

공공도서관 조직구성원의 갈등 수준에 관한 조사 연구 *

A Study on the Conflict Levels of the Public Librarians in Korea

윤 영(Young Youn)**

목 차

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| 1. 서 론 | 3.2 구성원의 특성 |
| 1.1 연구의 필요성 및 목적 | 4. 조사 대상 및 방법 |
| 1.2 연구의 방법 | 4.1 조사 대상의 선정 |
| 1.3 연구의 범위 및 한계 | 4.2 조사 방법 및 처리 |
| 2. 조직 갈등 이론의 개관 | 5. 조사 결과의 분석 및 논의 |
| 2.1 갈등의 개념과 기능 | 5.1 조사 대상자의 인적 특성 |
| 2.2 갈등의 유형 | 5.2 공공도서관 조직구성원의 갈등 수준 분석 |
| 3. 공공도서관 조직구성원의 현황과 특성 | 5.3 공공도서관 조직구성원의 갈등 관리 정도 |
| 3.1 구성원의 현황 | 6. 결 론 |

초 록

이 연구는 우리나라 공공도서관 조직구성원의 갈등 수준을 알아보기 위해 수행되었다. 이를 위해 서울시내 11개 공공도서관으로부터 직원 311명을 군집표집하여 설문지 조사를 하였다. 수집된 데이터는 SAS/pc에 의해 개인내 갈등, 조직내 갈등, 사회내 갈등별로 분석하였다.

ABSTRACT

The purpose of this study was to find the conflict levels of the public librarians in Korea. To accomplish this, questionnaire study was done by selecting 311 librarians selected by cluster sampling method from the 11 public libraries in Seoul. The data of intrapersonal, intraorganizational and intrasocial conflicts of the public librarians were analyzed by SAS/pc routine.

키워드 : 갈등 수준, 갈등 관리

* 이 논문은 명지대학교 1997년도 교내 연구비 지원으로 이루어졌음.

** 명지대학교 문헌정보학과 교수

■ 논문 접수일 : 1997년 8월 27일

1. 서론

1.1 연구의 필요성 및 목적

갈등은 인류 역사와 더불어 발생한 인간생활의 보편적인 현상으로 대부분의 사람들은 일상생활에서 많은 갈등을 경험하면서 살아가고 있다. 그래서 갈등의 의미는 문학 작품의 소재로 많이 다루어져 왔으며, 갈등의 해석은 심리학자의 영역이었다. 그러나 오늘날과 같이 급변하는 사회 속에서는 조직의 불가피성에서 오는 조직 성원간의 문제로 대두되면서 사회학, 교육학, 경제학, 경영학, 행동과학의 과제로 확대되고 있다.

인간은 조직을 통하여 개인의 목적을 달성하게 되고, 또 조직은 인간들의 협동과 상호작용에 의하여 목적을 달성하게 된다. 이와 같이 조직은 복잡한 상호작용을 하게 되며, 조직 구성원간, 집단간, 조직 및 외부 환경간에 갈등이 항상 존재하게 마련이다.

Coser(1956)에 의하면 갈등은 조직을 위해 이로울 수도 있고 해로울 수도 있다는 것이다. 즉 조직이 추구하는 바의 목적이나 가치를 지원하는 경우는 조직에 순기능적이며 건설적인 갈등일 수 있는 반면에, 조직이 추구하는 목적이나 가치를 지원하지 못하거나 해치는 경우는 조직에 역기능적이며 파괴적일 수 있다는 것이다. 이러한 현대적 갈등 이론으로부터 비롯한 논의와 연구가 그 동안 활발히 이루어져 오고 있다. 특히 영리조직체의 갈등 관리에 관한 연구는 괄목할 만한 성과를 보이고 있다. 그러나 공공도서관 조직 구성원들의 갈등 문제에 대한 연구는 매우 부진하다.

그 동안의 연구 결과를 보면, Stead와 Scamell(1980), Hambleton(1980), Bundy(1986), Darling과 Cluft(1987), Allred(1987), Kathman과 Kathman(1990), Pettas와 Gilliland(1992)와 백항기(1984), 한두완(1993) 등의 연구 논문 몇편이 있으나 이들 대부분이 대학도서관 또는 전문도서관 직원의 갈등에 관한 연구이며, 우리나라 공공도서관 직원의 갈등에 관한 국내의 연구는 전무하다.

공공도서관은 비영리 조직체로서 조직 풍토, 자원의 경쟁, 이용자의 요구 등에 있어서 영리조직체와는 같지 않을 뿐만 아니라, 타 관종에 비해 특정 이용자가 아니고 비동질성의 독자(nonhomogeneous reader)라는 점에서 큰 차이가 있기 때문에 타 관종의 직원 갈등에 관한 논리를 그대로 적용시키기 어려울 것이다. 또한 오늘날 공공도서관은 외적으로 대인 봉사 과정과 환경변화에의 적응 과정에서 지역사회의 정보센터로서 많은 갈등을 경험하고 있으며, 또 내적으로도 능력 중시와 업무 자동화 및 전문화의 진행에 따라 조직구성원으로서 개인, 집단, 계층간에 많은 갈등에 직면하고 있다. 따라서 현재 우리나라 공공도서관 조직구성원들이 직무 수행상 겪는 갈등에 관한 실증적인 조사 연구가 절실히 필요하다고 생각한다.

따라서 공공도서관 조직구성원의 갈등 관리를 위한 기초 자료를 제공하기 위해 갈등의 원인과 수준, 그리고 갈등 관리 정도를 알아보고자 한다.

1.2 연구의 방법

연구방법은 문헌조사 방법과 실증적 조사연구 방법을 병행한다. 국내외의 관련 문헌 및 선행연구를 통하여 갈등 이론을 정리하고, 연구 대상으로 선정한 11개 공공도서관 조직구성원의 갈등 현상에 대해서는 설문지법을 이용하여 조사 분석한다.

1.3 연구의 범위 및 한계

이 연구는 갈등 이론에 근거하여 공공도서관 조직구성원의 개인내 갈등, 조직내 갈등, 사회내 갈등 수준과 그 관리 정도를 파악하는데 국한한다.

전국의 모든 공공도서관을 조사 대상으로 삼아야 하겠지만 설문지 배부 및 회수 등의 작업에 많은 시간과 경비가 소요될 것으로 판단되어 부득이 대도시권인 서울지역 공공도서관 11개관으로 한정한다. 이유는 타 지역 공공도서관보다 비교적 운영체제가 확립되어 있고 인력 충원이 되어 있기 때문이다. 그렇지만 공공도서관의 지역 특성을 고려한 전국 공공도서관을 망라하지 못한 점이 이 연구의 한계점이다. 따라서 이 조사연구 결과를 적용할 때에는 신중한 고려가 요구된다.

2. 조직 갈등 이론의 개관

2.1 갈등의 개념과 기능

2.1.1 갈등의 개념과 정의

갈등은 누구나 겪는 심리, 행위의 한 현상이지만 학자의 입장이나 견해에 따라 여러 가지로 정의되고 있다. 여기서는 우선 본고의 논의에 맞추어 심리학자와 사회학자의 정의를 살펴보고, 조직 경영론상 적합하고, 또 일반적인 의미로서도 타당한 갈등 개념이 무엇인가에 대한 정의를 찾고자 한다.

심리학적 갈등의 개념은 M. Breuer와 Sigmund Freud가 처음 사용하였다. 이들 심리학자들이 사용하는 갈등이란 용어는 동시에 해결될 수 없는 둘 또는 그 이상의 강한 동기 유발을 의미한다. 즉 한 개인에게 있어서 양립할 수 없는 반응적 경향(Thomas 1976, 889~891), 그리고 유인가(誘引價, valence)는 대체로 비슷하나 그 방향이 상반되는 까닭에 곤란을 겪는 상태를 의미한다 (Murray 1968, 220~225).

이러한 심리학적인 갈등 개념은 개인적인 적응과 정신적인 이상 상태, 즉 노이로제뿐만 아니라 기능적 정신 이상 상태에도 중요성을 미치며 사회적 갈등과도 관련이 있다고 보는 것이다.

오늘날은 사회학적 접근 방법에서 갈등의 개념을 규명하고 정의하고자 하는 학자들의 노력이 더욱 활발하다. Coser(1956)는 갈등을 용납될 수 없는 투쟁이라고 보고 있으며, March와 Simon(1966)은 갈등이란 의사 결

정의 표준 메카니즘에 고장이 생겨 개인이나 집단이 하나의 행동 대체안을 채택하는데 곤란을 겪는 상황이라고 했으며, Dahrendorf (1959)는 갈등은 사회적 세력간의 노골적 충돌뿐만 아니라 경쟁, 대결, 논쟁, 긴장감을 나타내는 용어로 풀이했다. Walton(1969)은 갈등은 경쟁, 지위, 맞수 의식, 협상, 태업, 험구 등에 의해 표출되는 반대 과정이라고 했으며, Pondy(1967)는 갈등은 심리적 대립감과 대립적 행동을 내포하는 동태적 과정으로 ① 갈등 행동의 선행적 상태(자원의 부족, 정책의 차이 등), ② 개인의 감정 상태(스트레스, 긴장, 적대감, 불안 등), ③ 개인의 인식상태, ④ 수동적 저항으로부터 노골적 적대감에 이르는 갈등적 행위로 파악하였다. 그리고 Reitz (1981)는 갈등은 관련된 개인이나 집단이 함께 일하는데 애로를 겪는 형태로, 정상적인 활동이 방해되거나 파괴되는 상태라고 했으며, Brown(1983)은 이해관계가 상이한 당사자간에 상반되는 행위를 갈등이라고 설명하였다.

이상의 여러 연구를 간추려 보면, 심리학 영역에서의 갈등에 대한 연구는 주로 개인의 내면적 또는 심리적 차원의 갈등을 중심으로 한 반면에 사회학 영역에서의 갈등에 대한 연구는 주로 개인과 주위 환경간에 갈등을 다룸으로써 이들의 연구가 상호 보완적인 성격을 띠고 있음을 알 수 있다. 따라서 갈등에 관한 연구는 이러한 두 영역의 통합적 연구가 필요함을 보여주고 있다.

심리적 또는 내면적 갈등은 개인이 서로 양립할 수 없는 가치 중에서 어느 한 쪽을 선택해야 하는 경우에 대두되는 갈등이다. 즉 개인의 내면적 요소들 간에 선택해야 하는 갈등이

라 할 수 있다. 어떤 사람이 마음으로는 하고 싶지만 상식이 허용하지 않는 경우이다. 반면 사회적 또는 외면적 갈등은 특정 개인과 다른 개인 또는 집단간에 생기는 비양립성(incompatibility)과 관련된다. 집단이나 조직의 경우 어떤 단위 조직체의 내면적 갈등은 시스템 차원에서 사회적 갈등이다. 또 집단이나 조직간의 의사결정과 관련된 토론, 논쟁 및 다툼도 시스템 차원에서 보면 각기 당사자들 간에 생기는 사회적 갈등이라고 할 수 있다. 이렇게 갈등의 발생은 개인, 집단 및 조직 모두에서 가능하므로 갈등 개념은 다음과 같이 정의할 수 있다.

갈등은 행위자의 내부 및 행위자들 사이에서 발생하는 모든 긴장이라 할 수 있다. 그리고 조직 갈등은 권력, 자원, 사회적 지위의 부족과 가치 구조의 차이에서 발생하는 적대적인 심리 관계와 적대적인 상호 작용이라고 할 수 있다. 곧 전술한 경영학상으로 적합하고 또 일반적인 의미로도 타당한 갈등 개념은 특히 Dahrendorf(1959)의 갈등 개념 정립 - 긴장의 단계는 경쟁과 이율 배반으로 전개되며, 일반적으로 갈등은 여러 요소들 간의 관계에 있어서의 적대적 관계이다 - 에서 파악할 수 있다. 시스템 이론으로 해석하면 갈등의 요소는 목표, 동기, 기대, 역할 등으로 연구 대상에 따라 아주 다양한 내용을 갖게 된다(Kahn 1978, 612). 조직내의 모든 긴장과 그것을 둘러싸고 있는 환경과의 긴장 모두를 조직의 갈등 관리에서 취급하는 것은 당연하다.

2.1.2 갈등의 기능

갈등이 조직의 목적 달성에 어떻게 작용하느냐에 따라 그 기능을 순기능과 역기능으로 가늠한다. 갈등이 조직의 성과를 증대시키는 힘으로 작용하게 되는 경우는 순기능이라고 보며, 조직 성과에 부정적 영향을 미치거나 방해하는 경우는 역기능이라고 본다(Osborn et al 1980, 382). 따라서 갈등은 조직에 있어서 유익할 수도 있고 해로울 수도 있다고 보는 것이다. 그러나 실제에 있어서 순기능적 갈등과 역기능적 갈등을 명확하게 구분하기란 매우 어려운 일이다. 양기능 간에는 시간이란 상황의 변화에 따라 순기능적 갈등이 역기능으로 될 수도 있고, 반대로 역기능적 갈등이 순기능적 갈등으로 될 수도 있기 때문이다(Robbins 1984, 144). 그래서 갈등의 분류는 개인이 어떻게 갈등을 느끼고 있는가에 따라서 구분하는 것이 아니고 어디까지나 조직의 목적 달성과 관련하여 구분할 수밖에 없다.

조직이 추구하는 목적이나 가치를 지원한다면 순기능적이며 건전한 갈등이다. 이러한 갈등은 조직의 생존과 성공에 필요한 새로운 변동을 가져오게 하는 원동력이 되며 변동의 수용을 용이하게 할 뿐만 아니라 능동적인 행동을 하게 하는 활력소가 될 수 있다. 더 나아가 순기능적 갈등은 의사결정의 질을 높이고 창의성과 혁신성을 증진시킨다. 그리고 조직 구성원들로 하여금 조직에 대한 높은 관심을 갖게 할 뿐만 아니라 자체 평가와 변화의 환경을 조성한다. 또한 부적절한 의사 결정에 대해 비판적인 태도를 가지게 하여 집단 사고의 폐해를 없애주는 역할을 한다. 조직의 목표와 활동

에 대한 재평가를 촉구하고 조직의 변화에 민감한 반응을 보이게 한다. 그리고 조직의 내적 응집성, 조직 및 집단에 대한 충성심, 조화, 통합력을 향상시키는 작용을 하는 동시에 조직의 무기력함을 없애 주고 생동력을 갖게 함으로써 조직이 안정되어 생산성이 향상된다.

반면, 조직이 추구하는 목적이나 가치를 해치거나 방해한다면 조직에 역기능적이며 파괴적인 갈등이다. 이런 갈등은 의사 소통을 지연시키고 집단 응집성을 감소시키며, 집단의 목적 달성보다는 구성원들 간의 경쟁을 더 중요시 하게도 한다. 결국 조직의 안전성을 해치고 조직의 통제를 흐트러고 위계 질서를 문란케 하여 관리를 어렵게 해서 조직의 능률성과 생산성을 저해하는 작용을 한다. 결국 역기능적 갈등이 심화되면 조직의 활동이 둔화내지 마비되어 조직이 지탱하기 어려운 상황이 올 수도 있다.

2.2 갈등의 유형

갈등유형 분류는 학자들의 관점에 따라 여러 기준이 적용되고 있다. 조직에 이로운가, 해로운가를 기준으로 순기능적 갈등, 역기능적 갈등으로 구별하기도 하고, 행동 주체, 갈등의 진행단계, 표면화된 대립적 행동, 갈등 상황 등을 기준으로 분류하기도 한다.

March와 Simon(1966)은 개인적 갈등, 조직상의 갈등, 조직간의 갈등으로 구분하고, Robbins(1974)는 행동 주체별에 의한 개인적 갈등, 개인간의 갈등, 집단간의 갈등으로, 형태별에 의한 수직적 갈등, 수평적 갈등으로, 원인별에 의한 기능적 갈등, 계층적 갈등, 경

쟁적 갈등, 공식 조직과 비공식 조직간의 갈등으로 구분하고 있다. Bubrin(1988)은 개인적 갈등, 개인간 갈등, 집단간 갈등, 조직간 갈등으로 구분하고 있으며, 행동 주체의 조직상 위치를 기준으로 수직적 갈등, 수평적 갈등, 라인과 스텝간의 갈등으로 구분하기도 한다.

Hodge와 Anthony(1988)는 개인적 갈등, 개인간 갈등, 집단내 갈등, 집단간 갈등으로 나누고 있으며, 이재규(1985)는 갈등을 개인간 갈등, 개인과 집단간의 갈등, 집단간의 갈등, 조직과 환경간의 갈등으로 구분하고 있다.

이상과 같이 관심을 갖는 기준은 일반적으로 갈등을 겪는 당사자 - 행동 주체 - 를 위주로 하는 갈등유형 분류가 지배적이다.

곧 심리학자와 사회학자들의 갈등유형에 관한 논의를 종합해 보면, 갈등은 개인적인 즉, 개인 내부의 심리적인 차원에서의 갈등과 개인과 개인간에서 발생하는 인간관계의 차원에서의 갈등, 그리고 조직과 외부 환경과의 상호 작용에 의해 발생하는 조직 환경 차원에서의 갈등으로 대별됨을 알 수 있다.

2.2.1 개인적 갈등

조직 구성원으로서 조직의 목적을 달성하려고 노력하는 가운데 조직이 선택한 대안이 만족스럽지 못할 때 개인이 겪는 갈등이다. 개인은 누구나 각자의 목적, 욕구, 역할 등을 가지고 있는데, 이것이 조직의 의도와 상충되게 되면 개인은 복잡한 심리 상태에 놓이게 되며, 곧 미묘한 갈등을 겪게 된다.

Luthans(1985)의 이론에 의하면 개인적 갈등은 그 요인에 따라 좌절에 의한 갈등, 목

표 갈등, 역할 갈등으로 구분할 수 있다. 즉 개인의 욕구 실현을 좌절시키는 요인이 발생하기도 하고, 목표에도 부정적인 면이 있는 동시에 긍정적인 면이 있을 수 있으며, 역할 자체에도 복합성을 내포하는 경우가 있을 수 있다는 것이다(한두완 1993, 19).

반면 개인적 갈등은 각 개인의 성격 문제를 의미하는 것으로, 이러한 갈등은 조직/사회적 갈등과는 달리 구성원의 개인적인 특성에 의해 발생한다는 특수성 때문에 쉽게 노출되지는 않으나 조직에는 실제 영향을 미친다. 그러므로 개인적 갈등 수준을 파악하기 위해서는 보다 전문적인 지식을 필요로 한다.

2.2.2 개인간 갈등

개인간 갈등은 개인간의 인간관계에서 일어나는 갈등으로서 조직 구성원들의 갈등 중에서 가장 흔한 형태이다. 상사와 부하간, 동료간, 그리고 부하간 갈등에 있어서 상사의 역할 등의 관계에서 일어난다. 이러한 개인간 갈등은 구성원들의 상호 작용에 매우 큰 영향을 끼치게 된다.

근본적으로 개인간 갈등은 개인의 차이와 한정된 자원에 기인하여 발생한다(Gibson et al 1982, 116~168). 즉 개인의 연령, 성별, 태도, 사고방식, 신념, 가치관, 목표, 경험, 교육훈련 등의 차이는 조직 구성원 각자의 인식 태도와 상황, 혹은 사람을 대하는 방식을 다르게 한다. 예컨대, 전문지식에 해박하고 패기에 찬 고학력의 젊은 경영자와 여러 직책을 두루 거친 고령의 간부는 같은 상황이라도 그것을 서로 다르게 평가할 것이다. 이와 같은 개인

차이에 의한 갈등은 대개 주관적이기 때문에 갈등의 인식 및 갈등 수준 파악이 상당히 어렵다고 할 수 있다.

또한 어떤 조직이든 필요로 하는 모든 자원 - 물적, 인적, 기술적 자원 - 을 보유할 수 없기 때문에 한정된 자원을 효과적으로 배분해야 하는 일이 관심사이다. 바로 조직이 가진 자원이 희소할 때 경쟁이 일어난다. 개인 혹은 집단마다 자기들의 몫을 갖기 위해 경쟁하며 전체 양이 적을수록 경쟁은 치열해진다. 이때 경영자는 목표 달성을 위하여 조직에 허용된 가장 효과적인 자원 배분을 모색하겠지만 조직 구성원 모두에게 만족할 수 있는 방법이란 사실상 무망하기 때문에 이로 인한 기대 상실감, 불만 내지 적대감이 고조될 수 있다. 이로 인한 개인간 갈등은 조직의 유효성에 중대한 영향을 미치는 여러 가지 행동을 유발시킨다.

실제로 개인간의 갈등에는 실질적 갈등과 감정적 갈등이 있는데, 실질적 갈등은 제삼자의 조정으로 해소가 가능하나 감정적 갈등은 협상이나 문제 해결 방식으로는 해결되지 않는다. 그런가 하면 실질적 감정은 대부분 감정적 갈등으로 이행함으로 실제로 개인간 갈등은 순환성(cycle)이 있다.

2.2.3 집단간 갈등

집단내 갈등이나 집단간 갈등은 개인의 차원이 아니고 복수의 인간 사이에서 일어나는 갈등이기 때문에 한 범주로 묶어 생각할 수 있을 것이다. 그것은 곧 복수의 인간 사이에서 동태적, 심리적 과정에 의해 발생하며, 개인간 갈등 수준이 집단 수준 및 그 이상의 수준으로

확장된 것이다. 따라서 집단간 갈등 이론으로 분류되어 있는 내용은 집단간 갈등에만 한정된 것이 아니라 개인간 갈등에도 적용 가능한 경우가 많다(한두완 1993, 38). 실제로 집단간의 갈등은 여러 상황에 의해 초래된다.

Litterer(1965)는 집단간 갈등 원인으로 ① 다수의 목표가 상충되는 상황 ② 상충되는 수단이나 상충되는 자원 배분 ③ 지위의 불일치 ④ 지각의 차이를 들고 있다.

Kahn(1978)은 집단간 갈등을 그 형태에 따라 ① 수직적 갈등과 ② 수평적 갈등으로 구분하고 있다. 즉 수직적 갈등은 조직 계층간에 발생하는 갈등을 말하며, 최고 경영자와 중간 관리자간의 갈등, 중간 관리자와 평직원 간의 갈등이 그 예이다. 수평적 갈등은 동일 계층 부문간에 발생하는 갈등으로 흔히 복합 조직에서 하위 부서를 조정하는 어려움 때문에 발생한다. 이는 각 부서가 상이한 과업을 수행하고 있기 때문이며, 또한 집단의 입장을 우선적으로 생각하고 타 부서의 노력에 대해서 관심을 소홀히 한데서 기인한다.

Robey(1982)는 집단간 갈등을 원인에 따라 ① 기능적 갈등 ② 계층적 갈등 ③ 경쟁적 갈등 ④ 공식조직과 비공식조직간의 갈등으로 구분하고 있다. 즉 기능적 갈등은 기능이 다른 집단간에 생기는 갈등으로 과업이나 목표 또는 경계 역할의 비양립성으로 인해 빚어지게 된다. 예컨대, 도서관의 간접 봉사에 속하는 부서와 직접 봉사에 속하는 부서간에 일어날 수 있는 갈등이다. 계층적 갈등은 조직내 각 계층간에 일어나는 갈등으로서 지위, 권위, 직급 수당과 같은 금전적 보상 등을 둘러싼 알력에서 비롯된다고 할 수 있다. 경쟁적 갈등은

조직내의 여러 집단이 유사한 기능을 가질 때 발생한다. 예컨대, 성인열람부서와 어린이열람부서 간에 시청각자료 봉사의 경우 때로는 선의의 경쟁이 될 수도 있으나 집단의 이기주의로 인해 갈등을 빚을 수도 있다. 공식조직과 비공식조직 간의 갈등은 조직 자체 목적과 자생적 집단의 규범과의 차이에서 오는 마찰 및 파벌이 갈등을 초래하게 한다.

Gibson(1982) 등은 집단간 갈등의 원인으로 ① 상호 의존성 ② 목표의 차이 ③ 지각의 차이 ④ 전문가 필요성의 증대 ⑤ 의사소통의 왜곡 등을 들고 있다. 모든 조직은 조직내 집단 서로간에 모두 의존성이 있으며, 비교적 복잡한 조직은 순차적 상호 의존성이 높다. 그리고 매우 복잡한 조직은 순차적 상호 의존성뿐만 아니라 쌍방 상호 의존성도 높다. 예컨대 수서, 정리, 열람부서의 각 성과가 결집되어 도서관 이용자의 만족도를 높이는 경우 공동 상호 의존성에 기인한 것이며, 수서부서에서 자료 수집이 이루어져야 정리부서에서 분류, 편목을 할 수 있고, 정리 작업이 완료되어야 열람부서에서 배가, 유통이 가능한 경우 순차적 상호 의존성에 기인한 것이다. 순차적 상호 의존성이 있는 집단간에는 한 집단의 산출물이 다른 집단의 투입물로 사용되기 때문에 투입물로 사용해야 할 산출물이 질적 수준이 낮거나 산출 시기가 늦어질 경우에는 어려움이 따르고 이에 갈등이 생긴다. 그리고 쌍방 상호 의존성은 집단간에 서로 상대 집단의 산출물을 투입물로 사용하는 경우를 말한다. 도서관에서 대출 및 참고업무는 수집된 자료를 가지고 하는 반면, 수서업무는 대출 창구나 참고 열람실에서 수집된 이용 빈도 혹은 이용자의

요구 등을 근거로 하는 경우를 들 수 있다(한두완 1993, 39~40). 목표의 차이에 의해 조직내 집단간에 갈등이 발생하게 된다. 예컨대 수서, 정리, 열람, 총무 부서의 각개 하위 집단은 서로 추구하는 바가 다르다. 이들 하위 집단이 서로 추구하는 목표에 따라 상호 양립하려는 목표 차이에 의해 갈등을 빚게 된다. 목표의 차이에 의해 집단간 갈등이 발생하는 데는 특히 제한된 자원 경쟁과 경쟁적 보상 구조가 원인이 된다. 지각의 차이에 의해서도 집단간에 갈등이 발생하게 된다. 즉 같은 사실을 서로 다르게 지각할 경우 집단간 갈등이 생기게 된다. 예컨대 장서구성에 있어서 수서부서에서는 자료의 종수에 역점을 두고 있는데 대출부서에서는 자료의 복본수에 관심을 갖는 경우 갈등이 빚어지게 된다. 그리고 관장은 장기계획 실현에 열중하나 과장이나 주임은 일상업무 처리에 치중하는, 즉 시간에 대한 안목 차이가 갈등의 원인을 빚게도 한다. 조직의 규모가 커지고 복잡해질수록 전문가의 필요성이 증대됨에 따라 참모의 역할이 중요시되고 있다. 그런데도 계선과 참모는 조직내 그들의 역할을 각기 다른 시각에서 보기 때문에 이들 사이에는 갈등이 야기된다. 그리고 정보의 독점 및 다른 사람의 업무에 대하여 정확한 지식을 가지고 있지 못하는 경우 의사소통의 왜곡으로 갈등이 빚어지기도 한다. 이상의 집단간 갈등은 형태별로 ① 협상 모델 ② 관료주의적 모델 ③ 시스템 모델로 구분할 수 있다(Pondy 1967, 296~320). 여기서 우리가 주목해야 할 점은 집단간 갈등이 개인갈등보다 조직에 더 파괴적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다.

2.2.4 환경 및 외부와의 갈등

조직의 환경과 그 환경 속에서 발생하고 있는 특정한 갈등 문제이다. 환경관계의 갈등 잠재력은 과업 환경과 일반 환경으로 나누어 볼 수 있다. 과업 환경으로서는 구조적 갈등과 업무적 갈등으로 구분할 수 있다. 구조적 갈등은 원칙, 원리의 문제에 관한 갈등이며, 업무적 갈등은 그러한 기본 원리에 대해 예상되는 집착의 문제에 관한 갈등이라고 본다(Molnarn & Rogers 1979, 405~425). 결국 구조적 갈등은 상호 작용 관계에 있는 조직들에 의해 제기되는 기본적 주체성 혹은 공식적 이미지에 관한 의견 충돌이며, 업무적 갈등은 조직의 활동이나 그 수행 절차의 통합, 조정에 관하여 발생하는 갈등이라고 할 수 있다. 예컨대 국립 공공도서관과 사립 공공도서관 간의 갈등, 시립 공공도서관과 구립 공공도서관 간의 갈등 등이 그 예이다.

일반 환경으로서는 어떤 지역을 둘러싸고 있는 구성 요소로서 그것이 유도하는 모든 긴장, 자극들이다. 공공도서관은 동일 지역내의 문화센터나 사회교육센터, 방송국 등과 직접적 혹은 간접적 시장 관계를 갖게 된다. 이러한 시장 경제적 질서의 경쟁체제는 동시에 하나의 갈등 체제로 이어져서 각 지역의 공공도서관은 적어도 과업 환경과 관련하여 항상 잠재적 갈등 속에 있게 된다. 또 도서관과 지역 사회, 사서와 이용자간의 갈등, 그리고 도서관에 관한 모든 입법, 규정 및 조치 등과 같은 법률적, 정치적 요소 및 지방자치단체로부터의 도서관 예산 배정과 같은 경제적 요소로 야기 되는 갈등을 들 수 있다. 도서관 전산화와 같

은 기술적 요소, 도서관 이용자들의 정보 요구의 변화 및 다양화와 같은 사회적, 문화적 요소, 그리고 새로운 시설, 설비 등과 같은 물리적 요소들이 자극이 되어 갈등으로 이어지는 경우이다. 이상의 환경 및 외부와의 갈등은 곧 사회 갈등이라고 할 수 있을 것이다.

본고에서는 이상의 갈등유형과 공공도서관 조직구성원의 특성을 참작하여 개인내 갈등(개인적 갈등), 조직내 갈등(개인간 갈등, 집단간 갈등), 사회내 갈등(환경 및 외부와의 갈등)으로 나누어 고찰하고자 한다.

3. 공공도서관 조직구성원의 현황과 특성

3.1 구성원의 현황

우리나라 총 인구 45,821,000명에 공공도서관 수는 350개관으로 1관당 봉사 인구는 130,917명이다. 그리고 직원 총수는 4,824명으로 직원 1인당 봉사 인구는 9,499명이다.

이 연구의 표집 대상인 서울시 지역내의 공공도서관 현황 및 직원 구성을 보면, 서울시 총 인구 10,543,000명에 공공도서관 수는 30개관으로 1관당 봉사 인구는 351,433명으로 전국 평균의 약 3배에 이른다. 그리고 직원 구성은 행정직 107명(10.2%), 사서직 366명(34.7%), 기능직(기타) 581명(55.1%)으로 총 1,054명(100%)이다. 이 중 시교육청 소속 22개관의 직원 총 수가 958명이며 나머지 96명은 사립 공공도서관 소속이다. 따라서 전체 직원수 중 96.9%에 해당하는 직원이 공무원 신분이다.

행정직의 임용은 지방공무원 임용령에 의하며 특정 자격증을 요하지 않고, 담당 업무는 사서직 업무를 지원하는 인사, 회계, 서무, 관리 업무 등을 맡는다. 사서직의 임용도 지방공무원 임용령에 의하며, 독립 직군이 아니라 행정직군 아래 사서직렬, 사서직류로 분류되어 있으며, 관장은 도서관 및 독서진흥법 제2조 1항에 따라 사서직으로 보하며, 사서 직원의 자격은 동법 제6조 2항에 따라 1급 정사서, 2급 정사서 및 준사서로 구분하며, 그 자격 요건은 동법 시행령 제5조 1항의 규정 요건을 갖춘 이로서 문화체육부 장관으로부터 사서자격증을 받은 자로 규정하고 있다.

기타 직원은 기능직으로 분류하고 있으며, 행정직 및 사서직을 보조하는 보조직원 (support staff)과 시설, 설비 관리를 맡는 관리직원으로 구분되어 있다.

3.2 구성원의 특성

여기서 공공도서관 조직구성원의 특성을 보면, 일반적인 특성(문화체육부 1997, 6~8 : 윤희운 1996, 15~37)으로 ① 직원의 대부분이 공무원 신분이며 ② 모두 행정직군에 속하며 ③ 동질의 독자가 아닌 다양한 지역사회 주민을 상대로 봉사하는 점이다. 그리고 인적 특성(문화체육부 1997, 6~8 : 양병훈 1996, 5~14)으로 ① 남녀 직원의 비율이 3 : 7로써 여성의 비율이 높고 ② 행정직, 사서직, 기능직(기타)으로 구성되어 있으며 ③ 사서직은 정사서 집단과 준사서 집단으로 구분되어 있는 점이다.

4. 조사 대상 및 방법

4.1 조사 대상의 선정

이 조사 연구를 위한 선정 대상으로 서울시 지역 내의 22개 공립 공공도서관 중 50%에 해당하는 11개관 - 정독, 마포, 남산, 동대문, 서대문, 종로, 목동, 개포, 어린이, 강동, 동작도서관 -을 군집 표집하였다.

이렇게 선정된 이유는 22개관 중 직원의 규모가 가장 큰 정독, 남산, 마포도서관 등 3개관, 그 다음 중 규모인 동대문, 서대문, 종로, 목동도서관 등 4개관, 그리고 소 규모인 개포, 어린이, 강동, 동작도서관 등 4개관을 포함시킴으로써 인력 규모에 따른 편증을 피하고, 나아가 조직구성원의 갈등 현상의 보편성을 확보하고자 하는 데 있다.

이상의 11개 공립 공공도서관을 선정하기 위한 사전 조사에서는 「97년도 전국공공도서관 현황」과 「한국도서관통계 1996」을 기초자료로 활용하였다.

4.1.1 조사 도구

실증적 조사분석의 자료를 위한 조사 도구로서는 설문지 방법을 채택하였다. 설문지 작성은 국립중앙도서관에서 시행한(기간 : 1996. 8.12 ~ 11.30) 공공도서관장 사서자격 교육 프로그램에 참가한 56명으로부터 받은 「우리나라 공공도서관 직원의 갈등 요인」 보고서에서 지적한 요인 중 갈등 유형별로 10 위까지를 기초 문항으로 선정할 후, 서울 시립도서관의 중견 직원 6명으로부터 다시 검토를

〈표 1〉 설문지의 구성 내용

영역	내용	문항 번호	문항수
개인내 갈등	개인적 갈등 수준	1 - 6	7
	개인적 갈등 관리	7	
조직내 갈등	개인간, 조직간 갈등 수준	8 - 13	7
	인관관계 갈등 수준	14	
	인간관계 갈등 관리	15 - 20	7
	근무관계 갈등 수준	21	
	근무관계 갈등 관리	22 - 27	7
	직무관계 갈등 수준	28	
	직무관계 갈등 관리	29 - 34	7
	인사관계 갈등 수준	35	
인사관계 갈등 관리			
사회내 갈등	환경·외부와의 갈등 수준	36 - 41	7
	환경·외부와의 갈등 관리	42	
인적 특성	성별	43	5
	학력	44	
	자격구분	45	
	직군구분	46	
	근무경력	47	

받아 최종 6문항씩을 선정하였다. 그리고 갈등 관리 정도에 관한 문항은 선행연구를 참고하여 필자가 작성하였다.

4.2 조사 방법 및 처리

4.2.1 설문지의 구성 내용 및 설문지의 신뢰도

설문지의 내용은 개인내 갈등, 조직내 갈등(4개 분야), 사회내 갈등 등 6개 범주와 인적 특성으로 나누어 〈표 1〉과 같이 구성하였다.

설문지 문항 중 갈등 수준 및 갈등 관리에 관한 응답은 리커트식 5점 척도법을 사용하고

각각 1점에서 5점까지를 배정하여 그 중 하나를 선택하도록 하였으며, 인적 특성은 주어진 내용에 따라 응답자가 해당 사항을 선택하거나 기록하도록 하였다.

작성된 설문지의 전체 신뢰도(Cronbach's Alpha)는 0.766448로 높게 나타났다. 갈등요인을 찾기 위한 6개 범주의 그룹별 신뢰도는 〈표 2〉와 같다.

4.2.2 설문지의 배부 및 회수

설문지의 배부 및 회수는 1997년 10월 22일부터 28일 사이에 해당 도서관을 직접 방문하여 배포·회수하는 배포 질문지 방법을 사

〈표 2〉 설문지의 신뢰도

갈등 유형별 요인	Cronbach' Alpha
개인적 갈등 (문항 1-문항 6)	0.652086
개인간, 집단간 갈등	
인간관계 (문항 8-문항 13)	0.788570
근무관계 (문항 15-문항 20)	0.689586
직무관계 (문항 22-문항 27)	0.790775
인사관계 (문항 29-문항 34)	0.853614
환경·외부와의 갈등 (문항 36-41)	0.824056

용하였다.

총 370부를 배부하여 317부를 회수하였으나, 그 중 6부는 응답 내용이 성실치 않은 것으로 판단되어 분석에서 제외하고 311부를 분석 대상으로 삼았다. 도서관별 회수 상황은 〈표 3〉과 같다.

4.2.3 자료 분석 방법

수집된 자료의 분석방법으로는 χ^2 검증, t 검증, 분산분석(ANOVA) 및 다중비교 검증 (multiple comparison test / Duncan 방법 : 집단내 평균치 차이검증 방법) 등의 통계적 방법으로 처리하였다. 통계처리는 SAS/pc에 의해 처리하였다.

〈표 3〉 도서관 설문지 회수 상황

도서관명	배부 부수	회수 부수	회수율(%)
정독 도서관	60	51	85.0
마포 도서관	50	41	82.0
남산 도서관	40	31	77.5
동대문 도서관	35	31	88.6
서대문 도서관	35	33	94.0
종로 도서관	30	24	80.0
목동 도서관	30	17	56.7
개포 도서관	25	23	92.0
어린이 도서관	25	22	88.0
강동 도서관	20	18	90.0
동작 도서관	20	20	100.0
계	370	311	84.0

〈표 4〉 인적 특성별 빈도 분포 N=311

인적 특성	구분	응답자 수(명)	비율(%)
성 별	남자	77	24.8
	여자	234	75.2
학 력	고졸	102	32.7
	전문대졸	73	23.5
	대학졸	128	41.2
	대학원졸	8	2.6
자격 구분	1급정사서	9	2.9
	2급정사서	135	43.4
	준사서	88	28.3
	자격없음	79	25.4
직군 구분	행정직	26	8.4
	사서직	146	46.9
	기능직	139	44.7
근무 경력	3년이하	54	17.4
	4년-6년	55	17.7
	7년-10년	60	19.3
	11년-15년	74	23.8
	16년-20년	47	15.1
	20년이상	21	6.7

5. 조사 결과의 분석 및 논의

5.1 조사 대상자의 인적 특성

각 문항별 인적 특성 집단의 차이와 갈등의 수준, 그리고 그에 따른 갈등의 관리 정도를 알아보기 위해 조사 대상자의 인적 특성을 5개의 범주(성별, 학력, 자격 구분, 직군구분, 근무 경력)로 구분하였으며, 이에 따른 빈도 분포는 〈표 4〉와 같다.

5.2 공공도서관 조직구성원의 갈등 수준 분석

5.2.1 개인적 갈등

개인적 갈등 영역에서 5개의 독립변수별 갈등의 정도를 비교한 결과는 〈표 5〉와 같다. '개인적 갈등(문항1-문항6)'은 문항3(이직 문제 M=2.78)과 문항 6(비사교적 성격으로 인한 갈등 M=2.16)을 제외한 분야에서 비교적 많은 수가 개인적인 갈등을 느끼고 있음을 알 수 있다. 조직 구성원들은 이직 문제와 성격으로 인한 갈등은 별로 느끼지 않는 것으로 나타났다.

〈표 5〉 개인적 갈등과 독립변수 간의 관계

구분		문항		문항1		문항2		문항3		문항4		문항5		문항6	
		Mean	Prob	Mean	Prob	Mean	Prob	Mean	Prob	Mean	Prob	Mean	Prob		
성별	남	3.06	.978	3.16	.430	2.99	.079	2.88	.637	3.32	.092	2.16	.933		
	여	3.07		3.08		2.71	*	2.95		3.10	*	2.15			
학력	고졸	2.97	.283	2.91	.035	2.59	.759	2.76	.362	3.24	.272	2.19	.448		
	전문대졸	3.01		3.12	*	2.91		3.12		3.26		2.00			
	대학졸	3.17		3.23		2.87		2.95		3.05		2.21			
	대학원졸	3.13		3.38		2.37		3.12		3.00		2.25			
자격 구분	1급정사서	3.33	.490	3.34	.150	2.77	.250	3.33	.267	2.78	.336	2.44	.451		
	2급정사서	3.18		3.21	*	2.74		2.87		3.13		2.12			
	준사서	2.97		3.15		2.90		3.08		3.30		2.12			
	자격없음	2.96		2.83		2.70		2.83		3.09		2.22			
직군 구분	행정직	2.89	.657	3.00	.553	2.38	.068	3.00	.612	3.19	.611	2.38	.470		
	사서직	3.18		3.19		2.65	*	2.94		3.10		2.16			
	기능직	2.99		3.04		2.99		2.92		3.21		2.11			
근무 경력	3년이하	2.98	.018	3.01	.800	2.94	.030	3.01	.544	2.96	.330	2.20	.625		
	4년-6년	2.83	*	3.07		3.26	*	2.78		3.00		2.05			
	7년-10년	3.25		3.26		3.10		3.11		3.38		2.31			
	11년-15년	3.03		3.05		2.43		2.93		3.22		2.13			
	16년-20년	3.15		3.19		2.47		2.91		3.25		2.21			
	20년이상	3.34		2.90		2.34		2.66		3.24		1.85			

* 표는 통계적인 차이를 보이는 항목

각 문항과 성별에 따른 t검증을 한 결과 유의수준 $\alpha=0.05$ 에서 통계적으로 차이를 보이고 있는 것은 '이직문제에서의 갈등(문항3)' 과 '무시당할 때(문항5)' 의 두 부분으로 남녀 간 갈등의 차이를 보이고 있으며, 남자 구성원이 여자 구성원보다 더 많은 갈등을 느끼고 있었다.

나머지 다른 독립변수의 집단간 차이 여부를 검증하기 위하여 분산분석의 다중 비교 검증을 실시한 결과, 통계적인 차이를 보이는 것

은 '가치관의 차이' 와 '근무 경력' 과의 관계에서 근무 경력이 많을수록 갈등의 수준이 높아지고 있으며 두 집단 즉, 근무 경력이 많은 집단과 적은 집단 둘로 갈등의 수준이 나누어지고 있다($\alpha=0.05$ $p=0.018$). 또한 '목표 불일치(문항 2)' 에서 오는 갈등은 학력간에서 차이를 보이고 있고, 자격 구분에서도 약간의 차이가 나타났다. 즉 학력이 높고 1급 정사서일수록 '목표 불일치' 에서 오는 갈등의 수준이 높았다. '이직문제(문항 3)' 에 있어서는 기능

〈표 6〉 인간관계 갈등과 독립변수 간의 관계

구분		문항		문항8		문항9		문항10		문항11		문항12		문항13	
		Mean	Prob	Mean	Prob	Mean	Prob	Mean	Prob	Mean	Prob	Mean	Prob		
성별	남	2.90	.488	2.48	.343	2.64	.598	3.32	.097	3.32	.387	3.26	.636		
	여	2.98		2.60		2.58		3.14	*	3.22		3.32			
학력	고졸	2.89	.683	2.52	.617	2.72	.410	3.06	.187	3.11	.218	3.22	.419		
	전문대졸	2.95		2.52		2.65		3.26		3.27		3.45			
	대학졸	3.02		2.62		2.45		3.25		3.34		3.30			
	대학원졸	3.00		2.75		2.75		3.25		3.25		3.25			
자격 구분	1급정사서	2.88	.537	2.78	.892	2.77	.444	3.44	.456	3.33	.908	3.67	.081		
	2급정사서	3.05		2.63		2.47		3.24		3.34		3.21			
	준사서	2.88		2.47		2.76		3.23		3.21		3.40			
	자격없음	2.89		2.56		2.60		3.06		3.13		3.33			
직군 구분	행정직	2.92	.772	2.73	.818	2.61	.449	3.23	.572	3.23	.750	3.31	.297		
	사서직	2.99		2.62		2.52		3.26		3.30		3.21			
	기능직	2.94		2.48		2.67		3.11		3.20		3.41			
근무 경력	3년이하	2.98	.173	2.22	.006	2.18	.015	3.00	.294	3.00	.289	3.22	.757		
	4년-6년	2.78		2.40	*	2.52	*	3.09		3.33		3.46			
	7년-10년	3.16		2.86		2.65		3.32		3.40		3.27			
	11년-15년	2.94		2.60		2.58		3.22		3.26		3.27			
	16년-20년	2.91		2.70		2.89		3.20		3.15		3.26			
	20년이상	3.00		2.66		3.09		3.48		3.43		3.48			

* 표는 통계적인 차이를 보이는 항목

직이 고심하고 있으며(M=2.99) 근무 경력이 적을수록(4~6년 M=3.26) 더 많은 갈등을 가지고 있었다.

5.2.2 개인간, 집단간 갈등

(1) 인간관계 갈등

〈표 6〉에서 보는 바와 같이, 조직내 '개인간, 집단간에서 일어나는 인간관계에 의한 갈등(문항8-문항13)'에서 개인과 조직 동료간

의 갈등(문항8-문항10)은 비교적 갈등의 수준이 낮았으나, 상사와의 갈등의 수준은 높게 나타났다. 성별에 따른 t검증을 한 결과 유의수준 $\alpha=0.05$ 수준에서 통계적으로 차이를 보이고 있는 것은 '상사와의 갈등(문항11)'에서 남자가 더 갈등을 겪고 있으며(남자 M=3.32, 여자 M=3.14), 다른 문항에서는 남녀간 차이는 없었다.

나머지 다른 독립변수의 집단 간 차이 여부를 검증하기 위하여 분산 분석의 다중 비교 검

증을 실시한 결과, 통계적인 차이를 보이는 것은 '친교문제(문항 9)'와 '학연 등에 의한 차별 조성에 대한 갈등'(문항 10)으로 근무 경력에 따라 차이를 보이고 있는데, 근무 경력이 높을수록 동료 직원간에 갈등을 느끼는 정도가 높았다. 그리고 검증 결과 두 집단으로 나누어지고 있으며, 특히 근무 경력이 20년 이상인 구성원의 갈등 수준이 높았다($\alpha=0.05$ p=0.006, p=0.015).

전체적인 면에서 보면 상사와의 갈등(문항

11, 문항 12)에 문제가 많았으며, 근무 경력이 많고(M=3.43), 학력이 높고(M=3.25), 1급 정사서의 경우(M=3.44) 인간관계에서 오는 갈등의 정도가 높게 나타났다. '신분상 구분 내지 차이로 인해 생기는 편견으로 갖게 되는 갈등(문항 13)'에 있어서는 전문대졸, 기능직에서 갈등 수준이 높게 나타났다.

(2) 근무관계 갈등

<표 7>에서 보는 바와 같이, 조직내 개인간,

<표 7> 근무관계 갈등과 독립변수 간의 관계

구분		문항		문항15		문항16		문항17		문항18		문항19		문항20	
		Mean	Prob	Mean	Prob	Mean	Prob	Mean	Prob	Mean	Prob	Mean	Prob		
성별	남	3.45	.134	3.31	.560	3.21	.410	3.06	.719	3.16	.003	3.48	.144		
	여	3.77		3.21		3.31		3.02		2.80	*	3.26			
학력	고졸	3.48	.003	3.28	.518	3.51	.018	3.11	.417	2.94	.588	3.28	.251		
	전문대졸	3.88	*	3.30		3.15	*	2.97		2.97		3.22			
	대학졸	3.85		3.19		3.16		2.95		2.82		3.43			
	대학원졸	3.13		2.75		3.50		3.75		2.63		2.88			
자격 구분	1급정사서	3.44	.080	2.78	.610	3.89	.154	3.89	.072	2.67	.907	3.11	.621		
	2급정사서	3.97		3.25		3.22		3.07		2.87		3.42			
	준사서	3.61		3.34		3.29		3.02		2.97		3.33			
	자격없음	3.43		3.14		3.30		2.87		2.87		3.17			
직군 구분	행정직	3.00	.023	2.77	.064	3.86	.508	2.81	.926	3.04	.636	3.26	.671		
	사서직	3.93	*	3.30	*	3.30		3.14		2.87		3.40			
	기능직	3.63		3.26		3.25		2.95		2.89		3.23			
근무 경력	3년이하	3.28	.088	2.81	.047	3.19	.674	2.87	.955	2.74	.706	3.18	.666		
	4년-6년	3.62		3.13	*	3.13		2.89		2.87		3.26			
	7년-10년	3.87		3.17		3.23		3.00		2.98		3.52			
	11년-15년	3.81		3.41		3.34		3.04		2.86		3.41			
	16년-20년	3.92		3.62		3.47		3.24		2.87		3.21			
	20년이상	3.91		3.33		3.48		3.30		3.19		3.19			

* 표는 통계적인 차이를 보이는 항목

집단 간에서 일어나는 '근무관계에 의한 갈등(문항 15-문항 21)'은 '과업 중심에 따른 갈등(M=2.89)'을 제외하고는 전반적으로 갈등 정도가 높았고, 특히 일요일 개관 및 연장근무로 인한 갈등이 높게 나타났다. 이는 직원들이 사생활 제약에 민감하게 반응하고 있음을 나타내 주고 있다.

t검증을 한 결과, 유의수준 $\alpha=0.05$ 에서 통계적으로 차이를 보이고 있는 것은 '과업 중심으로 운영되는 도서관 운영으로 인한 갈등(문항 19)'으로 남자 구성원의 갈등이 높았다($\alpha=0.05, p=0.003$).

나머지 다른 독립변수의 집단간 차이 여부를 검증하기 위하여 분산분석의 다중 비교 검증을 실시한 결과, 특히 통계적인 차이를 보이는 것은 '일요일 개관'으로 인한 사생활 불편이 가장 높았다. 학력별, 직군별 간에 차이를 나타내고 있으나 나머지 자격 구분별, 근무 경력별 등을 포함한 모든 집단에서도 전부 갈등의 수준이 높았다. 특히 연장근무로 인해 사생활 불편으로 야기된 갈등은 다른 문항보다 갈등의 수준이 높게 나타났다(문항 15의 평균 3.7170). 그러나 상대적으로 학력이 높거나 근무 경력이 적은 직원은 연장근무로 인한 갈등이 다른 집단보다 비교적 낮았다. 특히 사서직의 갈등(M=3.93)은 다른 직군(행정직 M=3.00)보다 높았다. '특근이나 야근으로 인한 갈등(문항 16)'은 대체로 비슷하게 나타났으나 행정직만은 낮게 나타났다(M=2.77).

'실력 부족에서 오는 갈등(문항 17)'은 여자(M=3.31) 및 근무 경력(M=3.48)이 많을수록 높게 나타났으며, 사서직이 아닌 행정직(M=3.86)도 높게 나타났다.

'전산 실력 부족으로 인한 갈등(문항 18)'은 집단 간 차이를 나타내고 있지는 않지만 다중 비교 검증 결과, 경력이 많은 층 집단과 경력이 적은 층의 집단, 즉 갈등의 수준이 두 집단으로 나누어지고($\alpha=0.05, p=0.001$) 있으며, 경력이 많을수록 갈등의 수준도 높았다. 구성원들 중 사서직의 경우, 전산 실력의 부족으로 인한 갈등이 타 직군보다 높게 나타났다.

'과업 중심으로 인한 갈등(문항19)'은 여자보다 남자가 높고 근무 경력(M=3.19)이 많을수록 높았으며, 학력이 낮을수록(M=2.94) 인화 중심의 도서관 운영을 원했다.

'관장의 일방적인 지시에 의한 갈등(문항 20)'은 개인간, 집단간 근무관계에 의한 갈등에서 높게 나타나 관장의 일방적인 지시에 의해 조직 구성원들이 많은 갈등을 겪고 있음을 알 수 있다. 특히 사서직(M=3.40)의 경우가 다른 직군보다 갈등의 정도가 높게 나타났다. 이는 대부분의 행정직 출신의 관장들이 그렇듯이 사서직의 전문성을 이해하지 못하고 업무 지시를 하는데 기인한다고 볼 수 있다.

(3) 직무관계 갈등

〈표 8〉에서 보는 바와 같이, 개인간, 집단간에서 일어나는 직무관계에 의한 갈등(문항 22-문항 27)은 전반적으로 갈등의 수준은 낮았으나 잡무, 겸무로 인한 직무에 대한 자긍심 손상 및 신분상의 지위로 인한 갈등은 높았다. 특히 신입 사서들의 갈등은 높게 나타난(M=3.17) 반면에 근무 경력이 많은 사서의 경우는 낮게(M=2.38) 나타난 것을 볼 수 있는데, 이는 신입 사서들의 업무가 과중한 탓으로 볼 수 있다.

〈표 8〉 직무관계 갈등과 독립변수 간의 관계

구분		문항		문항22		문항23		문항24		문항25		문항26		문항27	
		Mean	Prob	Mean	Prob	Mean	Prob	Mean	Prob	Mean	Prob	Mean	Prob		
성별	남	2.88	.461	2.57	.407	2.87	.880	2.83	.380	2.79	.018	3.24	.993		
	여	2.97		2.68		2.88		2.93		3.10	*	3.24			
학력	고졸	2.98	.833	2.59	.997	2.84	.742	2.90	.886	2.86	.274	3.18	.289		
	전문대졸	2.86		2.68		2.81		2.85		2.96		3.18			
	대학졸	2.97		2.69		2.95		2.94		3.18		3.31			
	대학원졸	3.00		2.62		3.00		3.00		3.25		3.75			
자격 구분	1급정사서	3.22	.144	2.89	.590	2.89	.966	3.22	.323	3.33	.297	3.44	.242		
	2급정사서	3.03		2.65		2.92		2.97		3.13		3.20			
	준사서	2.89		2.66		2.88		2.84		3.04		3.33			
	자격없음	2.83		2.62		2.82		2.83		2.79		3.22			
직군 구분	행정직	2.73	.593	2.96	.030	3.04	.204	2.86	.376	2.81	.806	3.08	.029		
	사서직	3.04		2.65	*	2.91		3.00		3.07		3.15	*		
	기능직	2.89		2.59		2.83		2.81		3.01		3.38			
근무 경력	3년이하	2.96	.003	2.76	.764	2.85	.205	2.87	.350	3.17	.812	3.17	.533		
	4년-6년	2.56	*	2.66		2.75		2.83		3.15		3.32			
	7년-10년	3.22		2.75		3.03		3.08		3.08		3.33			
	11년-15년	2.93		2.50		2.92		2.78		2.97		3.16			
	16년-20년	3.02		2.70		2.92		3.04		3.00		3.19			
	20년이상	3.05		2.52		2.71		2.81		2.38		3.43			

* 표는 통계적인 차이를 보이는 항목

각 문항과 성별에 따른 t검증 결과, 통계적으로 집단간 차이를 보이고 있는 사항은 잡무, 겸무에 의한 역할 갈등(문항 26) 문제로 여성이 남성보다 더 갈등을 보이고 있다($\alpha=0.05$ $p=0.018$, 남자 $M=2.79$, 여자 $M=3.13$).

나머지 다른 독립변수의 집단간 차이 여부를 검증하기 위하여 분산분석의 다중 비교 검증을 실시한 결과, '직무 역할의 모호함(문항 22)'에서 오는 갈등은 전체적으로 학력이 높고($M=3.00$), 정사서인 경우($M=3.22$) 높게

나타났으며, 특히 행정직보다 사서직의 갈등이 높았다(사서직 $M=3.04$, 행정직 $M=2.73$). 통계적으로 집단 간 인식의 차이를 보이고 있는 집단은 근무 경력의 집단으로 나타났으며, 다중 비교 검증 결과, 근무 경력의 여섯 개 층이 같은 인식을 갖는 두 집단으로 나누어지고 있음을 알 수 있다. 특이한 사항은 중견 직원들의 갈등이 높다는 점이다($\alpha=0.05$ $p=0.003$ $M=3.22$).

'맡겨진 직무가 관심 및 능력에 맞지 않는

데서 오는 갈등(문항 23)'에 있어서는 대체로 느끼고 있는 정도가 낮아 담당직무가 각 사서들의 관심과 능력에 맞는 것으로 볼 수 있다.

'업무 과다로 인한 갈등(문항 24)'은 느끼는 정도가 낮게 나타나고 있으며, '작업의 흐름이 여의치 않는데서 오는 갈등(문항 25)'은 학력(M=3.00)이 높거나, 1급 정사서(M=3.22)인 경우 다른 집단보다 높았다. 대다수 기능직의 보조를 받아 도서관 업무를 수행해야 할 때, 기능직은 기능직대로 보조 이상의

일을 수행할 수 없을 때, 즉 '신분상의 지위로 인한 갈등(문항27)'은 갈등 수준이 높았으며 행정직군, 사서직군, 기능직군에 따라 갈등의 정도에 차이가 있었다($\alpha=0.05$ p=0.02). 기능직의 경우(M=3.38) 갈등의 정도가 높은가 하면, 학력이 높고(M=3.75) 정사서(M=3.44)인 경우도 더 많은 갈등을 느끼고 있는 것으로 밝혀졌다.

〈표 9〉 인사관계 갈등과 독립변수 간의 관계

구분		문항		문항29		문항30		문항31		문항32		문항33		문항34	
		Mean	Prob	Mean	Prob	Mean	Prob	Mean	Prob	Mean	Prob	Mean	Prob		
성별	남	3.16	.752	2.92	.313	2.86	.731	2.99	.952	3.31	.637	3.19	.285		
	여	3.11		3.05		2.90		2.98		3.38		3.03			
학력	고졸	3.17	.753	2.96	.951	2.76	.063	2.93	.562	3.26	.075	2.87	.001		
	전문대졸	3.16		3.03		2.75	*	3.00		3.21		2.93	*		
	대학졸	3.06		3.06		3.07		3.00		3.53		3.31			
	대학원졸	3.38		3.00		3.00		3.12		3.50		3.12			
자격 구분	1급정사서	3.56	.252	3.00	.859	3.00	.910	3.00	.932	3.33	.076	3.44	.004		
	2급정사서	3.18		3.03		3.00		3.04		3.62		3.41	*		
	준사서	3.10		2.97		2.74		2.93		3.22		2.86			
	자격없음	3.01		3.05		2.86		2.94		3.10		2.68			
직군 구분	행정직	2.96	.669	2.96	.621	3.00	.793	3.08	.751	3.31	.109	2.96	.102		
	사서직	3.23		2.99		2.93		3.07		3.64		3.43			
	기능직	3.04		3.06		2.83		2.87		3.09		2.72			
근무 경력	3년이하	2.65	.167	2.80	.009	2.61	.085	2.57	.410	3.13	.495	2.70	.413		
	4년-6년	2.98		2.91	*	2.78		2.91		3.09		2.80			
	7년-10년	3.25		3.13		3.13		3.03		3.60		3.32			
	11년-15년	3.20		3.07		2.96		3.11		3.45		3.22			
	16년-20년	3.45		3.28		2.98		3.19		3.49		3.19			
	20년이상	3.38		2.76		2.76		3.14		3.62		3.29			

* 표는 통계적인 차이를 보이는 항목

(4) 인사관계 갈등

〈표 9〉에서 보는 바와 같이, 개인간, 집단간에서 일어나는 '인사관계에 의한 갈등(문항 29-문항 34)'의 수준은 전반적으로 높게 나타났다. '상위직급의 한정(문항 33)'으로 인한 기대감 상실 및 인사 적체에 대하여 남녀 모두 많은 우려를 하고 있음을 알 수 있다(남자 M=3.31, 여자 M=3.38).

각 문항과 성별에 따른 t검증을 한 결과 남녀에 따른 인식의 차이는 없었다. 나머지 다른 독립변수의 집단간 차이 여부를 검증하기 위하여 분산분석의 다중 비교 검증을 실시한 결과, '근무 평정의 불공평에서 오는 갈등(문항 29)'도 각 집단간 통계적으로 유의한 차이는 없지만 학력이 높고(M=3.38) 1급 정사서이며(M=3.56) 사서직(M=3.23)에 있는 직원들의 갈등 수준이 높게 나타났다. 또한 근무 경력이 많은 구성원일수록 갈등을 많이 느끼고 있었다(근무 경력 3년 이하 M=2.65, 20년 이상 M=3.38). 그리고 검증 결과 근무 경력 집단의 여섯개 층이 다른 인식을 갖는 세 집단으로 나누어지고(3년-6년 / 7년-15년 / 16년 이상) 있음을 알 수 있다.

'관내 부서 배정 및 직책 부여에 따른 갈등(문항 30)'은 남자집단보다 여자집단이 높으며, 특히 사서 자격이 없는 집단과 기능직 집단이 타 집단에 비해 갈등 수준이 높게 나타났다. '순환근무제에 대한 갈등(문항31)'은 전반적으로 갈등을 느끼는 정도가 낮았으나 학력 간에는 통계적으로 집단 간 차이가 낮으며 학력이 높을수록 갈등의 수준도 높았다($\alpha=0.05$ p=0.06, 대졸 M=3.07 고졸 M=2.76). '승진 또는 승진시험 추천에 따른 갈등

(문항 32)'은 근무 경력이 많은 층에서 가장 높게 나타났다.

'관계당국의 이원화로 인한 갈등(문항 34)'에서 통계적인 집단간 차이를 나타내고 있는 것은 자격 구분 집단($\alpha=0.05$ p=0.004)과 학력집단($\alpha=0.05$ p=0.0013)으로 자격 구분 집단에서는 1, 2급 정사서의 갈등(1급 M=3.44, 2급 M=3.41)이 다른 집단(자격 없음 M=2.68)보다 월등히 높았다. 또한 학력이 높을수록 갈등이 심화되고(대졸 M=3.31) 있음을 볼 수 있으며, 다중 비교 검증에서도 각각 두 집단으로 나누어지며, 집단 간 인식의 차이도 보이고 있다. 또한 근무경력 집단에서도 검증 결과, 두 집단으로 나누어지며(6년 이하 / 7년 이상), 근무 경력이 높을수록 관할기관의 이원화로 인한 업무의 비효율화에 대한 갈등이 높았다(M=3.29).

5.2.3 환경 및 외부와의 갈등

환경 및 외부와의 갈등 영역에서 5개의 독립변수별 갈등의 정도를 비교한 결과는 〈표 10〉과 같다. 앞에서 조사 연구한 것(5.2.1과 5.2.2 참조)보다 갈등 수준이 매우 높은 것으로 밝혀졌다. 특히 문항 36(M=3.35)과 문항 37(M=3.56)의 '타 관종과의 역할 및 대우 비교'나, '보수 비교', 그리고 문항 38(M=3.39)의 '일반직 공무원에 비해 승진 및 승진 절차상의 불합리에 대한 갈등'의 수준이 매우 높았다. 또한 문항 39(M=3.61)의 '도서관직에 대한 정부나 주민의 인식이 낮는데 대한 갈등'도 역시 매우 높았다. 그러나 '상업용 데이터 베이스의 등장(문항 40)', '지역사회 내의

교육문화센터 및 시청각 센터나 매스커뮤니케이션센터 등의 공공도서관 역할 잠식(문항 41)'에 대해서는 남녀 모두 갈등의 수준이 비교적 낮았다(M=2.82, 3.07). 일반적으로 지역사회 내 사회교육 시설의 활동에 대한 진지한 검토가 없을 뿐만 아니라 친화 세력권에 민감하지 못한 것으로 볼 수 있다.

성별에 따른 t검증을 한 결과 통계적으로 집단간 차이를 보이고 있는 항목은 없었고 각 집단간 갈등의 수준은 같았다. 다만 '지역사회

내 사회교육시설의 활동(문항 41)'이 공공도서관의 활동과 겹치는 데에 따른 갈등은 남녀간에 약간의 차이가 있었다($\alpha=0.05$ p=0.0722, 남자 M=2.82 여자 M=3.07).

다른 독립변수의 집단간 차이 여부를 검증하기 위하여 분산분석의 다중 비교 검증을 실시한 결과, '타 관중과의 역할 및 대우 비교에서 오는 갈등(문항 36)'에서 통계적으로 집단간 유의한 차이가 나타난 것은 학력 집단($\alpha=0.05$ p=0.004)으로 판명되었다. 그리고

〈표 10〉 환경 및 외부와의 갈등과 독립변수 간의 관계

구분		문항		문항36		문항37		문항38		문항39		문항40		문항41	
		Mean	Prob	Mean	Prob	Mean	Prob	Mean	Prob	Mean	Prob	Mean	Prob		
성별	남	3.34	.921	3.71	.108	3.42	.784	3.49	.237	2.91	.374	2.82	.072		
	여	3.35		3.51		3.38		3.65		2.80		3.07	*		
학력	고졸	3.13	.004	3.45	.853	3.22	.151	3.27	.000	2.71	.053	2.78	.002		
	전문대졸	3.22	*	3.60		3.36		3.62	*	2.86	*	2.96	*		
	대학졸	3.59		3.63		3.53		3.88		2.89		3.21			
	대학원졸	3.50		3.38		3.50		3.88		3.00		3.13			
자격 구분	1급정사서	3.56	.104	3.56	.801	3.79	.000	3.67	.000	2.78	.182	3.11	.000		
	2급정사서	3.57		3.62		3.62	*	3.99	*	2.92		3.44	*		
	준사서	3.29		3.58		3.50		3.56		2.88		2.89			
	자격없음	3.01		3.44		2.82		3.04		2.62		2.38			
직군 구분	행정직	3.08	.367	3.04	.016	2.69	.398	3.23	.445	2.65	.618	2.26	.225		
	사서직	3.58		3.53	*	3.58		3.94		2.95		2.73			
	기능직	3.16		3.68		3.31		3.35		2.73		3.40			
근무 경력	3년이하	3.35	.337	3.78	.492	3.46	.448	3.48	.474	2.65	.251	2.70	.359		
	4년-6년	3.16		3.58		3.27		3.55		2.55		2.80			
	7년-10년	3.63		3.72		3.53		3.83		2.88		3.03			
	11년-15년	3.26		3.46		3.27		3.50		2.89		3.17			
	16년-20년	3.32		3.32		3.40		3.70		3.06		3.26			
	20년이상	3.63		3.38		3.43		3.71		3.10		3.10			

* 표는 통계적인 차이를 보이는 항목

학력이 높은 조직원의 갈등이 더 높았다(대졸 $M=3.59$). 다중 비교 검증 결과, 자격 구분에서 조사 대상의 네 집단이 두 개의 집단으로 나누어지며(1, 2급 정사서/준사서, 자격 없음) 정사서의 갈등이 상대적으로 높았다. 또한 직군 구분에서도 세 집단이 인식이 같은 두 개의 집단으로(사서직/행정직, 기능직) 대별되며, 사서직의 갈등이 매우 높았다($M=3.58$).

타 직종과의 보수 비교에 있어서 생기는 갈등(문항 37)에서는 통계적으로 집단간 차이가 나는 변수는 직군으로서 행정직, 사서직, 기능직간 갈등의 수준에 차이($\alpha=0.05$ $p=0.016$)가 있으며 행정직에 비해 사서직과 기능직의 갈등이 컸다(사서직 $M=3.53$, 기능직 $M=3.68$). 집단 전체로 볼 때 보수에 대한 갈등이 전반적으로 매우 높게 나타난 것으로 보아, 타 직종에 비해 상대적으로 보수가 낮은 데 대한 불만이 크다는 것을 알 수 있다.

'승진 및 승진 절차의 불합리성에서 오는 갈등(문항 38)'에 있어서도 자격 구분에 따라 통계적으로 유의한 집단간 차이가 나타났으며, 자격 구분에 따른 네 집단 모두 갈등 수준에 차이가($\alpha=0.05$ $p=0.000$) 있었다. 그 중 1급 정사서의 갈등은 매우 높았다($M=3.79$). 또 다중 비교 검증 결과, 네 집단이 갈등 수준이 같은 두 개의 집단으로 나누어지며(1, 2급 정사서, 준사서/자격 없음) 사서 자격증이 없는 직원($M=2.82$)보다 사서들의 갈등 정도가 높았다. 그리고 직군에서도 사서직($M=3.58$)이 행정직($M=2.69$)보다 이 문제에 대해 크게 갈등을 느끼고 있다. '정부나 주민들의 도서관직에 대한 인식 부족으로 인한 갈등(문항 39)'에서도 각 도서관 조직구성원들은 높은

갈등을 겪고 있는 것으로 나타났다. 이는 도서관의 중요성에 대한 인식 제고를 위한 많은 홍보가 필요함을 느낄 수 있는 항목이다(문항 전체 $M=3.61$).

학력 구분에 따른 집단간 갈등의 수준에 있어서도 통계적으로 차이가($\alpha=0.05$ $p=0.000$) 있었다. 다중 비교 검증에서도 학력에 따른 네 집단이 두 개의 집단(전문대 이하/대학 이상)으로 나누어지며, 학력이 높을수록 갈등을 느끼는 정도가 높았다($M=3.88$). 직군에서도 사서직과 비사서직으로 인식의 차이가 나누어지며 사서직의 갈등이 높게 나타났다($M=3.94$). '외부환경이 기존 도서관 봉사 방법의 수정을 가져올 것이라는 것(문항 40)'에 대해서는 갈등의 수준이 전반적으로 높지 않았다.

'지역 사회 내 여러 사회교육시설의 활동과 공공도서관 활동의 영역이 겹치는데서 오는 갈등(문항 41)'도 문항 40에서와 같이 그리 높지는 않으나(전체 $M=3.00$) 학력이 높거나(대졸 $M=3.21$, 대학원졸 $M=3.13$), 정사서의 경우(1급 $M=3.11$, 2급 $M=3.44$)에는 갈등을 꽤 느끼고 있는 것으로 나타났다. 이와 같이 학력과 자격 구분에 따른 집단에서 통계적인 차이를 보이고 있으며, 각 집단 간 갈등의 수준에 차이를 나타내고 있다. 또한 다중 비교 검증 결과, 자격 구분에 따른 네 집단이 의식이 같은 두 개의 집단으로(사서/자격 없음) 나누어지고, 근무 경력에서는 두 개의 집단(10년 이하/11년 이상)으로 나누어짐으로써 근무 경력에 따른 갈등의 수준이 다를 수 있다.

이상의 조사 연구에서 밝혀진 공공도서관

〈표 11〉 공공도서관 조직구성원들의 갈등 수준 상위 15위

순위	문항 내용	평균값	갈등범주
1	일요일 개관 및 연장근무로 인한 갈등 (문항 15)	3.72	3
2	도서관직에 대한 인식 부족에서 오는 갈등 (문항 39)	3.62	6
3	타직종에 비해 상대적으로 낮은 보수로 인한 갈등 (문항 37)	3.56	6
4	승진 및 승진절차의 불합리로 인한 갈등 (문항 38)	3.39	6
5	직급 한정으로 인한 승급의 어려움에서 오는 갈등 (문항 33)	3.36	5
6	타관종과의 비교우위 순위에서 오는 갈등 (문항 36)	3.35	6
7	관장의 일방적인 지시 전달로 인한 갈등 (문항 20)	3.32	3
8	신분상 구분 내지, 차이로 인해 생기는 갈등 (문항 13)	3.31	2
9	전문지식 및 외국어 실력 부족에서 오는 갈등 (문항 17)	3.28	3
10	의견을 제시할수 없는 상황으로 인해서 오는 갈등 (문항 12)	3.25	2
11	특근, 야근으로 인한 갈등 (문항 16)	3.23	3
12	업무 처리시 상사와의 이견으로 인한 갈등 (문항 11)	3.19	2
13	이용자들이 무시하는 데서 오는 갈등 (문항 5)	3.16	1
14	근무 평정의 공정성 결여로 인한 갈등 (문항 29)	3.13	5
15	도서관목표와 개인목표 간의 불일치에서 오는 갈등 (문항 2)	3.10	1

(갈등범주 - 1 : 개인적 갈등 2 : 인간관계 갈등 3 : 근무관계 갈등
 4 : 직무관계 갈등 5 : 인사관계 갈등 6 : 환경·외부와의 갈등)

조직구성원이 겪는 갈등 원인별 15위까지는 〈표 11〉과 같다. 특히 환경 및 외부와의 관계에서 빚어진 갈등(문항 36, 37, 38, 39)이 수위를 차지하고 있으며, 그 다음은 조직내 개인간, 집단간에서 빚어진 갈등(문항 11, 12, 13, 15, 16, 17, 20, 29)으로 밝혀졌다.

5.3 공공도서관 조직구성원의 갈등 관리 정도

공공도서관 조직구성원들의 갈등 관리 정도를 다섯 가지로 나누어 5개의 독립변수에 따라 그 정도를 분석해 보았다.

각 자료에 대한 빈도와 백분율을 구한 뒤에 문항과 독립변수 간의 2 검증을 실시하여 집단간 통계적인 차이 여부를 살펴 보았다.

5.3.1 개인적 갈등 관리 정도

개인적 갈등에 있어서 구성원들의 관리 경향을 알아보기 위해(문항 7) 인적 특성별로 χ^2 검증을 실시한 결과 〈표 12〉에서 보는 바와 같이 각 집단별로 통계적으로 의미 있는 차이가 나타나지 않았다. 그러나 전체적인 관리 경향은 '방법 모색'에 남녀 모두 절반 이상이(50.80%) 응답했다. 다음으로 '방도 찾기'

〈표 12〉 개인적 갈등 관리 정도

구분		문항7		순응한다		회피한다		방법모색		방도찾기		적극적행동		χ^2
		freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%			
성별	남	7	9.09	12	15.58	33	42.86	20	25.97	5	6.49	0.16		
	여	18	7.69	37	15.81	125	53.42	33	14.10	21	8.97			
학력	고졸	7	6.86	20	19.61	50	49.02	17	16.67	8	7.84	0.57		
	전문대졸	6	8.22	13	17.81	36	49.32	9	12.33	9	12.33			
	대학졸	11	8.59	16	12.50	66	51.56	27	21.09	8	6.25			
	대학원졸	1	12.50	0	0.00	6	75.00	0	0.00	1	12.50			
자격 구분	1급정사서	1	11.11	0	0.00	7	77.78	0	0.00	1	11.11	0.52		
	2급정사서	10	7.41	16	11.85	75	55.56	23	17.04	11	8.15			
	준사서	8	9.09	17	19.32	42	47.73	16	18.18	5	5.68			
	자격없음	6	7.59	16	20.25	34	43.04	14	17.72	9	11.39			
직군 구분	행정직	4	15.38	7	26.92	9	34.62	4	15.38	2	7.69	0.35		
	사서직	10	6.85	17	11.64	83	56.85	24	16.44	12	8.22			
	기능직	11	7.91	25	19.99	66	47.48	25	17.99	12	8.63			
근무 경력	3년이하	5	9.26	11	20.37	25	46.30	9	16.67	4	7.41	0.52		
	4년-6년	6	10.91	8	14.55	29	52.73	9	16.36	3	5.45			
	7년-10년	4	6.67	9	15.00	31	51.67	15	25.00	1	1.67			
	11년-15년	5	6.76	10	13.51	41	55.41	10	13.51	8	10.81			
	16년-20년	4	8.51	8	17.02	25	53.19	4	8.51	6	12.77			
	20년이상	1	4.76	3	14.29	7	33.33	6	28.57	4	19.05			

(17.04%)에 응답했고 '문제를 회피한다'는 응답도 15.76%나 되었다(표 18 참조).

직군구분에서 볼 때 행정직은 문제를 '회피하거나 순응한다'에 42.30%가 응답한 반면에 사서직은 '문제를 해결할 수 있는 방법 모색'에 56.85%가 응답해 비교적 능동적으로 갈등을 관리하려는 경향을 나타내고 있다. 또한 학력이 높을수록(대학원졸 75%) 적극적인 대처 방안을 찾는 데 응답하고 있었다. 특히 사서 자격증이 없거나(20.25%) 기능직인 경우(19.99%)는 나타난 갈등의 문제에 대하여 회

피하려는 경향이 높았다.

5.3.2 개인간, 집단간 갈등 관리 정도

(1) 인간관계 갈등 관리 정도

인간관계에서 빚어지는 갈등 관리 정도를 알아보기 위해(문항14) 변수별로 χ^2 검증을 실시한 결과, 〈표 13〉에서 보는 바와 같이 자격구분($\alpha=0.05$ $p=0.00$)과 직군구분($\alpha=0.05$ $p=0.01$)에서 통계적으로 의미 있는 집단간 차이를 보였다. 즉 1급 정사서는 적극

적인 갈등 관리 방안을 모색하는(88.89%) 반면에, 2급 정사서는 1급 정사서에 비해 회피한다(22.96%)는 경향이 높고, 준사서는 순응한다(20.45%)는 경향을 많이 보이고 있었다. 그런가 하면 사서자격증이 없는 직원의 경우는 회피한다(27.85%)에 많은 응답을 한 것으로 나타났다.

직군 구분에서 보면 사서직 직원들은 방법을 모색하거나(54.79%) 방도를 찾는 경향(21.23%)을 보이고 있는 반면에, 기능직은

회피(27.34%)하는 경향이 높게 나타났다.

전체적인 관리 경향은 모두 '어느 정도 문제를 인식하고 해결할 수 있는 방법을 찾아본다'에 응답하고 있다(44.79%). 다음으로 '문제를 회피한다'(21.86%)와 '만족할 수 있는 방도를 찾아본다'(20.90%)라는 응답으로 거의 비슷하였다(〈표 18〉 참조). 그리고 특이한 점은 신입 직원들의 회피 경향이 높게 나타났다는 점이다(29.63%). 그러나 사서직으로 학력이 높거나 근무한지 오래된 구성원일수록

〈표 13〉 인간관계 갈등 관리 정도

구분		문항14		순응한다		회피한다		방법모색		방도찾기		적극적 행동		χ ²
		freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%			
성별	남	8	10.39	17	22.08	29	37.66	21	27.27	2	2.60	0.49		
	여	21	8.97	51	21.79	110	47.01	44	18.80	8	3.42			
학력	고졸	10	9.80	27	26.47	43	42.16	18	17.65	4	3.92	0.42		
	전문대졸	8	10.96	16	21.92	26	35.62	19	26.03	4	5.48			
	대학졸	11	8.59	25	19.53	64	50.00	26	20.31	4	1.56			
	대학원졸	0	0.00	0	0.00	6	75.00	2	25.00	0	0.00			
자격 구분	1급정사서	0	0.00	0	0.00	6	66.67	2	22.22	1	11.11	0.00		
	2급정사서	6	4.44	31	22.96	69	51.11	28	20.74	1	0.74			
	준사서	18	20.45	15	17.05	36	40.91	16	18.18	3	3.41			
	자격없음	5	6.33	22	27.85	28	35.44	19	24.05	5	6.33			
직군 구분	행정직	1	3.85	7	26.92	10	38.46	6	23.08	2	7.69	0.01		
	사서직	9	6.16	23	15.75	80	54.79	31	21.23	3	2.05			
	기능직	19	13.67	38	27.34	49	35.25	28	20.14	5	3.60			
근무 경력	3년이하	3	5.56	16	29.63	25	46.30	8	14.81	2	3.70	0.92		
	4년-6년	5	9.09	11	20.00	25	45.45	12	21.82	2	3.64			
	7년-10년	6	10.00	11	18.33	29	48.33	13	21.67	1	1.67			
	11년-15년	9	12.16	18	24.32	29	39.19	17	22.97	1	1.35			
	16년-20년	5	10.64	8	17.02	23	48.94	8	17.02	3	6.38			
	20년이상	1	4.76	4	19.05	8	38.10	7	33.33	1	4.76			

* 표는 통계적인 차이를 보이는 항목

적극적인 갈등 관리 방안을 모색하려는 경향을 보이고 있다.

(2) 근무관계 갈등 관리 정도

근무관계에서 빚어지는 갈등 관리 정도를 알아보기 위해(문항21) 변수별로 χ^2 검증을 실시한 결과, <표 14>에서 보는 바와 같이 자격 구분($\alpha=0.05$ p=0.04)과 직군 구분($\alpha=0.05$ p= 0.00), 그리고 근무 경력($\alpha=0.05$ p=0.03)에서 통계적으로 의미있는 집단간 차

이를 보였다. 즉 1급 정사서는 적극적인 갈등 관리 방안을 모색하는 반면에(77.78%), 준사서는 타 집단에 비해 순응하거나(11.36%), 회피(26.14%)하는 경향이 높았다. 사서자격증이 없는 직원의 경우 회피한다는 응답이 31.65%나 되었다.

직군 구분에서 보면 사서직 직원들은 방법을 모색하거나(59.59%) 방도를 찾는 방향(16.44%)을 보이고 있는 반면에, 행정직(26.92%)과 기능직(29.50%)은 사서직에 비

<표 14> 근무관계 갈등 관리 정도

구분		문항21		순응한다		회피한다		방법모색		방도찾기		적극적 행동		χ^2
		freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%			
성별	남	10	12.99	20	25.97	29	37.66	15	19.48	3	3.90	0.09		
	여	15	6.41	56	23.93	125	53.42	33	14.10	5	2.14			
학력	고졸	13	12.75	28	27.45	44	43.14	15	14.71	2	1.96	0.60		
	전문대졸	4	5.48	18	24.66	40	54.79	8	10.96	3	4.11			
	대학졸	8	6.25	29	22.66	65	50.78	23	17.97	3	2.34			
	대학원졸	0	0.00	1	12.50	5	62.50	2	25.00	0	0.00			
자격 구분	1급정사서	0	0.00	2	22.22	5	55.56	2	22.22	0	0.00	0.04		
	2급정사서	7	5.19	26	19.26	76	56.30	23	17.04	2	2.22			
	준사서	10	11.36	23	26.14	46	52.27	9	10.23	0	0.00			
	자격없음	8	10.13	25	31.65	27	34.18	14	17.72	5	6.33			
직군 구분	행정직	1	3.85	7	26.92	11	42.31	4	15.38	3	11.54	0.00		
	사서직	4	2.74	28	19.18	87	59.59	24	16.44	3	2.05			
	기능직	20	14.39	41	29.50	56	40.29	20	14.39	2	1.44			
근무 경력	3년이하	8	14.81	16	29.63	22	40.74	7	12.96	1	1.85	0.03		
	4년-6년	2	3.64	14	25.45	30	54.55	7	12.73	2	3.64			
	7년-10년	3	5.00	16	26.67	29	48.33	11	18.33	1	1.67			
	11년-15년	9	12.16	22	29.73	31	41.89	11	14.86	1	1.35			
	16년-20년	1	2.13	6	12.77	34	72.34	5	10.64	1	2.13			
	20년이상	2	9.52	2	9.52	8	38.10	7	33.33	2	9.52			

* 표는 통계적인 차이를 보이는 항목

해 회피하려는 경향이 높고 방안을 모색하려는 경향은 낮았다(기능직 40.29%).

근무 경력에서 보면 집단간 관리 정도의 차이는 근무 경력이 많을수록 근무 경력이 적은 구성원보다 오히려 적극적으로 갈등을 관리하려는 경향이 높게 나타났다(3년 이하 40.74%, 16~20년 72.34%). 그러나 전체적인 갈등 관리 경향은 모두 '문제를 인식하고 해결할 수 있는 방법을 찾아본다'에 응답한 사람(49.52%)이 많으나 '문제를 회피한다'는 응답도 24.44%

나 되었다. 또한 '문제를 해결할 수 있는 방법을 찾아본다' (15.43%)는 오히려 낮았다(〈표 18〉 참조).

(3) 직무관계 갈등 관리 정도

직무관계에서 빚어지는 갈등 관리 정도를 알아보기 위해(문항28) 변수별로 χ^2 검증을 실시한 결과, 〈표 15〉에서 보는 바와 같이 자격구분 ($\alpha=0.05$ p=0.00)과 직군구분 ($\alpha=0.05$ p= 0.00)에서 통계적으로 의미있는

〈표 15〉 직무관계 갈등 관리 정도

구분		문항28		순응한다		회피한다		방법모색		방도찾기		적극적 행동		χ^2
		freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%			
성별	남	7	9.09	20	25.97	34	44.16	13	16.88	3	3.90	0.92		
	여	28	11.97	59	25.21	106	45.30	32	13.68	9	3.85			
학력	고졸	17	16.67	30	29.41	35	34.31	15	14.71	5	4.90	0.07		
	전문대졸	6	8.22	19	26.03	31	42.47	11	15.07	6	8.22			
	대학졸	12	9.38	29	22.66	69	53.91	17	13.28	1	0.78			
	대학원졸	0	0.00	1	12.50	5	62.50	2	25.00	0	0.00			
자격 구분	1급정사서	0	0.00	2	22.22	5	55.56	2	22.22	0	0.00	0.00 *		
	2급정사서	8	5.93	29	21.48	76	56.30	21	15.56	1	0.74			
	준사서	15	17.05	23	26.14	39	44.32	8	9.09	3	3.41			
	자격없음	12	15.19	25	31.65	20	25.32	14	17.72	8	10.13			
직군 구분	행정직	3	11.54	5	19.23	8	30.77	8	30.77	2	7.69	0.00 *		
	사서직	6	4.11	28	19.18	87	59.59	22	15.07	3	2.05			
	기능직	26	18.71	46	33.03	45	32.37	15	10.79	7	5.04			
근무 경력	3년이하	7	12.96	17	31.48	21	38.89	6	11.11	3	5.56	0.74		
	4년-6년	5	9.04	18	32.73	24	43.64	6	10.91	2	3.64			
	7년-10년	8	13.33	16	26.67	28	46.67	7	11.67	1	1.67			
	11년-15년	12	16.22	14	18.92	34	45.95	11	14.86	3	4.05			
	16년-20년	3	6.38	9	19.15	23	48.94	10	21.28	2	4.26			
	20년이상	0	0.00	5	23.81	10	47.62	5	23.81	1	4.76			

* 표는 통계적인 차이를 보이는 항목

〈표 16〉 인사관계 갈등 관리 정도

구분		문항35		순응한다		회피한다		방법모색		방도찾기		적극적 행동		χ^2
		freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%			
성별	남	15	19.48	25	32.47	25	32.47	10	12.99	2	2.60	0.23		
	여	28	11.97	98	41.88	85	36.32	19	8.12	4	1.71			
학력	고졸	21	20.59	44	43.13	24	23.53	12	11.76	1	0.98	0.02		
	전문대졸	8	10.96	28	38.36	25	34.25	9	12.33	3	4.11		*	
	대학졸	14	10.94	50	39.06	55	42.97	7	5.47	2	1.56			
	대학원졸	0	0.00	1	12.50	6	75.00	1	12.50	0	0.00			
자격 구분	1급정사서	1	11.11	3	33.33	4	44.44	1	11.11	0	0.00	0.00		
	2급정사서	11	8.15	50	37.04	65	48.15	5	3.70	4	2.96		*	
	준사서	19	21.59	36	40.91	22	25.00	10	11.36	1	1.14			
	자격없음	12	15.19	34	43.04	19	24.05	13	16.46	1	1.27			
직군 구분	행정직	5	19.23	9	34.62	6	23.08	6	23.08	0	0.00	0.00		
	사서직	13	8.90	50	34.25	69	47.26	10	6.85	4	2.74		*	
	기능직	25	17.99	64	46.04	35	25.18	13	9.35	2	1.44			
근무 경력	3년이하	6	11.11	23	42.59	17	31.48	8	14.81	0	0.00	0.14		
	4년-6년	9	16.36	23	41.82	19	34.55	3	5.45	1	1.82			
	7년-10년	10	16.67	27	45.00	19	31.67	4	6.67	0	0.00			
	11년-15년	12	16.67	28	37.84	25	33.78	4	5.41	5	6.67			
	16년-20년	3	6.38	17	36.17	21	44.68	6	12.77	0	0.00			
	20년이상	3	14.29	5	23.81	5	23.81	4	19.05	0	0.00			

* 표는 통계적인 차이를 보이는 항목

집단간 차이를 보였다. 통계적으로 유의하지는 않지만 학력 간에서도 갈등 관리에 약간의 차이를 보이고 있다($\alpha=0.05, p=0.07$).

자격 구분에서 보면, 1, 2급 정사서는 방법을 모색하거나(1급 55.56%, 2급 56.30%) 방도를 찾는 경향을 보이고 있는 반면에, 자격증이 없는 구성원들은 오히려 문제를 회피하려는 경향이 더 높게 나타나서(회피 31.65%, 방법 모색 25.32%) 이에 대한 문제점이 대두되고 있다. 직군에서도 사서직은 기능직보다

적극적으로 갈등을 관리하려는 경향이 역시 높게 나타났다(사서직 59.59%, 기능직 32.37%). 기능직의 경우 적극적 방법모색(32.37%)보다 갈등의 문제를 회피하려는(33.03%) 경향을 보였다.

또한 통계적으로 유의하지는 않지만 학력간에서도 차이를 보이고 있는데, 학력이 높은 집단일수록 갈등의 문제를 적극적으로 관리하려는 경향(대졸 67.19%)을 보이고 있으며, 학력이 낮은 고졸 집단에서는 회피하는 경향

〈표 17〉 환경 및 외부와의 갈등 관리 정도

구분		문항42		순응한다		회피한다		방법모색		방도찾기		적극적 행동		χ^2
		freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%			
성별	남	10	12.99	19	24.68	37	48.05	10	12.99	1	1.30	0.94		
	여	24	10.26	63	26.92	117	50.00	26	11.11	4	1.71			
학력	고졸	18	17.65	29	28.43	44	43.14	10	9.80	1	0.98	0.01		
	전문대졸	5	6.85	23	31.51	36	49.32	6	8.22	3	4.11			
	대학졸	11	8.59	30	23.44	68	53.13	19	14.84	0	0.00			
	대학원졸	0	0.00	0	0.00	6	75.00	1	12.50	1	12.50			
자격 구분	1급정사서	2	22.22	0	0.00	6	66.67	0	0.00	1	11.11	0.05		
	2급정사서	9	6.67	31	22.96	75	55.56	18	13.33	2	1.48			
	준사서	14	15.91	26	29.55	38	43.18	10	11.36	0	0.00			
	자격없음	9	11.39	25	31.65	35	44.30	8	10.13	2	2.53			
직군 구분	행정직	2	7.69	8	30.77	11	42.31	4	15.38	1	3.85	0.04		
	사서직	11	7.53	29	19.86	87	59.59	16	10.96	3	2.05			
	기능직	21	15.11	45	32.37	56	40.29	16	11.51	1	0.72			
근무 경력	3년이하	4	7.41	12	22.22	27	50.00	11	20.37	0	0.00	0.36		
	4년-6년	9	16.36	16	29.09	24	43.64	5	9.09	1	1.82			
	7년-10년	7	11.67	22	36.67	26	43.33	4	6.67	1	1.67			
	11년-15년	10	13.51	18	24.32	36	48.65	7	9.46	3	4.05			
	16년-20년	2	4.26	10	21.28	28	59.57	7	14.89	0	0.00			
	20년이상	2	9.52	4	19.05	13	61.90	2	9.52	0	0.00			

* 표는 통계적인 차이를 보이는 항목

(29.41%)이 나타났다.

그러나 전체적인 관리 경향은 모두 '어느 정도 문제를 인식하고 해결할 수 있는 방법 모색'에 응답하고 있다(45.02%). 그런가 하면 '문제를 적극적으로 해결할 수 있는 방도를 찾아본다' (14.47%)보다는 '문제를 회피한다' (25.40%)는 쪽이 더 많았다(〈표 18〉 참조). 이를 보면 조직구성원들이 직무관계의 갈등 관리에 많은 어려움을 느끼고 있음을 알 수 있다.

(4) 인사관계 갈등 관리 정도

인사관계에서 빚어지는 갈등 관리 정도를 알아보기 위해(문항35) 변수별로 χ^2 검증을 실시한 결과, 〈표 16〉에서 보는 바와 같이 통계적으로 의미 있는 차이가 나타난 것은 학력 ($\alpha=0.05$ $p=0.02$), 자격 구분 ($\alpha=0.05$ $p=0.00$)과 직군 구분 ($\alpha=0.05$ $p=0.00$)으로 각 집단 간 갈등 관리에 차이가 있음을 보여주고 있다. 즉 학력이 높을수록 적극적인 갈등 관리 방안을 모색하는(87.50%) 반면에, 학력

〈표 18〉 공공도서관 조직구성원의 갈등 관리 행위

갈등 유형	갈등 관리 행위의 순위
개인적 갈등	방법모색 (50.80%) - 방도찾기 (17.04%) - 회피한다 (15.76%)
인간관계 갈등	방법모색 (44.79%) - 회피한다 (21.86%) - 방도찾기 (20.90%)
근무관계 갈등	방법모색 (49.52%) - 회피한다 (24.44%) - 방도찾기 (15.43%)
직무관계 갈등	방법모색 (45.02%) - 회피한다 (25.40%) - 방도찾기 (14.47%)
인사관계 갈등	회피한다 (39.55%) - 방법모색 (35.37%) - 순응한다 (13.83%)
환경·외부와의 갈등	방법모색 (49.52%) - 회피한다 (26.37%) - 방도찾기 (11.58%)

이 낮을수록(전문대졸 38.36% , 고졸 43.13%) 회피한다는 응답 비율이 높았다. 특이한 점은 다른 문항의 경우에는 갈등을 관리하기 위하여 해결 방안을 모색하거나 적극적인 대처를 하고 있지만 인사관계로 인한 갈등은 모르는 척하거나 회피하는 방법으로 갈등 관리를 하고 있는 것으로 나타났다(회피 39.55%, 방법모색 35.37%, 순응 13.83%) (〈표 18〉 참조).

자격 구분에서 볼 때, 1, 2급 정사서는 방법을 모색하는(1급 44.44%, 2급 48.15%) 경향을 보이고 있는 반면에, 준사서나 자격증이 없는 구성원들은 오히려 문제를 회피하는 경향이 더 높게 나타났다(준사서-회피 40.91% 방법모색 25.00% , 자격 없음-회피 43.04% 방법모색 24.05%).

직군에서도 사서직이 역시 기능직보다 적극적으로 갈등 관리를 하는 것으로 밝혀졌다(사서직 56.85%, 기능직 35.97%). 반면에 기능직 및 행정직의 경우 갈등의 문제를 회피하는 경향을 보였다(기능직 46.04%, 행정직 34.62%).

전체적인 갈등 관리 경향은 '문제를 인식하

고 해결할 수 있는 방법을 찾아본다'는 응답 (35.37%)보다 모르는 척하거나 회피한다는 응답이 더 많았다(39.55%).

인사관계에서 빚어진 갈등 관리에 있어서 특징은 비사서직과 여성, 그리고 학력이 낮거나 자격증이 없는 집단에서 회피하는 경향이 높았다.

5.3.3 환경 및 외부와의 갈등 관리 정도

환경 및 외부와의 갈등에서 빚어진 갈등 관리를 알아보기 위해(문항42) 변수별로 χ^2 검증을 실시한 결과, 〈표 17〉에서 보는 바와 같이 통계적으로 차이가 나타난 것은 학력($\alpha = 0.05$ $p = 0.01$), 자격 구분($\alpha = 0.05$ $p = 0.05$)과 직군 구분($\alpha = 0.05$ $p = 0.04$)으로 각 집단 간 갈등 관리에 차이가 있음을 보여주고 있다. 즉 학력이 높을수록 적극적인 갈등 관리 방법을 모색하는 (87.50%) 반면에, 학력이 낮을수록 회피한다(전문대졸 31.51% , 고졸 28.43%)는 비율이 높았다. 그러나 인사관계에서보다는 방안을 모색하는 경향이 더 높았다.

자격 구분에서 볼 때, 1, 2급 정사서는 방법을 모색하거나 방도를 찾는 경향(1급 66.67%, 2급 55.56%)을 보이고 있는 반면에, 준사서는 오히려 문제를 회피하거나 순응하는 것(순응 및 회피 45.46%, 방법모색 43.18%)으로 나타났다.

직군에서도 역시 사서직이 다른 구성원보다 적극적으로 갈등 관리를 하는 것으로 밝혀졌다(59.59%). 기능직 및 행정직의 경우 사서직에 비해 갈등 문제를 회피하는 경향을 보였다(기능직 32.37%, 행정직 30.77%, 사서직 19.86%).

전체적인 갈등 관리 경향은 '문제를 인식하고 해결할 수 있는 방법을 찾아본다'는 응답(49.52%)이 많았고, 모르는 척하거나 회피한다(26.37%)는 응답이 그 다음으로 많았다(〈표 18〉 참조). 그리고 비사서직과 근무 경력이 적은 집단, 그리고 학력이 낮거나 자격증이 없는 집단에서 회피하는 경향이 높았다.

이상의 조사연구에서 밝혀진 공공도서관 조직구성원의 갈등 관리 행위 3위까지는 〈표 18〉과 같다.

대부분 '어느 정도 문제를 인식하고 해결할 수 있는 방법을 찾아 본다'에 응답하고 있으나, 유독 인사관계로 빚어진 갈등 관리에 있어서는 회피한다는 행위가 수위를 차지하고 있음을 알 수 있다. 그리고 갈등 관리의 소극적 행위인 '순응한다'와 적극적 행위인 '문제 해결을 위하여 적극적으로 행동한다'의 순위는 넷째, 다섯째로 응답 비율은 각각 10% 이하로 매우 낮게 나타났다.

6. 결 론

이 조사연구는 우리 나라 공공도서관 조직 구성원의 갈등 수준 및 갈등 관리 정도를 알아보기 위해 서울시 지역 내 공립 공공도서관 11개관을 군집표집하여 설문지에 의한 조사를 실시하였다.

이 조사연구를 통해서 밝혀진 사실을 요약하여 결론을 내리면 다음과 같다.

(1) 우리 나라 공공도서관 조직구성원의 갈등 수준은 전반적으로 적정 갈등 수준보다 높다.

(2) 갈등 수준에 있어서 남녀간 차이는 갈등 요인별로 다소 차이는 있으나 전체적으로는 비슷하며, 학력이 높을수록, 그리고 근무경력 7~10년 사이의 중견 사서들의 갈등 수준이 높은 편이고, 사서 중 1, 2급 정사서 그룹의 갈등이 행정직 및 기능직보다 높다.

(3) 개인 내 갈등에 있어서는 여자집단에 비해 남자집단의 갈등 수준이 약간 높으며, 특히 '인정'과 '이직' 문제에 있어서 여자집단보다 남자집단의 갈등 수준이 높다.

(4) 조직 내 갈등에 있어서 인간관계로 빚어진 갈등 중 상사와의 갈등 수준이 가장 높으며, 특히 남자집단이 여자집단보다 더 갈등을 느끼고 있다. 근무관계로 빚어진 갈등은 과업 중심에 따른 갈등을 제외하고는 전반적으로 높으며, 직무로 빚어진 갈등 중 역할 갈등에 있어서 여성집단이 남성집단보다 더 갈등을 보이고 있다. 인사관계로 빚어진 갈등은 조직 내 갈등 중 가장 높다. 특히 상위직 한정으로 인한 기대감 상실 및 인사 적체에 대해서는 남녀 모두 갈등 수준이 높다.

(5) 사회내 갈등은 개인내 갈등과 조직내 갈등에 비해 갈등 수준이 현저히 높다.

(6) 갈등 관리의 정도에 있어서는 문제를 인식하고 해결할 수 있는 방법을 모색하는 경향이나 단 인사관계로 빚어진 갈등 문제만은 회피한다는 응답이 제일 많았다.

이상의 사실 중 공공도서관 조직구성원들이 사회 내에서 겪는 갈등이 가장 심각하다는 사실과 인사관계에서 빚어진 갈등 관리에 있어서 회피한다는 사실에 대해서 많은 논의와 해결책이 있어야 할 것으로 생각한다.

참고문헌

- 문화체육부. 1997. 97년도 전국 공공도서관 현황. 서울 : 문화체육부.
- 백항기. 1984. 대학도서관 사서의 역할갈등과 직무만족간의 관계에 관한 연구(석사학위 논문). 성균관대학교 대학원.
- 양병훈. 1996. "한국 도서관 통계로 본 여성사서직의 인력구조에 관한 현황 분석" *圖書館文化* 37(1) : 5-14.
- 윤희운. 1996. "공공도서관계의 당면과제와 해결 방안" *圖書館文化* 37(1) : 15-37.
- 이재규. 1985. 집단간 갈등수준의 측정(박사학위 논문). 경북대학교 대학원.
- 이흥기. 1989. 조직내 갈등 측정과 그 관리방안(석사학위 논문). 경북대학교 경영대학원.
- 한국도서관협회. 1996. 한국도서관 통계 1996. 서울 : 한국도서관협회.
- 한두완. 1993. 대학도서관 조직구성원의 갈등 관리에 관한 연구(박사학위 논문). 연세대학교 대학원
- Allred, Carol B. 1987. "The Anatomy of Conflict : Some Thoughts on Managing Staff Conflict". *Law Library Journal* 79(4) : 7-32.
- Brown, L. D. 1983. *Managing Conflict at Organizational Interfaces*. Reading, Mass. : Addison-Wesley Publishing Co.
- Bubrin, Andrew. 1988. *Human Relations : A Job Oriented Approach*, 4th ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc.
- Bundy, Mary Lee. 1966. "Conflict in Libraries". *College and Research Libraries* 27(4) : 253-262.
- Chung, K. H. and Megginson, L. C. 1981. *Organizational Behavior*. New York : Harper and Row.
- Coser, Lewis A. 1956. *The Functions of Social Conflict*. Glencoe, Illinois : Free Press.
- Dahrendorf, Ralf. 1959. *Class and Class Conflict in Industrial Society*.

- Stanford, California : Stanford University Press.
- Darling, John R. and Cluft, E. Dale. 1987. "Managing Interpersonal Conflicts in University Library" *Library Administration and Management* 1(1) : 16-22.
- Gibson, James L. Ivancevich, John M. and Donnelly, James H. Jr. 1982. *Organizations : Behavior, Structure, Processes*, 5th ed. Texas : Business Publications Inc.
- Hambleton, Alixe Lyons. 1980. *The Elementary School in Ontario : A Study of Role Perception, Role Conflict, and Effectiveness* (Ph D. dissertation). University of Toronto.
- Hodge, B. J. and Anthony, William P. 1988. *Organization Theory*, 3rd ed. Boston : Ally and Bacon, Inc.
- Kahn, R. L. 1978. "Field Studies of Power in Organization" in Kahn, R. L. and Boulding, E. ed. *Power and Conflict in Organizations*. New York : Basic Books.
- Kathman, Jane McGurn and Kathman, Michael D. 1990. "Conflict Management in the Academic Library". *The Journal of Academic Librarianship* 16(3) : 145-149.
- Katz, D. and Kahn, R. L. 1978. *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Litterer, J. A. 1965. "Managing Conflict in Organizations". *Proceedings of 8th Annual Midwest Management Conference*. Southern Illinois University.
- Luthans, Fred. 1985. *Organizational Behavior*, 4th ed. New York : McGraw-Hill.
- March, J. G. and Simon, H. A. 1966. *Organizations*. New York : John Wiley & Sons Inc.
- Molnarn, Joseph J. and Rogers, D. L. 1979. "A Comparative Model of Interorganizational Conflict". *Administrative Science Quarterly* 24 (3) : 405-425.
- Murray, Edward J. 1968. "Conflict Psychological Aspects" in David Sills ed. *International Encyclopaedia of the Social Science*, vol. 3 : 220-225. New York : The Macmillan Co. and The Free Press.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G. and Jauch, L. R. 1980. *Organization Theory*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Pettas, William and Gilliland, Steven L. 1992. "Conflict in the Large Academic Library : Friend or Foe?" *The Journal of Academic Librarianship* 18(1) : 24-29.

- Pondy, Louis R. 1967. "Organizational Conflict : Concepts and Models". *Administrative Science Quarterly* 12(2) : 296-320.
- Reitz, H. J. 1981. Behavior in *Organizations*, 2nd ed. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc.
- Robbins, Stephen P. 1974. *Managing Organizational Conflict*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall Inc.
- _____, 1978. "Conflict Management and Conflict Resolution are not Synonymous Terms". *California Management Review* 21(2) : 69.
- _____, 1984. *Essentials of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall Inc.
- Robey, D. 1982. *Designing Organizations : A Macro Perspective*. Homewood : Richard D. Irwin Inc.
- Stead, Bette Ann and Scamell, Richard W. 1980. "A Study of the Relationship of Role Conflict, the Need for Role Clarity, and Job Satisfaction for Professional Librarians". *Library Quarterly* 50(3) : 310-323.
- Thomas, Kenneth. 1976. "Conflict and Conflict Management" in Marbin D. Dunnette ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 891. Chicago : Rand McNally.
- Walton, Richard E. 1969. *Interpersonal Peacemaking : Confrontation and Third Party Consultation*. Reading, Mass : Addison-Wesley Publishing Co.
- Walton, Richard E. and Dutton, John M. 1969. "The Management of Interdepartmental Conflict : A Model and Review". *Administrative Science Quarterly* 14(1) : 73-84.

[부 록]

공공도서관 조직구성원의 갈등 현상에 관한 설문지

* 다음 질문 항목을 잘 읽으시고 그 내용에 대해 문제의식이나 갈등을 느끼고 있다고 생각하시면 그 정도에 따라

1. 전혀 그렇지 않다고 생각하시면	"전혀"	(1)
2. 그렇지 않은 편이라고 생각하시면	"거의"	(2)
3. 경우에 따라 그렇다고 생각하시면	"보통"	(3)
4. 자주 그렇다고 생각하시면	"자주"	(4)
5. 정말 언제나 그렇게 생각하시면	"항상"	(5) 중

해당 번호에 ○표를 해 주십시오.

I. 개인내 갈등 - 개인적 갈등 -

- | | (전혀) | (거의) | (보통) | (자주) | (항상) |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. 개인의 가치관 또는 식견 차이로 인해 도서관직의 사명(감)에 대해 갈등(적대 감정, 긴장, 대립, 마찰, 경쟁, 좌절감 등 - 이하 다 같음)을 느낀다. | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 2. 도서관의 목표와 개인의 목표가 일치하지 않을 경우 갈등을 느낀다. | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 3. 개인의 발전 및 사회의 진출을 위해 이직을 해야 할 것인가의 문제로, 또는 다른 직장으로 옮길 것을 권유 받았을 때 고민하거나 갈등을 느낀다. | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 4. 읽는 것을 좋아해야 하는데 일에 시달려 그렇지 못할 때 갈등을 느낀다. | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 5. 이용자들에게 친절한 봉사를 하려고 노력 하지만 이용자들이 도서관직원을 무시하는 것같은 생각이 들때 갈등을 느낀다. | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 6. 성격상 비사교적이고 직장 분위기에 어울리지 못해서 갈등을 느낀다. | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 7. 위의 상황에서 귀하는 어떻게 행동하시는지요?
같거나 비슷한 내용을 하나만 골라 해당 번호에 ○표 해 주십시오. | | | | | |

- () - 1. 자신의 문제로 돌리고 순응한다.
- () - 2. 별로 생각하고 싶지 않기 때문에 모르는 척 하거나 회피해 버린다.
- () - 3. 어느 정도 문제를 인식하고 해결할 수 있는 방법을 찾아본다.
- () - 4. 문제를 해결하기 위해 만족할 수 있는 방도를 찾아본다.
- () - 5. 적극적으로 문제를 해결하기 위해 행동하는 편이다.

Ⅱ. 조직내 갈등 - 개인간, 집단간 갈등 -

1. 인간관계

- | | (전혀) | (거의) | (보통) | (자주) | (항상) |
|---|------|------|------|------|------|
| 8. 동료 직원 간에 업무상 의사 소통이 원활히 이루어지지 않을 경우 갈등을 느낀다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. 동료 직원 간의 관계에서 친한 사람들끼리만 친교를 가지려고 할 때 갈등을 느낀다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. 동료 직원 간에 학연, 지연 등으로 파벌 조성이 생기는 경우 갈등을 느낀다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. 목표 지향 및 업무 처리에 있어서 상사와 부하 간에 이견이 있을 때 갈등을 느낀다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. 상사의 일방적인 명령이나 지시로 의견을 제시할 수 없는 상황일 때 갈등을 느낀다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. 사서직, 행정직, 기능직의 신분상 구분 내지 차이로 인해 상대방에게 불신을 받거나 편견을 갖고 있다는 생각이 들 때 갈등을 느낀다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. 위의 상황에서 귀하는 어떻게 행동하시는지요?
같거나 비슷한 내용을 하나만 골라 해당 번호에 ○표 해 주십시오. | | | | | |
| () - 1. 자신의 문제로 생각하고 순응하는 편이다. | | | | | |
| () - 2. 별로 생각하고 싶지 않기 때문에 모르는 척하거나 회피해 버린다. | | | | | |
| () - 3. 어느 정도 문제를 인식하고 해결할 수 있는 방법을 찾아본다. | | | | | |
| () - 4. 문제를 해결하기 위해 만족할 수 있는 방도를 찾아본다. | | | | | |
| () - 5. 적극적으로 문제를 해결하기 위해 행동하는 편이다. | | | | | |

Ⅱ. 조직내 갈등 - 개인간, 집단간 갈등 -

2. 근무관계

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 15. 일요일 개관 및 평일의 연장근무에 따른 개인생활 불편으로 인해 갈등을 느낀다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. 예정에 없는 특근, 야근 때문에 사생활 영위에 갈등을 느낀다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. 직무에 관한 전문지식, 또는 외국어(한문 포함) 실력이 부족하다고 생각이 들 때 갈등을 느낀다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. 도서관 업무 수행에 있어서 전산 기술이 서투르거나 모를 때, 또는 도서관 전산화로 인해서 스트레스를 받을 때 갈등을 느낀다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. 도서관 운영에 있어서 인화 중심보다 과업 중심으로 이루 | | | | | |

Ⅱ. 조직내 갈등 - 개인간, 집단간 갈등 -

4. 인사관계

- | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|
| 29. 근무 평정이 공정성을 잃었다고 생각이 들 때 갈등을 느낀다. | (전혀) | (거의) | (보통) | (자주) | (항상) |
| | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 30. 관내 부서 배정 또는 직책(업무 분장 및 보직) 부여에 있어서 공정성을 잃고 있다고 생각이 들 때 갈등을 느낀다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 31. 순환근무제(rotation)가 규정대로 안 지켜지거나 무원칙하게 일부 직원에게만 수시로 자리 바꿈이 이루어질 때 갈등을 느낀다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 32. 승진 또는 승진시험(후보) 추천에 원칙이나 객관성이 무시되었다고 생각이 들 때 갈등을 느낀다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 33. 상위 직급의 한정, 또는 상위직 자리가 없어 승급이 어려울 것이라는 생각이 들 때 갈등을 느낀다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 34. 관할당국이 시교육위원회 또는 지방 자치단체로 이원화되어 있어 인사, 재정, 협력 등의 문제로 갈등을 느낀다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 35. 위의 상황에서 귀하는 어떻게 행동하시는지요?
같거나 비슷한 내용을 하나만 골라 해당 번호에 ○표 해 주십시오. | | | | | |
| () - 1. 자신의 문제로 생각하고 순응하는 편이다. | | | | | |
| () - 2. 별로 생각하고 싶지 않기 때문에 모르는 척하거나 회피해 버린다. | | | | | |
| () - 3. 어느 정도 문제를 인식하고 해결할 수 있는 방법을 찾아본다. | | | | | |
| () - 4. 문제를 해결하기 위해 만족할 수 있는 방도를 찾아본다. | | | | | |
| () - 5. 적극적으로 문제를 해결하기 위해 행동하는 편이다. | | | | | |

Ⅲ. 사회내 갈등 - 환경 및 외부와의 갈등 -

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 36. 역할 및 대우에 있어서 타 관종과의 비교우위 순위에서 뒤진다는 생각이 들 때 갈등을 느낀다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 37. 타 직종에 비해 상대적으로 보수가 적다고 생각이 들 때 갈등을 느낀다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 38. 일반직 공무원에 비해 도서관 직원의 승진 및 승진 절차가 불합리하다는 생각이 들 때 갈등을 느낀다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 39. 오늘날 정보에 대해서는 높은 의미를 두지만 정작 정보봉사를 주도하는 도서관직에 대한 정부 및 주민의 인식이 그렇지 않다고 생각이 들 때 갈등을 느낀다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 40. 상업용 데이터 베이스 등과 같은 외부 환경이 도서관의 기존 봉사 방법을 수정토록 할 것이라는 생각이 들 때 갈등을 느낀다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

41. 지역사회내 교육문화센터나 시청각센터, 매스커뮤니케이션센터 등과 같은 사회교육 시설의 활동이 공공도서관의 역할과 겹치거나 경계가 없어지고 있다고 생각이 들 때 갈등을 느낀다. 1 2 3 4 5

42. 위의 상황에서 귀하는 어떻게 행동하시는지요?
 같거나 비슷한 내용을 하나만 골라 해당 번호에 ○표 해 주십시오.

- () - 1. 자신의 문제로 생각하고 순응하는 편이다.
- () - 2. 별로 생각하고 싶지 않기 때문에 모르는 척하거나 회피해 버린다.
- () - 3. 어느 정도 문제를 인식하고 해결할 수 있는 방법을 찾아본다.
- () - 4. 문제를 해결하기 위해 만족할 수 있는 방안을 찾아본다.
- () - 5. 적극적으로 문제를 해결하기 위해 행동하는 편이다.

※ 설문지의 결과를 해석하는데 도움이 될 귀하의 몇가지 인적사항에 대해 해당란에 ○표 및 기입해 주십시오.

43. 성별 : 1) 남 자 () 2) 여 자 ()
44. 학 력 : 1) 고 졸 () 2) 전문대학 졸 ()
 3) 대학 졸 () 4) 대학원 졸 ()
45. 자격 구분 : 1) 1급 정사서 () 2) 2급 정사서 ()
 3) 준 사 서 () 4) 사서자격 없음 ()
46. 직군 구분 : 1) 행정직 _____ 급 ()
 2) 사서직 _____ 급 ()
 3) 기능직 _____ 급 ()
47. 근무 경력 : 1) 3년 이하 () 2) 4년~6년 ()
 3) 7년~10년 () 4) 11년~15년 ()
 5) 16년~20년 () 6) 20년 이상 ()