

연구논문

조직문화가 일·가정양립 갈등에 미치는 영향: 경쟁가치모형을 적용하여*

임 다 희**
탁 성 숙***
이 선 우****

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 연구설계
- IV. 분석결과
- V. 결론 및 정책적 함의

〈요약〉

본 연구의 목적은 조직문화가 일·가정양립 갈등에 미치는 영향을 검증하는데 있다. 이를 위해 조직문화와 일·가정양립 갈등에 대한 선행연구 검토를 실시하여 연구모형을 도출하였으며, 조직문화변수로 경쟁가치모형에서 논의하고 있는 4개의 조직문화(집단문화, 시장문화, 혁신문화, 위계문화)중 혁신문화가 제외된 3개의 조직문화를 선정하였다. 또한 종속변수가 일·가정의 부정적 전이를 나타내는 시간압력과 중압감으로, 변수가 순서화된 선택형범주로 측정되었기 때문에 순서화 로짓모형(Ordered Logit Model)을 활용하여 분석을 실시하였다.

분석결과 일·가정양립 갈등에 영향을 미치는 조직문화 요인은 모형에 따라 상이하였지만 3개의 조직문화 모두가 일·가정양립 갈등에 미치는 영향력이 확인되었다. 분석결과를 통해 본 연구는 정책적 함의로 첫째, 일·가정양립지원을 위한 조직차원의 제도적 마련의 필요성 둘째, 유연한 조직문화 구축의 필요성을 제시하였다. 더불어 본 연구의 이론적 함의는 기존연구에서는 하나의 조직문화를 중심으로 일·가정양립 갈등에 대한 연구를 진행하였지만 본 연구에서는 경쟁가치 모형에서 논의하고 있는 여러 조직문화를 적용하여 다양한 관점에서 조직문화와 일·가정양립 갈등을 살펴보았다는 측면에서 의의를 지닌다.

[주제어: 조직문화, 일·가정양립갈등, 경쟁가치모형, 순서화로짓모형]

* 이 논문 또는 저서는 2015년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-과제번호)(NRF-2015S1A5B4A01036743).

** 한국방송통신대학교 공존협력연구소 전임연구원(limdahee1025@hanmail.net)

*** 성균관대학교 박사과정(virtue3718@skku.ac.kr)

**** 한국방송통신대학교 교수(bunte@mail.knou.ac.kr)

I. 서론

최근 우리사회는 올로(YOLO), 워라벨(Work-Life Balance) 등과 같은 신조어가 유행하고 있다. 이러한 단어의 뜻을 살펴보면 궁극적으로 개인 삶에 있어 행복을 추구하는 것이라 할 수 있으며 복잡한 현대사회에서 개인의 행복추구에 대한 욕구가 높아지고 있는 것으로 판단할 수 있다. 즉, 과거와 달리 개인이 추구하는 인생의 가치가 정서적 풍요로움을 증가시키고자 하는 것으로 경제적 활동 역시 행복을 추구하는 수단으로서 역할을 수행하는 것이다. 따라서 일과 개인 삶에 대한 적절한 균형을 맞추는 것이 주요한 사회적 이슈로 부각되기 시작하였다. 이러한 측면에서 부부 모두 경제활동을 하는 맞벌이 부부의 일·가정양립에 대한 관심이 증가 하였으며 일과 가정 간 양립에 대한 갈등이 증가되고 있다.

2016년 통계청의 발표에 따르면 우리나라의 출산율은 1.17명으로 2015년(1.24명)과 비교하였을 때 다소 낮아진 것을 확인할 수 있다. 또한, 최근 10년 동안 최고 출산율 역시 1.25명(2007년 기준)으로 여성 1명의 평균출산율이 2명을 넘지 못하고 있으며 향후 출산율의 감소는 더욱 진행될 것으로 예측된다. 기존에는 저출산의 원인으로 여성의 고학력화와 경제활동 참여의 증가가 주로 지적되어 왔다. 하지만 일과 가정을 양립하기 어려운 제도의 미비, 제도사용의 어려움, 여성에게 부여되는 이중역할, 가정친화적인 사회적 분위기의 부재 등과 같이 사회적 차원에서 원인을 찾고 이를 해결하기 위한 노력의 필요성이 대두되고 있다.

정부 역시 일·가정 양립을 위한 다양한 정책을 실시하고 있지만 모든 근로자들이 제도를 이용하기에는 현실적으로 많은 어려움을 겪고 있다(김태희 외, 2017: 148). 현재 시행되고 있는 일·가정 양립을 위한 육아휴직제도, 탄력근무제도, 재택근무제도, 가족간호휴가제도 등과 같은 가족친화적 제도들이 일·가정 양립에 있어 긍정적인 영향을 미치지 않는다는 송다영 외(2010)의 지적과 같이 제도의 수립만이 일·가정양립에 실질적인 도움이 된다고 보기는 어렵다. 근로자의 일·가정양립 갈등을 완화하기 위해서는 제도의 도입과 제도이용을 원하는 근로자들이 부담 없이 제도를 이용할 수 있어야 한다. 이는 기업이 가족친화적인 사회적 분위기 형성, 기업문화 및 근로환경 등을 조성하여(유계숙, 2007) 근로자들이 제도를 활발히 이용할 수 있는 문화 형성이 필수적이라 할 수 있다.

한국사회에서 일과 가정의 균형을 유지하는 것을 매우 어려운 실정이다. 특히 여

성들에게는 일·가정양립의 어려움이 남성과 비교하였을 때 더 높다고 할 수 있는데, 2013년 여성문화네트워크에서 실시한 워킹맘 고통지수를 살펴보면 대부분의 워킹맘이 일·가정 양립의 어려움을 겪고 있음을 확인할 수 있다. 조사에 의하면 사회와 가정 생활 등에서 10명 중 7명 정도가 어려움을 겪는 것으로 나타났으며, 특히 '사회생활' 고통지수가 3.56점으로 가장 높았다. 그 중에서도 '직장생활과 육아 병행의 정책적 지원'의 고통지수가 4.09점, '직장생활과 육아 병행의 어려움'이 4.03점으로 매우 높은 수준인 것으로 나타났다(연합뉴스 2013년 10월 28일자 기사).

이러한 선상에서 본 연구는 조직문화가 구성원들의 일·가정양립 갈등에 미치는 영향요인을 살펴보고자 한다. 이를 위해 조직문화와 경쟁가치모형에 대한 개념을 살펴보고, 일·가정양립갈등에 대한 정의 및 일·가정양립을 위한 제도적 검토를 실시하고자 한다. 실증분석을 위한 통계분석은 순서화로지트(Ordered Logit Model)을 사용하고자 한다. 이를 통해 조직문화가 일·가정양립 갈등에 미치는 영향요인을 확인할 수 있을 것이며 향후 일·가정양립 갈등을 완화시키기 위한 정책적 함의를 제공할 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

1. 조직문화와 경쟁가치모형

조직문화에 대한 관심은 1980년대부터 시작되었으며, 조직문화가 조직성과에 미치는 영향을 확인하기 위한 것으로 시작하였다(Cameron & Quinn, 2005: 16). 조직문화란 조직 구성원들이 보편적으로 생각하는 가치, 신념, 분위기를 지칭하는 것으로 조직에서의 규칙, 절차, 행동과 같이 조직의 내재적인 것을 의미한다(Denison, 1996; 류병곤, 2016: 36). 조직의 전략과 외부환경에 잘 적응할 수 있는 문화가 조직에 잘 정착된다면 조직이 달성하고자 하는 바를 성공적으로 수행하는데 긍정적 영향을 미치게 되지만 약하거나 조직에 잘 적응되지 못한다면 오히려 부정적 영향을 미치는 요인으로 작용할 수 있다(Henderson, Thompson & Henderson, 2006; 류병곤, 2016: 36-37). 조직문화에 대한 정의는 학자에 따라 유사하면서도 상이하게 이루어지고 있다.

〈표 1〉 조직문화에 대한 정의

학자	정의
Smircich (1983)	구성원들 사이의 공유된 인지, 상징, 의미의 체계로 개인을 사회적 구성체로 통합하는 역할
Saffold (1988)	조직 구성원들의 행동통제, 전략형성, 사회적 효율성과 조직학습에 영향을 미치는 것
Verbeke, Volgering, & Hessels (1998)	구성원들이 공유하는 생각, 신념, 가치, 규범, 행동, 관행을 포함하며, 조직의 외부 환경평가 및 지각에 필요한 지식 혹은 학습기준체계의 의미를 지님
Schein (1985)	조직이 환경에 대처하기 위해 얻게 되는 기술, 지식이 무엇이고 어떤 방법을 사용하여야 하는 지에 대한 의견일치가 이루어진 상태
Schultz (1995)	기술, 신념, 가치, 가정, 일하는 방식 등에 관한 정보를 교환하는 의식·의례와 같은 일상화된 행동패턴

* 출처: 장용선 외(2011: 176) 재정리

학자들의 견해를 종합하면 조직문화는 다양한 속성을 지니고 있으며 조직구성원들이 공유하는 신념체계로서 작용하며 조직을 운영하는데 의미 있는 역할을 한다고 판단할 수 있다. 따라서 조직문화는 조직에 다양한 영향을 미치게 되는데 혁신문화와 관계문화가 조직혁신에 정(+)의 방향으로 영향을 미친다는 박동수 외(2008), 개발문화와 집단문화가 혁신행동에 정(+)의 관계가 있으며, 위계문화는 혁신행동에 부(-)의 관계가 있다는 최인옥 외(2011), 혁신문화·공동체문화·시장문화가 인지된 조직경쟁력에 정(+)의 영향을 미치며, 위계적문화가 내부 프로세스 경쟁력에 부(-)의 영향을 미친다는 조문석(2013)의 연구결과 등에서 조직문화가 조직에 미치는 영향 등을 확인할 수 있다.

조직문화를 설명하는 다양한 이론들 중 최근 조직문화를 설명하는데 유용하게 사용되는 모형 중 하나인 경쟁가치모형은 조직문화를 체계적으로 분류함으로써 개별조직을 보다 분석적으로 이해할 수 있게 한다(Meyer et al., 1993; Rich, 1992; 임효창, 2011: 72). 경쟁가치모형은 통제 수준과 방향성을 기준으로 조직문화를 구성하고 있다. 먼저 통제 수준을 기준으로 유연성은 분권화와 다양성을 강조하며, 통제성은 집권화와 통합을 강조한다. 방향성을 기준으로 내부지향성은 조직 유지를 위한 조정과 통합을 중시하지만 외부지향성은 조직 환경에 대한 적응, 경쟁, 상호관계를 강조한다. 이들 두 가지 차원의 결합으로 네 가지의 조직문화 유형이 결정된다고 볼 수 있다(R. Parker & L. Bradley, 2000; 차완규 외, 2017: 36). 유연성이 있는 조직일지라도 외부지향성을 지녔다면 혁신문화, 내부지향성을 지녔다면 집단문화로 분류될 수 있다. 통제

성이 높은 조직의 경우에도 외부지향성을 지녔다면 합리문화, 내부지향성을 지녔다면 위계문화로 분류될 수 있다.

〈그림 1〉 경쟁가치모형 틀



* 출처: Cameron & Quinn(2005: 35)

첫째, 집단문화는 가치와 목표가 공유되며 조직의 결집력과 구성원들의 참여가 높은 조직이며 “우리성(we-ness)”이라는 집단의식을 지닌 문화로 구성된 조직이다. 하지만 환경변화에 있어서는 소극적 성격을 지니는 문화이다. 따라서 구성원들 간의 신뢰, 친밀, 인간적 유대, 배려를 강조하는 업무방식을 지니고 있다. 둘째, 혁신문화는 급변하는 현대사회에 적합한 조직으로 볼 수 있으며 구성원 상호간 협력을 통한 동기유발과 최대한의 능력을 발휘하여 외부환경에 적극적으로 대응하는 특성을 지니고 있다. 유연성과 변화가 강조되고 성장, 창조성, 외부환경의 적응을 강조한다. 셋째, 위계문화는 1900년대 Max Weber에 의해 연구된 현대적인 조직의 초기형태이며 조직의 업무를 처리하는데 있어 높은 효율성을 추구하는 것이 주요 특징이다. 안정성을 전제하며 공식조직과 절차에 따르는 안전하고 확실한 업무처리와 조직의 장기적 존속을 위한 운영의 지속성을 강조한다. 능력·통일성·조정 평가를 강조하며 일상적이고 표준화된 활동을 수행, 고도의 복잡성·공식화·집권화·관료제 등의 구조적 특성을 지니고 있다. 넷째, 시장문화는 합리문화라고도 하며 1960년대 후반 조직의 새로운 변화에 직면한

상태에서 Oliver Williamson(1975) 등의 학자들에 의해 연구되었다. 시장문화의 가장 중요한 핵심은 거래비용에 있다. 목표달성이라는 전제에서 체계적·능률적인 조직관리를 강조하며 환경변화에 적극적으로 대처하는 특징을 지닌다. 생산성·성과·목적달성 등을 강조하는 업무방식을 지니고 있다(Cameron & Quinn; 2005:37-43; 이재은 외, 2008: 64-65).

〈표 2〉 경쟁가치모형과 조직문화의 특성

		집단문화	혁신문화	위계문화	시장문화
정의적 특성		가족적이고 인간미가 넘치는 분위기의 문화로 응집성이 강조	생동감 있고 활기가 넘치는 문화로 혁신을 강조	조직구성원들이 공식화된 규정을 중심으로 결속되며, 안정성을 강조	조직구성원들이 계획과 목표달성을 중심으로 결속되며 효율성을 강조
조직 특성	동기 부여	배려	잠재력 개발	권위체계중시	전문성 배양
	업무 특성	정형화된 업무	비정형화된 업무	정형화된 업무	정형화된 업무

* 출처: 행정안전부(2005, 306); 윤원수 외(2013) 재정리

경쟁가치 모형은 4개의 조직문화 유형을 제시하고 있지만 하나의 조직이 서로 상반되는 가치를 동시에 추구할 수 있다는 것을 전제하고 있다(임효창, 2011: 72). 즉 이러한 조직문화가 조직 내에 단일하게 있는 것이 아닌 서로 상반되거나 보완되는 가치들을 동시에 추구하는 것으로 조직은 여러 문화를 동시에 추구하게 되고, 이러한 가치들이 적정 수준에서 서로 균형 있게 추구하고 있는 조직이 효과적이라 할 수 있다(조성식 외, 2013: 20). 다만 하나의 조직이 다양한 조직문화를 공유하고 있을 지라도 조직 고유의 특성이 있기 때문에 어떤 문화적 특성이 더 강하느냐에 따라 각 조직문화를 분류할 수 있을 것이다.

2. 일·가정양립 갈등과 경쟁가치모형

여성들의 경제활동참여의 증가로 인하여 결혼 가정의 맞벌이 현상이 지속적으로 높아지고 있다. 또한 여성들의 경우 과거와 달리 가정 내 역할 이외에도 경제활동 참여 등의 외부활동을 통한 삶의 가치 추구를 위해 노력하고 있으며 직장 내에서도 여성들에게 요구되는 역할의 수준이 높아지고 있다. 이러한 사회적 분위기의 변화는 개인에게 일과 삶의 균형을 위한 노력을 요구하지만 현실적으로 일과 가정의 균형을 추구

하기란 쉽지 않으며 이로 인하여 일·가정에서 갈등이 발생하기도 한다.

일·가정양립에서 발생하는 갈등은 주로 역할이론(role theory)을 통해 설명되어져 왔으며(Grandey & Cropanzano, 1999), 역할이론에서 일·가정 양립갈등을 '일과 가정 영역으로부터의 역할 압력이 여러 측면에서 서로 양립할 수 없을 때 발생하는 역할 갈등의 한 형태'로 정의하였다(Greenhaus & Beutell, 1985: 76; 박상언, 2014: 35). 역할이론에서는 첫째, 개별 역할들은 각기 다른 규범과 책임을 요구하며, 둘째, 역할이 많아 질수록 역할 간 충돌이 증가해서 부정적인 긴장감과 갈등이 증가한다는 것을 특징으로 정리할 수 있다(Kahn et al., 1964; 박신아, 2014: 11). 이러한 기준에 따라 일·가정 양립에서 발생하는 갈등은 근로와 가정에서는 각기 다른 규범을 요구하게 되는데 가정 여성을 기준으로 직장 내에서는 맡겨진 업무를 문제없이 처리해야 하는 규범이라면 가정 내에서는 여성에게 주어진 자녀 돌봄, 집안일 등에 있어 책임을 다 해야 한다는 규범일 수 있다. 두 번째 특징을 살펴보면 직장에서 처리해야하는 과중한 업무와 동시에 가정 내에서도 해야 할 일들의 시간적 범주가 뚜렷이 구분되지 못하게 될 경우 역할 간 충돌이 발생하게 된다는 것을 의미한다. 즉, 직장의 정시퇴근이 있을지라도 때로는 초과근무 내지는 퇴근 이후에도 업무를 해야 할 수도 있으며, 직장에 있을지라도 가정 내 일들을 처리해야 할 수 있을 것이다. 이러한 상황에 처한 개인의 경우 일과 가정 사이에 갈등이 발생하게 된다는 것이다.

일·가정양립갈등은 조직 내에서 개인의 역할과 가정 내에서 개인의 역할 사이에서 오는 갈등을 의미하는 것으로 볼 수 있다. 이 두 가지 역할에서 발생하는 갈등은 개인의 선택만으로 결정되는 것은 아니다. 즉, 조직 내에서 요구하는 개인의 역할을 거부할 수 없기 때문에 발생하는 것이라 할 수 있다. 하지만 이들 갈등은 조직문화에 따라 심화되기도 완화되기도 한다는 측면에서 조직문화와 일·가정양립갈등은 밀접한 관계가 있을 수 있다. 앞서 논의하였듯이 조직문화를 설명하는 이론 중 하나인 경쟁가치모형을 구성하는 4개의 조직문화는 각각 상이한 특성을 지니고 있어 일·가정양립갈등에서도 상이한 영향을 미칠 수 있다. 집단문화에서는 일·가정양립갈등을 완화시킬 수 있는 기제로 작용할 수 있는데, 집단문화를 지닌 조직은 개인영역에 대한 지지가 이루어질 수 있는 속성을 내포하고 있는 것으로 보이고 있다. 따라서 개인이 일과 가정의 삶에서 균형을 유지할 수 있는 조절이 가능할 것으로 보이고, 집단문화의 경우 조직을 가정 친화적 분위기 형성이 긍정적으로 이루어질 수 있을 것이다.

하지만 조직의 성과를 개인의 삶 보다 중요시 여길 것으로 보이는 혁신문화나 시

장문화의 경우 일과 가정의 균형을 유지하는 것이 어려울 것으로 보인다. 즉, 이러한 문화를 지닌 조직의 경우 일 중심적인 분위기가 형성되어 있을 가능성이 높다. 따라서 개인의 삶보다는 일을 중요시 할 것이고, 이에 따라 이러한 문화에 소속된 구성원들은 일·가정양립에 어려움을 느껴 일·가정양립갈등 현상이 심화될 수 있다는 것이다(손영미 외, 2014; 김태희 외, 2017). 한편, 혁신문화의 경우 혁신을 강조하는 문화로 조직구성원들의 동기부여를 위해 잠재력 개발이 주요 원동력이라 할 수 있다. 잠재력 개발은 다양한 측면에서 이루어질 수 있는데 일과 가정양립을 가능하게 함으로서 잠재력 개발이 이루어질 수 있도록 할 수도 있다. 하지만 반대로 개인의 업무역량 증대를 위한 교육·훈련 등을 강화시킴으로서 잠재력을 개발할 수 있기 때문에 이러한 측면은 일·가정양립갈등에 어떤 영향을 미친다고 단언하기는 어렵다. 종합적으로 경쟁가치이론에서 논의하는 조직문화는 특성에 따라 일·가정양립갈등을 심화시키거나 완화시킬 수 있다는 것이다.

일·가정양립에서 발생하는 문제를 설명하는 또 다른 이론인 경계이론(border theory)은 일·가족양립을 선택적으로 바라보는 관점을 넘어서야 한다는 것을 지적하고 있다. 이에 대해 Clark(2000)은 개인들이 일과 가족 양립을 위해 두 영역 사이에서 매일협상을 하고 있다고 지적하였다(송다영 외, 2010: 31). 이는 앞서 언급하였던 역할이론의 관점과 유사한 측면을 지니고 있는데 직장 내에서 가족과 관련된 일을 처리하기도 하고, 가정 내에서 업무와 관련된 일을 처리하기도 한다는 것이다. 이러한 현상을 경계이론에서는 상호 침투성이라 하고 있으며 개인이 직장가정과 가정을 물리적 또는 통신수단과 같은 연계망을 통해 오고갈 수 있다는 가능성을 강조하며, 이러한 과정에서 발생하는 갈등을 최소화하기 위해서는 일과 가족 통합을 강조하고 있다(Guest, 2002: 송다영 외, 2010: 31).

3. 선행연구검토

일·가정양립을 두고 발생한 갈등의 경우 개인적 차원의 문제로 판단할 수 있지만 조직 구성원인 개인에게 문제가 발생할 경우 조직에게도 부정적 영향을 미치게 되며 나아가 국가적으로도 부정적 영향을 미칠 수 있다. 이에 정부차원에서도 개인의 일·가정양립을 위한 정책을 실시하고 있으며 조직차원에서도 조직구성원들이 업무에 몰입하여 좋은 성과를 낼 수 있도록 노력하고 있다. 이는 조직문화가 개인의 일·가정양

립 갈등 발생을 완화시킬 수 있다고 볼 수 있다. 일·가정양립정책이 일과 가정의 부정적 전이에 미치는 관계에 있어 조직문화가 유의미한 조절 효과가 존재하며 조직문화가 일 중심적인 경우 일과 가정의 부정적 전이를 감소시키기 위한 육아보육지원정책 즉 일·가정양립정책의 효과가 감소한다는 것이다(김태희 외, 2017). 조직문화가 일·가정양립에서 발생하는 갈등을 완화시킨다는 것은 김현근 외(2016)의 연구결과에서도 확인할 수 있는데 가정 친화적인 업무환경이 구성원들의 일·가정균형만족을 향상시키는데 중요한 요인으로 작용한다는 것이다. 즉, 조직문화가 어떻게 구성되었느냐에 따라 구성원들의 일·가정양립을 지지하고 지원할 수 있다는 것을 의미한다고 할 수 있다.

그렇다면 왜 조직문화가 일·가정을 양립할 수 있는 제도적·인식적 성향을 지니고 있어야 하는가? 서론에서 언급하였듯이 과거와 달리 현대사회에서는 개인의 행복추구가 중요한 가치로 인식되기 시작하면서 일과 가정의 균형을 통해 개인의 행복을 추구하고자 하는 사회적 분위기로의 흐름이 변화하고 있다는 것이다. 즉, 일과 삶의 균형을 통해서 개인 삶의 만족도가 높아지게 된다면 이는 조직측면에서도 긍정적으로 작용할 수 있다. 구체적으로 가족 친화적 조직문화는 직무만족과 조직몰입에도 긍정적인 영향을 미친다는 문영주(2014)의 연구결과에서 조직문화의 중요성을 확인할 수 있는데, 조직문화와 직무만족 및 조직몰입을 매개하는 변수가 바로 일·가정 갈등과 일·가정 확충이라는 것이다. 따라서 가족친화적인 조직문화가 일·가정갈등은 감소시키면서 일·가정양립 가능성을 증가시키고 이것이 직무만족과 조직몰입을 높인다는 것을 확인할 수 있었다. 한편, 기업의 가족친화제도 시행은 근로자의 직업만족도와 직무성취를 증가시키고 이직의도를 감소시키는데 긍정적인 영향을 미쳤다는 연구결과(유계숙: 2007) 역시 일·가정양립을 위한 조직의 노력과 분위기 형성이 개인뿐만 아니라 조직에게도 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인 할 수 있다. 이외에도 조직문화와 일·가정양립과의 관계 및 일·가정이 매개하여 나타나는 조직성과 등에 대한 강정희(2009), 권혜림(2017), 송다영 외(2010), 이선경 외(2014)등의 연구를 통해서도 이와 유사한 결과들을 확인할 수 있다.

〈표 3〉 조직문화와 일·가정양립에 대한 선행연구

구분	독립변수	분석 결과	종속변수	
			일·가정양립 갈등	일·가정양립
조직 문화 요인	가족친화문화/ 평등한문화	(+)	-	김현근·안성익(2016), 문영주(2014), 권혜림(2017),
		(-)	송유미·이선자·이제상(2013), 송다영·장수정·김은지(2010), 박신아(2014), 강정희(2009), 김준기·양지숙(2012), Thompson et al.(1999), Warren & Johnson(1995), Mennino et al. 2005,	-
	집단적문화	(-)	-	권혜림(2017)
	일중심문화/ (가족)비친화적 문화	(+)	손영미·박정열(2014), 김태희·오민지(2017), Leslie, Colleen, Park, & Mehng, (2012)	-
	상사의 지원	(+)	손영미·박정열(2014)	유계숙(2008)

한편, 일·가정양립에서 발생하는 갈등에 영향을 미치는 요인들에 대해서는 조직 차원에서의 직무과부하, 스트레스, 시간불만, 조직복지 등이 유의미한 영향을 미친다는 김선희(2010), 초과근무시간이 갈등에 정(+)의 영향을 미친다는 정무진 외(2014) 등의 연구결과를 확인할 수 있었다. 더불어 일-가족갈등과 같은 부정적 측면이 큰 집단의 특성으로는 20-30대로 이는 어린자녀를 두었을 가능성이 높기 때문에 자녀 돌봄 시간이 많이 필요하기 때문이다. 또한 가사노동시간이 비교적 긴 집단, 가족들로부터 행동적 심리적 도움을 받지 못하는 특성을 확인 할 수 있었다(정영금, 2005).

Ⅲ. 연구설계

1. 연구모형

본 연구는 조직의 문화적 요인이 일·가정양립 갈등에 미치는 영향요인을 분석하는 것에 목적이 있다. 따라서 어떤 문화적 요인이 일·가정양립 갈등에 미치는지 조직 문화에 대한 특성을 살펴보고, 일·가정양립 갈등을 완화하기 위한 정책적 함의를 제 공하고자 한다. 이를 위해 종속변수로는 일·가정양립 갈등을 선정하였고, 독립변수로

는 조직문화 요인과 개인적 요인을 선정하였다.

첫째, 종속변수로는 일·가정양립 갈등을 선정하였다. 구체적으로 직장생활로 인해 겪게 되는 가정 내 갈등으로 선정하였으며 3개의 문항을 통해 일·가정양립 갈등을 확인하고자 한다. 구체적으로 직장생활로 인한 가정업무의 어려움, 가정에서의 감정, 가정생활 자체의 어려움으로 선정하였다. 이는 일·가정의 부정적 상호작용에 대한 것으로 원숙연(2015)의 연구에서는 부정적 상호작용으로 시간압력과 중압감으로 구성된다. 이와 유사하게 본 연구에서는 첫 번째와 세 번째 문항은 시간압력으로 구분할 수 있으며, 두 번째 문항은 중압감으로 구분할 수 있다.

둘째, 독립변수로는 조직문화 요인과 개인특성 요인으로 구분하였다. 조직문화 요인의 경우 시장문화, 집단문화, 위계문화가 선정되었으며 구성원들의 행동지침이 될 수 있기 때문에 일·가정양립의 상황에서 조직문화는 갈등을 완화시킬 수도 있으며 반대로 갈등을 심화시킬 수도 있다. 조직문화와 일·가정양립 갈등에 대하여 송다영 외(2010) 역시 직장 내 지원이 일·가정양립 갈등을 감소시킬 수 있는 주요한 요인임을 밝힌바 있다.

〈그림 2〉 연구모형



한편, 개인특성 요인으로서는 성별, 자녀 수, 근무형태, 연령을 선정하였다. 맞벌이 부부의 경우에도 여전히 여성의 가정 내 역할이 높은 상황에서 여성에게 일·가정양립

갈등이 높게 나타날 수 있지만 본 연구에서는 남성과 여성의 일·가정양립 갈등의 상이함을 실증적으로 살펴보고자 하였다. 또한, 자녀의 수가 많을수록 갈등이 증가할 가능성이 높으며, 근무형태가 안정적인 수록 일·가정양립의 갈등이 감소할 수 있다. 연령 역시 자녀양육과 상관관계가 높기 때문에 일·가정양립 갈등에 미치는 영향력을 살펴보고자 한다.

2. 변수측정

이에 본 연구의 종속변수를 일·가정 양립갈등은 일·가정 부정적 전이로 선정하였다. 독립변수는 경쟁가치모형을 나타내는 집단문화, 시장문화, 위계문화로 정의하였다. 본 연구의 변수에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

첫째, 종속변수는 일·가정양립 갈등으로 이를 측정하기 위한 3개의 변수가 선정되었다. 3개 변수의 구체적인 측정문항은 다음과 같다: 1) “직장생활로 인해 요리나 청소, 육아와 같은 가정에서의 책임을 다하기 어렵다.” 2) “나는 직장에서의 일로 인해 가정에서 화를 내거나 짜증을 낸다.” 3) “직장에서 일하는 시간이 너무 길어서 가정생활에 지장을 준다.” 각 문항에 대한 응답은 리커트 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다 ~ 5점: 매우 그렇다)를 기준으로 측정하였다. 이렇게 세 개의 종속변수는 순서화된(ordered) 값을 가지는 서열척도로 조사되었다.

둘째, 독립변수는 시장문화 및 집단문화, 위계문화 세 가지 영역으로 구분된다. 먼저 집단문화의 측정은 5개의 문항으로 다음과 같다: 1) “우리 조직은 인간적인 정이 흐르는 곳이다..” 2) “우리 조직의 직원들은 서로 많은 것들을 공유한다.” 3) “우리 조직을 결속시키는 힘은 충성과 전통이다.” 4) “우리 직원들은 조직헌신이 강하다.” 5) “우리 조직에서는 사기가 중시된다.” 다음으로 시장문화에 대한 측정은 4개의 문항으로 다음과 같다. 1) “우리 직원들은 성과달성에 관심을 갖는다.” 2) “우리 조직을 결속시키는 힘은 과업성취와 목표달성에 대한 강조이다.” 3) “우리 조직은 결과와 성취를 강조한다.” 4) “우리 조직에서는 개인의 욕구보다 목표달성이 중시된다.” 마지막으로 위계문화에 대한 측정은 2개의 문항으로 다음과 같다. 1) “우리 조직은 변화보다는 안정성을 더 강조한다.” 2) “우리 조직은 매우 형식적이며 구조화된 곳이다.” 각 문항에 대한 응답은 리커트 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다 ~ 5점: 매우 그렇다)를 기준으로 측정하였다.

통제변수로 개인적 특성인 성별, 자녀수, 근무형태, 연령 등을 실증분석에 포함하였다. 성별은 남성인 경우 0, 여성인 경우는 1로 측정하였다. 자녀수의 경우 자녀가 없을 경우 0, 자녀가 1명일 경우 1, 자녀가 2명일 경우 2, 자녀가 3명 이상일 경우 3으로 측정하였다. 근무형태의 경우 기타 및 계약직이면 1, 정규직이면 2로 측정하였다. 연령의 경우 20대면 1, 30대면 2, 40대면 3, 50대면 4, 60대 이상일 경우 5로 측정하였다.

〈표 4〉 분석변수 및 측정지표

변수명		내용		
종속 변수	일·가정 양립 갈등	직장생활로 인해 요리나 청소, 육아와 같은 가정에서의 책임을 다하기 어렵다.	리커트 5점 척도 (전혀 그렇지 않다=1점 ~ 매우 그렇다=5점)	
		나는 직장에서의 일로 인해 가정에서 화를 내거나 짜증을 낸다.		
		직장에서 일하는 시간이 너무 길어서 가정생활에 지장을 준다.		
독립 및 통제 변수	경쟁 가치 모형	집단 문화	우리 조직은 인간적인 정이 흐르는 곳이다.	리커트 5점 척도 (전혀 그렇지 않다=1점 ~ 매우 그렇다=5점)
			우리 조직의 직원들은 서로 많은 것들을 공유한다.	
			우리 조직을 결속시키는 힘은 충성과 전통이다.	
			우리 직원들은 조직헌신이 강하다.	
			우리 조직에서는 사기가 중시된다.	
	시장 문화		우리 직원들은 성과달성에 관심을 갖는다.	리커트 5점 척도 (전혀 그렇지 않다=1점 ~ 매우 그렇다=5점)
			우리 조직을 결속시키는 힘은 과업성취와 목표달성에 대한 강조이다.	
			우리 조직은 결과와 성취를 강조한다.	
			우리 조직에서는 개인의 욕구보다 목표달성이 중시된다.	
	위계 문화		우리 조직은 변화보다는 안정성을 더 강조한다.	리커트 5점 척도 (전혀 그렇지 않다=1점 ~ 매우 그렇다=5점)
			우리 조직은 매우 형식적이며 구조화된 곳이다.	
	개인적 특성		성별	응답자 성별로 남자=0, 여자=1
자녀수			응답자의 자녀 수로 없음=0, 1명=1, 2명=2, 3명 이상=3	
근무 형태			응답자 직업의 근무 형태로 기타 및 계약직=1, 정규직=2	
연령			조사당시 응답자의 연령으로 20대=1, 30대=2, 40대=3, 50대= 4, 60대 이상=5	

3. 분석방법 및 분석자료

본 연구의 종속변수는 일·가정양립 갈등에 대한 각각의 문항에 대해 1(전혀 그렇지 않다), 2(그렇지 않다), 3(보통이다), 4(그렇다), 5(매우 그렇다)로 측정하였다. 이와 같이 종속변수가 서열척도로 구성되어 있는 경우 순서화 로짓모형(Ordered Logit Model)을 활용하는 것이 효과적이라고 할 수 있다(최경희 외, 2012). 종속변수가 서열척도임에도 불구하고 연속척도를 적용하는 일반최소자승법(OLS)을 활용하면, 설명변수의 영향이 과소평가 되는 오류가 발생하며 이로 인해 오차항의 이분산성 문제가 발

생활 가능성이 존재하기 때문이다(우재영, 2009). 따라서 본 연구에서는 이산변수를 처리하지 못하는 단순한 회귀식의 단점과 순서화된 선택형범주에 대한 분석이 어려운 로짓모형(Logit Model)의 단점을 보완할 수 있는 순서화 로짓모형(Ordered Logit Model)을 활용하고자 한다(조일형 외, 2013).

한편, 본 연구에서 사용한 분석 자료는 일반국민을 대상으로 실시되었으며, 2017년 5월 2주 동안 진행되었다. 조사방법은 이메일 설문조사로 시행되었고, 만 19세 이상 1000명으로 연령, 성별, 지역 층화 무작위 추출로 표본이 선정되었다. 하지만 본 연구에서 사용한 데이터는 현재 직장이 있으며, 기혼인 표본으로 한정하여 분석이 실시되었기 때문에 최종 394명이 본 연구의 분석대상이 된다. 본 연구가 사용한 자료의 인구사회학적 특성은 다음과 같다.

먼저 거주지의 경우 수도권에 거주하는 사람이 52.7%(208명)로 그 외 47.3%(186명)보다 많았다. 둘째, 성별을 살펴보면 남성이 60.4%(238명)로 여성 39.6%(156명)보다 다소 많았다. 셋째, 연령별 분포를 살펴보면, 40대가 31.2%(123명)로 가장 많았고, 다음으로 50대가 27.4%(108명), 30대가 20.6%(81명), 60대가 17.3%(68명), 20대가 3.6%(14명)으로 구성되어 있었다. 넷째, 직업의 경우 사무직이 61.7%(243명)로 가장 많았고, 다음으로 경영/관리직 13.7%(54명), 전문/자유직 9.6%(38명), 판매/영업 6.1%(24명), 생산/노무직 5.1%(20명), 기능/숙련직 3.8%(15명)로 구성되어 있었다. 다섯째, 근무형태의 경우 정규직 87.8%(346명)이 가장 많았고, 다음으로 계약직 11.4%(45명), 기타 0.8%(3명)로 구성되어 있었다. 여섯째, 경력의 경우 10~15년 미만이 24.1%(95명)로 가장 많았고, 다음으로 5~10년 미만 20.8%(82명), 15~20년 미만 18%(71명), 25년 이상 14.2%(56명), 5년 미만 12.7%(50명), 20~25년 미만 10.2%(40명)로 구성되어 있었다. 일곱째, 자녀수의 경우 2명이 52.8%(208명)로 가장 많았고, 다음으로 1명 32%(126명), 없음 8.9%(35명), 3명 이상 6.3(25명)으로 구성되어 있었다. 여덟째, 학력의 경우 4년제 졸(중퇴 포함)이 59.6%로 가장 많았고, 다음으로 전문대졸(중퇴 포함) 16.8%(66명), 고졸 이하 11.9%(47명), 대학원 이상 11.7%(46명)로 구성되어 있었다. 마지막으로 소득의 경우 600만 원 이상이 29.7%(117명)로 가장 많았고, 다음으로 400~500만 원 21.6%(85명), 500~600만 원 18.3%(72명), 300~400만 원 18%(71명), 200~300만 원 8.9%(35명), 200만 원 이하 3.6%(14명)으로 구성되어 있다.

〈표 5〉 조사대상자의 인구사회학적 특성

항목	내용	빈도(%)	항목	내용	빈도(%)
거주지	수도권	208(52.7)	경력	5년 미만	50(12.7)
	그 외	186(47.3)		5~10년 미만	82(20.8)
성별	남	238(60.4)		10~15년 미만	95(24.1)
	여	156(39.6)		15~20년 미만	71(18.0)
연령	20대	14(3.6)		20~25년 미만	40(10.2)
	30대	81(20.6)		25년 이상	56(14.2)
	40대	123(31.2)	자녀수	1명	126(32.0)
	50대	108(27.4)		2명	208(52.8)
	60대 이상	68(17.3)		3명 이상	25(6.3)
직업	판매/영업	24(6.1)		없음	35(8.9)
	기능/숙련직	15(3.8)	학력	고졸 이하	47(11.9)
	생산/노무직	20(5.1)		전문대 졸(중퇴 포함)	66(16.8)
	사무직	243(61.7)		4년제 졸(중퇴 포함)	235(59.6)
	경영/관리직	54(13.7)		대학원 이상	46(11.7)
	전문/자유직	38(9.6)	소득	200만 원 이하	14(3.6)
근무 형태	정규직	346(87.8)		200~300만 원	35(8.9)
	계약직	45(11.4)		300~400만 원	71(18.0)
	기타	3(0.8)		400~500만 원	85(21.6)
응답자		394		500~600만 원	72(18.3)
				600만 원 이상	117(29.7)
			응답자		394

V. 분석 결과

1. 기술통계 및 요인분석

분석결과에 따르면 일·가정양립 갈등을 측정한 문항 중 “직장생활로 인해 요리나 청소, 육아와 같은 가정에서의 책임을 다하기 어렵다.”의 평균값이 3.449로 가장 높았으며, “나는 직장에서의 일로 인해 가정에서 화를 내거나 짜증을 낸다.”는 3.228, “직장에서 일하는 시간이 너무 길어서 가정생활에 지장을 준다.”는 3.294로 나타났다.

조직문화에서 집단문화를 측정한 문항 중 “우리 조직은 인간적인 정이 흐르는 곳이다.”의 평균값이 3.188로 가장 높았으며, “우리 조직의 직원들은 서로 많은 것들을 공유한다.”는 3.178, “우리 조직을 결속시키는 힘은 충성과 전통이다.”는 3.096, “우리 직원들

은 조직현신이 강하다.”는 3.147로 나타났다. 다음으로 시장문화를 측정한 문항 중 “우리 조직에서는 사기가 중시된다.”의 평균값이 3.305로 가장 높았으며, “우리 직원들은 성과달성에 관심을 갖는다.”는 3.206, “우리 조직을 결속시키는 힘은 과업성취와 목표달성에 대한 강조이다.”는 3.302, “우리 조직은 결과와 성취를 강조한다.”는 3.340, “우리 조직에서는 개인의 욕구보다 목표달성이 중시된다.”는 3.398로 나타났다. 위계문화를 측정한 문항 중 “우리 조직은 변화보다는 안정성을 더 강조한다.”의 평균값이 3.168로 가장 높았으며, “우리 조직은 매우 형식적이며 구조화된 곳이다.”는 2.962로 나타났다.

〈표 6〉 기술통계분석 결과

문항		평균	표준 편차	최소값	최대값
종속 변수	직장생활로 인해 요리나 청소, 육아와 같은 가정에서의 책임을 다하기 어렵다.	3.449	0.904	1	5
	나는 직장에서의 일로 인해 가정에서 화를 내거나 짜증을 낸다.	3.228	0.948	1	5
	직장에서 일하는 시간이 너무 길어서 가정생활에 지장을 준다.	3.294	1.009	1	5
조직 문화	우리 조직은 인간적인 정이 흐르는 곳이다.	3.188	0.883	1	5
	우리 조직의 직원들은 서로 많은 것들을 공유한다.	3.178	0.932	1	5
	우리 조직을 결속시키는 힘은 충성과 전통이다.	3.096	0.973	1	5
	우리 직원들은 조직현신이 강하다.	3.147	0.967	1	5
	우리 조직에서는 사기가 중시된다.	3.305	0.951	1	5
	우리 직원들은 성과달성에 관심을 갖는다.	3.206	0.936	1	5
	우리 조직을 결속시키는 힘은 과업성취와 목표달성에 대한 강조이다.	3.302	0.974	1	5
	우리 조직은 결과와 성취를 강조한다.	3.340	0.909	1	5
	우리 조직에서는 개인의 욕구보다 목표달성이 중시된다.	3.398	0.871	1	5
	우리 조직은 변화보다는 안정성을 더 강조한다.	3.168	0.934	1	5
	우리 조직은 매우 형식적이며 구조화된 곳이다.	2.962	0.986	1	5
N		394			

본 연구에서 사용한 측정문항의 신뢰도 및 타당도를 검증하기 위해 내적 일관성 분석 및 탐색적 요인분석을 실시하였다. 먼저 내적 일관성 분석결과, 연구에서 사용한 변수의 Cronbach's α 값이 0.7이상으로 나타나 본 연구의 측정지표가 신뢰성을 갖추고 있다고 판단 할 수 있다.¹⁾

다음으로 탐색적 요인분석은 측정문항의 타당도를 검증하기 위해 실시하였다. 1

1) 본 연구에서 사용한 모든 변수의 신뢰도 분석을 실시한 결과 Cronbach's α 값은 0.864로 나타났다. 각 변수의 Cronbach's α 값 역시 최소 0.844에서 최대 0.877인 것으로 나타났다.

차 분석을 통해 도출된 요인은 3개의 요인이었으며, 각 요인별 결과 값이 0.6이하인 변수를 제외하고 2차 요인분석을 실시하였다. 그 결과 본 연구에서 활용한 문항에서 경쟁가치모형을 구성하는 4개의 문화 중 혁신문화가 제외된 3개의 문화요인만이 분류되었다. 요인분석을 통해 도출된 결과에 따라 본 연구에서는 조직문화를 집단문화, 시장문화, 위계문화로 구분하고자 한다. 구체적인 결과는 아래 <표 7>과 같다.

〈표 7〉 경쟁가치모형 요인분석

문항	요인1 (집단문화)	요인2 (시장문화)	요인3 (위계문화)	Cronbach α
우리 조직은 인간적인 정이 흐르는 곳이다.	0.834	0.132	0.075	0.881
우리 조직의 직원들은 서로 많은 것들을 공유한다.	0.822	0.11	0.154	
우리 조직을 결속시키는 힘은 충성과 전통이다.	0.761	0.301	0.081	
우리 직원들은 조직헌신이 강하다.	0.741	0.383	0.05	
우리 조직에서는 사기가 중시된다.	0.701	0.389	0.085	
우리 직원들은 성과달성에 관심을 갖는다.	0.237	0.826	0.203	0.860
우리 조직을 결속시키는 힘은 과업성취와 목표달성에 대한 강조이다.	0.353	0.789	0.103	
우리 조직은 결과와 성취를 강조한다.	0.393	0.731	0.052	
우리 조직에서는 개인의 욕구보다 목표달성이 중시된다.	0.107	0.724	0.326	
우리 조직은 변화보다는 안정성을 더 강조한다.	0.243	0.083	0.846	0.639
우리 조직은 매우 형식적이며 구조화된 곳이다.	-0.018	0.309	0.793	
Eigenvalue	5.336	1.503	0.992	
KMO				0.897
Bartlett's Test of Sphericity	Chi-Square			2175.672
	df(p)			55(0.000)

2. 조직문화가 일·가정 양립 갈등에 미치는 영향에 대한 분석결과

먼저, 일에서 가정에 대한 부정적 전이에 대한 분석결과이다. 구체적인 실증분석 결과는 다음 <표 8>과 같다. <표 8>에서 exp(추정계수)는 값이 한 단위 증가할 때 일·가정 부정적 전이의 변화율을 나타낸다. 즉 exp가 1보다 클 경우 일·가정 부정적 전이가 증가하게 되며, exp가 1보다 작을 경우 일·가정 부정적 전이는 감소하는 것을 의미한다(심미승 외, 2014).

첫째, 모델 1의 분석결과는 다음과 같다. 조직문화 중 집단문화만이 일·가정 부정적 전이에 부(-)의 방향으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 집단문화를

가진 조직의 경우 일·가정양립 갈등을 낮추는 것으로 판단할 수 있다. $\exp(\text{추정계수})$ 는 0.818로 집단문화가 높을 경우 낮을 때보다 일·가정 부정적 전이(0.818-1=-0.182)가 18% 정도 낮아지는 것으로 나타났다. 한편, 개인특성 변수에서는 연령만이 일·가정 부정적 전이에 부(-)의 방향으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 연령의 $\exp(\text{추정계수})$ 는 0.814로 연령이 높아질 수록 일·가정 부정적 전이(0.814-1=-0.186)가 18% 정도 낮아지는 것으로 나타났다.

둘째, 모델 2의 분석결과는 다음과 같다. 조직문화 중 시장문화와 위계문화가 일·가정 부정적 전이에 정(+)의 방향으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직문화가 조직의 성과 또는 조직을 중시하는 성향을 지니고 있을 수록 일·가정양립을 어렵게 하는 것으로 이해할 수 있다. 먼저, 시장문화의 $\exp(\text{추정계수})$ 는 1.211로 시장문화인 조직문화를 지니고 있을 경우 일·가정 부정적 전이(1.211-1=0.211)가 21% 정도 증가하는 것으로 나타났다. 또한, 위계문화의 $\exp(\text{추정계수})$ 는 1.238로 위계문화인 조직문화를 지니고 있을 경우 일·가정 부정적 전이(1.238-1=0.238)가 23% 정도 증가하는 것으로 나타났다. 한편, 모델 2의 경우 개인특성 변수의 경우 일·가정 부정적 전이에 미치는 유의미한 영향력은 확인할 수 없었다.

셋째, 모델3의 분석결과는 다음과 같다. 조직문화 변수에서는 집단문화와 시장문화가 각각 일·가정 부정적 전이에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만 영향력의 방향은 상이하였다. 집단문화의 경우 일·가정 부정적 전이에 부(-)의 방향으로 영향력이 확인되었다. 이때 $\exp(\text{추정계수})$ 는 0.812로 조직이 집단문화일 때 일·가정 부정적 전이(0.812-1=-0.188)가 18% 정도 낮아지는 것으로 나타났다. 시장문화에서는 일·가정 부정적 전이에 전(+)의 방향으로 영향력으로 확인되었다. 이때 $\exp(\text{추정계수})$ 는 1.253으로 시장문화일 경우 일·가정 부정적 전이(1.253-1=0.253)는 25% 정도 높아지는 것으로 나타났다.

한편, 개인특성 변수의 경우 모델 1과 마찬가지로 연령만이 부(-)의 방향으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 연령이 일·가정 부정적 전이에 미치는 $\exp(\text{추정계수})$ 는 0.775로 연령이 높아질 경우 일·가정 부정적 전이(0.775-1=-0.225)는 22% 정도 낮아지는 것으로 나타났다.

각 모델에 대한 분석결과 일·가정 양립과 조직문화는 밀접한 관계가 있는 것을 확인할 수 있다. 분석결과를 종합해 보면 조직문화의 유형이 집단문화일 경우 일·가정 양립갈등이 낮아지며 시장문화나 위계문화를 지닌 조직일 경우 일·가정 양립 갈등이

높아지는 것으로 판단할 수 있다. 즉, 조직문화가 가족 친화적이라는 인식과 일·가정 균형만족에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구(김현근 외, 2016)의 관점과 유사한 결과라 할 수 있다. 이러한 맥락에서 일·가정 양립갈등을 완화시키기 위해서는 정책적인 지원과 더불어 조직의 문화의 변화가 정책의 효과를 높이는 것으로 판단할 수 있다. 김태희 외(2017)의 연구결과가 본 연구의 논의를 뒷받침하는데 조직문화가 일 중심적인 경우 일·가정 양립을 위한 육아보육지원정책과 같은 제도의 효과가 감소될 수 있다는 것이다. 즉, 이러한 제도의 도입은 조직문화가 이에 대해 긍정적이거나 호의적이지 않으면 정책의 효과를 보기 어렵다는 것을 의미한다.

〈표 8〉 일·가정양립 갈등 분석결과

변수		모델 1		모델 2		모델 3	
		Coef (S·E)	exp (추정계수)	Coef (S·E)	exp (추정계수)	Coef (S·E)	exp (추정계수)
조직 문화 변수	집단문화	-0.201* (0.103)	0.818	-0.057 (0.096)	0.944	-0.208** (0.100)	0.812
	시장문화	0.095 (0.102)	1.100	0.192** (0.097)	1.211	0.225** (0.099)	1.253
	위계문화	0.130 (0.101)	1.138	0.213** (0.098)	1.238	0.065 (0.101)	1.068
개인 특성 변수	성별	0.323 (0.198)	1.381	0.117 (0.194)	1.124	-0.045 (0.191)	0.956
	자녀수	-0.025 (0.132)	0.975	0.038 (0.128)	1.039	0.133 (0.131)	1.142
	근무형태	0.062 (0.285)	1.064	-0.113 (0.277)	0.893	-0.049 (0.287)	0.953
	연령	-0.206** (0.090)	0.814	-0.099 (0.089)	0.906	-0.255*** (0.088)	0.775
μ_1		-4.727		-3.577		-4.052	
μ_2		-2.198		-1.794		-2.034	
μ_3		-0.624		-0.080		-0.556	
μ_4		1.839		2.251		1.463	
N		394		394		394	
Wald $\chi^2(7)$		16.63		11.07		18.77	
Prob > χ^2		0.0200		0.1355		0.0089	
Pseudo R^2		0.0164		0.0104		0.0170	
Log likelihood		-500.10076		-525.31058		-544.11965	

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

다음은 집단문화가 종속변수인 일·가정 부정적 전이에 대한 인식에 미치는 확률

에 대한 한계효과 분석결과이다. 한계효과는 다른 조건이 동일한 상황에서 특정 독립 변수가 한 단위 변화할 때 종속변수의 확률 변화를 나타내는 것이라 할 수 있다(우재영, 2009; 심미승, 2014: 390). 앞서 본 연구에서는 집단문화가 일·가정양립갈등에 미치는 영향을 살펴보기 위한 목적으로 한계효과에 대한 결과는 집단문화에 대한 분석을 실시하였으며 개인특성 변수는 제외하였다. 다만, 한계효과에 대한 분석을 실시할 때에는 개인특성 변수를 포함시켰으며 결과제시에서만 제외되었다. 한계효과의 결과는 <표 8>에서 유의미하게 나타난 변수를 중심으로 살펴보고자 한다.

모델 1에 대한 한계효과 결과 집단문화일 경우 그렇지 않은 경우에 비해 “전혀 아니다”의 선호도 확률은 0.28% 정도, “아니다”의 선호도 확률은 2.32% 정도, “보통이다”의 선호도 확률은 2.41% 정도 각각 증가하는 것으로 나타났다. 한편, “그렇다”의 선호도 확률은 3.37% 정도, “매우 그렇다”의 선호도 확률은 1.64% 정도 각각 감소하는 것으로 나타났다.

모델 2에 대한 한계효과 결과 시장문화일 경우 그렇지 않은 경우에 비해 “전혀 아니다”의 선호도 확률은 0.76% 정도, “아니다”의 선호도 확률은 2.36% 정도, “보통이다”의 선호도 확률은 1.52% 정도 각각 감소하는 것으로 나타났다. 반면, “그렇다”의 경우 3.5% 정도, “매우 그렇다”의 경우 1.14% 정도 각각 증가하는 것으로 나타났다. 위계문화의 경우 그렇지 않은 경우에 비해 “전혀 아니다”의 선호도 확률은 0.85% 정도, “아니다”의 선호도 확률은 2.63% 정도, “보통이다”의 선호도 확률은 1.69% 정도 각각 감소하는 것으로 나타났다. 반면, “그렇다”의 경우 3.9% 정도, “매우 그렇다”의 경우 1.27% 정도 각각 증가하는 것으로 나타났다.

모델 3에 대한 한계효과 분석결과이다. 집단문화의 경우 그렇지 않은 경우에 비해 “전혀 아니다”의 선호도 확률은 0.72% 정도, “아니다”의 선호도 확률은 2.83% 정도, “보통이다”의 선호도 확률은 1.61% 정도 각각 증가하는 것으로 나타났다. 한편, “그렇다”의 선호도 확률은 3.31% 정도, “매우 그렇다”의 선호도 확률은 1.85% 정도 각각 감소하는 것으로 나타났다. 시장문화의 경우 그렇지 않은 경우에 비해 “전혀 아니다”의 선호도 확률은 0.78% 정도, “아니다”의 선호도 확률은 3.06% 정도, “보통이다”의 선호도 확률은 1.74% 정도 각각 감소하는 것으로 나타났다. 한편, “그렇다”의 선호도 확률은 3.58% 정도, “매우 그렇다”의 선호도 확률은 2% 정도 각각 증가하는 것으로 나타났다.

〈표 9〉 한계효과 변화

변수		Prob(y=1)	Prob(y=2)	Prob(y=3)	Prob(y=4)	Prob(y=5)
		전혀 아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
모델 1	집단문화	0.0028	0.0232	0.0241	-0.0337	-0.0164
	시장문화	-0.0013	-0.0110	-0.0114	0.0159	0.0077
	위계문화	-0.0018	-0.0149	-0.0155	0.0217	0.0105
모델 2	집단문화	0.0023	0.0070	0.0045	-0.0104	-0.0034
	시장문화	-0.0076	-0.0236	-0.0152	0.0350	0.0114
	위계문화	-0.0085	-0.0263	-0.0169	0.0390	0.0127
모델 3	집단문화	0.0072	0.0283	0.0161	-0.0331	-0.0185
	시장문화	-0.0078	-0.0306	-0.0174	0.0358	0.0200
	위계문화	-0.0022	-0.0089	-0.0051	0.0104	0.0058

3. 분석결과에 대한 논의

본 연구는 상이한 조직문화가 일·가정양립 갈등에 미치는 영향요인에 대한 분석을 실시하였다. 최근 조직문화를 설명하는데 유용하게 사용되는 경쟁가치모형을 중심으로 조직문화와 일·가정양립갈등을 살펴보았다. 하지만 본 연구에서 활용된 분석 자료의 한계로 인해 경쟁가치모형에서 논의하는 4개의 조직문화 중 혁신문화가 제외된 집단문화, 시장문화, 위계문화만이 적용되었다.

분석결과를 통해 조직문화는 일·가정양립갈등에 정(+)의 방향으로 유의미한 영향을 미칠 수 있으며, 부(-)의 방향으로 유의미한 영향을 미칠 수 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 집단문화는 일·가정양립갈등을 낮추는 것으로 확인되었으며, 시장문화와 위계문화는 일·가정양립갈등을 증가시키는 것으로 나타났다.

이러한 분석결과는 첫째, 집단문화를 지닌 조직의 경우 일·가정양립갈등을 완화시켜줄 수 있다는 것이다. 경쟁가치모형에서 논의하는 4개의 조직문화들의 특징을 통해 살펴볼 때, 집단문화의 경우 가족적이고 인간민가 넘치는 문화를 지니고 있다. 조직은 상호간 배려를 통해 동기부여가 이루어지고 정형화된 업무를 지니고 있는 특징을 지닌다. 이러한 문화를 지닌 조직은 명확한 업무범위가 설정되어 있을 가능성이 높으며, 상호간 업무영역을 존중하고 있을 것이다. 이에 업무가 차질 없이 진행된다면 개인영역을 존중할 것이고, 개인 역시 자신에게 주어진 업무를 수행하고 이후에 개인적 삶에 대한 영역을 원활히 유지시킬 수 있을 것이다. 이러한 분위기가 자녀가 있는

조직구성원들에게는 일·가정양립에 있어서 갈등을 감소시킬 수 있는 요인으로 작용할 수 있을 것이다. 즉, 경쟁가치모형에서 논의하는 집단문화의 경우 기업의 가족친화 제도의 맥락에서 살펴볼 수 있는데, 집단문화가 내포하고 있는 문화가 일·가정양립을 가능하게 하는 문화적 속성을 지니고 있다는 것이다. 이는 조직문화가 일과 가정의 부정적 전이를 감소시킨다는 김태희 외(2017), 일·가정양립 과정에서 발생하는 갈등은 완화시킨다는 김현근 외(2016) 등 선행연구들의 관점을 지지하는 것이라 할 수 있다.

둘째, 위계문화와 시장문화를 지닌 조직의 경우 개인의 일·가정양립갈등을 증가시킬 수 있다는 것이다. 경쟁가치모형에서 논의하는 위계문화의 경우 조직구성원들의 공식화된 규정을 중시하는 특성을 지니고 있으며, 시장문화의 경우 조직구성원들의 계획과 목표달성을 중시하는 특성을 지니고 있다. 어떤 집단이든지 조직목표를 달성이 조직에서 중요하다. 하지만 목표달성을 하기 위한 수단과 방법은 조직마다 상이하며, 목표달성에 있어 중요시하는 것 역시 조직에 따라 상이하다. 위계문화와 시장문화의 경우 조직의 목표달성을 위해 효율성, 능률성 등이 강조되고, 조직의 목표달성을 위해서는 조직구성원들의 많은 희생을 요구할 수 있다. 따라서 이러한 조직문화는 선행연구들의 관점에서 일중심문화 또는 (가족)비친화적 문화로 볼 수 있는데, 손영미 외(2014), 김태희 외(2017) 등의 연구에서는 이러한 문화를 지닌 조직에서 일·가정양립갈등이 높아지는 것을 확인하였다.

따라서 개인이 어떤 조직문화에 소속되어 있느냐에 따라 개인의 일·가정양립갈등이 심화되거나 완화될 수 있다. 하지만 조직문화는 조직의 생산성을 향상시킬 수 있는 방향으로 발전하여왔기 때문에 어떤 조직문화가 좋은 것이라고 단언하기는 어렵다. 다만, 개인의 일·가정양립의 차원에서는 경쟁가치모형에서 논의하는 집단문화가 긍정적인 측면이 있다는 것이다. 다만, 그렇지 않은 조직문화일지라도 일·가정양립갈등을 완화시키고자 한다면 일·가정양립제도 등의 보완을 통해 가능할 수 있을 것으로 판단된다.

V. 결론 및 정책적 함의

지금까지 본 연구는 조직문화가 일·가정 양립갈등에 미치는 영향요인을 확인하고자 조직문화를 설명하는 경쟁가치모형을 토대로 연구를 실시하였다. 경쟁가치모형에

서는 시장문화, 집단문화, 혁신문화, 위계문화로 4가지의 조직문화를 설명하고 있다. 하지만 본 연구가 사용한 설문데이터의 요인분석결과 혁신문화를 제외한 3가지의 조직문화가 요인으로 분류되는 것을 확인할 수 있었다. 이에 본 연구에서는 집단문화, 시장문화, 위계문화를 중심으로 일·가정양립 갈등에 미치는 영향요인에 대한 분석을 실시하였다. 또한, 개인특성 변수로는 성별, 자녀수, 근무형태, 연령을 선정하였다. 특히, 일·가정양립 갈등에 대해서는 일이 가정에 미치는 부정적 전이를 종속변수로 선정하였으며 선정한 종속변수에 대하여 3개의 변수에 대한 분석을 3가지의 모델로 구분하여 개별적으로 분석을 실시하였다.

각 모델에 대한 분석결과 3개의 조직문화가 일·가정 부정적 전이에 미치는 상이한 영향력을 확인할 수 있었다. 구체적으로 시장문화와 위계문화는 일·가정양립 갈등에 정(+)의 방향으로 유의미한 영향을 미쳤다. 반면 집단문화는 일·가정양립 갈등에 부(-)의 방향으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉 시장문화와 혁신문화와 같이 성과나 혁신 그리고 조직의 전통이나 질서 등을 강조하는 문화를 지닌 조직일수록 일과 가정을 양립하는데 있어 어려움이 존재한다는 것이다. 이는 일·가정 양립 갈등이 민간조직과 공공조직 모두에서 조직의 수직적·수평적 조직문화와 같은 요인들이 주요한 영향으로 작용한다는 김희경 외(2017)의 연구 결과와도 유사한 측면이다.

한편 조직의 성과보다는 결속력, 인간적 측면에 대한 강조, 배려 등과 같은 집단문화를 지닌 조직일수록 일·가정 양립의 갈등을 완화시키는 것을 확인할 수 있었다. 이는 가족 친화적 기업이 일·가정양립갈등을 감소시킨다는 강정희 외(2009), 김현근 외(2016), 김태희 외(2017) 등의 관점과 맥락을 같이한다. 한편, 개인특성 변수 중에서는 연령만이 일·가정양립 갈등을 완화시키는 요인으로 분석되었다. 이는 연령이 지닌 의미를 생각해 볼 수 있는데 연령이 높아질수록 자녀양육에 대한 부담이 감소하기 때문에 일·가정양립 갈등이 감소하는 것으로 판단할 수 있다. 즉, 일·가정양립 갈등의 주요한 요인은 자녀양육이 될 수 있다는 것이다. 하지만 본 연구의 분석결과에서는 자녀의 수가 일·가정양립 갈등에 미치는 유의미한 영향력을 확인할 수 없었다. 이러한 결과를 종합해 볼 때 자녀의 수와 상관없이 양육기 자녀가 있는 가정일 경우 일·가정양립 갈등이 높아질 수 있는 것으로 판단할 수 있다.

이러한 분석결과를 통해 본 연구에서는 일·가정 양립 갈등을 완화시키기 위해 조직문화 변화의 필요성을 확인할 수 있었다. 선행연구들에서는 하나의 조직문화가 일·가정양립에 미치는 영향 또는 양립갈등에 미치는 영향 등을 살펴보았다는 점에서 한

제가 존재하였다. 하지만 본 연구에서는 여러 조직문화를 변수로 선정하여 이들이 일·가정양립 갈등에 미치는 상이한 영향을 확인하였다는 점에서 의의를 지닌다.

분석결과를 토대로 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 일·가정양립지원을 위한 조직차원의 제도적 마련이 필요하다. 일·가정양립은 개인의 노력으로 이루어낼 수 없다. 조직은 구성원들의 삶의 질이 향상될 수 있는 측면에서의 노력이 수반되어야 한다. 이는 조직을 구성하는 구성원들의 삶의 만족도가 조직의 성과에도 영향을 미치기 때문이다. 이는 근로자가 조직문화를 가족 친화적이라 인식할수록 직무열의가 높아진다는 강정희(2009), 기업의 가족 친화적 제도가 근로자의 직업만족도와 직무성과는 증가시키며 이직 의도는 감소시킨다는 유계숙(2007)의 연구결과, 일·가정양립 갈등이 이직의도에 영향을 미친다는 이선경 외(2014)에서도 확인할 수 있다. 따라서 조직의 성과 차원에서도 개인의 삶의 만족도가 높아질 수 있는 방향에 대한 모색이 필요하고, 이 중 하나가 일·가정양립을 가능할 수 있게 하는 것이다. 하지만 조직이 지향하는 바에 따라 조직문화가 결정되기 때문에 조직문화를 바꾸는 것은 사실상 어려울 수 있다. 따라서 조직문화를 보완할 수 있는 일·가정양립 제도를 마련함으로써 일과 삶의 균형이 이루어질 수 있는 노력이 병행되어야 할 것이다.

둘째, 유연한 조직문화를 만들어 나가야 한다. 앞서 언급하였듯이 조직문화는 조직이 지향하는 바와 맥락을 같이 하기 때문에 변화는 어렵다. 하지만 조직의 고유한 문화를 지킴과 동시에 시대적·환경적 변화에 따라 적용할 수 있는 유연함을 지녀야 할 것이다. 이를 위해서는 조직원을 통제하는 위계문화를 지양하고, 소통과 배려를 지향하는 조직문화가 구축될 수 있도록 해야 한다. 따라서 구성원간의 교류가 활발해 질 수 있는 프로그램 및 과업 중심의 위계적인 문화를 개선하기 위한 인식 개선 교육 프로그램 등의 구축도 필요할 것이다. 이처럼 조직 전반의 인식이 개선되고, 구성원 간의 소통이 자유롭게 이뤄질 때 유연한 조직문화가 조직 내에 자리 잡을 수 있을 것이다. 이를 통해 조직구성원들의 일과 삶의 균형이 이루어질 수 있고, 나아가 일·가정양립갈등을 완화시킬 수 있도록 해야 할 것이다.

이러한 합의에도 불구하고 본 연구는 경쟁가치 모형에서 제시한 4가지의 조직문화가 일·가정양립 갈등에 미치는 영향요인에 대한 분석을 하지 못하였으며 3가지의 조직문화만을 토대로 분석을 실시하였다는 아쉬움이 있다. 또한, 개인적 특성변수 중 자녀의 연령이 포함되지 않았는데 자녀연령에 대한 변수가 추가될 필요가 있을 것이

다. 이에 후속연구에서는 이러한 점을 보완하여 보다 발전된 연구가 진행되길 바란다.

참고문헌

- 강정희(2010). “가족친화적 기업복지제도의 제공 정도와 조직문화의 가족친화성이 기혼근로자의 직무열의에 미치는 영향과 직장-가정갈등의 매개효과”. 경기대학교 박사학위논문.
- 고용노동부(2016). 「일·가정양립 실태 조사」.
- 권혜림(2017). “경찰의 가족친화적 조직문화가 일·가정 양립에 미치는 영향에 관한 연구”. 「행정논총」, 63: 3-25.
- 김선희(2010). “공공조직에서 여성의 일-가정 갈등(WFC) 결정요인 분석”. 「행정논총」, 48(1), pp: 171-196.
- 김준기·양지숙(2012). “기혼여성의 일-가정 양립에 영향을 미치는 요인 분석 -사회적 지원의 효과를 중심으로-”. 「행정논총」, 50(4): 251-280.
- 김태희·오민지(2017). “일가정 양립정책의 유효성과 조직문화”. 「현대사회와 행정」, 27(4), pp: 147-168.
- 김현근·안성익(2016). “가정 친화적 업무환경이 일-가정균형만족에 미치는 영향에 관한 연구-심리적 자본의 매개효과를 중심으로-”. 「경영연구」, 31(4), pp: 27-62.
- 김희경·조규진(2017). “공사조직 간 일가정 양립수준 및 영향요인 비교분석”. 「한국행정연구」, 26(2), pp: 217-246.
- 대한민국정부(2008). 「제1차 저출산·고령사회 기본계획 보완판」.
- 류병곤(2016). “조직구조와 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 다차원적 분석”. 「한국조직학회보」, 13(1), pp: 33-62.
- 문영주(2014). “사회복지사의 가족친화문화인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향”. 「인적자원관리연구」, 21(3), pp: 121-145.
- 박동수·김철의(2008). “조직문화, CEO 리더십과 조직혁신과의 관계: 지방공기업을 중심으로”. 「인사관리연구」, 32(4) pp: 85-124.
- 박상언(2014). “일-가정 갈등 맥락에서 개인차 요인의 역할에 대한 실증연구: 일 중심 성향(Work Centrality)의 주 효과와 조절효과”. 「인사조직연구」, 22(3), pp:33-61.
- 박상언·최민오(2013). “가정친화제도의 효과성과 직장”. 「경영학연구」, 42(2): 355-381.
- 박신아(2014). “직장-가정 자원이 일-가정 갈등에 미치는 영향: 여성노동자의 직업 지위 차이를 중심으로”. 서울대학교 사회복지학과 석사학위논문.
- 손영미·박정열(2015). “한국 기혼여성근로자의 일-가정 양립 관련 가치관이 일-가정 갈등 및 축

- 진에 미치는 영향”. 『한국콘텐츠학회논문지』, 15(7): 203-215.
- 송다영·장수정·김은지(2010). “일가족양립갈등에 영향을 미치는 요인 분석: 직장내 지원과 가족지원의 영향력을 중심으로”. 『사회복지정책』, 37(3). pp: 27-52.
- 송유미·이선자·이제상 (2013). “사회복지기관 기혼 여성 사회복지사의 일과 가정 양립을 위한 가족 친화적 조직문화에 대한 연구”. 『한국사회복지학』, 65(4): 317-340.
- 우재영(2009). “순서화 로짓모형을 이용한 농협의 선호도 분석: 충남지역 주민을 대상으로”. 『농촌지도와 개발』, 16(2):405-438.
- 원숙연(2015). “기혼 취업여성이 인식하는 일·가정 상호작용과 영향요인의 차별성-정책적 함의를 중심으로”. 『한국정책학회보』, 24(2). pp: 309-334.
- 유계숙(2008). “가족친화제도의 시행에 영향을 미치는 기업의 특징”. 『한국가족관계학회지』, 13(1): 249-270.
- 유계숙(2007). “가족친화 기업정책의 시행 및 이용 여부와 근로자의 직업만족도, 이직의도, 직무성과”. 『가족과 문화』, 19(2). pp: 35-59.
- 윤원수·오윤정·양덕순(2013). “여성공무원의 조직문화 인식이 조직효과성에 미치는 영향 연구-제주지연 읍·면·동사무소를 중심으로-”. 『탐라문화』, 42. pp: 291-319.
- 이도화·정두영 (2010). “가족친화경영과 조직구성원 성과의 관계에 있어서 일-가정 갈등과 조직지원인식의 매개효과”. 『인적자원관리연구』, 17(4): 265-283.
- 이선경·이춘우·김상순(2014). “일-가정 갈등이 이직의도에 미치는 영향-유연근무제 만족도를 중심으로-”. 『인적자원관리연구』, 21(5). pp: 245-262.
- 이재은·이연주(2008). “조직문화 유형이 조직몰입도에 미치는 영향: Kimberly & Quinn의 조직문화 유형을 중심으로”. 『한국정책논집』, 8. pp: 60-80
- 이지연(2012). “가족친화제도, 조직문화, 일-가정 양립갈등의 관계에 대한 연구”. 서울대학교 석사학위논문.
- 이혜성(2015). “일·가정양립지원제도가 여성의 경력단절방지에 미치는 효과 분석. 서울대학교 석사학위논문.
- 임효창(2011). “경쟁가치 모형에 의한 조직문화 및 리더십 진단 컨설팅 방법론: A기업의 사례를 중심으로”. 『경영컨설팅연구』, 11(1). pp: 67-86.
- 정영금(2005). “기혼취업여성의 일-가족 갈등과 여파에 관한 연구”. 『한국가정관리학회지』, 23(4). pp: 113-122.
- 정우진·김강식(2014). “근로시간과 일-가정 갈등 및 이직의향”. 『질서경제저널』, 17(2). pp: 69-87.
- 조문석(2013). “조직문화와 의사소통이 인지된 조직경쟁력에 미치는 영향: 의사소통의 조절효과와 신뢰의 매개효과를 중심으로”. 『한국조직학회보』, 10(3). pp: 89-117.
- 조성식·허문구(2013). “양면성 조직의 리더십과 조직문화-경쟁가치모형을 기반으로-”. 『인적자

- 원관리연구」. 20(1). pp: 15-38.
- 조성한 주영종(2007). “공공부문 조직문화 연구에 대한 비판적 고찰-연구방법을 중심으로”. 「한국조직학회보」. 4(1) pp: 35-62.
- 조일형·정성영·권기현. (2013). “정부간 관계의 영향요인에 관한 연구: 정부 수준별 인식 차이를 중심으로”. 「정부학연구」. 19(3):245-283.
- 차완규·이환수(2017). “경쟁가치모형에 따른 기업의 특허전략 유형화 연구”. 「디지털융복합연구」. 15(8). pp: 33-43.
- 최경희·조덕호. (2012). “순서화 로짓모형을 활용한 도시 및 농촌 노인의 삶의 만족도 결정 변수 분석”. 한국정부학회 춘계학술발표논문집, 247-274
- 최인옥·박지환·선종규(2011). “조직문화와 구성원 혁신행동의 관계: 조직신뢰와 과업갈등의 조절효과”. 「산업혁신연구」. 27(3). pp: 1-33.
- 한국보건사회연구원(2016). 「일·가정양립 지원 정책 평가와 정책과제」.
- Clark, S. C. 2000. “Work/family Border Theory: A New Theory of Work/Life Balance.” *Human*, 53(6): 747-770.
- Denison, D. R. (1996). “What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars,” *Academy of management review*, 21(3): 619-654.
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. 1999. The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54: 350-370.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. 1985. Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10: 76-88.
- Guest, D. 2002. “Perspectives on the Study of Work-Life Balance.” *Social Science Information* 41(2): 255-279.
- Henderson, M., Thompson, D., & Henderson, S. (2006). Leading through values: Linking company culture to business strategy. Auckland: HarperCollins.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.
- R. Parker & L. Bradley. (2000). “Organizational Culture in the Public Sector: evidence from six organizations”. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 13, No. 2, pp: 125-141.
- Kim S. Cameron., Robert E. Quinn.(2005). “Diagnosing and Changing Organizational Culture”. *The Jossey-Bass Business & Management Series*.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S. & Hingings, C. R.(1993), “Configurational approach to organizational

analysis," *Academy of management Journal*. 36(6): 1175-1195.

Rich, P. (1992), "The organizational taxonomy: Definition and design," *Academy of Management Review*. 17. 758-781.