

# 조직지원인식과 상사부하교환관계가 조직응집력에 미치는 영향에 있어 역할 갈등의 조절효과

김 대 수\* · 윤 정 현\*\*

## < 목 차 >

I. 서론	IV. 분석결과
II. 이론적 배경 및 가설 설정	1. 타당도와 신뢰도 분석
1. 조직응집력	2. 변수의 상관관계
2. 조직지원인식	3. 가설검증 결과
3. 상사부하교환관계	V. 결론 및 토의
4. 일과 가정 갈등의 조절효과	1. 연구결과 및 요약
III. 연구방법	2. 연구의 시사점 및 제언
1. 자료의 수집 및 표본의 특성	참고문헌
2. 변수의 측정	Abstract

## 국문초록

본 연구는 오늘날 직장인에게 요구되는 다양한 역할에 있어 상사부하교환관계와 조직지원인식이 조직의 행동에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보았다. 무엇보다 조직유효성을 높이는데 있어 중요하게 인식되고 있는 구성원의 조직응집력이 어떠한 영향을 미치며 또한 이들 간의 관계에 있어 일과 가정 사이에서 양립할 수 없는 개인의 역할 요구에 있어 느끼게 되는 갈등이 어떠한 역할을 하는지 알아보았다. 이를 위해 조직지원인식과 상사부하교환관계를 선행변수로 선정하였으며, 조직응집력 변수를 종속변수, 그리고 일-가정 갈등과 가정-일 갈등을 조절변수로 선정하였다.

분석결과, 첫째, 조직지원인식과 상사부하교환관계 모두 조직응집력에 정의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 조직응집력을 높이는 것으로 나타났다. 둘째, 조절변수인 일과 가정 사이에서의 개인의 역할

<http://dx.doi.org/10.14396/jhrmr.2015.22.1.271>

\* 울산대학교 경영학부 객원교수, 주저자, kdsduck@ulsan.ac.kr

\*\* 포스텍 기업가센터 연구교수, 교신저자, jyo071121@postech.ac.kr

갈등 중 일-가정 갈등은 조직응집력에 유의하지 않았으나, 가정-일 갈등은 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가정-일 갈등이 조직응집력에 중요한 영향 요인임을 확인하였다. 마지막으로 일-가정 갈등과 가정-일 갈등의 상호작용항을 투입한 조절효과의 경우 조직지원인식과 일-가정 갈등의 상호작용항을 투입한 분석만 유의한 부(-)의 조절효과를 보이고 있다.

본 연구의 결과 조직지원인식과 상사부하교환관계가 구성원의 긍정적 태도를 강화하는 영향을 미친다는 관계를 제시하고 있으며, 개인의 역할 갈등이 조직응집력에 부정적 영향 요인이라는 점에서 의의가 있음을 제시하였다. 하지만 일-가정 갈등과 가정-일 갈등의 조절효과 분석을 통해 오직 조직지원인식과 일-가정 갈등의 상호작용항만이 부(-)의 조절효과가 나타나 조직응집력에 있어 일에서 시작되는 역할 갈등이 높을수록 조직응집력을 낮게 하는 효과가 있음을 제시하고 있다.

**주제어** : 조직지원인식, 상사부하교환관계, 일-가정 갈등, 조직응집력

## I. 서론

급변하는 경영환경, 불안정한 노동시장 그리고 소비시장의 변화는 기업 경영에 있어 가장 부담스러운 요인으로 작용하고 있으며 이를 극복하기 위해 조직은 내·외적 변화를 위해 다양한 노력을 간구하고 있는 실정이다. 뿐만 아니라 이를 통해 지속가능한 경영의 성공요인을 찾고자 한다. 이러한 활동에 있어 인적자원은 무엇보다 가장 핵심적인 요인임은 자명한 사실이다. 이에 인적자원의 개발하고 관리하는 것은 매우 중요하다. 이와 관련하여 조직이나 구성원 서로에게 긍정적이고 호의적 태도를 높일 수 있는 방안을 찾기 위해 노력하고 있다. 이를 위해 직무만족이나 조직몰입, 조직시민행동, 그리고 조직응집력과 같은 조직유효성 변수에 많은 관심을 기울이며 연구가 진행되어져 왔다(Podsakoff et al., 2000; Pillai & Williams, 2004). 특히, 조직응집력은 조직이 직면한 문제를 해결하는 능력을 높여주는 것은 물론 조직의 성과에 있어 중요한 결정요인(Carron & Brawley, 2000; Maznevski & Chudoba, 2001)이며, 성과에 긍정적 영향(Dionne et al., 2004)과 집단의 성과를 높이는 요인(Chang & Bordia, 2001)으로 작용하기

때문에 구성원의 직무태도 요인으로써 매우 중요하다고 할 수 있다.

현재 우리나라의 경우 이미 15세 이상 경제활동인구의 절반에 달하는 여성이 노동시장에서 활동을 하고 있는 실정으로 여성경제활동참가율이 49.9%에 달하고 있다(통계청, 2012). 이러한 높은 여성의 경제활동참가는 상대적으로 남성의 역할이 노동시장 내에서 축소뿐만 아니라 성역할의 구조적 변화를 의미한다. 이와 같은 여성의 사회적 역할 증대는 남녀 모두에게 가정과 일 사이에서 역할의 갈등을 갖게 되고 이러한 갈등은 각각에 대한 역할을 충실히 하지 못하게 되므로 가정과 조직 모두에 부정적 영향을 미칠 수 있다.

조직의 관점에서 역할 갈등은 직무수행의 문제 뿐 아니라 구성원 간의 상호작용의 문제에 노출될 수 있다. 우리나라와 같이 여성의 가정 내 역할 비중이 큰 경우는 더욱 여성의 사회적 진출이 부담되는 요소로 작용할 것이다. 급변하는 조직 환경 속에서 고성과 창출이라는 목표달성에 있어 직장인으로써 일과 가정 사이에서 겪게 되는 역할 갈등과 조직응집력을 중요하게 다루어야 하는 이유는 기본적으로 조직은 집단 또는 팀 단위의 직무구조를 갖고 있기 때문이다. 이러한 직무구조는 구성원 상호간의 다양한 상호작용을 요구하게 되

고 이를 통해 조직은 유기적 관계를 형성하고 유지할 수 있기에 무엇보다 관심을 기울일 필요가 있다. 특히, 구성원 상호 간의 관계를 높일 수 있는 다양한 수단과 방법의 활용을 통해 조직은 고성과의 목표를 달성하기 위해 많은 관심을 기울이고 있다.

하지만 대부분의 많은 선행연구들은 긍정적 유효성에 영향을 미치는 선행요인으로 조직이나 개인의 긍정적 심리상태나 행동 요인에 대한 접근을 통해 원인을 찾고자하였다. 이에 많은 선행연구들이 조직응집력을 선행요인으로 하여 조직 구성원의 직무태도에 미치는 영향에 대해 연구를 진행해 왔으나 본 연구에서는 보다 본원적 차원의 접근을 통해 조직응집력을 재해석하고자 한다.

이를 위해 본 연구에서는 조직 내 긍정적 요인과 부정적 요인 간의 관계를 파악함으로써 부정적 요인이 긍정적 요인 간의 관계에서 어떠한 영향을 미치고 영향이 긍정적 결과를 이끌어 내거나 강화하는데 있어 조직은 어떠한 역할을 하는 것이 바람직하고 이를 조직은 어떻게 활용하는 것이 보다 조직의 기능을 강화할 수 있을지 또한, 구성원 상호 간의 관계를 순기능적 측면에서 활용할 수 있는 방안을 제시하고자 하는데 그 목적이 있다.

이는 구성원을 지원하고 보호하는 열린 조직 분위기는 조직 내 구성원 간의 응집력과 관련이 있으며(Chen et al., 2002), 의사결정 과정에 참여하고, 그리고 갈등해결을 위한 보호에 있어 상사는 집단에 친화적인 분위기를 유지하는데 있어 촉진적 역할을 하고 구성원들 간의 긍정적 태도(Tjosvold & Tjosvold, 1991)에 있어 중요하기 때문이다.

또한, 조직응집력에 영향을 미치는 요인 중 구성원의 역할 갈등이 어떠한 영향을 미치는 것을 알아보고 이를 보다 긍정적 방향으로 이끌어 갈 수 있는 방안을 찾고자 하는 것은 일과 가정에서 겪게 되는 역할 갈등이 일과 가정에 두 영역 모두

의 만족(Frone et al., 1994)에 영향을 미치는 것은 물론 응집력에 영향력을 미치기 때문이다(Manning & Fullerton, 1988).

이를 위해 우리나라 직장인이 지각하는 조직지원과 상사부하의 교환관계가 조직응집력에 어떠한 영향을 미치게 되는지를 파악하고 이들 간의 관계에 있어 일과 가정 사이에서 겪게 되는 역할 갈등이 어떠한 역할을 하는지 파악하고자 하였다.

## II. 이론적 배경 및 가설 설정

### 1. 조직응집력

Moreno와 Jennings(1937)는 응집력을 한 개인이 갖는 조직화의 힘이라고 하였으며, Festinger(1950)는 조직 내 구성원으로서 남고자하는 모든 행위력의 결과 즉, 조직 내 구성원으로 남고자하는 행위와 관련된 힘의 총합으로 결과 변수에 대한 인과관계의 변화라고 하였다(Festinger et al., 1950). Back(1951) 역시 이러한 응집력을 조직 내 구성원으로서 머물고자 하는 힘들의 결과이거나 조직에 대한 구성원으로서의 매력의 상태라고 정의하였다. Libo(1953)는 Festinger의 응집력을 개인의 공헌에 더욱 중점을 두어 정의를 재정립하였으며, Cartwright와 Zander(1960)는 조직 응집력에 대해 집단 구성원을 따르려는 개인의 높은 충성도와 집단을 위해 불만을 참고자하는 의지로 표현하기도 하였다.

이러한 응집력이 조직의 주요 관심이 되는 것은 직무를 수행하는 구성원으로서의 지속성 문제와 구성원이 갖는 이직이 여전히 조직 내 존재하기 때문이다(McPherson & Smith-Lovin, 2002).

응집력에 대한 Festinger(1950)의 초기 접근은

구성원으로서 지속되는 기간의 요인을 강조하면서 두 가지 중요한 관점에 대해 설명하고 있다. 첫째, 조직에 남고자하는 개인의 의사결정에 대한 실질적 접근 또는 조직을 떠나고자하는 의사결정은 구성원의 태도와 관련하여 조직 내 광범위하게 존재한다는 것이다. 둘째, 이론적으로는 무엇보다도 구성원 개인의 태도와 행위에 대한 설명을 위해 응집력이 발전되어 왔다는 것이다. 이러한 맥락에서 Gross와 Martin(1952)은 응집력을 구성원 개인이 어떻게 조직에 대한 매력을 태도로 표현하는가에 대한 것이라고 하였다. 이러한 태도는 조직에 남고자하거나 또는 떠나고자하는 개인의 의사결정에 가장 가까운 원인이라고 하였다.

초기 Festinger(1950)의 연구는 그다지 풍부한 내용을 담고 있지 못하였으며, 응집력을 그저 힘의 영역으로만 보았다. 그것은 구성원 개인의 태도와 행위에 대한 직접적 영향과 간접적 영향에 대한 것이다. 다시 말해, 구성원으로서의 개인의 태도와 행동을 결정하는데 있어 응집력을 하나의 인과관계 시스템으로 보았다는 것이다.

인과모델에서는 다양한 구성원 행동에 대한 구성원의 노력, 이와 관련된 태도의 선행요인들, 그리고 관련 행위에 대한 결과를 다루고 있다. 인과관계 구조가 설명하는 것은 조직 응집력은 구성원의 영속성에 따라 정의되어지거나(McPherson & Smith-Lovin, 2002), 아니면 구성원의 영속기간에 영향을 미치는 선행 요인에 의한 것으로, 조직 내 남고자하는 개인의 의도(Cartwright 1968), 조직에 대한 정체성(Hogg, 1992), 또는 대인 간 유대관계(Lott & Lott, 1965)에 의한 것으로 정의하고 있다.

이러한 응집력은 집단에 대한 매력의 정도를 나타내는 것으로 다른 구성원을 얼마나 좋아 하는가 또는 얼마나 조직에 오래도록 있기를 원하는가에 대한 평가를 말한다(Hogg, 1992). 응집력에 있어 개인 수준의 지표들은 크게 두 가지로 구성

원 개인의 태도와 행동으로 구분하고 있다. 구성원 개인의 태도는 조직 내에 남고자하는 개인의 의도와 욕구, 그들의 조직에 대한 충성도나 정체성, 그리고 조직 내 구성원이 그가 속한 조직에 대한 또 다른 태도를 의미하며, 구성원 개인의 행동은 조직 내 구성원 또는 참여자로서의 관계 단절, 약화, 유지, 또는 강화에 대한 그들의 의사결정, 그리고 조직에 대한 애착과 몰입의 행위적 지표와 대인 간 영향에 대한 애착을 내포하고 있다(Friedkin, 2004).

전통적으로 응집력은 일원화된 구조(Mullen & Copper, 1994)를 가지고 있는 것으로 보았으며, Festinger (1950)는 집단 내 남고자하는 구성원의 행위와 관련된 힘의 총합으로 보았다. 하지만 최근에는 응집력의 다차원적 관점에서 변화를 가져오고 있다. 이러한 접근은 대인 간 매력을 더하여 논의되고 있으며, 보다 확장된 개념의 응집력은 직무에 대한 몰입으로 정의되기도 한다(Zaccaro, 1991).

다시 말해, 집단 내 개인은 집단적 행동에 더 많은 투자를 하거나 관여를 통해 시간을 소모시키고, 집단은 보다 응집력이 있게 된다고 할 수 있다(Papachristos, 2013). 이러한 응집력이 때로는 권위적인 갈등과 다른 집단들의 응집력 증가로 인한 외부의 압력으로부터 보다 강한 결속으로 나타나기도 한다(Decker, 1996).

여러 연구들이 각양의 구성원 태도와 행동 즉, 집단의 정체성 인식, 조직몰입, 조직시민행동, 커뮤니케이션, 협력, 우정, 신뢰, 집단외식, 사기 등을 응집력의 내용으로 다루고 있다(Andrews et al., 2008; Carless & De Paola, 2000; Chen & Tang, 2009; Friedkin, 2004).

여전히 많은 연구는 태도와 행동의 차이(Cooke & Sheeran, 2004)를 설명하면서 대인 간 또는 사회적 측면의 응집력을 강조하고 있으며(Karn et al., 2007), 또한, 응집력은 태도와 행위를 모두 반

영하는데 충성도, 정체성, 신뢰, 그리고 친밀한 관계뿐만 아니라 관계를 강화하려는 의도나 직무에 공헌하려는 시도를 내포하는 행동(Andrews et al., 2008)이라고 강조하였다. 일반적으로 높은 응집력의 구성원은 적극적으로 조직의 활동에 참여하는 것은 물론 직무수행에 있어 높은 동기를 가지고 있으며, 구성원 간 높은 수준의 협력을 보인다(Beranek & Martz, 2005; Dionne et al., 2004). 이처럼 응집력은 조직에 대해 만족, 생산성을 높이고 구성원의 상호작용을 높이는데 기여한다(Dionne et al., 2004).

이러한 관계에 대한 다양한 차원의 접근에 대해 현실적으로 조직에 대한 매력을 이끌 수 있는 요인으로써 조직지원인식은 개인이 갖는 조직에 대한 긍정적 인식 즉, 조직정체성(Riketta et al., 2006)을 강화한다는 측면에서 조직응집력과의 관계를 증명할 필요가 있으며 또한, 상사부하교환관계는 구성원 상호작용에 있어 신뢰는 상호보응에 대한 경험(Gouldner, 1960)의 요구로 나타날 수 있기 때문에 조직응집력과의 관계를 살펴볼 필요가 있다.

## 2. 조직지원인식

Blau(1964)의 사회적 교환이론에 의하면 종업원은 물질적 또는 개인적 보상의 약속을 위해 그들의 노력을 거래하고 조직은 한 시점의 미래에 이러한 보상을 제공한다는 것이다. 이러한 관점에서 조직지원인식은 구성원들과 그들의 고용주와 관계에 있어 복합적인 상호작용을 통해 시간이 지남에 따라 발전하고, 조직이 그들에게 몰입한다는 종업원의 인식 정도를 반영한 것이다. 또한, 상호호혜적 규범의 관점에서 조직지원인식은 조직의 안녕에 있어 보호의 의무감을 만들어 내고(Eisenberger et al., 2001), 상호호혜적 관계를 높일 뿐만 아니라 조직 구성원으로써의 높은 자존감과 같은 자기

고양감을 높이고(Ashforth & Mael, 1989), 조직지원인식은 종사자의 의무감을 높이고 상호호혜적 관계에 정적인 영향을 미친다(Rhoades & Eisenberger, 2002). 이러한 상호호혜적 관계의 범위는 종업원과 고용주 양자에게 있어 서로 호혜적인 대우를 받는다고 인지되어지는 경우 서로에게 이득이 되는 결과로 나타난다(Rhoades & Eisenberger, 2002).

Eisenberger et al.(1986)은 조직지원인식을 종업원에게 있어 조직의 처우에 대한 다양한 관점의 영향이라고 하였으며 칭찬, 임금, 직무 충실, 그리고 조직 정치의 영향 등을 포함한다고 하였다. 일반적으로 조직으로부터 인지된 공정성, 상사의 지원, 그리고 조직의 보상이나 직무여건과 같은 형태의 친화적 대우의 인식은 조직지원인식을 증가시킨다고 하였다(Eisenberger et al., 1986). 이러한 조직지원인식의 증가는 사회적 교환 이론에서 주지 한 바와 같이 종업원은 상호보응에 대한 경험을 요구(Gouldner, 1960)하고, 높은 조직지원인식은 직무태도와 행동에 정적인 영향을 미친다는 것이다(Eisenberger et al., 1990). 뿐만 아니라 조직지원인식은 종업원의 신뢰를 강화하게 되는데 이러한 종업원의 신뢰를 조직이 인식하고 보상하는 것은 성과보상의 기대를 높이게 된다. 이러한 과정들은 종업원의 직무만족 증가와 긍정적 분위기를 높이며 조직의 정서적 몰입과 성과, 그리고 이직 감소와 관련하여 양자가 선호하는 결과를 만들어 낸다(Rhoades & Eisenberger, 2002).

조직지원인식은 사회 정서적 욕구의 촉진이나 감성 지원을 충족함으로써 정서적 몰입을 높이게 되고(Eisenberger et al., 1986) 조직지원인식에 의한 욕구 충족은 조직의 구성원으로써 소속되고 자하는 인식을 높이고, 구성원 상호 간의 통합에 기여하며, 그들의 사회정체성에 대한 역할 상태를 만들어 간다(Rhoades & Eisenberger, 2002). 뿐만 아니라 자아존중감과 자존감을 높이는 조직 구성원은 조직 정체성을 자극하게 되는데(Ashforth &

Mael, 1989) 이러한 자극에 있어 조직지원은 종업원의 자기고양감과 조직 정체성을 높이는데 있어 영향을 미친다(Riketta et al., 2006). 특히, 정서적으로 몰입된 종업원은 소속감과 정체성을 가지며 그들의 조직 활동에 대한 몰입을 높이고, 조직의 목적을 추구하는 의지, 그리고 조직에 남고자하는 그들의 욕망을 높게 갖는다(Meyer & Allen, 1991).

또한, 조직지원인식은 조직으로부터 이용가능한 지원의 확신에 대한 가치를 부여하는 것으로 효과적인 직무를 수행하게 하고 스트레스가 많은 상황을 이겨내게 한다(George et al. 1993). 이처럼 조직지원인식이 높은 수준의 종업원은 그들의 직무에 더 호의적인 경험을 한다는 것이다. 예를 들면 직무만족, 긍정적 분위기, 그리고 스트레스 감소를 높게 경험하고 조직에 대한 정서적 몰입이 높아지고 성과가 높아져 조직에 더 투자하게 된다(Rhoades & Eisenberger, 2002).

사회교환이론(Blau, 1964)을 근간으로 하고 있는 이러한 지원은 감정적 그리고 제도적 지원을 받는 것을 가정하고 있으며 이것은 개인에 대해 보호, 관심, 존경, 가치, 그리고 구성원 상호 간 관계에 대한 믿음을 이끈다는 것이다(House, 1981). 이처럼 구성원의 긍정적 태도를 강화하는데 있어 조직지원인식의 영향이 높을 것으로 판단하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1: POS는 조직응집력에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 상사부하교환관계

상사부하교환관계 이론에 있어 사회적 교환이론은 중요한 이론적 근거로 제시되고 있다(Sparrowe & Liden, 1997). 리더와 구성원의 교환 관계는 상사와 부하의 공식적인 조직 배경을 바탕으로 하고 있으며(Graen & Cashman, 1975) 상호 간 긍정

하게 교환 작용을 해야 한다고 정의하고 있다(Graen & Scandura, 1987). 사회적 교환이론에 의하면 구성원은 그들의 리더로부터 지원, 신뢰, 그리고 유형 또는 무형의 이득을 받을 때 상호호혜적인 의무감을 만들어 간다는 것이다(Gouldner, 1960). 이러한 측면에서 상사부하교환관계는 구성원 개인의 의무감을 만들거나 유지와 관련하여 정적인 관계가 있으며(Maslun & Uhl-Bien, 2001) 특히, 높은 수준의 성과를 통해 상호호혜적인 사람일수록 보다 높다는 것이다(Masterson et al., 2000).

상호호혜적인 행동에 있어 대표적인 행동으로는 출근(Eisenberger et al., 1986), 성과(Wayne & Ferris, 1990), 시민행동(Konovsky & Pugh, 1994), 그리고 조직몰입(정대용·조철호, 2010)과 같은 역할 내 행동을 들 수 있다.

최근 상사부하교환관계 이론은 리더와 부하 간의 상호작용에 있어 구성원의 감성 지원에 초점을 두고 있으며(Wayne et al., 2002) 이러한 교환관계는 리더와 부하의 행위에 있어 매우 중요하다는 것이다. 예를 들면, 상사부하교환관계는 구성원의 직무태도와 성과평가에 있어 정적인 관련이 있다는 것이다(Liden et al., 1997).

상사부하교환관계와 구성원의 태도와 행동에 대한 연구 결과에 의하면 사회적 교환 이론에 의해 한 개인은 다른 사람과의 관계를 통해 자원을 획득하거나 제공한다는 것이다(Molm et al., 2001). 이와 관련하여 조직 내 구성원은 직장에서 사회적 교환관계를 보다 장기적인 접근을 하려고 하는 성향을 보이는데 이는 상호호혜성의 패턴이 시간의 경과에 따라 교환관계의 균형으로 인식되기 때문이다(Rousseau, 1989). 하지만 사회적 교환에 대한 연구에서는 구성원과 조직의 교환관계를 조직 지원인식으로 보고 있으며(Eisenberger et al., 1986), 이러한 교환관계를 구성원과 리더 간의 관계에서 이루어지는 리더멤버의 교환관계(Graen & Scandura, 1987)로 간주하고 있다.

Stogdill(1959)에 의하면 구성원이 그들의 역할을 인지하는데 있어 상사부하교환관계의 차이와 팀 성과 간의 관계가 정적이지만 이와 같은 차이가 상대적으로 구성원의 불균형을 만들어낸다면 오히려 부정적이라고 하였다. 때로는 리더의 역할이 조직 내 구성원에게 있어 조직응집력과 관련하여 서로 다른 분배적 역할을 하기도 한다(Gibb, 1954).

이와 같은 맥락에서 거래적 리더십은 구성원에게 조직 내 구성원으로써 남고자하는 매력을 제공하는데 있어 성공적으로 동기를 부여하고, 구성원으로 하여금 조직의 목표를 위해 희생하고 보다 직무 중심으로 만들어 가며, 조직의 응집력을 촉진하고 조직에 몰입하게 한다. 구성원의 직무와 관련한 일치성은 구성원 간의 상호작용을 촉진하고 갈등을 감소시키며, 집단의 효율성과 조화를 높게 된다(Bales & Slater, 1955). 그러므로 구성원에게 리더의 가치에 대해 내재화하는 것은 비전을 확립하고 집단의 관심사에 더 몰입하게 한다(Yukl, 1998).

이러한 집단의 구성원들은 한 집단의 리더처럼 높은 참여적 성향을 보이고(Bales & Slater, 1955), 집단의 문제를 해결하기 위한 적극적 헌신을 하거나(Riecken, 1958), 최적의 아이디어를 제공하거나 방향을 제시한다(Bales & Slater, 1955). 이처럼 높은 참여적 성향을 갖는 사람은 직무와 관련한 높은 응집력에 정적인 관련을 보인다(Shelley, 1960).

구성원에 대한 깊은 관심을 갖는 상사는 구성원으로 하여금 조직에 강한 애착을 갖게 하고(Korsgaard et al., 1995) 집단 구성원들 간 친밀도가 높아지는 것은 물론 함께 집단의 목표를 성취하게 한다(Pillai & Williams, 2004).

이와 같이 교환작용은 구성원의 태도에 있어 상호응집성을 높일 것으로 판단하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2: 상사부하교환관계는 조직응집력에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 일과 가정 갈등의 조절효과

일과 가정에 대한 가치의 변화로 일과 가정이 라는 두 영역에 있어 상호 간의 영향에 대한 조명을 통해 이를 보다 폭넓게 이해하기 위해 많은 연구들이 이루어져 왔다(Pryor, 1987). 두 영역 간의 상호 영향에 관한 속성에 대해 여전히 명확하게 정립되지 않음에도 불구하고 두 영역의 상호 작용은 개인이 어떻게 행동하는 가를 이해하는데 중요하고 또한, 개인과 조직에 있어 중요한 결과물을 산출하기 때문에 매우 중요하다. 일과 가정이 조직 내 영역에 있어 중요한 여러 가지 이유 중 하나는 사용자와 종업원 간 균형 있는 관계를 통해 보다 높은 성과를 창출하기 위한 것이다(Tsui et al., 1997).

이러한 일과 가정 갈등을 이해하는데 있어 다양한 요인들이 존재하겠으나 근본적으로 개인이 소유한 정신적, 육체적, 그리고 정서적으로 한정된 자원의 사용에 있어 불균형의 발생을 이해하는 것이 중요하다. 일과 가정 간의 역할 갈등의 발생은 개인이 소유한 한정된 자원 즉, 시간은 물론 정신적 그리고 육체적 에너지의 소비가 상대적으로 편중되어질 때 상호 가용성의 감소로 인해 나타나 는 것이다(Karatepe & Bekteshi, 2008).

인적자본이론(Becker, 1985)과 자원보존이론(Hobfoll, 1989)에 의하면 특정 영역에서 자원이 불충분하거나 지나치게 수요가 일어나게 된다면 부정적 감정이나 역기능적 행위가 나타난다는 것이다. 특히, 인적자본이론에 의하면 누구나 특정한 행위를 위해 개인이 가지고 있는 한정된 시간과 육체적 그리고 심리적 에너지 자원을 배분한다는 것이다. 다시 말해, 사람은 누구나 삶의 활동영역 즉, 일, 가정 그리고 레저 등과 같은 삶의 영역

에 있어 이러한 한정된 자원을 배분하고 어떻게 사용할 것인가에 대해 선택을 한다는 것이다. 이러한 활동에 있어 시간이나 에너지와 같은 소모적인 것은 동일한 영역이나 다른 영역에서 동시에 사용될 수 없다는 것이다(Becker, 1985).

게다가 직장가 가정의 영역에서 자원의 재분배가 요구되어질 때 역할 내 또는 역할 간 스트레스로 인해 자원의 활용을 최적화할 수 없다는 것이다(Hobfoll, 1989). 역할 간의 스트레스는 역할의 기대 즉, 일과 가정 영역으로부터 상호 양립할 수 없을 때 발생하는 것이다. 이것은 일이나 가정 중 어느 한 영역에 보다 많은 자원을 소모한다면 상대적으로 시간이나 에너지를 보다 적게 소모한 영역에 대한 도덕적 갈등을 의미한다(Kahn et al., 1964).

또한, 인적자본이론(Becker, 1985)에서는 일과 가정의 갈등은 한 영역의 역할 방해로 인해 다른 영역이 침해를 받거나 또는 상호 균형을 유지하기 위한 노력에 의해 나타나는 것으로 이와 같은 갈등은 역할의 불균형이나 균형을 유지하기 위한 노력으로 인해 역할의 충돌이 일어나게 되는데, 그것은 일과 가정이라는 두 영역 간의 상호 의존성이 있기 때문이다(Greenhaus & Beutell, 1985). 다시 말해, 일과 가정의 갈등은 두 영역 간의 자원분배와 관련하여 일어나는 충돌에 의한 것이다(Frone et al., 1992).

이러한 일과 가정의 갈등은 역할의 균형과 자원의 소모적 관점에서 본다면 어느 한 영역에 보다 높은 몰입을 함으로 인해 갈등을 높게 인식하는 것은 역할과 자원 소모의 불균형을 의미하는 것이며, 이는 자신이 속한 조직을 위해 많은 자원을 소모하는가 아니면 가족의 역할을 위해 많은 자원을 배분하는가를 의미하는 것이다. 일반적으로 몰입은 어느 특정한 영역에 개인의 정신적 또는 심리적 자원을 일시적으로 소비하고자하는 개인의 의지(Mowday et al., 1982)를 의미하지만,

일과 가정 갈등에 있어 몰입은 조직에 대한 보다 높은 관심 즉, 응집과 동일한 개념으로 접근하고 있다. 예를 들면, 가족이나 결혼생활에 몰입을 높게 하거나 직장 생활에 대해 몰입을 높게 할 경우 이 두 영역 간의 역할이 서로 충돌을 하게 되는데 이로 인해 나타나는 갈등은 쉽게 해결되지 않는다는 것이다(Shaffer et al., 2001). Wiley(1991)는 한 영역에 대한 몰입을 통한 갈등은 또 다른 한 영역으로부터 발생한다고 하였으며, Edwards와 Rothbard(2000)는 이와 같은 역할의 갈등 즉, 일-가정 갈등과 가정-일 갈등 관련하여 전이이론, 보상이론, 그리고 갈등이론 등을 통해 요인들의 관계를 설명하고자 하였다.

이와 관련하여 일-가정 갈등과 가정-일 갈등에 대한 많은 연구들(Adams et al., 1996)은 보다 복잡한 현상들을 이해하기 위해 다양한 프로세스 모델을 연구해 왔으며(Adams et al., 1996; Kinnunen & Mauno, 1998) 대부분의 연구들은 갈등의 선행 요인과 갈등의 양방향성, 그리고 조직의 성과에 있어 결과요인에 대해 연구를 진행해 왔다.

연구의 결과 일과 가정 갈등 수준이 높을수록 일과 가정에 대한 양쪽 모두의 만족이 낮게(Frone et al., 1994) 나타났다.

이는 일과 가정 모두에 충분하게 자원을 배분하지 못하거나 아니면 어느 한 영역에 과도하게 자원을 배분함으로 인해 균형을 유지하지 못하는 경우 갈등으로 인해 만족이 낮다는 것이다. 이러한 갈등과 그로 인한 결과 간의 관계에 있어 두 영역의 상호작용 즉, 일로 인해 가정 영역이 방해를 받거나 혹은 가정에 의해 일 영역이 방해를 받음으로 인해 직무에 대한 만족은 물론 가정에 대한 만족 모두 낮게 나타나는 부정적 영향 관계를 보인다(Frone, Yardley & Markel., 1997).

일과 가정 사이에서의 역할 갈등이 낮다는 것은 조직 내 수평적 응집력이 강하게 작용하는 것을 의미하는 것으로(Manning & Fullerton, 1988),



이러한 응집력의 작용은 직장 내 동료들과 함께하는 시간을 보다 많게 하여 일과 가정 사이에서 개인의 역할을 갈등을 높게 한다(Britt & Dawson, 2005). 일로부터 나타나 가정의 역할을 소홀히 하게 되는 갈등이나 가정으로부터 발생하여 직장의 역할을 소홀히 하게 되는 갈등은 일과 가정이 독립적이면서도 상호 보완적 역할을 하는 성격을 갖기 때문이다(Werbel & Walter, 2002).

Ross and Boles(1994)에 의하면 역할 갈등은 직무만족(박경환, 2012)에 부정적 영향을 미치는 것은 물론 직무몰입과 동료 간 응집력을 감소시킨다고 하였다. 조직지원인식이 조직에 대한 몰입에 미치는 영향 관계에 있어 일에 의한 가족 갈등과 가정에 의한 일 갈등 요인의 주효과와 완충효과를 통해 그 관계를 입증하고자 하였으며, 연구결과를 통해 조직지원인식과 일-가정 갈등 상호작용의 효과를 검증하였으며 조직몰입에 대한 조절효과를 확인한바 있으며 일-가정 갈등이 조직에 대한 긍정적 태도를 높인다는 것이다(Casper, Marin, Buffardi, & Erdwins, 2002). 또한, 상사부하교환관계이론에 의하면 상사와의 높은 질적 관계는 일-가정 갈등에 대한 대처를 촉진한다(Major & Morganson, 2011). O'Malley(1994)는 역할 갈등이 몰입의 상승과 관련이 있다고 하였으며 Lyness and Thompson(1997)는 연구를 통해 이를 확인한바 있다. DeChurch & Marks(2001)의 경우 갈등 관리를 잘 하게 된다면 구성원 간의 관계에 있어 유의한 조절효과를 보인다고 하였다.

이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3: 일-가정 갈등은 조직지원인식과 조직응집력 간의 관계에 있어 조절역할을 할 것이다.

가설4: 가정-일 갈등은 조직지원인식과 조직응집력 간의 관계에 있어 조절역할을 할 것이다.

가설5: 일-가정 갈등은 상사부하교환관계와 조직응집력 간의 관계에 있어 조절역할을 할 것이다.

가설6: 가정-일 갈등은 상사부하교환관계와 조직응집력 간의 관계에 있어 조절역할을 할 것이다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 자료의 수집 및 표본의 특성

본 연구의 실증분석기간은 2012년 7월부터 2012년 8월까지의 약 4 주간에 걸쳐 대구·경북 지역에 근무하고 있는 일반 직장인을 표본 대상으로 하였다. 자료의 수집을 위해 직접방문과 E-mail을 통해 회수하였다. 645부의 설문지가 회수되었으며 회수된 설문지 중 불성실한 응답지나 설문에 있어 누락이 많은 응답지 24부를 제외한 총 621부의 설문지를 분석에 활용하였다.

표본의 특성은 다음과 같다. 총 621명의 직장인 가운데 남자 386명(62.2%), 여자 235명(37.8%)이었으며 이들의 연령은 20세-29세 이하 174명(28.0%), 30세-39세 이하 295명(47.5%), 40대 이상 152명(24.5%)로 나타났다. 또한 조사 대상자의 결혼 유무와 관련하여 기혼자 317명(51.0%), 미혼자 304명(49.0%)로 구성되어 있다. 소득은 월 소득 150만원 미만 74명(11.9%), 151-200만원 155명(25.0%), 201-250만원 130명(20.9%), 251-300만원 76명(12.2%), 301-350만원 61명(9.8%), 그리고 350만원 이상 125명(20.1%)으로 나타났다. 업종은 금융/보험 서비스업 175명(28.2%), 보건/의료 서비스업 16명(2.6%), 교육 서비스업 8명(1.3%), 관광/레저 서비스업 3명(0.5%), 일반 서비스업 30명(4.8%),

전문/기술 서비스업 71명(11.4%), 공공 서비스업 53명(8.5), 방송통신/정보 서비스업 50명(8.1%), 제조서비스업 163명(26.2%), 기타 52명(8.4%)로 나타났다.

## 2. 변수의 측정

본 연구에 사용된 변수는 모두 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 확인된 도구를 활용하였고, 각 요인은 리커트 방식의 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 구성되었다.

### 2.1 조직응집력

조직의 응집력은 구성원들이 조직 목적과 상응하여 구성원 간의 상호작용을 통해 구성원 간의 단결과 일체감을 나타내는 것으로 본 연구에서는 신뢰도와 타당도의 검증을 통해 설문용 구성한 안종철(2008)의 조직응집력 문항을 리커트 5점 척도를 사용하였으며, ‘우리 팀 부서원들끼리는 끈끈한 관계를 유지하고 있다’, ‘업무가 일정하게 주어지는 것이 조직의 발전에 도움이 된다고 생각한다’, ‘업무의 수행에 도움이 된다면 새 구성원이 된 동료들을 도와줄 것이다’, ‘동료들과 함께 과업 달성을 위한 회의에 참여하는 것이 즐겁다’ 등의 문항으로 구성하였다. 조직응집력 구성요인의 신뢰도를 분석한 결과 Cronbach’s Alpha 값은 .883으로 나타났다.

### 2.2 조직지원인식(POS)

조직지원인식은 Eigenberger 등(1997)이 제시한 틀에 의하여 조작적 정의를 내렸다. 사회적 교환이론을 기반으로 하여 조직이 종업원에게 몰입하는 정도를 나타내는 개념으로 조직이 공헌을 가치있게 생각하며, 조직이 종업원의 복지를 위하여 관심을 보이는 정도에 대해 인식으로 정의한다.

본 연구에서는 리커트 5점 척도를 사용하여 조직지원인식을 측정하였으며 ‘우리 회사는 내가 직장에서 얻게 되는 일반적인 만족에 관심이 있다’, ‘우리 회사는 나의 능력을 최대한 발휘하여 업무를 수행할 수 있도록 나를 돕는다’, ‘우리 회사는 나의 복지에 진정으로 관심이 있다’ 등의 문항으로 구성하였다. 조직지원인식에 대한 구성요인의 신뢰도를 분석한 결과 Cronbach’s Alpha 값은 .924로 높은 신뢰도가 측정되었다.

### 2.3 상사부하교환관계(LMX)

상사부하교환관계란 상사와 부하 상호 간의 교환관계 질에 대한 인식으로, 서로 다른 감독이나 역할 관계를 가지는 것을 말한다. 상사-부하 교환관계는 상사와 부하의 관계의 질을 파악하는 개념으로 본 연구에서는 Graen과 Uhl-Bien(1995)이 개발한 상사-부하 교환관계의 측정 문항을 리커트 5점 척도를 사용하였으며 ‘나의 상사는 내가 수행한 일이나 직무에 대한 문제점이나 상황을 잘 파악하고 있다’, ‘나의 상사는 공식적인 권력의 양에 상관없이 자기가 희생을 치르면서 까지도 나의 문제해결을 위해 노력해주는 편이다’, ‘나의 상사는 나와 좋은 업무적 관계를 유지하고 있는 편이다’ 등의 문항으로 구성하였다. 상사부하교환관계의 Cronbach’s Alpha 값은 .856으로 나타났다.

### 2.4 일-가정 갈등과 가정-일 갈등

개인의 양립할 수 없는 역할이 일과 가정 사이에서 나타나 어느 한 영역에서도 충실할 수 없는 상태로 역할을 소홀히 하거나 부족으로 인해 나타나는 갈등(Karatepe & Bekteshi, 2008)으로 이러한 갈등은 일에서 비롯되거나 가정에서 비롯하여 일을 충실히 이행하지 못하여 직무와 가정 모두 집중하지 못하는 상태를 의미한다. 일-가정 갈등은 ‘업무로 인해 가정에서의 책임을 다하는 것이

어려울 때가 있다’, ‘직장의 업무로 인해 가정생활이 방해 받거나 소홀하게 될 때가 종종 있다’, ‘업무에 대한 책임 때문에 가족활동 계획을 종종 변경하곤 한다’ 등의 문항으로 구성하였다.

가정-일 갈등은 가정 내 역할의 우선으로 인해 직장 내 역할을 충실히 이행하지 못하는 경우 발생(최현정·김영태, 2009)하는 것으로 직장 내 구성원으로써의 역할보다 가정 내 구성원으로써의 역할을 하는데 있어 개인이 소유한 시간적, 육체적, 그리고 심리적 자원을 보다 많이 배분하는 것을 의미한다. ‘가족으로 인해 직장에서 업무를 행하지 못하거나 어려움을 겪은 적이 있다’, ‘가족으로 인해 직장에서 내가 하고 싶은 일을 하지 못한 적이 종종 있다’, ‘나는 가족으로 인해 내 업무활동에 방해를 받은 적이 종종 있다’ 등의 문항으로 구성하였다.

본 연구의 측정문항은 Mesmer-Magnus와 Viswesvaran(2005)의 연구를 통해 신뢰도가 검증된 바 있으며 Karatepe와 Uludag(2008)이 사용하였다. 리커트 5점 척도를 사용하여 요인분석 한 결과 총 9 문항으로 구성하였다. 측정 결과 Cronbach's Alpha 값은 일-가정 갈등은 .909, 그리고 가정-일 갈등은 .903으로 높은 신뢰수준을 나타내고 있다.

## IV. 분석결과

### 1. 타당도와 신뢰도 분석

연구 가설의 검증을 위해 사용된 구성개념들이 신뢰성과 타당성을 가지고 측정되었는지를 분석하였다. 타당성 검증을 위해 통계프로그램인 SPSS 21.0의 주성분분석을 사용하여 요인분석을 실시하였으며, 직각회전을 사용하여 요인 적재치를 단

순히 하고 독립성을 확보하였다. 일반적으로 고유값은 1.0 이상, 요인적재값은 0.4이상이면 유의한 변수로 간주하며 0.5가 넘으면 중요한 변수로 본다(채서일, 2003). 본 연구에서는 요인 적재량 0.5 이상을 측정에서 사용하였다.

각 변수의 신뢰성 검증은 Cronbach's Alpha 값을 측정하여 분석하였다. 신뢰도는 일반적으로 0.6이상이면 신뢰성이 높다고 볼 수 있다. 본 연구에서 사용된 모든 변수의 계수는 0.856이상으로 높은 것으로 나타났다. 요인분석 결과, 조직응집력, 조직지원인식, 일-가정 갈등, 상사부하교환관계, 그리고 가정-일 갈등의 5개 요인으로 구분되었다.

또한, 본 연구에서 사용된 변수들의 측정을 위해 설문지 기법을 활용하여 변수를 측정함으로써 인해 동일한 측정도구의 사용으로 인해 발생할 수 있는 동일방법편의 현상의 오류를 검증하기 위해 Harman의 단일요인 검증 기법으로 확인하였다(Podsakoff et al., 2003). 검증 결과 가장 높은 설명력을 가진 조직응집력이 전체변량의 30.147% 설명값으로 나타나 기준치인 50%를 넘지 않아 동일방법편의에 대한 문제는 없는 것으로 판단하였다.

### 2. 변수의 상관관계

본 연구에 포함된 변수들의 상관관계를 분석한 결과는 <표 2>와 같다.

조직응집력과 선행변수들 간의 상관관계를 구체적으로 살펴보면 일-가정 갈등과 조직응집력은  $r=-.113(p<0.05)$ 로 부(-)의 상관관계가 나타났으며, 가정-일 갈등과 조직응집력은  $r=-.111(p<0.01)$ 로 부(-)의 상관관계가 나타났다. 일-가정 갈등과 상사부하교환관계는  $r=-.117(p<0.01)$ 로 부(-)의 상관관계가 나타났으며, 가정-일 갈등과 상사부하교환관계는  $r=-.107(p<0.01)$ 로 부(-)의 상관관계가 나타났다. 일-가정 갈등과 조직지원인식은

〈표 1〉 타당도 및 신뢰도 분석

설명문항	COH	POS	WFC	LMX	FWC
업무가 일정하게 주어지는 것이 조직의 발전에 도움	<b>.742</b>	-.008	.021	.120	-.164
업무의 수행을 위하여 도움이 된다면 새로운 동료의 업무를 도움	<b>.741</b>	.034	-.036	.171	-.173
조직의 발전이 나의 발전에 직접	<b>.737</b>	.175	-.006	.199	-.046
내가 하고 있는 일은 회사 내에서 상당히 중요한 일	<b>.702</b>	.186	.093	.100	-.053
동료들과 함께 과업 달성을 효과적으로 달성하기 위한 회의에 참여	<b>.679</b>	.286	-.070	.095	-.003
현재 직장의 일원이 된 것을 다른 사람들에게 얘기하는 것을 자랑	<b>.679</b>	.311	-.066	.181	.081
현재 수행하고 있는 직무는 내가 원했던 직무와 맞음	<b>.592</b>	.302	-.088	.189	.076
내가 하고 있는 업무를 완성하면 그에 상응한 보상이 주어짐	<b>.591</b>	.342	-.091	.164	.108
우리 팀 부서원들끼리는 끈끈한 관계를 유지	<b>.569</b>	.194	-.024	.189	-.043
회사는 나의 목표와 가치들을 사려 깊게 고려	.207	<b>.847</b>	-.093	.142	-.021
회사는 내가 직장에서 얻게 되는 만족에 관심	.228	<b>.836</b>	-.122	.155	.003
회사는 나의 의견을 중요	.219	<b>.793</b>	-.001	.108	-.086
회사는 나의 복지에 진정으로 관심	.157	<b>.790</b>	-.089	.188	.022
회사는 나의 능력을 최대한 발휘하여 업무를 수행할 수 있도록 도움	.305	<b>.760</b>	-.100	.178	-.032
나에게 문제가 생겼을 때 회사로부터 도움	.254	<b>.750</b>	-.103	.188	.035
나는 업무로 인해 가정에서의 책임을 다하는 것이 어려움	-.026	-.042	<b>.871</b>	-.029	.196
나는 직장의 업무로 인해 가정생활이 방해 받거나 소홀	.010	-.078	<b>.860</b>	-.058	.118
나는 업무 스트레스로 인해 가정의 의무를 다하지 못함	-.044	-.085	<b>.832</b>	-.028	.314
나는 업무에 대한 책임 때문에 가족활동 계획을 종종 변경함	-.010	-.095	<b>.786</b>	.011	.193
나는 직장 스트레스 때문에 집에서 내가 하고 싶은 일을 할 수가 없음	-.073	-.140	<b>.756</b>	-.033	.221
상사는 자신의 직위에 부여된 공식적 권한과는 상관없이 나의 업무수행 중에 발생한 문제 해결에 도움을 주기 위해 상당히 노력하는 편임	.168	.175	-.081	<b>.843</b>	.001
상사는 내가 수행한 일이나 직무에 대한 문제점이나 상황을 잘 파악함	.228	.093	-.036	<b>.794</b>	-.051
상사는 나와 좋은 업무적 관계를 유지하고 있는 편임	.252	.230	-.006	<b>.748</b>	-.108
상사는 공식적인 권력의 양에 상관없이 자기가 희생을 치르면서 까지도 나의 문제해결을 위해 노력해주는 편임	.229	.242	-.118	<b>.747</b>	.078
상사는 내가 수행한 일에 대해 만족하는 편임	.188	.132	.078	<b>.584</b>	-.087
가족으로 인해 직장에서 업무를 행하지 못하거나 어려움을 겪음	-.050	-.010	.229	-.042	<b>.878</b>
가족으로 인해 직장에서 내가 하고 싶은 일을 하지 못함	-.063	-.024	.207	-.071	<b>.862</b>
가족으로 인해 내 업무활동에 방해를 받음	-.026	.011	.310	-.034	<b>.815</b>
가정에서의 스트레스로 인해 업무에 방해 받음	-.076	-.005	.270	-.018	<b>.776</b>
아이겐 값	8.743	4.775	2.383	1.847	1.533
설명분산(%)	30.147	16.467	8.217	6.368	5.286
누적분산(%)	30.147	46.613	54.831	61.199	66.485
Cronbach's α	.883	.924	.908	.856	.903

〈표 2〉 변수들의 상관관계

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.성별	.62	.485	1								
2.나이	1.97	.724	.320**	1							
3.소득	4.40	1.762	.390**	.692**	1						
4.업종	5.76	3.422	.102*	-.120**	-.116**	1					
5.WFC	2.97	.874	.082*	.116**	.199**	.043	1				
6.FWC	2.36	.825	.143**	.136**	.129**	-.034	.504**	1			
7.LMX	3.44	.614	-.047	-.026	-.009	-.099*	-.117**	-.107**	1		
8.POS	3.14	.736	.079*	.064	.106**	-.157**	-.214**	-.067	.459**	1	
9.조직응집	3.53	.572	.060	.019	.107**	-.133**	-.113*	-.111**	.516**	.560**	1

\*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$

$r = -.214$ ( $p < 0.01$ )로 부(-)의 상관관계가 나타났으나, 가정-일 갈등과 조직지원인식은  $r = -.067$ ( $p < 0.01$ )로 유의한 상관관계가 나타나지 않았다.

마지막으로 조절변수와 조직응집력 간의 관계에 있어 상사부하교환관계는  $r = .516$ ( $p < 0.01$ )으로 정(+)의 상관관계가 나타났으며, 조직지원인식은  $r = .560$ ( $p < 0.01$ )으로 정(+)의 상관관계가 나타났다.

### 3. 가설검증 결과

본 연구의 가설은 크게 두 가지로 상사부하교환관계와 조직지원인식이 조직응집력에 미치는 영향을 검증하고, 이들 간의 관계에 있어 개인의 역할 갈등 즉, 일-가정 갈등과 가정-일 갈등에 따라 그 정도가 달라지는가를 파악하는 것이다.

일-가정 갈등과 가정-일 갈등의 조절효과 검증에 앞서 선행변수인 조직지원인식과 상사부하교환관계가 조절변수인 일-가정 갈등과 가정-일 갈등의 상호작용항을 회귀식에 투입하면 다중공선성 문제가 생길 가능성이 높아진다. Aiken & West(1991)는 이를 해결하는 방안으로 독립변수와 조절변수의 평균값 중심화 처리(Mean Centering)를 통해 계산된 상호작용항을 회귀식에 투입하는

방안을 제시하였다. 본 연구에서도 Aiken & West(1991)가 제시한 조절효과 분석절차에 따라서 독립변수인 조직지원인식과 상사부하교환관계, 조절변수인 일-가정 갈등과 가정-일 갈등에 대해 평균값 중심화 처리를 한 후 회귀분석을 실시하였다.

조절효과 검증에 앞서 독립변수인 조직지원인식과 상사부하교환관계가 조직응집력에 미치는 관계를 회귀분석을 통해 알아보았다. 분석 결과 <표 3>에 나타난 바와 같이 조직지원인식은 표준화 회귀계수가 0.333,  $t$ 값은 11.033로  $p < 0.01$ 의 수준에서 유의한 정(+) 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 상사부하교환관계는 표준화 회귀계수가 0.332,  $t$ 값은 9.439로  $p < 0.01$ 의 수준에서 유의한 정(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이상의 결과를 볼 때 가설 1과 가설 2 모두 채택되었다.

#### 3.1 일-가정 갈등의 조절효과

일-가정 갈등의 조절효과에 대한 가설검증을 위해 조직지원인식과 일-가정 갈등의 상호작용항과 상사부하교환관계와 일-가정 갈등의 상호작용항을 투입하여 분석을 실시하였으며 분석한 결과는 <표 3>에 제시한 바와 같다.

〈표 3〉 일-가정 갈등의 조절효과 분석

	1단계		2단계		3단계	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
(상수)		11.682***		10.237***		5.389***
성별	.033	.960	.033	.961	.031	.889
나이	-.092	-2.128**	-.092	-2.129**	-.095	-2.187**
소득	.114	2.565**	.115	2.542**	.114	2.521**
업종	-.039	-1.223	-.039	-1.218	-.036	-1.111
POS(A)	.393	11.033***	.392	10.759***	.294	2.543**
LMX(B)	.332	9.439***	.332	9.431***	.331	9.383***
일-가정(C)			-.004	-.117	-.134	-.945
A*C					.159	.971
B*C					-.072	-2.075**
$R^2$	.409		.409		.413	
Adj $R^2$	.403		.402		.404	
$\Delta R^2$	.409		.000		.004	
F값	70.691**		60.497**		47.711**	

\* : p<0.10, \*\* : p<0.05, \*\*\* : p<0.01

분석 결과 조직지원인식과 조직응집력 간의 관계에 있어 일-가정 갈등은 유의한 조절효과를 보이지 않았으나, 상사부하교환관계와 일-가정 갈등의 상호작용항은 표준화 회귀계수가 -0.072, t 값은 -2.075로 유의한 부(-)의 조절효과를 보이는 것으로 나타났다. 이에 가설 3은 기각되었으나, 가설 4는 채택되었다.

이는 구성원이 인식하는 조직지원인식의 수준이 높을수록 조직의 배려에 대한 구성원의 인식이 조직유효성과 조직응집력을 높이는데 있어 조직지원인식의 영향 정도의 차이가 태도와 행동에 유의한 관련이 있음을 의미한다(유희경 등, 2007).

또한, 상사부하교환관계의 질이 조직 내 구성원의 태도와 행동에 있어 정적으로 일관된 결과만을 이끌어 내지 않음을 확인함으로써 상사부하교환관계 질이 높다고 하여 항상 구성원의 긍정적인 태도를 이끌어 내는 것이 아니며, 상사부하교환관

계 질이 낮다고 하여 부정적 태도를 형성한다고 판단 할 수 없다고 할 수 있다(Harris et al., 2005; Harris & Kacmar, 2006).

이는 리더와 구성원 간의 관계에 있어 상사부하교환관계의 수준이 낮게 작용한다면 상호 간의 관계에 대해 공식적인 관계만을 유지(Golden & Veiga, 2008; Rhoades & Eisenberger, 2002)하려는 성향으로 인해 정의 유의한 상사부하교환관계의 영향이 나타나지 않은 것으로 판단된다. 상호 간의 관계가 공식적이고 규정에 근거한 관계를 유지하기 위해 정해진 역할 만을 수행하고 주어진 역할 이외에는 관심을 갖지 않으므로(Iles et al., 2007) 인해 나타나는 결과로 판단된다.

조절효과의 검증에 있어 높은 집단과 낮은 집단의 효과 분석을 통해 일-가정 갈등이 낮을 때는 상사부하교환관계가 조직응집력에 미치는 영향은 큰 차이를 보이지 않았으나, 높은 경우 독립변수

〈표 4〉 가정-일 갈등의 조절효과 분석

	1단계		2단계		3단계	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
(상수)		11.651***		11.412***		6.342***
성별	.029	.850	.036	1.041	.035	1.008
나이	-.087	-2.003**	-.083	-1.908*	-.084	-1.941*
소득	.113	2.540**	.116	2.594**	.118	2.621**
업종	-.039	-1.212	-.042	-1.305	-.041	-1.282
POS(A)	.392	11.019***	.389	10.934***	.385	4.252***
LMX(B)	.334	9.498***	.329	9.359***	.326	9.187***
가정-일(C)			-.060	-1.890*	-.069	-.535
A*C					.010	.066
B*C					-.027	-.747
$R^2$	.410		.413		.414	
Adj $R^2$	.404		.406		.405	
$\Delta R^2$	.410		.003		.001	
F값	70.907***		61.543***		47.837***	

\* :  $p < 0.10$ , \*\* :  $p < 0.05$ , \*\*\* :  $p < 0.01$

와 종속변수인 간의 관계가 낮게 나타남을 확인할 수 있었다.

이와 같은 결과는 리더와 구성원 사이에 형성되는 상사부하교환관계가 구성원에 따라 차별적인 수준에서 형성되는 것을 의미하는데 이는 상호간 교환되는 물질적인 자원, 정보, 지원의 양이 달라지기 때문에(Wayne et al., 1997) 상사부하교환관계 수준은 구성원의 성과에 차별적 영향을 미치게 된다는 것이다(Sparrowe & Liden, 1997).

### 3.2 가정-일 갈등의 조절효과

가정-일 갈등의 조절효과에 대한 가설검증을 위해 조직지원인식과 가정-일 갈등의 상호작용항과 상사부하교환관계와 가정-일 갈등의 상호작용항을 투입하여 분석을 실시하였으며 분석한 결과는 <표 4>에 제시한 바와 같다.

분석 결과 조직지원인식과 상사부하교환관계 모두 조직응집력에 있어 가정-일 갈등의 영향을 받지 않는 것으로 나타났다. 이로써 가설 5와 가설 6 모두 기각되었다.

이는 조직지원인식과 상사부하교환관계에 있어 가정-일 갈등의 역할에 대한 유의성이 나타나지 못한 것은 갈등의 근원이 가정이라는 측면에서 본다면 갈등에 대한 조직차원의 환경보다는 개인차원의 환경요소가 강하게 작용함을 시사하고 있다. 다시 말해, 조직보다는 가족으로부터의 지원적 역할이 작용함으로 인해 역할 갈등을 낮게 인식하거나 전혀 의식하지 않는다고 할 수 있다. 가정으로부터의 역할 갈등이 조직 내 개인의 역할에만 집중되어 있다면 유의한 조절역할을 기대할 수 없을 것으로 판단된다.

## V. 결론 및 토의

### 1. 연구결과 및 요약

조직 구성원의 다양한 직무태도 가운데 응집력은 다양한 차원에서 해석이 가능할 수 있다. 무엇보다 강조되어야 하는 것은 구성원의 긍정적 인식이 조직 유효성에 있어 중요한 요인으로 작용한다는 것이다. 이러한 측면에서 구성원의 태도를 친사회적 태도로 이끌 수 있다면 조직은 인적자원의 유지 관리에 있어 우위를 갖는 것은 물론 조직이 탈에 있어 비용의 손실을 제어하는 것과 더불어 인적자원의 효율적 관리를 가능케 할 것이다. 이러한 측면에서 구성원의 심리적 태도를 통한 행위 결과를 추론해 보는 것은 매우 의미가 있다고 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 구성원의 심리적 태도가 조직 내 구성원의 역할에 어떻게 영향을 미치는가를 알아보았다. 특히, 구성원이 인지하는 역할 갈등의 부정적 요소가 긍정적 요소 간의 관계에 있어 그 역할의 의미를 통해 조직유효성을 높일 수 있는 방안을 모색하고자 하였다. 또한, 남성과 여성의 역할변화를 통해 나타나는 가정과 일터에서의 문화적 변화에 대해 조직은 효과적인 인적자원관리를 위해 조직차원의 바람직한 지원적 문화 형성에 방향을 제시하고자 한다.

본 연구에서는 구성원의 태도에 부정적 영향을 미치는 요인으로 개인의 역할 갈등을 선정하였으며 특히, 일과 가정에서 양립할 수 없는 역할 스트레스로 인해 갖는 부정적 요소를 선택하였으며, 이러한 요소가 조직 내 긍정적 요인으로 인지되는 조직응집력에 어떻게 영향을 미치는 가를 분석하였다. 또한, 이들 간의 관계에 있어 조직은 어떠한 역할을 하는 것이 바람직한가를 알아보았다.

먼저 독립변수인 조직지원인식과 상사부하교환관계가 조직응집력에 미치는 영향을 알아보았

다. 연구 결과에서 나타난 바와 같이 두 변수 모두 조직응집력에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다음으로, 개인의 역할 갈등이 조직응집력에 어떠한 영향을 미치는 가를 알아보하고자 이들 간의 관계에 있어 회귀 분석을 실시한 결과 일-가정 갈등은 유의하지 않았으나, 가정-일 갈등은 조직응집력에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로 개인의 역할 갈등인 일-가정 갈등과 가정-일 갈등의 조절효과를 분석한 결과 일-가정 갈등과 상사부하교환관계의 조절효과만을 제외하고는 유의한 결과를 얻지 못하였다. 일-가정 갈등이 조직응집력에 미치는 직접적인 영향 관계는 유의하지 않았으나, 조절효과 분석을 통해 이들 관계에 있어 상사부하교환관계가 유의한 영향을 미치게 되어 부(-)적 영향을 강화하는 것으로 나타났다.

### 2. 연구의 시사점 및 제언

본 연구에서 시사하는 바는 다음과 같다. 먼저, 조직지원인식과 상사부하교환관계가 조직응집력에 정적인 영향 관계를 보이는 것으로 나타났다. 이는 조직지원인식과 상사부하교환관계가 조직의 유효성을 높이는데 있어 유의한 영향 변수임을 확인할 수 있었다. 이는 조직지원에 대한 인식과 상사부하 간의 교환 관계에 대한 인식이 모두 정적인 작용을 하고 있으며 직무만족이나 조직몰입과 같은 긍정적 태도에도 유의한 영향을 미치는 것과 같음을 시사하고 있다.

이는 상사부하교환관계의 수준이 높을수록 리더는 구성원에게 보상이나 심리적 배려와 지원 등과 같은 다양한 차원의 혜택을 제공하고, 구성원은 조직에 대한 공헌과 상사에 대한 충성이나 노력을 교환하게 되며 상호 간의 접촉이 활발하게 이루어져 강한 믿음을 형성하여 구성원의 직무태



도에 보다 긍정적 영향(Golden & Veiga, 2008; Rhoades & Eisenberger, 2002; 이종찬, 2012)을 미치는 것이라고 할 수 있다.

다음으로, 일-가정 갈등과 가정-일 갈등의 조절변수가 조직응집력에 미치는 영향에 있어 가정-일 갈등만 조직응집력에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 개인의 역할에 대한 갈등은 정신적, 육체적, 그리고 정서적으로 일과 가정에 대해 동일하게 배분을 할 수 없음을 의미한다.

Greenhaus and Powell(2006)은 연구를 통해 어느 한 영역에 대한 몰입은 성과에 긍정적인 영향을 미치고 제도적 그리고 정서적 경로를 통해 다른 영역에 긍정적 영향을 미친다고 하였으나, 본 연구의 경우 가정에 대한 몰입은 직장 영역에서의 역할에 있어 긍정적 영향을 미치기 보다는 오히려 부정적 영향을 미치는 것으로 나타나 영역 간 상호작용의 긍정적 파급효과보다 부정적 파급효과가 높음을 강조하고 있다.

마지막으로, 상사부하교환관계와 일-가정 갈등의 조절효과만 유의한 것으로 나타났다. 이는 상사부하교환관계가 일-가정 갈등의 조절효과를 통해 조직응집력이 낮아지는 것은 상사부하교환관계가 구성원의 직무태도에 긍정적 영향으로 작용한다는 것을 나타내지만, 반면 조직 내 개인의 직무로 인해 가정에 대한 역할을 충실히 할 수 없음을 내포하고 있다. 다시 말해, 조직 내 개인의 직무에 대한 충실한 이행을 위해 가정에서의 역할을 소홀히 하게 되면서 직무에 더 많은 자원을 배분한다고 할 수 있다. 즉, 심리적, 육체적, 시간적 배분을 소홀히 한 직무에 더 많이 배분함으로 인해 가정에 대한 배분의 균형을 상실하고 있다는 것이다.

상사부하교환관계와 조직응집력에 있어 일-가정 갈등이 조절효과를 갖는 것은 조직에 대한 구성원의 긍정적 인식이 소속되어 있는 조직에 대해 보다 낮게 지각되는 것으로 조직이나 대인간 관계 응집에 있어 일로 인한 갈등이 오히려 상사와의

관계를 부정적으로 전환시키고 있음을 의미한다. 즉, 교환관계의 질이 낮게 인식되어진다면 오히려 구성원은 조직에 대한 긍정적 태도에 대해 회의적이거나 부정적 감정을 갖게 될 수 있음을 시사한다. 이는 구성원에 대해 상사의 교환관계에 있어 구성원에 대한 이해보다 상사나 조직 중심적 관계에 대한 노력을 기울이고 있음을 인식하고 있다고 볼 수 있다.

조직은 구성원의 직무 태도에 있어 조직에 대한 몰입이나 직무에 대한 만족을 높이기 위해 보다 다양한 차원에서 구성원 개인의 직무활동을 이해하고 지원하기 위한 조직 차원의 지원제도를 확대하거나 체계적인 시스템을 구축할 필요가 있음을 시사한다.

일반적으로 구성원의 태도와 행동에 있어 가장 중요한 요인은 무엇보다 조직문화이다(Wayne et al., 2006). 직장과 가정에서 개인의 균형있는 역할을 위한 배려의 문화(Thompson et al., 1999)는 구성원의 가정 내 역할과 생활의 만족을 높게 된다(Frone et al., 1997).

Bragger et al.(2005)은 이러한 직장 내 배려의 문화는 구성원의 갈등 방향을 감소하게 한다고 하였으며, 경영지원 요인 또한 유의한 영향을 보인다고 하였다(Beutell & Wittig-Berman, 2008). 이처럼 조직 내 지원적인 문화의 형성을 통해 가정에서의 개인의 역할에 대한 만족을 높인다면 가정에 미치는 역할 갈등을 완화 할 수 있을 것이다.

구성원에 대한 조직의 지원이 조직 내 직무에 한정되는 것이 아니라 가정생활의 조화로운 운영을 위해 지원하고 배려하는 균형있는 문화를 만들어가는 것이 필요하며(Baral & Bhargava, 2010) 이러한 문화의 확산을 통해 구성원이 일과 가정의 균형을 유지하고자 하는 중요한 수단으로 활용 할 필요가 있으며, 직장을 보다 즐거운 삶의 터전으로 만드는데 있어 중요한 요소가 된다(Baral & Bhargava, 2010).

지원적인 일-가정 문화는 일과 가정에서의 역할 축진에 정적인 영향을 미치게 된다. 지원적이고 유연한 직무환경은 가족 기능을 높이게 되는데 관련하여 나타나는 성과, 만족, 그리고 안녕을 들 수 있다. 특히, 영유아 양육과 관련하여 높은 상호작용을 보인다(Friedman & Greenhaus, 2000; Greenhaus & Powell, 2006; Voydanoff, 2001).

직장에서의 시간이 적다는 것은 문화적 관점에 보면 직장보다 가정에서의 역할을 증대시키게 되는 것이다(Wayne, Randel, & Stevens, 2006). 그러므로 지원적인 동료나 사용자 또는 가족 친화적인 직무환경은 보다 긍정적 영향을 미친다(Marks, 1977). 또한, 가족의 기능을 강화하는 것은 물론 경력 관리의 차원에서 신뢰를 갖게 된다.

가족지원정책을 세우거나 강화하는 것은 감성적 가족지원과 주부의 역할을 공유하는 것으로 가족이나 조직의 응집력에 균형을 유지하는데 효과적이다. 결과적으로 응집력의 균형은 일과 가정에 의한 역할 갈등을 줄이는 것은 물론 직무에 긍정적인 영향을 갖게 한다. 그러므로 유아나 노인 보육 지원서비스, 유연한 직무 환경과 복지와 같은 직무 지원적 정책은 높은 직무만족과 동기를 높이고 응집력을 높이고 구성원 간의 관계를 보다 밀접하게 만들게 된다(Namayandeh, Yaacob, & Juhari, 2010).

본 연구는 다음과 같은 한계점을 지닌다.

첫째, 본 연구는 다양한 직종에 종사하는 구성원을 대상으로 연구를 진행하였으나 연구의 대상이 대구경북지역이라는 한정된 지역의 종사자를 대상으로 하고 있다는 한계점을 가지고 있다. 추후 연구에서는 보다 폭 넓은 지역을 대상으로 하여 일반화가 가능한가에 대한 연구와 개발을 지속해야 할 것이다.

둘째, 설문에 있어 주관적 개념의 측정으로 인한 자기 보고식이라는 점에서 일반화의 오류로 인해 개인의 심리적 상태를 정확하게 측정하고자 하

는데 있어 어려움을 인지하게 된다. 이는 설문의 측정에 있어 설문응답의 오류를 내포하게 되는데 이는 사회적으로 바람직한 응답에 대한 가능성을 높이는 한계를 갖고 있다.

셋째, 본 연구는 개인의 역할 갈등 범위를 직장 과 가정 영역으로 하여 분석을 하였으나 향후 직장 내 갈등 요인을 통한 연구의 진행을 통해 보다 체계적인 연구가 진행되어야 한다.

## 참고 문헌

- 박경환(2012), “기혼 여성관리자의 일·가정 관계가 관리능력, 직무만족, 조직몰입, 그리고 삶의 만족에 미치는 영향”, **대한경영학회지**, 25(2): 879-905.
- 안종철(2008), “외식관리자의 변혁적 리더십이 대인신뢰와 집단응집력에 미치는 영향”, **관광연구저널**, 23(1): 223-238.
- 유희경·김미연·정희경(2007), “외식기업 종업원의 Big 5 성격요인, 조직지원인식과 고객성과의 관계분석”, **호텔경영학연구**, 16(5): 201-219.
- 이종찬(2012), “조직지원인식과 상사 부하 간 교환관계가 구성원의 태도와 행위에 미치는 영향”, **대한경영학회지**, 25(3): 1361-1377.
- 정대용·조철호(2010), “상사부하 교환관계(LMX)에 기반한 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 대구 경북지역 노인요양시설을 중심으로”, **대한경영학회지**, 23(5): 2353-2375.
- 채서일(2003), **사회과학조사방법론**, 비엔엠박스.
- 최현정·김영태(2009), “일-가족 갈등(WFC)의 다차원 척도가 서비스 회복행동, 직무만족, 그리고 이직의도에 미치는 영향 연구: 호텔 접

- 객직원을 대상으로”, *호텔경영학연구*, 18(3): 171-189.
- 통계청(2012), *여성경제활동인구 및 참가율*, 경제활동인구조사.
- Adams, G. A., L. A., King & D. W. King(1996), “Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction,” *Journal of Applied Psychology*, 81(4): 411-420.
- Aiken, L. S., & West, S. G.(1991), *Multiple regression: testing and interpreting interactions*, Thousand Oaks: Sage.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., Blakely, G. L., & Bucklew, N. S.(2008), “Group cohesion as an enhancement to the justice-affective commitment relationship,” *Group & Organization Management*, 33(6): 736-755.
- Ashforth, B. E., & Mael, F.(1989), “Social identity theory and the organization,” *Academy of management review*, 14(1): 20-39.
- Back, K. W.(1951), “Influence through social communication,” *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46(1): 9-23.
- Bales, R. F., & Slater, P.(1955), “Role differentiation in small decision-making groups,” *Family, Socialization and Interaction Process*, 259-306.
- Baral, R., & Bhargava, S.(2010), “Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes,” *Journal of Managerial Psychology*, 25(3): 274-300.
- Becker, G. S.(1985), “Human capital, effort and the sexual division of labor,” *Journal of Labor Economics*, 3(1): 35-58.
- Beranek, P. M., & Martz, B.(2005), “Making virtual teams more effective: Improving relational links,” *Team Performance Management*, 11(5/6): 200-214.
- Beutell, N. J., & Wittig-Berman, U.(2008), “Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: generational differences, predictors, and satisfaction outcomes,” *Journal of Managerial Psychology*, 23(5): 507-523.
- Blau, P. M.(1964), *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
- Bragger, J. D., Rodriguez-Srednicki, O., Kutcher, E. J., Indovino, L., & Rosner, E.(2005), “Work-family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behavior among teachers,” *Journal of Business and Psychology*, 20(2): 303-324.
- Britt, T. W., & Dawson, C. R.(2005), “Predicting Work-Family Conflict From Workload, Job Attitudes, Group Attributes, and Health: A Longitudinal Study,” *Military Psychology*, 17(3): 203-227.
- Carless, S. A., & De Paola, C.(2000), “The measurement of cohesion in work teams,” *Small Group Research*, 31(1): 71-88.
- Carron, A. V., & Brawley, L. R.(2000), “Cohesion: Conceptual and measurement issues,” *Small Group Research*, 31(1): 89-106.
- Cartwright, D.(1968), *The nature of group cohesiveness*, In D. Cartwright & A. Zander, Eds, *Group Dynamics: Research and Theory*, (3rd ed), New York: Harper & Row.
- Cartwright, D., & Zander, A.(1960), *Group cohesiveness: Introduction*, In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group dynamics: Research and theory*, 2nd ed. New York: Harper Row.

- Casper, W. J., Martin, J. A., Buffardi, L. C., & Erdwins, C. J.(2002), "Work-family conflict, perceived organizational support, and organizational commitment among employed mothers," *Journal of occupational health psychology*, 7(2): 99-108.
- Chang, A., & Bordia, P.(2001), "A multidimensional approach to the group cohesion group Performance Relationship," *Small Group Research*, 32(4): 379-405.
- Chen, C. H. V., & Tang, Y. Y.(2009), "Interdependence and organizational citizenship behaviour: Exploring the mediating effect of group cohesion in multilevel analysis," *The Journal of Psychology*, 143(6): 625-640.
- Chen, X. P., Lam, S. S. K., Schaubroeck, J., & Naumann, S.(2002), "Group organizational behavior: A conceptualization and preliminary test of its antecedents and consequences," *Management and Organization Review*, 1(2): 273-300.
- Cooke, R. & Sheeran, P.(2004), "Moderation of cognition-intention and cognition-behaviour relations: A meta-analysis of properties of variables from the theory of planned behaviour," *British Journal of Social Psychology*, 43(2): 159-186.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A.(2001), "Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management," *International Journal of Conflict Management*, 12(1): 4-22.
- Decker, S. H.(1996), "Collective and normative features of gang violence," *Justice Quarterly*, 13(2): 243 - 264.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D.(2004), "Transformational leadership and team performance," *Journal of Organizational Change Management*, 17(2): 177-193.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P.(2000), "Mechanisms linking work and family: clarifying the relationships between work and family constructs," *Academy of Management Review*, 25(1): 178-199.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L.(2001), "Reciprocation of perceived organizational support." *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 42-51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V.(1990), "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation," *Journal of Applied Psychology*, 75(1): 51-59.
- Eigenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P.(1997), "Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction," *Journal of Applied Psychology*. 82(5): 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D.(1986), "Perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- Festinger, L.(1950), "Informal social communication," *Psychological Review*, 57(5): 271-282.
- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. W. (1950), *Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing*, New York: Harper.
- Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H.(2000), *Work and family-Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*, New York: Oxford University Press.

- Friedkin, N. E.(2004). "Social Cohesion," *Annual Review of Sociology*, 30: 409-425.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992), "Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interfere," *Journal of Applied Psychology*, 77(1): 65-78.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1994), "Relationship between job and family satisfaction: Causal or noncausal covariation?," *Journal of Management*, 20(3): 565-579.
- Frone, M. R., Yardley, J. K., &Markel, K. S. (1997), "Developing and testing an integrative model of work-family interface," *Journal of Vocational Behavior*, 50(2): 145-167.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J.(1993), "Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support," *Academy of Management Journal*, 36(1): 157-171.
- Gibb, C. A.(1954), *Leadership*, In G. Lindzey (ed), *Handbook of Social Psychology*, Cambridge, Mass.: Addison-Wesley.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F.(2008), "The impact of superior - subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers," *The Leadership Quarterly*, 19(1): 77-88.
- Gouldner, A. W.(1960), "The norm of reciprocity: A preliminary statement," *American Sociological Review*, 25(2): 161-178.
- Graen, G., & Cashman, J.(1975), *A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach*. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*, Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A.(1987), *Toward a psychology of dyadic organizing*. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M.(1995), "Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective," *The Leadership Quarterly*, 6(2): 219-247.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J.(1985), "Sources of conflict between work and family roles," *Academy of Management Review*, 10(1): 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N.(2006), "When work and family are allies: A theory of work family enrichment," *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Gross, N., & Martin, W. E.(1952), "On group cohesiveness," *American Journal of Sociology*, 57(6): 546-564.
- Harris, K. J., & Kacmar, K. M.(2006), "Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress," *The Journal of Social Psychology*, 146(1): 65-84.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Witt, L. A. (2005), "An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover," *Journal of Organizational Behavior*, 26(4): 363-378.
- Hobfoll, S. E.(1989), "Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress," *American Psychologist*, 44(3): 513-524.
- Hogg, M. A.(1992), *The Social Psychology of*

- Group Cohesiveness*, New York: New York Univ. Press.
- House, J. S.(1981), *Work stress and social support*, Massachusetts: Addison-Wesley Reading.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007), "Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 269-277.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoke, J. D., & Rosenthal, R. A.(1964), *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*, New York, Wiley.
- Karatepe, O. M., & Bekteshi, L.(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.
- Karatepe, O. M., & Uludag, O.(2008), "Affectivity, Conflicts in The Work-Family Interface, and Hotel Employee Outcomes," *International Journal of Hospitality Management*. 27(1): 30-41.
- Karn, J. S., Syed-Abdullah, S., Cowling, A. J., & Holcombe, M.(2007), "A study into the effects of personality type and methodology on cohesion in software engineering teams," *Behaviour & Information Technology*, 26(2): 99-111.
- Kinnunen, U., & Mauno, S.(1998), "Antecedents and outcomes of work - family conflict among employed women and men in Finland," *Human Relations*, 51(2): 157 - 177.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D.(1994), "Citizenship behavior and social exchange," *Academy of Management Journal*, 37(3): 656-669.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J.(1995), "Building commitment, attachment, and trust in strategic decision making teams: the role of procedural justice," *Academy of Management Journal*, 38(1): 60-84.
- Libo, L. M.(1953), *Measuring Group Cohesiveness*, Oxford, England: University of Michigan.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J.(1997), "Leader-member exchange theory: The past and potential for the future," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15: 47-119.
- Lott, A. J., & Lott, B. E.(1965), "Group cohesiveness as interpersonal attraction: a review of relationships with antecedent and consequent variables," *Psychological Bulletin*, 64(4): 259-309.
- Lyness, K. S., & Thompson, D. E.(1997), "Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives," *Journal of Applied Psychology*, 82(3): 359 - 375.
- Major, D. A., & Morganson, V. J.(2011), "Coping with work-family conflict: A leader-member exchange perspective," *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1): 126-138.
- Manning, F. J., & Fullerton, T. D.(1988), "Health and well-being in highly cohesive units of the U.S. Army," *Journal of Applied Social Psychology*, 18(6): 503-519.
- Marks, S. R.(1977), "Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment," *American Sociological Review*, 42(6): 921-936.
- Markus, H. R., & Kitayama, S.(1991), "Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation," *Psychological Review*,

- 98(2): 224-253.
- Masllyn, J. M., & Uhl-Bien, M.(2001), "Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality," *Journal of Applied Psychology*, 86(4): 697-708.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S.(2000), "Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships," *Academy of Management Journal*, 43(4): 738-748.
- Maznevski, M., & Chudoba, K.(2001), "Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness," *Organization Science*, 11(5): 473-492.
- McPherson, M., & Smith-Lovin, L.(2002), "Cohesion and membership duration: linking groups, relations and individuals in an ecology of affiliation," *Advances in Group Processes*, 19: 1-36.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C.(2005), "Convergence between measures of work-to-family conflict and family-to-work conflict: A meta-analytic examination," *Journal of Vocational Behavior*, 67(2): 215-232.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.(1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment." *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
- Molm, L. D., Peterson, G., & Takahashi, N. (2001), "The value of exchange," *Social Forces*, 80(1): 159-185.
- Moreno, J. L., & Jennings, H. H.(1937), "Statistics of social configurations," *Sociometry*, 1(3/4): 342-374.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982), *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, San Diego, CA: Academic Press.
- Mullen, B., & Cooper, C.(1994), "The relation between group cohesiveness and performance: An integration," *Psychological Bulletin*, 115(2): 210-227.
- Namayandeh, H., Yaacob, S. N., & Juhari, R. (2010), "The Influences of work support and family support on work - family conflict (W-FC) among married female nurses in Shiraz - Iran," *Journal of American Science*, 6(12): 534-540.
- Nibler, R., & Harris, K. L.(2003), "The effects of culture and cohesiveness on intragroup conflict and effectiveness," *The Journal of Social Psychology*, 143(5): 613-631.
- O'Malley, C. E.(1994), *Stressors, support, and well-being in dual-earner and dual-career couples*, Unpublished doctoral dissertation, George Mason University.
- Papachristos, A. V.(2013), "The importance of cohesion for gang research, policy, and practice," *Criminology & Public Policy*, 12(1): 49-58.
- Pillai, R., & Williams, E. A.(2004), "Transformational Leadership, Self-Efficacy, Group Cohesiveness, Commitment, and Performance," *Journal of Organizational Change Management*, 17(2): 144-159.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G.(2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal*

- of Management*, 26(3): 513-563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & 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): 879-903.
- Pryor, R.(1987), "Differences among differences: In search of global work preference dimensions," *Journal of Applied Psychology*, 72(3): 426-433.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R.(2002), "Perceived organizational support: A review of the literature," *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.
- Riecken, H. W.(1958), "The Effect of Talkativeness on Ability to Influence Group Solutions of Problems," *Sociometry*, 21(4): 309-321.
- Riketta, M., R. van Dick, & Rousseau, D. M. (2006), "Employee attachment in the short and long run: Antecedents and consequences of situated and deep structure identification," *Zeitschrift fur Personalpsychologie*, 5(3): 85-93.
- Ross, L. E., & Boles, J. S.(1994), "Exploring the influence of workplace relationships on work-related attitudes and behaviors in the hospitality work environment," *International Journal of Hospitality Management*, 13(2): 155-171.
- Rousseau, D. M.(1989), "Psychological and implied contracts in organizations," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2): 121-139.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gilley, K. M., & Luk, D. M.(2001), "Struggling for balance amid turbulence on international assignments: work - family conflict, support and commitment," *Journal of Management*, 27(1): 99-121.
- Shelley, H. P.(1960), "Focused Leadership and Cohesiveness in Small Groups," *Sociometry*, 23(2): 209-216.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C.(1997), "Process and structure in leader-member exchange," *Academy of Management Journal*, 22(2): 522-552.
- Stogdill, R. M.(1959). *Individual behavior and group achievement: A theory; the experimental evidence*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Thompson, C., Beauvais, L., & Lyness, K.(1999), "When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict," *Journal of Vocational Behaviour*, 54(3): 392-415.
- Tjosvold, D. W., & Tjosvold, M. M.(1991), *Leading the team organization* New York: Lexington Books.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M.(1997), "Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?," *Academy of Management Journal*, 40(5): 1089-1121.
- Voydanoff, P.(2001), "Conceptualizing community in the context of work and family. Community," *Work, and Family*, 4(2): 133-156.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R.(1990), "Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study," *Journal of Applied Psychology*, 75(5): 487-499.
- Wayne, S. J., Shore L. M., & Liden, R. C.(1997),



- “Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective,” *Academy of Management Journal*, 40(1): 82 - 111.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E.(2002), “The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange” *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 590-598.
- Wayne, J. H., Randel, A., & Stevens, J.(2006), “The role of identity and work - family support in work - family enrichment and its work-related consequences,” *Journal of Vocational Behavior*, 69(3): 445-461.
- Werbel, J., & Walter, M. H.(2002), “Changing views of work and family roles: A symbiotic perspective,” *Human Resource Management Review*, 12(3): 293-298.
- Wiley, M. G.(1991), “Gender, work, and stress: the potential impact of role-identity salience and commitment,” *The Sociological Quarterly*, 32(4): 495-510.
- Yukl, G. A.(1989), *Leadership in Organizations*, (4th ed), Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall.

<Abstract>

A Moderating Effects of Role Conflict among Perceived Organizational Support(POS) and Leader-Member Exchange(LMX) and Organizational Cohesiveness

- Focus on the Work-Family Conflict and Family-Work Conflict -

*Kim, Dae Su · Yoon, Jung Hyun*

The purpose of this study is to examine the moderating effects of role conflicts between perceived organizational support(POS) and leader member exchange(LMX) and organizational cohesiveness. In order to test of this research model, we collected data by 621 employee and used the SPSS Version 21 program for analysis of the hypothesis. Results of our test are as follows. First, The independent variables such as POS and LMX are positively effects on organizational cohesiveness. Second, The relationship of role conflicts and organizational cohesiveness are negative. Namely, family-work conflict is negatively effects on organizational cohesiveness. Finally, we found out that moderating effects of work-family conflict and family-work conflict are not significantly effects on relationship between POS and LMX and organizational cohesiveness except for work-family conflict moderating role between LMX and organizational cohesiveness. In regard to this results suggest that the management should be demand to support system for the role balance of employee between work and family life. Especially, negative emotion which were stemmed from role conflict of employee should be support by managerial system for employee's psychologically stability. Employee's emotional state are very significant factor to manage on organizational performance system. Therefore, the management have ought to change organizational culture more and more to family friendly culture. In conclusion, we described some theoretical and empirical implication still limitations.

**Keywords** : work-family conflict, family-work conflict, organizational cohesiveness, perceived organizational support(POS), leader-member exchange(LMX)