

지각된 직장-가정 갈등이 조직 구성원 간의 갈등에 미치는 영향: 직무만족의 조절효과 검증*

김영곤** · 이선우***

논문 요약

본 연구는 우리나라 직장 근로자 410명을 대상으로 한 설문조사 결과를 활용해 직장-가정 갈등(일-가정 갈등, 가정-일 갈등)이 조직 갈등에 미치는 영향에 있어 직무만족의 조절효과를 검증하였다. 분석결과, 첫째, 직장-가정 갈등(일-가정 갈등, 가정-일 갈등)은 조직 갈등에 정(+)-적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 둘째, 일-가정 갈등과 조직 갈등의 관계에 있어 직무만족은 부(-)적 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 셋째, 가정-일 갈등과 조직 갈등 간의 관계에 있어 직무만족의 조절효과는 나타나지 않았다. 본 연구를 통한 시사점으로 첫째, 유연근무제도 정착을 위한 기반요소들의 정비, 둘째, 조직문화의 혁신 및 관리자들과의 인식변화와 적극적 지원, 셋째, 제도 수혜자에게 부과되는 불이익의 문제 개선, 넷째, 맞벌이 모델에 특화된 직장-가정 균형 프로그램의 개발과 시행 등을 제시하였다.

주제어: 직장-가정 갈등, 조직 갈등, 직무만족, 일-생활 균형

* 이 논문은 2013년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2013S1A3A2055042).

** 제1저자, 한국방송통신대학교 공존협력연구소 전임연구원

*** 교신저자, 한국방송통신대학교 행정학과 교수

I. 서론

현대사회에서 직장과 가정은 인간의 삶을 구성하는 가장 중요한 영역이다. 직장은 구성원의 사회참여와 함께 가정을 부양할 수 있도록 경제적 자원을 제공하는 역할을 하며, 가정은 구성원을 지탱해주는 버팀목이자 안식처의 역할을 하기 때문이다(이인희·허용덕, 2013). 이러한 이유로 현대사회에서 직장가정과 가정의 두 영역 간 균형을 이루는 것은 중요한 문제로 부각되었다. 하지만, 우리나라의 현실은 직장-가정의 균형을 유지하기에는 괴리감이 있어 보인다.

2013년 기준 우리나라의 연간 노동시간은 2,163시간으로 OECD 국가들 중 멕시코(2,237시간)에 이어 2위에 올라 있다. OECD 국가들의 평균 연간 노동시간이 1,770시간인 것을 감안하면 상당히 높은 수치가 아닐 수 없다. 더욱이 2004년 법정 주 소정 근로시간을 44시간에서 40시간으로 줄였음에도 불구하고, 연간 노동시간은 크게 낮아지고 있지 않다. 생산직은 평일 연장근로와 휴일 특근 등의 격무에 시달리고, 사무직 또한 일과시간 이후의 야근과 휴일 출근이 일상화되어 있는 것이 우리나라의 현실이다. 경제성장을 통한 국가경쟁력 강화라는 목표 아래 근로자들의 삶의 질에 대한 고려는 뒷전으로 밀려나 있는 듯하다(한광현, 2011).

직장뿐만 아니라, 가정에서의 역할부여 또한 예외가 아니다. 남성 혼자 가정을 부양하던 전통적 시각에서 벗어나 남녀 구분 없이 직장에 종사하는 맞벌이는 이제 더 이상 특별한 사례가 아니다. 맞벌이가 가능하려면 여성뿐만 아니라 남성 또한 가정 유지에 필요한 활동을 나눠서 맡아야 한다. 특히 육아기에는 자녀 돌봄과 교육의 역할까지 부여되기에 가정과 직장 각각의 역할에서의 부담이 증가될 수 있다.

이렇듯 직장-가정환경 하에서의 역할 과부하뿐만 아니라 저출산·고령화, 여성의 사회참여 확대 등에 대응하기 위해 일과 가정 양립(work-life balance) 또는 가정 친화적 정책(family friendly policies)에 대한 요구가 높아지고 있다. 특히 개인주의적 문화의 확산에 따라 과거의 조직, 업무, 승진 등을 우선시 하던 근무태도는 직장가정에서의 삶을 적절히 조화시키고 개인적 행복을 추구하려는 경향으로 변화하고 있다. 따라서 기존에 강조되었던 조직 내에서의 업무수행과 관련한 외재적 보상뿐만 아니라 직장가정의 양립을 위한 제도와 관리 또한 조직 구성원의 직무동기 향상에 중요한 요소로 인식되고 있다(강제상 외, 2015). 즉, 더 이상 급여의 수준이 높거나 정규직이라는 이유만으로는 좋은 직장이라고 할 수 없으며, 일과 삶의 균형이라는 시대적 요구에 부응하여 조직 구성원이 일하기 좋은 환경을 구축해야 한다.

대부분의 조직은 조직 구성원을 조직의 성과에 직접적인 영향을 미치는 핵심 요인으로 파악하기 때문에 이들을 관리하는데 많은 비용과 노력을 투자하고 있다. 조직 구성원 중 직장-가정의

균형을 인지하고 있는 조직 구성원의 경우 그렇지 못한 사람에 비해 개인적인 생산성이 높다. 이 때문에 조직에서는 구성원들에게 다양한 방법을 통해 직장-가정 갈등을 저감하고자 하며, 이를 통해, 최종적으로 조직의 생산성을 높이고자 한다(이윤경, 2009). 연구자들 또한 직장-가정 갈등의 원인과 결과에 초점을 맞추어 양 영역에서의 한정된 자원의 효율적 배분을 위한 방법에 관심을 기울여 왔다(김주엽·박상언·지혜정, 2011).

서구 선진국에서는 이미 직장과 가정의 균형을 위해 여러 가지 법제도 및 정책적 노력을 기울여 오고 있다. 영국의 Employment Act, 미국의 Alternative Work Schedule Act, 독일의 The German Part-time and Fixed Employment Law 등을 통해 직장과 가정생활의 균형을 맞추기 위한 세부지침들을 법제화하여 근로자들의 권리를 존중하고 있다. 민간기업 에서도 구성원들의 다양성과 유연성을 존중하기 위해 다양한 프로그램을 실시해 오고 있다.

우리나라의 경우에도 일-생활 균형을 위한 정책이 2000년대 중반부터 관심을 받기 시작하여 공공-민간 분야에서 함께 시행되고 있다. 이는 업무와 생활의 양립을 위해 국가가 지원하는 사회제도적 정책을 민간기업 에서 수용하여 제공하는 형태로 진행된다(문은영·최나리, 2010). 하지만 조직문화의 차이점 등으로 인해 아직까지 이러한 제도의 시행과 활용에 있어 서구에 비해 미흡한 부분이 존재한다.

사회적으로 직장-가정 양립에 대한 관심이 높아지고 있는 시점에서 직장-가정 갈등에 대한 조직 내 구성원의 인식을 살펴보는 본 연구는 사회적 요구에 부응하는 시의적절한 연구가 될 수 있을 것으로 판단된다. 또한, 최근 들어 조직 관리와 개인 간 관계에 있어 조직 내 갈등관리에 대한 중요성이 커지고 있다. 조직 내 갈등이 제대로 관리되지 못하면 조직 구성원 간 감정적 소모와 상호 신뢰의 저하, 조직 내 공동체적 가치의 훼손 등을 유발하게 된다(이선우·조경훈, 2016)는 점에서 이는 매우 중요하게 다루어져야 할 필요성이 있다.

업무가 중심이 되는 우리나라 조직에서는 구성원들 간의 관계를 개인적인 문제로 치부하는 경향이 있다. 하지만 조직에서 개인 혼자만의 업무수행보다는 여러 구성원 간 협력을 통한 문제 해결 요구가 높아지고 있다는 점에서 직장-가정의 갈등이 조직 갈등에 미치는 영향과 구성원의 직무만족이 그 효과를 어느 정도 조절할 수 있는지를 살펴보는 본 연구는 효과적인 조직관리 방안의 마련을 위한 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이라 판단된다.

본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. 우선 II에서는 직장-가정 갈등과 직무만족, 조직 갈등에 대한 이론적 개념을 살펴본다. 다음 III에서는 관련 선행연구의 검토를 토대로 직장-가정 갈등, 직무만족, 조직 갈등 간의 관계에 대한 가설을 설정한다. IV에서는 이론적 배경을 토대로 한 연구의 분석모형을 도출하고, 조사대상 및 표본의 특성과 분석변수의 신뢰도, 타당도를 검증한다.

V에서 직장-가정 갈등과 조직 갈등의 관계에 있어서의 직무만족의 조절효과를 살펴보고, VI에서 연구의 정책적 함의와 한계점을 제시한다.

II. 이론적 논의

1. 직장-가정 갈등

직장-가정 갈등은 전통적인 역할이론에서 발전한 개념이다(Greenhaus & & Beutell, 1985). 직장, 가정과 같은 영역에서는 구성원 개개인이 부여받게 되는 역할이 있으며, 직장에서 요구하는 것과 가정에서 요구하는 것 사이에 양립할 수 없는 역할압력이 있을 경우 역할갈등이 초래될 수 있다.

Greenhaus & & Beutell(1985)은 직장-가정 갈등이 발생하는 원인으로 시간, 긴장, 행동 등의 세 가지를 제시하였다. 우선, 하나의 역할에 투입하는 시간이 많을수록 타 역할 수행에 사용할 수 있는 시간이 줄어들게 됨으로 역할수행에 지장을 받는 경우를 시간 근거 갈등(time-based conflict)이라 할 수 있다. 예를 들어, 직장에서의 과도한 업무, 야간 근무 등으로 인해 가정생활에 소홀해 질 수 있으며, 반대로 육아나 병간호 등으로 인해 직장업무가 지장을 받을 수도 있다.

다음으로, 하나의 역할수행에서 오는 긴장감 내지는 피로감, 스트레스 피로감 등이 타 역할에 까지 영향을 미쳐 지장을 주는 경우를 긴장 근거 갈등(strain-based conflict)으로 본다. 이는 주로 역할과다, 과업갈등, 역할모호, 상사의 낮은 지지도 등의 과업적 특성과 대인관계 등에 기인한다. 긴장 근거 갈등은 시간 근거 갈등과 상관관계가 매우 높게 나타나는데(김도경, 2014), 시간 갈등이 크면 긴장 갈등이 유발될 가능성이 높아지기 때문이다.

마지막으로, 하나의 역할수행에서 인정받는 행동에 다른 역할수행에서는 부적절한 평가를 받게 되는 경우를 행동 근거 갈등(behavior-based conflict)으로 볼 수 있다. 이는 원하는 기대행동이 각각 다른 두 역할에서의 기대에 순응하기 위한 행동 조정에 실패한 경우이며, 조직의 가치관과 개인의 가치관의 차이가 있을 때 발생한다(류현주, 2012). 예를 들어 직장에서는 권위적이고 지시적인 행동이 업무를 수행함에 있어 효과적일 수 있지만, 가정에서는 그러한 행동이 적합하지 않을 수 있다는 것이다(이병재·정태석, 2013).

한편, 초기의 직장-가정 갈등에 대한 연구는 직장-가정 갈등을 단일 차원의 양 방향적 특성을 가진 개념으로 보았다(Ford, Heinen, & Langkamer, 2007). 하지만 이는 직장-가정 갈등이 직장으로부터 초래된 것인지? 혹은 가정에서 초래된 것인지를 명확하게 구분해 주지 못한다는 한계가 제기되었다(Frone et al., 1992). 이 때문에 직장-가정 갈등은 직장으로 인한 가정생활에의 방

해를 뜻하는 일-가정 갈등과 가정으로 인한 직장생활에의 방해를 뜻하는 가정-일 갈등으로 개념이 구분되었다(Gutek et al., 1991; Frone et al., 1992). 이하에서는 각각의 개념에 대해 조금 더 자세히 살펴보도록 한다.

1) 일-가정 갈등

일-가정 갈등은 직장의 일이 가정의 일에 영향을 미침으로써 발생하는 역할 갈등이다. 예를 들어 야근, 휴일출근 등 너무 많은 시간을 직장에서 보내게 되어 가정에서의 의무를 다하지 못함으로 인해 유발되는 역할 갈등은 일-가정 갈등에 속한다. 달리 말해, 직장에서 주어진 직무에 대한 신체적, 시간적, 정신적 소모가 많을수록 상대적으로 가정에서의 가용성이 감소하는 것을 의미 한다(Karatepe & Bekteshi, 2008). 직장에서의 장시간 노동은 가정 내 역할의 감소를 초래하고, 가족과 함께하는 시간의 감소로 나타나게 되는 것이다(Nock & Kingston, 1988).

일반적으로 남성의 경우 여성에 비해 더 많은 시간을 직장에 할애하기 때문에 일-가정 갈등을 더 크게 경험할 수 있다(Gutek et al., 1991). 하지만 최근에 들어 성역할에 대한 전통적 인식이 평등화됨에 따라 여성 또한 직장의 일을 중시할 수 있다. 이에 직장-가정 갈등의 경험을 남성의 영역으로 단정 지을 수는 없다.

2) 가정-일 갈등

일-가정 갈등과는 반대로 가정-일 갈등은 가정의 일이 직장의 일에 영향을 미침으로써 발생하는 역할갈등이다. 예컨대 자녀가 아파서 병원에 데리고 가야 하거나, 가정에서 간호를 해주어야 하는 경우, 직장에 정시 출근하지 못하거나 결근해야 할 경우가 생기게 된다. 이렇듯 가족역할에 대한 책임으로 인해 직장에서의 업무수행이 어려워질 때 느끼게 되는 역할 갈등이 가정-일 갈등에 해당하는 것이다.

우리나라의 경우 가정보다는 일을 우선시 하는 문화적 풍토가 강하기 때문에, 가정-일 갈등은 초기에는 크게 주목을 받지 못하였다. 하지만, 현대사회에서 여성의 사회진출이 증가함에 따라, 가정-일 갈등 또한 조직 관리와 삶의 질의 측면에서 더 이상 간과할 수 없는 영역으로 급부상하였다.

특히 여성의 경우 가정과 가사 일에 더 많은 시간을 투입하는 경향이 강하기 때문에 남성에 비해 가정-일 갈등을 더 많이 경험할 수 있다(Denmark, Shaw & Ciali, 1985). 하지만 맞벌이 기혼남성의 경우에도 최근 가정 역할 수행에 보다 많은 시간을 투입하게 되면서 가정-직장갈등을 경험할 수 있다.

2. 직무만족

직무만족은 조직행태 연구에서 매우 중요하게 다루어져 왔다. 대체로 조직 구성원의 직무만족이 높을수록 조직 또는 직무 몰입이 높아지고, 조직의 성과가 제고된다. 반면 직무만족이 낮을수록 조직에 대한 충성도는 떨어지게 되고, 조직 내 부정적 행태가 야기될 가능성이 높아진다(김영곤, 2012). 그 동안 직무만족과 관련하여 조직 관리적 측면에서 많은 연구 성과가 도출되어 왔다. 이는 직무만족에 대한 조직구성원의 의식이나 태도가 조직의 목표를 달성하고 조직의 생산성을 개선하는데 중요한 영향요인이 되기 때문이다(이환범·이수창, 2006).

직무만족의 개념적 정의에 대해 살펴보면, 조직구성원 개인의 직무평가에서 나타나는 유쾌한 정서적 상태(Beatty & Schmeier, 1981)라 할 수 있다. Albanese & Fleet(1983)은 직무만족은 직무수준이나 직무환경에 대한 태도에게서 영향을 받기 때문에, 직무자체의 속성, 임금수준, 승진의 기회, 감독수준, 동료수준 등과 같은 다차원적 요소들에 의해서 그 수준이 결정된다 하였다. 이와 비슷하게 Gilmer(1966) 또한, 직무에 대한 만족감 혹은 불만족은 개별 직무에 대한 여러 가지 태도의 결과라고 정의하고, 직무만족이란 용어가 직무태도와 구성원의 사기(morale)와 상호 교차적으로 사용될 수 있다고 하였다.

직무만족은 조직 내 구성원 개개인의 욕구충족과도 관계가 깊은 개념이다. McCormick & Ligen(1985)은 직무를 통해 얻어지거나, 직무로부터 경험하는 욕구충족의 정도를 직무만족으로 정의하며, 이는 개인적인 것이므로 각 개인의 가치체계에 따라 상이한 형태로 나타난다고 하였다. Megginson & Chung(1981) 또한 조직 구성원들의 욕구를 조직 내에서 충족하는 정도를 직무만족으로 정의하였다. 이상의 개념을 종합해 보면 대체로 직무만족은 직무에 대한 정서적 반응이며, 조직구성원 개개인의 직무에 대한 태도 및 욕구충족과 밀접하게 관련되어 있다는 점을 확인할 수 있다.

특히, 최근에 직무만족의 정서적 측면이 강조되어 직무자체에 대한 흥미와 열정, 가치와 성취감, 전반적인 만족감 등 직무자체에 대한 지각으로 보는 시각이 많아지고 있다(이인희·허용덕, 2013). 본 연구도 직무만족에 대한 측정에 있어 임금, 승진, 동료, 상사 등으로부터 느끼는 만족감 보다는 직장-가정 갈등의 지각과 비슷한 측면에서 본인 자신이 직무에 대해 느끼는 감정을 대상으로 하고자 한다.

3. 조직 갈등

조직 내 갈등이 유발되는 대표적 형태는 크게 2가지 과업갈등(task conflict)과 관계갈등(relationship conflict)으로 나눌 수 있다(Jehn, 1997). 다양한 구성원이 함께 업무를 수행하는 조

직에서 구성원 간 갈등은 필연적으로 발생하기 마련이며, 대체로 조직성과에 부정적 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다. 이하에서는 과업갈등과 관계갈등의 개념적 정의에 대해 살펴보도록 한다.

1) 과업갈등

과업갈등의 핵심은 구성원들의 인지에 기반하며, 정책, 절차, 자원의 분배 등이 어떻게 달성될 것인지에 대한 개인 또는 집단 간의 의견불일치가 주된 원인으로 작용한다(최인옥, 2011). 즉, 과업갈등은 조직의 성과와 관련된 과업과 정보의 해석에 대한 관점, 조직 구성원들 간의 업무와 관련해서 나타나는 생각이나 행동 방식의 차이에 의해 유발된다(Yang & Mossholder, 2004).

조직 내 구성원들 간 과업갈등의 정도가 지나치게 나타날 경우 시간과 노력 측면에서 조직에 손실을 초래하고, 과업에 대한 정보 수집과정에 있어서도 해를 끼치게 되는 등 조직성과를 저해할 수 있다. 많은 선행연구들에서도 과업갈등은 조직성과와 구성원의 태도 등에 부정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Jehn, 1995; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Lovelace, Shapiro & Weingart, 2001).

구체적으로, 제대로 관리되지 못한 채 장기화 된 과업갈등은 조직 구성원들 간의 유대감 형성 내지는 화합을 어렵게 하고, 조직이나 팀에 대한 몰입, 애착, 응집성 등을 저해하며, 직무 스트레스와 불안감, 나아가서는 이직 등을 유발할 수 있다. 즉, 과업적 측면의 갈등 상황에 처한 조직구성원들은 주어진 업무를 수행하기 힘들기 때문에 조직 관리에 부정적인 영향을 미친다(Jehn & Mannix, 2001). 특히, 집단주의적 성향이 강한 조직 내에서는 과업과 관련된 대립을 공격적이고 감정적으로 긴장된 대립으로 간주함으로써, 일반적인 조직에 비해 과업갈등이 조직성과에 부정적인 영향을 더 크게 미칠 수 있다(최인옥, 2011).

2) 관계갈등

조직 내 갈등의 두 번째 유형인 관계갈등은 과업과는 무관한 개인적 문제에 의한 의견의 불일치 등과 관련한 긴장감, 적개심 등을 포함하는 개념이다. 대체로 특정 쟁점에 대한 견해와 선호도뿐만 아니라 개성의 차이까지 포함한다. 특히, 부정적인 감정과 정체성, 자기 가치 위협 등을 수반하는 개념이다(전무경 외, 2006).

관계갈등은 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Jehn & Mannix, 2001; Ngirwa et al., 2012; De Wit, Lindred & Jehn, 2012). 특히, 조직 구성원들에게 새로운 정보획득과 아이디어의 수용에 대한 어려움을 증가시키고, 직무 수행에 있어서의 시간과 노력을

낭비하게끔 함으로써 조직의 효율성을 저해한다(Pelled, 1996). 또한 구성원들 간의 반목과 심리적 긴장을 유발하고, 조직 커뮤니케이션을 방해하며, 직무만족과 조직몰입이 저하된다(De Dreu & Weingart, 2003).

Baron(1990)은 조직 내에서 과업적 측면보다는 동료와의 관계적인 측면의 갈등이 더 부정적인 효과를 수반한다고 하며, 관계갈등의 중요성을 강조하였다. Surra & Longstreth(1990) 또한, 동료와의 관계에서 적대심 내지는 갈등을 느끼게 된다면, 부정적인 후광효과를 지니게 되어 상대방의 단점을 더 찾으려고 하는 경향이 강해진다는 점을 제시하였다. 이상의 내용을 살펴보았을 때 조직 내의 관계갈등이 과업에 국한된 갈등 보다 더 심각하고 부정적인 효과를 유발할 수 있을 것이라 판단된다.

Ⅲ. 선행연구 검토 및 가설 설정

1. 지각된 직장-가정 갈등과 조직 갈등의 관계

직장-가정 갈등과 조직 갈등의 직접적인 관계를 검증한 연구는 전무하지만, 직장-가정 갈등이 조직 내 부정적 직무태도를 예언하는 강력한 선행변수로 작용한다는 점에서 조직 갈등에도 직·간접적으로 영향을 줄 것이라 유추할 수 있다.

구체적으로 선행연구에서 직장-가정 갈등은 직장 내 직무 스트레스를 유발하고(Karatepe & Baddar, 2006; 진중순, 2015; 김대수·강휘, 2014), 높은 수준의 감정적 소모를 초래하는 등(이규만, 2005; Lingard & Francis, 2006; 이종건·박경이, 2012; 김석영 외, 2012; 류재숙·임재필, 2014; 현성은·문계완, 2015) 부정적인 감정 상태를 유발하는 것으로 보고되고 있다.

직무태도에 있어서도 직장-가정 갈등이 직무 몰입을 낮추고(Thompson & Blau, 1993; 현성은·문계완, 2015), 조직몰입을 저하시키며(진중순·김기형, 2013; 조용현·양동민, 2008; 이병재·정태석, 2013), 조직시민행동에도 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(이혜진·박상연, 2015). 또한 직장-가정 갈등은 조직 내 반생산적 업무행동의 증가(김대수·강휘, 2014)를 가져오고, 중국에는 이직의도의 증가(이규만, 2005; 이인희·허용덕, 2013; 이종건·박경이, 2012; 이병재·정태석, 2013)에도 영향을 미치는 것으로 나타났다.

우리나라의 경우 조직 내에서 긴 근무시간 하에서 남들보다 일을 더 많이 해야 상사로부터의 인정을 받고, 그렇지 않을 경우 불안감 내지는 상실감을 느끼게 되는 근로문화가 주로 형성되어 있다. 이렇듯, 일과 조직 중심의 경직된 직장문화와 조직을 위해서 개인의 희생을 감내해야하는 분위기 속에서 직장-가정 균형은 개인의 사정으로 간주되는 경향이 강하다(채화영·이기영,

2013), 이에 직장-가정 균형의 부조화로 인하여 조직 내 갈등 현상을 경험하기 쉽다고 볼 수 있다.

실제 홍미영(2004)의 연구에서는 일과 생활의 양립에 있어 어려움을 느끼는 조직 구성원일수록 업무수행에 있어 조직 및 조직 구성원들과의 갈등을 쉽게 경험하고, 조직에서 소외될 가능성이 높아진다는 결과를 제시하였다. 이는 직장-가정의 불균형이 조직 구성원들의 역할갈등을 유발할 수 있기 때문이다. 주지하였듯이, 직장-가정에 대한 역할갈등은 구성원의 직무 스트레스와 소진(burnout)을 유발하고, 조직몰입, 직무몰입 등을 저해하여 조직 내 부정적 직무태도인 반생산적 행동과 이직의도 등의 증가를 초래한다(정상완·한진환, 2006). 이러한 부정적 직무태도가 만연한 조직의 경우 구성원 간 갈등이 야기되기 쉽다.

다시 말해, 일-생활 균형에 대한 부족한 인지로 인해 조직 또는 가정 내에서의 강도 높은 직무관련 행태가 지속적으로 나타난다면, 조직 구성원의 강박적 심리상태를 자극할 수 있다. 이는 결국, 구성원 간의 커뮤니케이션을 저해하여 부정적 조직 행동을 초래하고, 업무성적을 낮출 수 있으며, 조직 내 갈등을 일으키는 주요한 요인으로 작용 할 수 있을 것이다.

실제로, 일-생활 불균형에 따른 강박감은 심리적 긴장을 초래하고(배성현·박태경·김훈석, 2012), 조직 내 대인관계에 있어 비우호적 태도를 유발하는 것으로 나타났다(한광현, 2006). Galperin & Burke(2006) 또한, 일-생활 불균형을 통한 강박적 성향이 조직 내 대인관계 행동과 부적(-)으로 관련되어 있음을 제시한 바 있다.

이와는 반대로 일-생활 균형 하의 성취 지향적 관점에서 일 향유감을 느끼게 된다면 조직 구성원의 긍정적인 태도를 유도하고(이인석 외, 2008), 조직 내 대인관계 우호성을 제고할 수 있다(한광현, 2006). 이를 통해 궁극적으로 조직 내 갈등의 저감이 가능해 질 것이라 판단된다. 실제, 소방공무원을 대상으로 조직 내 세대 간 갈등을 연구한 김영곤(2016)에서도 일-생활 균형의 인식은 조직 내 갈등을 저감하는 효과가 있다는 것이 실증적으로 밝혀진 바 있다. 이상의 검토 내용에 기반 하여 본 연구는 직장-가정 갈등과 조직 갈등의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 일-가정 갈등은 조직 갈등에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 일-가정 갈등은 과업 갈등에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 일-가정 갈등은 관계 갈등에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 가정-일 갈등은 조직 갈등에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 가정-일 갈등은 과업 갈등에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 가정-일 갈등은 관계 갈등에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2. 직무만족과 지각된 직장-가정 갈등, 조직 갈등의 관계

지금껏 조직 구성원의 직장-가정 관계 상호간의 맥락에서 직무만족이 수행하는 역할에 대해 직접적으로 검증한 연구는 찾아보기 어렵다. 하지만 직장-가정 갈등이라는 것을 일과 가정의 양립에 있어서 구성원이 지각하는 심리적 차원의 경험으로 볼 때, 구성원 개인의 긍정적인 심리상태가 직장-가정의 상호관계 속에서 일정한 역할을 수행할 가능성이 있을 것이라 사료된다.

앞선 이론적 논의에서 살펴본 바와 같이, 조직 구성원의 직무만족은 조직 내 성과향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다. 특히, 직무만족과 같은 조직 구성원 개개인의 긍정적 심리상태는 그 영향이 조직 수준으로 확산될 수 있으며(Seligman, 1998), 직장 내에서 조직 구성원이 긍정적인 정서를 많이 느낄수록 이직의사는 낮아지고, 조직에 대한 충성도는 제고된다. 또한 긍정적 행동을 유발함으로써 개인과 조직의 기능을 향상시키며(이혜진·박상언, 2015), 부정적 태도나 행동을 줄일 수 있는 것(Weiss & Cropanzano, 1996)으로 보고되고 있다. 직무만족의 조직 내 긍정적인 효과를 고려할 때 조직 내 갈등 역시 직무만족이 높은 구성원들에서는 낮아질 것이라는 예측이 가능하다.

본 연구와 비슷한 맥락에서 직무만족의 조절효과에 대해 검증한 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다. 우선, 호텔조직 구성원을 대상으로 한 임치근·조원섭(2009)의 연구에서 직무만족은 조직 구성원의 시장지향성이 친사회적 행동에 긍정적인 영향을 미침에 있어 정(+)적인 조절효과를 보이는 것으로 나타났다. 또한, 황창호(2015)의 경찰조직에 관한 연구에서도 직무만족은 구성원의 역할갈등이 조직몰입에 미치는 부(-)적 효과를 완화하는 것으로 나타났다.

조직 구성원들의 친사회적 행동과 조직 갈등의 부(-)적인 상관관계, 역할갈등과 직장-가정 갈등의 정(+)적인 상관관계 등을 고려하고, 추가적으로 조직 갈등이 집단성과에 미치는 부(-)적 효과를 직무만족이 약화시키는 것으로 나타난 최인옥·박지환(2015)의 연구결과 등을 살펴볼 때, 직무만족이 조직 내 갈등을 저감하는 효과가 있을 것이라는 예측은 타당하다고 판단된다.

다음으로, 조직 내 긍정적 심리자본에 대한 연구도 살펴볼 수 있다. 현성은·문계완(2015)의 연구에서는 개인의 긍정적 심리자본(positive psychological capital)이 직장-가정 갈등으로 인해 나타나는 부정적인 효과를 완화시키는 것으로 나타났다. 이는 직무만족이 긍정적 심리자본과 비슷한 의미를 공유한다는 측면에서, 갈등의 부정적 영향을 완화시키는 방향으로 조절 역할을 할 것이라 사료된다. 이상의 내용을 바탕으로 본 연구는 조직 구성원의 직무만족을 조절변수로 투입하여 다음과 같은 가설을 설정하고 이를 실증해 보고자 한다.

가설 3: 직무만족은 일-가정 갈등이 조직 갈등을 증가시키는 영향의 정도를 감소시킬 것이다.

가설 4: 직무만족은 가정-일 갈등이 조직 갈등을 증가시키는 영향의 정도를 감소시킬 것이다.

IV. 조사 설계

1. 분석모형의 설정

본 연구의 주된 목적인 직장-가정 갈등과 조직 갈등 간의 관계 검증 및 직무만족의 조절효과를 확인하기 위해 Baron & Kenny(1986)가 제시한 조절효과 검증방법을 사용한다. 우선, 독립변수와 조절변수가 종속변수에 미치는 영향을 검증한다. 다음으로, 독립변수와 조절변수의 곱으로 이루어진 상호 작용항을 추가하여 독립변수, 조절변수, 상호 작용항이 종속변수에 미치는 영향을 검증한다. 이때 상호 작용항이 종속변수에 유의한 영향을 주는지 검증한다(이일현, 2014).

여기서 1단계 회귀분석 결과의 결정계수(R_1^2)와 2단계 회귀분석 결과의 결정계수(R_2^2) 간에 차이가 발생하면 조절효과가 검증된다(Baron & Kenny, 1986). 결정계수의 증가분이 유의미하면 상호 작용항 또한 유의미하다.

〈표 1〉 Baron & Kenny(1986) 모형에서의 조절효과 검증

단계	모형	조건
1단계	$Y = \beta_{10} + \beta_{11}X + \beta_{12}M$	-
2단계	$Y = \beta_{20} + \beta_{21}X + \beta_{22}M + \beta_{23}XM$	R^2 가 유의미하게 증가 (β_{23} 이 유의미)

자료: 이일현(2014)

한편, 조절효과가 존재하는 경우 상호 작용항은 유의미하지만 조절변수가 유의미하지 않을 경우의 조절변수 M을 순수 조절변수(pure moderator variable)라고 하며, 상호 작용항이 유의미하고, 조절변수도 유의미할 경우 조절변수 M을 유사 조절변수(quasi moderator variable)라고 한다. 즉, 조절효과가 있을 때 조절변수가 종속변수에 유의미한 영향을 주지 않을 때 순수 조절변수라고 하며, 조절변수가 종속변수에 유의미한 영향을 미칠 때 유사 조절변수라고 한다(Sharma, Durand, & Gur-Arie, 1981). 이상의 내용 및 절차를 고려하여 본 연구는 다음과 같은 연구 모형을 설정하였다.

〈그림 1〉 연구의 분석모형



통제변수: 거주지역, 성별, 연령

2. 조사대상 및 표본의 특성

본 연구의 조사대상은 우리나라 전국에 거주하는 일반 국민이다. 설문조사는 성균관대학교 공존협력 연구단의 의뢰로 2015년 5월 20일부터 6월 12일까지 ㈜한국리서치에서 대면면접조사(PI)를 활용하여 실시하였다. 표본의 추출에 있어 일반화가 가능한 확률적 표본추출을 위해 2011년 6월 30일 주민등록인구현황에 따라 성별, 연령별, 지역별 인구구성비에 맞게 층화표본추출(stratified sampling) 방식을 사용하였다. 설문대상자 총 1,008명 중 직장인이 아니기 때문에(학생, 가정주부, 무직, 자영업 등) 해당 설문 응답영역에 기입을 하지 않았거나, 불성실한 응답을 보인 598부를 제외한 410부를 분석에 사용하였다. 수집된 자료는 SPSS 20.0을 활용하여 신뢰도 분석, 상관관계분석, 탐색적 요인분석, 위계적 회귀분석 등을 실시하였다.

표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 총 410명 중 남자가 248명(60.5%), 여자가 162명(39.5%)으로 나타났으며, 연령은 30대가 105명(25.6%)으로 가장 많았고, 40대 100명(24.4%), 50대 80명(19.5%), 20대 75명(18.3%), 60대 이상 50명(12.2%)의 순서였다. 거주지역은 대도시 178명(43.4%), 중소도시 159명(38.8%), 읍면지역 73명(17.8%)의 순서로 나타났으며, 직업은 판매/서비스 141명(34.4%), 사무/기술직 136명(33.2%), 기능/숙련직 46명(11.2%), 기타 27명(6.6%), 공무원 26명(6.3%), 전문/자유직 20명(4.9%), 일반/작업직 14명(3.4%)의 순서로 나타났다.

〈표 2〉 표본의 인구통계학적 특성

N= 410

구분		명(%)	구분		명(%)
거주 지역	대도시	178(43.4)	성별	남자	248(60.5)
	중소도시	159(38.8)		여자	162(39.5)
	읍면지역	73(17.8)	직업	판매/서비스	141(34.4)
연령	20대	75(18.3)		기능/숙련직	46(11.2)
	30대	105(25.6)		일반/작업직	14(3.4)
	40대	100(24.4)		사무/기술직	136(33.2)
	50대	80(19.5)		공무원	26(6.3)
	60대 이상	50(12.2)		전문/자유직	20(4.9)
				기타	27(6.6)

3. 분석변수의 설정 및 신뢰도, 타당도 검증

본 연구의 변수를 측정하기 위한 설문문항은 다음과 같이 구성되어 있다. 우선, 직장-가정 갈등의 경우 Netemeyer, Boles, & McMurrian(1996)에서 일-가정 갈등, 가정-일 갈등 모두를 측정할 수 있게끔 제시한 10개 문항을 본 연구에 활용 가능하게 번안하여 사용하였다. 직무만족은 조문식(2010), 전영상·천덕희(2011), 권봉현·이광옥(2013), 이인희·허용덕(2013) 등에서 사용된 6개의 문항을 사용하였고, 조직 갈등은 Jehn(1995)이 개발한 과업갈등, 관계갈등에 관한 8개 문항을 번안하여 활용하였다. 이상의 측정변수들은 모두 Likert 5점 척도로 측정하였다. 인구사회학적 특성은 통제변수로 투입하기 위해 거주 지역, 성별, 연령 등을 구분하여 측정하였다. 〈표 3〉은 각 변수별 세부 측정지표를 나타낸 것이다.

〈표 3〉 변수별 측정지표

구분	요인	측정지표
독립변수	일-가정 갈등	(직장일 때문에) 가정에서의 책임을 다하지 못함, 가족과 함께 보내는 시간이 부족, 가정에서 화 또는 짜증을 냄, 중요한 가족행사에 참여하지 못함, 가정생활에 지장을 줌
	가정-일 갈등	(가정일 때문에) 직장에서의 책임을 다하지 못함, 직무 및 업무관련 활동을 위한 시간이 부족, 직장에서의 심한 피로감, 업무에 집중하지 못하고 업무 이외의 생각, 내 경력 발전을 위한 활동에 참여하지 못함
조절변수	직무만족	가족들은 나의 직업을 좋게 생각함, 나의 전문분야에서 인정받고 있음, 내 직무를 수행하기 위해서 특정 기술이 필요함, 내 직무는 잠재력을 발전시킴, 내 직무를 통해 능력과 기술을 발전시킴
종속변수	과업갈등	(직장 내에서) 구성원들 간 의견 불일치, 업무진행 과정에서의 의견 불일치, 의견차이로 인한 갈등, 업무 진행과정에서의 갈등
	관계갈등	(직장 내에서) 구성원들 간 마찰이 발생, 성격차이로 인한 갈등, 동료와의 관계로 인한 긴장감, 정서적인 갈등

다음으로, 본 연구의 분석모형을 통해 설계된 변수들의 타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인들 간의 상호 독립성을 확보하고자 베리맥스 회전(varimax rotation) 방식을 적용한 관측된 요인의 선형결합인 주성분 분석(principal components analysis)을 실시하였다¹⁾.

요인 분석결과 직무1 항목은 타 요인들과 관련이 있는 적절한 요인부하량(factor loading)을 보이고 있지 않아 삭제하였다.²⁾ 또한, 종속변수의 두 가지 하위요인인 과업갈등, 관계갈등은 서로 구별되는 것이 아니라 하나의 요인으로 형성되는 것으로 나타났다. 이는 설문조사에 있어 응답자들이 각각의 갈등 요인이 서로 구분하기 힘든 비슷한 변수로 판단하였다는 것이다. 각각의 갈등 요인을 이론과 개념상으로는 구분할 수 있겠지만, 실제 현실에서는 명확한 차이가 나게끔 구분하기 어렵다고 볼 수 있다. 이에 대해 Ohbuchi & Suzuki(2003)는 순수하게 과업갈등과 관계갈등을 구분하는 것이 현실적으로 쉽지 않다는 점을 밝힌 바 있으며, 실제로 개별 갈등요인들의 상관성이 높음을 나타낸 연구들 또한 다수 찾아 볼 수 있다(Simons & Peterson, 2000; Friedman et al., 2000; Jehn & Mannix, 2001). 정종원(2013)은 더 나아가 두 개의 갈등 유형을 보다 확실히 구분할 수 있는 연구방법과 설문문항의 개발 내지는 보완이 이루어져야 할 필요성을 제기하기도 하였다³⁾.

이렇듯 갈등유형 간 상관성이 높고, 각각의 요인으로 형성되지 않을 때 강제로 요인을 구분하여 분석하는 것은 분석결과와 해석에 있어서의 실익이 없다고 볼 수 있다. 이에 본 연구는 종합적인 관점에서 조직 갈등에 있어서의 두 가지 특성을 함축하여 단일개념의 분석변수로 투입하고자 한다⁴⁾.

이상의 내용을 반영한 최종 요인분석 결과 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 값은 0.919이고, 유의수준은 0.000으로 나타나 타당도는 충분히 확보된 것으로 보인다. 또한, 각 요인별 신뢰도 분석

1) 본 연구는 동일한 응답원에 의해 분석에 투입되는 모든 변수가 측정 되었기에, 동일방법편의(common method bias)의 문제가 제기 될 수 있다. 이를 해결하기 위해 일반적으로 활용되는 Harman의 단일요인 검증을 실시하였다(Podsakoff & Organ, 1986). 검증 결과 고유값이 1 이상인 요인은 4개가 도출되었고, 가장 설명력이 높은 요인이 총 분산의 34.445%로 나타났기 때문에 동일방법편의에 의한 문제는 심각하지 않다고 볼 수 있다.

2) 요인부하량은 각 변수와 요인 간 상관관계의 정도를 나타내는 것으로, 일반적으로 절댓값 0.5 이상을 기준으로 한다.

3) 본 연구자 또한 Jehn(1995)의 조직 갈등 측정도구를 본 연구에 활용된 우리나라의 일반직장인 대상뿐만 아니라, 소방조직(김영곤·강재상, 2016), 중앙정부·공공연구소 등 여러 조직에 적용(설문조사)하여 분석을 실시해 보았다. 분석 결과 대등소이하게 개별 갈등 요인의 상관계수는 높게 나타났으며, 단일 요인으로 형성되었다. 이는 한국적 맥락에서의 조직의 특수성을 고려하지 못한 결과로도 판단되는 바, 후속 연구에서 한국적 상황을 고려한 정교한 조직 갈등 측정도구를 개발할 필요가 있을 것으로 사료된다.

4) 요인분석 결과 조직 갈등이 과업 갈등, 관계 갈등의 두 가지가 아닌 하나의 요인으로 함축되어 형성됨에 따라 기존의 가설 1과 2의 세부가설 1-1, 1-2, 2-1, 2-2는 생략하여 검증하도록 한다.

에서는 Cronbach's α 값이 0.8~0.9 수준이므로 신뢰도 또한 충분히 확보되었다고 판단된다.

〈표 4〉 신뢰도와 타당도 검증

구분	측정항목	요인1	요인2	요인3	요인4	Cronbach's α
조직 갈등	조직7	.918	.131	.088	-.039	0.930
	조직8	.912	.094	.092	-.013	
	조직6	.908	.094	.108	.003	
	조직5	.892	.105	.160	-.019	
	조직4	.887	.212	.094	-.063	
	조직2	.882	.178	.113	-.063	
	조직3	.871	.150	.085	.006	
가정-일 갈등	가정-일5	.183	.848	.238	.036	0.900
	가정-일1	.233	.826	.259	-.032	
	가정-일3	.147	.822	.283	-.040	
	가정-일4	.204	.812	.271	.017	
	가정-일2	.152	.806	.307	-.046	
일-가정 갈등	일-가정2	.135	.233	.806	-.001	0.917
	일-가정1	.095	.176	.802	-.017	
	일-가정5	.171	.387	.784	.019	
	일-가정4	.139	.339	.774	.017	
	일-가정3	.160	.417	.677	-.029	
직무만족	직무5	-.017	.032	.114	.834	0.812
	직무6	-.059	.062	.083	.828	
	직무4	-.001	.011	.144	.743	
	직무3	-.025	-.056	-.016	.738	
	직무2	-.009	.000	-.243	.551	
	직무1	-.045	-.121	-.278	.404	

V. 실증분석

1. 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구의 분석에 투입된 주요 변수들의 평균값은 직무만족이 3.400으로 가장 높게 나타났고, 조직 갈등 2.594, 일-가정 갈등 2.667, 가정-일 갈등 2.268의 순서로 나타났다. 즉 조사대상자들의 직무만족은 보통 이상의 수준으로 나타난다는 것을 확인할 수 있었고, 조직 갈등과 일 또는 가정으로 인한 갈등의 경우 보통 이하의 수준으로 크게 심각하게 여기지는 않는 것으로 나타났다. 다음으로, 변수들 간의 상호 연관성을 파악하기 위해 상관관계 분석을 실시한 결과 일-가정

갈등은 가정-일 갈등과 0.441($p < 0.01$), 조직 갈등과 0.318($p < 0.01$)의 유의미한 정(+)의 관계를 나타냈고, 가정-일 갈등과 조직 갈등은 0.380($p < 0.01$)의 유의미한 정(+)의 관계를 나타냈다. 또한, 변수들 간의 상관계수는 $-0.001 \sim 0.441$ 의 범위로 나타나 회귀분석에서 다중 공선성을 우려할 수준은 아님을 확인할 수 있었다(김계수, 2010).

〈표 5〉 측정 변수의 평균, 표준편차, 상관관계

구분	평균	표준편차	일-가정	가정-일	직무만족	조직 갈등
일-가정	2.667	0.974	1			
가정-일	2.268	0.863	0.441**	1		
직무만족	3.400	0.694	0.014	-0.001	1	
조직 갈등	2.594	0.781	0.318**	0.380**	-0.054	1

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

2. 직장-가정 갈등과 조직 갈등의 관계에서 직무만족의 조절효과 검증

본 연구의 조절효과 검증 시 상호 작용항의 다중 공선성을 피하기 위해 독립, 조절 변수에 평균중심화(mean centering)를 실시하였다. 또한, 조직 갈등에 잠재적인 영향을 미칠 수 있는 연령, 성별, 거주 지역, 직업 유형 등을 통제변수로 투입하였다. 인구사회학적 변수의 통제 이후 직장-가정 갈등이 조직 갈등에 미치는 영향과 직무만족의 조절효과를 확인하기 위해 모형 1, 모형 2, 모형 3의 세 가지를 설정하였다. 모형 1은 독립변수(일-가정 갈등, 가정-일 갈등)만을 투입한 회귀모형이고, 모형 2는 독립변수와 조절변수(직무만족)를 함께 투입한 회귀모형이다. 모형 3은 독립변수, 조절변수 및 독립변수와 조절변수의 상호 작용항을 모두 투입한 회귀모형이다. 위계적 회귀분석의 결과를 해석하기 위해 각 모형별로 투입된 변수들이 R제곱과 F값을 어떻게 변화시켰는지 살펴보도록 한다(김계수, 2010; 김원표, 2007).

독립변수만을 투입한 모형 1의 경우 R제곱 값이 0.166이고, F증가분은 5.218($p < 0.05$)로 나타나 회귀모형이 유의미하다고 판단된다. 독립변수에 조절변수를 함께 투입한 모형 2의 경우에는 R제곱 값이 0.169이고, F증가분은 1.604($p > 0.05$)로 나타나 회귀모형이 유의미하지 않다고 판단된다. 이는 직무만족이 독립변수로서 조직 갈등에 영향을 거의 미치지 않는 변수임을 의미하는 것이다. 독립변수, 조절변수, 독립변수와 조절변수의 곱으로 이루어진 상호 작용항을 모두 투입한 모형 3에서는 R제곱 값이 0.190, F증가분은 5.117($p < 0.05$)로 나타나 유의미한 회귀모형으로 판단되며, 조절변수인 직무만족과 독립변수인 직장-가정 갈등의 상호 작용이 조직 갈등을 설명하는데 있어 유의미한 것으로 나타났다. 요약컨대 모형 2에 의거 직무만족은 직장-가정 갈등이 조직

갈등을 설명하는 주 효과는 유의미하지 않게 나타났으나, 모형 3에서 상호 작용은 유의미하게 나타났기 때문에 직무만족이 직장-가정 갈등과 조직 갈등 간의 관계에 있어 순수조절변수(pure moderator)의 역할을 함을 알 수 있다.

다음으로, 분석모형에 대한 Durbin-Watson 검증결과 1.859로 자기상관이 없이 독립적이며, 개별 독립변수항의 분산팽창계수(VIF: Variance Inflation Factor)를 확인한 결과 모두 10 이하로 나타나 다중 공선성의 문제는 없는 것을 확인할 수 있었다. 각 모형별 구체적인 결과값을 살펴보면 다음과 같다.

우선, 모형 1에서 일-가정 갈등과 가정-일 갈등은 각각 0.281($p < 0.01$), 0.155($p < 0.05$)로 조직 갈등에 정적(+인) 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의미하였다. 조절변수가 추가로 투입된 모형 2에서는 일-가정 갈등과 가정-일 갈등이 각각 0.282($p < 0.01$), 0.156($p < 0.05$)으로 조직 갈등에 정적(+인) 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의미하였다. 반면 직무만족의 경우 조직 갈등에 유의미한 영향을 나타내지 않는 것으로 나타났다. 독립변수와 조절변수의 상호 작용항이 추가로 투입된 모형 3에서는 일-가정 갈등과 가정-일 갈등은 각각 0.195($p < 0.01$), 0.202($p < 0.01$)로 조직 갈등에 정적(+인) 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의미하였다. 직무만족은 직무-가정 갈등 중 일-가정 갈등과 조직 갈등 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 일-가정 갈등과 직무만족의 상호 작용항이 조직 갈등에 -0.209($p < 0.01$)로 부적(-인) 영향을 미치고, 유의미한 결과를 나타내고 있다. 이는 일-가정 갈등 하에서 직무만족이 높은 구성원일수록 조직 갈등이 줄어든다는 것을 의미한다. 반면 가정-일 갈등과 직무만족의 상호 작용항은 조직 갈등에 통계적으로 유의미한 결과값을 나타내지 않았다.

다음으로 연령, 성별, 거주 지역, 직업 유형 등의 통제변수는 조직 갈등에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 이러한 결과에 대해서도 추가적인 해석이 필요하지만, 본 연구의 주된 목적은 아니기 때문에 추후 연구 수행을 통해 세밀히 밝히고자 한다.

〈표 6〉 조직 갈등에 대한 위계적 회귀분석 결과⁵⁾

구분	모형 1			모형 2			모형 3			
	비표준 화계수	표준화 계수	p값	비표준 화계수	표준화 계수	p값	비표준 화계수	표준화 계수	p값	
상수	3.047		.000***	3.019		.000***	2.926		.000***	
20대 기준	30대	-.050	-.017	.788	-.044	-.015	.814	-.011	-.004	.951
	40대	-.098	-.032	.605	-.093	-.031	.623	-.041	-.014	.827
	50대	.024	.007	.905	.021	.006	.915	.010	.003	.961
	60대 이상	.142	.036	.550	.124	.031	.601	.136	.034	.563
남자 기준	여자	-.161	-.061	.201	-.186	-.070	.145	-.189	-.071	.135
대도시 기준	중소 도시	-.081	-.030	.559	-.073	-.027	.597	-.070	-.026	.611
	읍면 지역	-.159	-.047	.372	-.144	-.042	.420	-.134	-.039	.449
기타 기준	판매	-.163	-.060	.535	-.132	-.048	.619	-.038	-.014	.886
	기능	.034	.008	.911	.068	.016	.821	.170	.041	.575
	작업	-.280	-.039	.491	-.267	-.037	.512	-.212	-.030	.600
	사무	-.156	-.056	.561	-.125	-.045	.643	-.053	-.019	.845
	공직	-.179	-.034	.598	-.138	-.026	.685	-.135	-.025	.693
전문	-.126	-.021	.728	-.057	-.009	.877	-.037	-.006	.918	
일-가정 갈등	.369	.281	.000***	.370	.282	.000***	.254	.194	.004***	
가정-일 갈등	.196	.155	.013**	.196	.156	.013**	.254	.202	.002***	
직무만족				-.111	-.060	.206	-.104	-.056	.231	
일-가정×직무							-.295	-.209	.002***	
가정-일×직무							.149	.096	.135	
R제곱	0.166			0.169			0.190			
수정된 R제곱	0.134			0.135			0.153			
F증가분	5.218			1.604			5.117			
유의확률	0.000***			0.206			0.006***			

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

3. 연구가설의 검증결과와 논의

본 연구는 우리나라의 직장인들이 인식하는 직장-가정 갈등이 조직 갈등에 미치는 영향에서

- 5) 본 연구는 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 이를 위해 조절변수인 직무만족을 모형 2에 투입하여 종속변수에 미치는 영향을 살펴보고, 모형 3에는 조절변수와 상호작용항을 함께 투입하여 종속변수에 대한 인과관계의 양상과 추세를 살펴보았다. 하지만, 조절변수가 투입된 모형 2와 3에서 조절변수의 통계적인 유의미성은 없는 것으로 확인되었다. 특히, 모형 3에서 통계적 유의미성이 없는 직무만족의 투입으로 인해 상호작용항을 교란 또는 왜곡하거나 과대추정하게 되는 결과를 초래했을 수 있다. 이를 확인하기 위해 조절변수를 제외한 모형을 검증해보았는데, 상호작용항은 통계적 유의미성을 그대로 유지하였고, 회귀계수의 크기도 크게 문제가 될 만한 변동은 없는 것을 확인할 수 있었다.

직무만족의 조절효과를 분석하고자 하였다. 이를 위해 우리나라 직장인들을 대상으로 실시한 설문조사를 통해 제시된 변수들 간의 인과관계와 조절효과를 검증하였다.

본 연구에서 설정한 가설의 검증 결과 첫째, 지각된 직장-가정 갈등이 조직 갈등에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 일-가정 갈등, 가정-일 갈등 모두 조직 갈등에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났기에 가설 1, 2 모두 채택되었다. 이는 홍미영(2004), 한광현(2006), Galperin & Burke(2006) 등의 연구 결과와 맥락을 같이하는 것으로, 직장인들에게 지각된 일-가정, 가정-일 갈등이 조직 구성원들 간의 과업과 관계에 관한 갈등으로 전이될 수 있음을 보여주는 것이다.

다음으로, 직무만족이 직장-가정 갈등과 조직 갈등의 관계를 정(+)적으로 조절할 것이라는 가설은 부분 채택되었다. 일로 인해 가정에서의 역할을 다하지 못하기 때문에 발생하는 일-가정 갈등의 경우 조직 갈등에 정(+)적 영향을 미침에 있어 직무만족의 부(-)적 조절효과가 있는 것으로 나타나 가설 3은 채택되었으나, 가정에서의 역할로 직장 일에 소홀해지며 발생하는 가정-일 갈등의 경우 상호 작용항이 유의미하지 않게 나타나 가설 4는 기각되었다. 이는 Weiss & Cropanzano(1996), 황창호(2015), 현성은·문계완(2015) 등의 연구와 일부 비슷한 맥락을 보여주는 것으로, 직장에서 많은 일을 수행하며 업무과부하에 노출되어 있는 조직 구성원들의 직무만족을 제고할 수 있는 처방책이 필요함을 제시하는 결과이다.

이상의 내용을 통해 본 연구는 우리나라 직장인들의 조직 내 갈등 예방을 위해서는 직장-가정 갈등의 저감과 직무만족의 향상에 주목할 필요가 있음을 실증적으로 보여주었다는 측면에서 시사점을 찾을 수 있을 것이라 사료된다.

〈표 7〉 연구 가설의 검증결과

구분	가설	채택여부
가설 1	일-가정 갈등은 조직 갈등에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2	가정-일 갈등은 조직 갈등에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3	직무만족은 일-가정 갈등이 조직 갈등을 증가시키는 영향의 정도를 감소시킬 것이다.	채택
가설 4	직무만족은 가정-일 갈등이 조직 갈등을 증가시키는 영향의 정도를 감소시킬 것이다.	기각

Ⅶ. 결론: 정책적 함의와 연구의 한계

본 연구의 분석 결과를 재정리하고, 이를 토대로 정책적 함의를 제시하면 다음과 같다. 우선, 직장-가정 갈등의 지각은 조직 내 갈등을 증가시키는 것으로 나타났다. 일반적으로 일-생활의 불균형은 결근률, 이직의도 등을 증가시키는 것으로 보고되고 있다(정상완·한진환, 2006). 반대로, 일-생활의 균형에 따라 삶에 대한 여유를 바탕으로 과업을 수행할수록 일에 대한 강박감 보다는 향유감이 높아지며, 이를 통해 조직 내 타 구성원들과의 갈등 또한 저감될 수 있다는 논리는 이를 방증한다. 본 연구의 대상인 우리나라의 직장인들 또한 이러한 조직 관리적 흐름에서 벗어나지 않음을 실증적으로 확인할 수 있었다.

조직 내 구성원들 간의 갈등을 예방하고 저감하기 위해서는 직장-가정의 균형을 유지하게끔 하기 위한 적극적이고 구체적인 계획의 수립과 시행이 중요하다. 특히, 직장-가정 양립제도는 선진국의 정부나 민간 기업에서는 적극적으로 장려하고 있는 제도로서 우리나라 직장인 삶의 질과 직무만족에 직접적인 연관이 있는 주요 과제로 볼 수 있다. 이를 효과적으로 시행하기 위한 제도적 기반을 정부차원에서 우선적으로 정비·유지해야할 필요가 있다.

직장-가정 균형 향상을 위한 구체적인 정책적 방안으로 우선, 유연근무제도 정착을 위한 기반요소들의 정비가 선행되어야 한다. 우선, 각 기업, 기관별로 시간 근무제가 가능한 직무를 지속적으로 발굴해야 하고, 경제적인 측면에서 시간 근무제로 근무함에 따라 줄어드는 임금을 보전할 수 있는 방안을 마련해야 한다. 또한, 휴직으로 인한 직원의 공백을 메우는 직무 공유제의 실시 등도 필요하다. 이상의 내용은 정부의 지침을 통해 구체적인 시행방안으로 현실화해야 하고, 각 기업, 기관별 재정의 확보를 통해 활성화시켜 나가야 한다(강제상 외, 2015).

다음으로 조직문화의 혁신과 관리자들의 인식변화, 적극적 지원 등이 필요하다. 사회와 제도는 변하고 있는데, 조직 경영진 또는 관리자의 사고는 이러한 변화를 따라가지 못하고 있다. 실제, 우리나라의 많은 조직에서 가족 친화적 근무 활성화를 권장하고 있으나 직장-가정 균형에 대한 경영진이나 관리자 등의 지원 부족으로 인해 제대로 실행되고 있지 못한 경우가 많다. 이들이 직원들의 근면성을 강조하고, 상명하복의 의사소통과 개인보다는 조직을 우선시 하는 집단문화를 우선시 하는 사고가 존재하는 한 직장-가정의 균형 제도는 제대로 시행되기 어렵다⁶⁾.

이처럼, 조직문화나 관리자의 인식이 제도의 본질적인 의도를 따르지 못하고 있기 때문에 제도적 장치는 구비되어 있으나 실제적인 수혜자의 입장에서는 쉽게 활용하지 못하는 한계점이 존재하는 것이다. 이 때문에 조직 내에서 직원과 관리자 사이의 불만이 누적되고 갈등이 증폭되기도

6) 중앙일보 2016년 5월 17일자 신문기사. “자율 출퇴근, 사장님이 시켜도 안 되네요”

한다. 이제는 장시간의 근로가 미덕이 아니라 일과 가정의 양립이 가능한 직원이 생산성이 높다는 인식 하에 적극적인 홍보와 교육을 통하여 관리자들의 인식을 변화시키고, 적극적 행동 및 실천이 중요함을 강조할 필요성이 있다.

제도 운영에 있어 이용자에게 부과되는 불이익의 문제도 개선해야 할 필요성이 있다. 일례로 각 기업 또는 기관에서 육아휴직 기간을 경력으로 인정하지 않음에 따라, 근무평가, 승진, 보직이동 등에 부정적 영향을 주는 경우가 이에 해당한다. 직장-가정 균형을 위한 제도 활용에 있어 수혜자가 불이익을 당하지 않도록 민간-공공의 영역 모두에 보호 장치를 마련할 필요성이 제기된다. 구체적으로 시간 근무제나 육아 휴직제 사용으로 인한 근무의 축소 내지는 단절기간을 승진소요연수에 빠짐없이 반영할 수 있도록 관련 규정을 정비해야 할 것이다. 또한, 조직 구성원들이 직장-가정 균형 프로그램을 이용할 경우 근무조건과는 상관없이 일에 대한 성과를 중심으로 평가받을 수 있도록 조직 내 성과관리 시스템을 정교하게 설계할 필요성이 있다.

한편, 조직의 입장에서 직장-가정 균형을 위한 제도로 일시적인 결원이 발생할 경우 이를 대체할 인력확보가 어렵다는 인사관리상의 문제에 직면할 수도 있다. 대체인력의 부족으로 인한 업무부담의 증가는 조직 구성원의 불만을 유발할 수 있는 바, 이에 대한 해결 방안으로 대체인력의 역량강화 방안을 마련하고, 대체인력 전담 지원 시스템의 활성화 등이 필요하다(류도암·김영우·문미경, 2016).

조직 내 높은 직무만족을 가진 구성원의 경우 일-가정 갈등으로부터의 부정적 효과가 완화된다는 점을 고려할 때, 직무만족이 낮은 구성원들에 대한 선별적인 개입 방안을 마련할 필요성 또한 제기된다. 이를 위해 직무만족이 낮은 구성원들을 찾아내 그들의 직무만족을 효과적으로 제고하기 위한 조치가 필요하다. 예를 들어 직무만족 향상을 위한 정기적인 설문조사를 통해 조직 내 외부의 고민사항에 대한 피드백을 지속적으로 실시하고, 관련 정책과 제도 개선에 반영하는 것은 좋은 방법이 될 수 있을 것이다.

다음으로 가정-직장 갈등의 관점에서 가정에서의 남녀 간 역할 분담도 중요하다. 더 이상 가정에서의 역할이 특정 구성원만의 영역이라는 사고를 지양하고, 경제적 남녀평등의 기초에 근거하여 가사노동에 대한 합리적인 분담이 필요하다. 맞벌이 모델에 특화된 직장-가정 생활의 균형 프로그램을 개발하여 시행하고, 조직 차원에서 육아 및 노인부양 등에 재정적 지원을 실시하는 것도 많은 도움이 될 것으로 사료된다.

이상의 연구결과에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가진다. 첫째, 표본의 대표성과 일반화의 문제이다. 본 연구는 설문의 대상을 우리나라 전체의 직장 근로자로 선정하고 직장-가정 갈등과 조직 갈등에 대한 논의를 진행하였다. 조직마다 문화의 특성은 다르게 나타나고, 일

-생활 균형을 보장하기 위해 시행하고 있는 제도 또한 상이하다는 측면에서 본 연구의 결과를 얼마나 일반화 할 수 있을지에 대한 의문은 여전히 남아있다. 향후에는 조직의 문화가 비슷하게 나타나는 민간 또는 공공의 영역에 국한하여 연구를 수행할 필요가 있으며, 민간조직과 공공조직의 차이를 비교하는 연구 등 보다 적합한 연구 설계와 분석을 통해 새로운 함의점을 찾아내야 한다.

둘째, 직장-가정의 불균형 인식의 경우 남성에 비해 가정에서의 역할 요구가 상대적으로 더 높은 여성, 맞벌이 부부의 비율이 비교적 높은 대도시 거주자, 자녀를 두고 있는 기혼자(특히, 영유아기 자녀를 육아 중인 비율이 상대적으로 높은 30대)일수록 높이가 나타난다고 볼 수 있다. 본 연구는 이에 대한 심각한 고려 없이 일반 직장인을 대상으로 연구를 실시함에 따라 문제의 핵심을 희석시키는 결과가 발생했을 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 직장-가정의 불균형 인식이 상대적으로 높게 나타날 수 있는 대상 집단을 초점으로 하여 분석을 실시할 필요성이 있다.

셋째, 직장-가정 갈등 및 조직 갈등에 대한 측정도구 상의 한계이다. 본 연구에서 사용된 직장-가정 갈등과 조직 갈등의 측정문항은 각각 Netemeyer, Boles, & McMurrian(1996), Jehn(1995)의 연구에서 사용된 측정도구를 번안하여 사용하였다. 본 연구의 분석에서 측정도구의 신뢰도와 타당도는 일부 검증되었지만, Jehn(1995)의 조직 갈등 측정도구의 경우 이론적 검토와는 다른 방향으로 요인이 형성됨을 살펴볼 수 있었다. 이를 보완하기 위해 한국적 측면의 문화적 특성을 고려한 측정도구의 개발 내지는 수정·보완이 필요하다.

마지막으로, 본 연구는 방법론의 측면에서 설문조사 응답자의 동일성에 기인하는 오류인 동일 방법편의(common method bias)를 충분히 고려하지 못하였다. 비록, Harman의 단일요인 검증을 통해 심각한 수준에서의 동일방법편의의 문제가 제기되지는 않을 것이라는 점을 확인하였지만, 어떠한 사후적인 통계 검증 방법도 동일방법편의의 문제를 완벽히 해결해 줄 수는 없다(Kelman, 2015). 이에 후속 연구에서는 모형의 설계와 자료 수집과정에서 개별 변수의 특성을 고려해 각기 다른 방법으로 측정하는 등 동일방법편의를 지양하기 위한 노력을 세밀히 기울여야 한다.

참 고 문 헌

- 강제상·문명재·권용수·이수영·박성민·최성주(2015). 「정부 인사행정 발전방안」, 인사혁신처 연구보고서.
- 권봉헌·이광옥(2013). 가족친화적 조직문화와 집단효능감이 외식기업 조직구성원의 직무만족에 미치는 영향, 「호텔리조트연구」 12(1): 21-35.
- 김계수(2010). 「AMOS 18.0 구조방정식 모형 분석」, 서울: 한나래 아카데미.
- 김대수·강훤(2014). 일-가정 갈등과 가정-일 갈등, 그리고 반생산적 업무행동 간의 관계 연구: 직무스트레스의 매개효과, 「상업교육연구」 28(3): 51-71.
- 김도경(2012). 「학교상담자의 일-가정 갈등수준이 가정소진 및 직장소진에 미치는 영향」, 고려대학교 석사학위논문.
- 김석영·이수진·박은경·손승연·윤석화·박희태(2012). 일-가정 갈등이 정서적 고갈과 과업성과에 미치는 영향: 스트레스 대처전략의 조절효과, 「조직과 인사관리연구」 36(3): 103-133.
- 김영곤(2012). 「교정직 공무원의 이직의사에 관한 연구」, 경희대학교 석사학위논문.
- _____ (2016). 「공공조직 내 세대 간 갈등 유발요인 분석: 소방조직을 중심으로」, 경희대학교 박사학위논문.
- 김영곤·강제상(2016). 소방조직 내 한국적 조직문화가 세대 간 갈등에 미치는 영향, 「행정논총」 54(2): 233-264.
- 김원표(2007). 「SPSS 통계분석 강의」, 서울: 사회와 통계.
- 김주엽·박상언·지혜정(2011). 일-생활 균형(Work-Life Balance)과 직무만족 및 이직의도 간의 관계에 관한 실증연구, 「인적자원개발연구」 14(1): 1-29.
- 류도암·김영우·문미경(2016). 대체인력제도의 조직 적합성 요인에 대한 실증적 연구: 공공기관 근로자의 인식을 중심으로, 「한국인사행정학회보」 15(1): 205-233.
- 류재숙·임재필(2014). 관광관련 서비스직 기혼 여성의 직장가정 간 갈등 및 축진이 감정고갈, 직무만족에 미치는 영향 연구, 「관광연구저널」 28(12): 169-184.
- 류현주(2012). 「직장인의 일과 가족의 균형 및 갈등과 삶의 질 연구」, 울산대학교 석사학위논문.
- 문은영·최나리(2010). 서울시 중소기업 가족친화제도의 효과성 분석 및 활성화 방안, 「한국사회」 11(2): 93-121.
- 배성현·박태경·김훈석(2012). 정서적 성향과 심리적 주인의식이 조직몰입 및 직무긴장과의 관계에서 일중독의 영향, 「경영연구」 27(4): 223-256.

- 이규만(2005). 직장-가정 갈등이 구성원의 태도에 미치는 영향, 「대한경영학회보」 18(3): 1369-1389.
- 이병재·정태석(2013). 직장-가정 갈등이 이직의도와 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 「디지털융복합연구」 11(8): 75-93.
- 이선우·조경훈(2016). 공무원의 공직가치에 대한 실증연구: 신규직원과 기존 직원의 차이를 중심으로, 「한국사회와 행정연구」 26(4): 265-286.
- 이윤경(2009). 「일과 생활의 균형(Work-Life Balance)이 조직유효성에 미치는 영향」, 부산대학교 석사학위논문.
- 이인석·정무관·남중훈·김준원·황재원(2008). 일중독이 구성원의 태도에 미치는 영향에 관한 연구, 「대한경영학회지」 21(6): 2605-2626.
- 이인희·허용덕(2013). 여행업 고객접점 종사원의 직장-가정갈등 선행요인과 결과요인에 관한 연구, 「관광경영연구」 17(3): 265-280.
- 이일현(2014). 「EasyFlow 회귀분석」, 서울: 한나래.
- 이종건·박경이(2012). 직장 및 가정 갈등이 감정적 소모와 업무태도에 미치는 영향, 「대한경영학회지」 25(9): 3445-3463.
- 이혜진·박상언(2015). 일-가정 갈등 및 향상 요인의 효과성과 긍정심리자본의 조절 역할, 「기업경영연구」 22(2): 1-22.
- 이환범·이수창(2006). 경찰공무원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도 간의 상호관계에 관한 연구, 「한국조직학회보」 3(2): 83-101.
- 임치근·조원섭(2009). 시장지향성이 종업원의 친사회적 행동에 미치는 영향, 「호텔경영학연구」 18(4): 133-151.
- 전무경·김정환·한권희·남궁일성(2006). 조직 내 갈등이 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구, 「대한경영학회지」 19(1): 159-180.
- 전영상·천덕희(2011). 여행업 고객접점 종사원의 성격특질이 고객지향성 및 직무만족과 고객성구에 미치는 영향, 「관광연구」 26(1): 351-370.
- 정상완·한진환(2006). 역할갈등과 직무만족에 관한 연구, 「한국콘텐츠학회논문지」 6(2): 127-135.
- 정종원(2013). 조직 내 갈등이 조직시민행동 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 실증적 인과관계 분석을 중심으로, 「한국사회와 행정연구」 24(2): 461-482.
- 조문식(2010). 외식업체 종사원의 직무만족을 위한 인센티브제도 활성화 방안 연구, 「관광경영연구」 44: 205-223.

- 조용현·양동민(2008). 일-가정 갈등의 부정적 효과에 대한 자긍심과 외향성의 조절효과에 관한 연구, 「인적자원관리연구」 15(1): 201-217.
- 진종순(2015). 일과 가정의 갈등이 직무스트레스에 미치는 영향: 정부기관의 직원을 대상으로, 「한국정책과학학회보」 19(4): 217-239.
- 진종순·김기형(2013). 일과 가정의 갈등이 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 용인시를 중심으로, 「행정논총」 51(4): 195-217.
- 채화영·이기영(2013). 육아기 맞벌이 남성의 일, 가정 양립 경험, 「대한가정학회지」 51(5): 497-511.
- 최인옥(2011). 과업갈등이 조직의 응집력에 미치는 영향: 관계갈등의 매개효과와 신뢰의 조절효과, 「대한경영학회지」 24(4): 1961-1977.
- 최인옥·박지환(2015). 조직갈등이 집단성과에 미치는 영향: 상사의 지원 및 내재적 직무만족의 조절효과, 「분쟁해결연구」 13(1): 63-92.
- 한광현(2006). 일중독이 개인과 조직에 미치는 영향, 「조직과 인사관리연구」 30(1): 121-148.
- _____ (2011). 조직이 처한 사회문화적 맥락, 조직의 상황적 특성, 그리고 개인적 성향과 일중독 유형의 상관성, 「대한경영학회보」 24(5): 2519-2547.
- 현성은·문계완(2015). 직장-가정 갈등이 직무열의에 미치는 영향: 감정적 소모와 긍정심리자본의 매개된 조절효과, 「한국 인사·조직학회 발표논문집」 3: 315-346.
- 홍미영(2004). 여성공무원에 대한 '유리천장' 현상에 관한 연구: 성별 차이비교를 통한 시론적 분석, 「한국사회와 행정연구」 15(3): 329-363.
- 황창호(2015). 경찰공무원의 직무스트레스 유형과 조직유효성에 대한 연구: 직무만족의 조절효과를 중심으로, 「한국공안행정학회보」 24(1): 224-251.
- Albanese, R. and D. D. Van Fleet.(1983). *Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint*.
- Baron, R. A.(1990). *Conflict in organizations*. In K. R. Murphy & F. E. Saal (Eds.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice*, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny.(1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51: 1173-1182.
- Beatty, L. W. and C. E. Schmeier.(1981). *Personnel Administration an Experimental skill-building Approach*. (2nd ed). Addison-Wesley Publishing Company. 305-310.
- De Dreu, C. K. W. and L. R. Weingart.(2003), Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis, *Journal of Applied*

- Psychology* 88(4): 741-749.
- De Wit, F., Lindred, L. G., and K. Jehn.(2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 97(2): 360-390.
- Denmark, F. L., Shaw, J. S., and S. D. Ciali.(1985). The relationship among sex roles, living arrangements and the division of household responsibilities. *Sex Roles* 12(5): 617-625.
- Ford, M. T., Heinen, B. A., and K. L. Langkamer.(2007). Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology* 92(1): 57-80.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., and J. C. Tsai.(2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict styles on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management* 11: 32-55.
- Frone, M. R., Russell, M., and M. L. Cooper.(1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology* 77(3): 65-78.
- Galperin, B. L. and R. J. Burke.(2006). Uncovering the relationship between workaholism and workplace destructive and constructive deviance: An exploratory study. *International Journal of Human Resource Management* 17: 331-347.
- Gilmer, B. H.(1966). *Industrial Psychology*. (2nd ed). Tokyo: McGraw-hill Kogakuha.
- Greenhaus, J. H. and N. J. Beutell.(1985). Source of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review* 10(1): 76-88.
- Guterk, B. A., Searle, S., and L. Klepa.(1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology* 76(4): 560-568.
- Jehn, K. A. and E. Mannix.(2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance, *Academy of Management Journal* 44: 238-251.
- Jehn, K.(1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict, *Administrative Science Quarterly* 40(2): 256-282.
- _____.(1997). *Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict*, in C. K. W. De Dreu & Van de Vliert (Eds.), *Using Conflict in Organizations*, London: Sage.

- Jehn, K., Northcraft, G. and M. Neale.(1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in work groups, *Administrative Science Quarterly* 44: 741-763.
- Karatepe, O. M. and L. Baddar.(2006). An Empirical Study of The Selected Consequences of Frontline Employee's Work-Family Conflict and Family-Work Conflict. *Tourism Management* 27(5): 1017-1028.
- Karatepe, O. M. and L. Bekteshi.(2008). Antecedents and Outcomes of Work-Family Facilitation and Family-Work Facilitation Among Frontline Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management* 27(1): 517-528.
- Kelman, S.(2015). Letter from the Editor. *International Public Management Journal* 18(1): 1-2.
- Lingard, H. and V. Francis.(2006). Does a supportive work environment moderate the relationship between work-family conflict and burnout among construction professionals?. *Construction Management and Economics* 24(2): 185-196.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., and L. R. Weingart.(2001), Maximizing cross-functional new product teams innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective, *Academy of Management Journal* 44: 779-793.
- McCormick, E. J. and D. R. Igen.(1985). *Industrial and organizational psychology*. Great Britain: Chichester Sussex.
- Meggison, L. C. and K. H. Chung.(1981). *Organizational behavior: Developing managerial skills*. New York: Harper and Row.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., and R. McMurrian.(1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology* 81(4): 400-410.
- Ngirwa, C., Euwema, M., Babyegeya, E., and J. Souten.(2012). University leader's styles in handling need and conflicts in organizational change. *International Association for Conflict Management 25th Annual Conference Proceeding*.
- Nock, S. L. and P. W. Kingston.(1988). Time with children: The impact of couple's work-time commitments. *Social Forces* 67(1): 59-85.
- Ohbuchi, K. and M. Suzuki.(2003). Three dimensions of conflict issues and their effects on resolution strategies in organizational settings. *International Journal of Conflict*

- Management* 14(1): 61-73.
- Pelled, L. H.(1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science* 6: 615-631.
- Podsakoff, P. M. and D. W. Organ.(1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management* 12(4): 531-544.
- Seligman, M. E. P.(1998). *Learned Optimism*. New York: Pocket Books.
- Sharma, S., Durand, R. M., and O. Gur-Arie.(1981). Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research* 18(3): 291-300.
- Simons, T. L. and R. S. Peterson.(2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology* 85(1): 102-111.
- Surra, C. A. and M. Longstreth.(1990). Similarity of outcomes, interdependence, and conflict in dating relationships. *Journal of Social Psychology* 59(3): 501-516.
- Thompson, C. A. and G. Blau.(1993). Moving beyond traditional predictors of job involvement: Exploring the impact of work-family conflict and overload. *Journal of Social Behavior & Personality* 8(4): 635-646.
- Weiss. H. M. and R. Cropanzano.(1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organization Behavior* 18: 293-321.
- Yang, J. and K. W. Mossholder.(2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior* 25: 589-605.

김영곤(金泳坤): 경희대학교에서 행정학 박사학위(논문: 공공조직 내 세대 간 갈등 유발요인 분석: 소방조직을 중심으로, 2016)를 취득하고, 현재 한국방송통신대학교 공존협력연구소 전임 연구원으로 재직 중이다. 주요 연구관심 분야는 인사행정, 조직행태, 갈등관리 등이며, 주요 논문으로는 “소방조직 내 한국적 조직문화가 세대 간 갈등에 미치는 영향”(2016), “소방공무원의 직무동기가 조직시민행동에 미치는 영향: 직무관여의 매개효과 검증”(2016), “원자력 지식수준과 수용성에 관한 연구: 차세대 원전에 대한 대학생들의 인식을 중심으로”(2016) 등이 있다 (palgon@knou.ac.kr).

이선우(李宣雨): 미국 Syracuse대학교에서 행정학 박사학위(논문: Human Resource Management and High Performance Management, 1996)를 취득하고, 현재 한국방송통신대학교 행정학과 교수로 재직 중이다. 주요 연구관심 분야는 인사행정, 갈등관리 등이며, 주요 논문으로는 “주민투표의 숙의적 참여수준과 원자력 갈등관리 효력에 관한 분석”(2016), “공무원의 공직가치에 대한 실증 연구”(2016), “바람직한 갈등문화 형성을 위한 주민자율조정모델 발전방안 연구”(2016) 등이 있다 (bunte@knou.ac.kr).

The Influence of Perceived Work–Family Conflict on Organization Conflict: Validation of Job Satisfaction’s Moderator Effect

Young–Gon Kim & Sun–Woo Lee

This study verified the moderating effect of job satisfaction among the influence of work–family conflict(work–family conflict, family–work conflict) over the organization conflict by utilizing results of the survey on 410 workers in South Korea. Analysis showed that first, work–family conflict(work–family conflict, family–work conflict) exerts a positive effect on the organization conflict. Second, job satisfaction has a negative moderating effect on the relation between work–family conflict and organization conflict. The following implications are addressed through this study. First, organizing the foundations for a flexible work policy, second, innovating the organization culture and changing the perceptions of managers with full support, third, reforming disadvantages of the beneficiaries of the policy, fourth, development and implementation of work–family balance program specialized to a dual income family.

Key words: work–family conflict, organization conflict, job satisfaction, work–life balance