

조직몰입과 조직시민행동에 대한 일-가정 갈등, LMX 및 성별의 상호작용효과*

장 지 원

박 형 인[†]

전남대학교

본 연구에서는 일-가정 갈등, 상사-구성원 교환관계(leader-member exchange; LMX), 그리고 성별의 삼원 상호작용이 조직몰입(organizational commitment)과 조직시민행동(organizational citizenship behavior; OCB)에 미치는 영향을 검증하였다. 구체적으로, 조직몰입과 OCB에 대한 일-가정 갈등의 부정적인 영향을 완충하는 LMX의 조절효과가 여성에게 더 나타나는지를 살펴보았다. 일-가정 갈등은 일을 방해하는 가정(family interfering work; FIW)으로 측정되었다. 전일제 근로자 325명을 대상으로 위계적 회귀분석을 실시한 결과, FIW, LMX, 그리고 성별의 삼원 상호작용이 정서적 몰입(affective commitment), 규범적 몰입(normative commitment), 그리고 조직을 향한 조직시민행동(organizational citizenship behavior toward organization; OCB-O)을 유의하게 설명하였다. 구체적으로, 여성의 경우 LMX가 높을수록 FIW와 정서적 몰입, FIW와 규범적 몰입, 그리고 FIW와 OCB-O의 부적 관계가 완충되었다. 반면, 남성의 경우에는 이러한 양상이 관찰되지 않았다. 연구 결과를 바탕으로 의의와 제한점 및 추후 연구 방향을 제시하였다.

주요어 : 일-가정 갈등, LMX, 성별, 조직몰입, OCB

* 본 논문은 장지원(전남대학교, 2015)의 석사 논문을 수정 및 보완한 것임. 석사논문의 심사위원님들께 감사를 전함(전남대학교의 강영신 교수와 이해진 교수). 또한 본 논문에서 사용한 자료의 일부가 2014년 한국 산업 및 조직심리학회 추계학술대회에서 포스터로 발표되었음.

† 교신저자 : 박형인, 전남대학교 심리학과, hipark@jnu.ac.kr, 062-530-2650

본 연구에서는 상사-구성원 교환관계(leader-member exchange; LMX)와 성별이 일-가정 갈등(work-family conflict)과 조직 관련 결과변인 간 관계에 미치는 영향을 알아보고자 하였다. 구체적으로, 사회인지이론에 기초하여 스트레스에 대한 평가 과정을 제시한 Lazarus(1991)의 이론과 스트레스 과정에서 자원의 완충 역할을 시사한 연구들(e.g., Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthomoulou, 2007)을 바탕으로 LMX가 일-가정 갈등의 부정적인 영향을 완충하는 역할을 할 것이고, 이러한 LMX의 완충 효과는 남성보다 여성에게 더 강하게 나타날 것이라고 예상하였다. 조직 관련 결과변인으로는 조직몰입(organizational commitment)과 조직시민행동(organizational citizenship behavior; OCB)이 측정되었다.

2010년도 통계청의 자료에 따르면, 일-가정의 불균형을 묻는 질문에 대해 외벌이 부부는 12.2%가 '불균형'에 응답하였고, 맞벌이 부부는 17.2%가 '불균형'에 응답하였다. 한편, 2011년 통계청에서 조사한 맞벌이 부부의 비율은 43.6%로, 42.3%를 기록한 외벌이 부부에 비해 약간 더 높았다. 2012년도의 자료에서도 맞벌이 부부의 비율이 더 높은 것으로 나타났다. 이와 같은 추세로 미루어 볼 때, 일-가정 불균형의 문제는 가정과 직장 영역에서의 역할을 모두 수행해야 하는 현대인들에게 중요한 문제이다. 특히, 일-가정 갈등은 직무에 대한 불만족과 정서적 소진과 같은 부정적인 결과를 초래한다고 알려져 왔다(Boles, Johnston, & Hair, 1997). 그렇기 때문에, 일-가정 갈등 자체를 줄이거나, 혹은 일-가정 갈등으로부터 오는 부정적 결과를 줄이는 방안에 대한 연구가 필요하다.

일-가정 갈등으로 인해 영향을 받을 수 있는 결과변인 중 하나로 조직몰입을 들 수 있다. 조직몰입은 직무 태도 및 행동(job attitudes and behaviors) 연구에서 주요한 변인으로 부상해왔다(Allen & Meyer, 1996). 그러나 일-가정 갈등이 조직몰입에 미치는 효과에 대해서는 아직 연구가 부족하다. 일례로, Allen, Herst, Bruck 그리고 Sutton(2000)은 메타분석의 결과를 바탕으로, 일-가정 갈등과 조직몰입의 관계를 이해하기 위해서는 추가적인 연구가 필요하다고 주장하였다. 왜냐하면, 일-가정 갈등과 조직몰입 간 관계가 평균적으로는 중간 정도의 상관을 보이긴 했지만, 개별 연구에 따라 상관의 범위가 넓게 보고되었기 때문이다(Allen et al., 2000). 구체적으로, 일-가정 갈등과 조직몰입이 부적 상관을 가진 연구도 있었지만(Netemeyer, Boles, & McMurrian, 1996), 유의한 상관이 나타나지 않은 연구도 있었다(Casper, Martin, Buffardi, & Erdwins, 2002). 이러한 연구 결과들은 일-가정 갈등과 조직몰입의 관계에서 조절변인의 가능성을 시사한다(Allen et al., 2000). 따라서 본 연구에서는 일-가정 갈등과 조직몰입의 관계에서 조절변인을 탐구하고자 한다.

본 연구에서 관심을 갖는 또 다른 직장 관련 결과변인인 OCB는 조직의 효과성과 수익성에 기여하는 변인이다(N. Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume, 2009; P. Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). OCB는 그 중요성에 따라 조직심리학 분야에서 활발하게 연구되어 왔으나, OCB와 일-가정 갈등과의 관계에 대한 연구는 상대적으로 부족하다(Bragger, Rodriguez-Srednicki, Kutcher, Indovino & Rosner, 2005). 이런 가운데 OCB 역시 일-가정 갈등에 의해 감소될 수 있다는 기존의 연

구가 있기에(Bragger et al., 2005; Thomson & Werner, 1997), 국내 근로자를 대상으로 일-가정 갈등의 결과변인으로 OCB도 함께 알아보고자 한다.

조절변인을 탐구하는 것은 일-가정 갈등이 직장 내 결과변인에 미치는 부정적인 영향을 완충할 수 방법을 모색하는 데 도움이 될 것이다. 그동안 일-가정 갈등과 결과변인들의 관계를 조절하는 것으로 알려진 변인으로는 직장에서 보내는 시간(Amstad, Meier, Fasel, Elfering, & Semmer, 2011), 자녀의 유무(Beatty, 1996), 그리고 성별(이은희, 2000; 장재윤, 김혜숙, 2003; Duxbury & Higgins, 1991) 등이 있다. 본 연구에서는 특히 상사와 구성원 사이에서 형성된 쌍방향 관계의 질인 LMX(Gerstner & Day, 1997)와 성별이 일-가정 갈등과 두 결과변인 간 관계에서 조절변인의 역할을 할 것이라고 예상하였다. 즉, 조직몰입과 OCB에 대한 일-가정 갈등의 부정적인 영향이 LMX가 낮은 구성원보다 LMX가 높은 구성원에게 덜 나타날 것이고, 이러한 LMX의 혜택은 남성보다 여성에게 더 강하게 나타날 것이라고 가정하였다. 조절변인으로서 LMX와 성별의 역할이 밝혀진다면, 조직에서 일-가정 갈등이 조직에 미치는 부정적인 영향을 감소시키기 위한 실질적인 방법을 모색하는 데 도움을 제공할 수 있을 것이다.

일-가정 갈등

일-가정 갈등은 일종의 역할 간 갈등으로, 직장내와 가정에서의 역할이 양립할 수 없을 때 발생하는 스트레스원이다(Greenhaus & Beutell, 1985). Greenhaus와 Beutell(1985)의 정의에 따르면 일-가정 갈등은 본질적으로 양방향적

인 개념으로, Frone, Russell과 Cooper(1992)는 Greenhaus와 Beutell(1985)의 연구를 발전시켜 일-가정 갈등을 방향성에 따라 가정을 방해하는 일(work interfering family; WIF)과 일을 방해하는 가정(family interfering work; FIW)으로 구별하였다. WIF는 직장이 가정 생활에 지장을 줄 때 생기는 역할 갈등이다. 예를 들어, 갑작스런 회사의 업무로 늦게까지 일을 하게 된 조직 구성원이 중요한 가족 행사에 참여하지 못할 때 생길 수 있다. 반대로 FIW는 가정이 직장 생활에 지장을 줄 때 생기는 역할 갈등이다. 예를 들어, 근무 중 자녀가 아프다는 학교의 연락을 받은 조직 구성원이 직장에서 해야 할 일이 있음에도 조기퇴근을 할 때 생길 수 있다(Major & Morganson, 2011). 이렇듯 WIF와 FIW 모두 일과 가정에서의 역할이 서로 양립할 수 없을 때 생긴다는 점은 공통적이지만 갈등이 기인하는 영역에는 차이가 있다. WIF는 직무 특성이나 직장 내 사회적 지지에 의해 영향을 많이 받는 반면, FIW는 가정 내 요인에 의해서 영향을 많이 받는다(Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark, & Baltes, 2011).

일-가정 갈등이 맞벌이 부부나 자녀가 있는 직장인에게 더 중요한 함의를 가져 오기는 하지만, WIF나 FIW의 개념들은 기혼뿐만 아니라 미혼인 근로자들에게도 해당된다. 미혼 직장인들에게도 부모나 형제 부양의 의무가 있을 수 있고, 그렇지 않더라도 일과 여가 생활의 균형은 필요하다. 이를 반영하여 최근에는 일-가정 개념이 보다 포괄적으로 일-생활(work-life; Greenhaus & Allen, 2014)이나 일과 비근로(non-work; Poppleton, Briner, & Kiefer, 2008) 영역 간 갈등이나 균형으로 확대되었다. 따라서 본 연구에서는 연구 대상자를 기혼에 제

한하지 않고, 미혼인 대상자도 연구에 포함시켰다.

최근에 발표된 Greenhaus와 Allen(2014)의 모형에 따르면, WIF는 가정에서의 효과성(effectiveness)과 만족도(satisfaction)에 영향을 미치는 반면, FIW는 직장에서의 효과성과 만족도에 영향을 미친다. 예를 들어, FIW가 조직에서 수행의 일종인 안전(safety)을 예측한 반면, WIF는 안전을 예측하지 못했다(Cullen & Hammer, 2007). 본 연구에서는 일-가정 갈등이 직장 관련 결과변인에 미치는 영향을 줄이는 방안을 찾는 데 관심이 있기 때문에, 직장 관련 변인을 예측하는 독립변인으로서 FIW를 살펴보고자 한다. 특히, Cullen과 Hammer(2007)의 연구에서는 FIW가 안전의 하위요인인 안전 참여(safety participation)를 예측하였는데, 안전 참여는 일종의 맥락 수행(contextual performance)으로, FIW가 조직에서의 자발적 행동까지 예측할 수 있다는 것을 시사한다. 따라서 본 연구에서는 FIW가 직장에서의 대표적인 맥락 수행 변인인 조직시민행동도 예측할 것이라고 보았다.

한편, FIW가 가정 내 요인에 기인한다는 연구 결과(e.g., Byron, 2005; Michel et al., 2011)들은 조직이 FIW를 줄이기는 어려울 수도 있음을 시사한다. 발생의 원인이 직장 내 요인에 있는 WIF는 직무 재설계 등을 통해서 어느 정도 완화시킬 수 있는 반면, FIW의 경우 조직이 가정 영역에 직간접적인 개입을 하는 것 자체가 민감한 사항일 수 있기 때문이다. 그러나 FIW가 직무만족(Ford, Heinen & Langkamer, 2007)이나 직무탈진(최규현, 박경규, 2013; Reichl, Leiter & Spinath, 2014)과 같은 중요한 직무 관련 결과변인에 영향을 주기 때문에, 이에 대한 개입이 필요하다.

그렇다면 FIW의 직접적 감소보다는 FIW가 직무 관련 결과변인에 미치는 영향을 줄일 수 있는 방안을 마련하는 것도 하나의 해법일 수 있을 것이다. 이에 본 연구에서는 Lazarus(1991)의 사회인지이론을 활용하여 FIW가 미치는 부정적 효과를 줄일 수 있는 감정적 자원 중 하나로 LMX를 조사하고자 한다. 즉, 가정사가 업무를 방해할 경우에도 상사와 돈독한 관계를 형성한 직원에게는 부정적 영향이 완화될 수 있을 것이라는 가정 하에, FIW와 LMX의 상호작용에 본 연구의 초점을 맞추고자 한다.

일-가정 갈등과 조직몰입의 관계

Buchanan(1974)은 조직몰입을 (1) 조직 목표와 가치에 대한, (2) 조직 목표와 가치와 관련된 개인의 역할에 대한, 그리고 (3) 도구적 가치를 넘어서는 조직 자체에 대한 정서적 애착으로 보았다. Meyer와 Allen(1991)은 조직몰입을 조직의 구성원으로서 조직에 남고자 하는 욕구 및 필요성과 의무를 반영하는 심리적인 상태로 보고, 조직몰입을 세 가지 하위개념으로 나누었다. 세 가지 하위개념은 정서적 몰입(affective commitment), 지속적 몰입(continuance commitment), 그리고 규범적 몰입(normative commitment)이다. 먼저 정서적 몰입은 구성원이 조직에 느끼는 애착, 동일시, 그리고 소속감을 의미한다. 따라서 정서적 몰입이 높은 사람은 조직의 구성원으로 남기를 원하기 때문에 조직에 남는다. 다음으로 지속적 몰입은 조직을 떠났을 때의 비용에 대한 인식으로, 지속적 몰입이 높은 사람은 자신의 필요에 의해 조직에 남는다(Meyer & Allen, 1991). 마지막으로 규범적 몰입은 조직과 동료에 대한 의무

감으로, 규범적 몰입이 높은 사람은 자신에게 조직에 남아야 할 의무가 있다고 느낀다(Meyer & Allen, 1991). 이처럼 조직에의 동일시 등을 내포하는 조직몰입은 그 자체로도 중요한 개념이지만, 이직을 예측하므로(장재윤, 2004; Schleicher, Hansen, & Fox, 2011; Steers, 1977) 조직의 입장에서 특히 중요하다. 인적자원 관리에 많은 비용을 들이는 조직의 입장에서 기존 구성원의 이직은 큰 손실이기 때문이다.

Greenhaus와 Allen(2014)의 모형에 따르면, FIW가 조직몰입을 예측하는 선행요인이 될 수 있다. 그러나 FIW와 조직몰입의 관계에 대한 연구는 상대적으로 부족한 편이며(Casper et al., 2002), 연구에 따라서 결과도 다르게 나타났다. 예를 들어, Netemeyer 등(1996)의 연구에서는 FIW가 정서적 몰입과 부적 상관을 가진 것에 비해, Casper 등(2002)의 연구에서는 FIW가 정서적 몰입, 지속적 몰입 모두와 유의한 상관이 없었다. 또한 O'Driscoll, Ilgen 그리고 Hildreth(1992)의 연구에서는 직장 외에서의 역할 수행이 직장에서의 역할 수행을 방해하는 개념인 직장 외 방해(off-job interference)와 조직몰입이 유의한 상관을 보이지 않았다. 직장 외에서의 역할 수행은 가정에서의 역할 수행을 포함하는 개념이기 때문에 이 결과는 FIW와 조직몰입의 관계를 이해하는 데에도 적용될 수 있을 것이다. 국내의 연구도 마찬가지로, FIW와 정서적 몰입의 유의한 부적 상관을 보인 연구들(우정원, 홍혜영, 2011; 이병재, 정태석, 2013)이 있는 반면, FIW와 정서적 몰입의 유의한 상관이 관찰되지 않은 연구(김효선, 차운아, 2009)도 있다. 이처럼 FIW와 조직몰입의 세 가지 하위개념 간 관계에 대한 연구 결과는 혼재되어 있어 조절변인을 탐구할 필요

성이 제기된다(Baron & Kenny, 1986). 즉, FIW와 조직몰입에 대한 관계가 연구에 따라서 다르게 나타는데, 이는 각 표본이 지닌 특성이 FIW와 조직몰입 간 관계에 영향을 줄 수 있음을 시사한다. 따라서 본 연구에서는 FIW와 조직몰입의 관계에서 조절변인을 확인하고자 한다.

한편, 일-가정 갈등과 조직몰입의 세 가지 하위개념 간 관계가 서로 유사하지 않을 가능성이 존재한다. 정서적 몰입과 규범적 몰입은 조직에 있어 긍정적인 특성만을 포함하는 반면, 지속적 몰입의 경우 원하지 않더라도 현실적인 조건에 의해 조직에 남을 수 있는 부정적 특성이 포함되어 있다(Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). 실제로, 역할갈등(role conflict)이나 역할모호성(role ambiguity)과 같은 스트레스원이 정서적 몰입이나 규범적 몰입과는 부적 상관을 보인 반면, 지속적 몰입과는 정적인 상관을 보인다는 결과가 존재한다(Meyer et al., 2002). 나아가, 정서적 몰입은 정서적 애착을 바탕으로 하는 반면, 규범적 몰입은 조직에서의 사회화 경험이나 동료에 대한 의무감 등을 바탕으로 한다(Meyer et al., 2002). 즉, 이들 하위개념에 영향을 미치는 선행변인이 다를 수 있다(Meyer et al., 2002). 그러므로 일-가정 갈등과 조직몰입의 세 가지 하위개념 간 관계 역시 다르게 나타날 수 있다. 그럼에도 불구하고, 이들 관계에 똑같은 조절변인이 작용할 가능성은 여전히 존재한다. 즉, 본 연구의 초점인 조절효과는 주효과가 나타나지 않을 때에도 나타날 수 있으므로, 일-가정 갈등과 세 종류의 조직몰입 간 관계를 조절하는 조건이 무엇인지를 살펴보는 것은 학문적 및 실용적 함의를 제공할 수 있다.

일-가정 갈등과 조직시민행동의 관계

OCB라는 용어는 Dennis Organ과 그의 동료들(Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983)에 의해 최초로 사용되었다(P. Podsakoff et al., 2000). Organ(1988)에 의하면 OCB는 조직의 공식적인 보상 체계에 의해 인정받지 않으면서, 전체적으로 조직의 긍정적 기능을 증진하는 개인의 자유재량에 의한 행동이다. 자유재량에 의한다는 것은 OCB가 역할이나 직무기술서(job description)에 의해 강요될 수 있는 요구사항이 아니라 개인 선택의 문제임을 의미한다. 따라서 조직 구성원들은 OCB를 하지 않는 것을 처벌 가능한 것으로 간주하지 않는다(Organ, 1988). 이렇듯 OCB가 조직에서 명시적으로 요구되는 행동이 아님에도 OCB를 연구하는 주된 이유 중 하나는, Organ(1988)의 정의에서도 알 수 있듯이 OCB가 조직의 효과성과 밀접한 관련이 있기 때문이다(N. Podsakoff et al., 2009).

학자에 따라서 구체적인 분류 체계가 조금씩 다르기는 하지만, OCB는 기본적으로 다양한 하위요인들로 구성된 개념이다(e.g., Organ, 1988; N. Podsakoff et al., 2009; Smith et al., 1983; Williams & Anderson, 1991). 그 중 Williams와 Anderson(1991)은 OCB를 개인을 향한 조직시민행동(organizational citizenship behavior toward individuals; OCB-I)과 조직을 향한 조직시민행동(organizational citizenship behavior toward organization; OCB-O)의 하위개념으로 나누었다. 그들은 OCB-I를 특정한 개인에게 즉각적으로 도움을 주고, 간접적으로 조직에 기여하는 행동이라고 정의하였고, OCB-O를 일반적으로 조직에 이익을 주는 행

동이라고 정의하였다. Jex와 Britt(2008/2011)은 OCB의 하위 유형별 예측변인을 비교하는 연구들의 대부분이 OCB를 OCB-I와 OCB-O로 분류하는 Williams와 Anderson(1991)의 분류체계를 따른다고 하였다. 이를 반영하여 본 연구에서는 OCB를 OCB-I와 OCB-O로 구분하고자 한다.

기존의 연구에서는 근로자가 경험하는 역할(e.g., 직장인, 배우자, 양육자, 친구) 간 갈등이 클수록 OCB가 감소되는 것으로 나타났다(Thomson & Werner, 1997). 일-가정 갈등은 근로자가 직장과 가정에서의 역할 사이에서 경험하는 특정한 유형의 역할 갈등이므로(Greenhaus & Beutell, 1985), Bragger 등(2005)은 높은 수준의 일-가정 갈등이 낮은 수준의 OCB와 관련될 것이라고 예상하였다. 그 결과, 예측한 대로 일-가정 갈등과 OCB 사이에 부적 관계가 나타났다. Greenhaus와 Allen(2014)의 모형에 따르면, 일-가정 갈등 중에서도 FIW가 조직의 효과성을 예측하는 선행요인이 될 수 있다. 앞에서 언급하였듯이, OCB는 조직의 효과성과 수익성에 기여하는 변인이므로(N. Podsakoff et al., 2009; P. Podsakoff et al., 2000), FIW는 맥락 수행을 예측할 수 있다(Cullen & Hammer, 2007). FIW가 조직에 도움이 되는 행동인 OCB를 감소시킬 수 있기 때문에, 이 관계에 개입하여 FIW의 부정적 효과를 완화시킬 수 있는 요인을 찾는 것은 조직과 개인에 도움이 될 수 있다. 그럼에도 불구하고, 이들 관계를 완충할 수 있는 조절변인에 대한 연구는 부족하다. 따라서 본 연구에서는 기존 연구를 바탕으로 LMX를 이들 관계의 잠정적 조절변인으로 설정하고, 그 가능성을 확인해 보고자 한다.

LMX와 성별의 조절효과

LMX라는 용어는 상사와 구성원의 관계가 한 집단 내에서도 구별되어 이루어진다는 발견에 근거하여 탄생하였다(Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX는 상사와 구성원 사이에서 형성된 관계의 질을 나타내고(Gerstner & Day, 1997), 여기에는 상사와 부하의 신뢰 관계나 업무적 관계 등이 포함된다. 여러 연구 결과들(e.g., Gerstner & Day, 1997; Graen, Liden & Hoel, 1982; Scandura & Graen, 1984)은 LMX가 조직 내에서 긍정적으로 기능한다는 것을 증명하였다. 본 연구에서는 LMX가 직무 자원으로서 일-가정 갈등과 결과변인의 관계를 완충하는 역할을 할 것이라고 보았다.

LMX를 조절변인으로 제안한 이유는 자원의 중요성을 내포한 한 연구로부터 시작된다. Lazarus(1991)는 사회인지이론을 바탕으로 스트레스가 두 단계의 평가 과정을 통해 지각된다고 하였다. 먼저, 일차 평가(primary appraisal)는 개인이 처한 상황의 결과가 위험하다고 평가하는 것이다. 위험하다고 평가하지 않으면 부정적 정서가 나타나지도 않기 때문에 이 평가는 일차적이다. 다음으로, 이차 평가(secondary appraisal)는 위험하다고 지각된 상황에 대처할 수 있는 선택권이나 기대와 관련된다. 만약 대처 자원이 있다면 일차 평가에서 위험을 지각했다고 하더라도, 이차 평가에서는 이를 부정적으로 지각하지 않을 수도 있다(Lazarus, 1991). 이차 평가의 한 예로, 근로자가 무거운 짐을 들어야 하는 상황이 발생한다면, 근로자는 이 상황을 등의 통증과 같은 반응을 유발할 수 있는 위험한 상황으로 지각할 수 있다. 그러나 근로자가 기술적 장비를 이용하거나 동료의 조력을 받는다면 문제는 사라질 수 있

다(De Jonge & Dormann, 2006). 즉, 근로자가 무거운 짐을 들어야 하는 상황을 위험하다고 지각하더라도, 기술적 장비나 동료의 조력이라는 자원이 있기 때문에 결국 상황을 부정적으로 인식하지 않는 것이다. 이러한 측면에서, Lazarus(1991)의 이론은 스트레스 과정에서 자원의 중요성을 시사한다.

스트레스 과정에서 자원의 중요성을 주장한 또 다른 연구로 Demerouti, Bakker, Nachreiner, 그리고 Schaufeli(2001)의 직무 요구-자원 모형(Job Demands-Resources Model)에 관한 연구가 있다. 직무 요구-자원 모형은 직무 탈진(burnout)을 설명하기 위한 모형으로, Demerouti 등(2001)은 근무 환경이 직무 요구와 직무 자원이라는 두 가지 조건으로 범주화 되며, 각 조건은 직무 탈진의 각기 다른 하위 요인과 관련된다는 것을 밝혀냈다. 이후의 직무 요구-자원 모형에 관한 연구들은 직무 자원이 특정한 직무 요구와 그에 따른 부정적인 결과 사이의 관계에 있어서 완충역할을 한다는 방향으로 발전하였다(e.g., Bakker et al., 2005; Bakker et al., 2007). 비록 Demerouti 등(2001)은 직무 탈진이라는 특정 결과변인을 설명하는데 초점을 맞추었지만, 이들은 조직몰입과 같은 다른 결과변인도 직무 탈진과 비슷한 선행 요인을 가진다는 경험적인 증거가 있다고 언급하였다. 따라서 조직몰입의 감소와 OCB의 감소라는 부정적 결과에도 앞서 이론들이 적용 가능할 것이라고 예상할 수 있다. 이러한 자원의 완충 역할에 대한 연구들은 앞서 언급한 Lazarus(1991)의 이차 평가에서 제시된 자원의 역할과 일관된다.

한편, Bakker 등(2007)의 연구에서 사용된 자원들 중에는 상사의 지지도 포함되어 있어, 상사와의 관계가 직장에서의 일-가정 갈등과

그로 인한 부정적 결과 간의 관계를 완충시킬 수 있다는 가능성을 제시한다(Bakker et al., 2007). Hobfoll(2001) 또한 상사로부터의 이해가 하나의 자원으로써 기능한다고 하였다. 비교적 최근에 이루어진 연구에서 Major와 Morganson(2011)은 양질의 LMX가 일-가정 갈등에 대처하는 데 어떻게 효과적으로 기능할 수 있는지 그 과정을 설명함으로써 자원으로써 LMX의 기능을 제시하였다. 예를 들어, LMX의 수준이 높은 구성원들은 일-가정 갈등이 생겼을 때, 상사로부터 시간을 유연하게 쓸 수 있는 재량이나, 심지어는 근무지를 옮기는 것과 같은 실질적인 도움을 받을 수 있다. 이는 자연히 일-가정 갈등이 유발하는 부정적인 결과를 감소시키게 된다. 이러한 선행연구들을 바탕으로 본 연구에서는 조직몰입과 OCB에 대한 일-가정 갈등의 부정적인 영향을 LMX가 완충할 수 있을 것이라고 예상하였다.

그러나 이러한 양상은 성별에 따라 다르게 나타날 수 있다. 일-가정 갈등의 맥락에서 성별의 역할은 무시할 수 없다. 성 역할은 변화되어 왔지만, 여전히 직장과 가정 영역에서 성 역할을 구분하는 시각이 존재하기 때문이다(McElwain, Korabik, & Rosin, 2005). 전통적으로 여성은 직장보다 가정을 더 중요시하고, 남성은 가정보다 직장을 더 중요시하는 것으로 여겨져 왔다(이주일, 유경, 2010). 그런데 직장에서 일해야 하는 최소한의 시간과 노력은 정해져 있지만 가정은 그렇지 않다. 따라서 가정을 중시하는 여성은 남성에 비해 가정에서 오랜 시간 일을 하면서도, 직장에서는 남성과 비슷한 시간 동안 일을 한다(Gutek, Searle, & Klepa, 1991). 따라서 직장과 가정에서의 역할이 상충될 때 발생하는 일-가정 갈등

은 종종 남성보다 여성에게 더 많은 영향을 미칠 것이라고 추정된다(Livingston & Judge, 2008). 실제로, 일-가정 갈등과 직장생활의 질(quality of work life)의 부적 관계가 남성보다 여성에게 더 강하게 나타났다(Duxbury & Higgins, 1991). 국내의 연구에서도 일-가정 갈등이 여성의 경우에만 조직몰입(이은희, 2000)과 직무 관여(이은희, 2000; 장재운, 김혜숙, 2003)에 부정적인 영향을 미친다는 연구 결과가 있다. 이은희(2000)는 일-가정 갈등이 생겼을 때, 여성은 가정에서의 의무를 다 하려고 노력하기 때문에 이러한 양상이 나타난다고 설명하였다.

가정생활에 의해 직장 관련 결과변인이 영향을 받을 확률이 남성보다 여성에게 더 크기 때문에, LMX가 일-가정 갈등의 부정적 영향을 완충할 가능성 역시 여성에게 더 클 것으로 기대된다. 즉, 여성에 비해 일-가정 갈등에 의해 직장생활의 질이 상대적으로 덜 감소하는 남성의 경우에는, LMX의 수준에 의해 일-가정 갈등과 직장 관련 결과변인 간 관계가 영향을 받을 확률 역시 그리 크지 않을 수 있다. 반면 여성의 경우에는, 가정이 일을 방해할 때 유연하게 사용할 수 있는 자원이 있다면, 그에 따라 결과변인에 더 크게 영향을 받을 수 있을 것이다.

종합하면, 이전 연구에서 일-가정 갈등과 직장 관련 결과변인의 관계에서 LMX가 완충작용을 할 것이라는 가능성이 제시되었고, 일-가정 갈등과 관련한 연구들에서 여성이 남성에게 비해 일-가정 갈등에 더 민감하게 반응한다는 점이 시사되었다. 본 연구에서는 이러한 연구 결과들을 통합하여 직장 관련 결과변인인 조직몰입과 OCB를 예측하는 데 있어 일-가정 갈등과 LMX, 그리고 성별이 삼원 상호작용을

할 것으로 가정하였다. 다시 말해, 일-가정 갈등이 생겼을 때, 근로자가 평소에 상사와 신뢰 있는 관계를 쌓아왔다면 상사로부터 자신의 상황에 대해 이해받을 가능성, 즉 LMX의 혜택을 받을 가능성이 더 클 것인데(Major & Morganson, 2011), 여성이 일-가정 갈등의 영향을 더 많이 받기 때문에 이러한 혜택도 여성이 더 크게 경험할 것이라고 예상하였다. 구체적인 연구 가설은 다음과 같다.

가설 1. FIW와 LMX, 그리고 성별의 삼원 상호작용이 정서적 몰입을 예측할 것이다. 즉, FIW와 정서적 몰입의 부적 관계에 대한 LMX의 완충효과가 여성에게 더 나타날 것이다.

가설 2. FIW와 LMX, 그리고 성별의 삼원 상호작용이 지속적 몰입을 예측할 것이다. 즉, FIW와 지속적 몰입의 부적 관계에 대한 LMX의 완충효과가 여성에게 더 나타날 것이다.

가설 3. FIW와 LMX, 그리고 성별의 삼원 상호작용이 규범적 몰입을 예측할 것이다. 즉, FIW와 규범적 몰입의 부적 관계에 대한 LMX의 완충효과가 여성에게 더 나타날 것이다.

가설 4. FIW와 LMX, 그리고 성별의 삼원 상호작용이 OCB-I를 예측할 것이다. 즉, FIW와 OCB-I의 부적 관계에 대한 LMX의 완충효과가 여성에게 더 나타날 것이다.

가설 5. FIW와 LMX, 그리고 성별의 삼원 상호작용이 OCB-O를 예측할 것이다. 즉, FIW와 OCB-O의 부적 관계에 대한 LMX의 완충효과가 여성에게 더 나타날 것이다.

방 법

연구대상

연구를 실시하기에 앞서 국내 대학교 생명윤리심의위원회의 승인을 받았다. 연구윤리위원회(Institutional Review Board; IRB)의 윤리 규정에 따라 참가자들에게 연구의 배경 및 목적을 이해하기 쉽게 설명하고 연구 참여로 인한 위험이나 이득을 명시함으로써 참가자가 연구에 대해 이해할 수 있는 기회를 제공하였다. 자료 수집은 온라인 설문 회사의 패널을 이용하여 전일제로 근무하는 근로자 325명을 대상으로 이루어졌다.

참가자의 주요 특성을 구체적으로 살펴보면, 성별은 남자가 164명, 여자가 161명으로 비슷했고, 나이는 20대가 80명(24.6%), 30대가 79명(24.3%), 40대가 81명(24.9%), 50대가 85명(26.2%)으로 연령별로 고르게 분포되어 있었다. 참가자의 직종은 관리/지원직이 176명(54.2%)으로 가장 많았고, 연구/개발직이 35명(10.8%), 영업직과 기술직이 각각 29명(8.9%), 공무원이 23명(7.1%), 생산직이 5명(1.5%)으로 그 뒤를 이었다. 기타에는 28명(8.6%)이 응답하였다. 근무 형태는 정규직이 304명(93.5%)으로 압도적으로 많았고, 비정규직은 21명(6.5%)이었다.

한편, 결혼 여부를 묻는 질문에는 194명(59.7%), 미혼에는 131명(40.3%)이 응답하여 기혼인 응답자가 더 많았다. 기혼인 응답자들에게는 배우자의 직업 유무를 추가적으로 물어 보았다. 배우자의 직업이 있는 기혼자는 139명(42.8%), 배우자의 직업이 없는 기혼자는 55명(16.9%)으로 맞벌이 부부가 월등히 많았다. 자녀의 유무에 대한 질문에 대해서는 자녀가 있다고 응답한 사람이 176명(54.2%), 자녀가 없다고 응답한 사람이 149명

표 1. 연구대상의 인구통계학적 정보

| 측정변수 | 범주 | 빈도(명) | 비율(%) | |
|-----------|-------------------|-------|-------|------|
| 성별 | 남성 | 164 | 50.5 | |
| | 여성 | 161 | 49.5 | |
| 나이 | 20대 | 80 | 24.6 | |
| | 30대 | 79 | 24.3 | |
| | 40대 | 81 | 24.9 | |
| | 50대 | 85 | 26.2 | |
| 직종 | 영업 | 29 | 8.9 | |
| | 관리/지원 | 176 | 54.2 | |
| | 연구/개발 | 35 | 10.8 | |
| | 생산 | 5 | 1.5 | |
| | 기술 | 29 | 8.9 | |
| | 공무 | 23 | 7.1 | |
| 근무형태 | 기타 | 28 | 8.6 | |
| | 정규직 | 304 | 93.5 | |
| | 비정규직 | 21 | 6.5 | |
| | 직위 | 사원급 | 117 | 36.0 |
| | | 대리급 | 74 | 22.8 |
| 과장급 | | 78 | 24.0 | |
| 부장급 이상 | | 56 | 17.2 | |
| 근속기간 | 6개월 미만 | 13 | 4.0 | |
| | 6개월 이상 ~ 1년 미만 | 15 | 4.6 | |
| | 1년 이상 ~ 2년 미만 | 35 | 10.8 | |
| | 2년 이상 ~ 3년 미만 | 43 | 13.2 | |
| | 3년 이상 ~ 10년 미만 | 127 | 39.1 | |
| | 10년 이상 | 92 | 28.3 | |
| 주 평균 근무시간 | 40시간 미만 | 2 | 0.6 | |
| | 40시간 이상 ~ 50시간 미만 | 233 | 71.7 | |
| | 50시간 이상 ~ 60시간 미만 | 64 | 19.7 | |
| | 60시간 이상 | 26 | 8.0 | |

(계속)

| 측정변수 | 범주 | 빈도(명) | 비율(%) |
|------------------------------|--------------|-------|-------|
| 교육수준 | 고등학교 졸업 | 44 | 13.5 |
| | 2·3년제 대학교 졸업 | 61 | 18.8 |
| | 4년제 대학교 졸업 | 180 | 55.4 |
| | 대학원 졸업 이상 | 40 | 12.3 |
| 결혼여부 | 기혼 | 194 | 59.7 |
| | 미혼 | 131 | 40.3 |
| (기혼인 경우) 성별 | 남 | 105 | 32.3 |
| | 여 | 89 | 27.4 |
| (기혼인 경우) 배우자 직업 유무 | 유 | 139 | 42.8 |
| | 무 | 55 | 16.9 |
| 자녀 유무 | 유 | 176 | 54.2 |
| | 무 | 149 | 45.8 |
| (자녀가 있는 경우) 19세 미만의 자녀 유무 | 유 | 119 | 36.6 |
| | 무 | 57 | 17.5 |

주. N = 325

(45.8%)이었다. 자녀가 있는 응답자 중에서도 19세 미만의 자녀가 있는 응답자는 119명(36.6%), 19세 미만의 자녀가 없는 응답자는 57명(17.5%)이었다. 자세한 인구통계학적 정보를 표 1에 제시하였다.

측정도구

FIW 척도

FIW는 Gutek 등(1991)이 사용한 네 문항 중 홍선희, 양병화 그리고 오세진(1998)이 번안하여 사용한 세 문항을 이용하여 측정하였다. 그러나 본 자료에서 세 문항을 사용했을 때의 신뢰도는 .57로 다소 낮아서, 한 문항을 제거

한 후 두 문항만을 이용하였다. 최종적으로 사용된 문항은 '나는 집에서 해야 하는 일 때문에 직장에서 종종 피곤함을 느낀다.'와 '나의 직장동료나 상사는 내가 집안문제로 업무를 제대로 처리하지 못한다고 생각할 때가 있다.'이다. 본 연구에서의 신뢰도는 .62이고, 각 문항은 5점 척도로 측정하였다.

LMX 척도

LMX를 측정하기 위해 Scandura와 Graen(1984)에 의해 개발되었고, Graen과 Uhl-Bien(1995)에 의해 사용된 LMX-7 척도를 사용하였다. 본 연구에서는 배성현과 정기준(2007)이 번안한 것을 사용하였다. 총 문항 수는 일곱

문항이고, '상사의 결정이 애매해도 나는 상사를 신뢰한다.', '상사는 나의 잠재능력에 대해 잘 알고 있다.'와 같은 문항을 포함한다. 본 연구에서의 신뢰도는 .84이고, 각 문항은 5점 척도로 측정하였다.

조직몰입 척도

조직몰입의 하위요인인 정서적 몰입, 지속적 몰입, 그리고 규범적 몰입을 측정하기 위해 Lee, Allen, Meyer 및 Rhee(2001)의 연구에서 사용된 척도를 이용하였다. 척도는 각 하위요인 당 다섯 문항으로, 총 15문항으로 이루어져 있다. 정서적 몰입은 '나는 우리 회사의 문제를 진정 나 자신이 문제로 느낀다.', 지속적 몰입은 '회사를 옮기려고 하기에는 다른 선택의 폭이 너무 적다.', 규범적 몰입은 '만일 이 회사를 지금 그만둔다면 신뢰를 저버리는 것이라고 느낀다.'와 같은 문항들을 포함한다. 본 연구에서의 신뢰도는 각 하위요인 별로 .86(정서적 몰입), .80(지속적 몰입), .74(규범적 몰입)이고, 모든 문항은 5점 척도로 측정되었다.

OCB 척도

OCB의 하위요인인 OCB-I와 OCB-O를 측정하기 위해 Lee와 Allen(2002)이 개발한 것을 윤수민과 이재식(2010)이 변안한 척도를 사용하였다. 문항 수는 OCB-I를 측정하는 문항이 여덟 개, OCB-O를 측정하는 문항이 여덟 개로 총 16문항이다. OCB-I는 '자신이 업무로 지쳤을 때나 개인적으로 힘들 때도 동료에 대해서 진심으로 관심을 가지고 호의를 보인다.', OCB-O는 '아무도 강요하지 않았지만 회사의 이미지에 도움이 되는 행사에 참여 한다.'와 같은 문항들을 포함한다. 본 연구에서의 신뢰

도는 .85(OCB-I)와 .87(OCB-O)이고, 각 문항은 5점 척도로 측정하였다.

분석방법

먼저, 본 연구에 사용된 변인들 간의 관계를 알아보기 위해 SPSS 20.0을 사용하여 상관 분석을 실시하였다. 다음으로 일-가정 갈등과 결과변인들 사이의 조절효과를 검증하기 위해 SPSS 20.0에서 위계적 회귀 분석을 실시하였다. 이 때, 성별을 제외한 독립변인이 연속변인이므로 다중공선성의 문제를 피하고 결과를 의미 있게 해석하기 위해 평균 중심화를 실시하였다(Aiken & West, 1991). 성별은 범주변인이기 때문에 더미 코딩하였다(남 = 0, 여 = 1).

회귀 분석의 첫 번째 단계에서 평균 중심화된 FIW와 LMX, 그리고 성별을 입력하여 주효과를 알아보았고, 두 번째 단계에서는 세 개의 이원 상호작용항을 입력하였다. 즉, FIW와 LMX, FIW와 성별, 그리고 LMX와 성별의 상호작용항을 추가하였다. 마지막 단계에서는 FIW, LMX, 그리고 성별의 삼원 상호작용항을 추가하여 삼원 상호작용이 고유의 설명량을 가지는지를 관찰하였다(Cohen, Cohen, West & Aiken, 2013). 상호작용 효과가 유의하게 나타난 관계는 Aiken과 West(1991)의 방법을 이용한 단순 기울기 검증을 통해 상호작용 효과의 구체적인 양상을 확인하였다.

결 과

표 2에는 본 연구에서 사용된 변인들의 상관과 신뢰도, 평균 및 표준편차가 제시되어

표 2. 변인의 평균, 표준편차, 상관계수 및 신뢰도

| 변인 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-----------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. FIW | (.62) | | | | | | | |
| 2. LMX | -.03 | (.84) | | | | | | |
| 3. 성별 | .06 | .00 | - | | | | | |
| 4. 정서적 몰입 | -.05 | .34** | -.15** | (.86) | | | | |
| 5. 지속적 몰입 | .09 | .09 | -.04 | .12* | (.80) | | | |
| 6. 규범적 몰입 | .05 | .29** | -.03 | .60** | .08 | (.74) | | |
| 7. OCB-I | .01 | .31** | -.06 | .40** | .11 | .24** | (.85) | |
| 8. OCB-O | .08 | .36** | -.14* | .65** | .14* | .52** | .51** | (.87) |
| <i>M</i> | 2.45 | 3.10 | - | 3.07 | 3.41 | 2.86 | 3.51 | 3.14 |
| <i>SD</i> | 0.78 | 0.59 | - | 0.73 | 0.72 | 0.64 | 0.50 | 0.58 |

주. $N = 325$, * $p < .05$, ** $p < .01$. 대각선 괄호 안의 값은 변인의 신뢰도를 나타냄. 각 변인들의 범위는 1.00-5.00임. 성별은 더미코딩(남 = 0, 여 = 1). FIW = family interfering work, LMX = leader-member exchange, OCB-I = organizational citizenship behavior toward individuals, OCB-O = organizational citizenship behavior toward organization.

있다. 상관분석 결과, LMX는 조직몰입 중 정서적 몰입, $r = .34, p < .01$, 규범적 몰입과 정적 상관을 보였으나, $r = .29, p < .01$, 지속적 몰입과는 유의한 상관을 보이지 않았다, $r = .09, ns$. 또한 LMX는 OCB의 두 하위요인인 OCB-I, $r = .31, p < .01$, 그리고 OCB-O와 정적 상관을 보였다, $r = .36, p < .01$. 흥미롭게도 FIW는 모든 결과변인들과 유의한 상관을 보이지 않았다(표 2).

가설 검정을 위해 실시한 위계적 회귀분석 결과는 표 3에 제시되어 있다. 구체적인 결과는 다음과 같다. 표 3의 정서적 몰입에서 3단계 결과를 보면, FIW와 LMX 및 성별의 삼원 상호작용은 정서적 몰입에 대해 유의하였고, $\beta = .22, p < .01$, 2%의 변량을 추가적으로 설명하였다. 그림 1을 보면, 여자의 경우 LMX가 높을 때는 FIW가 증가하더라도 정서적

몰입이 증가하는 완충효과가 한계적 유의도 (marginal significance) 수준에서 나타났다, $\beta = .17, p < .10$. 반면, 남자의 경우에는 LMX가 높을수록 정서적 몰입에 대한 FIW의 부정적인 영향이 오히려 더 강해지는 것으로 나타났다, $\beta = -.24, p < .05$. 종합하면, 여자의 경우에만 LMX가 FIW와 정서적 몰입의 부적 관계를 완충하는 역할을 함으로 가설 1이 지지되었다. 반면 지속적 몰입의 경우, FIW와 LMX 및 성별의 삼원 상호작용이 유의하지 않아, $\beta = .07, ns$, 가설 2는 지지되지 않았다.

다음으로 FIW와 LMX 및 성별의 삼원 상호작용은 규범적 몰입에 대해 유의하였고, $\beta = .17, p < .05$, 1%의 변량을 추가적으로 설명하였다. 그림 2에서 보듯이, 여자의 경우 LMX가 높을 때는 FIW가 증가하더라도 규범적 몰입

표 3. FIW, LMX 및 성별이 조직몰입과 OCB의 하위요인에 미치는 영향에 대한 회귀분석

| 변인 | 정서적 몰입 | | | 지속적 몰입 | | | 규범적 몰입 | | | OCB-I | | | OCB-O | | |
|------------|--------------------|-----------------|--------------------|-------------------|-----------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|-----------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| | R ² | ΔR ² | β | R ² | ΔR ² | β | R ² | ΔR ² | β | R ² | ΔR ² | β | R ² | ΔR ² | β |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| FIW | | | -.03 | | | .10 [†] | | | .06 | | | .03 | | | .10 [†] |
| LMX | .14 ^{***} | | .34 ^{***} | .02 | | .09 | .09 ^{***} | | .30 ^{***} | .10 ^{***} | | .32 ^{***} | .15 ^{***} | | .36 ^{***} |
| 성별 | | | -.15 ^{**} | | | -.04 | | | -.04 | | | -.06 | | | -.14 ^{**} |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | |
| FIW | | | -.11 | | | .00 | | | .07 | | | -.06 | | | .03 |
| LMX | | | .27 ^{***} | | | .04 | | | .27 ^{***} | | | .26 ^{***} | | | .31 ^{***} |
| 성별 | | | -.15 ^{**} | .01 | | -.03 | .06 ^{**} | .04 ^{**} | -.04 | .09 ^{***} | .00 | -.06 | .17 ^{***} | .01 | -.15 ^{**} |
| FIW*LMX | .15 ^{***} | | .01 | | | -.15 ^{**} | | | .05 | | | -.01 | | | .08 |
| FIW*성별 | | | .11 | | | .15 [*] | | | -.01 | | | .12 [†] | | | .08 |
| LMX*성별 | | | .10 | | | .07 | | | .04 | | | .07 | | | .06 |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | |
| FIW | | | -.11 | | | .00 | | | .07 | | | -.06 | | | .04 |
| LMX | | | .29 ^{***} | | | .05 | | | .28 ^{***} | | | .27 ^{***} | | | .33 ^{***} |
| 성별 | | | -.14 ^{**} | | | -.03 | | | -.03 | | | -.05 | | | -.14 ^{**} |
| FIW*LMX | .18 ^{***} | | -.15 [*] | .02 ^{**} | | -.20 [*] | .06 ^{**} | .00 | -.06 | .12 ^{***} | .01 | -.08 | .18 ^{***} | .02 ^{**} | -.05 |
| FIW*성별 | | | .10 | | | .15 [†] | | | -.03 | | | .12 | | | .07 |
| LMX*성별 | | | .10 | | | .07 | | | .04 | | | .07 | | | .06 |
| FIW*LMX*성별 | | | .22 ^{**} | | | .07 | | | .17 [*] | | | .11 | | | .19 ^{**} |

주. N = 325, [†] p < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001. FIW = family interfering work, LMX = leader-member exchange.

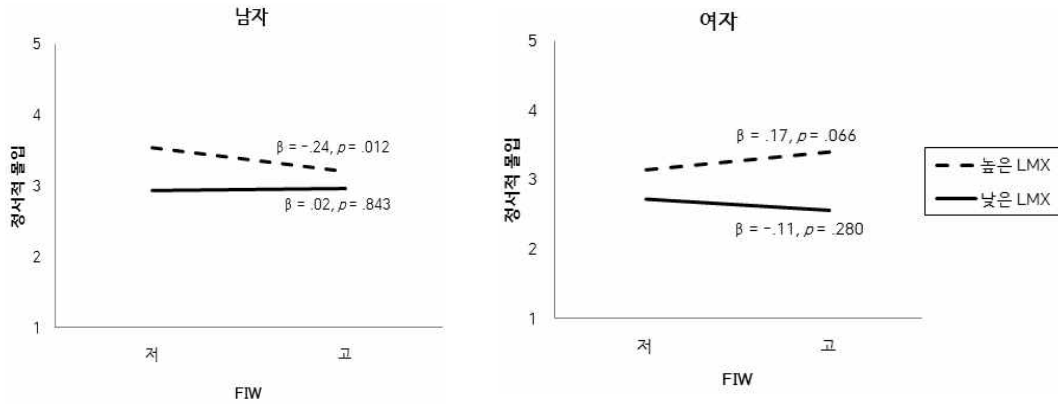


그림 1. 정서적 몰입에 대한 FIW, LMX, 그리고 성별의 삼원 상호작용

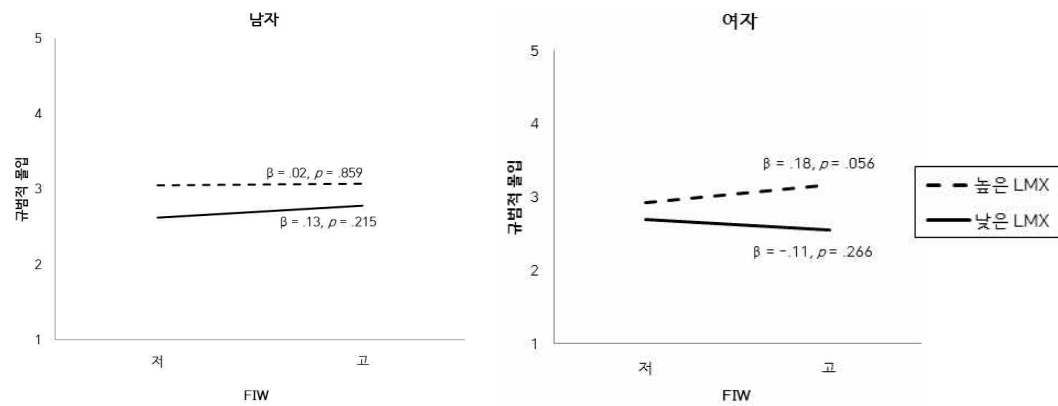


그림 2. 규범적 몰입에 대한 FIW, LMX, 그리고 성별의 삼원상호작용

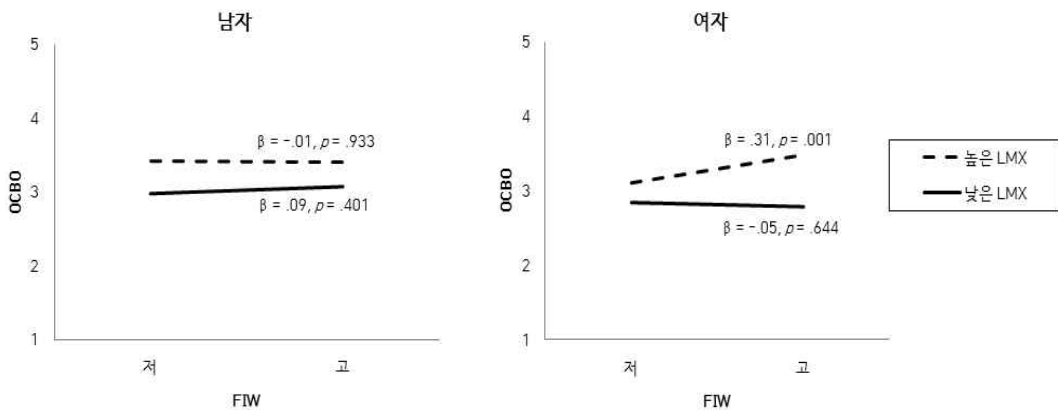


그림 3. OCB-O에 대한 FIW, LMX, 그리고 성별의 삼원 상호작용

이 증가하는 완충효과가 한계적 유의도 수준에서 나타났다, $\beta = .18, p < .10$. 반면, 남자의 경우에는 LMX의 수준에 따른 차이가 크게 나타나지 않았다. 이는 여자의 경우에만 LMX가 FIW와 규범적 몰입의 부적 관계를 완충시키는 역할을 한다는 것을 의미한다. 따라서 가설 3이 지지되었다.

한편, OCB의 하위요인인 OCB-I에 대한 FIW와 LMX 및 성별의 삼원 상호작용은 유의하지 않았다, $\beta = .11, ns$. 따라서 가설 4는 지지되지 않았다. 반면에 OCB-O에 대한 FIW와 LMX 및 성별의 삼원 상호작용은 유의한 것으로 나타났고, $\beta = .19, p < .01$, 2%의 변량을 추가적으로 설명하였다. 그림 3을 보면, 여자의 경우 LMX가 낮을 때는 FIW가 OCB-O에 영향을 주지 않았지만, $\beta = -.05, ns$, LMX가 높을 때는 FIW가 증가할 때 OCB-O가 오히려 증가한다는 것을 알 수 있다, $\beta = .31, p < .01$. 반면, 남자의 경우에는 LMX의 수준에 따른 차이가 나타나지 않았다. 이는 여자의 경우에만, LMX가 FIW와 OCB-O의 부적 관계를 완충시키는 역할을 한다는 것을 의미한다. 따라서 가설 5가 지지되었다.

종합하면, FIW와 LMX, 그리고 성별의 삼원 상호작용은 정서적 몰입과 규범적 몰입 및 OCB-O에 대해 유의하였다. 유의한 삼원 상호작용에 대한 그래프를 보면, 가설에서 예측한 것과 같이 여자의 경우에만 LMX의 완충효과가 나타났음을 알 수 있다. 특히, 여자의 경우 LMX가 높을 때 FIW와 정서적 몰입, FIW와 규범적 몰입, 그리고 FIW와 OCB-O의 관계가 정적으로 나타나 LMX의 강한 완충효과가 시사되었다.

논 의

본 연구에서는 직장인 325명을 대상으로 조직몰입과 OCB에 대한 일-가정 갈등, LMX, 그리고 성별의 삼원 상호작용 효과에 대해 알아보았다. 일-가정 갈등은 FIW로 측정되었다. FIW는 본 연구에서 사용한 다섯 가지 결과변인과 유의한 상관성이 없었으나, LMX 및 성별과 상호작용을 하여 정서적 몰입, 규범적 몰입, 그리고 OCB-O를 유의하게 설명하였다.

FIW, LMX, 그리고 성별의 삼원 상호작용을 구체적으로 살펴보면, 여성의 경우에만 FIW와 정서적 몰입, FIW와 규범적 몰입, 그리고 FIW와 OCB-O의 부적 관계에서 LMX의 완충효과가 나타났다. 이는 기혼여성근로자에 있어서 FIW와 직무탈진 간 관계를 상사지원이 완충한다는 것을 보여준 이전 연구(최규현, 박경규, 2013)와 일치하는 결과이다. 본 연구에서는 특히, 여성의 경우 LMX가 높을 때 각 관계가 정적 상관을 가지는 강한 완충효과가 나타났다. 이는 상사와의 관계의 질이 좋은 여성은 가정으로 인해 직장에서의 역할 수행이 방해될 때 생기는 역할 갈등이 높아도, 조직에 대한 정서적 애착(정서적 몰입)과 조직에 남아있어야 한다는 의무감(규범적 몰입), 그리고 조직을 향한 시민행동(OCB-O)이 감소하지 않고 오히려 증가할 수 있다는 것을 시사한다. 여성은 직장에 있을 때에도 가정 일을 어느 정도 생각하고 있고, 직장에서의 일이 가정 일에 의해 쉽게 방해받는 경향이 있다(Hall & Richter, 1988). 예를 들어, 자녀가 아플 경우 보통은 여성이 남성보다 먼저 연락을 받게 되고, 여성은 직장에 있을 때에도 가정의 문제를 우선적으로 해결해야 하는 입장에 놓이기 쉽다. 즉, 여성은 전통적인 성 역할에 따라

가정의 일에 민감하게 반응할 수밖에 없는 것이다. 따라서 여성은 가정이 원인이 되는 일-가정 갈등의 영향을 크게 받게 된다고 볼 수 있다. 이런 상황에서 여성 근로자가 상사와 좋은 관계를 유지해 왔다면, 상황을 이해 받을 수 있는 여지가 더 많고, 그로 인해 조직몰입과 OCB가 더 증가할 수 있는 것이다.

예측된 것과 같이 남성의 경우에는 LMX의 완충효과가 나타나지 않은 이유는 남성에게 부여된 성 역할에서 비롯되었을 수 있다. 김혜원(1997)의 연구에 따르면, 남성은 여성에 비해 사회적으로 자기를 개방하거나 도움을 요청하는 것에 대해 부정적으로 생각하는 경향이 있다. 남성은 어렸을 때부터 여성에 비해 사회적 지원을 얻는 것에 대해 제재를 받기 때문에 도움을 청하는 것에 대한 대가가 그로부터 받을 이익에 비해 더 크다고 생각하게 되는 것이다(김혜원, 1997). 이를 본 연구에 적용하면, 남성은 상사와의 관계가 좋더라도 일-가정 갈등으로 인한 자신의 어려움을 표현하거나, 상사로부터의 실질적인 지원을 구하지 않을 가능성이 있다. 이로 인해 LMX가 실질적인 자원의 역할을 하지 못하는 것이다. 게다가 남성의 경우 LMX가 높을수록 정서적 몰입에 대한 FIW의 부정적 효과가 오히려 강해지는 양상을 보였다. 이는 남성이 상사와 양질의 관계를 유지하는 것에 부정적 측면이 있을 가능성을 내포한다. 즉, 한국 사회에서 남성은 여성에 비해 위계적 질서를 중요시하기 때문에, 상사와 좋은 관계를 유지하기 위해 희생하는 측면이 있을 수 있다. 이 때, FIW처럼 다른 스트레스원이 작용할 경우, 결과가 더 악화될 지도 모른다. 추후에 남성의 LMX를 연구할 때는 이러한 사회문화적인 맥락을 고려하는 것이 도움이 될 것이다.

한편, 삼원 상호작용이 OCB-I를 예측하지는 못하였는데, 이는 OCB-I가 개인을 향한 시민행동을 측정하는 개념이기 때문일 수 있다. 즉, 조직몰입과 OCB-O는 조직을 향한 지각을 측정하는 개념인 것에 반해, OCB-I는 그 대상이 개인이기 때문에 대인관계와 같은 변인이 더 큰 영향을 미쳤을 가능성이 있다. OCB-I는 상사를 특정적으로 하지 않고, 직장 내 동료 등 보다 포괄적인 인간관계를 대상으로 하기 때문에 LMX에 의해서 비교적 영향을 받지 않을 수 있다.

본 연구를 통해 중요한 시사점을 도출할 수 있다. 먼저, 이전 연구(e.g., Reichl et al., 2014)에서 FIW가 결과변인에 미치는 영향은 약하거나 WIF가 결과변인에 미치는 영향보다 낮게 나왔고, 본 연구에서의 상관은 유의하지 않게 나타났다. 그러나 삼원상호작용의 결과에서 확인한 것과 같이, 이는 성별이나 LMX 등 각 개인이 가지고 있는 특성과 자원을 고려하지 않았기 때문일 수 있다. 결과변인에 대한 FIW의 효과가 다른 변인에 따라서 달라질 수 있음이 증명되었기에, 앞으로 FIW와 결과변인 간 관계에 대한 연구에서는 성별과 개인 자원의 유무를 함께 조사하는 것이 유용할 것이다.

실제 조직에서는 LMX를 일-가정 갈등에 대처하는 자원으로 활용할 수 있으며, 이 때 성별을 고려하는 것이 중요하다. 일-가정 갈등은 직장에 부정적인 영향을 미치기 때문에(e.g., Boles et al., 1997) 기업의 입장에서 일-가정 갈등에 대처하는 것은 중요한 과제이다. 이 중 FIW는 가정에서 기인하기 때문에 직접적 원인을 해결하는 것은 불가능 할 수 있는데(e.g., Byron, 2005; Michel et al., 2011), 이 때 기업에서 FIW에 대처할 수 있는 한 가지 방안으로

상사와의 관계의 질을 향상시킬 것을 제안한다. 그러나 이러한 대처방법은 여성 구성원에게 더 효과적일 수 있다. 따라서 여성 근로자가 많은 조직에서 일-가정 갈등에 대한 대처 방안을 마련할 경우, LMX의 향상을 고려하는 것이 효율적일 것이다.

이렇듯 일-가정 갈등에 대처하는 자원이 될 수 있는 LMX를 향상시키기 위해서는 상사에 대한 훈련이 효과적이라는 연구가 있다. Scandura와 Graen(1984)은 상사들을 대상으로 강의, 토론, 역할 모델링 방법을 통해 적극적인 경청 기술과 상호 간 기대를 교환하는 방법을 훈련시키고, 이를 바탕으로 실제 구성원들과의 일대일 실습을 진행하였다. 상사를 대상으로 한 훈련이 끝난 후, 구성원들은 생산성, 직무 만족, 상사에 대한 만족에 대해 응답하였다. 그 결과, 상사 훈련이 끝난 후의 점수가 훈련 전에 비해 증가하였다. 이러한 효과는 기존에 LMX 수준이 낮았던 구성원들에게 더 크게 나타났다(Scandura & Graen, 1984). 그러므로 상사를 대상으로 구성원과의 관계 개선 훈련이 효과적일 수 있다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 연구에서 사용된 척도 중 FIW 척도는 비교적 낮은 신뢰도를 보였다. 본 연구에서는 이러한 낮은 신뢰도의 문제를 개선하기 위해 한 문항을 추가적으로 제거하여 총 두 문항을 분석에 사용하였다. 문항 두 개를 사용했을 때의 FIW 척도 신뢰도는 .62였다. 탐색적인 연구의 경우 .60에서 .70 사이의 신뢰도가 허용될 수 있으나(Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014), 본 연구에서는 낮은 신뢰도가 문제가 될 수 있다. 낮은 신뢰도는 모집단의 효과크기를 감소시키는 단점이 있으므로(Schmidt & Hunter, 2014), 본 연구의 결과에 영향을 미쳐 가설을 보다

정밀히 확인하지 못했을 수 있기 때문이다. 즉, 실제로는 유의한 상호작용을 척도의 문제로 인해 탐지하지 못했을 가능성이 있다.

둘째, 삼원 상호작용을 검증하기에는 본 연구에서 사용한 표본 수가 충분히 크지 않았을 수 있다(Aiken & West, 1991). 삼원 상호작용 효과를 발견하기 위해서는 많은 수의 표본과 높은 신뢰도의 변인이 중요하고, 특히 변인의 신뢰도가 낮을 때는 더 많은 수의 표본이 필요하다(Dawson & Richter, 2006). 본 연구는 삼원 상호작용을 검증했을 뿐만 아니라, FIW의 신뢰도가 다소 낮았기 때문에 실제 연구에 사용되었던 표본보다 더 많은 수의 표본이 필요했을 수 있다.

셋째, 본 연구에서 이용한 온라인 패널은 일반적인 근로자들과 다른 특성을 가질 수 있다. 온라인 패널은 비교적 인터넷에 쉽게 접근할 수 있는 특성을 지닌다. 예를 들어, 생산직보다는 관리직이나 사무직 등에 근무하는 사람들이 설문에 더 접근하기 쉬웠을 수 있다. 실제로 본 연구의 참가자 중 생산직과 기술직 종사자의 비율은 사무직 종사자에 비해 현저히 적었다. 또한 패널은 온라인 설문에 참여함으로써 소정의 참가비를 받기 때문에 이로 인한 설문 참여 동기가 높았을 수 있다. 이러한 점들이 설문 결과에 영향을 미쳤을 가능성을 배제할 수 없다. 따라서 추후 연구에서는 온라인뿐만 아니라 오프라인을 이용한 방법을 병행하고, 더 다양한 직종의 근로자들을 포함시킬 것을 제안한다.

설문 방법과 관련하여, 본 연구에서는 자기가 직접 보고한 척도만을 사용하였기 때문에 동일방법편의(common method variance)가 발생할 수 있다. 동일방법편의란 자기 보고식 설문지와 같이 동일한 방법만을 이용하여 변량

을 측정한다면, 변량이 실제보다 과장될 수 있다는 문제이다(Spector, 2006). 이 문제를 해결하기 위해서는 개인의 태도나 감정을 묻는 질문 외에, 시간이나 횟수와 같이 객관적으로 응답할 수 있는 문항을 사용하는 것이 도움이 될 것이며, 자료를 수집하는 대상도 근로자 본인뿐만 아니라 동료나 상사까지 확장시켜 볼 수 있을 것이다. 특히 LMX의 경우, 상사가 보고한 LMX를 함께 측정하는 것이 중요한 것이다. Gerstner와 Day(1997)의 메타분석 연구에 따르면, 구성원이 보고한 LMX와 상사가 보고한 LMX의 상관은 .29였고, 신뢰도를 교정한 후의 상관은 .37이었다. 이는 LMX가 양방향적인 개념이라는 것을 감안할 때 상대적으로 낮은 정도로, 상사와 구성원이 보고한 LMX가 서로 다른 구성 개념일 수 있다는 것을 의미한다(Gerstner & Day, 1997). 따라서 추후 연구에서는 상사가 지각한 LMX와 구성원이 지각한 LMX를 구별하여 측정할 필요가 있다. 한편, OCB 역시 자기보고만을 측정했을 시 왜곡의 가능성이 있다. 첫째로, OCB가 본질적으로 바람직한 행동을 측정하는 것이므로, 자기보고만을 측정했을 시, 사회적 선의도(social desirability)의 영향을 받을 수 있다. 또한, OCB의 평정자나 평가 문항에 따라서 결과가 달라진다는 연구도 있다(Spector, Bauer, & Fox, 2010). 따라서 자기보고 뿐 아니라 상사나 동료의 보고를 통합하고, 행동의 빈도로 평정하는 것이 OCB를 더 잘 측정할 수 있다(Spector et al., 2010). 종합하면, 추후 연구에서는 LMX와 OCB 모두 다양한 평정자와 평가 방법을 통해 측정될 필요가 있다.

또한 결과를 해석함에 있어 한국의 문화적인 특성을 이해할 필요가 있다. O'Brien, Ganginis Del Pino, Yoo, Cinamon, 그리고

Han(2014)의 일-가정 갈등에 대한 문화 차이 연구에 따르면, 미국과 이스라엘의 여성에 비해 한국 여성이 지각하는 배우자의 지지와 고용주의 지지는 낮고, 우울은 높은 것으로 나타났다. 이들은 이러한 결과에 대해 다음과 같이 설명하였다. 현대 사회에 접어들면서 한국 여성들은 서양의 생활 방식에 적응하고 있으나, 여전히 전통적인 유교적 가치가 개인과 가정의 삶에 내재되어 있다. 이로 인해, 특히 한국 여성들이 일-가정 갈등으로 인해 어려움을 겪을 수 있다는 것이다. 또한 Lapierre와 Allen(2006)에 따르면, 가족 친화적 조직 분위기는 일-가정 갈등의 부정적인 영향을 유의하게 감소시킨다. 추후 연구에서는 일-가정 갈등의 맥락을 이해하는 데 있어, 성별이나 LMX와 같은 개인적이고 관계적인 요인들에 더하여, 문화 차이와 조직 분위기와 같은 거시적인 요인들을 함께 고려할 것을 제안한다.

몇 가지 제한점에도 불구하고 본 연구는 일-가정 갈등과 직장 내 결과변인들에 대한 기존의 연구에서 더 나아가, 이들 관계에서 다양한 조절변인의 역할을 밝혀낸 것에 의의가 있다. 연구 결과, LMX가 직장 내 결과변인에 미치는 일-가정 갈등의 부정적 영향을 감소시키는 자원의 역할을 하는데, 이러한 LMX 자원의 효용성은 성별에 따라 달라진다는 것이 밝혀졌다. 이는 일-가정 갈등의 맥락을 이해하기 위해서는 성별의 역할을 고려하는 것이 중요하다는 기존의 연구(e.g., 이은희, 2000; 장재윤, 김혜숙, 2003; Duxbury & Higgins, 1991)에 더불어, 일-가정 갈등의 부정적인 영향을 감소시키기 위한 자원을 탐색할 때도 성별을 고려해야 한다는 필요성을 제시한다. 따라서 연구자들과 실무자들이 일-가정 갈등의 부정적인 영향을 감소하기 위한 방안을 탐색하고자 한

다면, 성별과 자원의 상호작용을 함께 고려하는 것이 중요할 것이다.

참고문헌

- 김혜원 (1997). 사회적 지원(social support): 성별에 따른 차이와 그 의미를 중심으로. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 11(1), 23-40.
- 김효선, 차운아 (2009). 직장-가정 간 상호작용과 가족친화적 조직지원이 근로자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 22(4), 515-540.
- 배성현, 정기준 (2007). 인적특성변수 및 상사구성원 교환관계(LMX)와 조직구성원 태도와의 관계에서 심리적 계약 위반의 매개효과. 한국인사관리학회: 인사관리연구, 31(1), 95-124.
- 우정원, 홍혜영 (2011). 가족 친화적 조직분위기, 직장-가정갈등과 심리적 안녕감이 조직몰입에 미치는 영향. 한국심리학회지: 일반, 30(4), 933-957.
- 윤수민, 이재식 (2010). 고용경쟁력과 조직시민행동 사이의 관계: 직무 불안정성과 조직불안 및 직무열의의 이중 매개효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 23(2), 297-315.
- 이병재, 정태석 (2013). 직장-가정 갈등이 이직의도와 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 한국디지털정책학회: 디지털정책연구, 11(8), 75-93.
- 이은희 (2000). 일과 가족 갈등의 통합모형: 선행변인, 결과변인과의 관계. 한국심리학회지: 일반, 19(2), 1-42.
- 이주일, 유 경 (2010). 직장-가정 갈등의 세대차이와 직장-가정 갈등이 행복에 미치는 영향: 직장여성의 경우. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 23(3), 471-501.
- 장재윤 (2004). 직무 특성과 직장-가정간 갈등이 조직에 대한 애착 및 조직시민행동에 미치는 효과: 성차를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 17(1), 107-127.
- 장재윤, 김혜숙 (2003). 직장-가정간 갈등이 삶의 만족 및 직무 태도에 미치는 효과에 있어서의 성차: 우리나라 관리직 공무원들을 대상으로. 한국심리학회지: 사회문제, 9(1), 23-42.
- 최규현, 박경규 (2013). 가정에 의한 직장방해가 기혼여성근로자의 직무태도와 행동에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 26(3), 463-488.
- 통계청 (2010). <http://kostat.go.kr>에서 2015. 2. 6 자료 얻음.
- 통계청 (2011). <http://kostat.go.kr>에서 2015. 2. 6 자료 얻음.
- 통계청 (2012). <http://kostat.go.kr>에서 2015. 2. 6 자료 얻음.
- 홍선희, 양병화, 오세진 (1998). 관여, 기대 및 지지에 따른 직장-가정 갈등요인의 효과 모델 검증. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 11(2), 1-19.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 278-308.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to

- the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 151-169.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Beatty, C. A. (1996). The stress of managerial and professional women: Is the price too high? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 233-251.
- Boles, J. S., Johnston, M. W., & Hair, J. F. Jr. (1997). Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work related consequences. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17, 17-28.
- 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, 303-324.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169-198.
- 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, 99-108.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cullen J. C., & Hammer, L. B. (2007). Developing and testing a theoretical model linking work-family conflict to employee safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 266-278.
- Dawson, J. F., & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test. *Journal of Applied*

- Psychology*, 91, 917-926.
- De Jonge, J., & Dormann, C. (2006). Stressors, resources, and strain at work: A Longitudinal test of the triple-match principle. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1359-1374.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, 60-74.
- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 57-80.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Graen, G. B., Liden, R., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872.
- 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. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2014). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp.165-183). Washington, DC: American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, 560-568.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. F., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*(7th ed.). London: Pearson.
- Hall, D., & Richter, J. (1988). Balancing work life and home life: What can organizations do to help? *Academy of Management Executive*, 11, 213-223.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337-421.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2011). 조직심리학 제 2판 [Organizational psychology: A scientist-practitioner approach, 2nd ed.]. (박영석, 서용원, 이주일, 장재윤 역). 서울: 시그마프레스. (원전은 2008년에 출판).
- Lapierre, L. M., & Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for

- work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*, 169-181.
- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American Psychologist, 46*, 819-834.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology, 87*, 131-142.
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Rhee, K. Y. (2001). The three component model of organisational commitment: An application to South Korea. *Applied Psychology, 50*, 596-614.
- Livingston, B. A., & Judge, T. A. (2008). Emotional responses to work-family conflict: An examination of gender role orientation among working men and women. *Journal of Applied Psychology, 93*, 207-216.
- 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*, 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*, 126-138.
- McElwain, A. K., Korabik, K., & Rosin, H. M. (2005). An examination of gender differences in work-family conflict. *Canadian Journal of Behavioural Science, 37*, 283-298.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior, 32*, 689-725.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflicts and work-family conflict scales. *Journal of Applied Psychology, 81*, 400-410.
- O'Brien, K. M., Ganginis Del Pino, H. V., Yoo, S. K., Cinamon, R. G., & Han, Y. J. (2014). Work, family, support, and depression: Employed mothers in Israel, Korea, and the United states. *Journal of Counseling Psychology, 61*, 461-472.
- O'Driscoll, M. P., Ilgen, D. R., & Hildreth, K. (1992). Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experiences. *Journal of Applied Psychology, 77*, 272-279.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*,

- 122-141.
- 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*, 513-563.
- Poppleton, S., Briner, R. B., & Kiefer, T. (2008). The roles of context and everyday experience in understanding work-non-work relationships: A qualitative diary study of white- and blue-collar workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81*, 481-502.
- Reichl, C., Leiter, M. P., & Spinath, F. M. (2014). Work-nonwork conflict and burnout: A meta-analysis. *Human Relations, 67*, 979-1005.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology, 69*, 428-436.
- Schleicher, D. J., Hansen, S. D., & Fox, K. E. (2011). *Job attitudes and work values*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2014). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*, 653-663.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods, 9*, 221-232.
- Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology, 95*, 781-790.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 22*, 46-56.
- Thomson, H. B., & Werner, J. M. (1997). The impact of role conflict/facilitation on core and discretionary behaviors: Testing a mediated model. *Journal of Management, 23*, 583-601.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*, 601-617.

1차 원고접수 : 2015. 02. 09

2차 원고접수 : 2015. 05. 07

최종게재결정 : 2015. 05. 26

Interaction of work-family conflict, LMX, and sex in organizational commitment and organizational citizenship behaviors

Jiwon Jang

Hyung In Park

Department of Psychology, Chonnam National University

The current study examined the three-way interaction among work-family conflict, leader-member exchange (LMX), and sex in predicting organizational commitment and organizational citizenship behaviors (OCB). Specifically, it was hypothesized that LMX would alleviate detrimental effects of work-family conflict on organizational commitment and OCB in women but not in men. Work-family conflict was measured by family interfering work (FIW). In a sample of 325 workers, the three-way interaction among FIW, LMX, and sex was significant for affective commitment, normative commitment, and OCB toward organization (OCB-O). In particular, LMX alleviated the negative impact of FIW on affective commitment, normative commitment, and OCB-O among women, but not among men. This pattern was not observed on continuance commitment or OCB toward individuals (OCB-I). Implications and future research directions were discussed.

Key words : work-family conflict, LMX, sex, organizational commitment, OCB