creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 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

공기업정책학 석사 학위논문

공공기관 구성원의 일과 삶의 균형이 조직 효과성에 미치는 영향 : 조직지원인식과 세대의 조절 효과를 중심으로

2023년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

홍 서 율

공공기관 구성원의 일과 삶의 균형이 조직 효과성에 미치는 영향

: 조직지원인식과 세대의 조절 효과를 중심으로

지도교수 엄 석 진

이 논문을 공기업정책학 석사
학위논문으로 제출함
2023년 3월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
홍 서 율

공기업정책의 석사 학위논문을 인준함
2023년 6월

위 원 장 김 병 조 (인)

부위원장 김 준 기 (인)

위 원 엄 석 진 (인)

국문초록

본 연구는 일-과 삶의 균형이 조직효과성에 미치는 영향을 살펴보고, 조직지원 인식 및 세대가 조절효과를 나타내는지에 대해 논의하고자 하였다.

분석 결과, 일과 삶의 균형과 직무만족의 관계에서는 일-삶의 균형(전반)이 직무만족에 유의미한 정(+)의 상관관계를 나타내었으며, 하위요소로는 일-가족균형 및 일-성장균형이 직무만족에 유의미한 정(+)의 상관관계를 나타내었다. 일과 삶의 균형-조직몰입의 관계에서는 일-삶의 균형(전반)이 조직몰입에 유의미한 정(+)의 상관관계를 나타내었으며, 하위요소로는 일-여가 균형이 MZ세대에서 유의미한 정(+)의 상관관계를 볼 수 있었다. 일과 삶의 균형과 조직효과성에 대한 조직지원인식은 조절효과를 나타내지는 않았지만, 위계적 회귀분석 2,3단계에서 독립변수로서 조직몰입에 유의미한 정(+)의 상관관계를 볼 수 있었다. MZ세대 여부는 일-삶의 균형(전반)과 일-여 균형이 조직몰입에 미치는 영향에 조절효과를 나타내었다.

연구 결과, 일-삶의 균형 인식이 높아지면 K-공공기관의 구성원의 직무만족과 조직몰입이 통계적으로 유의미한 수준에서 증가하는 것은 주목할 만하며, 기성세대와는 다르게 MZ세대는 일-삶의 균형(전반)과 일-여가 균형이 높아지면, 통계적으로 유의한 수준으로 조직몰입이 높아지는 세대간의 차이점을 실증하였다는 것에도 의미가 있다.

이러한 연구결과를 바탕으로 일과 삶의 균형을 높이도록 조직적인 차원의 접근이 필요하며, 세대 간 차이가 있음을 인지하여, 기성세대와 MZ세대가 모두 만족할 수 있는 세대별 맞춤형 정책이 시행되어야 할 것이다.

주요어 : 일과 삶의 균형, 조직효과성, 세대, 조직지원인식

학 번 : 2021-28788

목 차

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적 및 필요 ····· 1

제 2 절 연구의 범위 및 방법 ····· 3

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 분석

제 1 절 일과 삶의 균형에 관한 논의 4

1. 일과 삶의 균형의 개념 ····· 4
2. 일과 삶의 균형의 이론적 모형 ····· 6
3. 일과 삶의 영역 ····· 7

제 2 절 조직효과성 및 조직지원인식에 관한 논의 12

1. 조직효과성의 개념 및 구성요소 ····· 12
2. 조직지원인식에 관한 논의 ····· 16

제 3 절 세대에 대한 논의 20

1. 세대의 개념 및 구분 ····· 20
2. 세대간 차이에 대한 연구 ····· 21

제 4 절 선행연구 검토와 연구 차별성 26

1. 일과 삶의 균형 및 조직효과성 선행연구 ····· 26
2. 조직지원 인식의 조절효과 선행연구 ····· 30
3. MZ세대의 특성 및 조절효과 선행연구 ····· 33
4. 선행연구에 대한 종합 및 비판적 검토 ····· 35

제 3 장 연구설계

제 1 절 연구의 분석틀 ····· 36

제 2 절 연구의 가설 ····· 37

1. 일과 삶의 균형과 직무만족, 조직몰입의 관계 ···· 37
2. 조직지원인식의 조절효과 ····· 38
3. MZ세대에 의한 조절효과 ····· 40

제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구 ····· 42
1. 일과 삶의 균형(독립변수) ····· 42
2. 조직효과성(종속변수) ····· 43
3. 조직지원인식 및 세대구분(조절 변수) ····· 43
3. 통제변수 ····· 44

제 4 절 자료 수집 및 분석 ····· 48

제 4 장 연구 결과

제 1 절 인구 통계학적 특성 및 기초통계량 분석 결과 ···· 49

제 2 절 측정도구의 타당성(신뢰성) 상관관계분석 ····· 51
1. 측정도구의 타당성(신뢰성) ····· 51
2. 변수들 간의 상관관계 분석 ····· 53

제 3 절 가설의검증 및 논의 55
1. 일과 삶의 균형이 조직효과성에 미치는 영향 ···· 55
2. 조직지원인식 조절 효과 ····· 59
3. MZ세대 조절효과 ····· 64

제 4 절 종합적 토의 ····· 70
1. 기초 통계량의 시사점에 대한 추가 논의 ····· 70
2. 가설검정 결과에 대한 추가 논의 ····· 73

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과 요약 ····· 76

제 2 절 연구의 시사점 ····· 77

제 3 절 연구의 한계 및 제언 ····· 79

참고문헌 81
부 록 91
Abstract 104

표 목 차

【표2-1】 조직지원인식의 분류 및 정의 ····· 17
【표2-2】 학자별 세대의 정의 및 분류 ····· 21
【표2-3】 직업 관련 세대간 인식 차이 선행연구 정리 ···· 23
【표2-4】 민간 부분의 일과 삶에 대한 선행연구 정리 ···· 27
【표2-5】 공공 부분의 일과 삶에 대한 선행연구 정리 ···· 28
【표2-6】 조직지원인식에 대한 선행연구 정리 ····· 31
【표2-7】 세대의 차이 조절효과에 대한 선행연구 정리 ·· 34
【표3-1】 k-공단의 최근 5년간 의원면직 현황 ····· 38
【표3-2】 K-공단 직원 세대별 인원수 ····· 41
【표3-3】 설문구성현황(독립변수) ····· 42
【표3-4】 설문구성현황(종속변수) ····· 43
【표3-5】 설문구성현황(조절변수) ····· 44
【표3-6】 개인적 특성 통제 변수 현황 ····· 45
【표3-7】 상황적 특성 통제 변수 현황 ····· 46
【표3-8】 설문구성현황(전체) ····· 47
【표4-1】 기초 통계량 분석 ····· 50
【표4-2】 일삶의 균형 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과 ·· 52
【표4-3】 조직 효과성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과 ·· 53
【표4-4】 변수간 상관관계 ····· 54
【표4-5】 다중회귀분석 결과[Model Ⅰ-1(직무만족)] ····· 57
【표4-6】 다중회귀분석 결과[Model Ⅰ-2(직무만족)] ····· 57
【표4-7】 다중회귀분석 결과[Model Ⅰ-3(조직몰입) ····· 58
【표4-8】 다중회귀분석 결과[Model Ⅰ-4(조직몰입)] ····· 58
【표4-9】 위계적회귀분석 결과[Model Ⅱ-1(직무만족)] ··· 61
【표4-10】 위계적회귀분석 결과[Model Ⅱ-2(직무만족) ···· 61

【표4-11】 위계적회귀분석 결과[Model Ⅱ-3(조직몰입)] … 63
【표4-12】 위계적회귀분석 결과[Model Ⅱ-4(조직몰입)] … 63
【표4-13】 위계적회귀분석 결과[Model Ⅲ-1(직무만족)] … 65
【표4-14】 위계적회귀분석 결과[Model Ⅲ-2(직무만족)] … 65
【표4-15】 위계적회귀분석 결과[Model Ⅲ-3(조직몰입)] … 67
【표4-16】 MZ세대 여부에 따른 일과 삶의 균형이 조직몰입에 미치는 영향 … 67
【표4-17】 위계적회귀분석 결과[Model Ⅲ-4(조직몰입)] … 69
【표4-18】 MZ세대 여부에 따른 일-여가 균형이 조직몰입에 미치는 영향 …… 69
【표4-19】 연령에 따른 변수 차이 검증 …… 71
【표4-20】 결혼 유무에 따른 변수 차이 검증 …… 72
【표4-21】 근무부서 따른 변수 차이 검증 …… 72
【표5-22】 가설 검정 결과 종합 …… 75

그 림 목 차

【그림2-1】 일과 삶이 이론적 모형에 대한 개념도 ····· 7
【그림2-2】 조직효과성 및 조직지원인식 비교 ····· 16
【그림2-3】 조직인식관련 이론 모형 및 변인 메타분석 ··· 19
【그림2-4】 2010-2021연간 근로 시간 및 BLI 일과삶의 균형지표 ···· 24
【그림2-5】 SHRM의 PROCESS MODEL ····· 30
【그림3-1】 연구 모형 ····· 36
【그림4-1】 MZ세대 여부에 따른 일과 삶의 균형이 조직몰입에 미치는 영향· 67
【그림4-2】 MZ세대 여부에 따른 일-여가 균형이 조직몰입에 미치는 영향··· 69

부 록 목 차

(부록 1) 설문지 ····· 91
(부록 2) 조사대상자의 인구 통계학적 특성 ····· 99
(부록 3) 인구통계학적 특성에 따른 변수 차이 검증 ··· 100
(부록 4) 통제 변수의 측정도구의 신뢰성(타당성) ····· 102

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

한국사회에서 워라밸의 관심이 증가하고 있다. 워라밸은 '일과 삶의 균형(Work-Life Balance)'을 의미한다. 일과 삶의 균형은 현대인들이 가정 및 직장에서 불필요한 에너지 소모를 줄이고, 심리적·신체적 건강을 증진하고, 잠재력과 창의성을 발휘할 수 있다는 강점이 있다(이소립, 2017). 따라서 일과 삶의 균형을 이룰수록 거시적으로는 삶의 만족도를 조직 관점에서는 업무만족 및 조직몰입도 등의 조직효과성이 증가하는 것으로 보고되고 있다.

그러나 한국사회의 워라밸 불균형은 아직 심각한 수준이다. OECD가 발표한 통계에 따르면 2021년 기준으로 연간 장시간 노동시간 산정에서 한국은 OECD 국가 중 4위(1,915시간)로 분류되었다. OECD가 2011년부터 발표하는 '보다 나은 삶의 지수(Better Life Index; BLI)' 중 일과 삶의 균형 지수는 2021년도를 기준으로 한국은 전체 40개 국가 중 37위를 기록하였다. 결과적으로 한국사회의 워라밸은 개선의 여지가 많은 단계라는 점에서 주 52시간 근무제가 성숙기에 들고 있는 현 시점에도 여전히 학계의 관심과 연구가 필요하다고 할 수 있다.

공공의 영역에서도 일과 삶의 균형을 개선하여 구성원들의 조직몰입과 직무만족을 높이는데 관심을 기울이고 있다. 그러나 제도의 시행 및 그 효과성은 조직의 특성과 환경에 의해 영향을 받을 수 있다는 점에서 두 변수에 관여하는 제 3의 요소에 대한 관심이 증대되고 있다. 조직지원인식은 구성원의 공헌에 대한 인정과 그에 따른 보상 및 복지가 적절히 이루어진다는 총체적 믿음 범위(Eisenberger, 1986)로 일과 삶의 균형과 조직효과성 연결고리에서 어떠한 작용을 할지에 대한 연구가 필요할 것 이다.

한편 조직에서 주목하고 있는 또 다른 화두는 'MZ세대'이다. 우선, 많은 조직이 직면한 과제로는 세대의 교체를 들 수 있겠다. 베이비붐 세대의 은퇴가 일어나고, 새로운 구성원들이 조직으로 유입되고 있어 MZ세대의 산업계의 구성비율은 46.9%에 이른다는 추산이 있다(한국은행, 2020). 그러나 MZ세대를 대상으로한 연구의 필요성은 단순히 구성비율의 증가에 있기 보다는 세대가 보유한 특성에 주목할 필요가 있다. MZ세대가

‘자기중심적 삶’, ‘다양성 추구’, 외에도 본 연구와 관련 있는 기성세대에 비해 ‘워라밸’에 대해 이전 세대에 비해 관심이 높은 경향이 있음이 여러 연구를 통해 보고되고 있다. 세대가 보유하고 있는 특성과 고유인자가 일과 삶의 균형과 조직효과성 사이에 작용하는 변수로의 기능에 대한 연구가 필요하다고 할 수 있다.

따라서, 선행된 논의를 종합하여 본 연구에서는 다음과 같은 연구문제들을 제기하고자 한다. 우선, 일과 삶의 균형과 K-공단 구성원의 조직효과성에 유의미한 변수인지에 대한 연구의 필요성에 주목하고자 한다.

첫째, 조직원 개인이 느끼는 일과 삶의 균형인식은 조직효과성에 영향을 미치는가?

또한 제도의 전파를 위해서는 표면적으로 드러나는 공식적 제도 외에 개인의 행동, 의지, 능력에 영향을 미칠 수 있는 사회적 맥락(context)의 이해가 선행되어야 한다(Blair-Loy & Wharton, 2002). 즉, 유용한 선택을 허락하는 지원적 분위기와 조직환경이 같이 고려될 필요가 있다. 그러므로 ‘조직지원인식’이 선행되어야 한다. 사회적 맥락으로서의 ‘조직지원인식’이란 조직이 구성원의 헌신을 소중히 여기고 구성원에 대한 복지 및 요구에 관심을 기울임과 동시에, 조직적 인정과 신뢰를 주는 것이라 정의되며(Eisenberger et al., 1986), 실제로 조직원의 태도와 행동에 영향을 미쳐 조직에 몰입하는 효과에 의해 조직 효과성에 영향을 미치고 있음을 보고하고 있다(이지혜, 2019). 따라서 조직효과성에 대한 연구가 필요한 것으로 판단하여 다음의 연구문제를 제기하고자 한다.

둘째, 조직지원인식은 일과 삶의 균형인식이 조직효과성에 미치는 영향에 조절효과를 내는가?

한편, 세대는 한 집단 내에서 유사성과 다른 집단 간 차이를 보유한 집단을 의미한다(박재홍, 2001). 최근 MZ세대의 구성원이 증가함에 따라 MZ세대에 대한 연구는 활발히 진행되고 있다. 조직차원에서 세대 구분에 대한 연구의 필요는 세대간의 가치의 구조와 태도의 차이를 이해하고 절차나 제도 등을 세대별로 세분하여 접근하는 것에 있다(Jurkiewicz & Brown, 1998; Gursoy, et al., 2013). 상기에 언급한 것과 같이 MZ세대는 기성세대보다 일과 삶의 균형을 중요시하는 특성을 고려하여 다음의 연구 문제를 제기하고자 한다.

셋째, 세대는 일과 삶의 균형인식이 조직효과성에 미치는 영향에 조절효과를 내는가?

상기의 연구를 통해 여전히 화두가 되고 있는 일과 삶의 균형이 조직의 효과성에 대해 실증하고, 일과 삶의 균형이 조직효과성에 영향을 미치는 과정에서 '조직지원인식'과 '세대'가 조절 변수로서 유의미한 효과를 내는지에 대한 연구를 통해 K-공단의 인력관리 및 복지에 대해 전략적으로 접근하는 새로운 관점을 제시할 수 있을 것이라 사료된다.

제 2 절 연구의 범위 및 방법

본 연구는 선행연구 및 문헌조사를 통해 일과 삶의 균형, 조직효과성의 이론적 체계와 개념 등을 검토하고자 한다. 그리고 각 변수 간의 관계와 독립변수의 하위요소들이 업무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 논의를 정리해보고자 한다. 또한, 선행연구를 통해 밝혀진 조직몰입과 업무만족에 영향을 주는 다양한 변수를 검토하고 다양한 통제변수를 제시하여 일과 삶의 균형이 조직효과성에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다.

실증연구를 위해 K-공단에 재직 중인 직원 3,775명을 대상으로 설문조사를 진행하며, 분석단위는 개인으로 하였다. 전 직원이 사용하는 사내 인트라넷의 시스템을 이용하여 자기 기입식 설문조사를 진행하였다. 수집된 자료를 통하여 기술통계를 제시하고자 하며, Cronbach's α, 다중회귀분석, 조절회귀분석 등의 방법을 활용한 후, 실증분석 결과의 깊이 있는 분석을 위해 일부 직원을 대상으로 심층면접 조사를 진행하고자 한다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 먼저 1장 서론은 본 연구의 필요성 및 연구대상에 대해 서술한다. 2장의 이론적 논의에서는 일과 삶의 균형, 조직효과성, 조직지원 인식 및 세대에 대한 이론적 논의와 선행연구를 각각 살펴보고, 이를 바탕으로 본 연구의 연구 방향을 설정한다. 3장은 본 연구의 설계에 관한 것으로, 변수의 조작적 정의, 연구분석 틀 및 연구가설 등에 대해 설정한다. 4장은 연구의 결과이며, 실증분석을 통해 각 변수의 기술통계분석, 상관관계분석 및 회귀분석 시행 결과를 제시하고 가설을 검증하고자 한다. 마지막 5장에서는 결론의 요약과 함께 본 연구의 시사점 및 한계점에 대하여 논의를 진행하고자 한다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 분석

제 1 절 일과 삶의 균형에 관한 논의

1. 일과 삶의 균형의 개념

현대사회는 '일'과 '삶' 두 영역이 중복되는 경우가 많이 발생하고, 이 두 가지 역할 중에 어느 것이 과도할 때 다른 한쪽이 억압되는 '불균형' 상태가 되면, 개인의 삶에 대한 조절과 통제감을 잃게 되어 불만족한 심리적인 상태에 빠지게 된다(Hughes & Bozionelos, 2007). 일의 영역에서는 가정을 위한 최소한의 경제적 활동을 위해 정규적 직장출근과 업무 몰입 등을 우선해야 하지만, 삶의 영역은 가족, 여가 등 개인의 자유와 유대가 필요하다. 실제로는 개인에게 주어진 시간, 관심, 체력 등의 자원에는 한계가 있으므로 한쪽으로 치우친 심리적·신체적 에너지를 고르게 '일'과 '일 외의 영역'으로 배분하는 일과 삶의 균형(Work-Life Balnace; WLB)이 필요한 부분이라고 할 수 있겠다.

일 이외의 삶에 대한 초점을 맞춘 연구는 1956년 산업근로자를 대상으로 한 Dubin(1956)의 "A study of the central life interest of industrial worker"에서 논의되기 시작한다(송영미, 2013; 홍병윤, 2018 등). 산업근로자의 조사를 바탕으로 한 이 연구는 10%가 일하는 공간에서의 관계가 중요하다고 응답한 반면, 90%의 응답자는 일하는 공간 이외의 곳에서 관계가 더 중요하다고 하였다고 응답하였다. 근로자의 중심이 일보다는 개인의 삶에 초점을 둘 필요가 있음을 나타낸다. 이 개념은 개인의 발달과정(Life line) 선상에서 상호작용 즉, 일(work), 가정(family), 여가(leisure)를 발달시키며 경험 및 영향 등을 통합해 나가는 것으로 확장되어 갔다(Rapport, 1975).

한편 이와 비슷한 시기인 1972년 국제 노동계 컨퍼런스에서 도입되었던 노동환경의 질(Quality of work life; QWL)개념이 일과 생활의 균형에 대한 논의가 시작이라는 주장도 있다(Hian, 1990; 양희완·김진강, 2018,

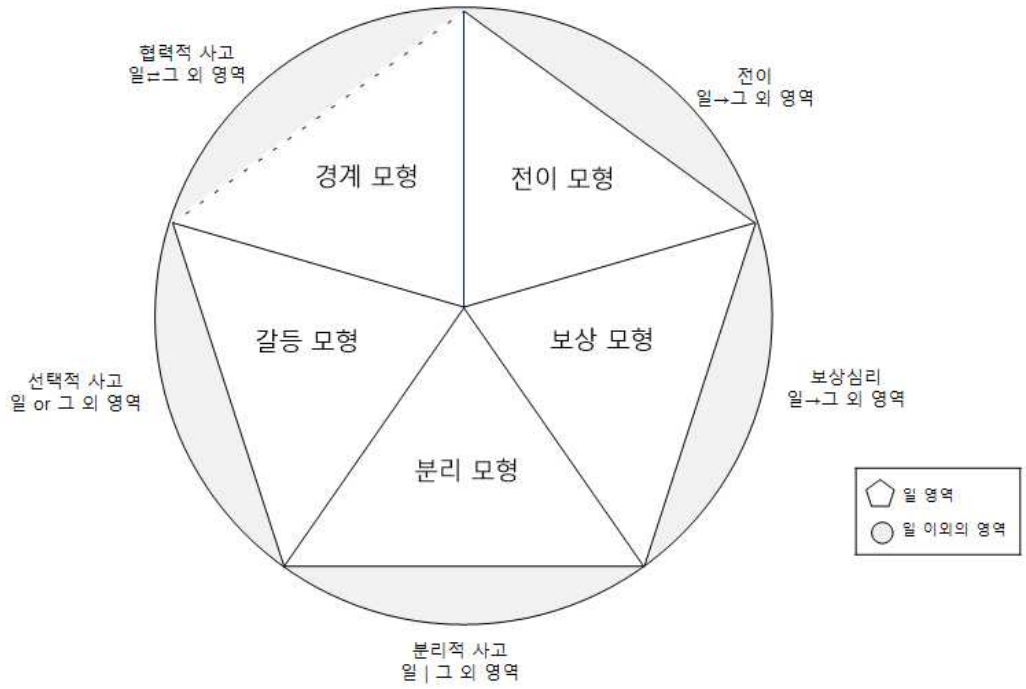
이지혜, 2019). ‘근로자 욕구에 의한 근로자 본인의 삶을 설계할 수 있도록 도와주는 기업이 제공하는 프로그램과 전반적 과정’(Robin, 1989) 또는 ‘작업조건과 근로자의 행복을 동일시하는 것’(Lawler & Ledford, 1981)으로 정의되는 QWL은 미국 자동차 회사 제너럴모터스가 도입하며 주목을 받기 시작한다. 이후 QWL은 근로자의 보상, 직업적 안정성, 성장 기회를 제공하여 근로자의 만족감을 상향하기 위한 우호적 노동 및 작업 환경 제공의 초석이 되었다(김정운 등, 2005).

태동하기 시작한 일과 삶의 균형에 관한 정의는 연구자별로 다양하지만, 전반적으로 두 역할에서의 균형이라는 틀을 가지고 있다. 역할간 균형은 “어느 것 하나도 소홀하지 않게 수행하여 동일한 애정을 쏟으며 충실히 행하는 것(김정운·박정렬·손영미·장훈, 2005; 박순, 2015)”으로 정의할 수 있다. 일과 삶의 균형이 시작된 서구 학자의 정의로는 “일과 삶의 긍정적이고 조화로운 방향으로 시너지 효과를 내는 것(Lewis and Copper, 1999)”, “직장 및 가족의 요구 충족, 양성평등과 가족책임 공유, 근로자 친화적 근로조건 조성하는 것(Hacker, 1996)”, “에너지, 시간, 관여정도가 적절히 배분이 전제된 상태에서 모든 삶의 영역에서 만족감을 경험하는 것(Kirchmeyer, 2000)”을 들 수 있다. 국내 선행연구 학자의 정의로는 “신체적·심리적 에너지의 효율적인 배분을 통해 심신이 안정된 상태(김정윤·박정열, 2005)”, “개인이 직장-가정 간 역할에 대등하게 몰입하는 정도 또는 대등하게 만족하는 정도(김난주 외, 2009)”, “일과 삶의 영역 간에 시간, 에너지, 몰입과 같은 자원들이 조화롭게 분배되어, 생활을 스스로 통제조절 할 수 있으며, 각 영역간의 균형에 만족을 느끼고 있는 상태(심철현, 2012)”, “개인 스스로가 일-삶의 두 역할에서 요구되는 영역을 잘 이행하고 있다고 생각하는 개인적 지각(이혜정, 2012)” 등이 있으며, 마지막으로 국내에서 진행된 선행연구의 역할·심리적 중요도·자기결정권의 관점에 초점을 맞춰 “일과 일 이외의 영역에서 본인의 심리적 중요도에 따라 스스로 통제력을 확보하여 시간과 에너지 등 개인이 보유한 자원을 자율적으로 분배 가능함을 인지할 때 느낄 수 있는 주관적 만족감(홍병윤, 2018)”의 정의를 들 수 있다. 다양한 관점에서 정의를 다루고 있으나, 대체적으로 일영역과 그 외의 영역의 균형 있는 수행에서 오는 만족감으로 정의하고 있다.

2. 일과 삶의 균형의 이론적 모형

WLB에 관한 이론적 모형은 전통적으로 거론되는 전이모형, 보상모형, 분리모형 3가지에 비교적 최근 연구된 갈등모형 및 경계모형 2가지 모델을 추가하여 5가지를 거론하고 있다(홍병윤, 2018). 간략하게 각 모형을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 전이 모형은 “일에서 개인의 행동이나 경험은 일 이외의 영역으로 전이되어 영향을 미친다는 것(Kossek & Ozeki, 1998)”이다. 두 영역간의 물리적 경계가 있음에도 한쪽 영역의 긍정적 부정적 요소가 다른 영역으로 전파되어 직장과 가정의 경조사가 상호작용(긍정적·부정적 전이)으로 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 둘째는 보상모형으로 불만을 느낀 영역의 공백을 타 영역에서 충족한다는 것이다. 회사 생활에서 오는 스트레스를 퇴근 후 모임 및 취미활동을 통해 해소하는 것을 예로 들 수 있다. 셋째는 분리모형으로 “두 영역은 서로 독립적인 것으로 연관성이 없다(Dubin, 1956)”는 것을 말하며, 국내에서 진행된 현장 연구에서도 일여가를 중시하는 사람은 회사에 대한 애사심과 충성심보다 일과 회사를 분리하는 경우를 보고하고 있다(최은실·서창적·윤주옥, 2019). 앞서 세 가지 전통적 모델에서 최근 추가된 두 모형으로 우선, 갈등모형을 들 수 있다. 앞서 논의된 두 영역 간 상호영향보다는 선택 상황 즉 대립적 상황에서 오는 갈등에 보다 초점을 맞추고 있다. 이윤경(2009)에 따르면 ‘일과 일 이외의 영역에서 상호간의 요구가 상충되어 한 가지를 선택하는 상황의 모델’로 정의하고 있다. 이는 ‘일’과 ‘일 이외의 영역(취미, 종교, 개인의 선호도의 차이)’에서 각자 요구되는 역할이 균형보다는 배치상태가 되어 결국 하나의 영역을 택할 수 밖에 없는 배타적 관계가 형성된다는 것이다. 다음으로는 경계모형으로 “일과 일 이외의 영역을 넘나드는 것에 어려움이 없는 상태(Clark, 2000)”를 말한다. 최근의 급격한 IT기술의 발전은 시공에 대한 경계를 무색하게 하는 스마트 환경의 구축을 실현하게 하여 근무와 여가시간의 경계가 허물고 있다. 즉 ‘일을 하는 것에 있어 일터에서 놀이하는 것과 같이 느끼고, 또 존중을 받게 된다면 일과 일 이외의 영역이 대립적인 영역에서 상호 협력적 관계로 조정이 가능하다’는 것이다(이윤경, 2009).

【그림2-1】 일과 삶의 이론적 모형에 대한 개념도



출처 : 선행연구를 바탕으로 필자가 정리

3. 일과 삶의 영역

WLB의 개념과 이론을 바탕으로 하여 ‘균형’ 개념에 대한 정리가 필요하다. 이는 크게 양적 접근과 질적 접근으로 구분이 되며, 전자는 물리적으로 동일한 시간과 에너지의 투입을 의미하는 것이며, 후자는 개인이 지각하기에 만족스럽게 시간과 에너지를 투입하는 것으로 본다. 일반적 시각에서는 일과 삶의 균형은 양적인 동일성을 바탕으로 ‘누군가’에 의해 내려지는 외부적 판단이 아닌 ‘본인’의 개인적 가치와 중요성을 고려하여 지각되는 주관적 판단을 의미한다(최은비, 2018). 이는 개인에 따라 자신의 커리어를 위해 일에 더 열중하기도 할 수 있으며, 가족과 시간을 보내며 안정감을 얻기도 하며, 자기개발과 같은 교육 및 성장의 기회를 통해 행복을 추구하는 사람이 있는 것과 같이 삶의 영역에 대한 가치는 개인마다 차이가 있다(김정운·박정열, 2008; 오은정, 이지혜, 2019). 그러므로 일과 삶의 균형을 연구하는 많은 연구자들은 균형을 질적으로 접근하는 것에 일정 부분 합의점을 찾고 있다(김정운·박정열, 2008; 최은비, 2018).

이러한 일과 삶의 균형은 '일-가정균형', '일-여가균형', '일-성장균형' 세 가지 요소로 접근할 수 있다. 첫째, 일-가정균형은 가정의 영역으로 정부와 기업은 가족친화 정책을 시행하여 직장 내 각종 보육시설 확충, 출산휴가, 육아휴직 및 미혼남녀의 가족형성 지원 행사 등을 시행하였다. '일과 삶의 균형'의 개념의 처음 시작점이 여성 문제에서 출발하였으며, 가족, 사회문제로 확대된 것을 고려할 때 '삶'의 영역에 있어 가정은 가장 큰 비중이 있다고 할 수 있다(이소립, 2016). 둘째, 일-여가균형은 여가의 영역이다. 일 외의 여가 만족도가 높을수록 자존감이 높아지며, 스트레스 해소가 되는 등의 면에서 긍정적 결과를 보인다(백형수, 2019). 즉, 여가는 이제는 단순한 놀이나 오락 또는 몸을 쉬는 것과 같은 개념이 아닌 그 이상의 복합적 의미를 가진 영역으로 확대되어 가고 있다. 셋째, 일-성장균형은 자기성장에 대한 영역으로 사람들은 일을 통해 자신을 성장시키고 싶어 하며, 업무로 바쁘지만 발전·개발·성장을 위해 부단히 노력을 쏟아붓고 있으며(손영미·박정열, 2014), 개인만이 아닌 조직과 함께 발전해 나감을 중요하게 여긴다(김정운·박정열, 2008; 백형수, 2019). 이에 대한 세 가지 영역에 대한 세부적인 사항을 알아보도록 하겠다.

1) 일-가정 생활의 영역

일과 가정의 균형에 대한 개념 및 정의로는 "개인이 일과 가정 역할에 있어 치우침 없이 공평하게 관여 가능한 정도(Greenhaus & Collins, 2003)", "일-가정 간에 요구되는 여러 역할들을 성공적으로 달성했다는 감정에 따른 자연스러운 인지적 현상(Higgins, 2000)" 등이 있다.

산업화와 고도 발전기를 맞은 한국에서 직장의 성공의 지표로 경제적 안정 승진 등이 전통적 중요 요소가 되어왔으나, 최근의 조사결과에 따르면 다른 양상도 보이고 있다. 「2021년 사회조사결과」의 연구 결과를 보면 한국인의 일에 대한 노동시간의 변화를 볼 수 있다. 일과 가정생활의 우선도 조사에서 "일이 우선시 된다"고 응답한 비율은 33.5%였다. 동일 항목에 대한 2019년 조사 때는 동일 항목의 답변의 비율이 42.1%였다. 2년 만에 약 10%p 가량 하락한 한편 "일과 가정은 중요 정도가 비슷하다"고 응답한 비율은 48.2%로 2년 전보다 4%p 상승했다. "가정을 우선시 한다"는 답변 비율 역시 13.7%에서 18.3%로 4.6%p 상승했다. 19

세 이상 인구의 절반 정도는 일과 가정생활의 균형을 중요시하는 것으로 통계는 밝히고 있다. 많은 선행연구에서 가정과 관련 요인들은 개인의 행복과 삶의 질을 결정하는 핵심적인 면을 가지고 있다. 가정 또는 구성원 간의 화목은 초등학생의 긍정적 교우 및 대인관계 형성에 바탕이 되기도 하며(임성택·김나연·주동범, 2010), 중·고등학생의 자아동기·행동조절(이신동·박혜영, 2016)과 자아존중감에 밀접한 영향을 미치기도 한다(한은숙, 2008). 뿐만 아니라 고령자의 정신건강에도 유의미한 영향을 미치기도 한다(유정현·성혜영, 2009). 이렇듯 가정의 영역은 전 생애에 걸쳐 주요한 영향을 끼치는 요소라고 할 수 있다.

하지만 일과 삶의 균형에 있어서 한국 국민들의 의식 수준은 여전히 불균형한 것으로 보인다. 가사분담이 공평해야 한다는 응답은 64.7%지만 실제 가사노동은 여성 225분, 남성 64분으로 큰 차이를 보이고 있다(통계청 생활시간조사, 2019). 일평균 남녀의 가사분담 시간이 줄고 있다고는 하지만 남녀 가사분담 시간의 일평균 차이는 161분으로 스웨덴(49분)·캐나다(76분)·프랑스(89분)·네덜란드(80분)·노르웨이(59분)·핀란드(79분) 등(OECD Gender Data, 2022) 서구의 일과 삶의 균형이 비교적 잘 이루어진 국가에 비해 여전히 그 차이가 크다는 것을 알 수가 있다. 또한 비임금근로 및 비경제활동인구 부가조사(통계청, 2022)에 따르면, 15세 이상 인구 중 비경제활동인구 1,624만 6천명 중 성별 구성비는 여성이 64.0%, 남성 36.0%로 조사되어 여성의 비율이 압도적으로 많았으며, 이 중 1년 이내 취업 및 창업을 비 희망하는 여성 집단의 사유로는 가사문제가 38.1%를 차지해 통학·진학준비·연로 등의 사유보다 2배 이상 많은 비중을 차지한 것으로 조사되었다.

상기의 사례에서 알 수 있듯이 일과 삶의 균형과 관련하여 여성의 일상과 관련한 주요 쟁점은 '여성은 가사와 육아담당' 및 '남성은 생계부양자'를 해체하는 동시에 일과 삶 균형을 위해서는 '여성은 가사와 육아로부터 해방되어 여가권을 향유', 남성은 '가족으로 돌아와 가사와 육아를 책임'지는 방향으로 정책 전환이 진행되어야 한다는 의견(한정애 의원실, 2018)은 성별에 따른 가정에 기여하는 시간의 차이를 줄이며, 가사 분담에 있어서 양성평등한 역할 기여가 필요함을 전제한다고 할 수 있다.

2) 일-여가 생활의 영역

여가생활은 가정·직장 등 인간의 삶 전 영역에 걸쳐 다양한 영향을 끼치고 있으며, 만족할 만한 여가의 경험은 삶의 질에 긍정적 작용을 미치게 되므로, 그 중요성을 강조해 왔다(김정운 외, 2003). 그러나 한국의 여가비율(1일 평균여가시간/24시간*100)은 17.9시간으로 노르웨이(25.6시간)·벨기에(23.6시간)·독일(23.0시간)·뉴질랜드(20.9시간)·튀르키예(19.8시간)·일본(19.4)시간으로 차이가 있다(OECD Gender Portal, 2019). 한국은 주 40시간 근무제 및 주 5일 수업제 등의 제도를 통해 국민들의 여가시간 증대와 노동시간 감소를 촉진하였으며, 한국인의 여가소비는 지속적으로 증가하고 있는 추세이다(문화체육관광부, 2015). 하지만, 본격적으로 저성장 시대로 접어들며 노동시간은 줄었지만 업무 강도는 높아지고 있다는 의견도 있으며(김유선, 2011), 개인적으로 노동시간이 길어지게 되면 그 이외의 시간에 쓸 수 있는 절대적인 시간은 부족하게 된다. 통계청이 발표한 '한국의 사회 동향 2022' 보고서에 따르면 국민들이 희망하는 여가시간은 평일 4.7시간· 휴일 6.6시간이며, 실제 여가시간 보다 평일 0.9시간, 휴일 0.8시간 정도를 더 희망하고 있다. 2016년 이래 실제 여가시간이 증가됨에도 여가시간이 부족하다는 인식은 지속되고 있다고 할 수 있겠다. 국민의 여가시간은 늘어난 반면 휴가활용은 줄어든 것으로 조사되었는데, 2021년 휴가 경험 비율은 29.7%로 2020년 43.3%에 비하여 13.6%p가 감소하였으며, 휴가 경험자의 휴가일수 역시 4.8일로 2020년 5.9일 대비하여 1.1일이 감소하였다(국민여가활동조사, 2021). 실제 2021년 사회조사에 따르면 평소 여가생활에 만족하는 사람은 27.0% 조사기준 2년 전보다 1.8%p가 감소하였으며, 여가생활에 만족하지 못하는 이유로 시간 부족을 19.3%로 꼽는 것도 동일한 맥락이라고 할 수 있겠다. 이런 상황이 지속되면 사람들은 시간이 부족하다고 느끼게 되며, 시간 압박에 시달리게 된다. 시간의 인식에 따라 개인이 느끼는 심리적 안정감 및 건강에 영향을 미치게 되므로(Schneider & Waite, 2005) 일과 여가에 대한 균형을 고려해 볼 필요가 있을 것이다.

먼저 상이한 민족의 동일 국가 생활권 사람들을 대상으로 하여 삶의 질을 포함한 행복감에 여가만족이 미치는 영향에 관한 연구는 전반적인 여가만족감은 행복과 평화에 긍정적으로 작용하는 것으로 보고하고 있다

(Spiers & Walker, 2009). 김경미・류승아・최인철(2011)에 따르면 중년기의 여가생활이 건강과 행복에 미치는 영향을 연구한 결과 여가 참여시간은 주관적 심리적·신체적 건강불편 증상에 및 개인적 행복감에 유의하였으며, 여가활동 만족도는 수면의 질, 주관적 행복감, 심리적 건강불편 증상에 유의한 영향이 있다고 보고하였다. 김경미・류승아・최인철(2011)은 가족과 여가활동을 함께 하는 시간이 많아질수록 행복과 가족만족도가 높다고 밝히고 있다. 또 Fredrickson(2016)은 일-여가 균형 상태를 지각한 개인은 일상의 자신감, 생활의 활력 등 긍정적 상태를 유지하게 되며, 이로 인한 파급효과가 있다고 하였다. 연구에서 밝혀진 순기능이 있으므로 정부는 여가활동 즉, 문화예술·스포츠 같은 신체 및 정신활동이 스트레스 통제와 내적 갈등 해소에 유효한 것으로 보고 『문화예술관람률, 생활체육참여율, 여가생활 만족도』등의 국가지표를 주기적으로 측정하며 해당 통계를 발행하고 있다.

3) 일-자기개발(성장)의 영역

Alderfer(1972)는 직장인의 효율성 및 행복감을 높이기 위해서는 세 단계 욕구, 즉 생존·관계·성장욕구의 충족이 필요하며, 그중 마지막 단계인 성장욕구는 개인이 중요시하는 능력이나 잠재력을 발전시키려는 자기실현욕구라고 할 수 있다. Maslow(1954)의 욕구 5단계 이론을 주장한 바 있으며, 인간이 추구하는 가장 상위 욕구는 자아실현의 욕구로서, 이는 자기발전 및 성장에 관한 욕구로 정의였으며, 상기의 욕구가 기본이 되어 개인의 성장 및 계발을 위한 노력을 지속한다고 주장한 바 있다. Hachman & Oldham(1975)는 성장욕구는 개인의 직무특성 및 직무적합성에 지대한 작용을 하는 요인일 뿐 아니라, 나아가 개인의 경력은 물론 조직의 성과 창출에 영향을 준다는 것을 직무특성이론을 통해 주장하기도 하였다. Philips & Bedeian(1994)는 성장 욕구란 조직원 개인이 조직 내에서 성장·발전하려는 욕구와 관련되는 특성이며, 자아실현 대한 열망을 의미하는 것이라 하였다. Seibert et al.(2001)은 자기 개발 등의 성장욕구가 강한 집단은 조직몰입이 높게 나타나 성공의 특성을 볼 수 있다고 하기도 하였다. 개인은 성장을 위한 열망이 있으며, 끊임없는 노력을

하는 존재이다(Phillips & Bedeian, 1994). 또한 이러한 현상은 급격한 경제 성장을 통해 이전의 세대보다 의·식·주 등의 물질적 부족함을 덜 지각하는 세대의 특성을 고려했을 때 자기 발전에 대한 성향이 높아지고 있다고 하였으며(트렌드코리아, 2018), 2007년 잡코리아가 직장인 412명을 대상으로 '직장생활과 특정생활 분야의 지속적 병행 여부'를 조사한 결과 51.5%가 '그렇다'라고 응답한 결과 등을 종합하여 보았을 때, 개인의 능력개발과 발전이라는 측면은 일과 삶의 균형에서 중요하게 고려되어야 할 측면으로 자리 잡아가고 있으며, 구성원으로서의 개인은 발전 및 성장을 통하여 인정을 받고 싶어 하는 보편적 심리적 현상임을 알 수 있다(최은실 등, 2019). 이와 같이 일과 삶의 균형이 주요 쟁점이 되고 있는 시점에서 개인의 경력 개발과 관리를 통해 제도의 외형적 시행만으로는 한계점이 있는 부분의 균형을 맞추어야 할 필요성 있다는 것을 감안하여(김종관・이윤경, 2009), 종합적이고 포괄적인 일-성장 균형에 대한 종합적 고찰은 추후 지속할 문제라고 할 수 있을 것이다.

제 2 절 조직효과성 및 조직지원인식에 관한 논의

1. 조직효과성의 개념 및 구성요소

조직효과성(Organizational effectiveness)은 조직을 효율적으로 운영하는 것에 있어 조직 또는 그 구성원이 필요하다고 인정하는 평가 기준에 부합되는 정도를 나타내는 지표이다(Scott, 2003). 그 중요성이 부상함에 따라 경제학, 경영학, 행정학 등 여러 분야에서 관심을 가지고 연구를 하고 있다(팽애유, 2018). 조직효과성은 이익이나 조직의 구성원(관리자, 주주, 종업원 등)들을 만족시키는 능력이라는 결과물적 측면과 목표 달성을 위해 조직이 보유하고 있는 생존적 적응력을 포함하고 볼 수 있다(오필환, 2013; 장승환, 2017). 조직효과성은 조직마다 보유하고 있는 상황적 특성과 목표점에 의해 결과를 측정하기 위한 보편적 지표를 발굴하기 난해하여 이를 결정하는 단일 모델이 없고 조직의 상황에 따라 적정한 평가지표를 이용한다(김연숙 등, 2012; 양수진, 2017). 이처럼 조직 효과성을 결정하는 통일된 모델은 없으나 접근법에 대해서는 몇 가지 요소로 범위를 좁힐 수 있다.

첫째, 체제 자원적 접근법(system-resource approach)을 들 수 있으며, 외부적 자원획득 과정에 대한 견해이다. Cunningham(1978)에 따르면 '자원획득은 외부와의 상호작용 과정에서 획득하는 것으로 보았고, 이를 기반으로 효과성의 측정 역시 '투입물의 취득능력, 변형과정, 산출물의 유통능력, 안정 및 균형 유지에 의해 이루어져야 한다'고 보았다. 둘째로는 내부 과정적 접근법을 들 수 있으며, 내적인 과정론에 집중하는 견해이다. 김인수(1997)는 '조직의 효과성에 대한 평가는 조직내부의 건전성 및 경제성 등의 측면에서 이루어져야 한다'고 했다. 측정기준 역시 구성원 상호 및 상하의 협력 및 신뢰관계, 합리적 의사결정 및 전달과정, 구성원들의 노력의 통합되는 정도 및 적절한 보상체계 등을 들고 있다(Cunningham, 1977; 홍병윤 2019). 셋째는 결과에 초점을 두는 접근법으로 산출 결과물로 효과성을 평가하는 입장이다(Daft, 2004). 따라서 이 접근방법은 계량적 성격이 두드러지고 명료성이 중시된다. 측정 방식 역시, 조직의 명확한 목표의 존재 여부, 설정된 목표의 확실성, 진행 중인 과정의 예측 가능성 등이 이에 포함된다고 할 수 있다(Robbins, 1983). 넷째는, 조직과 상호 작용하며 형성된 연결체(Connolly, Conlon and Deutsch, 1980)에 초점을 두는 방식으로 관계적 면에 초점을 두며, 평가방식 역시 '관리자의 환경요소에 대한 전략적 이해 정도, 내부요소와 이를 둘러싼 환경요소의 조직에 대한 기대 정도, 반대로 이들에 대한 조직의 의타성 정도, 여러 기대들에 대한 상호 영향력 정도를 들고 있다(김인수, 1997; 양창삼, 1994; 유종해, 1988).

이상에서 논의된 조직효과성의 측정 요소에 대한 선행연구를 종합하여 볼 때, 두 가지 큰 범주로 구분할 수 있는데 자산의 증가, 매출, 이익 등의 재무성과 관련한 정량적 접근방법과 직무만족·조직몰입·이직의도 등 내부 구성원의 태도에 집중하여 행태적 입장에 초점을 맞춘 접근법으로 구분할 수 있다(홍병윤, 2018). 공공기관은 조직의 설립목적에 맞는 고유사업과 서비스를 국민에 제공한다. K-공단은 환경 관련에 관련된 약 280가지 사업을 운영하며, 실험·평가·측정·분석·컨설팅 등 직·간접적 대국민 환경 서비스를 제공하고 있다. 내부 구성원의 직무만족 등은 서비스의 품질과 직접적 연관성이 있음(김성혁·원융희, 1992; 임관영·김길선·손용승, 2012)을 고려할 때 서비스 제공 접점인 공공기관의 구성원의 직무만족 및 조직몰입은 주요한 연구과제임을 감안하여 하위 구성요소로 연구를 진행하고자 한다.

1) 직무만족(job satisfaction)

직무만족의 초기 연구는 호손효과와 테일러리즘 같은 생산성 향상 요인 연구에 초점이 맞춰졌다. 두 연구는 근로자가 임금이 아닌 심리적·사회적 요인 등 다양한 요소에 의해 움직일 수 있다는 시사점을 제공하였으며, 이후 직무만족에 영향을 주는 요인들에 대한 경영학, 산업심리학 및 행정학 분야에 광범위한 연구가 진행되며, 직무만족으로 자리를 잡았다.

직무만족의 선행 요소는 여러 측면에서 다루어져 왔는데, Herzber(1966)은 위생요인 즉 '임금, 기업정책, 관리방식'을 들었으며, Locke(1976)은 '개인이 설정한 직무의 가치 함수', Hatfield(1978)는 '공정성', Higgins(1987)는 '개인이 설정한 의무의 실현 정도', Farace et al.(1977)은 '조직 내에서의 커뮤니케이션 정도' 등을 들었다.

많은 직 선행 요소와 함께 연구분야·주제·방향 등에 따라 학자마다 다양한 정의가 존재한다. 먼저 해외 학자들의 연구에 따르면 다음과 같다. "자신의 업무로부터 진심으로 만족을 느끼는 심리적·생리적 상태(Hoppock, 1935)", "직업 또는 직무 경험으로 나타날 수 있는 긍정적 정서 반응으로 자신의 직무에 대한 평가결과로부터 발생하는 긍정적이고 유쾌한 정서 상태(Locke, 1976)" 등이다. 다음으로 국내에서 연구된 학자들의 의견에 따르면 "자신의 직무와 그것으로부터 누릴 수 있는 여러 가지 업무조건에 대한 물리적·심리적 만족 인식 정도(서광열, 2009)", "내부 구성원이 본인의 직무를 수행하면서 지각하게 되는 전반적 만족정도 또는 긍정적인 정서 상태(홍병윤, 2018)", "구성원이 중요한 직무가치를 실현하고 촉진하는 것으로 개인이 본인의 직무평가에서 획득하는 유쾌하고 긍정적인 감정 상태(신정승, 2019)" 등을 들 수 있다.

상기에서 논의된 내용을 정리해볼 때 직무만족은 구성원이 직무를 수행하는 일련의 과정에서 오는 긍정적 감정 상태와 이와 연동된 태도로 잠정적 정의를 내릴 수 있다.

2) 조직몰입(organizational commitment)

조직몰입은 지금까지 연구된 바에 따르면, 구성원이 조직에 애착을 가지며, 구성원이 조직과 동일시하여 충성하며 헌신하는 정도를 말한다. 조직몰입은 상기에서 이미 다룬 바 있는 직무만족을 비롯하여 생산성, 성과향상 효과까지 있는 것으로 나타나 심리학, 경영학, 조직 행동론, 조직관리 영역에서 다양한 연구들이 활발히 진행되어왔다.

Allen & Meyer(1991)는 구성원의 조직에 몰입하는 원인을 분류하여 정서적(affective)·지속적(continuance)·규범적(normative) 몰입의 3가지 종류로 구분하였다. 정서적 몰입은 조직원 스스로의 정서적 희망으로 잔류하는 경우이고, 지속적 몰입은 조직을 떠났을 경우의 비용과 잔류 시 이익을 고려한 경우이며, 마지막으로 규범적 몰입은 구성원의 도덕적 가치와 의무감에 의해 조직에 남기를 희망하는 경우라고 할 수 있다.

조직몰입의 구조적 정의는 학자별로 다양하다. 먼저 국외에서 진행된 연구자의 견해로는 다음과 같다. “구성원이 그 자격을 유지하기 위해 그들의 에너지와 충성심을 사회적 시스템에 바치려는 의지(Kanter, 1968)”, “구성원이 조직의 가치관과 목표를 자신의 것으로 동일시하는 것(Buchanan, 1974)”, “조직의 목표와 가치에 관하여 가지는 강한 신념과 수용, 조직을 위해 자발적으로 노력을 쏟는 의지(Lamber et al., 2007)” 등이 있다. 또한, 국내에서 진행된 연구자의 정의에 따르면 “현재 조직에 잔류를 희망하고 타 조직으로 이탈하지 않으려는 기대심(강귀영, 2010)”, “조직에 대한 일체감을 인지하고 내부 구성원으로 지속적으로 남으려는 태도(한봉주, 2013)”, “특정 조직에 대하여 구성원 일체감과 몰입의 상대적인 강약 또는 조직을 위하여 높은 단계의 노력을 기울이려는 의지 또는 조직에 남아 있으려는 강력한 욕망, 조직의 중요한 목적이나 가치를 수용하는 태도(이경호, 2018)” 등으로 요약할 수 있다. 전반적으로 조직(또는 조직의 목표와 가치 등)과 연동하려 하는 개인의 심리상태로서 애착·충성심·헌신 등의 심리상태와 관련 있는 것으로 요약할 수 있다.

2. 조직지원인식에 관한 논의

1) 조직지원인식의 개념 및 구성요소

조직지원인식(Perceived Organizational Support: POS)은 비교적 최근에 활발히 연구가 진행된 분야로 조직몰입과 직무만족과의 명확한 구분을 위한 연구와 선행 및 결과 요인을 검증하는 분야로 나뉘어 연구가 진행되고 있다(윤숙경, 2015). 조직효과성에서 언급한 바 있는 직무만족과 조직몰입과의 비교를 해보자면 직무만족은 '직무 환경에 대한 정서적 반응'을 나타내고, 조직몰입은 '조직에 대한 전반적 반응'을 의미하는 반면, 조직지원인식은 '조직의 태도에 관한 구성원의 지각'에 논점을 두는 점에서 개념 간 차이가 있으며(Porter et al., 1974), 아래와 같은 도식으로 정리할 수 있다.

【그림2-2】 조직효과성 및 조직지원인식 비교

구분	인식주체		인식대상	인식내역
직 무 만 족	구성원	→	직무환경	'정서적반응'
조 직 몰 입	구성원	→	조직	'전반적반응'
조직지원인식	구성원	→	조직	'구성원에 대한 태도'

조직지원인식을 최초로 고안한 Eisenberger(1986)는 조직지원인식을 "구성원들의 공헌에 대하여 인정하고, 그에 상응하는 보상과 복지가 적정하게 이루어지는 정도에 대한 구성원들의 전체적인 믿음의 범위"라고 정의하였다. 그 밖의 정의로는 "사용인의 몰입 수준에 관한 주관적 판단의 결과물로서 형성된 구성원의 태도(Shore & Wayne, 1993)", "조직이 구성원들의 가치를 소중히 여기고, 구성원들의 복지에 관심을 쏟는 정도에 대한 구성원의 믿음(강인주, 2015)", "조직이 직원들의 복지에 관심을 보이고 개인들의 공헌을 소중히 여기는 정도에 대한 직원들이 조직에 대해 형성하는 총체적 믿음(박순, 2016)" 등이 있다.

상기의 정의에서 알 수 있는 것처럼 조직지원인식은 조직의 조직원에 대한 태도가 주요 초점이 맞춰지는데, 이 태도를 구성원이 어떻게 지각

하고 반응하느냐가 주요한 사안이 된다. 조직이 구성원에게 취하는 사안에 대한 실효성보다는 조직원들이 그 사안을 해석하는 방식에 대한 부분에 비중이 있다고 할 수 있다. 조직의 지원을 객관적 지원(실제로 구성원이 받은 물리적 차원의 지원)과 인식된 지원(구성원이 느끼는 주관적 믿음을 바탕으로한 정서적 차원의 지원) 중 인식된 지원이 조직의 융화에 더 큰 영향을 미치는 바가 크다고 할 수 있다. 또한 객관적 지원이 존재하더라도 이를 조직구성원이 인식하지 못할 경우 진정한 지원이라고 보기 어렵다고 할 수 있다고 했다(Kessler, Price & Wortman, 1985; 강인주, 2015).

한편 최초 Eisenberger의 연구 후 학자들은 분류 및 구성요소에 대한 연구를 꾸준히 진행하였다. McMillian의 2단계 분류법에 따르면 수단적 지원(instrumental support) 및 정서적 지원(socioemotional support)으로 구분할 수 있으며, 수단적 지원은 "업무를 수행의 직접적 도움을 주는 것으로, 물질적·비물질적 지원을 직무수행에 이용할 수 있도록 해 주는 것"이며, 정서적 지원은 "조직이 조직원들의 공헌에 대해 인정하며, 존중하고 있다는 것을 인지하도록 조력하는 무형의 지원"으로 정리하였다. Guzzo, Noonan, Elron(1994)는 구성요소로 재정적 유인, 일반적 유인, 가족 지원의 3단계로 구성하였다. 한편 국내 연구로는 이종찬은 Eisenberger(1986)과 McMillian 연구를 바탕으로 4단계 구분을 진행하였는데, 광범위한 요소로 보았을 때 McMillian의 2개 요인을 4개로 세분화한 것이다. 구성요소의 정리는 아래 표와 같다.

【표2-1】 조직지원인식의 분류 및 구성

<table>
<tr><th>구분</th><th>2요인 분류</th><th>3요인 분류</th><th colspan="2">4요인 분류</th></tr>
<tr><td>연구자</td><td>McMillian(1997)
김윤식(2008)
김은광(2012)</td><td>Guzzo,
Noonan,
Elron(1994)</td><td colspan="2">이종찬(2005)</td></tr>
<tr><td rowspan="5">하위요인</td><td rowspan="3">수단적 지원
(instrumental support)</td><td rowspan="2">재정적 유인
(세금감면, 주택 및 교육비 제공 등)</td><td>능력발휘 지원</td><td rowspan="2">수단적지원</td></tr>
<tr><td>난관상황 지원</td></tr>
<tr><td rowspan="3">일반적 지원
(어학교육, 경력개발, 휴가 등)</td><td>업적 관심</td><td rowspan="3">정서적지원</td></tr>
<tr><td rowspan="2">정서적 지원
(Socioemotional support)</td><td rowspan="2">가족 지원
(자녀/가족 교육훈련 등)</td><td rowspan="2">직무만족 관심</td></tr>
</table>

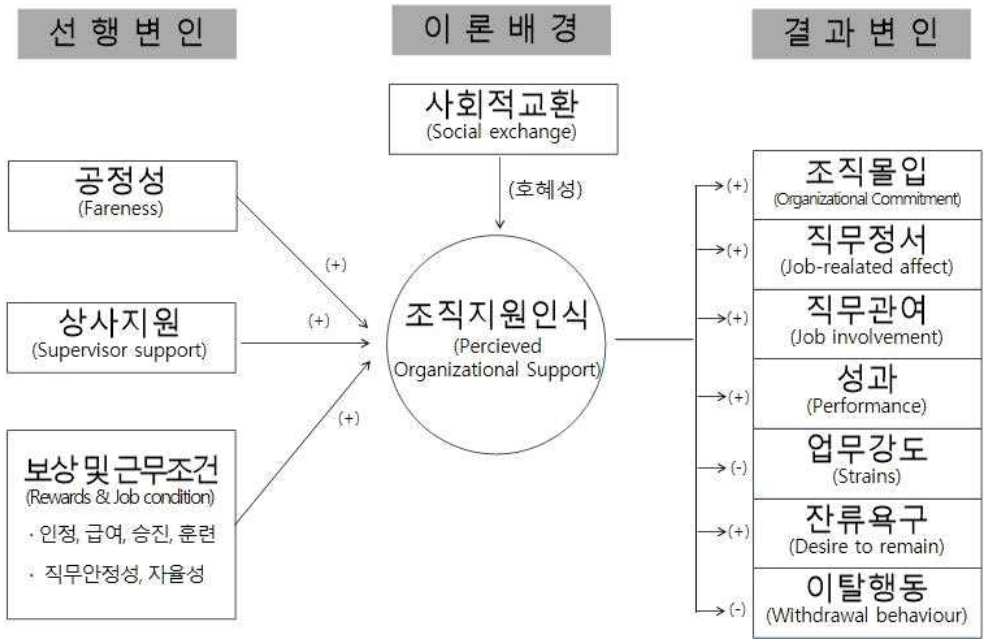
출처 : 김은광(2012), 강인주(2015)의 자료를 참고하여 일부 재구성

2) 조직지원인식의 사회적교환이론과 변인

조직이 구성원을 대상으로 취하는 행위는 크게 '경제적 교환(economic exchang)'의 개념과 '사회적 교환(social exchange)'의 개념으로 분류된다(Blaud, 1964). 경제적 교환은 '거래'를 의미하며 개인- 조직간 유형의 계약을 매개로 하여 물질적인 수단을 교환하는 것을 의미하는 반면, 사회적 교환은 개인-조직간 상호 신뢰를 매개로 혜택을 부여한 측에 대한 혜택을 받은 측이 갖게 되는 심리적인 보상의무감을 기반으로 한다. 보상의무감은 상호 신뢰감 및 선의를 바탕으로 빚을 졌다고 느끼는 수혜자가 '언젠가는 상대방에게 보상하겠다'는 또는 보상 및 혜택을 준 공급자는 '언젠가는 보답을 받을 것이다'는 상호 호혜성(reciprocity)을 전제로 하는 것이다(Blau, 1964; Shore&Wayne, 1993; 황호영, 2005). 조직과 구성원의 관계로 보자면 구성원들이 조직이 올바르게 처우해 주고 있다고 느끼게 된다면 구성원은 조직의 목표 달성을 위한 규범적 의무감을 생각하게 되며(Shore&Shore, 1995), 구성원들은 조직의 지원(배려)과 몰입 간의 교환관계 속에서 균형을 유지하려고 한다는 것이다(Eisenberger, Fasolo, DavisLaMastro, 1990). 이상의 내용을 종합해 보면 조직구성원의 단순한 노동력과 경제적 교환관계만 중요한 것이 아닌 조직구성원에 대한 정서적 측면 즉, 인정·존중·배려·이상적 관계를 내포하는 사회 교환관계의 균형적 형성이 중요함을 알 수 있다. 국내외 연구에서 확인된 상호교환 작용은 실제 조직구성원의 직무행태, 조직의 행태와 행동의 방향성 구축에 긍정적 효과를 미친다(Eisenberger, 1990; 이세한, 2013; 유진선, 2015 등).

조직지원인식이 비교적 최근에 연구된 학문임을 감안할 때, 변인들에 대한 학자들의 연구에 대해 알아볼 필요가 있다. Eisenberger(1986)의 연구 후 조직이 구성원들의 가치를 인정하고 심리적 보호를 하게 되면, 구성원은 조직에 대한 믿음과 신뢰를 증진시킨다는 큰 방향으로 연구가 지속되어 왔다. Eisenberger 등(1990)은 후속 연구를 통해 조직지원인식과 직무만족, 조직몰입, 직무수행 능력 등과 정적인 상관관계가 있음을 규명하기도 하였다. Eisenbergers는 Rhoades와의 공동연구를 통해 조직지원인식에 대한 그간 진행된 변인들에 대한 선행 연구결과를 종합적으로 분석하기도 하였으며(Rhoades&Eisenberger, 2002) 그 결과는 아래 그림과 같다.

【그림2-3】 조직인식관련 이론 모형 및 변인 메타 분석



주) 조직인식과 정적관계 (+) / 조직인식과 부정인 관계(-)

출처 : Blaud(1964), Rhodes & Eisenberger(2002), 강인주(2015)의 연구를 바탕으로 재정리

Rhoades&Eisenberger(2002)의 메타 연구에 따르면, 조직지원인식에 유의미한 영향을 미치는 선행변수로 공정성, 상사지원, 보상 및 근무조건을 들고 있다. 우선, 국내에서도 공정성이 조직지원인식의 중요한 선행변인(전정호, 2015; 김미경, 2022)을 연구한 결과와 같이 절차 및 의사결정 공정성이 조직지원 인식과 밀접한 영향이 있음(Shore & Shore, 1995)을 기술하고 있다. 다음으로는 상사지원으로 Wayne 등(1997)의 연구에서 상사-부하간 교환관계(LMX)에서 상사의 신뢰가 조직지원인식과 정의 관계가 있다고 하였다. 그 외의 선행변수로 인정·급여·승진·직무안정성 및 자율성 역시 선행변수로 정의 관계를 미치고 있음을 알 수 있다.

메타분석에 따른 결과변수 즉 조직지원인식이 영향을 미치는 변인으로 조직몰입·직무정서·직무관여·성과·잔류욕구 등에 대해서는 정의 관계를 나타내며, 업무강도와 이탈행동에는 부의 관계가 있다고 하였다. 전반적으로 사회교환이론의 호혜성으로 조직의 의무감을 높이며, 긍정적 정서를 함양하여 전향적 업무태도에 영향을 주는 반면, 스트레스 요인이나 지각 및 이직의도 등을 낮추는 것으로 나타난다. 국내에서 진행된 많은 연구에서도 결과변수 효과를 지지하고 있다(강인주, 2015; 정준수, 2018; 윤명수, 2018; 당소한 2018;).

제 3 절 세대에 대한 논의

1. 세대의 개념 및 구분

세대는(generation)의 정의는 학자별로 다양하다. Kupperschmidt(2000)는 “코호트로서 동일하게 사회와 경제적인 사건을 공유하는 연령 집단”이라고 하였다. 또 다른 학자인 Mannheim(2013)은 세대의 구성원을 “같은 시기에 태어나 사회적 변화 및 역사적 차원을 공유하며 공통된 이해관계를 통해서 일체감을 느끼는 운명 공동체”라고 정의하였다. 한편, 국내에서는 박재홍(2001)은 “한 집단 내에서 유사성과 다른 집단 간 차이를 보유한 집단을 의미”한다고 하였으며, 이화영 등(2013)은 “특정 시기에 출생한 인구집단으로 동일한 경험을 공유하고 의식과 행동에서 뚜렷이 다른 집단과의 차이를 보이는 집단”이라고 정의하기도 하였다.

이런 세대 연구에 앞서 경계 설정 즉, 세대 구분은 각 세대가 인격적 형성기에 겪는 주요 사회·역사적인 사건에 의해 다른 세대와 이질적 가치관과 태도를 형성하여(Ryder 1965; Kupperschmidt, 2000) 장기간 지속된다는 믿음을 전제하고 있기 때문이다(이수영, 2004). 세대는 사람들의 태도 영향을 미칠 수 있는데, 예를 들자면. 국민들의 정부 역할에 대한 태도와 정치적 입장은 특정 세대가 공유하는 역사적 경험이나 사회화로 인하여 차이가 발생할 수 있다(조남경, 2017). 이런 세대의 효과는 동일한 역사적 사건을 겪었지만 어떤 발달기에 겪었는지에 따라 세대별 집합기억의 차이를 나타낼 수가 있다(오세영·권영상·이수영, 2014).

세대의 구분은 국가 간 경계나 맥락에 의해 차이를 보일 수 있다. Strauss & Howe(1991)는 출생 시점을 기준으로 베이붐세대, X세대, 밀레니얼세대로 구분하였다. 박제홍(2003)은 한국의 실정에 맞게 식민지/전쟁체험 세대, 산업화/민주화세대, 탈냉전/정보화 세대로 구분하였다.

【표2-2】 학자별 세대의 정의 및 분류

연구자		개념
박재홍 (2003)	정의	동일한 역사와 문화권 속에서 유사한 세대에 태어나 동질성을 가지고, 느슨한 수준에서 동류의식을 갖는 사람들의 집합
	분류	식민지/전쟁체험 세대<1911-1940年>, 산업화/민주화세대<1941-1970年>, 탈냉전/정보화 세대<1971-2005年>로 구분
Strauss & Howe (1991)	정의	출생 연령 코호트를 중심으로 삶의 주기인 면에서 대략적으로 기본적인 생애 주기와 들어맞는 특정한 동일 연령 그룹
	분류	베이비붐세대<1943-1960年>, X세대<1961-1981年>, 밀레니얼 세대<1982-2004年>로 구분
이화영 외 (2013)	정의	특정 시기에 출생한 인구집단으로 동일한 경험을 공유하고 의식 및 행동에 있어서 명확하게 타 집단과 차이를 보이는 집단
	분류	베이비붐 세대<1955-1963年>, 민주화 탈냉전세대<1964-1978年>, 디지털 에코세대<1979-1992年>, 디지털 2.0세대<1993-1998年>

출처 : 박상욱(2020), 유승완(2022)

세대를 분류하는 기준은 연구자의 목적에 맞게 세대 구분과 연령기준을 설정하는 형태로 보이며, 그 시점도 연구에 따라 조금씩 다른 것을 확인할 수 있다. 획일적으로 통용되는 뚜렷한 기준은 없는 것을 볼 수 있다(이형규, 장현진, 2019).

본 연구에서는 Strauss & Howe의 구분에 의한 밀레니얼 세대(1982-2004)와 X, Y 이후의 세대를 의미하는 Z세대를 합친 MZ세대를 기준으로 연구를 진행하고자 한다.

2. 세대간 차이에 대한 연구

세대를 구분하는 것은 서로 이어져 있지만, 봉우리를 기준 하여 나누고 또 시작과 그 끝이 명확하지 않은 '산'과 유사하다(박재홍, 2005). 세대의 구분이 어려운 점이다. 특히, 조직 내에서 세대 차이의 잘못된 인식으로 접근하는 경우 상대편 세대가 자신을 부정적으로 생각한다고 여김으로써 그렇지 않았던 상대편 세대가 실제적으로 부정적인 시각을 가지게 되는 '자기실현예언(self-fulfilling prophecy)'을 가질 수 있다(구자숙 등, 2000).

그럼에도 불구하고 조직 내 세대에 대한 차이의 연구는 지속적으로 진행되고 있다. 세대 구분과 차이에 대한 필요성으로는 조직 관리자가 세대 간 발생하는 가치 구조 및 태도의 차이에 대해 이해하고 동기부여와 의사소통 방식, 조직의 신규채용·훈련·유지에 관한 전략을 세대별로 접근하도록 하여(Jurkiewicz & Brown 1998, Gursoy, et al. 2013) 조직을 효율적으로 운영할 수 있도록 한다는 점에 그 의의가 있겠다. 또 한편으로는 공공관료제는 정년제도의 적용으로 민간 조직에 비해 더 다양한 세대가 함께 협업하므로 공공조직의 생산성 증대를 위한 주요 요소인 인적 자본의 편성과 관리를 위해 세대 간 인식과 태도 격차에 대한 연구가 필요하다(Arsenault, 2004)는 점도 들 수 있겠다. 이와 같은 점을 인식하여 신중하게 세대차에 대한 연구를 논해야겠다.

1) 직업 관련 세대 간 인식 차이 연구

직업가치, 직무만족, 직무동기는 구분되는 개념이지만 세대의 연구에서는 엄밀히 구분하여 사용하기보다는 세대 간의 직업가치 차이를 연구하면서 직무만족 또는 직무동기에 대한 의의를 같이 언급하는 경우가 많은데(오세영·권영상·이수영, 2014), 그 이유로는 서구에서 직업의 의의에 대한 탐구는 Weber의 청교도적 직업윤리에서 강조되어왔던 부(wealth)에 대한 관점에서 기인하여 직무 동기나 태도 등으로 확대되어 왔으므로(Parry & Urwin 2011) 직업에서 추구하는 가치가 직무만족이나 동기요인과 서로 비슷한 경우가 많으며, 각 개념 간 전후 관계와 인과성의 방향이 불명확하기 때문으로 보인다고 하였다(이수영 외, 2014).

세대별 직업에서 중요시하는 가치에 대한 차이의 연구는 Greenhus(2000), Smola & sutton(2013), Gursoy(2013) 등에 의해 진행되었다. 내·외재적 가치, 삶에서 직업이 차지하는 의미, 업무 중심성 등에 대한 가치가 세대에 따라 차이가 있음을 밝혔다. 가치 외의 직무의 태도에 관한 연구도 진행되었는데 Tweng 외(2010)의 연구는 여가의 가치는 후세대로 갈수록 증가하는 것과 상반되게 업무 중심성은 후세대로 갈수록 감소하는 경향을 보인다고 하였다. 또 젊은 세대의 구성원들이 직무동기가 부족한 것으로 설명(Hira, 2007; Myers & Sadaghiani, 2010)하기도 하였다. 5년 이하 공무원의 조직몰입이 최하위를 나타내며 세대에 따

른 직업 인식의 차이를 시사하였으며(한국행정연구원, 2021), 김병섭·하태권(1997)은 경찰공무원을 대상으로 연령에 의해 조직몰입도가 차이가 나는 것을 연구하였고, 문창웅·이재연(2022)은 '18년-'21년 공직실태 조사를 활용하여 기성세대의 조직몰입도가 MZ세대 공무원의 조직몰입도가 높다는 것을 실증분석 하기도 하였다.

【표2-3】 직업관련 세대간 인식 차이 선행연구 정리

연구자	개념
Greenhus 등 (2000)	직장인 대상 [직업에서의 지위의 중요성 인식] X세대 > 베이비붐세대
Smola & sutton (2002)	직장인 335명 [삶에서 일의 의미 인식] 베이비붐세대 > X세대 [조직충성도] 베이비붐세대 > X세대
Gursoy (2013)	미국 북부 29개 호텔 근무자 717명 [업무중심성(work centrality)] 베이비붐세대 > X, 밀레니엄 세대 [기술 도전(technology challenge)] 베이비붐세대 > X, 밀레니엄 세대 [일생활균형(WLB)] X, 밀레니엄 세대 > 베이비붐세대 [상관리더십(leadership)] 밀레니엄 세대 > X세대, 베이비붐세대 [권력(power)갈등] 베이비붐세대 > X세대, 밀레니엄 세대
Tweng 외 (2001)	[외재적(extrinsic)가치] X세대 > 밀레니엄세대 > 베이비붐세대 [사회관계, 내재적(intrinsic)가치] 베이비붐세대 > X, 밀레니엄세대
김병섭· 하태권 (1997)	경찰관공무원 326명 [명확한 업무과제, 재량적수단선택] 신세대 > 기성세대 [절차, 규정의 확실성] 기성세대 > 신세대 [조직몰입] 기성세대 > 신세대
이명주 김현옥 (2022)	2019년 인적자본기업패널 8,807명 직무스트레스 조직몰입관계에서 무형식참여 조절효과의 세대차이 [무형식참여 낮은 경우] W세대 조절효과 가장 강함 [무형식참여 높은 경우] 민주화세대 조절효과 가장 강함
채정혜 김영숙 (2022)	현직 간호사 600명 [감정노동 및 소진이 조직몰입에 미치는 정도] Z세대 > X세대 > Y세대
문창웅 이재연 (2022)	18-'21년 공직실태 자료 활용 공무원 대상 [조직몰입도] 기성세대 공무원(40-50대)>MZ세대 공무원(20-30대)

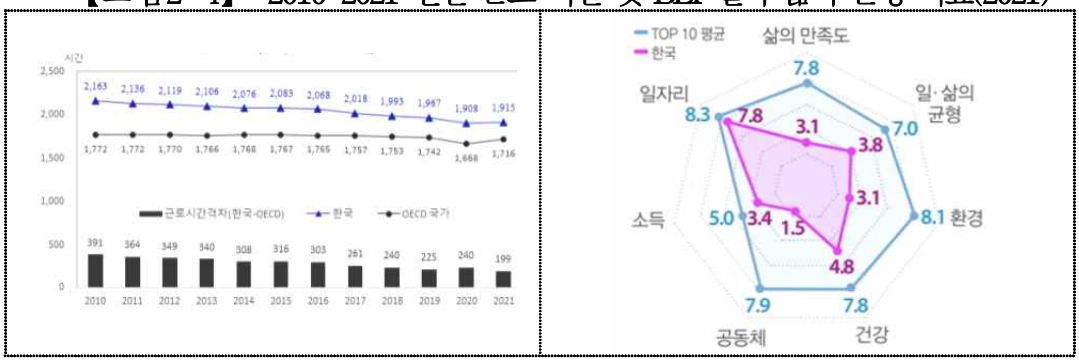
출처 : 선행연구를 바탕으로 정리

2) 워라밸 인식관련 세대 간 차이 연구

워라밸의 세대간 차이에 대해 논하기 전에 한국의 워라밸 현 상황에 대한 논의를 하고자 한다. 한국의 연간 근로시간은 2018년 1,993시간 처음으로 연 2000시간 미만이 되었다. 2020년은 1,908시간까지 감소하다가 2021년에 1,915시간 7시간이 증가했다. 2018년 52시간 근무제가 도입된 결과 물리적인 시간 감소가 나타낸 것으로 추정된다. 그러나 한국은 여전히 OECD국가 중 멕시코(2,128시간), 코스타리카(2,073시간), 칠레(2,073시간) 다음으로 연간 근로시간이 1900시간을 초과하는 국가로 분류된다.

일과 삶의 균형에 대한 지표 역시 OECD 국가 중 하위로 분류되었다. 경제협력개발기구(OECD)는 Better Initiative사업의 일환으로 2011년부터 회원국을 대상으로 웰빙 경향을 분석한 '보다 나은 삶의 지수(Better Life Index ; BLI)'를 매년 발표 중이다. BLI는 국민의 생활에 영향을 미치는 여러 지표(주거, 소득, 직업, 삶의 만족, 일과 삶의 균형에 해당하는 지표 등 11개 영역 세부적으로 24개 지표로 구성)로 각국의 삶의 질을 평가하는 지수이다. 이 중 일과 삶의 균형은 '21년 40개 회원국 중 37(3.8점)위를 기록하였다. 상위 10개국의 평균 7.0점에 비하면 여전히 상당한 부분 개선이 필요한 영역으로 분류될 수 있으며, 아직까지 일과 삶의 균형에 대한 연구의 필요성을 역설하는 부분이라고 할 수 있다.

【그림2-4】 2010-2021 연간 근로 시간 및 BLI 일과 삶의 균형 지표(2021)



출처 : https://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=ANHRS / https://www.oecdbetterlifeindex.org/

일과 삶의 균형에 대한 인식 또한 세대별로 차이가 있다는 견해(Grzywacz & Carlson, 2007; Carlson et al., 2009)가 있음을 연구해 왔는데, 먼저 '베이비부머세대'의 조직의 충성과 적극적 근무로 외재적 보상을 추구하는 경향(Gibson, Greenwood & Murphy, 2009)을 연구하기도

하였으며, ‘X 세대’의 친가족 중심적 사고 경향과 더불어 이에 반하여 조직이나 직장에 대한 상대적으로 덜한 비중 대한 충성심과 몰입을 하는 경향(Smola & Sutton, 2002)을 보고하기도 하였으며, ‘Y 세대’ 여가와 자유에 더 높은 가치를 두며, 재택근무 등을 선호하는 성향(Yeaton, 2008)등을 연구하기도 하였다.

우리 사회도 서구와 마찬가지로 워라밸은 세대 간 차이를 보이는 이슈로 보고 있다(함인희, 2018). 김재원·정바울(2018)은 초등학교 교사 16명을 대상으로 해석적 분석틀을 활용한 연구에서 밀레니얼 세대 교사들이 기성세대와는 달리 일과 삶의 균형에 대한 지향성이 두드러져 직무인식 전반에 투영되고 있음을 밝혔다. 이재은(2018)년은 703명의 기업근로자(X세대 276명, 밀레이얼 세대 427)를 대상으로 경력성공의 인식에 대한 비교 분석을 진행하였다. 이 중 밀레니얼 세대가 X세대보다 일과 삶의 균형 정도를 경력성공의 척도로 인식하는 경향이 강함을 실증분석하였다.

신세대의 워라밸에 대한 이러한 인식은 직업을 선택하고, 이직할 때도 상당 부분 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 최근 딜로이트 글로벌이 보고한 ‘2022 Z세대 및 밀레니얼 세대’ 설문 조사에 의하면 MZ세대는 본인들이 근무하게 될 회사를 선정하는데 있어 ‘일과 삶의 균형(밀레니얼 39%, Z세대 32%,)’을 최우선 조건으로 삼는다는 결과를 내놓았다. 한국경영자총협회(2022)에서 조사한 설문에 따른 MZ세대가(20-39세)가 생각하는 괜찮은 일자리에 대한 요소를 조사한 결과, 일과 삶의 균형(66.5%)을 첫 번째로 꼽은 것 역시 비슷한 현상이라고 할 수 있다.

한편 공무원연금공단 통계에 따르면 재직년수 3년 이하 공무원 퇴직자는 4천712명(’17년) → 5천166명(’18년) → 6천147명(’19년) → 8천442명(’20년)으로 계속 증가하는 추세다. 상기의 설문조사 및 일과 삶의 균형이 조직몰입 및 직무만족에 영향을 미친다는 선행연구(김태우·조기웅, 2021; 홍병윤, 2017; 박찬혁·윤병훈, 2015; 김유진, 2016 등)와 직접적으로 이직의사와 상관있음을 제시한 연구(김미정, 2016; 허재인, 2020; 김순행, 2021) 등을 종합하여 봤을 때 젊은 공무원의 이직은 상당 부분 연관되어 있을 것으로 추정할 수 있겠다. 일과 삶의 양립이 조직효과성에 기여하는 연결고리의 작용을 할 가능성이 있을 것이다. 그러므로 본 연구를 통해 워라벨에 대한 인식과 조직 효과성에 미치는 영향의 관계에서 세대 변수가 이를 조절할 수 있다는 가능성을 탐구해 보고자 한다.

제 4 절 선행연구 검토와 연구 차별성

1. 일과 삶의 균형 및 조직효과성의 선행연구

일과 삶의 균형에 대한 초창기의 연구는 일 이외의 영역으로서 이를 '가정'으로 설정하여 다루었다. 기혼 여성 노동자의 가사와 노동의 이중적 부담에 초점을 맞추었기 때문이며, 최근까지도 일과 삶의 균형을 여성 근로자의 일-가족 양립(work-family reconciliation) 필요성 측면에 대해 논의하기도 한다. 그러나 노동과 개인의 행복이라는 과점에서 일과 가족 양립의 관점이기 보다는 일과 생활의 균형(Work-Life balance) 시각으로 확대할 필요성이 제기되었다(일생활균형재단, 2014). 초기에는 신경아(2005), 정영금(2008), 서종수·조희금(2010)는 성별 노동 분배의 어려움, 집안일 문제로 발생되는 갈등 완화를 일-생활 균형에 초점을 맞춘 연구가 진행되었다. 그러나 점차 일과 삶의 균형이 이러한 갈등 완화와 함께 일과 삶의 촉진의 증대로 성취될 수 있다는 주장(Voydanoff, 2004; Schieman&Milkie&Glavin, 2009)을 바탕으로 한 연구에 초점을 맞추고 있다. Bemmels & Foley(1996) 일과 삶의 합리적 균형감은 개인 자신의 삶의 통제력을 강화시켜 개인에게는 실질적 만족과 행복을 부여하며, 장기적으로 조직의 집합적 효과성을 증대하는데 실효적 기여를 할 수 있다고 하였다.

본 연구에서는 일과 삶의 균형감이 개인의 삶에 대한 통제력을 강화하고 이로 인해 조직의 생산성과 효과성 문화 등에 미친다는 것을 가정하고 이를 민간영역과 공공영역 전반에 걸쳐 선행연구를 진행하고자 한다.

1) 민간 부분의 연구

신정승(2019)는 호텔종사자를 대상으로 일과 삶의 균형인식이 조직몰입에 미치는 영향을 연구에서 일-가정, 일-성장균형이 직무열의 및 직무만족에 유의한 결과를 미치는 것으로 보고하였으며, 김일옥 등(2021)는 서울 소재 병원의 간호사를 대상으로 한 연구에서 일과 삶의 균형인식이 이직의도에 부(-)의 관계가 있음을 연구를 통해 밝혀냈다. 그 외에도 베이커리 종사자, 객실직원, 미용업 종사자, 유아교사, 창업기업 대표를

대상으로 일과 삶의 균형인식이 몰입, 이직의도, 삶의 질, 직무만족 등에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(이홍용, 2020; 박혜영·김효선, 2020; 이소담·이소영, 2017; 서에스더·김효진, 2022; 박준기·심재섭,2019) 선행 연구는 아래표로 정리하였다.

【표2-4】 민간 부분의 일과 삶에 대한 선행연구 정리

연구자	연구대상	주요변수		분석방법
신정승 (2019)	호텔종사자 (부산, 제주 등 호텔11개 300명)	독립	일과 삶의 균형(WLB) (일-가정, 일-여가, 일-성장)	상관분석, 단순회귀분석, 다중회귀분석, 위계적 회귀분석
		조절	사회적 지원	
		매개	직무열의, 직무만족	
		종속	조직몰입	
		WLB-직무열의 : 일-가정, 일-성장 정(+)의 관계 WLB-직무만족 : 일-가정, 일-성장 정(+)의 관계 WLB-조직몰입 : 정(+)의 관계 채택 직무만족-조직몰입 : 정(+)의 관계 채택 WLB-동료지원(조절)-직무만족 : 조절효과 채택		
김일옥 김순행 노현승 (2021)	간호사 (서울소재 병원 5개 320명)	독립	일과 삶의 균형(WLB) (일-가정, 일-여가, 일-성장)	상관분석, 단순회귀분석, 위계적 회귀분석 등
		종속	이직 의도	
		WLB-이직의도 : 일-가족·일-여가·일-성장 부(-)의 관계		
이홍용 박은아 (2020)	베이커리 종사자 (수도권 등 5인이상 베이커리 근로자 300명)	독립	일과 삶의 균형(WLB) (일-가정, 일-여가, 일-성장)	상관분석, 단순회귀분석, 다중회귀분석, 위계적 회귀분석
		매개	직무소진, 정서적 몰입	
		종속	직무만족, 직무몰입	
		WLB-직무소진 : 일-가족·일-여가·일-성장 정(+)의 관계 WLB-직무만족 : 일-가정, 일-여가 정(+)의 관계 WLB-직무몰입 : 일-가정, 일-성장 정(+)의 관계 WLB-정서적몰입 : 일-가정, 일-성장 정(+)의 관계 직무소진-직무만족, 정서적몰입-직무만족, 직무만족-직무몰입 : 채택		
박혜영 김효선 (2020)	객실직원 대형항공사 240명	독립	일과 삶의 균형(WLB) (일-가정, 일-여가, 일-성장)	상관분석, 단순회귀분석, 다중회귀분석, 위계적 회귀분석
		매개	경력성공, 조직몰입	
		종속	이직의도	
		WLB-조직몰입 : 일-가족·일-여가·일-성장 부(-)의 관계 WLB-경력성공 : 일-가족·일-여가·일-성장 정(+)의 관계 조직몰입-경력성공 : 정(+)의 관계 조직몰입-이직의도 : 부(-)의 관계		
이소담 이승연 (2017)	미용업 종사자 (서울지역 20-30대 370명)	독립	일과 삶의 균형(WLB) (일-가정, 일-여가, 일-성장, 전반적평가)	상관분석, 단순회귀분석, 위계적 회귀분석 등
		매개	삶의 질	
		종속	직무만족	
		WLB-직무만족 : 일-가족·일-여가·일-성장 정(+)의 관계 WLB-삶의질-직무만족 : 일부 유의미한 매개 효고 충족		
서에스더 김효진 (2022)	유아교사 (광주광역시 보육기관 304명)	독립	일과 삶의 균형(WLB) (일-가정, 일-여가, 일-성장, 전반적평가)	상관분석, 단순회귀분석, 위계적 회귀분석 등
		종속	직업행복감	
		WLB-직무만족 :일-성장·전반적평가 정(+)의 관계		
박준기 심재섭 (2019)	창업기업 창업자 (158명)	독립	일과 삶의 균형(WLB)	상관분석, 단순회귀분석, 다중회귀분석, 위계적 회귀분석
		매개	조직자부심, 직무만족	
		종속	팀성과	
		WLB-조직자부심 : 정(+)의 관계 WLB-작무만족 : 정(+)의 관계 WLB-팀성과 : 정(+)의 관계 조직자부심, 직무만족-팀성과 : 정의(+) 관계		

출처 : 선행연구를 바탕으로 필자가 정리

2) 공공 부분의 연구

김태우·조기웅(2021)은 일과 삶의 균형 외에도 경력개발지원과 연고가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구를 진행하였다. 일과 삶의 균형은 조직몰입에 정(+)의 효과를 나타내고 있음을 밝히고 있다. 최희철(2017)은 소방공무원 대상으로 일과 삶의 균형인식과 직무만족에 대한 연구를 진행하였으며, 일과 삶의 균형의 3가지 하위 변인이 직무만족과 정(+)의 관계에 영향을 미치는 것을 보고한 바 있다.

많은 연구가 일과 삶을 종속변수로 두고 연구를 진행한 것과 차별을 두어 박찬혁·윤병훈(2015)은 조직문화가 일과 삶의 영향을 미치는 관계를 연구하였으며, 집단문화 및 위계문화가 일과 삶의 균형에 정(+)의 영향을 미치는 것과 합리문화는 부(-)의 영향을 미친다는 것을 밝힌 바 있다. 또한, 정수임·강희경(2021)은 스마트워크인식이 일과 삶의 영향을 미치는 요인으로 보고 이를 연구하였는데, 스마트워크 인식은 일과 삶의 3가지 영역에 모두 정(+)의 관계를 나타내었음을 밝히고 있다. 이상의 선행연구를 아래의 표에 정리하였다.

이처럼, 일과 삶의 균형은 조직성과에 유효한 영향을 미치는 부분이 많음을 확인하였다. 일과 삶의 영역은 조직효과성(Organizational effectiveness)에 영향을 미치는 부분이 있다는 가정하에 조직효과성에 대한 이론적 고찰을 진행하고자 한다.

【표2-5】 공공 부분의 일과 삶에 대한 선행연구 정리

연구자	연구대상	주요변수		분석방법
김태우 조기웅 (2021)	하위직 공무원 (34개 기초자치단체 949명)	독립	일과 삶의 균형, 경력개발지원, 연고	상관분석, 단순회귀분석, 다중회귀분석, 위계적 회귀분석
		종속	조직몰입	
		WLB-조직몰입 : 정(+)의 관계 경력개발지원-조직몰입 : 정(+)의 관계		
윤병규 송봉규 (2014)	경찰관 광주지역 250명	독립	일과 삶의 균형(WLB) (일-가정, 일-성장)	상관분석, 단순회귀분석, 위계적 회귀분석 등
		매개	내재적동기	
		종속	직무만족	

<table>
<tr><td></td><td></td><td colspan="3">WLB-내재적동기 : 일-가정·일-성장 정(+)의 관계
WLB-직무만족 : 일-성장 정(+) 관계
내재적동기-직무만족 : 정(+)의 관계
WLB-내재적동기(매개)-직무만족 : 매개효과 채택</td></tr>
<tr><td rowspan="4">최희철
(2017)</td><td rowspan="4">소방공무원
(경기도
근무
108명)</td><td>독립</td><td>일과 삶의 균형(WLB)
(일-가정, 일-여가, 일-성장)</td><td rowspan="3">상관분석, 단순회귀분석, 위계적 회귀분석 등</td></tr>
<tr><td>조절</td><td>조직지원인식</td></tr>
<tr><td>종속</td><td>직무만족</td></tr>
<tr><td colspan="3">WLB-직무만족 : 일-가족·일-여가·일-성장 정(+)의 관계
WLB-조직지원인식(조절)-직무만족 : 조절효과 채택</td></tr>
<tr><td rowspan="3">홍병윤
(2017)</td><td rowspan="3">시설공단
직원
305명</td><td>독립</td><td>일과 삶의 균형(WLB)제도
(가정친화, 일지원, 성장지원, 정서지원제도)</td><td rowspan="2">상관분석, 단순회귀분석, 다중회귀분석, 위계적 회귀분석</td></tr>
<tr><td>종속</td><td>직무만족, 직무몰입</td></tr>
<tr><td colspan="3">WLB제도-직무만족 : 성장, 정서건강지원제도 정(+)의 관계
WLB-조직몰입 : 정서건강지원제도 정(+)의 관계</td></tr>
<tr><td rowspan="4">정수임
강희경
(2021)</td><td rowspan="4">스마트워크
센터 도입
공공기관
399명</td><td>독립</td><td>스마트워크인식</td><td rowspan="3">상관분석, 단순회귀분석, 다중회귀분석, 위계적 회귀분석</td></tr>
<tr><td>조절</td><td>상사지원인식, 조직지원인식</td></tr>
<tr><td>종속</td><td>일과 삶의 균형(WLB)
(일-가정, 일-여가, 일-성장)</td></tr>
<tr><td colspan="3">스마트워크인식-WLB : 일-가족·일-여가·일-성장 정(+)의 관계
상사지원인식-WLB : 일-가족·일-여가·일-성장 정(+)의 관계
조직지원인식-WLB : 일-가족·일-여가·일-성장 정(+)의 관계
스마트워크인식-상사지원(조절)-WLB : 일-가족·일-여가·일-성장 조절효과 채택</td></tr>
<tr><td rowspan="3">김유진
(2016)</td><td rowspan="3">KPS직원
157명</td><td>독립</td><td>일과 삶의 균형(WLB)
(일-가정, 일-여가, 일-성장 균형)</td><td rowspan="2">상관분석, 단순회귀분석, 위계적 회귀분석 등</td></tr>
<tr><td>종속</td><td>조직몰입
(정서적, 지속적, 규범적 몰입)</td></tr>
<tr><td colspan="3">일·성장균형-조직몰입 : 정서적·지속적·규범적 몰입 정(+)의 관계
일·여가균형-조직몰입 : 지속적·정서적 몰입에 부(-)의 관계</td></tr>
<tr><td rowspan="3">박찬혁
윤병훈
(2015)</td><td rowspan="3">해양경찰
공무원
250명</td><td>독립</td><td>조직문화
(집단, 위계, 발전, 합리문화)</td><td rowspan="2">상관분석, 단순회귀분석, 위계적 회귀분석 등</td></tr>
<tr><td>종속</td><td>일과 삶의 균형(WLB)
(일-가정, 일-여가, 일-성장 균형)</td></tr>
<tr><td colspan="3">집단문화-WLB : 일-가정 정(+)/일-여가 정(+)
위계문화-WLB : 일-가정 정(+)/일-여가 정(+)/일-성장 정(+)
합리문화-WLB : 일-가정 부(-)/일-여가 부(-)/일-성장 부(-)</td></tr>
</table>

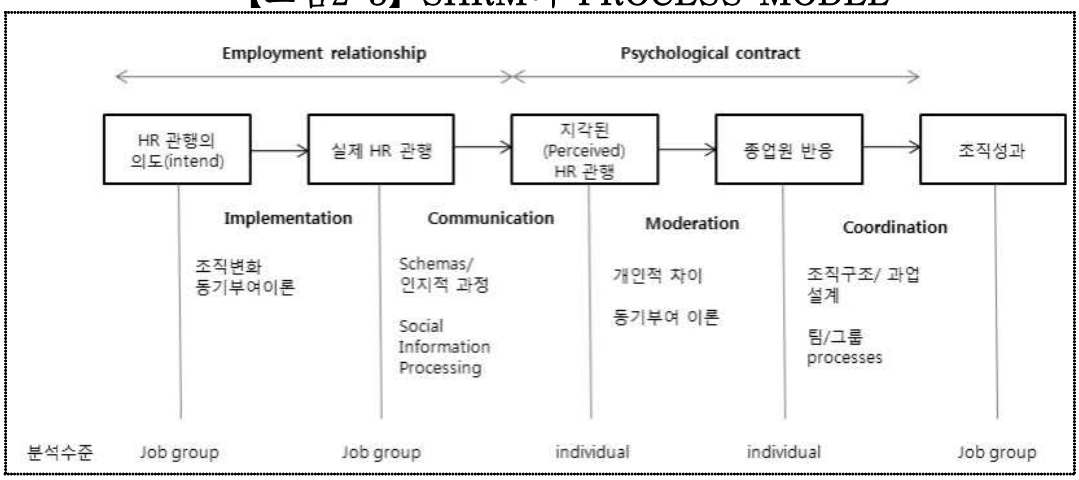
출처 : 선행연구를 바탕으로 필자가 정리

2. 조직지원 인식의 조절효과 선행연구

조직지원인식을 조직 효과성에 영향을 미치는 연구는 활발히 진행되었다. 조직지원인식을 독립변수로 설정하여, 직무만족, 조직시민행동, 장인적 성취, 가치적합성, 동기부여, 리더십, 조직민주성, 조직학습에 대한 연구를 통해 유의미한 결과를 도출한 연구가 진행된 바 있다(하동엽, 2022; 이명우, 2022; 이종찬, 2005; 김치풍, 2022; 권순표, 2022; 강나율, 2022; 윤일현, 2021).

그러나 단순한 제도의 시행 및 도입은 모든 구성원들에게 양과 질의 모든 면에서 동일한 효과를 보이지 않는다. 제도를 지각하고 성과에 이르는 그 과정에서 각 단계별 또는 분석수준별로 설명할 수 있는 이론과 프로세스가 다를 수 있다는 점을 주목해 볼 필요가 있다(Homan et al., 2009; Liao & Chung, 2004; Wu & Chaturvedi, 2009). Wright G Nishii(2006)은 이러한 과정을 아래의 도식으로 정리하였다.

【그림2-5】 SHRM의 PROCESS MODEL



출처 : wrght & Nishii(2006)

공식적 제도 외에도 개인의 행동, 의지, 능력에 영향을 미칠 수 있는 사회적 맥락(Context)의 이해가 중요하다(Blair-Loy & Wharton, 2002; Wayne et al., 2007). Kossek, Noe & Demarr(1999)에 따르면 일가정 양립 등의 제도 및 개별 단위에서 지각하는 인식 역시 개인에게 의미 있으며, 유용한 선택을 허락하는 지원적 분위기와 조직환경에 의해 좌우될 수 있다는 점을 주목하였다.

본 연구에서는 사회적 맥락(Context)으로서 조직과 일과 삶의 균형인식에 대한 조직효과성의 조절변수로 설정하여 연구를 진행하고자 한다. 조절변수로서 조직지원인식에 대한 연구는 다음과 같다.

김성환·이시경(2019)는 경찰공무원 310명을 대상으로 감정노동과 조직효과성 관계에서 조직지원 인식은 내면행동과 직무만족사이에서 조절효과가 있음을 연구하였다. 우택규·김문중·김기환(2019)은 관광분야 서비스 종사자 650명을 대상으로 지식공유와 혁신행동 사이에서 조직지원인식이 조절효과가 유의미한 효과를 냈음을 연구하였고, 권동균·김명소·한영석(2015)은 다양한 직종의 종사자 450명을 대상으로 상사에 대한 감정노동과 직무태도사이에서 조직지원인식이 조절효과를 미치는 영향에 대한 연구를 진행하였다. 그리고 허찬영·박정도(2012)는 장교 및 부사관 1,320명을 대상으로 진행한 연구에서 조직공정성과 직무만족과 조직몰입 사이에서 조직지원인식에 대한 연구를 진행한 바 있다. 마지막으로 이지혜(2019)는 카지노 종사자 310명을 대상으로 일과 삶의 균형(WLB)과 조직몰입 및 직무만족에 대한 연구를 진행하였는데, 조직지원인식은 직무만족에 조절효과가 있음을 밝혔다. 아래의 표를 통해 조직지원인식에 대한 선행연구를 정리하였다.

【표2-6】 조직지원인식에 대한 선행연구 정리

<table>
<tr><th>연구자</th><th>연구대상</th><th colspan="2">주요변수</th><th>분석방법</th></tr>
<tr><td rowspan="4">이지혜
(2019)</td><td rowspan="4">카지노
종사자
(강원랜드
내 카지노
종사자
310명)</td><td>독립</td><td>일과 삶의 균형(WLB)
(일-가정, 일-여가, 일-성장)</td><td rowspan="3">상관분석, 단순회귀분석, 위계적 회귀분석 등</td></tr>
<tr><td>조절</td><td>조직지원인식</td></tr>
<tr><td>종속</td><td>직무만족, 조직몰입</td></tr>
<tr><td colspan="3">WLB-직무만족 : 일-가정 정(+)의 관계 / 일-여가 부(-) 관계
WLB-조직몰입 : 일-여가 부(-) 관계
WLB-조직지원(조절)-직무만족 : 조절효과 채택</td></tr>
<tr><td rowspan="3">김성환
이시경
(2019)</td><td rowspan="3">경찰공무원
(대구지방경
찰청
391)</td><td>독립</td><td>감정노동
(표면 행동, 내면행동)</td><td rowspan="3">상관분석, 단순회귀분석, 다중회귀분석, 위계적 회귀분석</td></tr>
<tr><td>조절</td><td>조직지원인식
(수단적 지원, 정서적 지원)</td></tr>
<tr><td>종속</td><td>조직효과성
(조직시민행동, 직무만족)</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td></td><td></td><td colspan="3">감정노동-조직시민행동 : 표면행동 (-) / 내면행동 (+)
감정노동-직무만족 : 표면행동(-) / 내면행동(+)
감정노동-조직지원인식(조절)-조직시민행동 : 조절 효과 채택
감정노동-조직지원인식(조절)-직무만족 : 내면행동만 부분 채택</td></tr>
<tr><td rowspan="5">우택규
김문중
권기환
(2019)</td><td rowspan="5">관광분야
공기업 및
문화관련
서비스종사자
650명</td><td>독립</td><td>지식공유
(형식적, 암묵적)</td><td rowspan="4">상관분석, 단순회귀분석, 다중회귀분석, 위계적 회귀분석</td></tr>
<tr><td>매개</td><td>일몰입</td></tr>
<tr><td>조절</td><td>조직지원인식</td></tr>
<tr><td>종속</td><td>혁신행동</td></tr>
<tr><td colspan="3">지식공유-일몰입 : 암묵적 공유 정(+)
일몰입-혁신행동 : 정(+)의 관계
지식공유-혁신행동 : 정(+)의 관계
지식공유-일몰입(매개)-혁신행동 : 암묵적 공유 매개효과 채택
지식공유-조직지원인식(조절)-혁신행동 : 조절 효과 채택</td></tr>
<tr><td rowspan="4">권동균
김명소
한영석
(2015)</td><td rowspan="4">다양한
직종
종사자
495명</td><td>독립</td><td>상사에 대한 감정노동
(표면 행동, 내면행동)</td><td rowspan="3">상관분석, 단순회귀분석, 다중회귀분석, 위계적 회귀분석</td></tr>
<tr><td>조절</td><td>조직지원인식
(수단적 지원, 정서적 지원)</td></tr>
<tr><td>종속</td><td>직무태도
(직무탈진, 직무열의)</td></tr>
<tr><td colspan="3">감정노동-직무탈진 : 표면행동 (-)
감정노동-직무열의 : 표면행동(-) / 내면행동(+)
감정노동-조직지원인식(조절)-직무탈진 : 표면행동만 부분 채택
감정노동-조직지원인식(조절)-직무열의 : 내면행동만 부분 채택</td></tr>
<tr><td rowspan="4">허찬영
박정도
(2012)</td><td rowspan="4">장교 및
부사관
1,320명</td><td>독립</td><td>조직공정성
(분배, 절차, 상호작용 공정성)</td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>조절</td><td>상사-부하교환관계(LMX), 조직지원인식</td></tr>
<tr><td>종속</td><td>조직효과성
(직무만족, 조직몰입)</td></tr>
<tr><td colspan="3">조직공정성-직무만족 : 분배·절차·상호작용 공정성 정(+)관계
조직공정성-조직몰입 : 분배·상호작용 공정성 정(+)관계
조직공정성-LMX(조절)-조직효과성 : 직무만족만 부분 채택
조직공정성-조직지원인식(조절)-조직효과성 : 조절효과 기각</td></tr>
</table>

출처 : 선행연구를 바탕으로 정리

3. MZ세대의 특성 및 조절효과 선행 연구

시대를 살아온 각 세대는 그들만의 고유한 문화와 특징이 있으며(최은희, 2021), MZ세대 또한 기성세대와 차별화된 세계관과 행동패턴을 보이고 있다(손정희 외 2021). 세부적으로 국가공무원 인재개발원 교육자료에 의하면 기성세대인 베이비붐세대 및 X세대는 산업화 및 아날로그 시대를 경험한 세대로서 강한 책임감 및 위계질서·수직구조에 익숙한 세대이다(국가공무원인재개발원, 2019). 또한, '미래의 성공'을 위해 조직 중심과 미래 중심으로 설명되는 세대이다(손정희 외, 2021). 반면 MZ세대는 4차 산업혁명 및 디지털 시대를 경험한 세대로서 평등한 자유 및 재미와 의미를 동시에 추구하는 세대이다. 또한, 개인 중심으로 설명되는 세대이며, '미래보다는 현재에 집중'하며 워라밸(work-life balance)을 중요시하는 세대이다(손정희 외, 2021). 이러한 MZ세대의 주요 특징을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 'Me First'세대로서 자신을 가장 위하는 자기중심 삶을 추구한다(정혜승· 성민정, 2022). MZ세대는 불필요한 사회적 관계를 지양하며 자신만의 삶의 방식을 추구하고, 자기중심의 삶을 지향하는 특징을 지닌다(김선덕, 2021). 둘째, 불필요한 간섭을 거부하며 다양성을 인정하고, 타인의 삶과 취향을 존중한다(최은희, 2022). 셋째, SNS 플랫폼 등 디지털 환경 및 기술을 통한 소통과 공감에 능숙하며, 다양한 디지털 플랫폼을 활용하여 자신의 가치관 및 자아표현을 즐기는 등 커뮤니케이션 측면에서 기성세대와는 다른 특성을 보인다(홍소희·김민, 2021). 마지막으로 여가를 중요시하고 재미를 추구하며 일과 삶의 균형적인 생활인 워라밸에 민감하게 반응한다(박미경, 2022).

앞서 언급한 MZ세대에 대한 특성 등을 조절변수로 설정하여 조직과의 관계에 미치는 영향을 고려한 연구가 진행되었는데, 우선, 박형수·배석환·문국경(2022)은 조직커뮤니케이션과 이직의도, 조소연(2021)은 직무관련요인과 이직의도, 박정민(2021)은 조직구조인식과 이직의도, 은종환은 공정성과 직무스트레스가 미치는 영향에 대해 세대가 갖는 조절효과를 연구하였다. 또한 개인적인 측면으로 접근한 오정희·정승언(2019)의 연구에서는 워라밸이 삶의 만족도에 미치는 영향을 20-60대까지 세분하여 그 효과에 대한 연구를 진행하였다. 연구의 내용은 아래와 같이 표로 정리하였다.

【표2-7】 세대의 차이 조절효과에 대한 선행연구 정리

연구자	연구대상	주요변수		분석방법
박형수 배석환 문국경 (2022)	일반직 공무원 4,133명 21년 공직생활 실태조사	독립	조직커뮤니케이션	상관분석, 단순회귀분석, 위계적 회귀분석 등
		조절	세대(MZ세대/기성세대)	
		종속	이직의도	
		조직커뮤니케이션-이직의도 : 부(-)의 관계 조직커뮤니케이션-세대(조절)-이직의도 : 조절효과 채택 MZ세대에 의한 강화 효과		
조소연 (2021)	일반직 공무원 4,339명 19-20년 공직생활 실태조사	독립	직무관련요인 (직무만족, 자율성, 스트레스, 조직몰입, 보수만족도)	상관분석, 단순회귀분석, 위계적 회귀분석 등
		조절	세대 MZ세대/X세대/기성세대	
		종속	이직의도	
		직무관련요인-이직의도 : 직무만족(-), 스트레스(-), 조직몰입(+),보수만족(-) 관계 직무관련요인-세대(조절효과)-이직의도 : 직무스트레스. 조직몰입, 보수만족만 조절효과 부분 채택		
박정민 (2021)	일반직 공무원 4,102명 19년 공직생활 실태조사	독립	조직구조인식 (공식화, 집권화, 레드테이프)	상관분석, 단순회귀분석, 위계적 회귀분석 등
		조절	세대(MZ세대 / 기성세대)	
		종속	이직의도	
		조직구조인식-이직의도 : 집권화(+), 레드테이프(+) 관계 조직구조인식-세대(조절효과)-이직의도 : 기각		
은종환 (2022)	일반직 공무원 2,177명 20년 공직생활 실태조사	독립	공정성 (분배공정성, 절차공정성)	상관분석, 단순회귀분석, 위계적 회귀분석 등
		조절	세대(MZ세대 / 기성세대)	
		종속	직무스트레스	
		공정성-직무스트레스 : 분배공정성(+), 절차공정성(-) 관계 공정성-세대(조절효과)-직무스트레스 : 절차공정성 조절효과 채택 세대가 증가할수록 집단주의 성향에 의해 더 절차공정성에 민감		
이준호 김성환 (2020)	수도권근무 경찰관 200명	독립	조직문화 (집단, 합리, 발전, 위계문화)	상관분석, 단순회귀분석, 위계적 회귀분석 등
		세대	세대(밀레니얼세대 / 기성세대)	
		종속	조직시민행동 (개인·조직에 대한 조직시민행동)	
		조직문화-OCBI : 집단문화 정(+), 합리문화 정(+), 위계문화 부(-) 조직문화-OCBO : 집단문화 정(+), 합리문화 정(+), 발전문화(+), 위계문화 부(-) 조직문화-세대(조절효과)-OCBI : 집합문화에서만 조절효과 채택 조직문화-세대(조절효과)-OCO : 합리문화에서만 조절효과 채택		
오정희 정승언 (2019)	18년 삶의 질여론조사 990명	독립	워라밸	상관분석, 단순회귀분석, 위계적 회귀분석 등
		세대	세대(20대, 30대, 40대, 50대, 60대)	
		종속	삶의 만족도	
		워라밸-삶의만족도 : 정(+)의 관계 워라밸-세대(조절효과)-삶의만족도 : 조절효과 채택 50대가 조절효과가 가장 크며, 젊은 층은 퇴근 후에도 가사노동에 시달리는 등의 이유로 삶의 만족은 조금 더 다각적인 측면에서 관찰해 봐야하는 경우가 필요		

출처 : 선행연구를 바탕으로 정리

4. 선행연구에 대한 종합 및 비판적 검토

일과 삶의 균형(WLB)에 대한 연구는 카지노, 호텔, 병원, 항공사, 보육원 등의 특수 분야 외, 일반 공무원, 경찰, 소방, 공단, 공단 등 다양한 분야에 걸쳐 진행되고 있으며(신정승, 2019; 김일옥, 2021; 이홍용, 2020; 박혜영, 2020; 이소담, 2017; 윤병규, 2014; 최희철, 2017; 홍병윤, 2017 등), 최근에는 조직지원인식, 상사-부하교환관계(LMX) 등 다양한 변수가 추가 되며, 지속적 연구가 진행되고 있다.

또한 세대에 관한 연구 역시 지속적으로 진행되고 있다. 세대는 사람들의 여러 태도에 영향을 미친다고 보고 있다. 즉 정부의 역할에 대한 태도나 정치적 입장의 차이를 보일 수 있으며(조남경, 2017), 복지 영역에 대한 일반 국민들의 태도에 대한 차이가 날 수 있으며(류만희·최영, 2009), 조직에 대한 몰입도에 차이를 주기도 한다(오세영·권영상·이수영, 2014). 최근의 연구는 세대에 의한 특성을 감안하여 조직효과성에 영향의 연결고리를 전제하여 조절변수로의 세대를 설정한 연구가 이루어진 바 있다(박형석, 2022; 조소연, 2021; 박정민, 2021; 은종환, 2022 등).

워라밸 역시 세대 간 차이를 보이는 대표적 이슈로 떠오르며(2018), 세대간 차이에 대한 연구 역시 진행되었다. 다만, 제한된 인원을 대상으로 해석적 분석틀을 활용한 연구(김재원·정바울, 2018), 경력성공인식에 대한 중요성을 인지 차이에 대한 연구(이재은, 2018)가 진행되었다. 오정희·정승언(2019)는 워라밸과 삶의 만족도에 세대 조절 변수를 추가한 연구를 진행하였으나, 국민들을 대상으로 한 '삶의 질'을 종속변수로 하였으므로 보다 조직적 측면에 초점을 둔 효과성 연구가 필요하다.

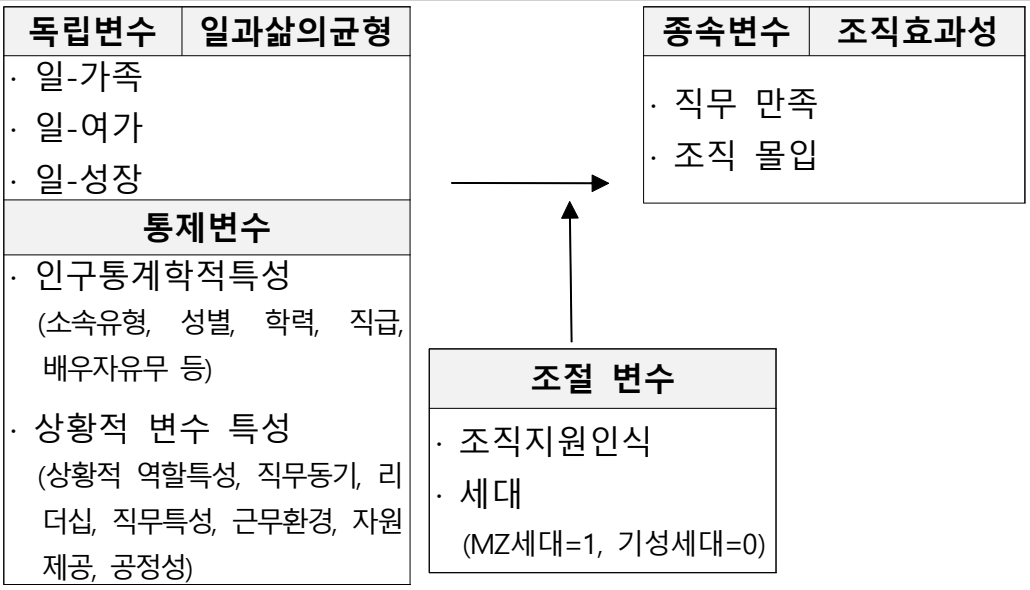
따라서 본 연구는 다음의 몇 가지 점에서 선행연구와 차별성을 가지며 정책적 시사점 역시 도출하고자 한다. 첫째, 워라밸과 조직효과성 사이에 대한 세대차이가 존재하는지에 대한 가능성을 연구하고자 한다. 즉, MZ세대는 워라밸을 바라보고 인지하는 차이가 있다는 점에 주목하여 세대가 워라밸과 조직효과성 사이의 관계에 미치는 조절효과를 검증하고자 한다. 둘째, 2차자료(secondary data)를 통해 진행한 선행연구를 보완하고자 보다 많은 통제 변수를 투입한 연구가 되도록 할 것이다.

제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구의 분석틀

본 연구는 K-공단 직원의 일과 삶의 균형인식(일-가족, 일-여가, 일-성장)이 조직효과성(직무만족, 조직 몰입)에 미치는 영향에 대한 연구를 진행하고자 한다. 조절 변수로는 조직지원인식과 MZ세대 여부로 설정하여 각 변수들간의 관계에서 조절효과를 확인하고자 하였으며, MZ세대의 기준은 선행연구를 참고하여 1982년 이후 출생한 조직원으로 선정하였다. 통제 변수로는 근무년수, 직급, 성별 직종 등이 포함된 개인적 변수와 역할특성, 직무동기, 직무특성 등 이 포함된 상황적 변수로 구성하였다.

【그림3-1】 연구 모형



본 연구의 분석모형은 세 가지로 세분하여 진행하고자 한다. <모형 Ⅰ> 조직효과성에 일과 삶의 균형이 미치는 효과를 분석하기 위한 다중회귀 모델이다. <모델 Ⅱ>는 조직지원인식 <모델 Ⅲ>은 세대 관련(MZ/기성) 조절효과를 분석하기 위한 상호작용항이 포함된 다중회귀 모형이다.

제 2 절 연구의 가설

본 연구는 여러 변수간의 관계를 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

1. 일과삶의 균형과 직무만족, 조직몰입의 관계

선행연구는 일과 삶의 균형에 대한 하위 요소인 일-가족균형, 일-여가균형, 일-성장균형에 대한 인식이 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 직무만족과 같은 조직효과성에 영향을 미친다는 가정을 하고 있다(김종관·이윤경,2009; 심현철·이규태, 2013; 이화상, 2013; 황형서, 2013; 김미정; 2016; 이지혜, 2019 등). 국내 인적자원개발 또는 경영학 연구에서 기업의 일과 삶의 균형제도의 효과성 및 일-삶의 균형이 개인과 조직차원에 미치는 영향을 연구해 왔다. 민간과 공공영역, 특수 직업으로는 호텔 및 건축업 등 여러 조직의 형태에서 일과 삶의 균형에 관한 연구가 진행되어 왔으며, 일과 삶의 균형은 개인차원의 근로자, 조직 및 기업의 성과와 관련되어 있으며, 종속변수의 조직 효과성으로 직무만족, 이직의도, 조직몰입, 경력성공, 경력몰입 등과 관계가 있음을 밝히고 있다.

김태우·조기웅(2021)은 35개 기초지자체의 3년 이하 신규공무원을 대상으로 일과 삶의 균형이 조직몰입에 대한 관계를 분석한 결과, 일과 삶의 균형은 기초지자체 하위직 신규공무원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 그리고 공기업을 대상으로 진행한 선행연구를 진행한 홍병윤(2017)은 지방공기업인 서울시설 공단을 표본으로 선정하여 일과 삶의 균형제도는 조직몰입과 유의미한 정(+)의 영향을 보이고 있다고 하였다. 그 외 특수직업의 경우 강원랜드(주)의 카지노 종사자를 대상으로 진행한 연구(이지혜, 2019)에 따르면 일-가족균형과 일-여가 균형이 직무만족에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 일-가족균형의 경우 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 나타냈다.

K-공단의 경우에는 지속적으로 의원면직하여 퇴사하는 인원이 늘어가는 실정이다. 이러한 상황을 고려하여 직무만족과 조직몰입에 대한 연구가 필요하다고 판단하였다.

【표3-1】 K공단의 최근 5년간 의원면직 현황

구분	2017	2018	2019	2020	2021	2022.8
계	30	70	91	110	104	96
정규직	28	22	27	66	58	54
비정규직	58	92	118	176	162	150

따라서 본 연구에서는 선행연구를 근거로 일생활 균형의 측면에서 이를 연구해 보고자 한다. 따라서, 본 연구에서는 다음과 같이 일과 삶의 균형의 하위 요인들이 한국환경 공단의 조직효과성에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있으며 다음과 같이 가설 1, 2를 설정하였다.

가설 1. 일-삶의 균형 인식이 높아질수록 직무만족이 높아질 것이다.

가설 1-2. 일-가족 균형 인식이 높아질수록 직무만족이 높아질 것이다.

가설 1-2. 일-여가 균형 인식이 높아질수록 직무만족이 높아질 것이다.

가설 1-3. 일-성장 균형 인식이 높아질수록 직무만족이 높아질 것이다.

가설 2. 일-삶의 균형 인식이 높아질수록 조직몰입이 높아질 것이다.

가설 2-1. 일-가족 균형 인식이 높아질수록 조직몰입이 높아질 것이다.

가설 2-2. 일-여가 균형 인식이 높아질수록 조직몰입이 높아질 것이다.

가설 2-3. 일-성장 균형 인식이 높아질수록 조직몰입이 높아질 것이다.

2. 조직지원인식의 조절 효과

WLB 제도의 단순한 시도가 조직효과성에 미치는 영향은 선행연구를 통해 밝혀진 바 있다. 다만, 공식적 제도가 이행되더라도 수용하는 구성요인 전원이 느끼는 개별 수용성에는 차이가 존재하기 마련이다. 즉 제도 외의 개인의 행동, 의지 등에 영향을 미칠 수 있는 사회적 맥락(context)을 함께 고려한다(wayne et al., 2007).

사회적 교환이론에 따라 조직구성원이 조직으로부터 인정, 배려를 적정히 지각하게 되면 높은 조직지원을 인식하게 되고, 호혜성(reciporcity)에 입각하여 상응하는 조직에 충성과 몰입을 통해 개인과 조직의 성과로 이어진다(Shore & Wayne, 1993; Shanock & Eisenberger, 2006). 반면, 낮은 조직지원인식은 구성원이 조직을 단순히 경제적 교환관계의 수준으로만 간주하게 되고, 자신의 공헌을 조직이 적절히 알아주지 않고 이에

대한 적당한 보상과 배려가 뒷받침되지 않는다고 인식하면 신뢰가 부족한 공식적이고 표면적 교환만이 이루어질 것이다(정준재·이진구, 2017; 강대웅, 2019). 즉, 조직으로부터 조직원들의 공헌이 인정되고 적정 수혜를 얻고 있다는 인식 정도가 증가하면 조직에 대한 믿음 및 신뢰가 증대되어 조직 목표를 위한 긍정적 행동을 창출하게 됨을 선행연구는 밝히고 있다(Eisenberger et al., 1986; 강대웅, 2019).

본 연구에서는 조직지원인식을 앞서 언급한 사회적 맥락(Context)으로 고려해야 할 대상으로서 선정하고 이에 따라 WLB의 제도 시행에 따라 조직구성원이 느끼는 흡수성에 영향을 미치는 인자로서 기능을 할 것으로 가정하여 조절변수로 설정하고자 한다.

선행연구에 따르면 일과 삶의 균형은 조직효과성에 유의미한 영향을 미친다. 더불어 조직지원인식 역시 독립변수로 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있음이 보고되고 있다(유진선, 2015; 최재용, 2015; 당소한, 2018). 그리고 일과 삶의 균형이 조직효과성에 미치는 관계에서 조직지원인식이 조절하는 효과 연구한 기존연구(박순, 2015; 최희철, 2017; 이지혜, 2019)를 참고하여, 다음과 같이 가설 3, 4를 설정하였다.

가설 3. 일-삶의 균형 인식이 직무만족에 미치는 영향은 조직지원인식에 의해 조절될 것이다.

가설 3-1. 일-가족 균형 인식이 직무만족에 미치는 영향은 조직지원 인식에 의해 조절될 것이다.

가설 3-2. 일-여가 균형 인식이 직무만족에 미치는 영향은 조직지원 인식에 의해 조절될 것이다.

가설 3-3. 일-성장 균형 인식이 직무만족에 미치는 영향은 조직지원 인식에 의해 조절될 것이다.

가설 4. 일-삶의 균형 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 조직지원 인식에 의해 조절될 것이다.

가설 4-1. 일-가족 균형 조직몰입에 미치는 영향은 조직지원 인식에 의해 조절될 것이다.

가설 4-2. 일-여가 균형 조직몰에 미치는 영향은 조직지원 인식에 의해 조절될 것이다.

가설 4-3. 일-성장 균형 조직몰입에 미치는 영향은 조직지원 인식에 의해 조절될 것이다.

3. MZ세대에 의한 조절 효과

비교적 최근 연구된 조절변수 연구로는 직무스트레스·직무배태성·PSM·갈등요소와 조직효과성(직무만족 등)사이의 조절 역할을 하는 조직공정성·소통능력·리더십 등의 연구가 지속적으로 진행되고 있다. 다른 한편으로는 집단이 보유한 차별화된 인자, 형태 및 분류적 특성을 내포하여 변수 간 연결고리로의 작용 가능성에 대한 연구도 꾸준히 진행되고 있다. 성별, 결혼, 조직의 형태 등 전통적으로 연구된 부분을 확장하는 경우도 지속되고 있으며, 시대적 특성을 반영하여 주거 형태 및 유연근무제 여부 등에 대한 연구도 지속되고 있다.

연속형변수			범주형변수		
독립변수	조절변수	종속변수	독립변수	조절변수	종속변수
직무 스트레스	조직 공정성	이직의도	직무 스트레스	성별 (남/여)	이직의도
직무배태성	임금 만족도	이직의도	시간제약	유연근무제 (여/부)	조직 네트워크
PSM	위계적 조직문화	직무만족	주52시간 근무제	조직유형 (공공/민간)	조직몰입 등
직무불안	사회적 교환관계	이직의도	공정성	세대 (기성/MZ)	조직몰입 등
역할모호성	소통능력	조직갈등	복리 후생제도	결혼 (여/부)	직업만족도 등
갈등	서번트 리더십	이직의도	사회적지지	주거형태 (독거/공동주거)	삶의만족도
연구자 : 이현주(2020) , 김건휘(2020), 최영관(2020), 김명희(2022), 최윤정(2022), 김성식(2022) 등					

세대의 특성에 대한 연구 역시 최근 지속적으로 연구되고 있는 추세인데, 각 세대가 보유하고 있는 세대의 특성과 성향이 독립변수와 종속변수 사이에서 차이를 낼 것이라는 예측에 의한 연구들이 지속되고 있다. 가령, MZ세대의 특성을 반영 즉, 공정성에 대한 높은 감수성, 스마트워크 등과 같은 장소의 활용 유창성 및 선호도, 커뮤니케이션 방법 및 디지털 조직문화의 익숙함 등이 기존 세대와의 차이성을 보이는 조절효과에 대한 연구가 지속되고 있다. 이런 연구 경향과 맞물려 일과 삶의 균형에 관한 세대의 연구도 진행되고 있다.

선행연구에 따르면 MZ세대의 기존 세대와는 조금 다른 사고방식을 보이기도 하는데, 직장을 구할 때 보수보다는 일과 삶의 균형을 중시하며(이혜정·유구창, 2013; 김선덕, 2020), 일부 특정 직업군을 대상으로 연

구한 바는 기성세대와는 달리 일 삶의 균형에 대한 지향성이 두드러지게 나타나기도 하였다(김재원·정바울, 2018). 젊은 공무원을 대상으로 한 직장인이 추구하는 키워드가 '일가정 양립'이 67.7%(기성세대 60.5%)라는 통계(행정안전부, 2020)는 MZ세대의 추구하는 바가 기성세대와는 차이가 나는 것을 보여주고 있다.

MZ세대의 구성은 국내 기준 2020년 기준 전체 인구의 46.9%를 차지(한국은행, 2020)하고 있으며, 20·30대 공무원의 비중은 전체의 41.4%인 31.3만명으로 집계(인사혁신처, 2021)되기도 하였다. 공공기관의 전체 사례에 대한 통계는 부족하여 일반화에는 어려움이 있으나 K-공단의 경우 전체 3,775명 중 2,101(55.6%)명이 MZ세대로 구성되어 세대의 특성에 대한 연구를 진행할 필요성이 있다고 할 수 있을 것이다.

【표3-2】 K-공단 직원 세대별 인원수

구분	계	81년생 이전	M세대 (82~94년생)	Z세대 (95년생 이후)
계	3,775	1,674	1,608	493
정규직	3,453	1,544	1,519	390
비정규직	322	130	89	103

따라서 MZ세대 여부가 일-가족 균형이 조직효과성 사이에서 집단의 특성과 고유성에 의한 유의한 조절 효과를 지닌 것으로 예상하여, 다음의 가설 5, 6을 설정하고자 한다.

가설 5. 일-삶의 균형 인식이 직무만족에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.

가설 5-1. 일-가족 균형 인식이 직무만족에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.

가설 5-2. 일-여가 균형 인식이 직무만족에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.

가설 5-3. 일-성장 균형 인식이 직무만족에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.

가설 6. 일-삶의 균형 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.

가설 6-1. 일-가족 균형 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.

가설 6-2. 일-여가 균형 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.

가설 6-3. 일-성장 균형 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

1. 일과 삶의 균형 인식(독립변수)

일과 삶의 균형(Work-life Balance)은 일과 일 이와의 영역 즉 가족, 여가, 개인의 성장과 자기개발 등에 시간과 심리적, 신체적 에너지를 적절히 배분하여 삶을 스스로 통제하고 조절가능하며, 이를 통해 삶에 대하여 만족스러워하는 상태로 정의된다(김정운·박정열·손정미·장훈, 2005). 그 범위에 대해서 Grady(2008)은 일과 삶의 균형은 가족, 개인적 시간뿐 아니라 지역사회 및 레크리에이션 등 광범위한 범위를 포함하고 있으므로 직원의 개인적 생활과 직무 활동의 모든 면을 포함한 의미라고 주장하기도 하였다. 즉, 일과 삶의 균형은 개인뿐 아니라 직장, 지역 및 사회 전반에 초점이 맞추어져야 함을 의미한다. 본 연구는 기업의 성과로서의 일과 삶의 균형에 대해 진행하고자 김정운·박정열(2008)이 고안한 일-삶에 대한 균형척도(Work life Balace Scale: WLBS)를 사용하고자 한다. 이 도구는 일-가족균형, 일-여가균형, 일-성장균형, 전반적인 평가 총 4가지 요인이 있으나, 본 연구에서는 전반적인 평가 4가지 문항을 제외한 나머지 3가지 요인에 대한 연구를 진행하고자 한다.

【표3-3】 설문 구성 현황

변수		구성요소	척도(5점)	선행연구
일과 삶의 균형	일-가정균형	시간 및 에너지 분배정도, 일과 삶의 영역 간 전이효과 정도, 전반적인 만족도 및 통제감	Likert 척도	김정운·박정열(2008), 김명옥(2015), 진성준(2016), 손영아(2018), 신정승(2019)
	일-여가균형	일-여가 영역간 균형 수준 전반	Likert 척도	
	일-성장균형	일-성장 영역간 균형수준 전반	Likert 척도	

2. 조직효과성(종속변수)

조직의 효과성(Oraganizational effectiveness)은 조직 혹은 조직의 구성원들이 효율적인 조직 운영에 필요한 것으로 인지되는 평가 기준에 얼마나 부합되는가를 보여주는 지표이다(Scott, 2003). 이윤 중심의 사기업은 적량지표의 중요성이 크겠지만, 공공부분은 공익적 가치 창출이 이윤 이상의 비중을 차지하는 요소가 있어서 조직 효과성은 주로 직무만족·조직몰입·이직의사 등의 정성지표를 다룬다(문현집, 2009; 김종환,2013, 추재엽, 2017, 홍병윤, 2018). 본 연구에서는 조직효과성을 측정하기 위해서 선행연구를 바탕으로 직무만족 홍성남(2015) 및 신정승(2019)의 직무만족을 선정하였으며, 조직몰입은 Allen and Mayer(1990)의 조직몰입 지표 중 공공기관 구성원의 조직에 대한 개인의 동일시화, 조직에 대한 자긍심 등을 감안하여 정서적 몰입을 선정하여 측정하였다.

【표3-4】 설문 구성 현황

변수		구성요소	척도(5점)	선행연구
조직 효과성	직무만족	자기 발전, 전체적만족, 의욕적 일처리, 중요성	Likert 척도	Smih et al.(1969), Locke(1976), 김종재(1991), 홍성남(2015), 신정승(2019)
	조직몰입	정년까지 근속희망, 가족애, 소속감, 정서적 애착	Likert 척도	Allen & Meyer(1993), 최낙범·엄석진 (2013)

3. 조직지원인식 및 세대 구분(조절변수)

1) 조직지원인식

조직지원인식(Perceived Organizational Support)은 조직이 구성원의 공헌을 인정하며 그에 따라 보상과 복지 등을 적정하게 제공하는지에 대한 구성원들의 총체적 인식이며, 이에 따라 구성원들의 조직애착, 직무만족, 직무수행능력, 근면성 및 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 개념정의 한다(Eisenberg et al., 1986; 강대웅, 2019; 이지혜, 2019). 본

연구에서는 조직지원인식을 측정하기 위해서 Eisenberger et al.(1997)이 개발한 SPOS(Survey of Perveived Organizational Support)의 척도를 활용하고, Shanock & Eisenberger(2006)가 축약한 5개의 설문 문항을 토대로 사용한 고영진·임정훈(2013), 변재우(2017), 이지혜(2019)의 연구 자료를 본 연구에 맞게 재구성한 후 사용하고자 한다.

【표3-5】 설문 구성 현황

변수	구성요소	척도(5점)	선행연구
조직 지원 인식	회사의 업적 평가, 회사에서의 도움, 성장발전을 위한 배려, 등	Likert 척도	hanock & Eisenberger(2006) 고영진·임정훈 (2013)

2) 세대 구분

Neil Howe & William Strauss(1991), Wong et al.(2008)를 바탕으로 공공기관의 구성원을 대상으로 세대조절 효과를 연구한 김성식(2022)의 선행연구를 참고하여 1982년생 이후 출생자를 MZ세대 여부를 결정하는 출생연도로 선정하여 연구를 진행하였다.

4. 통제변수

본 연구에서는 통제변수는 선행연구를 토대로 선정하였으며, 개인적 특성 및 상황적 특성으로 구분하였다. 개인적 특성으로는 연령, 근속년수, 성별, 직급, 직종 등이며, 상황적 변수로는 역할특성, 직무동기, 상사리더십 등이다. 이상의 통제변수들의 조작적 정의와 측정 도구를 정리하자면 아래와 같다.

1) 개인적 특성

선행연구는 개인의 특성을 나타내는 변수들은 조직몰입과 업무만족을 비롯한 직무태도에 영향을 미침을 나타내고 있다. 연령과 근속기간은 조직몰입 및 업무만족과 정(+)의 관계를 나타낸다(Sheldon, 1971; steers, 1997, Buchanan, 1974; Mowday et al., 1979). Decotis & Summer(1978)에 따르면 직급 또한 상위로 갈수록 조직몰입 및 업무만족에 정(+)영향

을 미치는 것으로 보고되었는데, 이는 상위 직급으로 갈수록 존중, 급여, 권한, 재량권 등도 상대적으로 증대하는 것에 따른 결과로 예상하기도 하였다. 성별과 결혼유무는 삶의 방식과 형태에 영향을 미치는 것으로 알려져 선행연구를 참조하여 통제변수화 하였다. 여기에 공기업의 특성을 반영하는 다수의 논문을 참고하여 소속부서를 통제변수에 포함하였다.

【표3-6】 개인적 특성 통제변수 현황

변수	구성요소
결혼여부	기혼, 미혼
성별	남, 여
직급	2급이상, 3급, 4급, 5급이하, 6급 이하
근무년수	5년 이하, 6~10년, 11~20년, 20년 이상
소속부서	본사 및 직속, 환경본부 등 본사 외

2) 상황적 특성

Mathieu & Zajac(1990)은 역할특성은 조직몰입과 업무만족에 유의한 영향을 미치는 것을 연구를 통해 제시한 바가 있다. 역할특성을 역할갈등, 역할과다, 역할모호성으로 구성하고 있음을 참고하여 근무의 특성 및 환경을 고려하여 역할 갈등과 역할 과다로 구성하여 측정도구화 하였다.

직무동기는 소속된 조직 내 목표 달성을 위해 필요한 행동을 유발하는 내적 동력 및 상태를 의미하며, 이는 Guay et al.(2000)가 제시한 척도(SIMS, Situational Motivation Scale)를 활용하여 내재적·외재적 동기 및 무동기로 구별하여 Likert 5점 척도를 통해 측정하고자 한다.

리더십은 조직 및 인적관리 측면에서 상당 기간 연구가 진행된 분야로 다양한 측면의 조직적 변수와의 관계를 연구하는 노력이 지속되어왔다. 본 연구에서는 Bass & Avolio(1995)의 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 바탕으로 변혁적 리더십 및 거래적 리더십 문항을 특정 도구화하였다.

직무특성의 경우 조직원이 적합성이 있는 직무가 부여되면 조직몰입과 업무만족에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 토대로 한다. Hackman & Oldman(1975)의 직무특성 측정 도구(JDS, Job Diagosic Survery) 중 직무중요성과 피드백을 측정도구로 사용하고자 한다.

그 외의 연구자는 Albanese & Fleet(1983), Porter& Steers(1973), Greenberg & Baron(1993), Dodd & Pesci(1977), Davis &

Newstom(1985), Guteket al.(1991), Margolis et al.(1974), McGrath(1976), Greenhaus & Beutell(1985) “직무 자체의 속성”, “임금 수준”, “승진의 기회”, “의사결정 공정성” 등 역시 직무만족 등에 영향을 미치는 것으로 나타났으므로, 근무환경, 자원제공, 업무자율성도 통제변수로 구성하였다. 그리고 공정성은 MZ세대가 민감하게 반응하는 점 및 직무태도에 영향을 미치는 선행연구(고종욱, 2003; 최낙범, 2013; 김인철, 유재호, 2015)의 연구를 참고하여 통제변수로 선정하였다. 각자의 통제변수는 연구의 목적과 특성을 반영하여 범위를 재구조화하여 진행하였다.

이상의 상황 특성 관련 통제변수의 조작적 정의 및 측정도구는 아래 표 3-7과 같다.

【표3-7】 상황적 특성 통제 변수 현황

변수		구성요소	척도(5점)	선행연구
역할 특성	역할갈등	판단과는 다른의 수행, 대립되는 요구	Likert 척도	Rizzo et al.(1970)
	역할과다	과중된 업무		
	역할모호성	책임범위의 불명확, 직무역할의 모호성 및 불분명		
직무 동기	내제적동기	직무에 관한 흥미, 즐거움	Likert 척도	Guay, Vallerd, & Blanchard(2000)SIMS
	외재적동기	의무와 연관된 외재적 통제, 스스로의 결정에 의한 통제		
	무동기	가치 미부여, 결과 불확실		
상사 리더십	변혁적 리더십	카리스마, 지적자극, 개별적 고려	Likert 척도	Bass(1990)의 MLQ
	거래적 리더십	조건적인 보상, 예외적 관리		
직무 특성	직무 중요성	업무 중요성 인식	Likert 척도	Hackman & Oldham(1975)의 JDS
	기능다양성	직무에 필요한 기술의 수준		
	자율성	직무수행의 자율성 및 재량권		
	직무정체성	전체 직무범위에 대한 책임		
	피드백	직무수행 결과의 정보접근 여부		
근무 환경	환경	소음, 조명, 냉난방, 공간환경 등	Likert 척도	송현호(2022)
자원 제공	자원제공	인적, 물적, 시설 등 자원 제공	Likert 척도	송현호(2022)
공정성	공정성	분배, 절차, 상호작용 공정성	Likert 척도	Price & Muller(1996) Lenventhal et al(1980) 최낙범·엄석진(2013)

이상의 선행연구를 바탕으로 설문을 구성하였다. 전체 설문문항은 총 79 문항으로 구성하였다. 독립변수로는 일-가정균형 5문항, 일-여가균형 5문항, 일-성장균형 5문항으로 총 15문항으로 구성하였며, 종속변수인 직무만족 5문항, 업무만족 4문항으로 총 9문으로 구성하였다. 통제변수 관련 문항은 개인적 측면 6문항, 상황적 특성 42문항으로 총 43개 문항을 설정하였다. 조절 변수로는 조직유효성 6문항 문항과 MZ세대 여부를 측정하기 위해 출생연도를 기입하는 1문항으로 구성하여 총 7문항으로 선정하였으며 전체 설문 구성표는 표3-8과 같다.

【표3-8】 설문 구성 현황

<table>
<tr><th>변수</th><th colspan="4">측정변수</th><th>문항수</th><th>문항(부록참조)</th></tr>
<tr><td rowspan="3">독립변수</td><td colspan="2" rowspan="3">일과
삶의
균형</td><td colspan="2">일-가정균형</td><td>5</td><td>Ⅰ-1～5</td></tr>
<tr><td colspan="2">일-여가균형</td><td>5</td><td>Ⅰ-6～10</td></tr>
<tr><td colspan="2">일-성장균형</td><td>5</td><td>Ⅰ-11～15</td></tr>
<tr><td rowspan="2">조절변수</td><td colspan="4">조직지원인식</td><td>6</td><td>Ⅲ-1～6</td></tr>
<tr><td colspan="4">MZ세대 여부(1982년 이후 출생여부)</td><td>1</td><td>주관식 기입</td></tr>
<tr><td rowspan="22">통제변수</td><td colspan="2">개인특성</td><td colspan="2">결혼유무, 성별,
직급, 근무년수,
소속부서, 최종학력</td><td>6</td><td>Ⅴ</td></tr>
<tr><td rowspan="20">상황특성</td><td rowspan="3">역할
특성</td><td colspan="2">역할갈등</td><td>2</td><td>Ⅳ-1,2</td></tr>
<tr><td colspan="2">역할과다</td><td>1</td><td>Ⅳ-3</td></tr>
<tr><td colspan="2">역할모호성</td><td>2</td><td>Ⅳ-4,5</td></tr>
<tr><td rowspan="4">직무
동기</td><td colspan="2">내재적동기</td><td>2</td><td>Ⅳ-6,7</td></tr>
<tr><td rowspan="2">외재적
동기</td><td>외재적
통제</td><td>2</td><td>Ⅳ-8,9</td></tr>
<tr><td>인지적
통제</td><td>1</td><td>Ⅳ-10</td></tr>
<tr><td colspan="2">무동기</td><td>2</td><td>Ⅳ-11,12</td></tr>
<tr><td rowspan="2">상사
리더십</td><td colspan="2">변혁적 리더십</td><td>3</td><td>Ⅳ-13～15</td></tr>
<tr><td colspan="2">거래적 리더십</td><td>2</td><td>Ⅳ-16,17</td></tr>
<tr><td rowspan="5">직무
특성</td><td colspan="2">직무중요성</td><td>1</td><td>Ⅳ-18</td></tr>
<tr><td colspan="2">기능다양성</td><td>1</td><td>Ⅳ-19</td></tr>
<tr><td colspan="2">자율성</td><td>2</td><td>Ⅳ-20,21</td></tr>
<tr><td colspan="2">직무정체성</td><td>1</td><td>Ⅳ-22</td></tr>
<tr><td colspan="2">피드백</td><td>2</td><td>Ⅳ-23,24</td></tr>
<tr><td>근무환경</td><td colspan="2">물리적 환경</td><td>1</td><td>Ⅳ-25</td></tr>
<tr><td>자원제공</td><td colspan="2">인적, 물적 측면</td><td>3</td><td>Ⅳ-26～28</td></tr>
<tr><td rowspan="3">조직공정성</td><td colspan="2">분배공정성</td><td>6</td><td>Ⅳ-29～34</td></tr>
<tr><td colspan="2">절차공정성</td><td>4</td><td>Ⅳ-35～38</td></tr>
<tr><td colspan="2">상호작용공정성</td><td>4</td><td>Ⅳ-39～42</td></tr>
<tr><td rowspan="2">종속변수</td><td colspan="2" rowspan="2">조직
효과성</td><td colspan="2">직무만족</td><td>5</td><td>Ⅱ-1～5</td></tr>
<tr><td colspan="2">정서적몰입</td><td>4</td><td>Ⅱ-6～9</td></tr>
</table>

제 4 절 자료의 수집 및 분석

1) 표본 및 자료의 수집 방법

연구의 모집단으로 2023년 1월 현재 K-공단에 소속되어 근무하고 있는 일반직 직원을 모집단으로 선정하였다. 사내 인트라넷에 공지문을 게재하여 전 직원이 참여할 수 있도록 공고하였다. 업무포털의 기능 중 설문 전용 기능을 활용하여 2023.3.7.부터 2023.3.21.까지 약 2주간 자기기입식 설문조사를 진행하였다. K-공단 구성원 3,775명('22.12월 기준) 중 503명이 설문에 참여하였으며, 이 중 연구 대상이 되는 일반직 직원을 410명을 추출하였다. 주관식 문항 이루어진 출생연도란에 적절히 기재하지 않는 등 불성실 응답 문항 30부를 제거하여 380부를 분석에 최종 활용하였다.

더불어 양적연구에서 얻어진 분석 결과를 심도 있게 파악하고, 설문에서 얻지 못했던 다양한 정보를 수집하고자 직원 중 일부 인원과 면접조사를 진행하였다. 면접은 노조담당자, 일삶의 균형 담당자, MZ세대 및 기성세대 근무자 00명으로 구성하였다. 인트라넷을 통해 내부직원에게 사전 설문조사지를 보내어 직접 서면조사를 진행하거나, 전화와 직접면담 등의 방식을 병행하여 면접을 진행하고, 논문에서는 익명표기를 하였다.

2) 분석방법

본 연구는 SPSS 26 버전의 통계 프로그램을 활용하여 데이터 오류 검토를 거친 후 분석을 진행하였다. 유의수준은 5%로 설정하였으며, 설문 응답원의 인구사회학적 특성을 분석하기 위한 기초통계 분석과 설문 문항의 타당도와 내적 일관성 검증을 위한 요인분석과 Cronbach's α 계수를 활용한 신뢰도 검사를 병행하였다. 집단간의 차이를 알아보기 위한 t-test 및 ANOVA를 진행하였으며, 주요 변수들간의 상관관계를 알아보기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 종속변수에 대한 독립변수의 영향력을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 진행하였으며, 세대효과 및 조직지원 인식의 조절효과를 검증하기 위한 위계적 회귀분석을 진행하였다. 끝으로 설문조사의 단점 보완하고 계량적 분석을 재확인하기 위하여 내부 직원을 대상으로 심층면접을 진행하였다.

제 4 장 연구결과

제 1 절 인구통계학적 특성 및 기초통계량 분석 결과

조사대상자의 일반적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 연령대는 20대가 52명(13.7%), 30대가 112명(29.5%), 40대가 140명(36.8%), 50대 이상이 76명(20.0%)으로 조사대상자 중에서 40대가 가장 높은 비율을 차지하였다. 결혼 유무는 기혼자가 231명(60.8%), 미혼자가 149명(39.2%)로 조사되었다. 성별은 남성이 240명(63.2%), 여성이 140명(36.8%)로 나타났다. 직급은 2급 이상 21명(5.5%), 3급 65명(17.1%), 4급 104명(27,4%), 5급 96명(25.3%), 6급 76명(20.0%), 7급 5명(1.3%), 8급 13명(3.4%)로 나타났다. 근속년수의 경우 5년 미만이 129명(33.9%), 5년 이상 10년 미만이 42명(11.1%), 10년 이상 20년 미만이 147명(38.7%), 20년 이상이 62명(16.3%)로 나타났다. 교육수준은 고졸 이하가 14명(3.7%), 전문대졸 12명(3.2%), 4년제 대졸 268명(70.5%), 대학원 졸 86명(22.6%)로 조사되었다. 근무부서는 본사 및 직속부서에서 근무하는 직원이 190명(50.0%), 환경본부 등 본사 외에서 근무하는 직원이 190명(50.0)으로 나타났다. 마지막으로 1982년 전후로 구성한 세대 구분은 기성세대 185명(47%), MZ세대 195명(53%)로 전반적으로 고르게 분포되고 있는 것으로 나타났다.

주요 변수의 수준을 파악하기 위한 기초통계량 분석의 주요 결과는 일과 삶의 균형에 대한 전체적 인식은 5점 척도에서 평균 3.48로 조금 긍정적이었고, 하위요인별로는 일-가족 균형 3.93, 일-여가 균형 3.43, 일-성장 균형 3.08로 조금씩 차이가 있었다. 조직유효성의 경우 전체 인식은 5점 척도에 3.37로 나타났으며, 하위요인별로는 직무만족 3.44, 조직몰입 3.29로 나타났다. 그 외에 역할 특성은 2.95, 직무동기는 2.84, 상사리더십은 3.31, 직무특성은 3.47, 근무환경은 3.44, 자원제공은 3.24, 조직공정성은 3.20으로 나타났으며, 아래의 표에 정리하였다.

【표4-1】 기초통계량 분석

구분	세부	N	최소값	최대값	평균	표준편차
일과 삶의 균형	일과 삶의 균형	380	**1.00**	**5.00**	**3.48**	**0.58**
	일-가족균형	380	1.00	5.00	3.93	0.74
	일-여가균형	380	1.00	5.00	3.43	0.80
	일-성장균형	380	1.00	5.00	3.08	0.80
조직 유효성	조직효과성	380	**1.00**	**5.00**	**3.37**	**0.84**
	직무만족	380	1.00	5.00	3.44	0.84
	조직몰입	380	1.00	5.00	3.29	0.99
역할특성	역할특성	380	**1.00**	**5.00**	**2.95**	**0.66**
	역할갈등	380	1.00	5.00	3.37	0.76
	역할과다	380	1.00	5.00	2.97	0.94
	역할모호성	380	1.00	5.00	2.53	0.93
직무동기	직무동기	380	**1.00**	**4.86**	**2.84**	**0.67**
	내재적동기	380	1.00	5.00	2.99	1.00
	외재적통제	380	1.00	5.00	2.08	0.66
	인지적통제	380	1.00	5.00	3.22	1.06
	무동기	380	1.00	5.00	3.27	1.01
상사 리더십	**상사리더십**	380	**1.00**	**5.00**	**3.31**	**0.80**
	변혁적리더십	380	1.00	5.00	3.40	0.94
	거래적리더십	380	1.00	5.00	3.03	1.00
직무특성	**직무특성**	380	**1.00**	**5.00**	**3.47**	**0.59**
	직무중요성	380	1.00	5.00	3.48	1.01
	기능다양성	380	1.00	5.00	3.20	1.00
	자율성	380	1.00	5.00	3.23	0.86
	직무정체성	380	1.00	5.00	3.70	0.91
	피드백	380	1.00	5.00	3.72	0.74
근무환경	물리적환경	380	**1.00**	**5.00**	**3.44**	**1.14**
자원제공	인적물적측면	380	**1.00**	**5.00**	**3.24**	**0.87**
조직 공정성	조직공정성	380	**1.00**	**5.00**	**3.20**	**0.75**
	분배공정성	380	1.00	5.00	3.05	0.94
	절차공정성	380	1.00	5.00	3.22	0.82
	상호작용공정성	380	1.00	5.00	3.42	0.87

제 2 절 측정도구의 타당성(신뢰성) 및 상관관계 분석

1. 측정도구 타당성(신뢰성)

측정지표가 이론적인 개념을 얼마나 정확하게 측정하였는지를 파악하기 위해서 개별적 질문을 제외한 변수들의 요인분석을 진행하였다. 요인추출방법으로 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였고, 요인적재량을 단순화하여 변수간의 관계를 명확히 파악하기 위한 베리멕스 직교회전(Varimax Orthogonal rotation)을 진행하였으며, 요인의 수는 해석가능성을 고려하여 설문지 구성에 부합하도록 고정하였다. 요인분석 과정에서 요인적재량이 0.4 미만이거나 이론적 설문 구성에 부합하지 않는 요인이 적재된 문항은 타당도를 저해하는 것으로 판단하여 제외하였다. 또한 Cronbach's α계수를 활용해서 요인분석을 통한 선정된 문항의 신뢰도를 검정하였으며, 신뢰성 판단 값으로는 사회과학 연구에서 일반적으로 통용되는 0.6을 기준값으로 하였다. 주요 변수인 독립변수와 종속변수를 중심으로 기술하였으며, 그 외의 통제변수의 측정 도구 결과는 부록에서 다루기로 한다.

독립변수에 관한 15개 항목을 사용하여 분석한 결과 아래 표4-1과 같이 선행연구의 이론적 구조와 동일한 총 3개의 요인으로 추출되었다. 3개 요인의 총 설명력은 60.673%로 나타났다.

첫 번째 요인은 일-여가 균형으로 이론적 설문 구성과 동일하게 추출이 진행되었다. 일-여가 균형의 고유값(eigen value)은 3.349이며, 설명력은 22.328%로 나타났다. 두 번째 요인은 일-가족 균형으로 설문 구성과 동일하게 추출되었다. 일-가족 균형의 고유값(eigen value)은 2.877이며, 설명력은 19.179%로 나타났다. 세 번째 요인은 일-성장 균형으로 설문 구성과 동일하게 추출되었다. 일-성장 균형의 고유값(eigen value)은 2.875이며, 설명력은 19.166%로 나타났다.

각각의 변수들에 대한 신뢰도를 분석한 결과 Cronbach's α 값은 일과 삶의 균형 .852, 일-가족 균형 .810, 일-여가 균형 .855, 일-성장 균형 .812 등으로 나타나 모든 변수의 신뢰도가 양호하였다.

【표4-2】 일삶의 균형 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석			신뢰도	
	1요인	2요인	3요인	Cronbach's α	
일가족1	-.090	.732	.035	.810	.852
일가족2	.093	.754	.014		
일가족3	.306	.753	.048		
일가족4	.325	.782	.087		
일가족5	.043	.694	.148		
일여가1	.615	.105	.236	.855	
일여가2	.812	.064	.097		
일여가3	.780	.202	.187		
일여가4	.822	.071	.143		
일여가5	.786	.116	.203		
일성장1	.318	.055	.659	.812	
일성장2	.177	.078	.720		
일성장3	.174	.149	.743		
일성장4	.165	.072	.835		
일성장5	.035	-.006	.692		
Eigen-value	3.349	2.877	2.875		
% 분산	22.328	19.179	19.166		
누적 %	22.328	41.507	60.673		

종속변수는 직무만족과 정서몰입을 측정하는 9개의 항목을 요인분석한 결과 아래 표 4-3과 같이 2개의 요인으로 추출되었다. 총 설명력은 74.975%로 나타났다.

첫 번째 요인은 조직몰입으로 명명하였으며 설문 구성과 동일하게 추출이 진행되었다. 조직몰입의 고유값(eigen value)은 3.493이며, 설명력은 38.812%로 나타났다. 두 번째 요인은 직무만족으로 명명하였으며 설문 구성과 동일하게 추출이 진행되었다. 조직몰입의 고유값(eigen value)은 3.255이며, 설명력은 36.163%로 나타났다. 각각의 변수들에 대한 신뢰도를 분석한 결과 Cronbach's α 값은 조직몰입 .906, 직무만족 .896으로 나타나 모든 변수의 신뢰도가 양호하였다.

【표4-3】 조직 효과성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석		신뢰도
	1요인	2요인	Cronbach's α
직무만족1	.428	.787	.896
직무만족2	.215	.849	
직무만족3	.181	.733	
직무만족4	.487	.730	
직무만족5	.504	.687	
정서적몰입1	.727	.280	.906
정서적몰입2	.849	.269	
정서적몰입3	.865	.329	
정서적몰입4	.861	.336	
Eigen-value	3.493	3.255	
분산설명	38.812	36.163	
누적(%)	38.812	74.975	

2. 변수들 간의 상관관계 분석

회귀분석 진행에 앞서 변수간의 관계와 방향성을 살펴보고 다중공선성의 문제를 점검하기 위하여 변수간의 상관관계를 분석하였다. 분석 결과 다음의 표 4-18과 같이 변수들간의 상관계수들은 모두 0.9이하로 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 확인된다.

독립변수인 일과 삶의 균형 세 가지 요인들은 조직효과성 변수들과 모두 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났으며, 구체적으로 직무만족의 경우 일-가족 균형과의 상관계수가 .394(p<.01), 일-여가 균형과의 상관계수가 .413(p<.01), 일-성장 균형과의 상관계수가 .450(p<.01)으로 나타났다. 조직몰입은 일-가족 균형과의 상관계수가 .316(p<.01), 일-여가 균형과의 상관계수가 .313(p<.01), 일-성장 균형과의 상관계수가 .342(p<.01)로 나타났다.

다른 변수들도 종속변수인 직무만족 및 조직몰입과의 상관관계가 모두 유의한 것으로 나타났다. 조절변수인 조직지원인식을 예로 들어보자면, 독립변수인 일-가족 균형과의 상관계수가 .279(p<.01), 일-여가 균형

과의 상관계수가 .373(p<.01), 일-성장 균형과의 상관계수가 .422(p<.01)으로 나타났으며, 종속변수인 직무만족과는 상관계수가 .634(p<.01), 조직몰입과는 상관계수가 .687(p<.01)을 나타내는 것을 볼 수 있었다. 마지막으로 상황특성 변수 중 최근 활발히 연구가 되고 있는 조직공정성의 경우 독립변수인 일-가족 균형과의 상관계수가 .289(p<.01), 일-여가 균형과의 상관계수가 .298(p<.01), 일-성장 균형과의 상관계수가 .315(p<.01)으로 나타났으며, 종속변수인 직무만족과는 상관계수가 .630(p<.01), 조직몰입과는 상관계수가 .627(p<.01)을 나타냈으며, 역할 특성을 제외하고는 조직지원인식 .668(p<.01), 직무동기 .476(p<.01), 상사리더십 .578(p<.01)의 상관계수를 나타내는 등 변수가 대부분의 영역에서 유의한 상관관계를 볼 수가 있었다.

【표4-4] 변수간 상관관계

	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)	10)	11)	12)	13)
1) 일-가족균형	1												
2) 일-여가균형	.322**	1											
3) 일-성장균형	.214**	.437**	1										
4) 직무만족	.394**	.413**	.450**	1									
5) 조직몰입	.316**	.313**	.342**	.711**	1								
6) 조직지원인식	.279**	.373**	.422**	.634**	.687**	1							
7) 역할특성	-.267**	-.340**	-.293**	-.500**	-.449**	-.489**	1						
8) 직무동기	.210**	.326**	.337**	.739**	.638**	.636**	-.495**	1					
9) 상사리더십	.218**	.207**	.250**	.503**	.464**	.510**	-.368**	.422**	1				
10) 직무특성	.248**	.206**	.312**	.487**	.504**	.447**	-.386**	.423**	.342**	1			
11) 근무환경	.329**	.266**	.280**	.406**	.376**	.349**	-.285**	.298**	.196**	.350**	1		
12) 자원제공	.317**	.319**	.317**	.589**	.493**	.568**	-.495**	.422**	.447**	.392**	.525**	1	
13) 조직공정성	.289**	.298**	.315**	.630**	.627**	.668**	-.484**	.476**	.578**	.411**	.369**	.665**	1

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

제 3 절 가설검증 및 논의

일과 삶의 균형인식과 조직효과성 간의 관계를 검증하기 위하여 모든 변수들을 동시 투입하여 다중회귀분석을 진행하였다. 이때 다중공선성 문제를 엄격히 진단하기 위해 공창한계(Tolerance)와 분산팽창요인(VIF, Variance Inflation Factor)을 진단했다. 허용기준으로 공차한계 .10이하, 분산팽창요인 10이하를 적용하였고, 이 기준에 의하면 다중공선성 문제를 일으키는 변수는 없는 것으로 나타났다.

1. 일 삶의 균형이 조직효과성에 미치는 영향

일과 삶의 균형 인식과 직무만족간의 관계를 분석하기 위하여 개인적 특성 변수들과 상황적 특성 변수들을 모두 투입하여 다중회귀분석을 진행하였다. 연령은 MZ세대 변수가 연령 기반으로 산출되기 때문에 투입하지 않았으며, 결혼 여부는 미혼=0, 기혼=1로 더미변수화, 성별은 여자=0, 남자=1 구분하여 더미변수화, 근무부서의 경우 환경본부 등 본사 외=0, 본사 및 직속=1로 더미변수화 하였다. 이외의 변수들은 모두 서열변수 혹은 연속변수 형태 그대로 투입하였다.

1) 일과 삶의 균형이 직무만족에 미치는 영향

직무만족을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 진행한 결과는 표 4-5 및 4-6과 같이 나타났다.

표 4-5는 일과 삶의 균형을 독립변수로 투입하였을 때의 분석 결과이며, 직무만족에 대한 설명력은 71.9%(F=66.674, p<.001)로 나타났다. 일과 삶의 균형(β=.207, P<.001)은 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 전반적인 일과 삶의 균형이 직무만족에 미치는 영향에 대한 가설 1은 채택되었다.

표 4-6은 일과 삶의 균형 하위요인을 독립변수로 투입하였을 때의 분석 결과이며, 직무만족에 대한 설명력은 72.1%(F=58.667, p<.001)로 나타

났다. 독립변수들 중 일-가족 균형(β=.127, P<.001), 일-성장 균형(β=.118, p<.001) 은 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 일과 삶의 균형의 하위요인이 직무만족에 미치는 영향에 대한 가설 1-1 및 1-3은 채택되었으며, 1-2는 기각되었다.

그 외 유효성을 보이는 변수를 중심으로 추가 논의를 진행하자면, 개인특성은 유효하지 않았으나, 상황적특성은 일과 삶의 균형의 하위변수로 진행한 모형(표 4-6 기준)에서 직무동기(β=.471, p<.001), 직무특성(β=.070, p<.05), 자원제공(β=.126, p<.01), 공정성(β=.171, p<.001)가 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있음을 볼 수 있었다.

2) 일과 삶의 균형이 조직몰입에 미치는 영향

조직몰입을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 진행한 결과는 표 4-7 및 4-8과 같이 나타났다.

표 4-7은 일과 삶의 균형을 독립변수로 투입하였을 때의 분석 결과이며, 조직몰입에 대한 설명력은 62.6%(F=43.591, p<.001)로 나타났다. 일과 삶의 균형(β=.083, p<.05)은 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 전반적인 일과 삶의 균형이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 가설 2는 채택되었다.

표 4-8는 일과 삶의 균형 하위요인을 독립변수로 투입하였을 때의 분석 결과이며, 조직몰입에 대한 설명력은 62.6%(F=37.993, p<.001)로 나타났다. 독립변수들 중 조직몰입에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 변수는 없었다. 따라서 일과 삶의 균형의 하위요인이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 가설 2-1, 2-2, 2-3은 기각되었다.

핵심 변수 외 유효성을 보이는 변수를 중심으로 추가적 논의를 진행해보았을 때, 상황적특성은 일과 삶의 균형의 하위변수로 진행한 모형(표 4-8 기준)에서 직무동기(β=.340, p<.001), 직무특성(β=.114, p<.01), 공정성(β=.337, p<.001)가 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있음을 볼 수 있었다.

【표4-5】 다중회귀분석 결과[Model Ⅰ-1(직무만족)]

변수 (종속:직무만족) 종속	통제 독립		구분	비표준화계수 B	비표준화계수 SE	표준화계수 β	t	유의확률 p	공산성 통계량 공차	공산성 통계량 VIF
직무만족			(상수)	-1.071	.420		-2.548*	.011		
	통제변수	개인적특성	결혼	.018	.067	.011	.272	.786	.504	1.985
			성별	-.074	.053	-.042	-1.392	.165	.836	1.196
			직급	.012	.031	.019	.385	.701	.308	3.247
			근속년수	.053	.041	.070	1.298	.195	.264	3.790
			최종학력	-.027	.044	-.020	-.606	.545	.726	1.378
			근무부서	.041	.051	.025	.811	.418	.843	1.187
		상황적특성	상황역할특성	.031	.046	.024	.665	.507	.597	1.676
			직무동기	.580	.044	.464	13.035***	.000	.607	1.647
			리더십	.065	.037	.062	1.746	.082	.615	1.626
			직무특성	.104	.049	.074	2.147*	.032	.656	1.525
			근무환경	.019	.026	.026	.744	.457	.647	1.547
			자원제공	.119	.041	.123	2.868**	.004	.418	2.390
			공정성	.196	.048	.175	4.087***	.000	.419	2.389
	독립		일과삶의균형	.300	.049	.207	6.179***	.000	.684	1.462
F(66.674), p(.000), R(.848), R^2(.719) adj R^2(.708)										

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

【표4-6】 다중회귀분석 결과[Model Ⅰ-2(직무만족)]

변수 (종속:직무만족) 종속	통제 독립		구분	비표준화계수 B	비표준화계수 SE	표준화계수 β	t	유의확률 p	공산성 통계량 공차	공산성 통계량 VIF
직무만족			(상수)	-1.025	.422		-2.428*	.016		
	통제변수	개인적특성	결혼	-.017	.072	-.010	-.239	.811	.437	2.288
			성별	-.072	.054	-.041	-1.338	.182	.812	1.231
			직급	.009	.031	.014	.278	.781	.304	3.285
			근속년수	.053	.041	.070	1.303	.194	.263	3.797
			최종학력	-.037	.044	-.027	-.832	.406	.712	1.404
			근무부서	.049	.051	.029	.955	.340	.833	1.201
		상황적특성	상황역할특성	.024	.046	.019	.516	.606	.591	1.691
			직무동기	.588	.045	.471	13.093***	.000	.593	1.686
			리더십	.060	.037	.057	1.610	.108	.611	1.637
			직무특성	.100	.049	.070	2.051*	.041	.651	1.535
			근무환경	.016	.026	.021	.616	.538	.639	1.565
			자원제공	.122	.041	.126	2.932**	.004	.417	2.397
			공정성	.191	.048	.171	3.979***	.000	.416	2.403
	독립		일가족균형	.143	.038	.127	3.735***	.000	.669	1.496
			일여가균형	.046	.036	.044	1.262	.208	.637	1.570
			일성장균형	.124	.035	.118	3.589***	.000	.712	1.405
F(58.667), p(.000), R(.849), R^2(.721) adj R^2(.709)										

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

【표4-7】 다중회귀분석 결과[Model Ⅰ-3(조직몰입)]

변수 (종속:조직몰입) 종속	통제 독립		구분	비표준화계수 B	비표준화계수 SE	표준화계수 β	t	유의확률 p	공산성 통계량 공차	공산성 통계량 VIF
조직몰입			(상수)	-1.308	.569		-2.299*	.022		
	통제변수	개인적특성	결혼	.141	.091	.070	1.545	.123	.504	1.985
			성별	.021	.071	.010	.288	.774	.836	1.196
			직급	-.036	.042	-.049	-.851	.395	.308	3.247
			근속년수	.105	.055	.119	1.910	.057	.264	3.790
			최종학력	.000	.059	.000	-.003	.998	.726	1.378
			근무부서	.073	.069	.037	1.066	.287	.843	1.187
		상황적특성	상황역할특성	.025	.062	.016	.396	.692	.597	1.676
			직무동기	.503	.060	.343	8.353***	.000	.607	1.647
			리더십	.054	.051	.043	1.059	.290	.615	1.626
			직무특성	.187	.066	.113	2.85**	.005	.656	1.525
			근무환경	.063	.035	.072	1.814	.070	.647	1.547
			자원제공	-.031	.056	-.027	-.549	.584	.418	2.390
			공정성	.439	.065	.335	6.776***	.000	.419	2.389
	독립		일과삶의균형	.140	.066	.083	2.135*	.033	.684	1.462

F(43.591), p(.000), R(.791), R^2(.626) adj R^2(.611)

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

【표4-8】 다중회귀분석 결과[Model Ⅰ-4(조직몰입)]

변수 (종속:조직몰입) 종속	통제 독립		구분	비표준화계수 B	비표준화계수 SE	표준화계수 β	t	유의확률 p	공산성 통계량 공차	공산성 통계량 VIF
조직몰입			(상수)	-1.326	.573		-2.314*	.021		
	통제변수	개인적특성	결혼	.159	.098	.079	1.623	.105	.437	2.288
			성별	.019	.073	.009	.258	.796	.812	1.231
			직급	-.034	.043	-.047	-.801	.423	.304	3.285
			근속년수	.105	.055	.119	1.905	.058	.263	3.797
			최종학력	.005	.060	.003	.077	.939	.712	1.404
			근무부서	.070	.069	.036	1.011	.313	.833	1.201
		상황적특성	상황역할특성	.028	.063	.018	.442	.659	.591	1.691
			직무동기	.498	.061	.340	8.159***	.000	.593	1.686
			리더십	.056	.051	.045	1.101	.272	.611	1.637
			직무특성	.189	.066	.114	2.862**	.004	.651	1.535
			근무환경	.064	.035	.074	1.849	.065	.639	1.565
			자원제공	-.032	.056	-.028	-.572	.568	.417	2.397
			공정성	.442	.065	.337	6.780***	.000	.416	2.403
	독립		일가족균형	.024	.052	.018	.461	.645	.669	1.496
			일여가균형	.072	.049	.058	1.450	.148	.637	1.570
			일성장균형	.038	.047	.031	.812	.417	.712	1.405

F(37.993), p(.000), R(.791), R^2(.626) adj R^2(.610)

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

2. 조직지원인식 조절 효과

1) 일과 삶의 균형과 직무만족의 조직지원인식 조절효과

전반적인 일과 삶의 균형과 직무만족 간의 관계에서 조직지원인식의 조절효과를 확인하기 위해 3단계의 위계적 회귀분석을 실시하였다. 1단계에서는 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 확인하고, 2단계에서는 조절변수를 추가로 투입하여, 3단계에서는 상호작용항을 추가로 투입한다. 이때 상호작용항의 영향이 유의하면 조절변수가 조절효과를 가진다고 해석할 수 있다. 이때 다중공선성 문제를 방지하기 위해 독립변수와 조절변수는 평균중심화 하였다.

표 4-9는 일과 삶의 균형을 독립변수로 투입하였을 때의 분석결과이다. 1단계에서 직무만족에 대한 설명력은 71.9%(F=66.674, p<.001)로 나타났고, 일과 삶의 균형(β=.207, p<.001)은 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조절변수가 추가로 투입된 2단계에서 직무만족에 대한 설명력은 72.0%(F=62.308, p<.001)로 나타났고, 일과 삶의 균형(β=.214, p<.001)은 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직지원인식은 유의한 영향을 미치지 않았다. 상호작용항이 추가로 투입된 3단계에서 직무만족에 대한 설명력은 72.0%(F=58.259, p<.001)로 나타났고, 일과 삶의 균형(β=.214, p<.001)은 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직지원인식이나 상호작용항은 유의한 영향을 미치지 않았다. 상호작용항이 유의한 영향을 미치지 않았기 때문에 일과 삶의 균형이 직무만족에 미치는 영향은 조직지원인식에 의해 조절되지 않으며 가설 3은 기각되었다.

표 4-10은 일과 삶의 균형 하위요인을 독립변수로 투입하였을 때의 분석결과이다. 1단계에서 직무만족에 대한 설명력은 72.1%(F=58.667, p<.001)로 나타났고, 독립변수들 중 일-가족 균형(β=.127, p<.001), 일-성장 균형(β=.118, p<.001)은 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조절변수가 추가로 투입된 2단계에서 직무만족에 대한 설명력은 72.2%(F=55.282, p<.001)로 나타났고, 독립변수들 중 일-가족 균형(β=.127, P<.001), 일-성장 균형(β=.123, p<.001)은 직

무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직지원인식은 유의한 영향을 미치지 않았다. 상호작용항이 추가로 투입된 3단계에서 직무만족에 대한 설명력은 72.3%(F=46.960, p<.001)로 나타났고, 독립변수들 중 일-가족 균형(β=.122, p<.001), 일-성장 균형(β=.127, p<.001)은 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직지원인식이나 상호작용항은 유의한 영향을 미치지 않았다. 상호작용항이 유의한 영향을 미치지 않았기 때문에 일과 삶의 균형이 직무만족에 미치는 영향은 조직지원인식에 의해 조절되지 않으며 가설 3-1, 3-2, 3-3은 기각되었다.

핵심 변수 외 유효성을 보이는 변수를 중심으로 추가적 논의를 진행하자면 개인특성은 위계적 회귀분석을 진행한 Model Ⅱ-1과 Model Ⅱ-2에서 모두 유의미한 관계를 찾아볼 수 없었다. 다만 상황적특성은 직무동기, 직무특성, 자원제공, 공정성이 Ⅱ-1과 Model Ⅱ-2의 1단계에서 3단계까지 모두 유의미한 결과를 찾아볼 수 있었는데, Model Ⅱ-2의 3단계 기준에서 직무동기(β=.488, p<.001), 직무특성(β=.069, p<.05), 자원제공(β=.129, p<.01), 공정성(β=.185, p<.001)가 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있음을 볼 수 있었다.

특히, 공정성의 경우 직무만족과 조직몰입을 종속변수, 조직지원인식 및 MZ세대 여부를 조절변수로 투여한 Model(Ⅱ-1～Ⅱ-4, Ⅲ-1～Ⅲ-4)의 1·2·3단계 위계적 회귀분석의 모든 분석에서 높은 상관관계(p<.001)를 보이며, K-공단의 구성원들이 공정성이 조직효과성에 미치는 영향을 알아볼 수가 있었다. 이는 공공기관을 대상으로 조직공정성이 조직효과성에 대해 미치는 선행연구(최낙범, 2013; 김성식, 2022 등)와 일치하는 결과이다. 즉, K-기관의 구성원은 조직이 공정하다고 인지할수록 통계적으로 유효 수준에서 직무만족과 조직몰입이 높아지는 경향을 볼 수 있었다. 이후에 진행되는 분석 결과에서는 원활한 논점 전개를 위해 반복되는 분석 결과에 대해서는 생략하여 진행하고자 한다.

【표4-9】 위계적회귀분석 결과[Model Ⅱ-1(직무만족)]

구분 (종속:직무만족)	모형1				모형2				모형3				VIF
	B	β	t	p	B	β	t	p	B	β	t	p	
(상수)	-.028		-.069	.945	-.156		-.372	.710	-.153		-.366	.714	
결혼	.018	.011	.272	.786	.019	.011	.280	.780	.020	.011	.291	.771	2.001
성별	-.074	-.042	-1.392	.165	-.071	-.041	-1.350	.178	-.072	-.041	-1.354	.177	1.201
직급	.012	.019	.385	.701	.012	.019	.382	.703	.012	.019	.371	.711	3.261
근속년수	.053	.070	1.298	.195	.054	.071	1.314	.190	.053	.070	1.293	.197	3.822
최종학력	-.027	-.020	-.606	.545	-.031	-.023	-.696	.487	-.031	-.023	-.704	.482	1.396
근무부서	.041	.025	.811	.418	.043	.026	.849	.397	.044	.026	.859	.391	1.202
상황역할특성	.031	.024	.665	.507	.029	.023	.629	.530	.029	.023	.627	.531	1.678
직무동기	.580	.464	13.035***	.000	.598	.479	12.475***	.000	.599	.480	12.403***	.000	1.936
리더십	.065	.062	1.746	.082	.069	.065	1.838	.067	.069	.066	1.840	.067	1.645
직무특성	.104	.074	2.147*	.032	.108	.076	2.214*	.027	.107	.075	2.181*	.030	1.551
근무환경	.019	.026	.744	.457	.019	.025	.728	.467	.019	.025	.726	.468	1.547
자원제공	.119	.123	2.868**	.004	.124	.128	2.963**	.003	.124	.129	2.959**	.003	2.444
공정성	.196	.175	4.087***	.000	.212	.190	4.205***	.000	.211	.189	4.166***	.000	2.664
일과삶의균형	.300	.207	6.179***	.000	.309	.214	6.262***	.000	.310	.214	6.247***	.000	1.523
조직지원인식					-.044	-.046	-1.027	.305	-.045	-.047	-1.035	.301	2.654
일과삶상호작용									.005	.004	.149	.882	1.091
R^2	.719				.720				.720				
adj R^2	.708				.708				.707				
$\triangle R^2$					.001				.000				
F	66.674 p(.000)				62.308, p(.000)				58.259, p(.000)				
△F					1.054, p(.305)				.022, p(.882)				

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

【표4-10】 위계적회귀분석 결과[Model Ⅱ-2(직무만족)]

구분 (종속:직무만족)	모형1				모형2				모형3				VIF
	B	β	t	p	B	β	t	p	B	β	t	p	
(상수)	.077		.190	.849	-.051		-.121	.903	-.004		-.010	.992	
결혼	-.017	-.010	-.239	.811	-.015	-.009	-.206	.837	-.020	-.011	-.269	.788	2.314
성별	-.072	-.041	-1.338	.182	-.070	-.040	-1.315	.189	-.075	-.043	-1.395	.164	1.241
직급	.009	.014	.278	.781	.009	.014	.285	.776	.007	.011	.208	.835	3.326
근속년수	.053	.070	1.303	.194	.054	.071	1.323	.187	.054	.072	1.326	.186	3.834
최종학력	-.037	-.027	-.832	.406	-.041	-.030	-.920	.358	-.039	-.029	-.876	.382	1.428
근무부서	.049	.029	.955	.340	.051	.030	.997	.319	.056	.033	1.083	.280	1.226
상황역할특성	.024	.019	.516	.606	.022	.017	.478	.633	.017	.013	.355	.722	1.706
직무동기	.588	.471	13.093***	.000	.606	.485	12.572***	.000	.609	.488	12.528***	.000	1.967
리더십	.060	.057	1.610	.108	.064	.061	1.704	.089	.062	.059	1.655	.099	1.662
직무특성	.100	.070	2.051*	.041	.103	.073	2.113*	.035	.097	.069	1.976*	.049	1.567
근무환경	.016	.021	.616	.538	.016	.021	.610	.542	.015	.021	.599	.550	1.566
자원제공	.122	.126	2.932**	.004	.126	.130	3.023**	.003	.124	.129	2.954**	.003	2.458
공정성	.191	.171	3.979***	.000	.207	.185	4.097***	.000	.207	.185	4.072***	.000	2.691
일-가족균형	.143	.127	3.735***	.000	.143	.127	3.744***	.000	.138	.122	3.540***	.000	1.548
일-여가균형	.046	.044	1.262	.208	.049	.046	1.332	.184	.051	.049	1.402	.162	1.596
일-성장균형	.124	.118	3.589***	.000	.130	.123	3.707***	.000	.134	.127	3.794***	.000	1.458
조직지원인식					-.044	-.046	-1.016	.310	-.039	-.041	-.902	.368	2.696
일-가족상호									-.035	-.031	-.940	.348	1.451
일-여가상호									.052	.055	1.328	.185	2.236
일-성장상호									-.028	-.030	-.786	.432	1.860
R^2	.721				.722				.723				
adj R^2	.709				.709				.708				
$\triangle R^2$					.001				.002				
F	58.667, p(.000)				55.282, p(.000)				46.960, p(.000)				
△F					1.033, p(.310)				.667, p(.573)				

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

2) 일과 삶의 균형과 조직몰입의 조직지원인식 조절효과

전반적인 일과 삶의 균형과 조직몰입 간의 관계에서 조직지원인식의 조절효과를 확인하기 위해 3단계의 위계적 회귀분석을 실시하였다.

표 4-11는 일과 삶의 균형을 독립변수로 투입하였을 때의 분석 결과이다. 1단계에서 조직몰입에 대한 설명력은 62.6%(F=43.591, p<.001)로 나타났고, 일과 삶의 균형(β=.083, P<.05)은 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조절변수가 추가로 투입된 2단계에서 조직몰입에 대한 설명력은 65.0%(F=45.066, p<.001)로 나타났고, 일과 삶의 균형은 유의한 영향을 미치지 않았지만, 조직지원인식(β=.252, p<.001)은 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상호작용항이 추가로 투입된 3단계에서 조직몰입에 대한 설명력은 65.0%(F=58.259, p<.001)로 나타났고, 일과 삶의 균형은 유의한 영향을 미치지 않았지만, 조직지원인식(β=.254, p<.001)은 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 상호작용항은 유의한 영향을 미치지 않았다. 상호작용항이 유의한 영향을 미치지 않았기 때문에 일과 삶의 균형이 조직몰입에 미치는 영향은 조직지원인식에 의해 조절되지 않으며 가설 4는 기각되었다.

표 4-12은 일과 삶의 균형 하위요인을 독립변수로 투입하였을 때의 분석결과이다. 1단계에서 조직몰입에 대한 설명력은 62.6%(F=37.993, p<.001)로 나타났고, 일과 삶의 균형 하위요인들 중 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 변수는 없었다. 조절변수가 추가로 투입된 2단계에서 조직몰입에 대한 설명력은 65.0%(F=39.633, p<.001)로 나타났고, 일과 삶의 균형 하위요인들 중 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 변수는 없었지만 조직지원인식(β=.254, p<.001)은 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상호작용항이 추가로 투입된 3단계에서 조직몰입에 대한 설명력은 65.1%(F=33.543, p<.001)로 나타났고, 일과 삶의 균형 하위요인들 중 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 변수는 없었지만 조직지원인식(β=.258, p<.001)은 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 상호작용항은 유의한 영향을 미치지 않았다. 상호작용항이 유의한 영향을 미치지 않았기 때문에 일과 삶의 균형이 조직몰입에 미치는 영향은 조직지원인식에 의해 조절되지 않으며 가설 4-1, 4-2, 4-3은 기각되었다.

【표4-11】 위계적회귀분석 결과[Model Ⅱ-3(조직몰입)]

구분 (종속:조직몰입)	모형1				모형2				모형3				VIF
	B	β	t	p	B	β	t	p	B	β	t	p	
(상수)	-.820		-1.517	.130	.001		.001	.999	-.006		-.011	.991	
결혼	.141	.070	1.545	.123	.137	.068	1.559	.120	.135	.067	1.519	.130	2.001
성별	.021	.010	.288	.774	.007	.003	.095	.925	.008	.004	.111	.911	1.201
직급	-.036	-.049	-.851	.395	-.035	-.048	-.865	.388	-.034	-.047	-.838	.402	3.261
근속년수	.105	.119	1.910	.057	.101	.114	1.895	.059	.103	.116	1.917	.056	3.822
최종학력	.000	.000	-.003	.998	.026	.017	.452	.652	.027	.017	.476	.635	1.396
근무부서	.073	.037	1.066	.287	.061	.031	.915	.361	.058	.030	.871	.385	1.202
상황역할특성	.025	.016	.396	.692	.035	.023	.582	.561	.035	.024	.585	.559	1.678
직무동기	.503	.343	8.353***	.000	.385	.263	6.123***	.000	.382	.261	6.042***	.000	1.936
리더십	.054	.043	1.059	.290	.029	.024	.598	.551	.029	.023	.580	.562	1.645
직무특성	.187	.113	2.850**	.005	.165	.099	2.583*	.010	.167	.101	2.604**	.010	1.551
근무환경	.063	.072	1.814	.070	.065	.075	1.951	.052	.065	.075	1.951	.052	1.547
자원제공	-.031	-.027	-.549	.584	-.061	-.054	-1.112	.267	-.063	-.055	-1.141	.254	2.444
공정성	.439	.335	6.776***	.000	.337	.258	5.112***	.000	.340	.259	5.117***	.000	2.664
일과삶의균형	.140	.083	2.135*	.033	.080	.047	1.233	.218	.078	.046	1.201	.231	1.523
조직지원인식					.281	.252	5.022***	.000	.284	.254	5.025***	.000	2.654
일과삶상호작용									-.017	-.012	-.362	.718	1.091
R^2	.626				.650				.650				
adj R^2	.611				.636				.635				
$\triangle R^2$					.024				.000				
F	43.591, p(.000)				45.066, p(.000)				42.157, p(.000)				
△F					25.221, p(.000)				.131, p(.718)				

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

【표4-12】 위계적회귀분석 결과[Model Ⅱ-4(조직몰입)]

구분 (종속:조직몰입)	모형1				모형2				모형3				VIF
	B	β	t	p	B	β	t	p	B	β	t	p	
(상수)	-.869		-1.586	.114	-.037		-.067	.947	-.005		-.009	.993	
결혼	.159	.079	1.623	.105	.143	.071	1.511	.132	.141	.070	1.470	.142	2.314
성별	.019	.009	.258	.796	.011	.005	.155	.877	.007	.003	.092	.926	1.241
직급	-.034	-.047	-.801	.423	-.036	-.049	-.863	.389	-.038	-.052	-.914	.361	3.326
근속년수	.105	.119	1.905	.058	.100	.113	1.867	.063	.102	.115	1.888	.060	3.834
최종학력	.005	.003	.077	.939	.031	.020	.531	.596	.031	.019	.520	.603	1.428
근무부서	.070	.036	1.011	.313	.056	.028	.828	.408	.060	.030	.880	.379	1.226
상황역할특성	.028	.018	.442	.659	.039	.026	.644	.520	.037	.024	.599	.550	1.706
직무동기	.498	.340	8.159***	.000	.382	.261	6.035***	.000	.383	.262	5.985***	.000	1.967
리더십	.056	.045	1.101	.272	.031	.025	.627	.531	.031	.025	.621	.535	1.662
직무특성	.189	.114	2.862**	.004	.168	.101	2.624**	.009	.168	.101	2.583*	.010	1.567
근무환경	.064	.074	1.849	.065	.065	.075	1.941	.053	.065	.075	1.917	.056	1.566
자원제공	-.032	-.028	-.572	.568	-.061	-.054	-1.117	.265	-.066	-.058	-1.193	.234	2.458
공정성	.442	.337	6.780***	.000	.337	.257	5.077***	.000	.340	.260	5.078***	.000	2.691
일-가족균형	.024	.018	.461	.645	.022	.017	.435	.664	.023	.017	.450	.653	1.548
일-여가균형	.072	.058	1.450	.148	.054	.044	1.131	.259	.054	.044	1.119	.264	1.596
일-성장균형	.038	.031	.812	.417	.000	.000	-.001	.999	.004	.003	.080	.936	1.458
조직지원인식					.284	.254	5.025***	.000	.288	.258	5.049***	.000	2.696
일-가족상호									-.004	-.003	-.076	.939	1.451
일-여가상호									.033	.030	.642	.521	2.236
일-성장상호									-.046	-.041	-.964	.336	1.860
R^2	.626				.650				.651				
adj R^2	.610				.634				.632				
$\triangle R^2$					.024				.001				
F	37.993, p(.000)				39.633, p(.000)				33.543, p(.000)				
△F					25.255, p(.000)				.313, p(.816)				

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

3. MZ세대 조절 효과

1) 일과 삶의 균형과 직무만족의 MZ조절효과

전반적인 일과 삶의 균형과 직무만족 간의 관계에서 MZ세대 여부의 조절효과를 확인하기 위해 3단계의 위계적 회귀분석을 실시하였다.

표 4-13은 일과 삶의 균형을 독립변수로 투입하였을 때의 분석 결과이다. 1단계에서 직무만족에 대한 설명력은 71.9%(F=66.674, p<.001)로 나타났고, 일과 삶의 균형(β=.207, P<.001)은 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조절변수가 추가로 투입된 2단계에서 직무만족에 대한 설명력은 71.9%(F=62.183, p<.001)로 나타났고, 일과 삶의 균형(β=.208, p<.001)은 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, MZ세대 여부는 유의한 영향을 미치지 않았다. 상호작용항이 추가로 투입된 3단계에서 직무만족에 대한 설명력은 72.0%(F=58.264, p<.001)로 나타났고, 일과 삶의 균형(β=.189, p<.001)은 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, MZ세대 여부나 상호작용항은 유의한 영향을 미치지 않았다. 상호작용항이 유의한 영향을 미치지 않았기 때문에 일과 삶의 균형이 직무만족에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절되지 않으며 가설 5는 기각되었다.

표 4-14은 일과 삶의 균형 하위요인을 독립변수로 투입하였을 때의 분석결과이다. 1단계에서 직무만족에 대한 설명력은 72.1%(F=58.667, p<.001)로 나타났고, 독립변수들 중 일-가족 균형(β=.127, p<.001), 일-성장 균형(β=.118, P<.001)은 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조절변수가 추가로 투입된 2단계에서 직무만족에 대한 설명력은 72.1%(F=55.146, p<.001)로 나타났고, 독립변수들 중 일-가족 균형(β=.126, p<.001), 일-성장 균형(β=.118, p<.001)은 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, MZ세대 여부는 유의한 영향을 미치지 않았다. 상호작용항이 추가로 투입된 3단계에서 직무만족에 대한 설명력은 72.2%(F=46.682, p<.001)로 나타났고, 독립변수들 중 일-가족 균형(β=.122, p<.05), 일-성장 균형(β=.132, p<.01)은 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, MZ세대 여부나 상호작용항은 유의한 영향을 미치지 않았다. 상호작용항이 유의한 영향을 미치지 않았기 때문에 일과 삶의 균형이 직무만족에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절되지 않으며 가설 5-1, 5-2, 5-3은 기각되었다.

【표4-13】 위계적회귀분석 결과[Model Ⅲ-1(직무만족)]

구분 (종속:직무만족)	모형1				모형2				모형3				VIF
	B	β	t	p	B	β	t	p	B	β	t	p	
(상수)	-.028		-.069	.945	-.106		-.256	.798	-.131		-.315	.753	
결혼	.018	.011	.272	.786	.024	.014	.355	.723	.021	.012	.313	.754	2.019
성별	-.074	-.042	-1.392	.165	-.068	-.039	-1.276	.203	-.066	-.038	-1.234	.218	1.223
직급	.012	.019	.385	.701	.011	.018	.353	.724	.011	.018	.364	.716	3.253
근속년수	.053	.070	1.298	.195	.068	.091	1.486	.138	.072	.095	1.549	.122	4.861
최종학력	-.027	-.020	-.606	.545	-.023	-.017	-.530	.597	-.024	-.018	-.542	.588	1.392
근무부서	.041	.025	.811	.418	.036	.021	.702	.483	.035	.021	.690	.491	1.211
상황역할특성	.031	.024	.665	.507	.030	.024	.655	.513	.032	.025	.703	.483	1.684
직무동기	.580	.464	13.035***	.000	.579	.463	12.998***	.000	.577	.462	12.956***	.000	1.650
리더십	.065	.062	1.746	.082	.066	.063	1.767	.078	.067	.063	1.787	.075	1.630
직무특성	.104	.074	2.147*	.032	.106	.075	2.176*	.030	.110	.077	2.239*	.026	1.544
근무환경	.019	.026	.744	.457	.018	.024	.700	.484	.017	.024	.682	.496	1.553
자원제공	.119	.123	2.868**	.004	.119	.123	2.861**	.004	.120	.124	2.887**	.004	2.394
공정성	.196	.175	4.087***	.000	.197	.176	4.100***	.000	.195	.175	4.069***	.000	2.393
일과삶의균형	.300	.207	6.179***	.000	.301	.208	6.188***	.000	.273	.189	4.495***	.000	2.284
MZ세대 여부					.055	.033	.726	.469	.060	.036	.786	.432	2.707
일과삶상호작용									.062	.029	.755	.450	1.871
R^2	.719				.719				.720				
adj R^2	.708				.708				.707				
$\triangle R^2$					.000				.000				
F	66.674, p(.000)				62.183, p(.000)				58.264, p(.000)				
△F					.527, p(.469)				.571, p(.450)				

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

【표4-14】 위계적회귀분석 결과[Model Ⅲ-2(직무만족)]

구분 (종속:직무만족)	모형1				모형2				모형3				VIF
	B	β	t	p	B	β	t	p	B	β	t	p	
(상수)	.077		.190	.849	.007		.016	.987	-.051		-.119	.905	
결혼	-.017	-.010	-.239	.811	-.011	-.007	-.154	.878	-.012	-.007	-.156	.876	2.391
성별	-.072	-.041	-1.338	.182	-.067	-.039	-1.243	.215	-.061	-.035	-1.119	.264	1.268
직급	.009	.014	.278	.781	.008	.013	.255	.799	.011	.018	.345	.730	3.342
근속년수	.053	.070	1.303	.194	.066	.088	1.442	.150	.072	.095	1.530	.127	4.983
최종학력	-.037	-.027	-.832	.406	-.034	-.025	-.759	.448	-.036	-.027	-.810	.418	1.441
근무부서	.049	.029	.955	.340	.044	.026	.855	.393	.042	.025	.804	.422	1.232
상황역할특성	.024	.019	.516	.606	.024	.018	.510	.610	.028	.022	.599	.550	1.705
직무동기	.588	.471	13.093***	.000	.587	.470	13.046***	.000	.583	.467	12.846***	.000	1.706
리더십	.060	.057	1.610	.108	.061	.058	1.630	.104	.065	.061	1.712	.088	1.653
직무특성	.100	.070	2.051*	.041	.101	.071	2.076*	.039	.111	.078	2.226*	.027	1.591
근무환경	.016	.021	.616	.538	.015	.020	.584	.560	.016	.022	.625	.532	1.579
자원제공	.122	.126	2.932**	.004	.121	.126	2.923**	.004	.124	.128	2.963**	.003	2.418
공정성	.191	.171	3.979***	.000	.192	.172	3.992***	.000	.186	.166	3.819***	.000	2.449
일-가족균형	.143	.127	3.735***	.000	.142	.126	3.696***	.000	.137	.122	2.576*	.010	2.877
일-여가균형	.046	.044	1.262	.208	.047	.045	1.294	.196	.016	.016	.331	.741	2.888
일-성장균형	.124	.118	3.589***	.000	.124	.118	3.591***	.000	.139	.132	2.802**	.005	2.870
MZ세대 여부					.048	.028	.623	.534	.055	.033	.696	.487	2.823
일-가족상호									.009	.006	.134	.894	2.692
일-여가상호									.069	.044	.960	.338	2.719
일-성장상호									-.028	-.019	-.412	.681	2.630
R^2	.721				.721				.722				
adj R^2	.709				.708				.707				
$\triangle R^2$					.000				.001				
F	58.667, p(.000)				55.146, p(.000)				46.682, p(.000)				
△F					.388, p(.534)				.365, p(.778)				

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

2) 일과 삶의 균형과 조직몰입의 MZ조절효과

전반적인 일과 삶의 균형과 조직몰입 간의 관계에서 MZ세대 여부의 조절효과를 확인하기 위해 3단계의 위계적 회귀분석을 실시하였다.

표 4-15는 일과 삶의 균형을 독립변수로 투입하였을 때의 분석결과이다. 1단계에서 조직몰입에 대한 설명력은 62.6%(F=43.591, p<.001)로 나타났고, 일과 삶의 균형(β=.083, p<.05)은 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조절변수가 추가로 투입된 2단계에서 조직몰입에 대한 설명력은 62.6%(F=40.578, p<.001)로 나타났고, 일과 삶의 균형(β=.083, p<.05)은 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, MZ세대 여부는 유의한 영향을 미치지 않았다. 상호작용항이 추가로 투입된 3단계에서 조직몰입에 대한 설명력은 63.2%(F=38.952, p<.001)로 나타났고, 일과 삶의 균형과 MZ세대 여부는 유의한 영향을 미치지 않았지만, 상호작용항(β=.107, p<.05)은 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상호작용항이 유의한 영향을 미쳤기 때문에 일과 삶의 균형이 조직몰입에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절되며 가설 6은 채택되었다.

일과 삶의 균형이 조직몰입에 미치는 영향이 MZ세대 여부에 의해 조절되므로 조절효과의 경향을 살펴보기 위해 표 4-16에 일과 삶의 균형의 영향에 대한 조건부 효과를 제시하였고, 그림 4-1에 조절효과 경향을 그래프로 표현하였다. 조건부 효과를 살펴보면, 기성세대는 일과 삶의 균형이 조직몰입에 통계적으로 유의한 수준의 영향을 미치지 않지만, MZ세대의 경우 일과 삶의 균형이 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미친다(P=.001). 이를 명확하게 알아보고자 그래프상으로 살펴보면, 그림 4-1과 같이 기성세대는 일과 삶의 균형 수준과 무관하게 조직몰입이 일정하지만, MZ세대의 경우 일과 삶의 균형이 낮으면 기성세대에 비해 조직몰입이 떨어지고, 일과 삶의 균형이 높으면 조직몰입이 기성세대에 비해 높다는 것을 알 수 있으므로 기성세대와 MZ세대가 일과 삶의 균형인지가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 차이가 있음을 확인할 수 있었다.

【표4-15】 위계적회귀분석 결과[Model Ⅲ-3(조직몰입)]

구분 (종속:조직몰입)	모형1				모형2				모형3				VIF
	B	β	t	p	B	β	t	p	B	β	t	p	
(상수)	-.820		-1.517	.130	-.798		-1.424	.155	-.907		-1.624	.105	
결혼	.141	.070	1.545	.123	.139	.069	1.515	.131	.127	.063	1.388	.166	2.019
성별	.021	.010	.288	.774	.019	.009	.264	.792	.028	.014	.396	.693	1.223
직급	-.036	-.049	-.851	.395	-.036	-.049	-.843	.400	-.034	-.047	-.814	.416	3.253
근속년수	.105	.119	1.910	.057	.101	.114	1.623	.105	.115	.130	1.858	.064	4.861
최종학력	.000	.000	-.003	.998	-.001	-.001	-.017	.986	-.003	-.002	-.058	.954	1.392
근무부서	.073	.037	1.066	.287	.075	.038	1.075	.283	.072	.037	1.045	.297	1.211
상황역할특성	.025	.016	.396	.692	.025	.017	.398	.691	.035	.023	.562	.574	1.684
직무동기	.503	.343	8.353***	.000	.503	.343	8.343***	.000	.498	.340	8.309***	.000	1.650
리더십	.054	.043	1.059	.290	.053	.043	1.053	.293	.057	.046	1.133	.258	1.630
직무특성	.187	.113	2.850**	.005	.187	.112	2.837**	.005	.203	.122	3.089**	.002	1.544
근무환경	.063	.072	1.814	.070	.063	.073	1.818	.070	.061	.070	1.771	.077	1.553
자원제공	-.031	-.027	-.549	.584	-.031	-.027	-.547	.585	-.025	-.022	-.451	.653	2.394
공정성	.439	.335	6.776***	.000	.439	.335	6.761***	.000	.434	.331	6.719***	.000	2.393
일과삶의균형	.140	.083	2.135*	.033	.140	.083	2.129*	.034	.019	.011	.236	.814	2.284
MZ세대 여부					-.015	-.008	-.148	.882	.006	.003	.058	.954	2.707
일과삶상호작용									.274	.107	2.465*	.014	1.871
R^2	.626				.626				.632				
adj R^2	.611				.610				.616				
$\triangle R^2$					.000				.006				
F	43.591, p(.000)				40.578, p(.000)				38.952, p(.000)				
△F					.022, p(.882)				6.078, p(.014)				

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

【표4-16】 MZ세대 여부에 따른 일과 삶의 균형이 조직몰입에 미치는 영향

MZ세대 여부	일과 삶의 균형→조직몰입			
	B	SE	t	p
기성세대	.019	.082	.236	.814
MZ세대	.293	.090	3.252**	.001

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

【그림4-1】 MZ세대 여부에 따른 일과 삶의 균형이 조직몰입에 미치는 영향

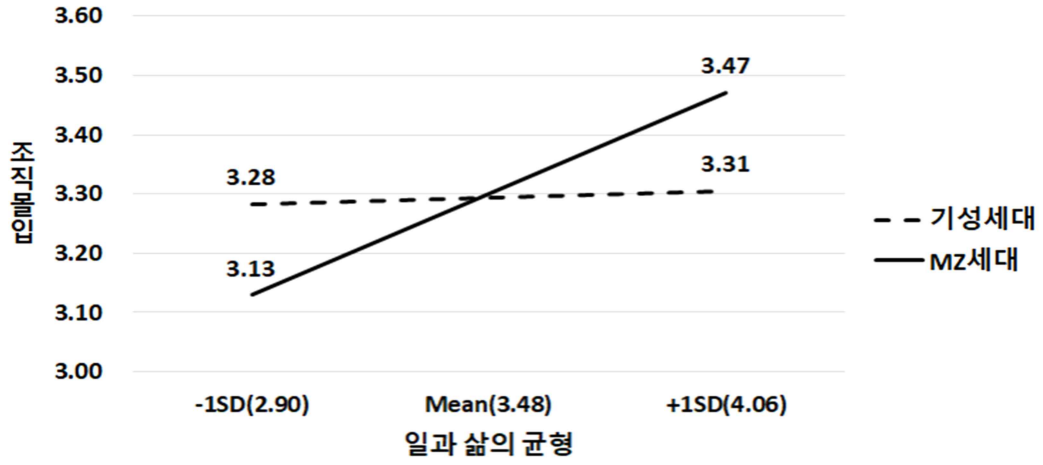


표 4-17은 일과 삶의 균형 하위요인을 독립변수로 투입하였을 때의 분석 결과이다. 1단계에서 조직몰입에 대한 설명력은 62.6%(F=37.993, p<.001)로 나타났고, 일과 삶의 균형 하위요인 중 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 변수는 없었다. 조절변수가 추가로 투입된 2단계에서 조직몰입에 대한 설명력은 62.6%(F=35.661, p<.001)로 나타났고, 일과 삶의 균형 하위요인 중 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 변수는 없었으며, MZ세대 여부도 유의한 영향을 미치지 않았다. 상호작용항이 추가로 투입된 3단계에서 조직몰입에 대한 설명력은 63.7%(F=31.449, p<.001)로 나타났고, 일과 삶의 균형 하위요인 중 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 변수는 없었으며, MZ세대 여부도 유의한 영향을 미치지 않았지만, 일-여가 균형과 MZ세대 여부의 상호작용항(β=.130, P<.05)이 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상호작용항이 유의한 영향을 미쳤기 때문에 일-여가 균형이 조직몰입에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절되며 가설 6-2은 채택되었다.

일-여가 균형이 조직몰입에 미치는 영향이 MZ세대 여부에 의해 조절되므로 조절효과의 경향을 살펴보기 위해 표 4-18에 일-여가 균형의 영향에 대한 조건부 효과를 제시하였고, 그림 4-2에 조절효과 경향을 그래프로 표현하였다. 조건부 효과를 살펴보면, 기성세대는 일-여가 균형이 조직몰입에 영향을 미치지 않지만, MZ세대의 경우 일-여가 균형이 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미친다(p=.004). 이를 그래프상으로 살펴보면, 그림 4-2와 같은데, 기성세대는 일-여가 균형 수준과 무관하게 조직몰입에 통계적으로 유의한 변화를 볼 수 없지만, MZ세대의 경우 일-여가 균형이 낮으면 기성세대에 비해 조직몰입이 떨어지고, 일-여가 균형이 높으면 조직몰입이 기성세대에 비해 높다는 것을 알 수 있으므로 기성세대와 MZ세대가 일-여가 균형인지가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 차이가 있음을 확인할 수 있었다. 이 통계를 근거로 MZ세대에 한정되지만 일-여가 균형이 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다고 할 수 있으므로 가설 2-2가 부분 채택이 되었다고 할 수 있다.

【표4-17】 위계적 회귀분석 결과[Model Ⅲ-4(조직몰입)]

구분 (종속:조직몰입)	모형1				모형2				모형3				VIF
	B	β	t	p	B	β	t	p	B	β	t	p	
(상수)	-.869		-1.586	.114	-.852		-1.497	.135	-1.047		-1.824	.069	
결혼	.159	.079	1.623	.105	.158	.078	1.592	.112	.146	.072	1.467	.143	2.391
성별	.019	.009	.258	.796	.018	.009	.241	.809	.042	.020	.569	.570	1.268
직급	-.034	-.047	-.801	.423	-.034	-.046	-.796	.427	-.025	-.035	-.598	.550	3.342
근속년수	.105	.119	1.905	.058	.102	.116	1.636	.103	.121	.137	1.926	.055	4.983
최종학력	.005	.003	.077	.939	.004	.002	.065	.948	-.008	-.005	-.127	.899	1.441
근무부서	.070	.036	1.011	.313	.071	.036	1.015	.311	.064	.032	.915	.361	1.232
상황역할특성	.028	.018	.442	.659	.028	.018	.442	.658	.046	.031	.739	.460	1.705
직무동기	.498	.340	8.159***	.000	.498	.340	8.146***	.000	.481	.329	7.911***	.000	1.706
리더십	.056	.045	1.101	.272	.056	.045	1.094	.275	.069	.056	1.360	.175	1.653
직무특성	.189	.114	2.862**	.004	.189	.114	2.850**	.005	.226	.136	3.387***	.001	1.591
근무환경	.064	.074	1.849	.065	.065	.074	1.849	.065	.068	.078	1.962	.051	1.579
자원제공	-.032	-.028	-.572	.568	-.032	-.028	-.570	.569	-.024	-.021	-.429	.668	2.418
공정성	.442	.337	6.780***	.000	.442	.337	6.765***	.000	.419	.320	6.428***	.000	2.449
일-가족균형	.024	.018	.461	.645	.024	.018	.465	.642	-.031	-.023	-.430	.667	2.877
일-여가균형	.072	.058	1.450	.148	.071	.058	1.440	.151	-.031	-.026	-.475	.635	2.888
일-성장균형	.038	.031	.812	.417	.038	.031	.810	.418	.077	.062	1.156	.249	2.870
MZ세대 여부					-.011	-.006	-.109	.913	.010	.005	.095	.924	2.823
일-가족상호									.110	.060	1.156	.249	2.692
일-여가상호									.240	.130	2.487*	.013	2.719
일-성장상호									-.069	-.039	-.762	.447	2.630
R^2	.626				.626				.637				
adj R^2	.610				.609				.616				
$\triangle R^2$					.000				.011				
F	37.993 p(.000)				35.661, p(.000)				31.449, p(.000)				
△F					.012, p(.913)				3.460, p(.017)				

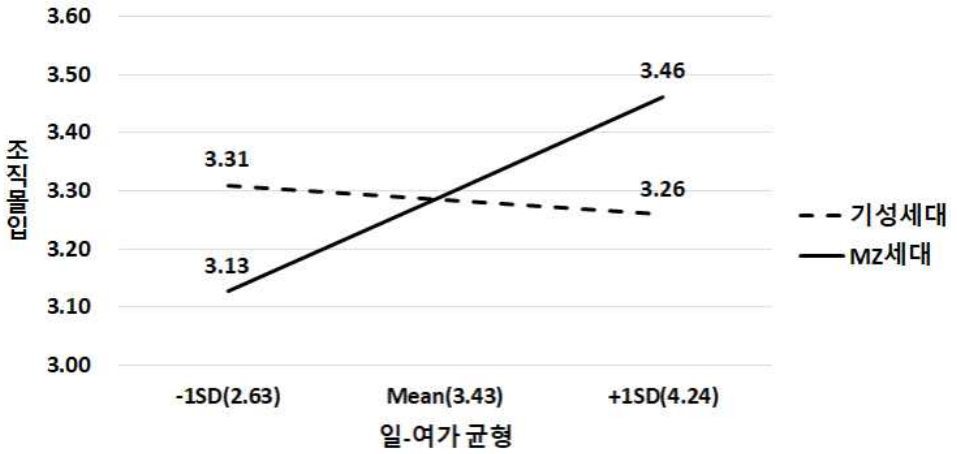
*p<.05, **p<.01, ***p<.001

【표4-18】 MZ세대 여부에 따른 일-여가 균형이 조직몰입에 미치는 영향

MZ세대 여부	일-여가 균형→조직몰입			
	B	SE	t	p
기성세대	-.031	.066	-.475	.635
MZ세대	.208	.071	2.913**	.004

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

【그림4-2】 MZ세대 여부에 따른 일-여가 균형이 조직몰입에 미치는 영향



제 4 절 종합적 토의

지금까지 K-공단 직원의 일과 삶의 균형인식, 조직효과성, 조직지원인식 및 세대에 의한 조절효과를 알아보았다. 종합적 토의에서는 우선 기초통계량 및 인구통계학적 특성에 따른 검정에서 발견된 유의미한 차이에 대해 직원 인터뷰를 통한 심층적 분석을 진행한다. 다음으로는 가설검증 결과와 조직원의 의견과 인식을 인터뷰를 통해 알아보고자 한다.

1. 기초통계량 분석의 시사점에 대한 추가 논의

일과 삶의 균형 전반 및 하위 요소인 일-가족균형, 일-여가균형, 일-성장균형, 모두 3점 이상으로 나타나, 일과 삶의 균형에 대해 전반적으로 만족하는 것으로 나타났다. 특히 일-가족균형은 3.93점으로 가장 높은 것으로 나타났으며, 일-여가균형은 3.43점, 일성장 균형은 3.08점으로 상대적으로 낮게 나타났다. 일-가족균형 및 일-여가균형은 여러 제도가 진행되며 균형이 이루어졌다고 느끼는 반면 일-성장균형은 개선이 필요함을 알 수 있었다. 조직유효성의 하위변수인 직무만족과 조직몰입 역시 5점 척도에 평균 각 3.44점, 3.29점로 모두 3점 이상의 수준으로 나타났다. 조직구성원의 업무와 조직에 대한 비교적 높은 만족과 애착이 있는 것으로 조사되었다.

"(공단의 일과 삶의 균형에 대한 전반적 평가) 부서별 차이가 있지만 주 52시간 시행 후 퇴근 시간이 비교적 빨라진 것 같습니다. 회사에서도 매주 수요일은 가정의 날로 지정하여 사내 방송을 통해 빠른 귀가를 권유하고 있습니다. 시행하고 있는 유연근무제를 사용할 수 있도록 권장하고 있습니다. 많은 노력들을 함께하여 가족친화기업 인증을 받기도 했습니다." - 2023.5.21, 공단 일과 삶의 균형 노조 집행부 인터뷰-

변수들과의 차이 검정에서는 연령이 올라갈수록 직무만족과 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났으며, 이때 집단간 차이는 통계적으로 유효한 것으로 나타났다. 이는 직무태도는 연령 또는 세대별로 차이를 보인다는

Hulin and Smith(1965)의 의견과도 일치한다고 할 수 있다. 일-가족균형은 하위 요소 모두 50대 이상이 가장 높았으며, 집단 간 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 또 경력과 근무기간이 증가할수록 통계적으로 유의한 수준에서 일-가족균형과 직무만족 및 정서몰입이 높아짐을 확인할 수 있었는데, 이는 직업을 갖게 되는 시점에 적응과정으로 낮은 만족도를 경험하지만, 경험과 경력이 쌓이며 높은 직무 만족도를 보인다(Herzberg, 1957)는 의견과 일치한다고 할 수 있다.

【표4-19】 연령에 따른 변수 차이 검증

구분	세부	N	평균	표준편차	F	p	Scheffe
일-가족 균형	20대(a)	52	3.80	0.68	3.847**	.010	b<d
	30대(b)	112	3.79	0.77			
	40대(c)	140	3.99	0.74			
	50대 이상(d)	76	4.12	0.72			
일-여가 균형	20대(a)	52	3.64	0.79	4.871**	.002	c<ad
	30대(b)	112	3.40	0.73			
	40대(c)	140	3.27	0.84			
	50대 이상(d)	76	3.64	0.79			
일-성장 균형	20대(a)	52	3.24	0.81	6.310***	.000	bc<d
	30대(b)	112	2.95	0.75			
	40대(c)	140	2.96	0.80			
	50대 이상(d)	76	3.37	0.80			
직무 만족	20대(a)	52	3.37	0.73	14.937***	.000	abc<d
	30대(b)	112	3.23	0.82			
	40대(c)	140	3.34	0.84			
	50대 이상(d)	76	3.97	0.72			
조직 몰입	20대(a)	52	2.96	0.91	23.539***	.000	ab<c<d
	30대(b)	112	2.92	0.90			
	40대(c)	140	3.33	0.92			
	50대 이상(d)	76	3.99	0.90			

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

결혼 유무의 차이에서는 일-가족균형은 기혼이 미혼보다 통계적으로 유의한 수준에서 높음을 확인할 수 있었다. 이와는 반대로 일-여가균형과 일-성장균형은 미혼이 높은 수준으로 나타났는데, 결혼을 통해 형성된 가족구성원 사이에서 느끼는 안정감과 긍정적 영향으로 일-가족균형은 높아지는 반면, 개인에게 할애할 시간의 부족으로 개인단위로 주로 이루어지는 경력관리와 여가생활은 상대적으로 부족해지는 것으로 추론할 수 있다.

"(기혼 생활과 일과삶의 균형) 가족과 함께 있다보면 정서적으로 안정을 많이 느끼게 됩니다. 같이 상의할 수 있는 가까운 사람도 있고, 그래도 지

금은 한창 육아를 해야 할 시점이라 혼자만의 시간을 갖기에는 조금 어렵지요. 다 같이 함께 움직여야 하니까요. 아직까지는 미혼에 비해 자기개발이나 혼자 충전을 하는 절대적 시간은 조금 모자란 면도 있습니다." - 2023.5.19, 기혼자 000님 인터뷰-

【표4-20】 결혼 유무에 따른 변수 차이 검증

구분	세부	N	평균	표준편차	t	p
일-가족균형	기혼	231	4.12	0.68	6.694***	.000
	미혼	149	3.63	0.74		
일-여가균형	기혼	231	3.36	0.81	-2.237*	.026
	미혼	149	3.55	0.78		
일-성장균형	기혼	231	3.08	0.83	-0.005	.996
	미혼	149	3.08	0.76		
직무만족	기혼	231	3.55	0.83	3.266**	.001
	미혼	149	3.26	0.83		
조직몰입	기혼	231	3.52	0.95	5.788***	.000
	미혼	149	2.94	0.94		

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

마지막으로 근무지역에 따른 구분에서는 일-가족균형 모든 하위변수와 직무만족과 정서몰입 모두 본사외의 지방조직 부서가 본사보다 모두 높은 경향을 보이고 있으며, 일-성장균형과 직무만족은 통계적으로 유의한 집단 간 차이를 확인할 수 있었다.

"(본사와 지역의 차이에 대한 견해) 본사는 아무래도 외부 유관기관과 직접적으로 현안을 해결해야할 경우가 많지요. 특히, 국정감사 기간 동안은 긴장의 끈을 놓지 못하고 대기해야 하고... 이런 노력에 비해 승진에는 뚜렷한 차이를 체감하지 못하기 때문에 지방과 본사의 차이가 있지 않을까 생각합니다." - 2023.5.16, 노사협력 부서 000님 인터뷰-

【표4-21】 근무부서 따른 변수 차이 검증

구분	세부	N	평균	표준편차	t	p
일-가족균형	본사 및 직속	190	3.88	0.70	-1.214	.226
	환경본부 등 본사 외	190	3.98	0.79		
일-여가균형	본사 및 직속	190	3.41	0.76	-0.535	.593
	환경본부 등 본사 외	190	3.46	0.85		
일-성장균형	본사 및 직속	190	2.99	0.79	-2.114*	.035
	환경본부 등 본사 외	190	3.17	0.80		
직무만족	본사 및 직속	190	3.33	0.80	-2.369*	.018
	환경본부 등 본사 외	190	3.54	0.87		
조직몰입	본사 및 직속	190	3.20	0.93	-1.721	.086
	환경본부 등 본사 외	190	3.38	1.03		

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

2. 가설 검정 결과에 대한 추가 논의

다음으로 일과삶의 균형이 조직효과성에 미치는 회귀분석의 결과이다. 먼저, 일-삶의균형인식(전반)이 직무만족에 미치는 영향을 알아본<모델Ⅰ-1>의 결과 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계를 확인할 수 있었다(p=.000). 일과삶의 균형의 하위요인과 조직만족도의 회귀분석을 진행한 <모델Ⅰ-2>의 결과 일-가정균형과 일-성장균형은 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다(p=.000).

그리고 조직몰입을 종속변수로 투입한 결과는 <모델Ⅰ-3>의 결과와 같이 일-삶의 균형인식(전반)은 조직몰입에 유의한 효과가 있는 것으로 나타났으나(p=.033), 하위 요인으로 구분한 <모델Ⅰ-4>의 결과는 모두 기각되었다. 일과 삶의 균형이 높아질수록 조직효과성이 높아진다는 기존의 선행연구와도 부합하는 결과를 일부 확인할 수 있었다.

"(일-가족균형과 직무만족) 가족과 떨어져 주말부부를 한 적이 있는데, 퇴근 후 혼자 지내야 하는 경우가 많아 우울한 시간이 많아지기도 하고, 또 한창 아이들이 크는 과정에 옆에서 챙겨주지 못하니, 배우자와 아이 모두 섭섭해하더군요. 근무의욕도 떨어지고... 지금은 다시 한 가정에서 지내는데, 주말 부부일 때보다 훨씬 좋습니다. 가화만사성이라는 말을 몸소 실감하기도 하였습니다." - 2023.5.20., 주말부부 경험자 OOO님-

"(일-성장균형과 직무만족) 평소 교육에 대한 아쉬움이 많이 있었습니다. 회사를 다니며, 자녀를 부양하는 등 시간이 없어 자기 성장을 하지 못했는데, 회사에서 지원해주는 교육과정을 다녀오고 많은 성장을 이뤘다고 생각합니다. 회사에서 좋은 기회를 주었는데, 회사에 대해 긍정적으로 생각하는 계기가 된 것만은 틀림없는 사실입니다." - 2023.5.12., 파견교육 참여자 000님-

일과삶의균형과 조직효과성에서 조직지원인식의 조절효과는 모두 통계적으로 유의하지 않아 기각되었다. 다만 일과삶의 균형과 조직몰입의 조절효과를 검증하는 과정에서 독립항의 역할로 투입된 Ⅱ-3과 Ⅱ-4의 2단계, 3단계 모형에서는 통계적으로 유효한 정(+)의 관계를 나타냈다(p=.000). 조직지원인식이 높을수록 조직몰입이 높다는 선행연구(이종찬, 2010; 김영은, 2011; 김주하, 2019)와도 부합하는 결과이기도 하다. 또한 공정성은 Model Ⅰ부터 Ⅲ까지 모든 부분에서 직무만족과 조직몰입에

유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다(p=.000). 공공분야에 종사하는 구성원이 인식하는 공정성이 조직몰입 및 직무만족에 영향을 미친다는 선행연구(원구환, 2003; 신현호, 2010; 이상호, 2013; 최낙범, 2013)의 연구와 일치하는 연구결과를 볼 수 있었다.

"(공정에 대해 조직구성원이 느끼는 인식) 현장에서 접수되는 애로사항의 상당 건이 공정에 관련되었습니다. MZ세대는 성장 과정에서 공정성에 대한 사회적 분위기를 경험했기에 민감할 수 있다고 생각됩니다. 공단의 기성세대는 다른 공공기관보다 특이한 점이 있다면 통합과정에서 양 기관에서 경험한 여러 사안들과 간극에 의해 공정성을 중요시하는 면이 분명 있을 거라 생각합니다. " - 2023.5.12., 노조 집행부 000님-

반면, 또 다른 조절효과로 82년생을 기준으로 기성세대와 MZ세대로 구분하여 진행한 조절효과 분석에서는 일-삶의균형인식(전반)과 하위 변수 중 일-여가 균형이 조직몰입의 관계에서 세대조절 효과를 나타낸다는 가설을 지지하여 채택되었다. 구체적으로는 MZ세대는 기성세대와는 다르게 일-삶의균형인식(전반)과 일-여가 균형이 높아짐에 따라 통계적으로 유의한 조직몰입의 증가를 볼 수 있었다. MZ세대와 기성세대의 일-여가 인식차이에 대한 기존 연구는 본격적으로 진행되지 않아 추가적 연구가 추후 진행되어야 할 것으로 사료된다. 다만, 조직구성원의 인터뷰 결과에 따르면 일-여가 균형에 대해서는 MZ세대가 기성세대보다 '긍정적 전이' 현상이 뚜렷이 나타나는 경향을 볼 수 있었다.

"(일-여가 균형에 대한 MZ세대 인식) 입사가 쉽지 않아 비교적 오랜 기간 준비해서 입사한 회사이기 때문에 회사에 애착이 많습니다. 이제 사회인이라 직접 번 수익으로 여가를 갈 수 있다는 것 자체가 소중한 것이지요. 1년에 10여일 주어지는 연가를 잘 활용하고 오면, 해야 할 일에 대해 더 집중도 생기고, 수입을 제공해준 회사에 고맙다는 생각이 들기도 합니다." - 2023.5.15., MZ 세대 근무자 000님-

"(일-여가 균형에 대한 기성세대 인식 1) 여가는 혼자보다는 가족하고 보내는 시간이 대부분입니다. 가족하고 지낸다는 것은 행복한 일이기도 하지만, 때로는 혼자 여가를 보내고 싶다는 생각이 들기도 합니다. 그런 면에서는 혼자만의 여가를 즐길 수 있는 미혼의 젊은 세대들이 부럽기도 하지요 " - 2023.5.12., 기성세대 근무자 000님-

"(일-여가 균형에 대한 기성세대 인식 2) 여가를 보내는 방식이 신세대하고 차이가 있다고 생각합니다. 기성세대는 쉬는 방법을 잘 모른다고 할까요? 나와 비슷한 연배의 사람들에게는 단순히 편하게 몸을 쉰다는 개념인데, 이렇게 시간을 보내면 때로는 몸이 더욱 힘들더라고요. 푹 쉬고 나면 몸이 피곤해 더 회사를 가기 싫을 때가 있습니다. 신세대들은 여행, 공연 등을 다니며 보람있고, 알차게 쓴다는 느낌이라고 할까요? 기성세대도 스마트하게 쉬는 법을 배울 필요는 있을 것 같습니다." - 2023.5.11., 기성세대 근무자 000님-

"(일-여가 균형에 대한 기성세대 인식 3) 연차가 오래되면, 공단의 특성상 더 많은 연가 일수를 받게 됩니다. 다만, 단순히 연가 일수가 늘어난다고 해서 여가의 만족도가 올라가지는 않을 것으로 봅니다. 기성세대는 기혼자가 많다는 특성을 고려할 때 여가 시간이 주어지더라도 가족과 함께하는 경우가 많을 것 같습니다. 회사에 가족을 초빙하여 기관의 특성을 고려한 1박 2일의 생태탐방 프로그램을 참여한 적이 있는데, 가족과 함께 회사 연수원에서 숙박하고 식사를 할 수 있어서 큰 힘을 들이지 않고 가족과 여가를 함께 보낸 적이 있습니다. 프로그램도 알찼고, 그리고 무엇보다 회사가 직원들뿐 아니라 가족을 함께 배려해준다는 느낌을 받아 구성원으로서 일종의 자긍심이 느껴졌습니다. 여가, 가족, 애사심 등 모두를 한 번에 느낄 수 있었던 프로그램이었습니다." - 2023.7.22., 가성세대 근무자 000님-

상기에서 논의된 가설 검증의 연구 결과를 종합하자면 아래 표 4-22와 같다.

【표4-22】 가설 검정 결과 종합

변수의 관계	회귀분석		위계적회귀분석(조절효과)			
			조직지원인식		MZ세대여부	
일-삶의균형(전반) → 직무만족	1	**채택**	3	기각	5	기각
일-가족균형(하위) → 직무만족	1-1	**채택**	3-1	기각	5-1	기각
일-여가균형(하위) → 직무만족	1-2	기각	3-2	기각	5-2	기각
일-성장균형(하위) → 직무만족	1-3	**채택**	3-3	기각	5-3	기각
일-삶의균형(전반) → 조직몰입	2	**채택**	4	기각	6	**채택**
일-가족균형(하위) → 조직몰입	2-1	기각	4-1	기각	6-1	기각
일-여가균형(하위) → 조직몰입	2-2	**부분채택***	4-2	기각	6-2	**채택**
일-성장균형(하위) → 조직몰입	2-3	기각	4-3	기각	6-3	기각

* 조절효과 경향을 위해 진행한 조건부 효과에서 MZ는 일-여가 균형과 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 관계(p=.004)가 있으므로 부분 채택

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과 요약

본 연구는 일과 삶의 균형과 조직효과성의 변수인 조직몰입 및 직무만족의 영향을 알아봄과 동시에, 조직지원인식과 세대변수가 조절변수로 작용하는지에 대한 연관성을 밝히기 위하여 진행되었다. 연구 결과를 요약하자면 우선, 일성장 균형의 전체 변수가 조직효과성에 미치는 영향과 하위변수로 세분화한 구분에서 일-삶의균형인식(전반)은 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 미쳤으며, 하위 변수로는 일-가족균형과 일성장균형이 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것을 볼 수 있었다. 앞서 살펴본 전이모형에 따라 조직구성원은 일-가족균형 및 일-성장균형이 적절하게 이루어진다는 인식이 이루어졌을 때, 직무만족은 높아지며, 일-삶의균형(전반)적 인식이 높아지면 조직몰입은 높아진다고 할 수 있을 것이다. '일과삶의 균형 정책의 시행은 기업의 생산성 요소에 긍정적 영향을 미친다(Ismanu & Toshiyuki, 2014).'는 선행 결과와도 일치한다고 할 수 있다.

둘째, 조직지원인식은 일과삶의 균형과 조직효과성에 유효한 조절효과를 나타내지는 않았다. 다만, 위계적 회귀분석 모델에서 2단계, 3단계에 독립변수로 투입했을 때 조직몰입에 유효한 정(+)의 상관관계를 살펴 볼 수 있었다. 즉, 조직이 구성원들을 위해 노력한다는 인식과 분위기는 구성원들로 하여금 조직에 대한 감사, 만족 등 긍정적 심리틀을 구성(Guerrero et al., 2007)한다는 결과와 일치한다고 할 수 있으므로 조직에 유효한 가치를 내포하고 있는 변수라 할 수 있을 것이다. 추가적으로 공정성에 대한 인식 역시 전 모델에 걸쳐 조직효과성에 유의미한 변수임을 확인할 수 있었으므로 유효한 변수임을 간과해서는 안될 것이다.

셋째, 일과 삶의 균형인식과 조직효과성사이에 세대간 조절 효과를 알아 보기 위해 진행한 세대 조절효과 분석에서 일-삶의 균형인식(전반)과 하위 변수인 일-여가균형이 조직몰입에 유효한 조절효과를 나타내었다. 조절효과의 경향을 알아보기 위해 진행한 조건부 효과분석에서 MZ세대

와 기성세대의 인식차가 존재하는 것을 알 수 있었다. 즉, MZ세대는 기성세대에 비해 일-삶의균형인식(전반)과 하위 변수인 일-여가 균형이 높아지면 조직몰입이 유의하게 증가하는 것을 알 수 있었다. 워라밸을 중시하고 이에 대해 민감한 MZ세대(손정희 외, 2021; 박미경, 2022)는 일여가 균형의 긍정적 전이가 이루어지는 경향이 있는 반면, 기성세대는 일과 일 이외의 영역에 대해 분리하는 사고를 가지고 있는 것으로 추론해 볼 수 있을 것이다.

제 2 절 연구의 의의 및 시사점

공공기관은 2018년 7월부터 시행된 주당 52시간 근무시간이 시행되었다. 이와 더불어 MZ세대의 워라밸(WLB)이 점점 중시되는 사회적 분위기에서 공공기관 구성원의 일과삶의 균형인식이 및 조직효과성 미치는 영향에 대해 알아보았다. 본 연구를 통해 주 52시간 이후 공공기관 구성원들의 일과 삶의 균형이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 재점검과 함께 그간 진행된 고전적 연구에서 세대변수를 조절변수로 추가한 연구를 진행하였다. 일과 삶의 균형 인식과 하위 변수인 일-여가 균형이 조직효과성에 미치는 관계에서의 세대를 조절변수로 진행한 연구를 통해 세대간 인식 차이를 볼 수 있었던 부분에서 본 연구는 소정의 학문적 의의 내포하고 있으며, 이를 바탕으로 K-공단에 적용할 수 있는 몇 가지 시사점을 도출할 수 있었다.

첫째, 일-가족균형이 잘 이루어진 조직원은 실제 업무 만족이 높은 것으로 나타났다. 통계적으로 유의하지는 않았지만, 일-가정균형은 조직몰입도에 양의 상관관계가 있는 것을 알 수 있었다. 전반적으로 조직구성원이 일-가정 균형이 높아질 때 조직효과성은 높아진다는 것을 알 수 있었다. 그러므로 경영진은 구성원의 일과 가족 균형인식을 높이기 위한 보다 다양하고 확대된 제도를 도입하고, K-공단 구성원이 가족 부양을 심적·물적으로 지지할 수 있는 지원자적 인식을 꾸준히 제공할 필요가 있다. 높은 직무만족과 조직몰입은 구성원 개개인뿐 아니라 집합체인 조직에게도 유효한 상호작용을 할 수 있음을 생각해야 할 것이다.

둘째, 일-성장균형은 조직구성원의 업무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다. K-공단 직원들은 환경친화적 국가발전에 기여하기 위한 여러 환경업무를 수행하면서도 꾸준히 자신의 성장에 높은 관심과 열의를 보이는 것으로 사료된다. 앞선 인터뷰에서도 알 수 있듯이 최근 공단에서 모집하고 있는 해외 지역 및 국내 교육기관 파견에 많은 지원자가 몰리고 있는 것은 자기성장 욕구를 반영한 흐름으로 볼 수 있을 것이다. 그러므로 경영진은 조직원의 성장욕구를 충족시키기 위한 직급별·직종별 경력관리 프로그램을 정비하고, 조직원들의 성장을 추구함에 있어 장애가 되는 요소가 있는지 확인하고 해결방안을 적극 지원한다면 개인과 조직의 발전이라는 공동목표를 달성할 수 있을 것이다.

셋째, 일과 삶의 균형을 인식하는 면에서 세대별 차이가 있음을 주목해야 한다. 일과 삶의 균형 인식 전반과 조직몰입은 세대가 접근하는 방식에 차이점이 있는 것으로 나타났다. 특히 일과 삶의 균형의 하위요인 중 일-여가 균형이 높아질수록 MZ세대는 기성세대보다 조직에 대한 몰입감이 높아지는 것을 알 수 있었다. MZ세대에게 여가는 긍정적이고, 효과 있는 충전기재로서의 역할을 하고 있다는 것을 추론할 수 있다. 다만, MZ세대는 입사 기간이 짧거나 낮은 직급에 의해 연차를 사용하기 어려운 상황에 직면할 수 있다. 최근 공단에서 시행하고 있는 '연가저축제도', '매월 연가 소진 독려 메일 발송', '직원 연차 부서장 관리', '연가원 작성 시 사유 미기재'는 MZ세대를 배려한 연가 사용 촉진 및 지원제도라고 할 수 있다. 여기에 타 기관의 우수한 사례를 공유하여 진일보한 세대별 맞춤 여가 제도를 정착시킨다면, 신세대 자원의 누수방지 및 효과적 활용을 동시에 충족할 수 있으리라 사료된다.

마지막으로 상기에서 언급한 일 삶의 균형의 세대별 인식의 차에 대한 확장 및 수요를 고려한 균형적 시각에 입각한 논의가 필요할 것이다. 대부분의 조직 구조에서 절반을 차지하는 기성세대의 일과 삶의 균형 제도에 대한 인지가 조직효과성으로 연결되도록 조직적인 차원에서 고려를 해봐야 할 것이다. 통계적 유효성을 보인 '일-여가' 균형에 초점을 맞춰 논해본다면, 기성세대는 MZ세대에 비해 일-여가 균형 인식과 조직효과성에 분리적 사고를 하고 있음을 추론해 볼 수 있다. 입사 시기에 따라 휴가 일수가 늘어나는 공공기관의 연차 구조를 고려해 보았을 때, 기성세대는 최장 1.9배(기성세대 최장 일수 25일 대비 신입직원 13일)에 해

당하는 연가를 보유하게 된다. 모든 조직에 동일하게 적용되기는 어렵겠지만, 인터뷰를 통해 알아본 것과 같이 공단의 기성세대는 여가 일수의 절대적 양보다는 방향성 측면이 세대의 특성과 정합 되었을 때 더 큰 실효성을 거둘 수 있을 것이다. 즉, 기성세대가 MZ세대와는 다른 역할적 특성을 고려했을 경우 여가의 대부분을 가족구성원과 함께 보내야 하는 역할 및 특성에 대한 상황적 고려를 해볼 필요가 있다. 가족 구성원과 여가를 보낼 경우, 조직에서 제공하는 가족 동반형 여가 프로그램은 기성세대 조직원의 여가 활동에 만족감을 고취시킬 수 있으며, 조직구성원 개인뿐 아니라 가족과 함께 조직에 의해 배려를 받는다는 인식을 준다면, 기성세대의 일-여가 균형인식과 함께 조직몰입 등으로 대표되는 조직효과성 역시 유효한 상관관계를 나타낼 수도 있을 것이다. 그런 면에서 공단에서 시행 중인 '연수원을 활용한 가족 동반 생태환경 탐방', '20년 근속직원 가족 여행 일부 지원' 등은 상기에서 논의된 기성세대의 특성을 고려한 '일-여가' 균형 제도의 일부라고 할 수 있다. 타 기관의 유사사례를 참조하고 기존제도를 보완하고 확대 시행한다면 공단 구성원 대부분의 세대가 만족하는 보편성과 특수성이 모두 고려된 제도가 될 것으로 사료된다.

제 3 절 연구의 한계 및 제언

본 연구는 일과 삶의 균형인식이 조직유효성에 미치는 영향과 조직지원인식 및 MZ세대 여부가 조절효과 여부에 대한 연구를 진행했다. 그 결과 일과 삶의 균형과 조직효과성에 유의미한 관계를 도출하고, MZ세대와 기성세대의 조절효과를 확인할 수 있는 소기의 연구성과를 거두었다. 그러나 이런 긍정적 함의에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계를 지니고 있으므로 이를 개선하기 위한 환류적 연구가 더해질 필요가 있다.

우선, 연구 표본이 K-공단에 한정되어 타 조직으로의 논의의 확장을 통한 일반화가 어렵다는 한계가 있다. 조직 내 일과 삶의 균형에 대한 제도와 수용하는 구성원의 인식 정도와 그에 따른 직무태도에 대한 영향은 각 기관의 고유문화와 조직의 목표함수에 따른 전반적 성격에 따라

편차를 지닐 수 있다는 것에 본 연구의 한계가 있다. 그러므로 타 조직 특히, 공공 및 민간기업을 아우르는 추가적 연구를 통해 일과 삶의 균형 인식 전반과 MZ세대의 조절효과에 대해 확대된 논의할 필요가 있다고 할 수 있겠다.

둘째, 본 연구는 횡단면 분석으로 진행되었다. 즉, 일정 시점에 연구대상의 인식을 살펴보았기 때문에, 설문조사의 시기 및 개인의 종합적 상황 등에 따라 연구 결과가 상이하게 나타날 수 있다. 따라서 향후 연구에서 대내외 노동 및 경영환경의 변화를 포함하는 시계열 분석을 진행하면 보다 가치 있는 연구 결과를 얻을 수 있을 것이다.

셋째, 일과 삶의 균형 인식에서 보이는 차를 세대에 의한 차이로 단정지을 수 있을지에 대한 문제이다. 즉 삶의 균형과 직무의 태도에 대한 인식을 세대의 차이에 의한 효과로 단정 지어 설명하기에는 한계점이 있다. 특히, 일-여가 균형에서 세대별 인식 차이를 보이는 부분에 대한 논의를 진행할 때, 일-여가 제도의 인식과 조직효과성의 세대 차이의 현상에 대한 설명과 그 원인의 연구에 대한 동등 및 유사 건을 다룬 문헌 연구가 많이 진행되어있지 않은 실정이다. 때문에 소수의 직원 인터뷰로 이에 대한 경향성을 간접적으로 접근해 보았으나, 그 관계를 추론하기에는 여전히 한계점이 있다. 이를 보완하기 위해 직위, 직급에 대한 차이를 세대 기준과 함께 고려하여 구성원의 태도에 작용하는 기제(mechanism)를 밝히는 추가 연구가 지속적으로 필요하다고 할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

최낙범, 엄석진. (2013). 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 경찰조직에서의 상호작용공정성을 중심으로. 한국행정학보, 47(3), 181-212.

최희철. (2017). 소방공무원의 일과 삶의 균형이 직무만족에 미치는 영향과 조직지원인식의 조절효과에 관한 융합 연구. 한국융합학회논문지, 8(2), 259-267.

박순,& 장영철. (2015). 일과 삶의 균형(WLB) 지원제도가 종업원 인게이지먼트에 미치는 영향 - 조직지원인식 조절효과를 중심으로 -. 경영과 정보연구, 34(5), 49-69.

정준수. "변혁적 리더십과 자기효능감이 혁신과업행동에 미치는 영향." 국내박사학위논문 가천대학교 대학원, 2018.

김성환(Seon Hwan Kim),& 이시경(Si Kyung Lee). (2019). 감정노동과 조직효과성 간 조직지원인식의 조절효과에 관한 연구: 대구시 경찰공무원을 중심으로. 정책개발연구, 19(1), 193-219.

우택규, 김문중 and 권기환. (2019). 지식공유와 일몰입이 혁신행동에 미치는 영향 - 조직지원인식의 조절효과를 중심으로 -. 인적자원관리연구, 26(4), 105-128.

권동균, 김명소 and 한영석. (2015). 상사에 대한 정서노동이 직무탈진과 직무열의에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 28(3), 457-480.

허찬영 and 박정도. (2012). 조직구성원의 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향과 조직지원인식 및 LMX의 조절효과 - 군대조직을 중심으로 -. 인적자원관리연구, 19(4), 177-204.

윤일현. "헬스케어 시설 종사자의 조직지원인식이 조직효과성에 미치는 영향 : 동기부여, 리더십, 조직민주성, 조직학습 병렬 다중매개효과분석." 산업융합연구 19.2 (2021): 139-146.

김정운,& 박정열. (2008). '일과 삶의 균형(Work-Life Balance)' 척도 개발을 위한 연구. 여가학연구, 5(3), 53-69.

김정운, 박정열.(2004). 주40시간 근무제 실행 후 노동자의 생활양식 변화와 학습에 대한 태도변화 연구

김정운, 박정열, 손미, 장훈.(2005). 일과 삶의 조화(Work-Life Balance)에 한 개념 이해와 효과성. 여가학연구, 2(3), 29-48.

홍병윤. "일과 삶의 균형(WLB)지원제도와 중간관리자의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향분석." 국내박사학위논문 서울시립대학교, 2018. 서울시립대학교 박사학위

신정승. "호텔 종사원의 일과 삶의 균형이 직무열의, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향." 국내박사학위논문 호남대학교, 2019. 광주

이연주. "일과 삶의 균형이 개인의 행복과 조직에 미치는 영향." 국내석사학위논문 한국교원대학교 교육정책전문대학원, 2019. 충청북도

유은혜, 김명옥. (2015). 비서직종사자의 일과 생활의 균형(WLB)이 정서적 몰입, 직무몰입 및 주관적 경력성공에 미치는 영향. 비서·사무경영연구, 24(1), 51-74.

이홍용, 박은아. (2020). 베이커리 종사자의 일과 삶의 균형과 직무성과의 관계에 관한 연구: 윈도우 베이커리 종사자 중심으로. 관광레저연구, 32(4), 215-234.

박혜영,and 김효선. "항공사 객실승무원의 일-삶 균형(WLB)이 조직몰입, 주관적 경력성공, 이직의도에 미치는 영향." 디지털융복합연구 18.4 (2020): 211-219.

양은진. (2021). 미용서비스업 종사자의 일과 생활의 균형과 직무만족의 관계에서 삶의 질의 매개효과. 한국미용학회지, 27(2), 285-294.

김태우,and 조기웅. "일과 삶의 균형, 경력개발지원, 연고(緣故)가 공무원 조직몰입에 미치는 영향 연구 : 기초지방자치단체 신규 하위직 공무원을 중심으로." 한국지방자치연구 22.4 (2021): 169-201.

윤병훈 and 송봉규. (2014). 경찰공무원의 일과 삶의 균형(Work-Life Balance)에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향-내재적 동기의 매개효과-. 한국경찰연구, 13(1), 91-116.

정수임, 강희경. (2021). 스마트워크 인식이 공공기관 조직원의 워라밸(WLB)에 미치는 영향: 조직지원인식, 상사지원인식의 조절효과를 중심으로. 한국지방정부학회 학술대회자료집, (), 269-330.

김유진. "공공기관 지방이전 이후 일-생활 균형이(WLB) 조직몰입에 미치는 영향." 국내석사학위논문 서울대학교 행정대학원, 2016. 서울

박찬혁, 윤병훈. (2015). 해양경찰조직 내 문화적 특성이 구성원의 일과 삶의 균형에 미치는 영향. 한국해양경찰학회보, 5(2), 71-94.

박준기 and 심재섭. (2019). 창업기업의 일과 삶의 균형 효과: 조직 자부심과 업무 만족. 아태비즈니스연구, 10(3), 95-112.

이혜정,and 유규창. "일가정 양립제도와 여성근로자의 지각이 출산에 미치는 영향에 관한 연구." 여성연구 82.- (2011): 37-79.

문창웅,and 이재연. "MZ 세대 공무원의 조직몰입: 재택근무와 육아 부담의 영향을 중심으로." 공공정책과 국정관리 16.2 (2022): 31-80.

최희철. (2017). 소방공무원의 일과 삶의 균형이 직무만족에 미치는 영향

박형수, 배석환 and 문국경. (2022). 조직커뮤니케이션이 공무원의 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 세대 간 차이가 미치는 조절효과를 중심으로. 한국공공관리학보, 36(2), 51-76.

지수호 and 송현진. (2021). 내재적 동기와 외재적 동기가 업무성과 및 이직의도에 미치는 영향: 조직정치 지각의 조절효과와 세대별 차이를 중심으로. 한국인사행정학회보, 20(4), 121-153.

조소연. "왜 공직을 떠나려고 할까? : 세대별 이직의도에 관한 연구." 한국정책학회 동계학술발표논문집 2021.- (2021): 1-25.

왕태규 and 주효진. (2020). 관료제적 병폐현상과 이직의도. 한국공공관리학보, 34(1), 225-250.

은종환. (2022). 공정성 인식과 직무스트레스 관계에 관한연구: 세대의 조절효과를 중심으로. 한국행정학보, 56(3), 207-243.

이준호 and 김성환. (2020). 경찰공무원이 지각하는 조직문화와 조직시민행동의 관계에서 세대의 조절효과: 기성세대와 밀레니얼 세대. 한국공안행정학회보, 29(4), 335-364.

이재완(Lee Jae-Wan),& 강혜진(Kang Hyejin). (2018). 워라밸과 삶의 만족 : 세대 간 차이를 중심으로. 지방정부연구, 22(3), 267-291.

오세영,권영상,and 이수영. "중앙정부 공무원의 자화상: 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한 비교 연구." 한국인사행정학회보 13.1 (2014): 31-62.

이명주, 김현옥. (2022). 누가 스트레스에 더 취약한가? 직장에서 직무스트레스가 직무성과에 미치는 영향: 세대간의 차이를 중심으로. 한국경영학회 융합학술대회, 977-1000.

유승완. "대기업 사무직 MZ세대 근로자의 이직의도와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의의 관계." 국내석사학위논문 서울대학교 대학원, 2022. 서울

김정운, 박정열, 손미, 장훈.(2005). 일과 삶의 조화(Work-Life Balance)에 한 개념 이해와 효과성. 여가학연구, 2(3), 29-48.

이지혜. (2019). 카지노 종사원이 지각하는 일과 삶의 균형이 조직유효성에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절효과. Tourism Research, 44(1), 191-215

이재완(Lee Jae-Wan),and 강혜진(Kang Hyejin). "워라밸과 삶의 만족 : 세대 간 차이를 중심으로." 지방정부연구 22.3 (2018): 267-291.

김수진 and 이은주. (2022). 간호대학생의 직업가치관에 대한 주관성 연구. 주관성 연구, 60, 5-23.

김난주. (2022). 주 52시간 상한제가 근로자의 일·생활 균형에 미친 영향: 성별 차이를 중심으로. 이화젠더법학, 14(2), 145-178.

김재원,and 정바울. "밀레니얼세대 초등교사의 직업 동기, 직무 인식, 그리고 경력 전망에 관한 탐색적 연구." 教育行政學硏究 36.3 (2018): 231-249.

박상현. (2020). 일과 삶의 균형에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향 (국내석사학위논문).

허제인. "일과 삶의 균형이 종업원 몰입과 이직의도에 미치는 영향." 국내박사학위논문 경희대학교 대학원, 2020. 서울

김순행. "병원간호사의 일과 삶의 균형(Work-Life Balance)이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향- 유연근무제 인식의 매개효과-:." 국내박사학위논문 삼육대학교, 2021. 서울

김미정. "기업구성원의 일-생활의 균형이 사회적 지지, 정서적 몰입, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향." 국내박사학위논문 동의대학교 대학원, 2016. 부산

오인수(In-Sue Oh);김광현(Kwanghyun Kim);Todd C. Darnold, 황종오(Jong-Oh Hwang);유태용(Tae-Yong Yoo);박영아(Young-Ah Park);박량희(Lyang Hee Park). (2007). 직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성 - 문헌고찰 및 메타분석. 인사조직연구, 15(4), 43-86.

박광표 and 김동철. (2019). 직무만족과 조직몰입이 삶의 만족에 미치는 영향:고용관계 특성의 조절효과를 중심으로. 노동정책연구, 19(1), 59-91.

김정원(Kim Jung-Won),우랑토야(Urantuya P),& 김동철(Kim Dong-Chul). (2016). 삶의 만족의 매개를 통한 일-가정 갈등이

조직몰입과 직무몰입에 미치는 영향. 조직과 인사관리연구, 40(3), 159-183.

최은실,서창적,and 윤주옥. "일과 삶의 균형(Work-Life Balance,WLB)이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향." 고객만족경영연구 21.4 (2019): 1-21.

안관영,김길선,and 손용승. "구성원의 직무만족이 서비스품질에 미치는 효과 및 성별 조절효과." 대한안전경영과학회 학술대회논문집 2012.1 (2012): 99-106.

김성혁 and 원융희. 직무만족과 서비스제공수준에 관한 연구 : 서울지역 8개 특1급호텔을 중심으로. 관광학연구, 16(1), 17-32

김영은(Kim Young Eun). "사회적 교환이론에 근거한 조직지원인식이 보육교사의 조직몰입과 경력몰입에 미치는 영향." 한국보육학회지 11.3 (2011): 45-64.

김주하,윤동열,and 김성훈. "셀프리더십, 상사와 조직지원인식 및 조직몰입 간의 관계: 지방이전 공공기관 구성원을 중심으로." 리더십연구 10.3 (2019): 33-57.

이종찬(Lee Jong-Chan). "조직지원인식이 정서적 몰입, 이직의도 및 조직시민행동에 미치는 영향." 大韓經營學會誌 23.2 (2010): 893-908.

강인주. (2015). 대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 경력동기, 조직지원인식, 조직몰입, 경력몰입 및 고용가능성의 관계

전정호. (2015). 조직의 공정성이 경영진에 대한 신뢰에 미치는 영향: 조직지원인식의 매개효과를 중심으로. Journal of the Korean Data Analysis Society, 17(6), 3225-3242.

김미경 (Kim Mikyoung). (2022). 조직공정성이 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향 분석 : 조직지원인식의 매개변수 역할을 중심으로. 地方行政硏究, 36(2), 51-78.최은실, 서창적, 윤주옥. (2019). 일과 삶의 균형(Work-Life Balance,WLB)이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. 고객만족경영연구, 21(4), 1-21. 10.34183/KCSMA.21.4.1

한은숙.(2008).자녀가 지각한 부모의 화목정도가 자녀의 자아존중감에 미치는 영향.유아교육·보육복지연구,12(3),55-82.

임성택, 김나연, 주동범. (2010). 초등학생이 지각한 부모의 양육태도와 교사관계 및 교우관계의 관련성. 한국교원교육연구, 27(3), 23-42.

유정헌(Yoo, Junghun),성혜영(Sung, Heayoung). (2009).노년기 우울에 대한 가족관계 만족도의 중재효과. 한국노년학, 29 (2), 717-728

이신동, Shin-dong Lee, 박혜영, & Hye-young Park. (2016). 정서, 가정환경, 학교환경이 중학생의 자기조절학습에 미치는 영향: 동기조절, 행동조절 중심으로. 한국교육학연구, 22(2), 133-156.

박재홍. (2001). 세대연구의 이론적.방법론적 쟁점. 한국인구학, 24(2), 47-78.

양희완, & 김진강. (2018). 호텔종사원이 지각하는 일중독이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 일-생활균형의 조절효과. Tourism Research, 43(3), 115-139.

김정운;박정열;손영미;장훈. (2005). '일과 삶의 조화(Work-Life Balance)'에 대한 개념적 이해와 효과성. 여가학연구, 2(3), 29-48.

심철현. (2012). 특 1 급 호텔직원의 일-생활 균형이 주관적 경력성공 및 경력몰입에 미치는영향. 세종대학교 대학원 석사학위논문.

이윤경(2009).“일과 생활의 균형이 조직유효성에 미치는 영향”, 부산대학교 학위논문, 7-8, 16.

최은비. (2018). 일과 삶의 균형이 혁신행동에 미치는 영향과 심리적 안전감의 매개효과 (국내석사학위논문).

이소립. (2016). 상담자의 일과 삶의 균형 유형에 따른 심리적 소진의 차이 (국내석사학위논문).

백형수. (2019). 일과 생활균형이 직무소진과 직무동기에 미치는 영향 (국내박사학위논문).

유정헌, & 성혜영. (2009). 노년기 우울에 대한 가족관계 만족도의 중재효과. 한국노년학, 29(2), 717-728.

김유선. (2011). 주 40 시간 근무제가 노동자 여가생활에 미친 영향. 산업노동연구, 17(1), 37-70.

류승아, 김경미, & 최인철. (2011). 중년기 여가생활이 행복과 건강에 미치는 영향에 대한 종단 연구. 한국심리학회지: 문화 및 사회문제, 17(4), 415-434.

Dubin, R.(1956). Industrial workers′ worlds: A study of the “central life interests” of industrial workers. Social problems, 3(3), 131-142

Rapoport, R., Rapoport, R. N., & relitz, Z.(1975). Leisure and the family

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D.(2003). The relation between work-familybalance and quality of life. Journal of Vocational Behavior, 63, 510-531.

Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: valuefrom fit. American psychologist, 55(11),1217

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positiveemotions in positive psychology: Thebroaden-and-build theory of positiveemotions. American psychologist, 56(3),218.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., and Crant, J. M. 2001.“What do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking ProactivePersonality and Career Success” PeronnelPsychology (54:4), pp. 845-874

Phillips, A. S. & Bedeian, A. G.. (1994).Leader-follower exchange quality: Therole of personal and interpersonal attributes. Academy of Management Journal, 37(4), 990-1001.

Gibson, J. W., Greenwood, R. A., and Murphy, Jr. E. F. (2009). Generational differences in the workplace: Personal values, behaviors and popular beliefs. Journal of Diversity

Smola, K. W., and Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisting generational work values for the new millennium.

Journal of Organizational Behavior, 23: 363-382. Management, 4(3): 1-7.

Yeaton, K. (2008). Recruiting and Managing the 'Why?' Generation: Gen Y. The CPA Journal, 78: 68-72.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D.(1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71: 500-507.

Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). Generational comparisons of public employee motivation. Review of public personnel administration, 18(4), 18-37.

Gursoy, D., Chi, C. G. Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. International Journal of Hospitality Management, 32, 40-48.

Hughes, J., & Bozionelos, N. (2007). Work life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes: An exploratory study on the views of male workers. Personnel Review, 36(1), 145-154.

Dubin, R. (1956). Industrial workers′ worlds: A study of the "central life interests" of industrial workers. Social problems, 3(3), 131-142.

Hian, C. C., & Einstein, W. O. (1990). Quality of work life (QWL): What can Unions Do?. SAM Advanced Management Journal, 55(2), 17.

Lawler III, E. E., & Ledford Jr, G. E. (1981). Productivity and the quality of work life. National Productivity Review, 1(1), 23-36.

Lewis, S., & Cooper, C. L. (1999). The work‐family research agenda in changing contexts. Journal of occupational health psychology, 4(4), 382.

Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: greed or benevolence regarding workers' time?.

Ernst Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work‐family conflict, policies, and the job‐life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior‐human resources research. Journal of applied psychology, 83(2), 139.

Schneider, B., & Waite, L. J. (Eds.). (2005). Being together, working apart: Dual-career families and the work-life balance. Cambridge University Press.

Walker, G. J., Deng, J., & Spiers, A. (2009). Leisure, acculturative stress, and immigrants' subjective well-being. In Abstracts from the 2009 leisure research symposium national recreation and park association congress, salt lake city, utah october (pp. 13-16).

(사이트)

[脫공직 청년들] ① '안정된 직장'보다 삶의 다른 가치 찾으려 했다
https://www.yna.co.kr/view/AKR20220420120400501

"평생직장은 무슨"...대기업·공기업도 떠나는 MZ세대직장인
https://www.edaily.co.kr/news/read?newsId=03542406632300384

"돈보다 여가"…MZ세대 입사 1년도 안 돼 퇴사하는 이유
https://www.asiae.co.kr/article/2021111815130369960

“미래가 없다” 2030 국가직 공무원 퇴직 4년새 57% 늘어
https://www.chosun.com/national/national_general/2022/10/17/UZXG2O6USRAAHIITR3MP6MHEC4/

"MZ세대는 워라벨 보장, 개인중시 등 이전세대와 달라"
https://www.khan.co.kr/economy/economy-general/article/202008040947011

MZ세대 신입사원 10명 중 3명, 입사 1년 이내 퇴사… '연봉'보다 '워라밸 불만족' 때문

http://www.edudonga.com/?p=article&at_no=20211110085249356281
OECD, 「https://www.oecd.org/gender , Balancing paid work, unpaid work and leisure」 2021. 3

(서적 및 출판물 등)
2021년 사회조사 결과(통계청)
2019 생활시간조사(통계청)
2022 Gender Date(OECD)
2022 한국사회동향(통계청)
2022 비임금근로 및 비경제활동인구 부가조사(통계청)
비임금근로 및 비경제활동인구 부가조사 결과(통계청, 2022)
김난도, 전미영, 이향은 등 (2017). 트렌드 코리아. 서울: 미래의 창.

<부록 1> 설문지

설문조사

안녕하십니까?
업무로 바쁘신 중에 시간을 내어 설문에 응해주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문지는 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 석사학위 논문연구를 위한 것으로 일 삶의 균형이 조직효과성에 미치는 영향을 측정하고자 작성되었습니다. 이를 통해 우리 공단의 발전과 구성원의 만족도를 높이기 위한 시사점을 제시하고자 하는데 연구의 목적이 있습니다.

귀하께서 응답해주시는 내용은 익명으로 처리되며 오직 순수한 학문적 연구 자료로만 활용되고, 다른 용도로는 사용되지 않을 것입니다. 모든 내용은 익명으로 처리되며, 응답하신 정보는 절대 비밀이 보장됩니다.

본 설문조사에 참여해주신 응답자님께 거듭 감사의 말씀 드립니다.

2023년 3월

서울대학교 행정대학원
지도교수 : 엄 석 진
연 구 자 : 홍 서 율
연 락 처 : 20070133@keco.or.kr
010-7420-8201

설문에 의문사항이 있을 경우에는 위의 연락처로 문의바랍니다.

Ⅰ. 다음은 일과 삶의 균형에 관한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치하는 답에 “√” 하여 주시기 바랍니다.

(설문지) 표-Ⅰ

문항	질문	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통이다	대체로그렇다	매우그렇다
(일-가족 균형)						
1-1	나는 가족에게 신경을 많이 쓰는 편이다.					
1-2	나는 퇴근 후에 가족과 시간을 많이 보내는 편이다.					
1-3	나는 나의 가정생활이 만족스럽다.					
1-4	나는 나의 가정생활이 행복하다.					
1-5	나는 일이 많아도 가족의 중요한 기념일(생일,결혼기념일 등) 이나 행사를 잊지 않는다.					
(일-여가 균형)						
1-6	나는 영화나 공연 감상과 같은 문화생활을자주 한다.					
1-7	나는 쉬는 날에는 여가활동을 하는 편이다.					
1-8	나는 나의 여가생활이 만족스럽다.					
1-9	나는 여가활동이나 운동에 할애하는 시간이 많다.					
1-10	나는 여가활동이나 건강관리에 신경을 많이쓰는 편이다.					

(설문지) 표-Ⅰ(계속)

문항	질문	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통이다	대체로그렇다	매우그렇다
(일-성장 균형)						
1-11	나는 자기개발을 하고 있다.					
1-12	나는 일이 많아도 자기개발에 대한 욕구는 변하지 않는다.					
1-13	나는 일이 많아도 나의 목표 달성에 집중할 수 있다.					
1-14	나는 일이 많아도 자기개발 계획을 실천한다.					
1-15	나는 다른 사람에 비해 경력관리에 관심이 많은 편이다.					

Ⅱ. 다음은 조직효과성 관한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치하는 답에 "√" 하여 주시기 바랍니다.

(설문지) 표-Ⅱ

문항	질문	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통이다	대체로그렇다	매우그렇다
(직무만족)						
2-1	나는 전반적으로 업무에 만족한다.					
2-2	나의 업무는 해볼 만한 일이다.					
2-3	나의 현재 업무량과 업무시간은 적절하다고생각한다.					
2-4	나는 업무에서 성취감(보람)을 느낀다.					
2-5	나의 업무는 나의 성장과 발전에 도움을 준다고 생각한다.					

(설문지) 표-Ⅱ(계속)

문항	질문	전혀그렇지않다	그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
	(조직몰입)					
2-6	나는 정년까지 지금의 직장에서 보내고 싶다.					
2-7	나는 현재 근무하는 직장에서 가족애를 느낀다.					
2-8	나는 현재 근무하고 있는 직장에 대한 강한소속감을 느끼고 있다.					
2-9	현재 근무하는 직장에 대해 정서적으로 강한애착을 느끼고 있다.					

Ⅲ. 다음은 조직지원인식 관한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치하는 답에 "√" 하여 주시기 바랍니다.

(설문지) 표-Ⅲ

문항	질문	전혀그렇지않다	그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
	(조직지원인식)					
3-1	공단은 내가 공단에 기여한 업적을 높이 평가한다.					
3-2	공단은 나의 목표와 가치관을 충분히 고려한다.					
3-3	공단은 나의 성장과 발전을 위해 진정으로 배려한다.					
3-4	나에게 문제가 생겼을 때 공단으로부터 도움을 받을 수 있다.					
3-5	공단은 나에게 아주 많은 관심을 보여준다.					
3-6	공단은 내가 해낸 일들을 자랑스러워한다.					

Ⅳ. 다음은 상황적 특성에 대한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치하는 답에 “√‘ 표 하여 주시기 바랍니다.

(설문지) 표-Ⅳ

문항	질문	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통이다	대체로그렇다	매우그렇다
(역할갈등 및 역할 모호성 관련)						
4-1	내 판단과는 다르게 일을 해야 할 때가 있다.					
4-2	담당업무와 관련된 이해관계자들의 대립된 요구를 만족시키기 어렵다.					
4-3	업무 과부하에 시달리고 있다.					
4-4	내 업무상 책임범위에 대해 명확하게 알지 못한다.					
4-5	내 업무역할은 모호하고 불분명한 편이다.					
(직무동기 관련)						
4-6	나는 내 업무가 흥미있는 일로 느껴지기 때문에 수행한다.					
4-7	나는 내 업무를 하고 있으면 즐겁기 때문에 수행한다.					
4-8	나는 내 업무가 나에게 맡겨졌기 때문에 수행한다.					
4-9	나는 내 업무를 직장에서 주어진 일을 하도록 되어 있기 때문에 수행한다.					
4-10	내가 스스로 선택한 일이기 때문에 내가 맡은 업무를 수행한다.					
4-11	나는 내 업무를 하기는 하지만, 할 만한 가치가 있는 것인지는 잘 모르겠다.					
4-12	나는 내가 수행하는 업무가 나에게 무엇을 가져다 줄지 잘 모르겠다.					
(상사의 리더십 관련)						
4-13	나의 상사는 나를 포함하여 다른 사람들로부터 존경받는 사람이다.					
4-14	나의 상사는 어떤 문제에 대하여 내가 다양한 시각에서 볼 수 있게 도와준다					
4-15	나의 상사는 나의 강점들을 개발하도록 도와준다,					
4-16	나의 상사는 정해진 목표를 달성하지 못했					

	을 경우에만 필요한 조치를 취한다.					
4-17	나의 상사는 목표가 달성되었을 때, 부하들이 받게 될 이익이나 보상에 대해 잘 이해시켜준다.					
(직무특성 관련)						
4-18	내가 맡고 있는 업무는 직장에서 가장 중요한 업무 중 하나이다.					
4-19	내게 맡겨진 업무를 처리하기 위해 복잡하고어려운 기술을 사용해야 한다.					
4-20	나의 업무는 내가 알아서 결정할 수 있는 일들로 이루어져있다.					
4-21	나는 업무처리에 관한 재량권을 갖고 있다.					
4-22	나는 업무를 처리하면서 일의 시작에서 끝마무리까지 모두 책임지는 경우가 많다.					
4-23	상급자나 동료가 지적하지 않더라도 업무처리 그 자체를 통해 일이 잘 진행되는지 알 수 있다.					
4-24	업무수행 과정에서 일이 정상적으로 진행되고 있는지를 알 수 있다.					
(근무환경)						
4-25	귀하는 근무환경(소음, 조명, 냉난방, 공간환경 등)과 관련 만족하십니까?					
(업무 수행을 위한 자원제공 관련)						
4-26	나는 업무 수행에 필요한 인력 등 인적 자원을 적절히 제공받고 있다.					
4-27	나는 업무 수행에 필요한 예산 등 물적 자원을 적절히 제공받고 있다.					
4-28	나는 업무 수행에 필요한 정보나 IT시설 등 정보 자원을 적절히 제공받고 있다.					
(조직공정성 관련)						
4-29	교육수준을 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 보상을 받고 있다.					
4-30	쏟아 부은 노력을 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 보상을 받고 있다.					
4-31	달성한 업적을 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 보상을 받고 있다.					
4-32	나의 경력 및 경험의 정도를 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 보상을 받고 있다.					

4-33	내가 가진 책임수준을 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 보상을 받고 있다.				
4-34	내가 업무로 인하여 받는 스트레스를 고려할때, 동료와 비교하여 공정한 보상을 받고 있다.				
4-35	직장에서 의사결정은 필요한 정보를 충분히수집하여 이루어진다.				
4-36	직장에서 의사결정은 연령, 성별, 학연 등에관계없이 내려진다.				
4-37	의사결정에 적용되는 기준이나 방침에 일관성이 있다.				
4-38	의사결정시에 외부압력이나 “빽”에 영향을 받지 않는다.				
4-39	상급자는 의사결정 과정에서 조직원의 의견을 충분히 고려한다.				
4-40	상급자는 의사결정 과정에서 조직원들에게 친절한 태도로 대한다.				
4-41	상급자는 의사결정 과정에서 개인적인 편견을 배제하려고 노력한다.				
4-42	상급자는 의사결정 과정에서 업무처리 내용 및 과정에 대해 조직원들에게 합리적으로 설명하고 이해를 구한다.				

Ⅴ. 다음은 귀하의 기본적인 인적사항을 조사하기 위한 항목입니다.
해당 사항에 “√‘ 표 하여 주시기 바랍니다.

(설문지) 표-Ⅴ

5-1 귀하의 출생년도는?

반드시 4자리 형식으로 예시) (1980)

5-2 귀하의 결혼 유무는?

① 기혼 ② 미혼

5-3 귀하의 성별은?

① 남 ② 여

5-4 귀하는 다음 중 어디에 해당되는지?

1. 일반직 2.공무직 3.전문임기제 4.별정직, 5.전문직, 6.촉탁직 7.일용직

5-5 귀하의 직급은?

① 2급이상 ② 3급 ③ 4급 ④ 5급 ⑤ 6급 ⑥ 7급 ⑦ 8급 ⑧직급없음

5-6 귀하의 근속년수는?

① 5년 미만 ② 5년~10년 미만 ③ 11년~20년 미만 ④ 20년 이상

5-7 귀하의 최종학력은?

① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 4년제 대졸 ④ 대학원졸

5-8 귀하의 근무부서는?

① 본사 및 직속 ② 환경본부 등 본사 외

“ 바쁘신 와중에도 성심껏 답변해 주셔서 대단히 감사드립니다. ”

<부록 2> 조사대상자의 인구 통계학적 특성

구분	세부	N(380)	퍼센트
연령대	20대	52	13.7
	30대	112	29.5
	40대	140	36.8
	50대 이상	76	20.0
결혼	기혼	231	60.8
	미혼	149	39.2
성별	남성	240	63.2
	여성	140	36.8
직급	2급이상	21	5.5
	3급	65	17.1
	4급	104	27.4
	5급	96	25.3
	6급	76	20.0
	7급	5	1.3
	8급	13	3.4
근속년수	5년 미만	129	33.9
	5년~10년 미만	42	11.1
	10년~20년 미만	147	38.7
	20년 이상	62	16.3
최종학력	고졸 이하	14	3.7
	전문대졸	12	3.2
	4년제 대졸	268	70.5
	대학원 졸	86	22.6
근무부서	본사 및 직속	190	50.0
	환경본부 등 본사 외	190	50.0

<부록 3> 인구통계학적 특성에 따른 변수 차이 검증

1. 성별에 따른 변수의 차이 검증

구분	세부	N	평균	표준편차	t	p
일-가족균형	남성	240	3.90	0.78	-1.097	.255
	여성	140	3.98	0.67		
일-여가균형	남성	240	3.37	0.86	-2.037*	.042
	여성	140	3.54	0.70		
일-성장균형	남성	240	3.11	0.82	1.125	.262
	여성	140	3.02	0.77		
직무만족	남성	240	3.46	0.90	0.668	.482
	여성	140	3.40	0.74		
조직몰입	남성	240	3.41	1.01	3.084**	.002
	여성	140	3.09	0.92		

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

2. 직급에 따른 변수의 차이 검증

구분	세부	N	평균	표준편차	F	p	Scheffe
일-가족균형	3급 이상(a)	86	4.01	0.66	4.584**	.004	d<b
	4급(b)	104	4.11	0.71			
	5급(c)	96	3.82	0.83			
	6급 이하(d)	94	3.77	0.72			
일-여가균형	3급 이상(a)	86	3.51	0.71	2.227	.085	
	4급(b)	104	3.27	0.89			
	5급(c)	96	3.44	0.79			
	6급 이하(d)	94	3.54	0.78			
일-성장균형	3급 이상(a)	86	3.32	0.71	5.366**	.001	bc<a
	4급(b)	104	2.94	0.81			
	5급(c)	96	2.93	0.84			
	6급 이하(d)	94	3.17	0.76			
직무만족	3급 이상(a)	86	3.81	0.74	7.897***	.000	bcd<a
	4급(b)	104	3.32	0.88			
	5급(c)	96	3.28	0.83			
	6급 이하(d)	94	3.39	0.80			
조직몰입	3급 이상(a)	86	3.90	0.79	17.837***	.000	bcd<a
	4급(b)	104	3.26	1.02			
	5급(c)	96	2.99	0.92			
	6급 이하(d)	94	3.06	0.94			

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

3. 근속연수에 따른 변수의 차이 검증

구분	세부	N	평균	표준편차	F	p	Scheffe
일-가족 균형	5년 미만(a)	129	3.73	0.74	5.654***	.001	a<d
	5년~10년 미만(b)	42	3.90	0.81			
	10년~20년 미만(c)	147	4.02	0.71			
	20년 이상(d)	62	4.15	0.69			
일-여가 균형	5년 미만(a)	129	3.52	0.79	4.401**	.005	c<d
	5년~10년 미만(b)	42	3.36	0.73			
	10년~20년 미만(c)	147	3.28	0.82			
	20년 이상(d)	62	3.67	0.80			
일-성장 균형	5년 미만(a)	129	3.11	0.75	5.158**	.002	bc<d
	5년~10년 미만(b)	42	2.89	0.92			
	10년~20년 미만(c)	147	2.97	0.76			
	20년 이상(d)	62	3.39	0.82			
직무만족	5년 미만(a)	129	3.27	0.81	11.166***	.000	abc<d
	5년~10년 미만(b)	42	3.39	0.78			
	10년~20년 미만(c)	147	3.38	0.86			
	20년 이상(d)	62	3.97	0.69			
조직몰입	5년 미만(a)	129	2.91	0.92	23.705***	.000	ab<c<d
	5년~10년 미만(b)	42	3.15	0.91			
	10년~20년 미만(c)	147	3.34	0.94			
	20년 이상(d)	62	4.08	0.79			

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

4. 학력에 따른 변수의 차이 검증

구분	세부	N	평균	표준편차	F	p	Scheffe
일-가족 균형	전문대졸 이하(a)	26	3.89	0.90	3.034*	.049	n.s
	대졸(b)	268	3.88	0.75			
	대학원졸(c)	86	4.10	0.64			
일-여가 균형	전문대졸 이하(a)	26	3.73	0.91	1.937	.146	
	대졸(b)	268	3.42	0.79			
	대학원졸(c)	86	3.39	0.80			
일-성장 균형	전문대졸 이하(a)	26	3.23	0.75	2.807	.062	
	대졸(b)	268	3.02	0.76			
	대학원졸(c)	86	3.23	0.92			
직무 만족	전문대졸 이하(a)	26	3.81	0.88	4.960**	.007	b<a
	대졸(b)	268	3.36	0.81			
	대학원졸(c)	86	3.57	0.89			
조직 몰입	전문대졸 이하(a)	26	3.60	1.08	5.490**	.004	n.s
	대졸(b)	268	3.18	0.94			
	대학원졸(c)	86	3.53	1.05			

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

<부록 4> 통제 변수의 측정도구의 신뢰성(타당성)

1. 상황적 역할특성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석			신뢰도	
	1요인	2요인	3요인	Cronbach's α	
역할갈등1	.004	.918	.060	.648	.731
역할갈등2	.320	.735	.249		
역할과다1	.173	.180	.964		
역할모호성1	.917	.095	.102	.828	
역할모호성2	.886	.152	.161		
Eigen-value	1.759	1.448	1.031		
% 분산	35.178	28.962	20.623		
누적 %	35.178	64.140	84.763		

2. 직무동기 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석				신뢰도	
	1요인	2요인	3요인	4요인	Cronbach's α	
내재적동기1	.291	.883	.094	.232	.919	.820
내재적동기2	.334	.856	.161	.224		
외재적통제1	.052	.184	.913	-.054	.843	
외재적통제2	.066	.020	.931	.103		
인지적통제1	.170	.320	.034	.928		
무동기1	.896	.239	.079	.108	.852	
무동기2	.873	.295	.047	.121		
Eigen-value	1.797	1.793	1.745	1.005		
% 분산	25.667	25.608	24.924	14.358		
누적 %	25.667	51.275	76.199	90.558		

3. 상사의 리더십 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석		신뢰도	
	1요인	22요인	Cronbach's α	
변혁적 리더십1	.888	.143	.907	.784
변혁적 리더십2	.933	.069		
변혁적 리더십3	.920	.064		
거래적 리더십1	.099	.994		
Eigen-value	2.516	1.018		
% 분산	62.899	25.458		
누적 %	62.899	88.357		

4. 직무특성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석					신뢰도	
	1요인	2요인	3요인	4요인	5요인	Cronbach'sα	
직무중요성	.198	.154	.211	.086	.939		.768
기능다양성	.029	.061	.966	.139	.192		
자율성1	.215	.888	.111	.058	.051	.787	
자율성2	.210	.844	-.022	.202	.159		
직무정체성	.136	.185	.145	.956	.082		
피드백1	.922	.156	.018	.090	.112	.859	
피드백2	.868	.290	.036	.100	.143		
Eigen-value	1.753	1.669	1.013	1.003	.985		
% 분산	25.043	23.850	14.475	14.332	14.078		
누적 %	25.043	48.893	63.368	77.700	91.779		

5. 자원제공 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석	신뢰도
	1요인	Cronbach's α
자원제공1	.837	.839
자원제공2	.889	
자원제공3	.892	
Eigen-value	2.286	
% 분산	76.202	

6. 공정성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석			신뢰도	
	1요인	2요인	3요인	Cronbach's α	
분배공정성1	.836	.197	.172	.968	.942
분배공정성2	.897	.178	.260		
분배공정성3	.902	.131	.247		
분배공정성4	.903	.158	.228		
분배공정성5	.891	.183	.185		
분배공정성6	.883	.254	.143		
절차공정성1	.389	.445	.462	.836	
절차공정성2	.264	.235	.784		
절차공정성3	.384	.379	.649		
절차공정성4	.159	.299	.793		
상호작용공정성1	.208	.731	.434	.922	
상호작용공정성2	.151	.900	.146		
상호작용공정성3	.186	.833	.263		
상호작용공정성4	.215	.861	.267		
Eigen-value	5.246	3.477	2.492		
% 분산	37.474	24.838	17.803		
누적 %	37.474	62.311	80.115		

Abstract

The Effect of Work-Life Balance of Members of Public Institutions on Organizational Effectiveness

: Focusing on the perception of organizational support and the moderating effect of generation

SeoYul HONG

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

Seoul National University

This study sought to examine the impact of work-life balance on organizational effectiveness and to discuss whether organizational support awareness and generation have a moderating effect.

As a result of the analysis, in the relationship between work-life balance and job satisfaction, work-life balance(in general) showed a significant positive(+) correlation with job satisfaction, and work-family balance and work-growth balance showed a significant positive(+) correlation to job satisfaction.

In the relationship between work-life balance-organizational commitment, work-life balance (in general) showed a significant positive(+) correlation with organizational commitment, and work-leisure balance showed a significant positive(+) correlation in the MZ generation. The perception of organizational support for work-life balance and organizational effectiveness did not show a moderating effect, but there was a significant positive (+) correlation with organizational commitment as an independent variable in hierarchical regression analysis stages 2 and 3. Whether or not the MZ generation was present showed a moderating effect on the effect of work-life balance(in general) and work-women balance on organizational commitment.

As a result of the study, it is noteworthy that job satisfaction and organizational commitment of members of K-public institutions increase at a statistically significant level, and unlike the older generation, the MZ generation demonstrated the difference between generations that increase organizational commitment at a statistically significant level.

Based on the results of these studies, an organized approach is needed to increase the work-life balance, and a generation-specific match-type policy should be implemented to satisfy both the older generation and the MZ generation.

key word : Work-life balance, organizational effectiveness, generation, awareness of organizational support
student number : 2021-28788