

# 갈등관리방식이 조직효과성에 미치는 영향: 개인특성요인의 조절효과를 중심으로\*

장 현 주\*\*  
은 재 호\*\*\*

..... <目	次> .....
I. 서론	IV. 분석결과 및 논의
II. 이론적 논의	V. 결론
III. 연구설계 및 방법	

## <요 약>

이 연구는 조직 내 갈등은 자연적인 것으로서, 역기능뿐 아니라 때로는 순기능적인 작용을 한다는 인간관계론적 관점에서 접근한다. 특히 조직 내 갈등상황은 개인의 조직몰입 및 직무만족에도 영향을 미칠 수 있음에 주목하여, Thomas & Kilmann의 갈등관리방식이 공무원의 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 있어서 개인특성요인의 조절효과를 탐색하였다. 평균중심화 조절회귀분석결과, 경쟁적인 태도를 취할수록 조직몰입이 증가하며 순응적인 태도를 지닐수록 직무만족이 증가하는 반면, 회피적인 갈등관리방식은 조직몰입과 직무만족에 모두 부정적인 영향을 미치고 있음이 밝혀졌다. 개인특성요인의 조절효과는 선행연구와는 다르게 오직 성(性)의 조절효과만이 유의하게 나타났으며, 특히 여성 공무원이 취하게 되는 갈등관리방식에서 유의하게 나타났다. 여성 공무원이 회피적인 갈등관리방식을 취하면 조직몰입이 증가하지만, 순응적인 갈등관리방식을 취하면 직무수행의 자율성과 기술 및 능력의 활용가능성 제약에 민감하게 반응하여 직무만족이 오히려 감소하였다. 따라서 오직 공무원의 조직몰입을 제고할 목적으로 경쟁적인 태도를 유도하는 것보다는 갈등상황의 성격에 따라 경쟁적인 태도를 갖도록 유도하는 것이 바람직하다고 할 수 있다. 회피형의 태도는 공무원들이 최대한 지양해야 하지만, 이를 무조건 배제하기 보다는 신축적으로 관리할 경우, 특히 여성 공무원의 조직몰입과 직무만족을 높일 수 있을 것으로 예상된다.

【주제어: 갈등관리방식, 조직효과성, 조절효과】

\* 이 연구는 2012학년도 한국외국어대학교 교내학술연구비의 지원에 의하여 이루어진 것임. 연구자료로 2011년 한국행정연구원의 “중앙부처 공무원의 갈등대처 유형에 관한 연구” 원자료 일부를 활용, 학술논문으로 발전시킨 연구임.

\*\* 주저자, 한국외국어대학교 행정학과 부교수(hjchang@hufs.ac.kr)

\*\*\* 교신저자, 한국행정연구원 연구위원(eun@kipa.re.kr)

논문접수일(2012.10.30), 수정일(2012.12.12), 게재확정일(2012.12.21)

## I. 서론

조직 내 갈등을 바라보는 시각은 크게 세 가지로 요약할 수 있다. 먼저, 조직 내 갈등은 구성원간의 조화를 방해하고 의사결정을 지연시키며, 조직몰입을 저해하는 등 조직에 역기능을 초래할 것이라는 관점이다(전천운, 2001: 221). 이는 조직 내 갈등관리에 관한 고전적인 초기 연구(예, Schmidt & Kochan, 1972)의 관점으로서, Robbins & Judge(2007)의 갈등관 중 전통적 관점(traditional view)과 일치한다. 그런데 1990년대 이후의 연구는 갈등의 발생상황에 따라 일정 수준의 조직 내 갈등이 조직에 역기능적으로만 작용하는 것이 아님을 보여준다. 긴장감 조성을 통해 조직효과성 향상에 기여하는 등 일부 순기능적인 역할도 수행한다는 상호작용주의적 관점(interactionist view)이 그것이다(예, Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Tjosvold, 1991). 그리고 그 중간에 있는 것이 인간관계론적 관점(human relations school of thought)인데, 이는 조직 내 갈등을 자연적인 것으로서, 때로는 순기능적이고 때로는 역기능적이며 창의성과 설득 기회를 형성하는 기제라고 본다(Corvette, 2007: 37). 그렇다고 이 관점이 갈등을 적극적으로 조장하고 촉구하는 것은 아니며, 다만 조직 내 갈등의 불가피성 때문에 갈등의 존재를 수용해야 한다고 주장할 뿐이다.

이상의 세 관점을 아우를 때, 조직 내 갈등은 그 불가피성으로 인해 경험적, 규범적으로 순기능과 역기능의 양면성을 지니고 있으며, 따라서 이에 대한 통합적 인식이 필요하다(오세덕 외, 2007: 239; 전천운, 2001: 222). 즉 조직 내 갈등이 조직에 반드시 부정적인 영향만을 미치는 것이 아니라 일정 수준에서 잘 통제될 경우 오히려 개인과 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수도 있으며, 조직 내 갈등은 그 발생과 존재가 자연적이라는 관점이 필요하다. 그러나 이러한 관점을 통해 조직 내 갈등이 순기능적으로 작용하도록 유도하는 조직 내 갈등관리전략을 규범적으로 제시하기 위해서는 조직 내 갈등상황에 대한 구성원들의 갈등관리방식과 개인 또는 조직성과간 관계를 규명하는 연구가 필요하다. 이를 통해 역기능적인 갈등관리방식과 순기능적인 갈등관리방식을 동시에 조명할 수 있기 때문이다.

그동안 조직 내 갈등관리에 관한 선행연구들은 공공조직(예, 유홍림·조경호, 2001; 은재호·장현주, 2012; 이창원·전주상, 2003)보다는 주로 민간조직을 대상으로 이루어져 왔다(예, 고상동·안대희, 1997; 이동영·김정업, 2012; 이준호, 2005; 임성욱, 2005). 민간조직을 분석한 선행연구들은 대체로 조직구성원의 효율적인 갈등관리가 조직효과성의 척도인 조직몰입 또는 직무만족에 영향을 미친다고 보고하고 있다. 정부조직 역시 다른 민간조직에서 발생하는 의사소통상의 문제, 조직구조상의 문제, 그리고 개인적인 차이 때문에 갈등이 야기될 수 있음에 주목해야 한다(Milton, 1980; Robbins, 1984; 오세덕 외, 2007: 247 재인용).<sup>1)</sup> 오히려 공

무원의 갈등관리능력은 공공서비스의 고객만족도에 영향을 미치기 때문에 더욱 중요하다(유홍림·조경호, 2001; 이선우 외, 2000). 즉 고객접점에 있는 공무원들의 갈등관리능력은 능숙한 대인관계기술의 활용이란 측면에서 중요하며, 공무원들의 고객응대 친절도에 직접적으로 연결되므로 상대적으로 더 중요하다는 것이다. 게다가 공공조직은 민간조직과 달리 정책대상이 다양해 타 조직과의 협력과 조정을 필요로 하는 업무가 많기 때문에 더욱 복잡하고 빈번한 조직 내 갈등에 노출될 가능성이 높아 고도의 갈등관리능력이 필요하다.

그럼에도 불구하고, 공무원들은 조직 내 갈등상황에 직면하게 될 때, 자신들의 갈등관리 방식뿐 아니라 이것이 조직몰입이나 직무만족에 어떠한 영향을 주고 있는지에 대해서도 정확히 인지하지 못하고 있어 효과적인 갈등관리를 통해 조직효과성을 제고하려는 시도 자체를 찾아보기 어려운 것이 현실이다. 학계에서도 갈등관리방식에 따른 공무원의 조직몰입과 직무만족의 변화에 대한 연구가 많지 않다. 특히, 조직몰입과 직무만족에 주관적인 개인특성요인이 조절효과를 지닌다는 사실이 경험적으로 증명되었음에도 불구하고(Davis & Newstrom, 1985; Dewar & Werbel, 1979; Greenberg & Baron, 1993; Morris & Sherman, 1981; 고상동·안대희, 1997; 방하남·김상욱, 2009; 변재우·고재운, 2012; 이정실, 2004), 공무원의 갈등관리방식이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 측정하는데 있어서 개인특성요인에 따라 그 효과가 어떻게 다르게 나타나는지에 대한 연구는 없다.<sup>2)</sup>

이러한 맥락에서 이 연구는 갈등의 속성을 조직 발전에 역행하는 것으로만 보는 전통적 관점에서 벗어나, 조직 내 갈등에 대해 상대적으로 통합적 시각을 지닌 인간관계론적 관점에서 접근하고자 한다. 따라서 조직 내 갈등에 대한 공무원의 갈등관리가 조직효과성의 척도인 조직몰입과 직무만족에 영향을 줄 것이라는 전제 하에서 ‘갈등관리방식과 조직몰입, 그리고 직무만족간 관계는 어떠한가?’, ‘두 변수간 관계에 있어서 개인특성요인의 조절효과가 있는가?’라는 두 가지 연구질문을 제기하기로 한다. 이를 위해 Thomas & Kilmann(1975)의 2차원적 갈등관리모형을 통해 현 중앙부처 공무원들의 갈등관리방식을 파악하고, 이에 따른 조직몰입 및 직무만족간 관계에 있어서 주관적인 개인특성요인의 조절변수 역할을 조

1) 의사소통상의 문제는 의미의 난해성, 정보의 불충분한 교환 및 왜곡 때문에 발생하는 갈등을 의미하며, 조직구조상의 문제는 업무의 수평적 분권화와 전문화, 관할 영역의 모호성, 목표와 보상간 이질성, 지위의 불일치 등에 의해 발생하는 갈등을 의미한다. 개인적인 차이는 개인의 신념과 가치관, 태도, 성격의 차이에서 오는 갈등을 의미하며, 역할갈등 등이 이에 해당한다(Milton, 1980; Robbins, 1984; 오세덕 외, 2007: 247 재인용).

2) 공공조직을 대상으로 한 유홍림·조경호(2001), 이창원·전주상(2003), 은재호·장현주(2012)의 연구도 공무원의 갈등관리방식 진단에 주로 초점을 둔 연구로서 갈등관리방식에 따른 조직몰입 및 직무만족의 변화를 분석하고 있지는 않다. 따라서 이 연구는 조직효과성 향상을 위해 공직사회 리더들에게 조직 내 갈등에 대한 효과적인 갈등관리전략을 제시할 수 있는 경험적 자료가 될 수 있다는 점에서 의의를 가질 수 있다.

절회귀분석을 통해 규명하고자 한다. 이를 바탕으로 조직 내 갈등에 대하여 공무원들의 조직몰입과 직무만족을 제고할 수 있는 조직 차원의 합리적 갈등관리전략을 모색하고자 한다.

## II. 이론적 논의

### 1. 조직 내 갈등 및 갈등관리방식

조직 내 갈등에 대한 정의는 다양하다. 그러나 이를 재분류해 보면, 다수의 견해가 갈등을 반목, 대립, 적대행위로 정의하고 있으며, 그 밖에 반응들 간의 경쟁, 희소자원쟁취 다툼 등으로도 정의하고 있다. 이를 구체적으로 보면, 첫째 조직 내 갈등을 반목, 대립 및 적대행위로 인식하는 시각이 있다(Reitz, 1981; Barker, Tjosvold & Anderson, 1988; Jehn, 1995; 임성욱, 2005). 이 시각은 조직 내 갈등을 당사자간 상호작용의 행태 또는 인지 부조화 관점에서 인식하고 있다. 우선, Reitz(1981)은 관련된 개인이나 집단이 함께 일하는데 애로를 겪는 행태로, 정상적 활동이 방해되거나 파괴되는 상태로 갈등을 정의하고 있다. 이와 유사하게 Barker, Tjosvold, & Anderson(1988)도 조직 내 갈등을 일방의 행동이 타인의 행동을 방해, 저항, 반대하거나 다른 방법으로 타인의 행동이나 입장을 비효과적으로 만들 때 발생하는 것으로 보고 있는데, 두 연구 모두 당사자간 상호작용의 행태에 초점을 두고 있다. 한편, Jehn(1995)은 조직 내 갈등을 상호작용의 행태보다는 어떤 일에 개입된 주체들 간의 다른 관점 혹은 인간관계상의 부조화로 인식하고 있다.

둘째, 조직 내 갈등을 적대, 반목 등 부정적인 시각보다는 반응들 간의 경쟁으로 정의하는 시각이다. Thomas(1976)의 연구가 대표적인데, Thomas(1976)는 개인 내에서 양립될 수 없는 반응적 경향으로 한 개체가 관련된 일 중에서 다른 것에 의하여 좌절되거나 좌절하려는 것을 지각할 때 나타나는 과정으로 조직 내 갈등을 인식하고 있다.

셋째, 조직 내 갈등을 단순한 이해관계 대립, 반목, 경쟁보다는 희소자원을 쟁취하기 위한 다툼의 과정으로 보는 시각도 있다. Stoner(1978)에 의하면, 갈등은 조직 내 희소자원이나 작업을 배분할 때 목표·가치·인지 등의 차이가 발생하여 둘 이상의 개인 사이에서 일어나는 대립적 작용으로 인식되고 있다.

이 연구에서는 이와 같은 개념의 다양성을 바탕으로 다음과 같이 정의하고자 한다. 즉 조직 내 갈등이란 “조직 내 개인 및 집단의 양립할 수 없는 욕구의 충돌, 업무 및 자원의 비합리적 배분, 적대적 행위 등으로 정상적인 활동이 방해받거나 파괴된 상태”로 정의한다. 여기에서 중요한 것은 Robbins(1974), Corvette(2007)의 견해처럼, 과도한 갈등으로 인한 부정

적인 효과뿐 아니라 적정 수준의 갈등은 이의 해소를 위한 공동의 노력과정에서 인간관계가 더욱 긴밀해지며 의사소통구조가 더욱 정교해져 조직발전에 순기능적인 역할을 하는 긍정적 효과가 모두 있다는 것이다. 그러나 인간관계론적 관점은 조직 내 갈등이 자연적이므로 갈등의 수용을 인정하면서도 동시에 갈등을 적극적으로 촉구하지는 않는다는 점에서 상호작용주의적 관점과는 다르다.

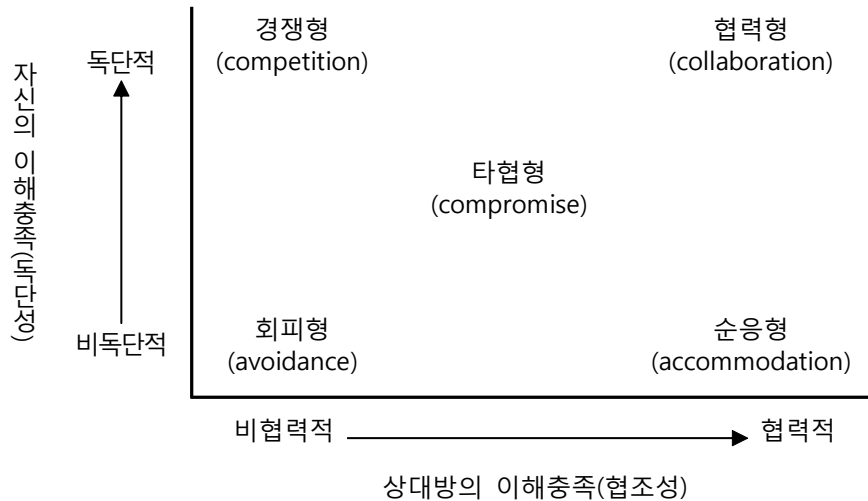
조직 내 갈등을 이렇게 정의할 때, 구성원들이 어떠한 태도로 조직 내 갈등을 관리하는지 구분해 볼 필요가 있다. 조직 내 갈등을 관리하는 방식에 관해서 Thomas & Kilmann(1975)은 Blake & Mouton(1964)의 갈등격자모형을 재해석하여 2차원적인 갈등관리모형을 제시하고 있다. 이 모형은 다른 사람의 관심사를 충족시켜 주기를 원하는 정도인 협조성(cooperativeness)과 자기 자신의 관심사를 충족시켜 주기를 원하는 정도인 독단성(assertiveness)의 두 차원을 결합한 모형으로서, Ruble & Thomas(1976)가 제시한 2차원적 갈등관리모형과 대동소이하다. <그림 1>과 같이 Thomas & Kilmann(1975)은 협조성과 독단성이라는 두 차원에 따라 조직 내 갈등을 관리하는 방식을 경쟁(competition), 협력(collaboration), 타협(compromise), 회피(avoidance), 순응(accommodation)으로 분류한다.<sup>3)</sup>

각각의 방식을 살펴보면 첫째, 경쟁은 자신의 이해충족에는 독단적인 반면, 타인의 이해충족에는 비협조적인 태도로서 상대방의 입장은 전혀 고려하지 않고, 자신의 관심사를 위해서 공식적인 권위를 사용하여 상대방을 지배하고 복종을 강요하는 방식이다. 이러한 특성 때문에 갈등상황에서 한쪽에게 일방적인 승리(win-lose)를 가져다준다(Thomas & Kilmann, 1974: 11). 둘째, 협력은 자신의 이해충족에는 독단적이지만 타인의 이해충족에 대해서는 협조적인 방식으로 서로의 관심사를 모두 만족시키기 위해서 문제의 본질을 정확하게 파악하여 문제해결의 통합적 대안을 도출해 내는 방식이다. 이 방식은 갈등 당사자가 모두 이익을 보게 되는 윈윈(win-win)을 추구한다(Thomas & Kilmann, 1974: 12). 셋째, 타협은 조직의 욕구와 개인의 욕구 간에 균형을 지키려는 유형으로 자신과 상대방이 서로 관심사를 양보하는 방식이다. 협조성과 독단성이 중간 정도이며, 갈등 당사자들이 다른 목표를 갖고 있거나 비슷한 힘을 갖고 있을 때 가능하고, 협상, 표결 또는 제3자의 개입에 의하여 갈등이 해결되는 것이 일반적이다. 넷째, 회피는 자신뿐만 아니라 타인의 이해충족에 있어서도 비협조적이고 비독단적인 방식으로서 당면한 갈등 문제를 회피하는 것이 유리할 경우 선택하는 방식이다. 마지막으로 순응은 자신의 이해충족에 대해서는 비독단적인 반면, 타인의 이해충족에 대해서는 협조적인 방식이다. 상대방의 이익 또는 욕구충족을 위해 자신의 이익을 양

3) Thomas & Kilmann(1975)의 모형에 대해 현실에서는 복합적인 유형의 발생 가능성이 높으며, 문화적 차이에 의한 설명도 가능하다는 비판적인 시각(예, 이창원·전주상, 2003; Womack, 1988)도 존재한다. 이 연구에서 활용된 설문조사 결과도 부분적으로 이러한 시각의 적실성을 보여준다.

보하거나 포기함으로써 갈등을 관리하는 방식이다(김태훈 외, 2008: 132).

〈그림 1〉 갈등관리방식



출처 : Ruble & Thomas(1976); Thomas & Kilmann(1975)

## 2. 갈등관리방식과 조직효과성

조직효과성을 어떻게 볼 것인가에 대해서는 다양한 논의가 있다. 사전적인 의미에서 보면 조직효과성은 조직목표의 달성을 의미하지만(Daft, 2001: 64; Robbins, 2003: 23), 현실에서는 달성해야 할 조직목표의 개념이 모호하고 복잡하여 조직효과성에 대한 확실적인 정의를 내리기는 어렵다(이창원·최창현, 2005: 469). 즉 조직효과성은 주로 목표의 모호성으로 인해 관점에 따라 다르게 해석될 수 있으며, 특히 인간관계론적인 측면에서 보면 사기, 조직몰입, 직무만족 등으로 설명될 수 있다(이창원·최창현, 2005: 468). 이러한 맥락에서 이 연구는 인간관계론적 관점에서 조직효과성을 해석하고자 한다.

조직몰입은 한 조직의 가치와 규범에 대해 개인이 느끼는 동일화의 정도와 이를 실현하고자 하는 자발적 의지로 표현할 수 있다(Porter, Steers, Mowday & Boulin, 1974; Porter, Steers, & Mowday, 1982). 대체로 조직몰입에 대한 정의는 조직에 대한 충성심(loyalty), 조직의 목표 달성을 위한 자발적 노력(willingness), 조직이 추구하는 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용(identification), 조직에 남아 있으려는 강한 욕구(attachment) 등을 포함한다(김호균, 2007: 26). 관점에 따라서 조직에 관련된 보상과 비용의 함수관계로 보는 타산적 몰입, 행위로 표현된 행태적 특성으로 보는 행태적 몰입 및 구성원과 조직간 가치 동일화 또는

내재화로 보는 정서적(태도적) 몰입으로 구분한다(Porter, Steers, & Mowday, 1982). 그중 조직몰입에 관련된 대부분의 연구가 정서적 몰입을 통해 구성원의 조직몰입을 측정한다.

직무만족은 직무에 대한 개인의 일반적인 태도를 의미하며, 개인이 평상시의 직무나 직무 경험의 평가에서 오는 유쾌하고 긍정적인 정서상태로 정의할 수 있다(Locke, 1976: 1300). 이러한 직무만족은 전반적인 직무만족과 직무의 특성별 요인에 대한 만족으로 구분된다. 전반적 직무만족은 개인이 어떤 직무역할에 대해서 지니고 있는 총체적인 정서상태를 의미하며 특성적 직무만족은 급여수준, 감독방법, 승진기회, 동료관계 등과 같은 직무의 여러 개별적 측면에 대하여 갖는 감정을 말한다(박천오 외, 2001: 202).

일반적으로 직무만족과 조직몰입은 상관성이 높은 편이지만, 분석에 있어서 두 개념을 구분하여 조직효과성을 측정하는 경우도 많다. 이때 직무만족은 개인이 수행하고 있는 직무나 직업의 특성과 관련된 만족을 의미하며, 조직몰입은 직무보다는 개인이 속한 조직의 특성에 대한 신뢰 또는 긍정적 마음의 상태로 구분한다(방하남·김상욱, 2009: 57). 특히, 직무만족은 수행하는 직무의 특성뿐 아니라 개인의 주관적인 가치체계, 개인의 고유한 감성적 성향 등이 복합적으로 반영되어 현실에서 나타나게 된다(방하남·김상욱, 2009: 61).

갈등관리방식과 조직효과성, 즉 조직몰입 및 직무만족간 관계에 관한 기존의 선행연구를 보면, 조직구성원의 갈등관리방식에 대한 연구(예, 유홍립·조경호, 2001; 이창원·전주상, 2003; 은재호·장현주, 2012)와 조직몰입 및 직무만족에 관한 연구가 각각 이루어진 경우가 많다. 특히, 후자의 경우, 조직몰입이 리더십, 조직문화, 조직 공정성, 인력관리 등에 의해 영향을 받는 종속변수로 보거나(예, 고상동·안대회, 1997; 김구, 2002; 김호균, 2007; 김호정, 2002; 이준호, 2005; 임성욱, 2005) 혹은 목표성취 노력, 내·외재적 만족, 적극적 행동, 이타주의 및 직무성과를 높이는 데 영향을 주거나 결근율, 이직의도 및 이직행동의 감소에 영향을 미치는 독립변수로 보는 연구들이 많다(예, 김진만·전병준, 2009; 박국흠, 2008). 그러나 이 연구에서는 갈등관리방식을 독립변수로, 조직몰입 및 직무만족을 종속변수로 두고 있는 선행연구들을 중심으로 살펴보았다.

공공조직 및 민간조직을 대상으로 한 이상엽·김병식(1996: 82)의 연구는 구성원들의 성격뿐만 아니라 갈등유형이 부서 내외부적 효율성에 영향을 미치며, 특히 공무원 조직은 적극적으로 갈등상황을 관리하며, 서로의 관심사에 집중하여 원만하게 갈등을 해결하려는 ‘대면’ 경향<sup>4)</sup>이 강할수록 조직 효율성이 높아진다고 하였다.<sup>5)</sup> 그러나 김태훈 외(2008: 137)는

4) 대면은 갈등해소방법 중 가장 완전한 해결방법으로 당사자가 상호 대면하여 서로의 관심사를 공동으로 추구하는 특성을 지니고 있다. Deep(1978)의 대면, 회피, 강압, 완화, 타협의 갈등관리방식 중 대면과 유사하며, Thomas & Kilmann(1975)의 협력과 유사하다.

5) 여기에서 부서의 효율성은 노력, 능력, 방법, 성과 등 업무적 측면과 개인적 만족, 관계적 만족 등 만

Thomas & Kilmann(1975)의 모형에 기반하여 공업계 고등학교 교사의 경우 비독단적인 갈등 관리방식, 특히 회피형의 직무만족이 높음을 지적하고 있다. 이와 유사하게 일반계 학교 교사를 대상으로 한 장한기·조영주(2006: 385)의 연구에서도 경쟁형 교사들의 직무만족이 다른 4개 방식 교사들의 직무만족에 비해 현저히 낮게 나타나고 있다.

그러나 조직효과성의 또 다른 척도인 조직몰입에 대해서는 직무만족과는 다른 결과를 제시하는 연구도 있다. 즉 서비스 기업을 대상으로 한 이준호(2005: 127)의 연구는 협력적 갈등관리는 팀몰입에 긍정적 영향을 주며, 경쟁적 갈등관리와 회피적 갈등관리는 팀몰입에 부정적 영향을 준다고 보고하고 있다. 또한, 그중에서도 협력적 갈등관리가 팀몰입에 가장 큰 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 임성욱(2005: 260)의 연구에서는 사회복지사들이 주로 많이 사용하는 갈등관리방식은 ‘적응’과 ‘타협’이며, 사회복지사의 갈등지각수준과 조직효과성 간에는 부(-)의 관계가 있고, 갈등관리방식과는 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 특히, 5가지 갈등관리방식 중 적응, 즉 순응이 조직효과성에 긍정적인 영향을 주고 있다. 이는 사회복지사들의 갈등이 직무만족과 조직몰입의 감소로 이어질 수 있음을 보여주며, 갈등수준의 조정과 갈등관리방식의 선택에 따라 조직효과성을 증대시킬 수 있음을 시사한다.

Milton(1980), Robbins(1984)가 제시한 조직 내 갈등의 발생원인 또는 상황중에서 개인간의 차이에서 오는 조직 내 갈등을 중심으로 조직 내 갈등이 조직몰입에 미친 영향을 분석한 연구도 있다. 고상동·안대회(1997: 108)의 연구는 갈등요인 중 역할모호성, 역할갈등, 지원보장성의 3가지 요인이 모두 조직몰입과 부(-)의 영향관계가 있음을 밝히고 있다. 즉 역할모호성, 역할갈등, 지원보장성 등 개인적인 차이에 기인한 갈등수준이 낮을수록 구성원들은 조직에 더욱 몰입한다는 것이다.

기존 연구결과를 종합해 보면, 공통적인 시사점을 찾아 볼 수 있다. 먼저, 조직몰입 및 직무만족에 영향을 미치는 갈등관리방식이 있으며, 대다수의 연구가 조직효과성을 향상시키기 위한 대안으로서 조직 내 갈등관리가 필요함을 주장하고 있다. 이는 조직몰입 및 직무만족에 부정적인 영향을 주는 갈등관리방식을 파악하여 이를 변화시킬 수 있도록 개인 차원뿐 아니라 조직 차원에서의 관리전략이 필요함을 시사한다. 둘째, 일반적으로 협력, 순응과 같이 협조성이 높은 갈등관리방식은 갈등당사자간 이해관계 차이를 적극적으로 조정하려는 의지를 표출함으로써 이를 통해 조직발전에 긍정적인 태도를 향유하는 방식이라고 볼 수 있다. 반면, 타협, 회피, 순응과 같이 독단성이 낮은 갈등관리방식은 갈등에 대한 소극적인 해결의지와 태도로서 조직발전보다는 자신의 직무 자체에 더 가치를 둘 가능성이 많다.

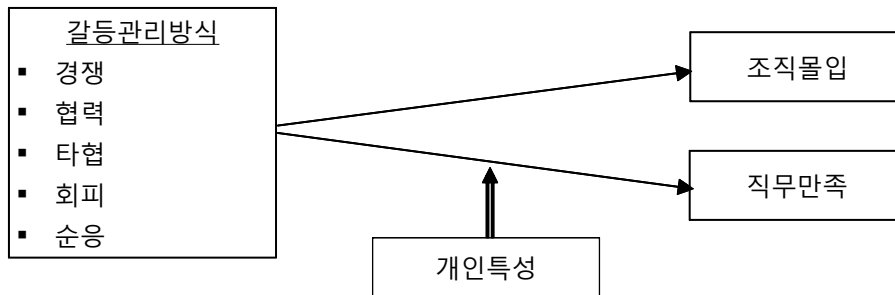
족도 측면에서 측정되어(이상엽·김병식, 1996: 75) 이 연구의 종속변수인 조직효과성과는 다소 차이가 있다. 그러나 만족도 측면의 부서의 효율성 의미는 직무만족과 대체로 유사하다.



### 3. 연구의 분석틀 및 연구가설

이 연구는 선행연구를 토대로 아래와 같은 연구모형을 설정하였다. 우선, 중앙부처 공무원이 취하게 되는 Thomas & Kilmann(1975)의 5개 갈등관리방식이 종속변수인 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치며, 종속변수에 대한 영향관계에 개인특성요인이 조절역할을 할 것이다. 변수간 구체적인 관계는 연구가설에서 자세히 논의한다.

〈그림 2〉 연구의 분석틀



조직 구성원의 갈등관리방식에 따라 이들의 조직효과성은 달라질 수 있다. 선행연구들은 Thomas & Kilmann의 갈등관리방식 중 가장 이상적인 방식으로 협력을 꼽고 있다(유홍림·조경호, 2001; Lawyer, 1994; Pruitt & Rubins, 1986; Schon, 1983; Tannen, 1990). 특히 국내 선행연구를 통해서도 협력적인 갈등관리방식이 상대적으로 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 요인임을 확인할 수 있다. 이준호(2005)는 협력적인 갈등관리를 사용하는 팀리더들이 경쟁적이거나 회피적인 갈등관리를 사용하는 팀리더들보다 팀구성원이 인지하는 조직공정성<sup>6)</sup>에 긍정적 영향을 미치며, 이는 곧 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 매개 역할을 하고 있음을 밝히고 있다. 나아가, 임성욱(2005)은 사회복지사의 갈등관리방식과 조직효과성간 직접적인 관계에 주목하면서 갈등관리방식에 따라 조직효과성을 증대 또는 감소시킬 수 있다고 지적하고 있다. 특히, 갈등관리방식 중 적응, 타협, 협력이 조직효과성과 긍정적 영향 관계가 있는 것으로 나타났는데,<sup>7)</sup> 그 중에서도 적응이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다(임성욱, 2005: 260).<sup>8)</sup> 또한, 비독단적인 갈등관리방식이 독단적인 갈등관리방식에 비해

6) 공정성은 분배공정성(임금배분 및 직무배치), 절차공정성(성과평가의 과정과 의사결정의 기준관련), 상호작용공정성(팀구성원들이 신뢰와 믿음을 기반으로 팀내에서 상호작용을 행할 경우 나타나는 상대방에 대한 인격존중과 관련)으로 구분된다(이준호, 2005: 116).

7) 적응은 곧 순응을 의미한다.

8) 이는 사회복지사는 본인이 매개자가 되어 서비스를 전달하고 문제를 해결하는 특징이 있으며, 다양

대체로 직무만족이 높게 나타나고 있다(김태훈 외, 2008; 장한기·조영주, 2006).

선행연구의 논리는 결국 자신의 이해충족을 위한 독단성과 타인의 이해충족을 위한 협조성을 기준으로 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 주는 갈등관리방식이 존재할 수 있음을 시사한다. 선행연구의 논리를 종합할 때, 협조성은 조직몰입에, 그리고 독단성은 직무만족에 더 큰 영향을 주고 있다. 즉 협력, 순응, 타협 모두 독단성의 편차는 존재하지만, 이들 모두 협조성이 대체로 중간 이상 존재하는 갈등관리방식이다. 그러나 갈등관리방식과 조직효과성간 관계에 관한 제한된 선행연구의 논리에 따라서 특정한 갈등관리방식과 조직몰입 또는 직무만족간 관계의 방향성까지 추론하는 것은 불가능하다. 이에 이 연구는 설명적 연구보다 탐색적 연구에 부합하는 가설, 즉 공무원의 갈등관리방식에 따라 조직몰입 및 직무만족이 다를 것이라는 가설을 제시한다.

*H1. 공무원의 갈등관리방식이 조직효과성에 영향을 미칠 것이다.*

*H1.1. 갈등관리방식에 따라 공무원의 조직몰입은 다를 것이다.*

*H1.2. 갈등관리방식에 따라 공무원의 직무만족은 다를 것이다.*

아울러, 대체로 한국 사회의 조직은 개인주의와 집단주의가 혼재되어 있으며, 조직 구성원들의 조직몰입과 직무만족에 이러한 조직문화도 유의한 영향을 미친다(김호정, 2002).<sup>9)</sup> 이때, 지배적인 조직문화의 영향은 성, 연령, 조직 내에서의 지위 등 개인특성에 따라 다르게 나타나는 경향이 있으며, 이로 인해 이들의 갈등관리방식도 달라지게 된다(이준호, 2005: 112). 즉 남성은 독단성 또는 협조성이 높은 갈등관리방식을 선호하며, 여성은 독단성이 낮은 갈등관리방식을 선호할 가능성이 높다는 것이다. 또한, 연령이 젊고, 조직 내에서의 지위가 대체로 낮은 구성원일수록 독단성보다는 협조성이 높은 갈등관리방식에 의존할 가능성이 높다. 반면, 연령이 높고 조직 내에서의 지위가 높은 구성원일수록 점차 협조성보다는 독단성이 높은 갈등관리방식에 의존할 가능성이 높다(이준호, 2005: 112).

또한, 조직몰입과 직무만족을 객관적 상황과 개인의 주관적 가치체계간의 상호작용의 산물로 보는 점(예, Locke, 1976; Vroom, 1964)에서 객관적으로 주어진 상황 하에서 개인특성이 조직몰입 및 직무만족에도 영향을 미칠 수 있다. 이때, 개인의 주관적 가치체계는 쉽게 관측될 수 없기 때문에 주로 직무와 관련된 개인들의 주관적 태도 등을 대리변수로 사용하

한 인간관계에서 많은 스트레스와 갈등을 겪어 이직률과 소진(burn out) 정도가 매우 높기 때문이다(임성욱, 2005: 243).

9) 김호정(2002)은 기초자치단체들의 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화 등 네 가지 조직문화 유형 중 구청직원들의 조직몰입 향상에 의미 있는 영향을 미치는 것은 집단문화, 발전문화, 합리문화였고, 직무만족에는 집단문화와 발전문화가 의미 있는 영향요인임을 지적하고 있다.

거나(Kalleberg, 1977) 또는 성, 연령, 교육수준 등 개인특성 변수들을 사용한다(방하남·김상욱, 2009: 62). 선행연구에서 사용된 개인특성 변수를 살펴보면, 대체로 높은 연령, 높은 직급 등 개인이 조직에 대해 시간적 투자를 많이 할수록 조직에 대한 이해와 애착이 커져 조직몰입이 높아지는 경향이 있다(Bruning & Snyder, 1983; Koch & Steers, 1978). 뿐만 아니라, 남성이 여성보다 조직에 더 몰입하는 경향도 있는 반면(김병섭 외, 2001: 269), 남성보다는 여성의 조직몰입이 더 높은 경우도 있다(방하남·김상욱, 2009: 75). 그러나 현재까지의 경험적 연구에서 가장 흔하게 찾아볼 수 있는 사실은 여성이 남성보다, 연령이 높은 사람이 젊은 사람보다 직무만족과 조직몰입이 더 높다는 것이다(Dewar & Werbel, 1979; Morris & Sherman, 1981; 방하남·김상욱, 2009: 63에서 재인용). 한편, 성, 연령, 결혼여부, 근무기간, 직무유형 등 개인특성은 직무만족에도 영향을 미칠 수 있으며(Davis & Newstrom, 1985: 123; Greenberg & Baron, 1993: 170), 이는 곧 개인특성을 대표하는 인구사회학적 요인이 직무만족과 관련되어 있음을 설명한다(김구, 2002: 32). 선행연구를 종합해 보면, 높은 직위·직급일수록 구성원의 직무만족이 높아지며(이창원·최창현, 2005: 152), 연령이 젊은 구성원이 상대적으로 직무만족이 낮은 편이다(Milton, 1981: 170).

이러한 논리를 종합해 보면, 공무원의 개인특성에 따라 주로 의존하게 되는 갈등관리방식과 조직효과성이 다르며, 이는 곧 갈등관리방식이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향관계에 있어서 개인특성요인이 조절변수로 작용함을 추론케 하며, 이는 조직몰입 및 직무만족에 관한 선행연구에서도 이미 증명되고 있다(Davis & Newstrom, 1985; Dewar & Werbel, 1979; Greenberg & Baron, 1993; Morris & Sherman, 1981; 고상동·안대희, 1997; 방하남·김상욱, 2009; 변재우·고재윤, 2012; 이정실, 2004). 즉 어느 공무원이 경쟁적인 갈등관리방식을 취할 경우, 공무원의 개인특성이 해당 갈등관리방식과 조직몰입 및 직무만족간 관계에서 그 영향력을 조절할 수 있다는 것이다. 그러나 갈등관리방식에 관한 제한된 선행연구의 논리를 바탕으로 이 연구가 독립변수와 종속변수간 관계에 있어서 개인특성인 성, 연령, 직급의 조절효과 방향성을 정확히 가정하는 것에는 한계가 있다. 이를 가설로 정리하면 다음과 같다.

*H2. 공무원의 갈등관리방식과 조직효과성간 관계에 개인특성의 조절효과가 있을 것이다.*

*H2.1. 갈등관리방식이 조직몰입에 미치는 영향은 성별에 따라 다를 것이다.*

*H2.2. 갈등관리방식이 직무만족에 미치는 영향은 성별에 따라 다를 것이다.*

*H2.3. 갈등관리방식이 조직몰입에 미치는 영향을 연령이 조절할 것이다.*

*H2.4. 갈등관리방식이 직무만족에 미치는 영향을 연령이 조절할 것이다.*

*H2.5. 갈등관리방식이 조직몰입에 미치는 영향을 직급이 조절할 것이다.*

*H2.6. 갈등관리방식이 직무만족에 미치는 영향을 직급이 조절할 것이다.*

### Ⅲ. 연구설계 및 방법

#### 1. 자료수집 및 측정도구

이 연구는 자료수집을 위한 표본추출방식으로 중앙부처 공무원을 대상으로 한 각 직급별 임의할당표본추출법을 사용하였다.<sup>10)</sup> 조사기간은 2011년 6월 15일부터 7월 1일까지이며, 총 574명을 대상으로 구조화된 설문지를 활용한 조사원 면접방식의 설문조사를 실시하였다. 측정도구의 신뢰성과 타당성 확보를 위해 설문조사 전 일부 공무원을 대상으로 pilot test와 면접도 실시하였다. 설문조사결과 소속기관이 중앙행정기관이 아닌 응답자 30명을 제외한 총 544명을 최종 분석대상으로 선정하였다.<sup>11)</sup>

먼저 조직 내 갈등상황에 대한 중앙부처 공무원의 갈등관리방식을 측정하기 위하여 Thomas & Kilmann(1975)의 갈등관리방식 설문(conflict mode instrument)을 활용하였다. 이 설문은 갈등상황시 나타날 수 있는 반응을 a, b로 짝지워진 2개의 진술문으로 제시되어 있으며, 두 진술문 중 자신에게 가장 적합한 진술문을 선택하도록 하는 방식으로서 총 30문항으로 구성되어 있다. 30개 문항별 a, b의 진술문은 각각 1개 갈등관리방식의 대표적인 반응을 나타내는 것이며, 30개의 응답을 모두 종합하여 최대 빈도를 나타내는 갈등관리방식을 경쟁, 협력, 타협, 회피, 순응의 5가지로 분류한다.<sup>12)</sup> 따라서 이 분류는 단순히 중앙부처 공무원의 주요 갈등관리방식을 찾는 연구에는 유용하다. 그러나 응답자에게 2개 이상의 갈등관리방식의 빈도수가 유사하게 나타나더라도 빈도수가 가장 많은 방식만을 해당 응답자의 갈등관리방식으로 간주하기 때문에 응답자가 지닌 다른 방식의 속성은 모두 배제되는 문제를 내포하고 있다.<sup>13)</sup> 하지만 이 연구는 공무원마다 다양한 갈등관리방식과 이들의 조직몰입 및 직

10) 중앙부처 공무원 105,050명에 대해 고위공무원단(1,075명), 4-5급(18,246명), 6-7급(46,922명), 8-9급(38,807명)별 빈도수와 비율에 맞게 표본할당량(각각 34명, 313명, 125명, 102명)을 배분하였다.

11) 응답자의 소속기관은 국무총리실, 행정안전부, 지식경제부, 국토해양부, 고용노동부, 보건복지부, 국가보훈처, 관세청, 중소기업청, 농촌진흥청 등 총 10개 기관이다.

12) 예컨대, Thomas & Kilmann(1975)의 설문 중 3번은 “a. 나는 목표를 추구하는데 확고한 편이다”와 “b. 나는 상대방의 의견을 존중하기 위해 나의 의견을 포기할 때가 종종 있다”의 진술문으로 구성되어 있는데, a는 경쟁적인 성향을 의미하며, b는 순응적인 성향을 의미한다.

13) 예컨대, 한 응답자의 설문결과 경쟁이 8점, 타협이 9점이라면, 그 응답자의 갈등관리방식을 타협으로 간주하는 방식이므로, 경쟁적인 속성도 충분히 있음에도 불구하고 이러한 속성이 모두 배제되는 문제가 있다. 즉 총 응답자 574명 중 빈도가 동일하게 나타난 혼합유형이 101명인데, 갈등관리방식의 진단에 초점을 둔 연구는 이러한 혼합유형을 모두 배제한다. 그러나 이 연구는 응답자의 갈등관리 속성에 따라 그들의 조직몰입과 직무만족이 어떻게 다른가를 찾기 위한 연구이므로 기존 혼합유형 101명의 응답도 자료에 포함한다.

무만족간 관계를 찾는 것이기 때문에 관점과 척도의 수정이 필요하기 때문에 응답자의 모든 속성을 고려하는 것이 타당하다.<sup>14)</sup> 따라서 이 연구는 Thomas & Kilmann(1975)의 진단법에서 유의한 기준으로 활용되고 있는 4분위 기준(25%미만, 25%이상~50%미만, 50%이상~75%미만, 75%이상)을 바탕으로 각 갈등관리방식의 척도를 4점 척도로 재구성하여, 이를 재부호화하였다.

종속변수인 조직몰입의 측정을 위해서는 Mowday, Potter & Steers (1982)에 의해 개발된 조직몰입척도(Organizational Commitment Questionnaires: OCQ)를 활용하였다. OCQ는 가치몰입의 긍정적 문항 9개와 잔유몰입의 부정적 문항 6개 등 정서적 몰입을 측정하는 15문항으로 구성되어 있다. 이 연구는 조경호(1997)의 연구를 통해 하나의 요인으로 도출된 가치몰입의 긍정적 문항 6개와 잔유몰입의 부정적 문항 1개 등 7개의 OCQ문항 중 부정적 문항 1개를 제외한 긍정적 문항 6개를 설문으로 구성하였으며, 5점 척도로 측정하였다.<sup>15)</sup>

직무만족의 측정을 위해서는 Steers & Black(1994)의 연구를 토대로 설문을 구성하였다. Steers & Black(1994: 88)은 직무만족의 결정요인으로 직무 자체(work itself), 승진, 보상, 상사, 동료 등 다섯 가지 요인을 들고 있는데, 이 연구는 다섯 가지 요인별 각 1문항을 추출하여 총 5개 문항을 구성하였으며, 조직몰입과 동일하게 5점 척도로 측정하였다.<sup>16)</sup>

## 2. 분석방법

조직 내 갈등에 대한 중앙부처 공무원의 갈등관리방식과 조직효과성, 즉 조직몰입 및 직무만족간 관계에 있어서 개인특성요인의 조절역할을 파악하기 위해 이 연구는 조절회귀분

14) 기존 Thomas & Kilmann(1975)의 진단법을 따라 빈도수를 기준으로 척도를 구성할 경우 0~12까지 구성되지만, 척도의 범위가 지나치게 넓고 척도에 분포되는 사례수가 많지 않아 분산과 표준오차가 지나치게 커 통계값(stastistic)의 유의성에 현저하게 영향을 미친다.

15) 조경호(1997)는 탐색적 요인분석을 통해 도출한 요인은 개인이 조직생활을 함에 있어서 자부심과 행복감을 표현하는 항목들을 담고 있으며, 조직과 개인의 가치가 합치되어 조직을 위해 개인이 열심히 노력하겠다는 감정적 의지(affective will)를 설명하고 있다. 이 연구가 활용한 OCQ문항 중 6개 문항은 다음과 같으며, 이는 5점 척도(⑤매우 그렇다-①전혀 그렇지 않다)로 측정되었다. 1.나는 조직의 성공을 위해 보통 수준 이상으로 노력할 용의가 있다/2.나는 아는 사람들에게 내가 근무하는 조직에 대해 호의적으로 표현한다/3.나는 조직을 위해서 어떠한 직무라도 맡겠다/4.현재 내가 근무하는 조직은 나의 진가를 발휘하게 해준다/5.나는 이 조직에서 근무하게 된 것에 대해 매우 기쁘다/6. 나는 조직의 장래에 대해 진심으로 관심을 가지고 있다.

16) 직무만족 측정을 위해 이 연구에서 활용된 다섯 가지 설문 문항은 다음과 같다. 1.현재 수행하고 있는 직무에 보람을 느끼고 있다/2.우리 조직의 승진은 대체로 공정하게 이루어지고 있다/3.나의 업무를 고려할 때 현재 내가 받고 있는 임금수준에 만족한다/4.나의 상사는 리더십이 있다/5.내 동료들은 서로 신뢰하면서 생활하고 있다.

석을 사용하였다. 기술통계에서는 이산변수인 연령을 20대, 30대, 40대, 50대 이상의 집단으로 구분하였으며, 직급도 3급 이상, 4-5급, 6~7급, 8급 이하의 집단으로 구분하였다. 그러나 조절회귀분석에서는 성을 남성(0)을 준거집단으로 더미변수화 하였으며, 연령과 직급은 각각 비율척도와 명목척도로 측정된 이산변수로 투입하였다.

조절회귀분석에서는 대체로 원자료를 사용하여 상호작용항을 구성할 경우, 독립변수 상호간뿐 아니라 독립변수와 조절변수간 다중공선성의 문제가 발생할 수 있다(Baron & Kenny, 1986). 이에 독립변수의 표준오차를 줄이기 위해 여기에서는 각 변수들의 평균값을 구하여 원래의 값에서 차감하는 평균중심화(Mean Centering: MC) 방식을 활용하는 평균중심화 조절회귀분석을 실행하였다.<sup>17)</sup> 조절회귀분석은 일반적으로 3단계에 걸친 위계적 회귀분석방법으로 실행된다. 1단계에서 평균중심화된 5개 갈등관리방식을 독립변수( $X^*i$ )로 투입하여 2개 종속변수와 의 영향 관계를 파악하고, 2단계에서는 성, 연령, 직급이라는 개인특성요인을 평균중심화된 조절변수( $Z^*i$ )로 투입하여 종속변수에 대한 조절변수의 직접적 영향을 분석한다.<sup>18)</sup> 3단계에서는 평균중심화된 5개 갈등관리방식과 개인특성요인간 상호작용항( $X^*iZ^*i$ )을 구성하여 종속변수에 대한 조절변수의 직접적 영향뿐 아니라 상호작용효과를 분석한다. 결국, 2개의 종속변수와 3개의 조절변수를 통해 총 6개의 조절회귀모형이 구성되었다. 종속변수에 대한 회귀계수의 동일성 검증을 위한 3단계의 조절회귀모형을 회귀식으로 표현하면 다음과 같다.

$$Y^{\wedge} = b_0 + (b_1 \times X^*i) + \varepsilon_i \tag{1}$$

$$Y^{\wedge} = b_0 + (b_1 \times X^*i) + (b_2 \times Z^*i) + \varepsilon_i \tag{2}$$

$$Y^{\wedge} = b_0 + (b_1 \times X^*i) + (b_2 \times Z^*i) + (b_3 \times X^*iZ^*i) + \varepsilon_i \tag{3}$$

$X^*i$  : MC 갈등관리방식( $X^*_1$ =경쟁,  $X^*_2$ =협력,  $X^*_3$ =타협,  $X^*_4$ =회피,  $X^*_5$ =순응)

$Z^*i$  : MC 개인특성 변수( $Z^*_1$ =성,  $Z^*_2$ =연령,  $Z^*_3$ =직급)

$X^*iZ^*i$  : MC 상호작용효과

$\varepsilon_i$  : 오차항

17) 이 연구에서도 원자료를 활용하여 3단계에 걸친 조절회귀분석을 실행하였을 때, 1단계의 독립변수간, 2단계의 독립변수와 조절변수간 다중공선성의 문제가 발생하였다. 이를 해소하기 위해 평균중심화 조절회귀분석을 실행하였으며, 다중공선성 검정 결과 공차한계(tolerance)가 모두 0.1 이상, 분산팽창지수(VIF)가 모두 10 이하로 나타나 독립변수간, 독립변수와 조절변수간 다중공선성은 없는 것으로 나타났다.

18) 성은 더미변수로 처리되어 평균중심화가 적용되지 않았다.

## IV. 분석결과 및 논의

### 1. 주요 변인의 기술통계

전체 분석대상 544명에 대한 인구사회학적 특성을 살펴보면, 남성과 여성의 비율이 약 75%(411명):25%(133명)의 분포를 보이고 있으며, 응답자의 평균연령은 약 42.3세로 나타났다. 연령대별로 보면, 40대가 39.5%로 가장 많으며, 30대(32.2%), 50대 이상(23.7%), 20대(4.6%)의 순으로 분포하고 있다. 직급에 있어서는 전체의 약 54.6%가 4~5급에 분포하고 있으며, 6~7급(21.3%), 8급 이하(17.8%), 3급 이상(6.3%)의 순으로 분포하고 있다.

이 연구에서 종속변인이 되는 조직몰입 및 직무만족은 각각 6개, 5개의 관찰변수로 구성되어 있다. 따라서 관찰변수들의 단일차원성 여부를 판단하기 위해서 요인분석을 실시하였으며, 신뢰성 분석을 통해 이들의 내적 일관성을 확인하였다. 요인분석에서의 요인 적재값은 0.6이상, Cronbach's  $\alpha$  계수 0.6이상을 기준으로 판단하였다. 요인분석 및 신뢰성 분석 결과, 조직몰입과 직무만족을 구성하는 관찰변수들의 요인적재값과 신뢰도 계수가 모두 기준값을 만족하여 대체로 단일차원성과 내적 일관성을 충분히 만족하고 있다.

〈표 1〉 종속변인의 신뢰도 및 타당도 검증

종속변인	변수	요인적재값	고유치	분산비율	Cronbach's $\alpha$
조직몰입	v31-1	.686	3.633	60.547	.869
	v31-2	.810			
	v31-3	.754			
	v31-4	.789			
	v31-5	.813			
	v31-6	.809			
직무만족	v31-7	.747	2.524	50.484	.750
	v31-8	.744			
	v31-9	.627			
	v31-10	.722			
	v31-11	.705			

독립변인과 종속변인을 평균 기준으로 살펴보면, 먼저 중앙부처 공무원들은 조직 내 갈등에 직면할 경우 순응적인 성향을 가장 많이 보이며, 그 다음으로 타협적인 성향이 높은 편이다.<sup>19)</sup> 회피적, 경쟁적인 성향이 다음 순으로 나타나고 있는 반면, 서구문화를 대상으로 한

선행연구들과는 달리 우리의 경우 협력적인 성향을 가장 적게 지니고 있는 것이 특이하다. 이러한 경향은 남성과 여성은 물론, 모든 연령대에서 동일하게 관찰되는 현상이지만, 유독 3급 이상의 공무원들은 타협-순응-경쟁의 순으로 나타난 점이 특이하다. 조직몰입과 직무만족 평균은 대체로 높은 편이며, 조직몰입이 직무만족에 비해 더 높은 편이다.

〈표 2〉 갈등관리방식과 조직효과성의 기술통계(평균)

구분		갈등관리방식					조직효과성	
		경쟁	협력	타협	회피	순응	조직몰입	직무만족
성	남성	2.12	1.58	3.09	2.40	3.39	4.12	3.87
	여성	1.79	1.56	3.11	2.71	3.43	3.81	3.58
연령	20대	1.92	1.36	2.88	2.80	3.56	3.84	3.60
	30대	1.86	1.46	3.19	2.71	3.46	3.86	3.70
	40대	2.08	1.64	3.08	2.33	3.35	4.10	3.78
	50대 이상	2.26	1.67	3.02	2.35	3.36	4.24	3.99
직급	3급 이상	2.74	1.65	3.35	1.65	2.94	4.35	4.12
	4~5급	2.11	1.55	3.13	2.46	3.38	4.04	3.82
	6~7급	1.97	1.60	2.98	2.59	3.50	4.03	3.66
	8급 이하	1.70	1.59	3.01	2.68	3.47	3.94	3.76
전체(평균)		2.04	1.57	3.09	2.47	3.39	4.04	3.79

## 2. 개인특성요인의 조절효과

<표 3>은 갈등관리방식과 조직몰입 및 직무만족간 관계에 있어서 성(Z1)의 조절효과에 관한 평균중심화 조절회귀분석결과이다. 먼저 조직몰입에 대해서 1단계에서 협조성이 낮은 경쟁적인 갈등관리방식이 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 주며, 회피적인 갈등관리방식이 조직몰입에 유의한 부(-)의 영향을 주는 것을 알 수 있다. 이는 협조성이 낮고 독단성이 높은 갈등관리방식이 조직몰입을 증가시킨다는 사실을 보여주는 결과이다. 2단계에서는 여성일수록 조직몰입이 낮아짐을 알 수 있다. 이는 여성이 남성보다 직무만족과 조직몰입이 더 높다는 선행연구(예, Dewar & Werbel, 1979; Morris & Sherman, 1981; 방하남·김상욱, 2009)와는 다른 발견이지만, 사회복지사를 대상으로 한 임성욱(2005)의 연구와는 일치한다.

그러나 2단계 성(Z1)의 유의성과 3단계 상호작용효과(X\*Z1)의 유의성의 방향을 보면, 여

19) 설문조사 전 실시한 pilot test와 면접에서도 이와 거의 유사한 응답을 얻을 수 있었다.



성은 조직몰입에 부정적인 영향을 주는 반면, 여성과 회피적인 갈등관리방식이 조합되면 그 여성의 조직몰입은 증가함을 알 수 있다. 즉 3단계에서는 여성 공무원이며 이들이 회피적인 갈등관리방식을 사용할수록 이들의 조직몰입은 증가함을 알 수 있으며, 상호작용항을 투입한 회귀모형의  $R^2$  변화량도 유의하게 나타나고 있다. 즉 조직 내 갈등이 발생할 경우 특히 여성 공무원들이 이를 즉각 해결하려고 하기 보다는 자신의 관심사를 충족시킬 가능성이 없거나 서로의 생각을 정리할 필요가 있어서 이에 대해 회피하는 태도로 대처할수록 이들의 조직몰입이 증가하게 된다. 따라서 갈등관리방식과 조직몰입간 관계에 있어서 성(Z1)의 조절효과가 있을 것이라는 가설(H2.1)은 채택된다.

한편, 직무만족과의 관계에서는 1단계에서 회피적인 갈등관리방식이 직무만족에 부(-)의 영향을 주는 반면, 순응적인 갈등관리방식은 김태훈 외(2007), 임성옥(2005)의 연구처럼 직무만족에 정(+)의 영향을 준다. 즉 자신의 이해관계 충족 욕구가 낮으며 타인의 이해관계 충족 욕구가 높을수록 직무만족이 높아진다. 2단계에서 성(Z1)의 영향도 앞선 조직몰입과 유사하게 여성일수록 직무만족이 감소하고 있다.

그러나 3단계에서 상호작용항을 투입한 결과, 직무만족에 대한 갈등관리방식의 영향에 있어서 성(Z1)의 조절효과는 순응적인 갈등관리방식에만 유의하게 나타나고 있으며, 그 방향도 독립변수로서의 순응적인 갈등관리방식의 회귀계수와는 달리 부(-)의 방향이다. 특히, 이 모형의  $R^2$  변화량도 유의하게 나타나고 있다. 이는 선행연구와는 달리 여성 공무원이 순응적인 갈등관리방식을 사용할수록 이들의 직무만족은 오히려 감소하게 됨을 의미한다. 순응적인 갈등관리방식은 대체로 상대방과의 조화가 특히 필요하거나 상대방이 시행착오를 통하여 올바른 방향을 스스로 찾도록 하려는 경우 등 갈등 당사자와 되도록 문제를 일으키지 않고 조화를 추구하고자 하는 태도이며, 이는 곧 상호 조화를 위해 부득이하게 여성 공무원 자신의 관심사도 자의반 타의반 포기하는 성향과 가깝다. 따라서 현재 맡고 있는 직무로 인해 최선이 아닌 차선책으로써 불가피하게 상호 조화를 모색하고, 이것이 직무수행에 있어서의 자율성과 자신이 지닌 기술과 능력의 활용가능성을 제한하기 때문에(방하남·김상욱, 2009: 71) 이들의 직무만족이 낮아지는 것으로 보인다. 특히, 갈등관리방식을 통제할 경우 여성의 직무만족의 감소폭과 비교해 보면, 여성이 순응적인 갈등관리방식을 사용함으로써 그 감소폭이 줄어드는 것을 확인할 수 있다. 결국, 공무원의 갈등관리방식과 직무만족간 관계에 있어서 성별에 따른 조절효과가 있을 것이라는 가설 H2.2는 채택된다.

〈표 3〉 평균중심화(MC) 조절회귀분석: 성(Z1)의 조절효과

단계	변수	모형1: 조직몰입			모형2: 직무만족		
		B(S.E.)	B(S.E.)	B(S.E.)	B(S.E.)	B(S.E.)	B(S.E.)
1	(상수)	4.041(.026)	4.103(.030)	4.102(.030)	3.795(.027)	3.856(.031)	3.855(.031)
	경쟁	.112(.041)**	.099(.040)*	.071(.046)	.075(.042)	.063(.041)	.095(.047)*
	협력	.082(.048)	.083(.047)	.063(.054)	.049(.049)	.050(.048)	.097(.055)
	타협	-.019(.040)	-.019(.039)	-.005(.045)	.026(.041)	.026(.040)	.065(.046)
	회피	-.085(.036)*	-.077(.036)*	-.122(.041)**	-.087(.037)*	-.080(.036)*	-.065(.043)
	순응	.046(.045)	.040(.045)	.046(.050)	.112(.046)*	.106(.046)*	.153(.051)**
2	Z1		-.253(.061)***	-.258(.062)***		-.251(.063)***	-.258(.064)***
3	경쟁*Z1			.107(.096)			-.146(.098)
	협력*Z1			.083(.109)			-.197(.112)
	타협*Z1			-.119(.093)			-.185(.096)
	회피*Z1			.170(.081)*			-.071(.084)
	순응*Z1			-.009(.109)			-.220(.112)*
R <sup>2</sup>		.086	.113	.134	.055	.082	.093
R <sup>2</sup> 변화량			.028***	.020*		.027***	.011*
F		10.069***	11.457***	7.482***	6.267***	8.021***	4.967***

\*\*\*p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

<표 4>의 갈등관리방식과 조직몰입간 관계에 있어서 연령의 조절효과에 관한 조절회귀모형 1단계에서는 경쟁적, 회피적 갈등관리방식이 조직몰입에 유의한 영향을 주고 있다. 즉 조직 내 갈등이 발생할 경우 자신의 관심사를 위해서 공식적인 권위를 사용하여 상대방의 복종을 강요하는 경쟁적인 갈등관리방식이 조직몰입에 정(+)의 영향을 주는 반면, 당면한 갈등 문제를 무시하거나 도외시하는 회피적인 갈등관리방식이 조직몰입에 부(-)의 영향을 주고 있으며, 이러한 경향은 3단계까지 나타나고 있다. 2단계에서 연령을 조절변수로 투입한 결과, 연령이 높을수록 조직몰입이 증가한다. 그러나 상호작용항을 활용한 3단계 모형에서는 기존에 유의하게 나타난 경쟁적, 회피적 갈등관리방식 등 2개 독립변수와 조절변수인 연령만이 유의하게 나타난 반면, 갈등관리방식과 연령간 상호작용항은 유의하게 나타나지 않았다. 이 모형에서 R<sup>2</sup> 변화량도 유의하게 나타나지 않았다. 종합하면, 갈등관리방식을 통제할 경우, 선행연구와 동일하게 연령은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치지만, 갈등관리방식이 조직몰입에 미치는 영향을 연령이 조절하지는 못하여 결국 가설 H2.3은 기각된다.

〈표 4〉 평균중심화(MC) 조절회귀분석: 연령(Z\*2)의 조절효과

단계	변수	모형3: 조직몰입			모형4: 직무만족		
		B(S.E.)	B(S.E.)	B(S.E.)	B(S.E.)	B(S.E.)	B(S.E.)
1	(상수)	4.041(.026)	7.041(.026)	4.046(.027)	3.795(.027)	3.795(.027)	3.788(.027)
	경쟁	.112(.041)**	.089(.040)*	.092(.040)*	.075(.042)	.060(.041)	.060(.042)
	협력	.082(.048)	.052(.047)	.060(.047)	.049(.049)	.028(.049)	.034(.049)
	타협	-.019(.040)	-.027(.039)	-.035(.039)	.026(.041)	.020(.040)	.020(.041)
	회피	-.085(.036)*	-.077(.035)*	-.076(.036)*	-.087(.037)*	-.082(.036)*	-.078(.037)*
	순응	.046(.045)	.034(.044)	.039(.044)	.112(.046)*	.103(.046)*	.106(.046)*
2	Z*2		.018(.003)***	.019(.003)***		.013(.003)*	.013(.003)***
3	경쟁*Z*2			-.008(.005)			.001(.006)
	협력*Z*2			-.011(.006)			-.004(.006)
	타협*Z*2			-.001(.005)			.002(.005)
	회피*Z*2			-.008(.005)			-.005(.005)
	순응*Z*2			-.006(.006)			-.001(.006)
R <sup>2</sup>		.086	.132	.141	.055	.078	.086
R <sup>2</sup> 변화량			.046***	.009		.023***	.008
F		10.069***	13.555***	7.932***	6.267***	7.542***	4.549***

\*\*\*p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

갈등관리방식과 직무만족간 관계에 있어서 연령의 조절효과도 유의하지 않은 것으로 나타났다. 1단계에서는 회피적인 갈등관리방식이 직무만족에 부(-)의 영향을 주며, 순응적인 갈등관리방식이 직무만족에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났으며, 2단계에서 갈등관리방식을 통제할 경우, 연령도 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 주고 있다. 조직몰입뿐 아니라 직무만족에 대한 정(+)의 영향은 연령이 높은 사람이 젊은 사람보다 직무만족과 조직몰입이 더 높다는 선행연구(Dewar & Werbel, 1979; Milton, 1981; Morris & Sherman, 1981; 방하남·김상욱, 2009)의 결과와 일치한다. 그러나 3단계에서 직무만족에 대한 갈등관리방식과 연령의 상호작용효과는 나타나지 않으며, 상호작용항을 투입한 모형의 R<sup>2</sup> 변화량의 유의성도 나타나지 않았다. 이는 조직효과성에 대한 연령의 조절효과가 존재한다는 선행연구(예, Davis & Newstrom, 1985; Dewar & Werbel, 1979; Greenberg & Baron, 1993; Morris & Sherman, 1981; 방하남·김상욱, 2009; 변재우·고재윤, 2012; 이정실, 2004)와는 다른 발견이며, 갈등관리방식이 직무만족에 미치는 영향에 있어서 연령이 조절역할을 할 것이라는 가설 H2.4 역시 기각됨을 시사한다.

<표 5>는 직급의 조절효과를 보여주는 조절회귀분석결과이다. 먼저, 조직몰입에 대해서는 선행 분석과 동일하게 경쟁적인 갈등관리방식이 긍정적인 영향을 주며, 회피적인 갈등관리

방식은 조직몰입에 부정적인 영향을 주는데, 이러한 경향은 조절변수와 상호작용항이 투입된 회귀모형에서도 동일하게 나타났다. 즉 타인의 이해관계 충족에 관심이 높은 갈등관리방식보다는 자신의 이해관계 충족에 관심이 높은 갈등관리방식이 오히려 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있다. 갈등관리방식을 통제된 후, 직급을 조절변수로 투입했을 경우에는 직급이 높아질수록 조직몰입이 낮아지는 효과도 유의하게 존재한다. 그러나 3단계에서 갈등관리방식과 직급간 상호작용항은 조직몰입에 대해 유의한 영향을 미치지 못하고 있다. R<sup>2</sup> 변화량의 유의성도 3단계에서는 나타나지 않고 있는 점을 보면, 결국 조직몰입에 대해서 갈등관리방식과 직급간 유의한 상호작용효과는 없다. 따라서 공무원의 갈등관리방식이 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 직급이 조절작용을 할 것이라는 가설 H2.5는 기각된다.

〈표 5〉 평균중심화(MC) 조절회귀분석: 직급(Z\*3)의 조절효과

단계	변수	모형5: 조직몰입			모형6: 직무만족		
		B(S.E.)	B(S.E.)	B(S.E.)	B(S.E.)	B(S.E.)	B(S.E.)
1	(상수)	4.041(.026)	4.041(.026)	4.036(.027)	3.795(.027)	3.795(.027)	3.780(.028)
	경쟁	.112(.041)**	.097(.041)*	.092(.042)*	.075(.042)	.061(.042)	.049(.043)
	협력	.082(.048)	.079(.048)	.081(.048)	.049(.049)	.047(.049)	.050(.049)
	타협	-.019(.040)	-.029(.040)	-.034(.041)	.026(.041)	.016(.041)	.015(.041)
	회피	-.085(.036)*	-.083(.036)*	-.081(.037)*	-.087(.037)*	-.085(.037)*	-.084(.037)*
	순응	.046(.045)	.045(.045)	.039(.046)	.112(.046)*	.110(.046)*	.100(.047)*
2	Z*3		-.038(.017)*	-.040(.017)*		-.037(.017)*	-.041(.017)*
3	경쟁*Z*3			-.006(.025)			-.034(.025)
	협력*Z*3			.026(.028)			.005(.029)
	타협*Z*3			-.004(.024)			-.007(.024)
	회피*Z*3			.014(.021)			.014(.021)
	순응*Z*3			-.011(.027)			-.027(.027)
R <sup>2</sup>	.086	.094	.099	.055	.063	.073	
R <sup>2</sup> 변화량		.009***	.004		.008***	.009	
F	10.069***	9.337***	5.289***	6.267***	6.064***	3.795***	

\*\*\*p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

또한, 직무만족에 대해서도 3단계까지 순응적인 갈등관리방식이 정의 영향을 주는 반면, 회피적인 갈등관리방식이 부의 영향을 주고 있다. 이 역시 공무원이 자신의 이해관계 충족보다는 오히려 타인의 이해관계 충족에 관심이 많은 갈등관리방식을 취할수록 직무만족이 높음을 의미한다. 갈등관리방식을 통제된 후, 직급을 조절변수로 투입한 결과, 직급이 높아

질수록 직무만족에 부(-)의 영향을 미치고 있다. 그러나 3단계를 보면, 갈등관리방식과 직급 간 상호작용항은 직무만족에 유의한 영향을 주지 못하고 있으며,  $R^2$  변화량도 유의하지 않다. 이를 종합하면, 갈등관리방식이 직무만족에 미치는 영향에 있어서 직급이 조절역할을 할 것이라는 가설 H2.6 역시 기각된다.

### 3. 연구결과의 함의

분석결과와 연구가설을 종합해 보면, 갈등관리방식에 따라 공무원의 조직몰입 및 직무만족이 다르다는 것을 확인할 수 있다. 개인특성의 요인의 조절효과에 있어서는 조직몰입과 직무만족에 대한 성의 조절효과에 관한 가설 H2.1과 H2.2는 채택되는 반면, 연령과 직급의 조절효과에 관한 가설 H2.3, H2.4, H2.5, H2.6은 모두 기각된다. 가설 H1.1과 H1.2의 검증결과, 경쟁적 또는 타인에 대해 지배적인 갈등관리방식이 공무원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 타인의 이해관계를 주로 충족해 주는 순응적인 갈등관리방식이 공무원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 결국 타인과의 협조성향이 낮고 자신의 이해충족을 중요시할수록 조직몰입이 높아지며, 자신의 이해충족보다는 타인과의 협조를 중요시할수록 직무만족이 높아짐을 알 수 있다. 선행연구와는 다소 차별화된 이러한 발견은 조직사회에서 조직몰입은 공무원 개인 및 조직의 성과와 밀접한 관련이 있기 때문이다(김진만·전병준, 2009; 황성원 외, 2008). 즉 자신의 직무 관련 이해관계가 우선적으로 충족되고, 이것이 자신이 속한 부처 또는 부서의 이익으로 연결될 때, 공무원 자신이 조직에 대해 정서적으로 신뢰가 높아지기 때문이다. 또한 직무만족에 대한 발견은 순응적인 태도가 조직몰입뿐 아니라 직무만족에도 긍정적인 영향을 미친다는 임성옥(2005)의 연구와 대체로 유사한 발견이다. 이는 다른 연구대상과는 달리 공무원의 직무특성에서 비롯된다. 부처간 또는 부서간 협력과 조정이 필요한 업무일 경우, 통합적인 해결책을 찾으려고 하는 태도를 지녀야 자신의 직무에 대한 가치의 충족이 이뤄지기 때문이다. 그렇지 않을 경우 임성옥(2005)의 연구대상인 사회복지사와 같이, 직무특성에서 오는 공무원의 소진(burn out) 정도가 높아지기 때문인 것으로 해석할 수 있다.

가설 H2.1~H2.6의 검증결과, 갈등관리방식이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 있어서 성, 연령, 직급의 개인특성요인의 조절효과는 오직 성의 조절효과가, 특히 여성 공무원이 취하게 되는 갈등관리방식에서 유의하게 나타남을 알 수 있다. 이를 구체적으로 보면, 공무원의 회피적인 갈등관리방식이 그들의 조직몰입을 감소시키지만, 여성 공무원이 회피적인 갈등관리방식을 취하게 되면 그들의 조직몰입은 오히려 증가하게 된다. 또한, 공무원의 순응적인 갈등관리방식이 대체로 직무만족의 증가에는 긍정적인 기능을 하지만, 여성 공무

원이 순응적인 갈등관리방식을 취하게 되면 직무수행의 자율성과 기술 및 능력의 활용가능성 제약에 민감하게 반응하여 그들의 직무만족은 오히려 감소하게 된다. 성의 조절효과가 있다는 것은 결국 인적자원의 상대적 수준에 따라 직무와 능력간의 부조합이 존재할 수 있으며, 개인들의 기본적인 인적특성에 따라서 직무의 가치에 대한 개인의 주관적 가치체계와 인식이 달라진다는 연구(방하남·김상욱, 2009: 64)와 일부 맥락을 같이 하는 것이다.

그러나 개인들의 인적특성은 성별에 한해서만 유효하게 작용하는 것이다. 이는 일부 선행연구와는 달리, 조직효과성에 대한 연령과 직급의 개인특성요인의 조절효과는 유의하게 나타나지 않았기 때문이다. 이는 연령, 직급이 높아질수록 집단주의 성향이 강하여 조직몰입 및 직무만족에 긍정적인 조절 역할을 한다는 선행연구(Davis & Newstrom, 1985; Dewar & Werbel, 1979; Greenberg & Baron, 1993; Morris & Sherman, 1981; 방하남·김상욱, 2009; 변재우·고재운, 2012; 이정실, 2004)와는 다른 발견이다. 그러나 사회복지사를 제외한 사회복지전담 공무원에게 있어서는 연령이 조직몰입에 유의한 변수가 아니라는 임성욱(2005)의 연구와는 유사하다. 이러한 차이는 공무원들에게 있어서 개인들의 직무만족과 조직몰입은 개인특성보다는 객관적인 조직환경과 직무특성의 직접적인 산물(방하남·김상욱, 2009: 59)이라는 구조적 또는 상황적 접근법의 영향이 클 수 있음을 시사한다. 즉 개인특성 중 성의 조절효과같이 공무원의 주관적 욕구와 가치가 조직몰입과 직무만족에 영향을 주기보다는 이들이 처한 갈등상황이 직접 조직몰입과 직무만족에 영향을 준다는 것이다. 성, 연령, 직급 등 이 연구에 사용된 개인특성요인의 조절효과를 종합해 볼 때, 공무원에게 있어서는 개인의 주관적 가치보다는 조직 내 갈등이 주로 발생하는 상황 또는 구조가 조직몰입과 직무만족에 더 중요한 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이는 개인의 주관적 욕구와 가치가 발현되기는 비교적 어려운 반면, 조직이 처한 객관적 상황에 순응해야 할 필요성이 높은 관료문화의 특성에 기인한 것이라고 볼 수 있다.

결국 조직 내 갈등과 관련하여 중앙부처 공무원의 조직몰입을 제고하기 위해서는 공무원들에게 자주 관찰되는 타협적 또는 순응적인 태도보다는 갈등상황에 따라 이들이 경쟁적인 태도를 갖도록 사례 중심의 교육훈련을 통해 유도하는 방법이 타당하다고 볼 수 있다. 그러나 모든 갈등상황에 대해 오직 조직몰입을 제고하기 위한 목적으로 경쟁적인 태도를 유도하는 것보다는 갈등상황에 따라 경쟁적인 태도를 선택하도록 촉진하는 것이 바람직하다. 즉 비상사와 같이 신속하고 결단력 있는 의사결정이 필요하거나, 규칙준수 등과 같이 중요성이 약한 사안을 다룰 경우, 그리고 특히 조직 내 갈등의 본질이 조직의 생존과 직결된 문제일 경우(Thomas & Kilmann, 1974: 10; 박원우, 2010: 164)에는 조직 내 갈등을 방치하거나 회피하는 것보다는 자신의 방식이 타당하다면 이를 적극적으로 추진하는 방법이 조직몰입에 도움이 될 수 있다. 단, 조직 내 갈등으로 공무원들의 조직몰입에 현저한 문제가 발생하고 있

다는 가정에 한해 조직몰입을 제고하기 위한 타당한 조직 내 갈등관리전략으로만 활용되어야 한다. 아울러, 직무만족을 제고하기 위해서는 상대방과 중요한 문제가 많이 남아 있거나 상대방이 시행착오를 통해 스스로 학습할 수 있는 경우, 그리고 상대방의 논제가 더 중요할 경우에 한해 조화를 모색하는 순응적인 태도를 선택하도록 해야 한다. 또한 성의 조절효과를 보면, 회피적인 태도는 조직몰입 관점에서 공무원들이 최대한 지양해야 할 갈등관리방식이며, 순응적인 태도는 직무만족 관점에서 이들이 최대한 선택해야 할 갈등관리방식이지만, 이를 무조건 촉진하는 것보다는 여성 공무원의 조직몰입과 직무만족 제고를 위해서는 신중한 접근이 필요함을 알 수 있다. 즉 조직 내 갈등 해결과정에서 불가피하게 겪을 수밖에 없는 지속적인 의견불일치는 불필요한 긴장을 유발하기 때문에 이러한 상황에서는 여성 공무원이 회피적인 태도를 취하도록 유도하는 것이 장기적인 조직몰입에 도움이 된다. 여성 공무원이 타인의 이해관계 충족을 우선시하여 상대방과의 조화를 모색하는 순응적인 태도를 취하게 되면 직무수행의 자율성과 기술 및 능력의 활용가능성 제약으로 인해 직무만족이 저하될 수 있으므로 더 중요한 문제해결을 위해 상대방과의 신뢰구축이 필요한 상황에 한해 순응적인 태도를 선택하도록 해야 한다.

## V. 결론

인간관계론적 관점에서 볼 때, 조직효과성의 척도인 조직몰입과 직무만족은 객관적 상황과 개인의 주관적 가치체계간 상호작용의 산물이다(Vroom, 1964; Locke, 1976). 이에 조직 내 갈등상황 하에서 개인특성이 조직몰입과 직무만족에도 영향을 미칠 수 있음을 시사하며, 이 연구는 이러한 관점에서 공무원의 다양한 갈등관리방식과 조직효과성간의 관계를 찾고, 특히 공무원의 갈등관리방식이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 개인특성요인이 어떻게 조절하고 있는지를 탐색하고자 하였다.

분석결과, 첫째 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 유의한 갈등관리방식이 존재하고 있음을 확인할 수 있었다. 공무원이 조직 내 갈등에 대해 자기방식을 고집하며 신속하고 독단적인 방식으로 대처할수록 조직몰입이 증가하는 반면, 자신의 관심사를 충족시킬 가능성이 없거나 서로의 생각을 정리할 필요가 있어서 갈등을 회피할수록 조직몰입은 감소한다. 회피에 의해서는 갈등이 완전히 해소되지 않고 잠복기에 접어들어 오히려 재발 또는 증폭 가능성이 상존하고, 이는 다시 이들로 하여금 불필요한 긴장과 집중도 저하를 초래하여(박원우, 2010: 165) 조직몰입을 저해하기 때문이다.

둘째, 직무만족에 대해서는 조직 내 갈등에 대해 상대방의 논제가 더욱 중요하다는 입장을 견지하면서 상대방과의 조화를 모색하려는 순응적인 태도를 지닐수록 공무원의 직무만족이 증가하며, 회피적인 태도는 조직몰입뿐 아니라 직무만족에도 부(-)의 영향을 미치고 있다. 또한, 개인특성 중 성(性)의 조절효과만이 공무원의 갈등관리방식과 조직몰입 및 직무만족간 관계에서 유의하게 나타나고 있다. 특히 전체 공무원들과는 달리 여성 공무원이 조직 내 갈등에 대해 회피적인 태도를 취할수록 조직몰입이 증가하는 반면, 순응하는 태도를 취할수록 직무만족은 감소하는 경향이 관찰되고 있다. 연령과 직급의 조절효과가 없는 점을 고려해 볼 때, 공무원들의 조직몰입과 직무만족은 개인의 주관적 가치체계와 인식보다는 객관적인 특성, 즉 조직의 상황 또는 구조의 영향을 더 많이 받는 것을 알 수 있다. 이러한 인식에 기초하여 불가피하게 발생하는 조직 내 갈등에 대해 공무원의 조직몰입과 직무만족을 제고할 수 있는 갈등관리방식은 갈등상황에 맞게 탄력적으로 관리되어야 한다. 즉 한국 공무원들에게 자주 관찰되는 타협, 순응적인 태도를 확일적으로 장려하는 것보다는 의사결정의 신속성, 갈등사안의 중요성, 상대방과의 관계성 등 갈등상황과 성별에 따른 탄력적인 갈등관리가 조직효과성 제고에 더 중요하다는 것이다. 탄력적인 갈등관리는 결국 사례 중심의 워크샵 또는 역할행동과 같은 공무원 교육훈련을 통해 상황적응적인 갈등관리방식을 선택하는 방법(이창원·전주상, 2003: 15)으로 이뤄져야 한다.

마지막으로, 이 연구는 한계도 내재하고 있다. 첫째, 이 연구는 조직효과성을 인간관계론적 관점에서 분석하고 있기 때문에 갈등관리방식과 조직효과성간 관계에 있어서 개인이 인지하는 갈등수준이 중요한 영향을 미칠 수도 있음을 고려하지 못하고 있다. 조직효과성 측면에서 개인의 갈등수준 임계점을 도출한다면, 더욱 상황적응적인 갈등관리전략이 제시될 수 있지만, 갈등수준을 조사하지 못한 한계가 있다. 둘째, Womack(1998)이 지적한 것처럼, 실제로 갈등관리방식이 현저한 단일 유형으로 나타나지 않을 경우를 가정하지 않고 있다. 즉 실제 갈등상황에서는 복합 유형이 비슷하게 나타날 가능성이 높은 경우가 있는데, 이를 체계적으로 반영하지 못하고 있다. 셋째, 이 연구는 공무원의 인식에 기반하고 있기 때문에 부처·청에 따라 결과와 함의가 달라질 수 있고, 국가별 문화차이도 간과할 수 없음(이창원·전주상, 2003)을 인정하며, 이는 후속연구의 몫으로 남겨두고자 한다.

## 참고문헌

- 고상동·안대희. (1997). 여행사 종사원의 갈등이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 『Tourism Research』, 11: 91-113.



- 김구. (2002). 지방공무원의 직무만족과 직무성과의 영향요인에 관한 의사결정나무분석. 「한국정책학회보」, 11(2): 27-49.
- 김병섭 외. (2001). 「조직의 이해와 관리」. 서울: 대영문화사.
- 김진만·전병준. (2009). 조직몰입과 협력적 성과의 관계: 사회적 딜레마 상황의 고려. 한국경영학회 통합학술대회 발표자료집.
- 김태훈 외. (2008). 공업계 고등학교 교사의 갈등관리 유형과 직무만족도 분석. 「한국기술교육학회지」, 8(2): 127-142.
- 김호균. (2007). 조직문화, 리더십, 조직몰입간 인과관계 고찰. 「한국사회와 행정연구」, 18(2): 23-49.
- 김호정. (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 36(4): 87-105.
- 박국흠. (2008). 지방공무원의 조직몰입과 혁신정향이 혁신행태에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 42(2): 263-282.
- 박원우. (2010). 「임파워먼트 실천 매뉴얼」. 서울: 시스마인사이트컴.
- 박천오 외. (2001). 한국 여성공무원의 잠재적 생산성에 관한 실증적 연구: 공무원의 인식을 중심으로. 「한국정책학회보」, 10(3): 199-225.
- 방하남·김상욱. (2009). 직무만족도와 조직몰입도의 결정요인과 구조분석. 「한국사회학」, 43(1): 56-88.
- 변재우·고재윤. (2012). 호텔 식음료 종사원이 인식하는 상사의 변혁적 리더십이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향: 근속연수와 성별의 조절효과. 「한국조리학회지」, 18(2): 64-81.
- 오세덕 외. (2007). 「행정관리론」. 서울: 대영문화사.
- 유홍림·조경호. (2001). 서울시 자치구청 민원행정공무원의 갈등관리 유형과 민원행정서비스에 대한 시민만족도. 「한국행정연구」, 10(3): 239-257.
- 은재호·장현주. (2012). 조직 내 갈등에 대한 공무원의 갈등관리유형에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」, 11(1): 1-24.
- 이동영·김정엽. (2012). 사회복지종사자의 관계 및 역할갈등이 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 갈등관리방식의 조절효과분석: 서울,경기지역 장애인복지관 종사자를 중심으로. 「사회복지정책」, 39(2): 33-60.
- 이상엽·김병식. (1996). 성격유형과 갈등관리유형과의 관계를 통한 부서의 효율성 분석. 「한국행정학보」, 30(3): 71-88.
- 이선우 외. (2000). 공무원의 갈등관리유형과 민원행정서비스 만족도: 서울시 24개 구청 민원행정서비스를 중심으로. 한국행정학회 추계학술대회 발표논문집.
- 이정실. (2004). 호텔 식음료 종사원의 조직커뮤니케이션, 조직지원, 조직몰입, 직무만족 관계에서 성별 조절효과에 관한 연구. 「관광·레저연구」, 16(3): 227-247.
- 이준호. (2005). 우리나라 서비스 기업에서 팀리더의 갈등관리방식이 팀구성원들의 조직공정성 지각과 팀몰입에 미치는 영향에 대한 연구. 「서비스경영학회지」, 6(3): 107-140.
- 이창원·전주상. (2003). 갈등당사자의 상대적 지위와 개인간 갈등의 관리방식: 우리나라 중앙부처 공

- 무원에 대한 실증 분석. 「한국행정학보」, 37(2): 1-19.
- 이창원·최창현. (2005). 「새 조직론」. 서울: 대영문화사.
- 임성욱. (2005). 사회복지사의 갈등지각수준 및 갈등관리방법과 조직효과성의 관계에 관한 연구. 「정부학연구」, 11(1): 242-266.
- 전천운. (2001). 조직 내 갈등이 성과에 미치는 영향에 관한 탐색적 고찰. 「지방정부연구」, 5(2): 221-242.
- 조경호. (1994). 한국공무원의 조직몰입도 결정요인에 관한 연구: 선형구조모형의 적용. 「한국행정학보」, 27(4): 1203-1225.
- 황성원 외. (2008). 조직몰입과 직무몰입이 성과관리제도 수용성에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」, 7(2): 151-174.
- Barker, J., Tjosvold, D. & Anderson, R. (1988). Conflict Approaches of Effective and Ineffective Project Manager: A Field Study In a Matrix Organization. *Journal of Management Studies*(March), 167-178.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *Managing Intergroup Conflict in History*. Gulf Publishing Company.
- Bruning, N. S. & Snyder, R. A. (1983). Sex and Position As Predictors of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 26(3): 485-491.
- Corvette, B. A. (2007). *Conflict Management: A Practical Guide to Developing Negotiation Strategies*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Daft, R. L. (2001). *Organization Theory and Design*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Deep, Samuel D. (1978). *Human Relations in Management*. Encino, CA: Glencoe Publishing Co.
- Dewar, R. & Werbel, J. (1979). Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict. *Academy of Management Journal*, 29: 847-858.
- Eisenhardt, K. & Schoonhoven, C. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35: 504-529.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1993). *Behavior in Organization*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40: 256-282.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1): 124-143.
- Koch, J. T. & Steers, R. M. (1978). Job Attachment, Satisfaction and Turnover among Public Sector

- Employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12: 119-128.
- Lawyer, John. (1994). *Negotiation: Theory and Practice*. Henneberry Hill Consultants.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Cause of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp.1279-1349. Chicago, IL: Rand McNally.
- Milton, Charles R. (1980). *Human Behavior in Organization: Three Level of Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Morris, J. & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24: 512-526.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Pruitt, Dean G., & Rubins, Jeffrey Z. (1986). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York, NY: McGraw-Hill, Inc.
- Reitz, H. J. (2nd ed.). (1981). *Behavior in Organizations*. Homewood, IL: Irwin, Inc.
- Robbins, S. P. (1974). *Managing Organizational Conflict: A Non-Traditional Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_. (2003). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ruble, T. & Thomas, K. (1976). Support for a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 85-112.
- Schon, Donald A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Cambridge, MA: Basic Books.
- Schmidt, Stuart M., & Kochan, Thomas A. (1972). Conflict: Toward Conceptual Clarity. *Administrative Science Quarterly*, 17: 359-370.
- Steers, R. M., & J. S. Black. (1994). *Organizational Behavior*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Stoner, Jr. A. F. (1978). *Study Guide and Workbook, Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sturges, J., Conway, N., Liefoghe, A. & Guest, D. (2005). Managing the Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 821-838.
- Tannen, Deborah. (1990). *You Just Don't Understand*. New York, NY: Ballantine Books.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and Conflict Management. In M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp.889-936. Chicago, IL: Rand McNally.

- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict-Mode Instrument*. Palo Alto, CA: Xicom.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1975). The Social Desirability Variable in Organizational Research: An Alternative Explanation for Reported Findings. *Academy of Management Journal*, 18(4).
- Tjosvold, Dean. (1991). Rights and Responsibilities of Dissent: Cooperative Conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4: 13-23.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York, NY: Wiley.
- Womack, D. F. (1988). A Review of Conflict Instruments in Organizational Settings. *Management Communication Quarterly*, 1(3): 437-445.

## ABSTRACT

### The Influence of Conflict Management Mode on Organizational Effectiveness: A Focus on the Moderating Effect of Individual Peculiarities

Hyunjoo Chang & Jaeho Eun

This study views conflict within an organization as natural, and often functional or dysfunctional based on the human relations school of thought. Since individual peculiarities may affect organizational commitment and job satisfaction, this study explores the moderating effect of individual peculiarities in the relationship between the conflict management mode of civil servants and their organizational commitment and job satisfaction. The results from moderating regression analysis with mean centering show that organizational commitment increases if civil servants have a competitive attitude toward conflict, and their job satisfaction increases if they have an accommodating attitude. Rather, avoidance negatively affects both organizational commitment and job satisfaction. Only the effect of gender, in particular, among the moderating effects of individual peculiarities is significantly related to women's conflict management mode. Women's organizational commitment increases when they have an avoidance attitude, while their job satisfaction decreases with an accommodating attitude due to the limited autonomy and applicability of their skills and abilities in the pursuit of their duties. It implies that for higher organizational commitment, a leader should not always induce civil servants to take a competitive attitude in dealing with conflict, but induce them to act according to the characteristics of a conflict situation. It is also obvious that they should not take an avoidance attitude as much as possible for their organizational commitment and job satisfaction, but it sometimes needs a flexible approach for the higher organizational commitment of women.

【Keywords: Conflict Management Mode, Organizational Effectiveness, Moderating Effect】