

가족친화적 상사행동과 조직시민행동의 관계: 일-가정 확충의 조절효과*

조 은 술 박 형 인[†]

성균관대학교 심리학과

본 연구는 가족친화적 상사행동과 조직시민행동의 정적 관계를 일-가정 확충이 강화하는지 조사하고, 각 변수의 대상 및 내용에 따라서 조절효과의 빈도와 강도가 달라지는지 확인하고자 하였다. 이를 위해 직속 상사가 있으면서 맞벌이 가정에 속한 만 19세 이상의 기혼 전 일제 직장인 350명을 대상으로 설문을 시행하였다. 자료 분석 결과, 일-가정 확충이 높을수록 가족친화적 상사행동의 하위요인 중 일부인 정서적 지지 및 도구적 지지와 조직시민행동 간의 정적 관계가 강해지는 상승적 조절효과가 나타났다. 조직시민행동의 하위요인에 따라서는, 대인관계적 원천에서 비롯되는 가족친화적 상사행동과 동일한 내용 및 영역을 포함하는 개인지향 조직시민행동에서 더 많은 조절효과가 확인되었다. 또한, 일-가정 확충의 세 하위요인인 개발, 정서, 그리고 자본에 따라서도 조절효과의 빈도와 강도가 다르게 나타났다. 전반적으로 자본 하위요인에서 유의한 조절효과의 빈도가 가장 높았고, 상호작용하는 예측 변수에 따라 더 강한 조절효과가 나타나는 하위요인에 차이가 있었다. 이 결과에 근거하여 이론적 및 실용적 함의를 제시하고, 연구의 한계점 및 후속연구 방안을 제안하였다.

주요어 : 가족친화적 상사행동, 일-가정 확충, 조직시민행동

* 본 연구의 자료는 정부의 4단계 BK21 사업에서 지원을 받아서 수집되었음. 또한 본 연구는 성균관대학교 및 교육부, 한국연구재단의 4단계 두뇌한국21 사업 대학원혁신의 지원을 받았음.

[†] 교신저자 : 박형인, 성균관대학교 심리학과 부교수, (03063) 서울특별시 종로구 성균관로 25-2

Tel: 02-760-0485, E-mail: hi.park@skku.edu



Copyright © 2024, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial Licenses (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

서론

직원이 조직을 위해 수행하는 자발적 행동을 뜻하는 조직시민행동(organizational citizenship behavior; OCB)은 다른 직원의 수행과 조직의 성과를 높이는 데 일조하는 등 긍정적인 기능을 할 수 있다(Konovsky & Pugh, 1994). 선행연구에 따르면 조직 내 직원의 OCB가 높으면 예측하지 못한 상황에 대처할 수 있는 유연한 분위기가 형성되고, 다른 구성원의 성과까지 높이는 과정을 통해 구성원과 집단에 실질적 이익을 가져온다(Smith et al., 1983). 따라서 OCB를 향상시키는 선행변수 및 조건을 조사하는 것은 중요하다(유재홍, 탁진국, 2022; Podsakoff & MacKenzie, 1997). OCB를 증진할 수 있는 또 하나의 방법을 찾으려는 시도에서 본 연구는 가족친화적 상사행동(family supportive supervisor behaviors)에 초점을 맞추고 가족친화적 상사행동과 OCB 간 관계를 하위요인에 따라 세분화하여 분석하고자 한다. 직원 가정에 대한 상사의 지지적 행동으로 정의(Hammer et al., 2009)되는 가족친화적 상사행동과 OCB의 정적 관계는 기존 문헌(Crain & Stevens, 2018)에서 이미 제안된 바 있지만, 이 연구에서는 가족친화적 상사행동을 단일요인으로 분석하였다. 그렇지만 가족친화적 상사행동의 하위요인에 따라서 관계의 강도 등에 차이가 있을 수 있으므로(예, 위채현 등, 2021; Hammer et al., 2009) 하위요인별로 보다 정교하게 결과를 확인하고자 한다. 게다가 이전 연구(심미라, 조윤희 2023; 정아름, 박상언 2020; Lv, 2018)에서는 연구의 대상이 명확하게 기술되지 않아서 상사나 배우자(결혼여부)의 유무 등을 알 수 없었다. 가족친화적 상사행동이 직원에게 더 직접적으로 영향을 미치려

면 근접 거리에서 감독하는 상사 등이 있어야 하므로 본 연구는 적절한 조건을 충족하는 연구 대상을 선별하여 조사를 진행할 예정이다.

또한, 본 연구는 이러한 관계가 일-가정 확충(work-family enrichment; WFE)에 의해 강화될 것이라 예상하고 경계조건(boundary condition)을 조사할 예정이다. WFE는 일과 가정 사이의 긍정적 접점(interface)을 의미하며(Greenhaus & Powell, 2006), 개인이 여러 영역의 역할을 수행하는 과정에서 얻을 수 있는 중요한 자원으로 알려져 있기 때문에(Odle-Dusseau et al., 2012) 직원에게 추가적인 자원으로 작용할 것이다(최수찬 등, 2014; Carvalho & Chambel, 2018). 직무요구-자원 이론(job demands-resources theory)에 따르면 자원은 조절변수의 역할을 할 수 있으므로(Bakker & Demerouti, 2017) WFE가 가족친화적 상사행동과 OCB의 관계를 조절할 가능성이 높다. 만약 이처럼 가정과 관련된 자원이 OCB 향상을 촉진할 수 있는 것으로 밝혀진다면, 직원의 OCB 증진을 위한 개입 방식을 구체화하는 데 기여할 것으로 기대된다.

나아가, 매칭가설(matching hypothesis)에 기반을 두고 가족친화적 상사행동과 OCB 간의 관계에서, OCB의 하위요인에 따라 WFE의 조절 효과 양상이 다르게 나타나는지 확인하고자 한다. 매칭가설에 의하면 변수 간 내용이나 영역이 동일할 때 더 강력한 관계가 관찰될 수 있으며(Cohen & Will, 1985; Frese, 1999), 예측변수와 결과변수의 영역이 일치하지 않을 때보다 일치할 때 조절효과가 더 많이 일어난다(De Jonge, & Dormann, 2006). OCB는 행동의 대상에 따라 조직지향 OCB(OCB directed toward organization; OCB-O)와 개인지향 OCB(OCB directed toward individuals; OCB-I) 두 개의 하위요인으로 구분된다(Lee & Allen, 2002).

본 연구에서는 가족친화적 상사행동과 OCB 하위요인 사이에서 영역 혹은 내용이 일치할 때 WFE의 조절효과가 더 많이 나타날 것이라 예상한다. 구체적으로, OCB-O보다는 OCB-I가 가족친화적 상사행동과 마찬가지로 대인관계적 내용을 포함하기 때문에 OCB-I에 대한 결과에서 WFE의 조절효과가 더 많이 나타날 것으로 기대된다. 만약 예상한 바와 같이 OCB 하위요인에 따라 WFE의 조절효과 결과 양상이 다르게 나타난다면 이는 OCB의 각 하위요인을 위한 예측모형이 차별적이라는 의미를 시사한다. 이를 통해 조직 운영 측면에서 OCB-O와 OCB-I에 개입하는 전략을 각기 다르게 세워야 한다는 실무적 함의를 제시할 수 있을 것이다.

가족친화적 상사행동과 OCB의 관계

OCB는 직원이 조직의 기능을 향상시키기 위해 자발적으로 수행하는 행동이다(Konovsky & Pugh, 1994). OCB의 하위요인은 여러 가지 기준으로 분류할 수 있는데, 행동의 대상에 따라 구분할 경우 크게 두 하위요인으로 구성된다(Lee & Allen, 2002). 즉, 도움을 받는 직접적 수혜자가 조직 자체가 되면 OCB-O, 조직의 다른 구성원이 되면 OCB-I에 해당한다(Lee & Allen, 2002). 예를 들어, 애사심을 표현하는 등 조직 자체에 초점을 맞춘 행동이면 OCB-O이고, 힘들어하는 동료들 챙겨주는 행위처럼 조직 내 다른 구성원을 겨냥한 행동은 OCB-I이다(Lee & Allen, 2002). OCB는 직원 개인을 비롯하여 조직 전체의 성과를 높이는 기능을 하여 조직에게 큰 혜택을 제공하기 때문에 (Smith et al., 1983; Podsakoff & MacKenzie, 1997), OCB를 향상시키는 요인을 조사할 필요

가 있다. 이러한 필요에 따라 OCB의 선행요인에 대한 연구는 오랫동안 활발히 이루어져 왔으며(김동욱 등, 2014; 김유나, 박형인, 2021; LePine et al., 2002; Organ & Ryan, 1995) 그 결과, 조직이 제공하는 자원(Thompson et al., 2020)과 상사와의 관계(백승연, 박형인, 2020) 등 다양한 종류의 OCB 선행요인이 제시되었다. 비교적 최근에는 가족친화적 상사행동이 OCB를 향상시키는 또 하나의 요인으로 연구되고 있다(Crain & Steven, 2018).

가족친화적 상사행동은 직원들의 가정에 대한 상사의 지지적 행동을 의미하며, 정서적 지지(emotional support), 도구적 지지(instrumental support), 롤 모델 행동(role modeling behaviors), 그리고 창의적 일-가정 관리(creative work-family management)의 네 개의 하위요인으로 구분할 수 있다. 첫째, 정서적 지지는 보살핌을 받고 있다는 인식과 관련되어 직원이 직장이나 가정에서 힘든 일을 겪었을 때 상사가 잘 들어주는 것을 의미한다(Hammer et al., 2009). 둘째, 도구적 지지는 상사가 알고 있는 지식 및 조직의 관행 등을 이용하여 직원 각각의 업무 및 가족 관련 요구에 대응하는 것이다(Hammer et al., 2009). 셋째, 롤 모델 행동은 상사가 바람직한 태도를 유지하여 일과 가정을 통합하는 방법을 보이는 것으로, 어떤 방식으로 직장 과 가정의 균형을 효율적으로 맞추는지 직접 모범적으로 보여주는 것이다(Hammer et al., 2009). 마지막으로, 창의적-일 가정 관리는 조직 내에서 하나의 팀이 시너지를 낼 수 있도록 업무 분장을 하는 등 상사가 사전에 예방적이고 전략적으로 개입하는 행동이다(Hammer et al., 2009).

가족친화적 상사행동과 OCB의 관계는 직무 요구-자원 이론(Bakker & Demerouti, 2017)과 사

회교환 이론(social exchange theory; Blau, 1964)으로 설명할 수 있다. 직무요구-자원 이론(Bakker & Demerouti, 2017)에 따르면 자원은 직원의 다양한 수행을 향상시키는 등 긍정적으로 작용한다. 자원은 여러 원천을 통하여 얻을 수 있으며, 다른 구성원이 제공하는 지지적 행동도 자원 획득에 도움이 된다(Chen & Zhang, 2020; Hobfoll, 2001). 가족친화적 상사행동 또한 상사가 직원에게 행사하는 지지적 행동인 관계로 자원 역할을 할 수 있으며(김영형, 2021; 조운형, 유고운, 2020), 이는 조직 내 자발적 행동에 해당하는 OCB 수행에 심리적, 실무적 차원에서 도움이 될 것이다(Lv, 2018). 가족친화적 상사행동이 OCB 수행에 대한 동기 또한 높일 수 있다는 내용은 사회교환 이론(Blau, 1964)에 근거한다. 사회교환 이론(Blau, 1964)에 따르면, 상사의 가족친화적 행동과 같이 직원에게 이로운 행동은 직원과 조직의 호혜적 관계 형성을 유도한다. 상사로부터 가정 생활에 대한 지지를 얻은 직원은 그에 대한 반응으로 조직의 효과성 향상에 기여하려는 모습을 보일 가능성이 높다. 즉, 상사가 가족친화적인 행동을 통해 직원의 일-가정 양립을 도모한다면, 직원은 조직에 보답하려는 의무감을 느끼고 OCB와 같은 역할외행동을 수행함으로써 그 의무를 다하려 할 것이다(Lv, 2018). 종합하여, 직원은 가족친화적 상사행동을 통해 상사에게 긍정적 영향을 받아 자원을 확보할 수 있으며, 동시에 이러한 자원을 활용하여 조직에 도움이 되는 자발적 행동에 참여하려 할 것이다(Chen & Chiu, 2008; Wang et al., 2013). 따라서 본 연구는 가족친화적 상사행동이 OCB와 정적 관계를 보일 것이라 예상된다.

가족친화적 상사행동과 OCB의 관계가 이미

조사되었음에도 불구하고(Crain & Steven, 2018) 본 연구에서 다시금 조사하려는 이유는 선행 연구에 보완할 점이 여러 가지 존재하기 때문이다. 첫째, 가족친화적 상사행동은 네 가지 하위요인이 구분되어 연구가 수행되고 있음에도 불구하고(위채현 등, 2021; Hammer et al., 2009) OCB와의 관계에 대한 기존문헌은 가족친화적 상사행동을 단일요인으로 취급하였다(Crain & Steven, 2018; Wang et al., 2013). 그러나 가족친화적 상사행동의 네 가지 하위요인은 개념적으로 구분되며, 이 네 하위요인 각각이 모두 OCB-O와 OCB-I를 증진시키는 데 도움이 될 것으로 예상된다. 본 연구는 가족친화적 상사행동의 하위요인에 따른 효과를 조사하여 기존 연구 내용을 보강할 것이며, 이는 기업이 상사의 행동을 관리하는 과정에서 구체적인 행동지침을 만들 때 도움이 될 것으로 기대된다. 먼저, 상사가 직원에게 신경을 기울이거나(정서적 지지) 지식 및 정보를 전달하는 경우(도구적 지지), 직원은 정서적 만족이나 성취감을 높일 수 있다(Kalliath et al., 2019). 따라서 정서적 지지와 도구적 지지는 그 자체로도 자원의 기능을 할뿐만 아니라 추가적인 자원을 구축하는 데도 일조한다. 상사가 일과 가정의 양립을 위한 모범을 보이거나(롤 모델 행동) 효율적인 업무 분장 등을 통해 일-가정 갈등을 미리 예방하는 등의 행동(창의적 일-가정 관리) 역시 상사가 직원의 업무 수행을 돕고 바람직한 영향력을 미쳐 자원으로 작용한다고 볼 수 있다(Xanthopoulou et al., 2017). 따라서 가족친화적 상사행동의 네 가지 하위요인 각각이 고유하게 OCB의 수행 가능성을 증가시킬 것이다. 그러는 한편, 각 하위요인이 OCB과 갖는 관계의 강도 등에서는 차이가 있을 수 있으므로 비교를 위해 구

분하여 조사할 필요가 있다.

둘째, 선행연구는 연구 대상과 관련하여 여러 직군의 직장인을 대상으로 자료를 수집했다는 내용만 기술했을 뿐이므로(Lv, 2018), 실제로 업무를 감독하는 상사의 존재여부나 가족의 형태 등 구체적인 선별문항을 설정하지 않은 것으로 보인다. 해당 상사로부터 직접 감독을 받는 경우에 상사행동에 의해 더 크게 영향을 받고, 함께 생활하는 가족이 있을 경우에 가족친화적 행동의 실질적 수혜자가 될 수 있다. 의도하지 않았더라도 궁극적으로 가족친화적 상사행동을 조사하기에 적절하지 않은 참여자가 해당 연구의 결과에 영향을 미쳤을 가능성을 내포하는 것이다. 따라서 본 연구는 결혼 여부, 직속 상사 여부 등 가족친화적 상사행동에 의해 더 밀접하게 영향을 받을 수 있는 선별조건을 추가하여 적절한 연구 대상을 가려낸 다음 조사를 진행하려 한다. 이와 같이 가족친화적 상사행동의 하위요인을 구분하지 않고, 선별문항을 구체적으로 설정하지 않는 경향은 국내문헌에서도 반복적으로 나타났기 때문에(심미라, 조운형 2023; 정아름, 박상연 2020) 해당 문제를 개선할 필요성이 대두된다. 종합적으로, 가족친화적 상사행동과 OCB의 각 하위요인을 구분하고, 연구 참여자의 선별조건을 구체적으로 지정하여 두 변수 간의 관계를 조사할 예정이다.

가설 1. 가족친화적 상사행동(a. 정서적 지지, b. 도구적 지지, c. 롤 모델 행동, d. 창의적 일-가정 관리)은 OCB-O와 정적 관련일 것이다.

가설 2. 가족친화적 상사행동(a. 정서적 지지, b. 도구적 지지, c. 롤 모델 행동, d. 창의

적 일-가정 관리)은 OCB-I와 정적 관련일 것이다.

WFE의 조절효과

WFE는 일과 가정 사이의 긍정적 교류로, 가정과 일 중 하나의 역할에서 수행한 경험이 다른 역할의 질을 고양하는 정도를 뜻한다(Greenhaus & Powell, 2006). Carlson 등(2006)에 따르면 WFE는 개발(development), 정서(affect), 자본(capital)의 세 요인으로 구성되어 각각이 개념적으로 구분된다. 만약 직원이 일에서 얻은 기술과 지식을 사용하여 가정에서의 역할이 풍요로워졌다면 개발 WFE에 해당하고, 일에서 경험한 감정과 태도가 가정에 긍정적인 영향을 미쳤다면 정서 WFE이며, 마지막으로 직장 역할 수행을 통해 얻은 자존감, 성취감과 같은 심리적 자원을 통해 가정 역할의 질이 향상되었다면 직원은 자본 WFE를 경험한 것이다(김수정 등, 2012). 이러한 개념적 구성을 바탕으로 일과 가정 간의 확충을 세 요인으로 구분하여 연구를 진행해오고 있다(Carlson et al., 2006; Chan et al., 2022; Siu et al., 2015). Carlson 등(2006)은 일 영역에서 획득한 자원 중 어떤 종류가 가정 영역에 전이되는지 더 구체적으로 알기 위해서는 WFE의 요인을 나누어 조사해야 한다고 강조했다기 때문에 본 연구도 세 가지 하위요인을 구분하여 연구를 진행할 예정이다. 더하여, WFE는 방향에 따라 일에서 가정으로 향하는 확충(work-to-family enrichment)과 가정에서 일로 향하는 확충(family-to-work enrichment) 두 가지로 재구분할 수 있다(Carlson et al., 2006). 예를 들어, 직장 생활에서 개인적인 보람을 느끼고 이를 통해 더 나은 가족 구성원이 되는 것은 일에서 가

정으로 향하는 확충이고, 가정 생활을 통해 쾌활한 상태를 느껴 더 나은 직장인이 되는 것은 가정에서 일로 향하는 확충이다(김수정 등, 2012). 본 연구는 두 개의 방향 중 기업에서 직원에게 개입하기 더 용이한 일에서 가정으로 향하는 확충에 집중할 것이다.

직무요구-자원 이론에 의하면, 자원은 조절 변수 역할을 수행하여 직원의 행동을 긍정적인 방향으로 향상시킬 수 있다(김영신, 박형인, 2022; Bakker & Demerouti, 2017). WFE 또한 일과 가정을 병행하는 과정에서 얻을 수 있는 중요한 자원에 해당하기 때문에(Odle-Dusseau et al., 2012) 조절변수 역할을 하여 직원 행동 향상에 기여할 가능성이 높다. 구체적으로, 직원은 여러 가지 긍정적 효과를 동반하는 WFE를 경험함으로써(McNall et al., 2010) 도구적, 감정적 자원을 추가로 얻을 수 있으며(김혜경, 2016; Carvalho & Chambel, 2018), 보충한 자원은 가족친화적 상사행동과 같은 또 다른 자원과 상호작용하여 시너지 효과를 일으킬 것이다(Zhang et al., 2018). 이에 따라 WFE가 높을수록 가족친화적 상사행동이 OCB에 미치는 긍정적 효과가 더 증진할 것으로 보인다. 즉, 가족 관련 문제에 지지적인 상사행동을 경험하는 직원은 WFE를 바탕으로 더 많은 자원을 추가적으로 획득하고 그 결과, OCB 향상이 촉진될 것이라 예상한다. 이에 따라 본 연구는 WFE가 가족친화적 상사행동과 OCB의 관계를 조절하여, WFE가 낮은 경우보다 높은 경우에 두 변수 간의 정적 관계가 강화된다는 가설을 설정하였다.

가설 3. 가족친화적 상사행동(a. 정서적 지지, b. 도구적 지지, c. 롤 모델 행동, d. 창의적 일-가정 관리)과 OCB-O의 정적 관계를

WFE(i. 개발, ii. 정서, iii. 자본)가 강화할 것이다.

가설 4. 가족친화적 상사행동(a. 정서적 지지, b. 도구적 지지, c. 롤 모델 행동, d. 창의적 일-가정 관리)과 OCB-I의 정적 관계를 WFE(i. 개발, ii. 정서, iii. 자본)가 강화할 것이다.

OCB의 하위요인에 따른 차이

전술한 효과는 연구변수 간 내용 및 영역이 일치하지 않을 때보다 일치할 때 관찰될 확률이 더 높아질 수 있다. 매칭가설은 조사하는 변수 간에 내용이나 영역이 합리적으로 일치할 경우 효과가 더 발생할 수 있다고 설명한다(Cohen & Will, 1985). 매칭가설을 기반으로 조사한 선행연구들은 연구변수의 내용이 동일할 때와 그렇지 않을 때 결과가 다르게 나타나는 것을 확인해왔다(Amstad et al., 2011; Frese, 1999; Nohe & Sonntag, 2014). 특히, 관련 변수의 내용 및 영역이 서로 비슷할 때 조절 효과의 빈도가 더 많이 발생하였다(De Jonge & Dormann, 2006). 이런 매칭가설은 사회적 관계에 관한 결과변수에 대한 사회적 지지의 조절효과(Frese, 1999), 직무 결과에 대한 특정 직무 자원의 효과(van den Tooren & De Jonge, 2010) 등 다양한 주제를 아우르는 경험연구들에서 관찰되었다. 또한, 국내 연구에서도 동일하게 확인된 바 있다(위형욱, 박형인, 2023). 이처럼 변수 간 내용이 일치하는지에 대한 여부는 조사 결과에 유효한 영향을 미칠 수 있다.

예측변수와 결과변수 사이의 내용이 일치할 경우 더 많은 조절효과로 이어질 수 있기 때

문(De Jonge & Dormann, 2006), 가족친화적 상사행동과 OCB 하위요인의 내용이 서로 다를 때보다는 같을 때 WFE 조절효과의 빈도가 더 높을 것이라 기대한다. OCB-O는 조직을 겨냥하고 OCB-I는 개인을 대상으로 하는 가운데, 가족친화적 상사행동이 대인관계적 내용을 포함한다는 점에서 예측변수와 더 비슷한 것은 OCB-I일 것이다. 따라서 가족친화적 상사행동과 내용이 일치하지 않는 OCB-O보다는 내용이 일치하는 OCB-I에 대한 결과에서 WFE의 조절효과가 더 많이 나타날 것이라 예상한다.

가설 5. WFE(a. 개발, b. 정서, c. 자본)의 조절효과는 OCB-O보다 OCB-I에서 더 빈번하게 나타날 것이다.

WFE의 하위요인에 따른 차이

마지막으로, WFE의 하위요인에 따라서도 결과가 달라질 수 있을 것으로 가정한다. 그렇지만 결과가 어떻게 다를 것인지 구체적으로 예상할 수 있는 이론이나 경험적 연구가 부족하다. 그러므로 WFE의 하위요인에 기반하여 조절효과의 상대적 빈도와 강도에 있어 차이를 보이는지 탐색함으로써 각 하위요인의 차별적 효과를 확인하고 상대적인 중요성을 구분하고자 한다.

전술한 것과 같이, WFE는 직원이 직장 경험에서 얻은 지식, 태도, 자존감 등 여러 가지 요소들 중에서 어떤 요소가 WFE에 관여했는지에 따라 개발 WFE, 정서 WFE, 그리고 자본 WFE로 구분된다(Carlson et al., 2006). 자원은 그 자체의 특성이나 요구되는 상황에 따라 기능에 차이를 보이기 때문에(Van den Tooren &

De Jonge, 2010), WFE와 같이 직원에게 자원으로 작용하는 요소가 하위요인별로 원천이 다른 경우에는 자원의 구체적인 특성이 서로 다를 가능성이 높고 이러한 특성 차이는 기능 차이로까지 이어질 수 있다. 따라서 가족친화적 상사행동과 WFE 간 상호작용에 있어서, WFE의 세 가지 하위요인에 따라 조절효과의 빈도와 강도가 다를 것이라 예상한다. 즉, 예측변수인 가족친화적 상사행동의 네 가지 요인이 결과변수인 OCB에 긍정적 영향을 미치는 각각의 경우에서 WFE의 특정 하위요인은 직원에게 더 유용한 자원으로 작용하고 이에 따라 조절효과가 더 많이 또는 더 강하게 나타날 수 있다. WFE 조절효과의 양상을 탐색하였을 때 만약 상대적으로 더 중요한 자원이 있다면 조직의 관리자 등은 특히 해당 하위요인을 향상시키는 데에 초점을 맞출 필요가 있다.

연구문제. 가족친화적 상사행동(a. 정서적 지지, b. 도구적 지지, c. 롤 모델 행동, d. 창의적 일-가정 관리)과 OCB 사이의 관계에서 WFE 조절효과의 상대적 빈도와 강도는 WFE의 하위요인(a. 개발, b. 정서, c. 자본)에 따라 다르게 나타날 것인가?

방 법

연구 대상 및 절차

본 연구는 대학 소속의 생명윤리심의위원회(institutional review board)의 승인을 받은 후 진행되었다. 국내 온라인 설문조사회사의 패널을 통해 연구 참여자를 모집하였고, 횡단설계

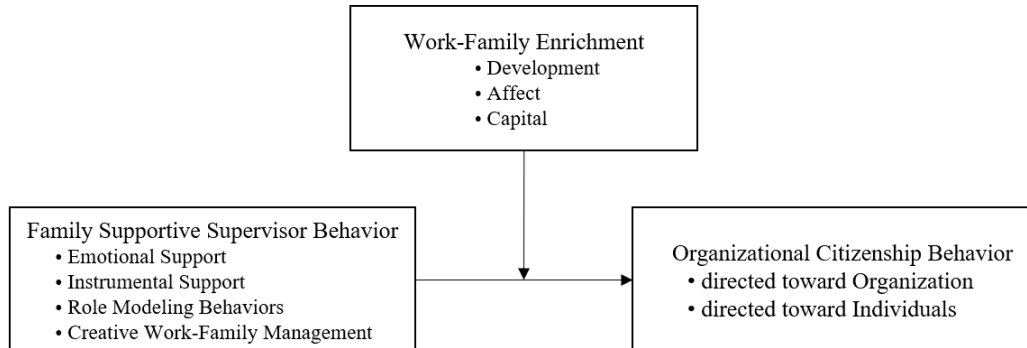


Figure 1. Hypothesized Moderation Model

를 하여 단일 시점에 자료를 수집하였다. 패 널 중 후술할 선별조건을 충족하는 참여자가 연구 설명문을 읽고 자발적으로 동의한 경우 설문에 응답할 수 있도록 하였다. 응답을 마친 참여자들은 온라인 설문조사회사로부터 소정의 적립금을 지급 받았다.

연구 참여자 선별조건으로 우선 만 19세 이상의 전일제 직장인으로 참여자를 제한하였고, 이외 선별조건은 본 연구의 주제에 맞게 추가 하였다. 상사행동을 측정하기 위해 연구 대상 자는 자신의 업무를 감독하는 직속 상사가 있어야 한다. 또한, 본 연구의 주요 조사 개념으로 WFE를 측정할 예정이었기 때문에 참여자는 직장과 가정 두 개 영역에서 역할 수행을 병행하는 상태여야 한다. 외벌이 가정은 역할 분담이 비교적 명확하여 수입을 책임지는 배우자가 두 개 영역에 균형 있게 참여하기보다는 일의 영역에 중점적으로 참여할 가능성이 높다. 이에 따라 기혼이라도 외벌이보다는 맞벌이 직장인에게 일과 가정의 양립이 더 중요할 것으로 판단하여 맞벌이로 한정하였다. 종합하면 만 19세 이상의 기혼 전일제 직장인 가운데 직속 상사가 있고, 맞벌이 가정인 참여자를 선별하기 위해 해당 정보를 조사하는

선별문항에 응답하도록 하였다. 모든 조건에 부합하는 참여자 392명 중, 응답 시간이 너무 짧은 경우(22명)와 한 변수 내의 모든 문항에 동일하게 응답한 경우(22명)를 설문조사회사에서 불성실한 응답으로 간주하였다. 이 중 두 명이 중복되어 총 42명의 사례가 제외된 후 최종적으로 350명의 자료를 전달받았다.

최종 참여자의 평균 연령은 만 42.4세($SD = 7.72$)였으며, 남성이 156명(44.6%), 여성이 194명(55.4%)이었다. 거주지역은 서울 104명(29.7%), 경기 101명(28.9%), 인천 21명(6.0%)으로, 절반 이상이 수도권에 거주하는 것으로 나타났다. 최종 학력은 대학교 졸업 225명(64.3%), 전문대 졸업 61명(17.4%), 대학원 졸업 이상 36명(10.3%), 고등학교 졸업 28명(8.0%)의 순서로 이어졌다. 직군의 경우, 사무직이 220명(62.9%)으로 가장 많았고, 관리직 57명(16.3%), 전문직 33명(9.4%), 서비스직 16명(4.6%) 등으로 나타났다. 근무 형태는 정규직 323명(92.3%), 비정규직 27명(7.7%)으로 정규직이 대부분이었으며, 직위는 대리급 90명(25.7%), 과장급 84명(24.0%), 사원급 73명(20.9%), 차장급 52명(14.9%), 마지막으로 부장급 이상 51명(14.6%)으로 응답하였다. 평균 근무

무기간은 109.9개월($SD = 89.08$)이었으며, 주당 평균 근무시간은 43.3시간($SD = 5.54$)으로 나타났다.

측정도구

가족친화적 상사행동

가족친화적 상사행동을 측정하기 위하여 Hammer 등(2009)의 척도를 위채현 등(2021)이 번안한 버전을 사용하였다. 이 척도는 정서적 지지 네 문항, 도구적 지지 세 문항, 롤 모델 행동 세 문항, 그리고 창의적 일-가정 관리 네 문항으로 구성되어 총 열 네 문항으로 구성된다. 정서적 지지에 대한 문항의 예시로는 “나의 상사는 내가 직장과 가정생활 사이에서 고민하는 문제에 대해 들어주려고 노력한다”가 있고, 도구적 지지에 대한 문항의 예시는 “나는 회사의 업무와 집안일의 일정이 겹치는 경우, 상사에게 도와달라고 할 수 있다”를 포함한다. 롤 모델 행동은 “직장과 가정생활의 균형을 유지하는 상사의 모습은 나에게 좋은 롤 모델이 된다” 등의 문항으로 측정하였고, 창의적 일-가정 관리는 “나의 상사는 부서원들이 직장과 가정생활의 균형을 더 잘 유지할 수 있도록 다양한 방안을 제시한다” 등의 문항으로 측정하였다. 모든 문항은 5점 Likert로 평가되었다(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다). 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis, CFA)의 결과, 모든 문항을 단일요인으로 묶은 모형보다, $\chi^2(77) = 1323.19, p < .001, CFI = .79, RMSEA = .22, SRMR = .07$, 네 개의 요인이 구분되는 모형에서 더 좋은 적합도를 보였다, $\chi^2(71) = 440.24, p < .001, CFI = .94, RMSEA = .12, SRMR = .02$. 두 모형 간의 차이도 통계적으로 유의하였다, $\Delta\chi^2(6) = 882.95,$

$p < .001$. 내적일치도 계수인 Cronbach's α 는 정서적 지지에서 .92, 도구적 지지에서 .88, 롤 모델 행동에서 .90, 창의적 일-가정 관리에서 .93로 나타났다.

WFE

WFE를 측정하기 위하여 김수정 등(2012)이 번안한 Carlson 등(2006)의 척도 중 일에서 가정으로 향하는 확충을 측정하는 아홉 문항을 사용하였다. 이 척도는 각 방향의 확충을 세 하위유형으로 구분하고, 하위유형별 WFE는 각 세 문항씩으로 구성되어 있다. 따라서 본 연구에서는 총 아홉 문항을 사용하였으며, 모든 문항은 5점 Likert로 측정하였다(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다). WFE의 하위요인별 예시 문항은 개발, 정서, 자본 순으로, “나의 직장 생활은 내가 ‘지식’을 습득하게 하고, 이를 통해 더 나은 가족 구성원이 되도록 돕는다”, “나의 직장 생활은 나를 쾌활하게 만들고, 이를 통해 내가 더 나은 가족 구성원이 되는 것을 돕는다”, “나의 직장 생활은 나에게 성공한 느낌을 제공하고, 이를 통해 내가 더 나은 가족 구성원이 되는 것을 돕는다”를 포함한다. 연구모형으로 설정한 개발, 정서, 그리고 자본 WFE로 구성된 3요인모형이, $\chi^2(24) = 135.31, p < .001, CFI = .97, RMSEA = .12, SRMR = .02$, 단일요인으로 취급한 1요인모형보다, $\chi^2(27) = 557.08, p < .001, CFI = .87, RMSEA = .24, SRMR = .05$, 더 좋은 적합도 수치를 보였다. 두 모형 간 차이도 통계적으로 유의하였다, $\Delta\chi^2(3) = 421.77, p < .001$. 또한 정서와 자본을 측정하는 문항들이 서로 겹칠 수 있어서 정서와 자본을 하나의 요인으로 묶은 2요인모형도 분석하였다, $\chi^2(26) = 365.76, p < .001, CFI = .92, RMSEA = .19,$

SRMR = .03. 그러나 여전히 3요인모형이 2요인모형보다 통계적으로 더 우수하였다, $\Delta\chi^2(2) = 230.45, p < .001$. 따라서 세 요인을 구분하여 분석하였으며, 내적일치도를 나타내는 Cronbach's α 는 개발, 정서, 자본 WFE에서 각각 .88, .93, .92였다.

OCB

OCB는 윤수민(2011)이 번안한 Lee와 Allen(2002)의 척도를 사용하여 5점 Likert로 측정하였다(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다). OCB-O와 OCB-I를 각각 여덟 문항씩 측정하여 총 16문항으로 구성되어 있다. OCB-O의 예시 문항은 “아무도 강요하지 않았지만 회사의 이미지에 도움이 되는 행사에 참여 한다”가 있고, OCB-I에 대한 예시 문항은 “신입사원들이 잘 적응할 수 있도록 방법을 마련해 준다”가 있다. 내적일치도 계수인 Cronbach's α 는 OCB-O에서 .91, OCB-I에서 .88로 나타났다.

통제변수

선행연구에 따르면, 성별(Thompson et al., 2020) 연령(Allen, 2006), 그리고 근무기간(Ng & Feldman, 2010)은 OCB에 유의한 영향을 미칠 수 있다. 따라서 통제변수를 선정하기 위해 Becker 등(2016)의 권고를 바탕으로 상관분석을 시행하여 본 연구의 자료에서도 이 세 가지 인구통계학적 변수가 OCB에 영향을 미쳤는지 확인하였다. 분석 과정에서 성별의 경우 남성을 0, 여성을 1로 코딩하였다. 분석 결과, OCB-O에 대하여 성별($r = -.16, p < .01$), 연령($r = .18, p < .001$), 그리고 근무기간($r = .19, p < .001$)은 모두 유의한 상관을 보였다(표 1). 그렇지만 여러 개의 통제변수를 투입하는 것은 결과 해석을 저해할 수 있고(Becker et al.,

2016), 일반적으로 예측변수 간 상관이 높은 것도 좋은 접근이 아니다. 표 1의 상관분석 결과에 따르면 연령과 근무기간의 상관이 높은 편으로 나타났기 때문에($r = .46, p < .001$), 둘 중 상대적으로 OCB-O와 더 강한 관계를 보이는 근무기간을 성별과 함께 통제변수로 사용하였다. 또한, OCB-I는 근무기간($r = .09, p < .10$)과 한계적 유의도 수준에서 상관을 보였기 때문에 OCB-I에 대해서는 근무기간을 통제변수로 설정하였다.

자료분석

가설을 확인하기 위한 자료분석은 SPSS 프로그램으로 시행하였다. 먼저, 연구변수들의 평균 및 표준편차, 내적일치도 계수를 구하고, 변수들 간 상관분석을 실시하였다. 이후, 결과 변수에 대한 위계적 회귀분석을 시행하여 두 개의 회귀모형을 구하였다. OCB-O에 대한 분석의 첫 번째 단계에는 통제변수를 투입하였고, 두 번째 단계에서는 예측변수인 가족친화적 상사행동의 하위요인과 조절변수인 WFE의 하위요인을 투입하였다. 세 번째 단계에서는 두 변수의 하위요인을 조합하여 12개(네 가지 가족친화적 상사행동 \times 세 가지 WFE)의 상호작용항(interaction term)을 투입하였다. OCB-I에 대한 분석도 절차는 동일하였다.

투입 전에, 결과를 의미 있게 해석하기 위하여 통제변수와 조절변수를 포함하여 연속변수인 예측변수를 모두 평균중심화(mean-centering)하였다(Aiken & West, 1991). 상호작용항이 유의한 경우에는 정확한 차이를 비교하기 위해 조절변수의 단순기울기 분석(simple slopes analysis)을 시행하였다(Aiken & West, 1991). 또한, 12개의 상호작용항을 한꺼

번에 투입하여 분석할 때 검정력(power)이 약해지는 것을 고려하여(Aiken & West, 1991), 한계적 유의도(marginally significant) 수준($p < .10$)에 기반하여 가설의 지지 여부를 확인하였다.

또한 조절효과에 있어 매칭가설에 따른 차이를 확인하기 위해서 De Jonge와 Dormann (2006)에 기반하여 한계적 유의도 수준으로 유의한 상호작용의 개수를 비교하였다. 가설이 지지되기 위해서는 예측변수와 내용이 비슷한 OCB-I에서 OCB-O에서보다 유의한 상호작용의 숫자가 더 많이 관찰되어야 한다.

결 과

표 1에 각 변수의 평균 및 표준편차, 내적 일치도 계수, 그리고 변수 간의 상관계수를 제시하였다. 먼저, OCB-O는 정서적 지지($r = .51, p < .001$), 도구적 지지($r = .49, p < .001$), 롤 모델 행동($r = .50, p < .001$), 그리고 창의적 일-가정 관리($r = .54, p < .001$)와 유의한 정적 상관을 보였다. 따라서 가설 1이 a, b, c, d 모두에서 지지되었다. OCB-I 또한 정서적 지지($r = .34, p < .001$), 도구적 지지($r = .37, p < .001$), 롤 모델 행동($r = .27, p < .001$), 그리고 창의적 일-가정 관리($r = .34, p < .001$)와 유의한 정적 상관을 보였으므로 가설 2가 a, b, c, d 모두에서 지지되었다.

표 2에 결과변수가 OCB-O일 때의 위계적 회귀분석 결과를 제시하였다. 전체적으로, 상호작용항을 모두 포함한 마지막 단계의 모형은 OCB-O의 변량 중 42.0%를 설명하였으며, $\text{adjusted } R^2 = .42, p < .001$, 12개의 상호작용항은 성별 및 근무기간과 가족친화적 상사행동의 주효과를 통제하고도, 7.0%의 변량을 추

가로 설명하였다. 구체적으로는, 정서적 지지와 자본 WFE($\beta = .48, p < .01$), 도구적 지지와 개발 WFE($\beta = .61, p < .001$), 도구적 지지와 자본 WFE($\beta = -.36, p < .05$), 그리고 창의적 일-가정 관리와 개발 WFE($\beta = -.33, p < .05$)가 유의한 상호작용을 보이는 것으로 나타났다. 그러나 단순기울기 확인을 위해 상호작용항을 단독으로 투입하였을 때 창의적 일-가정 관리와 개발 WFE 상호작용항은 유의하지 않았다. 그림 2에 단순기울기 분석에서 유의한 상호작용을 보인 결과를 제시하였다. 그림 2에서 보이는 것과 같이, WFE의 하위차원 수준이 낮을 때보다 높을 때, 가족친화적 상사행동의 하위요인과 OCB-O의 정적 관계가 더 강화되었다. 결과적으로, 가설 3-a-iii, 3-b-i, 그리고 3-b-iii이 지지되었다. 반면, 3-a-i, 3-a-ii, 3-b-ii는 지지되지 않았다. 이에 더하여, 롤 모델 행동과 창의적 일-가정 관리와의 관계에서는 어떤 조절효과도 나타나지 않았기 때문에 가설 3-c 및 가설 3-d가 지지되지 않았다.

다음으로, OCB-I가 결과변수인 경우의 위계적 회귀분석 결과를 표 3에 정리하였다. 상호작용항을 모두 포함한 최종 단계의 모형은 OCB-I 변량의 23.0%를 설명하였으며, $\text{adjusted } R^2 = .23, p < .001$, 근무기간과 가족친화적 상사행동의 주효과를 통제하면 상호작용항 12개는 7.0%의 변량을 추가로 설명하는 것으로 나타났다. 자세하게는 정서적 지지와 정서 WFE($\beta = -.44, p < .05$) 및 자본 WFE($\beta = .69, p < .01$), 도구적 지지와 개발 WFE($\beta = .30, p < .10$) 및 자본 WFE($\beta = -.35, p < .10$)가 유의한 상호작용으로 확인되었다. 단순기울기 분석에서 상호작용이 유의하게 나타난 결과들을 그림 3에 제시하였다. 그림 3을 살

Table 1. Descriptive Statistics and Correlations of Study Variables

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Gender												
2. Age	-.22 ^{***}											
3. Tenure	-.24 ^{***}	.46 ^{***}										
4. Emotional support	-.07	.06	.11 [*]	(.92)								
5. Instrumental support	-.05	< .00	.09 [†]	.81 ^{***}	(.88)							
6. Role modeling behaviors	-.07	.05	.11 [*]	.66 ^{***}	.65 ^{***}	(.90)						
7. Creative work-family management	-.06	.04	.08	.78 ^{***}	.77 ^{***}	.81 ^{***}	(.93)					
8. Development WFE	-.09 [†]	.17 ^{**}	.08	.37 ^{***}	.36 ^{***}	.38 ^{***}	.44 ^{***}	(.88)				
9. Affect WFE	-.07	.18 ^{**}	.09	.41 ^{***}	.36 ^{***}	.40 ^{***}	.41 ^{***}	.78 ^{***}	(.93)			
10. Capital WFE	-.08	.12 [*]	.05	.41 ^{***}	.35 ^{***}	.38 ^{***}	.43 ^{***}	.74 ^{***}	.85 ^{***}	(.92)		
11. OCB-O	-.16 ^{**}	.19 ^{***}	.19 ^{***}	.51 ^{***}	.49 ^{***}	.50 ^{***}	.54 ^{***}	.40 ^{***}	.42 ^{***}	.43 ^{***}	(.91)	
12. OCB-I	-.05	.06	.09 [†]	.34 ^{***}	.37 ^{***}	.27 ^{***}	.34 ^{***}	.31 ^{***}	.34 ^{***}	.36 ^{***}	.54 ^{***}	(.88)
M	-	42.39	109.93	2.92	3.14	2.97	3.09	3.43	3.33	3.46	3.10	3.59
SD	-	7.72	89.08	0.93	0.91	0.92	0.94	0.75	0.92	0.85	0.73	0.55

N=350, Gender was dummy coded in 0 = male and 1 = female, Values in the parentheses are reliability coefficients (Cronbach's α), WFE = work-family enrichment, OCB-O = organizational citizenship behavior directed toward organization, OCB-I = organizational citizenship behavior directed toward individuals.

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Table 2. Moderating Effects of WFE on OCB-O

Criterion	Step	Predictor	β	R^2	Adjusted R^2	ΔR^2		
OCB-O	1	Gender	-.13*	.05***	.05***			
		Tenure	.16**					
	2		Gender	-.09*	.39***	.37***	.34***	
			Tenure	.11*				
		Emotional support (A1)	.10					
		Instrumental support (A2)	.09					
		Role modeling behaviors (A3)	.10					
		Creative work-family management (A4)	.19*					
		Development WFE (B1)	.03					
		Affect WFE (B2)	.08					
		Capital WFE (B3)	.13 [†]					
		3		Gender				-.07 [†]
				Tenure				.11*
				A1				.05
				A2				.12
	A3			.11				
	A4			.22*				
	B1			.06				
	B2			.02				
	B3			.21**				
	(A1) × (B1)			-.09				
	(A1) × (B2)			-.27				
	(A1) × (B3)			.48**				
	(A2) × (B1)			.61***				
	(A2) × (B2)	.02						
	(A2) × (B3)	-.36*						
	(A3) × (B1)	-.02						
	(A3) × (B2)	< .00						
(A3) × (B3)	.14							
(A4) × (B1)	-.33*							
(A4) × (B2)	.21							
(A4) × (B3)	-.23							

Note. $N = 350$. β = standardized regression coefficient, Gender was dummy coded in 0 = male and 1 = female, WFE = work-family enrichment, OCB-O = organizational citizenship behavior directed toward organization.

[†] $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

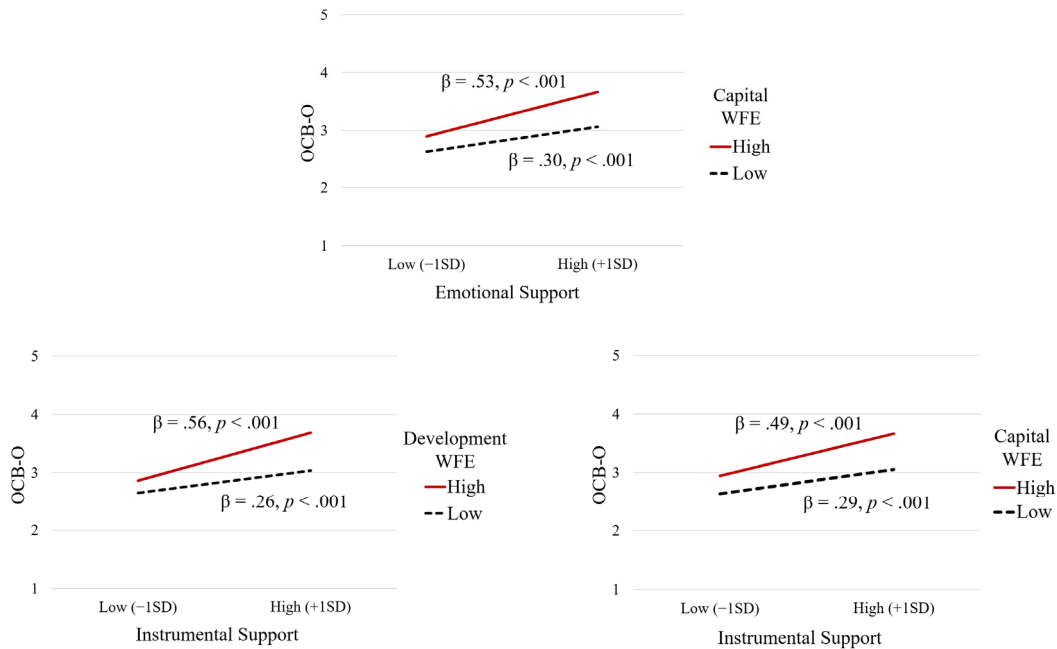


Figure 2. Interactions on Organizational Citizenship Behavior directed toward Organization (OCB-O)

Note. WFE = work-family enrichment

퍼보면, 예상한 바와 같이 가족친화적 상사행동의 하위요인과 OCB-I의 정적 관계가 WFE의 하위차원 수준이 낮을 때보다 높을 때 더 강화되었다. 종합하면, 가설 4-a-ii, 4-a-iii, 4-b-i, 그리고 4-b-iii이 지지된 반면, 4-a-i 과 4-b-ii는 지지되지 않았다. 더하여, 롤 모델 행동과 창의적 일-가정 관리가 포함된 상호작용항 모두에서 조절효과가 나타나지 않았으므로 가설 4-c와 가설 4-d가 지지되지 않았다.

또한, OCB의 하위요인별 차이를 알아보기 위해 OCB-O와 OCB-I 각각에서 단순기울기 분석을 할 수 있었던 유의한 상호작용의 개수를 확인하였다. 그 결과, OCB-O에서 유의한 상승적 조절효과가 세 개이고, OCB-I에서는 네 개로 나타나 OCB-O보다 OCB-I에서 조절효과가 더 많이 발생하였다. 따라서 가설 5는 지지되

었다.

나아가 연구문제에 대한 답을 탐색하기 위해 가설 5에서 확인하였던 조절효과 일곱 개를 대상으로 WFE 하위요인별 조절효과와 개수와 표준화 회귀계수를 비교하였다(표 2, 표 3). 예측변수인 가족친화적 상사행동의 네 개 하위요인 중 롤 모델 행동과 창의적 일-가정 관리에서는 WFE의 어떤 하위요인과의도 유의한 상호작용이 관찰되지 않았다. 반면, 예측변수의 다른 두 하위요인인 정서적 지지 및 도구적 지지와 WFE의 상호작용은 OCB의 하위요인에 관계없이 나타났다. 요컨대, 예측변수인 정서적 지지, 도구적 지지와 결과변수인 OCB-O, OCB-I 사이 총 네 개(2 × 2)의 관계에서 WFE의 조절효과가 관찰되었다. 먼저, 정서적 지지와 OCB-O 및 OCB-I의 관계에서 자본

Table 3. Moderating Effects of WFE on OCB-I

Criterion	Step	Predictor	β	R^2	Adjusted R^2	ΔR^2
OCB-I	1	Tenure	.09 [†]	.01 [†]	.01 [†]	
		Tenure	.05			
	2	Emotional support (A1)	-.01			
		Instrumental support (A2)	.26 ^{**}			
		Role modeling behaviors (A3)	-.09	.21 ^{***}	.19 ^{***}	.20 ^{***}
		Creative work-family management (A4)	.10			
		Development WFE (B1)	.01			
		Affect WFE (B2)	.08			
		Capital WFE (B3)	.19 [*]			
		Tenure	.04			
		A1	-.05			
		A2	.32 ^{***}			
	A3	-.07				
	A4	.10				
	B1	.05				
	B2	.03				
	B3	.27 ^{**}				
	(A1) × (B1)	-.04				
	(A1) × (B2)	-.44 [†]				
	3	(A1) × (B3)	.69 ^{**}	.27 ^{***}	.23 ^{***}	.07 ^{**}
		(A2) × (B1)	.30 [†]			
		(A2) × (B2)	.07			
		(A2) × (B3)	-.35 [†]			
		(A3) × (B1)	-.17			
		(A3) × (B2)	.11			
		(A3) × (B3)	.09			
		(A4) × (B1)	.09			
(A4) × (B2)	.16					
(A4) × (B3)	-.28					

Note. $N = 350$. β = standardized regression coefficient, WFE = work-family enrichment, OCB-I = organizational citizenship behavior directed toward individual.

[†] $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

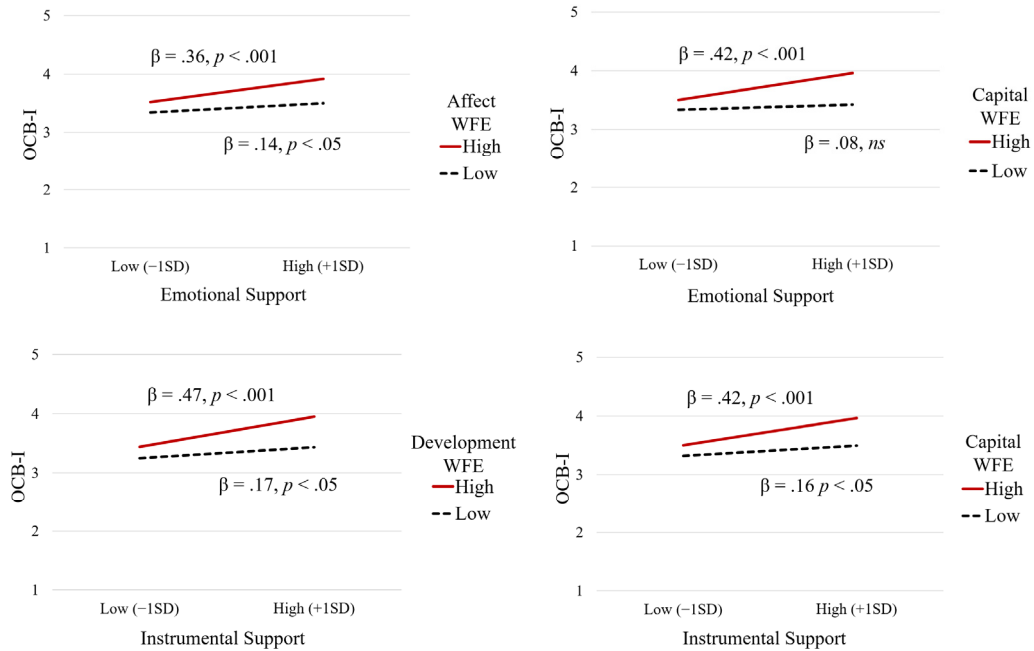


Figure 3. Interactions on Organizational Citizenship Behavior directed toward Individuals (OCB-I)

Note. WFE = work-family enrichment.

WFE의 조절효과가 일관되게 나타났다. 또한, WFE의 세 가지 하위요인 중에서 자본 WFE에 의한 조절효과의 강도가 가장 높았다. 즉, 상사의 가족친화적 행동이 정서적 지지에 초점을 맞추고 있을 때 자본 WFE가 높으면 강한 상승적 상호작용이 나타났다. 다음으로, 도구적 지지와 OCB-O 및 OCB-I의 관계에서도 자본 WFE가 일관되게 조절효과를 보였다. 상사가 가족친화적 행동 중에서 도구적 지지에 집중하고 있을 때에도 자본 WFE가 높으면 상승적 상호작용이 나타난 것이다. 추가로, 도구적 지지와 OCB-O 및 OCB-I의 관계에서는 개발 WFE의 조절효과가 자본 WFE보다 강하게 나타났다. 요컨대, 상사의 가족친화적 행동이 도구적 지지인 경우에는 자본 WFE가 높을 때와 더불어 개발 WFE가 높을 때에도 상승적 상호

작용이 나타나는데, 개발 WFE에서 조절효과의 강도가 더욱 강했다. 결과적으로, WFE 조절효과는 하위요인에 따라 그 양상을 달리하여 주로 자본과 개발 하위요인에서 나타났고, 자본에서 더 많이 나타났다. 예측변수의 하위요인에 따라서도 상호작용의 양상이 달라서 예측변수가 상사의 정서적 지지와 도구적 지지일 때에 한하여 상호작용이 나타났으며, 예측변수의 내용에 따라 더 강한 조절효과가 나타나는 WFE의 하위요인에 차이가 있었다.

논 의

본 연구는 OCB를 향상시킬 수 있는 방법을 찾기 위해 OCB의 예측변수로서 가족친화적

상사행동을 설정하고 그 관계가 WFE에 의해 강화되는지 조사하였다. 나아가, 가족친화적 상사행동과 OCB의 하위요인의 내용이 서로 일치할 때 WFE의 조절효과가 더 많이 나타나는지 확인하고, WFE의 세 하위요인별 조절효과가 빈도와 강도에 있어 서로 다른 양상을 보이는지 알아보려고 하였다. 이를 위해 직속 상사가 있고, 맞벌이 가정에 속한 만 19세 이상의 기혼 전일제 직장인 350명을 대상으로 온라인 설문을 실시하였다.

상관분석 결과, 가족친화적 상사행동의 네 가지 하위요인은 OCB-O 및 OCB-I 모두와 유의한 정적 상관을 보였다. 이는 상사의 가족친화적 행동이 높을 때 직원의 OCB 수행도 높게 나타난다는 것을 의미한다. 해당 결과는 직무요구-자원 이론(Bakker & Demerouti, 2017) 및 사회교환 이론(Blau, 1964)을 기반으로 예상한 바와 일치하는 결과이다. 구체적으로, 상사의 지지적 행동이 자원으로 기능할 수 있고 (Chen & Zhang, 2020; Hobfoll, 2001), 자원은 직원의 다양한 수행을 향상시킬 수 있다는 내용의 직무요구-자원 이론(Bakker & Demerouti, 2017)과 함께, 조직 덕분에 이로운 경험을 한 직원은 조직과 호혜적 관계를 형성할 수 있다고 주장하는 사회교환 이론(Blau, 1964)을 지지한다. 두 변수 간의 실제 인과관계는 상관분석 결과만으로 정확하게 예측하기 어려우나, 유의한 정적 관계가 관찰되었다는 점에서 가족친화적 상사행동과 OCB 간에 실질적인 연관성이 있다는 것을 경험적으로 확인할 수 있었다.

다음으로 직무요구-자원 이론(Bakker & Demerouti, 2017)에 근거하여 WFE가 가족친화적 상사행동과 OCB 사이의 정적 관계를 조절할 것으로 예상하였다. 이를 확인하기 위해

중다회귀분석과 단순기울기 차이검정을 시행한 결과, 총 24개의 경우 중 총 일곱 개의 유의한 상호작용이 있었다. 우선, OCB-O에서 세 개의 상호작용이 관찰되어 정서적 지지가 예측변수일 때에는 자본 WFE, 도구적 지지가 예측변수일 때에는 개발 및 자본 WFE가 상승적 조절효과를 보였다. OCB-I에 대해서는 네 개의 상호작용이 관찰되어 예측변수가 정서적 지지일 때에는 정서 및 자본 WFE, 도구적 지지일 때에는 개발 및 자본 WFE가 상승적으로 조절하였다. 즉, 예상한 바와 같이 가족친화적 상사행동이 높을수록 OCB가 높게 나타났고, WFE가 높으면 두 변수 간 관계가 더욱 강해질 수 있음을 발견하였다. 이러한 WFE의 상승적 조절효과는 WFE가 직원의 자원 보충에 일조하고(Carvalho & Chambel, 2018), WFE를 통해 획득한 자원의 경우 상사의 지지적 행동과 상호작용하여 시너지 효과를 낼 수 있다는 선행연구의 주장(Zhang et al., 2018)과 일치하는 결과이다. 또한, 자원이 조절변수 역할을 하여 직원의 행동을 긍정적 방향으로 변화시킬 수 있다는 직무요구-자원 이론(Bakker & Demerouti, 2017)을 경험적으로 지지한 결과로, 직장 경험을 통한 가정 역할 수행이 향상되는 수준이 높을수록 가족친화적 상사행동이 OCB에 긍정적 영향을 미치는 정도가 더 커질 수 있음을 시사한다.

그렇지만 이러한 상승적 조절효과는 일부 하위요인에 한하여 부분적으로 관찰되었다. 가족친화적 상사행동의 네 가지 요인 중 정서적 지지와 도구적 지지를 제외한 나머지 두 요인인 롤 모델 행동과 창의적 일-가정 관리가 예측변수일 때에는 WFE의 어떤 하위요인에서도 조절효과를 관찰할 수 없었다. 이에 대해서는 다음과 같은 두 가지 대안적 가능성

으로 해석할 수 있다. 먼저, 직원이 획득한 자원의 고유한 특성이 영향을 미쳤을 수 있다. 상사가 직원을 보살피며 정서적 지지를 제공하거나 지식 및 정보 등을 전달하여 도구적으로 지지하는 경우, 직원은 정서적 만족감, 성취감과 같은 부류의 자원을 얻을 수 있다(Kalliath et al., 2019). 해당 자원은 가정 영역에까지 영향을 미칠 수 있다는 특성을 지니기 때문에 (Zhou et al., 2019) 정서적 지지와 도구적 지지가 WFE와 상호작용할 수 있었던 것으로 보인다. 반면, 롤 모델 행동과 창의적 일-가정 관리하는 직원이 만족감, 성취감을 얻을 수 있도록 유도하기보다는 업무 수행을 효율적으로 하는 데에 더 집중하는 경향이 있다. 따라서 해당 두 요인은 WFE와 같은 가정 영역 관련 변수와 상호작용할 가능성이 비교적 낮다고 추측할 수 있다. 또 다른 가능성으로는, 상사와 직원의 직접적인 교류 수준에 따라 결과가 다르게 나타났을 수 있다. 정서적 지지, 도구적 지지와 비교했을 때, 롤 모델 행동과 창의적 일-가정 관리하는 상사와 직원이 직접적으로 교류하는 정도가 낮은 편이다. 왜냐하면 정서적 지지와 도구적 지지는 상사가 직원의 상태를 염려하고 관심을 기울인 다음 이에 대해 직접적으로 소통하는 형태지만, 롤 모델 행동과 창의적 일-가정 관리는 모범이 될 만한 행동을 보여주는 것, 효율적인 업무분장을 하는 것에 초점을 맞추고 있기 때문이다(Hammer et al., 2009). 즉, WFE의 조절효과가 나타난 예측변수와 나타나지 않은 예측변수는 상사와 직원 간 직접적인 교류 정도에 따라 구분되고 이러한 차이가 조절효과의 유무에도 영향을 미쳤을 가능성이 있다. 따라서 상사와 직원이 밀접하게 연결되어 소통하는 정서적 지지, 도구적 지지는 WFE와 상호작용할 가능성이 더

높은 반면, 롤 모델 행동과 창의적 일-가정 관리하는 그 가능성이 상대적으로 낮은 것이라 미루어 짐작할 수 있다.

나아가 가족친화적 상사행동이 대인관계적 원천에서 오는 예측변수인 만큼, OCB의 하위 요인도 조직 전체가 아닌 상사를 포함하여 조직 내 개인을 대상으로 할 때 WFE의 조절효과가 더 많이 나타나는지 확인하였다. De Jonge와 Dormann(2006)의 연구에 기반하여 특히 유의한 조절효과의 빈도에 주목하였다. 조사 결과, 예상과 같이 OCB-O보다 OCB-I가 결과변수인 모형에서 더 많은 빈도의 조절효과가 관찰되었다. 이처럼 변수 간 내용 일치 여부로 인하여 조절효과의 빈도에 있어 차이가 나타나는 양상은 예측변수와 결과변수의 내용 및 영역이 같을 때 조절효과가 더 많이 발생한다는 선행연구의 결과와 일치한다(De Jonge & Dormann, 2006). 이러한 결과는 매칭가설 (Cohen & Will, 1985; De Jonge & Dormann, 2006)을 경험적으로 지지하는 근거이다. 여기에 더해 OCB-O와 OCB-I의 예측모형이 각각 다를 수 있음을 보여준다.

연구문제에서는 WFE 하위요인에 따르는 조절효과 양상의 차이를 확인하고자 하였다. 구체적으로는, 네 가지 가족친화적 상사행동과 OCB가 갖는 각각의 관계를 WFE가 조절할 때, WFE의 어떤 하위요인에서 조절효과가 더 많이 혹은 더 강하게 나타났는지 살펴보았다. 그 결과, 정서적 지지 및 도구적 지지가 OCB와 갖는 관계에서 WFE의 하위요인에 따라 조절효과의 빈도와 강도가 다르게 나타났다. 조절효과의 빈도와 강도 양상에서 주목할 만한 결과는 두 가지가 있었다. 먼저, 정서적 지지 및 도구적 지지와 OCB의 관계 모두에서 자본 WFE의 조절효과가 나타나 결과적으로는 자본

WFE 조절효과의 빈도가 가장 높았다. 즉, 직원의 OCB 향상에 있어 자본 WFE는 비교적 다양한 경우에 걸쳐 유용하게 쓰일 수 있는 자원으로 보인다. 성취감 등 심리적 자원에 대한 내용을 다루는 자본 WFE는(Carlsone et al., 2006) 정서적 측면과 목표성취 두 가지 내용을 모두 포함하고, 두 내용은 각각 정서적 지지, 도구적 지지와 관련이 있다. 따라서 자본 WFE가 정서적 지지, 도구적 지지와 더 많이 상호작용을 하였던 것으로 보인다. 한편, 정서적 지지와 OCB 사이에서는 자본 WFE의 조절효과, 도구적 지지와 OCB 사이에서는 개발 WFE의 조절효과 강도가 가장 높게 나타났다. 정서적 지지와 자본 WFE는 심리적 자원에 대한 내용을, 도구적 지지와 개발 WFE는 지식 관련 내용을 포함한다. 요컨대, 서로 개념적으로 비슷한 하위요인끼리 결합하면 WFE 하위요인이 더욱 유용한 자원으로 작용하여 조절효과 강도가 높게 나타나는 것으로 보인다. 이는 예측변수와 조절변수의 내용이 비슷할 때 조절효과 강도가 높게 나타난다는 선행연구 결과와 동일한 양상으로 확인된다(Nohe & Sonntag, 2014).

추가적으로, 사후검정에서 가설과 상관없이 결과변수에 대해 상호작용항을 각각 투입하여 개별항의 변량을 확인하고, 한꺼번에 투입했을 때와 비교하여 유의한 상호작용항의 개수가 변하는지 보고자 했다. 그 결과, OCB-O에서는 한꺼번에 투입했을 때 네 개, 각각 투입했을 때에는 일곱 개의 상호작용항이 유의하였다. OCB-I에서는 한꺼번에 투입했을 때 네 개, 각각 투입했을 때에는 12개의 상호작용항이 모두 유의하였다. 특히하게, OCB-O에 대하여 모든 상호작용항을 한꺼번에 투입한 경우에는 창의적 일-가정 관리와 개발 WFE 상호

작용항이 유의하였지만, 개별적으로 투입했을 때에는 유의하지 않았다. 이는 다른 예측변수들과의 관계에 의해 발생한 억제효과의 결과로 보인다(Paulhus et al., 2004). 이렇게 예외적인 경우를 제외하면, 개별적으로 투입했을 때 더 많은 상호작용이 관찰되고, 이는 자연스러운 결과이다. 서로 연관된 변수를 동시에 투입하면 서로 중첩되는 변량이 제외되기 때문에 대부분 하나의 개별 변수가 설명하는 변량이 줄어들기 때문이다. 반대로, 중첩된 변량을 고려하고도 고유한 설명량이 존재하는 유의한 상호작용이 있다는 것은 그만큼 이들 결과가 강력하고 안정적이라는 증거가 된다. 더하여, 이러한 추가분석에서는 1종 오류(Type I error)가 늘어날 가능성이 높기 때문에 Bonferroni 교정을 실시한 이후에도 유의한 상호작용항이 있는지 확인하였다(Shaffer, 1995). Bonferroni 교정을 적용하여 유의확률 .004 수준에서 사후분석 결과를 다시 검토한 바에 따르면 OCB-O에 대해서는 도구적 지지와 개발 WFE가 유의한 상호작용을 보였고, OCB-I에 대해서는 정서적 지지와 자본 WFE, 그리고 도구적 지지와 개발 WFE의 두 상호작용항이 유의하였다. 다시 말해, 조절효과를 개별적으로 분석하면서 1종 오류를 교정하였을 때 OCB의 두 하위요인 모두에서 도구적 지지와 개발 WFE가 일관되게 상호작용을 하면서 강력한 효과를 보였고, OCB-I에서는 통합분석에서 가장 큰 효과크기($\beta = .68, p < .01$)를 보인 정서적 지지와 자본 WFE의 상호작용 역시 여전히 큰 효과를 보였다.

그 밖에도 본 연구에서 추가로 주목할 결과는 인구통계학적 특성과 WFE의 관계이다. 조절변수의 선행요인은 본 연구의 주요 관심 주제가 아니었지만, 본 연구의 자료에서 연령이

세 가지 WFE 모두와 정적 상관을 보였다. 일-가정 접점 연구의 개념적 모형에서는 일-가정 균형 혹은 확충의 선행요인으로서 인구통계학적 변수의 역할을 크게 특정하지는 않고 있으나(Greenhaus & Allen, 2011; Greenhaus & Powell, 2006), 미국의 대규모 연구에서는 연령이 낮을수록 일-가정 갈등의 경험이 더 크게 나타난 경우가 있었다(Bellavia & Frone, 2005). 이와 비슷하게 본 연구는 연령이 높을수록 직장에서의 긍정적 경험을 가정으로 연결시키는 일에서 가정으로 향하는 확충을 보다 노련하게 할 수 있음을 시사한다. 그렇지만 이러한 결과를 일반화시키기에는 한계가 있다. 예를 들어, 결혼 여부에 따라 연령이 다르다는 국내 연구 결과가 존재한다(박형인, 2022). 본 연구는 기혼자를 대상으로 조사했기 때문에 미혼이 포함된 연구에 비해 참가자의 연령이 높았을 수 있다. 즉, 연령이 상대적으로 높거나 기혼의 경우에만 이런 현상이 관찰될 가능성 역시 배제할 수 없다. 미혼이라고 해서 일과 사생활 간의 균형이 중요하지 않거나 불필요한 것은 아니지만, 두 집단에서 상사의 가족친화적 행동이나 WFE가 갖는 의미가 동일하지 않을 수 있고 이에 따라 서로 다른 결과가 나타날 것을 예방하기 위해 맞벌이 직장인으로 본 연구의 참가자를 한정하였다. 추후에는 인구통계학적 특성이 WFE에 미치는 결과에 대한 심도 있는 연구가 필요해 보인다.

본 연구의 이론적 함의는 다음과 같다. 첫째, 가족친화적 상사행동을 연구한 선행연구의 제한점을 보완하였다. 기존 연구에서는 가족친화적 상사행동을 단일요인으로 사용하고 직장인이라는 조건하에서만 참여자를 선정하여 자료를 수집하였지만, 본 연구에서는 더 나아가 변수의 하위요인을 구분하고 선별조건

을 구체적으로 설정하였다. 이를 통해 가족친화적 상사행동의 각 하위요인에 따르는 결과를 자세하게 확인할 수 있었고, 적절한 선별조건을 설정하여 연구에 알맞은 참여자를 상대로 자료 수집이 가능하였다. 이 같은 설계는 선행연구(심미라, 조윤희 2023; 정아름, 박상언 2020; Crain & Steven, 2018; Lv, 2018; Wang et al., 2013)의 내용에 추가적인 정보를 제공할 수 있다는 의의를 갖는다. 둘째, OCB와 WFE의 하위요인에 따르는 조절효과의 양상 차이를 세부적으로 조사하였다. 많은 조절효과 연구에서는 보통 단순기울기 검정에 주요한 관심을 두고 조사하는데, 조절효과의 빈도와 강도에 대한 내용까지 함께 다루는 연구는 드문 편이다. 본 연구는 조절효과의 양상을 자세하게 확인함으로써, OCB의 하위요인에 따라 예측모형이 차별적이라는 사실을 밝혔고, WFE 하위요인에 따른 조절효과의 빈도와 강도 차이도 확인하였다. 특히 WFE 조절효과의 경우, 빈도가 유독 높은 특정 하위요인이 있다는 것과 더불어 상호작용하는 예측변수에 따라 차이가 있음을 확인하여 WFE 조절효과의 구체적인 양상을 밝혔다는 점에 의의가 있다.

실무적으로는, 가족친화적 상사행동이 OCB에 영향을 미치는 과정에서 WFE 하위요인 일부가 그 관계를 촉진할 수 있음을 확인하였다. 이는 해당 WFE 수준이 높은 사람에게는 상사 행동으로부터 얻는 긍정적 효과의 크기가 강하다는 것을 의미한다. 따라서 조직은 직원의 OCB 향상을 유도하고자 환경을 조성할 때 상사의 가족친화적 행동을 강조하여 직원이 일과 가정의 두 영역 모두에서 더 잘 수행할 수 있도록 개입해야 한다. 이를 위해 상사에 대한 교육 및 훈련(Kossek et al., 2024), 리더십

프로그램(Dannheim et al., 2021) 등을 활용할 수 있다. 또 다른 실무적 함의로, 하위요인에 따라 조절효과 양상이 다르게 나타난 결과를 통해 단순히 가족친화적 상사행동과 WFE의 긍정적 효과를 제시하는 것을 넘어 더욱 세부적인 목표를 제시할 수 있다는 점이 있다. 먼저, OCB-O와 OCB-I에서 WFE의 조절효과 양상이 다르게 나타났기 때문에 조직은 어떤 OCB를 더 촉진시키고자 하는지 그 목표에 따라 실무적 개입을 서로 다르게 해야 한다. 예를 들어, OCB-I를 향상시키기 위해서는 대인관계적 자원이 직원에게 전달되도록 관심을 기울여야 할 것이다. 또한, 직원의 OCB 향상에 있어 WFE의 하위요인 중 자본 WFE가 다양한 상황에서 유용한 요인임을 확인하였다. 따라서 직원의 WFE에 개입할 때 조직이 투입할 수 있는 시간 및 환경이 한정되어 있거나 직원이 여러 상황을 아울러 사용할 수 있는 자원이 필요하다면 직원이 느낀 성취감이 가정에 영향을 미칠 수 있도록 하여 자본 WFE를 높이는 데 집중해야 할 것이다.

이와 같은 의의에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 가진다. 첫째, 본 연구에서 모든 변수는 단일 시점으로 측정되었다. 즉, 자료를 단일 시점에서 한 번 수집하였기 때문에 변수 간 인과관계 확인이 어렵다는 제한점이 있다. 더 정확한 인과관계를 파악하기 위해서 후속 연구에서는 이를 보완할 수 있는 종단연구 혹은 실험연구를 설계하여 조사할 것을 권장한다. 둘째, 자기보고식(self-report)으로 자료를 수집하였기 때문에 동일방법편향(common method bias)의 문제에서 자유롭기 어렵다(Podsakoff & Organ, 1986). 특히, OCB의 경우 참여자가 응답을 할 때 사회적 바람직성(Holden & Passey, 2009)으로 인하여 본인의 행

동 및 상태를 실제보다 더 좋게 평가했을 가능성이 있으므로, 수집된 자료에 있어 자기보고와 타인보고 사이에 간극이 있을 수 있다(Allen et al., 2000). 따라서 후속 연구에서는 상사 및 동료들 통해 직원의 태도 및 행동에 대한 객관적인 자료를 수집하여 자기보고식 방법으로 인한 한계점을 보완할 필요가 있다. 셋째, 본 연구는 개인 간 차이에만 초점을 맞추고 개인 내 차이는 조사하지 않았다. 일-가정 접점의 수준은 개인 내에서 날마다 달라질 수 있음에도(Butler et al., 2005; Junker et al., 2021) 본 연구에서는 개인 내 변동성은 고려하지 못하였다. WFE를 조사한 여러 선행연구(Allen & French, 2023; Kashyap & Arora, 2022; Matei & Virgă, 2023)에서 일기법(daily diary method) 등의 설계를 통해 WFE가 직원에게 미치는 영향을 개인 내 수준에서 확인할 필요가 있다고 제안하고 있다. 그러므로 후속연구에서 WFE의 개인 내 변동을 조사하는 것은 중요하다. 이를 통해 개인 간 수준의 설계에서는 포착하지 못했던 결과를 추가로 얻고 이에 따른 함의도 찾을 수 있을 것이다. 마지막으로, 미성년 자녀가 있는 직원에 대한 추가 조사가 필요하다. 본 연구의 참여 대상은 맞벌이 가정에 속한 기혼 직원이었다. 그러나 직원에게 미성년 자녀가 있는지, 있다면 자녀의 수는 어느 정도인지에 대해서는 따로 조사하지 않았다. 자녀가 있는 가정의 직원과 자녀가 없는 가정의 직원은 행동 방식이나 자원을 활용하는 방법 등의 측면에서 차이를 보일 수 있다(강선아 등, 2018). 나아가 혼인 기간에 따라서도 상사의 가족친화적 행동이나 WFE에 의해 더 영향을 받을 가능성이 있다. 예를 들어, 동일하게 자녀가 없더라도 신혼의 경우 이제 막 시작하는 가정생활에 더 노력이 필요

해서 다른 맞벌이 직원보다 일-가정 양립과 관련된 요소가 더 중요하게 역할을 할 것이다. 그러므로 참여자를 더 구체화하거나 미성년 자녀 관련 정보를 조절변수로 조사하여 미성년 자녀 유무에 따라 가족친화적 상사행동과 직원의 OCB 간 관계에 있어 차이를 보이는지 확인하는 것을 후속연구로 제안하고자 한다.

이 같은 한계점에도 불구하고, 본 연구는 상사의 가족친화적 행동이 OCB 증가로 이어지고, 나아가 WFE로 인하여 상승적 조절효과가 나타날 수 있음을 확인하였다. 또한, 변수의 하위요인 간 차별적 내용에 초점을 맞추어 OCB-O와 OCB-I의 예측모형이 다르고, WFE도 하위요인에 따라 그 유용성이 다를 수 있음을 발견하였다. 조직이 직원의 행동에 개입하고자 지침 사항을 기획할 때 이러한 결과가 세부 내용의 결정에 도움이 될 것으로 기대된다. 본 연구의 결과에 근거하여 조직의 관리자들은 직원들에게 적절한 지원을 제공하고 바람직한 행동을 이끌어내는 환경을 조성하고자 지속적으로 관리할 필요가 있다.

참고문헌

- 강선아, 박춘신, 장재윤 (2018). 직장인들의 퇴근 후 회복경험 유형에 대한 탐색적 연구: 잠재 프로파일 분석. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 31(3), 643-667.
<https://doi.org/10.24230/ksiop.31.3.201808.643>
- 김동욱, 한영석, 김명소 (2014). 주도적 성격이 직무수행에 미치는 영향: 직무의미성, 지원적 리더십, 자율성 문화의 조절효과 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 27(2), 471-495.
<https://doi.org/10.24230/ksiop.27.2.201405.471>
- 김수정, 이혜진, 김유진, 박지은, 유성경 (2012). 한국 여성의 일-가족 향상 척도 타당화 연구. *상담학연구*, 13(2), 561-583.
<https://doi.org/10.15703/kjc.13.2.201204.561>
- 김영신, 박형인 (2022). 동료무례가 직무열의를 통해 과업행동 및 CWB에 미치는 영향: 상사지원인식의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 35(2), 187-212.
<https://doi.org/10.24230/kjiop.v35i2.187-212>
- 김영형 (2021). 상사의 가족친화적 행동이 종업원 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *디지털융복합연구*, 19(6), 103-111.
<https://doi.org/10.14400/JDC.2021.19.6.103>
- 김유나, 박형인 (2021). 점심 회복활동이 직무열의를 통해 조직시민행동으로 가는 매개모형 연구. *Journal of The Korean Data Analysis Society*, 23(5), 2381-2400.
<https://doi.org/10.37727/jkdas.2021.23.5.2381>
- 김혜경 (2016). 일과 학습을 병행하는 직장인의 학습성과에 미치는 일-가정 향상(work-family enrichment)의 조절효과. *직업교육연구*, 35(2), 89-108.
- 박형인 (2022). 일-가정 갈등의 하위유형과 직무탈진 간 관계에서 성별 및 결혼 여부의 조절효과. *한국심리학회지: 일반*, 41(5), 461-489.
<https://doi.org/10.22257/kjp.2022.12.41.5.461>
- 백승연, 박형인 (2020). 개인-상사 부합과 직무태도 및 행동 간 관계에 대한 메타분석. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 33(3), 233-265.
<https://doi.org/10.24230/kjiop.v33i3.233-265>
- 심미라, 조윤형 (2023). 가족친화 조직지원 및 가족친화 상사지원이 직무소진에 미치는

- 영향: 번영감의 매개효과, 직업소명의식의 조절효과. *대한경영학회지*, 36(9), 1459-1485.
<https://doi.org/10.18032/kaaba.2023.36.9.1459>
- 위형욱, 박형인 (2023). 결정권한의 이중적 효과: 일-가정 갈등과 직무탈진 간 관계. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 36(3), 371-402.
<https://doi.org/10.24230/kjiop.v36i3.371-402>
- 위채현, 황재상, 권은아, 신강현 (2021). 가족친화적 상사 행동 측정 도구의 신뢰도 및 타당도 연구. *Journal of The Korean Data Analysis Society*, 23(4), 1965-1982.
<https://doi.org/10.37727/jkdas.2021.23.4.1965>
- 유재홍, 탁진국 (2022). 코칭리더십이 조직시민 행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과와 심리적 안전감의 조절된 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 35(3), 649-673.
<https://doi.org/10.24230/kjiop.v35i3.649-673>
- 윤수민 (2011). 조직몰입, 직무안정성, 그리고 조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향. 부산대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 정아름, 박상언 (2020). 유연근무제도의 활용과 상사의 가정 친화적 행동이 구성원의 일과 삶의 균형에 미치는 영향: 공식 제도와 비공식적 지원 행동의 결합 효과. *조직과 인사관리연구*, 44(3), 29-51.
<https://doi.org/10.36459/jom.2020.44.3.29>
- 조운형, 유고운 (2020). 가족친화 조직지원, 상사지원이 혁신행동에 미치는 영향-직무열의의 매개효과-. *인적자원관리연구*, 27(3), 59-77.
<https://doi.org/10.14396/jhrmr.2020.27.3.59>
- 최수찬, 이희중, 정선아, 이지선 (2014). 중소기업 근로자들의 직장-가정 간 전이가 조직몰입에 미치는 영향: 복리후생제도의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 27(3), 543-563.
<https://doi.org/10.24230/ksiop.27.3.201408.543>
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Allen, T. D. (2006). Rewarding good citizens: The relationship between citizenship behavior, gender, and organizational rewards. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(1), 120-143.
<https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00006.x>
- Allen, T. D., Barnard, S., Rush, M. C., Russell, J. E. A. (2000). Ratings of organizational citizenship behavior: Does the source make a difference? *Human Resource Management Review*, 10(1), 97-114.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00041-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00041-8)
- Allen, T. D., & French, K. A. (2023). Work family research: A review and next steps. *Personnel Psychology*, 76(2), 437-471.
<https://doi.org/10.1111/peps.12573>
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151-169.
<https://doi.org/10.1037/a0022170>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

- Becker, T. E., Atinc, G., Breugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R., & Spector, P. E. (2016). Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 157-167.
<https://doi.org/10.1002/job.2053>
- Bellavia, G. M., & Frone, M. K. (2005). Work-family conflict. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of Work Stress* (pp. 113-148). Sage Publication.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.
<https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583>
- Butler, A. B., Grzywacz, J. G., Bass, B. L., & Linney, K. D. (2005). Extending the demands-control model: A daily diary study of job characteristics, work-family conflict and work-family facilitation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 155-169.
<https://doi.org/10.1348/096317905X40097>
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.002>
- Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2018). Work - family conflict and enrichment mediates the relationship between job characteristics and well-being at work with Portuguese marine corps. *Armed Forces & Society*, 44(2), 301-321.
<https://doi.org/10.1177/0095327X17698121>
- Chan, X. W., Kalliath, T., Brough, P., Siu, O. L., & Timms, C. (2022). Examining the mediating role of self-efficacy in the relationship between perceived organizational support and work - family enrichment. *International Journal of Stress Management*, 29(3), 281-291.
<https://doi.org/10.1037/str0000263>
- Chen, C. C., & Chiu, S. F. (2008). An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 23, 1-10.
<https://doi.org/10.1007/s10869-008-9084-y>
- Chen, N., & Zhang, L. (2020). Mediating role of meaningful work and vocational identity on the relationship between perceived family supportive supervisor behaviour and career satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 30(4), 295-299.
<https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1796024>
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
<http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
- Crain, T. L., & Stevens, S. C. (2018). Family supportive supervisor behaviors: A review and recommendations for research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 869-888. <https://doi.org/10.1002/job.2320>
- Dannheim, I., Ludwig-Walz, H., Buyken, A. E., Grimm, V., & Kroke, A. (2021). Effectiveness of health-oriented leadership interventions for improving health and wellbeing of employees: A systematic review. *Journal of Public Health*, 30, 2777-2789.
<https://doi.org/10.1007/s10389-021-01664-1>

- De Jonge, J., & Dormann, C. (2006). Stressors, resources, and strain at work: A longitudinal test of the triple-match principle. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1359-1374.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1359>
- Frese, M. (1999). Social support as a moderator of the relationship between work stressors and psychological dysfunctioning: A longitudinal study with objective measures. *Journal of Occupational Health Psychology, 4*(3), 179-192.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.3.179>
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (2nd ed., pp. 165-183). American Psychological Association.
- 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.
<https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors(FSSB). *Journal of Management, 35*(4), 837-856.
<https://doi.org/10.1177/0149206308328510>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review, 50*(3), 337-421.
<https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Holden, R. R., & Passey, J. (2009). Social desirability. *Handbook of individual differences in social behavior, 441-454*.
- Junker, N. M., Baumeister, R. F., Straub, K., & Greenhaus, J. H. (2021). When forgetting what happened at work matters: The role of affective rumination, problem-solving pondering, and self-control in work-family conflict and enrichment. *Journal of Applied Psychology, 106* (11), 1750-1766.
<https://doi.org/10.1037/apl0000847>
- Kalliath, P., Kalliath, T., Chan, X. W., & Chan, C. (2019). Linking work-family enrichment to job satisfaction through job well-being and family support: A moderated mediation analysis of social workers across India. *The British Journal of Social Work, 49*(1), 234-255.
<https://doi.org/10.1093/bjsw/bcy022>
- Kashyap, V., & Arora, R. (2022). Decent work and work-family enrichment: Role of meaning at work and work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management, 71*(1), 316-336.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0133>
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal, 37*(3), 656-669.
<https://doi.org/10.5465/256704>
- Kossek, E. E., Porter, C. M., Rosokha, L. M., Wilson, K. S., Rupp, D. E., & Law Penrose, J. (2024). Advancing work-life supportive contexts for the “haves” and “have nots”: Integrating supervisor training with work - life flexibility to impact exhaustion or engagement. *Human Resource Management, 63*(3), 397-411.

- <https://doi.org/10.1002/hrm.22207>
Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 131-142.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 52-65.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- Lv, J. (2018). Family supportive supervisor behaviors and family-like employee-organization relationship: Effects on employees organizational citizen behavior. *Open Journal of Business and Management, 6*(2), 400-411.
<https://doi.org/10.4236/ojbm.2018.62029>
- Matei, A., & Vîrgă, D. (2023). From family to work: The mediating role of family-work enrichment and conflict between communication and well-being for dual-earner couples. *Current Psychology, 42*(17), 14555- 14568.
<https://doi.org/10.1007/s12144-022-02747-2>
- McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work - family enrichment. *Journal of Business and Psychology, 25*, 381-396.
<https://doi.org/10.1007/s10869-009-9141-1>
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management, 36*(5), 1220-1250.
<https://doi.org/10.1177/0149206309359809>
- Nohe, C., & Sonntag, K. (2014). Work - family conflict, social support, and turnover intentions: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 85*(1), 1-12.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.03.007>
- Odle-Dusseau, H. N., Britt, T. W., & Greene-Shortridge, T. M. (2012). Organizational work-family resources as predictors of job performance and attitudes: The process of work-family conflict and enrichment. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(1), 28-40.
<https://doi.org/10.1037/a0026428>
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48*(4), 775-802.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Paulhus, D. L., Robins, R. W., Trzesniewski, K. H., & Tracy, J. L. (2004). Two replicable suppressor situations in personality research. *Multivariate Behavioral Research, 39*(2), 303-328.
https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3902_7
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance, 10*(2), 133-151.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management, 12*(4), 531-544.
<https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Shaffer, J. P. (1995). Multiple hypothesis testing. *Annual Review of Psychology, 46*(1), 561-584.

- <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.46.020195.003021>
- Siu, O. L., Bakker, A. B., Brough, P., Lu, C. Q., Wang, H., Kalliath, T., O'Driscoll, M., Timms, C., & Timms, C. (2015). A three wave study of antecedents of work-family enrichment: The roles of social resources and affect. *Stress and Health, 31*(4), 306-314.
<https://doi.org/10.1002/smi.2556>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*(4), 653-663.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Thompson, P. S., Bergeron, D. M., & Bolino, M. C. (2020). No obligation? How gender influences the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 105*(11), 1338-1350.
<https://doi.org/10.1037/apl0000481>
- Van den Tooren, M., & De Jonge, J. (2010). The role of matching job resources in different demanding situations at work: A vignette study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(1), 39-54.
<https://doi.org/10.1348/096317909X462257>
- ang, P., Walumbwa, F. O., Wang, H., & Aryee, S. (2013). Unraveling the relationship between family-supportive supervisor and employee performance. *Group & Organization Management, 38*(2), 258-287.
<https://doi.org/10.1177/105960111247272>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 121-141.
<https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Zhang, Y., Xu, S., Jin, J., & Ford, M. T. (2018). The within and cross domain effects of work-family enrichment: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 104*, 210-227.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.11.003>
- Zhou, Z. E., Meier, L. L., & Spector, P. E. (2019). The spillover effects of coworker, supervisor, and outsider workplace incivility on work to family conflict: A weekly diary design. *Journal of Organizational Behavior, 40*(9-10), 1000-1012.
<https://doi.org/10.1002/job.2401>

투고일자 : 2024-05-07

수정일자 : 2024-06-13

게재일자 : 2024-07-29

Effects of Family Supportive Supervisor Behaviors on Organizational Citizenship Behaviors: Work-Family Enrichment as the Moderators

Eunsol Cho Hyung In Park

Department of Psychology, Sungkyunkwan University

This study aimed to investigate whether work-family enrichment (WFE) would strengthen the positive effects of family supportive supervisor behaviors on organizational citizenship behaviors (OCBs), and to examine whether the frequency and the intensity of the moderating effects would differ according to the targets and contents of each variable. Participants were 350 married employees from dual-income families who had an immediate supervisor. Results indicated that WFE had significant moderating effects on the relationships of emotional support and instrumental support, two subtypes of family supportive supervisor behaviors, with OCBs. Regarding the subtypes of OCBs, moderating effects were more observed in the model on OCB directed towards other individuals which stemmed from interpersonal sources, sharing the matching content and domain as family supportive supervisor behaviors. Furthermore, among the three subtypes of WFE (i.e., development, affect, and capital), capital WFE showed the highest frequency of moderating effects, and the intensity of significant moderating effects also varied depending on the predictor subtypes to interact. Based on these findings, we discussed academic and practical implications and suggestions for future research.

Key words : family supportive supervisor behaviors, work-family enrichment, organizational citizenship behaviors