

성격유형이 갈등관리유형 선호에 미치는 영향에 관한 연구

정범석* · 양기동**

<목 차>	
I. 서론	Ⅰ. 연구결과
II. 선행연구 고찰	VI. 결론
III. 연구가설의 설정	참고문헌
IV. 연구방법	Abstract
1. 측정도구	
2. 표본 및 통계방법	

I. 서 론

조직 내 개인은 다양한 욕구와 역할을 가지고 있다. 이러한 욕구와 역할들은 서로 복잡하게 얽혀 상충되기도 하고 그것이 실현되는 방법도 다양하다. 또한 개인의 동기요인과 추구하는 목표에는 여러 가지 형태의 장애가 있을 수 있으며 기대한 목표 자체에도 긍정적인 면과 부정적인 측면이 동시에 내포되어 있다. 이러한 제반 특성이 인간의 적응과정을 복잡하게 하여 개인에게 갈등을 유발시키기도 한다.

조직이 거대화되고 복잡화해질수록, 경쟁적인 조직 분위기가 확산될수록 더욱 더 보편적인 현상으로 나타나는 갈등은 긍정적인 기능도 수행하지만 대부분 조직에 심각한 부작용을 초래하고 목표달성의 노력을 분산시키기도 한다. 또한 갈등은 조직구성원의 심리상태에 부정적인 영향을 미치기도 한다. 그 결과 갈등은 조직구성원들에게 적개심, 긴장 및 불안감, 스트레스를 경험하게 한다.

* 유한대학 경영정보과 교수
** 유한대학 강사, 경영학 박사

인간을 상대하는 고객서비스 담당자의 경우 고객층이 점차 다양해지고 이들의 욕구 역시 다양화되고 계속 변화하므로, 고객들의 개별적인 욕구를 조직이 만족시켜 주지 못하거나, 만족시켜 주지 않을 것이라고 지각할 때 직무에 불만족을 느끼거나 몰입하는 정도가 떨어질 것이다. 또한 고객이 서비스업체에 대하여 평가하는 기준은 고객이 받는 서비스이므로, 고객은 항상 정당하다는 원칙을 토대로 종업원들은 직무를 수행하고 있다. 이와 같은 직무수행과정에서 정서적 불일치가 생길 수 있고, 이는 정서적 탈진상태인 소진으로 발전되기 쉽다. 소진으로 인하여 나타나는 심리적 결과는 조직몰입 감소나 이직의도 같은 직무에 대한 태도로 나타난다. 따라서 이러한 현상이 반복되면 될수록 종업원에게 부과된 목표는 점점 더 달성하기 어려워지기 때문에, 종업원들은 목표달성과 관련해서 개인 내 갈등을 일으키기 쉽다.

또한 사회 심리적 수준에서 볼 때, 같은 부서내의 동료 간이나 상사·부하 간, 그리고 부서 간에 발생하는 갈등은 조직구성원의 삶의 질에 적지 않은 영향을 미친다고 볼 수 있다. 더구나 연봉제 도입이나 정리해고 현상처럼 조직에 경쟁적인 분위기가 확산될수록 위와 같은 사회 심리적 수준에서의 갈등은 더욱 보편적인 현상으로 나타나게 된다. 따라서 갈등은 개인이나 집단의 기대 혹은 목표 지향적 행위가 타인이나 다른 집단 혹은 조직에 의해 좌절되거나 차단되는 상황에서 발생된다고 유추할 수 있다.

개인의 행동은 개인이 환경에 반응하고 상호 작용하는 독특한 방식인 성격과 학습을 통해 형성되어 잠재해 있다가 주위 환경이나 상황이 적합하게 되면 표면으로 표출되어지는 욕구에 의해 영향을 받는다. 또한 인간은 일정한 물리적, 사회적, 문화적 환경으로부터 영향을 받는 존재이므로 그의 지위나 그가 속해 있는 조직 또는 조직 내에서 부여받은 역할 등으로부터 영향을 받게 된다.

또한 커뮤니케이션과 의사결정 등 조직체에서의 모든 업무가 조직체를 구성하고 있는 각 소집단에서 이루어지고 있고, 개인의 과업도 같이 일하는 구성원들의 협조를 통하여 이루어지고 있는 현상만을 보아도 소규모 집단은 개인과 조직체를 연결시켜 주는 위치에서 한편으로는 개인행동에 영향을 주고 또 한편으로는 조직체에 영향을 주고 있다. 따라서 조직구조 내에서의 소집단개념인 과업집단의 기능이나 특성(과업집단의 동질성, 집단목표의 명료성, 집단의 응집성, 의사소통채널의 개방성, 내부분열의 정도), 개인의 욕구성향이나 성격 그리고 조직구조에 따라 조직구성원들이 취할 수 있는 갈등관리유형에는 차이가 있을 것이라고 유추할 수 있다.

따라서 본 연구의 목적은 갈등당사자들은 조직구조, 과업집단의 특성 그리고 개인의 특성과 같은 여러 가지 요인들을 복합적으로 고려하여 갈등관리유형을 선호한다는 전제하에, 조직구조, 과업집단의 특성 그리고 개인의 욕구특성이 갈등관리유형 선호에 영향을 미치는 정도가 개인의 성격유형에 따라 차이가 나는지 알아 보는데 있다.

II. 선행연구고찰

갈등관리유형의 선호와 관련된 몇몇의 연구에서는 갈등 당사자 개인의 성향이나 성격과 같은 개인차에 따라 갈등관리유형 선호에 차이가 있다는데 연구의 초점을 두었다. 이러한 연구에서 사용된 개성변수들은 주로 문제해결스타일과 욕구의 강도에 두고 있다. 문제해결스타일(problem solving style)에 따른 갈등관리유형의 선호형태에 관점을 둔 연구에서는, 문제해결스타일이라는 개성규모를 인식(감각-직관력), 의사결정(사고-감정), 접근(판단-인지), 적응(외향성-내향성)의 형태로 구분하였다.

Kilman and Thomas(1975)는 86명의 남자 대학원생을 대상으로 Myers-Briggs Type Indicator(Myers, 1962)와 Thomas-Kilman의 Mode 측정도구(Thomas & Kilman, 1974; Thomas, 1976)를 이용하여 갈등당사자의 개성에 따른 갈등관리유형을 조사하였다. 연구결과 외향성-내향성과 관련된 개성규모는 갈등관리유형 중 회피에 대한 선호와 통계적으로 유의한 긍정적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 사고-감정과 관련된 개성규모는 갈등관리유형 중 배려에 대한 선호와 통계적으로 유의한 긍정적인 관계가 있는 것으로 나타났다.

한편 Chanin and Schneer(1984)는 BBA과정에 있는 상급반 학생 94명을 표본¹⁾으로 하여 갈등당사자의 개성에 따른 갈등관리유형을 조사하였다. 연구결과를 보면 사고-감정과 관련된 개성규모는 갈등관리유형 중 회피형태를 제외한 나머지 반응형태와 유의적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉, 감정적인 성향을 가진 사람들은 타협(compromise)과 배려유형을 통하여 갈등을 관리하는 경향이 있고 반면에 사고적인 성향을 가진 사람들은 경쟁이나 협력의 유형을 통하여 갈등을 관리하는 경향이 있다.

1) 갈등이 어느 정도 통제된 상황 하에서 실시된 3개월 동안의 경영모의게임에 참여한 학생을 대상으로 선정

또한 욕구의 강도(need strength)라는 개인의 특성에 따른 갈등관리유형의 선호 형태에 관점을 둔 연구에서는, 욕구의 강도라는 개성규모를 성취욕구, 친교욕구, 지배욕구, 공격욕구의 형태로 구분하였다.

Lawrence and Lorsch(1967)는 갈등당사자의 욕구강도에 따른 갈등관리형태를 조사하기 위하여 근로자들을 표본으로 하는 현장연구를 하였다. 그 결과 성취욕구가 강한 사람들은 최적의 해결안에 도달하기 위하여 갈등관리유형 중 대면(confront)의 형태를 선호하는 것으로 나타났다.

Bell and Blankency(1977)는 갈등당사자의 욕구강도와 갈등관리형태 사이의 관계를 조사하기 위하여 64명의 학생과 19명의 현장 근로자들을 표본으로 하였다. 연구에서 욕구강도는 Edwards Personal Preference Schedule(Edwards, 1959)이라는 도구를 사용하여 측정하였다. 그 결과 성취욕구와 갈등관리유형 중 협조형태는 통계적으로 유의한 긍정적인 상관관계가 있으며, 또한 친교욕구와 갈등관리유형 중 배려형태는 약한 긍정적인 상관관계는 있으나 통계적으로는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

Jones and Melcher(1982)는 갈등당사자의 욕구강도와 갈등관리유형 사이의 관계를 조사하기 위하여 MBA과정 중에 있는 136명의 학생들을 표본으로 하였다. 표본 집단의 욕구강도를 측정하기 위하여 Edwards Personal Preference Schedule(Edwards, 1959)이라는 측정도구를 사용하였다. 연구결과를 보면 친교욕구가 높은 사람은 서로의 우호관계를 위협하는 강압과 같은 갈등관리유형을 선호하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 친교욕구는 갈등관리유형 중 경쟁의 형태와 부정적인 상관관계가 있는 반면에 배려의 형태와는 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

Schneer and Chanin(1987)은 갈등당사자의 욕구강도와 갈등관리유형 사이의 관계를 조사하기 위하여 경영정책과목을 수강하는 BBA과정에 있는 학생들로 3년 동안 경영모의게임에 참여한 학생 212명을 표본으로 하였다. 표본 집단의 욕구강도와 갈등관리유형을 측정하기 위하여 MODE(Kilmann & Thomas, 1977)라는 갈등관리에 관한 척도와 Manifest Need Questionnaire(Steers and Braunstein, 1976)라는 욕구에 관한 척도를 사용하였다. 연구결과를 보면, 지배욕구는 갈등관리유형 중 경쟁의 형태와 긍정적인 상관관계가 있는 반면에 배려의 형태와는 부정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 친교욕구는 갈등관리유형 중 경쟁의 형태와 부정적인 상관관계가 있는 반면에 배려의 형태와는 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

양기동(1995)은 갈등당사자의 욕구강도와 갈등관리유형 사이의 관계를 조사하기 위하여 172명의 근로자들을 대상으로 설문조사하였다. 표본 집단의 갈등관리유형을 측정하기 위하여 라힘(Rahim, 1983)의 갈등관리에 관한 척도와 Manifest Need Questionnaire(Steers and Braunstein, 1976)라는 욕구에 관한 척도를 사용하였다. 연구결과를 보면 개인의 욕구 중 친교욕구만이 갈등관리유형 중 통합형태를 유의적으로 설명하고(정의 상관관계) 있는 것으로 나타났다. 또한 개인의 욕구 중에서 지배욕구는 갈등관리유형 중 지배형태를 유의적으로 설명하고(정의 상관관계) 있는 것으로 나타났다.

이와 같이 위에서 언급된 연구들 대부분은 개인적인 욕구나 개성에 따라, 갈등당사자들이 갈등관리유형 중 어떠한 유형을 선호하는지에 대한 연구를 수행하였다. 그러나 이러한 연구결과들은 서로 다른 조직구조를 가진 기업에 적용하는데 있어서는 한계점을 가지고 있다고 볼 수 있다. 이러한 점을 고려하여 Nicholson and Goh(1983)는 기업의 조직구조변수와 역할갈등이나 역할모호성과의 관계가 두개의 서로 다른 작업환경 하에서 차이가 나는지에 대해서 조사하였다. 연구결과를 보면, 제조업 환경에서 조직구조변수는 역할갈등과 관계가 없는 것으로 나타났다. 반면에 역할모호성은 작업환경에 관계없이 조직구조변수들을 유의적으로 설명하고(부의 상관관계) 있는 것으로 나타났다.

이광로·양기동(1999)은 집단중심성이 강한 한국의 금융업 종사자들과 권력중심성이 강한 태국²⁾의 금융업 종사자 간에는 조직문화특성에 따른 갈등관리유형의 선호에 차이가 있는지 연구 조사하였다. 연구결과 한국에서는 갈등발생시 통합유형을 우선시하고 이 유형으로 해결되지 않을 경우에는 회피나 배려보다는 타협유형을 선호하는 것으로 나타났다. 따라서 문제해결에 시간이 많이 걸리며, 타협마저도 실패할 경우에는 갈등당사자간의 갈등은 더욱 심해지는 경향이 있다. 반면에 태국에서는 타협유형을 우선시하고 이 유형으로 해결되지 않을 경우에는 통합이나 지배유형보다는 회피나 배려를 선호하기 때문에 갈등문제를 빠르게 해결할 수 있는 것으로 나타났다.

나윤기·양기동(1996)은 기업의 조직구조특성과 갈등당사자들이 선호하는 갈등관리유형 사이의 관계를 조사하기 위하여 6개회사(3개의 업종) 180명의 근로자들을 대상으로 설문조사하였다. 표본 집단의 갈등관리유형을 측정하기 위하여

2) Hofstede(1980)의 개인·집단중심성, 권력중심성, 불확실회피성 그리고 남성·여성중심성 등 네 가지의 가치와 행동측면에 관한 연구변수 중 남성·여성중심성을 제외한 세 가지 요소만을 토대로 두 나라의 조직문화를 비교하였음.

Rahim(1983)의 갈등관리에 관한 척도와 조직구조변수를 측정하기 위하여 공식화, 집단화 그리고 일상화라는 척도를 사용하였다. 연구결과를 보면 공식화의 정도가 높은 조직구조일수록 당사자들은 갈등관리방법 중 통합형태를 선호하는 것으로 나타났다. 반면에 집단화나 일상화를 나타내는 조직구조변수는 갈등관리유형과 통계적으로 유의한 것으로 나타나지 않았다.

이와 같이 기업의 조직구조와 갈등관리유형과의 관계를 분석한 연구에서는 한 조직 내에서 서로 다른 과업기능을 가진 소규모집단의 구성원들 간에는 과업의 특성에 따라 서로 다른 갈등관리유형을 가질 수 있다는 점을 고려하지 않았다. 이러한 점을 고려하여 Morris, Steers, & Koch(1979)는 과업집단을 직종별/직위별로 구분하여, 과업집단의 특성과 역할갈등이나 역할모호성의 관계에 대해서 연구를 하였다. 연구결과를 살펴보면 첫째, 의사결정시 참여, 복종의 범위, 공식화와 같은 과업집단의 구조적 특성은 역할갈등이나 역할모호성과 관계가 있으나, 감독의 범위는 역할갈등에만 관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 과업집단의 구조적 특성이 역할갈등이나 역할모호성을 결정하는 요인이라고 주장한 칸등의(Kahn et al., 1964) 이론적 가설을 뒷받침하였다. 둘째, 과업집단의 특성과 역할갈등이나 역할모호성과의 관계는 직종에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다.³⁾

양기동(1998)은 한국과 태국 두 나라의 금융기관 종사자들을 표본으로 하여 조직구조와 과업집단의 기능이 갈등관리유형 선호에 어떠한 영향을 미치는지 연구 조사하였다. 연구결과를 살펴보면 하급자와의 갈등 시 상급자들은 조직구조보다는 자기 자신이 속해있는 과업집단의 특성에 따라 통합, 회피 및 타협이라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다. 또한 이러한 과업구조의 특성 중에서도 집단목표의 명료성이 높을수록 그리고 내부분열의 정도가 약하면 약할수록 상급자들은 통합유형을 선호하는 것으로 나타났다. 집단의 응집력이 낮고, 의사소통채널의 개방화가 이루어지고 그리고 내부분열의 정도가 심하면 심할수록 당사자들은 회피유형을 선호하는 것으로 나타났다. 의사소통채널의 개방화가 이루어지고 그

3)

직 종	과업집단의 특성	종속변수	상관관계
비서·사무직	의사결정시 참여	역할갈등, 역할모호성	부의 상관관계
	감독의 범위	역할갈등	정의 상관관계
	공식화	역할갈등, 역할모호성	부의 상관관계
	복종의 범위	역할갈등, 역할모호성	정의 상관관계
블루칼라직	의사결정시 참여	역할갈등, 역할모호성	부의 상관관계
전문직	의사결정시 참여	역할갈등, 역할모호성	부의 상관관계
	복종의 범위	역할모호성	정의 상관관계

리고 내부분열의 정도가 심하면 심할수록 당사자들은 타협유형을 선호하는 것으로 나타났다. 한편 상급자와의 갈등 시 하급자들은 조직구조보다는 자기 자신이 속해있는 과업집단의 특성에 따라 통합 및 회피라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다. 그러나 배려와 타협이라는 갈등관리유형은 조직구조에 따라 좌우되는 것으로 나타났다. 또한 이러한 과업구조의 특성 중에서도 집단의 동질성이 높고 그리고 내부분열의 정도가 약하면 약할수록 하급자들은 통합유형을 선호하며, 공식화정도나 집권화정도가 높을수록 타협유형을 선호하는 것으로 나타났다.

이와 같이 연구들의 결과에 차이가 있는 이유는 지금까지 언급한 선행연구들이 가지고 있는 한계점들 때문이다. 기존의 연구들이 가지고 있는 한계점을 제시하면 첫째, 표본을 제조업이나 공기업과 같은 특정조직을 대상으로 하였기 때문에, 업무내용이 다양한 고객과 밀접한 관련이 있는 서비스 산업처럼 업무수행 시 갈등이 빈번히 발생할 수 있는 업종을 고려하지 않았다. 둘째, 일반적으로 표본이 학생집단에 편중되어 있어 연구결과를 일반화하기 어려운 점이 있다. 이와 같은 표본통제의 문제점은 학생들이 갈등배경의 다양성(예: 가족, 개인 간, 사회)을 내포하고 있는 그들의 삶 중에서 특별한 갈등 에피소드에 대해서만 반응하는 결과를 나타낼 수 있다는 문제점을 내포하고 있기 때문이다. 따라서 조직 환경 변화에 따른 구성원들의 적응력은 개인의 성격에 따라 차이가 있다는 점을 간과하였다. 예를 들면, 일반적으로 Type A와 B에 관한 연구에서 Type A형의 개인들은 환경적인 스트레스요인에 대해 과잉반응적인 것으로 나타났다. 그러므로 Type A와 Type B형 개인들이 동일한 환경변화 요인에 직면한다면, Type A형의 개인들은 좀더 분명하고 강렬하게 감정적이고 생리적인 반응을 보일 것이다(Perrewe and Ganster, 1989).

따라서 위의 세 가지 문제점을 극복하기 위하여 social desirability response bias의 문제⁴⁾를 어느 정도 고려한 갈등관리방법의 측정도구를 사용하여, 호텔업과 같은 고도의 서비스 산업에 종사하는 구성원들의 갈등관리유형을 설명하는데 있어서 조직구조, 과업집단의 특성 그리고 개인의 욕구특성이 갈등관리유형 선호에 영향을 미치는 정도가 개인의 성격유형에 따라 차이가 나는지 알아보고자 한다.

4) Social desirability response bias란 설문지법의 사용 시 질문의 응답 자체가 사회적인 규범에 의해 특정한 대답을 선택해야 하는 문제들에 대한 질문을 할 경우 자신의 태도나 느낌과는 달리 사회적으로 바람직한 대답을 하거나 조사자가 바라는 방향으로 반응을 해주기 때문에 발생할 수 있는 오류를 말한다.

Ⅲ. 연구가설의 설정

오늘날 정부나 기업뿐만 아니라 모든 조직에서는 집단 의사결정을 하여야 할 다양한 문제들을 가지고 있다. 이러한 문제들은 매우 복잡하여 사회적, 경제적, 정치적, 기술적 그리고 심리적 문제가 상호 연결되어 나타나는 경우가 대부분이다. 따라서 집단 의사결정이 개인의 의사결정보다 우월한 의사결정을 내릴 수 있는지의 여부는 문제해결이나 의사결정의 모든 단계에 걸쳐 발생하는 집단의 내부적인 과정 요인에 달려 있다. 그러므로 집단의 내부적인 과정요인을 나타내는 의사소통의 명확성이나 정보나 대안에 대한 구성원의 기여도 그리고 의사불일치를 해소하는 방법 등은 집단구성원 각자의 성향차이에 따라 의사결정의 질적 수준에 미치는 영향의 정도가 다를 것이다.

공격적이면서 경쟁적인 노력을 하는 것으로 언급되는 Type A형의 개인은 다음과 같은 개인 특성을 지니고 있다. 첫째, 경쟁적이고 조급한 성격을 지니고 있으며 둘째, 신경질적이고 방해를 받는 경우에는 더욱 강력하게 반응하는 경향이 있다. 셋째, 업무처리속도가 빠르고 짧은 시간 내에 많은 일을 하려고 노력한다. 넷째, 과도한 경쟁, 공격성, 시간의 압박, 열정적인 언변, 얼굴근육의 긴장 등을 나타낸다. 반면에 Type B형은 Type A형과 반대적인 성향을 보이는 것으로 정의된다. 첫째, 시간 또는 사람에 대한 갈등의 압력을 느끼지 못하고, 자연스럽게 정상적인 추진력을 가진다. 둘째, 과업을 성취하기 위하여 꾸준히 일을 한다. 셋째, 작업속도가 일정하며 시간에 얽매이지 않는다. 넷째, 작업시간을 연장시키지 않으며 과업성취를 위해 서두르지 않는다. 따라서 Type B형의 개인들은 좀 더 느슨하고, 쉬운 쪽을 택하고, 서두르지 않으면서도 매사에 만족하는 형이라고 간주한다 (Friedman & Rosenman, 1959 ; Ivancevich & Matteson, 1984).

Type A형과 B형 사이에 개인적인 통제력을 부여한 경우의 연구결과를 보면, Type A형은 자신이 처한 환경을 자기 스스로 통제하려는 노력을 보이는 것으로 나타났다. 이처럼 Type A형은 개인적인 통제노력을 위협하는 환경 상황에 대해서 민감히 반응하는 스타일이다. 따라서 Type A형에 속하는 개인들은 그들 스스로 환경을 통제하려는 측면에서 동기부여가 이루어질 수 있다 (Seligman, 1975). 그러므로 Type A형 소유자에게서 그들 스스로 일에 대한 통제를 유지하거나 획득할 수 있는 능력을 빼앗는 상황이 되면 Type A형을 가진 사람은 좀 더 많은 스트레스를 받는다고 하였다 (Perrewe, 1987).

또한 갈등과 걱정 사이에 나타나는 긍정적인 상관관계는 종종 이미 인지된 통제력에 따라 수반되는 책임감에 기인할지도 모른다는 것이다. Perrewe, Nelson and Maroney의 연구결과에 의하면 Type A형을 가진 개인들은 그들 스스로 통제력을 거의 가지지 않았다고 인식할 때 보다 그들 스스로 통제력을 가졌다고 인식할 때 걱정을 다소 덜 하거나 집단 간 갈등도 다소 덜 느끼고 있는 것으로 나타났다(Perrewe, Nelson and Maroney, 1990). 한편 갈등과 관련된 연구들의 결과를 검토하여 요약한 Kreitner and Kinicki의 연구에 의하면 협력하며 일하는 것을 좋아하는 사람은 대체로 지배형의 갈등관리유형보다는 배려형의 갈등관리유형을 선호하는 경향이 있다고 하였다(Kreitner and Kinicki, 1989).

인간의 행동은 개인의 특성과 환경적 요소에 의해 영향을 받는다. 중요한 개인적 특질 중 하나이면서 개인의 역량을 나타내는데 기초가 되는 성격은 개인이 환경에 반응하고 상호 작용하는 독특한 방식을 의미한다. 이러한 성격은 가치관, 태도, 신체적 속성과 지적 속성 그리고 사회적 기술과 대인관계 경험들로 구성되어 있으며 다음과 같은 특성을 가지고 있다. 첫째, 성격도 개인이 갖고 있는 타인과 구별되는 일련의 특질로 구성되어 있다. 둘째, 성격은 안정되고 일정한 패턴을 형성하고 있어 인간의 행동에 연속성을 부여하는 기능을 한다. 또한 성격은 행동으로 나타나는 과정에서 환경에 의해 많은 영향을 받는다. 즉, 환경의 압력이 강하면 자신의 성격을 통제하지만 그렇지 않은 경우에는 환경에 대해서 자신을 통제하지 않고 반응하게 된다. 성격과 직무의 적합이론에 대한 대부분의 연구에서는 개인들 사이에는 성격상 본질적인 차이가 존재하고 이와 마찬가지로 직무들 사이에도 본질적인 차이가 존재한다. 그러므로 직무환경이 자신의 성격과 일치하는 상황하의 개인들이 양자가 불일치하는 상황하의 개인들보다 더욱 만족할 뿐만 아니라 자발적으로 사퇴하게 될 가능성도 더 낮다는 것이다(황규대 외 7인, 2005).

따라서 본 연구에서는 갈등관리유형을 설명해주는 요인들을 조직구조특성⁵⁾, 과업집단의 특성⁶⁾ 및 개인의 욕구특성⁷⁾으로 나눈 다음, 각각의 요인들이 갈등관리유형 선호에 영향을 미치는 정도가 개인의 성격에 따라 차이가 있을 것이라는

5) Burns & Stalker(1962)가 조직의 구조적 특성을 기계적 조직과 유기적 조직으로 분류한 것처럼 본 연구에서는 역할과 커뮤니케이션 체계를 연구변수로 하여 조직구조특성을 측정하였다. 즉, 구성원의 역할이 공식화되고 명확하게 정의되어 있으며 커뮤니케이션 체계가 상사와 부하 간에 수직적으로 이루어지는 기계적 조직과 구성원의 역할이 과업성취에 대한 일반적인 책임을 수용하는 수준에서 정의내려지고 커뮤니케이션 체계도 네트워크를 통해 유기적으로 연계되어지는 유기적 조직으로 구분하였다.

6) 과업집단의 동질성 정도나 응집력, 과업목표의 명료성 및 의사결정 시 개방화 정도, 동료나 경영에 대한 신뢰감 및 확신감의 정도로 측정

7) 성취욕구, 친교육구, 자율성 욕구 및 지배욕구로 측정

연구의 초점을 두고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1) 조직구조와 과업집단의 특성을 제거하고도 개인의 욕구유형이 갈등관리 유형 선호에 미치는 영향의 정도는 개인의 성격에 따라 차이가 있다.

가설 2) 조직구조와 개인의 욕구유형을 제거하고도 과업집단의 특성이 갈등관리 유형 선호에 미치는 영향의 정도는 개인의 성격에 따라 차이가 있다.

가설 3) 개인의 욕구유형과 과업집단의 특성을 제거하고도 조직구조가 갈등관리 유형 선호에 미치는 영향의 정도는 개인의 성격에 따라 차이가 있다.

IV. 연구방법

1. 측정도구

Kilmann & Thomas(1977)의 갈등관리에 대한 측정도구가 배려의 형태에서 내적일관성이 낮은 문제점이 있으므로 본 연구에서는 이러한 점을 보완한 Rahim(1983)의 측정도구를 사용하였다. 그 결과 협력의 개념인 통합(다른 사람이 자신의 모든 정보를 교환하고 내가 그와 같이 일하도록 제휴하는 형태로서, 자기 자신에 대한 관심이 높고 동시에 타인에 대한 관심도 높은 경우)의 α 는 0.81, 배려(다른 사람이 자신의 지위를 양보하는 형태로서, 자기 자신에 대한 관심은 낮고 동시에 타인에 대한 관심은 높은 경우)의 α 는 0.66, 지배(다른 사람과의 논쟁 상대방을 압도하는데 집착하는 형태로서, 자기 자신에 대한 관심은 높은 반면에 타인에 대한 관심은 낮은 경우)의 α 는 0.67, 회피(갈등문제로부터 물러나거나 회피함으로써 자신뿐만 아니라 상대방의 관심사마저 무시하는 형태로, 자기 자신에 대한 관심이 낮고 동시에 타인에 대한 관심도 낮은 경우)의 α 는 0.76, 타협(갈등 당사자들이 대립되는 주장을 부분적으로 양보하여 공동의 결정에 도달하도록 하는 형태로서, 자기 자신에 대한 관심이 중간정도이고 동시에 타인에 대한 관심도 중간정도)의 α 는 0.69로 나타났다.

개인의 성격을 나타내는 측정도구로는 Matteson and Ivancevich(1982)의 Type A, B, X형을 사용하였다. 여기에서 Type A형은 측정점수가 90점 이상인 경우에 해당되며, Type B형은 측정점수가 79점 이하인 경우에 해당된다. 그리고 Type

A, B의 중간형태인 Type X형은 측정점수가 80점에서 89점 사이에 있는 경우에 해당된다. 또한 욕구유형을 나타내는 측정도구로는 Steers and Braunstein(1976)의 Manifest Needs Questionnaire를 사용하였다. 성취욕구를 나타내는 α 계수는 0.72, 친교욕구를 나타내는 α 계수는 0.75, 자율성욕구를 나타내는 α 계수는 0.77, 지배욕구의 α 계수는 0.86으로 나타났다.

한편, 성과에 대한 기대를 분명히 모르거나, 기대를 충족시킬 방안을 모르거나, 직무행위의 결과를 모를 때 발생하는 역할모호성을 나타내는 척도로는 Rizzo, House & Lirtzman(1970)이 개발한 것을 이용하였는데 신뢰성을 나타내는 α 계수는 0.78로 나타났다. 역할모호성을 설명한 문항으로서는 7점 Likert 척도로 구성된 6개 문항을 사용하였다. 또한 직무, 자원, 규칙이나 정책 등과 관련하여 다른 사람들과의 사이에서 생겨나는 역할갈등을 나타내는 척도 또한 Rizzo et al.(1970) 등이 개발한 것을 이용하였는데 신뢰성을 나타내는 α 계수는 0.82로 나타났다. 역할갈등을 설명한 문항으로서는 7점 Likert 척도로 구성된 8개 문항을 사용하였다. 또한 조직의 커뮤니케이션 체계를 나타내는 척도로서는 House & Rizzo(1970)이 개발한 것을 이용하였는데 신뢰성을 나타내는 α 계수는 0.68로 나타났다.

과업집단의 특성을 나타내는 척도로서는 신뢰성이 대체적으로 유효한 것으로 Lawler, Mirvis and Cammann(1982 ; Cook et al, 1981에서 인용)이 개발한 것을 이용하였다. 그 결과 과업집단의 동질성(Group Homogeneity)을 나타내는 α 계수는 0.62, 과업목표의 명료성(Group Goal Clarity)의 α 계수는 0.61, 과업집단의 응집력(Group Cohesiveness)의 α 계수 0.64, 의사결정시 개방화 정도(Open Group Process)을 나타내는 α 계수 0.72로 나타났다. 또한 작업장에서의 동료에 대한 확신감이나 신뢰감을 나타내는 척도로서는 Cook & Wall(1980)이 개발한 것을 이용하였다. 그 결과 동료에 대한 신뢰감의 α 계수는 0.77, 동료에 대한 확신감을 나타내는 α 계수는 0.74로 나타났다.

한편 개인의 성격을 나타내는 측정도구로는 Matteson and Ivancevich(1982)의 Type A, B, X형을 사용하였다. 여기에서 Type A형은 측정점수가 90점 이상인 경우에 해당되며 Type B형은 측정점수가 79점 이하인 경우에 해당된다. 그리고 Type A, B의 중간 형태인 Type X형은 측정점수가 80점에서 89점 사이에 있는 경우에 해당된다.

2. 표본 및 통계방법

서울과 경기도 및 강원도에 소재하고 있는 콘도나 호텔 그리고 할부 금융업과 같은 서비스업종에 근무하고 있는 라인부서 종업원을 표본으로 선정하였다. 총 150부가 배포되어 그 중에서 본 연구에 이용할 수 있는 설문서는 총 141부가 사용되었다.

본 연구에서는 가설을 검정하기 위해 1차적으로 다중회귀분석방법을 사용하였다. 1차적인 분석결과가 유의적인 관계가 있는 경우에는 2차적으로 이론 단계적 회귀분석(Hierarchical Regression Analysis)을 사용하였다. 이와 같이 본 연구에서 이론 단계적 회귀분석을 사용한 이유는 독립변수 간에 상관관계가 있을 경우에는 회귀계수를 검정하거나 해석하는 것이 무의미하므로 따라서 다중공선성을 제거한 상태에서 어떠한 요인이 당사자들의 갈등관리유형 선호에 영향을 미치는지를 알아보기 위함이었다. 이러한 다중공선성을 제거하는 방법으로는 단계별 투입도 있으나 단계별 투입방법으로는 각각의 요인들이 가지는 순수한 설명력을 알 수 없기 때문에 본 연구에서는 이론 단계적 회귀분석방법을 사용하였다.

V. 연구결과

가설을 검정하기 위하여 먼저 조직구조특성(역할갈등이나 역할모호성, 커뮤니케이션 체계), 개인의 욕구유형 및 과업집단의 특성(특성 1, 특성 2, 특성 3⁸⁾)이 당사자의 갈등관리유형 선호와 유의한 관계가 있는지 알아보기 위해 다중회귀분석방법을 실시하였다. 통계분석결과는 <표 1>에 나타난 것처럼 조직구조특성, 개인의 욕구유형 및 과업집단의 특성은 통합($R^2 : 24\%$), 회피($R^2 : 13\%$), 지배($R^2 : 22\%$), 배려($R^2 : 32\%$) 및 타협($R^2 : 32\%$)이라는 갈등관리유형을 유의적으로 설명하고 있다.

8) 특성 1 : 과업집단의 동질성 정도나 응집력, 과업목표의 명료성 및 의사결정 시 개방화 정도
 특성 2 : 동료나 경영에 대한 신뢰감의 정도
 특성 3 : 동료나 경영에 대한 확신감의 정도

<표 1> 갈등관리유형에 대한 Regression결과

독립변수	종속변수(통합)			종속변수(회피)			종속변수(지배)		
	R^2	F값	유의도	R^2	F값	유의도	R^2	F값	유의도
역할, 욕구유형, 과업집단의 특성, 커뮤니케이션 체계	0.249	4.309	0.000	0.136	2.503	0.033	0.227	3.808	0.000

독립변수	종속변수(배려)			종속변수(타협)		
	R^2	F값	유의도	R^2	F값	유의도
역할, 욕구유형, 과업집단의 특성, 커뮤니케이션 체계	0.321	6.137	0.000	0.321	6.151	0.000

그러나 위에서 설명한 것처럼 변수들을 동시에 투입하여 분석을 하였을 경우에는 독립변수들 간에 상관관계가 있는 경우 각각의 변수들만이 가지는 설명력을 알 수가 없기 때문에 회귀계수를 검정하거나 해석하는 것이 무의미하다. 따라서 본 연구에서는 가설을 검정하기 위하여 다중공선성을 제거한 상태에서 당사자들의 갈등관리유형 선호에 영향을 미치는 요인들이 개인의 성격유형에 따라 차이가 있는지 알아보기 위하여 Hierarchical Regression Analysis를 사용하였다. 이러한 통계기법을 사용한 이유는 각각의 독립변수들만이 가지는 순수한 설명력을 알아보기 위해서이다. 예를 들어 <표 2>에 제시된 것처럼 갈등관리유형과 욕구유형과의 관계를 설명한 R^2 변화는 먼저 조직구조특성과 과업집단특성의 R^2 를 계산하고 난 다음 독립변수 전체(조직구조특성, 과업집단특성 그리고 욕구유형)의 R^2 에서 조직구조특성과 과업집단특성의 R^2 값을 제외한 값을 말한다. 따라서 R^2 변화는 욕구유형만이 갈등관리유형을 설명하는 정도를 말한다.

<가설 1><가설 2><가설 3>에 대한 통계분석결과는 <표 2>, <표 2-1>, <표 3>, <표 3-1>, <표 4> 그리고 <표 4-1>에 나타나는 바와 같다. <표 2>는 갈등 당사자들의 성격차이에 따라 성취욕구, 친교욕구, 자율성욕구 및 지배욕구를 대표하는 욕구유형은 통합, 회피, 지배, 배려 및 타협을 나타내는 갈등관리유형 중 어떠한 유형을 더 유의적으로 설명하고 있는지를 검정한 결과이다. <표 2>에서 보는 바와 같이 Type A형과 Type X유형에 속하는 종업원들에게서 욕구유형은 통합이라는 갈등관리유형을 유의적으로 설명하고 있지 않지만, Type B유형에 속하는 종업원들에게서 욕구유형은 통합이라는 갈등관리유형을 유의적으로 설명하고

있다(p값 : 0.000). 또한 Type X형에 속하는 종업원들에게서 욕구유형은 지배라는 갈등관리유형을 유의적으로 설명하고 있지 않지만, Type A형(p값 : 0.012)과 Type B(p값 : 0.025)유형에 속하는 종업원들에게서 욕구유형은 지배라는 갈등관리유형을 유의적으로 설명하고 있다. 반면에 종업원들의 성격에 관계없이 욕구유형은 회피, 배려 및 타협이라는 갈등관리유형을 유의적으로 설명하고 있지 않는 것으로 나타났다. 따라서 이러한 결과로 미루어 볼 때 Type A유형에서 욕구유형은 다른 갈등관리유형보다는 지배라는 갈등관리유형과 밀접한 관계가 있고, Type B유형에서는 통합과 지배라는 갈등관리유형과 밀접한 관계가 있음을 알 수 있다(가설 1 채택).

한편 욕구유형 중에서는 어떠한 요인들이 갈등관리유형을 설명하고 있는지 알아보기 위하여 통계적으로 유의한 변수들로 다음과 같은 회귀방정식을 도출하였다. 아래의 회귀식이나 <표 2-1>에서 보는 바와 같이 Type B유형에서는 개인의 욕구 중 성취욕구가 높고 자율성욕구가 낮으면 낮을수록 당사자들은 통합이라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다(식 1). 반면에 지배욕구가 높으면 높을수록 당사자들은 지배라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다(식 2). 또한 Type A유형에서는 개인의 욕구 중 지배욕구가 높으면 높을수록 당사자들은 지배라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다(식 3).

이러한 결과들을 종합해보면 지배라는 갈등관리유형은 개인의 성격유형과 관계없이 유의적인 것으로 나타나는 점으로 미루어 보아 구성원들은 직위와 같은 권력을 보여줄 수 있는 지배욕구를 선호하는 경향이 있다고 유추할 수 있다. 그러나 통합과 같은 갈등관리유형이 Type B유형에서만 나타나는 점으로 미루어 보아, Type B유형에서만 개인의 욕구유형이 갈등관리유형과 통계적으로 의미가 있다고 유추할 수 있다.

$$Y = 2.239 - 0.326 x_1 + 0.292 x_2$$

[Y : 통합, x_1 :자율성욕구(p 값 : 0.002), x_2 :성취욕구(0.005)] -----①

$$Y = 2.762 + 0.197 x_1 ; [Y : 지배, x_1 :지배욕구(p값 0.011)] -----②$$

$$Y = 2.049 + 0.174 x_1 ; [Y : 지배, x_1 :지배욕구(p값 0.045)] -----③$$

<표 2> 성격에 따른 욕구유형과 갈등관리유형 선호와의 관계(Hierarchical Regression 결과)

독립 변수 ⁹⁾	종속변수(통합) : 조직구조특성과 과업집단특성을 제외한 욕구유형과 종속변수와의 관계											
	Type A				Type X				Type B			
	<i>R</i>	<i>R</i> 변화	F값	유의도	<i>R</i>	<i>R</i> 변화	F값	유의도	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² 변화	F값	유의도
과업집단 특성, 조직구조 특성	0.254	0.254	2.720	0.024	0.226	0.226	1.167	0.356	0.271	0.271	2.969	0.015
욕구유형	0.315	0.061	0.981	0.428	0.451	0.226	2.055	0.125	0.563	0.292	7.349	0.000

독립 변수	종속변수(회피) : 조직구조특성과 과업집단특성을 제외한 욕구유형과 종속변수와의 관계											
	Type A				Type X				Type B			
	<i>R</i>	<i>R</i> 변화	F값	유의도	<i>R</i>	<i>R</i> 변화	F값	유의도	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² 변화	F값	유의도
과업집단 특성, 조직구조 특성	0.282	0.282	3.149	0.011	0.283	0.283	1.577	0.197	0.063	0.063	0.535	0.779
욕구유형	0.369	0.087	1.514	0.215	0.385	0.102	0.828	0.523	0.197	0.134	1.837	0.139

독립 변수	종속변수(지배) : 조직구조특성과 과업집단특성을 제외한 욕구유형과 종속변수와의 관계											
	Type A				Type X				Type B			
	<i>R</i>	<i>R</i> 변화	F값	유의도	<i>R</i>	<i>R</i> 변화	F값	유의도	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² 변화	F값	유의도
과업집단 특성, 조직구조 특성	0.147	0.147	1.375	0.244	0.242	0.242	1.277	0.305	0.269	0.269	2.942	0.016
욕구유형	0.359	0.212	3.632	0.012	0.448	0.206	1.861	0.157	0.430	0.161	3.101	0.025

독립 변수	종속변수(배려) : 조직구조특성과 과업집단특성을 제외한 욕구유형과 종속변수와의 관계											
	Type A				Type X				Type B			
	<i>R</i>	<i>R</i> 변화	F값	유의도	<i>R</i>	<i>R</i> 변화	F값	유의도	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² 변화	F값	유의도
과업집단 특성, 조직구조 특성	0.381	0.381	4.916	0.001	0.679	0.679	8.452	0.000	0.357	0.357	4.447	0.001
욕구유형	0.479	0.098	2.078	0.100	0.694	0.015	0.249	0.907	0.418	0.061	1.143	0.349

9) 모형 1은 과업집단의 특성과 조직구조특성이 갈등관리유형에 대하여 가지는 설명력 모형 2는 과업집단의 특성과 조직구조특성 및 욕구유형이 종합적으로 갈등관리유형에 대하여 가지는 설명력에서 과업집단특성과 조직구조특성이 가지는 설명력을 제외하고 욕구유형만이 갈등관리유형에 대하여 가지는 설명력

독립변수	종속변수(타협) : 조직구조특성과 과업집단특성을 제외한 욕구유형과 종속변수와의 관계											
	Type A				Type X				Type B			
	R	R ² 변화	F값	유의도	R	R ² 변화	F값	유의도	R ²	R ² 변화	F값	유의도
과업집단특성, 조직구조 특성	0.575	0.575	10.84	0.000	0.466	0.466	3.494	0.013	0.166	0.166	1.593	0.170
욕구유형	0.617	0.042	1.204	0.323	0.625	0.159	2.124	0.116	0.303	0.137	2.162	0.089

<표 2-1> 표 2의 회귀방정식

독립변수		종속변수(통합)			종속변수(지배)					
		Type B			Type A			Type B		
		Beta	T	유의도	Beta	T	유의도	Beta	T	유의도
	상수	2.239	3.149	0.003	2.049	2.050	0.046	2.762	3.624	0.001
욕구유형	성취욕구	0.292	2.969	0.005	-0.207	-1.692	0.098	0.137	1.293	0.203
	친교욕구	0.130	1.836	0.173	-0.127	-0.978	0.333	-8.1×10^{-2}	-0.811	0.422
	자율성 욕구	-0.326	-3.317	0.002	0.162	1.417	0.164	2.1×10^{-2}	0.201	0.842
	지배욕구	8.3×10^{-2}	1.204	0.235	0.174	2.068	0.045	0.197	2.655	0.011

<표 3>은 갈등당사자들의 성격차이에 따라 과업집단의 동질성 정도나 응집력, 과업목표의 명료성 및 의사결정시 개방화 정도(특성 1), 동료나 경영에 대한 신뢰감의 정도(특성 2), 동료나 경영에 대한 확신감의 정도(특성 3)를 대표하는 과업집단의 특성이 통합, 회피, 지배, 배려 및 타협을 나타내는 갈등관리유형 중 어떠한 유형을 더 유의적으로 설명하고 있는지를 검정한 결과이다. <표 3>에서 보는 바와 같이 Type A형(p값 : 0.000)과 Type X형(p값 : 0.011)형에 속하는 종업원들에게서 과업집단의 특성은 타협이라는 갈등관리유형을 유의적으로 설명하고 있지만, Type B유형에 속하는 종업원들에게서는 과업집단의 특성은 타협이라는 갈등관리유형을 유의적으로 설명하고 있지 않다. 또한 Type A형과 Type X형에 속하는 종업원들에게서 과업집단의 특성은 지배라는 갈등관리유형을 유의적으로 설명하고 있지 않지만, Type B형(p값 : 0.017)에 속하는 종업원들에게서 과업집단의 특성은 지배라는 갈등관리유형을 유의적으로 설명하고 있다. 반면에 Type A형(p값 : 0.042), Type X형(p값 : 0.000) 및 Type B형(p값 : 0.001)에 속하는 종업원들에게서 과업집단의 특성은 지배라는 갈등관리유형을 유의적으로 설명하고 있다.

그러나 종업원들의 성격에 관계없이 과업집단의 특성은 통합과 회피라는 갈등관리유형을 유의적으로 설명하고 있지 않는 것으로 나타났다. 따라서 이러한 결과로 미루어 볼 때 Type A유형과 Type X유형에서는 과업집단의 특성은 다른 갈등관리유형보다는 배려와 타협이라는 갈등관리유형과 밀접한 관계가 있고, Type B유형에서는 지배와 배려라는 갈등관리유형과 밀접한 관계가 있음을 알 수 있다(가설 2 채택).

한편 과업집단의 특성 중에서는 어떠한 요인들이 갈등관리유형을 설명하고 있는지 알아보기 위하여 통계적으로 유의한 변수들로 다음과 같은 회귀방정식을 도출하였다. 아래의 회귀식이나 <표 3-1>에서 보는 바와 같이 Type B유형에서는 과업집단의 특성 중 신뢰감이 낮고 확신감이 높으면 높을수록 당사자들은 배려라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다(식 1). 반면에 Type X유형에서는 과업집단의 동질성 정도나 응집력, 과업목표의 명료성 및 의사결정시 개방화 정도가 높고 신뢰감이 낮거나 확신감이 높으면 높을수록 당사자들은 배려라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다(식 2). 또한 Type X유형에서는 과업집단의 동질성 정도나 응집력, 과업목표의 명료성 및 의사결정시 개방화 정도가 높을수록 당사자들은 타협이라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다(식 3). 그러나 Type A유형에서는 과업집단의 특성 중 확신감이 높으면 높을수록 당사자들은 타협이라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다(식 4).

이러한 결과들을 종합해보면 Type B유형에서는 지배라는 갈등관리유형에 대해 과업집단의 특성이 가지는 설명력은 14%로 높으나 회귀식에서 통계적으로 유의한 요인들이 없는 점으로 미루어 보아 과업집단의 특성을 나타내는 여러 요인들이 복합적으로 작용하여 설명하고 있다고 유추할 수 있다. 과업집단의 특성이 개인의 성격유형과 관계없이 배려라는 갈등관리유형과 통계적으로 유의한 설명력을 가지는 점으로 미루어 보아 남들에 대한 배려는 소집단의 특성과 밀접한 관계가 있음을 유추할 수 있다. 그러나 Type A유형에서는 배려라는 갈등관리유형에 대해 과업집단의 특성이 가지는 설명력은 10%로 높으나 회귀식에서 통계적으로 유의한 요인들이 없는 점으로 미루어 보아 다른 성격유형과는 달리 어떠한 특정한 요인이 아니라 과업집단의 특성을 나타내는 여러 요인들이 복합적으로 작용하여 설명하고 있다고 유추할 수 있다. 또한 타협이라는 갈등관리유형은 Type A유형과 Type X형에서 높은 설명력을 가지고 있는 점으로 미루어 보아, 과업집단의 특성은 Type B형 보다는 Type A유형과 Type X형에서 갈등관리유형 선호에 더 영향을 미치는 것으로 유추할 수 있다.

$$Y = 1.884 - 0.202x_1 + 0.404x_2$$

[Y : 배려, x_1 :특성 2(p 값 : 0.017), x_2 :특성 3(0.000)] -----→①

$$Y = 1.050 + 0.700x_1 - 0.251x_2 + 0.493x_3$$

[Y : 배려, x_1 :특성 1(0.002), x_2 :특성 2(0.037), x_3 :특성 3(0.004)] ----→②

$$Y = 2.481 + 0.558x_1 ; [Y : 타협, x_1 :특성 1(0.005)] -----→③$$

$$Y = 5.5 \times 10^{-2} + 0.271x_1 ; [Y : 타협, x_1 :특성 3(0.001)] -----→④$$

<표 3> 성격에 따른 과업집단의 특성과 갈등관리유형 선호와의관계
(Hierarchical Regression 결과)

독립변수	종속변수(통합) : 욕구유형과 조직구조특성을 제외한 과업집단특성과 종속변수와의 관계											
	Type A				Type X				Type B			
	R	R 변화	F값	유의도	R	R 변화	F값	유의도	R ²	R ² 변화	F값	유의도
욕구유형, 조직구조 특성	0.226	0.226	1.958	0.081	0.425	0.425	2.427	0.051	0.535	0.535	7.734	0.000
과업집단 특성	0.315	0.089	1.907	0.142	0.451	0.027	0.322	0.809	0.563	0.027	0.922	0.438

독립변수	종속변수(회피) : 욕구유형과 조직구조특성을 제외한 과업집단특성과 종속변수와의 관계											
	Type A				Type X				Type B			
	R	R 변화	F값	유의도	R	R 변화	F값	유의도	R ²	R ² 변화	F값	유의도
욕구유형, 조직구조 특성	0.346	0.346	3.555	0.004	0.286	0.286	1.319	0.286	0.150	0.150	1.182	0.331
과업집단 특성	0.369	0.023	0.536	0.660	0.385	0.098	1.063	0.387	0.197	0.047	0.862	0.468

독립변수	종속변수(지배) : 욕구유형과 조직구조특성을 제외한 과업집단특성과 종속변수와의 관계											
	Type A				Type X				Type B			
	R	R 변화	F값	유의도	R	R 변화	F값	유의도	R ²	R ² 변화	F값	유의도
욕구유형, 조직구조 특성	0.330	0.330	3.310	0.006	0.311	0.311	1.483	0.223	0.282	0.282	2.641	0.022
과업집단 특성	0.359	0.028	0.647	0.589	0.448	0.137	1.650	0.210	0.430	0.147	3.789	0.017

독립변수	종속변수(배려) : 욕구유형과 조직구조특성을 제외한 과업집단특성과 종속변수와의 관계											
	Type A				Type X				Type B			
	R	R 변화	F값	유의도	R	R 변화	F값	유의도	R ²	R ² 변화	F값	유의도
욕구유형, 조직구조 특성	0.373	0.373	3.999	0.002	0.207	0.207	0.859	0.552	0.166	0.166	1.338	0.254
과업집단 특성	0.479	0.106	2.978	0.042	0.694	0.487	10.60	0.000	0.418	0.252	6.339	0.001

독립변수	종속변수(타협) : 욕구유형과 조직구조특성을 제외한 과업집단특성과 종속변수와의 관계											
	Type A				Type X				Type B			
	R	R 변화	F값	유의도	R	R 변화	F값	유의도	R ²	R ² 변화	F값	유의도
욕구유형, 조직구조 특성	0.403	0.403	4.531	0.001	0.355	0.355	1.806	0.134	0.215	0.215	1.834	0.103
과업집단 특성	0.617	0.214	8.213	0.000	0.625	0.271	4.816	0.011	0.303	0.089	1.863	0.150

<표 3-1> 표 3의 회귀방정식

독립변수	종속변수(배려)									
	Type A			Type X			Type B			
	Beta	T	유의도	Beta	T	유의도	Beta	T	유의도	
상수	1.037	1.401	0.168	1.050	1.083	0.292	1.884	2.946	0.005	
과업 특성1	-7.2×10 ⁻²	-0.627	0.534	0.700	3.628	0.002	3.7×10 ⁻²	0.287	0.776	
집단 특성2	0.118	1.494	0.142	-0.251	-2.230	0.037	-0.202	-2.479	0.017	
특성 특성3	6.4×10 ⁻²	0.709	0.482	0.493	3.212	0.004	0.404	4.136	0.000	

독립변수	종속변수(타협)						
	Type A			Type X			
	Beta	T	유의도	Beta	T	유의도	
상수	5.5×10 ⁻²	0.087	0.931	2.481	2.809	0.011	
과업집단 특성1	0.161	1.591	0.119	0.558	3.174	0.005	
특성2	-2.2×10 ⁻²	-0.329	0.744	-3.7×10 ⁻³	-0.037	0.971	
특성3	0.271	3.425	0.001	0.163	1.164	0.258	

<표 4>는 갈등당사자들의 성격차이에 따라 역할모호성, 역할갈등 및 커뮤니케이션 체계를 대표하는 조직구조특성이 통합, 회피, 지배, 배려 및 타협을 나타내는

갈등관리유형 중 어떠한 유형을 더 유의적으로 설명하고 있는지를 검정한 결과이다. <표 4>에서 보는 바와 같이 Type A형(p값 : 0.000)과 Type X형(p값 : 0.047)형에 속하는 종업원들에게서 조직구조특성은 타협이라는 갈등관리유형을 유의적으로 설명하고 있지만, Type B유형에 속하는 종업원들에게서는 조직구조특성은 타협이라는 갈등관리유형을 유의적으로 설명하고 있지 않다. 또한 Type B형과 Type X형에 속하는 종업원들에게서 조직구조특성은 회피나 배려라는 갈등관리유형을 유의적으로 설명하고 있지 않지만, Type A형에 속하는 종업원들에게서 조직구조특성은 회피(p값 : 0.004)와 배려(p값 : 0.000)라는 갈등관리유형을 유의적으로 설명하고 있다. 그러나 종업원들의 성격에 관계없이 조직구조특성은 통합이라는 갈등관리유형을 유의적으로 설명하고 있지 않는 것으로 나타났다. 따라서 이러한 결과로 미루어 볼 때 Type A유형에서 조직구조특성은 통합과 지배라는 갈등관리유형을 제외한 모든 갈등관리유형과 밀접한 관계가 있고, Type B유형에서 조직구조특성은 모든 갈등관리유형과 어떠한 관계도 없는 것으로 나타났다. 반면에 Type X유형은 타협을 제외한 모든 갈등관리유형과 어떠한 관계도 없는 것으로 나타났다(가설 3 채택).

한편 조직구조특성 중에서는 어떠한 요인들이 갈등관리유형을 설명하고 있는지 알아보기 위하여 통계적으로 유의한 변수들로 다음과 같은 회귀방정식을 도출하였다. 아래의 회귀식이나 <표 4-1>에서 보는 바와 같이 Type A유형에서는 조직구조특성 중 역할모호성이 낮거나 역할갈등이 높고 커뮤니케이션 체계가 높으면 높을수록 당사자들은 회피라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다(식 1). 또한 Type A유형에서는 조직구조특성 중 역할갈등이 높으면 높을수록 당사자들은 배려와 타협이라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다(식 2)(식 3). 반면에 Type X유형에서는 역할모호성이 낮으면 낮을수록 당사자들은 타협이라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다(식 4).

이러한 결과들을 종합해보면 Type A유형에서 조직구조특성이 회피, 배려 및 타협이라는 갈등관리유형에 대해 높은 설명력을 가지고 있는 점으로 미루어 보아, 조직구조특성은 갈등관리유형 선호와 관계가 없는 Type B형이나 타협이라는 갈등관리유형과 관계가 있는 Type X유형 보다는 갈등관리유형 선호에 더 영향을 미치는 것으로 유추할 수 있다.

$$Y = 1.697 - 0.378x_1 + 0.229x_2 + 0.401x_3$$

[Y : 회피, x_1 : 역할모호성(0.010), x_2 : 역할갈등(0.033)

x_3 : 커뮤니케이션체계(0.001)] ----->①

$$Y = 1.037 + 0.245x_1 ; [Y : 배려, x_1 : 역할갈등(0.000)] ----->②$$

$$Y = 5.5 \times 10^{-2} + 0.195x_1 ; [Y : 타협, x_1 : 역할갈등(0.000)] ----->③$$

$$Y = 2.481 - 0.460x_1 ; [Y : 타협, x_1 : 역할모호성(0.012)] ----->④$$

<표 4> 성격에 따른 조직구조특성의 특성과 갈등관리유형 선호와의 관계
(Hierarchical Regression 결과)

독립변수	종속변수(통합) : 욕구유형과 과업집단특성을 제외한 조직구조특성과 종속변수와의 관계											
	Type A				Type X				Type B			
	R	R ² 변화	F값	유의도	R	R ² 변화	F값	유의도	R ²	R ² 변화	F값	유의도
욕구유형, 과업집단 특성	0.295	0.295	2.808	0.016	0.289	0.289	1.335	0.279	0.537	0.537	7.800	0.000
조직구조 특성	0.315	0.020	0.426	0.735	0.451	0.162	1.973	0.151	0.563	0.025	0.851	0.473

독립변수	종속변수(회피) : 욕구유형과 과업집단특성을 제외한 조직구조특성과 종속변수와의 관계											
	Type A				Type X				Type B			
	R	R ² 변화	F값	유의도	R	R ² 변화	F값	유의도	R ²	R ² 변화	F값	유의도
욕구유형, 과업집단 특성	0.150	0.150	1.182	0.331	0.250	0.250	1.095	0.399	0.181	0.181	1.484	0.196
조직구조 특성	0.369	0.220	5.104	0.004	0.385	0.135	1.459	0.256	0.197	0.016	0.288	0.834

독립변수	종속변수(지배) : 욕구유형과 과업집단특성을 제외한 조직구조특성과 종속변수와의 관계											
	Type A				Type X				Type B			
	R	R ² 변화	F값	유의도	R	R ² 변화	F값	유의도	R ²	R ² 변화	F값	유의도
욕구유형, 과업집단 특성	0.255	0.255	2.294	0.043	0.372	0.372	1.950	0.107	0.398	0.398	4.442	0.001
조직구조 특성	0.359	0.104	2.374	0.083	0.448	0.075	0.907	0.455	0.430	0.031	0.810	0.495

독립변수	종속변수(배려) : 욕구유형과 과업집단특성을 제외한 조직구조특성과 종속변수와의 관계											
	Type A				Type X				Type B			
	R	R 변화	F값	유의도	R	R 변화	F값	유의도	R ²	R ² 변화	F값	유의도
욕구유형, 과업집단 특성	0.216	0.216	1.845	0.101	0.621	0.621	5.383	0.001	0.369	0.369	3.922	0.002
조직구조 특성	0.479	0.263	7.418	0.000	0.694	0.073	1.590	0.223	0.418	0.049	1.236	0.308

독립변수	종속변수(타협) : 욕구유형과 과업집단특성을 제외한 조직구조특성과 종속변수와의 관계											
	Type A				Type X				Type B			
	R	R 변화	F값	유의도	R	R 변화	F값	유의도	R ²	R ² 변화	F값	유의도
욕구유형, 과업집단 특성	0.424	0.424	4.944	0.000	0.447	0.447	2.658	0.036	0.246	0.246	2.194	0.052
조직구조 특성	0.617	0.193	7.403	0.000	0.625	0.178	3.170	0.047	0.303	0.057	1.193	0.323

<표 4-1> 표 4의 회귀방정식

독립변수	종속변수(타협)						
	Type A			Type X			
	Beta	T	유의도	Beta	T	유의도	
상수	5.5×10^{-2}	0.087	0.931	2.481	2.809	0.011	
조직구조 특성	역할보호성	6.8×10^{-2}	1.025	0.311	-0.460	-2.759	0.012
	역할갈등	0.195	3.906	0.000	6.1×10^{-2}	0.477	0.639
	커뮤니케이션 체계	2.6×10^{-2}	0.477	0.636	-1.8×10^{-2}	-0.139	0.891

독립변수	종속변수(회피)			종속변수(배려)			
	Type A			Type A			
	Beta	T	유의도	Beta	T	유의도	
상수	1.697	1.262	0.214	1.037	1.401	0.168	
조직구조 특성	역할보호성	-0.378	-2.708	0.010	1.9×10^{-2}	0.254	0.800
	역할갈등	0.229	2.195	0.033	0.245	4.268	0.000
	커뮤니케이션 체계	0.401	3.446	0.001	5.5×10^{-2}	0.874	0.387

VI. 결 론

본 연구는 갈등발생시 갈등당사자들이 취할 수 있는 반응형태를 통합, 회피, 지배, 배려, 타협 등 5가지 유형으로 분류하고, 조직구조, 과업집단의 특성 그리고 개인의 욕구유형이 갈등관리유형 선호에 영향을 미치는 정도가 개인의 성격유형에 따라 차이가 나는지 알아보려고 하였다.

분석결과를 보면 Type A형에 속하는 종업원들에게서 욕구유형은 지배라는 갈등관리유형을 유의적으로 설명하고 있고, Type B형에서는 속하는 종업원들에게서 욕구유형은 통합과 지배라는 갈등관리유형을 유의적으로 설명하고 있다. 한편 Type B유형에서는 개인의 욕구 중 성취욕구가 높고 자율성욕구가 낮으면 낮을수록 당사자들은 통합이라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다. 또한 지배욕구가 높으면 높을수록 당사자들은 지배라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다. 반면에 Type A유형에서는 개인의 욕구 중 지배욕구가 높으면 높을수록 당사자들은 지배라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다.

과업집단의 특성은 Type A유형과 Type X유형에 속하는 종업원들에게서 배려와 타협이라는 갈등관리유형을 유의적으로 설명하고 있고, Type B유형에 속하는 종업원들에게서 과업집단의 특성은 지배와 배려라는 갈등관리유형을 유의적으로 설명하고 있다. 한편 Type B유형에서는 과업집단의 특성 중 신뢰감이 낮고 확신감이 높으면 높을수록 당사자들은 배려라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다. 반면에 Type X유형에서는 과업집단의 동질성 정도나 응집력, 과업목표의 명료성 및 의사결정시 개방화 정도가 높고 신뢰감이 낮거나 확신감이 높으면 높을수록 당사자들은 배려라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다. 또한 Type X유형에서는 과업집단의 동질성 정도나 응집력, 과업목표의 명료성 및 의사결정시 개방화 정도가 높을수록 당사자들은 타협이라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다. 그러나 Type A유형에서는 과업집단의 특성 중 확신감이 높으면 높을수록 당사자들은 타협이라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다.

조직구조특성은 Type A유형에 속하는 종업원들에게서 회피, 배려 및 타협이라는 갈등관리 유형을 유의적으로 설명하고 있다. 반면에 Type X유형에 속하는 종업원들에게서 타협이라는 갈등관리 유형을 유의적으로 설명하고 있다. 한편 Type A유형에서는 조직구조특성 중 역할모호성이 낮거나 역할갈등이 높고 커뮤니케이

선 체계가 높으면 높을수록 당사자들은 회피라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다. 또한 Type A유형에서는 조직구조특성 중 역할갈등이 높으면 높을수록 당사자들은 배려와 타협이라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다. 반면에 Type X유형에서는 역할모호성이 낮으면 낮을수록 당사자들은 타협이라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다.

이러한 결과들을 종합해보면 Type A형을 가진 종업원들은 다른 요인들보다 조직구조특성이 갈등관리유형 선호에 더 영향을 미치는 것으로 나타났다. Type B형을 가진 종업원들은 다른 요인들보다 개인의 욕구특성이 갈등관리유형 선호에 더 영향을 미치는 것으로 나타났다. Type X형을 가진 종업원들은 다른 요인들보다 과업집단의 특성이 갈등관리유형 선호에 더 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과는 향후 조직 내에서의 갈등관리에 다음과 같은 점을 제시해줄 수 있다고 여겨진다. 첫째, 소집단 개념을 지닌 과업집단의 특성이 개인의 갈등관리유형에 영향을 미치므로, 경영자들은 전체조직에 대한 관리보다는 소집단관리에 더욱 중점을 두어야 할 것이다. 이중에서도 집단의 동질성이나 응집력을 높이고 그리고 내부분열을 사전에 예방할 수 있는 제도를 정착시키는 것이, 갈등당사자 모두에게 유익한 Win-Win 전략으로 이끌어 갈 수 있을 것이다. 둘째, 관리자들이 효율적인 리더십을 발휘하도록 도움을 줄 것이다. 경영자나 관리자들이 종업원들의 성격유형을 미리 파악함으로써 종업원들에게 업무를 지시해야 할 경우, 업무수행으로 인해 종업원들이 가질 수 있는 갈등에 대해 어느 정도 사전에 대처할 수 있을 것이다. 셋째, 연구결과에서 제시한 것처럼 성격에 따라 갈등관리방식을 선호하게 하는 요인들이 다르므로 경영자는 사전에 이러한 요인들을 고려해 업무배치를 해야 화합적인 조직분위기를 이끌어 낼 수 있다.

한편 본 연구도 기존연구와 마찬가지로 다음과 같은 한계점이 있다.

첫째, 본 연구에서는 지인을 통해 조사지역을 서울, 경기, 강원지역에 위치한 5개의 서비스업에 한정하였다. 그러므로 본 연구의 결과가 서비스업에 근무하는 근로자전체의 현상을 대표하는 데는 한계점을 가지고 있다. 따라서 표본수가 많아졌을 때도 이러한 연구결과가 나타나는지 알아보는 것을 차후의 연구과제로 진행하고자 한다.

둘째, 본 연구는 과장이나 대리 직급에 있는 사람들을 대상으로 한 설문조사를 통하여 얻은 자료를 실증연구의 자료로 활용하였기 때문에, 연구결과가 계층에 관계없이 모든 직급에 적용될 수 있는가에 대해서는 분석하지 못하였다.

참고문헌

1. 양기동(1995), “개인의 욕구 강도와 갈등관리유형과의 관계에 관한 연구,” 국민대학교 경영연구소 논문집 제1집, pp.261~274.
2. 이광로·양기동(1998), “Type A/B에 따른 갈등관리유형 선호의 차이,” 건국대학교 사회과학연구 제9집, pp.221~238.
3. 이광로·양기동(1999), “국가간 문화차이에 따른 갈등관리유형의 선호에 관한 비교 연구,” 생산성논집 제13권 제1호, pp.327~361.
4. Bell, E.C. and R. N. Blankency(1977), Personality Correlates of Conflict Resolution Models, *Human Relations* 30, pp.849~957.
5. Brief, A. and Aldag, R.(1976), Correlates of Role Indices, *Journal of Applied Psychology* 61, pp.468~472.
6. Chanin, M.N. and J.A. Schneer(1984), A Study of the Relationship between Jungian Personality Dimension and Conflict-handling Behavior, *Human Relations* 37, pp.863~879.
7. Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D. and Warr, P.B.(1981), *The Experience of Work*, London : Academic Press, Inc. pp.259~260.
8. Greene, C. and Organ, D.(1973), Role Ambiguity, Locus of Control, Role Dynamics and Job Behavior, *Journal of Applied Psychology* 58, pp.101~102.
9. Hamner, W.C. and Tosi, H.W.(1974), Relationship of Role Conflict and Role Ambiguity to Job Involvement Measures, *Journal of Applied Psychology* 59, pp.497~499.
10. Hofstede, G.(1980), *Culture's Consequences : International Differences in Work-related Values*, Sage, Beverly Hills, California.
11. House, R.J. and Rizzo, J.R.(1972), Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior, *Organizational Behavior and Human Performance* 7, pp.467~505.
12. Jones, R.E. and B. H. Melcher, 1982, Personality and the Preference for Models of Conflict Resolution, *Human Relations* 35, pp.649~658.
13. Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., and Rosenthal, R. A.(1964), *Organizational Stress : Studies in Role Conflict and Ambiguity*, New York : Wiley.

14. Kilmann, R.H. and K.W. Thomas(1975), Interpersonal Conflict-handling Behavior as Reflections of Jungian Personality Dimensions, *Psychological Reports* 37, pp.863~879.
15. Kilmann, R.H. and K.W. Thomas, 1977, Developing a Forced-choice Measure of Conflict Handling behavior : The "MODE" Instrument, *Educational and Psychological Measurement* 37, pp.309~325.
16. Lawrence, P.R. and J.W. Lorsch, 1967, *Organization and Environment*, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
17. Lyons, T.F., 1971, Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal, *Organizational Behavior and Human Performance* 6, pp. 99~110.
18. Matteson, M.T. and Ivancevich, J.M.,(1982), Type A and B Behavior Patterns and Health Symptoms : Examining Individual and Organizational Fit, *Journal of Occupational Medicine* 24, pp.585~589.
19. Miles, R.H.(1975), An Empirical Test of Causal Inference Between Role Perceptions of Conflict and Ambiguity and Various Personal Outcomes, *Journal of Applied Psychology* 60, pp.334~339.
20. Miles, R.H.(1976), Role Requirements as Sources of Stress, *Journal of Applied Psychology* 61, pp.699~710.
21. Miles, R.H. and Perreault, W.D.(1976), Organizational Role Conflict : Its Antecedents and Consequences, *Organizational Behavior and Human Performance* 17, pp.19~44.
22. Moch, K.M., Bartunek, J. and Brass, D.J.(1979), Structure, Task Characteristics, and Experienced Role Stress in Organizations Employing Complex Technology, *Organizational Behavior and Human Performance* 24, pp.258~268.
23. Morris, J.H., Steers, R.M. and Koch, J.L.(1979), Influence of Organization Structure on Role Conflict and Ambiguity for Three Occupational Groupings, *Academy of Management Journal*, 22, pp.58~ 71.
24. Myers, I.B.(1962), *Myers-Briggs Type Indicator*, Educational Testing Service, Princeton.
25. Nicholson, P.J. and Goh, S.C.(1983), The Relationship of Organization

- Structure and Interpersonal Attitudes to Role Conflict and Ambiguity in Different Work Environments, *Academy of Management Journal* 26, pp. 148~155.
26. Perrewe, P.L.(1987), The Moderating Effects of Activity Level and Locus of Control in the Personal Control-Job Stress Relationship, *International Journal of Psychology* 22, pp.179~193.
27. Perrewe, P.L., Nelson, J.M. and Maroney, P.F.(1990), The impact Type A Behavior and Personal Control on Perceptions of Anxiety, Conflict and Satisfaction among Members of a Decision Making Group, *Journal of Social Behavior and Personality* 5, pp.123~135.
28. Rizzo, J.R., House, R.J. and Lirtzman, S.(1970), Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly* 15, pp.150~163.
29. Rosers, D.L. and Molnar, J.(1976), Organizational Antecedents of Role Conflict and Ambiguity in Top Level Administrators, *Administrative Science Quarterly* 21, pp.598~610.
30. Schuler, R.S.(1975), Role Perceptions, Satisfaction, and Performance : A Partial Reconciliation, *Journal of Applied Psychology* 60, pp.683~687.
31. Schneer, J.A. and M.N. Chanin(1987), Manifest Needs as Personality Predispositions to Conflict-handling Behavior, *Human Relations* 40, pp.575~590.
32. Seligman, M.E.P., 1975 *Helplessness : On Depression, Development, and Death*, San Francisco : Freeman.
33. Sims, H.P. and Szilagyi, A.D.(1975), Leader Structure and Satisfaction of Nurses : A Path Analysis Approach, *Journal of Applied Psychology* 60, pp.194~197.
34. Steers, R.M. and D.N.(1976), Braunstein, A Behaviorally-Based Measure of Manifest Needs in Work Setting, *Journal of Vocational Behavior* 9, pp.251~266.
35. Thomas, K.W.(1976), Conflict Management in M.D. Dunnette(ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rend McNally, Chicago, pp.889~935.

36. Tosi, H.W.(1971), Organizational Stress as a Moderator of the Relationship between Influence and Role Response, *Academy of Management Journal* 14, pp.7~20.

Abstract

An Effect of the Personality Types on the Preference of the Conflicts Handling Styles

Chung, Bhum-suk* · Yang, Gi-dong**

The purpose of this study is to analyze how the organizational structure, task group functioning and need styles have influence on the conflicts handling styles such as integrating, avoiding, dominating, obliging and compromising as the employee's personality engaged in the service industry.

This study uses the hierarchical regression analysis method. Data were collected by the survey method from employees engaged in the service industry located Seoul, the Province of Gyeonggi, and the Province of Gangwon.

The study result shows that to the employees with the type A style, need styles are significantly related to the conflicts handling styles such as avoiding. But to the employees with the type B style, need styles are significantly related to the conflicts handling styles such as integrating and avoiding. On the other hand the result shows that the higher the need for achievement and the lower the need for autonomy, employees with the type B style prefer integrating styles to other conflicts handling styles. Or the higher the need for dominance, employees with the type B style prefer dominating styles to other conflicts handling styles. And the higher the need for dominance, employees with the type A style prefer dominating styles to other conflicts handling styles.

The study result shows that to the employees with the type A and type X style, task group functioning are significantly related to the conflicts handling styles such as obliging and compromising. But to the employees with the type B style, task group functioning are significantly related to the conflicts handling styles such as obliging and dominating. On the other hand the result

* Professor, Department of MIS, Yuhan College

** Ph. D, Management, Lecturer of Yuhan College

shows that the lower faith in peers and management and the higher confidence in peers and management, employees with the type B style prefer obliging style to other conflicts handling styles. But the higher group homogeneity and group cohesiveness, the lower faith in peers and management and the higher confidence in peers and management, employees with the type X style prefer obliging style to other conflicts handling styles. And the higher confidence in peers and management, employees with the type A style prefer compromising style to other conflicts handling styles.

The study result shows that to the employees with the type A, organizational structure functioning are significantly related to the conflicts handling styles such as avoiding, obliging and compromising. But to the employees with the type X style, organizational structure functioning are significantly related to the conflicts handling styles such as dominating. On the other hand the result shows that the higher role conflict, the lower role ambiguity and the higher communication system, employees with the type A style prefer avoiding style to other conflicts handling styles. But the lower role ambiguity, employees with the type X style prefer compromising style to other conflicts handling styles.

To conclude from these results, employees with the type A style have influence on the organizational structure functioning to other factors on the preference of the conflicts handling styles. And employees with the type B style have influence on the needs styles to other factors on the preference of the conflicts handling styles. Or employees with the type X style have influence on the task group functioning to other factors on the preference of the conflicts handling styles.

Although this study provides several managerial implications, this study has some limitations. Specifically data were collected from only the service industry in Seoul, the Province of Gyeonggi, and the Province of Gangwon. In spite of the limitations, the study results could be used valuably in case of the personnel managers which manage the employees under the conflict situations.

Key Words : Personality Types, Role Conflict, Organizational Structure, Task Group Function, Conflicts Handling Styles