

## 일과 생활의 조화와 상사-부하 관계가 조직몰입에 미치는 영향: 직장에서의 행복을 매개변인으로

박 지 연<sup>†</sup>

손 영 화<sup>‡</sup>

계명대학교 심리학과

최근 여러 기업에서 직원의 행복 증진을 성과를 창출하기 위한 방안으로 보고 있으며, 이에 따라 다양한 복지제도를 시행하고 있다. 본 연구에서는 직장에서의 행복에 지대한 영향을 미치는 것으로 일 영역과 생활 영역에서의 조화와, 상사-부하와의 관계를 꼽았으며, 조직의 성과와 직결되는 중요한 변인으로 조직몰입을 꼽았다. 따라서 본 연구에서는 일과 생활의 조화와 상사-부하 관계가 조직몰입에 미치는 과정과 이러한 관계에서 직장에서의 행복이 매개하는지 검증하고자 하였다. 직장인 530명을 대상으로 조사한 결과 일과 생활의 조화와 상사-부하의 관계는 직장에서의 행복에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 직장에서의 행복은 조직몰입에 정적인 영향을 미치는 것으로 드러났다. 직장에서의 행복은 일과 생활의 조화와 조직몰입 간의 관계를 완전매개하는 것으로 나타났으며, 상사-부하의 관계와 조직몰입과의 간의 관계에서는 부분매개하는 것으로 확인되었다. 일과 생활이 조화로울수록, 상사와 부하 관계가 좋을수록 직장인들은 조직에서 더 행복하고 회사에 더 머무르려 한다는 것을 확인할 수 있었다. 이러한 발견은 개인의 행복 증진과 기업차원의 성과에 유익할 것이므로, 기업의 다양한 복지제도를 위한 기초자료로 활용될 수 있을 것이다.

주요어 : 일과 생활의 조화, 상사-부하 관계, 행복, 직장에서의 행복, 조직몰입

<sup>†</sup> 박지연, 계명대학교 심리학과 석사, ㈜바텍이우홀딩스 직원만족팀

<sup>‡</sup> 교신저자 : 손영화, 계명대학교 심리학과, syh8981@kmu.ac.kr

OECD가 2013년 발표한 ‘더 나은 삶 지수(BLI, Better Life Index)’에 따르면, 한국인의 행복지수는 세계 36개 선진국 중 하위권인 27위에 머물렀다. 또한 한국인의 연평균 노동시간은 2,090시간으로 OECD 회원국 가운데 2번째로 긴 것으로 나타났다. 한국인들은 삶의 많은 시간을 일을 하는데 보내고 있으며, 직장에서의 행복은 개인의 전반적인 삶의 행복에도 영향을 미칠 수 있기 때문에 매우 중요하다. 행복은 정서의 강도보다는 빈도에 의해서 좌우된다는 결과가 있으며(Diener, Sandvik, & Pavot, 1991), 따라서 조직구성원은 직장생활에서 이따금씩 높은 강도의 긍정적인 정서를 경험하는 것보다 빈번하게 긍정적인 정서를 경험할수록 직장생활에서 행복을 높게 지각할 것이다. 최근 많은 CEO들이 행복경영을 강조하며, 기업들이 조직 구성원의 삶의 질을 향상시키고자 다양한 복리후생을 실시하는 것도 이와 무관하지 않다.

세계에서 가장 일하기 좋은 기업으로 손꼽히는 두 기업, SAS와 구글은 복리후생이 잘 갖춰져 있기로 유명하다. SAS는 기업 내에 탁아시설을 갖추었으며 주 35시간 근무제를 도입하여 오후 5시면 모든 직원이 퇴근한다(조범상, 2005). 구글의 경우 보육센터에 자녀를 맡길 수 있으며, 화술강의, 마사지, 수영장 등의 다양한 복지를 제공하고 있다(심윤섭, 2008). 앞에서의 두 기업을 살펴보면 두 기업 모두 조직 구성원의 일과 일 외적인 영역 이른바 여가, 개인의 성장, 가정의 영역에까지 투자를 하여 직원의 행복을 증진시키고자 한다는 것을 알 수 있다. 이는 일에서의 영역과 일 외적 영역에서의 조화를 이룰 때 개인이 행복진다는 Greenhaus, Collins와 Shaw(2003)와 Gröpel과 Kuhl(2009)의 주장과 일치하는 것이다.

많은 기업들은 조직구성원의 삶의 질, 행복을 증진시키고 이것이 조직의 성과로 이어질 수 있도록 시도하고 있다. 직장에서의 빈번한 긍정적 정서 경험은 일과 관련하여 더 긍정적인 효과를 낼 수 있다. 실제로 행복한 개인이 일에서 더 성공한다는 연구결과는 국외에서 여러 차례 보고되어 왔다(Boehm & Lyubomirsky, 2008; Cropanzano & Wright, 1999; Judge, Thoresen, Pucik & Welbourne, 1999).

그러나 국내의 조직 심리 분야에서 행복에 관한 연구는 개인, 직무, 조직관련 특성 변인이 개인의 전반적인 행복에 어떤 영향을 미치는지에 관한 연구가 대부분이었다. 앞서서도 암시되었듯이 행복한 개인은 더 많은 것을 성취하고, 더 많은 소득을 얻으며, 조직에서 인간관계를 더 잘 맺는 등의 증거가 국외에서 계속 제시되고 있는 반면, 국내에서는 이에 대한 실증적인 연구가 그다지 많이 이루어지지 않았으며 몇몇 학자들(구재선, 이아롱, 서은국, 2009; 구재선, 서은국, 2013)에 의해서 연구가 진행되고 있다. 그러나 이 연구마저도 개인의 삶 전반적인 행복에 초점을 맞추었으며, 조직에서의 행복에 초점을 맞춘 연구는 아니었다.

구재선과 서은국(2011)의 연구는 직장인들이 가족과 함께 있을 때 가장 행복하였고 친구, 선후배, 직장동료와 있을 때는 혼자 있을 때보다 행복감이 낮다는 것을 밝혔다. 실제로 많은 사람들이 직장에서 삶의 상당수의 시간을 보낸다는 점을 고려할 때, 상사, 부하, 동료들을 포함한 직장 내 인간관계는 직장에서 경험하는 행복 뿐 아니라 전반적인 삶의 행복에도 영향을 미칠 수 있다. 또한 상사와 부하의 상호작용은 매우 빈번하게 일어나며 조직에서 상사와 부하의 신뢰를 바탕으로 한 관계의 형

성은 조직 성과와 관련된 변인들에도 중요한 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(김나형, 2010; 이기은, 전무경, 2011; 이종찬, 2012; 차동욱, 김정식, 박신근, 신유순, 2010). 또한 여러 기업에서 수평적 조직을 표방하며 연공서열과는 상관없는 호칭제도를 도입하고 있다. 그러나 상사와 부하의 좋은 관계가 직장에서의 빈번한 긍정적 정서 경험으로 이어지며 이것이 조직 성과에도 영향을 미치는지에 대한 실증적인 연구는 미흡한 실정이다.

Rathi(2011)는 조직 구성원의 심리적 안녕감이 높을수록 조직에 몰입한다는 것을 밝혔다. 그의 연구는 조직 구성원의 행복을 증진시키는 것이 조직몰입을 향상시키는 방안이라는 흥미로운 결과를 말해주지만, 단지 조직 구성원이 긍정적인 정서를 빈번하게 경험한다고 해서 조직에 더 몰입할 수 있을까 라는 의구심을 가질 수도 있다. 본 연구에서는 긍정적인 정서가 가지는 기능에 초점을 맞추으로써 이러한 의구심이 해결될 수 있을 것이라 보았다. Fredrickson(2001)은 긍정적인 정서가 사고와 행동의 레퍼토리를 확장시킴으로써 개인이 지속적인 자원을 구축하도록 하며, 장기적으로 개인의 생존에 기여한다고 하였다. 본 연구에서는 이러한 긍정적인 정서의 기능을 조직에서의 상황에 적용시켰다. 조직에서 일을 하면서 긍정적인 정서를 빈번하게 경험할수록 구성원은 더 많은 지적, 심리적, 사회적 자원을 구축하게 되고 따라서 조직에 더 잘 적응하고 더 오래 머물 수 있다.

따라서 본 연구에서는 여러 기업의 제도의 핵심이라 할 수 있는 일과 생활의 조화, 상사-부하 관계가 직장에서의 행복에 미치는 영향과 직장에서의 행복이 조직몰입에 미치는 영향을 검증하고 하였다. 또 일과 생활의 조

화, 상사-부하 관계가 직장에서의 행복을 매개로 조직몰입에 영향을 미치는지를 검증하고 하였다.

## 일과 생활의 조화

일과 생활의 조화는 일과 가정 혹은 일과 생활의 갈등, 양립, 조화, 균형 관계 등 다양한 용어로 연구 되어왔다. Greenhaus 등(2003)은 일과 가정의 조화를 균형의 개념으로 보았으며, 일과 가정에서의 역할에 동등하게 관여하고 만족하는 정도라고 정의하였다. 김정운, 박정열, 손영미, 장훈(2005)은 일과 생활의 조화를 일과 일 이외 영역에서 시간과 심리적, 신체적 에너지를 적절히 분배함으로써 삶에 대한 통제감을 가지고, 삶에 대해 만족스러워하는 상태라고 정의를 내렸다.

일과 생활의 조화에 대한 용어와 정의가 이렇게 다양한 이유는 초기의 연구에서 주된 영역이었던 일-가정 영역이 최근 일-생활 영역으로 연구 범위가 확대되었고, 연구자들마다 일과 생활의 ‘조화’를 보는 관점이 다르기 때문이다. 초기 연구에서 일과 가정에서의 균형은 일 대 가정의 갈등에서 초래하여 균형의 개념을 논하였으며, 이전과는 달리 최근에는 일과 가정의 영역만이 아닌 일과 일 외적인 개인의 ‘생활’까지 연구의 범위를 확대하고 있는 추세이다. 또한 김정운과 박정열(2008)은 일과 생활의 조화를 연구하는 많은 학자들이 질적인 균형을 의미한다는 것에 함의를 보고 있다고 하였다. 더욱이 생활의 영역에 포함되는 가정, 개인의 여가, 자기계발 등의 여러 가지 측면이 완전한 양적인 균형을 이룬다는 것은 사실상 불가능한 일이다. 따라서 본 연구에서는 일과 생활 간의 관계를 조화(harmony)로 보

고자 한다.

Greenhaus와 Beutell(1985)은 일과 가정의 갈등을 시간, 긴장, 행동의 측면에서 보았다. 한 역할을 수행하는데 걸리는 시간, 긴장, 행동이 다른 역할을 수행할 수 없도록 어렵게 만든다는 것이다. 그러나 점차적으로 긍정적인 파급, 향상, 비옥화, 촉진과 같은 개념으로 일과 가정 생활에서 긍정적인 관계를 검증하려는 시도들이 일어났다. Greenhaus와 Powell(2006)은 일(가정)에서의 역할이 가정(일)에서의 역할을 향상시킬 수 있다고 보고 이를 일-가정 촉진 현상이라고 하였다.

Greenhaus와 Powell(2006)은 역할 A의 경험이 어떻게 역할 B에 긍정적인 영향을 미치는지에 대해서 도구적인 경로와 정서적인 경로 두 가지 측면에서 설명하였다. 먼저 도구적인 경로를 살펴보면, 개인은 역할 A를 경험하면서 인지적 기술, 대인관계 기술, 대처 기술을 익히게 되며, 긍정적인 자기 평가나 자기 존중감, 미래에 대해 낙관, 희망과 같은 심리적인 자원, 사회적 자원을 획득한다. 이와 같이 역할 A를 수행하면서 획득된 자원들은 역할 B의 수행에 직접적으로 영향을 미칠 수 있다. 그러나 정서적인 경로는 역할 A를 잘 수행함으로써 경험하는 긍정적인 정서가 역할 B의 수행을 촉진시킬 경우를 말한다(Greenhaus & Powell, 2006).

일-가정 갈등에 일-가정 촉진 연구까지 더해지면서, 일-가정의 조화가 단순히 일-가정에서의 갈등을 감소시키는 것을 넘어 일-가정 촉진 현상을 증대시킴으로써 얻어질 수 있다는 개념으로 바뀌게 되었다(김주엽, 2006; Frone, 2003; Greenhaus & Powell, 2006). 따라서 본 연구에서는 일과 생활 영역에서의 갈등을 최소화하고 긍정적 효과를 높임으로써 일과

생활의 조화가 이루어진다고 보았다. 또한 본 연구에서는 일 생활 관계를 균형이 아닌 조화로 보고, 일-가정의 영역에서 일-생활의 영역으로 그 범위를 확장하여 연구를 수행하였다.

#### 일과 생활의 조화와 직장에서의 행복

역사적으로 행복한 생산적 근로자 이론(happy-productive worker thesis)에서는 행복을 직무만족으로 보았다(Cropanzano & Wright, 2001). 행복한 생산적 근로자 이론에 따르면 행복한 근로자가 행복하지 않은 근로자보다 업무와 관련한 수행을 더 잘한다고 보았다.

그러나 직무만족과 직무수행과의 관계에 대한 Vroom(1964: Cropanzano & Wright, 2001에서 재인용), Iaffaldano와 Muchinsky(1985)의 연구에서 메타분석 결과는 상관계수가 각각 .14과 .17로 나타났으며, 직무만족과 수행 사이의 관계에 대한 회의론이 생겨났다

그러나 Judge, Thoreson, Bono와 Patton(2001)와 Petty, McGee와 Cavender(1984)의 메타분석 연구결과에서는 직무만족과 직무수행 간의 상관관계가 약 .30으로 나타나 이러한 행복한 근로자 이론을 일정 부분 지지하는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 연구결과에서도 근로자가 행복하기 때문에 직무 수행이 높은 것인지, 근로자가 직무를 잘 수행하기 때문에 행복한 것인지, 직무수행과 근로자의 행복이 서로 영향을 주고받는지에 대한 인과관계에 대한 문제는 확실히 해결되지 않았다(Cropanzano & Wright, 2001). 학자들은 직무만족과 직무수행과의 관계가 예상보다 높지 않은 이유를 행복의 조직적 정의에서 찾는다. 직무만족은 직무라는 한정된 범위이며, 전반적인 삶의 만족을 포함하지 못할 뿐 아니라, 행복의 핵심요

소인 정서적 측면을 포함하지 못하기 때문이다(구재선, 서은국, 2013).

Greenhaus 등(2003)은 일과 가정의 균형을 시간, 관여도, 만족도에서의 균형으로 보았다. 가정에서 더 많은 시간을 보내는 참여자들은 삶의 질이 가장 높았고 일과 가정에서 거의 같은 시간을 보내는 참여자들은 그 다음으로 삶의 질이 높았으며 일을 하는 데 가장 많은 시간을 보내는 참여자는 가장 낮은 삶의 질을 보였다. 일과 생활의 조화에 대한 김주엽, 박종찬, 김찬중(2009)의 연구에서 일-생활 갈등은 직무만족에 부적인 영향을 미치며, 일-생활 축진은 직무만족에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 직무만족에 대해서 일-생활 갈등보다 일-생활 축진의 영향력이 더 큰 것으로 나타났다. 이는 일-생활 갈등과 일-생활 축진이 서로 독립적임을 나타내는 것이며, 연구자들은 직무 만족을 높이기 위해서는 일-생활 갈등을 줄이기보다 일-생활 축진을 높이는 것이 더 효과적이라고 제안하였다.

본 연구에서는 김정운과 박정열(2008)의 연구에서와 같이 일과 생활의 조화에서 생활의 영역을 가정, 여가, 개인의 성장으로 상정하였다. 앞에서의 선행연구의 결과를 바탕으로 일과 생활(가정, 여가, 개인의 성장)이 조화로우 수록 직장에서의 경험하는 행복 수준이 높아질 것으로 기대할 수 있으며, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1.** 일과 생활의 조화가 높을수록 직장에서의 행복은 높아질 것이다.

#### 상사-부하 관계

상사-부하관계(leader-member exchange, LMX)

이론은 상사와 부하 간의 상호작용을 중심으로 그 관계에 초점을 두는 이론이다. 기존의 ALS(average leadership style)이론에 의하면 상사는 모든 부하에게 동일하게 영향을 미치고, 모든 부하들도 리더의 리더십에 대해서 동일하게 지각한다. 본질적으로 리더십은 사회적 관계이며 리더십 범주 내의 구성원 간 관계를 포함하는데, ALS 이론은 이러한 관계 특성을 고려하지 못한다(유경량, 2007).

LMX는 역할이론과 사회교환이론에 이론적 토대를 두고 있다. 상사는 부하에게 가장 영향력 있는 역할 전달자이며, 부하는 상사가 전달한 역할에 대한 반응을 하고 이것이 다시 상사에게 전달되며, 상사는 이를 토대로 차후에 부하에게 전달할 역할을 결정하게 된다(주재성, 2006). 상사는 모든 부하들에게 동일한 역할을 전달하지 않으며, 따라서 상사와 부하들 간에는 다양한 교환형태가 나타나게 되는 것이다. ALS는 리더와 구성원 간의 상호작용보다는 리더의 일방적 영향력에 초점을 맞추었고, LMX는 리더와 구성원 간의 쌍방향의 영향력에 초점을 맞추었다(Graen & Scandura, 1987).

#### 상사-부하 관계와 직장에서의 행복

Chikszentmihalyi와 Wong(1991)의 연구에서 사람들은 친구와 있을 때 가장 행복해 하였으며, 혼자 있을 때 가장 행복하지 않은 것으로 나타났다. 또한 행복은 실제 친구의 수 및 우정 관계와 높은 정적 상관성이 있었다(구재선, 김의철, 2006). 이처럼 인간관계가 행복과 밀접한 관련이 있다는 연구결과가 있지만, 그 중에서도 상사-부하 관계와 직장에서의 행복과의 관계에 대한 연구는 그다지 많이 이루어지지

않았다.

김나형(2010)의 연구에서 종업원들은 상사-부하 교환관계의 질을 높게 지각할수록 업무와 관련된 다양한 범위의 요소들에 대해서 긍정적인 정서를 더 자주 경험하고, 경력에 만족하고 성과도 높아지는 것으로 나타났다.

인간관계는 행복에 큰 영향을 미치고, 더욱이 직장에서 매우 빈번한 상호작용을 하는 상사-부하와의 관계는 직장에서의 행복에 큰 영향을 미칠 것이라고 예상할 수 있다. 따라서 이러한 선행연구와 추론에 근거하여 상사-부하 관계는 직장에서의 행복에 정적인 영향을 미칠 것이라고 가정하여, 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 2.** 상사-부하 관계의 질이 높을수록 직장에서의 행복은 높아질 것이다.

### 긍정적 정서의 기능

지금까지 국내의 산업 및 조직 심리학 분야의 연구에서 긍정 심리에 대한 연구가 활발히 이루어져 왔다. 또한 행복에 대한 연구는 직장인의 행복을 종속변인으로 두고 개인적 특성이나 조직적 특성이 행복에 어떠한 영향을 미치는가 하는 연구가 주를 이루었다. 그러나 최근 들어 행복이 어떠한 측면에서 좋은가에 대한 의문이 제기되고 있다(구재선 등, 2009).

이에 대해 행복한 개인이 직장에서 더 성공한다는 연구결과가 있다. 행복한 사람은 상사로부터 더 호의적인 평가를 받으며(Cropanzano & Wright, 1999), 직장에서 행복을 경험하는 사람은 친사회적인 행동을 한다(George, 1991)는 연구결과가 있다. 또한 긍정적 정서성이 높은 사람은 동료와 상사로부터 더 많은 사회

적 지지를 받고, 직무만족이 높았으며, 부정적 정서성이 높은 사람은 그 반대의 형태가 나타났다(Iverson, Olekalns, & Erwin, 1998). 따라서 행복을 비롯한 긍정적인 정서들이 일과 관련하여 어떠한 긍정적 영향을 미치는지에 대해서 살펴보기에 앞서 긍정적 정서가 가지는 기능이 어떤 것인지 자세히 알아볼 필요가 있다.

Fredrickson(2001)의 확장-구축 이론에 따르면 긍정적 정서는 사람의 사고와 행동 레퍼토리를 확장시킨다. Fredrickson은 사실 두려움이나 분노와 같은 부정적인 정서는 진화나 생존과 관련하여 큰 주목을 받아왔지만, 긍정적 정서가 사람의 사고와 행동에 어떤 영향을 미치는지에 대해서 주목을 덜 받아왔음을 지적하였다. 공포는 벗어나고자 하는 욕구와 관련이 있으며, 분노는 공격하고자 하는 욕구와 관련이 있고, 역겨움은 추방하고자 하는 욕구와 관련이 있다(Fredrickson, 2001). 따라서 부정적인 정서는 개인이 위협적인 상황이나 부정적인 상황에서 생각이나 행동 레퍼토리를 좁게 함으로써 빠르고 즉각적인 행동을 하게 한다. 반면, 긍정적인 정서는 부정적인 정서와는 다른 방식으로 신체적, 심리적, 사회적 자원을 구축하도록 하며 장기적으로 개인의 성장과 삶에 기여한다(Fredrickson, 2001).

Fredrickson(2001)은 Branigan과의 실험에서 긍정적 정서가 사고-행동 레퍼토리를 넓힌다는 주장을 입증하였다. 즉, 긍정적 정서를 경험하는 것이 더 많은 대안을 고려하도록 하고 따라서 보다 효과적인 해결책을 찾을 가능성이 높아질 수 있다는 것이다. 또한 Grawitch, Munz와 Kramer(2003)의 연구결과도 긍정적 정서가 지적 자원을 축적하는 것을 가능하게 함을 보여준다. Grawitch 등(2003)은 긍정적,

중립적, 부정적인 정서에 따라 창의적인 수행에서 차이가 나는지를 확인하였다. 실험 결과 긍정적인 정서 조건의 참가자들은 부정적인 정서 조건의 참가자들보다 창의적 수행과, 수행 효율성이 더 높은 것으로 나타났다.

Stone, Neale, Cox, Napoli, Valdimarsdottir와 Kennedy-Moore(1994)의 연구는 일상적인 정서와 항체 생성 간의 관계를 살펴보았으며, 연구결과는 긍정적인 정서가 신체적 자원을 축적할 수 있음을 시사한다. 실험 참가자들이 긍정적인 사건을 많이 경험할수록 더 많은 항체가 형성되었으며, 부정적인 사건을 많이 경험할수록 더 적은 항체가 생성되는 것으로 나타났다.

긍정적인 정서가 사회적 자원을 구축할 수 있음을 시사하는 연구로는 Harker와 Keltner(2001)의 연구를 꼽을 수 있는데, 사람들은 긍정적 정서를 표현한 사진 속 인물의 성격을 더 친화력이 있고 능력이 있다고 판단하였으며, 구재선 등(2009)의 중학생들을 대상으로 한 연구에서는 초기행복 수준이 높았던 남학생은 또래로부터 더 많은 인기를 얻었으며, 초기행복 수준이 높았던 여학생은 창의력이 있고, 예의 바르고 남을 돕는 친구로 지명되었다. 이러한 연구들은 긍정적인 정서가 사회적 자원을 구축할 수 있게 함을 시사한다.

#### 직장에서의 행복과 조직몰입

Allen과 Meyer(1990)은 조직몰입이 세 가지 구성개념으로 되어 있다고 주장하였으며, 정서적 몰입이란 조직 구성원의 조직에 대한 정서적 애착과 일체감을 말하며, 계속적 몰입이란 구성원이 조직을 떠남으로써 발생하는 비용에 기초하여 현재 조직에 남음으로써 얻게

되는 이익이 커짐에 따라 조직에 머무는 몰입이다. 규범적 몰입은 회사에 충직해야 한다는 내재적 가치관으로서, 조직 구성원이 조직에 느끼는 도덕적 의무감이다.

Allen과 Meyer(1990)의 조직몰입은 최근 조직몰입에 대한 많은 연구 중에서도 많이 활용되고 있으나, 조직몰입의 다차원적 요소인 정서적 몰입, 규범적 몰입, 계속적 몰입은 연구에 따라 직무수행이나 이직의도에 다른 영향을 미치는 등 일치되지 않은 결과를 보였다. Somers(1995)의 연구에서는 정서적 몰입만이 이직에 영향을 미친다고 하였으며, Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin과 Jackson(1989)의 연구에서는 정서적 몰입은 직무수행과 정적인 관계가 있지만 계속적 몰입의 경우 직무수행과 부적의 관계가 있음을 밝혔다. Allen과 Meyer(1996)에서 정서적 몰입과 규범적 몰입은 이직의도를 일관되게 예언했지만 계속적 몰입은 이직의도를 일관되지 않게 예언하였다. 따라서 본 연구에서는 조직몰입을 의무감을 나타내는 규범적 몰입이나 비용을 계산하는 계속적 몰입은 제외하고, 조직 구성원이 조직에 애착이 있고 동일시하기 때문에 나타나는 충성심인 정서적 몰입으로 보았다.

본 연구에서는 앞서 살펴본 행복과 조직몰입의 이론에 기반하여, 조직몰입에 대한 직장에서의 행복의 영향력을 검증하고자 하였다. 먼저, 행복에 대한 조직몰입의 연구를 살펴보면, 이지혜(2010)는 교사가 자신이 조직에 정서적으로 몰입할수록 주관적 안녕감을 느끼게 된다고 제안하였다. 반대로 Rathi(2011)의 연구는 행복이 조직몰입에 정적인 영향을 미친다고 밝혔다. 심리적 안녕이 높은 사람은 심리적 안녕이 낮은 사람보다 자신의 업무와 조직에 대해 더 긍정적으로 보는 경향이 있다고

하였다. 따라서 심리적 안녕이 높은 사람은 조직에서의 경험을 더 긍정적으로 저장하고, 평가하며 회상하는 경향이 있으며 조직에 더 몰입한다고 하였다.

직장에서의 행복이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 그다지 많이 행해지지 않았다. 특히 국내에서는 조직 구성원의 행복이 직무나 조직관련 행동에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 연구가 거의 행해지지 않은 실정이다. 그러나 행복과 다른 조직관련 변인과의 연구는 국외에서 계속해서 보고되어 왔다. Headey와 Wearing(1992: 이경민, 최윤정, 2009에서 재인용)은 직무만족과 삶의 행복과의 관련성 연구에서 직무만족이 삶의 만족에 그 반대로 삶의 만족이 직무만족에 상호 영향을 주는 관계임을 보고하였다. 또, 행복한 조직구성원은 더 좋은 수행평가를 받으며(Cropazano & Wright, 1999; Judge et al., 1999; Staw, Sutton, & Pelled, 1994), 상사와 동료로부터 더 많은 지지(Staw et al., 1994;)를 받는다는 결과가 있다.

지금껏 직무에 만족할수록 조직에 더 몰입하고자 한다는 연구결과들이 보고되어 왔지만 직무만족은 행복과는 차이가 있다. 직무만족은 그 범위가 직무로 한정되어 있고, 행복의 핵심적인 요소인 정서측면 즉, 긍정적, 부정적 정서를 포함하지 않기 때문이다(구재선, 서은국, 2013).

따라서 본 연구에서는 직장 전반에서 경험하는 행복을 연구하고자 하였으며, 앞에서의 긍정적 정서의 기능에 기초하였을 때, 조직 구성원이 긍정적인 경험을 빈번하게 경험할수록 조직을 더 긍정적으로 보게 될 뿐 아니라 조직에서 더 많은 자원을 축적하여 조직에 더 잘 적응하고 조직에 일체감을 느끼고 더 오래

머물고자 할 것으로 기대할 수 있으며, 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 3.** 직장에서의 행복이 높아질수록 조직몰입은 높아질 것이다.

#### 직장에서의 행복의 매개효과

앞서, 일과 생활의 조화가 높아질수록 직장에서의 행복이 높아질 것이라는 가설 1과 직장에서의 행복이 높아질수록 조직몰입이 높아질 것이라는 가설 3을 설정하였다. 이러한 가설을 종합적으로 살펴보았을 때, 일과 생활의 조화는 직장에서의 행복을 매개로 조직몰입에 간접적인 영향을 미칠 가능성이 있다고 추론해볼 수 있다.

우정원과 홍혜영(2011)의 연구에서 가족 친화적 조직분위기와 조직몰입 사이에서 직장-가정 갈등과 심리적 안녕감이 매개역할을 한다는 것이 밝혀졌다. 결과를 자세히 살펴보면, 조직 구성원은 조직분위기가 가족 친화적이라고 느낄수록 직장-가정 갈등을 낮게 지각할 수 있다. 이러한 직장-가정 갈등은 심리적 안녕감을 매개로 간접적으로도 조직몰입에 영향을 미친다고 하였다.

따라서 일과 가정에서 조화를 느낄수록 조직 구성원들은 직장에서 더 행복해할 것이고, 조직을 좋게 지각하고 조직에서 여러 가지 자원을 축적함으로써 조직에 더욱 잘 적응하며 머물고자 하는 의도가 높아질 것이다. 이러한 추론을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 4.** 직장에서의 행복은 일과 생활의 조화와 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.



또한 상사-부하 관계의 질이 높아질수록 직장에서의 행복이 높아질 것이라는 가설 2와 직장에서의 행복이 높아질수록 조직몰입이 높아질 것이라는 가설 3을 설정하였다. 이러한 가설을 종합적으로 살펴보았을 때, 상사-부하 관계는 직장에서의 행복을 매개로 조직몰입에 간접적인 영향을 미칠 수 있다고 추론할 수 있다.

현대인들은 직장에서 상당히 많은 시간을 보내며, 이 시간 동안 상사 혹은 부하와 매우 많은 상호작용을 한다. 상사와 부하 간의 빈번한 상호작용은 조직 구성원의 행복에 매우 큰 영향을 미칠 수 있다. 따라서 상사와의 관계가 좋은 종업원은 직장생활에서 더 행복할 것이고 조직에서 더 많은 자원을 구축하며 조직에 일체감을 느끼며 더 오랫동안 남아 있고자 할 것이다. 이러한 추론을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 5.** 직장에서의 행복은 상사-부하 관계와 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

위의 가설들을 토대로 본 연구의 연구모형을 제시하면 그림 1과 같다.

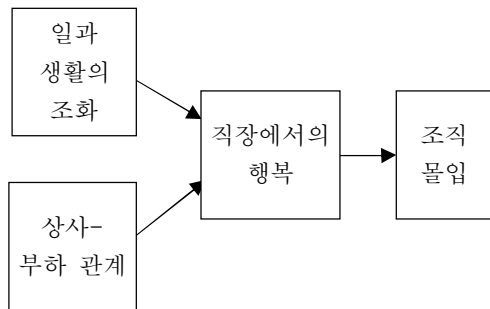


그림 1. 연구모형

## 방 법

### 조사대상

본 연구는 전국의 직장인을 562명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 응답이 불성실한 설문지 32부를 제외한 총 530부를 본 연구의 분석 자료로 사용하였다. 분석에 포함된 조사대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 전체 530명의 대상자 중 남성 258명(48.7%), 여성 272명(51.3%)의 비율로 여성이 다소 높은 것으로 나타났다. 또한 미혼은 196명(37.0%), 기혼은 334명(63.0%)으로 다수가 기혼자인 것을 알 수 있다. 또한 조사 대상자들의 연령대는 20대부터 50대까지 연령대별로 각각 25% 내외로 구성 비율이 거의 비슷하였다. 근속년수의 경우 2년 미만인 99명(18.7%), 2-5년이 158명(29.8%), 6-9년이 86명(16.2%), 10년 이상은 187명(35.3%)로 6년 이상 근무한 직장인들이 조사 대상자의 절반가량을 차지하는 것으로 나타났다. 직위는 평사원이 194명(36.6%)로 가장 많았으며, 그 다음으로 높은 직위는 대리급으로 127명(24.0%)의 비율을 보였다. 주당 근로시간의 경우 40-44시간이 259명(48.9%)로 가장 많았으며, 45-49시간은 103명(19.4%)였으며, 50시간 이상은 98명(18.5%)으로 조사 대상자의 대부분이 주당 40시간을 넘게 일하는 것을 알 수 있다. 회사 규모는 회사 구성원이 100인 미만인 경우가 303명(57.2%)였으며, 100인 이상-300인 미만은 84명(15.8%), 300인 이상-1000인 미만은 54명(10.2%), 1000인 이상은 89명(16.8)로 나타났다. 마지막으로 업종별로는 서비스업이 176명(33.2%)로 가장 많았으며, 그 다음으로 제조업 117명(22.1%), 기타 83명(15.7%), 정보통신업 61명(11.5%)순이었다.

## 측정도구

### 일과 생활의 조화

일과 생활의 조화는 박종찬(2009)의 연구에서 개발된 일과 생활의 균형 척도를 사용하였다. 박종찬(2009) 연구의 일과 생활의 조화 척도는 일-생활(생활-일) 갈등 10개 문항과 일-생활(생활-일) 촉진 18문항으로 총 28문항으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 일-생활(생활-일) 갈등 10문항은 박종찬(2009)의 연구에서와 같이 그대로 사용하였으며, 일-생활(생활-일) 촉진 18개 문항 중 의미 유사성으로 인한 5개의 문항을 제거하고 1개의 문항 추가하게 되었다. 따라서 본 연구에서 사용된 총 문항 수는 일-생활(생활-일) 갈등 10문항과 일-생활(생활-일)촉진 14문항, 총 24개의 문항으로 구성되어 있으며, 모든 문항은 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 평정하였다. 구체적인 문항의 예로는 ‘나는 직장일이 많아서 개인생활에 지장을 받는다’, ‘나의 개인생활은 나에게 활력을 주며, 이는 더 좋은 직장구성원이 되도록 도와준다’ 등이 포함되어 있다. 본 연구에서는 일과 생활이 갈등이 최소화되고 일과 생활의 촉진이 극대화될 때 일과 생활의 조화가 이루어진다고 보았다. 따라서 일과 생활의 갈등은 역채점 되었으며 일과 생활이 조화는 일과 생활이 갈등과 일과 생활의 촉진을 더하여 채점하였다.

### 상사-부하 관계

상사와 부하의 관계를 측정하기 위해 Scandura와 Graen(1984)가 개발하고 김용호(2012)와 임주희(2010)의 연구에서 사용한 척도 7개 문항을 사용하였다. 모든 문항은 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)

로 평정하였다. 구체적인 측정 문항의 예로는 ‘나의 상사는 내가 겪는 문제를 알고 있고 내가 무엇을 원하는지 알고 있다’, ‘나는 내가 수행한 일에 대해 상사가 얼마나 만족하는지 알고 있다’와 같은 문항을 포함하고 있다.

### 직장에서의 행복

직장에서의 행복을 측정하기 위해 업무관련 정서적 안녕 척도인 JAWS척도(Job-Related Affective Well-Being Scale)를 사용하였다. 본 연구에서는 김나형(2010)과 Katwyk 등(2000)의 연구에서 사용된 업무관련 정서적 안녕 척도 20 문항을 사용하였으며, 모든 문항은 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 자주 그렇다)로 평정하였다. 구체적으로 ‘나는 직장 생활(업무, 동료, 상사, 고객, 보수 포함)을 하면서 화가 난다’, ‘나는 직장 생활을 하면서 편안하다’와 같은 문항을 포함한다. 본 연구에서는 부정적 정서가 빈번하게 일어나지 않고 긍정적 정서가 빈번하게 일어날 때 직장에서의 행복이 높아진다고 보았다. 따라서 부정적 정서는 역채점 되었으며 직장에서의 행복은 긍정 정서와 부정 정서를 더하여 채점하였다.

### 조직몰입

조직몰입을 측정하기 위해 Allen과 Meyer(1990)가 개발한 조직몰입의 척도를 변안한 남정민(2012)의 연구에서 정서적 몰입 7개 문항을 사용하였으며, 모든 문항은 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 평정하였다. 구체적인 문항의 예로는 ‘나는 회사의 문제를 나의 문제처럼 생각한다’와 같은 문항을 포함하며, 2개의 역문항은 역채점 되었다.

## 결 과

### 측정변인들의 상관관계

측정한 평균, 표준편차 및 변인들 간의 상관관계수가 표 1에 제시되어 있다. 상관관계 결과를 살펴보면 일 생활 조화는 상사-부하 관계( $r=.35, p<.001$ )와 유의한 상관을 보였으며, 직장에서의 행복( $r=.55, p<.001$ ), 조직몰입( $r=.37, p<.001$ )과도 유의한 상관을 보였다. 상사-부하 관계는 직장에서의 행복( $r=.53, p<.001$ )과 조직몰입( $r=.58, p<.001$ )과 유의한 상관을 나타냈다. 직장에서의 행복은 조직몰입( $r=.69, p<.001$ )과 유의한 상관을 보였다.

### 연구가설의 검증

먼저 일 생활의 조화, 상사-부하 관계가 직

장에서의 행복에 영향을 미치는지를 검증하였다. 분석 결과 표 2에서 볼 수 있듯이 일과 생활의 조화와 상사-부하 관계는 직장에서의 행복을 약 43% 설명하였다. 또한 일과 생활의 조화( $\beta=.41, p<.001$ )와 상사-부하 관계( $\beta=.38, p<.001$ )는 회귀계수가 유의한 것으로 나타났다. 일과 생활의 조화와 상사-부하 관계는 직장에서의 행복을 유의미하게 예측하였으며, 일과 생활의 조화와 상사-부하 관계의 질이 높을수록 직장에서의 행복은 높아질 것이라는 가설 1과 가설 2가 지지되었다.

다음으로 표 3은 직장에서의 행복이 조직몰입에 미치는 영향력에 대한 결과이다.

그 결과, 직장에서의 행복은 조직몰입을 약 47% 설명하였으며( $R^2=.47$ ), 직장에서의 행복( $\beta=.69, p<.001$ )은 회귀계수가 유의한 것으로 나타났다. 따라서 직장에서의 행복은 조직몰입을 유의하게 예측하였으며, 직장에서의 행

표 1. 주요 변인들의 상관계수 및 평균과 표준편차

	일 생활 조화	상사-부하 관계	직장에서의 행복	조직 몰입	신뢰도 계수( $\alpha$ )
일 생활조화	-				.84
상사-부하 관계	.35***	-			.88
직장에서의 행복	.55***	.53***	-		.90
조직몰입	.37***	.58***	.69***	-	.83
M	3.39	3.03	3.13	3.19	
SD	.39	.69	.57	.63	

\*\*\* $p < .001$ .

표 2. 직장에서의 행복에 대한 중다 회귀분석

종속변인	독립변인	B(SE)	$\beta$	t	F	R <sup>2</sup>
직장에서의 행복	일과 생활의 조화	.60(.05)	.41	11.66***	196.31***	.43
	상사-부하 관계	.32(.03)	.38	10.09***		

\*\*\* $p < .001$ .

표 3. 조직몰입에 대한 단순 회귀분석

종속변인	독립변인	B(SE)	$\beta$	t	F	R <sup>2</sup>
조직몰입	직장에서의 행복	.75(.03)	.69	21.79***	474.71***	.47

\*\*\*  $p < .001$ .

복이 높아질수록 조직몰입이 높아질 것이라는 가설 3은 지지되었다. 가설 4, 가설 5의 매개효과를 검증하기 위해서 Baron과 Kenny(1986)의 절차에 의한 매개효과 검증을 실시하였다.

이 방식에 따르면, 첫 번째 단계는 독립변인이 매개변인에 유의한 영향을 미쳐야 하고, 두 번째 단계는 독립변인이 종속변인에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 세 번째 단계는 독립변인과 매개변인을 동시에 투입하였을 때 매개변인이 종속변인에 유의한 영향을 미치며, 종속변인에 대한 독립변인의 영향력이 두 번째 단계보다 감소하여 더 이상 유의미하지 않을 경우 매개변인이 완전 매개효과를 나타낸다고 하고, 독립변인의 영향력이 감소하기는 하지만 여전히 유의미할 경우에는 부분 매개효과를 나타낸다고 한다. 표 4를 보면 1단계에서 독립변인인 일과 생활의 조화는 매개변인인 직장에서의 행복을 유의하게 예측하였으며( $\beta=.55, p<.001$ ), 2단계에서 일과 생활의

조화는 종속변인인 조직몰입을 유의하게 예측하였다( $\beta=.37, p<.001$ ). 3단계에서 독립변인인 일과 생활의 조화와 매개변인인 직장에서의 행복을 동시에 투입하였을 때 일과 생활의 조화의  $\beta$ 값은 -.02로 나타났으며, 이는 직장에서의 행복을 통제하기 전인 2단계에서 보다 감소하였으며, 유의하지 않은 값이다. 따라서 직장에서의 행복은 완전매개효과를 가진다고 할 수 있으며, 이러한 결과는 일과 생활의 조화가 직장에서의 행복을 통해서만 조직몰입에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 따라서 직장에서의 행복이 일과 생활의 조화와 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이라는 본 연구의 가설 4는 지지되었다.

다음은 상사-부하 관계가 조직몰입에 영향을 미치는 과정에서 직장에서의 행복이 매개효과를 검증하고자 하였다. 표 5를 보면 1단계에서 독립변인인 상사-부하 관계는 매개변인인 직장에서의 행복을 유의하게 예측하였다

표 4. 일과 생활의 조화와 조직몰입과의 관계에서 직장에서의 행복의 매개효과

단계	변인	$\beta$	R <sup>2</sup>	F
1단계 (독립변인→매개변인)	일과 생활의 조화→직장에서의 행복	.55***	.30	223.64***
2단계 (독립변인→종속변인)	일과 생활의 조화→조직몰입	.37***	.13	80.96***
3단계 (독립변인, 매개변인→종속변인)	1) 일과 생활의 조화→조직몰입 2) 직장에서의 행복→조직몰입	-.02 .70***	.47	237.06***

\*\*\*  $p < .001$ .

표 5. 상사-부하 관계와 조직몰입과의 관계에서 직장에서의 행복의 매개효과

단계	변인	$\beta$	$R^2$	F	Z
1단계 (독립변인→매개변인)	상사-부하 관계→직장에서의 행복	.53***	.28	204.38***	
2단계 (독립변인→종속변인)	상사-부하 관계→조직몰입	.58***	.34	266.54***	10.34***
3단계 (독립변인, 매개변인→종속변인)	1) 상사-부하 관계→조직몰입	.30***	.54	306.81***	
	2) 직장에서의 행복→조직몰입	.53***			

\*\*\*  $p < .001$ .

( $\beta=.53, p<.001$ ). 2단계에서 상사-부하 관계는 종속변인인 조직몰입을 유의하게 예측하였다 ( $\beta=.58, p<.001$ ), 3단계에서 독립변인인 상사-부하 관계와 매개변인인 직장에서의 행복을 동시에 투입했을 때, 상사-부하 관계의  $\beta$ 값은 2단계에 비해 감소하였지만 유의미한 것으로 나타났다( $\beta=.30, p<.001$ ). 부분매개효과의 유의성을 검증하기 위해 Sobel test를 실시한 결과, Z값은 10.34( $p<.001$ )로 유의미한 것으로 나타나 부분매개효과의 유의성이 검증되었다.

따라서 직장에서의 행복은 부분매개효과를 가진다고 할 수 있으며, 이러한 결과는 상사-부하 관계는 직장에서의 행복을 통해서도 조직몰입에 영향을 미칠 수 있으나, 직장에서의 행복을 통하지 않고 조직몰입에 직접적으로

영향을 미치기도 한다고 볼 수 있다. 따라서 직장에서의 행복이 상사-부하 관계와 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이라는 본 연구의 가설 5는 지지되었다.

마지막으로 연구모형에 대한 모형적합도 분석과 가설검증을 확인하기 위한 LISREL 분석을 실시하였다. 표 6은 연구모형에 대한 적합도 분석 결과이다. Bentler와 Bonett(1980)이 좋은 모형에 적합한 기준으로 제시한 NFI=0.92, CFI=0.93으로 모두 .90을 넘었고, SRMR=0.074로 다소 높게 나왔지만 전체적으로 좋은 모형이라고 할 수 있는 조건을 충족시켰다. 따라서 연구모형에 대한 분석 결과는 전반적인 기준을 고려해 볼 때 적합한 모형임을 알 수 있었다. 또한 경로분석 결과를 보면, 일과 생활의 조화가 행복에 미치는 영향은 0.36( $t=5.64$ ,

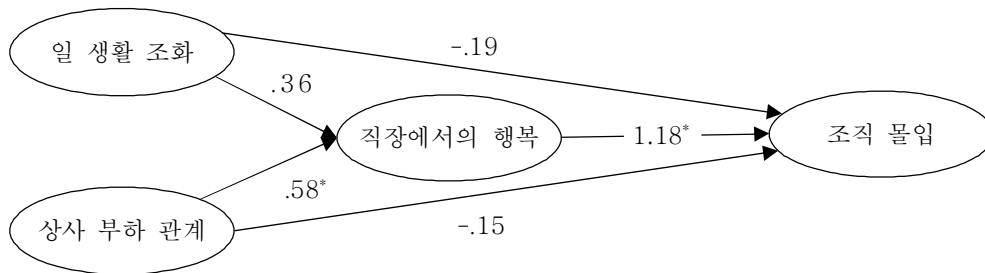


그림 2. 직장에서의 행복 연구모형(부분매개모형)

표 6. 행복 매개모형 적합도 분석 결과

	$X^2$	df	NFI	CFI	SRMR
연구모형(부분매개)	1030.93***	164	0.92	0.93	0.074

\*\*\*  $p < .001$ .

$p < .05$ ), 상사-부하관계가 행복에 미치는 영향은  $0.58(t=8.96, p < .05)$ , 행복이 조직몰입에 미치는 영향은  $1.18(t=4.81, p < .05)$ 로 나와 모두 유의한 것으로 나타났고, 일과 생활의 조화가 조직몰입에 미치는 영향은  $-0.19(t=-1.88, n.s)$ , 상사-부하 관계가 조직몰입에 미치는 영향 또한  $-0.15(t=-1.01, n.s)$ 로 나와 모두 유의하지 않은 것으로 나와 일과 생활의 조화와 상사-부하 관계가 직장에서의 행복을 매개로 조직몰입에 유의하게 영향을 미치고 있다는 것을 보여주었다.

### 논 의

본 연구는 일과 생활의 조화와 상사-부하 관계가 직장에서의 행복에 미치는 영향, 직장에서의 행복이 조직몰입에 미치는 영향에 대해 검증하였다. 또한 직장에서의 행복이 일과 생활의 조화와 조직몰입 간의 관계를 매개하는지와 직장에서의 행복이 상사-부하 관계와 조직몰입 간의 관계를 매개하는지를 검증하였다.

첫째, 직장인들은 일과 생활의 조화를 높게 지각할수록 직장에서 긍정적인 정서를 더 빈번하게 느끼며, 부정적인 정서를 덜 빈번하게 느끼는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 직장인들이 일과 일 외적 생활에서 갈등이 일어난다고 지각할수록 직장에

서의 행복을 낮게 경험한다는 것을 의미한다. 반면, 일과 일 외적 생활이 긍정적인 영향을 주고 받는다고 지각할수록 직장에서의 행복을 높게 경험한다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 직장생활과 가정생활 간 상호 영향을 주고 받는다는 전이이론(Edwards & Rothbard, 2000)을 지지하는 결과이다. 또, 본 연구의 결과는 일과 생활의 조화가 직무만족에 영향을 미친다는 것을 밝힌 김주엽 등(2009)과 지혜정(2010)의 연구와 유사한 결과를 나타냈다. 둘째, 상사-부하 교환관계의 질을 높게 지각할수록 직장에서 더 긍정적인 정서를 빈번하게 느끼며, 부정적인 정서를 덜 빈번하게 느끼는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 상사-부하 관계의 질이 높을수록 직무만족이 높게 나타난다고 밝힌 기존의 연구들(이종찬, 장경혜, 2003; 이종찬, 2012)을 지지하는 것이다. 본 연구의 결과는 조직 구성원이 상사-부하의 관계가 좋다고 지각할수록 직무의 만족할 뿐 아니라 직장 전반에 걸쳐 행복을 더 높게 경험할 수 있다는 것을 나타낸다.

셋째, 직장에서의 행복이 높아질수록 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 개인이 행복할수록 조직에 더 몰입한다는 기존의 연구들(구재선, 서은국, 2013; Rathi, 2001)과 유사한 결과이다. 또한 긍정적인 정서가 개인이 신체적, 심리적, 사회적 자원을 구축하게 함으로써 장기적으로 인간의 성장을 이끌게 한다는 Fredrickson(2001)의 주장을 뒷

받침한다. 행복한 사람이 더 창의적인 수행을 하고(Fredrickson, 2001; Grawitch et al., 2003), 상사와 동료로부터 더 많은 사회적 지지를 받고(Staw et al., 1994), 더 좋은 수행평가를 받는다는 Cropanzano와 Wright(1999)의 연구는 행복한 조직 구성원이 지적, 사회적 자원을 더 잘 구축하게 한다는 것을 보여준다. 본 연구의 결과는 조직 구성원들이 행복을 더 높게 경험할수록 여러 가지 자원을 더 잘 구축하여 결국 조직에서 더욱 잘 적응하고 더 몰입할 수 있음을 의미한다.

넷째, 직장에서의 행복이 일과 생활의 조화와 조직몰입간의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다. 이는 일-가정 혹은 생활이 조화로울수록 조직몰입이 높아진다는 기존의 연구들(박경환, 2012; 이윤경, 2009)을 지지하는 결과이며, 본 연구를 통해 일과 생활의 조화가 조직몰입에 직접적으로 영향을 미치기보다는 직장에서의 행복을 통해 간접적으로 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다. 조직 구성원은 일과 일 외적인 영역에서 조화롭다고 느낄수록 직장에서 더 행복해 하고, 조직 구성원들이 행복을 높게 경험할수록 조직에 더 소속감을 느끼고 머물 가능성이 증가한다는 것을 나타낸다.

다섯째, 직장에서의 행복은 상사-부하 관계와 조직몰입 간의 관계를 부분 매개하는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 상사-부하 관계의 질이 높을수록 조직몰입이 높아진다는 기존의 연구결과(이종찬, 2012; 차동욱 등, 2010; Nystrom, 1990)를 지지하는 것이다. 본 연구결과 상사와 부하의 관계는 조직몰입에 직접적인 영향을 미치기도 하며, 직장에서의 행복을 통해 간접적으로도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상사 혹은 부하와의 관계가 좋을 때

조직 구성원은 직장에서 행복하게 되며, 높은 수준의 행복감을 경험하는 조직 구성원은 조직 내에서 더 다양한 사회적, 지적 자원을 구축하게 되기 때문에 조직에 더욱 몰입한다는 것을 의미한다.

이상에서 논의된 연구결과를 바탕으로 본 연구의 제한점과 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 측정 방법을 자기 보고식 검사만을 사용하였다. 본 연구에서 측정된 일과 생활의 조화는 개인이 지각하는 일과 생활의 조화 수준이다. 그러나 일과 생활의 조화를 측정함에 있어 자기보고식 검사뿐 아니라 배우자나 가족들이 조사 대상자에 대해 지각하는 일과 생활의 조화 수준을 추가함으로써 좀 더 명확하게 일과 생활의 조화를 측정할 수 있을 것으로 생각된다. 또한 상사-부하 관계에 있어서도 부하와 상사 모두를 대상으로 측정할 필요가 있으며, 조직 성과의 좀 더 객관적인 자료 수집을 위해서 동료평정, 상사평정 등을 포함한 직무수행 변인이나 기업의 성과와 관련된 변인 측정을 실시할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 횡단연구로 실시되었다. 시간의 흐름에 따라 직장 행복이 조직몰입에 영향을 미치는지를 명확히 하기 위해서는 종단 연구를 실시할 필요가 있다. 종단연구는 한 시점을 기준으로 한 횡단연구보다 변인들 간 더 정확한 인과관계를 제공할 것이므로 후속 연구는 종단연구로 실시될 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 성격이나 정서적 특성에 관한 변인은 통제하지 못하였다. 본 연구에서 제시된 변인들은 개인의 성격 혹은 정서적 특성에 따라 달라질 수 있으므로 후속연구에서는 개인차 변인을 통제하거나 새로운 조절 변인으로 포함시킬 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구의 일과 생활의 조화 척도는 박종찬(2009)에 근거하여 사용하였지만 본 연구에서는 수정하여 사용하였다. 척도를 수정한 후 타당화 과정이 충분히 이루어지지 못한 것이 결과에 영향을 미칠 가능성이 있다.

이러한 연구의 제한점에도 불구하고, 본 연구가 가지는 시사점은 다음과 같다.

첫째, 지금까지 국내에서는 개인 특성(모화숙, 박미라, 하대현, 2013; 이재신, 이지혜, 2011), 직무 특성(유정희, 2010), 조직 관련특성(이숙정, 오재림, 2010)이 개인의 삶의 전반적인 행복에 영향을 미치는지에 관한 연구들이 주를 이루어 왔다. 본 연구는 지금까지와는 반대로 행복이 조직몰입에 미치는 영향을 밝혔다는 데에 의의가 있다.

둘째, 본 연구는 직장에 초점을 맞춘 행복을 측정하였다는 것에 의의가 있다. 직무라는 한정된 영역에서의 만족도를 살펴본 기존 연구들과는 다르게, 본 연구에서는 업무, 대인관계, 보수, 고객을 포함한 직장 전반에 초점을 맞추었으며 긍정적 정서, 부정적 정서 측면을 고려하여 행복을 측정하였다. 기존의 행복 척도로 많이 사용되는 정서 척도인 PANAS (Positive and Negative Affect Scale) 척도에서는 주로 고각성의 항목이 주로 구성되어 있다. 그러나 동양문화에서는 낮은 각성 상태의 정서들도 중요함을 고려하여(서은국, 2011), 각성 수준을 고려한 순수한 정서를 측정하였으며 이러한 행복이 조직에서의 성과를 예측하는 변인이 될 수 있음을 확인하였다.

셋째, 본 연구에서는 일과 생활의 조화가 높아질수록 직장인들이 행복하다는 것을 검증하였으므로 앞으로 기업에서의 여러 가지 복지 제도에 활용할 수 있을 것으로 기대된다. 특히 한국의 직장인들은 대부분의 OECD 국가들

보다도 일하는 시간이 더 많은 것으로 나타났다. 따라서 직장인들이 일과 생활의 조화를 느끼고 직장에서 행복을 경험하고 이것이 성과로 이어질 수 있도록 다양한 복지제도가 필요하다. 먼저 한 영역에서의 과도한 시간을 보내는 것은 일과 생활의 조화를 저해하는 요인이므로 가정, 여가, 개인의 성장을 위한 시간을 늘리는 복지제도가 필요하다. 기업차원에서 육아시설이나 영화, 연극, 스포츠센터, 어학활동 등에 지속적인 투자가 이루어져야 할 것이다.

넷째, 본 연구는 상사-부하 관계가 기존의 조직자원에서 유용할 뿐 아니라 개인의 정서적 차원에서도 중요함을 밝혔다. 따라서 본 연구는 개인과 조직 모두에게 도움이 될 수 있도록 상사와 부하의 관계향상을 위한 여러 가지 교육을 실시할 필요가 있으며, 유연한 상사-부하 제도를 구축할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 구재선, 김의철 (2006). 심리적 특성, 생활 경험, 행복의 통합적 관계. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 20(4), 1-18.
- 구재선, 서은국 (2011). 한국인, 누가 언제 행복한가? 한국심리학회지: 사회 및 성격, 25(2), 143-166.
- 구재선, 서은국 (2013). 행복이 미래 수입과 직업수행에 미치는 영향. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 27(2), 17-36.
- 구재선, 이아롱, 서은국 (2009). 행복의 사회적 기능: 행복한 사람이 인기가 있는가? 한국심리학회지: 사회문제, 15(1), 29-47.
- 김나형 (2010). 상사-부하 관계(LMX)의 질과



- 부하 직원의 경력만족, 업무성과, 업무관련 정서적 웰빙(JAWS)에 대한 연구: 멘토링의 조절효과를 중심으로. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 김용호 (2012). 직무관여와 조직몰입의 관계: 상사-부하 교환관계(LMX)의 질, 조직지원인식의 조절효과. 아주대학교 대학원 석사학위논문.
- 김정운, 박정열 (2008). 일과 삶의 균형 (Work-Life Balance) 척도 개발을 위한 연구. 여가학연구, 5(3), 53-69.
- 김주엽 (2006). 일과 가정의 균형에 관한 문헌적 검토. 인적자원개발연구, 8(1), 83-117.
- 김주엽 (2009). 행복: 조직행동의 새로운 지평. 인적자원개발연구, 12(1), 123-141.
- 김주엽, 박종찬, 김찬중 (2009). 일과 생활의 균형, 만족 및 이직의도의 관계. 인사관리연구, 33(4), 121-153.
- 남정민 (2012). 고몰입 인적자원관리가 구성원의 태도에 미치는 영향에 대한 다수준분석: 심리적 임파워먼트 및 조직신뢰의 매개효과 및 업종의 조절효과. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 모화숙, 박미라, 하대현 (2013). Big 성격요인과 주관적 안녕감간의 관계에 대한 자기효능감의 매개효과. 교육심리연구, 27(3), 761-781.
- 박경환 (2012). 기혼 여성관리자의 일-가정 관계가 관리능력, 직무만족, 조직몰입, 그리고 삶의 만족에 미치는 영향. 대한경영학회지, 25(2), 879-905.
- 박종찬 (2009). 성격유형, 일-생활 균형, 그리고 이직의도와와의 관계. 충북대학교 대학원 박사학위논문.
- 서은국 (2011). 단축형 행복 척도(COMOSWB) 개발 및 타당화. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 25(1), 95-113.
- 우정원, 홍혜영 (2011). 가족 친화적 조직분위기, 직장-가정갈등과 심리적 안녕감이 조직몰입에 미치는 영향. 한국심리학회지: 일반, 30(4), 933-957.
- 유경량 (2007). 유아교육기관에서 팔로워십이 Leader-Member Exchange(LMX)와 임파워먼트와의 관계에 미치는 영향. 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 유정희 (2010). 방송인의 감정노동과 직무스트레스가 심리적 안녕감과 소진에 미치는 영향. 경성대학교 대학원 석사학위논문.
- 이경민, 최윤정 (2009). 유아교사의 행복, 강점, 직무만족의 관련성 탐색 연구. 유아교육연구, 29(3), 215-235.
- 이기은, 전무경 (2011). 사회적 지원과 교환관계의 질이 조직 내 구성원의 혁신행동에 미치는 영향. 대한경영학회지, 24(2), 943-961.
- 이숙정, 오재림 (2010). 여성친화적 조직문화, 조직유효성, 직장 및 가정생활 갈등과 주관적 안녕감 간의 관계. 아시아여성연구, 49(1), 7-39.
- 이윤경 (2009). 일과 생활의 균형(Work-Life Balance)이 조직유효성에 미치는 영향. 부산대학교 대학원 석사학위논문.
- 이재신, 이지혜 (2011). 교사의 자율성, 낙관성, 교수몰입과 주관적 안녕감 간의 관계. 한국교육연구, 28(1), 65-90.
- 이종찬, 장경혜 (2003). 상사-부하간 교환관계가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 대학 비서직 근무자를 대상으로. 인적자원개발연구, 5(1), 55-74.
- 이종찬 (2012). 조직지원인식과 상사-부하 간

- 교환관계가 구성원의 태도와 행위에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 25(3), 1361-1377.
- 이지혜 (2010). 교사의 심리적 소진과 주관적 안녕감과의 관계: 조직몰입의 매개효과. *한국교육연구*, 27(3), 143-164.
- 임주희 (2010). LMX(리더-구성원 교환관계)와 TMX(팀-구성원 교환관계)가 직장-가정 갈등에 미치는 영향: 자기결정감의 매개효과와 고용안정성의 조절효과 검증. *고려대학교 대학원 석사학위논문*.
- 장재윤, 김혜숙 (2003). 직장-가정 간 갈등이 삶의 만족 및 직무태도에 미치는 효과에 있어서의 성차: 우리나라 관리직 공무원들을 대상으로. *한국심리학회지: 사회문제*, 9(1), 23-42.
- 조범상 (2005). 좌뇌형 기업, 우뇌형 기업. *LG 주간경제*, 814, 26-30. [http://www.lgeri.com/uploadFiles/ko/pdf/man/consul814\\_4\\_20050107135012.pdf](http://www.lgeri.com/uploadFiles/ko/pdf/man/consul814_4_20050107135012.pdf)에서 2013, 1, 12 인출.
- 주재성 (2006). 상사와 부하간 관계의 질 (Leader-Member Exchange)을 통한 조직 성과 연구: 벤처기업을 중심으로. *연세대학교 대학원 석사학위논문*.
- 지혜정 (2010). WLB(Work-Life Balance)수준에 따른 직무만족과 이직의도의 차이 검증. *충북대학교 대학원 석사학위논문*.
- 차동욱, 김정식, 광신근, 신유순 (2010). 리더-부하간 교환관계(LMX)가 정서적 몰입과 근속적 몰입에 미치는 영향: 직무스트레스의 매개효과를 중심으로. *한국콘텐츠학회논문지*, 10(1), 364-363.
- 천혜정, 한나 (2009). 근로자의 일 지향성, 일 스트레스 및 조직문화가 일과 삶의 조화에 미치는 영향. *한국가족자원경영학회지*, 13(4), 53-72.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, Strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance. *Psychological Bulletin*, 88, 588-600.
- Beutell, N. J., & Greenhaus, J. H. (1982). Interrole conflict among married women: The influence of husband and wife characteristics on conflict and coping behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 21(1), 99-110.
- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success?. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 101-116.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Campbell, A., Converse, P. E., & Rodgers, W. L. (1976). *The quality of American life*. New

- York: Russell Sage Foundation.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51(4), 252-265.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a 'happy' worker is really a 'productive' Worker: A review and further refinement of the happy- productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3) 182-199.
- Csikszentmihalyi, M., & Wong, M. M. (1991). The situational and personal correlates of happiness: A crossnational comparison. *Subjective Well-being: An Interdisciplinary Perspective*, 21, 193-212.
- Diener, E., Sandvik, E., & Pavot, W. (1991). Happiness is the frequency, not the intensity, of positive versus negative affect. In F. Strack, M. Argyle, & N. Schwarz (Eds.), *Subjective Well-being: An Interdisciplinary Perspective* (pp. 119-139). New York: Pergamon.
- Epitropaki, O., & Martin R. (1999). The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 237-240.
- Frederick, S., & Lowenstein, G. (1999). Hedonic adaptation. In D. Kahneman, D. Diener, & N. Schwarz(Eds.), *Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology* (pp.302-329). New York: Russell Sage Foundation.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychology*, 56(3), 218-226.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.). *Handbook of occupational health psychology* (pp.143-162). Washington: American Psychological Association.
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299-307.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader- member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109-131.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bein, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grawitch, M. J., Munz, D. C., & Kramer, T. J. (2003). Effects of member mood states on creative performance in temporary workgroups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(1), 41.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.

- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Gröpel, P., & Kuhl, J. (2009). Work-life balance and subjective well being: The mediating role of need fulfillment. *British Journal of Psychology*, 100(2), 365-375.
- Harker, L., & Keltner, D. (2001). Expressions of positive emotion in women's college yearbook pictures and their relationship to personality and life outcomes across adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(1), 112-124.
- Headey, B., & Wearing, A. (1989). Personality, life events and subjective well-being: Toward a dynamic equilibrium model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(4), 731-739.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
- Iverson, R. D., Olekalns, M., & Erwin, P. J. (1998). Affectivity, organizational stressors, and absenteeism: A causal model of burnout and its consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 1-23.
- Judge, T. A., Thoreson, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107-122.
- Katwyk, Van., P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the job-related affective well-being scale(JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219-230.
- Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58, 417-432.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nystrom, P. C. (1990). Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers. *Group & Organization Management*, 15(3), 296-312.
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9(4), 712-721.
- Rathi, N. (2011). Psychological Well-Being and Organizational Commitment: Exploration of the Relationship. *working paper*, Amrita Vishwa Vidyapeetham University.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member

- exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.
- Sobel, M. E. (1982). A symptom intervals for indirect effects in structure equation models. In S. Leinhardt(Ed.), *Sociological Methodology* (pp. 290-312). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49-58.
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71.
- Stone, A. A., Neale, J. M., Cox, D. S., Napoli, A., Valdimarsdottir, H., & Kennedy-Moore, E. (1994). Daily event are associated with a secretory immune response to an oral antigen in men. *Health Psychology*, 13(5), 440-446.
- Wright, T. A., & Staw, B. M. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 1-23.

1차 원고접수 : 2014. 02. 11

2차 원고접수 : 2014. 05. 07

최종게재결정 : 2014. 05. 14

## **The Effects of Work-Life Harmony and Leader-Member Exchange on Organizational Commitment: Happiness at Work as a Mediator**

**Ji Yeon Park**

**Young Hwa Son**

Department of Psychology Keimyung University

Many companies have started to pay attention to the promotion of employee happiness and offer a variety of benefit plans to improve company productivity. Work-life harmony and leader-member exchange are important parts of the quality of working life. Organizational commitment is directly related to organizational performance. The purpose of this study was to examine the effects of work-life harmony and leader-member exchange on organizational commitment through employee happiness at work. Data was collected from 530 workers employed in a variety of organizations. It was found that work-life harmony and leader-member exchange quality were significant predictors of employee happiness at work and that the happiness at work was a significant indicator of organizational commitment. In addition, the happiness at work completely mediated the relationships between work-life harmony and organizational commitment, and partially mediated the relationships between leader-member exchange and organizational commitment. The results of this study will be helpful for employees and organizations as it will offer solutions to promote employee happiness and improve company productivity. In addition, it can be utilized as a basic resource for a corporate welfare system.

*Key words* : *Work-Life Harmony, Leader-member exchange, Happiness, Organizational commitment, Happiness at work*