

대학도서관의 갈등해소 방안에 관한 연구*

A Study on Conflict Resolution in Korean University Libraries

이 무 진(Mu-Jin Lee)**

남 태 우(Tae-Woo Nam)***

목 차

- | | |
|------------------|-------------------|
| 1. 서 론 | 4. 조사결과 분석 |
| 1.1 연구의 필요성 및 목적 | 4.1 갈등수준과 인적특성 |
| 1.2 연구의 범위 및 방법 | 4.2 갈등수준과 갈등원인 |
| 1.3 선행 연구 | 4.3 갈등수준과 갈등해소 요인 |
| 2. 이론적 배경 | 4.4 갈등수준과 갈등예방 요인 |
| 2.1 갈등수준 측정의 필요성 | 4.5 갈등수준과 갈등자극 요인 |
| 2.2 갈등수준 측정지표 | 4.6 갈등수준과 직무만족 요인 |
| 2.3 갈등의 원인 | 5. 가설검증 및 갈등해소 방안 |
| 2.4 갈등관리 | 5.1 가설검증 |
| 3. 조사대상 및 조사 방법 | 5.2 갈등해소 방안 |
| 3.1 조사대상 선정 | 6. 결 론 |
| 3.2 조사도구 및 절차 | |

초 록

본 연구는 대학도서관 조직 구성원을 대상으로 갈등수준 지표를 선정하여 갈등수준을 측정하고, 갈등수준에 영향을 미치는 갈등요인을 밝혀 대학도서관의 갈등해소 방안을 마련하는 것이다. 이를 위해 사립대학교 24개 도서관 및 국립대학교 12개 도서관 등 총 36개 대학도서관에 재직 중인 739명에게 설문지를 배포하여 515부를 회수하였으며, 이 중 512부를 조사 분석 대상으로 삼았다. 수집된 설문지는 SPSS 12.0(Statistical Package for Social Science 12.0)을 활용하여 통계 처리하였으며 빈도분석, 상관관계 분석, 단계적 회귀분석을 수행하였다. 이를 통해 본 연구에서 설정한 6개의 가설을 검증하였다.

ABSTRACT

This study aims to suggest desirable means to resolve conflicts in university libraries by measuring conflict levels and by revealing the causes of the conflicts with reference to the conflict level indices which were selected by university library staff. In order to attain the research objectives, a total of 36 university libraries (24 private universities and 12 public universities) were selected. Questionnaires were distributed to 739 library staff members and 515 answer sheets were collected. Among them, 512 sets of answers were taken as data for this research. Six hypotheses were tested through frequency analysis, correlation analysis, and step-by-step regression analysis using SPSS 12.0.

키워드: 대학도서관 갈등관리, 대학도서관 갈등해소, 갈등관리, 갈등해소

Conflict Resolution, Conflict Management, University Libraries

* 본 논문은 중앙대학교 박사학위논문을 축약한 것임.

** 광운대학교 전략기획과장(khan@kw.ac.kr)

*** 중앙대학교 문헌정보학과 교수(namtw@cau.ac.kr)

논문접수일자: 2009년 8월 14일 최초심사일자: 2009년 8월 24일 게재확정일자: 2009년 8월 24일
한국문헌정보학회지, 43(3): 107-145, 2009. [DOI:10.4275/KSLIS.2009.43.3.107]

1. 서론

1.1 연구의 필요성 및 목적

‘대학의 심장은 대학도서관이다’라는 말이 생명력을 가지기 위해서는 대학도서관이 항상 효율적으로 운영됨으로써 교수의 연구와 학생의 학습활동에 끊임없이 기여해야 한다. 이를 위한 방안 중의 하나는 대학도서관 조직 구성원의 능력을 최대한 발휘할 수 있는 환경을 조성하는 것이다. 그러나 이 과정에서 대학도서관 조직 구성원은 다양하고 복합적인 요인들로 인하여 갈등을 겪게 된다. 이러한 갈등을 해소하기 위하여 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준과 그 인적특성, 갈등의 원인, 갈등의 해소, 갈등의 예방, 갈등의 자극, 직무만족 등을 밝히는 일은 언제나 의미 있는 활동이 될 것이며, 대학도서관의 효율적 운영에 이바지할 수 있을 것이다.

대학도서관 경영자는 조직 구성원들의 갈등에 영향을 미치는 요인들을 과학적이고 합리적인 방법으로 파악하여 체계적으로 갈등을 관리할 필요성이 있다. 그럼에도 불구하고 대학도서관 조직 구성원을 대상으로 한 갈등관리에 관한 연구는 거의 이루어지지 않고 있으며, 특히 갈등 지표를 선정하여 갈등수준을 측정하고 이에 영향을 미치는 갈등 요인을 밝힌 연구는 수행된 바가 없다.

본 연구의 목적은 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준에 영향을 미치는 핵심 요인을 밝히는 것이다. 이를 위하여 첫째, 갈등수준 지표를 선정하여 갈등의 수준을 측정하고, 인적특성별로 갈등수준 차이를 분석하였다. 둘째, 갈등수준에 영향을 미치는 갈등요인을 밝혔다. 셋째, 갈등

수준에 영향을 미치는 갈등해소 요인, 갈등예방 요인, 갈등자극 요인을 밝혔다. 넷째, 갈등수준에 영향을 미치는 직무만족 요인을 분석하였다. 다섯째, 분석된 결과를 바탕으로 대학도서관의 효율적인 갈등해소 방안을 제시하였다.

1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구는 대학도서관 조직 구성원을 대상으로 갈등수준 지표를 선정하여 갈등의 수준을 측정하고, 갈등수준에 영향을 미치는 갈등요인을 밝혀 대학도서관의 갈등해소 방안을 마련하는 것이다. 이를 위해 연구의 가설을 설정하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 방법으로 연구를 수행하였다.

첫째, 갈등관리에 관한 국내의 선행연구를 조사하여 갈등수준 측정, 갈등의 원인 및 갈등의 관리 등에 관한 연구자들의 견해를 검토, 분석하여 그 결과를 바탕으로 설문 문항을 작성하였다.

둘째, 작성된 설문 문항을 검증하기 위하여 전문가 패널의 의견 및 서울시내 20개 사립대학교 도서관 조직 구성원을 대상으로 예비조사를 수행하여, 그 결과를 바탕으로 최종 설문 문항을 확정하였다.

셋째, 실증적 조사 연구를 수행하기 위하여 전국의 36개 국공립 및 사립대학교 도서관 조직 구성원을 대상으로 웹서베이 방식의 온라인 조사와 도서관 방문 조사를 통해 최종 설문 문항에 대한 응답을 수집하였다.

넷째, 수집된 응답은 SPSS 12.0(Statistical Package for Social Science 12.0)을 활용하여 통계를 처리하였으며 빈도분석, 상관관계 분석,

단계적 회귀분석을 수행하였다.

- (1) 빈도 분석을 통하여 인적특성별 갈등수준 및 갈등 요인에 대한 일반적 현상을 측정하였다.
- (2) 상관관계분석을 통하여 갈등수준과 각 갈등 요인간의 상관관계를 밝혔다.
- (3) 회귀분석을 통하여 갈등수준에 영향을 미치는 갈등 요인을 밝혔다.

다섯째, 분석된 결과에 의해 가설을 검증하고, 이를 바탕으로 대학도서관의 효율적인 갈등해소 방안을 제시하였다.

1.3 선행 연구

국내에서 대학도서관 조직과 사서의 갈등을 다룬 선행 연구는 백항기(1984), 한두완(1993), 윤영(1999) 등이 발표한 논문 총 3편을 확인하였고, 1990년부터 2007년까지 외국에서 수행된 대학도서관 갈등관리를 다룬 선행 연구는 D. Hulbert 등 총 10편을 확인하였으며, 이를 발표 연도별로 연구 방법과 주요 연구결과를 종합 요약하여 <표 1>을 작성하였다.

<표 1> 대학도서관 조직 갈등을 밝힌 선행 연구 비교

연구자(발표연도)	연구방법	주요 연구 결과
백항기(1984)	설문조사 통계분석	<ul style="list-style-type: none"> • 역할갈등과 직무만족은 상호 역기능적 관계 • 역할갈등수준이 가장 높은 업무는 참고업무 • 근속기간의 역할갈등과 직무만족 수준과는 큰 차이가 없음
한두완(1993)	설문조사 통계분석	<ul style="list-style-type: none"> • 높은 갈등원인은 자원의 제한성, 보상구조의 불건전성, 역할의 모호성 • 높은 갈등수준은 업무 수행상의 갈등, 의사충돌 및 의견 상충
윤영(1999)	설문조사 통계분석	<ul style="list-style-type: none"> • 대학도서관 사서에게 생동감과 활력을 줄 수 있는 갈등관리요소가 요청됨 • 갈등 요인: 목표의 차이, 지위의 부조화, 역할의 모호성 등을 제시
Hulbert(1990)	-	<ul style="list-style-type: none"> • 대학도서관에서 관리자들의 갈등관리 방법으로 수동적, 공격적, 단정적 관리 기법 검토
Kathman & Kathman(1990)	-	<ul style="list-style-type: none"> • 갈등관리 방법 중에 협력과 문제해결 방법이 효과적임
Pettas & Gillil and(1992)	-	<ul style="list-style-type: none"> • 대규모 대학도서관의 갈등의 범위, 가치와 위험성, 갈등 수위를 낮추거나 높이는 기법 제시
Olorunsola(1997)	인터뷰 설문조사	<ul style="list-style-type: none"> • 갈등원인: 관료적구조, 커뮤니케이션 부족, 부적절한 자원 • 갈등관리: 커뮤니케이션의 진작, 적극적인 예방이 효과적인 갈등관리
Hudson(1999)	-	<ul style="list-style-type: none"> • 관리자는 직원들이 스트레스와 갈등에 대처토록 지원 • 참여형 의사결정, 긍정적인 태도, 효과적인 커뮤니케이션 기술 활용 개발
Edward & Walton(2000)	관찰기법	<ul style="list-style-type: none"> • 갈등관련 이론들이 대학도서관 상황에 어떻게 적용되는 지에 대한 검토와 갈등전략 제시
Weaver-Meyers (2002)	갈등상황분석	<ul style="list-style-type: none"> • 사서의 모호한 지위와 관련된 갈등 시에 강한 서비스 정신으로 사서들이 단결할 것이라고 제안
Adom & Ani (2006)	설문조사	<ul style="list-style-type: none"> • 개인차, 커뮤니케이션, 상호의존성, 목표차이, 자원의 공유, 조직의 구조 등 6가지 유형 조사
Kofi(2007)	표본조사	<ul style="list-style-type: none"> • 개인차, 상사와 부하간의 관계, 권력투쟁 및 경쟁 등을 대인간 갈등의 주요 원인으로 제시
Kiserma(2007)	-	<ul style="list-style-type: none"> • 관리자 간 발생하는 대인적 갈등 시나리오 제시 • 승진, 상하간 갈등원인에 대한 해결방법으로 협동, 커뮤니케이션, 팀작업 등의 방안 제시

〈표 1〉에서 보는 바와 같이 선행연구에서 주로 채택한 연구방법은 설문조사와 면담기법이며, 주요 연구결과는 대학도서관 조직의 갈등 관리에 대한 필요성을 역설하면서 갈등관리를 통해 조직의 효율성을 향상시킬 수 있는 관리 방안을 제시하고 있는 것으로 나타났다.

지금까지의 연구동향을 살펴보면 대학도서관 조직 갈등의 원인, 원인에 따른 효율적인 관리 방안에 대한 연구는 다수 수행된 반면, 갈등 수준에 대한 지표를 설정하여 수준별 갈등관리 방안을 제시한 연구는 수행되지 않았다는 것을 알 수 있다.

2. 이론적 배경

2.1 갈등수준 측정의 필요성

갈등수준이란 조직 구성원들이 갈등상황을 인지하는 정도를 의미하며, 갈등수준을 알려면 갈등이 발생하고 있다는 징후를 나타내는 갈등 지표를 선정하여 측정해야 한다. 이와 같이 갈등 지표는 어느 조직에서 갈등이 일어나고 있음을 나타내는 징후들이다. 갈등은 무작위로 발생하는 것이 아니라 체제 내에서 일어나는 체계적인 산물이기 때문에 설명과 예측이 가능하다(Dahrendorf 1959).

갈등수준 측정에 대해 윤영은 “갈등 이론의 모든 변수간의 관계 또는 강도를 측정하는 데는 방법상 제한이 있지만 적정 갈등수준을 중심으로 갈등을 감소시키거나 자극하여 그 수준을 조정해야 하므로 갈등수준을 어떻게 측정할 것인가 하는 것은 가장 중요한 문제이다.”라고

하였다(윤영 1998).

갈등은 그 정도에 따라 조직에 도움이 되기도 하고 해가 되기도 하기 때문에 일정 수준의 갈등을 유지할 필요성이 있다. 즉 지나치게 많은 갈등과 너무 적은 갈등은 조직에 부정적인 결과를 가져오지만, 적절한 갈등은 조직 구성원에게 최선의 행동을 유발한다.

따라서 갈등의 정도를 파악하여 적정 수준의 갈등을 유지하는 것은 조직의 유효성을 증대시키기 때문에 갈등수준의 측정이 필요하다.

2.2 갈등수준 측정지표

갈등수준 측정의 필요성에 비하여 그 측정은 쉬운 일이 아니다. 따라서 이를 극복하기 위한 연구가 지속적으로 시도되고 있다.

Corwin은 조직 갈등을 느껴진 긴장, 불일치의 보고, 공공연한 언쟁, 그리고 개인 간의 경쟁을 나타내는 지표를 개발하여 측정하고, 상관관계 분석 방법을 사용하였다(Corwin 1969).

Walton 등은 5가지의 갈등 지표를 선정하였다. 선정된 갈등 지표는 간섭/방해, 과장, 정보의 보류 등 행위단계 갈등지표와 불신, 근혹 등 감정단계 갈등지표이다(Walton et al. 1969).

Dewar와 Werbel은 갈등의 지표를 모든 활동의 장애로 규정하고 집단 간의 직무 수행 상 필요한 정보나 자원을 획득하지 못하거나 방해받는 횟수를 측정하고 조직의 다른 변수들과 상관관계를 분석하였다(Dewar and Werbel 1979).

Harrison은 공개적 언쟁, 정보의 왜곡, 낮은 존경심 등을 갈등 지표로 하여 정상 작업의 방해, 의사소통의 경직 현상으로 갈등수준을 측정하였다(Harrison 1980).

Hicks와 Gullet은 갈등을 세 가지 수준에서 확인 할 수 있다고 하였다. 첫째, 갈등은 지각하는 것이다. 둘째, 갈등은 느껴진다. 즉, 분노나 불신과 같은 감정을 느끼는 감정단계이다. 셋째, 갈등은 행동을 유발한다. 이 경우 행동은 지각하고 느끼는 감정의 반응이 나타나는 행위단계이다(Hicks and Gullet 1981).

갈등수준을 파악하려면 각각 변수를 설정하고 설정된 변수를 설명해 줄 수 있는 지표를 선택한 다음, 설문지법과 참여 관찰법을 사용하여 자료를 수집하고 상관관계 분석을 실시하여 그 결과를 다른 변수들이나 선행연구 결과와 비교 분석하는 것이다. 그러나 갈등수준을 측정할 다음 갈등의 원인을 파악하여 그것이 갈등수준에 미치는 영향을 분석하며, 특히 설명력이 높은 갈등 요인을 찾아내거나 갈등수준에 따른 갈등관리방법의 차이를 예측한 문헌정보학 연구자들의 연구는 수행된 바 없다.

지금까지 갈등의 수준 측정에 관해 연구자들이 제시한 항목을 Walton 및 Hicks와 Gullet의 갈등수준 구분을 기초로 정리하면 표출된 갈등 즉, 행위단계에서 간섭/방해, 과장/의견마찰, 정보의 보류, 정보의 왜곡, 공공연한 분쟁, 치열한 경쟁 등 6개 항목이며, 느껴진 갈등 즉, 감정단계에서는 낮은 존경심, 불신, 긴장, 곤혹 등 4개 항목으로 총 10개의 갈등수준 측정 항목으로 연구자에 따라 다양한 것으로 조사되었다.

그 가운데 Walton 등을 중심으로 한 갈등수준 지표는 합리적인 방법이라고 인정되어 갈등요인을 측정하는 데 많이 사용되고 있지만 갈등수준의 설명력을 높이기 위하여 Corwin과 Harrison의 측정지표를 추가하여 설명하면 다음과 같다.

1) 행위단계

- (1) 간섭/방해: 간섭/방해는 업무를 수행할 때, 서로 간섭하거나, 생각이 신중하지 못하여 야기되는 비협조적인 행동과 방해를 말한다. 업무를 수행할 때, 서로 간섭하거나 비협조적 행동과 방해가 자주 눈에 띄는 조직은 그 내부에 갈등이 존재하고 있음을 의미한다.
- (2) 과장/의견마찰: 과장/의견마찰은 어떤 업무를 수행해 나가는 과정에서 타인과의 관계 중 목표, 지각 등 여러 가지 요인에서 오는 차이에서 우위를 차지하기 위하여 자신들이 필요로 하는 자료의 양을 과장하는 것이다. 이러한 경우 의견이 일치되지 않고 상충됨으로써 명백하게 나타나는 논쟁을 말한다. 이러한 경우가 자주 발생하는 조직은 갈등이 존재하고 있음을 의미한다.
- (3) 정보의 보류: 정보 보류 및 정보 제공의 기피는 한 집단의 구성원이 여러 가지 요인에 의해 타인이 요구할 때까지 유용한 정보 제공을 기피하거나, 보류 혹은 자발적인 정보 제공을 하지 않는 것을 말한다. 조직 내의 개인들이 이렇게 정보를 보류하고 기피하는 경향이 있을 경우 그 조직에서는 갈등이 발생하고 있음을 의미한다.
- (4) 정보의 왜곡: 정보의 왜곡은 동일한 업무나 문제점을 보고할 때 보고자에 따라 각각 다르게 보고하는 경우가 있다면 이는 의사소통이 왜곡되고 있음을 말하며, 이때 조직 내에 갈등이 발생한다. 따라서 불일치의 보고를 자주 경험하게 되면

그 내부에 갈등이 존재하고 있음을 의미한다.

- (5) 공공연한 분쟁: 공공연한 분쟁은 조직 구성원 간에 일어나는 언쟁이나 다툼을 말한다. 업무수행 중에 조직 내에서 구성원 간 공공연한 언쟁과 다툼이 자주 벌어진다면 이것은 이미 그 조직에 갈등이 존재한다는 것을 의미한다.
- (6) 치열한 경쟁: 치열한 경쟁은 조직 구성원들이 업무를 수행하면서 지나치게 경쟁하는 정도를 말한다. 즉, 조직 구성원 간에 치열한 경쟁을 벌인다고 한다면 이는 조직에 갈등이 존재 한다는 것을 의미한다.

2) 감정단계

- (1) 낮은 존경심: 낮은 존경심은 조직 구성원 간에 서로 인정하지 않고 무시하는 정도를 말한다. 조직이나 부서에서 함께 근무하는 다른 구성원이나 관리자에게 존경심이 없거나 마음속으로 무시하고 있다면 이는 그 조직에 갈등이 존재하고 있다는 것을 의미한다.
- (2) 불신: 불신은 타인에 대해 느끼는 신뢰감의 부족이나 의심을 말한다. 조직 내에 불신의 대상과 함께 업무를 수행하거나, 불신의 대상인 상관으로부터 지휘명령과 평가를 받을 때 조직의 구성원들은 갈등을 느끼게 된다. 따라서 이러한 경우가 자주 발생하게 되면 그 내부에 갈등이 존재하고 있음을 의미한다.
- (3) 긴장: 긴장은 업무수행 중에 다른 구성원의 비협조적인 태도나 행동으로 인해

느끼는 긴장감을 말한다. 업무수행 중에 조직 구성원이나 관리자의 말과 행동에 의해 긴장감이 느껴진다면 이는 그 조직에 갈등이 존재 한다는 것을 의미한다.

- (4) 곤혹: 곤혹은 다른 구성원이나 관리자의 말이나 행동에 의해 느끼는 불쾌감이나 곤란 등을 말한다. 조직에서 업무수행 중에 이러한 경우를 자주 경험하게 된다면 이는 그 내부에 갈등이 존재하고 있음을 의미한다.

이와 같이 갈등지표와 관련하여 연구자들이 제시한 10가지의 징후들이 조직 내에서 발생하고 있다면 그 조직 내에서는 갈등이 일어나고 있다고 볼 수 있으며, 이를 토대로 갈등의 정도를 파악하면 조직 내에서 발생하는 갈등의 수준을 예측할 수 있다.

2.3 갈등의 원인

2.3.1 조직 갈등의 주요 원인

Randolph는 업무의 상호의존성, 목표와 규범 및 시간의 차이, 역할 모호성, 제한된 공동자원, 보상체계, 의사소통 장애, 지위 또는 권력 차이, 개인 능력과 특성을 제시하고 있다(Randolph 1985).

DuBrin은 갈등의 원인을 상호의존성, 목표의 차이, 제한된 자원에서의 경쟁, 역할갈등, 개인적인 차이 등 5가지로 나누었다(DuBrin 1988).

Somech, Desivilya와 Lidogoster는 업무구조(업무 의존성)의 입력변수가 조직 갈등관리양식(협력 대 경쟁) 및 조직 수행력과 어떤 관계가 있는지를 조사하였다. 첨단기술회사의 77

개 R&D 조직을 대상으로 한 설문지조사 결과, 높은 수준의 조직 정체성, 업무의존성이 협력적 갈등관리 양식과 정적으로 연관되어 있으며, 이는 조직의 수행력을 향상시키는 것으로 나타났다. 경쟁적 갈등관리 양식과 조직 수행력 간에는 부적 연관이 있는 것으로 나타났지만 이러한 조직 갈등관리 양식은 업무의존성과 조직 정체성이 조직의 수행력에 미치는 영향력과는 관련이 없는 것으로 나타났다. 이 연구에서는 조직이 갈등관리를 위해 협력적 접근법을 택하는 경우, 갈등은 팀 내 신뢰를 향상시키는 기회가 될 수 있음을 보여주고 있다(Somech, Desivilya and Lidogoster 2009).

2.3.2 대학도서관 조직의 갈등원인

Kathman과 Kathman은 대학도서관의 갈등원인을 개인차, 상호의존적 관계, 불충분한 정보시스템, 환경적 스트레스 등 4가지 분야로 나누어 제시하였다(Kathman and Kathman 1990).

Edward와 Walton은 1996년부터 1998년 동안 시행된 eLib IMPEL2(Impact on People of Electronic Libraries) 프로젝트 배경에 대한 설명과 더불어 프로젝트 수행과정에서 관찰된 대학도서관의 갈등 사례를 소개하고 이에 대한 관리 전략들을 제시하였다(Edward and Walton 2000).

Pettas와 Gilliland는 대학도서관 사서들의 갈등원인을 개인차이 가치관의 차이 커뮤니케이션 문제, 제한된 자원 등 10가지를 제시하고 있다(Pettas and Gilliland 1992).

Adom과 Ani는 나이지리아 대학도서관의 갈등관리 연구에서 대학도서관의 갈등원인을 개인차·인식의 차이, 커뮤니케이션의 차이, 업

무 활동의 상호의존성, 목표의 차이, 자원의 공유, 조직·기관의 구조 등 6가지를 제시하였다(Adom and Ani 2006).

Olorunsola는 나이지리아 대학도서관 직원들 간의 내부 갈등원인으로 관료적 구조, 커뮤니케이션의 부족, 조직 정책의 부족, 부적절한 자원 등을 제시하였으며, 도서관의 경우 상호의존성이 높다는 점이 직원간 갈등의 원인이 되기도 한다고 하였다(Olorunsola 1997).

Kofi는 개인차, 상사와 부하간의 관계, 권력 투쟁 및 경쟁을 대인간 갈등의 주요 원인이라고 제시하였다(Kofi 2007).

지금까지 연구자들이 제시한 조직 갈등의 주요 원인과 대학도서관 조직의 갈등원인을 Schmidt와 Kochan이 제시한 세 가지 갈등 원천(Schmidt and Kochan 1972) 즉, 목표/지각의 비양립성, 한정된 자원, 상호의존성 등으로 구분하여 요약하면 다음과 같다.

1) 목표/지각의 비양립성

목표/지각차이는 사람의 행동에도 영향을 미치고 상호간에 차이가 있을 때는 갈등을 야기하는 중요한 원인이 된다. 여기서 목표의 비양립성이란 집단활동의 방향 및 과업달성의 평가기준이 서로 불일치함을 의미한다(Schmidt and Kochan 1972).

- (1) 지각 차이: 기본적인 사고방식이나 자세, 가치관, 생활 습관의 차이로 인해 발생하는 것으로 의견의 불일치를 촉진시키고 공동 의사 결정이나 협력을 어렵게 만들기 때문에 개인 간 현실에 대한 지각 차이는 갈등의 중요한 원인이 된다.

- (2) 목표 차이: 조직 구성원들이 전체 조직의 목적 달성에 공헌하기 위한 과정에서 개인마다 추구하는 목적이 일치하지 않을 경우에 이것이 개인 간 갈등의 원인이 된다(이학중 2004). 일반적으로 목적 달성을 위하여 개인들에게 특정 업무 활동을 완수하도록 요구하지만 업무 담당자는 자신의 업무를 통하여 개인적 목적을 추구하고, 이를 달성하려고 하기 때문에 개인 상호간의 목표가 일치되지 못하는 경우가 있다. 이때 개인 상호간에 갈등이 유발된다.
- (3) 자율성 추구: 조직 구성원들이 자신의 목표를 달성하기 위한 업무 수행 시 자율적으로 처리하는 업무가 부족하거나 자신의 업무 영역을 침해받음으로 인하여 생기는 갈등이다.
- (4) 관리자의 관리 유형: 단위부서 관리자의 부서관리 방법이 목표달성을 위한 과제 중심이나, 관계 중심이냐의 차이에 따라 갈등이 발생하기도 하고 감소되기도 한다. 따라서 관리자의 부서 운영 방식은 갈등의 원인이 되며, 또한 관리자의 감독스타일이 민주적이냐 권위적이냐에 따라서 갈등이 발생하기도 한다.
- (5) 전문화/부문화: 목표달성을 위한 조직의 기능이 고도로 전문화와 부문화가 되어 있으면 수행해야 하는 과업 및 관리해야 할 하위 환경들이 차이가 나기 때문에 업무수행 상 갈등이 일어날 가능성이 그 만큼 커진다. 이 같은 차이는 목표 달성 과정에서 갈등을 발생하게 한다.

2) 한정된 자원

갈등은 일반적으로 조직 구성원들이 한정된 자원을 소유하고자 경쟁함으로써 발생한다. 한정된 자원은 금전과 같은 물질적인 것과 권력, 권한, 명성, 지위, 위신 등과 같은 비물질적인 것이 모두 포함된다(Weber 1975).

- (1) 자원의 제한성: 조직 내에서 개인은 맡은 바 업무를 수행하고 목표달성을 위한 자원이 필요한데, 예산, 장비, 인력, 공간, 권한, 직위 등 모든 자원이 풍부하지 않은 것이다. 이러한 제한된 자원으로 인해 발생하는 경쟁이 당사자 간의 협상이나 제3자의 중재에 의하여 조정되지 않으면 갈등이 발생할 가능성은 커진다.
- (2) 지위 부조화: 다른 조직 구성원들에게 명령하고 따르게 하며, 통제하려고 할 때 지위가 이에 일치하지 않으면 갈등이 발생한다. 개인들이 현재의 지위 신분에 대해 적절하게 대우받지 못하고 있다고 자각하게 될 때 갈등이 심각하게 발생할 수 있다. 이러한 지위 신분 차원에는 근속 연수, 나이, 교육 수준, 급여 수준 등이 포함되어 있다. 즉 지위가 변동한다는 것은 지위 부조화를 야기하는 중요한 요인이 된다.
- (3) 보상/평가 차이: 개인에게 주어지는 급여, 업무상의 특혜, 평가, 승진, 개인의 가치에 대한 인정 등 보상에 대한 개인 간의 불균형이 존재하고, 불명확 할 때 갈등이 발생하게 된다. 각 부문의 개별적 성과를 강조하고 평가하면 할수록 갈등은 심화된다.
- (4) 권위의 불균형: 조직의 의사결정과정에서

서 결정 권한이 단위 부서 간 차이가 발생함으로 인해서 생기는 갈등이다. 부서 간에 관련된 특정 문제를 논의하고 결정할 경우, 결정 권한을 가진 부서의 일방적 결정에 따를 수밖에 없는 경우에 생기는 갈등이다. 직위, 예산, 지위, 권한이 불균형할 경우 발생한다.

- (5) 조직/기관구조: 조직의 운영체제나 지휘 구조의 잘못으로 인하여 발생하는 조직 구조적인 문제점으로 인한 갈등이다. 자원, 권한, 권력, 서비스 등의 분배가 부적합한 경우 발생하며, 조직에서 정확한 업무 분담이나 행동 조정이 이루어지지 않은 경우 여러 가지 갈등이 발생하게 된다.

3) 상호의존성

상호의존성이란 조직에서 둘 이상의 단위체가 업무를 수행하는 과정에서 정보, 지원, 협조 등 여러 가지 면에서 서로 의존하는 정도를 말한다. 상호의존성은 조직의 기본적인 관계에서 발생하게 되는 조직 구조적인 갈등이다. 이러한 조직의 기본적인 관계란 개인 간이나 부서간의 상호의존적인 상태를 말한다(Tosi and Carrol 1976).

- (1) 과업의 상호의존성: 조직 구성원들이 과업을 수행하는데 있어서 의존해야할 정도를 나타내는 것으로써, 조직과 집단 수준의 연구에서 사용되어지는 과업 특성 변수이다(Duffy and Stark 2000). 과업의 상호의존성은 서로 간에 협조적일 때 협동적인 관계로 발전할 수 있게 되고, 적대 관계일 경우에는 더욱 더 심

한 적대 관계가 나타나게 되는데 특히 적대 관계가 심할 때 갈등이 발생할 가능성이 높아지는 것이다.

- (2) 의사소통 장애: 커뮤니케이션은 상호의존성의 필수 요소이다. 조직은 개인 간의 의사전달이나, 의사 교환을 떠나서는 존립할 수 없다. 의사전달은 전달자와 수신자의 가치 판단의 차이로 본래의 전달 내용이 반드시 일치 되는 것은 아니다. 또한 구성원간의 의사소통은 전달자와 수신자간의 문제, 의사 전달 과정과 수단 등의 장애 요인으로 원만하게 소통이 이루어지지 못할 경우, 양자 간의 오해를 유발하여 결국 개인 간 갈등이 생기게 된다.
- (3) 업무책임의 모호성: 상호의존성이 높은 조직에서 업무의 분장이 명확하게 되어 있지 않은 경우, 갈등이 증가하게 된다. 업무의 경계와 역할이 모호할 경우, 그 업무의 내용이 중요하지 않다면 개인 간에는 책임을 회피하여 서로 떠넘기는 등 갈등이 발생할 수 있다
- (4) 정보/참여부족: 상호의존성은 조직 구조적인 갈등의 일부이며, 정보/참여부족은 조직의 경영이나 의사결정 과정에 자신이 참여하지 못하고, 정보를 전달받거나 공유하지 못하여 생기는 갈등이다.
- (5) 환경/기술변화: 오늘날에는 주변 환경의 변화가 빠르게 진행되고 기술의 발전 속도도 과거보다 빠르게 진행되며, 정보와 기술은 상호 협력적이다. 따라서 개인의 입장에서 이러한 변화에 적절하게 대응하기에는 한계가 있기 때문에 이로

인한 갈등이 발생할 가능성이 높다.

2.4 갈등관리

2.4.1 조직의 갈등관리

조직의 갈등관리를 위해 연구자들이 제시하고 있는 방안을 갈등해소, 갈등예방, 갈등자극의 순으로 살펴보면 다음과 같다.

일반적으로 갈등은 조직 내 신뢰를 감소시키는 것으로 알려져 왔다(Barker 1993; Langfred 2007). De Dreu의 연구에서는 갈등이 신뢰를 증진시키거나 감소시킬 수 있는 중요한 기회가 될 수 있는 것으로 나타났다. 이 연구에서는 중국의 102개 첨단기술 회사의 560명으로 구성된 102개 조직에 대한 조사 결과, 조직이 서로간의 갈등을 어떻게 관리하는가 하는 것이 조직 내 갈등관리에 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 특히 팀 내 협력적인 갈등은 내부 갈등을 협력적으로 관리할 수 있도록 도움을 주며, 이는 조직 구성원 간에 신뢰를 높이고 결국 조직의 수행력이 향상된다고 밝혔다(De Dreu 2008).

Kaushal는 109명의 대학생을 대상으로 갈등 해결 전략, 개인주의와 집단주의, 사회적 신념, 자기감독, EQ 등에 대한 설문조사를 실시하였다. 이 연구에서는 갈등해결 전략을 알아보기 위해서 조사 대상자들이 겪은 이전의 갈등 해결 사례와 관련하여 실제적, 이상적 해결 전략을 기술하도록 하고 자신이 택했던 갈등해결 전략에 대해 17가지 방식으로 점수를 매기도록 하였다. 17가지 갈등해결 전략에는 경제적 행동, 물리적 강제, 두고 보기, 수용, 수위 낮추기, 제3자, 기대치 낮추기, 후퇴, 협상, 회피, 포기, 조작, 언어적 폭력, 과거지사로 돌리기, 대결토론, 상호

토론, 격리 등이 제시되었다. 조사 결과 문화적 가치와 사회적 신념이 갈등 해결 전략에 대한 개인의 선택과 관련이 있지만 EQ와 자기감독은 그렇지 않음을 확인하였다(Kaushal 2006).

조직의 갈등해소를 위해 연구자들이 제시하고 있는 방안을 살펴보면 다음과 같다.

Roberg 등은 집단 간 갈등을 해결 또는 감소시키는 장기적인 방법으로는 문제해결, 상위목표 제시, 타협, 배치전환, 조직구조 개편 등을 제시하였고 단기적인 방법으로는 회피, 전체적인 명령을 제시하였다(Roberg, Kuykendall and Novak 2002).

Gaines 등은 갈등관리에 가장 중요한 요소로서 커뮤니케이션을 강조하고, 갈등관리 방식으로는 갈등원인의 변경, 제3자의 중재요청, 회피, 수용, 경쟁, 타협, 협동, 기술의 증대, 직무전환 및 일시적 과업부여, 영구적인 배치전환 혹은 해고, 조직의 구조 및 문화 개편 등을 제시하였다(Gaines, Worrall and Angell 2003).

Laml과 Chin은 커뮤니케이션 관리가 갈등관리에 가장 중요한 요소임을 밝히고 갈등관리의 계층모형을 제시하였다(Laml and Chin 2005).

갈등관리의 기본방향에서 언급한 바와 같이 조직의 특성에 따라 적정수준의 갈등을 유지시키기 위하여 조직 갈등의 수준이 낮을 때는 긍정적인 결과를 가져올 수 있도록 갈등을 의식적으로 유발시킬 필요가 있다.

갈등의 예방은 아직 갈등이 발생하지는 않았지만 앞으로 발생할 가능성이 충분히 있는 역기능적 갈등을 미연에 방지하자는 것이다. 일단 발생한 갈등은 해결하기가 어렵기 때문에 비생산적인 갈등은 발생 초기부터 예방하는 것이 중요하다. 이러한 갈등의 예방은 고도의 상

호작용을 필요로 하는 집단에게는 중요하다.

2.4.2 대학도서관 조직의 갈등관리

문헌정보학분야 연구자들을 중심으로 갈등 관리에 대한 이론을 살펴보면 다음과 같다.

Hudson은 도서관 관리자는 직원들이 스트레스와 갈등에 대처할 수 있도록 지원해 주어야 하며, 이를 위해 참여형 의사결정, 변화에 대한 긍정적인 직원 태도, 효과적인 커뮤니케이션 기술의 활용 등을 개발할 필요성을 제안하였다(Hudson 1999).

Edwards와 Walton은 도서관의 갈등해결 방법으로 자문, 문제 정의, 명확한 라인관리 구조, 협동, 다양한 기능을 위한 직원개발 프로그램, 협상 등을 제시하였다(Edwards and Walton 2000).

Weaver-Meyers는 대학 커뮤니티 내에서의 사서의 모호한 지위와 관련한 미래의 갈등이 있을 경우 강한 서비스 정신이 대학도서관 사서들을 단결하게 할 것이라고 하였다(Weaver-Meyers 2002).

Kiserma는 동료들 간의 협동과 긍정적인 대인 커뮤니케이션, 그리고 팀 작업이 중요함을 강조하였다. 이러한 전략을 위해서는 강제적인 정책과 절차, 동료집단의 중재, 열린 커뮤니케이션, 감성 교육, 질투심 처리 전략, 공정한 채용 등이 필요하다고 하였다(Kiserma 2007).

지금까지 조직 및 대학도서관의 갈등관리 방안에 대하여 살펴보았다. 이를 갈등해소, 갈등 예방, 갈등자극에 관한 연구자들의 견해를 요약하면 다음과 같다.

1) 갈등해소

갈등해소와 관련하여 여러 연구자들이 제시한 항목을 상호 비교한 결과, 문제해결, 협상, 타협, 갈등의 원천제거, 강압/상관명령, 무마, 조직구조변경, 상위목표설정, 자원의 확충, 조정/중재, 회피/무관심, 대면 등 12가지 요소로 정리할 수 있다.

2) 갈등예방

갈등예방과 관련하여 여러 연구자들이 제시한 항목을 상호 비교한 결과, 균형된 자세유지, 정책/규정/업무의 정형화, 상위목표 강조, 커뮤니케이션의 활성화, 교육/연수, 경영참여 등 6가지 요소로 정리할 수 있다.

3) 갈등자극

갈등자극과 관련하여 여러 연구자들이 제시한 항목을 상호 비교한 결과, 의사전달 경로변경, 정보전달 조절, 구조적 세분화, 구성원 변경, 리더십 변경 등 5가지 요소로 정리할 수 있다.

3. 조사대상 및 조사 방법

3.1 조사대상 선정

이 연구의 목적을 달성하기 위한 데이터를 수집하기 위해서 2009년도 한국사립대학교 도서관협의회 회원교¹⁾ 119개교 중 24개교(20.2%)와 2009년도 국공립대학교 도서관협의회 회원교²⁾ 48개교 중 12개교(25.0%)를 선정하여 총

1) 한국사립대학교 도서관협의회 홈페이지. <<http://kpula.or.kr>> [검색일 2009. 5. 4].

2) 국공립대학교 도서관협의회 홈페이지. <<http://www.knula.or.kr>> [검색일 2009. 5. 4].

167개교의 21.6%인 36개교를 조사 대상으로 하였다.

선정 기준은 167개 대학도서관 중 사서직 인력 규모면에서 사서직원이 31인 이상을 대규모 도서관으로, 16인 이상 30인 이하를 중규모 도서관으로, 15인 이하를 소규모 도서관으로 보고, 이를 고루 선정하였다.

갈등 현상의 보편성이 확보될 수 있도록 하기 위해서 규모면에서 대, 중, 소규모 별로 각각 12개교, 지역별로 서울 소재 18개관 지방 소재 18개관이며, 설립주체별로는 사립대학교 24개관 국공립 12개관 등 총 36개관을 선정하였다.

3.2 조사도구 및 절차

3.2.1 조사도구 및 신뢰도

이 연구의 조사 도구로는 설문지법을 사용하며, 여러 학자들이 제시한 갈등수준과 갈등 요인에 근거하여 수차례 전문가 패널의 검토와 두 차례의 예비연구를 통해 작성한 설문지를 사용하였다.

설문지는 갈등수준 20문항, 갈등원인 30문항, 갈등관리 23문항, 직무만족도 9문항, 인적 특성 9문항 등 총 91문항으로 하였다.

이렇게 작성된 설문지의 구성내용은 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 설문지의 구성

구분	변수	하위변수	문항번호	문항수	비고	
갈등 수준	행위 단계	간섭/방해 과장/의견 마찰 정보의 보류 정보의 왜곡 공공연한 분쟁 치열한 경쟁	01-02 03-04 05-06 07-08 09-10 11-12	2 2 2 2 2 2	12문항	20문항
	감정 단계	낮은 존경심 불신 긴장 곤혹	13-14 15-16 17-18 19-20	2 2 2 2	8문항	
갈등 원인	목표/지각의 다양립성	지각 차이 목표 차이 자율성 추구 관리자의 관리유형 전문화/부문화	21-22 23-24 25-26 27-28 29-30	2 2 2 2 2	10문항	30문항
	한정된 자원	자원의 제한성 지위 부조화 보상/평가차이 권위의 불균형 조직/기관구조	31-32 33-34 35-36 37-38 39-40	2 2 2 2 2	10문항	
	상호 의존성	과업의 상호의존성 의사소통장애	41-42 43-44	2 2	10문항	

	업무책임의 모호성	45-46	2	
	정보/참여부족	47-48	2	
	환경/기술변화	49-50	2	
갈등해소 요인	문제해결	51	1	12문항
	협상	52	1	
	타협	53	1	
	갈등의 원천제거	54	1	
	강압/상관명령	55	1	
	무마	56	1	
	조직구조 변경	57	1	
	상위목표 설정	58	1	
	자원의 확충	59	1	
	조정/중재	60	1	
	회피/무관심	61	1	
	대면	62	1	
갈등예방 요인	균형된 자세유지	63	1	6문항
	정책/규정/업무의 정형화	64	1	
	상위목표 강조	65	1	
	커뮤니케이션 활성화	66	1	
	교육/연수	67	1	
	경영 참여	68	1	
갈등자극 요인	의사전달경로 변경	69	1	5문항
	정보전달 조절	70	1	
	구조적 세분화	71	1	
	구성원 변경	72	1	
	리더십 변경	73	1	
직무만족 요인	상사와의 관계	74	1	9문항
	동료와의 관계	75	1	
	부하와의 관계	76	1	
	도서관 경영방침	77	1	
	담당 업무적성	78	1	
	업무수행 조건	79	1	
	승진	80	1	
	보수	81	1	
	조직 귀속감	82	1	
인적 특성	설립주체	83	1	9문항
	성별	84	1	
	연령	85	1	
	학력	86	1	
	전공	87	1	
	자격증	88	1	
	직위	89	1	
	직무	90	1	
	근무연수	91	1	

이 설문지의 신뢰성 계수를 분석한바 전체 문항은 0.906으로 나타났다.

3.2.2 설문조사 및 응답 결과

설문 조사는 2009. 4. 16~4. 25일까지 10일간 실시하였으며, 온라인 설문조사 기관인 중앙리서치에 의뢰해서 웹 서베이 방식으로 진행하였으며, 온라인 조사가 원활 하지 않은 일부 도서관은 직접 방문하여 설문지를 배부하고 이를 회수하였다. 36개관의 조사 대상 총 인원 917명 중 739명에게 배부하였으며, 그 중 515부가 회수되었다. 온라인으로 응답한 445부는 문제가 없었으며, 직접 배포하여 회수된 설문지 70부 중에서 응답 내용이 성실하지 않은 3부를 제외하여 총 512부를 분석 대상으로 삼았다. 설립주체별로 보면 사립대는 438부를 배포하고 70.6%인 309부가 회수되었고, 국공립대는 301부 배포하고 67.4%인 203부가 회수되어 회수율 69.3%였다. 그 현황은 다음 <표 3>과 같다.

4. 조사결과 분석

4.1 갈등수준과 인적특성

4.1.1 인적특성별 갈등수준 조사

본 연구를 위하여 작성된 설문지에 응답한 대학도서관 조직 구성원의 인적특성을 통계 처리한 결과, 9개의 인적특성 가운데 6개의 인적특성(설립주체, 연령, 학력, 자격증, 직위, 근무연수)은 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 그러나 3개의 인적특성(성별, 전공, 직무)은 통계적으로 유의한 차이가 없었다. 이를 인적특성

별로 자세하게 살펴보면 다음과 같다.

1) 설립주체에 따른 갈등수준

설립주체에 따른 갈등수준은 통계적으로 유의한 차이($F=7.75, p<.01$)가 있었다. 이것은 국공립 대학도서관의 구성원이 사립 대학도서관 구성원에 비해 상대적으로 갈등수준이 높다는 것을 의미한다. 이를 자세히 살펴보면 <표 4>와 같다.

설립주체에 따른 행위단계 갈등수준은 통계적으로 유의한 차이($F=10.03, p<.01$)가 있었다. 국공립대가 사립대에 비해 행위단계 갈등수준이 높았다. 이러한 결과는 국공립대학도서관 구성원은 사립대학도서관 구성원에 비해서 공무원으로써의 신분이 보장되므로 사립대학도서관 구성원에 비해 자신의 의사를 적극적으로 표현하는 것으로 판단된다.

그러나 감정단계 갈등수준은 통계적으로 유의한 차이($F=3.29, p=.07$)가 없었다.

2) 연령에 따른 갈등수준

연령에 따른 갈등수준은 통계적으로 유의한 차이($F=2.91, p<.05$)가 있었다. 행위단계 갈등수준도 통계적으로 유의한 차이($F=3.27, p<.05$)가 있었다. 이를 자세히 살펴보면 <표 5>와 같다.

연령에서 30대는 갈등수준이 높게, 20대는 가장 낮게 나타났으며, 특히 30대와 20대 간에는 갈등수준에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이는 비교적 젊은 세대는 타 연령대에 비해 감정이나 의사를 적극적으로 표현하기 때문인 것으로 판단된다. 그러나 감정단계 갈등수준은 통계적으로 유의한 차이($F=1.69, p=.16$)가 없었다.

〈표 3〉 조사대상 대학도서관별 설문지 응답 결과

규모별	설립별	학교명	대상자수	배부 수	응답 수	응답률(%)
대규모(12)	국립(6)	경북대학교	45	34	20	58.8
		부산대학교	37	36	32	88.9
		서울대학교	86	72	62	86.1
		전남대학교	36	24	11	45.8
		충남대학교	32	25	10	40.0
		충북대학교	30	22	9	40.9
	사립(6)	한양대학교	37	33	27	81.8
		고려대학교	48	38	32	84.2
		연세대학교	48	34	27	79.4
		이화여자대학교	36	28	16	57.1
		울산대학교	32	22	12	54.5
		동아대학교	40	30	16	53.3
소계(12)			507	398	274	68.8
중규모(12)	국립(3)	경상대학교	26	23	19	82.6
		서울시립대학교	19	13	6	46.2
		전북대학교	27	23	18	78.3
	사립(9)	경희대학교	16	15	13	86.7
		수원대학교	16	14	11	78.6
		서울여자대학교	18	15	11	73.3
		단국대학교	26	20	13	65.0
		서강대학교	22	19	12	63.2
		동국대학교	21	16	10	62.5
		숙명여자대학교	23	19	13	68.4
		중앙대학교	24	21	11	52.4
	건국대학교	22	15	8	53.3	
소계(12)			260	213	145	68.1
소규모(12)	국립(3)	한국교원대학교	15	12	6	50.0
		서울교육대학교	9	7	3	42.9
		서울산업대학교	13	10	7	70.0
	사립(9)	상명대학교	10	9	8	88.9
		광운대학교	14	14	12	85.7
		대진대학교	11	10	8	80.0
		국민대학교	13	12	10	83.3
		청주대학교	12	11	9	81.8
		포항공과대학교	11	9	7	77.8
		덕성여자대학교	15	12	9	75.0
		배재대학교	13	10	6	60.0
	동덕여자대학교	14	12	8	66.7	
소계(12)			150	128	93	72.7
합 계 (36)			917	739	512	69.3

〈표 4〉 설립주체에 따른 갈등수준

갈등수준	구분	표본수	평균	표준편차	F값	유의확률
행위단계	사립	309	2.17	.54	10.03	.002
	국공립	203	2.33	.55		
	소계	512	2.24	.55		
감정단계	사립	309	2.34	.65	3.29	.070
	국공립	203	2.45	.58		
	소계	512	2.39	.62		
평균	사립	309	2.24	.54	7.75	.006
	국공립	203	2.38	.53		
	소계	512	2.30	.54		

〈표 5〉 연령에 따른 갈등수준

갈등수준	구분	표본수	평균	표준편차	F값	유의확률
행위단계	20대	40	1.99	.60	3.27	.021
	30대	141	2.29	.62		
	40대	212	2.23	.50		
	50대 이상	119	2.23	.51		
	소계	512	2.24	.55		
감정단계	20대	40	2.17	.75	1.69	.167
	30대	141	2.42	.62		
	40대	212	2.40	.61		
	50대 이상	119	2.38	.59		
	소계	512	2.39	.62		
평균	20대	40	2.07	.64	2.91	.034
	30대	141	2.35	.58		
	40대	212	2.31	.50		
	50대 이상	119	2.30	.51		
	소계	512	2.30	.54		

3) 학력에 따른 갈등수준

학력에 따른 갈등수준은 통계적으로 유의한 차이(F=4.46, p<.01)가 있었다. 또한 행위단계 갈등수준(F=4.18, p<.05)과 감정단계 갈등수준(F=3.53, p<.05)역시 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 이를 자세히 살펴보면 〈표 6〉과 같다.

전체 평균값을 기준으로 한 갈등수준의 순위

는 대학원졸, 대졸, 고졸, 전문대졸의 순위이고 행위단계 평균값을 기준으로 한 갈등수준의 순위는 대학원졸, 대졸, 전문대졸, 고졸의 순위이며, 감정단계 평균값을 기준으로 한 갈등수준의 순위는 대학원졸, 대졸, 고졸, 전문대졸의 순위이다. 이것은 감정단계나 행위단계를 불문하고 대체로 학력이 높을수록 대학도서관 구성원간의 갈등수준은 높다는 것을 의미한다.

〈표 6〉 학력에 따른 갈등수준

갈등수준	구분	표본수	평균	표준편차	F값	유의확률
행위단계	고졸	6	1.91	.42	4.18	.006
	전문대졸	20	1.94	.44		
	대졸	306	2.21	.53		
	대학원졸	180	2.31	.58		
	소계	512	2.24	.55		
감정단계	고졸	6	2.16	.65	3.53	.015
	전문대졸	20	2.01	.52		
	대졸	306	2.37	.62		
	대학원졸	180	2.46	.63		
	소계	512	2.39	.62		
평균	고졸	6	2.02	.48	4.46	.004
	전문대졸	20	1.97	.46		
	대졸	306	2.28	.53		
	대학원졸	180	2.38	.56		
	소계	512	2.30	.54		

4) 자격증에 따른 갈등수준
 자격증에 따른 갈등수준은 통계적으로 유의한 차이(F=5.50, p<.01)가 있고, 자격증에 따른 행위단계 갈등수준(F=6.19, p<.01) 및 감

정단계 갈등수준(F=3.23, p<.05)은 통계적으로 유의한 차이가 있다. 이를 자세히 살펴보면 〈표 7〉과 같다.

〈표 7〉 자격증에 따른 갈등수준

갈등수준	구분	표본수	평균	표준편차	F값	유의확률
행위단계	1급 정사서	149	2.33	.54	6.19	.000
	2급 정사서	306	2.23	.54		
	준사서	252	1.88	.48		
	없음	32	2.06	.58		
	소계	512	2.24	.55		
감정단계	1급 정사서	149	2.44	.58	3.23	.022
	2급 정사서	306	2.40	.63		
	준사서	252	2.09	.56		
	없음	32	2.21	.71		
	소계	512	2.39	.62		
평균	1급 정사서	149	2.38	.51	5.50	.001
	2급 정사서	306	2.30	.54		
	준사서	252	1.97	.47		
	없음	32	2.13	.61		
	소계	512	2.30	.54		

자격증에서 1급 정사서는 갈등수준이 높게 (2.38), 준사서는 가장 낮게(1.97) 나타났으며, 특히 1급 정사서와 준사서 간에는 갈등수준에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이는 법령상 사서자격증을 1급, 2급 정사서 및 준사서로 구분하고 있으나 상위 자격증 소지자가 현실적으로 그에 상응하는 보상을 받기 어렵기 때문인 것으로 판단된다.

5) 직위에 따른 갈등수준

직위에 따른 갈등수준은 통계적으로 유의한 차이(F=4.44, p<.05)가 있고, 직위에 따른 행위단계 갈등수준(F=4.39, p<.05) 및 감정단계 갈등수준(F=3.34, p<.05) 또한 통계적으로 유의한 차이가 있다. 이를 자세히 살펴보면 <표 8>과 같다.

직위에 따른 갈등수준은 계장(주임)이 가장 높게 나타났으며, 특히 계장(주임)과 평직원은 통계적으로 유의한 차이가 있다. 이것은 대학도서관의 계장(주임)은 조직 내에서 평직원과 관리자 간의 중간 역할을 수행하는 위치에 있

기 때문인 것으로 판단된다.

6) 근무연수에 따른 갈등수준

근무연수에 따른 갈등수준은 통계적으로 유의한 차이(F=3.92, p<.01)가 있다. 아울러 근무연수에 따른 행위단계 갈등수준(F=3.93, p<.01)과 감정단계 갈등수준(F=2.80, p<.05)도 통계적으로 유의한 차이가 있다. 이를 자세히 살펴보면 <표 9>와 같다.

이것은 평균값과 행위단계 및 감정단계를 불문하고 근무연수 6~15년에 해당하는 구성원의 갈등수준은 다른 구성원에 비해 상대적으로 갈등수준이 가장 높고, 근무연수 5년 이하에 해당하는 구성원의 갈등수준은 상대적으로 가장 낮다는 것을 의미한다. 아울러 근무연수 6~10년에 해당하는 구성원의 행위단계 갈등수준이 가장 높고, 근무연수 11~15년에 해당하는 구성원의 감정단계 갈등수준이 가장 높기 때문에 대학도서관 경영자는 근무연수 6~15년에 해당하는 구성원의 갈등이 적정 수준을 유지하도록 배려해야 한다.

<표 8> 직위에 따른 갈등수준

갈등수준	구분	표본수	평균	표준편차	F값	유의확률
행위단계	평직원	263	2.18	.59	4.39	.013
	계장(주임)	129	2.35	.53		
	과장이상	120	2.20	.44		
	소계	512	2.24	.55		
감정단계	평직원	263	2.36	.66	3.34	.036
	계장(주임)	129	2.50	.60		
	과장이상	120	2.32	.55		
	소계	512	2.39	.62		
평균	평직원	263	2.26	.59	4.44	.012
	계장(주임)	129	2.42	.51		
	과장이상	120	2.25	.44		
	소계	512	2.30	.54		

〈표 9〉 근무연수에 따른 갈등수준

갈등수준	구분	표본수	평균	표준편차	F값	유의확률
행위단계	5년 이하	103	2.09	.58	3.93	.009
	6~10년	66	2.36	.65		
	11~15년	66	2.32	.56		
	16년 이상	277	2.23	.49		
	소계	512	2.24	.55		
감정단계	5년 이하	103	2.25	.67	2.80	.039
	6~10년	66	2.46	.65		
	11~15년	66	2.51	.62		
	16년 이상	277	2.39	.59		
	소계	512	2.39	.62		
평균	5년 이하	103	2.16	.59	3.92	.009
	6~10년	66	2.40	.61		
	11~15년	66	2.40	.54		
	16년 이상	277	2.30	.49		
	소계	512	2.30	.54		

4.1.2 갈등수준의 평균값 및 상관관계 분석
갈등지표별로 측정된 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준의 평균값과 지표별 상관관계를 통계 처리하여 다음 〈표 10〉을 작성하였다.

〈표 10〉에서 보는 바와 같이 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준은 2.30이다. 감정단계 갈등수준이 2.39이며, 행위단계 갈등수준이 2.24이다. 따라서 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준은 갈등을 행동으로 표출하는 행위단계라기 보다 감정단계인 것으로 보인다.

〈표 10〉에서 보는 바와 같이 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준의 평균값은 2.30이므로 평균값보다 높은 갈등수준 변인(‘과장/의견마찰, 치열한 경쟁, 불신, 긴장, 곤혹’)과 평균값보다 낮은 갈등수준 변인(‘간섭/방해, 정보의 보류, 정보의 왜곡, 공공연한 분쟁, 낮은 존경심’)은 각각 5개이다. 이것은 평균값보다 높은 갈등수준 변인 5개는 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준이 높아지는 데 크게 영향을 주는 반면,

나머지 갈등수준 변인 5개는 갈등수준이 높아지는 데 크게 영향을 주지 않는다는 것을 의미한다.

대학도서관 조직 구성원의 갈등수준이 높아지는 데 영향을 주는 순위별로 갈등수준의 변인을 열거하면 ‘치열한 경쟁’(2.47), ‘과장/의견마찰’(2.46), ‘곤혹’(2.46), ‘불신’(2.42), ‘긴장’(2.39), ‘낮은 존경심’(2.28), ‘정보의 왜곡’(2.24), ‘간섭/방해’(2.16), ‘공공연한 분쟁’(2.14), ‘정보의 보류’(1.95)의 순이다. 즉, 대학도서관 조직의 갈등에 심각한 요소라고 예측된 ‘정보의 보류’는 그 평균값이 낮고, ‘치열한 경쟁’과 ‘과장/의견마찰’ 등 해결방안에 따라서는 조직발전의 순기능으로 작용할 여지가 있는 변인은 그 평균값이 상대적으로 높다는 것을 알 수 있다. 따라서 전술한 갈등 변인을 적정 수준으로 유지하면 대학도서관 조직 발전에 긍정적으로 작용할 수 있다고 판단된다.

〈표 10〉 갈등수준의 평균값 및 변인 간 상관관계

변인	행위 단계								감정 단계						
	평균	표준 편차	간섭/ 방해	과장/ 의견 마찰	정보의 보류	정보의 왜곡	공공연 한분쟁	치열한 경쟁	평균	낮은 존경심	불신	긴장	근혹	평균	
행위 단계	간섭/방해	2.16	.80	1											
	과장/의견마찰	2.46	.84	.443**	1										
	정보의 보류	1.95	.72	.477**	.488**	1									
	정보의 왜곡	2.24	.70	.427**	.432**	.496**	1								
	공공연한 분쟁	2.14	.81	.312**	.467**	.392**	.413**	1							
	치열한 경쟁	2.47	.88	.240**	.343**	.289**	.343**	.261**	1						
평균	2.24	.55	.687**	.763**	.734**	.725**	.680**	.609**	1						
감정 단계	낮은 존경심	2.28	.79	.276**	.370**	.369**	.393**	.449**	.205**	.205**	1				
	불신	2.42	.71	.432**	.494**	.486**	.498**	.443**	.326**	.205**	.577**	1			
	긴장	2.39	.81	.434**	.515**	.469**	.481**	.399**	.312**	.205**	.374**	.602**	1		
	근혹	2.46	.80	.435**	.453**	.457**	.450**	.399**	.240**	.677**	.408**	.585**	.677**	1	
	평균	2.39	.63	.487**	.567**	.551**	.563**	.523**	.334**	.717**	.729**	.845**	.827**	.831**	1
전체 평균	2.30	.54	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

주: ** p < .01

4.1.3 갈등수준에 영향을 미치는 변인 분석
 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준에 영향을 미치는 변인을 밝히기 위하여 회귀분석한 결과를 다음 〈표 11〉을 작성하였다.

〈표 11〉에서 보는 바와 같이 제1단계에서 ‘불신’(β=.782, p<.01)의 변인이 R²=.612로 갈등수준의 61.2%를 차지하여 가장 영향력 있는 요인이다. 제5단계에서는 갈등수준 지표를 이루는 10가지 변인 중 5개의 변인이 갈등수준의 92.0%를 차지한다. 이들을 영향력이 큰 순위별로 제시하면 ‘불신’(β=.284, p<.01), ‘과장/의견마찰’(β=.273, p<.01), ‘근혹’(β=.258, p<.01), ‘정보의 왜곡’(β=.248, p<.01), ‘공공연한 분쟁’(β=.201, p<.01)의 순이다.

즉, 전기한 5개의 변인들이 대학도서관 조직 구성원들의 갈등수준을 높이는 지표이다. 따라서 대학도서관 경영자는 ‘불신’, ‘과장/의견마찰’, ‘정보의 왜곡’, ‘근혹’, ‘공공연한 분쟁’ 등 5

개의 지표를 사용하여 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준을 파악함으로써 구성원의 갈등을 적정 수준으로 유지할 필요가 있다.

4.2 갈등수준과 갈등원인

4.2.1 갈등원인 변인의 평균값 및 갈등수준과의 상관관계

대학도서관 조직 구성원의 갈등원인에 대한 응답결과를 통계 처리하여 갈등원인의 평균값과 갈등수준과 갈등원인의 상관관계를 밝혀서 다음 〈표 12〉를 작성하였다.

〈표 12〉에서 보는 바와 같이 대학도서관 조직 구성원의 갈등원인의 평균값은 2.59이므로 평균값보다 높은 갈등원인의 변인(‘지각차이, 보상/평가 차이, 권위의 불균형, 조직/기관구조, 업무책임의 모호성’)과 평균값보다 낮은 갈등원인의 변인(‘목표차이’) 등은 각각 5개와 10

개이다. 갈등원인의 평균값보다 높은 갈등원인 변인의 순위는 '권위의 불균형'(2.92), '지각차이'(2.82), '업무책임의 모호성'(2.81), '보상/평가 차이'(2.72), '조직/기관구조'(2.71)이며, 이들이 대학도서관 조직 구성원이 갈등을 경험하게 한 요인이다.

갈등원인의 변인과 갈등수준과의 상관관계

를 높은 순위별로 열거하면 '목표차이'(r=.667, p<.01), '지각차이'(r=.610, p<.01), '관리자의 관리유형'(r=.523, p<.01), '과업의 상호의존성'(r=.514, p<.01), '정보/참여부족'(r=.510, p<.01), '자율성 추구'(r=.495, p<.01), '전문화/부문화'(r=.453, p<.01), '업무책임의 모호성'(r=.452, p<.01) 등이다.

〈표 11〉 갈등수준에 영향을 미치는 변인

단계	변인	비표준화 계수		표준화계수	t	p
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	.851	.053		16.005	.000
	불신	.597	.021	.782	28.338	.000
2	(상수)	.546	.044		12.347	.000
	불신	.425	.019	.557	22.718	.000
	과장/의견마찰	.293	.016	.456	18.606	.000
3	(상수)	.339	.039		8.791	.000
	불신	.331	.016	.433	20.097	.000
	과장/의견마찰	.242	.013	.375	18.106	.000
	정보의왜곡	.252	.016	.328	15.791	.000
4	(상수)	.247	.033		7.524	.000
	불신	.242	.015	.318	16.169	.000
	과장/의견마찰	.210	.011	.326	18.486	.000
	정보의 왜곡	.216	.014	.281	15.934	.000
	곤혹	.188	.013	.279	14.815	.000
5	(상수)	.199	.029		6.958	.000
	불신	.217	.013	.284	16.579	.000
	과장/의견마찰	.176	.010	.273	17.362	.000
	정보의 왜곡	.190	.012	.248	16.040	.000
	곤혹	.174	.011	.258	15.258	.000
	공공연한 분쟁	.135	.010	.201	13.624	.000
모형		R	R ²	Adj R ²	F	P
1단계		.782	.612	.611	803.023	.000
2단계		.877	.769	.768	846.358	.000
3단계		.919	.845	.844	922.685	.000
4단계		.944	.892	.891	1044.490	.000
5단계		.959	.920	.919	1159.087	.000

〈표 12〉 갈등원인 변인의 평균값 및 갈등수준과의 상관관계

변인	평균	표준 편차	갈등 수준	지각 차이	목표 차이	자율성 추구	관리자의 관리 유형	전문화 / 부문화	자원의 제한성	지위 부조화	보상/ 평가 차이	권위의 불균형	조직/ 기관 구조	과업의 상호 의존성	의사 소통 장애	업무 책임의 모호성	정보 참여 부족	환경/ 기술 변화
지각 차이	2.82	.85	.610**	1														
목표 차이	2.47	.76	.667**	.664**	1													
자율성 추구	2.50	.84	.495**	.516**	.518**	1												
관리자의 관리 유형	2.51	.96	.523**	.477**	.500**	.536**	1											
전문화/ 부문화	2.25	.76	.453**	.368**	.422**	.434**	.442**	1										
자원의 제한성	2.02	.81	.278**	.281**	.349**	.253**	.280**	.292**	1									
지위 부조화	2.41	.82	.414**	.385**	.430**	.414**	.492**	.402**	.321**	1								
보상/ 평가차이	2.72	.95	.326**	.245**	.303**	.321**	.404**	.280**	.241**	.620**	1							
권위의 불균형	2.92	.89	.398**	.363**	.396**	.328**	.370**	.305**	.366**	.383**	.473**	1						
조직/ 기관구조	2.71	.92	.445**	.438**	.393**	.415**	.481**	.371**	.324**	.505**	.499**	.551**	1					
과업의 상호의존성	2.35	.66	.514**	.394**	.415**	.423**	.372**	.450**	.308**	.362**	.301**	.440**	.469**	1				
의사소통 장애	2.35	.79	.448**	.408**	.368**	.501**	.393**	.458**	.271**	.355**	.222**	.319**	.332**	.537**	1			
업무책임의 모호성	2.81	.87	.452**	.432**	.408**	.478**	.421**	.367**	.423**	.378**	.343**	.497**	.544**	.519**	.520**	1		
정보참여 부족	2.57	.80	.510**	.469**	.490**	.551**	.502**	.465**	.389**	.497**	.426**	.441**	.536**	.504**	.515**	.673**	1	
환경/ 기술변화	2.49	.84	.401**	.326**	.375**	.370**	.312**	.512**	.297**	.339**	.249**	.274**	.297**	.398**	.446**	.397**	.486**	1
평균	2.59	.56																

주: ** p < .01

4.2.2 갈등수준에 영향을 미치는 갈등원인 분석

대학도서관 조직 구성원의 갈등수준에 영향을 미치는 갈등원인의 변인을 밝히기 위하여 갈등수준과 갈등원인과의 관계를 회귀분석하고, 그 결과를 다음 〈표 13〉을 작성하였다.

〈표 13〉에서 보는 바와 같이 제1단계에서 ‘목표차이’(β=.667, p<.01)의 변인이 R²=.445로 갈등수준의 44.5%를 차지하여 가장 영향력 있는 요인이다. 제5단계에서는 갈등원인의 변인 5개 즉, ‘목표차이’(β=.340, p<.01), ‘지각차이’(β=.205, p<.01), ‘과업 상호의존성’(β=.204,

p<.01), '관리자의 관리유형'(β=.155, p<.01), '환경/기술변화'(β=.078, p<.05)가 갈등수준의 절반 이상(56.9%)를 차지한다. 그러므로 갈등원인의 변인 중 특히 목표차이가 크고, 과업 상호의존적이며, 지각차이가 심하고, 관리유형이 다르며, 환경/기술변화가 클수록 조직의 갈등수준은 높아짐을 알 수 있다. 따라서 대학도서

관 경영자는 조직의 갈등수준을 관리하기 위해 '목표차이', '과업의 상호의존성', '지각차이', '관리자의 관리유형', '환경/기술변화' 등의 요인을 중심으로 대학도서관 조직의 갈등수준을 관리할 필요성이 있다. 특히 갈등수준의 44.5%를 차지하는 '목표차이'는 중점적으로 관리해야 할 요인이다.

〈표 13〉 갈등수준에 영향을 미치는 갈등원인의 변인

단계	변인	비표준화 계수		표준화계수	t	p
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	1.122	.061		18.487	.000
	목표차이	.475	.023	.667	20.232	.000
2	(상수)	.783	.070		11.225	.000
	목표차이	.390	.024	.548	16.139	.000
	과업의 상호의존성	.234	.028	.287	8.439	.000
3	(상수)	.669	.070		9.569	.000
	목표차이	.284	.029	.400	9.741	.000
	과업의 상호의존성	.205	.027	.252	7.544	.000
	지각차이	.157	.026	.246	6.060	.000
4	(상수)	.637	.069		9.247	.000
	목표차이	.252	.029	.354	8.536	.000
	과업의 상호의존성	.183	.027	.224	6.754	.000
	지각차이	.134	.026	.210	5.164	.000
	관리자의 관리유형	.092	.020	.163	4.606	.000
5	(상수)	.595	.071		8.391	.000
	목표차이	.242	.030	.340	8.152	.000
	과업의 상호의존성	.166	.028	.204	5.946	.000
	지각차이	.131	.026	.205	5.072	.000
	관리자의 관리유형	.087	.020	.155	4.394	.000
	환경/기술변화	.051	.021	.078	2.372	.018
모형		R	R ²	Adj R ²	F	P
1단계		.667	.445	.444	409.332	.000
2단계		.716	.513	.511	71.217	.000
3단계		.739	.546	.543	36.726	.000
4단계		.751	.564	.561	21.211	.000
5단계		.754	.569	.565	5.628	.018

4.3 갈등수준과 갈등해소 요인

4.3.1 갈등해소 변인의 평균값 및 갈등수준과의 상관관계

대학도서관 조직 구성원의 갈등해소에 대한 응답결과를 통계 처리하여 갈등해소의 평균값과 갈등수준과 갈등해소와의 상관관계를 밝혀서 다음 <표 14>를 작성하였다.

<표 14>에서 보는 바와 같이 대학도서관 조직 구성원의 갈등해소 변인의 평균값은 2.78이며, 평균값보다 높은 갈등해소 변인은 '무마'(2.99), '조정/중재'(2.94), '대면'(2.93) 등이며, 이들이 대학도서관 조직 구성원이 갈등해소 실행을 경험하게 한 요인이고, '갈등의 원천제거'(2.36), '강압/상관명령'(2.54)은 덜 경험하게 한 요인임을 의미한다.

갈등수준과 갈등해소의 상관분석 결과 갈등수준은 갈등해소의 하위변인 중 '강압/상관명령'(r=.291, p<.01), '회피/무관심'(r=.286, p<.01), '갈등의 원천제거'(r=.189, p<.01), '무마'(r=.142, p<.01), '조직구조 변경'(r=.089, p<.01)은 갈등수준과 통계적으로 유의한 정적 상관관계가 있어서 이들의 증가와 갈등수준의 증가가 함께 나타났다. 따라서 '강압/상관명령', '회피/무관심', '갈등의 원천제거', '무마', '조직구조 변경' 등의 갈등해소 방법은 대학도서관 조직 구성원간의 갈등을 해소할 수 없다. 대학도서관 조직 구성원간의 갈등해소 방법은 상관관계는 낮지만 '조정/중재', '자원의 확충', '타협', '대면', '협상', '상위목표설정', '문제해결'이 중심이 되어야 한다.

<표 14> 갈등해소 변인의 평균값 및 갈등수준과의 상관관계

변인	평균	표준 편차	갈등 수준	문제 해결	협상	타협	갈등의 원천 제거	강압/ 상관 명령	무마	조직 구조 변경	상위 목표설 정	자원의 확충	조정/ 중재	회피/ 무관심	대면
문제해결	2.76	.92	-.117**	1											
협상	2.88	.93	-.165**	.540**	1										
타협	2.92	.91	-.191**	.470**	.676**	1									
갈등의 원천제거	2.36	.95	.189**	-.098*	-.080	-.102*	1								
강압/상관명령	2.54	.94	.291**	-.062	-.130**	-.157**	.430**	1							
무마	2.99	.94	.142**	.093*	.129**	.117**	.248**	.391**	1						
조직구조 변경	2.70	.91	.089**	.178**	.214**	.190**	.231**	.096*	.343**	1					
상위목표설정	2.80	.93	-.140**	.310**	.443**	.495**	-.039	-.068	.166**	.404**	1				
자원의 확충	2.72	.91	-.216**	.258**	.432**	.450**	-.020	-.133**	.016	.295**	.624**	1			
조정/중재	2.94	.92	-.262**	.334**	.498**	.514**	-.140**	-.180**	.111*	.333**	.612**	.686**	1		
회피/무관심	2.81	.90	.286**	-.197**	-.311**	-.288**	.253**	.266**	.158**	.053	-.218**	-.281**	-.319**	1	
대면	2.93	.93	-.182**	.348**	.501**	.451**	-.087*	-.124**	.058	.229**	.475**	.476**	.550**	-.360**	1
평균	2.78	.46													

주: ** p < .01; * p < .05

4.3.2 갈등수준에 영향을 미치는 갈등해소 변인 분석

대학도서관 조직 구성원의 갈등수준에 영향을 미치는 갈등해소의 변인을 밝히기 위하여 갈등수준과 갈등해소와의 관계를 회귀분석하고, 그 결과를 다음 <표 15>를 작성하였다.

제1단계에서 '강압/상관명령' ($\beta = .291, p < .01$)의 변인이 $R^2 = .085$ 로 갈등수준의 8.5%를 차지하여 가장 영향력 있는 요인이다. 제4단계에서는 갈등해소 변인이 갈등수준의 17.2%를 차지한다. 갈등해소 변인중 주로 '강압/상관명령' (β

$= .196, p < .01$), '회피/무관심' ($\beta = .156, p < .01$), '조직구조변경' ($\beta = .135, p < .01$) 등이 갈등수준에 정적 영향을 주었고, '조정/중재' ($\beta = -.211, p < .01$)는 갈등원인에 주로 부적 영향을 주었다.

따라서 대학도서관 경영자가 갈등해소 방법으로 '강압/상관명령', '회피/무관심', '조직구조변경'을 실행하면 오히려 갈등이 증가되기 때문에 전술한 방법을 실행해서는 안된다. 다만, '조정/중재'는 대학도서관 조직 구성원간의 갈등을 감소시키는 방법이 될 수 있다.

<표 15> 갈등수준에 영향을 미치는 갈등해소 변인

단계	변인	비표준화 계수		표준화계수	t	p
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	1.871	.066		28.269	.000
	강압/상관명령	.168	.024	.291	6.862	.000
2	(상수)	1.581	.085		18.612	.000
	강압/상관명령	.133	.025	.231	5.388	.000
	회피/무관심	.135	.026	.225	5.252	.000
3	(상수)	1.976	.132		14.925	.000
	강압/상관명령	.124	.025	.214	5.031	.000
	회피/무관심	.105	.026	.176	3.997	.000
	조정/중재	-.098	.025	-.167	-3.859	.000
4	(상수)	1.913	.133		14.395	.000
	강압/상관명령	.113	.025	.196	4.615	.000
	회피/무관심	.094	.026	.156	3.535	.000
	조정/중재	-.131	.027	-.211	-4.773	.000
	조직구조변경	.080	.026	.135	3.082	.002
모형		R	R ²	Adj R ²	F	P
1단계		.291	.085	.083	47.084	.000
2단계		.363	.132	.128	27.573	.000
3단계		.395	.156	.151	14.889	.000
4단계		.414	.172	.165	9.498	.002

4.4 갈등수준과 갈등예방 요인

4.4.1 갈등예방 변인의 평균값 및 갈등수준과의 상관관계

대학도서관 조직 구성원의 갈등예방에 대한 응답결과를 통계 처리하여 갈등예방의 평균값을 측정하고, 갈등수준과 갈등예방과의 상관관계를 밝혀서 다음 <표 16>을 작성하였다.

<표 16>에서 보는 바와 같이 갈등예방의 평균값은 2.89이며, '정책/규정/업무의 정형화'(2.99), '상위목표 강조'(2.97), '커뮤니케이션 활성화'(2.95)의 순으로 높게 나타났다.

갈등수준과 갈등예방의 상관분석 결과 갈등수준은 갈등예방의 하위변인 중 주로 '커뮤니케이션 활성화'(r=-.278, p<.01), '상위목표 강조'(r=-.239, p<.01), '정책/규정/업무의 정형화'(r=-.219, p<.01), '균형된 자세유지'(r=-.214, p<.01), '교육/연수'(r=-.183, p<.01), '경영참여'(r=-.180, p<.01)와 통계적으로 유의한 부적 상관관계가 있다. 그러므로 대학도서관 조직 구성원의 갈등예방을 위한 방법으로 '커뮤니케이션 활성화', '상위목표 강조', '정책/규정/업무의 정형화', '균형된 자세유지', '교육/연수', '경영참여' 등의 방법을 사용하면 갈등수준이 낮아지는 것을 알 수 있다.

4.4.2 갈등수준에 영향을 미치는 갈등예방 변인 분석

대학도서관 조직 구성원의 갈등수준에 영향을 미치는 갈등예방의 변인을 밝히기 위하여 갈등수준과 갈등예방과의 관계를 회귀분석하고, 그 결과를 다음 <표 17>을 작성하였다.

<표 17>에서 보는 바와 같이 갈등수준에 영

향을 미치는 갈등예방 변인의 회귀분석 결과 갈등예방 변인이 갈등수준의 7.7%를 차지한다. 갈등예방 중 주로 '커뮤니케이션 활성화'(β=-.278, p<.01)가 갈등수준에 통계적으로 유의한 부적 영향을 주었다. 따라서 대학도서관 경영자가 조직의 갈등수준을 관리하기 위한 갈등예방 방법은 '커뮤니케이션 활성화'인 것으로 밝혀졌다.

4.5 갈등수준과 갈등자극 요인

4.5.1 갈등자극 변인의 평균값 및 갈등수준과의 상관관계

대학도서관 조직 구성원의 인적특성별 갈등자극 변인에 대한 응답결과를 통계 처리하여 갈등자극 변인의 평균값 및 갈등수준과 갈등자극 변인과의 상관관계를 밝혀서 다음 <표 18>을 작성하였다.

<표 18>에서 보는 바와 같이 갈등자극의 평균값은 2.62이며, '구조적 세분화'(3.02)가 가장 높게 나타났다.

갈등수준과 갈등자극의 상관분석 결과 갈등수준은 갈등예방의 하위변인 중 주로 '리더십 변경'(r=.281, p<.01), '정보전달 조절'(r=.267, p<.01), '구성원 변경'(r=.231, p<.01), '의사전달 경로변경'(r=.215, p<.01)과 통계적으로 유의한 정적 상관이 있다. 그러므로 대학도서관 조직의 갈등을 자극하기 위한 방법으로 '리더십 변경', '정보전달 조절', '구성원 변경', '의사전달 경로변경' 등을 사용하면 갈등수준을 높일 수 있다.

그러나 '구조적 세분화'는 갈등수준과 유의한 부적 상관관계가 있다. 따라서 대학도서관

조직 구성원의 갈등을 자극하기 위해 '구조적 세분화'를 사용하면 오히려 갈등이 감소하는 것으로 나타나 대학도서관에서 갈등자극을 위한 방법으로 적절하지 않은 것을 알 수 있다.

〈표 16〉 갈등예방 변인의 평균값 및 갈등수준과의 상관관계

변인	평균	표준편차	갈등수준	균형된 자세유지	정책/규정/업무의정형화	상위목표 강조	커뮤니케이션 활성화	교육/연수	경영 참여
정책/규정/업무의정형화	2.99	.94	-.219**	.632**	1				
상위목표강조	2.97	.90	-.239**	.622**	.767**	1			
커뮤니케이션 활성화	2.95	.93	-.278**	.652**	.661**	.764**	1		
교육/연수	2.82	.93	-.183**	.527**	.578**	.657**	.706**	1	
경영 참여	2.81	.89	-.180**	.569**	.557**	.650**	.676**	.687**	1
평균	2.89	.78							

주: ** p < .01

〈표 17〉 갈등수준에 영향을 미치는 갈등예방 변인

변인	비표준화 계수		표준화계수	t	p	
	B	표준오차	베타			
1	(상수)	2.774	.077		36.265	.000
	커뮤니케이션 활성화	-.162	.025	-.278	-6.545	.000
모형		R	R ²	Adj R ²	F	P
1단계		.278	.077	.076	42.841	.000

〈표 18〉 갈등자극 변인의 평균값 및 갈등수준과의 상관관계

변인	평균	표준편차	갈등수준	의사 전달경로 변경	정보 전달조절	구조적 세분화	구성원 변경	리더십 변경
정보전달조절	2.39	.86	.267**	.643**	1			
구조적 세분화	3.02	.89	-.046**	.020	.058	1		
구성원 변경	2.67	.99	.231**	.228**	.232**	.165**	1	
리더십 변경	2.62	.86	.281**	.301**	.367**	.037	.467**	1
평균	2.62	.56						

주: ** p < .01; * p < .05

4.5.2 갈등수준에 영향을 미치는 갈등자극 변인 분석

대학도서관 조직 구성원의 갈등수준에 영향을 미치는 갈등자극 변인을 밝히기 위하여 갈등수준과 갈등자극 변인과의 관계를 회귀분석하고 그 결과를 다음 <표 19>를 작성하였다.

<표 19>에서 보는 바와 같이 제1단계에서 '리더십 변경'($\beta=.281, p<.01$)의 변인이 $R^2=.079$ 로 갈등수준의 7.9%를 차지하여 가장 영향력 있는 요인이다. 제4단계에서는 갈등자극의 비중이 갈등수준의 12.7%를 차지한다. 갈등자극 중 주로 '정보전달 조절'($\beta=.184, p<.01$), '리더십 변경'($\beta=.156, p<.01$), '구성원 변경'($\beta=$

.129, $p<.01$)이 갈등수준에 통계적으로 유의한 정적 영향을 주었고, '구조적 세분화'($\beta=-.084, p<.01$)는 갈등수준에 통계적으로 유의한 부적 영향을 주었다.

따라서 대학도서관 경영자가 갈등수준을 관리하기 위한 갈등자극 방법으로 '리더십 변경', '정보전달 조절', '구성원 변경' 등의 방법을 사용하여 조직 구성원의 갈등을 자극할 필요가 있으며, '구조적 세분화'는 오히려 갈등을 감소시키는 것으로 나타났기 때문에 이러한 요인을 통한 갈등자극 노력은 효과가 없는 것으로 판단할 수 있다.

<표 19> 갈등수준에 영향을 미치는 갈등자극 변인

단계	변인	비표준화 계수		표준화계수	t	p
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	1.830	.074		24.676	.000
	리더십 변경	.178	.027	.281	6.616	.000
2	(상수)	1.661	.083		19.935	.000
	리더십 변경	.134	.028	.212	4.711	.000
	정보전달 조절	.119	.028	.189	4.204	.000
3	(상수)	1.591	.088		18.098	.000
	리더십 변경	.102	.031	.162	3.277	.001
	정보전달 조절	.114	.028	.181	4.036	.000
	구성원 변경	.062	.026	.113	2.401	.017
4	(상수)	1.727	.111		15.537	.000
	리더십 변경	.099	.031	.156	3.174	.002
	정보전달 조절	.116	.028	.184	4.117	.000
	구성원 변경	.070	.026	.129	2.701	.007
	구조적 세분화	-.051	.026	-.084	-1.986	.048
모형		R	R ²	Adj R ²	F	P
1단계		.281	.079	.077	43.777	.000
2단계		.332	.110	.106	17.672	.000
3단계		.346	.120	.115	5.763	.017
4단계		.356	.127	.120	3.945	.048

4.6 갈등수준과 직무만족 요인

4.6.1 직무만족 요인의 평균값 및 갈등수준과의 상관관계

대학도서관 조직 구성원의 직무만족에 대한 응답결과를 통계 처리하고, 직무만족 요인의 평균값 및 갈등수준과 직무만족 요인과의 상관관계를 밝혀서 다음 <표 20>을 작성하였다.

<표 20>에서 보는 바와 같이 대학도서관 조직 구성원의 직무만족 평균값은 3.31이고, 평균값보다 높은 요인은 '조직귀속감'(3.94), '동료와의 관계'(3.65), '담당 업무적성'(3.62), '부하와의 관계'(3.55) 순이며, '승진'(2.53)은 평균

값이 가장 낮다.

갈등수준과 직무만족과의 상관관계를 분석한 결과, 갈등수준은 '동료와의 관계'(r=-.401, p<.01), '업무수행 조건'(r=-.284, p<.01), '부하와의 관계'(r=-.270, p<.01), '담당 업무적성'(r=-.249, p<.01), '상사와의 관계'(r=-.247, p<.01) 순으로 통계적으로 유의한 부적 상관관계가 있다. 그러므로 대학도서관 조직 구성원간의 갈등수준은 '동료와의 관계', '업무수행 조건', '부하와의 관계', '담당 업무적성', '상사와의 관계'에 대한 직무만족이 클수록 낮아진다.

<표 20> 직무만족 요인의 평균값 및 갈등수준과의 상관관계

요인				상사와의 관계	동료와의 관계	부하와의 관계	도서관경영방침	담당업무적성	업무수행조건	승진	보수	조직귀속감
	평균	표준편차	갈등수준									
상사와의 관계	3.02	.93	-.247**	1								
동료와의 관계	3.65	.79	-.401**	.412**	1							
부하와의 관계	3.55	.83	-.270**	.251**	.507**	1						
도서관경영방침	2.88	.91	-.104**	.381**	.285**	.312**	1					
담당업무적성	3.62	.89	-.249**	.289**	.363**	.361**	.338**	1				
업무수행조건	3.53	.90	-.284**	.377**	.446**	.425**	.387**	.710**	1			
승진	2.53	1.02	-.131**	.349**	.135**	.187**	.509**	.257**	.294**	1		
보수	3.02	1.02	-.037**	.262**	.156**	.221**	.441**	.270**	.318**	.532**	1	
조직귀속감	3.94	.92	-.169**	.269**	.387**	.330**	.121**	.434**	.442**	.108*	.207**	1
평균	3.31	.58										

주: ** p<.01 * p<.05

〈표 21〉 갈등수준에 영향을 미치는 직무만족 요인

요인	비표준화 계수		표준화계수	t	p	
	B	표준오차	베타			
1	(상수)	3.298	.103		31.916	.000
	동료와의 관계	-.274	.028	-.402	-9.915	.000
2	(상수)	3.430	.112		30.569	.000
	동료와의 관계	-.234	.031	-.344	-7.642	.000
	업무수행 조건	-.079	.027	-.131	-2.908	.000
모형		R	R ²	Adj R ²	F	P
1단계		.402	.162	.160	98.298	.000
2단계		.419	.175	.172	54.097	.000

4.6.2 갈등수준에 영향을 미치는 직무만족 요인 분석

대학도서관 조직 구성원의 갈등수준에 영향을 미치는 직무만족 요인을 밝히기 위하여 갈등수준과 직무만족 요인과의 관계를 회귀 분석하고, 그 결과를 위의 〈표 21〉을 작성하였다.

〈표 21〉에서 보는 바와 같이 제1단계에서 '동료와의 관계'(β=-.402, p<.01)의 변인이 R²=.162로 갈등수준의 16.2%를 차지하여 가장 영향력 있는 요인이다. 제2단계에서는 직무만족 요인의 비중이 갈등수준의 17.5%를 차지한다.

직무만족 중 주로 '동료와의 관계'(β=-.344, p<.01), '업무수행 조건'(β=-.131, p<.01)이 갈등수준에 통계적으로 유의한 부적 영향을 준다. 그러므로 직무만족 요인 중 동료관계가 좋고, 업무수행 조건에 대한 만족도가 높을수록 갈등수준은 낮아진다.

5. 가설검증 및 갈등해소 방안

5.1 가설검증

5.1.1 갈등수준과 인적특성

여기서는 “〈가설 1〉 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준은 인적특성에 따라 차이가 있을 것이다.”를 검증하기 위하여 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준과 인적특성과의 관계를 분석하였다. 그 내용을 요약한 결과는 다음과 같다.

- 1) 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준은 인적특성에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있는 경우(설립주체, 연령, 학력, 자격증, 직위, 근무연수)도 있고, 유의한 차이가 없는 경우(성별, 전공, 직무)도 있다. 즉, '설립주체, 연령, 학력, 자격증, 직위, 근무연수'는 갈등수준에 영향을 주고, '성별, 전공, 직무'는 갈등수준에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.
- 2) 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준 평균 값은 2.30이다. 갈등수준 변인 가운데 5개

- (‘치열한 경쟁, 과장/의견마찰, 곤혹, 불신, 긴장’)은 갈등수준의 평균값보다 높고, 나머지 5개 변인은 갈등수준의 평균값보다 낮다. 그러므로 ‘치열한 경쟁, 과장/의견마찰, 곤혹, 불신, 긴장’은 갈등수준이 높아지는 데 크게 영향을 주고, 나머지 변인 5개는 갈등수준이 높아지는 데 크게 영향을 주지 않는다.
- 3) 갈등수준의 변인 중 5개의 변인(‘불신, 과장/의견마찰, 정보의 왜곡, 곤혹, 공공연한 분쟁’)의 비중은 갈등수준의 92.0%를 차지한다. 그러므로 이들 5개의 변인들은 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준에 크게 영향을 주기 때문에 이 변인들은 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준을 측정하는 핵심 지표가 된다.
 - 4) 전술한 1), 2), 3)에 근거하여 “〈가설 1〉 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준은 인적특성에 따라 차이가 있을 것이다.”는 검증되었다.

5.1.2 갈등수준과 갈등원인

여기서는 “〈가설 2〉 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준은 갈등원인에 따라 차이가 있을 것이다.”를 검증하기 위하여 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준과 갈등원인과의 관계를 분석하였다. 그 내용을 요약하면 다음과 같다.

- 1) 대학도서관 조직 구성원 갈등원인은 인적특성에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있는 경우(‘설립주체, 성별, 연령, 학력, 직위, 직무, 근무연수’)도 있고, 유의한 차이가 없는 경우(‘전공, 자격증’)도 있다.

- 따라서 ‘설립주체, 성별, 연령, 학력, 직위, 직무, 근무연수’는 갈등원인에 영향을 주고, ‘전공, 자격증’은 영향을 주지 않는다.
- 2) 대학도서관 조직 구성원 갈등원인의 평균값은 2.59이다. 영역별 갈등원인을 분석한 결과, ‘한정된 자원’의 평균값(2.76)이 가장 높게 나타났고, ‘목표/지각의 비양립성’과 ‘상호의존성’은 2.51로 나타났다.
 - 3) 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준에 영향을 미치는 갈등원인의 변인을 회귀 분석한 결과, 5개의 요인(‘목표차이, 과업상호의존성, 지각차이, 관리자의 관리유형, 환경/기술변화’)의 비중이 절반 이상(56.9%)를 차지한다. 그러므로 갈등원인의 변인 중 특히 목표차이가 크고, 과업상호의존적이며, 지각차이가 심하고, 관리유형이 다르며, 환경/기술변화가 클수록 조직의 갈등수준은 높아진다.
 - 4) 전술한 1), 2), 3)에 근거하여 “〈가설 2〉 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준은 갈등원인에 따라 차이가 있을 것이다.”는 검증되었다.

5.1.3 갈등수준과 갈등해소 요인

여기서는 “〈가설 3〉 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준은 갈등해소 요인에 따라 차이가 있을 것이다.”를 검증하기 위하여 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준과 갈등해소 요인의 관계를 분석하였다. 그 내용을 요약한 결과는 다음과 같다.

- 1) 대학도서관 조직 구성원의 인적특성별 갈등해소는 통계적으로 유의한 차이가 있

- 는 경우(‘연령, 직위, 직무’)도 있고, 유의한 차이가 없는 경우(‘설립주체, 성별, 학력, 전공, 자격증, 근무연수’)도 있다. 따라서 ‘연령, 직위, 직무’는 갈등해소에 영향을 주고, 나머지 인적특성은 갈등해소에 영향을 주지 않는다.
- 2) 대학도서관 조직 구성원의 갈등해소 변인의 평균값은 2.78이다. 갈등해소 변인 가운데 평균값보다 높은 갈등해소 변인은 ‘무마’, ‘조정/중재’, ‘대면’ 등이며, 이들이 대학도서관 조직 구성원의 갈등해소 실행을 경험하게 한 변인이고, ‘갈등의 원천 제거’, ‘강압/상관명령’은 덜 경험하게 한 변인이다.
 - 3) 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준에 영향을 미치는 갈등해소 변인을 회귀 분석한 결과 갈등해소 변인이 갈등수준의 17.2%를 차지했다. 갈등해소 변인중 주로 ‘강압/상관명령’, ‘회피/무관심’, ‘조직구조 변경’ 등이 갈등원인에 정적 영향을 주었고, ‘조정/중재’ 등이 갈등원인에 주로 부적 영향을 주었다. 그러므로 강압적이고 회피적이며, 조직변경을 할수록 오히려 갈등수준은 높아지고, ‘조정/중재’를 할수록 갈등수준이 낮아진다.
 - 4) 전술한 1), 2), 3)에 근거하여 “〈가설 3〉 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준은 갈등해소 요인에 따라 차이가 있을 것이다.”는 검증되었다.

5.1.4 갈등수준과 갈등예방 요인

여기서는 “〈가설 4〉 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준은 갈등예방 요인에 따라 차이가

있을 것이다.”를 검증하기 위하여 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준과 갈등예방 요인의 관계를 분석하였다. 그 내용을 요약한 결과는 다음과 같다.

- 1) 대학도서관 조직 구성원의 인적특성별 갈등예방은 통계적으로 유의한 차이가 있는 경우(‘성별, 연령, 전공, 자격증, 직위, 직무’)도 있고, 유의한 차이가 없는 경우(‘설립주체, 학력, 근무연수’)도 있다. 따라서 ‘성별, 연령, 전공, 자격증, 직위, 직무’는 갈등예방에 영향을 주고, ‘설립주체, 학력, 근무연수’는 영향을 주지 않는다.
- 2) 대학도서관 조직 구성원의 갈등예방 평균값은 2.89이고, 이들 변인 가운데 ‘정책/규정/업무의 정형화, 상위목표 설정, 커뮤니케이션 활성화’는 갈등예방 변인의 평균값보다 높고, ‘균형된 자세유지, 교육/연수, 경영참여’는 평균값보다 낮다.
- 3) 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준과 갈등예방을 회귀분석한 결과, 갈등수준에 영향을 미치는 갈등예방의 변인은 ‘커뮤니케이션 활성화’이다. 따라서 대학도서관 조직 구성원의 커뮤니케이션이 활성화될수록 갈등수준은 낮아진다.
- 4) 전술한 1), 2), 3)에 근거하여 “〈가설 4〉 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준은 갈등예방 요인에 따라 차이가 있을 것이다.”는 검증되었다.

5.1.5 갈등수준과 갈등자극 요인

여기서는 “〈가설 5〉 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준은 갈등자극 요인에 따라 차이가

있을 것이다.”를 검증하기 위하여 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준과 갈등자극 요인의 관계를 분석하였다. 그 내용을 요약한 결과는 다음과 같다.

- 1) 대학도서관 조직 구성원의 인적특성별 갈등자극은 9개의 인적특성 가운데 ‘설립주체’라는 인적특성만 통계적으로 유의한 차이가 있고, 그 외 8개의 요인은 통계적으로 유의한 차이가 없다. 따라서 대학도서관 조직 구성원의 인적특성 가운데 ‘설립주체’만이 갈등자극에 영향을 준다.
- 2) 대학도서관 조직 구성원의 갈등자극의 평균값은 2.62이다. 이들 변인 가운데 ‘구조적 세분화’, ‘구성원 변경’은 평균값보다 높고, ‘의사전달 경로 변경’, ‘정보전달 조절’은 평균값보다 낮다.
- 3) 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준에 영향을 미치는 갈등자극 변인의 회귀분석 결과, ‘리더십 변경’, ‘정보전달 조절’, ‘구성원 변경’, ‘구조적 세분화’의 비중이 갈등수준의 12.7%를 차지한다. 갈등자극 중 ‘리더십 변경’, ‘정보전달 조절’, ‘구성원 변경’은 갈등수준에 통계적으로 유의한 정적 영향을, ‘구조적 세분화’는 갈등수준에 통계적으로 유의한 부적 영향을 각각 준다.
- 4) 전술한 1), 2), 3)에 근거하여 “〈가설 5〉 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준은 갈등자극 요인에 따라 차이가 있을 것이다.”는 검증되었다. 따라서 대학도서관 경영자는 구성원의 갈등이 적정 수준을 유지하는데 도움이 되는 갈등자극 요인을 지속적으로 파악해야 한다.

5.1.6 갈등수준과 직무만족 요인

여기서는 “〈가설 6〉 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준은 직무만족 요인에 따라 차이가 있을 것이다.”를 검증하기 위하여 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준과 직무만족 요인과의 관계를 분석하였다. 그 내용을 요약한 결과는 다음과 같다.

- 1) 대학도서관 조직 구성원의 직무만족 요인 9개 가운데 ‘전공’을 제외한 모든 인적특성이 통계적으로 유의한 차이가 있다. 따라서 ‘전공’을 제외한 모든 인적특성은 직무만족도에 영향을 준다.
- 2) 대학도서관 조직 구성원의 직무만족 요인의 평균값은 3.31이다. 이들 요인 가운데 ‘조직귀속감’, ‘동료와의 관계’, ‘담당 업무적성’, ‘부하와의 관계’는 평균값보다 높고, ‘상사와의 관계’, ‘보수’, ‘도서관 경영방침’, ‘승진’은 평균값보다 낮다. 따라서 ‘조직귀속감’, ‘동료와의 관계’, ‘담당 업무적성’, ‘부하와의 관계’는 대학도서관 조직 구성원의 직무만족도를 높이는 요인이고, ‘상사와의 관계’, ‘보수’, ‘도서관 경영방침’, ‘승진’은 직무만족도를 낮추는 요인이다.
- 3) 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준에 영향을 미치는 직무만족 요인을 회귀분석한 결과, ‘동료와의 관계’, ‘업무수행 조건’ 등 2개 요인의 비중이 갈등수준의 17.5%를 차지하므로 직무만족 요인 가운데 ‘동료와의 관계’, ‘업무수행 조건’은 갈등수준에 통계적으로 유의한 부적 영향을 준다. 그러므로 동료와의 관계가 좋고, 업무수행 조건에 대한 만족감이 높을수록 갈

등수준이 낮아진다.

- 4) 전술한 1), 2), 3)에 근거하여 “〈가설 6〉 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준은 직무만족 요인에 따라 차이가 있을 것이다.”는 검증되었다. 따라서 대학도서관 경영자는 구성원의 갈등이 적정 수준을 유지하는데 영향을 주는 구성원의 직무 만족 요인을 지속적으로 파악해야 한다.

5.2 갈등해소 방안

지금까지 분석된 결과에 의해 가설을 검증하였으며, 이를 바탕으로 대학도서관 조직 구성원의 갈등해소 방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 대학도서관 경영자는 조직 구성원의 갈등해소를 위해 먼저 갈등수준을 파악하는 것이 중요하다. 본 연구를 통해 밝혀진 ‘불신’, ‘과장/의견마찰’, ‘정보의 왜곡’, ‘곤혹’, ‘공공연한 분쟁’ 등의 지표를 중심으로 갈등수준을 측정해야 한다. 따라서 경영자는 이러한 지표를 중심으로 갈등수준을 측정해서 갈등을 해소시키거나 자극하여 그 수준을 조정하여야 한다.

둘째, 대학도서관 경영자는 조직 구성원의 갈등원인이 ‘목표차이’, ‘과업의 상호의존성’, ‘지각 차이’, ‘관리자의 관리유형’, ‘환경/기술변화’, ‘정보/참여부족’에 있으므로 이를 중심으로 관리해야 한다.

따라서 경영자는 대학도서관 조직의 상위목표를 설정하여 조직 구성원 간 협동을 유도해야 한다. 아울러 조직 구성원 간의 상호 신뢰분위기를 조성하기 위하여 사고의 전환이 필요하며, 갈등을 효율적으로 관리하기 위한 리더십을 발휘해야 한다. 또한, 새로운 기술과 환경에

적응하기 위해 상호 지원 및 협력 할 수 있는 분위기를 조성하고, 도서관 운영과 관련된 제반 정보를 적절히 제공하고 조직 구성원이 의사결정에 참여할 수 있도록 배려해야 한다.

셋째, 갈등수준과 갈등해소와는 통계적으로 유의한 상관관계가 없는 것으로 밝혀져 이미 갈등이 발생한 이후에는 갈등해소를 위한 노력은 효과가 없는 것으로 밝혀졌다. 다만, 갈등해소 변인 중에서 ‘조정/중재’는 낮은 수준이지만 효과가 있으므로 대학도서관 경영자는 ‘조정/중재’를 중심으로 조직 구성원의 갈등을 해소해야 한다. 아울러 갈등해소 방법 중 ‘강압/상관명령’, ‘회피/무관심’, ‘조직구조 변경’ 등의 방법은 부적절한 갈등해소 방법이다. 따라서 조직 구성원의 갈등해소를 위해 조정/중재를 통해 갈등을 해소해야 하며, 강압적 또는 회피적이거나 조직 구조를 변경하는 방법은 오히려 갈등수준을 증가시키므로 지양해야 한다.

넷째, 대학도서관 경영자는 갈등예방을 위해 커뮤니케이션을 활성화해야 한다. ‘커뮤니케이션 활성화’는 모든 갈등수준 단계에서 갈등예방을 위한 핵심요소로 밝혀졌기 때문이다. 따라서 도서관 경영자는 조직 내에 개방적인 커뮤니케이션 분위기를 조성할 위해 적극 노력해야 한다.

다섯째, 대학도서관 경영자는 갈등자극이 필요할 경우, ‘리더십 변경’, ‘정보전달 조절’, ‘구성원 변경’ 등의 방법을 사용할 수 있다. 따라서 경영자는 갈등자극을 위해 평소와 다른 리더십을 발휘해야 하고, 교내/외 제반 정보를 적절히 활용하며, 업무 담당자 교체 및 업무분장을 새롭게 할 필요가 있다. 그러나 업무분장을 세분화하는 것은 갈등자극 방법으로는 부적절하다.

여섯째, 대학도서관 조직 구성원의 직무만족 주요 요인은 '동료와의 관계', '업무수행 조건', '상사와의 관계' 등이다. 따라서 경영자는 동료나 상사와의 관계를 개선할 수 있는 방안을 마련하여 조직 구성원 간 커뮤니케이션을 촉진시키고, 업무수행 조건을 지속적으로 개선하는데 노력을 기울여야 한다.

6. 결 론

본 연구는 대학도서관 조직구성원을 대상으로 갈등수준을 측정하고, 갈등수준에 영향을 미치는 갈등요인, 갈등해소 요인, 갈등예방 요인, 갈등자극 요인, 직무만족 요인 등을 분석하여, 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준에 영향을 주는 핵심 요인을 밝혀 대학도서관의 갈등해소 방안을 제시하는 것을 목적으로 하였다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 <가설 1>~<가설 6>을 수립하였고, 그 가설을 차례로 검증하였다. 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

- 1) 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준을 측정하기 위한 핵심 지표는 '불신', '과장/의견마찰', '정보의 왜곡', '곤혹', '공공연한 분쟁' 등이다. 갈등수준에 영향을 주는 인적특성은 '설립주체', '연령', '학력', '자격증', '직위', '근무연수'이고, 갈등 수준에 영향을 주지 않는 인적특성은 '성별', '전공', '직무'이다.
- 2) 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준은 갈등원인 가운데 '목표차이', '지각차이', '관리의 관리유형', '과업의 상호의존성', '정

보참여 부족', '자율성 추구', '전문화/부문화' 등이 높을수록 높아진다. 특히 갈등수준에 영향을 미치는 갈등원인은 '목표차이', '과업의 상호의존성', '지각차이', '관리의 관리유형', '환경/기술변화'이고, 이들 5개의 핵심 변인의 비중은 갈등수준의 56.9%이다.

- 3) 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준은 갈등해소 변인 가운데 '문제해결', '협상', '타협', '상위목표 설정', '자원의 확충', '조정/중재', '대면'이 높으면 낮아지고, '강압/상관명령', '회피/무관심', '갈등의 원천제거', '무마', '조직구조 변경'이 높으면 높아진다. 특히, 갈등수준에 영향을 미치는 변인 가운데 '강압/상관명령', '회피/무관심', '조직구조변경'이 높을수록 갈등수준도 높아지고, '조정/중재'가 높을수록 갈등수준은 낮아진다. 이들 변인의 비중은 갈등수준의 17.2%를 차지한다.
- 4) 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준은 갈등예방 변인 가운데 '커뮤니케이션 활성화', '상위목표 강조', '정책/규정/업무의 정형화', '균형된 자세유지'가 높아질수록 낮아진다. 특히, 갈등수준에 가장 영향을 미치는 갈등예방 변인은 '커뮤니케이션 활성화'이다.
- 5) 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준은 갈등자극 변인 가운데 '리더십 변경', '정보전달 조절', '구성원 변경', '의사전달 경로 변경'이 높아질수록 높아진다. 반면, '구조적 세분화'가 높을수록 갈등수준은 낮아진다. 특히, 갈등수준에 영향을 미치는 갈등자극 변인은 '리더십 변경', '정보전

달 조절', '구성원 변경', '구조적 세분화' 이고, 그 비중은 갈등수준의 12.7%를 차지한다.

- 6) 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준은 모든 직무만족 요인이 높을수록 낮아지고, 특히 '동료와의 관계', '업무수행 조건', '부하와의 관계', '담당 업무적성', '상사와의 관계'가 높을수록 낮아진다. 이들 요인 가운데 '동료와의 관계', '업무수행 조건'의 비중은 갈등수준의 17.5%를 차지한다.

상기와 같이 대학도서관 조직 구성원의 갈등수준을 측정하고, 이에 영향을 미치는 갈등요인을 밝혔다. 이를 바탕으로 갈등해소의 방향을 제시하면 첫째, 대학도서관 조직의 목표를 명확히 하고, 개방적인 커뮤니케이션을 촉진하는 것이다. 조직 커뮤니케이션은 모든 갈등요소에 영향을 미치기 때문이다. 둘째, 대학도서관

경영자는 예산, 인력, 시설확충 등 대학도서관의 제한된 자원을 확충하고, 승진, 보수 등의 업무조건을 개선하기 위해 적극적인 리더십을 발휘해야 한다. 셋째, 대학도서관 경영자는 조직 구성원의 사고의 전환과 상호신뢰 분위기 조성을 위해 노력해야 한다. 상호신뢰 분위기는 도서관 조직성과를 향상시킬 수 있는 동력이기 때문이다.

대학도서관 경영자가 이를 기초로 개별 대학도서관의 환경에 적합한 갈등해소 방안을 마련하여 체계적으로 갈등을 관리하고 운영한다면 대학도서관 조직 구성원들이 자신의 능력을 최대한 발휘할 수 있는 제반 환경과 분위기가 조성될 것으로 판단된다.

향후 연구에는 지금까지 선행 연구자들이 제시한 갈등 제반 요인은 물론 도서관 내부와 외부 영향 요인 및 개인적 갈등 등을 포함한 후속연구가 지속적으로 수행되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 백항기. 1984. 『대학도서관 사서의 역할갈등과 직무만족간의 관계에 관한 연구』. 석사학위논문, 성균관대학교 대학원, 도서관학과.
- [2] 윤 영. 1998. 우리나라 공공도서관 직원의 갈등수준과 갈등관리에 관한 조사 연구. 『文獻情報學論集 (명지대학교 문헌정보학회)』, 5: 1-74.
- [3] 윤 영. 1999. 우리나라 사립 대학도서관 사서의 개인간 갈등에 영향을 미치는 요인 연구. 『한국문헌정보학회지』, 33(2): 23-43.
- [4] 한두완. 1993. 『대학도서관 조직구성원의 갈등관리에 관한 연구』. 박사학위논문, 연세대학교 대학원, 도서관학과.
- [5] Adom, Esharenana E., & Sylvester Ozioma Ani. 2006. "Conflict Management in Nigerian University Libraries." *Library Management*, 27(8): 520-523.

- [6] Barker, J. R. 1993. "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams." *Administrative Science Quarterly*, 38: 408-437.
- [7] Corwin, Ronald G. 1969. "Patterns of Organizational Conflict." *Administrative Science Quarterly*, 14(4): 507-521.
- [8] Dahrendorf, R. 1959. *Class and Class Conflict in Industrial Society*. C. A. Stanford: Stanford University Press.
- [9] De Dreu, C. K. W. 2008. "The Vice and Virtue of Workplace Conflict: Food for (Pessimistic) Thought." *Journal of Organizational Behavior*, 29: 5-18.
- [10] Dewar, R., & J. Werbel, 1979. "Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict." *Administrative Science Quarterly*, 24(3): 426-448.
- [11] Dubrin, Andrew J. 1988. *Human Relations: A Job Oriented Approach*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- [12] Duffy, K. M. and M. E. Stark. 2000. "Performance and Satisfaction in Conflicted Interdependent Groups: When and How Dose Self-Esteem Make a Difference?" *Academy of Management Journal*, 43: 772-782.
- [13] Edwards, Catherine, & Graham Walton. 2000. "Change and Conflict in the Academic Library." *Library Management*, 21(1): 35-41.
- [14] Gaines, Larry K., John L. Worrall, & John E. Angell. 2003. *Police Administration*. New York: McGraw-Hill.
- [15] Harrison, F. A. 1980. "Conceptual Model of Organizational Conflict." *Business and Society*, 19(4): 30-40.
- [16] Hicks, H. G., & R. C. Gullet. 1981. *Management*. New York: McGraw-Hill.
- [17] Hudson, Mary Pelzer. 1999. "Conflict and Stress in Time of Change." *Library Management*, 20(1): 35-38.
Available: <<http://www2.mcb.co.uk/mcbrr/im.asp>>. [cited 2009.3.25].
- [18] Hulbert, Doris. 1990. "Assertive Management in Libraries." *The Journal of Academic Librarianship*, 16(1): 158-162.
- [19] Kathman, Jane McGurn and Michael D. Kathman. 1990. "Conflict Management in the Academic Library." *The Journal of Academic Librarianship*, 16(3): 145-149.
- [20] Kaushal, Ritu. 2006. "The Role of Culture and Personality in Choice of Conflict Management Strategy." *International Journal of Intercultural Relations*, 30(5): 579-603.
- [21] Kieserma, Bob. 2007. "People Matters. The Bottom Line." *Managing Library Finances*, 20(4): 174-176.

- [22] Kofi, C. Y. 2007. "Interpersonal Conflicts in Ghanaian University Libraries." *Ghana Library Journal*, 19(2): 25-40.
- [23] Lam, Ping-Kit, & Kwai-Sang Chin. 2005. "Identifying and Prioritizing Critical Success Factors for Conflict Management in Collaborative New Product Development." *Industrial Marketing Management*, 34(8): 761-772.
- [24] Langfred, C. W. 2007. "The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Independence in Self-Managing Teams." *Academy of Management Journal*, 50: 885-900.
- [25] Olorunsola, Richard. 1997. "The Anatomy and Management of Staff Conflicts in a Nigerian University Library." *Library Management*, 18(7): 328-334.
- [26] Pettas, William, & Steven L. Gilliland. 1992. "Conflict in the Large Academic Library: Friend or Foe?" *The Journal of Academic Librarianship*, 18(1): 24-29.
- [27] Randolph, W. A. 1985. *Understanding and Managing Organizational Behavior: Developmental Perspective*. Homewood: Richard D. Inc.
- [28] Roberg, Roy, Jack Kuykendall, & Kenneth Novak. 2002. *Police Management*. 3rd ed. Los Angeles, Calif.: Roxbury Pub. Co.
- [29] Schmidt, Stuart M., & Thomas A. Kochan. 1972. "Conflict: Toward Conceptual Clarity." *Administrative Science Quarterly*, 17: 359-370.
- [30] Somech, Anit, Helena Syna Desivilya, & Helena Lidogoster. 2009. "Team Conflict Management and Team Effectiveness: the Effects of Task Interdependence and Team Identification." *Journal of Organizational Behavior*, 30: 359-378.
- [31] Tosi, Henry L., & Stephen J. Carrol. 1976. *Management: Contingencies, Structure and Process*. St.: Clair Press.
- [32] Walton, R. E., et al. 1969. "Organizational Context and Interdepartmental Conflict." *Administrative Science Quarterly*, 14(4): 522-543.
- [33] Weaver-Meyers, P. 2002. "Conflict Resolution: A Case Study about Academic Librarians and Faculty Status." *College and Research Libraries*, 63(1): 25-34.
- [34] Weber, Ross A. 1975. *Management*. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.

• 국문 참고자료의 영어 표기

(English translation / romanization of references originally written in Korean)

- [1] Hang-Ki Paik. 1984. *A Study on the Relationship between Role Conflict and Job Satisfaction*

- in Korean University Librarians*. Graduate Thesis, Sungkyunkwan University.
- [2] Young Youn. 1998. "A Study on the Conflict Levels and Control of the Public Librarians in Korea." *Society for Library and Information Science Journal(Myong Ji University)*, 5: 1-74.
- [3] Young Youn. 1999. "A Study on the Factors Interpersonal Conflict of the Private University Libraries." *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 33(2): 23-43.
- [4] Du-Oan Han. 1993. *A Study on the Staff Conflict Management in University Libraries*. Ph.D. diss., Yonsei University.