

The Effect of Organization Conflict on the Organizational Change Readiness and Its Moderate Effect of Psychological Capital¹⁾

Heo, Dageom (Chung-Ang University, Master)
Hong, Ah Jeong²⁾ (Chung-Ang University, Professor)
Jeong, Chae-Yun (Chung-Ang University, Master's Student)

< ABSTRACT >

Since organizational change has been a critical agenda for companies to survive in this competitive global market, lots of research has been conducted to approve its effective variables and their paths. In this vein, the purpose of this study is to suggest implications for successful organizational change by verifying the mediating effect of personal psychological characteristics between conflict types and organizational change readiness. The survey was conducted on 303 employees of domestic companies, and the data was analyzed using SPSS 23.0. The results of this study were as follows. First, the study shows that relational conflict had a negative effect on organizational change readiness. Second, task conflict also had a negative effect on organizational change readiness. Finally, psychological capital controls the adverse function of conflict on organizational readiness. Based on the findings, the study verified that even if conflicts arise in organizations facing change, they can be alleviated through the inherent motivation of the organizational members. Therefore, the companies need to recognize the psychological capital of their members as an important factor for the success of organizational change and promote it through the development of education and training programs.

Key Words : Relationship conflict, task conflict, organizational change readiness, psychological capital

-
- 1) This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea (NRF-2017S1A3A2066878). and was developed based on first author's master's thesis.
 - 2) Corresponding Author: Hong, Ah Jeong, Professor, Chung-Ang University, 84 Heukseok-Ro, Dongjak-Gu, Seoul, Korea, 06974 / E-mail: ah454@cau.ac.kr

조직갈등이 조직변화준비도에 미치는 영향과 심리적 자본의 조절효과¹⁾

허다겸 (중앙대학교, 석사)
홍아정²⁾ (중앙대학교, 교수)
정채윤 (중앙대학교, 석사과정생)

< 요약 >

본 연구는 조직 내 갈등유형과 조직변화준비도 관계에서 개인 심리적 특성의 조절효과를 검증함으로써, 조직의 성공적 변화를 위한 실천적 시사점을 제언하는 데 목적이 있다. 연구목적 달성을 위해 조직변화준비도에 영향을 미칠 것으로 예측되는 요인으로 조직갈등과 관계갈등을 선정하여 심리적 자본의 조절효과를 살펴보았다. 자료는 불성실한 응답을 제외한 국내기업 종사자 303명의 설문문을 통해 수집되었으며, SPSS 23.0을 활용하여 데이터를 분석하였다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 관계갈등은 조직변화준비도에 부(-)적영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 둘째, 과업갈등 또한 조직변화준비도에 부(-)적영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 갈등이 조직변화준비도에 미치는 역기능을 심리적 자본이 조절하는 것으로 나타났다. 이상의 연구결과를 통해 변화에 직면한 조직에서 갈등이 발생하더라도 조직구성원의 내재적 동기를 통해 갈등을 완화시킬 수 있다는 것을 검증하였다. 이에 기업에서는 조직구성원의 심리적 자본을 조직변화의 성공을 위한 중요 요인으로 인식하고, 교육 및 훈련 프로그램 개발을 통해 고취시킬 필요가 있음을 제언하였다.

주요어 : 관계갈등, 과업갈등, 조직변화준비도, 심리적자본

1) 이 논문은 2017년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구이며 (NRF-2017S1A3A2066878), 허다겸(2018)의 석사학위 논문을 수정·보완한 것임.

2) 교신저자: 홍아정, 교수, (06974) 서울시 동작구 흑석로 84, 중앙대학교 / E-mail: ah454@cau.ac.kr
논문투고일자: 2020. 5. 17 / 심사일자: 2020. 5. 19 / 게재확정일자: 2020. 6. 10

I. 서론

오늘날 치열한 경영환경 속에서 조직은 생존과 발전을 위해 역동적인 환경에 신속하게 적응할 수 있는 역량을 갖추어야 한다(Hanpachern, Morgan, & Griego, 1998). VUCA(Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) 시대로 대변되는 현대에서 조직은 경쟁우위를 점하기 위해 업무 프로세스 혁신, 성과급제도, 전사적 품질 경영 등 다양한 제도와 프로그램을 통해 조직변화를 시도해왔다(Kotter, 2004). 조직변화에 대한 관심이 높아지면서 경영학이나 심리학, HRD와 같은 여러 학문 분야에서도 연구가 활발하게 이루어지고 있다. 조직변화를 위한 기업의 실천적 노력과 학문적 논의에도 불구하고 실제 현장에서 혁신에 성공하는 기업은 극히 일부에 불과하다.

저조한 조직변화 성공률을 높이기 위해서는 변화에 대한 준비가 매우 중요하다. 조직변화 준비도가 높을수록 조직구성원들은 변화를 위해 더욱 노력을 기울이고 협조적인 행동을 보일 가능성이 높다(Beckhard & Harris, 1977; Choi & Ruona, 2011; Weiner, 2009). 변화 준비성은 Lewin의 조직변화 3단계 중 unfreezing(해빙) 과정에 대응되며(Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993), Schein(1979)은 조직의 변화 노력이 실패로 이어지는 이유가 대개 변화를 시도하기 전에 효과적인 unfreezing 과정을 제공하지 않았기 때문이라고 주장하였다. Woo(2014)의 연구결과에서도 조직수준의 변화준비도와 개인수준의 변화준비도 간에 정적상관이 있다고 밝혀졌다. 이에 따라 조직 및 개인의 변화관리와 더불어 조직성과 향상을 위한 기업전략 수립에 있어서도 조직변화 준비도에 관한 연구가 필요하다.

조직이 변화 압력에 적응하는 과정에서 갈등은 필연적이다. 조직갈등은 행동 주체나 갈등 진행단계에 따라 다양하게 분류될 수 있는데 Jehn(1995)의 연구에서는 갈등을 대인관계에서 오는 관계갈등(relationship conflict)과 과업과 관련되어 나타나는 과업갈등(task conflict)으로 구분하였다. 갈등은 부정적 측면과 긍정적 측면을 모두 가지고 있다. 때로는 과업갈등이 문제 해결에 대한 토론을 촉진하는 경우도 있으며, 상호의존성 및 그룹의 구조에 따라 업무에 대한 이해도를 높이기도 한다(De Wit, Greer, & Jehn, 2012; Jehn, 1995). 반면 일부 연구는 과업갈등이 팀 효과성이나 팀 성과, 팀 몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 보고했다(Jeong & Choi, 2011; Lee, 2013). Kim(2009)은 관계갈등이 집단몰입이나 만족에 미치는 부정적인 영향을 밝히면서 역기능적 측면을 강조하기도 했다. 소수의 연구에서만 관계갈등이 집단창의성을 높이는 것으로 나타났다(Jeong & Lee, 2012). 이처럼 순기능과 역기능을 모두 가지는 갈등의 양면성으로 인해 갈등의 유형과 정도가 조직변화준비도에 미치는 영향력을 유추할 수 있다.

갈등은 과업 수준이나 동원 가능한 자원 등 물리적 요인에 의해서도 발생하지만, 개인의 심리적 요인에 의해서도 그 정도가 변화될 수 있다. 개인 자원은 동일 스트레스가 주어져도 건강하게 적응해 가는 차이를 만드는 주요 원인으로 보고 있다(Kobasa & Puccetti, 1983). 대표적으로 Bakker & Demerouti(2007)의 연구에서는 직무요구에서 부정적 영향을 미치는 과정을 개인특성이 완충시킬 수 있다고 밝혀졌다. 갈등의 현상이 개인의 심리와 밀접한 관련이 있다고 가정하여, 갈등을 촉발하는 심리학적 요인에 대해 분석한 연구도 있다(Kang, 2007). Lee(2013)는 심리적 자본의 구성요소를 하나의 변수로 통합하여 연구한 결과 경제적 성과와 사회적 성과에 유의한 영향을 미치는 것을 발견하였고, Ahn & Ahn(2015)은 심리적 자본이 직무역량을 매개로 직무성과를 증진시킨다는 결과를 도출했다. 이처럼 갈등과 조직의 성과에 개인의 심리적 자본의 영향력을 확인할 수 있었다.

변화에 대한 활동이 조직 내 개인에 의해서 시작되고 실행되기 때문에 행동의 주체인 개인의 심리적 상태와 구성원들 간의 정서가 매우 중요하다고 볼 수 있다. George & Jones(2001)는 변화에 대한 미시적 모델을 제시하면서 변화의 발생 여부는 복잡한 심리적 상호작용의 결과이며 조직구성원들의 감정이 변화의 과정에 중요한 역할을 한다고 제안하였다. Choi & Ruona(2011)의 연구에서도 조직구성원의 태도 혹은 신념의 변화가 조직변화의 핵심이라는 다수의 선행연구를 지지하고 있으며, Jeong & Choi(2011)는 구성원들의 심리적 문제의 간과를 조직변화 실패 원인으로 추론하였다. 조직 내 변화의 도입은 구성원들의 저항을 불러일으키며(Jeong, Choi, & Lee, 2013), 그 과정에서 조직의 리더와 구성원 간 갈등이 발생할 수 있다. 리더십 방향에 맞추어 변화가 일어나기 위해서는 리더와 구성원이 변증법적 논의를 통해 갈등을 해결하여(Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007), 조직변화를 받아들이기 위한 준비상태로 만들어야 한다.

심리적 자본이 조직 내 갈등을 완화하고 조직변화준비도를 높인다는 연구도 있었다. Hyun & Moon(2015)은 일-가정 갈등, 감정적 소모, 직무열의 관계에서 긍정심리자본의 조절효과를 검증하여 긍정심리자본의 개발이 조직성과에 중요한 요소임을 검증하였다. Han(2005)은 심리적 자본의 하위변인인 자기효능감이 직무소진과 그 원인변수들 사이에서 일부 조절효과가 있음을 확인하였으며, 또 다른 연구에서는 자기효능감과 낙관주의 같은 개인적 특성이 가정과 직장 간 역할갈등과 직무몰입 사이에서 조절효과를 가진다고 밝혔다(Son & Choi, 2009). 선행연구를 바탕으로 살펴본 결과, 조직 내 갈등을 완화하고 조직 변화준비도를 높이는 조절 변인으로 개인의 심리적 자본이 중요함을 파악하였다. 따라서 이 연구에서는 조직 내의 갈등의 유형이 조직변화준비도에 어떤 영향을 미치는지 살펴보고, 두 변인 사이에서 개인의 심리적 자본이 조절변인으로 작용하는지 검증하고자 한다. 이를 통해 조직이 변화를 계획하고 혁신을 이루는 데 요구되는 실천적 시사점을 제시하고자 하였다.

구체적 연구문제는 다음과 같다.

연구문제 1. 관계갈등과 과업갈등은 조직변화준비도에 어떤 영향을 미치는가?

연구문제 2. 심리적 자본은 갈등과 조직변화준비도 사이에서 조절효과를 가지는가?

II. 이론적 배경

1. 조직갈등

조직생활의 상호의존성과 복잡성으로 인해 갈등은 인간이 존재하는 한 언제든지 발생할 수 있다(Jehn, 1995; Jeong, 2008). 오히려 인간 상호작용의 자연스러운 결과라고도 볼 수 있다(Ragim, 2010). 이처럼 갈등이 통제할 수 없는 당연한 현상이라면 갈등 해소 및 관리를 위한 전략이나 편익확보를 위해 중요한 요소로 보았다(Ahn, 1999; Choi, Shin, Lee, Lee, & Jun, 2014). 일부 연구자는 과연 갈등이 없는 조직이 바람직한 조직인가에 대한 의문을 던지며 갈등이 주는 적당한 긴장감을 조직혁신의 방법으로 활용해야 한다는 견해를 언급하기도 하였다(Cheon & Kim, 2009).

갈등은 학자마다 다르게 정의되고 있다. Boulding(1962)은 상호 상반된 견해나 사람 간의 부조화를 갈등으로 보았고, Pondy(1967)는 지각, 정서, 행동과 결과의 과정을 갈등이라고 정의하였다. Jehn(1995)은 조직구성원 간 양립할 수 없는 불화합이나 의견 및 관점 차이라고 하였으며, 국내 연구에서 Jeon, Kim, Han, & Namsung(2006)은 행위자의 내부, 행위자들 간 발생하는 모든 긴장 상태라 하였다. 행동주체와 관점에 따라 갈등의 유형과 분류 또한 다양하다. Pondy(1967)는 행동과 심리적 차원을 모두 살펴 협상적 갈등, 관료제적 갈등, 체제적 갈등, 마찰적 갈등, 전략적 갈등으로 분류하였고, Stephen(1974)은 행동주체, 형태, 원인에 따라 갈등을 분류할 수 있다고 하였다. 국내에서는 Jeong & Baek(2016)이 분석수준에 따라 갈등을 조직, 집단 및 개인수준으로 구분하였고, Kim & Park(2017)은 조직 내외 갈등으로 나누어 연구를 진행한 바 있다.

Pinkely(1990)는 사람들은 갈등이 발생할 때 관계(relationship)와 과업(task) 사이를 구분 짓는다는 것을 발견하였다. 이를 바탕으로 Jehn(1995)은 갈등의 유형을 인간관계 측면의 관계갈등(relationship conflict)과 과업 중 발생하는 과업갈등(task conflict)으로 분류하였다. 현재까지 많은 연구가 Jehn(1995)의 갈등유형에 따라 수행되었다. 본 연구에서도 조직 내 갈등을 과업갈등과 관계갈등 두 유형으로 나누어 살펴보고자 한다. 먼저 관계갈등이란 과업과는 상관없이 개인적인 인간관계에서 비롯되는 갈등을 말하는데 이는 감정적인 측면에서 긴장

이나 불편함, 적대감 등을 일으킬 수 있다(Jehn, 1995). 과업갈등이란 과업을 수행함에 있어 발생할 수 있는 관점이나 아이디어 및 의견의 불일치에서 발생하며 업무에 있어 구성원들 간에 합의가 이루어지지 않는 상태를 말한다(Amason & Sapienza, 1997; Jehn, 1995). 흥미로운 것은 이 두 가지 갈등의 유형이 조직에 미치는 영향에 있어 긍정과 부정의 양면성이 있다는 점이다.

De Wit et al.(2012)은 116개의 갈등에 관련된 문헌들을 분석하여 과업갈등은 반드시 조직에 해만 끼치는 것은 아니라는 것을 밝혀냈다. 또한, Janssen, Van de Vliert, & Veenstra(1999)는 갈등의 상호작용 모델을 제시하며 갈등이 때로는 팀 의사결정에 도움이 될 수 있다고 제안하였다. 적절한 수준의 과업갈등은 정보 교환이나 문제 해결을 촉진하여 조직에 긍정적 영향력을 미칠 수 있다(De Dreu, 2006; Van de Vliert & De Dreu, 1994). 이런 과업갈등의 양면성은 경영진에게 성과를 위한 전략적인 선택이 될 수 있으며 과업갈등의 적절한 수준 유지와 관리를 통해 조직에 유리한 방향으로 활용해야 한다는 의견들도 있다(Amason, 1996; Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois, 1997; Jehn, 1995). Jeong & Choi(2011)의 연구에서는 국내기업의 팀제의 도입 목적과 같은 현실적인 여건으로 인하여 과업갈등이 가진 긍정적 효과보다는 부정적 효과를 불러올 가능성을 더 많을 것이라고 제안하였다. 이렇듯 과업갈등에 대한 상이한 연구결과는 조직의 특성과 문화, 구성원 간 갈등의 정도와 지속 기간이 연구대상마다 다르기 때문일 것이라 사료된다.

반면 관계갈등은 팀의 효율성을 저해하고 정서적 몰입을 방해하는 등 과업갈등에 비해 순기능을 찾기 어려울 정도로 역기능이 훨씬 더 많은 비율을 차지했으며 조직의 성과에 부정적인 영향을 미친다(Cho & Cho, 2002; De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1997). 뿐만 아니라 관계갈등은 이직 의도나(Jeon et al., 2006; Lee & Park, 2011) 직무소진을 높이고(Lee & Jo, 2013), 그룹 성과(Jehn, 1995), 협업(Park & Lee, 2016), 팀 효과성(De Dreu & Van Vianen, 2001) 등에 대부분 역기능을 보이고 있다.

Pinkely(1990) 그리고 Jehn(1995)이 갈등을 과업갈등과 관계갈등으로 구분한 이후 두 유형의 영향에 대한 연구도 많지만 최근 그들 간의 높은 상관관계에 대한 연구 또한 활발하다. Simons & Peterson(2000)의 연구에서는 둘 사이에 강한 상관관계를 보여주었고 대부분의 다른 연구들도 과업과 관계갈등 사이의 상호의존성에 대해 언급한다(Shim, Choi, Yang, & Moon, 2011; Won, 2012; Yang & Mossholder, 2004). 두 갈등유형은 서로 영향을 미치는 상호의존적인 개념이며 그로 인해 다른 변인에 대한 결과 또한 달라질 수 있다(Janssen et al., 1999). 과업갈등은 개인적인 감정적 갈등을 만들어낼 수 있고 반대로 감정에서 오는 갈등은 서로의 아이디어 비판 등을 통해 과업갈등으로 이어질 수 있기 때문이다(Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999).

두 유형 간 전이에 관한 연구에서는 Henley & Price(2004)와 같이 초기의 관계갈등이 과업갈등으로 전이되는 경우도 있다고 밝히는 일부 연구자도 있으나 과업갈등으로 인한 관계갈등 유발이 더 많이 언급되고 있다. 해결되지 않은 과업갈등은 관계갈등으로 전이되며 과업갈등은 관계갈등에 정(+)의 영향관계에 있다고 많은 학자들이 밝혀낸 바 있다(Cheon & Kim, 2009; Jehn, 1995; Kim, Lee, & Bae, 2014; Medina, Munduate, Dorado, Martínez, & Guerra, 2005). Kim(2009)의 연구에서는 표면적으로 보이는 과업갈등의 실체는 과업갈등이 관계갈등으로 발전된 것으로 보아야 한다고 주장하며 관계갈등이 과업갈등에 미치는 영향보다 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향력이 더 클 것이라 추정하였다. 이처럼 두 갈등유형은 독립적인 개념이라기보다 상호 영향을 미치는 복잡성의 개념으로 보아야 한다(Bang, 2014).

2. 조직변화준비도

조직변화란 현재보다 더 나은 상태로 조직의 효과성을 높이는 과정을 말하는데 많은 조직들이 변화하는 환경에 적응하기 위하여 구조나 형태, 시스템, 조직문화, 전략 등을 변화시키기도 한다. 조직은 항상 변화를 경험하고 그 변화의 특성이나 종류, 범위는 상황마다 매우 다양하다(Kim & Byun, 2002; Nadler & Tushman, 1990). 조직변화는 그 형태에 따라 계획적 변화와 비계획적 변화로 나눌 수 있는데 보통은 의도적인 계획된 변화를 조직변화로 보는 것이 대체적이다(Kim & Byun, 2002). 계획된 변화란 말 그대로 변화를 계획하고 의도하여 추진하는 것을 뜻할 뿐 아니라 변화관리에 대한 이론이나 기법, 이념의 체계를 갖추는 실천이기도 하다(Joh, 1992; Lippitt, Watson, & Westley, 1958). Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, & Porter(1980)는 계획된 조직변화에 대하여 문제의 해결과 개선을 위한 의도적인 변화로서 조직효율성을 높이고 환경에 대한 적응력을 높임으로써 조직을 성장, 발전시키는 것이라 정의하였다. 계획된 조직변화는 새로운 환경 속에서 조직이 대응하기 위한 전략으로서 그 필요성이 요구되며 조직의 성장과 발전을 위해서도 필수적인 요소이다(Yoon, 2000).

Lewin(1951)은 조직변화의 이론을 해빙-변화-재결빙 3단계로 제시하였다. 해빙(Unfreezing) 단계는 얼음이 녹듯 조직구성원들이 변화에 대한 필요성을 인식시켜주어 변화를 수용하고 받아들일 수 있도록 하는 단계이다. 조직의 변화준비도가 이 단계에 해당하며, 조직 성공을 위해 소홀히 하거나 간과해서는 안 된다(Backer, 1995). 변화와 혁신이 성공적으로 이루어지기 위해 다양한 요소들이 복합적으로 필요하지만 Armenakis et al.(1993)은 구성원들의 변화에 대한 준비를 변화의 중요한 성공요인으로 꼽았다. 변화 준비도는 조직의 성공적인 변화를 위한 도전 과제 중 하나로 향상될 수도, 평가할 수도 있다(Backer, 1995). Weiner(2009)는 조직의 준비 상태를 변화를 실행하는 데 있어 조직구성원들이 느끼는 심리적 상태라고 언급

하였다. 변화가 이루어질 때 구성원들의 인식과 태도가 변화를 수용하는 과정에서 매우 중요하다고 볼 수 있다. 조직변화준비도는 개인 수준과 조직수준의 준비도로 나눌 수 있지만 합의된 개념은 없다. Weiner, Amick, & Lee(2008)는 변화준비도의 개념이나 측정에 대한 문제를 다루며 106개의 문헌을 고찰한 결과 용어에 대한 개념 정의가 일관성이 없다고 정리하였다.

개인 수준의 변화준비도는 저항과는 별개의 개념으로 변화를 받아들이는 신념(beliefs), 태도(attitudes), 의도(intentions)과 같은 개인의 심리적 상태로 볼 수 있다(Armenakis et al., 1993). 이는 개인의 신념과 관련이 있으므로 변화가 타당하다고 느끼는지, 경영진이 변화를 지지한다고 믿는지, 변화가 성공적으로 이루어질 것이라 느끼는지, 변화가 개인에게 유의한 지에 대한 요소로 구성된다(Armenakis et al., 1993; Holt et al., 2007). 변화가 이루어질 때 변화를 실행하는 것은 결국 구성원 개개인이기 때문에 개인이 변화에 대한 준비가 되지 않으면 변화는 효과적으로 이루어질 수 없다는 측면에서 개인 수준의 변화준비도는 매우 중요하다.

조직수준의 변화준비도는 성과 향상을 위한 조직의 변화 실행 능력을 말하며 변화를 위한 동기부여 준비상태, 프로그램의 제도적 자원 및 조직 환경에 대한 집단적 평가를 포함한다(Devereaux et al., 2006; Lehman, Greener, & Simpson, 2002). Weiner et al.(2008)의 연구를 보면 조직수준의 변화개념을 학자마다 다르게 내리고 있는데 변화를 실현하기 위한 동기부여, 작업환경, 시설, 제도, 재정적 자원, 조직문화 등으로 개념적 정의가 다양함을 알 수 있다. Madsen, Miller, & John(2005)은 조직수준의 준비상태가 성공적인 변화의 조건이라고 보았다. 따라서 조직수준의 변화준비도 또한 개인의 변화를 지원하기 때문에 개인 수준의 변화준비도 만큼 중요하다고 볼 수 있다.

이처럼 변화준비도는 관점에 따라 구조적 접근과 심리적 접근 방법이 있지만 어느 한 가지의 관점보다는 조직의 상황에 맞는 접근이 필요하며 조금 더 다각적이고 다수준적인 분석이 필요하다(Hailey & Balogun, 2002; Weiner, 2009). 변화에 대한 준비상태라는 것은 변화를 받아들이는 구성원의 개별 준비상태, 변화를 관리하고 구현할 수 있는 조직의 준비상태이기 때문에 미시적 접근뿐 아니라 거시적인 접근 또한 중요하다(Shah, Irani, & Sharif, 2017). Jeong & Choi(2015)는 조직과 개인은 분리될 수 없는 관계이며 결국 조직은 구성원을 배제할 수 없기에 개인의 변화준비도는 조직변화준비도의 한 부분이라 보았다. Holt & Vardaman(2013)은 변화준비도의 측정 또한 조직 내에서 발생하는 복잡한 상호작용을 고려하여 개인차원과 구조적 요소를 포함하여 다차원적으로 측정해야 한다고 주장하며 연구의 결론을 내렸다. 따라서 본 연구에서는 변화준비도를 개인수준과 조직수준을 모두 고려한 다차원적인 시각을 가지고 분석하고자 하였다.

3. 심리적 자본

기업은 필요한 인재를 모두 외부에서 조달하기엔 한계가 있기 때문에 내부의 인재 육성을 인재 확보 전략 중 하나로 삼고 있다. 또한, 내부적 인재 육성은 변화하는 환경 속에서 기업의 성과창출을 위해서도 중요하다. 이러한 인적자원개발의 관점에서 조직이 현재 보유하고 있는 구성원들의 심리적 특성에 최근 주목하고 있다. 물론 심리적 자본(psychological capital)은 개인마다 차이가 있지만 이는 조직의 성장과 경쟁력 확보에 중요한 요소라고 할 수 있다. 심리적 자본은 긍정 심리학의 선두주자인 Seligman(2002)이 처음 언급한 개념으로 인적자원(human capital)이나 사회적 자본(social capital)처럼 사람이 가진 긍정적인 심리상태를 자본으로 보는 것이다(Luthans, Luthans, & Luthans, 2004; Seligman, 2002). 조직이 보유한 구성원과 그 개인이 보유한 심리적 자원을 자본으로 바라봄으로써 조직은 경쟁력을 갖출 수 있다(Luthans, Avolio, Walumbwa, & Li, 2005). Luthans et al.(2004)은 심리적 자본이란 개인이 무엇을 알고 있는지와 누구를 아는지를 강조한 인적자원과 사회적 자본을 넘어서는 개념으로 ‘나는 누구인가’를 강조한다고 주장하였다.

심리적 자본은 변화와 개발, 측정이 가능한 개념이며(Luthans et al., 2004; Luthans, Avey, Avolio, & Peterson, 2010) 하위 구성요소는 자기효능감(self-efficacy), 희망(hope), 낙관주의(optimism), 회복력(resilience)이 있다(Luthans & Youssef, 2007). Luthans, Youssef, & Avolio(2007)는 심리적자본의 개별 구성요소를 다음과 같이 정의 내렸다. 자기효능감은 도전적인 과제를 성공적으로 수행할 수 있는 개인의 확신을 말하고 희망은 목표를 향하여 끝까지 끈기 있게 행동하는 것, 낙관주의는 현재와 미래에 대한 결과를 긍정적으로 바라보는 심리적 상태, 회복력은 역경에 빠졌어도 다시 목표를 달성하기 위해 본래의 상태를 회복하는 것을 말한다.

심리적 자본과 조직유효성, 조직창의성, 지각된 성과, 조직몰입 간의 긍정적 영향관계를 입증한 국내외 연구들이 있다(Choi & Lee, 2011; Ha, 2014; Kim & Kim, 2011; Lee & Hong, 2014; Luthans et al., 2004; Luthans & Youssef, 2007). Yang & Choi(2012)의 연구에서 심리적 자본은 조직변화몰입에 정적 상관이 있음을 검증하였다. 심리적 자본의 네 가지 구성요소의 개별적인 연구도 많이 이루어졌는데 자기효능감은 과업을 수행하는 데 있어 스스로에 대한 믿음이나 확신을 말하며 이는 과업 수행에 있어 필요한 행동과정이고 성과와 매우 긍정적인 상관관계가 있다(Bandura, 1997; Stajkovic & Luthans, 1998). Bandura & Cervone(1986)의 연구에 의하면 자기효능감이 높은 사람은 일에 대한 책임감이나 난관을 극복하려는 의지 또한 높다. Kang & Oh(2014)는 자기효능감이 직무소진에 부적 영향을 미친다는 연구결과를 통해 자기효능감이 직무소진과 관련이 있다고 언급하였다. 자기효능감은

변화준비도와도 관련이 있다. Neves(2009)는 효과적인 변화를 위한 5가지 요소 중 하나로 자기효능감을 꼽았고 자기효능감이 높은 직원은 변화를 위한 준비성과 변화에 대한 수용도가 높으며 조직에 기여를 많이 하기 때문에 변화준비에 긍정적인 영향력을 미친다(Cunningham et al., 2002; Eby, Adams, Russell, & Gaby, 2000; Rafferty & Simons, 2006).

Snyder(1994)는 희망을 인간의 의지력과 목표를 향해 가는 힘의 합이라고 정의하였다. 희망은 구성원 개인의 긍정적인 정서를 증진시킬 뿐 아니라 성과와 직무만족에도 긍정적인 영향이 있다(Peterson & Luthans, 2003; Snyder et al., 1997). Han(2017)의 연구에 따르면 심리적 자본과 직무만족과의 관계에서 희망이란 구성요소가 가장 영향력이 큰 것으로 밝혀졌다. 따라서 희망은 조직의 변화가 있을 때 개인이 변화에 대한 목표를 이루기 위해 노력하도록 하며, 긍정적으로 변화를 수용하도록 돕는 요소가 될 것이다.

낙관주의와 관련된 선행연구를 살펴보면 Scheier & Carver(1985)는 나쁜 일보다 좋은 일이 일어날 것이라고 생각하는 신념이라고 정의내린 바 있다. 그들은 낙관주의를 가진 사람들은 환경과 상황에 대한 능동적인 대처와 적응력을 가지고 있다고 주장하였다. 또한, 낙관주의는 삶의 만족도를 높이고(Chang, 2002), 직무만족도를 높이는 요인이며(Ha, 2014; Hwang, Choi, & Kim, 2012), 부정적 생활스트레스와 우울 사이를 중재하는 것으로 나타났다(Park, 2009). Park & Paek(2016)의 연구에서는 낙관주의가 조직몰입에 긍정적 영향력을 주었으며 이직 의도에는 부정적 영향을 주는 것으로 밝히며 연구 대상자인 신입사원의 낙관주의가 긍정적인 직장 문화를 구축할 것이라 제안하였다.

회복력은 조직 내 갈등이나 역경, 불확실성으로부터 원래의 상태로 돌아오는 것이며 중요한 변화에 처했을 때 성공적으로 대처할 수 있는 심리적 능력이다(Luthans, 2002). Masten(2001)은 회복력이란 적응과 관련이 깊은 요소이며 역경에 처했을 때 그 상황에 현명하게 대처하게 되는데 이는 특별한 자질이 아니라 몸과 마음에서 오는 인적자원의 일상의 힘이라고 표현하였다. 또한, 회복력은 스트레스 상황에서 현명하게 대처하여 스트레스를 낮추는 능력으로도 볼 수 있다(Luthar & Zigler, 1991). Luthans et al.(2005)은 급속한 변화를 겪고 있는 중국 근로자들을 대상으로 심리적 자본과 성과 사이의 영향력에 대한 연구를 진행한 결과 둘 사이의 유의미한 상관관계를 밝혔고 특히 회복력은 상대적으로 성과와 높은 상관관계를 보였다. 이들은 회복력이 높은 구성원들은 변화에 적응하는 힘이 크기 때문에 심리적 자본에서 중요한 요소이며 성과와 관련이 깊다고 하였다.

이처럼 심리적 자본의 하위요소는 서로 독립된 개념으로 개별변인으로 연구되어 왔으나, 공통적으로 업무나 목표달성을 위한 인지상태와 동기부여 경향과 관계되어 있다는 점에서 최근에는 하나의 상위개념으로 통합하려는 노력이 이루어지고 있다(Luthans, Avolio, Avey, & Norman 2007; Luthans & Youssef, 2007; Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2015). 다차

원구조는 개별 차원 간의 공통성으로 개념화될 수 있으며(Law, Wong, & Mobley, 1998), 네 변수에 상당한 개념적·실증적 공통 영역이 존재한다는 점이 다수의 선행연구에서 밝혀졌다(Lee & Choi, 2010). 예를 들면 낙관주의를 가진 사람은 본래의 긍정적인 상태로 돌아오려고 하는 성향이 있다. 즉 낙관은 탄력성을 초래한다(Seligman, 2006). Wong & Lim(2009)의 연구에서는 희망과 낙관주의가 상당히 많은 공통점을 가지고 있다는 연구결과를 제시하였다. 또한, Luthans et al.(2007)의 연구에 따르면 자기효능감의 영향력, 낙관주의의 영향력과 같은 각각의 개별 영향력보다는 모든 구성요소가 복합적으로 결합 되었을 때의 동기부여 효과가 더 클 것이라 보았다. Moon(2015)은 낙관주의는 자기효능감과도 상당히 관련성이 있으며 희망과의 상호작용을 통해 더 큰 시너지를 발휘한다고 말하였다. Luthans et al.(2005)의 연구에서도 희망, 낙관주의, 회복력의 개별적인 상관관계보다 세 가지를 결합한 심리적 자본의 변수가 성과에 더 유의미하다고 주장하였다. 다시 말해, 자기효능감, 희망, 낙관주의, 회복력 같은 긍정적 개념들이 통합적 심리자원으로 이해될 때 개인의 행동이나 동기부여를 더 잘 설명할 수 있다는 것이다(Luthans et al., 2007). 따라서 본 연구에서는 네 가지 구성요소를 통합한 심리적 자본이라는 상위적 개념으로 연구를 진행하여 독립변인과 종속변인 간 조절역할을 하는지를 분석하여 조직에 구체적인 시사점을 제시하고자 한다.

4. 변인 간 관계

가. 갈등과 조직변화준비도

Brief & Weiss(2002)는 개인이 가진 사고와 정서는 조직에 영향을 미친다고 말했으며, George & Jones(2001)도 변화과정에서 구성원의 정서적 감정과 기분과 같은 심리를 탐구함이 변화에 유용할 것이라 하였다. Park(2004)도 역시 조직이 변화하는 과정에서 구성원들의 감정을 불러일으킬 수 있고 조직변화의 성공은 구성원들의 감정 관리에 따라 달라질 수 있다고 언급하였다. 갈등은 구성원들의 심리적 상태 중 하나로 갈등이 발생하면 업무에 대한 집중력을 저하시켜 팀 효과성에 부정적인 영향을 미치게 된다(Pinkely, 1990). 또한, 갈등의 유형 중 과업갈등은 팀 몰입에 부(-)적 영향을 주며(Lee, 2013) 개인의 성과 및 조직의 생산성을 저해한다(Baron, 1991). Jeong & Baek(2016)의 연구에서는 갈등과 성과와의 관계를 고찰했는데 과업갈등과 관계갈등 모두 성과에 부정적인 효과를 나타냈으며 과업갈등보다 관계갈등의 부정적 효과가 더 컸다. 마찬가지로 Choi(2012)의 연구에서도 갈등은 팀 성과와 팀 몰입에 부정적 영향의 변수로 작용하였다. Kim et al.(2014)은 갈등과 적응성과에 대해 연구

를 진행했는데 적응성과란 새로운 환경이나 요구에 자신을 변화하는 것이라 말하였다. 갈등이 적응성과에 미치는 영향은 유형에 따라 다르게 나왔는데 과업갈등은 적응성과에 정(+)적 영향을, 관계갈등은 부(-)적 영향을 주는 것으로 확인되었다.

선행연구들을 살펴봤을 때 갈등은 독립변수로 활용되는 경우가 많으며 조직의 성과와 혁신행동, 직무열의, 조직몰입, 팀 효과성, 이직의도 등의 결과변수에 영향을 미쳤다(De Dreu & Van Vianen, 2001; Jeong & Baek, 2016; Yoo & Lee, 2003). 갈등이 조직변화준비도에 직접적 영향을 미친다는 연구는 미비하지만, 선행연구들을 토대로 두 변인의 영향 관계를 유추해볼 수 있다. 또한, 관계갈등을 종속변인으로 한 다수의 선행연구에서 결과변인에 부(-)적 영향을 미치고 있으므로 이 연구에서도 관계갈등이 조직변화준비에 부(-)적 영향을 미칠 것으로 추정할 수 있다. 반면 과업갈등은 긍정과 부정의 결과가 혼재함에 따라 과업갈등이 조직변화준비도에 미치는 영향을 살펴볼 필요가 있다.

나. 갈등과 조직변화준비도 간 심리적 자본의 조절효과

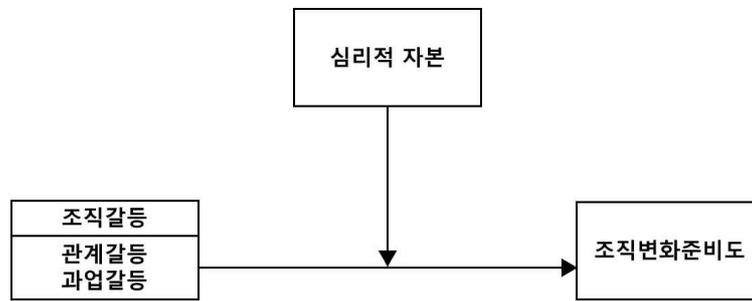
심리적 자본의 조절효과에 대한 선행연구를 살펴보면 하위 구성요소가 주는 개별 영향력을 검증한 연구와 하나의 상위개념으로 통합한 연구로 나눌 수 있다. Son & Choi(2009)에 따르면 심리적 자본 중 자기효능감과 낙관주의는 갈등이 발생했을 때 그 상황을 받아들이는 방식에 영향을 미칠 것이라 예상하고 일과 가정 사이에 발생한 갈등이 직무몰입에 미치는 부정적인 영향을 완화하여 조절효과를 밝혀낸 바 있다. 또 다른 연구에서도 마찬가지로 심리적 자본은 직장-가정 갈등(work-family conflict)이 직무열의에 미치는 부정적 효과를 조절하였고(Hyun & Moon, 2015), Choi & Seo(2004)의 연구에서는 낙관주의가 개인-직무 부합과 직무만족 사이에 조절효과를 나타냈다. Moon(2015)은 사회복지사의 정서적 고갈에 미치는 부정적 효과를 심리적 자본이 완화하고 경감시켜 조절작용을 하는 것으로 밝혀냈다. Choi, Song, & Choi(2014)의 연구에서도 감정적 고갈이 결과변인에 미치는 부정적 효과를 자기효능감이 조절하는 것으로 나타나 HR 담당자에게 시사점을 제시하였다.

Kim & Chung(2008)의 연구에서는 심리적 자본의 구성요소 각각의 상호작용을 분석하여 지적자본, 혁신행동간 심리적 자본의 조절효과를 검증하였다. 뿐만 아니라 Morrison & Phelps(1999)는 자기효능감이 높은 직원일수록 변화를 받아들이고 변화행동을 실행할 가능성이 더 크다고 주장하였다. Park & Ryu(2014)는 긍정심리자본의 하위 구성요소 모두 팀 내의 관계갈등으로 인한 감정소진을 줄인다고 주장하였다. 기존 선행연구를 종합해보면, 심리적 자본은 조직 내 갈등을 완화하고 조직의 변화를 수용하게 만들어 조직변화준비도에 갈등이 미치는 부정적 영향력을 조절할 것이라 추측할 수 있다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구모형

선행연구 고찰을 바탕으로 조직갈등 유형이 조직변화준비도에 미치는 영향관계를 확인하고, 두 변인을 매개하는 심리적 자본의 하위요인(자기효능감, 희망, 낙관주의, 회복력)의 조절효과를 실증하기 위해 [그림 1]과 같이 연구모형을 설정하였다.



[그림 1] 연구모형

2. 연구대상 및 자료수집

이 연구는 조직갈등과 조직변화준비도 간 심리적자본의 매개효과를 검증하는 데 목적을 두었다. 모집단은 국내기업 종사자이나 현실성을 고려하여 350명을 대상으로 편의표집을 실시하였다. 설문조사 기간은 10월 16일부터 11월 11일까지 약 4주이며, 자료수집은 e-mail, 모바일 설문, 오프라인 설문을 통해 이루어졌다. 설문조사 결과 총 306부의 응답 자료가 회수되었으며, 불성실한 응답을 제외한 303부가 최종 분석에 사용되었다.

응답자들의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 먼저 설문응답자의 성별의 경우 남성이 217명(70.9%), 여성이 89명(29.1%)으로 남성이 다수를 차지하였다. 연령 분포는 30대가 214명(69.9%)으로 가장 많았으며, 20대가 47명(15.4%), 40대 41명(13.4%), 50대 이상 4명(1.3%)인 것으로 나타났다. 현재 조직에서의 근무경력은 3년~5년 미만이 94명(30.7%)으로 가장 많았으며, 3년 미만 81명(26.5%), 5년~10년 미만 79명(25.8%), 10년~15년 미만 35명(11.4%), 15년~20년 미만 9명(2.9%), 20년 이상이 8명(2.6%)이었다. 직급의 경우 주임/대리급이 150명(49.0%)으로 전체 설문응답자의 절반가량을 차지하였으며, 나머지는 사원 75명(24.5%), 과장 44명(14.4%), 기타 20명(6.5%), 부장 9명(2.9%), 차장 8명(2.6%) 순이었다. 직책은 팀원이 274

명(89.5%)이고, 팀장급은 32명(10.5%)으로 확인되었다. 직무에는 영업/마케팅이 138명(45.1%)으로 가장 많았으며, 다음으로 인사/교육 58명(19.0%), 서비스 37명(12.1%), 연구개발 21명(6.9%), 경영기획/관리/재무/회계 14명(4.6%), 구매/영업지원/생산관리 11명(3.6%), 생산 9명(2.9%), 정보/기술지원 8명(2.6%), 기타 7명(2.3%), 유통 3명(1.0%) 등이 뒤를 이었다. 설문응답자가 근무한 팀의 인원수는 20명 이상이 95명(30.7%)으로 가장 많았고, 6명 이상~10명 이하가 85명(27.8%), 5명 이하 66명(21.7%), 11명 이상~15명 이하 42명(13.8%), 16명 이상~20명 이하 18명(6%) 순으로 나타났다. 마지막으로 응답자의 조직 규모 면에서 중소기업(상시근로자 300명 이하)이 233명(76.0%)으로 가장 많았으며, 대기업 57명(18.8%), 중견기업 16명(5.2%) 순으로 나타났다.

3. 측정도구 구성

이 연구에 사용된 측정도구는 조직갈등, 조직변화준비도, 심리적 자본에 대한 문항으로 구성되어있다. 측정도구의 변수는 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 확보되었으며, 세부 변인 특성은 다음과 같다. 조직갈등은 과업갈등과 관계갈등으로 구분된다(Jehn, 1995). 과업갈등은 과업 수행 시 의견이나 아이디어, 인식의 차이에서 발생하며, 관계갈등은 구성원들 간 관계 속에서 발생한 감정적인 갈등으로 이해된다(Jehn, 1995). 이 연구에서는 갈등의 유형을 측정하기 위해 Jehn(1995)의 측정도구를 국내 연구자 Lee(2013)가 번안한 문항을 활용하였다. 설문은 과업갈등 4문항, 관계갈등 4문항으로 총 8문항으로 구성되었다. 조직변화준비도는 조직 내 구조적, 심리적인 요소와 요건을 고려한 다차원적인 측정이 필요함에 따라(Holt & Vardaman, 2013), Holt & Vardaman(2013)의 연구모형에 기반하여 Jo(2018)가 개발한 KOCRS(Korean form of Organizational Change Readiness Scale)를 사용하였다. 해당 척도의 경우 개인변화동기 6문항, 개인변화능력 6문항, 조직변화동기 6문항, 조직변화능력 10문항으로 총 28문항으로 구성되어 있다. 심리적 자본의 하위변인은 총 4가지로 자기효능감, 희망, 낙관주의와 회복력이다(Luthans & Youssef, 2007). 측정도구는 Luthans(2002)의 도구를 한글로 번안한 Park(2015)의 설문 문항을 활용하였다. 자기효능감, 희망, 회복력, 낙관주의 순으로 각 하위요소당 6문항씩 총 24문항으로 구성되었다. 모든 측정 문항은 6점 Likert 척도로 질문되었다.

4. 측정도구의 타당도 및 신뢰도

측정도구의 신뢰도 평가를 위해 Cronbach α 와 함께 평균추출분산(average variance

extracted), 종합신뢰도(composite reliability)를 검토하였다. 먼저 각 변인의 Cronbach α 값을 도출한 결과 관계갈등 .902, 과업갈등 .915, 심리적 자본 .959, 조직변화준비도 .964 등으로 나타나 일반적인 내적일관성 신뢰도 판단 기준인 .7이상을 충족한 것으로 확인되었다(Murphy & Davidshofer, 1988). 변인별 평균추출분산 값은 관계갈등 .483, 과업갈등 .540, 심리적 자본 .654, 조직변화준비도 .589로, 관계갈등을 제외한 나머지 변인이 적절성 판단 기준인 .5(Bagozzi & Yi, 1988)를 충족하였다. 관계갈등 값의 경우 판단 기준 미만이지만, 근소한 차이이기 때문에 여전히 신뢰로운 것으로 판단하였다. 종합신뢰도는 잠재변인에 대한 적재치의 크기에 따라 각 측정변인의 상대적 가중치를 고려한 신뢰도 추정 지표이다. 일반적으로 .6이상인 경우 신뢰도 측면에서 적절한 것으로 판단한다(Gefen, 2003). 각 변인의 종합신뢰도를 도출한 결과, 관계갈등 .789, 과업갈등 .824, 심리적 자본 .882, 조직변화준비도 .851로 모든 변인에서 적절성 판단 기준인 .6을 상회하였다. 이상 신뢰도를 검증하기 위한 지표 값이 판단 기준을 모두 충족하는 것으로 나타나 연구변인의 신뢰도는 적절한 것으로 판단하였다.

타당도 평가는 수렴타당도와 판별타당도, 법칙타당도 차원에서 검증 수행하였다. 타당도는 수렴타당도 평가 결과를 위해 각 잠재변인에 대한 관측변인의 표준화요인적재치를 파악한 결과 모든 관측변인은 해당 잠재변인에 판단 기준인 표준화 적재량 .7이상으로 적재되었으며, 모든 적재치는 $p < .001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 또한, 측정변수의 분산이 해당 잠재변수에 설명정도를 나타내는 다중자승상관(squared multiple correlation)의 값의 경우 관계갈등 .641~.743, 과업갈등 .693~.754, 심리적 자본 .538~.807, 조직변화준비도 .511~.793 등으로 나타나 모든 변인이 수렴타당도 판단 기준인 .5를 상회하였다. 판별타당도 평가를 위해 측정모형의 적합도 지수를 확인하기 위해 Kline(2010)이 제시한 구조방정식 모형 적합도 기준 항목을 적용하였다. $\chi^2=239.613$ 으로 유의 확률이 .001보다 낮았으며, 모형 적합도 지수는 SRMR .044, CFI .964, TLI .955, RMSEA는 .070으로 권장 수준에 부합한 것으로 확인되었다. 마지막으로 연구변인의 법칙타당도를 살펴본 결과, 이 연구에서 설정한 가설방향과 실제 변인 간 상관관계 방향이 동일한 것으로 나타나, 법칙타당도 차원에서 적절한 것으로 확인되었다(<표 1> 참조).

<표 1> 측정모형 평가 결과

잠재변인	관측변인	표준화 적재치	SMC(R ²)	Cronbach <i>a</i>	AVE	종합신뢰도	
관계갈등	관계갈등1	.801	.641	.902	.483	.789	
	관계갈등2	.841	.708				
	관계갈등3	.832	.692				
	관계갈등4	.862	.743				
과업갈등	과업갈등1	.854	.729	.915	.540	.824	
	과업갈등2	.860	.740				
	과업갈등3	.833	.693				
	과업갈등4	.868	.754				
심리적 자본	자기효능감	.845	.715	.959	.654	.882	
	희망	.898	.807				
	낙관주의	.792	.627				
조직변화 준비도	회복력	.733	.538	.964	.589	.851	
	개인변화동기	.834	.696				
	개인변화능력	.890	.793				
	조직변화동기	.783	.613				
조직변화능력	.715	.511					
모형 적합도	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	SRMR	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>	<i>RMSEA</i>
	239.613	96	.000	.044	.964	.955	.070

5. 자료 분석방법

설문조사를 통해 수집된 자료는 SPSS 23.0을 활용하여 분석하였다. 분석 단계는 다음과 같다. 첫째, 설문응답자의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 설문에 적용된 측정도구의 타당도와 신뢰도를 검증하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 셋째, 연구변인의 특성과 수준을 확인하기 위하여 기술통계 분석을 실시하였다. 넷째, 연구변인 간 상관관계를 알아보기 위하여 Pearson 상관관계 분석을 실시하였다. 다섯째, 본 연구에서 설정한 독립변인이 종속변인에 미치는 영향관계를 확인하기 위하여 다중회귀 분석을 실시하였다. 여섯째, 조절효과 모형을 검증하기 위하여 SPSS Macro 중 하나인 Hayes(2013)의 PROCESS를 통해 분석하였다.

한편, 각 연구변인은 단일차원성을 평가한 후 항목묶음을 실시하였다. 항목묶음은(item parceling) 척도의 신뢰성 증가, 자료의 연속성과 다변량 정규분포 가능성 증진, 모델의 간명도(parsimony) 증가, 모델 적합도 지수의 향상 등을 위해 수행하는 것으로 알려져 있다(Yu, 2015). 조직변화준비도, 심리적 자본과 같이 다차원으로 구성되어 있는 잠재변인의 경우 구

성개념별 항목을 묶은 다차원 접근법을 사용하였으며, 과업갈등, 관계갈등과 같이 단일차원 변인은 측정 문항의 요인부하량이 묶음별로 균등하도록 배분하는 균형할당법을 적용하였다(Hong, 2000).

다음으로 조절 변인 간 관계에서 조절효과를 갖기 위해서는 독립변수와 조절변수의 상호작용항이 추가됨으로써 변화되는 ΔR^2 이 통계적으로 유의한 경우이어야 한다. 그러나 R^2 증가로 인한 p 값은 상호작용항 계수인 b_3 의 p 값과 동일하다(Hayes, 2013). 따라서 이 연구에서는 회귀분석 모형에 독립, 조절, 상호작용항(독립*조절)을 동시에 투입하여 종속변인에 미치는 영향을 확인하고 조절효과를 검증하였다. 상호작용 분석 시 독립변인과 조절변인의 통계적 유의성 여부와 상호작용의 유의성은 무관하므로(Hong & Jeong, 2014), 이 연구에서도 상호작용항의 통계적 유의성 여부에 초점을 맞추어 회귀모형의 조절효과를 해석하였다. 다중공선성 문제를 해결하기 위해 상호작용모형에 투입된 독립변인과 조절변인을 표준화하였고 상호작용항은 표준화된 값들의 곱으로 구성하였다(Hong & Jo, 2019). 추가로 이 연구에서는 자기보고식 설문을 수행하였기 때문에 동일방법편의(Common Method Bias, CMB) 문제 발생 가능성을 배제할 수 없었다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). 이에 Harman's single factor test를 실시하였다. 모든 변인을 1개 요인으로 고정하고 도출한 총 분산 값은 39.812로 동일방법편의 문제가 존재할 것으로 간주되는 판단기준인 분산 값 50%보다 작은 것으로 나타나, 동일방법 편의 문제는 우려할 만한 수준이 아닌 것으로 판단하였다(Roni, 2014).

IV. 연구결과

1. 기술통계 및 상관관계 분석

연구변인에 대한 응답자들의 인식 수준과 상호 관련성 정도를 분석하기 위해 기술통계와 상관관계 분석을 실시한 결과는 <표 2>와 같다. 먼저 각 변인의 평균은 관계갈등이 3.452, 과업갈등은 3.295인 것으로 나타났다. 심리적 자본의 경우 전체 평균은 4.413이었으며, 하위 변인은 자기효능감 4.462, 회복력 4.429, 낙관주의 4.383, 희망 4.379 순이었다. 조직변화준비도의 경우 전체 평균은 4.029이며, 하위변인은 개인변화동기 4.376, 개인변화능력 4.073, 조직변화동기 4.005, 조직변화능력 3.914 순으로 나타났다. 표준편차는 .904~1.378 범위에 분포하는 것으로 확인되었다. 한편, 이 연구에서 결과분석에 활용된 구조방식이 다변량 정규성을 가정하고 있음에 따라 왜도와 첨도 값을 도출하여 정규성을 판단하였다. 전체 변인의

왜도 절댓값은 최소 .003에서 최고 .975 사이이며, 첨도 절댓값은 최소 .004에서 최고 1.793 사이에 분포하는 것으로 나타났다. 이는 관습적 경험 규칙상 자료의 비정규성 문제가 발생할 것으로 여겨지는 왜도 3, 첨도가 10 이하(Kline, 2005)보다 작은 수치로 비정규성 문제는 없는 것으로 확인하였다.

<표 2> 기술통계 분석결과

구분	평균	표준편차	왜도	첨도	
관계갈등	3.452	1.378	.003	-.832	
과업갈등	3.295	1.355	.162	-.749	
심리적 자본	자기효능감	4.462	1.008	-.540	-.048
	희망	4.379	.976	-.514	.222
	낙관주의	4.383	1.099	.094	1.793
	회복력	4.429	1.043	-.509	-.178
	전체	4.413	.904	-.537	.417
조직변화준비도	개인변화동기	4.376	1.052	-.975	1.404
	개인변화능력	4.073	1.132	-.482	.225
	조직변화동기	4.005	1.152	-.333	.004
	조직변화능력	3.914	1.206	-.322	-.304
	전체	4.092	.995	-.589	1.080

수집된 자료를 바탕으로 변인 간 영향 관계를 파악하기 앞서 Pearson 상관관계 분석을 실시하였다. 관계갈등, 과업갈등, 심리적 자본, 조직변화준비도 변인 간의 상관관계를 분석한 결과는 <표 3>과 같다. 상관분석에 따르면 관계갈등은 $p < .05$ 수준에서 과업갈등($r = .829$)과 통계적으로 유의한 정적 상관을 가지며, 심리적 자본($r = -.246$), 조직변화준비도($r = -.199$)와는 부적 상관관계를 갖는다. 과업갈등의 경우 심리적 자본($r = -.225$), 조직변화준비도($r = -.168$)와 통계적으로 유의한 부적 상관관계가 존재하였다. 한편, 심리적 자본은 조직변화준비도($r = .759$)와 통계적으로 유의한 정적 상관관계에 있음을 확인하였다. 결과를 종합하면 연구에 선정된 변인은 모두 통계적으로 유의한 상관관계를 보이며, 관계의 방향도 선행연구결과와 이 연구에서 예측한 방향과 일치하는 것으로 확인되었다.

<표 3> 연구변인 간 상관관계 분석결과

	관계갈등		과업갈등		심리적자본				조직변화준비도			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1											
2	.829	1										
3	-.140	-.091	1									

4	-.223	-.193	.762	1								
5	-.246	-.225	.624	.736	1							
6	-.257	-.212	.617	.659	.742	1						
7	-.248	-.207	.853	.897	.891	.864	1					
8	-.170	-.195	.659	.651	.569	.544	.689	1				
9	-.128	-.075	.701	.670	.615	.533	.717	.744	1			
10	-.195	-.158	.571	.609	.554	.543	.649	.645	.702	1		
11	-.203	-.164	.553	.550	.520	.517	.610	.568	.647	.823	1	
12	-.199	-.168	.706	.706	.644	.609	.759	.835	.881	.909	.876	1

주. 모든 상관계수는 $p < .05$ 수준에서 유의함(변인명: 3. 자기효능감 4. 희망 5. 낙관주의 6. 회복력 7. 심리적 자본 전체 8. 개인변화동기 9. 개인변화능력 10. 조직변화동기 11. 조직변화능력 12. 조직변화준비도 전체).

2. 구조모형 검증

구조모형은 측정도구에서 적절성이 확보된 잠재변인 간 경로모형과 각 경로값을 확인하는 데 초점을 두었다. 먼저 조직갈등 두 유형과 조직변화준비도의 영향관계를 파악한 후 두 변인 사이에서 심리적 자본의 조절효과를 확인하기 위해 조직갈등과 심리적자본 지표변수를 결합한 상호작용항을 투입하여 분석하였다. 분석 결과는 <표 4>와 같다.

분석결과 조직갈등 중 관계갈등은 조직변화준비도에 통계적으로 유의한 부적영향 ($b = -.165, \beta = -.228, p < .001$)을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 관계갈등과 조직변화준비도는 부적 영향관계이며, 조직구성원들의 관계갈등이 증가할수록 조직변화준비도 수준은 감소하는 것으로 해석할 수 있다. 과업갈등은 조직변화준비도에 유의한 부적영향 ($b = -.144, \beta = -.196, p < .001$)을 미치는 것으로 나타났다. 조직구성원들의 과업갈등이 증가할수록 조직변화준비도 수준은 감소하는 것으로 해석할 수 있다. 심리적 자본은 조직변화준비도에 통계적으로 유의한 정적영향 ($b = .844, \beta = .767, p < .001$)을 미치는 것으로 나타났다. 결과적으로 심리적 자본과 조직변화준비도는 정적 영향관계이며, 조직구성원들의 심리적자본이 증가할수록 조직변화준비도 수준은 증가하는 것으로 해석할 수 있다. 회귀부호를 통한 영향 및 조절효과를 해석하면, 독립은 종속에 부(-)적 영향을 미치고($X \rightarrow Y$), 조절이 종속에 정(+)적 영향을 미치는 상황에서($M \rightarrow Y$), 상호작용항이 정적영향을 미치는 경우($X * M \rightarrow Y, +$), 독립변인과 종속변인 사이에서 조절변인은 완화효과(buffering effect)가 있는 것으로 해석한다(Bae, 2015). 다시 말해 관계갈등이 증가하면 조직변화준비도가 감소하는데, 심리적 자본이 증가하면 이러한 감소경향은 완화되는 것으로 해석할 수 있다.

<표 4> 연구변인 간 영향관계 분석결과

	B	S.E	β	t	p
관계갈등→ 조직변화준비도	-.165	.041	-.228	-3.984***	.000
과업갈등→ 조직변화준비도	-.144	.042	-.196	-3.407**	.001
심리적자본→ 조직변화준비도	.844	.041	.767	20.429***	.000

** $p < .01$, *** $p < .001$

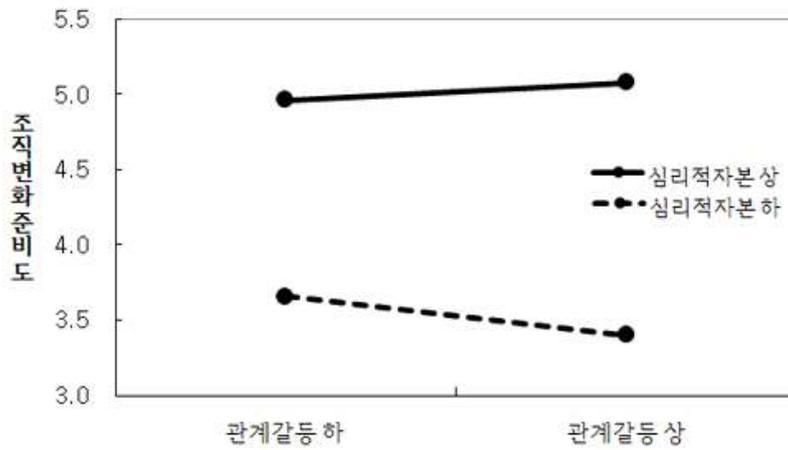
조직갈등과 조직변화준비도 영향관계에서 심리적자본의 조절효과를 확인하기 위하여 세 변인과 함께 조직갈등과 심리적자본 지표변수의 쌍별결합을 적용한 상호작용항을 투입하여 각 경로계수를 <표 5>와 같이 분석하였다. 해당 회귀모형에서 관계갈등은 조직변화준비도에 부적영향을 미쳤으나($b = -.025$, n.s.) 이는 통계적으로 유의하지 않았다. 반면, 심리적 자본의 경우 조직변화준비도에 정적영향을 미쳤으며($b = .825$), 이는 통계적으로 유의하였다. 조절효과를 확인하기 위하여 상호작용항을 살펴본 결과 계수는 .075로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의하였다($p < .01$). 따라서 관계갈등이 조직변화준비도에 미치는 영향은 심리적 자본에 의존한다고 결론지을 수 있다. 과업갈등은 조직변화준비도에 부적영향을 미쳤으나($b = -.021$, n.s.), 이는 통계적으로 유의하지 않았다. 반면, 심리적 자본의 경우 조직변화준비도에 정적영향을 미쳤으며($b = .832$), 이는 통계적으로 유의하였다. 조절효과를 확인하기 위하여 상호작용항을 살펴본 결과 계수는 .060으로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의하였다($p < .05$). 따라서 과업갈등이 조직변화준비도에 미치는 영향은 심리적 자본에 의존한다고 결론지을 수 있다.

<표 5> 관계갈등과 조직변화준비도 간 심리적 자본 조절효과

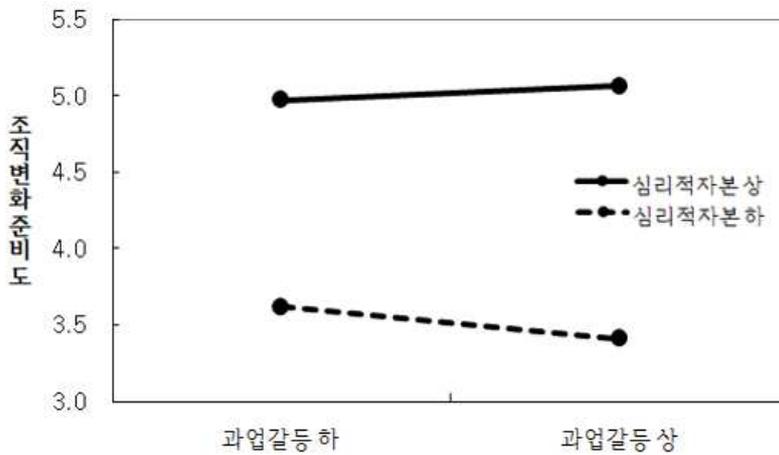
	B	S.E	t	p	95% CI	
					LLCI	ULCI
관계갈등→ 조직변화준비도	-.025	.028	-.899	.369	-.081	.030
심리적 자본→ 조직변화준비도	.825	.042	19.464	.000	.742	.909
상호작용항→ 조직변화준비도	.075	.024	3.127	.002	.028	.123
과업갈등→ 조직변화준비도	-.021	.028	-.744	.457	-.077	.035
심리적 자본→ 조직변화준비도	.832	.042	19.795	.000	.749	.915
상호작용항→ 조직변화준비도	.060	.024	2.542	.012	.014	.107

*** $p < .001$, $R^2 = .599$, $F = 74.455$ ***

조직갈등 두 유형과 조직변화준비도 영향관계에서 심리적 자본의 조절효과를 그래프로 나타내면, 아래 그림과 같다([그림 2], [그림 3] 참고). 관계갈등이 조직변화준비도에 미치는 부적 영향에 대해 심리적 자본이 높은 경우 이 완화효과가 크지만, 반대로 심리적 자본 수준이 낮은 경우 이 완화효과도 적은 것을 확인할 수 있었다. 과업갈등이 조직변화준비도에 미치는 부적 영향에 대해 심리적 자본이 높은 경우 이 완화효과가 크지만, 반대로 심리적 자본 수준이 낮은 경우 이 완화효과도 적은 것을 확인할 수 있었다.



[그림 2] 관계갈등과 조직변화준비도 간 심리적 자본 조절그래프



[그림 3] 과업갈등과 조직변화준비도 간 심리적 자본 조절그래프

V. 결론 및 논의

이 연구는 현 사회에서 조직의 성장과 생존을 위한 핵심 기제인 조직변화준비도를 예측할 수 있는 변인으로 조직갈등을 설정하여 변인 간 영향관계를 실증하였다. 조직갈등과 심리적 자본의 지표변수를 결합하여 조직변화준비도에 미치는 조절효과를 검증함으로써 조직변화준비도 발현 기제로서 개인과 조직차원 변인을 파악하고 실천적 함의를 제공하고자 하였다. 이를 검증하기 위해 국내기업 종사자 303명을 설문 응답을 토대로 가설 검증을 위한 분석을 실시하였다. 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 갈등과 조직변화준비도 간의 영향관계를 살펴본 결과 과업갈등과 관계갈등 모두 조직변화준비도에 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 갈등이 증가할 때 조직변화준비도 수준은 감소한다. 이 결과는 과업갈등이 조직에 부정적 영향을 미친다는 선행연구(Choi, 2011; De Dreu & Weingart, 2003; Hinds & Mortensen, 2005; Lee, 2013)와 일치한다. 특히 관계갈등이 조직변화준비도에 미치는 부정적 영향이 조금 더 강한 것으로 나타났는데, 갈등과 관련한 연구들의 메타분석을 통해 관계갈등이 결과변수에 대체로 부정적 영향을 미친다는 것을 밝혀낸 Jeong & Baek(2016)의 연구결과를 지지한다. 다시 말해, 조직이 외부 환경으로부터 오는 변화 압력을 수용하는 과정에서 발생하는 갈등은 구성원들의 인식과 태도에 부정적 영향을 미칠 수 있음을 의미한다. 이때 더 미시적 관점에서 갈등 간의 영향 관계에 주목하여 조직변화를 예측할 수 있다. 과업갈등과 관계갈등은 상호 관련성이 높다. 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향력이 더 클 것이라고 추정한 연구결과(Kim, 2009) 표면적 갈등의 실체가 관계갈등으로 발전된 것이라고 보고 있다. 즉 업무 상황에서 의견의 불일치로 인한 동료와의 갈등이 인간관계로 확산되어 특정 동료에게 부정적 감정을 가지게 될 수 있다. 개인의 부정적 심리상태는 다시 조직변화에 영향을 미치게 되는 것이다. 미해결된 과업갈등이 관계갈등으로 전이된다는 선행연구(Jehn, 1995; Kim, 2009; Kim et al., 2014; Medina et al., 2005)는 위의 주장을 뒷받침하며 동시에 갈등관리의 중요성을 역설하고 있다. 이에 조직관리 측면에서 갈등을 해소하기 위한 방법을 지속적으로 연구해야 할 것이다. Simon & Peterson(2000)의 연구에서는 관계갈등과 과업갈등과의 상관관계를 감소시키는 것이 바로 신뢰라고 주장하였다. 뿐만 아니라 조직갈등 관리 전략으로 갈등의 성격과 내용, 갈등 당사자 간의 상호의존성(Kwon, 2006), 조직차원의 개입(Kim & Hong, 2016), 갈등관리의 제도화(Ahn, 1999)도 중요함을 제시하였다. 신뢰는 조직구성원의 심리적 안전감을 높여 아이디어를 공유하는 과정에서 심리적 저항을 줄인다(Lovelace, Shapiro, & Moreland, 2001). 신뢰가 축적된 조직에서는 구성원 간 자발성과 협력의 질이 높아지기 때문에 구성원들로부터 이해

와 협력(Lewis & Weigert, 1985), 몰입과 헌신을 기대할 수 있어서 고성과 조직으로 성장해 갈 수 있는 잠재력이 있다(Choi, Park, & Sun, 2011). 따라서 조직의 관리자들은 집단 내 상호 신뢰와 같은 요소를 높일 수 있는 개입과 제도를 모색할 필요성이 있다.

둘째, 조직갈등이 조직변화준비도에 미치는 부정적 영향을 심리적 자본이 조절하는 것으로 나타났다. 심리적 자본이 높을수록 과업갈등 또는 관계갈등이 미치는 부정적 영향력을 완화시키는 것을 확인하였다. 이 결과는 갈등이 정서고갈이나 직무몰입, 직무열의에 미치는 부정적 영향력을 심리적 자본이 조절한다는 선행연구(Hyun & Moon, 2015; Son & Choi, 2009)를 뒷받침하며 변화의 준비성과 수용도는 자기효능감과 같은 심리적 자본과의 긍정적 관계성이 있다는 연구들(Cunningham et al., 2002; Eby et al., 2000; Rafferty & Simons, 2006)과 유사하다. Tugade & Fredrickson(2004)의 연구에서는 탄력성과 긍정적 심리가 높은 사람은 부정적 사건과 스트레스를 완화한다고 밝혔으며, 조직구성원의 태도 및 행태 그리고 성과에 긍정적 영향을 미친다고 보고하고 있다(Kim, Yoon, & Hong, 2019). 결과적으로 긍정적 심리 자본은 가진 조직구성원은 조직에 도래한 변화압박 속에서 긍정적이고 유연하게 갈등에 대처할 수 있으며, 건설적 상호작용을 통해 조직변화를 수용할 수 있도록 한다. 그동안의 연구에서는 대부분 조직갈등이 이직의도(Kim & Lee, 2017), 조직몰입(Kim, Park, & Lee, 2019; Min & Kim, 2012), 성과(Bang, 2014; Kim & Lee, 2014; Won, 2012), 직무만족(Goh, Park, Lee, & Park, 2018; Kim, 2020)와 같은 결과변수에 미치는 영향력 위주로 연구가 이루어졌다. 갈등이 결과변수에 미치는 영향을 고려한다면 이를 조절하는 요인에 대한 연구가 중요하지만 국내에서는 관련 연구가 미비한 실정이다. 물론 상사의 지원(Choi & Park, 2015)이나 리더십(Yoon, Park, & Han, 2014), 신뢰(Choi, 2011; Park & Choi, 2011)와 같은 개인 외부 요인 또는 심리상태 등을 조절 변인으로 사용한 연구가 일부 존재하지만 개인의 심리 역량관점에서 통합적으로 살펴본 연구는 드물다. 본 연구에서는 갈등의 부정적 효과를 개인의 심리적 자본을 통해 완화할 수 있다는 것을 검증하였다. 자기효능감과 희망, 회복력, 낙관주의와 같은 심리적 자본이 높은 구성원은 조직 내 갈등이 발생하더라도 변화에 대한 내재적 동기를 통해 극복할 수 있다는 것을 유추할 수 있다. 이러한 결과를 통해 본 연구에서는 개인 및 조직에 대한 시사점을 제공한다. 개인은 자신이 소유하고 있는 심리적 자본에 대한 성찰을 통해 다른 구성원과의 상호 호혜적 관계를 유지하기 위해 노력해야 할 것이다. 특히 과업갈등보다 관계갈등으로 인한 부정적인 영향력이 더 강함에 따라 조직 내 대인관계에 대한 관리 및 유지가 필요하다. 또한, 조직은 인적자원을 선발하고 배치할 때 직무수행 능력과 역량도 중요하지만 개인의 심리적 자본을 염두 해야 할 필요성이 있다. 개인마다 심리적 자본의 수준이 다르며 이러한 심리적 자본의 수준은 조직이 원하는 변화의 실행 및 성공을 위해 중요한 요인이므로 조직차원에서 구성원들의 자신감과 긍정성과 같은 심리적 자본을 고취시키기

위한 교육 및 훈련 프로그램의 연구와 개발 또한 이루어져야 할 것이다.

연구의 결과를 바탕으로 후속연구에 대한 제언 및 제한점을 아래와 같이 제시하고자 한다. 첫째, 연구의 표본을 선정하는 과정에 있어 편의표집방법을 활용하여 모든 산업군의 대표성을 갖거나 일반화하기에는 제한이 존재한다. 향후 산업별로 포괄적이고 균등하게 표집하여 연구를 진행한다면 더욱 유의하고 대표성을 가진 연구가 될 것이다. 또한, 갈등의 정도가 인구통계학적 특성에 따라 유의한 차이를 보일 가능성이 있으므로 구성원들의 인구통계학적 특성을 세부적으로 구분하여 갈등의 수준과 영향을 심층적으로 연구할 필요성이 있다. 둘째, 자기보고식설문에 대한 동일방법편의 가능성을 최소화하고자 했으나 대상자들의 주관적인 인식이 개입되었을 가능성을 배제할 수는 없다. 따라서 객관성을 확보할 수 있는 연구방법을 고려하여 후속연구가 진행될 필요가 있다. 마지막으로 심리적 자본에 대한 다양하고 심도 있는 연구가 필요할 것이다. 본 연구에서는 조직변화준비도에 심리적 자본이 유의한 정적 영향을 주고 갈등의 역기능을 조절하는 요인임을 제시하였다. 그러나 심리적 자본만이 조직의 변화준비도를 높이는 유일한 요인일 수는 없으므로 조직의 성공적인 변화와 혁신을 이끌 수 있는 또 다른 변인에 대한 탐색이 이루어져야 할 것이다.

References

- Ahn, D. H., & Ahn, B. K. (2015). The mediating role of job competencies on the links between psychological capital and job performance of public officers. *The Journal of Vocational Education Research*, 34(2), 173-196. ☞ 국문: 안도희, 안병국(2015). 공무원의 심리적 자본이 직무성공에 미치는 영향: 직무역량의 매개효과를 중심으로. *직업교육연구*, 34(2), 173-196.
- Ahn, S. M. (1999). Institutionalization of conflict management. *The Korean Association For Public Administration*, 12, 145-157. ☞ 국문: 안성민(1999). 갈등관리의 제도화. *한국행정학회 학술발표논문집*, 12, 145-157.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148. doi:10.2307/256633
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495-516. doi:10.1177/014920639702300401
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. doi:10.1177/001872679304600601
- Backer, T. E. (1995). Assessing and enhancing readiness for change: Implications for technology transfer. In T. E. Backer, S. L. David, & G. Saucy (Eds.), *Reviewing the behavioral science knowledge base on thechnology transfer* [Research Monograph 155] (pp. 21-41). Washington, D.C, USA: United States Government Printing.
- Bae, B. R. (2015). *Analyses of moderating and mediating effects with SPSS/AMOS/LISREL/SmartPLS*. Seoul, Korea: Chungam. ☞ 국문: 배병렬(2015). *SPSS/AMOS/LISREL/SmartPLS에 의한 조절효과 및 매개효과 분석*. 서울: 청람.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. doi:10.1007/BF02723327
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W.H. Freeman.
- Bandura, A., & Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(1), 92-113. doi:10.1016/0749-5978(86)90028-2

- Bang, H. J. (2014). The relationship between task conflict and team performance : Interaction effects of relationship conflict and job demand. *Korean Journal of Business Administration*, 27(11), 1863-1882. ☞ 국문: 방호진(2014). 과업갈등과 집단성과의 관계에 대한 연구. *대한경영학회지*, 27(11), 1863-1882.
- Baron, R. A. (1991). Positive effects of conflict: A cognitive perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 25-36. doi:10.1007/BF01390436
- Beckhard, R., & Harris, R. T. (1977). *Organizational transitions: Managing complex change*. Massachusetts, MA: Addison Wesley.
- Boulding, K. E. (1962). *Conflict and defense: A general theory*. New York, NY: Harper & Row.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307. doi:10.1146/annurev.psych.53.100901.135156
- Chang, E. C. (2002). Optimism-pessimism and stress appraisal: Testing a cognitive interactive model of psychological adjustment in adults. *Cognitive Therapy and Research*, 26(5), 675-690. doi:10.1023/A:1020313427884
- Cheon, M. B., & Kim, S. (2009). A study on the effect of the organizational conflicts of international corporations on organizational effectiveness. *Korean Corporation Management Review*, 16(4), 97-121. ☞ 국문: 천만봉, 김신(2009). 국제기업의 조직갈등이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구. *기업경영연구*, 16(4), 97-121.
- Cho, B. S., & Cho, G. S. (2002). Top management team composition and firm performance: The mediating effect of intra-group conflicts. *Korean Journal of Management*, 19(2), 119-147. ☞ 국문: 조봉순, 조정순(2002). 최고경영자 팀 (TMT) 의 다양성이 조직 성과에 미치는 영향: 집단 내 갈등의 매개효과에 대한 실증적 분석. *인사조직연구*, 10(2), 119-147.
- Choi, B. H., Shin, K. W., Lee, J. G., Lee, J. S., & Jun, O. J. (2014). Research on the type of conflict and conflict response recognized by actors. *Korean Society for Conflict Management*, 1(1), 3-32. ☞ 국문: 최병학, 신기원, 이준건, 이준석, 전오진(2014). 행위주체별 갈등유형 및 갈등대응인식에 관한 조사연구. *한국갈등관리연구*, 1(1), 3-32.
- Choi, B. I., Song, K. H., & Choi, W. Y. (2014). The relationship of travel agent's emotional dissonance, burnout and customer orientation, *Tourism Research*, 39(1), 1-23. ☞ 국문: 최병익, 송기현, 최용이(2014). 감정부조화, 심리적소진 및 고객지향성간의 관계: 자기효능감의 조절효과를 중심으로. *Tourism Research*, 39(1), 1-23.
- Choi, H. S. (2012). The effect of task conflict on team commitment and team performance. *Korean Journal of Business Administration*, 25(2), 1019-1039. ☞ 국문: 최항석(2012). 팀

- 구성원의 과업갈등이 팀 몰입과 팀 성과에 미치는 영향: 자기유능감과 팀 효능감의 조절효과. **대한경영학회지**, 25(2), 1019-1039.
- Choi, I. O. (2011). The effects of task conflict on organizational cohesiveness. *Korean Journal of Business Administration*, 24(4), 1961-1977. ☞ 국문: 최인옥(2011). 과업갈등이 조직의 응집력에 미치는 영향. **대한경영학회지**, 24(4), 1961-1977.
- Choi, I. O., & Park, J. H. (2015). The effect of organizational conflict on group performance and the moderating effect of superior support and intrinsic job satisfaction. *Dispute Resolution Studies Review*, 13(1), 63-92. doi:10.16958/drsr.2015.13.1.63 ☞ 국문: 최인옥, 박지환(2015). 조직갈등이 집단성공에 미치는 영향: 상사의 지원 및 내재적 직무만족의 조절효과. **분쟁해결연구**, 13(1), 63-92.
- Choi, I. O., Park, J. H., & Sun, J. G. (2011). A study on the relationship between organizational culture and innovative behaviors of organizational members. *Industrial Innovation Research*, 27(3), 1-33. doi:10.22793/indinn.2011.27.3.001 ☞ 국문: 최인옥, 박지환, 선종규(2011). 조직문화와 구성원 혁신행동의 관계: 조직신뢰와 과업갈등의 조절효과. **산업혁신연구**, 27(3), 1-33.
- Choi, M., & Ruona, W. E. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46-73. doi:10.1177/1534484310384957
- Choi, Y. D., & Lee, D. S. (2011). Effectiveness of positive psychological capital. *Korean Academy of Management Publications*, 2011, 74-100. ☞ 국문: 최용득, 이동섭(2011). 긍정심리자본의 효과: 지각된 성과, 이직의도, 직장에서의 행복, 주관적 안녕감과 관계. **한국인사·조직학회 발표논문집**, 2011, 74-100.
- Choi, Y. J., & Seo, Y. W. (2004). The effect to person-organization fit, person-job fit and optimism, social support on work attitude. *The Korean Psychological Association*, 2004, 236-237. ☞ 국문: 최유정, 서용원(2004). 개인-조직 부합, 개인-직무 부합과 낙관주의, 사회적 지지가 작업태도에 미치는 영향. **한국심리학회 학술대회 자료집**, 2004, 236-237.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377-392. doi:10.1348/096317902321119637
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organization structure and performance: A critical review. *Academy of Management Review*, 5(1), 49-64. doi:10.2307/257804
- De Dreu, C. K. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear

- relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107. doi:10.1177/0149206305277795
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 88(4), 741-749. doi:10.1037/0021-9010.88.4.741
- De Dreu, C. K., & Van Vianen, A. E. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328. doi:10.1002/job.71
- De Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390. doi:10.1037/a0024844
- Devereaux, M. W., Drynan, A. K., Lowry, S., MacLennan, D., Figdor, M., Fancott, C., & Sinclair, L. (2006). Evaluating organizational readiness for change: A preliminary mixed-model assessment of an interprofessional rehabilitation hospital. *Healthcare Quarterly*, 9(4), 66-74. doi:10.12927/hcq.18418
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442. doi:10.1177/0018726700533006
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. (1997). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. *California Management Review*, 39(2), 42-62. doi:10.2307/41165886
- Gefen, D. (2003). Assessing unidimensionality through LISREL: An explanation and an example. *Communications of The Association for Information Systems*, 12(2), 23-47. doi:10.17705/1CAIS.01202
- George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54(4), 419-444. doi:10.1177/0018726701544002
- Goh, H. Y., Park, H. J., Lee, J. H., & Park, D. B. (2018). Effects of the organizational conflicts on burnout and job satisfaction in the culinary department: Focused on the deluxe hotels in Busan. *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 20(3), 87-102. doi:10.31667/jhts.2018.09.76.87
- ☞ 국문: 고희용, 박헌진, 이준형, 박두병(2018). 호텔 조리 종사자의 조직갈등이 소진과 직무만족에 미치는 영향: 부산지역 특급호텔을 중심으로. **호텔관광연구**, 20(3), 87-102.
- Ha, M. S. (2014). A study on the influences of psychological capital upon organizational effectiveness. *Korean Public Personnel Administration Review*, 13(3), 57-88. ☞ 국문: 하미승(2014). 심리자본이 조직효과성에 미치는 영향 연구. **한국인사행정학회보**, 13(3), 57-88.

- Hailey, V. H., & Balogun, J. (2002). Devising context sensitive approaches to change: The example of Glaxo Wellcome. *Long Range Planning*, 35(2), 153-178. doi:10.1016/S0024-6301(02)00035-3
- Han, K. H. (2005). The moderated effects of self-efficacy and group-efficacy on the hotel employee's burnout process. *Korean Journal of Hospitality and Tourism*, 14(2), 63-87. ☞ 국문: 한광현(2005). 자기 효능감 및 집단효능감이 호텔 근로자의 소진과정에 미치는 조절효과. *호텔경영학연구*, 14(2), 63-87.
- Han, N. Y. (2017). A study on the influence of positive psychological capital on the organizational identification and the loafing behaviors with job satisfaction as a mediator. *Journal of the Korea Society Industrial Information System*, 22(2), 107-122. ☞ 국문: 한나영(2017). 긍정심리자본이 직무만족을 매개로 조직동일시와 태만행동에 미치는 영향에 관한 연구. *한국산업정보학회논문지*, 22(2), 107-122.
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. (1998). An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 339-350. doi:10.1002/hrdq.3920090405
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Henley, A. B., & Price, K. H. (2004, August). *The interdependency of task and relationship conflict over time* (pp. A1-A6). New York, NY: Academy of Management.
- Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, 16(3), 290-307. doi:10.1287/orsc.1050.0122
- Holt, D. T., & Vardaman, J. M. (2013). Toward a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanded conceptualization. *Journal of Change Management*, 13(1), 9-18. doi:10.1080/14697017.2013.768426
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. doi:10.1177/0021886306295295
- Hong, A. J., & Jo, Y. S. (2019). The influence of work engagement on organizational change readiness: Moderating effect of leadership types. *Korean Journal of Business Administration*, 32(2), 237-264. doi:10.18032/kaaba.2019.32.2.237 ☞ 국문: 홍아정, 조윤성 (2019). 직무몰입이 조직변화준비도에 미치는 영향과 리더십 유형의 조절효과 검증. *대한경영학회지*, 32(2), 237-264.
- Hong, S. H. (2000). The criteria for selecting appropriate fit indices in structural equation

- modeling and their rationales. *The Korean Psychological Association*, 19(1), 161-178. ☞ 국문: 홍세희(2000). 구조방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. **한국임상심리학회지**, 19(1), 161-178.
- Hong, S. H., & Jeong, S. (2014). Testing the interaction effects in regression and structural equation models: Theories and procedures. *The Korean Journal of Human Development*, 21(4), 1-24. doi:10.15284/kjhd.2014.21.4.1 ☞ 국문: 홍세희, 정송(2014). 회귀분석과 구조방정식 모형에서의 상호작용효과 검증: 이론과 절차. **인간발달연구**, 21(4), 1-24.
- Hwang, H. I., Choi, H. J., & Kim, M. J. (2012). A Study on kindergarten teachers' optimism, teachers' efficacy and job satisfaction. *Journal of Childrens Literature and Education*, 13(2), 167-192. ☞ 국문: 황해익, 최혜진, 김미진(2012). 유치원 교사의 낙관주의와 교사 효능감, 직무만족도 연구. **어린이문학교육연구**, 13(2), 167-192.
- Hyun, S. E., & Moon, G. W. (2015). The effect of work-family conflict on job engagement. *Korean Academy Of Management*, 2015, 315-346. ☞ 국문: 현성은, 문계완(2015). 직장-가정 갈등이 직무열의에 미치는 영향: 감정적 소모와 긍정심리자본의 매개된 조절효과. **한국인사·조직학회 발표논문집**, 2015, 315-346.
- Hyundai Reserach Institute (ed.) (2004). Change. Seoul, Korea: 21 Century Books. ☞ 국문: 현대경제연구원 역(2004). **변화관리**. 서울: 21세기북스.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25(2), 117-141. doi:10.1016/S0149-2063(99)80006-3
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 256-282. doi:10.2307/2393638
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557. doi:10.2307/2393737
- Jeon, M. K., Kim, J. H., Han, K. H., & Namgung, I. S. (2006). The effect of conflict in organization on the job attitude of organizational members. *Korean Journal of Business Administration*, 19(1), 159-180. ☞ 국문: 전무경, 김정환, 한권희, 남궁일성(2006). 조직 내 갈등이 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구. **대한경영학회지**, 19(1), 159-180.
- Jeong, E. J., & Lee, S. J. (2012). The combined effects of relationship conflict and the relational self on creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 130, 44-57. doi:10.1016/j.obhdp.2015.06.006
- Jeong, H. D., & Baek, Y. J. (2016). Research trends in interpersonal - Conflict (task-conflict & relationship-conflict): Literature review & meta-analysis. *Korean Journal of Human*

- Resources Development*, 19(1), 109-142. doi:10.24991/KJHRD.2016.03.19.1.109 ☞ 국문: 정현달, 백윤정(2016). 구성원 간 갈등에 관한 연구동향. *인적자원개발연구*, 19(1), 109-142.
- Jeong, H. J., Choi, Y. D., & Lee, D. S. (2013). Resistance to organizational change and organizational commitment. *Korean Journal of Management*, 29(2), 1-36. ☞ 국문: 정홍준, 최용득, 이동섭(2013). 조직변화에 대한 저항과 조직몰입. *인사조직연구*, 21(2), 1-36.
- Jeong, H. W. (2008). *Understanding conflict and conflict analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Jeong, J. C., & Choi, J. W. (2011). The causal relationship of related variables impacting on the readiness for change of corporate employees in Korea. *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, 49(1), 137-162. doi:10.23840/agehrd.2011.43.1.137 ☞ 국문: 정진철, 최지원(2011). 기업체 종사자의 변화에 대한 준비성과 관련된 변인의 인과분석. *농업교육과 인적자원개발*, 43(1), 137-162.
- Jeong, J. C., & Choi, J. W. (2015). The causal relationship among readiness for change, procedural justice, participation and trust in management of conglomerates employees in Korea. *The Journal of Training and Development*, 30, 25-61. ☞ 국문: 정진철, 최지원(2015). 기업체 종사자의 변화에 대한 준비성과 절차적 공정성, 참여 및 경영진에 대한 신뢰의 관계. *산업교육연구*, 30, 25-61.
- Jeong, M. G., & Choi, H. S. (2011). The effects of task conflict on team effectiveness: A mediating role of team commitment. *Koreanische Zeitschrift fuer Wirtschafts wissenschaften*, 29(4), 97-116. ☞ 국문: 정무관, 최항석(2011). 팀원의 과업갈등 인식이 팀 유효성에 미치는 영향: 팀 몰입의 매개효과를 중심으로. *경상논총*, 29(4), 97-116.
- Jo, Y. S. (2018). *Development and validation of an organizational change readiness scale* (Unpublished doctoral dissertation). Chung-Ang University, Seoul, Korea. ☞ 국문: 조윤성(2018). *조직변화준비도 척도 개발 및 타당화*. 박사학위논문, 중앙대학교.
- Joh, T. H. (1992). Models of relationship between interventionist and client in planned organizational change. *Journal of Organization and Management*, 16, 165-200. ☞ 국문: 조태훈(1992). 계획적 조직변화에 있어서 개입자와 고객간의 관계모형에 관한 연구. *조직과 인사관리연구*, 16, 165-200.
- Kang, H. C., & Oh, J. C. (2014). A study on relationship among emotional labor, burnout, self efficacy and turnover intention in a contact center agent: Focused on moderating effect of super leadership. *Korean Corporation Management Review*, 29(6), 61-80. ☞ 국문: 강한철, 오종철(2014). 컨택센터 상담사의 감정노동, 직무소진, 자기효능감, 이직의도간의 관계 연구: 슈퍼리더십의 조절효과를 중심으로. *기업경영연구*, 21(6), 61-80.
- Kang, S. H. (2007). An analysis of psychological factors on conflict. *Journal of The Compilation of Papers*, 30, 87-99. ☞ 국문: 강세현(2007). 갈등의 심리적 요인 분석. *論*

文集-논문집편집위원회, 30, 87-99.

- Kim, D. J., & Lee, S. K. (2014). Effects of organizational conflict of hotel on organizational trust and job performance: Focusing on room department. *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 16(4), 195-213. ☞ 국문: 김동준, 이상규(2014). 호텔기업의 조직갈등이 조직신뢰성과 업무성과에 미치는 영향 : 객실부서를 중심으로. *호텔관광연구*, 16(4), 195-213.
- Kim, E. J., Yoon, D. Y., & Hong, K. P. (2019). The effects of job conflict on employee burnout in a public agency: The moderating effect of psychological capital. *The Korean Leadership Review*, 11(1), 113-140. ☞ 국문: 김은지, 윤동열, 홍권표(2019). 공공기관 구성원의 직무갈등이 직무소진에 미치는 영향: 심리적자본의 조절효과. *리더십연구*, 11(1), 113-140.
- Kim, H. J. (2009). The relationship of conflict, trust, and organizational effectiveness. *Korean Public Administration Review*, 43(1), 97-119. ☞ 국문: 김호정(2009). 갈등과 신뢰 및 조직효과성의 관계. *한국행정학보*, 43(1), 97-119.
- Kim, H. S., Lee, J. H., & Bae, B. S. (2014). The differential effect of task & relationship conflict: The mediating effect of relationship conflict based on the conflict transference, and the moderating effect of team-identification. *Journal of Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 15(5), 2758-2768. doi:10.5762/KAIS.2014.15.5.2758 ☞ 국문: 김학수, 이준호, 배범수(2014). 과업 및 관계갈등의 차별적 효과: 갈등전이에 따른 관계갈등의 매개역할 및 팀 정체화의 조절역할. *한국산학기술학회논문지*, 15(5), 2758-2768.
- Kim, H. Y., & Park, S. M. (2017). An empirical exploration of the effects of internal and external organizational conflicts on quality of life and organizational citizenship behavior. *Korean Review of Organizational Studies*, 14(1), 27-65. doi:10.21484/kros.2017.14.1.27 ☞ 국문: 김화연, 박성민(2017). 조직 내·외부적 갈등요인이 삶의 질 및 조직시민행동에 미치는 영향력 연구. *한국조직학회보*, 14(1), 27-65.
- Kim, J. K., & Byun, S. W. (2002). A study on causes of opposition to organizational change and its management policy. *Korean Corporation Management Review*, 10(1), 101-119. ☞ 국문: 김종관, 변상우(2002). 조직변화에 대한 저항원인과 관리방안에 관한 연구. *기업경영연구*, 10(1), 101-119.
- Kim, J. P. (2020). The effects of organizational conflict, job stress, and emotional burn-out on job satisfaction of administrative staff of national university hospitals. *Journal of Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 21(1), 178-189. ☞ 국문: 김종필(2020). 국립대학 교병원 행정직원의 조직갈등, 직무스트레스 및 정서적 소진이 직무만족도에 미치는 영향. *한국산학기술학회논문지*, 21(1), 178-189.

- Kim, J. Y., & Kim, M. S. (2011). The effects of positive psychological capital on employee job satisfaction and affective commitment. *Korean Business Education Review*, 26(3), 117-148. ☞ 국문: 김주엽, 김명수(2011). 긍정심리자본이 조직구성원의 직무만족과 정서적 몰입에 미치는 영향. *경영교육연구*, 26(3), 117-148.
- Kim, J. Y., & Lee, K. H. (2017). The effects of organizational commitment and conflict on turnover intention: The moderate effect of type of human resource. *Korean Management Consulting Review*, 17(1), 171-181. ☞ 국문: 김종연, 이건희(2017). 조직몰입, 조직갈등이 이직의도에 미치는 영향 : 인력과정 유형의 조절효과를 중심으로. *경영컨설팅연구*, 17(1), 171-181.
- Kim, K. J., & Chung, B. K. (2008). A study on the impact of intellectual capital on the innovative behavior: Focused on the moderating effect of psychological capital. *Productivity Review*, 22(1) 25-47. doi:10.15843/kpapr.22.1.200802.25 ☞ 국문: 김경제, 정범구(2008). 지적자본이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 심리자본의 조절효과를 중심으로. *생산성논집*, 22(1), 25-47.
- Kim, S. H., & Hong, H. J. (2016). Structural relationship between conflict and conflict management strategies and Behavior of organization members after conflict. *International Journal of Tourism Management and Sciences*, 31(2) 81-106. ☞ 국문: 김순희, 홍희정(2016). 조직 내 갈등과 갈등관리전략 및 갈등 후 조직원 행동 간의 구조적 관계. *관광연구*, 31(2), 81-106.
- Kim, Y. H., Park, S. Y., & Lee, D. H. (2019). The influence of organizational conflicts on organizational commitment and turnover intention in construction engineering companies in Chungcheong province. *Asia-pacific Journal of Multimedia Services Convergent with Art, Humanities, and Sociology*, 9(7), 603-613. doi:10.35873/ajmahs.2019.9.7.054 ☞ 국문: 김영현, 박수용, 이동형(2019). 충청지역 건설엔지니어링 회사의 조직갈등이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향. *예술인문사회 융합 멀티미디어 논문지*, 9(7), 603-613.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Kline, R. B. (2010). Promise and pitfalls of structural equation modeling in gifted research. In B. Thompson, & R. F. Subotnik (Eds.), *Methodologies for conducting research on giftedness* (pp. 147-169). Washington, DC: American Psychological Association.
- Kobasa, S. C., & Puccetti, M. C. (1983). Personality and social resources in stress resource. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 839-850. doi:10.1037/0022-3514.45.4.839

- Kwon, Y. G. (2006). A Study on characteristics of conflict and conflict management strategies of Cheng gye cheon restoration project. *Korean Society and Public Administration*, 17(2), 159-189. ☞ 국문: 권영규(2006). 갈등성격과 갈등관리전략에 관한 연구. **한국사회와 행정연구**, 17(2), 159-189.
- Law, K. S., Wong, C., & Mobley, W. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23(4), 741-755. doi:10.2307/259060
- Lee, C. A., & Hong, A. J. (2014). The effects of positive psychological capital on organizational creativity and mediating effects of teamwork competency. *Journal of Corporate Education and Talent Research*, 16(2), 119-144. ☞ 국문: 이청아, 홍아정 (2014). 긍정심리자본이 조직창의성에 미치는 영향과 팀워크역량의 매개효과. **기업교육과 인재연구**, 16(2), 119-144.
- Lee, D. S., & Choi, Y. D. (2010). A study on antecedents and consequences of positive psychological capital in organizations. *Korean Management Review*, 39(1), 1-28. ☞ 국문: 이동섭, 최용득(2010). 긍정심리자본의 선행요인과 결과에 관한 연구. **경영학연구**, 39(1), 1-28.
- Lee, E. K. (2013). *A study on the effects of intragroup conflicts on team effectiveness: Analyses of moderating effects of organizational justice and team emotional intelligence* (Unpublished doctoral dissertation). Sookmyung Women's University, Seoul, Korea. ☞ 국문: 이은경(2013). 팀 구성원들의 갈등이 팀 효과성에 미치는 영향: 조직공정성과 팀정서지능의 조절효과. 박사학위논문. 숙명여자대학교.
- Lee, J. H., & Park, J. H. (2011). A study on the Relationship between intragroup conflict and turnover intentions, and the mediating effect of job satisfaction: Commonalities and differences between korean and chinese employees. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 24(1), 75-102. doi:10.24230/ksiop.24.1.201102.75 ☞ 국문: 이준호, 박지환(2011). 집단 내 갈등과 이직의도의 관계에서 직무만족의 매개효과. **한국심리학회지 산업 및 조직**, 24(1), 75-102.
- Lee, Y. L. M., & Jo, G. S. (2013). The effects of task conflict and relationship conflict on job burnout and job engagement in the workplace. *Journal of Secretarial Studies*, 22(1), 99-123. ☞ 국문: 이열리미, 조계숙(2013). 비서직 종사자의 과업갈등과 관계갈등이 직무탈진과 직무열의에 미치는 영향. **비서학논총**, 22(1), 99-123.
- Lee, Y. T. (2013). The impact of psychological capital on job satisfaction and organizational commitment among employees of social enterprises. *Social Enterprise Studies*, 6(2), 5-31. ☞ 국문: 이용탁(2013). 사회적기업 조직구성원의 심리적 자본이 성과에 미치는 영향. **사회적기업연구**, 6(2), 5-31.

- Lehman, W. E., Greener, J. M., & Simpson, D. D. (2002). Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment, 22*(4), 197-209. doi:10.15171/ijhpm.2018.101
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York, NY: Harper and Row.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces, 63*, 967-985. <http://dx.doi.org/10.1093/sf/63.4.967>
- Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). *The dynamics of planned change: A comparative study of principles and techniques*. New York, NY: Harcourt, Brace.
- Lovelace, K., Shapiro, D., & Moreland, R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal, 44*(4), 779-793. doi:10.5465/3069415
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*(6), 695-706. doi:10.1002/job.165
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management, 33*(3), 321-349. doi:10.1177/0149206307300814
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly, 21*(1), 41-67. doi:10.1002/hrdq.20034
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541-572. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review, 1*(2), 249-271.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons, 47*(1), 45-50. doi:10.1016/j.bushor.2003.11.007
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Luthar, S. S., & Zigler, E. (1991). Vulnerability and competence: A review of research on resilience in childhood. *American Journal of Orthopsychiatry, 61*(1), 6-22. doi:10.1037/h0079218

- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, *16*(2), 213-234. doi:doi.org/10.1002/hrdq.1134
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *The American Psychologist*, *56*(3), 227-238. doi:10.1037/0003-066X.56.3.227
- Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I., & Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, *20*(3/4), 219-230. doi:10.1108/02683940510589019
- Min, S., & Kim, H. S. (2012). Effects of nurse's organizational conflict on organizational commitment and labor union commitment in university hospitals. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, *18*(4), 374-382. doi:10.11111/jkana.2012.18.4.374
- Moon, Y. J. (2015). The effects of client violence on the emotional exhaustion of social workers: With a focus on the moderating effects of psychological capital and organizational safety climate. *Korean Journal of Social Welfare Studies*, *46*(3), 65-94.
☞ 국문: 문영주(2015). 클라이언트 폭력이 사회복지사의 정서고갈에 미치는 영향: 심리적 자본과 조직 안전풍토의 조절효과를 중심으로. *사회복지연구*, *46*(3), 65-94.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, *42*(4), 403-419. doi:10.2307/257011
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (1988). *Psychological testing: Principles and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, *32*(2), 77-97.
- Neves, P. (2009). Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, *9*(2), 215-231.
- Park, R. Y. (2004). Cooperation, emotion and organizational change. *Journal of Organization and Management*, *28*(1), 87-135. ☞ 국문: 박노윤(2004). 조직변화에서의 협력과 감정. *조직과 인사관리연구*, *28*(1), 87-135.
- Park, G. C. (2015). *The study for the influence of psychological capital on job satisfaction and organizational commitment* (Unpublished doctoral dissertation). Dongshin University, Naju, Korea. ☞ 국문: 박광천(2015). 심리적 자본이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문, 동신대학교.
- Park, J. G., & Lee, H. J. (2016). Startup teamwork and performance research: The impact of task conflict and relationship conflict. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and*

- Entrepreneurship*, 11(2), 101-111. doi:10.16972/apjbve.11.2.201604.101 ㉞ 국문: 박준기, 이혜정(2016). 스타트업 팀워크와 성과. **벤처창업연구**, 11(2), 101-111.
- Park, J. H., & Paek, J. Y. (2016). Effects of the organizational socialization programs on new employees' organizational adjustment and the mediating effect of the positive psychology capital. *Korean Journal of Business Administration*, 29(1), 47-63. ㉞ 국문: 박지희, 백지연(2016). 조직사회화 전략이 신입사원의 조직적응에 미치는 영향과 긍정심리 자본의 매개효과. **대한경영학회지**, 29(1), 47-63. doi:10.18032/kaaba.2015.29.1.047
- Park, J. H., & Ryu, S. M. (2014). Effects of relationship conflict on emotional burnout in the airline cabin crew team: Focusing on the moderating effects of positive psychological capital. *Journal of East and Central Asian Studies*, 23(3), 101-130. ㉞ 국문: 박진희, 류성민(2014). 항공사 객실승무원의 팀 내 관계갈등이 감정소진에 미치는 영향에 관한 연구: 긍정심리자본의 조절효과를 중심으로. **동중앙아시아연구**, 25(3), 101-130.
- Park, K. (2009). The moderating effect of mindfulness and dispositional optimism on the relation between stress of life and depression. *Korean Journal of Stress Research*, 17(4), 369-378. ㉞ 국문: 박경(2009). 생활스트레스가 우울에 미치는 영향: 마음챙김과 성향적 낙관주의의 중재효과. **스트레스研究**, 17(4), 369-378.
- Park, K. S., & Choi, I. O. (2011). The moderating effect of trust on the relationship between air force pilot's organizational conflict and turnover intention. *Journal of Vocational Education & Training*, 14(2), 153-176. ㉞ 국문: 박길수, 최인옥(2011). 공군 조종사의 조직갈등과 이직의도의 관계에서 신뢰의 조절효과. **직업능력개발연구**, 14(2), 153-176.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28. doi:10.2307/2667029
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organizational Development Journal*, 24(1), 26-31. doi:10.1108/01437730310457302
- Pinkely, R. L. (1990). Dimensions of conflict frames: Disputant's interpretation of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 117-126.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320. doi:10.2307/2391553
- Rafferty, A. E., & Simons, R. H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for

- fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 325-350.
- Ragim, M. A. (2010). *Managing conflict in organizations* (4th ed). Piscataway, USA: Transaction Publishers.
- Roni, S. M. (2014). *Introduction to SPSS*. Joondalup, Australia: SOAR Centre.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219-247.
- Schein, E. H. (1979). Personal change through interpersonal relationships. In W. Bennis, J. Van Maanen, E. Schein, & F. Steele, *Essays in interpersonal dynamics* (pp. 129-162). Chicago, USA: The Dorsey Press.
- Seligman, M. E. P. (2006). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York, NY: Vintage Books.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York, NY: Free Press.
- Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366-378. doi:10.1016/j.jbusres.2016.08.010
- Shim, D. S., Choi, J. H., Yang, D. M., & Moon, Y. H. (2011). A study of conceptual configuration and causal paths of intragroup relationship conflict and task conflict. *Korean Journal of Business Administration*, 24(3), 1287-1307. 국문: 심덕섭, 최지호, 양동민, 문연희(2011). 집단 내 갈등(관계갈등과 과업갈등)의 개념 구성과 인과 경로에 관한 연구. *대한경영학회지*, 24(3), 1287-1307.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111. doi:10.1037/0021-9010.85.1.102
- Snyder, C. R. (1994). *The psychology of hope: You can get there from here*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Snyder, C. R., Hoza, B., Pelham, W. E., Rapoff, M., Ware, L., Danovsky, M., & Stahl, K. J. (1997). The development and validation of the Children's Hope Scale. *Journal of Pediatric Psychology*, 22(3), 399-421. doi:10.1093/jpepsy/22.3.399
- Son, Y. B., & Choi, E. Y. (2009). Mechanism of work-family conflicts, marital satisfaction, and job involvement of dual earner couples. *Journal of Family Relations*, 14(3), 29-60.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261. doi:10.1037/0033-2909.124.2.240

- Stephen, R. P. (1974). *Managing organizational conflict: A non-traditional approach*. Newark, USA: Prentice-Hall.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (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
- Van de Vliert, E., & De Dreu, C. K. (1994). Optimizing performance by conflict stimulation. *International Journal of Conflict Management, 5*(3), 211-222. doi:10.1108/eb022743
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science, 4*(1), 67-75. doi:10.1186/1748-5908-4-67
- Weiner, B. J., Amick, H., & Lee, S. Y. D. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: A review of the literature in health services research and other fields. *Medical Care Research and Review, 65*(4), 379-436. doi:10.1177/1077558708317802
- Won, I. (2012). A study of task conflict, relationship conflict, and job performance among social workers. *Korean Journal of Social Welfare Education, 19*, 72-87. ☞ 국문: 원일 (2012). 사회복지사의 업무갈등과 관계갈등, 직무성과간의 관계에 대한 연구. **한국사회복지교육, 19**, 72-87.
- Wong, S. S., & Lim, T. (2009). Hope versus optimism in Singaporean adolescents: Contributions to depression and life satisfaction. *Personality and Individual Differences, 46*(5), 648-652. doi:10.1016/j.paid.2009.01.009
- Woo, H. R. (2014). Impacts of organizational and individual readiness for organizational change on change implementation and outcome. *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development, 46*(4), 141-168. ☞ 국문: 우형록(2014). 조직 및 개인 수준의 변화준비성이 조직변화 실행과 성과에 미치는 영향. **농업교육과 인적자원개발, 46**(4), 141-168.
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior, 25*(5), 589-605. doi:10.1002/job.258
- Yang, P. S., & Choi, S. B. (2012). The effects of empowering leadership on psychological capital and commitment to organizational change. *Journal of Human Resource Management Research, 19*(2), 63-81. ☞ 국문: 양필석, 최석봉(2012). 임파워링 리더십이 심리적 자본과 조직변화몰입에 미치는 영향에 관한 연구. **인적자원관리연구, 19**(2), 63-81.
- Yoo, C. L., & Lee, K. H. (2003). The effects organization conflicts influences to separation

- propensity. *Journal of Human Resource Management Research*, 6(6), 67-95. ㉞ 국문: 유청렬, 이경희(2003). 조직갈등이 이직성향에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 6(6), 67-95.
- Yoon, D. H. (2000). A study on the practical approach for planned organizational change. *Journal of Human Resource Management Research*, 1, 233-265. ㉞ 국문: 윤대혁(2000). 계획적 조직변화를 위한 실천적 접근방법에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 1, 233-265.
- Yoon, J. H., Park, C. H., & Han, S. J. (2014). Effect of the conflict of the tourist hotel on job satisfaction and organization commitment: Focusing on moderating effects of the strategic leadership. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 26(7), 139-158. ㉞ 국문: 윤재효, 박철호, 한수정(2014). 관광호텔 내의 갈등이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향 : 전략적 리더십의 조절효과를 중심으로. *관광레저연구*, 26(7), 139-158.
- Yu, J. P. (2015). The item parceling bias of multi- dimensionality in the Structural Equation Modeling, *Korean Management Review*, 44(4), 1131-1147. ㉞ 국문: 우종필(2015). 구조방정식모델에서 다차원성 개념의 항목묶음 편향에 대한 연구. *경영학연구*, 44(4), 1131-1147.