

직장-가정 갈등 발생의 원인 및 해결방안에 대한 연구: 구성원들의 회복탄력성, 조직지원인식을 중심으로

최다연¹, 이형석^{2*}, 이인석³, 이현규¹, 김승진⁴

¹서강대 경영학과 박사과정, ²고려대 기술경영전문대학교 부교수, ³서강대 경영학과 교수, ⁴동국대 경영학과 강사

The Study on the Causes and Solutions of Work-family Conflict: With a focus on Employees' Resilience and Perceived Organizational Support

Da-Yeon, Choi¹, Hyung-Seog, Lee^{2*}, Insuk Lee³, Hyun-Kue, Lee¹, Seung-Jin, Kim⁴

¹Doctoral Candidate, Business School, Sogang University

²Associate Professor, Graduate School of Management of Technology, Korea University

³Professor, Business School, Sogang University

⁴Lecture, Business School, Dongguk University

요약 본 연구는 직장-가정 갈등의 직장 차원의 원인 중 하나를 비인격적 감독으로, 해결방안이 될 개인 특성을 회복탄력성, 조직적 조치를 조직지원인식으로 보고 자원보존이론의 자원 손실, 자원 투자, 자원 대체 차원에서 실증연구를 실시하였다. 수도권 소재의 기업에 근무하는 직장인 136명을 대상으로 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 비인격적 감독은 직장-가정 갈등에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 조절효과 분석의 경우, 회복탄력성이 비인격적 감독과 직장-가정 갈등의 관계를 완화하는 방향으로 조절하는 것으로 밝혀졌다. 그러나 조직지원인식은 조절하지 못하는 것으로 나타났다. 본 연구는 비인격적 감독처럼 가정에도 영향을 미치는 직장 스트레스요인에 쉽게 노출되는 국내 직장인들에게 유용할 것이다. 기업은 직원이 겪는 직장문제가 가정문제에 지장이 되지 않도록 상사와 관련된 스트레스요인을 해결하고 직원의 회복탄력성을 함양하되, 향후에 일반적인 조직지원보다 다른 사회적 지원 및 조직적 조치를 찾아야 한다.

키워드 : 비인격적 감독, 직장-가정 갈등, 회복탄력성, 조직지원인식, 자원보존이론

Abstract We examine the relationship between abusive supervision and work-family conflict, and the moderating effects of employee's resilience and perceived organizational support. We collected the employees' sample(n=136) and conducted multiple hierarchical regression analysis. Abusive supervision has a significant positive effect on work-family conflict. Subordinate's resilience has a buffer effect on the main relationship, but perceived organizational support has no significant moderating effect. This study will be helpful for employees who are suffered from work-family conflict.

Key Words : Abusive supervision, Work-family conflict, Resilience, Perceived organizational support, Conservation of resource

*Corresponding Author : Hyung-Seg, Lee(korea2020@korea.ac.kr)

Received February 28, 2023

Accepted May 20, 2023

Revised May 6, 2023

Published May 28, 2023

1. 서론

MZ세대 같은 젊은 세대의 구직자들의 66.5%(복수 응답)가 일자리를 선택할 때 일과 삶의 균형(work-life balance)을 가장 중요하게 보고 있으며, 물질적 보상보다 개인적 시간의 확보를 선호하고 있다[1]. 그 점에서 직장인들은 직장 생활과 직장 외(가정) 생활을 별개라고 인식하지만, 가정은 직장 영역에서 받은 스트레스를 회복할 수 있는 휴식처이기 때문에[2] 안정적인 가정생활도 직장 생활 못지않게 중요하다. 그러나 많은 이들이 직장생활과 가정생활이 균형을 유지하지 못하고 두 역할 간의 갈등을 겪기도 한다. 이러한 직장-가정 갈등의 주요 원인 중 하나가 직장 스트레스요인이며[3], 그 요인 중 하나로 비인격적 감독 같은 직장 상사의 지속적인 괴롭힘이 있다. 상사의 비인격적 감독 행위로 인한 자원 낭비와 정신적인 스트레스, 공격적 행위는 직장뿐만 아니라 가정에서도 발생한다. 비인격적 감독과 직장-가정 갈등의 관계를 검증한 선행연구들은 자원보존이론, 전이이론, 역할이론 등 다양한 이론들을 도입하였다. 그러나 이러한 이론들의 혼재는 이론적인 발전을 가져다주어도 직원들이 비인격적 감독으로 인한 시간, 정서적 에너지 등 자원 손실에 대처하는 방법, 그러한 자원 손실을 보완하는 방향으로 남은 자원을 투자하는 방법을 수립하는데 어려움을 준다. 특히 한정된 자원을 가지고 있으며 상사로부터 지속적인 스트레스를 받는 직원들에게 그런 스트레스에 초점을 맞춘 해결 방안이 필요하다. 자원보존이론은 다양한 스트레스 이론들을 포괄한 모델이다[4]. 본 연구는 자원보존이론을 토대로 비인격적 감독이 직장-가정 갈등에 어떻게 영향을 미치는지를 연구함으로써 이론적·실무적 의의를 보완하는 것을 목표로 한다.

스트레스요인인 비인격적 감독의 파급효과를 약화할 개인 특성[4], 조직적 조치[5]를 동시에 파악하는 것이 중요하다. 자원의 고갈은 개인의 건강과 웰빙에 부정적인 결과를 낳기 때문에[6] 자원의 고갈, 피로를 부르는 스트레스요인들로부터 빠르게 회복하는 것이 중요하다[7]. 회복탄력성은 비인격적 감독으로 인해 손실된 자원을 회복시킬 자원이 될 것으로 예측한다. 또한, 복지제도가 잘된 일자리를 선호한다고 응답하는 직장인들이 있다는 점[1]에서 조직이 직원들에게 제공하는 복지제도가 조직적 조치를 직원들이 인식하는 조직지원은 중요하다. 조직지원인식은 직원들에게 필요한 자원을 제공함으로써 직장-

가정 갈등에 대한 비인격적 감독의 영향력을 약화할 것으로 예측한다.

연구목적은 다음과 같이 정리된다. 첫째, 상사의 비인격적 감독이 부하직원의 직장-가정 갈등에 어떻게 영향을 미치는지를 자원보존이론의 자원 손실을 토대로 연구하는 것이다. 둘째, 그 영향력을 완화할 개인 및 조직 차원의 방안을 자원보존이론의 자원 투자, 자원 대체 차원에서 탐구하는 것이다. 본 연구는 이론적 근거들을 토대로 연구모형을 만든 다음에 실증분석을 실시하고 시사점들을 도출하는 식으로 진행한다.

2. 선행연구

2.1 비인격적 감독과 직장-가정과 갈등의 관계

비인격적 감독(abusive supervision)은 상사가 신체적 접촉이 제외된 적대적인 언어적·비언어적 행위를 지속적으로 하는 일에 대한 부하직원의 인식을 의미한다[8]. 직장-가정 갈등(work-family conflict)은 직장과의 역할 압력이 상충될 때 발생하는 역할 간 갈등을 의미한다[9].

자원보존이론(Conservation of Resource)의 기본 가정은 개인은 자신이 소중하게 생각하는 자원을 습득하고, 유지하고, 보호하고, 조성하려는 노력을 한다는 것이다[4,10]. 그러나 개인이 보유한 자원은 한정되어 있기 때문에[10] 상사의 공격적인 행위에 대처하는 상황 속에서 해당 직원들이 소진되고 그로 인해 직무상의 스트레스가 발생한다[8]. 그 이후 자원의 손실을 최소화하기 위해서 자원을 보존하려는 동기가 발생한다[4,11].

직장이나 가정 중 한 영역에서의 자원의 잠재적 혹은 실제 손실은 직장과의 역할의 역할을 꼭에 하듯이 소화할 때 발생하고[12] 두 영역 간 상호관계의 갈등의 원인이 된다[13]. 비인격적 감독을 인식한 직원이 지속적으로 자원의 손실을 겪으면 점차 자원 손실에 취약해진다[10]. 비인격적 감독을 지속적으로 겪는 부하 직원은 업무에 더 많은 자원(시간, 에너지 등)을 투자하게 되며, 그 부정적인 효과는 누적된다[14,15]. 그 결과로 가정에 투자할 시간이 직장 문제 때문에 줄어들거나[8], 상사에 대한 정서노동을 시행하여 정서적 자원이 고갈되어 심리적 건강과 피로가 누적되거나[11], 공격적 충동을 조절할 자원이 부족해져 공격적인 행위를 보이게 되는 등[10,16,17] 가정 역할을 성공적으로 수행하지 못하게 된다.

이상의 이론적 근거들을 토대로 다음과 같은 가설이 도출된다.

가설1: 비인격적 감독은 직장-가정 갈등에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 회복탄력성의 조절효과

회복탄력성(resilience)은 '손실, 고난, 역경에 직면해도 이를 효과적으로 대처하고 적응하는 능력'을 의미한다[18]. 자원보존이론에 따르면, 개인이 보유한 자원이 고갈 되었을 때, 자원을 보충해야 한다[10,15]. 자원 손실에 대한 개인의 반응이 서로 다르기 때문에 개인 차이 변수는 중요한 요인이 된다[12,17,19]. 또한 자원 손실로부터 자원을 보호하거나 회복하고, 자원을 획득하기 위해 자원을 투자해야 한다[10]. 개인 차이 변수 중 하나인 회복탄력성은 부하직원에게 극심한 조직 내 스트레스 상황으로 인식되는 비인격적 감독[8]의 부정적인 영향력을 완화하는 요인이 될 수 있다. 회복탄력성은 스트레스, 역경을 극복하고 개인의 행복을 높이기 위한 개인 특성이며, 스트레스에 대처하는 일반적인 능력을 향상한다[4]. 개인의 심리적 자원으로써 회복탄력성은 상사의 비인격적 감독에서 비롯된 스트레스로부터 개인을 빠르게 회복시키고 더 나아가 성장 기회 발견을 위한 새로운 가능성을 제시한다[20]. 따라서 회복탄력성이 높을수록 비인격적 감독으로 인한 자원 손실에 덜 부정적인 반응을 보이고 그러한 손실에 대비하기 위해서 회복탄력성을 투자할 것이다.

이상의 이론적 근거들을 토대로 다음과 같은 가설이 도출된다.

가설2: 회복탄력성은 비인격적 감독과 직장-가정 갈등의 관계를 조절하며, 그 수준이 높을수록 해당 관계는 약해질 것이다.

2.3 조직지원인식의 조절효과

조직지원인식(perceived organizational support)은 구성원이 조직이 자신들의 공헌을 가치 있게 여기고 자신들의 웰빙에 관심을 보이는 정도에 대한 일반적인 믿음[21]을 의미한다.

자원이 손실되면 다른 자원 영역에서 동등한 가치를 지닌 2차 자원으로 대체가 된다[10]. 사회적 지원은 다른 자원의 회복을 돕는 매우 중요한 외부 자원이라는 점[22]에서 시간, 에너지 등 개인의 자원을 대체할 수 있는 가치를 지니고 있을 것이다. 조직지원은 사회적 지원 중 하나

로써[23] 한 영역의 스트레스가 다른 영역에 미치는 영향력을 완충하는 자원으로 작용하며[24] 한정된 자원들을 유지하게 한다[3]. 가정 지원적인 직무환경이 직장 역할과 비(非)직장(가정) 역할의 균형을 맞추는 대처 자원이 되며 조직지원인식에 이러한 가정지원이 포함된 점에서[25] 조직지원인식은 조직이 주는 자원으로 대체될 수 있다[13].

이러한 과정은 스트레스요인 중 하나인 비인격적 감독에도 적용이 가능하다. 상사로부터 피해를 보아도 조직이 자신에게 관심을 보이거나 자신의 공헌을 인정한다고 믿는다면 조직이 제공하는 사회적 지원이 비인격적 감독으로 인한 자원손실에 대처할 것이다. 이러한 지원은 외부 자원으로써 가정 역할 수행에 필요한 자원을 대체할 것이다.

이상의 이론적 근거들을 토대로 다음과 같은 가설이 도출된다.

가설 3: 조직지원인식은 비인격적 감독과 직장-가정 갈등의 관계를 조절하며, 그 수준이 높을수록 해당 관계는 약해질 것이다.

3. 연구방법

3.1 연구설계

연구 가설들과 그 이론적 근거들을 정리한 연구모형은 다음과 같다.

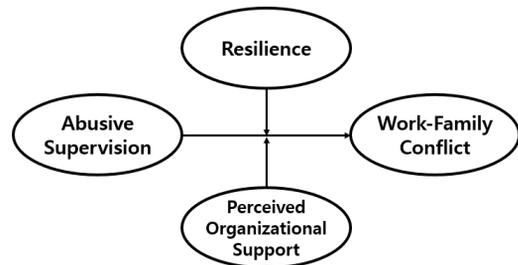


Fig. 1. Research model

3.2 연구대상

본 연구는 2019년 10월 16일부터 11월 9일까지 수도권 소재의 기업(서울, 경기)에 근무하는 직장인들에게 설문지를 배포하였다. 자기보고식 설문지의 효과를 높이면서 설문조사 참여자들에게 솔직한 답변을 기재할 수 있도록

사전에 설문 목적을 설명하고 참여자들을 익명으로 처리하였다. 200부의 설문지를 배포한 이후, 총 178부의 설문지를 직접 회수하였다. 표기되지 않은 항목이 있거나 불성실하게 응답한 설문지, 연구 주제와 무관 되게 작성된 설문지(예: 비인격적 감독의 모든 항목을 1로 응답한 경우) 42부를 제거하여 총 136부의 설문지(응답률 68%)를 최종 분석용으로 활용하였다.

3.3 연구도구

3.3.1 비인격적 감독

Tepper BJ[8]가 개발한 15개 항목 중에서 한국적 상황에 부합되는 항목들로 8개를 선정한 JW Han[26], Tepper BJ[8]의 척도를 비인격적 감독을 능동적인 유형(5개 항목)과 수동적인 유형(5개 항목)으로 분류하여 전자를 사용한 Mitchell MS & Ambrose ML[27]을 참조하여 8개의 항목을 선정하였다. 설문항목들은 상사가 자신을 무시하거나 비난하는 등 상사가 비인격적인 발언을 적극적으로 하는 것을 부하직원이 인식하는 정도로 구성되어 있다. 본 연구에 쓰인 항목들은 "나의 상사는 나를 존중해주지 않고 무례하게 대할 때가 있다," "나의 상사는 나에게 대해 좋지 않은 이야기를 다른 사람에게 할 때가 있다," "상사는 과거의 내 실수와 잘못을 들추어 말하곤 한다," "나의 상사는 다른 사람들이 보는 앞에서 나를 비난한다," "나의 상사는 내 능력을 무시하는 말을 하곤 한다," "나의 상사는 다른 이유로 화가 나있을 때 나에게 화풀이를 한다," "나의 상사는 내가 일하는데 많은 노력을 기울였음에도 내 업적으로 돌리지 않는다," "나의 상사는 난처한 상황을 모면하기 위해 나를 탓할 때가 있다"로 구성되어 있다. Likert 5점 척도로 측정하였다. 점수가 높을수록 비인격적 감독을 자주 인식한다는 의미이다. 본 연구의 Cronbach's α 는 0.924로 나왔다.

3.3.2 직장-가정 갈등

Carlson DS 등[28]이 사용한 9가지 항목을 선정하였다. 각각 시간 기반 직장-가정 갈등 3항목, 긴장 기반 직장-가정 갈등 3항목, 행동 기반 직장-가정 갈등 3항목으로 구성되어 있다. 각각 직장생활에 투자한 시간(예: 나는 가족과 더 많은 시간을 보내고 싶지만 직장일로 인해 그러지 못한다), 직장 업무로 인한 정서적 소진과 스트레스(예: 퇴근하고 집으로 올 때, 나는 가정 활동과 책임을 다하기 힘들 정도로 매우 기진맥진해 있다), 가정에는 비효

율적인 행동(예: 직장에서는 효과적이고 필요한 활동이 집에서는 역효과를 일으킨다)으로 인해 가정활동에 지장이 생기는 정도를 의미한다. Likert 5점 척도로 측정하였다. 점수가 높을수록 직장-가정 갈등을 자주 겪는다는 의미이다. 예시로 (시간 기반 직장-가정 갈등 3항목). Carlson DS 등[29]의 연구에서 Cronbach's α 는 0.93이었고 본 연구의 Cronbach's α 는 0.933으로 나왔다.

3.3.3 회복탄력성

Smith BW 등[29]이 개발한 BPS(Brief Resilience Scale) 6개 항목을 선정하였다. 해당 척도는 어려운 일이나 스트레스를 주는 사건으로부터 다시 회복하거나 견뎌내는 능력을 평가한다. 각각 긍정적인 문장 3항목(예: 나는 어려운 시기를 별다른 문제없이 견뎌낸다), 부정적인 문장 3항목(예: 나는 스트레스를 주는 사건들을 이겨내는데 어려움을 겪는다)으로 구성되어 있다. 후자는 역코딩하였으며, 모든 항목은 Likert 5점 척도로 측정하였다. 전자는 점수가 높을수록, 반면 후자는 점수가 낮을수록 회복탄력성이 높다는 의미이다. Smith BW 등[29]의 연구에서 Cronbach's α 의 범위는 0.80~0.91이었고 본 연구의 Cronbach's α 는 0.753으로 나왔다.

3.3.4 조직지원인식

Eisenberger R 등[21]이 개발한 SPOS(Survey of Perceived Organizational Support) 중에서 요인적재량이 가장 높은 9개 항목을 채택한 Wayne SJ 등[30]을 TS Kim[31]이 번안·수정한 5개 항목을 선정하였다. 설문항목들은 조직이 직원의 헌신을 인정하면서 그에 필요한 사회적 지원을 제공하는 정도를 설명한다. 설문항목의 예시는 "우리 회사는 회사에 대한 나의 헌신을 인정해 주고 늘 자랑스러워한다," "우리 회사는 나에게 문제가 생기면 내게 필요한 도움을 주기 위해 노력한다," "우리 회사는 나에게 영향을 미치는 의사결정을 할 때 나의 관심사항을 고려하는 편이다," "우리 회사는 내가 특별한 지원을 필요로 할 때 나를 기꺼이 도와줄 것이다," "우리 회사는 나의 능력을 최대한 발휘하여 업무를 할 수 있도록 여건을 제공하기 위해 노력한다."로 구성되어 있다. Likert 5점 척도로 측정하였다. 점수가 높을수록 조직구성원이 조직지원을 자주 인식한다는 의미이다. TS Kim[32]의 연구에서 Cronbach's α 는 0.935이었고 설문 본 연구의 Cronbach's α 는 0.941로 나왔다.

3.4 분석 방법

본 연구는 실증분석 용으로 SPSS 18.0을 사용하였다. 조사대상자의 인구통계학적 특성은 빈도분석을 실시하였다. 연구도구의 타당성은 탐색적 요인분석(EFA)으로, 신뢰성은 Cronbach's α 값을 구하여 검증하였다. 각 변수들의 상관관계를 파악하기 위해 피어슨 상관분석을 실시하였다. 모든 가설들에는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 1단계에서 조사대상자의 인구통계학적 특성들인 5가지 변수들을 통제변수로 투입시켰다. 2단계에서는 가설1 검증을 위해 독립변수(비인격적 감독)를 추가하였으며, 3단계에서 독립변수와 조절변수(회복탄력성, 조직지원인식)의 상호작용항들을 추가하여 가설 2, 3의 통계적 유의성을 검증하였다. 가설 2, 3을 검증하기 이전에 독립변수들 간의 강한 상관관계에서 비롯되는 다중공선성 문제를 해결하기 위해 예측변수들을 평균중심화하였다. 그 결과, '비인격적 감독, 회복탄력성, 조직지원인식의 VIF값은 각각 1.058, 1.059, 1.191로 적정 기준인 5[32]를 초과하지 않았기 때문에 다중공선성 문제는 심각하지 않다고 결론을 내릴 수 있다.

4. 연구결과

4.1 조사대상자의 인구통계학적 특성

조사대상자의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 조사대상자의 성별은 남성이 80명(58.8%), 여성이 56명(41.2%)으로 남성이 더 많았다. 연령의 경우, 20대가 33명(24.3%), 30대가 46명(33.8%), 40대 32명(23.5%), 50대가 19명(14%), 60대 이상이 6명(4.4%)으로 나오면서 20대부터 40대까지의 젊은 세대가 더 많다. 고용 형태는 정규직(102명, 75%)이 비정규직(34명, 25%)보다 많은 편이다. 상사와의 재직기간은 6개월 미만이 11명(8.1%), 6개월 이상~1년 미만이 17명(12.5%), 1년 이상~3년 미만이 54명(39.7%), 3년 이상~5년 미만이 22명(16.2%), 5년 이상~10년 미만이 18명(13.2%), 10년 이상이 14명(10.3%)으로 나타났다. 결혼 여부의 경우, 미혼이 55명(40.4%), 기혼이 81명(59.6%)으로 구성되어 있다. 조사대상자가 속한 업종은 제조업 18명(13.2%), 서비스업 35명(25.7%), 정보통신업 38명(28%), 건설업 2명(1.5%), 금융 및 보험업 10명(7.3%), 도매 및 소매업 2명(1.5%), 기타 31명(22.8%)으로 나타났다.

4.2 변수의 타당성 분석

Varimax 회전 기법을 사용한 탐색적 요인분석(EFA) 결과, KMO 측도의 값은 .827로, Bartlett의 구형성 검증에서 유의확률은 .000으로 나왔다. 따라서 요인분석의 모형은 적합하다. 본 연구에 쓰인 136개의 표본에 근접한 150개의 표본 수를 기준으로 요인적재값이 0.5 미만인 항목은 집중타당도를 저해하며, 교차요인적재값이 0.4 이상인 경우 판별타당도가 저해된다[33]. 요인적재값이 0.5 미만으로 나온 회복탄력성의 긍정적인 문장 3개 항목들을 제거하였다. EFA를 재실시한 결과, 모든 항목들(비인격적 감독 8개 항목, 직장-가정 갈등 9개 항목, 회복탄력성 3개 항목, 조직지원인식 5개 항목)의 요인적재값이 0.5을 넘었으며 변수들의 고유치가 각각 1을 초과하였다. 따라서 하나의 단일요인이 아닌 4개의 요인으로 명확하게 추출되었다.

4.3 동일방법편향 검증

본 연구는 동일한 원천으로부터 데이터를 수집했기 때문에 동일방법편향(common method bias) 문제가 존재할 수도 있다. 본 연구는 Harman's one factor 검정으로 동일방법편향 문제를 확인하였다. Harman's one factor 검정은 EFA를 활용할 때 가장 널리 쓰는 검증 방법 중 하나로 동일방법편향이 입증되지 않으려면 (1)요인분석을 했을 때 설문항목들이 단일 요인으로 적재되지 않거나, (2)하나의 요인이 총 분산의 대부분을 차지하지 않아야 한다[34,35]. Harman's one factor 검증 결과, 4개의 요인들의 전체분산은 69.61%이며 가장 큰 요인이 전체분산의 36.24%를 차지한다. (1), (2)의 조건을 충족하며 동일방법편향의 문제가 심각한 수준은 아니라고 결론을 내릴 수 있다.

4.4 상관관계 분석

각 변수들의 상관관계 분석 결과는 Table 1에서 확인할 수 있다. 비인격적 감독은 결과변수인 직장-가정 갈등과 상관관계가 있는 것($r=.369$, $p<.001$)으로 나타났다. 직장-가정 갈등은 조절변수들인 회복탄력성($r=.319$, $p<.001$), 조직지원인식과 상관관계($r=-.370$, $p<.001$)가 있는 것으로 나타났다. 그러나 직장-가정 갈등이 회복탄력성과 부(-)의 상관관계가 아닌 정(+)의 상관관계로 나타났다. 이러한 결과는 자원보존이론으로 해석할 수 있

Table 1. Correlation analysis

| | M | SD | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 | F9 |
|-------------------------|-------|-------|--------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|--------|------|
| F1: Gender | 1.412 | .494 | 1.00 | | | | | | | | |
| F2: Age | 3.405 | 1.131 | -.168 | 1.00 | | | | | | | |
| F3: Employment | 1.250 | .435 | .069 | -.192* | 1.00 | | | | | | |
| F4: Tenure | 3.449 | 1.371 | -.209* | .465** | -.239** | 1.00 | | | | | |
| F5: Marital status | 1.60 | .493 | -.072 | .694** | -.043 | .347** | 1.00 | | | | |
| F6: Abusive supervision | 2.209 | .962 | 0.46 | -.181* | .136 | -.062 | -.182* | 1.00 | | | |
| F7: WFC | 2.988 | 1.012 | .023 | -.291** | -.105 | .034 | -.251** | .369** | 1.00 | | |
| F8: Resilience | 2.907 | .963 | .112 | -.169* | .015 | -.063 | -.127 | .165 | .319** | 1.00 | |
| F9: POS | 3.274 | .964 | -.017 | .171* | .065 | .088 | .263** | -.321** | -.370** | -.213* | 1.00 |

다. 좋은 자원이 부정적인 결과로 이어지기도 하며, 자원의 가치는 맥락에 따라 크게 달라진다[23]. 자원을 얻으면 추가 자원 습득을 위해서 혹은 스트레스의 악영향을 상쇄하기 위해 자원을 투자해야 한다. 개인은 투자된 특정 자원과 가장 잘 적합한 방식 및 자기 이익을 극대화하는 방식으로 자원을 투자한다[10]. 다시 말해, 회복탄력성이 강한 직원은 향후의 가정 문제보다 현재의 직장 문제를 해결하는 목표를 먼저 달성하기 위해 회복탄력성 향상에 투자한다. 한편으로 측정도구 차원에서 볼 때, 비인격적 감독 같은 스트레스요인 속에서 회복하는데 어려움을 겪을 수록 직장-가정 갈등을 촉진할 수도 있다는 해석도 가능하다.

4.5 가설 검증

위계적 회귀분석 결과, 통제변수를 독립변수로 대입한 모형1에서는 연령만 유의한 영향을($\beta = -.319, p < .01$) 미치는 것으로 나타났다. 즉, 연령이 높을수록 직장-가정 갈등을 덜 겪는다.

가설1의 경우, 통제변수의 효과를 통제한 상태에서 비인격적 감독을 투입한 Model 2를 봤을 때, 비인격적 감독

은 종속변수인 직장-가정 갈등에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다($\beta = .339, p < .001$). 따라서 가설1은 지지되었다.

회복탄력성의 조절효과와 의 경우, Table 2의 Model 4에서 비인격적 감독과 회복탄력성의 상호작용은 직장-가정 갈등에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = -.223, p < .005$). 따라서 가설2는 채택되었다.

회복탄력성의 조절효과를 구체적으로 확인하기 위해 평균값에서 ± 1 표준편차(SD)를 기준으로 회복탄력성의 수준이 높은 집단(+1SD)과 낮은 집단(-1SD)으로 나누어 그래프 Fig 2를 작성하였다[36]. Fig 2를 보면, 회복탄력성이 낮을 때 비인격적 감독의 영향력이 증가했지만, 높은 회복탄력성을 표현한 직선은 그 영향력이 감소한 것으로 나타났다. 다시 말해서, 회복탄력성이 약하면 비인격적 감독 같은 스트레스요인에 대비할 자원이 부족해져서 그런 요인의 부정적인 효과가 커지지만, 회복탄력성이 높을수록 직장-가정 갈등에 대한 비인격적 감독의 영향력이 완화된다. 결론적으로 가설2는 지지되었다.

조직지원의식의 조절효과와 의 경우, Model 5를 봤을 때 조직지원인식이 직장-가정에 부(-)의 영향을 주지만,

Table 2. Hierarchical regression analysis

| | Model 1 | Model 2 | Model 3 | Model 4 | Model 5 | Model 6 |
|----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| Gender | .009 | .000 | -.020 | .009 | .002 | .008 |
| Age | -.348* | -.319** | -.286 | -.272 | -.326** | -.316* |
| Employment | -.130 | -.172 | -.165 | -.144 | -.144 | -.145 |
| Tenure | .195 | .174 | .168 | .214 | .183 | .174 |
| Marital status | -.082 | -.036 | -.034 | -.034 | .018 | .012 |
| Abusive supervision | - | .339*** | .307*** | .320*** | .267** | .270** |
| Resilience | - | - | .231** | .216** | - | - |
| Abusive supervision x Resilience | - | - | - | -.223** | - | - |
| POS | - | - | - | - | -.240** | -.233* |
| Abusive supervision x POS | - | - | - | - | - | .064 |
| 통계량 | R ² = .142 F=4.312** | R ² = .251 F=7.207*** | R ² = .301 F=7.886*** | R ² = .348 F=8.459** | R ² = .299 F= 7.815* | R ² = .303 F= 6.913 |

Model 6에서 비인격적 감독과 조직지원인식의 상호작용 값은 유의하지 않으며 그 방향도 가설과 반대다($\beta=.064, p=.397$). 따라서 가설3은 기각되었다.

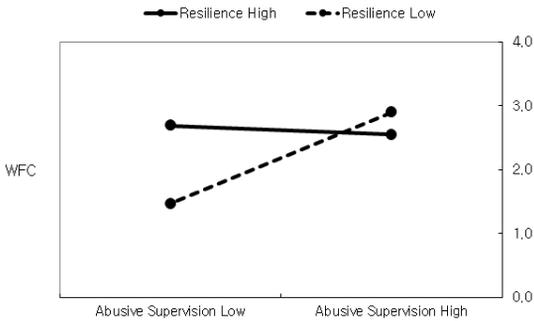


Fig. 2. The moderating effect of resilience

5. 결론

본 연구는 직원들이 상사가 비인격적 감독행위를 한 것을 인식할 때 직장-가정 갈등에 영향을 미치는지, 그리고 그 과정에서 직원의 회복탄력성, 조직지원인식이 미치는 영향을 자원보존이론을 토대로 이론적·실증적으로 연구하였다. 본 연구는 자원 손실, 자원 대체뿐만 아니라 상대적으로 연구가 덜 된 자원 투자[11]도 고려하여 자원보존이론의 다양한 핵심 논지들을 다루면서 직장-가정 갈등의 직장 차원의 원인과 개인·조직 차원의 해결방안에 대해 살펴보았다.

이론적·실무적 시사점들은 다음과 같다. 첫째, 자원보존이론을 토대로 비인격적 감독은 직장-가정 갈등에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 비인격적 감독의 결과는 직무만족, 과업성과, 직장 내 이탈 등 직장 내부 관련 결과들뿐만 아니라, 직장-가정 갈등과 같은 직장 외부의 결과[2,11,14,15,37]도 포함된다. 스트레스 관리, 일과 삶의 균형 유지에 예민한 현대 직장인들에게 이 문제는 매우 중요하다. 긴 근로 시간과 다양한 직무요구 속에서 한정된 자원으로 직무 목표를 달성해야 하는 직장인들에게 비인격적 감독은 목표 달성에 압박을 주는 것을 넘어서 극심한 스트레스를 안겨주며 이러한 부정적인 언행을 보이는 상사가 자원 손실의 주체가 된다. 그러한 스트레스는 가정에 투자해야 하는 시간, 정서적 자원을 고갈시킬 뿐만 아니라 자기 행동을 적절하게 통제하지 못하게 한다. 기업은 상사가 비인격적 감독행위를 가했을 때

무관용 제재를 가하거나 윤리적 리더십을 교육하여 비인격적 감독행위를 예방해야 한다. 혹은 그런 유형의 리더십을 잘 보이는 경영진 지원자를 채용해야 한다. 또한 직원들의 일과 삶의 균형을 유지하거나 회복하는 데 필요한 지원 프로그램(예: 정시 퇴근 제도, 휴식 시간 마련 등)이나 후술할 회복탄력성 같은 심리적 자원 등 직장 내 스트레스요인들에 대처할 자원을 개발해야 한다.

둘째, 자원보존이론을 토대로 부하직원의 개인 특성 중 하나인 회복탄력성이 비인격적 감독과 직장-가정 갈등의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 회복탄력성은 역경을 극복하는 힘을 통해 비인격적 감독 같은 직장 스트레스요인 속에서 자신을 빠르게 회복시킨다. 회복탄력성이 낮을수록 비인격적 감독의 영향력이 커진다는 점을 볼 때, 회복탄력성을 높이는 일은 직장 문제뿐만 아니라 가정 문제에도 예민한 직원들에게 필수라고 할 수 있다. 다만, 회복탄력성과 직장-가정 갈등의 상관관계가 자원이 많을수록 직장 스트레스와 직장-가정 갈등이 일어날 가능성이 낮아진다는 선행연구[12]에 반하는 결과로 나온 점도 고려하면 자원을 보유하는 것보다 효율적으로 투자하는 것이 더욱 중요하다는 점을 시사한다. 기업은 부하 직원이 상사와 함께 일할 때 겪는 스트레스를 관리하는 일을 도와주는 심리상담 전문가를 양성하거나 채용해야 한다. 특히 스트레스를 관리하는 일에 능숙하지 않은 직원들에게는 각별한 주의가 필요하다. 또한 회복탄력성이 향후 가정 활동에도 필요한 자원이 될 수 있도록 회복탄력성을 기르는 제도나 조직문화를 형성해야 한다.

셋째, 조직적 조치인 조직지원인식은 조절변수가 되지 못하는 것으로 나타났다. 즉, 조직지원인식은 비인격적 감독으로 인해 손실된 자원을 대체하지 못한다. 이에 대해서 직원들이 상사를 조직의 대리인으로 인식하는 것이 주요 원인임을 예상한다. 직원들은 문제의 근원은 상사지만 상사의 행위를 조직의 행위와 동일시하기 때문에 상사의 지원을 곧 조직의 지원처럼 느낀다[21,38,39]. 특히 자신의 상사가 비인격적 감독 행위자라면, 그 상사가 자신의 자원 고갈 원천이기 때문에 상사로부터 지원은 기대할 수 없게 되며[15] 상사뿐만 아니라 조직을 비난하게 된다 [37,40]. 직원이 부정적인 대우에는 부정적인 보답을 의미하는 부정적인 호혜성(reciprocity)[26,41]을 기반으로 조직을 평가한다는 의미다. 이는 실무적인 차원에서도 마찬가지다. 복지제도가 잘된 직장을 원하는 직장인들이 많다고 해도 복지제도의 유무를 인식하여 부정적인 결과가

완화한다는 것을 지각하는 일과 복지제도의 실효성을 평가하는 일은 다르다. 기업은 직원들을 일반적으로 지원하기에 앞서 직접 감독하는 상사들에게 자신의 언행이 곧 조직의 평판이라는 점을 인사교육으로 숙지시켜야 한다.

본 연구의 한계점들은 다음과 같다. 첫째, Harman's one factor test로 검증했음에도 동일한 응답원천, 횡단적 연구에서 비롯된 동일방법편향 문제가 여전히 존재한다. 향후 연구는 부하직원의 배우자 같은 제3자가 직장-가정 갈등을 응답하는 식으로 변수들 별로 측정 원천을 달리하거나[5], 비인격적 감독의 지속성[8,42]을 토대로 시간 간격을 두고[34,35] 비인격적 감독과 그에 대한 지속적인 노출의 결과인 직장-가정 갈등을 각각 다른 시점에 측정해야 한다.

둘째, 본 연구는 비인격적 감독의 측정을 대다수의 선행연구처럼 Tepper BJ[8]의 것을 사용했지만 한국적 맥락, 비인격적 감독의 하위유형을 근거로 8개 축약형을 사용하였다. 그러나 수많은 선행연구가 15개 항목 전체를 사용했으며 타당성, 신뢰성 차원에서 모든 항목의 적절성을 입증하였다. 향후 연구는 15개 전체 항목과 본 연구에 쓰인 축약형의 상관관계를 파악함으로써 어느 측정도구를 사용하는 것이 더욱 좋은지를 실증적으로 파악해야 한다.

셋째, 본 연구에서 회복탄력성의 신뢰성이 선행연구[29]에 비해 낮으며, 회복탄력성과 직장-가정 갈등의 관계가 정(+)의 방향으로 나타났다. 본 연구에서 쓰인 측정도구[29]가 가정보다 사회적 관계, 대체, 건강과 관련 있다는 점도 하나의 원인이 될 수 있다. 향후 연구는 자기효능감, 낙관주의, 친화성, 성실성 등[43] 개인 특성들 혹은 여가활동[15]과 같은 다른 회복 방식 등 직장-가정 갈등을 완화하는 다양한 개인 특성 및 행동도 고려해야 한다.

넷째, 본 연구에서는 비인격적 감독을 인식한 부하 직원이 느낀 직장-가정 갈등만 다루었을 뿐, 그 지각적인 과정 속의 심리적 메커니즘이나 직접적인 스트레스 변수를 파악하지 않았다. 향후 연구는 정서노동[11] 및 번아웃[14], 직무소진[15] 등을 추가하여 비인격적 감독으로 인한 자원 손실의 직접적인 정서적 반응이 어떻게 두 변수를 매개하는지를 파악함으로써 연구모형을 더욱 정교하게 만들어야 한다.

REFERENCES

- [1] S. W. Park. (2022.5.17). Gen MZ, what do they look for in a job?...7 in 10 say 'work-life balance'. *sisajournal*. <https://www.sisajournal.com/news/articleView.html?idxno=238736>
- [2] K. M. Lee. (2017). The Effect of Abusive Supervision on Emotional Exhaustion and Turnover Intention: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Management and Economics*, 39(1), 1-23. DOI : 10.22828/meri.2017.39.1.001
- [3] J. S. Michel, L. M. Kotrba, J. K. Mitchelson, M. A. Clark, & B. B. Baltes. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of organizational behavior*, 32(5), 689-725. DOI : 10.1002/job.695
- [4] S. E. Hobfoll. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. DOI : 10.1037/0003-066X.44.3.513
- [5] Y. J. Paik & M. J. Kim. (2019). A Review of Research on Abusive Supervision in South Korea. *The Korean Leadership Review*, 10 (4), 57-90. DOI : 10.22243/tklq.2019.10.4.57
- [6] C. Maslach, W. B. Schaufeli, & M. P. Leiter. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. DOI : 10.1146/annurev.psych.52.1.397
- [7] S. Sonnentag, & F. R. H. Zijlstra. (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of applied psychology*, 91(2), 330-350. DOI : 10.1037/0021-9010.91.2.330
- [8] B. J. Tepper. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- [9] J. H. Greenhaus & N. J. Beutell. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. DOI : 10.2307/258214
- [10] S. E. Hobfoll. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. DOI : 10.1111/1464-0597.00062

- [11] D. M. Kim, H. S. Chung, & D. G. Park. (2016). A study on mediating and moderating effect of supervisors abusive supervision on strain-based work-family conflict and interpersonal deviance. *The Korean Journal of Culture and Social Issues*, 22(1), 87-118.
- [12] A. A. Grandey & R. Cropanzano. (1999). The Conservation of Resources Model Applied to Work-family Conflict and Strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350-370. DOI : 10.1006/jvbe.1998.1666
- [13] L. A. Witt & D. S. Carlson. (2006). The Work-family Interface and Job Performance: Moderating Effects of Conscientiousness and Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), 343-357. DOI : 10.1037/1076-8998.11.4.343
- [14] D. Carlson, M. Ferguson, E. Hunter, & D. Whitten. (2012). Abusive Supervision and Work-family Conflict: The Path through Emotional Labor and Burnout. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 849-859. DOI : 10.1016/j.leaqua.2012.05.003
- [15] Y. S. Cho & J. S. Shin. (2021). The Effect of Abusive Supervision on Work-Family Conflict and Facilitation: Mediating Role of Job Burnout and Moderating Role of Leisure Activity. *Journal of Organization and Management*, 45(1), 117-146. DOI : 10.36459/jom.2021.45.1.117
- [16] A. R. Wheeler, J. R. B. Halbesleben, & M. V. Whitman. (2013). The interactive effects of abusive supervision and entitlement on emotional exhaustion and co-worker abuse. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 477-496. DOI : 10.1111/joop.12034
- [17] C. K. Lam, F. Walter, & X. Huang. (2017). Supervisors' emotional exhaustion and abusive supervision: The moderating roles of perceived subordinate performance and supervisor self-monitoring. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1151-1166. DOI : 10.1002/job.2193
- [18] M. M. Tugade & B. L. Fredrickson. (2004). Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back from Negative Emotional Experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333. DOI : 10.1037/0022-3514.86.2.320
- [19] S. E. Hobfoll, J. Freedy, C. Lane, & P. Geller. (1990). Conservation of social resources: Social support resource theory. *Journal of Social and Personal Relationships*, 7(4), 465-478. DOI : 10.1177/02654407590074004
- [20] C. H. Im & H. S. Lee. (2013). A study on the influence of abusive supervision of supervisors on organizational effectiveness. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 85-115. DOI : 10.18211/kjhrdq.2013.15.3.004
- [21] R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison, & D. Sowa. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. DOI : 10.1037/0021-9010.71.3.500
- [22] S. E. Hobfoll. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. New York: Plenum Press.
- [23] J. R. B. Halbesleben, J. P. Neveu, S. C. Paustian-Underdahl, & M. Westman. (2014). Getting to the "COR" Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364. DOI : 10.1177/0149206314527130
- [24] S. Parasuraman, J. H. Greenhaus, & C. S. Granrose. (1992). Role Stressors, Social Support, and Wellbeing among Two Career Couples. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 339-356. DOI : 10.1002/job.4030130403
- [25] T. D. Allen. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of vocational behavior*, 58(3), 414-435. DOI : 10.1006/jvbe.2000.1774
- [26] M. S. Mitchell & M. L. Ambrose. (2007). Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168. DOI : 10.1037/0021-9010.92.4.1159
- [27] J. W. Han. (2009). *Antecedents of Abusive Supervision and the Effect of Abusive Supervision on Employee's Organizational Citizenship Behavior and Their Resistance*. Doctoral dissertation. Sogang University, Seoul. <http://www.riss.kr/link?id=T11770581>
- [28] D. S. Carlson, K. M. Kacmar, & L. J. Williams. (2000). Construction and Initial Validation of a

- Multidimensional Measure of Work-family Conflict. *Journal of Vocational behavior*, 56(2), 249-276. DOI : 10.1006/jvbe.1999.1713
- [29] B. W. Smith, J. Dalen, K. Wiggins, E. Tooley, P. Christopher, & J. Bernard. (2008). The Brief Resilience Scale: Assessing the Ability to Bounce Back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15(3), 194-200. DOI : 10.1080/10705500802222972
- [30] S. J. Wayne, L. M. Shore, & R. C. Liden. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- [31] T. S. Kim. (2014). *The Study on the Effects of Public Enterprises Member's Perception of Organizational Culture Types on Organizational Effectiveness: Mediating Effects of Cooperative Labor-Management Relations and Moderating Effects of Perceived Organizational Support*. Doctoral dissertation. Hannam University, Daejeon. <http://www.riss.kr/link?id=T13539098>
- [32] K. H. Lee. (2014). *Understanding research methodology*, Seoul: Booknet.
- [33] C. H. Choi & Y. Y. You. (2017). The Study on the comparative analysis of EFA and CFA. *Journal of Digital Convergence*, 15(10), 103-111. DOI : 10.14400/JDC.2017.15.10.103
- [34] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, & N. P. Podsakoff. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903. DOI : 10.1037/0021-9010.88.5.879
- [35] P. M. Podsakoff, & D. W. Organ. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management*, 12(4), 531-544. DOI : 10.1177/014920638601200408
- [36] L. S. Aiken, & S. G. West. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage
- [37] D. Y. Choi, H. S. Lee, M. G. Jeong, H. K. Lee, & I. S. Lee (2021). A Study on Effects of Abusive Supervision on Subordinate's Work-family Conflict: Focusing on the Moderating Effects of Subordinate's Resilience, Emotional Intelligence, Perceived Organizational Support. *The Institute of business management*, 44(4), 323-346. DOI : 10.33932/ir.44.4.15
- [38] H. Levinson. (1965). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390. DOI: 10.2307/2391032
- [39] L. Rhoades, & R. Eisenberger. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714. DOI : 10.1037/0021-9010.87.4.698
- [40] M. K. Shoss, R. Eisenberger, S. L. D. Restubog, & T. J. Zagenczyk. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: the roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of applied psychology*, 98(1), 158-168. DOI : 10.1037/a0030687
- [41] A. W. Gouldner. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. DOI : 10.2307/2092623
- [42] B. J. Tepper. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289. DOI : 10.1177/0149206307300812
- [43] T. D. Allen, R. C. Johnson, K. N. Saboe, E. Cho, S. Dumani, & S. Evans. (2012). Dispositional variables and work-family conflict: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 17-26. DOI :10.1016/j.jvb.2011.04.004

최 다 연(Da-Yeon Choi)

[정회원]



- 2020년 2월 : 서강대학교 경영학과 (경영석사)
- 2020년 3월~현재 : 서강대학교 경영학과 박사과정

- 관심분야 : 여성리더십, 조직시민행동, 동기부여
- E-Mail : ribinchoi@sogang.ac.kr

이 현 규(Hyun-Kue, Lee)

[정회원]



- 2017년 8월 : 경희대학교 호텔경영학과(관광학석사)
- 2018년 3월~현재 : 서강대학교 경영학과 박사과정

- 관심분야 : 리더십, 동기부여, 성과관리 등
- E-Mail : hkleee49@sogang.ac.kr

이 형 석(Hyung-Seog, Lee)

[정회원]



- 1997년 8월 : Cornell University 경제학과(박사)
- 2000년 3월 ~ 현재 : 고려대학교 기술경영전문대학원 부교수

- 관심분야 갈등관리(Peace Science)
- E-Mail : korea2020@korea.ac.kr

김 승 진(Seung-Jin, Kim)

[정회원]



- 2019년 8월 : 서강대학교 경영학과 (경영박사)
- 2022년 9월~현재 : 동국대학교 듀이카 경영학과 강사

- 관심분야 : 리더십, 기업가정신, 동기부여
- E-Mail : shalomksj@hanmail.net

이 인 석(In-Suk Lee)

[정회원]



- 1994년 8월 : Cornell University, Ph.D. 경영학 박사
- 1995년~현재 : 서강대학교 경영학과 교수

- 관심분야 : 리더십, 동기부여, 조직공정성 등
- E-Mail : iusuklee@sogang.ac.kr