

집단적 요인과 개인적 요인이 갈등관리유형 선호에 미치는 영향에 관한 연구

양기동*

<목 차>

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

I. 서 론

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. 이러한 갈등은 조직구성원의 심리상태에 부정적인 영향을 미치며 그 결과 갈등은 조직구성원들에게 적개심, 긴장 및 불안감, 스트레스를 경험하게 한다.

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 느끼고 몰입하는 정도가 떨어질 것이다. 따라서 종업원들은 직무수행과정에서 정서적 불일치가 생길 수 있고, 이는 정서적 탈진상태인 소진¹⁾으로 발전

* 유한대학 강사, 경영학 박사

1) 소진이란 직무상의 스트레스가 한계 상황까지 진전된 후 건설적인 대처를 하지 못하고 종업원이 부정적 영향과 고통으로부터 자아를 보호하기 위해 일로부터 정서적으로 멀어지고 냉소주의, 경직성 및 포기에 이르는 등의 상태에 이르게 되는 신체적, 감정적, 정신적 탈진현상(고갈상태)을 말한다.

되기 쉽다. 소진으로 인하여 나타나는 심리적 결과는 조직몰입 감소나 이직의도 같은 직무에 대한 태도로 나타난다. 따라서 이러한 현상이 반복되면 될수록 종업원에게 부과된 목표는 점점 더 달성되기 어려워지기 때문에, 종업원들은 목표달성과 관련해서 개인 내 갈등을 일으키기 쉽다.

또한 사회 심리적 수준에서 볼 때, 같은 부서내의 동료간이나 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. 이렇게 볼 때 갈등을 유발시키는 요인은 다양하지만 크게 집단적 요인(조직구조 특성과 과업집단 특성)과 개인적 요인(개인 간 차이)으로 나눌 수 있다.

이러한 갈등의 원인 때문에 조직 내에서 갈등이 발생했을 때 갈등당사자들은 어떠한 갈등관리유형을 선호하는지에 대한 연구에서는, 거의 대부분이 갈등당사자의 개인적인 욕구수준(Schneer and Chanin, 1987)이나 성격(Jones and Melcher, 1982 ; 이광로·양기동, 1998)에 따라 갈등관리유형 선호에 차이가 있다는데 연구의 초점을 두었다. 그러나 개인의 행동은 개인의 특성뿐만 아니라 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.

한편, 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. 이러한 현상에도 불구하고 조직구조형태를 고려한 연구(Nicholson and Goh, 1983 ; Tosi, 1971 ; Morris, Steers and Koch, 1979 ; 이광로·양기동, 1999)에서는 조직구조전체의 특징을 나타내는 변수와 갈등관리유형과의 관계에 대해서만 연구조사 하였기 때문에, 조직구조 내에서의 소집단개념인 과업집단의 기능이나 특성(과업집단의 동질성, 집단목표의 명료성, 집단의 응집성, 의사소통채널의 개방성, 내부분열의 정도) 그리고 개인의 욕

구성향이나 성격에 따라 조직구성원들이 취할 수 있는 갈등관리유형에는 차이가 있을 것이라는 점을 고려하지 않았다.

따라서 본 연구에서는 갈등당사자들은 조직구조, 과업집단의 특성 그리고 개인의 특성과 같은 여러 가지 요인들에 의해 복합적으로 영향을 받아 갈등관리유형을 선호한다는 데 연구의 초점을 두고, 갈등관리유형을 설명하는 데 있어서 조직구조, 과업집단의 특성 그리고 개인의 욕구특성 중 어떠한 요인이 상대적으로 더 중요한지 알아보는 데 연구목적을 두었다.

II. 선행연구 고찰

갈등관리유형의 선호와 관련된 몇몇의 연구에서는 갈등당사자 개인의 성향이나 성격과 같은 개인차에 따라 갈등관리유형 선호에 차이가 난다는데 연구의 초점을 두었다. 이러한 연구에서 사용된 개성변수들은 주로 문제해결스타일과 욕구강도에 두고 있다. 문제해결 스타일(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. Kilmann and Thomas(1975)는 86명의 남자 대학원생을 대상으로 Myers-Briggs Type Indicator(Myers, 1962)와 Thomas-Kilmann의 Mode 측정도구(Thomas & Kilmann, 1974; Thomas, 1976)를 이용하여 갈등당사자의 개성에 따른 갈등관리유형을 조사하였다. 연구결과 외향성-내향성과 관련된 개성규모는 갈등관리유형중 회피에 대한 선호와 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한, 사고-감정과 관련된 개성규모는 갈등관리유형중 배려에 대한 선호와 통계적으로 유의한 긍정적인 관계가 있는 것으로 나타났다.

한편, Chanin & Schneer(1984)는 BBA과정에 있는 상급반 학생 94명을 표본²⁾으로 하여 갈등당사자의 개성에 따른 갈등관리유형을 조사하였다. 연구결과를 보면 사고-감정과 관련된 개성규모는 갈등관리유형중 회피형태를 제외한 나머지 반응형태와 유의적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉, 감정적인 성향을 가진 사람들은 타협과 배려유형을 통하여 갈등을 관리하는 경향이 있고 반면에 사고적인 성향을 가진 사람들은 경쟁이나 협력의 유형을 통하여 갈등을 관리하

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

는 경향이 있다.

또한, 욕구의 강도라는 개인의 특성에 따른 갈등관리유형의 선호형태에 관점을 둔 연구에서는, 욕구의 강도라는 개성규모를 성취욕구, 친교욕구, 지배욕구, 공격욕구의 형태로 구분하였다. Lawrence & Lorsch(1967)는 갈등당사자의 욕구 강도에 따른 갈등관리유형을 조사하기 위하여 근로자들을 표본으로 하는 현장 연구를 하였다. 그 결과 성취욕구가 강한 사람들은 최적의 해결안에 도달하기 위하여 갈등관리유형중 대면(confront)의 형태를 선호하는 것으로 나타났다.

Bell & 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 갈등관리유형중 협조형태는 통계적으로 유의한 긍정적인 상관관계가 있으며, 또한 친교욕구와 갈등관리유형중 배려형태는 약한 긍정적인 상관관계가 있으나 통계적으로는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

Jones & 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 갈등관리유형중 경쟁의 형태와 부정적인 상관관계가 있는 반면에 배려의 형태와는 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

Schneer & 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 & Braunstein, 1976)라는 욕구에 관한 척도를 사용하였다. 연구결과를 보면, 지배욕구는 갈등관리유형중 경쟁의 형태와 긍정적인 상관관계가 있는 반면에 배려의 형태와는 부정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 친교욕구는 갈등관리유형중 경쟁의 형태와 부정적인 상관관계가 있는 반면에 배려의 형태와는 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

양기동(1995)은 갈등당사자의 욕구강도와 갈등관리유형 사이의 관계를 조사하

기 위하여 172명의 근로자들을 대상으로 설문조사하였다. 표본 집단의 갈등관리 유형을 측정하기 위하여 Rahim(1983)의 갈등관리에 관한 척도와 Manifest Need Questionnaire(Steers & Braunstein, 1976)라는 욕구에 관한 척도를 사용하였다. 연구결과를 보면 개인의 욕구 중 친교육구는 갈등관리유형중 통합 형태와 긍정적인 관계가 있는 반면에 지배욕구는 갈등관리유형중 지배형태와 긍정적인 관계가 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 & Goh(1983)는 기업의 조직구조변수와 역할갈등이나 역할보호성과의 관계가 두개의 서로 다른 작업환경 하에서 차이가 나는지에 대해서 조사하였다. 연구결과를 보면, 제조업 환경에서 조직구조변수는 역할갈등과 관계가 없는 것으로 나타났다. 반면에 역할보호성은 작업환경에 관계없이 조직구조변수를 유의적으로 설명하고(부의 상관관계) 있는 것으로 나타났다.

그러나 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 역할보호성의 관계에 대해서 연구를 하였다.

연구결과를 살펴보면, 첫째, 의사결정시 참여, 복종의 범위, 공식화와 같은 과업집단의 구조적 특성은 역할갈등이나 역할보호성과 관계가 있으나, 감독의 범위는 역할갈등에만 관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 과업집단의 구조적 특성이 역할갈등이나 역할보호성을 결정하는 요인이라고 주장한 칸등의(Kahn et al., 1964) 이론적 가설을 뒷받침하였다. 둘째, 과업집단의 특성과 역할갈등이나 역할보호성과의 관계는 직종에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다.

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 그리고 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.

지금까지 언급한 선행연구의 대부분은 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, 개성과 관련된 선행연구에서는 일반적으로 표본이 학생 집단에 편중되어 있어 연구결과를 일반화하기 어려운 점이 있다. 셋째, 기존의 연구에서는 조직구조, 과업집단의 특성 그리고 개인의 특성요인 각각이 당사자의 갈등관리유형 선호에 어떠한 영향을 미치는지에 연구의 초점을 두었다. 이러한 경우 여러 요인들의 복합적인 상호작용으로 인하여 발생하는 요인들이 당사자들의 갈등관리유형 선호에 영향을 미칠 수 있다는 점을 고려하지 않았다.

따라서 위의 세 가지 문제점을 극복하기 위하여 social desirability response bias의 문제³⁾를 어느 정도 고려한 갈등관리방법의 측정도구를 사용하여 호텔과 같은 고도의 서비스 산업에 종사하는 구성원들을 대상으로 연구조사 하였다. 또한 조직구조, 과업집단의 특성 그리고 개인의 특성들이 복합적으로 상호작용하여 발생하는 요인들을 제외한 각각의 요인들이 당사자들의 갈등관리유형 선호에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 한다.

3) Social desirability response bias란 설문지법의 사용 시 질문의 응답 자체가 사회적인 규명에 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 집단의사결정을 하여야 할 다양한 문제들을 가지고 있다. 이러한 문제들은 매우 복잡하여 사회적, 경제적, 정치적, 기술적 그리고 심리적 문제가 상호 연결되어 나타나는 경우가 대부분이다. 따라서 집단의사결정이 개인의사결정보다 우월한 의사결정을 내릴 수 있는지의 여부는 문제해결이나 의사결정의 모든 단계에 걸쳐 발생하는 집단의 내부적인 과정요인에 달려 있다. 그러므로 집단의 내부적인 과정요인을 나타내는 의사소통의 명확성이나 정보나 대안에 대한 구성원의 기여도 그리고 의사불일치를 해소하는 방법 등은 집단의사결정의 질적 수준에 영향을 미치게 된다.

한편, 이러한 내부적인 과정요인들은 집단의 응집력 정도나 집단규모 등과 같은 조직구조 특성에 영향을 받게 된다. 집단규모가 커질수록 집단응집력과 집단구성원들 간의 상호작용 정도가 떨어지며 파벌이나 동맹 등과 같은 갈등의 잠재원인이 생기기 쉽게 된다. 이러한 점으로 미루어 보아 의사결정과 관련하여 조직 내에서 갈등이 발생할 경우 당사자들이 반응하는 형태는 기업의 조직구조 특성에 따라 차이가 난다고 유추할 수 있다.

한편, 높은 응집력을 지닌 과업집단의 구성원들은 낮은 응집력을 지닌 과업집단의 구성원들에 비하여 구성원들 간에 보다 높은 만족도나 높은 효율성을 보인다고 연구되어지고 있다. 그리고 높은 응집력을 지닌 과업집단의 구성원들이 낮은 응집력을 지닌 과업집단의 구성원들에 비하여 서로 간에 의사소통이 보다 빈번히 그리고 보다 긍정적으로 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 그리고 과업이 단순·일상적인 일인 경우 구조화된 의사결정을 많이 하고 과업이 복잡·창의적인 일인 경우 비 구조화된 의사결정을 많이 하게 된다. 이러한 점들로 미루어 보아 과업의 형태에 따라 의사결정 측면에서도 차이가 난다고 유추할 수 있다. 또한 응집력이 높거나 규모가 작은 과업집단(Owen, 1985)이나 신뢰성(Schinder & Thomas, 1993)이 높은 집단에서는 낮은 집단에 비해 갈등발생시 배려유형을 선호하는 것으로 나타났다. 이러한 현상들을 종합해 볼 때 과업집단의 특성에 따라 갈등발생시 당사자의 갈등관리유형에는 차이가 있다고 유추할 수 있다.

조직은 서로 다른 기능을 수행하는 다양한 여러 하위단위로 구성되어 있다. 각 하위단위들은 조직전체의 목표를 수행하기 위해 밀접한 상호작용을 한다. 이러한 과정에서 하위단위들은 할당된 과업을 수행하기 위해 다른 집단 또는 구성원에게 일정한 수준의 영향력을 행사하기도 한다.

따라서 구성원들은 영향력을 행사하기 위하여 자신의 의지나 결정을 상대방에 관철시켜 자신이 의도하는 대로 상대방의 태도나 행동을 변화시킬 수 있는 도구인 권력을 사용한다. 한편 다른 당사자의 직위 권력이 갈등관리유형의 선호에 영향을 미치는지에 대한 Rahim(1986)의 연구결과를 살펴보면, 미국의 관리자 들은 상급자와의 갈등 시에는 배려와 같은 유형, 하급자와의 갈등 시에는 통합과 같은 유형을 선호하며, 동료와의 갈등 시에는 타협과 같은 유형을 선호하는 것으로 나타났다. 그러나 집단중심성이 강한 한국에서는 갈등발생시 통합유형을 우선시하고 이 유형으로 해결되지 않을 경우에는 회피나 배려보다는 타협유형을 선호하고 있고, 반면에 권력중심성이 강한 태국에서는 타협유형을 우선시하고 그 다음으로 회피나 배려유형을 선호하는 것으로 나타났다(이광로·양기동, 1999). 또한, Kozan(1989)은 아랍 국가들의 집중화된 의사결정방식 때문에 아랍국가에서는 하급자와의 갈등시 배려적인 측면은 약하고 독단적 측면은 강한 갈등관리유형에 관점을 둔다고 하였다.

인간의 욕구는 학습을 통해 형성되며, 일단 형성된 욕구는 잠재해 있다가 주위 환경이나 상황이 적합하게 되면 표출되어진다. 그러므로 갈등발생시 개인의 반응형태는 욕구유형에 따라 차이가 있을 것이다. 이와 관련된 연구들을 보면 지배욕구가 높은 사람은 갈등관리 유형 중 경쟁의 형태를 선호하고 친교욕구가 높은 사람은 배려유형을 선호하는 것으로 나타났다(Schneer and chanin, 1987 ; Jones and Melcher, 1982). 그리고 성취욕구가 높은 사람은 통합유형을 선호하는 것으로 나타났다(Bell and Blankency, 1977).

이러한 점들을 종합해서 유추해 보면, 당사자들의 갈등관리유형 선호형태는 문화적 요인이나 조직구조와 같은 요인에 의해서도 영향을 받지만, 과업집단의 특성과 갈등 당사자의 직위 권력과 같은 개인의 특성에 의해서도 많은 영향을 받는다고 할 수 있을 것이다.

따라서 본 논문에서는 갈등관리유형을 설명해주는 요인들을 조직구조특성,⁴⁾ 과업집단의 특성⁵⁾ 및 개인의 욕구특성⁶⁾으로 나눈 다음, 다른 요인들을 제거한

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

5) 과업집단의 동질성 정도나 응집력, 과업목표의 명료성 및 의사결정시 개방화 정도, 동료나 경영에 대한 신뢰감 및 확신감의 정도로 측정

6) 성취욕구, 친교욕구, 자율성 욕구 및 지배욕구로 측정

상태 하에서 한 요인만으로도 갈등관리유형 선호에 영향을 미칠 것이라는 데 연구의 초점을 두고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1) 조직구조와 과업집단의 특성을 제거하고도 개인의 욕구유형은 당사자들의 갈등관리유형 선호에 영향을 미칠 것이다.

가설 2) 조직구조와 개인의 욕구유형을 제거하고도 과업집단의 특성은 당사자들의 갈등관리유형 선호에 영향을 미칠 것이다.

가설 3) 개인의 욕구유형과 과업집단의 특성을 제거하고도 조직구조는 당사자들의 갈등관리유형 선호에 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구방법

1. 측정도구

Kilman & 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 시 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(갈등당사자들이 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 욕구유형을 나타내는 측정도구로는 Steers & 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. 그리고 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 & 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.

2. 표본 및 통계방법

서울과 경기도 및 강원도에 소재하고 있는 콘도나 호텔 그리고 할부 금융업과 같은 서비스업종에 근무하고 있는 일반직원부터 과장직급에 있는 종업원을 표본으로 선정하였다. 조사기간은 2006년 2월부터 5월까지 하였으며 서울은 호텔을 대상으로 40부, 경기도는 할부 금융업을 대상으로 80부, 강원도는 콘도를 중심으로 30부가 배포되었다. 그 중에서 본 연구에 이용할 수 있는 설문서는 총 141부가 사용되었다.

본 연구에서는 가설을 검정하기 위해 Hierarchical Regression Analysis를 사용하였다. 이와 같이 본 연구에서 Hierarchical Regression Analysis를 사용하는 이유는 독립변수 간에 상관관계가 있을 경우에는 회귀계수를 검정하거나 해석하는 것이 무의미하므로 따라서 다중공선성을 제거한 상태에서 어떠한 요인이 당사자들의 갈등관리유형 선호에 영향을 미치는지를 알아보기 위함이었다. 이러

한 다중공선성을 제거하는 방법으로는 단계별 투입방법도 있으나 단계별 투입 방법으로는 각각의 요인들이 가지는 순수한 설명력을 알 수 없기 때문에 본 연구에서는 Hierarchical Regression Analysis를 사용하였다.

V. 연구결과

조직구조특성(역할갈등이나 역할모호성, 커뮤니케이션 체계), 개인의 욕구유형 및 과업집단의 특성⁷⁾(특성 1, 특성 2, 특성 3)등을 동시에 투입하여 분석을 하였을 경우에는 각각의 독립변수들만이 가지는 순수한 설명력을 알 수가 없다. 따라서 본 연구에서는 가설을 검증하기 위하여 다중공선성을 제거한 상태에서 어떠한 요인이 당사자들의 갈등관리유형 선호에 영향을 미치는지를 알아보기 위하여 Hierarchical Regression Analysis를 사용하였다.

통계분석 결과는 <표 1>, <표 2>, <표 3>, <표 4>에 나타나는 바와 같다.

이러한 통계기법을 사용한 이유는 과업집단의 특성이나 조직구조특성이 가지는 설명력을 완전히 제거한 상태에서 욕구유형이라는 요인만이 갈등관리유형 선호에 대하여 가지는 순수한 설명력을 알아보기 위하여 사용하였다. 예를 들어, <표 1>에서 갈등관리유형 중 통합을 설명하는 욕구유형의 R^2 변화는 먼저 과업집단의 특성이나 조직구조특성의 $R^2(0.180)$ 을 계산하고 난 다음 전체(과업집단의 특성이나 조직구조특성 그리고 욕구유형의 R^2 합)의 $R^2(0.249)$ 에서 과업집단의 특성이나 조직구조특성의 R^2 을 빼 값을 말한다. 따라서 R^2 변화는 욕구유형만이 갈등관리유형 중 통합을 설명하는 정도를 말한다. 이러한 것을 식으로 나타내면 아래와 같다.

$$Y = X_1 + X_2 + X_3 \quad (X_1 : \text{과업집단의 특성}, X_2 : \text{조직구조특성}, X_3 : \text{욕구유형})$$

$$Y_1 = Y - (X_1 + X_2) \quad (Y_1 : \text{Hierarchical Regression})$$

<표 1>에서 보는 바와 같이, 과업집단의 특성이나 조직구조특성이 갖는 설명력을 제외한 상태에서도 욕구유형은 통합(p값: 0.021), 회피(p값: 0.021), 지배(p

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

값: 0.000) 및 타협(p값: 0.017)이라는 갈등관리유형을 유의적으로 설명하고 있음을 알 수 있다(가설 1 채택).

욕구유형이 갈등관리유형에 대해 유의한 관계를 가지고 있다 할지라도 통합이나 타협유형에 대하여 욕구유형은 6%의 설명력을 갖고 있으며, 회피라는 갈등관리유형에 대해서는 8%의 설명력을 갖는다. 또한 욕구유형은 지배라는 갈등관리유형에 대해서는 14%의 설명력을 갖고 있지만 반면에 배려라는 유형에 대해서는 통계적으로 유의한 관계를 가지고 있지 않다. 따라서 이러한 설명력으로 미루어 보아 갈등발생시 개인의 욕구유형은 다른 갈등관리유형보다는 지배유형과 더욱 밀접한 관계를 가지고 있음을 알 수 있다.

<표 1> 욕구유형과 갈등관리유형 선호와의 관계에 대한 Hierarchical Regression결과

모형8)	독립변수	종속변수(통합)				종속변수(회피)			
		R^2	R^2 변화	F값	유의도	R^2	R^2 변화	F값	유의도
1	과업집단의 특성, 조직구조특성	0.180	0.180	4.889	0.000	0.056	0.056	1.334	0.246
2	욕구유형	0.249	0.069	3.000	0.021	0.136	0.080	3.010	0.021

모형	독립변수	종속변수(지배)				종속변수(배려)			
		R^2	R^2 변화	F값	유의도	R^2	R^2 변화	F값	유의도
1	과업집단의 특성, 조직구조특성	0.081	0.081	1.955	0.076	0.289	0.289	9.061	0.000
2	욕구유형	0.227	0.146	6.138	0.000	0.321	0.032	1.534	0.196

모형	독립변수	종속변수(타협)			
		R^2	R^2 변화	F값	유의도
1	과업집단의 특성, 조직구조특성	0.256	0.256	7.667	0.000
2	욕구유형	0.321	0.066	3.143	0.017

한편, 욕구유형 중에서는 어떠한 요인들이 갈등관리유형을 설명하고 있는지 알아보기 위하여 통계적으로 유의한 변수들로 다음과 같은 회귀방정식을 도출하였다. 아래의 회귀식에서 보는 바와 같이 개인의 욕구 중 성취욕구가 높으면 높을

8) 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

수록 당사자들은 통합이라는 갈등관리유형을 선호하고(식 1) 반면에 성취욕구가 낮으면 낮을수록 당사자들은 회피라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다(식 2). 개인의 욕구 중 친교욕구가 낮고 지배욕구가 높으면 높을수록 당사자들은 지배라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다(식 3). 개인의 욕구 중 친교욕구가 높고 지배욕구가 높을수록 당사자들은 타협이라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다(식 5). 또한, 회귀식에서는 개인의 욕구 중 친교욕구와 배려라는 갈등관리유형과는 긍정적인 관계가 있는 것으로 나타났지만(식 4), 설명력이 3%로 너무 낮아 통계적으로 의미가 있다고 할 수 없다. 따라서 위에 언급한 내용을 종합해보면 당사자들의 갈등관리유형 중 통합과 회피라는 관리유형은 개인의 욕구 중 성취욕구와 밀접한 관계가 있고, 지배나 타협이라는 관리유형은 개인의 욕구 중 친교욕구나 지배욕구와 밀접한 관계가 있다. 반면에 배려라는 관리유형은 개인의 욕구형태와는 관계가 없다고 유추할 수 있다.

$$Y = 2.178 + 0.242 x_1 ; [Y: \text{통합}, x_1: \text{성취욕구}(p\text{값 } 0.003)] \text{----- (1)}$$

$$Y = 2.596 - 0.261 x_1 ; [Y: \text{회피}, x_1: \text{성취욕구}(0.011)] \text{----- (2)}$$

$$Y = 2.707 - 0.165 x_1 + 0.146 x_2$$

$$[Y: \text{지배}, x_1: \text{친교욕구}(0.032), x_2: \text{지배욕구}(0.006)] \text{----- (3)}$$

$$Y = 0.984 + 0.133 x_1 ; [Y: \text{배려}, x_1: \text{친교욕구}(0.032)] \text{----- (4)}$$

$$Y = 0.706 + 0.154 x_1 + 0.116 x_2$$

$$[Y: \text{타협}, x_1: \text{친교욕구}(0.013), x_2: \text{지배욕구}(0.007)] \text{----- (5)}$$

과업집단특성과 갈등관리유형 선호와의 관계는 <표 2>에서 보는 바와 같이 욕구유형이나 조직구조특성이 갖는 설명력을 제외한 상태에서도 과업집단의 특성은 배려(p값: 0.000) 및 타협(p값: 0.011)이라는 갈등관리유형을 유의적으로 설명하고 있음을 알 수 있다(가설 2 채택). 과업집단의 특성이 갈등관리유형에 대해 유의한 관계를 가지고 있다 할지라도 배려유형에 대해서는 과업집단의 특성은 12%의 설명력을 갖고 있으며, 타협이라는 갈등관리유형에 대해서는 6%의 설명력을 갖고 있다. 반면에, 과업집단의 특성은 통합, 회피 및 지배라는 갈등관리유형과는 통계적으로 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 따라서 이러한 설명력으로 미루어 보아 갈등발생시 과업집단의 특성은 타협유형보다는 배려유형과 더욱 밀접한 관계를 가지고 있음을 알 수 있다.

한편, 과업집단의 특성 중에서는 어떠한 요인들이 갈등관리유형을 설명하고 있는지 알아보기 위하여 통계적으로 유의한 변수들로 다음과 같은 회귀방정식을 도출하였다. 아래의 회귀식에서 보는 바와 같이, 과업집단의 특성 중 과업집단의 동질성 정도나 응집력 그리고 과업목표의 명료성 및 의사결정시 개방화의 정도가 높고 동료나 경영에 대한 확신감의 정도가 높을수록 당사자들은 배려라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다(식 1). 또한, 과업집단의 동질성 정도나 응집력 그리고 과업목표의 명료성 및 의사결정시 개방화의 정도가 높을수록 당사자들은 타협이라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다(식 2).

따라서 위에 언급한 내용을 종합해보면 과업집단의 동질성 정도나 응집력 그리고 과업목표의 명료성 및 의사결정시 개방화의 정도는 당사자들의 갈등관리 유형 중 배려와 타협이라는 관리유형과 밀접한 관계가 있지만, 동료나 경영에 대한 확신감은 당사자들의 갈등관리유형 중 배려유형과 밀접한 관계가 있다. 그러므로 배려라는 관리유형은 개인의 욕구형태보다는 과업집단의 확신감이나 동질성 정도, 응집력 그리고 과업목표의 명료성 및 의사결정시 개방화와 같은 과업집단의 특성에 따라 좌우된다고 유추할 수 있다.

<표 2> 과업집단특성과 갈등관리유형 선호와의 관계에 대한 Hierarchical Regression결과

모형	독립변수	종속변수(통합)				종속변수(회피)			
		R^2	R^2 변화	F값	유의도	R^2	R^2 변화	F값	유의도
1	욕구유형, 조직구조특성	0.214	0.214	5.183	0.000	0.112	0.112	2.397	0.024
2	과업집단특성	0.249	0.035	1.997	0.118	0.136	0.024	1.220	0.305

모형	독립변수	종속변수(지배)				종속변수(배려)			
		R^2	R^2 변화	F값	유의도	R^2	R^2 변화	F값	유의도
1	욕구유형, 조직구조특성	0.218	0.218	5.304	0.000	0.200	0.200	4.747	0.000
2	과업집단특성	0.227	0.008	0.468	0.705	0.321	0.121	7.704	0.000

모형	독립변수	종속변수(타협)			
		R^2	R^2 변화	F값	유의도
1	욕구유형, 조직구조특성	0.261	0.261	6.706	0.000
2	과업집단특성	0.321	0.060	3.851	0.011

조직구조특성과 갈등관리유형 선호와의 관계는 <표 3>에서 보는 바와 같이, 욕구유형이나 과업집단의 특성이 갖는 설명력을 제외한 상태에서도 조직구조특성은 배려(p값: 0.001) 라는 갈등관리유형을 유의적으로 설명하고 있음을 알 수 있다(가설 3 채택).

조직구조특성이 갈등관리유형에 대해 유의한 관계를 가지고 있다 할지라도 배려유형에 대해서만 8%의 설명력을 갖고 있다. 반면에, 조직구조특성은 통합, 회피, 지배 및 타협이라는 갈등관리유형과는 통계적으로 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 따라서 이러한 점으로 미루어 보아 갈등발생시 조직구조특성은 배려유형에만 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

$$Y = 0.984 + 0.173 x_1 + 0.226 x_2$$

$$[Y : \text{배려}, x_1 : \text{특성 1}(0.033), x_2 : \text{특성 3}(0.001)] \text{----- (1)}$$

$$Y = 0.706 + 0.214 x_1 ; [Y : \text{타협}, x_1 : \text{특성 1}(0.009)] \text{----- (2)}$$

특성 1 : 과업집단의 동질성, 응집력, 과업목표의 명료성 및 의사결정시 개방화 정도

특성 3 : 동료나 경영에 대한 확신감의 정도

한편, 조직구조특성 중에서는 어떠한 요인들이 갈등관리유형을 설명하고 있는지 알아보기 위하여 통계적으로 유의한 변수들로 다음과 같은 회귀방정식은 도출하였다. 아래의 회귀식에서 보는 바와 같이 조직구조특성 중 역할갈등이 높을 수록 당사자들은 배려라는 갈등관리유형을 선호하는 것으로 나타났다(식 1). 따라서 배려라는 관리유형은 개인의 욕구형태보다는 역할갈등이 발생하는 조직구조특성에 따라 좌우된다고 유추할 수 있다. 그러나 조직구조특성이 배려유형에 대해 가지는 통계적 설명력이 과업집단의 특성보다 상대적으로 낮은 점으로 유추해 볼 때 배려유형은 다른 어떠한 요인보다도 과업집단의 특성에 따라 좌우된다고 유추할 수 있다.

$$Y = 0.984 + 0.157 x_1 ; [Y : \text{배려}, x_1 : \text{역할갈등}(0.000)] \text{----- (1)}$$

<표 3> 조직구조특성과 갈등관리유형 선호와의 관계에 대한 Hierarchical Regression결과

모형	독립변수	종속변수(통합)				종속변수(회피)			
		R^2	R^2 변화	F값	유의도	R^2	R^2 변화	F값	유의도
1	욕구유형, 과업집단특성	0.226	0.226	5.561	0.000	0.096	0.096	2.007	0.059
2	조직구조특성	0.249	0.023	1.299	0.278	0.136	0.041	2.048	0.110

모형	독립변수	종속변수(지배)				종속변수(배려)			
		R^2	R^2 변화	F값	유의도	R^2	R^2 변화	F값	유의도
1	욕구유형, 과업집단특성	0.199	0.199	4.728	0.000	0.233	0.233	5.784	0.000
2	조직구조특성	0.227	0.027	1.532	0.209	0.321	0.087	5.570	0.001

모형	독립변수	종속변수(타협)			
		R^2	R^2 변화	F값	유의도
1	욕구유형, 과업집단특성	0.284	0.284	7.540	0.000
2	조직구조특성	0.321	0.037	2.369	0.074

<표 4> 표1, 표2, 표3 에 대한 회귀방정식

독립변수		종속변수(통합)			종속변수(회피)		
		Beta	T	유의도	Beta	T	유의도
	상수	2.178	3.739	0.000	2.596	3.507	0.001
조직구조의 특성	커뮤니케이션 체계	-6.7×10^{-2}	-1.068	0.287	0.159	1.966	0.051
	역할모호성	-2.1×10^{-3}	-0.068	0.946	-2.7×10^{-2}	-0.686	0.494
	역할갈등	-8.8×10^{-2}	-1.654	0.101	9.7×10^{-2}	1.431	0.155
욕구유형	성취욕구	0.242	3.022	0.003	-0.261	-2.574	0.011
	친교욕구	2.2×10^{-3}	0.026	0.979	9.9×10^{-2}	0.926	0.356
	자율성욕구	-8.7×10^{-2}	-1.035	0.303	2.5×10^{-2}	0.241	0.810
	지배욕구	3.7×10^{-2}	0.644	0.521	-0.129	-1.720	0.088
과업집단의 특성	특성1	0.188	1.697	0.092	0.199	1.410	0.161
	특성2	5.2×10^{-3}	0.072	0.943	-0.108	-1.172	0.244
	특성3	9.3×10^{-2}	1.046	0.297	1.7×10^{-2}	0.155	0.877

독립변수		종속변수(지배)			종속변수(배려)		
		Beta	T	유의도	Beta	T	유의도
	상수	2.707	5.195	0.000	0.984	2.342	0.021
조직구조의 특성	커뮤니케이션 체계	0.106	1.870	0.064	-1.9×10^{-2}	-0.430	0.668
	역할모호성	-5.3×10^{-3}	-0.186	0.852	-2.0×10^{-3}	-0.089	0.929
	역할갈등	5.0×10^{-2}	1.062	0.290	0.157	4.055	0.000
욕구유형	성취욕구	-6.0×10^{-2}	-0.851	0.397	-7.6×10^{-2}	-1.324	0.188
	친교욕구	-0.165	-2.169	0.032	0.133	2.170	0.032
	자율성욕구	7.5×10^{-2}	0.9905	0.324	2.0×10^{-2}	0.341	0.734
	지배욕구	0.146	2.767	0.006	-1.2×10^{-2}	-0.298	0.766
과업집단의 특성	특성1	-4.9×10^{-2}	-0.497	0.620	0.173	2.160	0.033
	특성2	1.7×10^{-2}	0.270	0.788	-5.6×10^{-2}	-1.076	0.284
	특성3	-7.1×10^{-2}	-0.889	0.376	0.226	3.529	0.001

독립변수		종속변수(타협)		
		Beta	T	유의도
	상수	0.706	1.669	0.098
조직구조의 특성	커뮤니케이션 체계	6.0×10^{-2}	1.305	0.194
	역할모호성	2.6×10^{-2}	1.134	0.259
	역할갈등	7.4×10^{-2}	1.923	0.057
욕구유형	성취욕구	-8.5×10^{-2}	-1.472	0.144
	친교욕구	0.154	2.505	0.013
	자율성욕구	2.7×10^{-3}	0.045	0.964
	지배욕구	0.116	2.726	0.007
과업집단의 특성	특성1	0.214	2.654	0.009
	특성2	-4.4×10^{-2}	-0.852	0.396
	특성3	0.108	1.674	0.096

VI. 결 론

본 연구는 갈등발생시 갈등당사자들이 취할 수 있는 반응형태를 통합, 회피, 지배, 배려, 타협 등 5가지 유형으로 분류하고, 이러한 갈등관리유형을 설명하는데 있어서 조직구조특성, 과업집단의 특성 및 개인의 욕구유형 중 어떠한 요인

들이 상대적으로 더 중요한지 알아보고자 하였다.

갈등관리유형을 설명해주는 조직구조특성, 과업집단의 특성 및 개인의 욕구유형을 동시에 같이 고려할 경우에는 변수들 간에 상관관계가 있어 어떠한 요인들이 각각의 갈등관리유형에 더 중요한지를 알 수가 없다. 이러한 문제점을 보완한 분석결과를 보면 개인의 욕구유형은 배려를 제외한 모든 갈등관리유형과 관계가 있는 것으로 나타났다. 그 중에서도 성취욕구가 높으면 통합유형을 선호하고 반면에 성취욕구가 낮으면 회피유형을 선호하는 것으로 나타났다. 또한 친교욕구가 높으면 타협유형을 선호하지만 친교욕구가 낮고 지배욕구가 높으면 지배유형을 선호하는 것으로 나타났다. 한편 과업집단의 특성은 배려와 타협이라는 갈등관리유형과 관계가 있는 것으로 나타났다. 그 중에서도 과업집단의 동질성이나 응집력 그리고 과업목표의 명료성이 높거나 동료에 대한 확신감이 높을수록 배려유형을 선호하는 것으로 나타났다. 과업집단의 동질성이나 응집력 그리고 과업목표의 명료성이 높으면 타협유형도 선호하는 것으로 나타났다. 또한 조직구조특성은 배려라는 갈등관리유형과 관계가 있는 것으로 나타났다. 그 중에서도 역할갈등이 심할수록 당사자들은 배려유형을 선호하지만 설명력이 약한 것으로 나타났다.

이와 같은 연구결과들을 종합해보면 자기 자신에 대한 관심은 낮고 동시에 타인에 대한 관심은 높은 경우를 나타내는 배려유형은 개인적 요인보다는 과업집단과 같은 소집단이나 조직전체적인 측면에서 영향을 받는다고 할 수 있고, 그 밖의 갈등관리유형은 개인적 특성에 영향을 받는다고 유추할 수 있다.

본 연구의 결과는 향후 조직 내에서의 갈등관리에 다음과 같은 점을 제시해 줄 수 있다고 여겨진다. 첫째, 개인적 욕구를 사전에 파악하여 갈등이 발생했을 경우 상대방의 갈등반응유형에 효율적으로 대처하여 갈등으로 인한 손실을 최소화 할 수 있을 것이다. 둘째, 소집단 개념을 지닌 과업집단의 특성과 역할갈등이라는 조직구조특성이 배려와 같은 개인의 갈등관리유형에 영향을 미치므로, 경영자들은 조직전체에 대한 관리도 중요하지만 소집단관리에 더욱 더 중점을 두어야 할 것이다. 셋째, 소집단 관리 중에서도 과업목표에 대한 명료성을 높일 수 있는 제도를 정착시키거나 과업집단의 동질성이나 응집력을 높이고 그리고 동료에 대한 확신감을 높일 수 있는 분위기를 조성하면, 조직 내에서 갈등이 발생하여도 서로에 대한 배려와 타협의 형태로 갈등을 해결 할 수가 있을 것이다. 또한 조직적인 측면에서 역할갈등을 줄일 수 있는 제도를 정착시키는 것이 중요하다.

한편 기존연구와 마찬가지로 본 연구도 다음과 같은 한계점이 있다. 첫째, 본

연구는 호텔과 같은 서비스업에 종사하는 종업원들을 대상으로 한 설문조사를 통하여 얻은 자료를 실증연구의 자료로 활용하였기 때문에, 본 연구의 결과가 전 산업에 근무하는 근로자전체의 현상을 대표하는 데는 한계점을 가지고 있다.

둘째, 호텔이나 콘도 그리고 할부 금융업과 같은 서비스업에서는 설문조사가 어렵기 때문에 본 연구에서는 지인을 통해 조사지역을 서울은 호텔업종, 경기도는 할부 금융업종, 강원지역은 콘도로 한정하였다. 그러므로 본 연구의 결과가 해당 업종에 근무하는 근로자전체의 현상을 대표하는 데는 한계점을 가지고 있다. 따라서 표본수가 많아졌을 때도 이러한 연구결과가 나타나는지 알아보는 것을 차후의 연구과제로 진행하고자 한다.

셋째, 조직구조특성을 측정하는 도구를 다양화하지 못한 점이다. 조직구조특성을 측정하는 방법으로는 조직의 규모와 규범 역할 등 다양한 변수가 있다. 그러나 본 연구에서는 표본으로 선정한 업체의 규모가 너무 달라 측정도구로 조직 내에서의 의사소통체계와 역할만으로 연구를 하였기 때문에, 본 연구가 조직구조 특성을 제대로 반영하지 못하는 문제점을 가지고 있다. 이러한 점으로 인해 조직구조 특성과 갈등관리유형과의 관계를 제대로 규명하지 못한 점이 아쉬움으로 남아있다. 차후에는 이러한 점을 보완하여 표본 수를 좀 더 다양화하고 규모가 비슷한 기업을 대상으로 연구를 진행하고자 한다.

참고문헌

1. 양기동(1995), “개인의 욕구 강도와 갈등관리유형과의 관계에 관한 연구,” 국민대학교 경영연구소 논문집, 제1집, 261~274.
2. 이광로·양기동(1998), “Type A/B에 따른 갈등관리유형 선호의 차이,” 건국대학교 사회과학연구, 제9집, 221~238.
3. 이광로·양기동(1999), “국가간 문화차이에 따른 갈등관리유형의 선호에 관한 비교 연구,” 생산성논문집, 13(1), 327~361.
4. Bell, E. C. and R. N. Blankency(1977), Personality Correlates of Conflict Resolution Models, *Human Relations*, 30, 849~957.
5. Brief, A. and Aldag, R.(1976), Correlates of Role Indices, *Journal of Applied Psychology*, 61, 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, 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. 259~260.
8. Greene, C. and Organ, D.(1973), “Role Ambiguity, Locus of Control, Role Dynamics and Job Behavior,” *Journal of Applied Psychology*, 58, 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, 497~499.
10. 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, 467-505.
11. Jones, R. E. and B. H. Melcher(1982), “Personality and the Preference for Models of Conflict Resolution,” *Human Relations*, 35, 649-658.
12. 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.
13. Kilmann, R. H. and K. W. Thomas(1975), “Interpersonal Conflict-handling Behavior as Reflections of Jungian Personality Dimensions,” *Psycholo-*

- gical Reports*, 37, 863-879.
14. 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, 309-325.
 15. Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch(1967), *Organization and Environment*, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
 16. Lyons, T. F.(1971), "Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal," *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 99-110.
 17. 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, 334-339.
 18. Miles, R. H.(1976), "Role Requirements as Sources of Stress," *Journal of Applied Psychology*, 61, 699-710.
 19. Miles, R. H. and Perreault, W. D.(1976), "Organizational Role Conflict : Its Antecedents and Consequences," *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, 19-44.
 20. 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, 258-268.
 21. 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, 58- 71.
 22. Myers, I. B.(1962), *Myers-Briggs Type Indicator*, Educational Testing Service, Princeton.
 23. 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, 148-155.
 24. Owen, W. F.(1985), "Metaphor Analysis of Cohesiveness in Small Groups," *Small Group Behavior*, 107-116.
 25. 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, 179-193.
26. 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, 123-135.
 27. Rizzo, J. R., House, R. J. and Lirtzman, S.(1970), “Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations,” *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
 28. Rosers, D. L. and Molnar, J.(1976), “Organizational Antecedents of Role Conflict and Ambiguity in Top Level Administrators,” *Administrative Science Quarterly*, 21, 598-610.
 29. Schindler, P. C. & Thomas, C. C.(1993), “The Structure of Interpersonal Trust in the Work Place,” *Psychological Reports*, 563-573.
 30. Schuler, R. S.(1975), “Role Perceptions, Satisfaction, and Performance : A Partial Reconciliation,” *Journal of Applied Psychology*, 60, 683-687.
 31. Schneer, J. A. and M. N. Chanin(1987), “Manifest Needs as Personality Predispositions to Conflict-handling Behavior,” *Human Relations*, 40, 575-590.
 32. Seligman, M. E. P.(1975), *Helplessness : On Depression, Development, and Death*, 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, 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, 251-266.
 35. Thomas, K. W.(1976), “Conflict Management” in M. D. Dunnette(ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rend McNally, 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, 7-20.

Abstract

An Effect of the Group and Personal Factors on the Preference of the Conflict Handling Styles

Yang, Gi-dong*

This study is to categorize five types of conflict handling styles that employees can take when conflict occurs. The five types are integrating, avoiding, dominating, obliging, and compromising. I found these factors that explain conflicts handling styles divided them into organizational structure, task group functioning and need styles and how certain factors explain different kinds of conflict handling styles without other factors.

To measure conflict handling styles, this study used the scale of conflict style devised Rahim. 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. In addition, in order to prove my hypothesis, I used hierarchical regression analysis method to find the pure explanation that each factors have without multicollinearity.

According to the study's result, in a person's type of needs, if the need for achievement is high, they prefer integrating style. In contrast, if the need for achievement is low, they prefer avoiding style. Also, if the need for affiliation is high, the employees prefer compromising style. But if the need for affiliation is low and the need for dominance is high, the employees favor dominating style. However, in task group functioning, group homogeneity, group cohesiveness, and group goal clarity are high, or the confidence in peers and management is high, the employees prefer obliging style to other conflicts handling styles. As well as if group homogeneity, group cohesiveness, and group goal clarity are high, it was found that they prefer compromising style. Also, if the role conflict that is related to organizational structure is serious, employees prefer obliging style, but they have weakenss in explanation.

* Ph. D, Management, Lecturer of Yuhan College

To sum up these results, if the employees have obliging style that shows lack of concerns over themselves and at the same time, have high concerns to others, is affected by task group or organization. And we can infer that the other conflicts handling styles are effected by personal characteristic.

Key Words : conflict handling styles(integrating, avoiding, dominating, obliging, and compromising), organizational structure, task group functioning, need styles