

**일-생활 균형 인식, 직장 내 공감 그리고 조직몰입 간의
관계에 관한 실증연구: 감성지능의 조절효과**
**An Empirical Study on the Relationships among
Perception on the Work-Life Balance, Compassion at
Work, and Organizational Commitment:
The Moderating Role of Emotional Intelligence**

박상언(주저자) · 김주상(교신저자)

Sang-Eon Park(First Author) · Joosang Kim(Corresponding Author)

충북대학교 경영대학 Chungbuk National University, College of Business(separk@chungbuk.ac.kr)

충북대학교 경영학박사 KFCIC(jskimv@naver.com)

대부분의 조직 구성원들에게 있어서 직장은 희로애락이 교차하는 곳일 수 있다. 그렇지만 이들이 자신의 일터에서 비록 고통과 실의를 경험하게 되더라도, 동료들에 의해 진정성 있는 공감 행동이 이루어진다면 그 직장은 구성원들에게 따뜻한 치유의 장소가 될 수도 있다. 이러한 취지에서 본 연구는 직장 내 공감의 선행 영향요인과 효과성에 대해 실증해 보고자 하였다. 구체적으로, 본 연구에서는 구성원들이 평소 지각해 온 자신의 일-생활 균형과 관련된 긍정적인 평가와 인식은 이들의 공감행위를 진작시키는 일종의 심리적 여유자원으로 기능하여, 직장 내 공감에 긍정적 영향을 미칠 수 있는 선행 촉진 조건으로 작용할 수 있다고 보았다. 또한 일-생활 균형에 대한 자기평가와 인식이 소속 조직에 대한 몰입에 미치는 영향관계에서 직장 내 공감 경험이 구체적으로 어떠한 심리적 매개역할을 하는 지에 대해서도 살펴보고자 하였다. 아울러, 본 연구는 직장 내 공감이 활성화되는 과정에서 구성원의 감성지능이 수행하는 긍정적 조절역할에 대해서도 함께 실증해 보았다. 국내 제조기업 사원 339명을 대상으로 한 설문조사 결과, 본 연구가 예상한 가설은 대부분 지지되었다. 이러한 분석결과가 시사해 주는 경영관리적 함의와 함께, 본 연구의 한계점을 보완할 수 있는 대안적 연구설계 방안에 대한 토론이 제시되었다.

주제어: 직장 내 공감, 일-생활 균형 인식, 감성지능, 조직몰입

For most organizational members, the workplace presents a coexistence of both positive and negative emotional experiences. However, through the compassion of colleagues, the workplace can transform into a site for high-quality relationships and human healing. From this perspective, this study empirically investigates the antecedents and consequences of compassion at work. Specifically, we propose that members' perception of their work-life balance functions as a psychological resource and an antecedent of their compassion at work. We also examine the mediating role of compassion at work in the relationship between members' perception of their work-life balance and organizational commitment. Additionally, we verify the moderating role of members' emotional intelligence in the activation of compassion at work. We collected survey data from 339 employees at a manufacturing company. Our major findings are as follows:

최초투고일: 2025. 02. 04

수정일: (1차: 2025. 05. 06)

게재확정일: 2025. 06. 03

Copyright 2025 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

First, a positive relationship exists between organizational members' perception of their work-life balance and compassion at work. Second, we observed the mediating role of compassion at work in the relationship between members' perception of work-life balance and their organizational commitment. Furthermore, an organizational member's emotional intelligence moderated the positive relationship between the perception of work-life balance and compassion at work, and it also moderated the mediating effects of compassion at work. Based on these findings, we discuss the managerial implications of this research and future research directions.

Keyword: compassion at work, perception on the work-life balance, emotional intelligence, organizational commitment

1. 서론

대부분의 조직 구성원들에게 있어서 자신의 일터는 회로애락이 교차하는 장소일 수 있다. 즉 직장은 업무수행과정에서 성취의 기쁨과 희열을 공유할 수 있는 곳이기도 하지만, 때로는 직장생활 속에서 크고 작은 갈등과 좌절을 경험하고 그에 따라 실의에 젖는 곳이기도 하다. 이처럼 직장은 긍정적 정서는 물론, 고통과 괴로움 등 부정적인 정서 경험이 공존할 수밖에 없는 곳이다(Dutton et al., 2002; Kanov et al., 2004). 그렇지만 고통과 실의에 빠진 직원이 존재할 때, 이를 외면하지 않고 동료들에 의해 적시에 진정성 있는 공감 행동이 이루어진다면, 직장은 이제 단순히 성과 경쟁에 함몰된 일터가 아니라, 그 구성원들에게 따뜻한 치유의 장소가 될 수 있을 것이다. 직장 내 공감이 가지는 의미와 중요성이 바로 여기에 있다.

2000년대 초반 공감에 대한 사회과학적 연구 관심이 처음 제기된 이후 이제 제법 많은 시간이 흘렀지만, 이에 대한 연구결과가 아직 생각보다 많지는 않다. 그럼에도 불구하고 공감에 대한 그간의 연구 결과, 공감의 효과성은 물론, 이러한 공감 행동에 영향을 미치는 조직 맥락적 요인들에 대해서도 조금씩 관

련 실증연구들이 축적되고 있다. 그리하여 공감은 이제 구체적인 직장생활의 맥락 속에서 '직장 내 공감'(compassion at work)이란 표현으로 연구되기 시작하였다(Dutton et al., 2014; Kanov et al., 2004). 본 연구 역시 이러한 노력의 일환으로서, 직장 내 공감에 영향을 미치는 선행 영향요인과 직장 내 공감의 효과성, 그리고 그러한 요인들 간의 영향관계 속에서 직장 내 공감이 수행하는 심리적 역할과 메커니즘을 확인해 보고자 한다.

조직 구성원들의 직장 내 공감 지각에 영향을 미치는 선행 영향요인들에는 무엇보다 구성원 개인의 성격이나 기질, 그리고 인구학적 특성 등 개인적 맥락을 구성하는 여러 요인들이 지적되어 왔다(Batson et al., 2002; Dutton et al., 2014). 하지만 이러한 개인적 특성의 차이를 넘어서 최근에는 업무 환경과 대인관계 상호작용 등 직장 내에서 공감을 촉진하거나 혹은 저해할 수 있는 조직 맥락적 요인들로 그 연구관심이 점차 확산되고 있다. 그 결과, 조직 구성원들 간에 형성된 사회적 관계의 질(high-quality relationship)이나 혹은 그들이 발휘하는 조직시민성(workplace civility) 등이 이러한 취지에서 직장 내 공감을 촉진시키는 주요 선행 요인이자 사회적 조건들로 주목되어 왔다(이를테면, 김주상&박상언, 2023; Lilius et al., 2011 등). 그런데 본 연구에

서는 조직 구성원들이 평소 지각해 온 자신의 일-생활 균형과 관련된 긍정적인 평가와 인식 역시 일종의 심리적 여유자원으로 기능하여 이들의 직장 내 공감 정도에 영향을 미칠 수 있는 또 다른 선행 촉진 조건으로 작용할 수 있다고 보았다. 하지만 지금까지 실제로 이를 실증한 연구는 찾아보기 어렵다. 따라서 본 연구에서는 직장 내 공감을 촉진시키는 또 다른 선행 조건으로서 구성원의 일-생활 균형 인식 요인의 역할에 대해 새롭게 실증해 보고자 한다. 또한 일-생활 균형에 대한 자기평가와 인식이 소속 조직에 대해 갖는 태도인 조직몰입에 미치는 영향관계에서 직장 내 공감 경험이 구체적으로 어떠한 심리적 매개역할을 하는 지에 대해서도 함께 살펴보고자 한다.

아울러, 본 연구에서는 직장 내 공감 행동이 발현되는 과정에서 개인의 감성지능이 수행하는 역할에 주목해 보려 한다. 주지하듯이, 감성지능은 자신과 타인의 감정을 잘 헤아리고, 자신의 감정을 적절하게 조절 및 활용할 수 있는 능력을 의미한다(Goleman, 1995; Salovey and Mayer, 1990). 이런 의미에서, 감성지능은 흔히 개인이 보유하는 심리자본의 일환으로 간주되기도 했다(Giardini and Frese, 2006; Klumper et al., 2013). 이처럼 감성지능이 풍부할수록 타인이 느끼는 감정에 대한 감수성이 크다는 점은, 공감 행동이 발현되는 과정에서도 감성지능이 긍정적인 역할을 할 것이라는 점을 짐작케 한다. 즉 감성지능이 클수록 타인이 느끼는 아픔과 곤궁에 대해 더욱 세심하고 민감한 이해와 반응을 할 가능성이 클 것이기 때문에, 감성지능은 고통에 처한 주변 동료 직원들에 대한 공감 행동에 있어서도 이를 촉진시키는 한 요인이 될 가능성이 크다. 이에 더하여, 직장 내 공감의 매개효과를 조절하는 요인들에 대한 탐색적인 연구 역시 아직까지는 초기 단계라고 볼 수 있기에, 본 연구는 일-생활 균형 인식과 조직몰입 간의

관계에서 직장 내 공감이 수행하는 매개역할을 구성원의 감성지능이 어떻게 조절하는 지에 대해서도 함께 실증해 보고자 한다.

직장이 비록 성과 경쟁을 피할 수 없는 곳이기도 하지만, 다른 한편으로 동료 직원들 간에 보살핌과 공감을 주고받는 치유의 장소일 수 있어야 그나마 버틸 수 있는 곳이 된다(Kahn, 1993; Kanov et al., 2004). 본 연구는 이러한 측면에 주목하여, 조직 내에서 작동하는 따뜻한 치유의 메커니즘을 공감의 관점에서 살펴보고, 본 연구의 실증분석 결과가 시사해주는 경영관리적 차원의 함의를 모색, 제시해 보고자 한다.

II. 이론적 배경과 연구가설

2.1 직장 내 공감과 그 효과성

공감(compassion)은 다른 사람이 겪고 있는 힘들고 괴로운 상황에 관심을 가지고, 그에 대해 정서적, 인지적으로 동감하며, 그 아픔이 완화될 수 있도록 응답행동을 취하는 일련의 과정을 의미한다(Atkins and Parker, 2012; Lilius et al., 2008). 따라서 공감 행동은 고통받고 있는 누군가에 대해 긍정적이고 이타적인 동기와 정서에 기반한 도움행위를 보이는 과정으로 이해해 볼 수 있다(Batson et al., 2002).

공감에 대한 초기 연구는 환자를 돌보는 의료서비스 제공자의 관점에서 먼저 시도되었다(MacBeth and Gumley, 2012). 하지만 긍정조직학 및 긍정조직행동과 같은 새로운 연구 조류의 확산에 힘입어, 환자와 의료진 간의 특수한 관계를 넘어서서 조직 내

구성원들 간의 일반적인 상호작용 맥락에서 발생하는 공감과 그 효과성에 주목하는 새로운 연구들이 이루어졌다. 그리하여 조직 내 업무수행 맥락에서 동료 구성원이 겪는 어려움이나 고통을 알아차리고, 그에 대해 심정적으로 동감하는 한편, 필요한 도움행위를 수행하는 과정을 '직장 내 공감'(compassion at work)이란 표현으로 주로 연구해 오게 되었다(김주상&박상언, 2023; Dutton et al., 2014).

사실 조직은 그 구성원들이 업무수행과정에서 성취감과 만족을 경험하기도 하고 또 동료들과 형성한 사회적 관계 하에서 따뜻한 동료애를 느낄 수 있는 장소이기도 하다. 하지만 조직이 제공하는 경험이 늘 이렇게 긍정적일 수만은 없다. 조직은 또한 그들이 역할 수행을 하는 과정에서 다양한 갈등과 불안, 그리고 좌절과 실의를 경험하게 되는 장소이기도 하다(Dutton et al., 2002; Kahn, 1993). 아울러 많은 경우, 구성원들이 일터 이외의 장소에서 직면하는 다양한 어려움과 피로움들도 얼마든지 직장 속으로 이전될 수 있다. 여기에 더하여, 직장생활 속에서 구성원들이 경험하는 불안과 고통 등 여러 부정적 정서는 흔히 당사자에게만 그치지 않고 조직 내 다른 사람들에게로 전염, 확산되어 조직분위기를 어둡게 만들기도 한다. 따라서 조직 내 누군가 고통을 받고 있을 때, 구성원들이 이를 외면하지 않고 따뜻한 동료애로 공감을 전함으로써 직장이 일터임과 동시에 치유의 장소가 될 수 있다면, 그 구성원들은 자신의 소속 조직에 대해 더욱 애착을 느끼고 신뢰와 자부심을 가질 수 있게 될 것이다. 실제로 공감을 다루어 온 그간의 연구들에 의하면, 직장 내 공감 행동은 구성원들에게 생각보다 강력한 울림과 치유의 힘을 발휘한다는 사실을 잘 보여주었다(이를테면, Kanov et al., 2004; Lilius et al., 2008 등).

한편, 공감에 대한 연구가 본격적으로 이루어지면

서 직장 내 공감이 구체적으로 어떠한 심리적 과정을 거쳐 발현되는지에 대한 논의도 함께 이루어져 왔다. 특별히 Atkins and Parker(2012)는 이전의 관련 연구를 보완 및 통합하면서, 공감을 주목, 동감, 평가 및 응답 등 4단계의 하위 과정으로 구성된 동적인 심리과정으로 설명한 바 있다. 이에 의하면, 먼저 '주목하기'(Noticing)는 공감이 시작되는 단계로서, 조직 내 동료의 고통을 알아차리는 과정이다(Kanov et al., 2004). 대개의 경우 조직 내에서 아직 드러나지 않은 고통을 알아차리는 것은 현실적으로 쉽지 않기에, 적극적인 경청과 직관, 그리고 다른 사람의 상태나 주변상황을 주의깊게 살피는 관찰자적 노력이 중요할 수 있다(Dutton et al., 2014).

다음으로 '동감하기'(Empathizing)는 그 사람의 고통스럽거나 괴로운 처지에 대하여 동감하고 관심을 가지는 과정을 의미한다. 즉 다른 사람의 고통이나 괴로움을 상상하거나 느끼는 감정적 경험을 하는 과정으로서(Kanov et al., 2004), 상대방의 처지에 대해 감정이입의 상태에서 걱정과 관심을 가지는 단계라고 할 수 있다(오아라 외, 2013).

'평가하기'(Assessing)는 그러한 어려운 상황의 원인과 맥락을 이해하고 평가하려는 인지적 해석이 이루어지는 과정이다(Simpson and Farr-Wharton, 2017). 사실 동일한 상황을 목격하고 동감한 사람들이라 할지라도, 그들의 후속 행동이 종종 다른 모습으로 귀결되기도 한다. 그 이유는 왜 그런 상황이 빚어졌는지, 당사자는 어떤 노력을 했는지, 또 고통받는 동료가 과연 도움을 받을 만한 자격이 있는 지 등에 대한 인지적 평가에 따라 응답의 양상이 달라질 수 있기 때문이다(Atkins and Parker, 2012).

끝으로 '응답하기'(Responding)는 목격된 고통이 해소되거나 혹은 그것을 완화시키는데 도움이 되는 행동을 수행하는 과정을 말한다(Lilius et al., 2008).

이러한 공감적 응답행동에는 경청과 격려, 그리고 위로의 말 등 정서적 차원의 지원 행동뿐만 아니라, 다양한 형태의 물질적 지원이 포함될 수도 있다(Estrada et al., 2021; Worline and Dutton, 2017).

이러한 공감 행동이 산출하는 심리적인 측면의 여러 효과성에 대해서는 직관적인 추론이 결코 어렵지 않다. 공감적 행동에도 일정한 심리적 집중과 에너지가 필요한 것이어서, 공감 행동의 수행과정에서 종종 긴장과 공감피로(compassion fatigue)가 수반될 가능성에 대한 우려가 지적되어 왔다(Baverstock and Finlay, 2016). 그렇지만 공감의 효과성을 실증해 온 그간의 선행연구들은 공감 행동이 산출할 수 있는 이러한 부정적 영향보다는, 그 긍정적인 영향 측면을 주로 확인해 주어 왔다고 볼 수 있다. 이에 대해 살펴보면, 먼저 직장 내에서 동료 직원의 공감 행동을 경험한 구성원은 대개의 경우 소속 조직과 동료들에 대해 감사와 신뢰 등 긍정적인 감정을 가지기 쉽다. 이처럼 어려움에 처했던 당사자가 동료로부터의 심리적, 물질적 지원에 힘입어 큰 힘을 얻게 되는 것은 당연하지만, 여기에 더하여 공감적 행동을 수행한 사람들 역시 연대의식의 제고와 그에 따른 자부심의 향상은 물론, 향후 역사사지의 상황이 올 경우를 대비한 심리적 안정감을 가질 수 있다는 것이다(Dutton et al., 2002; Kanov et al., 2004; Simpson and Farr-Wharton, 2017).

아울러, 직장 내 공감이 산출하는 긍정적 영향은 비단 공감적 행동을 수행한 사람이나 혹은 그 수혜자에게만 한정되는 것은 아니다. 많은 경우 공감적 행동은 고통을 받고 있는 당사자뿐만 아니라, 공감의 과정에 직접적인 참여를 했는지 여부와 관계없이 다른 사람의 공감적 행동을 단순히 지켜본 다른 사람들에게도 여러 면에서 긍정적인 심리적 영향을 미친다는 사실이 확인되어져 왔다(Lilius et al., 2011; Vogel

and Flint 2021). 이처럼 공감이 야기하는 여러 긍정적 정서가 조직 내에서 확산, 공명되게 되면, 그 결과로 이른바 '선한 미덕의 증폭효과'(amplifying effects of virtuousness)가 발생되어 조직내 사람들 간 관계의 질이 개선되고, 조직분위기가 한층 더 훈훈해지기 쉽다(박상언&김주상, 2021; Bright et al., 2006; Cameron et al., 2004). 공감 행동을 목도한 다른 사람들이 그러한 미덕 행위에 대해 대개 긍정적인 감정과 매력을 느끼게 되고, 이러한 행위를 따라 하려는 유인 동기를 갖게 되기 때문이다(Bright et al., 2006).

이처럼 공감 행동이 가져오는 긍정적인 영향력을 감안할 때, 직장에서 공감이 활성화될 경우 구성원들이 소속 조직에 대해 가지는 태도인 조직몰입에도 당연히 긍정적 영향을 미칠 가능성이 크다고 생각해 볼 수 있다. 주지하듯이, 조직몰입은 자신이 속한 조직에 대하여 구성원들이 느끼는 일체감과 자부심을 의미한다(Allen and Meyer, 1990). 조직 내 공감 행동이 활성화되면, 구성원들은 동료의 곤경에 대해 좀 더 민감하고 세심하게 반응할 가능성이 크고, 그에 따라 사람들은 동료나 조직에 의해 자신이 늘 소중하게 여겨지고 보살핌을 받는다는 인식을 가지게 되어 소속 조직에 대한 애착심과 몰입을 키워 가지기 쉽다(Lilius et al., 2008). 또한 앞서 언급했듯이, 공감이 야기하는 조직 내 '공명' 현상을 감안한다면, 직장 내 공감은 비단 공감 행동의 주체나 대상이 된 사람들뿐만 아니라 이를 지켜본 다른 사람들까지 소속 직장에 대해 일체감과 자부심 등 긍정적인 태도를 형성해 갖도록 만들기 쉽다.

비록 그 수가 아직 많지는 않지만, 그간 이루어진 공감의 효과성을 실증한 연구결과들 역시 이러한 추론을 충분히 뒷받침해 주고 있다. 즉 직장 내 공감은 조직 구성원들의 긍정적 감정을 강화하고(Lilius et

al., 2008), 자신들이 가치 있다고 느끼도록 도우며 (Dutton et al., 2014), 그들의 긍정적 정체성 형성에 기여함이 확인되었다(고성훈&문태원, 2012). 또한 직장 내 공감은 조직 구성원들의 회복탄력성과 직무열의를 높이는 효과가 있음이 보고되기도 했다(김주상&박상언, 2023; Kanov et al., 2004). 아울러, 의료 서비스 현장을 대상으로 한 다른 연구에서도 공감적 가치를 존중하는 직무여건에서 의료진들의 조직몰입 정도가 향상된다는 사실이 확인되었다(Seppala et al., 2014). 이러한 논의와 선행연구들에 기반하여, 직장 내 공감 지각이 클수록 구성원들의 조직몰입에 긍정적인 영향이 미칠 것으로 예상하고, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 구성원들이 지각하는 직장 내 공감은 이들의 조직몰입과 정(+)¹의 영향관계에 있을 것이다.

2.2 직장 내 공감의 선행 영향요인으로서 일-생활 균형 인식

일-생활 균형(work-life balance) 인식은 개인이 일과 생활 영역에서 요구되는 다양한 역할들을 얼마나 균형있고 만족스럽게 충족시키고 있다고 생각하는지와 관련된 일종의 자기 평가 개념이라 할 수 있다(Valcour, 2007). 주지하듯이, 최근 강화되고 있는 여가생활의 중시 경향과 개인주의화 성향 증대 등 노동시장 내 근로자들이 보여온 전반적인 가치 및 성향의 변화와 이를 둘러싼 사회적인 변화 추세는 일반 직장인들의 일과 생활의 양립에 대한 요구를 크게 증가시켜 왔다(정예지 외, 2016; Crain and Stevens, 2018; Powell et al., 2019). 그에 따라 이제 기업에서도 소위 구성원의 '워라밸' 증진을

단순히 수사적(rhetoric) 차원에서만이 아니라, 우수 인재를 확보 및 유지하기 위한 실질적인 차원에서 주요 관리 현안으로 설정하는 경우가 많아지고 있다(이중원 외, 2020).

일찍이 일-생활 균형 관련 이슈는 일-가정 균형(work-family balance)을 위한 차원에서 주로 일-가정 갈등(work-family conflict)이나 일-가정 충실화(work-family enrichment) 개념을 중심으로 많이 연구되어 왔다(Greenhaus and Powell, 2003, 2006; McNall et al., 2010). 하지만 비단 가정 영역뿐만 아니라, 일 이외의 모든 삶과 생활 영역들이 개인의 심리적 안녕이나 균형있는 삶이라는 목표와 관련이 있다는 인식이 확산되면서, 이제 기존의 '일-가정 균형' 문제는 '일-생활 균형'의 문제로 점차 그 개념이 확대, 정립되어 갔다고 볼 수 있다(Powell et al., 2019; Sirgy and Lee, 2018). 또한 갈등이 적다는 것이 곧 만족 상태와 등치될 수 있는 것은 아니기 때문에, 일-생활 균형에 대한 인식과 전반적인 만족 정도는 이를테면 기존에 주로 연구되어 왔던 일-가정 갈등의 개념을 단순히 역척도를 통해 치환하여 얻어질 수 없는, 나름의 독자성을 가진 구성 및 측정 개념으로 간주되었다(Aryee et al., 2005; Grzywacz and Marks, 2000; Valcour, 2007).

앞서 언급한 바와 같이, 일-생활 균형에 대한 개인의 인식은 일과 생활 영역에서의 다중적인 역할을 잘 소화시켜온 것에 대한 스스로의 주관적인 평가나 만족도를 의미하는 개념이다. 따라서 이는 주로 '즐거움'(pleasantness) 차원에 기반하여 한 사람의 심리적, 사회적 기능의 만족스러움과 효과성을 전반적으로 대변해 주는 개념으로 간주해 볼 수 있기 때문에(Wright and Hobfoll, 2004), 일-생활 균형에 대한 인식은 개인의 심리적 안녕(psychological well-being) 상태를 대변해 주는 한 개념으로 간주해 볼 수 있다.

즉 일-생활 균형 인식은 심리적 안녕 개념과 마찬가지로 정서적인 상태(state-like) 개념이면서, 일과 삶 영역 전반에 대한 주관적인 경험과 그에 대한 평가를 나타내는 개념이라는 점에서, 일반적인 심리적 안녕을 대변하는 한 개념으로 볼 수 있는 것이다(박상언, 2016; Wright and Cropanzano, 2000, 2004).

한편, 구성원의 일-생활 균형 인식과 직장 내 공감 간의 영향관계를 추론함에 있어서는 자원보존이론(conservation of resources theory)이 의미있는 논리적 기반을 제공해 줄 수 있을 것으로 생각된다. 주지하듯이, 자원보존이론은 사람들이 가치있게 여기는 것들을 '자원'으로 인식하고, 이를 획득, 유지, 육성 및 보호하고자 하는 강력한 의향을 가지고 있다는 데에서 출발한다(Hobfoll et al., 2018). 이때 자원이란, 애초에는 '개인이 경험하는 직무 스트레스를 감소시키는데 완충 역할을 하는 개인적 특성이나 상태, 에너지는 물론, 이러한 것들을 획득하기 위해 도움이 되는 제반 수단들'로 인식되었지만(Hobfoll, 1989, p.516), 그 후 개인이 추구하는 목표 달성을 위해 도움이 되는 모든 것으로 자원의 개념이 점차 확장되어 적용되어 갔다(Halbesleben et al., 2014). 자원보존이론의 이러한 기본 개념과 명제는 일-생활 균형을 추구하는 맥락에서도 마찬가지로 적용될 수 있다. 일반적으로 일터와 그 밖의 생활 영역에서 비롯되는 여러 가지 요구들에 효과적으로 대응해 가는 데 있어서도 많은 자원이 소요된다. 이러한 자원은 직장 내에서 승진과 급여인상 등으로 인해 시간적, 금전적 여유가 확보될 경우 추가될 수 있다. 또한 건강과 지식의 확보 역시 다양한 역할 대응에 긴요한 자원이 될 수 있다. 이에 더하여 자존감과 인내력, 그리고 긍정적인 정서 등 개인이 보유 내지는 경험하고 있는 여러 심리적 특성이나 상태 역시 일과 생활 영역으로부터의

다중적인 역할 대응에 매우 유용한 자원으로 기능할 수 있다.

이러한 취지에서 볼 때, 직장 생활 속에서 구성원들이 지각하는 일-생활 균형과 관련한 평가와 인식, 그리고 그에 따른 만족 역시 자신들의 공감 역량을 발휘하는 데에 있어 의미 있는 심리적, 정서적 자원이 될 수 있을 것이다. 앞서 지적한 바와 같이, 공감이 발휘되기 위해서는 동료 직원의 어려운 처지나 고통에 대해 주목하고 인지하는 것과 함께, 그에 대해 감정이입을 하는 동감과 인지적인 평가, 그리고 실제적인 도움행위가 이어져야 한다. 따라서 이러한 공감행위의 발현에도 많은 정서적, 인지적 에너지가 수반된다고 볼 수 있다. 그러므로 앞서 검토한 자원보존이론에 기반해 보자면, 평소 직장 생활 속에서 일-생활 균형에 대한 긍정적인 인식과 만족을 느낌으로써 일종의 심리적 안녕을 많이 경험하고 있는 사람은 그렇지 않은 경우보다 타인의 어려움과 곤궁에 대한 주목과 동감에 필요한 정서적, 인지적 자원 면에 있어서도 훨씬 여유가 클 수 있는 것이다. 따라서 이들은 일-생활 균형이 무너져 힘들어 하는 사람들의 경우보다 정서적인 차원의 여유, 그리고 스트레스를 극복하는 힘이나 회복탄력성이 더 클 수 있기 때문에, 고통을 겪고 있는 동료 직원들에 대해 더 세심한 감수성을 발휘하고 자상한 배려와 감정이입을 수행할 수 있을 뿐만 아니라, 이들에게 필요한 실질적인 도움행위를 적극적으로 행할 가능성도 그만큼 더 커질 수 있을 것이다.

그간의 많은 관련 연구들 역시 이러한 영향관계를 간접적으로 뒷받침해 주고 있다. 먼저, 사람들이 느끼는 긍정적 정서는 동료들과의 관계는 물론, 자신들이 속한 조직에 대한 관여도에 있어서도 많은 차이를 야기한다는 사실이 확인되었다. 즉 긍정적 정서를 많이 경험하는 사람들은 주변 동료들과 강한 일체감

을 느끼면서 이들과 신뢰관계를 잘 구축하는 경향이 있을 뿐만 아니라(Dunn and Schweitzer, 2005), 자신이 속한 공동체에 대해서도 시간 및 노력 투자와 조직시민행동 등 자발적이고 외부지향적인 이타적 행동과 참여를 더 적극적으로 행하는 경향이 있다는 사실이 지적되었다(Miles et al., 2002; Thoits and Hewitt, 2001). 이는 우리가 좋은 기분이나 정서 상태에서 일반적으로 더욱 긍정적인 세계관을 가지기 쉽고, 그에 따라 주변의 다른 사람들에 대해서도 이들이 도움을 받을 가치가 있는 대상으로 인식하는 경향이 커지는 것과 결코 무관하지 않다(Bachrach and Jex, 2000; George and Brief, 1992). 이보다 좀 더 직접적인 증거는 Baverstock and Finlay(2016)의 연구를 통해서 확인할 수 있다. 이에 의하면, 사람들이 자신의 일과 삶의 균형이 충실하게 이루어져 있다고 긍정적으로 인식하는 것은 이들의 공감적 행동이 원활하게 작동하도록 만드는데 큰 도움이 되는 반면, 그렇지 못할 경우에는 공감적 행동을 함에 있어서도 피로감을 쉽게 느끼게 된다는 사실을 확인해 준 바 있다.

이러한 추론과 제반 선행연구들에 입각하여 본 연구에서는 조직 구성원이 자신의 일-생활 균형을 긍정적으로 평가하고 인식하는 것은 일종의 심리적 안녕과 같은 정서적, 심리적 여유 자원으로 기능하게 되어, 어려움에 처한 동료 직원에게 공감적 행동을 발휘하게끔 촉진하는 조건으로 작용할 개연성이 크다고 판단하였다. 그에 따라 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하고 이를 실증해 보기로 한다.

가설 2: 구성원의 일-생활 균형에 대한 긍정적 인식은 이들이 지각하는 직장 내 공감과 정(+)의 영향관계에 있을 것이다.

2.3 직장 내 공감의 매개효과

본 연구에서는 조직 구성원들이 경험하는 직장 내 공감이 이들의 일-생활 균형 인식과 조직몰입 간의 영향관계를 일부 매개할 것이라 추론하고 이를 검증해 보고자 한다.

사실, 조직 구성원의 일-생활 균형 인식은 평소 자신의 직장생활에 대한 긍정적인 평가에 기반한 인식 이어서 자신의 직무나 조직관련 태도에도 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 크다고 볼 수 있다. 실제로 일-생활 균형 인식의 이러한 효과성을 직간접적으로 뒷받침하는 많은 실증연구들이 그간 축적되어 왔다. 즉 조직 구성원이 일과 생활 영역 전반에 걸쳐 자신에게 요구되는 역할과 책임을 균형있게 수행하고 있다고 인식하는 경우, 이는 개인의 건강만족도 및 전반적인 생활만족도에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라(Sirgy and Lee, 2018), 조직의 성과 차원에도 중요한 역할을 한다는 사실이 보고되어 왔다(Allen et al., 2000). 또한 조직시민행동과 조직몰입 등 구성원들이 갖는 직무 및 조직관련 태도와 행동 면에서도 긍정적인 영향을 미치는 것이 확인되었다(강태호 외, 2021).

또한 앞서 가설 2의 도출과정에서 지적한 바와 같이, 구성원이 지각하는 긍정적인 일-생활 균형 인식은 그 자체가 긍정적인 정서 상태이자 이들이 갖는 심리적 자원일 수 있다. 따라서 이러한 여유 자원을 확보한 사람은 그렇지 않은 경우보다 곤경에 처하여 도움이 필요한 동료 직원들에 대해 좀 더 세심하게 주목할 수 있는 여유를 갖게 되기 쉽고, 또 그에 대해 진정성있는 동감을 표하는 것은 물론, 실제 도움행위로 반응하게 될 가능성이 높다. 아울러, 이처럼 직장 내 공감이 활성화될 경우, 이는 앞서 가설 1의 논거로 언급한 바 있듯이 조직의 분위기를 긍정적으로

전환시킬 뿐만 아니라, 사람들로 하여금 자신이 속한 조직에 대해 긍지와 자부심을 느끼게 만들 가능성이 크다.

이렇게 볼 때, 일-생활 균형과 관련된 긍정적인 인식의 영향은 소속 조직에 대한 정서적 몰입에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 구성원들이 지각하는 조직 내 공감을 통해 간접적으로 전달될 가능성이 충분하다고 볼 수 있다. 이러한 논리적 추론에 기반하여 본 연구에서는 직장 내 공감이 수행할 매개역할과 관련하여 다음과 같은 가설을 설정하고 이를 확인해 보고자 한다.

가설 3: 구성원들이 지각하는 직장 내 공감은 이들의 일-생활 균형 인식이 조직몰입에 미치는 긍정적 영향의 일부를 매개할 것이다.

2.4 감성지능의 조절효과와 직장 내 공감의 조절된 매개효과

직장 내 공감을 촉진하는 한 선행 조건으로서 일-생활 균형에 관한 긍정적인 인식의 중요성을 확인하는 것과 함께, 본 연구에서는 그 과정에서 구성원의 감성지능이 수행하는 조절역할을 추가로 확인해 보고자 한다. 감성지능은 사회적 지능의 한 하위요소로서, 자신과 타인의 감정 및 그 차이를 잘 인식하며, 자신의 생각과 행동을 위해 그러한 감정 정보를 적절히 활용할 수 있는 능력으로 정의된다(Salovey and Mayer, 1990, p189). 이러한 개념에 기초하여 Wong and Law(2002)는 감성지능을 4가지 차원으로 구체화하고 이를 측정할 수 있는 도구를 개발하였는데, 이에 의하면 감성지능은 자신의 감정을 스스로 지각 및 평가하는 자기감정인식, 다른 사람의 감정을 인식하고 이해하는 타인감정인식, 자신의 감정을 적절

하게 조절할 수 있는 자기감정조절, 그리고 바람직한 방향으로 자신의 감정을 활용해 가는 능력을 의미하는 자기감정활용으로 구성된다.

이러한 감성지능이 수행하는 역할과 기능에 대해서는 지금까지 상당한 증거가 축적되고 있다. 일반적으로 감성지능을 높게 보유한 구성원은 자신과 타인의 감정을 잘 헤아리고, 특히 자신의 감정을 적절히 표현하고 조절하는 능력이 좋기 때문에, 동료 직원들과의 상호작용 과정에서도 사회적 관계의 질을 향상시키는데 기여할 가능성이 크다(Kluemper et al., 2013). 또한 구성원이 보유한 감성지능 역시 그 자체가 하나의 심리적 자원일 수 있어서, 직무수행과정에서 겪을 수 있는 각종 스트레스와 소진을 잘 감내할 수 있도록 도와주는 완충요인으로 작용할 수 있다(Day et al., 2005; Giardini and Frese, 2006). 뿐만 아니라 리더의 감성지능은 부하직원의 직무만족과 과업성과에 긍정적인 영향을 미치며(오원경 외, 2014; Wong and Law, 2002), 구성원들의 발언행동과 자기표현력 등 구체적인 개인행동 측면에서도 긍정적인 영향을 미친다는 사실이 확인되기도 했다(김경주&최석봉, 2019; 최용득&조영삼 2021).

아울러, 감성지능은 조직 내 비공식적인 차원의 성과 측면에서도 상당히 긍정적인 영향을 미친다는 사실이 확인되어왔다. 즉 감성지능은 조직 구성원의 이타적 행동 등 비과업차원의 성과와도 상당한 관련이 있음이 제기되었는데, 그 이유는 무엇보다 감성지능이 높은 사람일수록 감정이입을 통해 동료의 기분이나 감정을 더 잘 인식하고 이해해 줄 수 있는 감수성을 지니기 때문이라는 것이다(Abraham, 1999; Cartwright and Pappas, 2008; Côté and Miners, 2006). 실제로 서비스직 사원들을 대상으로 한 연구에서, 감성지능은 사원들이 느끼는 감정부조화와 이

타적 행동 간에 있어서 완충적 조절효과를 가진다는 사실이 확인된 바 있다(박상언&우정훈, 2010).

이렇듯, 감성지능이 수행하는 다양한 역할과 기능을 감안할 때, 이는 구성원의 일-생활 균형 인식과 조직 내 공감 간의 관계에서도 일정한 촉진적 조절 역할을 할 가능성이 크다고 볼 수 있다. 무엇보다 타인의 고통에 대해 주목하고 그에 대해 감정이입을 하여 동감하는 등 공감이 발현되기 위해서는, 자신의 감정에 대한 인식과 조절은 물론, 특히 타인의 감정에 대한 인식과 이해 면에서 민감한 감수성이 필요할 것이다(Estrada et al., 2021). 이런 점에서 볼 때, 감성지능이 높은 사람은 그렇지 않은 경우보다도 타인의 처지와 곤란에 대해 더욱 민감하게 주목하고 동감하며, 필요시 적극적인 도움행위를 할 가능성이 크다고 볼 수 있다. 이러한 추론을 뒷받침하듯이, 의료 전문가의 돌봄행동 관련 연구에서 의료진이 보유한 감성지능은 이들의 공감적 돌봄행동을 촉진하는 효과적인 한 특성이라는 사실이 확인된 바 있다(Di Fabio and Saklofske, 2021). 또한 간호사의 감성지능 역시 이들의 공감역량과 공감적 리더십 계발에 긍정적인 영향을 미친다는 연구성과들도 제시된 바 있다(Salminen-Tuomaala and Seppala, 2021; Senyuva et al., 2014).

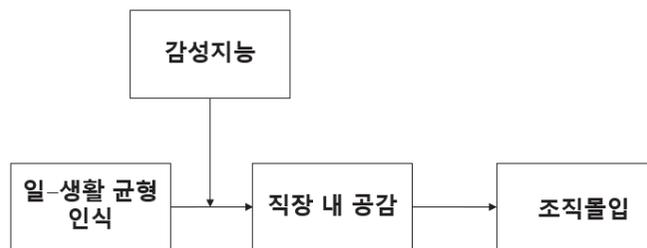
이러한 취지에서, 본 연구에서는 조직 구성원의 감성지능이 이들의 일-생활 균형에 대한 인식과 직장

내 공감 간의 긍정적인 관계를 더욱 강화시킬 수 있는 촉진적 조절역할을 할 것이라고 보고, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 구성원의 감성지능은 이들의 일-생활 균형 인식과 직장 내 공감 간의 영향관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 구성원의 감성지능이 클수록, 이들의 일-생활 균형 인식이 직장 내 공감에 미치는 정(+)¹의 영향관계는 강화되어 나타날 것이다.

지금까지 제시한 연구가설에 반영된 변수들 간의 관계를 도식화하면 <그림 1>과 같다.

추가적으로 본 연구에서는 직장 내 공감의 간접효과가 감성지능에 의하여 조절되는지 여부를 확인해보고자 한다. 가설 3에서 구성원들의 일-생활 균형에 대한 긍정적 인식이 이들의 조직몰입에 미치는 영향의 일부는 직장 내 공감을 통해 전달될 것으로 예측한 바 있다. 또한 가설 4에서는 그 과정에서 구성원들의 감성지능이 일-생활 균형 인식과 직장 내 공감 간의 영향관계를 긍정적으로 조절할 것으로 예측하였다. 이러한 논의를 통합해 볼 때, 일-생활 균형 인식과 조직몰입 간의 관계에서 직장 내 공감이 수행하는 매개역할 역시 감성지능에 의하여 조절될 가능성이 충분히 있다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서



<그림 1> 연구모형

는 다음의 가설을 설정하여 직장 내 공감의 조절된 매개효과 가설을 추가적으로 확인해 보기로 한다.

가설 5: 구성원의 감성지능은 이들의 일-생활 균형 인식과 조직몰입 사이에서 직장 내 공감이 나타내는 매개효과를 조절할 것이다. 구체적으로, 직장 내 공감의 매개효과는 구성원의 감성지능이 클수록 더 강하게 나타날 것이다.

III. 연구방법

3.1 표본과 자료수집

본 연구는 충북에 소재한 국내 대기업 L사 전자소재 공장의 정규직 직원들을 대상으로 실증조사를 수행하였다. 설문지는 총 500부를 배포하였고, 회수된 설문지 중 결측치가 많거나 불성실한 응답 경향이 현저한 경우를 제외하고 총 339부를 분석에 활용하였다.

설문 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 응답자의 평균연령은 39.2세(표준편차 8.3세)로서, 이 중 남성은 281명(82.9%), 여성은 58명(17.1%)으로 구성되었다. 결혼여부는 기혼자가 241명(71.1%)으로 다수를 차지하였다. 학력은 전문대졸 이하가 96명(28.3%), 4년제 대졸 194명(57.2%), 대학원졸 49명(14.2%)으로 분포되었으며, 직급은 사원 58명(17.1%), 선임 75명(22.1%), 책임 172명(50.7%), 팀장 34명(10.0%)으로 구분되었다. 직군의 분포는 생산직 및 지원직이 263명(77.6%)으로 다수를 차지하였다. 응답자의 평균 근속기간은 130.6개월(표준편차 110.5개월), 동일부서에서 근무한 평균 기간

은 51.7개월로 나타났다.

3.2 변수의 측정

본 연구의 설문문항들은 '(1) 전혀 그렇지 않다'부터 '(7) 매우 그렇다'까지 7점 척도를 활용하여 측정하였다.

3.2.1 일-생활 균형 인식

일-생활 균형 인식이란, 조직 구성원이 일과 일 이외의 생활 영역에 자신의 시간과 심적 에너지를 균형있게 배분하여 자신에게 요구되는 다중적 역할을 적절하게 수행하고 있다고 인지하는 상태를 의미한다(Sirgy and Lee, 2018). 본 연구에서는 조직 구성원이 인식하는 일-생활 균형 정도를 측정하기 위하여 Valcour(2007)의 연구에서 활용된 문항을 활용하였다. 측정문항은 "나는 직장 외 개인적인 삶 두 영역에 있어서, 내 시간을 적절히 안배해 사용하고 있다." 등 5개 문항으로 구성되어 있다.

3.2.2 직장 내 공감

직장 내 공감은 구성원들이 다른 사람의 고통을 알아차리고, 동감하며, 그에 대해 평가 및 응답하는 일련의 행동과정을 의미한다(Atkins and Parker, 2012; Dutton et al., 2014). 본 연구에서는 조직 구성원들 간에 공유, 지각되는 직장 내 공감을 측정하기 위하여 Simpson and Farr-Wharton(2017)이 개발한 NEAR 측정도구를 활용하였다. 이는 앞서 언급한 바와 같이, 공감을 4단계의 동적인 심리과정으로 전제하고 개발된 측정도구이며, 주목하기(N) 6문항, 동감하기(E) 5문항, 평가하기(A) 4문

항, 응답하기(R) 6문항 등 공감의 단계별로 총 21개 문항으로 구성되어 있다. 측정문항들은 <표 2>에 제시되고 있다.

3.2.3 감성지능

감성지능은 자신과 타인의 감정을 인식하고, 자신의 감정을 효과적으로 조절하고 활용할 수 있는 능력으로 정의된다(Salovey and Mayer, 1990). 본 연구에서는 조직 구성원의 감성지능을 측정하기 위하여 Wong and Law(2002)가 개발한 개념구조 및 측정문항을 활용하였다. 앞서 지적한 대로, 그들은 감성지능을 자기감정인식, 타인감정인식, 자기감정조절, 자기감정활용 등 4개의 하위차원을 가진 개념으로 구조화하고, 각 하위차원별로 4문항씩 총 16개 문항을 개발하여 활용하였다. 이 측정도구를 활용했던 선행연구들에서 측정도구의 신뢰성과 타당성이 익히 검증되어 왔고, 또 감성지능 변수는 다차원으로 구성된 하나의 잠재변수(a latent multi-dimensional construct)로 활용가능함이 이미 입증된 바 있다(최용득&조영삼 2021; Wong and Law, 2002). 따라서 본 연구에서도 감성지능의 개별 하위차원이 아닌 전반적인 감성지능 개념에 초점을 둔 분석을 시행할 예정이기에, 4개의 하위차원별로 평균한 값을 결합하여 측정모형의 확인적 요인분석과 회귀분석에 활용하였다.

3.2.4 조직몰입

조직몰입은 구성원들이 소속 조직에 대하여 일체감과 애착심을 가지는 정도를 의미한다(Allen and Meyer, 1990). 조직몰입은 원래 정서적 몰입과 규범적 몰입, 그리고 계산적 몰입 등 3가지 하위차원

으로 구성된 다차원적 구성 개념이지만(Meyer and Allen, 1991), 본 연구에서는 조직몰입의 본연의 개념을 가장 충실하게 대변한다고 여겨지는 '정서적 몰입'에 한정하여 조직몰입 변수를 측정하였다. 측정문항은 Allen and Meyer(1990)의 연구에 기초하여, "나는 우리 회사의 문제를 마치 나의 문제인 것처럼 느낀다." 등 7개 항목을 활용하였다.

3.2.5 통제변수

본 연구의 연구변수와 동일하거나 혹은 유사한 측정치들을 분석했던 선행연구들을 참조하여, 응답자들의 인구통계적 속성들이 분석에 미칠 수 있는 영향을 통제하고자 하였다. 이에, 응답자의 성별, 연령, 결혼여부, 근속기간, 동일부서 근속기간, 학력, 직군 등을 통제변수로 분석에 포함시켰다. 또한 본 연구에서는 응답자들의 개인적 정서성이 설문 응답에 미치는 영향을 통제하기 위하여, Watson et al.(1988)이 개발한 PANAS 척도를 활용하여 긍정적 및 부정적 정서성을 측정하고 이를 통제변수로 반영하였다(박홍석&이정미, 2016).

3.2.6 동일방법편의 검증

본 연구에서는 모든 연구변수들을 동일 원천을 대상으로 측정하였다. 이로 인하여 분석과정에서 동일방법편의(common method bias)의 문제가 내포될 가능성이 존재한다. 특히 조직몰입과 같은 심리적 효과성 변수의 경우는 측정원천을 달리하는 것이 좀 더 바람직한 연구설계일 수 있었으나, 본 연구대상 조직의 여건상 그러한 측정 실현이 어려웠다. 따라서 부득이 본 연구에서는 Harman's one factor 검증 방식을 활용하여, 지배적 요인으로 인한 분석의 제약

이 있는지를 사후적으로 확인해 보았다. 그 결과, 전체 설명분산 78.340에서 제1요인이 설명하는 분산이 37.156으로 나타나, 동일방법 사용으로 인한 연구결과의 왜곡 가능성은 크지 않다고 판단되었다 (Fuller et al., 2016; Podsakoff et al., 2003).

3.3 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구의 측정변수 중 직장 내 공감은 NEAR 측정도구를 활용하여 측정되었고 또 이 측정도구를 활용한 선행 연구가 아직 많지 않기 때문에, 탐색적 요인분석을 통하여 측정치가 직장 내 공감 변수의 4차원을 잘 대변하는 지를 먼저 확인하였다. 그 결과, 직장 내 공감 변수는 요인적재치가 .6에 미치지 못한 2개 문항이 제거된 후(Bagozzi and Yi, 1988), 주목, 동감, 평가, 응답 등 4개의 하위 구성요인으로 적절하게 구분됨이 확인되었다.

또한 직장 내 공감 요인을 하나의 통합된 변수로 가설검증을 위한 회귀분석에 투입하기 위하여, 이를 하나의 요인으로 간주하는 것이 타당한지를 확인하고자 고차요인분석을 실시하였다. 4개의 하위 차원들을 상위 구성개념인 직장 내 공감으로 묶은 고차요인

모형을 분석한 결과, 모형의 적합도 지수는 기준을 충족하였다($\chi^2 = 339.446$, $df = 148$, $p = .000$, 표준 $\chi^2 = 2.294$, CFI = .969, RMSEA = .062). 이때 적합도 지수값에 대한 판단은 측정문항의 수가 12개 이상이며 표본의 수가 250개 이상일 경우, CFI .92 이상, RMSEA .07 미만을 충족하면 적합도를 확보한다는 기준을 참조하였다(Hair et al., 2010).

이러한 분석결과에 기반하여, 대안적 연구모형들에 대한 확인적 요인분석을 실시한 후 비교한 결과, <표 1>에서 보듯이 직장 내 공감을 고차요인으로 반영한 4요인 모형이 가장 적합한 것으로 확인되었다. 이렇게 도출된 4요인 모형을 기반으로 모형적합도 및 집중타당도를 검증하는 과정에서 조직몰입 1개 문항이 추가로 제거되었고, 이를 반영한 최종 모형(모형5)의 적합도는 Hair et al.(2010)의 기준을 모두 충족하였다.

다음으로 집중타당도 검증은 요인적재량과 평균분산 추출값을 통하여 실시하였는데, 모든 문항들의 요인적재량 및 유의수준은 Bagozzi and Yi(1988)의 기준을 충족하였다. 또한 개념신뢰도 및 크론바흐 알파값 역시 적합한 것으로 나타났으며(Hair et al., 2010), 이상의 결과를 <표 2>에 요약하였다. 한편

<표 1> 확인적 요인분석을 통한 모형적합도 비교

구분	χ^2	df	χ^2/df	IFI	TLI	CFI	RMSEA
모형 1	6295.031	527	11.945	.435	.396	.433	.180
모형 2	5451.384	526	10.364	.517	.484	.516	.166
모형 3	2121.006	523	4.055	.843	.831	.843	.095
모형 4	1388.640	520	2.670	.915	.908	.915	.070
모형 5	911.086	517	1.762	.961	.958	.961	.047

모형 1 (1요인 모형): 모든 항목들이 1요인에 적재
 모형 2 (2요인 모형): 일-생활균형 인식+감성지능+직장내공감(개별), 조직몰입
 모형 3 (2요인 모형): 일-생활균형 인식+감성지능+직장내공감(고차), 조직몰입
 모형 4 (3요인 모형): 일-생활균형 인식+감성지능, 직장내공감(고차), 조직몰입
 모형 5 (4요인 모형): 일-생활균형 인식, 감성지능, 직장내공감(고차), 조직몰입

〈표 2〉 연구변수들에 대한 신뢰도 및 타당도 분석결과

변수명	항 목 문 항	표준요인 적재량	개념 신뢰도	평균분산 추출값	Cronbach's α	
일-생활 균형 인식	내 시간을 일/생활에서 적절히 안배하여 사용	.898				
	나의 관심을 일/생활에서 균형있게 활용	.898				
	일과 개인적인 삶을 적절히 조화	.963	.961	.832	.961	
	일과 개인적인 삶의 의무를 균형감 있게 유지	.916				
	일하면서 개인적인 의무도 적절히 수행	.883				
감성지능	자기감정인식	.852			.836	
	타인감정인식	.686	.829	.550	.892	
	자기감정활용	.747			.822	
	자기감정조절	.667			.887	
주목 (N)	그 사람의 괴로움을 잘 알아차리는 편임	.805				
	그러한 징후를 잘 알아차리는 편임	.867				
	그의 괴로움에 대해 관심을 보임	.840	.675*	.935	.744	.935
	이러한 상황을 잘 감지하는 편임	.913				
	그러한 상황이 생긴 것을 잘 인지함	.883				
동감 (E)	마치 자신의 아픔처럼 동감함	.792				
	그의 아픔에 연결된 것처럼 느낌	.848				
	대개 그 고통을 함께 느끼고 아파함	.918	.767*	.939	.755	.938
직장 내 공감 평가	심정적으로도 같은 감정을 가지게 됨	.908				
	그 어려운 상황을 같이 겪는 것처럼 괴로움	.873	.858*	.604*	.836*	
응답 (R)	그러한 일이 빚어진 원인이 무엇인지 알아보려함	.865				
	미리 짐작할 만한 일이 있었는지 알아보고자 함	.919	.831*	.888	.727	.886
	그 사람의 귀책은 어느 정도일지 알아보고자 함	.766				
	괴로움을 덜 수 있는 실질적 조치를 취하려 함	.868				
	관심에 그치지 않고 어떻게든 반응하려고 함	.881				
	필요한 행동(조치)을 취하려고 함	.914	.825*	.957	.788	.957
	그 괴로움을 처리하려고 함	.897				
조직몰입	그 문제를 함께 해결하고자 참여함	.899				
	그 문제를 규명하고 대처하려 함	.866				
	우리 회사를 자랑스럽게 생각함	.838				
	회사의 문제를 내 문제처럼 인식함	.794				
	구성원을 내 가족처럼 생각함	.814	.899	.600	.836	
	우리 회사에 감정적 애착을 느끼짐 못함(R)	.751				
우리 회사에 강한 소속감을 느끼지 못함(R)	회사는 나에게 개인적으로 많은 의미가 있음	.650				
	우리 회사에 강한 소속감을 느끼지 못함(R)	.785				

* 표시: 직장 내 공감 변수의 고차요인 분석 결과값임

판별타당도는 평균분산 추출값의 제곱근 값을 각 변수 간 상관계수와 비교한 결과 역시 기준에 부합하는 것으로 확인되었다(〈표 3〉의 괄호 안 수치 참조).

IV. 분석결과

4.1 기초 분석

가설검증을 위한 분석에 앞서, 측정 변수들의 기초 통계량, 상관관계 및 판별타당도 결과를 〈표 3〉에 제시하였다. 먼저 직장 내 공감과 조직몰입 간의 상관관계는 유의한 수준의 정(+)적인 관계를 보여주고 있어, 직장 내 공감과 조직몰입 간의 긍정적 영향관계를 가정했던 가설 1을 뒷받침하는 결과로 볼 수 있었다. 또 일-생활 균형 인식은 직장 내 공감 및 조직몰입과 유의한 수준의 정(+)적인 관계인 것으로 나타났다. 이 역시 응답자가 일-생활 균형을 긍정적으로 인식할수록 직장 내 공감을 높게 경험할 수 있다는 본 연구의 가설 2를 뒷받침하는 결과로 볼 수 있다. 그리고 본 연구에서 조절변수로 고려한 구성원의 감성지능 역시 직장 내 공감 및 조직몰입 변수와 유의한 수준의 정(+)적인 관계를 보여주고 있다. 이러한 결과는 감성지능이 직장 내 공감에 대한 조절 효과는 물론, 이를 통하여 조절된 매개효과를 나타낼 가능성을 시사해 주고 있다고 볼 수 있다.

4.2 가설 1,2의 검증: 직장 내 공감의 촉진 조건과 효과성

가설검증을 위하여 계층적 다중회귀분석 방법을 활용하였다. 검증에 앞서 본 연구의 변수 간 관계에 영

향을 줄 수 있는 성별, 연령, 결혼여부, 근속기간, 동일부서 근속기간, 학력, 직급, 직군 등 인구통계변수는 물론, 응답자의 긍정적 및 부정적 정서성을 함께 통제하였다.

먼저, 직장 내 공감이 종속변수인 조직몰입과 정(+)적인 영향관계에 있을 것이라는 가설 1을 검증하였다. 〈표 4〉의 모형 3에서 확인할 수 있듯이, 일련의 통제변수들의 영향을 사전 통제된 이후 직장 내 공감은 조직몰입과 유의한 수준의 정(+)적인 영향관계를 가짐을 확인하였다($\beta = .298, p < .000$). 따라서 가설 1은 지지되었다. 또한 본 연구에서 비록 가설로 설정되지는 않았으나, 〈표 4〉의 모형 2에서 볼 수 있듯이 조직 구성원의 일-생활 균형에 대한 긍정적 인식 역시 이들이 지각하는 조직몰입과 유의한 수준의 정(+)적인 영향관계를 나타내고 있음을 알 수 있다($\beta = .207, p < .000$).

한편, 가설 2는 일-생활 균형에 대한 긍정적 인식과 직장 내 공감 간의 영향관계에 대한 가설로서, 〈표 4〉의 모형 6을 통해 그 결과를 확인할 수 있다. 이에 의하면, 일-생활 균형에 대한 인식은 직장 내 공감에 대하여 유의한 수준의 정(+)적인 영향관계를 보여주고 있다($\beta = .174, p < .001$). 따라서 가설 2도 지지되었다.

4.3 가설 3의 검증: 직장 내 공감의 매개효과

가설 3은 일-생활 균형 인식과 조직몰입 간의 관계에서, 직장 내 공감이 일정한 매개역할을 수행할 것이라는 내용이었다. 이를 검증하기 위하여, Baron and Kenny(1986)가 제안한 절차에 의거하여 분석을 수행하였다.

이에 의하면, 첫 번째 단계로 독립변수와 매개변수는 각각 종속변수에 유의한 영향관계를 나타내야 한다.

〈표 3〉 평균 및 표준편차, 변수들 간의 상관관계 및 판별타당도

변수	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.성별	.83	.38														
2.연령	39.23	8.31	.266***													
3.결혼	.71	.45	.125*	.495***												
4.근속기간	130.60	110.45	.167**	.637***	.352***											
5.동일부서근속	51.65	58.46	.020	.244***	.084	.402***										
6.학력	2.74	.86	.071	-.195***	-.036	-.338***	-.434***									
7.직급	2.54	.89	.309***	.705***	.480***	.438***	.113*	.077								
8.직군	2.91	1.28	-.153**	-.050	.044	-.110*	-.196***	.204***	.009							
9.긍정적정서	4.54	1.09	.041	.096	.079	.036	.055	-.040	.018	-.028						
10.부정적정서	2.86	1.14	-.088	-.171**	-.079	-.074	-.001	-.007	-.122*	-.020	-.258***					
11.일-생활균형인식	4.99	1.12	-.014	-.002	-.033	.007	-.103	.007	-.068	.001	.312***	-.320***	(.912)			
12.감성지능	5.48	.68	.031	.051	.103	.042	.015	-.045	.000	-.022	.496***	-.370***	.271***	(.799)		
13.직장 내 공감	4.89	.83	-.014	-.053	-.058	-.014	-.041	.062	-.074	.082	.345***	-.147**	.283***	.343***	(.777)	
14.조직몰입	5.26	.94	.095	.190***	.066	.151**	.059	-.041	.127*	.000	.516***	-.224***	.332***	.290***	.426***	(.774)

N=339, *: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$, 성별(남성=1, 여성=0), 연령(년간 단위), 결혼(기혼=1, 미혼=0), 근속기간/동일부서 근속기간(개월 단위), 학력(고졸=1, 전문대졸=2, 대졸=3, 대학원졸=4), 직급(사원=1, 선임=2, 책임=3, 팀장=4), 직군(생산=1, 영업=2, 기술=3, 지원=4). 괄호 안은 평균분산추출값의 제공근

〈표 4〉 가설 검증을 위한 회귀분석 결과

구 분		조직몰입				직장 내 공감			
		모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6	모형7	모형8
통계 변수	성별	.069	.079	.071	.079	-.008	.001	.000	-.002
	연령	.050	.047	.069	.065	-.064	-.067	-.048	-.058
	결혼	-.057	-.048	-.037	-.031	-.067	-.060	-.085	-.083
	근속기간	.075	.052	.042	.027	.111	.092	.081	.081
	동시근속기간	-.005	.025	.001	.024	-.023	.002	.007	.001
	학력 전문대졸	.002	.012	.004	.012	-.006	.002	-.003	-.007
	대졸	-.091	-.100	-.114	-.119	.077	.069	.066	.063
	대학원졸	.041	.048	.022	.029	.064	.070	.071	.072
	직급 선임	-.011	-.006	-.005	-.001	-.020	-.016	-.014	-.031
	책임	-.024	-.002	-.011	.005	-.045	-.027	-.007	-.003
	팀장	.074	.096	.098	.113	-.080	-.061	-.062	-.057
	직군 영업	.019	.018	.001	.001	.062	.061	.062	.063
	기술	.072	.079	.055	.062	.055	.061	.079	.061
	지원	.049	.054	.019	.025	.102	.106	.110	.103
	긍정적 정서	.483***	.430***	.382***	.349***	.341***	.295***	.200**	.186**
부정적 정서	-.078	-.023	-.056	-.016	-.072	-.026	.033	.039	
독립 변수	일-생활균형인식		.207***		.160**		.174**	.161**	.159**
매개 변수	직장 내 공감			.298***	.272***				
조절 변수	감성지능						.228***	.232***	
상호 작용	감성지능 × 일-생활균형인식								.109*
F 값		9.650***	10.552***	12.555***	12.834***	3.686***	4.120***	4.836***	4.874***
R ²		.324	.358	.399	.419	.155	.179	.214	.225
ΔR ²			.034***	.041***	.020***		.024**	.035***	.011*

N=339, *: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$

이들 변수 간 관계는 앞서 제시한 분석결과를 통해 모두 확인된 바 있다. 두 번째 단계로는, 독립 및 매개변수 간의 관계 역시 유의하여야 한다. 이 역시 앞서 가설 2의 검증과정에서 확인한 바 있다. 마지막 세 번째 단계로, 회귀방정식에 독립 및 매개변수를 동시에 투입하였을 때, 매개변수는 종속변수에 대하

여 여전히 유의한 영향력을 가지고 있어야 하지만, 독립변수는 매개변수가 함께 투입되기 전에 비하여 그 영향력이 약화되거나 또는 더 이상 유의한 수준을 확보하지 못하는 관계로 나타나야 한다. 〈표 4〉의 모형 2와 4를 비교해 보면, 두 변수가 동시 투입된 경우 독립변수인 일-가정 균형 인식의 영향력이 비록 여

〈표 5〉 부트스트래핑 결과

경로	매개효과 계수	Boot. S. E.	Boot 하한값	Boot 상한값
일-생활 균형 인식 → 직장 내 공감 → 조직몰입	.0397	.0389	.0138	.0767

N=339, Bootstrap, N=20,000, 비표준화 계수임, Boot 하한값=95% 신뢰구간 하한선, Boot 상한값=95% 신뢰구간 상한선

전히 유의적이기는 하지만, 매개변수인 직장 내 공감이 투입되기 전보다 약화된 것을 확인해 볼 수 있다. 이는 본 연구에서 예측한 바와 같이, 직장 내 공감이 수행하는 부분적인 매개효과가 존재한다는 것을 의미한다. 이는 일-생활 균형에 대한 긍정적인 인식은 조직몰입에 직접적으로도 영향을 미치지만, 구성원들이 경험하는 직장 내 공감을 통해서도 그 영향이 일부 전달된다는 것을 시사하는 것이다.

직장 내 공감이 보여주는 이러한 매개효과의 유의성을 추가적으로 확인하기 위하여 Preacher and Hayes(2008)가 제안한 부트스트래핑(bootstrapping) 분석을 실시해 보았다. 재추출 표본수 20,000개, 95% 신뢰구간을 설정하여 분석한 매개효과 계수의 하한값과 상한값을 〈표 5〉에 정리하였다. 그 결과, 계수의 하한값과 상한값 구간 내 0의 값을 포함하고 있지 않으므로, 직장 내 공감의 매개효과는 유의한 것으로 재차 확인되었다.

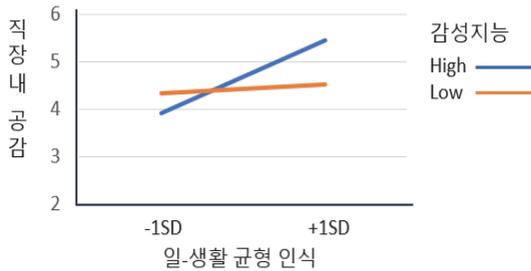
4.4 가설 4,5의 검증: 감성지능의 조절효과와 직장 내 공감의 조절된 매개효과

다음으로, 가설 4는 구성원의 감성지능이 일-생활 균형 인식과 직장 내 공감 간의 관계를 조절할 것이라는 내용이었다. 이러한 조절효과를 분석하기 위해서는 감성지능과 일-생활 균형 인식 간의 상호작용 항목을 구성하여 회귀분석에 투입해야 하므로, 이 과정에서 발생할 수 있는 변수 간 다중공선성 문제를 피

하고자 원자료의 중심화(centering) 과정을 거친 후 분석을 시행하였다. 분석 결과, 직장 내 공감에 대해 감성지능과 일-생활 균형 인식 간의 상호작용 항목은 유의한 수준의 영향관계를 나타내었다(모형 8 참조). 즉 감성지능과 일-생활 균형 인식 간의 상호작용 항목은 $p < .05$ 수준에서 유의하였고, 상호작용 항목이 추가됨에 따라 회귀분석 모형의 설명력 또한 증가하였다($\Delta R^2 = 21.4\% \rightarrow 22.5\%$). 이로써 일-생활 균형 인식과 직장 내 공감 간의 관계에서 감성지능은 유의한 조절효과를 갖는 것으로 확인되었다.

한편, 가설 4의 검증과정에서 확인된 상호작용 효과의 구체적인 양태를 확인하고자 추가적인 분석을 시행하였다. 이를 위해, 감성지능이 상대적으로 더 높게 나타난 집단과 더 낮게 나타난 집단을 구분하여, 일-생활 균형 인식과 직장 내 공감 간의 관계를 추가로 비교 분석하였다. 즉, 감성지능이 평균보다 표준편차 1단위 이상 높거나(M+1SD) 낮은(M-1SD) 두 집단을 대상으로, 일-생활 균형 인식과 직장 내 공감 간의 관계를 단순 회귀분석하여 그 기울기를 비교하는 것이다(Aiken and West, 1991). 분석 결과는 〈그림 2〉에 제시되어 있다. 이에 따르면, 상대적으로 감성지능이 낮은 집단은 일-생활 균형 인식과 직장 내 공감 간에 비록 정(+)의 관계를 보이고 있지만 그 정도가 유의하지 않은 반면($\beta = .079, n.s.$), 감성지능이 높은 집단에서는 일-생활 균형 인식이 증가됨에 따라 직장 내 공감 역시 유의하게 증가하는 것으로 나타났다($\beta = .440, p < .001$). 이러한 결과

는, 구성원의 감성지능이 클수록, 그들의 일-생활 균형 인식이 직장 내 공감적 행동에 미치는 긍정적 영향이 더욱 강화된다는 것을 의미한다. 따라서 가설 4는 지지되었다.



〈그림 2〉 직장 내 공감에 대한 일-생활 균형 인식과 감성지능 간의 상호작용 효과

끝으로, 본 연구에서는 일-생활 균형 인식이 직장 내 공감을 통하여 조직몰입에 미치는 간접효과가 감성지능에 의하여 조절되는지를 가설 5로 설정하고 추가로 확인해 보고자 하였다. 이를 검증하기 위하여 부트스트래핑 모델 7을 활용하여 분석한 결과는 〈표 6〉에 정리되었다(재추출표본 20,000). 이에 의하면, 조직몰입에 대한 직장 내 공감의 간접효과는 감성지능이 클수록 증가하는 것으로 확인되었다. 구체적으로, 조직몰입에 대한 감성지능의 구간별 값을 보면, M-1SD 조건 구간에서는 하한값과 상한값 사이에 0

이 포함되어 있어 분석된 간접효과가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났으나, 평균 및 M+1SD 조건 구간에서는 분석된 간접효과가 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 일-생활 균형 인식 → 직장 내 공감 → 조직몰입의 경로에서 나타나는 직장 내 공감의 매개효과가 구성원의 감성지능에 따라 유의적으로 조절된다는 것을 의미한다. 즉 일-생활 균형 인식과 조직몰입 간의 관계에서 직장 내 공감이 수행하는 촉진적인 매개효과는 감성지능이 큰 구성원들에게서 더욱 크게 나타나고 있는 것이다. 이로써 직장 내 공감의 조절된 매개효과에 관한 가설 5도 지지되었다.

V. 토론: 연구의 의의와 시사점

본 연구의 핵심 연구과제는, 조직 구성원이 평소 자신의 일-생활 균형에 대해 긍정적인 평가와 인식을 가지는 것은 이들에게 일종의 심리적 여유자원으로 기능할 수 있어서, 그 결과 이들이 업무수행과정에서 어려움에 처한 동료 직원들에 대해 공감 행동을 더 많이 행하도록 촉진하는 심리적 조건이 될 것이라는 내용이었다. 또한 본 연구에서는 일-생활 균형에 대한 긍정적인 인식이 소속 조직에 대한 긍정적인 태도를

〈표 6〉 조절된 매개효과 분석결과

	조직몰입			
	Effect	Boot. S. E.	Boot 하한값	Boot 상한값
Mean-1SD	.0117	.0160	-.0213	.0422
Mean	.0361	.0151	.0080	.0671
Mean+1SD	.0605	.0239	.0178	.11204
Index	.0359	.0200	.0007	.0793

N=339, Bootstrap, N=20,000, 비표준화 계수임, Boot 하한값=95% 신뢰구간 하한선, Boot 상한값=95% 신뢰구간 상한선

형성함에 있어서도 이러한 직장 내 공감은 의미있는 정서적 매개역할을 할 것이라는 점을 확인해 보고자 하였다.

분석결과, 평소 조직 구성원이 지니는 일-생활 균형에 대한 긍정적인 평가와 인식은 이들이 직장생활 속에서 발휘하는 공감 행동에 긍정적인 영향을 미치는 한 선행 조건임이 확인되었다. 지금까지 관련 선행 연구들에서는 조직 내에 형성되는 구성원들 간의 사회적 관계의 질이나 혹은 이들이 발휘하는 조직시민성 등이 이러한 직장 내 공감을 촉진시키는 의미있는 선행 조건임이 밝혀져 왔다(김주상&박상언, 2023; Lilius et al., 2011). 하지만 본 연구는 여기에 더하여, 구성원들이 일-생활 균형과 관련하여 자신의 상태를 긍정적으로 지각하고 평가하는 것 역시 일종의 심리적 여유 자원으로 기능하여 직장 내 어려운 처지에 빠진 동료 직원들에 대해 공감 행동을 촉진하는 역할을 한다는 사실을 확인한 것이다. 따라서 이러한 본 연구의 결과에 의하면, 구성원들이 평소 일-생활 균형을 적절히 유지해 가는 것은 그 자체가 본인의 심리적 안정을 제고시키는 한 수단이자 방편이 되기도 하지만, 이는 조직 내 구성원들의 공감 행동을 진작하고 촉진시키는 조건으로 작용하여 직장을 한층 더 따뜻한 치유의 공간으로 만들어가는데 기여할 수 있다는 것을 시사해 준다. 그러므로 지금까지 일-생활 균형이 가져오는 다양한 효과성을 강조해 온 많은 연구성과들이 있어 왔지만(이정미&최환규, 2019; Allen and Martin, 2017; Aryee et al., 2005; Carlson et al., 2010 등), 본 연구는 직장 내 공감의 촉진 조건이라는 새로운 측면에서 일-생활 균형의 중요성과 의미를 조명하고 실증했다는 점에서 의의가 있다 할 것이다.

또한 본 연구의 분석결과에 의하면, 직장 내 공감은 구성원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다.

공감이 활성화되어 조직 내에서 공명될수록, 그에 기반한 긍정적인 정서와 활력화된 분위기가 사람들 사이에 전염, 확산되기 쉽고, 그에 따라 조직 구성원들은 자신이 속한 조직에 대해 더 큰 자부심과 긍지를 느끼게 되는 것이다. 본 연구는 여기에 더하여, 직장 내 공감은 구성원의 일-생활 균형 인식이 이들의 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향을 일부 매개하는 정서적 경로임을 추가로 확인해 주고 있다. 회사가 유연한 근무여건의 제공 등을 통해 구성원들이 자신의 일-생활 균형에 대해 긍정적인 평가와 인식을 가질 수 있도록 도와주게 된다면, 사원들은 소속 조직에 대해 더욱 큰 애착심을 가지고 정서적으로 몰입하게 될 것이다. 이처럼 일-생활 균형이 조직몰입에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 본 연구에 따르면 일-생활 균형의 이러한 긍정적 영향은 구성원의 직장 내 공감을 통해서도 일부 간접적으로 전달되고 있었다. 즉 구성원들이 가지는 일-생활 균형에 대한 긍정적인 인식은 동료 직원들에 대한 공감의 감수성을 증대시켜 직장 내 공감 행동을 촉진시키고, 이를 통해서도 구성원들의 소속 조직에 대한 몰입이 커질 수 있음을 본 연구의 분석결과가 시사해 주고 있는 것이다. 이러한 점들에 비추어 보더라도, 조직이 구성원의 일-생활 균형 제고를 위해 평소 각별한 관심을 기울이는 한편, 유연근무제도 등 필요한 가족친화제도를 도입 및 운영하는 것은 여러 측면의 조직 효과성 제고를 위해서도 충분히 가치있는 투자임을 재확인해 볼 수 있다(양동훈, 2017; 정아름&박상언, 2020; Carlson et al., 2010; Perry-Smith and Blum, 2000).

아울러, 본 연구는 직장 내 공감이 발휘되고 활성화되는 과정에서 구성원의 감성지능이 의미있는 역할을 한다는 사실을 추가로 확인해 주었다. 분석결과에 의하면, 감성지능은 일-생활 균형 인식과 직장 내 공감 간의 영향관계를 긍정적인 방향으로 조절하며,

또한 직장 내 공감의 매개역할까지도 일정부분 조절하는 것으로 확인되었다. 사실, 개인의 감성지능 자체가 하나의 심리적 자원일 수 있고, 그래서 고객접점 등 다양한 대인관계적 맥락에서 자신의 감정을 적절히 조절할 수 있도록 도와줄 뿐만 아니라, 타인이 느끼는 감정에 대한 감수성을 높여 준다는 보고는 익히 존재해 왔다(Cartwright and Pappas, 2008; Côté and Miners, 2006; Estrada et al., 2021; Giardini and Frese, 2006). 이러한 취지에서 볼 때, 곤경에 처한 동료 직원에 대해 보이는 공감 행동 역시 개인의 감성지능에 의해 더욱 촉진될 수 있다는 것은 어느 정도 충분히 예상가능한 논리라고 할 수 있다. 즉 앞서도 지적한 바 있듯이, 공감은 타인의 어려운 처지를 놓치지 않고 그에 대해 민감하게 주목하는 것으로부터 시작한다. 또 그에 대해 정서적으로 동감하는 등 감정이입을 하는 능력 역시 중요할 수 있다. 이렇게 볼 때, 타인감정인식 및 자기감정조절과 활용 등 감성지능을 구성하는 여러 차원의 특성들은 동료 직원의 고통에 대한 감수성을 키우고, 이를 자신의 일처럼 동감하며, 필요할 경우 적극적으로 도움행위를 하도록 자극할 수 있다. 즉 감성지능은 공감 행동을 활성화하는데 기여하는 의미있는 심리적 자원으로 기능할 수 있는 것이다. 본 연구의 분석결과는 이러한 추론을 예상한 바대로 지지해 주었다.

앞서 언급한 바와 같이, 사회과학 분야 전체에 걸쳐 공감에 대한 연구관심이 제기된 지 꽤 많은 시간이 흘렀다는 점을 감안한다면, 직장 내 공감에 관한 연구는 아직 생각보다 그리 많지 않다고 볼 수 있다. 이런 점에서 본 연구는 직장 내 공감의 선행 영향요인과 결과에 대한 실증연구의 축적에 일정한 기여를 하고 있다는 점에서 그 의의를 찾아볼 수 있을 것이다. 특히 본 연구는 직장 내 공감을 측정함에 있어서 공감을 4단계의 동적인 심리적 과정으로 파악하고 이를 전제

로 개발된 NEAR 측정도구를 활용하였고(Simpson and Farr-Wharton, 2017), 또 분석과정에서 직장 내 공감의 이러한 개념구성과 측정도구의 타당성에 대한 확인을 함께 시도한 점 역시 의미를 부여해 볼 수 있을 것이라 생각된다.

또한 본 연구에서 직장 내 공감의 의미와 중요성을 논하는 가운데, 특히 직장 내 공감 행동의 공명성과 확산 가능성을 강조한 바 있는데, 이는 경영관리적 차원에서도 중요한 시사점을 제기한다고 볼 수 있다. 앞서도 누차 강조하였지만, 직장인들에게 있어서 자신의 일터는 여러 면에서 회로애락이 교차하는 장소일 수밖에 없다. 그런데 문제는 고통과 실의 등 부정적인 감정뿐만 아니라, 공감에 기반하여 경험하는 긍정적인 정서 역시 얼마든지 조직 내에서 공명되고 확산될 수 있다는 것이다(Lilius et al., 2011; Vogel and Flint, 2021; Worline and Dutton, 2017). 그러므로 조직은 구성원들이 경험하는 직장 내 공감의 문제를 단순히 개인적인 사안으로 치부할 것이 아니라, 조직관리 차원에서 이 문제를 접근할 필요가 있다. 즉 직장 내 공감이 산출하는 여러 긍정적인 정서 경험과 또 그에 따른 활력화된 조직 분위기는 일과 조직에 관련된 개인의 태도에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 조직 내 사회적 관계의 질을 개선하고, 업무생산성에도 의미있는 영향을 미칠 것이기 때문에, 회사 차원에서도 공감 문화 형성을 위한 이벤트 및 교육 프로그램, 감성지능 개발을 위한 HRD 프로그램 등 이에 대해 적절한 개입과 지원을 아끼지 않을 필요가 있는 것이다.

본 연구가 가진 이러한 의의와 관리적 함의에도 불구하고, 본 연구는 몇 가지 중요한 한계점을 내포하고 있어 향후 연구에서는 이를 보완해 갈 필요가 있다. 우선, 연구변수들의 측정방법과 관련된 문제이다. 앞서 지적한 바와 같이, 본 연구는 모든 연구변수들

을 동일 원천을 대상으로 측정함으로써 동일방법편의(common method bias) 문제를 내재하고 있다. 비록 사후적인 분석을 통해 이러한 문제가 분석결과를 왜곡시킬 정도는 아니라는 점을 확인하였지만, 향후에는 이러한 문제를 원천적으로 배제하기 위해 측정 원천의 분리, 종단적 연구를 위한 측정시점 다변화 등 보다 정교한 연구설계의 시도가 필요하다고 생각된다.

또한 연구변수들 간의 인과관계 해석에도 주의가 기울일 필요가 있다. 본 연구에서는 일-생활 균형에 대한 긍정적 인식이 직장 내 공감을 촉진시키는 선행 영향 요인이 될 수 있다는 가정 하에 연구모형을 구성하고 관련 가설을 검증하였다. 하지만 이들 변수 간 관계에서는 본 연구에서 설정한 관계 외에 그 역의 영향관계도 함께 존재하는, 이른바 '상호 인과적 영향관계'(mutual causality)가 존재할 개연성도 충분히 보인다. 즉 직장 내 공감이 활성화될수록 조직 구성원들은 예기치 않은 곤경과 어려움에 처하더라도 동료 직원들의 공감과 배려, 그리고 실질적인 지원을 충분히 기대할 수 있다고 생각할 것이기 때문에, 직장 내 공감은 곧 이들의 일-생활 균형과 관련한 인식을 긍정적으로 유지해 가는데 기여할 가능성도 있는 것이다. 그러므로 향후 연구에서는 대안적인 연구설계를 통해 이들 변수 간 관계성에 대해 추가적인 확인을 계속해 볼 필요가 있을 것이다.

끝으로, 본 연구의 측정대상은 단일 제조기업의 구성원들로 한정되어 있다. 이러한 점은 본 연구의 분석결과를 일반화함에 있어 일정부분 제약이 있을 우려가 있다. 향후에는 다양한 속성의 조직으로 연구대상을 확대해 볼 필요도 있을 것이다.

참고문헌

- 강태호, 이지만, 이주일 (2021). "군 조직에서 일과 삶의 균형이 조직시민행동에 미치는 영향 - 조절된 매개효과 모형," *인사자원관리연구*, 제28권 3호, pp.87-114.
- (Kang, T. H., Lee, J. M., and Lee, J. I. (2021). "A moderated mediation model of the link between work-life balance and organizational citizenship behavior in military organizations," *Journal of Human Resource Management Research*, 28(3), pp.87-114.)
- 고성훈, 문태원 (2012). "공감이 이직의도에 미치는 영향: 긍정적 정체성과 조직몰입의 이중매개 효과를 중심으로," *인사조직연구*, 제20권 3호, pp.29-76.
- (Ko, S. H., and Moon, T. W. (2012). "The effect of compassion within organizations on intention to leave: Focusing on the double mediation effect of positive identity and organizational commitment," *Korean Journal of Management*, 20(3), pp.29-76.)
- 김경주, 최석봉 (2019). "리더의 긍정적 유머스타일이 자기 표현력과 직장행복에 미치는 영향: 감성지능의 조절된 매개효과," *전략경영연구*, 제22권 3호, pp. 51-75.
- (Kim, K. J., and Choi, S. B. (2019). "Leader's positive humor style, self-expression and employee work happiness: Moderated mediation effect of emotional intelligence," *Journal of Strategic Management*, 22(3), pp.51-75.)
- 김주상, 박상언 (2023). "직장 내 공감(Compassion at work): 개념, 선행 촉진 조건, 그리고 효과성," *인사조직연구*, 제31권 3호, pp.1-27.
- (Kim, J. S., and Park, S. E. (2023). "An empirical study on the antecedents and consequences

- of compassion at work,” *Korean Journal of Management*, 31(3), pp.1-27.)
- 박상언 (2016). “서비스직의 직장-가정 갈등과 고객지향성: 긍정적 정서 자원으로서의 심리적 안녕의 매개역할,” **조직과 인사관리연구**, 제40권 2호, pp.81-109.
- (Park, S. E. (2016). “Work-family conflict and customer orientation of service employees: The mediating role of psychological well-being as a resource of positive affect,” *Journal of Organization and Management*, 40(2), pp.81-109.)
- 박상언, 김주상 (2021). “사회적 관계의 질(High-quality Relationships)의 효과성과 심리적 안전감의 매개 효과,” **인사조직연구**, 제29권 2호, pp.99-126.
- (Park, S. E., and Kim, J. S. (2021). “High-quality relationships and their effects on the work engagement and innovative work behavior: The mediating role of psychological safety,” *Korean Journal of Management*, 29(2), pp. 99-126.)
- 박상언, 우정훈 (2010). “감정부조화와 감성지능이 서비스 직 사원의 비과업행동에 미치는 영향,” **경영학연구**, 제39권 4호, pp.963-994.
- (Park, S. E., and Woo, J. H. (2010). “The Effects of Emotional Dissonance and Emotional Intelligence of Service Employee on their Non-task Behaviors,” *Korean Management Review*, 39(4), pp.963-994.)
- 박홍석, 이정미 (2016). “정적정서 부적정서 척도(PANAS)의 타당화,” **한국심리학회지: 일반**, 제35권 4호, pp.617-641.
- (Park, H. S., and Lee, J. M. (2016). “A validation study of Korean version of PANAS-revised,” *Korean Journal of Psychology: General*, 35 (4), pp.617-641.)
- 양동훈 (2017). “가족친화제도와 조직성과의 관계: 1인당 매출액과 자발적 이직률을 중심으로,” **인사조직연구**, 제25권 1호, pp.81-107.
- (Yang, D. (2017). “Relationship between family-friendly systems and organization performance on sales per employee and voluntary turnover,” *Korean Journal of Management*, 25(1), pp. 81-107.)
- 오아라, 박경규, 용현주 (2013). “공감(compassion)과 정서적 몰입 및 직무성과와의 관계에 관한 연구,” **조직과 인사관리연구**, 제37권 2호, pp.41-74.
- (Oh, A., Park, K. K., and Yong, H. J. (2013). “A study on the compassion and affective commitment and employees’ job performance,” *Journal of Organization and Management*, 37(2), pp. 41-74.)
- 오원경, 김민수, 김태열 (2014). “리더의 감성지능이 구성원의 과업성파에 미치는 영향: LMX와 심리적 임파워먼트의 매개효과를 중심으로,” **조직과 인사관리연구**, 제38권 4호, pp.115-140.
- (Oh, W. K., Kim, M. S., and Kim, T. Y. (2014). “Effect of leader’s emotional intelligence on members’ task performance: The mediating effect of LMX and psychological empowerment,” *Journal of Organization and Management*, 38(4), pp.115-140.)
- 이정미, 최환규 (2019). “일과 삶의 균형 지원 조직문화가 일과 삶의 균형을 매개로 직장인의 안녕감 및 우울에 미치는 영향: 성별 및 연령대별 다중집단분석의 적용,” **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 제32권 1호, pp.1-27.
- (Lee, J. M., and Choi, H. (2019). “Influence of organizational culture supporting work-life balance on well-being and depression mediated by work-life balance: An application of multi-group analysis across gender and age,” *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology (Korean J. Ind. Organ. Psychol.)*, 32(1), pp.1-27.)
- 이중원, 박철, 김오성 (2020). “유형적 보상과 일과 삶의 균

- 형이 직무 만족을 매개하여 혁신 성과에 미치는 영향: 자기결정 이론을 중심으로," **경영학연구**, 제49권 6호, pp.1475-1498.
- (Lee, J. W., and Park, C., Kim, O. S. (2020). "The effect of tangible compensation and work-life balance on innovation performance mediating job satisfaction: Focusing on self-determination theory," *Korean Management Review*, 49(6), pp.1475-1498.)
- 정아름, 박상언 (2020). "인사관리연구 유연근무제도의 활용과 상사의 가정 친화적 행동이 구성원의 일과 삶의 균형에 미치는 영향: 공식 제도와 비공식적 지원 행동의 결합 효과," **조직과 인사관리연구**, 제44권 3호, pp.29-51.
- (Jeong, A. R., and Park, S. E. (2020). "A study on the effects of flexible work arrangements and family supportive supervisor behavior on the employee's satisfaction with work-life balance," *Journal of Organization and Management*, 44(3), pp.29-51.)
- 정예지, 윤정구, 김세은 (2016). "일과 삶의 균형(Work-Life Balance)이 직무 성과와 혁신 행동에 미치는 영향: 직무 만족과 생활 만족 간 긍정적 교호작용효과(Positive Reciprocal Effect)를 중심으로," **경영학연구**, 제45권 5호, pp.1471-1499.
- (Jeong, Y. J., and Yoon, J. K., Kim, S. U. (2016). "Effects of work-life balance on organizational effectiveness: The reciprocal effect between job satisfaction and life satisfaction," *Korean Management Review*, 45(5), pp.1471-1499.)
- 최용득, 조영삼 (2021). "조직구성원의 리더에 대한 조망수용과 감성지능이 발언행동에 미치는 영향: 발언에 대한 자기효능감의 매개역할," **인사조직연구**, 제29권 1호, pp.1-23.
- (Choi, Y. D., and Cho, Y. S. (2021). "The effects of leader perspective taking and emotional intelligence on voice behavior: The mediating role of self-efficacy for voice," *Korean Journal of Management*, 29(1), pp.1-23.)
- Abraham, R. (1999). "Emotional intelligence in organizations: A conceptualization," *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 125, pp.209-224.
- Aiken, L. S., and West, S. G. (1991), *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., and Sutton, M. (2000). "Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research," *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), pp.278-308.
- Allen, T. D., and Martin, A. (2017). "The work-family interface: A retrospective look at 20 years of research in JOHP," *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), pp.259-272.
- Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp.1-18.
- Aryee, S., Srinivas E. S., and Tan, H. H. (2005). "Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work - family balance in employed parents," *Journal of Applied Psychology*, 90, pp.132-146.
- Atkins, P. W., and Parker, S. K. (2012). "Understanding individual compassion in organizations: The role of appraisals and psychological flexibility," *Academy of Management Review*, 37(4), pp. 524-546.
- Bachrach, D. G., and Jex, S. M. (2000). "Organizational citizenship and mood an experimental test of perceived job breadth 1," *Journal of Applied Social Psychology*, 30(3), pp.641-663.

- Bagozzi, R. P., and Yi, Y. (1988). "On the evaluation of structural equation models," *Journal of the Academy of Marketing Service*, 16(1), pp.74-94.
- Baron, R. M., and 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), pp.1173-1182.
- Batson, C. D., Ahmad, N., Lishner, D. A., Tsang, J., Snyder, C. R., and Lopez, S. J. (2002). "Empathy and altruism," *The Oxford Handbook of Hypo-egoic Phenomena*, pp.161-174.
- Baverstock, A. C., and Finlay, F. O. (2016). "Maintaining compassion and preventing compassion fatigue: A practical guide," *Archives of Disease in Childhood-Education and Practice*, 101(4), pp.170-174.
- Bright, D. S., Cameron, K. S., and Caza, A. (2006). "The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations," *Journal of Business Ethics*, 64(3), pp.249-269.
- Cameron, K. S., Bright, D. S., and Caza, A. (2004). "Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance," *American Behavioral Scientist*, 47(6), pp. 766-790.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., and Michele Kacmar, K. (2010). "The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface," *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), pp.330-355.
- Cartwright, S., and Pappas, C. (2008). "Emotional intelligence, its measurement and implications for the workplace," *International Journal of Management Reviews*, 10(2), pp.149-171.
- Côté, S., and Miners, C. T. (2006). "Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance," *Administrative Science Quarterly*, 51(1), pp.1-28.
- Crain, T. L., and Stevens, S. C. (2018). "Family-supportive supervisor behaviors: A review and recommendations for research and practice," *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), pp.869-888.
- Day, A. L., Therrien, D. L., and Carroll, S. A. (2005). "Predicting psychological health: Assessing the incremental validity of emotional intelligence beyond personality, type A behavior, daily hassles," *European Journal of Personality*, 19(6), pp.519-536.
- Di Fabio, A., and Saklofske, D. H. (2021). "The relationship of compassion and self-compassion with personality and emotional intelligence," *Personality and Individual Differences*, 20(5), pp.19-23.
- Dunn, J. R., and Schweitzer, M. E. (2005). "Feeling and believing the influence of emotion on trust," *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(5), pp.736-748.
- Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius, J. M., and Kanov, J. M. (2002). "Leading in times of trauma," *Harvard Business Review*, 80, pp.54-62.
- Dutton, J. E., Workman, K. M., and Hardin, A. E. (2014). "Compassion at work," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, pp.277-304.
- Estrada, M., Monferrer, D., Rodriguez, A., and Moliner, M. A. (2021). "Does emotional intelligence influence academic performance? The role of compassion and engagement in education

- for sustainable development," *Sustainability*, 13(4), pp.1721.
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., and Babin, B. J. (2016). "Common methods variance detection in business research," *Journal of Business Research*, 69(8), pp. 3192-3198.
- George, J. M., and Brief, A. P. (1992). "Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship," *Psychological Bulletin*, 112(2), pp.310-329.
- Giardini, A., and Frese, M. (2006). "Reducing the negative effects of emotion work in service occupations: Emotional competence as a psychological resource," *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), pp.63-75.
- Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence*, New York: Bantam.
- Greenhaus, J. H., and Powell, G. N. (2003). "When work and family collide: Deciding between competing role demands," *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 90 (2), pp.291-303.
- Greenhaus, J. H., and Powell, G. N. (2006). "When work and family are allies: A theory of work-family enrichment," *Academy of Management Review*, 31(1), pp.72-92.
- Grzywacz, J. G., and Marks, N. F. (2000). "Family, work, work-family spillover, and problem drinking during midlife," *Journal of Marriage and Family*, 62(2), pp.336-348.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., and Westman, M. (2014). "Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory," *Journal of management*, 40(5), pp.1334-1364.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. (2010), *Multivariate data analysis: A global perspective (7th ed.)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hobfoll, S. E. (1989). "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress," *American Psychologist*, 44(3), pp.513-524.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., and Westman, M. (2018). "Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, pp.103-128.
- Kahn, W. A. (1993). "Caring for the caregivers: Patterns of organizational caregiving," *Administrative Science Quarterly*, 38(4), pp.539-563.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., and Lilius, J. M. (2004). "Compassion in organizational life," *American Behavioral Scientist*, 47(6), pp.808-827.
- Kluemper, D. H., DeGroot, T., and Choi, S. (2013). "Emotion management ability: Predicting task performance, citizenship, and deviance," *Journal of Management*, 39, pp.878-905.
- Lilius, J. M, Worline, M. C, Dutton, J. E, Kanov, J. M., and Maitlis, S. (2011). "Understanding compassion capability," *Human Relations*, 64(7), pp.873-899.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J. M., Dutton, J. E., and Frost, P. J. (2008). "The contours and consequences of compassion at work," *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), pp.193-218.
- MacBeth, A., and Gumley, A. (2012). "Exploring compassion: A meta-analysis of the association between self-compassion and psychopathology,"

- Clinical Psychology Review*, 32(6), pp.545-552.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management Review*, 1, pp.61-89.
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., and Fox, S. (2002). "Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior," *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), pp.51-57.
- McNall, L. A., Nicklin, J. M., and Masuda, A. D. (2010). "A meta-analytic review of the consequences associated with work - family enrichment," *Journal of Business and Psychology*, 25, pp.381-396.
- Perry-Smith, J. E., and Blum, T. C. (2000). "Work-family human resource bundles and perceived organizational performance," *Academy of Management Journal*, 43(6), pp.1107-1117.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P. (2003). "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp.879-903.
- Powell, G. N., Greenhaus, J. H., Allen, T. D., and Johnson, R. E. (2019). "Advancing and expanding work-life theory from multiple perspectives," *Academy of Management Review*, 44(1), pp.54-71.
- Preacher, K. J., and Hayes, A. F. (2008). "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models," *Behavior Research Methods*, 40(3), pp.879-891.
- Salminen-Tuomaala, M. H., and Seppälä, S. (2021). "Nurses' experiences and expectations for compassionate leadership and compassion in the working community-A Qualitative Study," *Research Square*, 15, pp.1-15.
- Salovey, P., and Mayer, J. D. (1990). "Emotional intelligence," *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), pp.185-211.
- Şenyuva, E., Kaya, H., Işık, B., and Bodur, G. (2014). "Relationship between self-compassion and emotional intelligence in nursing students," *International Journal of Nursing Practice*, 20(6), pp.588-596.
- Seppala, E. M., Hutcherson, C. A., Nguyen, D. T., Doty, J. R., and Gross, J. J. (2014). "Loving-kindness meditation: A tool to improve healthcare provider compassion, resilience, and patient care," *Journal of Compassionate Health Care*, 1(5).
- Simpson, A. V., and Farr-Wharton, B. (2017). "The NEAR organizational compassion scale: Validity, reliability and correlations," *Australian and New Zealand Academy of Management*.
- Sirgy, M. J., and Lee, D. J. (2018). "Work-life balance: An integrative review," *Applied Research in Quality of Life*, 13, pp.229-254.
- Thoits, P. A., and Hewitt, L. N. (2001). "Volunteer work and well-being," *Journal of health and social behavior*, 42, pp.115-131.
- Valcour, M. (2007). "Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance," *Journal of Applied Psychology*, 92(6), pp. 1512-1523.
- Vogel, S., and Flint, B. (2021). "Compassionate leadership: how to support your team when

- fixing the problem seems impossible," *Nursing Management*, 28(1), pp.32-41.
- Watson, D., Clark, L. A., and Tellegen, A. (1988). "Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales," *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), pp.1063-1070.
- Wong, C., and Law, K. S. (2002). "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study," *The Leadership Quarterly*, 13(3), pp.243-274.
- Worline, M., and Dutton, J. E. (2017), *Awakening Compassion at Work: The Quiet Power that Elevates People and Organizations*, Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Wright, T. A., and Cropanzano, R. (2000). "Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance," *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), pp.84-94.
- Wright, T. A., and Cropanzano, R. (2004). "The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest," *Organizational Dynamics*, 33(4), pp.338-351.
- Wright, T. A., and Hobfoll, S. E. (2004). "Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout," *Journal of Business and Management*, 9(4), pp.389-406.

-
- 저자 박상언은 현재 충북대학교 경영대학 경영학부 교수로 재직 중이다. 연세대에서 박사학위를 받은 후, 그간 조직문화, 성과주의, 감정노동, 일-생활 균형 등에 관한 논문을 게재해 왔으며, 최근에는 직장 내 사회적 관계의 질, 공감과 번영감 등 조직 구성원의 정서에 관한 연구관심을 추구해 왔다.
 - 저자 김주상은 (주)LG화학에서 생산, 노무관리 및 경영기획 업무를 수행하였다. 한양대학교 공과대학을 졸업하였으며, 충북대학교 대학원에서 경영학 석사 및 박사 학위를 취득하였다. 주요 연구분야는 사회적 관계의 질, 직장 내 공감, 활력감, 조직몰입 및 일-생활 균형 등이다.