기업 구성원의 주관적 행복감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H_4 직장생활의 질은 사회적 교환관계와 공기업 구성원의 주관적 행복감간 관계를 매개할 것이다.

2절에서의 논의를 바탕으로 본 연구에서 설정한 가설을 종합하면 아래와 같다.

H_1	**사회적 교환관계는 공기업 구성원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**
H_{1-1}	팀내 구성원 교환관계는 공기업 구성원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H_{1-2}	조직지원인식은 공기업 구성원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H_{1-3}	리더-구성원 교환관계는 공기업 구성원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H_2	**사회적 교환관계는 공기업 구성원의 주관적 행복감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**
H_{2-1}	팀내 구성원 교환관계는 공기업 구성원의 주관적 행복감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H_{2-2}	조직지원인식은 공기업 구성원의 주관적 행복감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H_{2-3}	리더-구성원 교환관계는 공기업 구성원의 주관적 행복감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H_3	**세대(연령집단)에 따라 팀내 구성원 교환관계와 조직지원인식의 수준이 공기업 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향력이 달라질 것이다.**
H_{3-1}	세대(연령집단)에 따라 팀내 구성원 교환관계 수준이 공기업 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향력이 달라질 것이다
H_{3-2}	세대(연령집단)에 따라 조직지원인식 수준이 공기업 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향력이 달라질 것이다.
H_{3-3}	세대(연령집단)에 따라 리더-구성원 교환관계 수준이 공기업 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향력은 달라지지 않을 것이다.
H_4	**직장생활의 질은 사회적 교환관계와 공기업 구성원의 주관적 행복감간 관계를 매개할 것이다.**
H_{4-1}	직장생활의 질은 팀내 구성원 교환관계와 공기업 구성원의 주관적 행복감간 관계를 매개할 것이다.
H_{4-2}	직장생활의 질은 조직지원인식와 공기업 구성원의 주관적 행복감간 관계를 매개할 것이다.
H_{4-3}	직장생활의 질은 리더-구성원 교환관계와 공기업 구성원의 주관적 행복감간 관계를 매개할 것이다.

제 3 절 분석방법

1. 연구대상 및 자료수집

연구가설에 대한 실증적 검증을 위해 H 공사를 비롯한 우리나라의 대표적 시장형 공기업 5개사 소속직원 중 300명을 연구 대상으로 삼아, 이들에 대해 2023년 1월 10~28일 설문조사를 시행하였다. 본 연구의 주요 변수 중 하나가 세대(연령집단)이었기 때문에 균형있는 연령대별 표본수 확보가 중요하다는 판단하에, 일반적으로 공기업에서는 직급이 높을수록 연령이 높다는 점에 착안하여 간부(2급 이상)·차장(3급)·과장 이하(4급 이하)의 3개 그룹에서 각 100명을 편의 추출하여 총 300명에게 설문을 배포하였다. 또한 물리적·시간적 제약 및 유효응답률을 고려하여 조사대상자 근무지(수도권, 비수도권)에 따라 동일한 설문문항으로 작성된 모바일(google form) 및 서면 설문조사를 병행하였으며, 불성실 응답을 제외하고 최종적으로 232명의 유효표본을 확보하였다. 응답자들에게는 소정의 답례품을 제공하였다.

2. 측정도구

인구통계학적 문항을 제외한 모든 문항은 리커트 5점 척도를 활용하였으며 연구의 분석변수들에 대해 국내외 선행연구에서 그간 충분히 검증되었다고 판단되는 측정도구들을 활용하여 [표 5]와 같이 설문을 구성하였다.

3. 자료분석

수집된 자료는 SPSS 26.0 프로그램을 활용하여 빈도분석을 통해 표본의 일반적 특성을 살펴본 후 요인분석으로 측정도구의 타당도를, 신뢰도 계수(Cronbach′s alpha)값을 통해 측정도구의 신뢰도를 각각 검증하였다. 또한 본 연구는 동일 시점에 시행된 자기보고식 설문을 자료원천으로 활용하였기 때문에, Harman’s 단일요인 검정을 통해 동일방법편의 존재여부를 통계적 방식으로 검증하였다.

최소신뢰구간(유의수준)은 .10으로 설정하였으며, 타당도와 신뢰도 검증을 거친 설문 데이터를 활용하여 독립변수(사회적 교환관계)와 종속변수(정서적 몰입, 주관적 행복감)간의 관계를 다중회귀분석을 통해 검증하였고, 독립변수(사회적 교환관계)-종속변수(정서적 몰입)간 관계에 있어 연령집단의 조절효과는 조절변수와 상호작용항을 순차적으로 투입 후, 조절변수의 직접효과와 상호작용항의

조절효과를 검증하는 위계적 회귀분석방식을 사용하였다. 또한 독립변수(사회적 교환관계)-종속변수(주관적 행복감)간 관계에 있어 직장생활의 질의 매개효과는 Baron & Kenny(1986)의 위계적 회귀분석을 활용한 매개효과 분석방법 및 Sobel Test(Sobel, M. E, 1982)를 거쳐 통계적 유의성을 검증하였다. 마지막으로 조절 및 매개효과 분석내용에 대해 Andrew F. Hayes(2022)의 SPSS process macro 4.2 beta를 사용하여 그 결과를 재검증하였다.

<표 3-2> 본 연구의 측정도구

변수명 (문항수)		척 도	측정도구
사회적 교환관계 (독립변수)	리더-구성원 교환관계 (8문항)	리커트 5점 척도	Liden & Maslyn(1998)의 다차원 척도 중 일부 중복문항을 제외하고 사용
	팀내 구성원 교환관계 (8문항)	리커트 5점 척도	Seers(1989, 1995)가 개발한 문항을, 박준철 외(2009)가 번안한 문항 중 일부 번역 표현을 수정하여 사용
	조직지원인식 (7문항)	리커트 5점 척도	Eisenberger et al.(1986)와 Delaware Un.(1984)의 36-item 서베이 설문 중 한국 공기업의 상황에 맞는 설문을 선별, 번역하여 사용
정서적 몰입 (종속변수1, 6문항)		리커트 5점 척도	Alan and Meyer (1997)
주관적 행복감 (종속변수2, 9문항)		리커트 5점 척도	서은국, 구재선(2011)의 단축형 행복척도(COMOSWB) 12개 문항 중 일부인 9개 문항을 5점 척도로 변환 사용
직장생활의 질 (독립변수-종속변수2간 매개변수, 8문항)		리커트 5점 척도	Sirgy et al(2001)의 Quality of Work Life Scale을 고명철(2019)가 번안한 설문을 선별하여 사용
세대(연령집단) (조절변수, 1문항)		연령집단별 명목척도 (1 : Z세대, 2, M세대 3. X세대, 4. 기성세대)	Smola & Sutton(2002) 등의 선행연구를 근거로 세대별 연령집단 구분 사용
인구통계학적 특성 (통제변수, 3문항)		명목척도 (성별, 결혼여부, 근속연수)	-

제 4장 분석결과

제 1 절 표본의 일반적 특성

본 연구의 모집단은 공공기관의 운영에 관한 법률에 의해 지정된 시장형, 준시장형 공기업 36개사 재직자 277,775명('22. 12. 31 공공기관 경영정보공개 시스템 ALIO 게재 기준)이다.

통계적 결론 타당성 확보를 위한 표본의 적정 크기에 대해서는 연구 분야별로 매우 다르고 모호한 기준(rule of thumb)들이 제시되고 있는데, 박원우 외(2010)는 전통적인 견해(Halinski & Feldt, 1970; Miller & Kunce, 1973)를 근거로 단순 회귀분석의 경우 독립변수의 수와 표본의 수 비율을 최소 1:10의 비율로, 다수의 변수 간 관계를 설명하는 구조방정식 모델은 신뢰구간 .05를 기준으로 삼을 경우 200개 이상이 요구(kline, 2005)된다고 하였다.

본 연구에서는 설문 배포 대상이었던 시장형, 준시장형 공기업 H사, I사 등 5개사 소속 재직자 300명이 모집단에 대해 대표성을 가진다고 보고, 이들 중 232명의 표본을 확보하여 독립변수(3개)와 종속변수(2개) 및 조절, 매개 변수 간 회귀분석에 활용하였으므로, 상기 기준에 따르면 대체로 통계적 결론 타당성을 위한 최소한의 표본 크기는 확보하였다고 볼 수 있다.

확보된 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별 분포는 남성과 여성이 각각 63.8%와 36.2%로 나타났고, 연령집단별 분포는 본 연구에서 M세대로 분류한 29~43세가 40.9%로 가장 많았으며, X세대(44~58세) 31.5%, Z세대(28세 이하) 26.7%, 기성세대(59세 이상) 0.9% 순으로 나타나 기성세대를 제외하고 비교적 고른 분포를 보였다. 기혼·미혼자 분포 역시 각각 52.2%, 47.8%로 고르게 나타났으며, 근속연수별로는 20년 이상이 20.3%, 10년~20년이 28%, 5년~10년이 17.7%, 1년~5년이 26.7%, 1년 미만이 7.3%로 나타났다. <표 4-1>에 표본의 인구통계학적 특성을 요약하여 제시하였다.

<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성

구 분		빈 도(명)	구성비율(%)
전 체		232	100
성 별	남 성	148	63.8
	여 성	84	36.2
연령집단*	기성세대 (59세 이상)	2	0.9
	X세대 (44~58세)	73	31.5
	M세대 (29~43세)	95	40.9
	Z세대 (28세 이하)	62	26.7
근속연수	20년 이상	47	20.3
	10년 이상 20년 미만	65	28
	5년 이상 10년 미만	41	17.7
	1년 이상 5년 미만	62	26.7
	1년 미만	17	7.3
결혼여부	기 혼	121	52.2
	미 혼	111	47.8

*연령은 2023. 1. 1 기준으로 하였음.

본 연구에서는 선행연구를 근거로 기성세대, X세대, M세대, Z세대로 구분된 총 4개 그룹의 연령집단을 조절변수로 사용하려 하였으나, 수집된 표본 중 기성세대(59세 이상)은 곧 정년에 도달하는 직원들로 별도 분석시 연구의 실익이 적을 뿐만 아니라 표본크기(2명)가 작아 유의미한 분석 역시 불가능할 것으로 판단되었다. 따라서 후술할 분석에서는 이들을 X세대(44~58세) 표본과 통합하여 연령집단을 1)기성세대 및 X세대, 2)M세대, 3)Z세대의 3개 그룹으로 구분하여 조절변수로 사용하였다.

제 2 절 측정도구의 타당도 및 신뢰도 분석

분석에 앞서 본 연구에서 사용한 측정도구들의 타당도(validity)와 신뢰도(reliability)를 검증하였으며, 아울러 본 연구에서는 동일시점, 동일 측정대상으로부터 수집된 자기보고식 설문조사 데이터를 활용하였기에, 동일방법편의(common method bias) 존재여부를 Harman's 단일요인검정(single-factor test)을 시행하여 검증하였다. 분석 결과, 대다수 측정도구의 타당도 및 신뢰도가 높게 나타났으나, 일부 타당도가 낮게 나타난 '직장생활의 질' 측정도구 2개 문항 및 신뢰도가 낮게 나타난 '팀내 구성원 교환관계' 측정도구 1개 문항은 삭제하였다. 또한 Harman's 단일요인검정 결과, 본 연구의 설문조사 데이터는 동일방법편의 문제가 심각하지 않은 것으로 나타나 상기 3개 문항을 제외한 모든 데이터를 3절에서의 가설검증에 최종적으로 활용하였다.

1. 측정도구의 타당도 검증

타당도(validity)란 측정도구가 조사자가 의도한 측정내용을 얼마나 정확하게 측정하였는지를 의미한다. 타당도는 그 성격에 따라 내용, 개념, 구성(구인) 타당도로 나눌 수 있는데, 본 연구에서는 설문문항을 별도로 개발하지 않고 선행연구에서 사용되었던 측정도구를 연구자가 관련 이론을 근거로 선별하였기 때문에, 다른 타당도는 상당 부분 검증되었다고 보고, 각 구성개념을 이루는 측정도구의 구성 타당도만을 요인분석(factor analysis)을 통해 통계적으로 검증하였다. 요인분석은 각 변수별로 SPSS 26.0의 주성분 분석방식(principle companent analysis), 고유값(eigen value) 1.0 기준 및 요인구조 단순화를 위한 베리맥스 직교회전(varimax orthogonal rotation)을 사용하여 시행하였으며 변수별 분석 결과는 아래와 같다.

가. 정서적 몰입 측정도구의 타당도 분석

첫 번째 종속변수인 정서적 몰입 측정문항(총 6개) 설문데이터의 표본적합도(MSA)는 .861로 나타나 해당 자료가 요인분석에 적합하다고 판단되었다. 또한, Bartlett의 구형성 검정 결과, x^2=756.705, p=.000으로 유의수준 .10를 기준으로 해당 변수들간의 상관성이 있다고 볼 수 있었으며, 성분행렬에서는 선행연구와 동일하게 단일 요인만 추출되었고 총 설명력은 40.974%로 용인될 만한 수준으로 나타났다.

이에 따라 Alan and Meyer(1997) 등의 선행연구에 의해 개발되고 본 연구에서 사용한 정서적 몰입 측정도구의 타당도가 확인되었다. 분석결과를 <표 4-2>에 요약하여 제시하였다.

나. 주관적 행복감 측정도구의 타당도 분석

첫 번째 종속변수인 주관적 행복감 측정문항(총 9개) 설문데이터의 표본적합도(MSA)는 0.805로 나타나 해당 자료가 요인분석에 적합하다고 판단되었다. 또한, Bartlett의 구형성 검정 결과, x^2=1187.928, p=.000으로 유의수준 .10를 기준으로 해당 변수 간의 상관성이 있다고 볼 수 있었으며, 성분행렬에서는 서은국, 구재선(2011)이 제안한 단축형 행복척도(COMOSWB)의 이론적 구조와 동일하게 '긍정적 감정'(고유값 2.520, 설명력 27.999%), '부정적 감정'(고유값 2.329, 설명력 25.875%), '전반적 삶의 만족도'(고유값 2.168, 설명력 24.089%)의

총 3개 요인이 추출되었다. 이들 3개 요인의 총 설명력은 77.964%로 높은 수준을 보였다.

이에 따라 서은국, 구재선(2011)이 개발한 단축형 행복척도(COMOSWB)를 근거로 주관적 행복감을 3개 요인으로 구분한 상기 측정도구의 타당도가 확인되었다. 상기 분석결과를 <표 4-3>에 요약하여 제시하였다.

<표 4-2> 정서적 몰입 측정도구의 타당도 분석결과

KMO의 표본적합도(MSA) 검정		0.861
Bartlett의 구형성 검정	Approx x^2	756.705
	자유도(df)	15
	p	.000***

*p<.10, **p<.05, ***p<.01

설문항목	공통성	요인명: 정서적몰입
이 회사에서 내 남은 경력을 보내는 것은 매우 행복할 것이다.	.683	.842
나는 정말 우리 회사의 문제를 나의 문제처럼 느낀다.	.674	.826
우리 회사는 내게 개인적으로 큰 의미가 있다.	.667	.821
나는 이 회사의'직원 중 일부'가 아닌 것 같은 느낌이 든다.	.499	.817
나는 이 회사에 '감정적인 애착'을 느끼지 못하고 있다.	.709	.761
나는 이 회사에 소속되어 있다는 강한 느낌이 없다.	.580	.706
고유값		2.458
분산비율		40.974
누적분산비		40.974

<표 4-3> 주관적 행복감 측정도구의 타당성 분석결과

KMO의 표본적합도(MSA) 검정		.805
Bartlett의 구형성 검정	Approx x^2	1187.928
	자유도(df)	36
	p	.000***

*p<.10, **p<.05, ***p<.01

설문항목	공통성	요 인		
		1	2	3
(행복한 감정) 지난 한 달 동안 느낀 빈도	.908	.912	.156	.226
(즐거운 감정) 지난 한 달 동안 느낀 빈도	.882	.906	.102	.226
(편안한 감정) 지난 한 달 동안 느낀 빈도	.727	.777	.262	.237
(짜증나는 감정) 지난 한 달 동안 느낀 빈도	.758	.104	.856	.119
(부정적인 감정) 지난 한 달 동안 느낀 빈도	.790	.234	.837	.185
(무기력한 감정) 지난 한 달 동안 느낀 빈도	.679	.116	.812	.078
나는 내 삶의 관계적 측면 (주위 사람들과의 관계 등)에 대해서 만족한다.	.776	.187	.119	.852
나는 내 삶의 개인적 측면 (개인적인 성취, 성격, 건강 등)에 대해서 만족한다.	.779	.354	-.005	.808
나는 내가 속한 집단 (회사, 지역사회 등)에 대해서 만족한다.	.718	.155	.343	.759
요인명		긍정적 감정	부정적 감정	전반적 삶의 만족도
고유값		2.520	2.329	2.168
분산비율		27.999	25.875	24.089
누적분산비		27.999	53.875	77.964

※ 요인추출방법 : CFA(common factor analysis), 회전방법 : Kaiser 정규화가 있는 베리맥스

다. 사회적 교환관계 측정도구에 대한 타당도 분석

사회적 교환관계 측정문항(총 18개) 설문데이터의 표본적합도(MSA)는 .805로 나타나 해당 자료가 요인분석에 적합하다고 판단되었다. 또한, Bartlett의 구형성 검정 결과, x^2=2377.097, p=.000으로 나타나 유의수준 .10를 기준으로 해당 변수 간에 상관성이 있다고 판단하였다.

분석 결과 2개 문항 '팀 동료들은 나에게 보다 나은 방법을 제시해 준다'(.447), '나는 팀 동료들이 업무를 끝낼 수 있도록 기꺼이 도와준다.(.458)'의 공통성이 다소 낮게 나타났으나 용인될 수 있는 수준으로 판단되어 그대로 분석에 사용하였으며, 성분행렬에서는 '리더-구성원 교환관계'(고유값 4.563, 설명력 28.516%), '조직지원인식'(고유값 3.471, 설명력 21.691%), '팀내 구성원 교환관계'(고유값 2.370, 설명력 14.813%)의 총 3개의 요인이 추출되었다. 3개 요인의 총 설명력은 65.021%로 대체로 높은 수준을 보였다.

이에 따라 Eisenberger et al.(1986), Seers(1989, 1995), Liden & Maslyn(1998) 등의 선행연구를 근거로 본 연구에서 사회적 교환관계를 3가지 하위요인으로 구분하여 사용한 측정도구의 타당도가 확인되었다. 상기 분석결과를 <표 4-3>에 요약하여 제시하였다.

<표 4-4> 사회적 교환관계 측정도구의 타당성 분석결과

KMO의 표본적합도(MSA) 검정		.862
Bartlett의 구형성 검정	Approx x^2	2377.097
	자유도(df)	120
	p	.000***

*p<.10, **p<.05, ***p<.01

항 목	공통성	요 인		
		1	2	3
나는 인간적으로 나의 상사를 매우 좋아한다	.813	.869	.236	.041
내가 만약 사소한 실수를 저질렀을 경우, 나의 상사는 조직 내의 다른 사람들로부터 나를 보호해 줄 것이다.	.773	.853	.189	.102
나는 상사와 같이 일하는 것이 정말 재미있다.	.802	.849	.269	.097
나는 상사의 업무 관련 능력과 지식을 존경한다.	.695	.813	.134	.130
나는 상사가 주어진 업무 목표를 달성하기 위해, 필요 이상의 노력을 기울일 것이다.	.558	.717	.200	.063
나는 나에게 주어진 직무를 넘어선 부분이라 할지라도 나의 상사를 위해서 일할 수 있다.	.630	.690	.393	.013

우리 회사는 나의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 도움을 준다.	.844	.216	.892	.043
우리 회사는 나에게 문제가 생겼을 때 필요한 도움을 준다.	.796	.337	.806	.179
우리 회사는 나의 목표와 내가 추구하는 가치를 충분히 존중해 준다.	.801	.430	.780	.088
우리 회사는 내가 업무를 잘하면 격려를 해 준다.	.634	.194	.744	.204
내가 이직하려 한다면, 우리 회사는 내가 회사에 남아있도록 설득하려 할 것이다.	.362	.328	.425	.273
바쁠 때 나는 팀 동료들을 자발적으로 도와준다.	.657	-.050	.281	.759
바쁠 때 팀 동료들은 종종 내게 도움을 요청한다.	.551	-.026	-.147	.727
팀 동료들은 나의 잠재력을 제대로 인정해 준다.	.582	.309	.250	.651
팀 동료들은 나에게 보다 나은 방법을 제시해 준다.	.447	.344	.052	.571
나는 팀 동료들이 업무를 끝낼 수 있도록 기꺼이 도와준다.	.458	-.045	.375	.562

요 인 명	리더-구성원 교환관계	조직지원 인식	팀내 구성원 교환관계
고유값	4.563	3.471	2.370
분산비율	28.516	21.691	14.813
누적분산비	28.516	50.208	65.021

※ 요인추출방법 : CFA(common factor analysis), 회전방법 : Kaiser 정규화가 있는 베리맥스

라. 직장생활의 질 측정도구에 대한 타당도 분석

다른 변수들과 달리 '직장생활의 질' 측정문항 6개에 대한 요인분석 결과, 타당도를 저해하는 문항들이 일부 존재하였다. 1차 분석에서 '나는 우리 회사 내에 좋은 동료들이 많다.(공통성 .220)', '나는 업무시간 이외에 개인생활을 영위하기 위한 시간이 충분하다.(공통성 .171)'의 2개 문항의 공통성이 현저하게 낮게 나타나, 해당 문항들을 제외하고 4개 문항만을 분석에 활용하였다.

분석에 활용한 4개 문항의 표본적합도(MSA)는 .793로 해당 자료가 요인분석에 적합하다고 판단되었고, Bartlett의 구형성 검정 결과 x^2=429.068, p=0.000으로 나타나 유의수준 .10를 기준으로 해당 변수 간에 상관성이 있다고 판단하였다. 성분행렬에서는 단일요인만이 추출되었고 총 설명력은 69.82%로 높은 수준을 보였다. 상기 분석결과를 다음 <표 4-5>에 요약하여 제시하였다.

<표 4-5> 직장생활의 질 측정도구의 타당성 분석결과

KMO의 표본적합도(MSA) 검정		.793
Bartlett의 구형성 검정	Approx x^2	429.068
	자유도(df)	6
	p	.000***

*p<.10, **p<.05, ***p<.01

설문항목	공통성	요인명: 직장생활의 질
우리 회사는 내가 가진 잠재력을 구현할 수 있도록 도움을 준다.	.799	.894
나는 회사로부터 나의 능력이나 실적을 올바르게 평가받고 있다.	.772	.878
우리 회사 사람들은 내 전문성이나 내가 일하는 분야의 전문가로 나를 인정해 준다.	.644	.802
회사생활을 통해 나는 업무수행에 도움이 되는 새로운 것들을 배우고 있다.	.579	.761
고유값		2.793
분산비율		69.823
누적분산비		69.823

※ 요인추출방법 : CFA(common factor analysis), 회전방법 : Kaiser 정규화가 있는 베리맥스

2. 측정도구의 신뢰도 검증

신뢰도(reliability)는 측정도구가 측정대상을 얼마나 일관성 있게 측정하였는지를 의미하며, 본 연구에서는 SPSS 26.0을 사용하여 각 변수별 측정도구의 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)값으로 신뢰도를 측정하였다. 신뢰도 판단은 사회과학분야 학계에서 통상적으로 인정되는 .7[19]을 기준(Cortina, J. M., 1993)으로 하였다.

종속변수(정서적 몰입, 주관적 행복감)과 매개변수(직장생활의 질) 측정도구의 신뢰도 계수는 각각 .884, .854, 855로 매우 높은 수준을 보였으며, 모든 측정문항의 수정된 항목-전체 상관계수(corrected item total correlation, CITC)가 .800을 상회하여 모든 문항들의 신뢰도가 우수한 것으로 나타났다.

독립변수인 사회적 교환관계 측정도구의 경우, 전체적인 신뢰도 계수는 .911로 상당히 높은 수준을 보였다. 다만 하위요인인 팀내 구성원 교환관계 측정문항 중 '바쁠 때 팀 동료들은 종종 내게 도움을 요청한다.'의 상관계수가 .119로 매우 낮게 나타났고, 해당 문항 삭제시 신뢰도 계수가 .906에서 .911로 상승하는 것으로 나타나 분석에서 제외하였다.

또한 동일요인 측정문항 중 '바쁠 때 나는 팀 동료들을 자발적으로 도와준다.',

19) Cortina, J. M. (1993)에 따르면 신뢰도 계수가 .7 이상이면 수용가능, .8 이상이 선호된다고 하였다.

‘나는 팀 동료들이 업무를 끝낼 수 있도록 기꺼이 도와준다.’ 역시 삭제 후 상관계수(.913)가 삭제 전 알파값(.911)보다 미세하게 높게 나왔으나, 이는 유의미한 차이가 아니라고 판단되어 그대로 분석에 활용하였다. 상기 분석결과를 다음 <표 4-6>에 제시하였다.

<표 4-6> 측정도구의 신뢰도 분석결과 (판단기준 : Cronbach's alpha 0.7 이상)

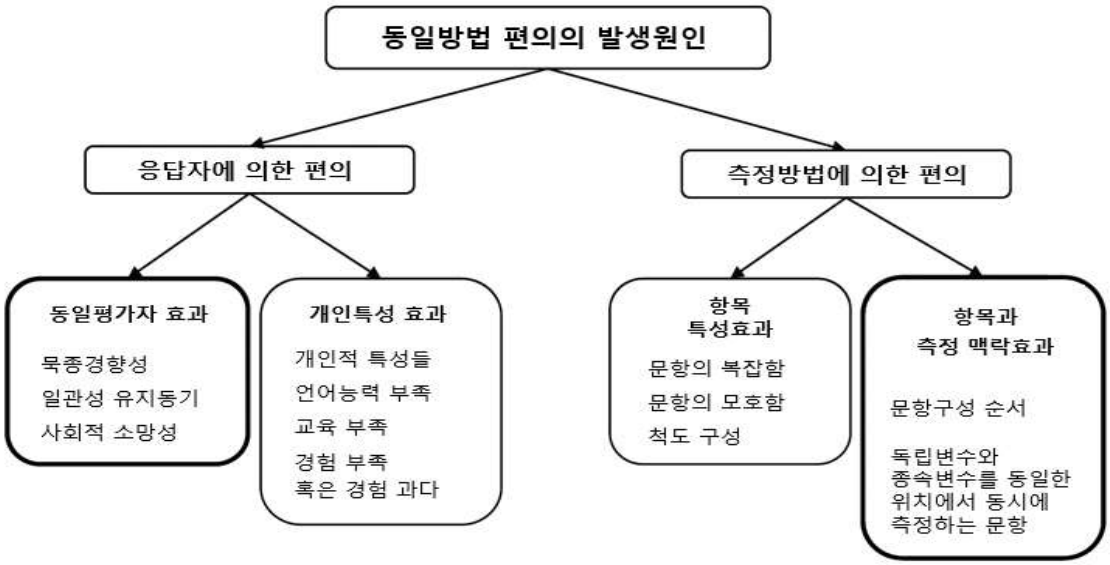
구 분		문 항	문항삭제시 Cronbach's alpha	Cronbach's alpha
종속변수 (1)	정서적 몰 입	이 회사에서 내 남은 경력을 보내는 것은 매우 행복할 것이다.	.859	.884
		나는 정말 우리 회사의 문제를 나의 문제처럼 느낀다.	.860	
		우리 회사는 내게 개인적으로 큰 의미가 있다.	.861	
		나는 이 회사의 직원 중 일부'가 아닌 것 같은 느낌이 든다.	.879	
		나는 이 회사에 ‘감정적인 애착’을 느끼지 못하고 있다.	.852	
		나는 이 회사에 소속되어 있다는 강한 느낌이 없다.	.870	
종속변수 (2)	주관적 행복감	(행복한 감정) 지난 한 달 동안 느낀 빈도	.842	.854
		(즐거운 감정) 지난 한 달 동안 느낀 빈도	.842	
		(편안한 감정) 지난 한 달 동안 느낀 빈도	.835	
		(짜증나는 감정) 지난 한 달 동안 느낀 빈도	.836	
		(부정적인 감정) 지난 한 달 동안 느낀 빈도	.832	
		(무기력한 감정) 지난 한 달 동안 느낀 빈도	.832	
		나는 내 삶의 관계적 측면 (주위 사람들과의 관계 등)에 대해서 만족한다.	.845	
		나는 내 삶의 개인적 측면 (개인적인 성취, 성격, 건강 등)에 대해서 만족한다.	.831	
		나는 내가 속한 집단 (회사, 지역사회 등)에 대해서 만족한다.	.852	
매개변수	직장 생활의 질	나는 회사로부터 나의 능력이나 실적을 올바르게 평가받고 있다.	.787	.855
		우리 회사 사람들은 내 전문성이나 내가 일하는 분야의 전문가로 나를 인정해 준다.	.836	
		우리 회사는 내가 가진 잠재력을 구현할 수 있도록 도움을 준다.	.787	
		회사생활을 통해 나는 업무수행에 도움이 되는 새로운 것들을 배우고 있다.	.600	
독립변수	사회적 교환관계	나는 인간적으로 나의 상사를 매우 좋아한다	.901	.911
		나는 상사와 같이 일하는 것이 정말 재미있다.	.900	
		내가 만약 사소한 실수를 저질렀을 경우, 나의 상사는 조직 내의 다른 사람들로부터 나를 보호해 줄 것이다.	.901	
		나는 나에게 주어진 직무를 넘어선 부분이라 할지라도 나의 상사를 위해서 일할 수 있다.	.902	
		나는 상사가 주어진 업무 목표를 달성하기 위해, 필요 이상의 노력을 기울일 것이다.	.906	
		나는 상사의 업무 관련 능력과 지식을 존경한다.	.904	
		팀 동료들은 나에게 보다 나은 방법을 제시해 준다.	.911	
		팀 동료들은 나의 잠재력을 제대로 인정해 준다.	.908	
		바쁠 때 팀 동료들은 종종 내게 도움을 요청한다. (삭 제)	.911	
		바쁠 때 나는 팀 동료들을 자발적으로 도와준다.	.913	
		나는 팀 동료들이 업무를 끝낼 수 있도록 기꺼이 도와준다.	.913	
		우리 회사는 나의 목표와 내가 추구하는 가치를 충분히 존중해 준다.	.900	
		우리 회사는 나에게 문제가 생겼을 때 필요한 도움을 준다.	.900	
		우리 회사는 나의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 도움을 준다.	.904	
		우리 회사는 내가 업무를 잘하면 격려를 해 준다.	.906	
		내가 이직하려 한다면, 우리 회사는 내가 회사에 남아있도록 설득하려 할 것이다.	.909	

3. 측정도구의 동일방법편의 수준 검증

동일방법편의(common method bias: CMB)란 사회과학 분야 연구에서 보편적으로 사용되고 있는 자기보고식 설문조사 데이터를 분석에 활용할 경우 발생할 수 있는 오류로써, 실제 상관관계가 존재하지 않는 변수 간의 상관관계 측정치가 부풀려짐으로써 귀무가설을 잘못 기각하게 되는 1종 오류(Type I error)를 발생시키거나(Williams & Brown, 1994), 반대로 변수 간의 상관관계를 실제보다 감소시켜 기각해야 할 귀무가설을 채택하는 2종 오류(Type II error)를 발생시킬 수 있어(Cote & Beckley, 1998), 실증 연구결과의 신뢰도와 타당도를 심각하게 위협할 수 있다고 알려져 있다(Baumgartner & Steenkamp, 2001).

Kock, F., Berbekova, A., & Assaf, A(2021)는 선행연구를 토대로 동일방법편의의 발생원인을 정리하면서, 이들이 크게 응답자에 의한 편의(Respondant-related source)와 설문항목의 맥락효과, 척도구성 그리고 측정상황에 따라 발생할 수 있는 측정방법에 의한 편의(Measurement-related source)의 2가지로 구분되며, 서로 혼합되어 나타날 수도 있다고 하였다. 특히 응답자에 의한 편의는 의도적으로 응답의 일관성을 유지하려는 동기(consistency motif), 사회적 규범과 기준에 의거하여 사회적으로 선호되는 응답을 하려고 하는 사회적 소망성(social desirability), 설문내용과 상관없이 무조건적으로 '예' 혹은 '아니오'로 응답하려는 묵종 경향성(acquiescence) 등이 존재한다고 설명하였다.

<표 4-7> 동일방법편의 발생원인(Kock, F., Berbekova, A., & Assaf, A, 2021)



본 연구는 독립변수와 종속변수를 모두 동일한 설문지를 통해 자기보고식으로 측정한 데이터를 활용하였기 때문에 동일방법편의의 발생 가능성을 배제할 수 없다. Podsakoff et al.(2003), MacKenzie & Posakoff(2012)는 동일방법편의를 연구설계 단계에서 절차적으로 처리하는 방식(procedural control)과 통계적 처리방식(statistical control)을 제안하고 있는데, 시간과 비용 등 현실적 제약으로 인해 본 연구에서는 Podsakoff et al.(2003)가 제안한 통계적 처리방식 중 하나인 Harman's 단일요인 검정방법만을 사용하여 동일방법편의 수준을 진단하였다.

Harman's 단일요인검정은 설문데이터 내 동일방법분산[20]이 존재한다면 요인분석시 지배적인 설명력을 가진 단일 요인이 추출될 것이라는 가정 하에, 모든 설문데이터에 비회전 요인분석을 실시하여 측정값 공분산의 상당부분을 설명하는 특정 요인이 추출되는지 여부로 동일방법편의 발생가능성을 판단하는 통계적 검증방법이다. 이 방법은 측정값 공분산이 어느 정도 이상이어야 '지배적인' 설명력으로 판단한다는 기준이 명확하지 않고(Podsakoff et al., 2003), 동일방법편의를 발생시킬 수 있는 잠재적 요인을 식별할 뿐, 통제는 불가능하다는 약점을 지니고 있으나(Kock, F., Berbekova, A., & Assaf, A, 2021), 다른 통계적 진단방법(확인적 요인분석, 편상관분석을 통한 검증방법 등)에 비해 비교적 간편하게 시행할 수 있어 여러 실증연구에서 널리 사용되고 있다.

Harman's 단일요인검정을 위해 SPSS 26.0의 주축요인 추출방법을 사용하여 모든 문항을 포함한 비회전 요인분석을 실시한 결과, 고유값이 1 이상인 요인은 8개가 추출되었고 이들의 요인이 전체 분산의 74.96%를 차지하고 있었으며, 가장 설명력이 큰 요인의 전체 분산이 35.36%으로 특정 단일 요인이 50% 이상의 절대적인 설명력을 가지지 않는 것으로 나타나 본 연구에 사용된 설문데이터에는 동일방법편의의 문제가 심각하지 않은 것으로 판단하였다.

<표 4-8> 본 연구 설문데이터에 대한 단일요인 검정결과

Harman's single factor test		
요 인	고유값	전체분산
요 인1	12.581	35.36

* 추출방법 : 주축요인 추출

20) Podsakoff et al.(2003), Richardson et al.(2009)에 따르면 동일방법분산(Common method variance)는 동일방법편의와 혼용되어 사용되고 있으나, 동일방법으로 개념을 측정할 때 발생하는 체계적 오류 분산(공분산)으로 정의되며, 현상적 의미를 가리키는 동일방법편의와 개념적으로 구분된다.

제 3 절 기초통계 및 변수간 상관관계

1. 기술통계량

<표 4-9>에 본 연구에 사용된 주요 변수별 데이터의 기술 통계량을 제시하였다. 종속변수인 정서적 몰입과 주관적 행복감의 평균은 각각 3.6013, 3.6485이며, 독립변수인 리더-구성원 교환관계, 팀내 구성원 교환관계, 조직지원인식의 평균은 각각 3.4159, 3.8017, 3.1466으로 나타났다. 세대(연령집단)[21] 을 제외한 모든 변수들의 평균은 모두 3점대로 모두 보통 이상으로 나타났으나, 정서적 몰입, 리더-구성원 교환관계, 조직지원인식, 직장생활의 질의 표준편차는 각각 .81246, .81192, .77173, .72612로 평균과 큰 차이를 보였다.

<표 4-9> 주요변수의 기술통계량

구 분	변 수	평 균	최솟값	최대값	표준편차
종속변수	정서적 몰입	3.6013	1.00	5.00	.81246
	주관적 행복감	3.6485	1.78	5.00	.56692
독립변수	리더-구성원 교환관계	3.4159	1.17	5.00	.81192
	팀내 구성원 교환관계	3.8017	2.50	5.00	.49948
	조직지원인식	3.1466	1.00	5.00	.77173
조절변수	세대	2.06	1	3	.768
매개변수	직장생활의 질	3.3373	1.50	5.00	.72612

2. 주요변수간 상관계수

신뢰도 및 타당도 검증을 거쳐 실제 분석에 사용될 측정변수 간의 상관관계를 살펴보았다. 연속형 변수의 상관관계 분석에 사용되는 피어슨 상관계수(Pearson correlation coefficient)는 두 변수의 인과관계와는 관계없이 한 변수가 증가할 때 다른 변수가 증감하는지만을 나타내는 계수이며, 절대적 기준은 없지만 통상적으로 .6 ~ .7 이상이면 높은 상관관계가 존재한다고 본다.

본 연구에서 사용된 통제변수 중 '성별(남성/여성)'과 '결혼여부(기혼/미혼)'는 이분형 명목변수로서 다른 연속형 변수들과의 상관관계를 알아보기 위해서는 원칙적으로는 더미변수로 변환한 후, 이변량 상관(biserial corrlation)값을 통해 분석해야 하지만, 그 결과가 피어슨 상관분석과 유의미한 차이가 없다고 알려져 있다. 이에 '성별'과 '결혼여부' 변수를 더미변수로 변환 후, 연속형 변수로

21) 당초 총 4개 세대로 구분 후 1~4점 척도로 측정한 세대(연령집단) 변수의 최대값이 3인 이유는 빈도분석 결과 4점 척도에 해당하는 기성세대의 표본이 매우 적어 유의미한 분석이 불가능하다고 판단, 기성세대와 X 세대를 통합하여 총 3개 세대로 분석하였기 때문이다.

취급한 다른 인구통계학적 변수들(연령집단, 근무연수)를 포함한 모든 변수들과 함께 피어슨 상관계수를 사용하여 상관관계를 분석하였다.

분석 결과, 공기업 구성원들이 조직 내에서 맺고 있는 사회적 교환관계의 3가지 하위변인 중 중 리더-구성원 교환관계는 연령집단, 근속연수를 제외하고 모든 변수에서 유의한 상관관계를 보였으며, 팀내 구성원 교환관계는 인구통계학적 변수를 제외한 모든 변수와 정(+)의 상관관계를, 조직지원인식은 모든 변수와 유의한 상관관계를 보였다.

공기업 구성원들의 조직에 대한 정서적 몰입은 모든 변수와 유의한 상관관계를 보였는데, 특히 조직지원인식(r=.642, p=.000)과 직장생활의 질(r=.655, p=.000)과 높은 상관을 보였다. 주관적 행복감의 경우, 대부분의 변수와 유의한 상관관계를 보였으나 성별과는 유의한 상관관계가 나타나지 않았다.

인구통계학적 변수(성별, 연령집단, 결혼여부, 근속연수)는 모두 상호간 비교적 높은 상관관계를 보였으며, 종속변수(정서적 몰입, 주관적 행복감), 독립변수(사회적 교환관계), 매개변수(직장생활의 질)과 대부분 유의한 상관관계가 존재하였기 때문에 가설 검증을 위한 회귀 분석시 인구통계학적 변수에 대한 통제가 필요한 것으로 판단되었다. 다음 <표 4-10>에 상기 분석결과를 요약하여 제시하였다.

<표 4-10> 주요변수간 상관관계

구 분	변수명	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
인구통계학적 변수	성별(더미)	1									
	연령집단(조절변수)	-.475***	1								
	결혼여부(더미)	.445***	-.752***	1							
	근속연수	-.434***	.754***	-.750***	1						
종속변수1	정서적 몰입	-.277***	.454***	-.444***	.451***	1					
종속변수2	주관적행복감	-.013	.203***	-.203***	.178***	.515***	1				
독립변수 (사회적 교환관계)	리더-구성원 교환관계	-.176***	.070	-.138**	.046	.475***	.310***	1			
	팀내 구성원 교환관계	-.020	.052	-.099	.089	.399***	.397***	.360***	1		
	조직지원인식	-.271***	.356***	-.310***	.348***	.642***	.428***	.597***	.474***	1	
매개변수	직장생활의 질	-.150**	.236***	-.291***	.224***	.655***	.485***	.571***	.495***	.790***	1

*p<.10, **p<.05, ***p<.01

Ref. 성 별 : 남성=0, 여성=1, 결혼여부 : 기혼=0, 미혼=1,
연령집단 : Z세대(28세 이하) = 1, M세대(29~43세) = 2, X세대 및 기성세대(44세 이상) = 3
근무연수 : 1년 미만 = 1, 1년 이상 5년 미만 = 2, 5년 이상 10년 미만 = 3, 20년 이상 = 4

제 4 절 가설 검증결과

본 연구에서는 가설 검증을 위해 총 3가지의 통계적 분석방법을 사용하였다. 우선 1)사회적 교환관계와 정서적 몰입 간의 인과관계(**가설 H_1**) 검증을 위해서 다중회귀분석을, 2)사회적 교환관계-정서적 몰입 간의 관계에 있어 세대(연령집단)의 조절효과(**가설 H_3**) 검증을 위해서는 회귀식에 조절변수와 상호작용항을 순차적으로 투입하여 설명력의 변화, 조절변수의 직접효과 및 상호작용항의 통계적 유의성을 확인하는 위계적 회귀분석방식을 사용하였다. 3)마지막으로 사회적 교환관계-주관적 행복감 간 인과관계(**가설 H_2**) 및 직장생활의 질의 매개효과(**가설 H_4**) 검증을 위해 Baron & Kenny(1986)가 제안한 위계적 회귀분석을 활용한 매개효과 분석 및 Sobel test(Sobel, M. E, 1982)를 통한 검증방법을 사용하였다.

아울러 상기 분석 결과에 대해 동일한 데이터와 변수를 가지고 Andrew F. Hayes(2022)의 SPSS process macro 4.2 beta로 조절효과와 매개효과의 유의성을 재검증하였다. 현 캐나다 캘거리대학 심리학과 교수인 Andrew F. Hayes가 2013년 최초로 개발하여 무료로 배포하고 있는 애드온 프로그램인 SPSS process macro는 최소자승법(OLS)과 로지스틱 회귀분석기법을 사용한 모델 분석툴(Andrew F. Hyays 2022)로써 최근 다수의 국내외 연구에서 조절 및 매개효과 모델의 분석·검증에 활용되고 있다.

<표 4-11> 가설검증을 위해 사용된 통계적 분석방법

가 설	분석방법	비 고
H_1 조직 내 사회적 교환관계는 공기업 구성원의 정서적 몰입과 正의 상관관계를 보일 것이다.	다중회귀분석	
H_2 조직 내 사회적 교환관계는 공기업 구성원의 주관적 행복감과 正의 상관관계를 보일 것이다.	다중회귀분석	
H_3 세대(연령집단)에 따라 사회적 교환관계 중 팀내 구성원교환관계(TMX)와 조직지원인식(POS)의 수준이 공기업 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향력이 달라질 것이다.	위계적 회귀분석 (조절변수 및 상호작용항 순차투입)	SPSS process macro로 재검증
H_4 직장생활의 질은 조직 내 사회적 교환관계와 공기업 구성원의 주관적 행복감 간 관계를 매개할 것이다.	위계적 회귀분석 (Baron & Kenny, 1986)	Sobel Test, SPSS process macro로 재검증

본격적인 분석에 앞서 시행한 다중공선성 여부 검증에서 독립변수와 조절변수의 상호작용항과 조절변수 간에 다중공선성이 존재하는 것으로 나타났다. 이에 따라 투입예정인 독립변수와 조절변수, 상호작용항을 모두 평균중심화시킨 후, 다시 다중공선성 존재 여부와 잔차의 독립성 여부를 검증하였다. 그 결과 평균중심화가 완료된 모든 변수의 VIF값이 10 미만, 공차가 .100 이상으로 나타나 다중공선성 문제가 더 이상 존재하지 않는 것으로 나타났으며, 선형회귀모델의 Durbin-Watson 값은 1.915로[22] 잔차의 독립성 가정도 만족하는 것으로 나타났다. 아래 <표 4-12>에 그 결과를 제시하였다.

<표 4-12> 투입변수(조절, 독립변수, 상호작용항) 다중공선성 진단결과

구 분	변 수 명	공 차	VIF	Durbin-Watson
조절변수	세대(연령집단)	.812	1.232	1.915
독립변수	팀내 구성원 교환관계 (평균중심화)	.724	1.380	
	조직지원인식(평균중심화)	.425	2.351	
	리더-구성원교환관계 (평균중심화)	.520	1.922	
상호 작용항	팀내 구성원교환관계 X 연령집단	.640	1.563	
	조직지원인식 X 연령집단	.462	2.165	
	리더-구성원교환관계 X 연령집단	.558	1.792	

22) 잔차의 독립성을 확인하기 위한 Durbin-Watson 검정값은 0~4 사이의 값을 가지는데 통상적으로 그 값이2에 가까울수록 자기상관이 없고 독립성이 있다고 본다.

1. 가설1 및 가설3 검증

본 연구의 첫 번째 가설(H_1)은 연구대상인 시장형, 준시장형 공기업 구성원들이 조직 내에서 상호 간 맺는 사회적 교환관계 수준이 이들의 정서적 몰입에 미치는 영향을 검증하고자 하는 것이며, 세 번째 가설(H_3)은 세대(연령집단)이 이들의 사회적 교환관계와 정서적 몰입 간의 관계에 있어 조절효과가 존재하는지 여부를 검증하고자 하는 것이다. 검증하려는 가설은 다음과 같다.

H_1	**사회적 교환관계는 공기업 구성원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**
H_{1-1}	팀내 구성원 교환관계는 공기업 구성원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H_{1-2}	조직지원인식은 공기업 구성원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H_{1-3}	리더-구성원 교환관계는 공기업 구성원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H_3	**세대(연령집단)에 따라 팀내 구성원 교환관계와 조직지원인식의 수준이 공기업 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향력이 달라질 것이다.**
H_{3-1}	세대(연령집단)에 따라 팀내 구성원 교환관계 수준이 공기업 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향력이 달라질 것이다
H_{3-2}	세대(연령집단)에 따라 조직지원인식 수준이 공기업 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향력이 달라질 것이다.
H_{3-3}	세대(연령집단)에 따라 리더-구성원 교환관계 수준이 공기업 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향력은 달라지지 않을 것이다.

가. 사회적 교환관계와 정서적 몰입간 관계

사회적 교환관계가 시장형, 준시장형 공기업 구성원의 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치는지 알아보기 위해 회귀분석을 실시하였다. 앞서 3절에서의 변수 간 상관관계 분석에서 인구통계학적 변수(성별, 연령집단, 결혼여부, 근속연수)와 다른 변수 간 상관관계가 비교적 높게 나타났기 때문에 이들을 모두 통제한 후 분석한 결과, 국내외 선행연구 결과를 근거로 한 가설(H_1)의 예상대로 공기업 구성원들의 사회적 교환관계 수준은 이들의 정서적 몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있었다. 아래 <표 4-13>에 분석결과를 제시하였다.

<표 4-13> 사회적 교환관계가 정서적 몰입에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과

변 수	비표준화 계수		표준화 계수	공선성 통계	
	B	SE	β (p)	공차	VIF
(상수)	3.348	.208			
독립변수					
팀내 구성원 교환관계	.228	.086	.140***	.744	1.343
조직지원인식	.347	.072	.330***	.454	2.203
리더-구성원 교환관계	.203	.060	.203***	.581	1.722
통제변수					
성 별	.043	0.091	0.026	.728	1.374
결혼여부	-.145	-.127	-.089	.342	2.925
근속연수	.094	.051	.145*	.336	2.974
세 대(연령집단)	.156	.083	.150*	.326	3.068
$F(p)$	36.116***				
R^2(adj.R^2)	.530 (.516)				
Durbin-Watson	1.952				

*p<.10, **p<.05, ***p<.01

Ref. 성 별 : 남성=0, 여성=1, / 결혼여부 : 기혼=0, 미혼=1,
연령집단 : Z세대(28세 이하) = 1, M세대(29~43세) = 2, X세대 및 기성세대(44세 이상) = 3
근무연수 : 1년 미만 = 1, 1년 이상 5년 미만 = 2, 5년 이상 10년 미만 = 3, 20년 이상 = 4

세부적으로 살펴보면 회귀모델에서 사회적 교환관계의 정서적 몰입에 대한 설명력은 34.7%(adj.R^2=.347)였으며, 사회교환관계의 3개 하위차원인 팀내 구성원 교환관계(β=.140, p<.10), 조직지원인식(β=.330, p<.10), 리더-구성원 교환관계(β=.203, p<.10) 모두 정서적 몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향력을 미치고 있었고, 이들 중에서는 조직지원인식(β=.330)의 상대적 영향력이 가장 크게 나타났다. 근속연수(β=.145, p<.10)와 세대(β=.150, p<.10) 역시 정서적 몰입에 대해 정(+)의 영향력을 미치고 있었다. ANOVA 테스트에서의

F값이 모두 통계적으로 유의(p<.10)하였으며, 모든 변수의 VIF계수가 10이하, 회귀모델의 Durbin-Watson값이 1.952(2에 근접)으로 나타나 모형적합도, 변수간 다중공선성 및 잔차의 독립성 가정에 관련된 문제는 발견되지 않았다.

사회적 교환관계의 3개 하위차원 중 조직지원인식의 정서적 몰입에 대한 영향력이 타 하위차원에 비해 크게 나타났다는 점은 조직지원인식의 개념 및 사회교환이론을 근거로 설명될 수 있다.

팀내 구성원 교환관계, 리더-구성원 교환관계에서는 구성원의 교환대상이 각각 '팀내 다른 구성원', '직속 상사'로 비교적 명확하게 인식될 가능성이 높다. 반면, 조직지원인식은 '조직 전체'의 배려, 복지, 구성원의 기여와 노력에 대한 인정에 대해 개별 구성원들이 직접적으로 인지하는 정도이기 때문에, 높은 조직지원인식을 경험한 구성원들은 보다 자연스럽게 사회적 교환의 대상을 보다 포괄적 개념인 '조직 전체'로 인지하게 되고, 이 과정에서 형성되는 조직에 대한 호감, 애착이 조직에 대한 보다 강한 정서적 몰입으로 발현되었을 것이라고 해석할 수 있다.

또한 근속연수가 정서적 몰입에 정(+)의 영향력을 보였다는 점은, 즉 공기업에 오래 근무한 직원일수록 정서적 몰입이 높게 나타났다는 점은, 오랜 근속기간에 걸쳐 조직 전체, 상사, 팀내 다른 구성원들과 교환관계를 경험한 직원들은 그 과정에서 조직에 대한 긍정적 정서와 애착을 형성하게 되었을 가능성을 시사한다. 세대(연령집단) 역시 정서적 몰입에 정(+)의 영향력을 보였으며 이에 대한 분석은 후술할 세대(연령집단)의 조절효과 검증시 언급하였다.

상기 분석결과에 따라 **가설(H_1), 가설(H_{1-1}), 가설(H_{1-2}), 가설(H_{1-3})**을 채택하였다.

H_1 사회적 교환관계는 공기업 구성원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
H_{1-1} 팀내 구성원 교환관계는 공기업 구성원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	☑ 채 택
H_{1-2} 조직지원인식은 공기업 구성원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	☑ 채 택
H_{1-3} 리더-구성원 교환관계는 공기업 구성원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	☑ 채 택

나. 사회적 교환관계와 정서적 몰입 간 관계에서 세대의 조절효과

사회적 교환관계와 정서적 몰입 간 관계에 있어 세대(연령집단)의 조절효과를 검증하기 위해 조절변수(세대) 및 독립변수X조절변수 상호작용항을 순차적으로 추가 투입하여 사회적 교환관계의 3가지 하위변수별로 조절변수의 통계적 유의성 및 설명력(수정된R^2)의 변화를 살펴보았다. 그 결과, [1)]팀 내 구성원 교환관계와 정서적 몰입 간 관계에서는 가설(H_{3-1})의 예상대로 세대의 조절효과가 확인되었고, [3)]리더-구성원 교환관계와 정서적 몰입 간 관계에서는 가설(H_{3-3})의 예상대로 세대의 조절효과가 확인되지 않았다. 하지만 [2)]조직지원인식과 정서적 몰입간 관계에서는 가설(H_{3-2})에서 예상한 바와 달리 세대의 조절효과를 확인할 수 없었다. <표 4-14>에 분석 결과를 요약하여 제시하였다.

세부적으로 살펴보면 상호작용항이 포함된 3단계 모형의 유의확률 F변화량(ΔF=.2.555, p<.10), 조절변수와의 상호작용항(β=-.129, p<.10)과 조절변수(β=.171, p<.10)가 통계적으로 유의하였고, 3단계 모형의 2단계에서 조절변수 투입시(adj.R^2=.516), 3단계에서 상호작용항 추가투입시(adj.R^2=.525)로 각 회귀모델의 설명력이 순차적으로 증가하여 세대(연령집단) 변수의 조절효과를 확인할 수 있었다.

또한 변수들간의 상대적 영향력을 나타내는 표준화계수 β값을 다시 살펴보면 1단계에서 팀내 구성원 교환관계(독립변수)의 β값(β=.130), 2단계에서 조절변수의 β값(β=.150), 3단계에서 상호작용항(β=-.129)의 β값(β=-.129)으로 나타나 β값의 부호(영향력의 방향)으로 볼 때, 팀내 구성원 교환관계가 정서적 몰입에 미치는 영향에 대해 세대(연령집단) 조절변수가 대립 효과(interference effect)를 보이고 있었다.

즉, 본 논문에서 연구 대상으로 삼은 공기업 직원들은 M세대(29~43세), Z세대(28세 이하)일수록[세대(연령대)가 감소할수록], 팀내 구성원 교환관계가 정서적 몰입에 미치는 영향이 증가하였고, X세대(44세 이상)와 기성세대로 일수록[세대(연령대)가 증가할수록], 팀내 구성원 교환관계가 정서적 몰입에 미치는 영향이 감소하였다는 해석이 가능하다.

상기 분석결과를 근거로 가설(H_{3-1})을 채택하였다.

H_{3-1} 세대(연령집단)에 따라 팀내 구성원 교환관계 수준이 공기업 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향력이 달라질 것이다····· ☑ 채 택

한편, 조직지원인식과 정서적 몰입 간 관계에서는 조절변수와의 상호작용항(β=.014, p>.10)가 통계적으로 유의하지 않아 세대의 조절효과를 확인할 수 없었다.

이는 기성세대와 MZ세대 간에 조직지원인식에 내재된 공정성에 대한 인식이 서로 다르게 나타났다는 선행연구를 근거로, 세대(연령집단)에 따라 조직지원인식 수준이 공기업 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향력이 달라질 것이라고 예상한 가설(H_{3-2})을 기각하는 결과로, 공기업 직원의 조직지원인식 수준이 이들의 정서적 몰입에 미치는 영향력은 직원 개인이 속한 세대(연령집단) 특성과는 관련성이 낮다는 해석이 가능하다. 이에 따라 가설(H_{3-2})는 기각되었다.

H_{3-2} 세대(연령집단)에 따라 조직지원인식 수준이 공기업 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향력이 달라질 것이다.····· ☒ 기 각

마지막으로 리더-구성원 교환관계와 정서적 몰입간 관계 역시 조절변수와의 상호작용항(β=-.023, p>.10)가 통계적으로 유의하지 않아 세대의 조절효과를 확인할 수 없었다. 이는 비교적 최근 미국과 대만에서 리더-구성원 교환관계와 정서적 몰입 간 관계를 세대 간 비교 연구한 결과, 세대에 따른 차이를 확인하지 못한 Mario(2020), 呂靜怡(2020)의 연구결과와 일치하며, 동시에 국가별 특성과 맥락에 따라 리더-구성원 교환관계와 정서적 몰입 간 관계에 유의미한 차이를 발견하지 못했다는 Rockstuhl et al(2012)의 보고를 지지하는 결과라고 볼 수 있다. 즉 상기 결과는 우리나라 공기업에서 상사들은 직원들의 몰입도를 높이기 위해 직원들과의 상호관계에 있어 세대 특성으로 판단하기보다는 구성원 개인에 대한 본질적 이해와 존중에 초점을 맞출 필요가 있다는 점을 시사한다.

또한 리더-구성원 교환관계가 연구자에 따라 '리더와 조직 구성원간의 관계의 질에 바탕을 둔 리더십'(Dienesch & Liden, 1986)으로 정의되기도 하는 등 리더십과 밀접하게 관련되어 있다고 알려져 있는 만큼, 이 결과는 향후 우리나라 공기업에서의 리더십, 팔로워십 등 관련 연구에 참고가 될 것으로 사료된다.

상기 분석 결과를 근거로 리더-구성원 교환관계와 정서적 몰입 간 관계에서 세대의 조절효과가 존재하지 않으리라고 예상한 가설(H_{3-2})를 채택하였다.

H_{3-3} 세대(연령집단)에 따라 리더-구성원 교환관계 수준이 공기업 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향력은 달라지지 않을 것이다. ····· ☑ 채 택

또한 팀내 구성원 교환관계-정서적 몰입의 관계에서만 세대의 조절 효과가 확인됨에 따라 가설(H_3)은 부분 채택되었다. <표 4-14>에 각 회귀모델 분석 결과를 요약하여 제시하였다.

H_3 세대(연령집단)에 따라 팀내 구성원 교환관계와 조직지원인식의 수준이 공기업 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향력이 달라질 것이다.
☑ 부분 채택

<표 4-14> 사회적 교환관계-정서적 몰입 관계에서 세대의 조절효과 분석결과

구 분	1단계			2단계 (조절변수 투입)			3단계 (상호작용항 투입)		
	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
(상 수)	3.308	.206		3.391	.210		3.415	.210	
독립변수									
팀내 구성원 교환관계(A)	.212	.086	.130**	.228	.086	.140***	.186	.087	.114**
조직지원 인식(B)	.373	.071	.355***	.347	.072	.330***	.332	.074	.315***
리더-구성원 교환관계(C)	.188	.060	.188***	.203	.060	.203***	.207	.064	.207***
통제변수									
성 별	-.014	.090	-.009	-.043	.091	-.026	-.040	.091	-.023
결혼여부	-.244	.116	-.150**	-.145	.127	-.089	-.150	.126	-.092
근속연수	.128	.048	.199***	.094	.051	.145*	.088	.052	.136*
조절변수									
세 대 (D)				.156	.083	.150*	.177	.083	.171**
상호작용항									
상호작용항 (A X D)							-.272	.121	-.129**
상호작용항 (B X D)							.020	.094	.014
상호작용항 (C X D)							-.032	.086	-.023
$F(p)$	41.089***			36.116***			26.575***		
adj.R^2	.510			.516			.525		
Δ(변화량) adj.R^2	-			.006			.009		

*p<.10, **p<.05, ***p<.01
Ref. 성 별 : 남성=0, 여성=1, / 결혼여부 : 기혼=0, 미혼=1,
연령집단 : Z세대(28세 이하) = 1, M세대(29~43세) = 2, X세대 및 기성세대(44세 이상) = 3
근무연수 : 1년 미만 = 1, 1년 이상 5년 미만 = 2, 5년 이상 10년 미만 = 3, 20년 이상 = 4

상기와 동일한 변수 및 데이터를 가지고 Andrew F. Hayes(2022)의 SPSS process macro 4.2 beta Model 1(조절효과)을 사용하여, 팀내 구성원 교환관계와 정서적 몰입 간 관계에서 세대(연령집단) 조절효과를 재검증하였다.

세부적으로 살펴보면 우선 회귀모형에 대한 정보인 model summary가 R^2 =3942, p=.0000(p<.10)로 나타나 통계적으로 유의하였다. 독립변수인 팀내 구성원 교환관계의 p값은 .0000(p<.10), 조절변수인 세대의 p값은 .0015(p<.10), 그리고 상호작용항의 p값이 .0057(p<.10)이고, 신뢰구간은 하한값(-.5409)과 상한값(-.0930)]이 0을 포함하지 않아 모두 통계적으로 유의하였다. 조절변수가 추가되었을 때 증가하는 설명력을 의미하는 R2-chng는 .0209이며 통계적으로 유의(F=7.7774, p=.0057, p<.10)하였다. 또한 조절변수가 저집단(-1SD), 평균(Mean), 고집단(+SD)일 때 유의확률 및 신뢰구간을 살펴본 결과, 모두 통계적으로 유의(p<.10)하고 신뢰구간의 하한값과 상한값이 0을 포함하지 않아 조절효과가 있음을 확인할 수 있었다.

따라서 전술한 분석 결과와 동일하게 팀내 구성원 교환관계에 따른 정서적 몰입의 변화를 세대(연령집단)이 조절하고 있다고 해석할 수 있다. 상기 SPSS process macro 4.2 beta 분석결과를 정리하여 <표 4-15>에 제시하였다.

아울러 모델 1 분석결과에 대한 보다 직관적인 이해를 위해 <그림4-1>에 상기 SPSS process macro 출력결과를 가지고 분석 결과를 시각화하여 나타내었다.

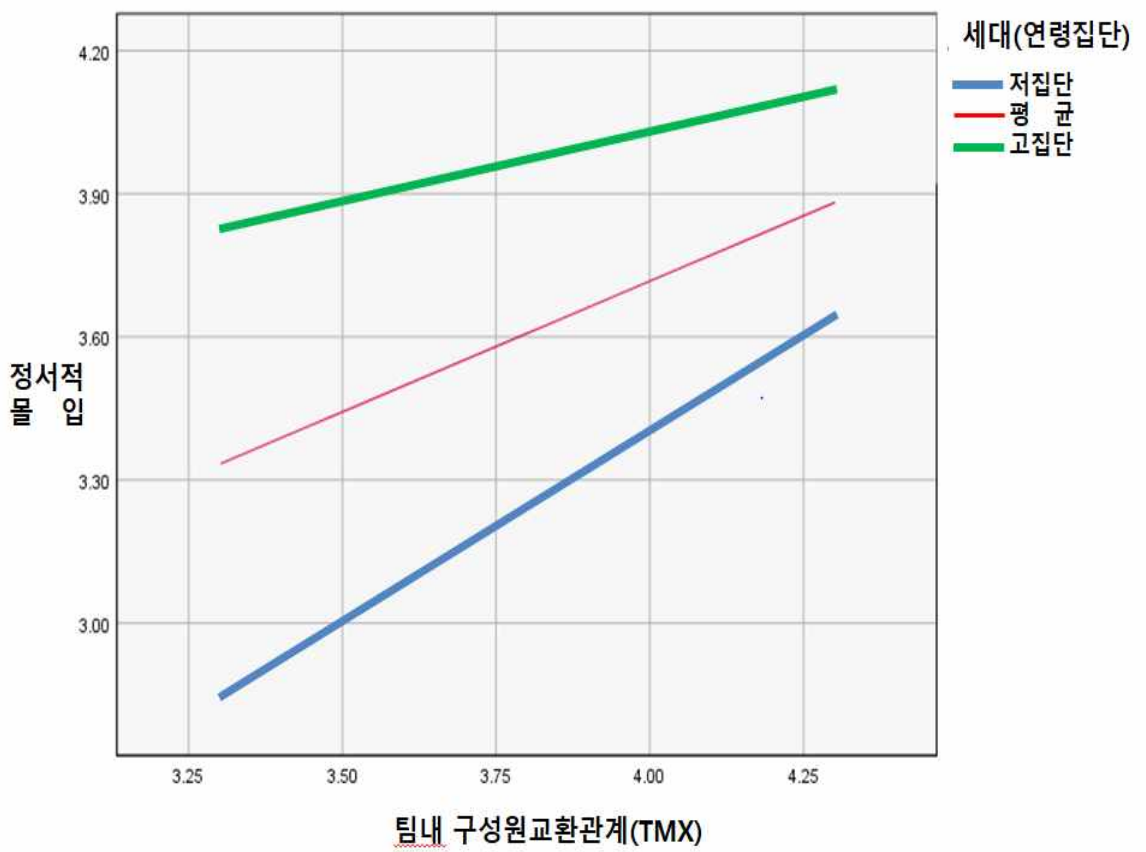
<표 4-15> 세대의 조절효과 분석 - SPSS process macro 4.2 beta 분석결과

Model Summary						
R	R^2	표준오차	F	df1	df2	**유의확률(p)**
.6279	**.3942**	.4105	24.4017	6.0000	225.0000	**.0000**

Model						
	coeff	표준오차	t	**유의확률(p)**	신뢰구간 하한값	신뢰구간 상한값
상 수	1.4468	.4061	3.5626	6.0000	225.0000	.0000
팀내 구성원 교환관계	.5286	.0876	6.0312	.0000	.3559	.7013
세 대	1.4440	.4493	3.2136	.0015	.5585	2.3294
상호작용항	**-.3169**	**.1136**	**-2.7888**	**.0057**	**-.5409**	**-.0930**

R^2-chng	F	df1	df2	**유의확률(p)**
.0209	**7.7774**	1.0000	225.0000	**.0057**

<그림4-1> 팀내 구성원 교환관계와 정서적 몰입간 관계에서 세대의 조절효과 그래프



조절변수(세대)	조절효과	표준오차	유의확률(p)	신뢰구간	
				하한값	상한값
-.7841 (-SD)	.7771	.1086	.0000	.5631	.9911
.0000 (MEAN)	.5286	.0876	.0000	.3559	.7013
.7841 (+SD)	.2801	.1395	.0458	.0053	.5549

2. 가설2, 가설4 검증

본 연구의 두 번째 가설(H_2)은 시장형, 준시장형 공기업 구성원들이 조직 내에서 상호간에 맺는 사회적 교환관계가 이들의 주관적 행복감에 미치는 영향을 검증하고자 하는 것이며, 네 번째 가설(H_4)은 사회적 교환관계와 구성원 개인의 주관적 행복감 간 관계에 있어 직장생활의 질의 매개효과가 존재하는지 여부를 검증하고자 하는 것이다. 검증하려는 가설은 아래와 같다.

H_2	**사회적 교환관계는 공기업 구성원의 주관적 행복감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**
H_{2-1}	팀내 구성원 교환관계는 공기업 구성원의 주관적 행복감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H_{2-2}	조직지원인식은 공기업 구성원의 주관적 행복감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H_{2-3}	리더-구성원 교환관계는 공기업 구성원의 주관적 행복감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H_4	**직장생활의 질은 사회적 교환관계와 공기업 구성원의 주관적 행복감 간 관계를 매개할 것이다.**
H_{4-1}	직장생활의 질은 팀내 구성원 교환관계와 공기업 구성원의 주관적 행복감 간 관계를 매개할 것이다.
H_{4-2}	직장생활의 질은 조직지원인식과 공기업 구성원의 주관적 행복감 간 관계를 매개할 것이다.
H_{4-3}	직장생활의 질은 리더-구성원 교환관계와 공기업 구성원의 주관적 행복감 간 관계를 매개할 것이다.

상기 가설의 검증을 위해 본 연구에서는 독립변수인 사회적 교환관계의 3개 하위차원별로 Baron & Kenny(1986)가 제시한 위계적 회귀분석을 통한 매개효과 검증방법을 사용하였다. 이현웅(2014)에 따르면 전통적인 Baron & Kenny(1986)의 3단계 검증방식은 실제 검증과정을 자세히 규명하고, 직관적인 이해가 쉽다는 장점이 있는 반면, 통상적으로 사회과학에서 유의수준을 .05 수준으로 설정하기 때문에(본 연구에서는 .10으로 설정), 3단계 검증 과정에서 1종 오류가 증가하여 추정의 정확성이 하락할 수 있는 문제를 안고 있다.

따라서 본 연구에서는 Baron & Kenny(1986) 방식으로 검증한 매개효과의 통계적 유의성을 Sobel Test(Sobel, M. E, 1982)와 붓스트래핑 방식을 사용한

SPSS process macro 4.2 beta(Andrew F. Hayes, 2022)로 재검증하는 방식을 사용하였다.

Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증방법에 따른 분석을 위해 사회적 교환관계의 하위차원별로 총 3가지 분석모델을 사용하였다. [모델1]에서는 팀내 구성원 교환관계-주관적 행복감 간의 관계 및 직장생활의 질의 매개효과를, [모델2]에서 조직지원인식-주관적 행복감 간의 인과관계 및 직장생활의 질의 매개효과를, [모델3]에서 리더-구성원 교환관계-주관적 행복감 간의 관계 및 직장생활의 질의 매개효과를 검증하고자 하였다.

각 모델에서의 분석은 총 3단계로 (1단계)독립변수가 매개변수에 미치는 영향이 유의한지 확인, (2단계)독립변수가 종속변수에 미치는 총 효과가 유의한지 확인, (3단계)독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의한지 확인하는 세 단계로 시행되었다. Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증방법에서는 2단계에서 독립변수의 총 효과의 표준화 회귀계수(β)가 3단계의 독립변수의 직접효과의 표준화 회귀계수(β)보다 크면 '부분매개' 효과로, 3단계에서 독립변수의 직접효과가 통계적으로 유의하지 않은 경우 '완전매개' 효과로 해석한다.

가. 팀내 구성원 교환관계-주관적 행복감간 관계 및 직장생활의 질의 매개효과 (모델1)

모델1에 대한 위계적 회귀분석 결과, 공기업 구성원들의 팀내 구성원 교환관계 수준은 이들의 주관적 행복감에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있었으며, 두 변수의 관계에서 직장생활의 질 변수의 매개효과 역시 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 팀내 구성원 교환관계의 수준이 높아질수록, 공기업 구성원들의 직장생활의 질 역시 높아지며, 높은 직장생활의 질은 이들의 주관적 행복감에 긍정적 영향을 준다는 해석이 가능하다. 또한 직장생활의 질은 부분매개효과를 가진 것으로 나타났다. <표 4-16>은 모델1에 대한 분석결과를 요약하여 나타낸 것이다.

<표 4-16> 위계적 회귀분석 결과 (모델1)

단계	변수	B	SE	β (p)	F(p)	R^2	adj.R^2
1	(상수)	.603	.319		74.559***	.245	.242
	독립변수 → 매개변수	.719	.083	**.495*** **			
2	(상수)	1.937	.263		42.924***	.157	.154
	독립변수	.450	.069	**.397*** **			

	→ 종속변수						
3	(상수)	1.757	.248		41.855***	.268	.261
	독립변수 → 종속변수	.235	.074	.207***			
	매개변수 → 종속변수	.299	.051	.382***			

*p<.10, **p<.05, ***p<.01

1단계에서 팀내 구성원 교환관계는 매개변수인 직장생활의 질에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향력(β=.495, p<.10)을, 2단계에서 팀내 구성원 교환관계는 종속변수인 주관적 행복감에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향력(총 효과)을 미치는 것으로 나타났다(β=.397, p<.10). 이에 따라 팀내 구성원 간 교환관계는 공기업 구성원의 주관적 행복감과 正의 상관관계를 보일 것으로 예상한 가설(H_{2-1})을 채택하였다.

H_{2-1} 팀내 구성원 교환관계는 공기업 구성원의 주관적 행복감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. ····· ☑ 채 택

매개변수를 통제한 3단계에서는 팀내 구성원 교환관계가 종속변수인 주관적 행복감에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향력(직접효과)을 미치고 있었고(β=.207, p<.10). 매개변수인 직장생활의 질의 종속변수인 주관적 행복감에 대해 유의한 정(+)의 영향력도 확인되었다(β=.382, p<.10). 또한 2단계에서의 독립변수의 총효과(β=.397)가 3단계에서의 직접효과(β=.207)가 보다 크게 나타남에 따라(.397 > .207), 직장생활의 질은 팀내 구성원 교환관계와 주관적 행복감간의 관계에서 부분매개(partial mediation) 효과를 보이는 것으로 나타났다. 이에 따라 팀내 구성원 교환관계와 주관적 행복감간의 관계에서 직장생활의 질의 매개효과를 예상한 가설(H_{4-1})을 채택하였다.

H_{4-1} 직장생활의 질은 팀내 구성원 교환관계와 공기업 구성원의 주관적 행복감간 관계를 매개할 것이다. ····· ☑ 채 택

모든 단계에서 ANOVA 테스트에서의 F값이 모두 통계적으로 유의(p<.10)하였으며, 모든 변수의 VIF계수가 10이하, 전체 회귀모델의 Durbin-Watson값이 1.924(2에 근접)으로 나타나 모형적합도, 변수간 다중공선성, 잔차의 독립성 가정에 관련된 문제는 발견되지 않았다.

Sobel Test(Sobel, M. E, 1982)[23]와 Andrew F. Hayes(2022)의 SPSS process macro 4.2 beta를 통해 상기 분석결과를 재검증한 결과, Sobel Test에서의 매개효과가 유의(p=.000)하였으며, process macro 분석결과에서도 총효과가 유의(p=.000, p<.10), 직접효과가 유의(p=.0017, p<.10), 간접효과 역시 [표24]와 같이 추출된 간접효과 크기의 범위[(신뢰구간 하한값(.1104)과 상한값(.2858)]이 0을 포함하지 않아 상기 분석결과와 동일하게 유의한 매개효과(부분매개)를 보였다. <표4-17>, <표 4-18>에 검증 결과를 요약하여 제시하였다.

<표4-17> Sobel Test 결과 (모델1)

매개 경로	Z score	P-value	유의 여부
팀내 구성원교환관계(TMX) → 직장생활의 질 → 주관적 행복감	4.855	.000	**유의**

<표 4-18> SPSS process macro 4.2 beta 간접효과 검증 결과 (모델1)

항 목	간접효과 effect	표준오차	신뢰구간 하한값	신뢰구간 상한값	유의 여부
팀내 구성원 교환관계(TMX)가 주관적 행복감에 미치는 간접효과	.1941	.0452	.1104	.2858	**유의**

*p<.10, **p<.05, ***p<.01, 추출(bootstrap) 표본 : 5,000개

앞서 가설(H_{2-1})와 가설(H_{4-1})에서는 Alderfer(1969)의 ERG이론, Crouter (1984), Zedeck(1992) 등이 제안한 전이이론(spillover theory)을 토대로 높은 수준의 팀내 구성원 교환관계 형성은 다른 팀원들과 개방적인 소통, 상호지원, 원만한 대인관계를 유지하게 하고, 구성원 간 높은 단결심을 유도(관계욕구 충족)하게 할 뿐만 아니라 이에 따른 승진기회 확대 등으로 연결될 수 있으므로(성장욕구 충족) 이들이 인지하는 직장생활의 질을 높이고, 높아진 직장생활의 질은 매개변수로써 직장 구성원의 주관적 행복감에 긍정적 영향을 미칠 것이라고 예상하였다.

상기 모델1의 분석결과는 우리나라 공기업의 맥락에서 상기 가설(H_{2-1})과 가설(H_{4-1})을 지지하는 결과로 해석된다. 다만 직장생활의 질은 예상과 다르게 부분매개효과를 보이는 것으로 나타났는데, 이는 팀내 구성원 간 형성되는 사회적 교환관계의 수준이 이들의 주관적 행복감간에 직접적인 영향도 미치고 있을 뿐만 아니라, 또 다른 변인을 통한 간접적 연결고리도 존재할 수 있다는 점을 시사한다.

23) www.danielsoper.com의 Free Statistics Caculators 4.0 온라인 소벨테스트 매개효과 검증값을 사용하였다.

나. 조직지원인식-주관적 행복감 간 관계 및 직장생활의 질의 매개효과 (모델2)

모델2에 대한 위계적 회귀분석 결과, 공기업 구성원들의 조직지원인식 수준은 이들의 주관적 행복감에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있었으며, 두 변수의 관계에서 직장생활의 질 변수의 매개효과 역시 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 조직지원인식 수준이 높아질수록, 공기업 구성원들의 직장생활의 질이 역시 높아지며, 높은 직장생활의 질은 이들의 주관적 행복감에 긍정적 영향을 준다는 해석이 가능하다. 또한 직장생활의 질은 완전매개효과를 가진 것으로 나타났다. <표 4-19>은 모델2에 대한 분석결과를 요약하여 나타낸 것이다.

<표 4-19> 위계적 회귀분석 결과 (모델2)

단계	변수	B	SE	β (p)	F(p)	R^2	adj.R^2
1	(상수)	1.383	.189		105.065***	.649	.643
	독립변수 → 매개변수	.763	.040	**.811*** **			
2	(상수)	2.695	.222		15.142***	.211	.197
	독립변수 → 종속변수	.316	.047	**.430*** **			
3	(상수)	2.301	.240		15.668***	.257	.241
	독립변수 → 종속변수	.099	.073	**.134**			
	매개변수 → 종속변수	.285	.076	**.365*** **			

*p<.10, **p<.05, ***p<.01

1단계에서 조직지원인식은 매개변수인 직장생활의 질에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향력(β=.811, p<.10)을, 2단계에서 조직지원인식은 종속변수인 주관적 행복감에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향력(총 효과)을 미치는 것으로 나타났다(β=.430, p<.10).

현재까지 국내에서 조직지원인식과 조직생활의 질과의 직접적인 상관관계에 대한 실증연구는 찾아보기 어려웠으나, 상기 결과는 각각 이란 교육업계, 터키 관광업계에서의 실증연구를 토대로 조직지원인식과 직장생활의 질 간의 강한 연관성을 보고한 Gordani, Y 외(2020), Demirdelen Alrawadieh, D(2020)의 연구 결과와 일치하는 것으로, Alderfer(1969)의 ERG 이론을 토대로 조직지원인식이

높아질 경우, 구성원의 관계, 성장욕구를 충족시켜 직장생활의 질을 높힐 수 있다고 추론한 본 연구의 가설(H_{2-2})을 지지하는 것이다. 이에 따라 가설(H_{2-2})을 채택하였다.

H_{2-2} 조직지원인식은 공기업 구성원의 주관적 행복감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. ····· ☑ 채 택

매개변수를 통제한 3단계에서 조직지원인식의 종속변수인 주관적 행복감에 대한 영향력(직접효과)은 유의하지 않은 것으로 나타나(β=.134, p>.10), 1~3단계에서의 분석결과를 토대로 직장생활의 질이 조직지원인식과 주관적 행복감간 관계를 완전 매개한다는 해석이 가능하였다. 모든 단계에서 ANOVA 테스트에서의 F값이 모두 통계적으로 유의(p<.10)하였으며, 모든 변수의 VIF 계수가 10이하, 전체 회귀모델의 Durbin-Watson값이 2.017(2에 근접)으로 나타나 모형적합도, 변수간 다중공선성, 잔차의 독립성 가정에 관련된 문제는 발견되지 않았다.

Sobel Test와 SPSS process macro 4.2 beta를 통해 상기 분석결과를 재검증한 결과, Sobel Test에서의 매개효과가 유의(p=.000, p<.10)하였다. 또한 process macro 분석결과에서도 총효과는 유의(p=.000, p<.10), 직접효과는 유의하지 않음(p=.1804, p>.10), 간접효과의 경우 [표24]와 같이 추출된 간접효과 크기의 범위[(신뢰구간 하한값(.0845)과 상한값(.3761)]가 0을 포함하지 않아 유의한 것으로 나타나 상기 분석결과와 동일하게 유의한 매개효과(완전 매개)를 보였다. <표 4-20>와 <표 4-21>에 재검증 결과를 요약하여 제시하였다.

<표 4-20> Sobel Test 매개효과 검증 결과 (모델2)

매개 경로	Z score	P-value	유의 여부
조직지원인식(POS) → 직장생활의 질 → 주관적 행복감	3.679	.000	**유의**

<표 4-21> SPSS process macro 4.2 beta 간접효과 검증 결과 (모델2)

항 목	간접효과 effect	표준오차	신뢰구간 하한값	신뢰구간 상한값	유의 여부
조직지원인식(POS)이 주관적 행복감에 미치는 간접효과	.2175	.0743	.0845	.3761	**유의**

*p<.10, **p<.05, ***p<.01, 추출(bootstrap) 표본 : 5,000개

상기 모델2의 분석결과는 우리나라 공기업의 맥락에서 조직지원인식과 주관적 행복감 간의 관계에서 직장생활의 질의 매개효과를 예상한 가설(H_{4-2})을 지지하는 결과이다.

현재까지 국내·외 선행연구에서 이와 관련한 직접적인 실증 연구결과는 찾아보기 어려웠으나, 본 연구에서는 Alderfer(1969)의 ERG이론, Crouter(1984), Zedeck(1992) 등이 제안한 전이이론(spillover theory)을 근거로 높은 조직지원인식 수준은 각 구성원들이 조직의 배려에 매력을 느끼도록 하여 타 구성원들과의 관계인 조직 응집성을 높이고(관계욕구 충족), 자신의 노력과 공헌에 대해 높은 가치를 부여한다고 느끼게 하여 승진, 자기계발 동기로 연결될 수 있으므로(성장욕구 충족), 이로 인해 높아진 직장생활의 질은 매개변수로써 직장 구성원의 주관적 행복감에 긍정적 영향을 미칠 것이라고 예상한 바 있다. 이에 따라 가설(H_{4-2})을 채택하였다.

H_{4-2} 직장생활의 질은 조직지원인식과 공기업 구성원의 주관적 행복감간 관계를 매개할 것이다. ····· ☑ 채 택

다. 리더-구성원-주관적 행복감간 관계 및 직장생활의 질의 매개효과 (모델3)

모델3에 대한 위계적 회귀분석 결과, 공기업 구성원들의 리더-구성원 교환관계 수준은 이들의 주관적 행복감에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있었으며, 두 변수의 관계에서 직장생활의 질 변수의 매개효과 역시 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 리더-구성원 교환관계 수준이 높아질수록, 공기업 구성원들의 직장생활의 질 역시 높아지며, 높은 직장생활의 질은 이들의 주관적 행복감에 긍정적인 영향을 준다는 해석이 가능하다. 또한 직장생활의 질은 완전 매개효과를 가진 것으로 나타났다. <표 4-22>은 모델3에 대한 분석결과를 요약하여 나타낸 것이다.

1단계에서 리더-구성원 교환관계는 매개변수인 직장생활의 질에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향력(β=.555, p<.10)을, 2단계에서 리더-구성원 교환관계는 종속변수인 주관적 행복감에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향력(총 효과)을 미치는 것으로 나타났다(β=.314, p<.10). 이에 따라 가설(H_{2-3})을 채택하였다.

H_{2-3} 리더-구성원 교환관계는 공기업 구성원의 주관적 행복감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. ····· ☑ 채 택

매개변수를 통제한 3단계에서 리더-구성원 교환관계의 종속변수(주관적 행복감)에 대한 영향력(직접효과)은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나(β=.080, p>.10). 1~3단계에서의 분석결과를 토대로 직장생활의 질이 리더-구성원 교환관계와 주관적 행복감 간 관계를 완전 매개하고 있다는 해석이 가능하였다. 모든 단계에서 ANOVA 테스트에서의 F값이 모두 통계적으로 유의(p<.10)하였으며, 모든 변수의 VIF계수가 10이하, 전체 회귀모델의 Durbin-Watson값이 1.986(2에 근접)으로 나타나, 모형적합도, 변수 간 다중공선성 및 잔차의 독립성 가정에 관련된 문제는 발견되지 않았다.

<표 4-22> 위계별 회귀분석 결과 (모델3)

단계	변수	B	SE	β (p)	F(p)	R^2	adj.R^2
1	(상수)	1.529	.280		34.583***	.379	.368
	독립변수 → 매개변수	.497	.048	**.555*** **			
2	(상수)	2.702	.257		9.647***	.145	.130
	독립변수 → 종속변수	.219	.044	**.314*** **			
3	(상수)	2.200	.255		15.519***	.256	.239
	독립변수 → 종속변수	.056	.050	**.080**			
	매개변수 → 종속변수	.329	.057	**.421*** **			

*p<.10, **p<.05, ***p<.01

Sobel Test와 SPSS process macro 4.2 beta를 통해 상기 분석 결과를 재검증한 결과, Sobel Test에서 매개효과가 유의(p=.000, p<.10)하였다. 또한 process macro 분석 결과에서도 총 효과는 유의(p=.000, p<.10), 직접효과는 유의하지 않음(p=.2651, p>.10), 간접효과의 경우 [표31]와 같이 추출된 간접효과 크기의 범위[(신뢰구간 하한값(.0983)과 상한값(.2397)]가 0을 포함하지 않아 유의한 것으로 나타나 상기 분석 결과와 동일하게 유의한 매개효과(완전매개)를 보였다. <표 4-23> 와 <표 4-24>에 검증 결과를 요약하여 제시하였다.

<표 4-23>Sobel Test 매개효과 검증 결과 (모델3)

매개 경로	Z score	P-value	유의 여부
리더-구성원교환관계(LMX) → 직장생활의 질 → 주관적 행복감	5.041	.000	**유의**

<표 4-24> SPSS process macro 4.2 beta 간접효과 검증 결과 (모델3)

항 목	간접효과 effect	표준오차	신뢰구간 하한값	신뢰구간 상한값	유의 여부
리더-구성원교환관계(LMX)가 주관적 행복감에 미치는 간접효과	.1633	.0360	.0983	.2397	**유의**

*p<.10, **p<.05, ***p<.01, 추출(bootstrap) 표본 : 5,000개

이에 따라 리더-구성원 교환관계와 주관적 행복감 간 관계에서 직장생활의 질의 매개효과를 예상한 가설(H_{4-3})을 채택하였다.

H_{4-3} 직장생활의 질은 리더-구성원 교환관계와 공기업 구성원의 주관적 행복감 간 관계를 매개할 것이다..... ☑ 채 택

본 연구의 가설(H_{2-3})과 가설(H_{4-3})에서는 Alderfer(1969)가 주장한 ERG이론, Crouter(1984), Zedeck(1992) 등이 제안한 전이이론(spillover theory)을 근거로 높은 리더-구성원 교환관계 형성 수준에 따라 1)상사와 구성원 상호간 신뢰, 존중, 상호영향력, 의무감의 교환이 반복해서 발생할 경우 이들의 관계에 긍정적 영향을 주게 되고(관계욕구 충족), 2)구성원이 상사에 대해 개별화된 충성심과 높은 성과를 보이게 되면(Dunegan et al., 2002), 상사는 이에 대해 해당 구성원에 대한 승진 결정 등에 영향을 줄 수 있으므로(성장욕구 충족), 이로 인해 높아진 직장생활의 질은 매개변수로써 직장 구성원의 주관적 행복감에 긍정적 영향을 미칠 것이라고 예상하였다.

상기 모델3의 분석 결과는 우리나라 공기업의 맥락에서 상기 가설(H_{2-3})과 가설(H_{4-3})을 지지하는 결과로 해석된다. 상사와 개별 직원(부하)간의 상호신뢰, 존중, 호혜적 영향력, 충성심, 호감, 그리고 상호간 의무감으로 이루어지는 쌍방관계(Botero, I.C. and L. Van Dyne, 2009)의 특징을 지니는 리더-구성원 교환관계는 서구적 기업환경 하에서 이론화되었다는 한계가 있으며, 국내기업을 대상으로 리더-구성원 교환관계와 직장생활의 질, 그리고 주관적 행복감과의 구조적 관계를 다룬 선행연구는 찾아보기 어려웠다. 하지만 상기 분석 결과는 상대적으로 위계적 상하관계가 강한 우리나라 공기업의 맥락에서도 높은 수준의 리더-구성원 교환관계 형성은 직장생활의 질을 통해 구성원 개인의 주관적 행복감에 영향을 줄 수 있기 때문에, 공기업 구성원 개인에게 있어 중요한 의미를 지닌다는 점을 시사한다.

제 5 절 검증결과 요약

4절의 가설 검증결과를 요약하면 다음과 같다.

시장형, 준시장형 공기업 구성원들이 조직 내에서 상호 간 맺는 사회적 교환관계 수준이 이들의 정서적 몰입에 미치는 영향을 검증한 주 가설(H_1)과 사회적 교환관계의 각 하위차원에 대한 부 가설(H_{1-1}), (H_{1-2}), (H_{1-3})은 모두 채택되었다. 사회적 교환관계의 각 하위차원인 팀내 구성원 교환관계, 조직지원인식, 리더-구성원 교환관계는 공기업 구성원의 정서적 몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 또한 이들 중 조직지원인식의 정서적 몰입에 대한 상대적 영향력이 가장 크게 나타났다.

사회적 교환관계 중 팀 내 구성원 교환관계, 조직지원인식과 정서적 몰입 간 관계에 있어 세대(연령집단)의 조절효과 존재 여부를 검증한 주 가설(H_3)은 부분 채택되었다. 팀 내 구성원 교환관계와 정서적 몰입 간 관계에서는 세대의 유의미한 조절효과가 확인되어 부 가설(H_{3-1})이 채택되었으나, 조직지원인식과 정서적 몰입간 관계에서는 세대의 조절효과가 확인되지 않아 부 가설(H_{3-2})은 기각되었다. 리더-구성원 교환관계와 정서적 몰입간 관계에서는 세대의 조절효과가 확인되지 않아, 조절효과가 없을 것이라고 예상한 부 가설(H_{3-3})은 채택되었다.

시장형, 준시장형 공기업 구성원들이 조직 내에서 상호 간 맺는 사회적 교환관계 수준이 이들의 주관적인 행복감에 미치는 영향을 검증한 주 가설(H_2)과 직장생활의 질을 매개효과 존재 여부를 검증한 부 가설(H_{2-1}), (H_{2-2}), (H_{2-3})은 모두 채택되었다. 사회적 교환관계의 각 하위차원인 팀내 구성원 교환관계, 조직지원인식, 리더-구성원 교환관계는 공기업 구성원의 주관적인 행복감에 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있었으며, 직장생활의 질은 이들의 관계를 매개하고 있었다.

또한, 사회적 교환관계과 정서적 몰입간 관계에 있어 세대(연령집단)의 매개효과 존재여부를 검증한 주 가설(H_4)과 부 가설(H_{4-1}), (H_{4-2}), (H_{4-3})은 모두 채택되었다. 직장생활의 질은 조직지원인식, 리더-구성원 교환관계와 주관적 행복감간 관계를 완전 매개하는 것으로 나타난 반면, 팀내 구성원 교환관계와 주관적 행복감간 관계는 부분 매개하는 것으로 확인되어, 이들 간에는 직장생활의 질을 거치지 않은 직접적인, 혹은 또 다른 간접적 연결고리가 존재할 가능성이 있는 것으로 나타났다. 상술한 가설검증 결과를 요약하여 다음 [표 30]에 제시하였다.

<표 4-25> 가설 검증결과 요약

H_1 사회적 교환관계는 공기업 구성원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
H_{1-1} 팀내 구성원 교환관계는 공기업 구성원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	☑ 채 택
H_{1-2} 조직지원인식은 공기업 구성원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	☑ 채 택
H_{1-3} 리더-구성원 교환관계는 공기업 구성원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	☑ 채 택
H_2 사회적 교환관계는 공기업 구성원의 주관적 행복감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
H_{2-1} 팀내 구성원 교환관계는 공기업 구성원의 주관적 행복감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	☑ 채 택
H_{2-2} 조직지원인식은 공기업 구성원의 주관적 행복감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	☑ 채 택
H_{2-3} 리더-구성원 교환관계는 공기업 구성원의 주관적 행복감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	☑ 채 택
H_3 세대(연령집단)에 따라 팀내 구성원 교환관계와 조직지원인식의 수준이 공기업 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향력이 달라질 것이다.	
H_{3-1} 세대(연령집단)에 따라 팀내 구성원 교환관계 수준이 공기업 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향력이 달라질 것이다	☑ 채 택
H_{3-2} 세대(연령집단)에 따라 조직지원인식 수준이 공기업 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향력이 달라질 것이다.	☒ 기 각
H_{3-3} 세대(연령집단)에 따라 리더-구성원 교환관계 수준이 공기업 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향력은 달라지지 않을 것이다.	☑ 채 택
H_4 직장생활의 질은 사회적 교환관계와 공기업 구성원의 주관적 행복감간 관계를 매개할 것이다.	
H_{4-1} 직장생활의 질은 팀내 구성원 교환관계와 공기업 구성원의 주관적 행복감간 관계를 매개할 것이다.	☑ 채 택
H_{4-2} 직장생활의 질은 조직지원인식과 공기업 구성원의 주관적 행복감간 관계를 매개할 것이다.	☑ 채 택
H_{4-3} 직장생활의 질은 리더-구성원 교환관계와 공기업 구성원의 주관적 행복감간 관계를 매개할 것이다.	☑ 채 택

제 5장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약 및 이론적 함의

모든 조직의 구성원들은 그 직위와 역할을 막론하고 각자의 업무를 수행하는 과정에서 필연적으로 조직 내 다른 구성원과 관계를 맺게 된다. 본 연구는 사회교환이론을 주된 이론적 준거로 삼아, 우리나라 시장형 공기업의 맥락에서 이러한 조직 내에서의 '관계 맺음' 속에서 이루어지는 호혜적 교환의 품질(quality), 즉 사회적 교환관계가 [1]다양한 세대로 이루어진 구성원들의 정서적 몰입에 미치는 영향력과 [2]직장생활의 질을 거쳐 주관적 행복감으로 연결되는 두 가지 경로를 실증적으로 탐색하였다.

이를 위해 국내외 선행연구에서 나타난 사회적 교환관계, 정서적 몰입, 직장생활의 질, 그리고 주관적 행복감과 관련된 이론적 논의 및 연구자 본인의 공기업 근무경험을 바탕으로, 다음 세 가지 명제를 전제로 삼아 논의를 전개하였다.

「조직 내에서는 구성원 간에 호혜성을 바탕으로 한 사회적 교환관계가 형성된다.」

우리 모두는 두 사람 이상으로 구성된 그룹 혹은 조직에서 타인과 다양한 형태의 관계를 맺으며 살아가고 있으며, 사회적 교환이론에서는 이러한 관계가 당사자 간의 호혜적 교환에 기초하여 형성된다고 설명한다. 본 연구는 우리나라 공기업 조직 내에서도 이같은 사회적 교환관계가 형성될 것으로 보고, 조직 내에서 상사와 구성원 간, 부서 내 팀원 간, 조직과 구성원 간에서 형성되는 사회적 교환관계와 조직차원의 효과성(정서적 몰입), 그리고 구성원 개인차원의 효과성(주관적 행복감)과의 관계를 탐구하였다.

「조직 구성원의 정서적 조직몰입은 조직의 생산성 및 효과성에 기여한다,」

구성원의 조직에 대한 몰입은 조직행동 분야의 수많은 연구 결과를 통해 조직 구성원의 긍정적 행동을 이끌어냄으로써 조직 생산성과 효과성 등 조직차원의 효과와 매우 높은 관련성을 가지고 있다고 알려져 있다. 특히 구성원이 조직에 느끼는 정서적, 심리적 애착 혹은 자신과 조직을 동일시하는 태도나 성향을 의미하는 정서적 몰입(affective commitment)은 집단주의적 특성이 아직도 많이 남아있는 우리나라의 기업환경과 문화적 맥락에서 매우 중요하게 다루어지고 있고, 정년을 보장받고 있어 구성원들의 지속적 몰입에 대한 동기가

상대적으로 미약할 수 있는 우리나라 공기업의 근무환경에서는 더욱 중요한 의미를 가질 수 있다. 이에 따라 본 연구에서는 정서적 몰입을 조직 차원의 효과성을 측정하는 대리변수로 사용하였다.

「행복은 모든 인간이 보편적으로 추구하는 중요한 개인적 가치이다.」

행복은 의심할 바 없이 모든 인간이 추구하는 보편적 가치이다. 합리적 사고를 갖춘 개인의 행동은 모두 이러한 행복의 추구와 직·간접적 관련성이 있을 것으로 판단되는 바, 본 연구에서는 조직 구성원 개인이 주관적으로 인식하는 행복감으로 개인 차원의 효과성을 측정하였다.

연구 목적의 달성을 위해 공공기관의 운영에 관한 법률에 의해 지정된 시장형, 준시장형 공기업 36개사 재직자 277,775명[24]을 모집단으로 삼고, 이들 중 H사, I사 등 5개사 소속 재직자 300명에게 국내외 선행연구를 통해 충분히 검증되었다고 판단되는 측정 도구로 구성된 자기 보고식 설문을 배포하여, 최종적으로 확보한 232명의 설문 데이터로 분석을 진행하였다.

본 연구를 통해 밝혀진 내용과 그 이론적 함의는 다음과 같다.

첫째, 사회적 교환관계의 하위차원인 [1]팀내 구성원 교환관계, [2]조직지원인식, [3]리더-구성원 교환관계 수준은 모두 시장형·준시장형 공기업 직원들의 정서적 몰입 강화에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 공기업 구성원들이 인식하는 조직 내 사회적 교환관계의 총체적 수준은 이들의 정서적 몰입에 중요한 결정요인임을 확인하였다. 이 결과는 반세기 전 서구적 가치관과 문화적 맥락에서 이론화되었지만, 현재까지도 조직 내 구성원들의 행동을 이해하는 주요 패러다임으로 활용되는 사회교환이론의 보편적 설명력을 우리나라의 공기업 환경에서 재확인한 것이다.

각 하위차원별로 살펴보면, 팀내 구성원 교환관계 수준이 조직 구성원의 정서적 몰입에 미치는 유의한 영향을 확인하였으며, 이는 Kim, M., Choi, et al.(2018), Kang, J.-S.(2017), Andika Dhyta Vernanda(2019), 윤나나(2018)의 보고와 일치하는 결과이다. 구성원이 자신과 팀원 간의 원활한 소통, 상호협조, 신뢰관계 구축 등으로 형성된 높은 수준의 팀 내 구성원 교환관계를 지각하게 되면, 자신의 부서에 대한 심리적 애착을 느끼고 부서와 자신의 목표를 동일

24) 출처 : 2022. 12. 31 기준 ALIO(공공기관 경영정보 공개시스템) 임직원 현황 공시자료

시하게 되며, 이는 부서와 조직 전체에 대한 긍정적 직무태도인 정서적 몰입으로 연결될 수 있다는 것이다.

조직지원인식 수준이 조직 구성원의 정서적 몰입에 미치는 유의한 영향도 확인되었다. 이는 Settoon, Bennett, & Liden(1996), Wayne et al(1997), 이재원(2009), 김지현, 최애경(2014), 김주하, 윤동열, 김성훈(2019) 등 국내외 연구에서의 결과와 일치하는데, 이는 사회교환이론의 근간인 호혜성의 관점에서 구성원 개인이 조직으로부터 자신의 노력 및 공헌에 대한 인정, 복지 등 유·무형의 지원을 제공받고 있다고 인식하게 되어 높은 조직지원인식이 형성되면, 그 반대급부로 조직의 목표 달성을 위한 구성원 개인의 노력, 시간, 에너지로 구체화되는 정서적 조직몰입으로 연결된다고 설명한 Wayne et al(1997), Rhoades et al(2001)의 주장을 지지하고 있다.

한편 조직지원인식은 다른 사회적 교환관계의 하위차원(팀내 구성원 교환관계, 리더-구성원 교환관계)에 비해 정서적 몰입에 상대적으로 큰 영향력을 보이고 있었다.

이 결과는 사회교환이론에서의 조직지원인식에 대한 개념적 논의를 근거로 설명될 수 있다. 팀내 구성원 교환관계, 리더-구성원 교환관계에서는 구성원이 인지하는 교환 대상이 각각 '팀내 다른 구성원', '직속 상사'로 비교적 명확하게 한정될 가능성이 높은 반면, 조직지원인식은 '조직 전체'의 배려, 복지, 구성원의 기여와 노력에 대한 인정에 대해 개별 구성원들이 직접적으로 인지하는 정도이기 때문에, 높은 조직지원인식을 경험한 구성원들은 보다 자연스럽게 사회적 교환의 대상을 보다 포괄적 개념인 '조직 전체'로 인지하게 되고, 이 과정에서 형성되는 조직에 대한 호감, 애착이 보다 강한 정서적 몰입으로 발현되었을 것이라는 해석이 가능하다. 따라서 이 결과는 공기업 근무자들의 정서적 몰입 향상에 있어 조직지원인식이 특히 중요한 선행요인 중 하나일 수 있다는 점을 시사하며, 조직으로부터 많은 지원을 받고 있다고 느끼는 직원들이, 그렇지 않다고 느끼는 직원들보다 더 강한 조직몰입을 형성하는 경향이 있다는 Eisenberger, Fasolo, & Davis-Lamastro(1990), Masterson et al.(2000), Roades & Eisenberger(2002)의 견해와 그 맥을 같이한다.

또한 리더(직속상사)-구성원간 교환관계 수준이 공기업 직원들의 정서적 몰입에 미치는 유의한 영향도 확인되었다. 이는 국내 기업환경에서의 이범재

(2015), 김수진(2020)의 연구결과와 일치하며, 리더-구성원 교환관계의 정서적 몰입을 포함한 조직몰입에 대한 영향력을 보고한 국내외 연구결과(Green et al.,1996; Liden et al., 2000; Wayne et al., 1997; 김원동, 정규엽,2010; 이윤호・양길승, 2012; 이찬옥, 서순애, 조용범, 2014)를 지지하고 있다. 즉, 국내 타 업종에서와 마찬가지로 우리나라 공기업 구성원의 조직 내 사회교환관계 수준은 이들의 정서적 몰입에 중요한 영향을 미치고 있는 것이다.

이 결과는 사회교환이론(Social Exchange Theory; Blau, 1964) 및 조직지원이론(Organizational support theory; Eisenberger et al., 1986)의 관점에서 설명 가능하다.

사회적 교환이론에 따르면 높은 수준의 리더-구성원 교환관계는 구성원이 상사로부터 받는 대우, 평가, 지원 및 코칭 등을 호의적으로 인식하게 되면, 이의 반대급부로써 구성원은 상사에 대한 우호적 감정, 충성심 등을 가지게 되면서 상사의 기대에 부응하고 주어진 역할(성과)를 충족시키려는 태도를 가지게 되며, 이러한 구성원에 대해 상사가 다시 유무형의 보상을 제공하는 호혜적 교환의 선순환이 발생될 때 형성된다. 또한 조직지원이론은 이 과정에서 구성원이 상사를 조직의 대리인으로 인식하고, 조직과 상사를 동일시하게 되면서 호감과 애착을 보이게 되면, 조직에 대한 정서적 몰입 등 여러 긍정적 직무태도로 연결된다고 설명한다.

따라서 상기 결과는 Wayne, S., Shore, L., & Liden, R.(1997)가 지적한 바와 같이 리더-구성원 교환관계가 조직 내 사회적 교환관계의 또 다른 차원인 조직지원인식과 함께 정서적 몰입으로 대표되는 구성원의 긍정적 직무태도에 유의한 영향을 주는 만큼, 리더-구성원 교환관계 수준의 향상이 우리나라의 공기업에서도 중요시되어야 한다는 점을 시사한다.

둘째, 사회적 교환관계 중 팀내 구성원 교환관계의 수준이 공기업 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향력이 세대(연령집단)별로 다르게 나타나는 것(조절효과)을 확인하였다. 특히 연령대가 낮은 M세대(29~43세)나 Z세대(28세 이하)로 갈수록, X세대(44세 이상)와 기성세대보다 팀내 구성원 교환관계가 정서적 몰입에 미치는 조절효과가 커지는 것으로 나타났다.

이 결과는 세대(연령집단)의 조절효과를 예상한 본 연구의 가설과는 일치하였으나, 가설설정 과정에서 추론한 조절효과의 방향성과는 상반된 내용이었다.

본 연구에서는 전통적 집단의식이 강한 조직환경에 익숙한 기성세대(높은 연령대의 집단) 조직 구성원일수록 긴 시간 동안 반복된 교환관계 형성을 통해 젊은 세대보다 높은(혹은 낮은) 팀내 구성원 교환관계를 경험할 것이며, 이로 인해 이들의 정서적 몰입은 보다 큰 영향을 받을 것이라고 예상하였지만, 실증분석 결과 오히려 젊은 세대(M세대, Z세대)로 갈수록 팀내 구성원 교환관계가 정서적 몰입에 미치는 영향이 더욱 크게 나타났다.

또한 예상과 달리 조직지원인식과 정서적 몰입 간 관계에서 세대의 조절효과는 확인할 수 없었다. 이는 기성세대와 MZ세대 간에 조직지원인식에 내재된 공정성에 대한 인식이 서로 다르게 나타났다는 선행 연구결과들을 근거로, 세대(연령집단)에 따라 조직지원인식 수준이 공기업 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향력이 달라질 것이라고 예상한 가설(H_{3-2})을 기각하는 결과로, 공기업 직원의 조직지원인식 수준이 이들의 정서적 몰입에 미치는 영향력은 직원 개인이 속한 세대(연령집단) 특성과는 관련성이 낮다는 해석이 가능하다.

3절에서 언급하였지만, 조직지원인식과 구성원들의 조직몰입간 관계에서 구성원의 세대에 따라 상대적 영향력이 다르게 나타난다는 점에 대해 우리나라와 외국, 그리고 업종별로 상반된 연구결과가 보고되고 있는 것을 볼 때, 이들의 구조적 관계에는 세대(연령집단)별 특성 외에 조직특성(업종, 공공·민간부문 등) 혹은 개인별 특성들과 관련된 더욱 강한 영향력을 지닌 선행변수가 존재할 가능성이 있으며, 이는 향후 보다 심층적인 연구를 통해 밝혀져야 할 것이다.

마지막으로 리더-구성원 교환관계와 정서적 몰입간의 관계에서 세대의 조절효과는 확인되지 않았다. 이는 리더-구성원 교환관계와 정서적 몰입과의 관계는 세대와 유의한 관련성이 없었다고 보고한 Gomez, Mario(2020), 呂靜怡(2020)의 연구결과 등을 근거로 세대의 조절효과가 없을 것이라고 예상한 본 연구의 가설을 지지하는 결과로써, 우리나라 공기업의 맥락에서 상사와 직원간 사회적 교환관계 형성이 이들의 조직에 대한 높은 정서적 몰입이라는 긍정적 결과로 이어지기 위해서는, 연령(세대)에 따른 차이보다는 조직 내 구성원으로써 상호간의 존중과 호혜적 관계 형성 등 보다 본질적인 부분에 중점을 두어야 한다는 점을 시사한다.

셋째, 조직 내 사회적 교환관계의 3가지 하위 차원인 1)팀내 구성원 교환관계, 2)조직지원인식, 3)리더-구성원 교환관계가 조직생활의 질을 매개로 주관적 행복감에 미치는 유의미한 정(+)의 영향력을 확인하였다.

이는 사회적 교환관계의 각 하위차원별로 높은 수준의 교환관계가 형성되었을 경우 나타나는 효과에 대한 Graen and Uhi-Bein(1995), Jordan, Feild, & Armenakis(2002), 박정준(2003), 유희경 등(2007), 박준철, 서민교, 김병곤(2010), 강성환(2017)의 국내·외 연구결과와 유사하며, 아울러 Alderfer(1969)의 ERG이론, Crouter(1984), Zedeck(1992) 등이 주장한 전이이론(spillover theory)을 준거로 공기업 조직구성원의 사회적 교환관계 수준이 높을 경우 조직 내에서의 관계, 성장욕구를 충족시켜 이들이 높은 직장생활의 질을 경험토록 하고, 이는 이들이 주관적으로 인식하는 행복감과 연결될 것이라고 추론한 본 연구의 가설을 지지하는 결과이다.

이는 조직 내 사회적 교환관계 형성이 조직 차원 뿐만 아니라 구성원 개인 차원에서도 개개인의 삶에 대한 행복감과 연결될 수 있는 중요한 요인이며, 이는 공기업의 상대적으로 긴 근속기간을 감안할 때. 퇴직 전 생애의 많은 시간을 직장 내에서 보내게 되는 공기업 직원 개인에게 있어 관계, 성장욕구로 대표되는 직장생활의 질의 향상은 자신의 주관적 행복감에 직결될 수 있는, 매우 중요한 의미를 지닌다는 것을 시사하고 있다.

제 2 절 본 연구의 의의와 정책적 함의

본 연구가 가지는 의의와 그 정책적 함의는 다음과 같다.

첫째, 우리나라 공기업의 맥락에서 그간 국내에서 거의 다루어지지 않던 조직 내 사회적 교환관계의 세 차원 모두의 정서적 몰입에 대한 효과를 검증하고 이들의 상대적인 영향력 차이를 분석하였다.

그동안 대부분의 국내 연구에서는 팀내 구성원 교환관계, 조직지원인식, 리더-구성원 교환관계로 나타나는 조직 내 사회적 교환관계와 조직몰입의 관계에 대해 분석이 이루어진 사례는 찾아보기 어려웠다. 국내 초중고 교사를 대상으로 한 김종우, 이지우, 백유성(2007)의 연구에서 유일하게 세 하위차원을 모두 포함한 설문을 활용하여 사회적 교환관계와 정서적 몰입 간의 유의한 관계를 검증하였으나 각 하위차원에 대한 개별적 분석과 상대적인 영향력 비교는 이루어지지 않았으며, 대부분의 관련 연구들은 사회적 교환관계 중 한 가지, 혹은 두 가지 차원만을 다룬 연구[이규만(2013) 등]들이

주류를 이루었다. 이는 팀내 구성원 교환관계, 조직지원인식, 리더-구성원 교환관계는 기본적으로 모두 사회교환이론에 뿌리를 두고 생겨난 개념이지만, 동시에 세 차원 모두 상당히 독립적이고 고유한 성격을 지닌 개념[25]이며, 리더십 관련이론, 조직지원이론 등 다른 이론과의 관련성도 높아 한 연구에서 심층적으로 다루기에 쉽지 않다는 현실적 이유에서 비롯되었으리라 생각되며, 팀내 구성원 교환관계의 경우 현대 기업조직에서 팀제가 확산되면서 비교적 최근부터 관심을 받기 시작한 개념이기 때문이기도 하다.

하지만 본 연구는 우리나라 기업환경, 특히 시장형 공기업의 맥락에서 조직내 구성원들 사이에서 일어나는 사회적 교환관계의 각 하위차원별로 이들의 정서적 몰입에 미치는 유의한 영향력을 확인하였고, 이들 중 특히 조직지원인식이 정서적 몰입에 상대적으로 큰 영향력을 보였다는 점을 밝혔다는데 의의를 찾을 수 있다.

이 결과는 우리나라 공기업이 구성원들의 정서적 몰입을 유도하기 위해서는 리더(상사)-구성원, 그리고 팀내 동료집단-구성원 상호 간 원활한 의사소통, 신뢰, 존중의 교환이 이루어질 수 있도록 돕는 사내 프로그램(멘토링, 逆멘토링 및 팀 내 소통, 단결을 강화할 수 있는 공식/비공식 모임 등)을 적극 시행하고, 구성원의 니즈를 고려한 복지제도 시행과 더불어 합리적이고 공정한 평가가 이루어질 수 있도록 노력해야 한다는 점을 알려준다.

하지만 상기 결과와 관련한 정책적 지향점 도출에는 다소 주의가 필요하다. 현 정부 공공관리정책의 핵심 방향이자 공기업들이 공통적으로 추구하는 생산성 및 공공서비스 수준 향상을 위해서는 무엇보다 실제 업무를 수행하고 있는 구성원의 몰입을 이끌어내야 할 필요가 있으며, 공기업들은 소속 직원들의 정서적 조직몰입에 영향을 주고 있는 조직지원인식의 제고를 위해 일반적으로 가시적 효과가 높은 복지후생 확대를 우선적으로 고려하는 경향을 보일 수 있다. 하지만 공기업을 비롯한 공공부문의 적자가 큰 폭으로 증가하고 있는 현실과 공기업 복지수준에 대한 국민들의 결코 긍정적이지 않은 인식을 감안할 때, 이같은 단기 처방은 결코 바람직하지 않을 뿐만 아니라 지속가능하지 않다.

오히려 공기업들은 직원들의 조직지원인식 제고를 위해 단순히 복지후생의

25) 단, 조직지원인식과 리더-구성원교환관계는 상호영향을 준다는 견해[Wayne, S., Shore, L., & Liden, R.(1997)]도 있다.

확대만을 검토하기보다, 조직 구성원 개개인이 조직으로부터 적절한 배려와 지원 그리고 자신의 업무성과(결과)와 노력(과정)에 대한 합리적 평가 및 포상, 격려를 받고 있다고 인식할 수 있도록, 장기적으로 성과관리제도의 공정성·합리성을 높힐 수 있는 정교한 평가정책 설계에 역점을 두어야 할 것이다.

둘째, 조직 내 사회적 교환관계와 직장생활의 질, 그리고 주관적 행복감 간의 관계에 대한 새로운 탐색적(exploratory) 연구를 시도하였다.

현재까지 국내·외 선행연구에서 조직 내에서의 사회적 교환관계와 구성원의 주관적 행복감. 그리고 직장생활의 질의 관계에 대해 탐구한 연구는 찾아보기 어려웠다. 이는 조직효과성의 대리변수로 활용되는 조직몰입, 이직의도, 혁신행동 등과 달리 직원의 주관적 행복감이라는 극히 개인적이고 주관적인 가치가 조직 차원에서 고려되어야 하는 대상인지에 대한 의문이 있을 수 있고, 사회적 교환관계와 직장생활의 질의 관련성에 대해 아직까지 많은 실증적 연구성과가 축적되지 않았기 때문이라고 생각된다.

하지만 본 연구는 사회적 교환관계의 각 하위차원과 직장생활의 질과의 연관성 보고(Gordani, Y 외, 2020, Demirdelen Alrawadieh, D, 2020), 직장생활의 질이 주관적 행복감에 미치는 유의미한 연관성 보고(Kara et al, 2013, Chan & Wyatt, 2007, 고명철, 2019)와 Alderfer(1969)의 ERG 이론을 준거로, 조직 구성원에 있어서 하루 중 상당한 시간을 보내는 직장에서의 활동과 경험 역시, 삶의 중요한 부분이라는 인식 하에, 조직 내 사회적 교환관계가 직장생활의 질을 통해 개인 차원의 궁극적 효과인 주관적 행복감에 미치는 영향력을 검증하였다. 이는 기존 국내 연구에서 거의 시도되지 않았던 것으로, 조직행동 분야에서의 연구들이 주로 회사의 시각에서 조직몰입, 이직의도 등 주로 조직구성원들의 행동 및 태도변인과 관련된 조직차원의 효과성에 주목해 왔던 것을 감안할 때 새로운 시각의 접근이라고 평가될 수 있다.

특히 직장생활의 질이 낮아졌을 경우 복리후생, 보수와 관련된 요구가 높아짐으로써 장기적으로 노사갈등 등 경영상 부담으로 연결될 수 있는 가능성도 있으며, 국외연구에서 직원들의 긍정적 정서(행복)과 생산성 간에 강한 관련성이 있다는 실증적 증거(Bellet, C., De Neve, J., & Ward, G., 2020)도 보고되는 만큼, 본 연구가 탐색한 사회적 교환관계와 직장생활의 질, 그리고 구성원의 주관적 행복감 간 유의미한 구조적 관계는 조직 관리자들 역시 조직 내 사회적

교환관계가 조직 구성원들의 주관적 행복감에 미치는 영향력을 경시해서는 안된다는 점을 일깨워 주고 있다.

이는 조직 구성원들이 지속적으로 낮은 수준의 사회적 교환관계를 경험함으로써 조직 내에서의 관계, 성장에 대한 욕구가 좌절(직장생활의 질이 하락)될 경우, 욕구의 퇴행으로 인해 보수, 복리후생에 대한 요구가 더욱 높아질 수 있어, 장기적으로 이에 따른 임금, 각종 수당 인상요구 및 복리후생 증대를 둘러싼 노사갈등 및 경영상 부담으로 이어질 수 있는 개연성이 있기 때문이다. 따라서 회사는 직원들이 인지하는 직장생활의 질을 높은 수준으로 유지할 수 있도록 상사, 팀 동료집단, 그리고 조직 전체와의 긍정적인 교환관계를 형성할 수 있도록 돕는 조직관리정책을 강구하여야 할 것이다.

마지막으로 본 연구는 그간 대부분의 연구에서 MZ세대로 함께 연구되던 Z세대를 독자적인 세대 집단으로써 구분하여, 조직 내의 X세대, M세대 구성원들과 비교 분석함으로써, 연령대가 낮은 세대(Z세대) 일수록 팀내 구성원 교환관계가 정서적 몰입에 주는 영향력이 강해진다는 것을 발견하였다.

이 결과는 조직원의 세대 특성을 고려한 조직관리 측면에 중요한 시사점을 제공한다. 현재 회사 내에서 중견사원으로 성장하고 있는 M세대 및 신입사원으로써 본격적으로 조직에 진출하기 시작한 Z세대 직원들의 정서적 몰입은 기성세대들보다 팀내 구성원 교환관계 형성 수준에 의해 더욱 큰 영향을 받으므로, 회사는 맞는 부서 내 팀웍 향상과 팀원 간 교류, 소통을 활성화할 수 있는 정책 시행을 통해 이들에게 보다 강력한 정서적 몰입 유인을 제공할 수 있다는 것이다. 물론 이러한 정책들은 기성세대의 시각이 아닌 M세대, Z세대 직원의 니즈와 성향을 반영하여 시행되어야 비로소 의도한 효과를 기대할 수 있을 것이다.

제 3 절 연구의 한계점 및 제언

상술한 이론적, 정책적 함의에도 불구하고 본 연구의 한계점들 역시 지적될 수 있다.

첫째, 표본의 대표성에 대한 한계가 존재한다. 본 연구에서는 우리나라의 시장형, 준시장형 공기업 재직자 총 232명의 설문 데이터를 확보하여 분석에

활용하였고 주요 변인인 연령대별 표본을 사전 할당하여 설문을 시행하는 방법으로 모집단에 대한 대표성을 높이려 하였다. 하지만 현실적 제약으로 인해 우리나라의 시장형, 준시장형 공기업 중 H사 등 5개 사만을 선별, 해당 기업 재직자만을 대상으로 표본을 추출하였기 때문에 모집단의 특성을 고루 반영하였다고 확신할 수 없다. 후속 연구에서는 시장형, 준시장형 공기업 36개사로부터 보다 폭넓은 표본을 분석에 활용한다면 보다 보편적 설명력을 갖춘 연구 결과를 기대할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에 활용된 설문자료는 동일방법편의(common method bias)의 문제에서 자유롭지 못하다. 본 연구에서는 독립변수와 종속변수를 모두 동일한 자기보고식 설문지로 측정하였으며, 공기업에 재직 중인 연구자 본인이 연구 대상인 공기업 5개사 재직자들에게 개별적으로 설문을 요청하여 데이터를 수집하였기 때문에 측정방법 및 응답자의 사회적 소망성(social desirability)에 의한 동일방법편의 발생가능성을 배제할 수 없다. 다만 분석과정에서 Podsakoff et al.(2003)가 제안한 통계적 처리방식 중 하나인 Harman's 단일요인 검정을 통해, 사용된 설문자료에 동일방법편의의 문제가 심각하지 않다는 점만을 확인하였다. 후속 연구에서 동일방법편의 문제를 최소화할 수 있도록 설문 외에 인터뷰 등을 통한 다양한 자료원천을 활용한 연구를 진행한다면, 보다 높은 신뢰도를 갖춘 연구가 가능할 것으로 판단된다.

셋째, 본 연구에서 매개변수로 활용한 '직장생활의 질'의 측정문항 타당도 분석과정에서 2개 문항 '나는 우리 회사 내에 좋은 동료들이 많다.(공통성 .220)', '나는 업무시간 이외에 개인생활을 영위하기 위한 시간이 충분하다.(공통성 .171)'의 공통성이 현저하게 낮게 나타나 해당 문항을 최종 분석에서 활용하지 못하였다. 이는 응답자들이 해당 문항을 '팀내 구성원 교환관계' 혹은 '조직지원인식' 측정문항과 유사하게 인지하고 응답한 결과로 추측된다. 따라서 향후 유사한 후속 연구에서 본 연구에서 사용된 Sirgy et al(2001)의 '직장생활의 질' 측정도구를 활용시에는 사회적 교환관계 하위차원들과의 개념 유사성에 유념하여 설문문항에 대한 보다 면밀한 사전 테스트를 시행하는 등 활용에 주의가 필요할 것으로 판단된다.

넷째, 본 연구는 우리나라의 시장형, 준시장형 공기업이라는 특수한 근무환경을 전제로 이루어졌기 때문에, 제반 연구결과는 제한적 조건 내에서만 유효하다. 본 연구에서 탐구했던 조직 구성원들의 사회적 교환관계와 정서적

몰입, 주관적 행복감의 구조적 관계에 대해, 향후 공공부문(공무원)이나 민간기업 재직자에 대한 연구 혹은 다른 문화, 국가의 맥락에서의 비교연구가 이루어진다면, 보다 체계적이고 일반화가 가능한 연구결과를 얻을 수 있을 것으로 기대한다.

마지막으로 본 연구는 횡단적 연구(cross-sectional study)로서의 한계를 지닌다. 연구과정에서 특정 시점에서 수집한 데이터를 바탕으로 다양한 연령집단(birth cohort)에 속한 공기업 직원들의 사회적 교환관계 수준과 정서적 몰입, 주관적 행복감 간 관계를 비교·분석하였는데, 이로 인해 연구대상의 정신적·신체적 성숙에 따른 연령효과(age effect) 등은 통제하지 못해 결과의 해석에 다소 주의가 필요하다. 즉, 본 연구에서 얻은 결과들은 특정 시점에서 나타난 다양한 세대(연령집단) 구성원들의 성향만이 반영되었을 수 있으며, 이로 인해 향후 시간의 경과에 따라 연구 결과가 계속 유효할 수 있을지 여부에 대해서는 답을 제공하지 못한다.

이와 관련, 향후 행정대학원 공기업 정책학과에서 동문 네트워크를 활용한 종단적 연구(longitudinal study) 시행에 대해 제안하고자 한다. 일반적으로 동일 표본에 관한 횡단적 연구는 추적관찰의 어려움, 연구 소요기간 및 비용 등의 제약으로 많은 연구사례를 찾기 어려운 것이 현실이다. 하지만 우리 행정대학원 공기업 정책학과의 경우, 2010년 학과 개설 이래 현재까지 공공기관 재직자들로 이루어진 동문 네트워크가 구축되어 있고, 이들은 학과 졸업 후 대부분 현직에 복귀하여 퇴직 시까지 상당 기간[26] 공공기관에서 근무하게 된다. 따라서 조직행동분야 등 다양한 관련 연구주제에 대해 이들을 활용한 추적연구가 이루어진다면 향후 보다 발전된 연구성과가 도출될 수 있을 것이다.

상술한 여러 한계점에도 불구하고, 본 연구는 우리나라 공기업 환경 맥락에서의 조직 내 사회적 교환관계의 효과와 다세대 일터에서의 조직관리, 그리고 직장생활의 질과 관련된 주관적 행복감에 관련하여 유의미한 이론적·실천적 함의를 제공할 수 있을 것으로 사료되며, 관련 분야의 후속 연구에 참고가 될 수 있을 것으로 기대한다.

끝으로 이 논문을 쓰는 과정에서 얻은 극히 개인적이지만 사소하지 않은 함의(혹은 새로운 가설)를 독자들께 공유하며 부족한 글을 마치고자 한다.

---

26) '21년 기준 시장형, 준시장형 공기업 평균근속기간 : 14.2년 [출처 : 2022. 12. 31 기준 ALIO(공공기관 경영정보 공개시스템) 통계자료]

「우리는 모두 스스로 인지하는 것보다 더 큰 영향을 서로에게 주고받으면서 살아가며, 나와 너, 그리고 우리가 모여 가정, 조직, 사회, 국가, 그리고 이 세계를 이루는 만큼, **우리들 모두는 스스로 인지하는 것보다 훨씬 더 중요하고 영향력 있는 존재이다.**」

【 참 고 문 헌 】

< 국 내 >

고길곤, & 박치성. (2010). 대학생의 직업선택동기와 공직동기

고명철. (2019). 조직사회자본이 혁신행동과주관적 안녕감에 미치는 영향: 직장생활의 질의 매개효과를 중심으로 *행정논총*, pp 169

고태경·임현지·왕정하·최다은·이철승. (2021). 세대 문화와 기업 문화: 기업 내 세대 간 문화적차이에 따른 일 만족도를 중심으로, *「문화와 사회」*, 29(2): pp 39~96.

김원동・정규엽. (2010). 호텔식음료 직원의 조직공정성, LMX, 조직유효성의 관계. *외식경영연구*, 13(3): pp 241~265.

김정인. (2021). Farrell 모형을 활용한 MZ 세대 공무원들의 (불) 공정성 인식과 반응행동: MZ 세대와 기성세대 공무원 비교연구. *「한국행정연구」*, 30(4): pp 141~175.

김정식, 박종근, 백승준. (2013). 리더-구성원간 교환관계(LMX)의 질이 구성원들의 주도적 행동과 발언행동에 미치는 영향: 심리적 안정감의 매개 역할을 중심으로, *경영학연구 제42권 제3호*, pp 613~43

김지현・최애경. (2014). 조직지원 및 상사지원에 대한 인식이 비서의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구: 정서적 몰입의 매개효과를 중심으로. *비서학논총*, 23(1): pp 95~120.

김준기. (2014). *공기업 정책론* / 김준기 [저].

_____(2002). 준정부부문에 대한 연구 : 숨겨진 또 하나의 정부?, *공기업논총, 4*

_____(2002). The emergence of a Quasi-Goverment State in Korea : Some Management and Accountablity Issues, *5th International Research Symposium on Public Management*, Edinburgh, U.K

김상욱.(2001). 조직몰입의 하위차원들의 타당도 평가. *한국사회학*,35(3),109~138.

김수진 외. (2020). 임파워링 리더십 리더 구성원 교환관계 정서적 몰입의 관계 지각된 과잉자격의 역할과 조절된 매개효과, 건국대학교 pp 8

김필, 정윤진, 임도빈. (2020). 공공봉사동기와 이직의도: 정서적 몰입과 직무만족의 매개효과를 중심으로, *「행정논총」 제58권 제1호(2020. 3)*: pp 73~108

박원우, 손승연 외.(2010). 적정 표본크기(sample size) 결정을 위한 제언 勞使關係硏究, 제21권(2010년 8월), pp 62

박재흥. (2005). <한국의 세대문제> 나남출판 3장
_____. (2009). 세대명칭과 세대갈등 담론에 대한 비판적 검토, *경제와 사회(봄호),* pp 14~15

박준철. (2009). 인터넷 정보시스템업체 종사원이 지각하는 고용불안정이 조직신뢰와 조직몰입에 미치는 영향. *인터넷전자상거래연구,* 9(1), pp 163~175.

박준철, 서민교, 김병곤. (2010). 정보시스템 기업 종업원이 지각하는 조직공정성이 상사・구성원교환관계(LMX), 팀・구성원교환관계(TMX), 직무만족에 미치는 영향, *대한경영학회지*, 제23권, 제4호, pp 1987~2003

박준철, 서재범. (2013). 정보시스템 종업원의 교환관계(LMX, TMX) 확장이 상사신뢰, 동료신뢰, 직무만족과 직무성과에 미치는 영향, *한국인터넷전자상거래협회*, pp 47

백상용, & Baek, S. (2012). 한국 TAM 실증연구의 동일방법편의 분석. 정보시스템연구, 21(1), pp 1-17.

서재현. (2005). 의사결정참여 및 고용불안정성이 이직의도에 미치는 영향 : 조직후원인식과 조직몰입의 역할을 중심으로. *경영연구*, 20(4), pp 207~228

서은국, & 구재선. (2011). 단축형 행복 척도(COMOSWB) 개발 및 타당화. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 25(1), pp 95~113.

송성화. (2015). 목표모호성과 조직행태 - 조직몰입, 직무만족, 공직봉사동기에 미치는 영향을 중심으로

안정원, & 이순묵. (2015). 조직몰입 3요소 모형의 내적구조 검토: 탐색적 구조방정식 모형(ESEM)의 적용. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 28(4), 795~827.

이공희, & 이호선. (2012). 상사부하 교환관계, 권력거리, 개인주의-집단주의가 이직의도, 조직헌신에 미치는 영향에 관한 연구.

이규만, & Lee Kyu Man. (2013). 사회적 교환관계와 조직몰입 및 혁신행동 간의 관련성 - 울산지역 공무원을 중심으로. *지역산업연구*, 36(2), 25.

이재원. (2009). 조직후원인식과 정서적 몰입 사이 관계에 대한 종단적 분석, *인사조직연구* 제18권 제1호

이재훈 and 황성훈. (2004). '대학강사'의 조직몰입과 전문직 몰입의 결정요인에 관한 연구: 조직지원인식의 매개효과를 중심으로. *인사조직연구,* 12(3), pp 201~234

이찬옥・서순애・조용범(2014). 호텔조리사의 개인성격과LMX가 조직몰입에 미치는 영향. *Journal of FoodserviceManagement Society of Korea*(외식경영학회), 17(1): pp 267~286

이인숙・윤혜현. (2010). 외식종사원의 직무특성지각이 조직몰입에 미치는 영향 연구: 조직지원인식의 조절효과 검증. *외식경영연구*, 13(3): pp 43~62

이윤호 · 양길승. (2012). 호텔직원의 셀프리더십과 조직유효성간의 영향관계에서 LMX(Leader-Member Exchange)의 매개효과 연구. *관광연구저널,* 26(6): pp 252~539.

이범재, 박철호, & 한수정. (2015). 리더와 종사원의 교환관계(LMX), 직무만족, 조직몰입, 이직의도 간의 관계성 연구: 서울시내 특1급 호텔을 중심으로. *관광연구저널,* 29(12), 211~227.

이현웅 (2014). 국내외 HRD연구의 매개효과 분석방법에 대한 고찰, *HRD연구*, 16(2), pp 225-249

유희경 · 김미연 · 정희경. (2007). 외식기업 종업원의 Big 5 성격요인, 조직지원인식과 고객성과의 관계분석, *호텔경영학연구*, 16(5), pp 201~219

임혜빈, 주혜빈. (2022). 성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: MZ세대의 조절효과를 중심으로, *「지방정부연구」*제26권 제2호, pp 379~403

원두리, 김교헌. (2006). 한국판 삶의 의미척도의 타당화 연구: 대학생을 대상으로, *한국심리학회지*, vol.10, no.2, pp 211~225

조선배·변정우. (2010). "관광호텔 관리자의 변혁적 리더십이 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향," *서비스경영학회지* 11(2), pp 95~117

차동옥・홍권표・장제욱・박성현・강금원. (2012). 상사지원인식이 역할 내 성과와 역할 외 성과에 미치는 영향: 직무기반 심리적 주인의식의 매개효과를 중심으로. *한국콘텐츠학회 논문지*, 12(2): pp 398~410.

최낙범, 엄석진. (2013). 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 경찰조직을 중심으로, pp 19

최광수 (2015). 리더십 유형과 LMX가 조직성과에 미치는 영향: 특1급 호텔조리사를 중심으로,

< 국 외 >

Aadm Smith, (1776) An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, *Internet Modern History Sourcebook*. Web

Aristotle 350 B.C.E, Nicomachean Ethics, book I, Translated by W. D. Ross

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology,* 6

Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. Organizational Behavior and Human Performance, 4, pp 142~175

Andika Dhyta Vernanda (2019) THE EFFECT OF LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) AND TEAM MEMBER EXCHANGE (TMX) ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH AFFECTIVE COMMITMENT AT PT PERKEBUNAN NUSANTARA X, *International Journal of Economics, Business and Accounting Research* (IJEBAR) - *International Journal Vol-3, Issue-4, 2019* (IJEBAR)

Baron, R.M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51,1173~1182.

Becker, H. S. (1960) Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology,* 66, pp 32~40.

Bellet, C., De Neve, J., & Ward, G. (2020). Does employee happiness have an impact on productivity? IDEAS Working Paper Series from RePEc, IDEAS Working Paper Series from RePEc, 2020.

Botero, I.C. and L. Van Dyne (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1): pp 84~104.

Bradburn, N. M. (1969). The structure of psychological well-being. *Chicago: Aldine.*

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, 11(3), pp 618~634

Cote, J. A., & Buckley, M. R. 1998. Measurement error and theory testing in consumer research: An illustration of the importance of construct validation. *Journal of Consumer Research*, 14: pp. 579~582.

Cole, M., Schaninger, W., & Harris, S. (2002). The Workplace Social Exchange Network. Group & Organization Management, 27(1), 142-167.

Chernyak-Hai and Edna Rabenu (2018), The New Era Workplace Relationships: Is Social Exchange Theory Still Relevant? *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3), pp. 456~481

Cox, B. M. (1999). Achieving Intercultural Communication through Computerized Business Simulation/Games. *Simulation & Gaming*, 30(1), pp 38~50

Cascio, W. F. (2015). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, *Profits (10th Ed.). Mcgraw-Hill.*

Diener, Ed. and William Tov. (2012). National Accounts of Well-Being, In K. C. Land et al.(Eds.), *Handbook of Social Indicators and Quality of Life Research.* pp. 137~157

David, Solnet & Kralj, Anna & Kandampully, Jay. (2012). Generation Y Employees: An Examination of Work Attitude Differences. Journal of Applied Management and Entrepreneurship. 17. 36~54.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): pp 565~573.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V.(1990), Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1): 51-59.

Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335~362.

Efraty, David & Sirgy, M. J. (1990). The effects of Quality of Working Life (QWL) on Employee Behavioral Responses. *Social Indicators Research,* 22(1) pp 31~47.

Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. research in Organizational Behavior, 9, 175-208.

Gursoy,D.,Maier, T. A.,&Chi, C. G. (2008).Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. International Journal of Hospitality Management, 27(3), pp. 448~458.

Gomez, Mario(2020), LMX and Organizational Commitment: The Non-moderating Role of Generational Differences, *Azusa Pacific University ProQuest Dissertations Publishing*

Gordani, Y., Saharkhiz Arabani, A., Arjmandi, M., Taghipour Bazargani, D. (2020). 'Modeling Structural Relationship Between Perceived Organizational Support and Quality of Work Life Among Secondary School Teachers of English as a Foreign Language', *Issues in Language Teaching*, 9(2), pp. 285~309

Johnson, Natasha J(2021), High-Performance Work Practices (HPWPs), Perceived Organizational Support (POS) and Organizational Citizenship Behaviors (OCB): A Quantitative Investigation of the Moderating Effect of Generational Cohorts

Ji, S. and Jan, I. U (2020). Antecedents and consequences of frontline employee' s trust-in-supervisor and trust-in-coworker."

Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1): pp 9~18.

Kang, J.-S. (2017) "The Structural Relationship among TMX of Sports Center Employees, Organizational Commitment and Customer Orientation," Journal of Sport and Leisure Studies. *Korean Society of Sport and Leisure Studies.*

Kock, F., Berbekova, A., & Assaf, A. (2021). Understanding and managing the threat of common method bias: Detection, prevention and control. *Tourism Management* (1982), 86, 104330.

Kim, M., Choi, L., Borchgrevink, C.P., Knutson, B. and Cha, J. (2018), "Effects of Gen Y hotel employee' s voice and team-member exchange on satisfaction and affective commitment between the U.S. and China", *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* Vol. 30 No. 5, pp. 2230~2248

Kumar, G. V., & Janakiram, B. (2017). Theories of work life balance - A conceptual review. *International Research Journal of Management and Commerce*, 4(9)

K. W. SMOLA AND C. D. SUTTON (2002) Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium, *Journal of Organizational Behavior*, pp 1~2

Lee, D. J., Singhapakdi, A., & Sirgy, M. J. (2007). Further Validation of a Need-based Quality of-work-life (QWL) Measure: Evidence from Marketing Practitioners. *Applied Research in Quality of Life*, 2: pp 273~287.

Lyons, S. and Kuron, L. (2014), Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. J. Organiz. Behav., 35: S139~S157

MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), pp. 542~555.

Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), pp. 39~44.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77(1), pp 11~37.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14

Moorman, Robert & Blakely, Gerald & Niehoff, Brian. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?. *Academy of Management Journal*. 41. pp. 351~357

Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225~238.

OECD (2013). OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being, *OECD Publishing*.

OECD (2013). Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises, *OECD publishing, 11*

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 879~903.

Raymond T. Sparrowe and Robert C. Liden, (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *AMR*, 22, pp. 522~552

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. Annual *Review of Psychology*, 52, pp. 141~166

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), pp. 219~227

Staines, Graham (1980). "Spillover Versus Compensation: A Review of the Literature on the Relationship Between Work and Nonwork." *Human Relations* 33(2): pp. 111~129

Sirgy, M.; Efraty, D.; Siegel, P.(2018) Lee, D. New Measure of Quality of Work Life (Qowl) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories'. *Soc. Indic.* Res. 55

Seers, A.(1989), "Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research," Organizational Behavior and Human Decision, Vol. 43, pp. 131

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), pp. 82~111

呂靜怡(2020), Leader-Member-Exchange and Employee Engagement: The Moderating Effect of Person-Organization Fit and Generational Differences, 臺灣師範大學 國際人力資源發展研究所 學位論文

Abstract

The Impact of Social Exchange Relationships with Superiors, Colleagues, and Organizations(LMX, TMX and POS) on Affective Commitment and Subjective Well-being of Korean public enterprise employees

: Focusing on the moderating role of Generations(birth cohort) in the relationship between Social Exchange Relationships and Affective Commitment & the mediating role of Quality of Work Life(QWL) in the relationship between Social Exchange Relationships and Subjective Well-being.

Dong Hyok, SEO

Department of Public Enterprise Policy
The Graduate School
Seoul National University

This study represents an expansion of previous research that focused on the relationship between social exchange relationships and organizational effectiveness, specifically organizational commitment, at the organizational level. Through the theoretical lens of social exchange theory, this study examines the moderating effect of generations(birth cohort) in the relationship between three sub-dimensions of social exchange relationships – team-member exchange(TMX), perceived organizational support(POS), leader-member exchange (LMX) – and affective commitment, based on the survey data collected from 232 public enterprise employees. Additionally, this study explores the relationship between social exchange relationships and individual subjective well-being, which has received little attention in prior Korean research, and the mediating effect of quality of work life(QWL) on this relationship.

The analysis results indicated that all sub-dimensions of social exchange relationships had a significant positive effect on workers' affective commitment. Generations(birth cohort) showed a significant moderating effect only on the relationship between TMX and affective commitment. This effect was relatively stronger for younger generations such as Millennials and Generation Z, who will play crucial role in organizations within the next 10-15 years. It suggests that in order to effectively increase affective commitment of younger generations(Millennials and Gen Z), organizations need to consider enhancing TMX by strengthening team collaboration, inter-departmental communication at the team level.

Also, all sub-dimensions of social exchange relationships had a positive effect on members' subjective well-being through mediating role of QWL. This result highlights the importance of social exchange relationships within organizations for individual workers and emphasizes the need for mutually beneficial organizational management policies to improve both social exchange relationships and QWL.

……

Keywords: Social Exchange Theory, Team-member Exchange(TMX), Perceived Organizational Support(POS), Leader-member Exchange(LMX), Affective Commitment, Subjective Well-being, Quality of Work Life(QWL), Gen Z, Millennials

Student Number: 2022-20129