

# 직장인의 관계갈등이 직무몰입에 미치는 영향: 마음챙김의 조절된 매개효과

김동현\*

서울벤처대학원대학교 사회복지상담학과 박사과정

변상해\*\*

서울벤처대학원대학교 사회복지상담학과 교수

## 국 문 요 약

본 연구에서는 직장인의 관계갈등이 직무몰입 미치는 영향에 대해 마음챙김의 조절효과가 유의한 것으로 이어지는지 서울·경기  
에 거주하고 있는 직장인을 대상으로 800부의 설문을 실시하여 분석에 사용하고자 한다.

현대사회 풍요로움의 시대이기도 하지만 시간적으로나 경제적으로 과도한 부담을 안고 살아가는 시대이기도 하다. 개인의 영역이  
보호되기 위해 그 영역을 관리보호 해주는 조직체계가 생겨나고 유지 해주며 긴밀한 상호관계적 문명사회가 만드는 여러 스트레스  
가 발생 되고 있다.

불신감과 긴장상태는 정신적 에너지를 저하 시키고 심리적소진과 직무스트레스로 인한 직장 내 생활과 가정 생활영역에 모두 자  
리 잡게 되어가고 있으며, 관계적 팽창은 기업의 인적자원 활용에 부정적인 영향을 끼침과 동시에 근로자의 직장생활 몰입 동기부  
여를 떨어뜨려 장기적으로 업무능력과 기업의 경쟁력이 지속적으로 증가하고 있다. 본 연구에서는 일반 성인들이 살아가고 있는 직  
장에서 발생할 수 있는 문제와 직장인의 심리적 취약점으로 인한 심각한 문제들이 대두되고 있어 관계갈등과 조직몰입에 대한 마음  
챙김의 조절된 매개효과를 확인해보고자 한다

본 연구에서는 직장인의 관계갈등이 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구를 마음챙김의 조절된 매개효과를 진행하고자 한다. 따라  
서 본 연구는 직장 내 관계갈등의 문제를 효과적으로 예방교육 하는것과 마음챙김을 통한 조직몰입개선에 대한 효과와 방안 마련에  
도움이 될 수 있을 것이며, 구체적 갈등 해결을 통한 기업 내 근무환경 개선과 근로자의 정서복지를 제공하는 정책과 연구와 관련  
된 구체적인 방안이 필요한 시사점을 도출하여 제시하고자 한다.

핵심어: 관계갈등, 직무몰입, 마음챙김

## I. 서론

급격히 팽창되고 있는 현대사회에서 이 시대를 살아가고  
있는 현대인들은 물질적 풍요로움과 동시에 관계적 빈곤  
함을 느끼기에 과도한 부담감을 갖고 더욱 긴밀한 상호관  
계형성에 노력 하지만 관계적 풍요로움이란 결과보다는  
오히려 관계갈등을 통한 여러 스트레스를 안고 살아가고  
있다.

통계청의 2018년 조사에서는 '관계에서 타인에게 원하는  
것'을 조사한 결과, 나의 진짜 모습을 알아봐 주는 사람이  
있었으면 좋겠다'가 73%, '나의 부족한 부분에 도움과 조

언을 아끼지 않는 사람이 있었으면 좋겠다'가 71.2%로 1,  
2위를 차지했습니다. 결과를 보니 사람들은 넓은 대인관계  
로 자신을 널리 알리기보다는, 자신의 진정한 모습을 이해  
받고 싶어 하고, 또 관계를 통해 자신의 부족한 부분을 발  
전시키고자 하는 마음이 있어 보이는 걸 알 수 있다.

2019년 통계청의 사회조사에 따르면 개인적 인간관계에  
만족하는 비율이 51.4%(매우 만족 15.4%, 약간 만족 36%)  
로 절반 이상되며 보통은 43.1%, 불만족은 5.5%(약간 불만  
족 4.6%, 매우 불만족 0.9%)로 나타났다.

2020년 통계청의 조사에 '인간관계 유지를 위한 노력을  
얼마나 하고 있느냐'는 질문에 응답자가 52.2%에서 38.4%

\*smailguy00@naver.com

\*\* jm9004@svu.ac.kr

로 줄어든 것을 확인할 수 있는데요. SNS 등 온라인 관계망이 넓어졌지만, 반면 인간관계를 유지하기 위한 노력은 줄어들었음을 알 수 있다.

사회단체 참여율 ‘2022 고령자 통계’에 따르면, 2021년 기준 65세 이상 고령자 중 전반적으로 만족하고 있다고 응답한 비중은 44.0%이며, 사회단체 참여 경험이 있는 고령자는 28.7%로 나타나 연령이 높아 갈수록 관계에 대한 소극적 참여율이 증가하고 있음을 보여준다.

직장에서도 상호관계적 의사소통이 원활하게 이루어지기 보다는 관계적 스트레스로 인한 갈등 상황이 발생하고 있다. 불신감과 긴장 상태는 정신적 에너지를 저하 시키고 심리적소진과 직무스트레스로 인한 직장 내 생활과 가정 생활영역에 모두 자리 잡게 되어가고 있다.

관계적 갈등은 기업의 인적자원 활용에 부정적인 영향을 끼침과 동시에 근로자의 직장생활 몰입 동기부여를 떨어뜨려 외부적으로 기능적 안전사고 발생과 내부적으로는 직장 내 괴롭힘 등의 사회적 문제로까지 대두됨에 따라 장기적으로는 업무능력과 기업의 경쟁력이 지속적으로 감소하고 있다.

본 연구에서는 일반 성인들이 살아가고 있는 직장에서 발생할 수 있는 문제와 직장인의 심리적 취약점으로 인한 심각한 문제들이 대두되고 있어 관계갈등과 조직몰입에 대한 마음챙김의 조절된 매개효과를 확인하여 직장 내 관계갈등의 문제를 효과적으로 예방교육 하는 것과 마음챙김을 통한 조직몰입개선에 대한 효과와 방안 마련에 도움이 될 수 있을 것이다.

구체적 갈등 해결을 통한 기업 내 근무환경 개선과 근로자의 정서복지를 제공하는 정책과 연구와 관련된 방안에 이바지할 것으로 사료 된다.

## II. 연구 배경

### 2.1. 관계갈등의 개념 및 구성요인

갈등은 개인이 대인관계를 형성하며 상호작용을 할 때 겪는 보편적인 현상이며, 동서양에서 각각 투쟁과 얽힘이라고 표현하고 있으나 원론적인 인식의 차원에서의 본질적인 일 또는 관계를 통해 발생 되고 관계와 관계의 충돌에 의해 일어나고 변화되는 등의 지속적 스트레스 상태를 말한다.

Malloy & Mcmurry(1996)는 사람들은 서로의 사고나 태도 및 가치관이 반드시 일치하는 경우는 없으므로 갈등은 자연스럽고 불가피하게 발생할 수 있다고 하였고, 이러한 이

유로 조직이론가들은 조직 내 또는 조직 간에 갈등으로 인해 발생하는 심리적, 행동적 측면에 집중하였다. 갈등 연구는 심리학, 사회학, 조직학 등 다양한 학문 분야에서 중요하게 다루어져 왔다.

관계갈등은 조직 내 팀워크가 일상화되고 있지만, 팀에서 효과적으로 일할 수 있는 방법을 찾는 것은 상당히 큰 도전이다. 그 도전들 중 하나는 팀 구성원 간에 실제 또는 감지된 차이로 인해 긴장하는 과정인 갈등을 줄여 관계를 통해 발생하는 까다롭고 얽혀있는 스트레스 상태를 해소하기 위한 연구는 활발히 이루어지고 있다.

Ross(1989)는 관계갈등을 집단 구성원들 사이에 과업과 직접적으로 관련이 없는 개인적 문제로 인한 충돌과 의견의 불일치가 있는 경우로 집단 구성원들 사이의 긴장, 분노, 불신, 위협, 적대와 같은 부정적인 정서를 포함하며 집단 내 마찰이나 좌절의 형태로 나타난다(고형욱, 2020).

Pelled(1996)의 연구에서 관계갈등은 조직구성원 간 업무 외적인 측면, 즉 인간 관계적 측면에서 나타날 수 있으며 조직구성원 간의 개인적 부조화나 의견의 불일치로 성격, 태도나 선호의 차이로 인해 발생하는 갈등으로 부정적 감정인 분노, 증오, 긴장, 실망, 불신, 위협 등의 측면을 포함한다고 하였다(이열리미, 2013).

관계갈등 관리의 연구는 조직의 효과성 측면에서 갈등을 생산적이고 건설적인 방향으로 관리하기 위하여 이루어졌으며 주로 이론적 논의와 아울러 대인갈등을 측정하기 위해 척도개발 차원으로 진행되어 왔고 여러차례 수정보완이 이루어지며 현대에 사용되는 척도를 통해 효과적으로 검증된 연구들이 활발히 진행 되고 있다.

Rahim(1983)은 자신에 대한 관심과 타인에 대한 관심의 두 차원으로 통합, 타협, 복종, 지배, 회피 5가지 유형의 라힘조직갈등척도(Rahim Organizational Conflict Inventory II, ROCI-II)를 개발하였다. Wilmot & Hocker(2001)는 ‘자신에 대한 관심과 타인의 대한 관심’의 정도에 따라서 협력형, 타협형, 순응형, 경쟁형, 회피형으로 구분하였고, 안혜경(2022)은 역할갈등, 과업갈등, 관계갈등을 중심으로 조직 내 갈등발생 요인과 조절요인에 관한 연구에서 조직 내 갈등의 정도는 조직몰입에 미치는 영향이 상이하다고 하였다.

따라서 관계갈등은 다양한 조직 침묵, 과업갈등, 팀 성과 등의 다양하게 연계된 연구를 통해 조직효과성과 유효성에 부정적인 영향을 주며 개인이 타인과의 관계에서 갈등이나 긴장을 느끼게 되면, 관계에 대한 만족이 떨어질 수 있고 볼 수 있다.

## 2.2. 직무몰입의 개념 및 구성요인

몰입(flow)은 현대 심리학의 개념 중 일반인들에게 가장 널리 알려진 개념 중의 하나이다. 사람들은 몰입을 통해 교육적 성과나 조직경영 및 업무의 효율을 높일 수 있을 뿐만 아니라 여가생활의 만족도를 높이고, 자기긍정의 효과를 가져 온다는 점에서 주목하고 있다.

직무몰입에 대해 연구하기 시작한 Kahn(1990)에 따르면, 직무몰입에서의 몰입은 자신의 업무에 스스로 정서적, 인지적, 육체적 에너지를 투입하는 것을 의미한다. 그는 그동안 많은 연구자들에 의해 연구되었던 조직몰입, 내적 동기유발 등과 같은 개념들이 자신의 업무와 관련해 조직 구성원의 일상의 경험을 잘 반영하지 못한다고 비판하였고, 이에 대한 대안으로 개인 몰입(personal engagement)을 제시하였다.

Schaufeli(2002, 2014)는 직무몰입을 조직 구성원이 자신의 일과 관련하여 가지는 태도로서 활력(vigor), 몰두(absorption), 헌신(dedication)을 특징으로 하는 긍정적이고 충만한 심리상태'로 조작적 정의를 하였고, 직원의 열의, 직원의 몰입의 의미와 거의 동일하게 사용되지만, 직무몰입은 개인과 직무의 관계를 설명한다면 직원의 열의는 개인과 조직의 관계를 설명 하였다. 그러므로 직무몰입이 높은 조직 구성원은 자신의 에너지를 업무에 더 투입함으로써 경쟁우위로 중요변인으로 인식하고 직무성과를 높임으로서 개인의 의도, 태도, 성과에 긍정적인 영향을 미쳐 조직시민행동의 촉진과 향상으로 연결된다고 할 수 있다.

## 2.3. 마음챙김의 개념과 구성요인

Freud(1959)는 분석가의 태도로서 엡스타인(Epstein, 1990)은 '고르게 떠 있는 주의(evenly suspended attention)'를 강조하였는데, 이는 자각의 장(field)내에서 일어나는 모든 현상에 대하여 분별하지 않으면서 고르고 동일한 주의를 기울이는 최적의 주의 태도(optimal attentional stance)를 가리킨다.

Dimidjian & Linehan(2003)은 마음챙김의 요소로 주의를 기울여 관찰하기, 내적 외적현상에 주의를 기울이고 민감하게 자각하기, 기술하기와 명명하기, 비판단적으로 수용하기와 허용하기, 현재에 집중하기 등을 제안하고 있다.

Grossman(2004)은 마음챙김 명상이 다른 명상과 구분되는 가장 큰 특징은 명상의 대상을 고정시키지 않고 모든 현상을 있는 그대로 바라본다는 것이다. 일반적으로 명상은 주의집중의 대상을 정하고 그 대상에 순수하게 마음을두

는데, 그 집중의 대상에 따라 명상의 종류도 다양하다. 그러나 마음챙김 명상에서는 주의집중의 대상을 미리 정하지 않고 매순간의 경험에 주의집중을 한다고 하였다.

Germer(2012)는 sati를 일어나고 사라지는 몸과 마음의 현상을 감지하여 '알아차리는 것'을 말하며 기억(remembering)이라는 의미가 있다고 하였고, sati는 '기억하다'라는 의미를 지닌 동사 어근에서 파생된 명사로서 과거를 기억하는 기능이라기보다는 '마음의 현전', '현재에 대한 주의집중', '분명한 알아차림', '충분히 깨어있음', '주의 깊음'을 의미와 '마음이 대상(身受心法)을 놓치지 않고 포착하는 것'이다. 마음작용은 고정 불변의 실체가 아니라 조건에 의해서 생겼다가 사라지는, 연기(緣起)하는 정신활동을 말한다.

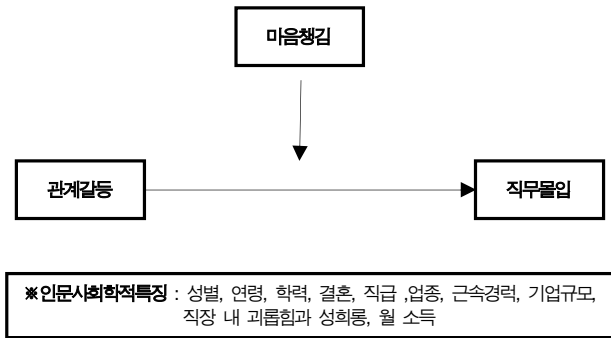
심지은·윤호근(2008)은 마음챙김의 요소를 다면적으로 파악한 연구들에서 마음챙김의 주된 특성을 요약하자면, 1) 애쓰지 않고 선택 없는 현재의 경험에 주의를 유지하고 집중하는 '주의집중', 2) 경험에 대해 판단하지 않고 있는 그대로 받아들이는 '비판단적 수용', 3) 현상에 대한 즉각적이고 명료한 알아차림을 의미하는 '자각', 4) 관찰한 속성에 대하여 말로 명명하는 '기술', 5) 내적 경험에 압도되어 자동적으로 반응하지 않고, 관찰자의 위치에서 현상을 바라보는 '비자동성 혹은 탈중심적 주의' 등으로 구성되어 있음을 알 수 있다고 하였다.

본 연구에서 마음챙김이 비판단적 수용, 주의집중, 자각, 관찰하기를 통해 직장인의 관계갈등이 직무몰입에 미치는 영향에 대하여 연구하고자 한다.

## III. 연구방법

### 3.1. 가설설정 및 연구모형

본 연구에서는 직장인의 관계갈등이 직무몰입에 미치는 영향과 마음챙김의 조절된 매개효과를 하는지를 알아보기 위하여 그림 III-1과 같이 직장인의 관계갈등이 직무몰입에 직접적으로 미치는 영향을 유의하며, 마음챙김의 조절효과가 유의한 것으로 가정하는 연구모형을 <그림 1>과 같이 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

본 연구의 가설은 다음과 같다.

**연구가설 1:** 직장인의 인구사회학적 특성에 따른 주요 변수의 집단 간 차이가 있을 것이다

**연구가설 2:** 직장인의 관계갈등이 직무몰입에 영향을 미칠 것이다.

**연구가설 3:** 직장인의 관계갈등과 직무몰입의 영향 관계에서 마음챙김의 조절된 매개효과가 있을 것이다.

### 3.2. 연구대상 및 분석방법

본 연구를 위해 서울·경기에 거주하고 있는 직장인을 대상으로 설문을 실시하고자 한다.

본 연구에 사용될 설문지의 배부 치 회수는 2023년 4월 17일에서 4월 30일까지 2주간 시행하며 800부의 설문지를 배부하고 회수하여 그중 불성실할 응답을 하거나 빠진 응답이 있는 설문을 제외하여 분석에 사용하고자 한다.

직장인의 관계갈등이 직무몰입에 미치는 영향 관계에서 마음챙김의 조절된 매개효과를 분석하기 위한 목적으로 수행하고자 한다.

본 연구의 가설을 검증하기 위해 설문자료의 분석은 SPSS v. 24와 SPSS 프로세스 매크로(Process macro) v.3.4를 활용할 것이다.

첫째, 측정도구의 타당도와 신뢰도를 알아보기 위해 요인 분석과 Cronbach's  $\alpha$  검증을 실시하고 연구대상의 인구사회학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석 (frequency analysis) 을 실시할 것이다.

둘째, 주요 변수의 수준 파악을 위한 기술 통계량과 자료의 정규성 분포의 충족 여부를 판단하기 위한 왜도와 첨도를 산출하였고 주요 변수 간 영향력을 분석하기 위해

피어슨 상관관계 분석 하고, 연구대상의 인구사회학적 특성과 관련 변수 간 차이를 분석하기 위해 t검증과 동질성 가정할 경우 일원배치분산분석(one way ANOVA), 동질성을 가정하지 않은 경우는 웰치(Welch)분석을 실시하고 사후 검증을 할 것이다.

셋째, 주요 변수에 대한 관계분석을 위해 독립변수 및 변수별 하위요인을 고려하여 다중회귀분석을 실시하고 다중공선성을 검증하고, 직장인의 관계갈등과 직무몰입의 영향 관계에서 마음챙김의 조절된 매개효과 분석은 헤이어즈(Hayes, 2013)가 제안한 SPSS 프로세스 매크로 v.3.4를 활용하였으며 Bootstrapping을 통해 간접효과의 경로별 유의성을 검증하고자 한다.

### 참고문헌

고형욱(2020). *감정노동이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 일터영성과 관계갈등의 조절된 매개효과를 중심으로* 석사학위논문, 건국대학교 대학원.

박여울(2012). *유아교사의 소진경험에 관한 연구: 근거이론을 적용하여* 석사학위논문, 전북대학교 교육대학원.

심지은·윤호근(2008). *상담자 교육에서의 마음챙김 적용*. *한국전강심리학회지*, 13(2) 307-328

안혜경(2022). *조직 내 갈등발생 요인과 조절요인에 관한 연구: 역할갈등, 과업갈등, 관계갈등을 중심으로* 박사학위논문, 계명대학교 대학원.

오선균(2001). *보육교사 직무만족과 소진에 관한 연구* 석사학위논문, 청주대학교 행정대학원.

윤혜미(1993). *소진: 그 다면적 이해와 대응방안*. *한국사회복지학*, 22, 118-141.

Bass, B. M.(1985). *Leadership & performance beyond expectations*. NewYork, NY: Free Press.

Beehr, T. A., & Newman, J. E.(1978). *Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, Model and Literature Review*. *Personal Psychology*, 31(4) 232-245.

Dimidjian, S., & Linehan, M. M.(2003). *Defining an agenda for future research on the clinical application of mindfulness practice*. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 166-171.

Freudenberger, H. J.(1974). *Staff burn-out*. *The Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.

Germer, C. K., Siegel, R. D., & Fulton, P. R.(2012). *마음챙김과 심리 치료: 불교명상과 심리학의 만남 [Mindfulness and Psychotherapy]*. (김재성 역). 서울: 학지사(원전은 2005년에 출판).

Grossman, P., Niemann, L., Schmidt, S., & Walach, H.(2004). *Mindfulness-based stress reduction and health benefits: A meta-analysis*. *Journal of Psychosomatic Research*, 57(1), 35-43.

Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal*

- engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724..
- Malloy, H. L., & McMurray, P.(1996). Conflict strategies and resolutions: Peer conflict in an integrated early childhood classroom. *Early Childhood Research Quarterly*, 11, 185-206
- Maslach, C., & Jackson, S. E.(1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of occupational Behavior*, 2(2) 99-113.
- McGrath, J. E.(1970). *Social and psychological factors in stress*. Illinois Univat Urbana Dept Of Psychology.
- Pelled, L. H.(1996b). Relational demography and perceptions of group conflict and performance: A field investigation. *International Journal of Conflict management*, 7, 230-246
- Rahim, A., & Bonoma, T. V.(1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3), 1323-1344.
- Roos, L. L., & Starke, F. A.(1981). Organizational roles. *Handbook of organizational design*. 1, 290-308.
- Wilmot, W. W., & Hocker, J. L.(2001). *Interpersonal conflict (6th eds)*. NY: McGraw-Hill
- Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B.(2002). Burnout and engagement in university students across-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464-481.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B.(2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Zang, Z., Waldman, D. A., & Wang, Z.(2012). A multilevel investigation of leader-member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance. *Personnel Psychology*, 65, 49-78.