

세무조사팀관리자의 갈등관리방식이 공정성지각과 직무만족에 미치는 영향

Effects of Tax Inspection Team Administrator's Conflict Management Style on Team Member's Fairness Perception and Job Satisfaction

홍순복

동명대학교 경영학부 경영학과

Soon-Bok Hong(hong6601@hanmail.net)

요약

본 연구는 세무조사팀관리자의 갈등관리방식이 팀 구성원들이 지각하는 공정성과 직무만족에 어떤 영향 관계를 가지고 있는지 인과관계를 규명하는데 목적이 있다. 이를 위해 부산시와 경남지역에 소재하는 지방국세청과 세무서의 세무조사자들을 연구대상으로 편의추출법을 이용하여 322부를 LISREL 8.70을 이용하여 분석하였다. 연구결과, 세무조사팀관리자가 협력적·인화적 갈등관리방식을 사용하면 할수록 분배공정성과 절차공정성에 유의한 긍정적인 영향을 미치며, 경쟁적 갈등관리방식은 유의한 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 분배공정성과 절차공정성은 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 팀구성원들이 인식하는 직무만족은 팀관리자의 갈등관리가 팀구성원들의 공정성 지각을 매개로 영향을 미치며 팀관리자의 갈등관리방식이 팀의 조직성과에 중요한 요인이 된다는 것을 확인할 수 있었다.

■ 중심어 : | 세무조사팀관리자 | 갈등관리방식 | 공정성 | 직무만족 |

Abstract

The purpose of this study was to empirically analyze the effects of tax inspection team administrator's conflict management style on team members' fairness perception and job satisfaction. The results showed that tax inspectors had a significant positive effect on the distributive and procedural fairness in proportion to the harmonious and cooperative conflict management styles by tax inspection team administrator and competitive conflict management style had a significant negative effect on it. In addition, it was shown that the distributive and procedural fairness recognized by tax inspectors have a sign. It was confirmed that the tax inspection team administrator's conflict management had an impact on the job satisfaction recognized by team members in tax inspection team and their fairness perception and team administrator's conflict management style became an important factor in the team's organizational performance.

■ keyword : | Tax Inspection Team Administrator | Conflict Management Style | Fairness | Job Satisfaction |

I. 서론

세무조사자들에게 있어서 성공적인 직무수행을 위해서는 동기부여, 합리적 목표, 그리고 각각의 구성원에게 공정하게 권한을 위임하는 것은 필수적이며, 이는 적법한 절차에 따라 세법을 집행하는 세무조사자들의 지역사회에서 세무행정서비스 활동의 전제조건이기도 하다[15]. 조직구성원들에게 독립성과 자율성을 부여함과 동시에 성과주의가 적용되어짐은 팀 구성원들 간의 갈등과 함께 공정성이 조직운영의 중요한 과제라 할 수 있다. 최근 인과워먼트된 팀을 구축하기 위해서는 팀 구성원들의 갈등관리능력에 대한 연구가 특별히 중요함을 인식하기 시작했다[10][18]. 팀제의 도입은 계층조직에서 독립시킴으로서 직무수행의 자율성을 부여하고 목표의 기여도를 극대화시키는데 있다. 이러한 팀에서 갈등은 조직성과에 부정적인 영향을 미치며 팀에서 저항이 발생하는 가장 중요한 원인이 공정성이며 갈등관리와 깊은 영향을 미친다하였다[5][7][8][23]. 조직 내 공정성의 다양한 역할과 이것이 조직구성원들의 행동에 잠재적으로 어떤 영향을 미칠 것인가에 대한 연구들에 의하면 조직구성원들이 조직 내에서 공정하게 대우받고 있음을 느낄 때 자신들의 긍정적인 태도를 가지게 되며, 이것은 팀 성과를 증진시키는데 중요한 역할을 한다고 하였다[19][20][23]. 최근 갈등관리의 연구들은 자율적 작업팀 내에 팀 구성원들 간의 갈등관리방식과 조직몰입과의 관계를 팀 구성원들의 공정성 지각과 갈등관리능력에 대한 효능감에 의해 설명하고 있다[14]. 팀제에서 공정성이 팀에 대한 저항에 가장 영향력있는 변수로 나타나고 있는 것은 팀제라는 조직변화가 조직구성원들 사이에 염려와 불신 및 다양한 갈등을 발생시키고 이에 대한 팀에서의 갈등관리가 팀제의 저항과 깊은 관계가 있다는 것을 말해주고 있다. 따라서 세무조사자들이 과세행정업무를 수행하는데 있어서 발생할 수 있는 팀 내구성원들 간의 갈등관리와 관련된 직무에 대한 불만, 사기저하, 근무의 비능률성, 잘못된 직무수행, 위협스런 업무의 회피 등의 해결방안으로 제기되는 공정성은 성과에 영향을 미치는 매개변수로서의 역할을 할 것이다[13][14][23]. 이와 같이 조직의 연구에서

갈등관리방식, 공정성, 직무만족의 관계에 대해서 각각에 대한 영향의 관계를 가지고 있다고 보고하고 있으나, 이를 통합하여 종합적인 관계에 대한 연구는 매우 미미하다. 그러므로 세무행정조직은 세무조사팀관리자가 관리하는 갈등관리방식과 이에 따른 팀 구성원의 공정성지각의 인식뿐만 아니라 이런 감정에 따라 느끼는 직무만족의 관계에 관심을 가질 필요가 있는 것이다. 따라서 본 연구에서는 세무조사팀관리자의 갈등관리방식에 따른 팀 구성원들이 지각하는 공정성과 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설의 설정

1. 갈등관리

갈등은 심리적 대립감과 대립적 행동을 포괄하는 개념으로, 공개적이며 통합적으로 해결하려는 협력형은 갈등을 감소시키고 조직에서 긍정적이지만, 자신의 입장을 관철시키고자 하는 경쟁형과 갈등을 회피하는 회피형은 오히려 경쟁적인 갈등을 증가시키며, 경쟁적인 갈등관리와 회피적인 갈등관리 중 회피적인 것이 갈등을 증가시키고 조직에도 부정적이다. 회피형은 갈등관리유형 중 생산성이외에 대인관계에도 가장 부정적이라 할 수 있다[4][25]. 갈등발생시 토론을 피하고 상대방에게 동의하지 않더라도 인내심을 갖고 상대방을 수용하는 방식은 갈등을 완화시키고 상대방의 의견이 실행되도록 지원함은 결국은 자신의 아이디어나 관심사항이 상대방에 의해 수용되도록 만드는 인화적 갈등관리방법이 있다[12][21]. 이는 문제해결능력을 보유한 상대방에게 문제해결을 의지하거나 문제해결의 능력이 있는 자신이 상대방을 수용할 경우 존경, 자신감, 협력, 이직 감소, 생산성 향상에 긍정적인 효과가 있다고 하였다. 갈등관리유형을 많은 연구에서 협력형, 경쟁형, 인화형으로 구분하고 있으며, 본 연구에서도 협력형, 경쟁형, 인화형으로 구분하였다[3][12][13][25][21].

2. 공정성

세무조사자들에게 공정성이란 개인에게 주어지는 보

상의 직접적인 결과도 중요하지만, 의사결정과정 그 자체가 조직구성원들의 공정성 인지에 중요한 영향을 미칠 수 있다[7][25]. 공정성은 조직상황에서 구성원들이 인지하는 공정성의 정도로서 임금, 승진 등의 보상이 근로자들의 성과에 따라 공정히 분배되고 있는가 하는 분배공정성과 이러한 분배에 관한 결정이 공정한 절차에 따라 이루어지고 있는가 하는 절차공정성 그리고 설정된 절차가 실제로 시행될 때 발생하는 상사와 부하간의 의사소통에서 공정한 대우를 받는가를 의미하는 상호작용공정성이 있다[1][4][15][26]. 팀 구성원들이 인간관계에서 공정성을 지각할 수 있으려면 팀 구성원들 간에 상호작용을 함에 있어 상호존중이 전제되어야 하며, 상호존중을 통해 팀 구성원들이 자신들의 감정과 생각을 개방하고 상대방의 의견을 충분히 경청하고 있음을 상대방에게 보여줌으로서 서로가 동등한 인격체로서 대우 받고 있음을 인식시킬 수 있어야 한다. 공정성은 조직 내에서 성립되는 조직의 기능과 구성원들의 직무만족 및 행동에 많은 영향을 미치며, 조직성과변수에 유의한 영향을 미친다[20]. 본 연구에서는 세무조사자들이 과세업무수행 시 지각하는 공정성에 대해 분배공정성과 절차공정성을 적용하였다.

3. 직무만족

직무만족은 경제적, 기술적, 정서적 수단들에 의해서 조직에 돌아가는 성과이며, 세무행정조직의 구성원들에게는 직무만족의 범위를 넘어서, 사회구성원 각자에게 전체적으로 영향을 미치는 동시에, 최근 전문성을 지닌 세무공무원들에 대한 요구의 증가와 관련되기 때문에 매우 중요한 개념이다[27]. 직무만족은 개인의 태도와 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 조직구성원이 직무와 관련하여 갖는 심리적 상태로서 직무의 중요성과 자율성, 다양성 등이 클수록 직무만족은 높으며, 성취지향적인 사람은 조직에 이익이 되는 과업들을 수행하여 자신의 욕구를 실현함은 상당한 성취감과 만족감을 느낀다[7][19][22]. 그리고 자기유능감이 다양한 직무에서 성취도 및 성과를 향상시킨다고 하였으며, 지속적인 훈련을 통해 자기 유능감을 높이는 사람들이 그렇지 않은 사람들보다 성취도가 더 높다고 하

였다. 또한 직무만족은 직무갈등과 부정적인 관계를 가지는데, 역할이 모호하거나 갈등이 심할수록 직무만족이 낮아진다고 하였다[9][26][28]. 각 측정변수들의 선행연구는 [표 1]과 같다.

표 1. 측정변수의 선행연구

측정변수	선행연구
갈등관리	Barker 외(1988), Tjosvold & Sun(2002), Kirkman, Jones & Shapiro(2000), 이준호(2007)
공정성	Rahim, Magner & Shapiro(2000), Chen & Tjosvold(2002), Kim & Jung(2010), 홍순복(2009)
직무만족	Jackson(1993), Frayne, & Latham(1988),

4. 가설설정

1) 갈등관리와 공정성

팀에서의 갈등은 팀에 공정성이 확보하는지의 여부를 알려주는 지표로서, 팀에서 보상과 직무배치에 대한 분배공정성을 지각할 수 있으려면 팀 구성원들은 팀에서 보상과 직무갈등에 대해 자신의 욕구를 자유롭게 표현하고 만족할 수 있는 해결방안을 도출할 수 있어야 한다[24]. 협력적 갈등관리는 합리적인 갈등해결에 기여하며 모든 공정성지각에 긍정적인 영향을 미치는 데 비해 경쟁적이거나 회피적인 갈등관리는 합리적인 갈등해결에는 부정적인 것으로 공정성에 부정적인 영향을 미친다[14][16]. 따라서 팀구성원들은 갈등을 경험할 때 공정한 해결을 가능케 하는 협력적 갈등해결을 기대하게 되므로 협력적 갈등관리는 분배공정성과 절차공정성에 긍정적인 영향을 미치며 경쟁적 갈등관리는 부정적인 영향을 미친다[4][14]. 또한 인화적 갈등관리는 집단의 갈등을 해결하는 역할을 하며 그 역할의 긍정적인 작용 때문에 오늘날 팀관리자들에 의해 많이 이용되고 있고 공정성에 긍정적인 영향을 미친다. 이외에도 협력적 갈등관리와 인화적 갈등관리는 공정성에 긍정적인 영향을 미치며, 경쟁적 갈등관리는 공정성에 부정적인 영향을 미친다고 하였다[5][8][24][25]. 이상과 같이 선행연구를 살펴보면, 세무조사팀관리자가 사용하는 갈등관리방식은 공정성에 영향을 미침을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서도 세무조사팀관리의 갈등관리 방식에 대한 분배공정성과 절차공정성과의 관련성을

파악하기 위하여 다음과 같은 가설을 세웠다.

H1 : 세무조사팀관리자의 갈등관리방식은 공정성에 영향을 미칠 것이다.

H₁₋₁: 세무조사팀관리자가 협력적 갈등관리방식을 사용할수록 세무조사자들은 긍정적 공정성(분배공정성, 절차공정성)을 지각할 것이다.

H₁₋₂: 세무조사팀관리자가 경쟁적 갈등관리방식을 사용할수록 세무조사자들은 부정적 공정성(분배공정성, 절차공정성)을 지각할 것이다.

H₁₋₃: 세무조사팀관리자가 인화적 갈등관리방식을 사용할수록 세무조사자들은 긍정적 공정성(분배공정성, 절차공정성)을 지각할 것이다.

2) 공정성과 직무만족

분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성과 직무만족의 관계를 검증한 결과 공정성모두 직무만족에 영향을 미치며, 결과가 긍정적일 때 만족수준은 더 높게 나타났다[11][19]. 또한 공정성을 기초로 직무만족의 관계를 검증한 결과 절차공정성과 상호작용공정성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치며, 분배공정성은 직무만족에 더 큰 영향을 미치며 직무만족은 충성도, 구매의도에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다[20][22]. 공정성은 직무만족에 선행변수로서 영향을 미치며, 공정성의 각 차원에 대한 평가가 전반적인 직무만족에 영향을 미치고 직무에 대한 만족은 이후 행동에도 영향을 미친다. 이외에도 공정성과 직무만족의 관계를 검증한 결과 분배공정성과 절차공정성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다[4][17][19][22][23][28]. 이상과 같이 선행연구를 살펴보면, 공정성은 직무만족에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 세웠다.

H2 : 세무조사자들이 인식하는 공정성은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

H₂₋₁ : 세무조사자들이 인식하는 분배공정성이 높을수록 직무만족은 높아질 것이다.

H₂₋₂ : 세무조사자들이 인식하는 절차공정성이 높을수록 직무만족은 높아질 것이다.

III. 연구 설계

본 연구는 세무조사팀관리자의 갈등관리방식, 팀 구성원들의 공정성지각 그리고 직무만족의 관계를 파악하는데 그 목적이 있다. 따라서 세무조사팀관리자의 갈등관리방식과 이에 대한 공정성지각, 직무만족 관계의 연구모형을 체계화하면 [그림 1]과 같다.

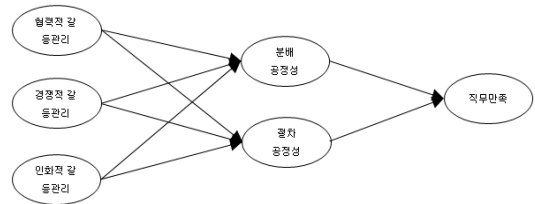


그림 1. 연구모형

1. 연구대상

본 연구의 조사대상 표본은 2012년 12월 3일부터 28일까지 현재 부산시와 울산시의 현업에 종사하는 세무공무원을 대상으로 자료 수집을 실시하였다. 실증분석을 수행하기 위한 설문조사는 330명을 대상으로 실시하였으며, 이 중에서 불성실하게 응답한 8부를 제외하고 322부의 자료를 본 연구에 사용되었다. 응답자의 일반적인 인구통계학적 특성은 [표 2]와 같다.

표 2. 인구통계학적 특성

구 분		빈도수(비율)	
성별	남성	266 (82.6)	
	여성	56 (17.3)	
근무부서	법인세	102 (31.7)	
	소득세	88 (27.3)	
	부가가치세	78 (24.2)	
	재산세	39 (12.1)	
	기타	15 (0.47)	
세무 공무원	직급	9급	72 (22.3)
		8급	88 (27.3)
		7급	116 (36.0)
		6급 이상	46 (14.3)
근무기간	5년 미만	56 (17.4)	
	10년 미만	89 (27.6)	
	15년 미만	88 (27.3)	
	20년 미만	49 (15.2)	
	20년 이상	40 (12.4)	

2. 연구도구

연구모형을 분석하기 위하여 설문지를 사용하였다. 설문지의 설계는 기존의 국내외연구에서 활용하였던 설문지를 사용하였다. 설문문항은 응답 란에 최저1점에서 최고 7점까지 일정한 간격을 두고 점수를 부여하는 7점 리커트 척도를 사용하였다. 각 변수의 조작적 정의에서, 갈등관리유형을 측정하는 변수에서 문제를 공개적이며 통합적으로 해결하려는 협력적 갈등관리와 자신의 입장을 관철시키려 노력하는 경쟁적 갈등관리는 Barker 외(1988)의 설문문항을 중심으로 4개와 3개를 이용하였으며, 자신의 감정을 통제하며 서로의 욕구를 수용하여 통합하려는 인화적 갈등관리는 Tjosvold & Sun(2002)이 사용한 4개 항목을 수정 사용하였다. 공정성에서 임금, 승진과 같은 결과물에 대한 분배공정성과 분배에 관한 결정이 공정한 절차에 따라 이루어지고 있는지의 절차공정성은 Rahim, Magner & Shapiro(2000)가 사용한 척도를 중심으로 3개와 3개를 사용하였다. 직무만족은 조직구성원이 직무와 관련하여 갖는 심리적 상태로서 Galloway(1982)가 개발한 척도 3개를 분석에 활용하였다.

IV. 분석결과 및 논의

1. 측정모형의 분석결과

연구모형에서 제시된 구조적 모형을 검증하기 위하여 LISREL 8.70프로그램을 이용하였으며, 다 항목으로 측정된 척도의 타당도를 검증하기 위하여 확인적 요인 분석을 실시하였다. 모델검증을 위한 자료로서 상관관계자료를 이용하였으며 전체적인 연구모형의 적합성은 측정모형의 수렴타당도(convergent validity)와 판별타당도(discriminant validity)를 검증한 뒤 구조방정식모형을 검증하였다. 6개 이론변수 사이의 관계를 검토하기 위해 전체 20개의 측정지표 -협력적갈등관리(4개 항목), 경쟁적갈등관리(3개 항목), 인화적갈등관리(4개 항목), 분배공정성(3개 항목), 절차공정성(3개 항목), 직무만족(3개 항목)- 을 사용하였다. 전체 연구 단위들에 대한 측정모형 상 모수들에 대한 LISREL의 추정결과

[표 3]과 같다. 결과적으로 전체적인 모형의 적합도 평가치는 $\chi^2(155) = 616.50$ RMR = .019, GFI = .81, CFI = .93, NFI = .92로 모델적합도 기준을 양호하게 충족시키는 것으로 나타나 적합한 모형이라 할 수 있다. 그리고 Cronbach α 값이 6개의 척도 중에서 모든 척도가 .85이상으로 나타나 매우 높은 신뢰도(.85~.91)를 지니고 있는 것으로 나타났다. 또한 구성개념 신뢰도(.89~.92) 역시 모두 .89를 상회하는 것으로 나타났다. 척도분산에 대한 AVE 측면에서는 모든 척도가 72%를 상회하는 만족스러운 결과를 보여주고 있다. 이는 척도의 집중타당성 혹은 내적일관성이 존재한다고 볼 수 있으므로 AVE의 결과와 적체추정치의 통계적 유의성 그리고 구성개념 신뢰성 등을 감안할 때 본 연구에서 사용된 측정척도는 전체적으로 집중타당성을 지니고 있다고 볼 수 있다. 척도의 판별타당도는 2가지 방법으로 평가할 수 있는데 그 첫째로는, 보다 엄격한 방법으로 AVE 값이 구성개념간의 상관계수의 제곱 값을 상회하는지 여부를 검토하였고 이 평가에서 모든 상관계수의 제곱 값이 AVE값을 초과하지 않는 것으로 나타나 상관계수 값 모두가 이 기준을 충족시키는 것으로 나타났다. 둘째는 각 구성개념 간 상관계수의 95% 신뢰구간 추정치가 구성개념간의 완전한 상관계수 값 1을 포함하는지 여부를 검토하였는데 판별타당도의 검증은 각각의 구성개념 간에는 측정결과에 있어서 상응하는 차이가 나타나야 한다는 것으로 상관관계 행렬(ϕ matrix)을 통해 95% 신뢰구간 [상관관계 $\pm(2 \times$ 표준오차)]로 계산하여 그 값이 “1”을 포함하고 있지 않으면 판별타당도가 있다고 볼 수 있다. 검증의 결과 어떠한 상관계수에 대한 구간 추정치에서도 1을 포함하지 않는 것으로 나타났으며 판별타당도의 평가를 위한 2가지 기준에서 볼 때, 본 연구를 위한 측정척도는 판별타당성을 지니고 있다고 할 수 있다.

2. 제안모형의 평가 및 가설검증

[표 4]는 가설모형을 검증하기 위하여 공변량 구조분석으로 구성개념들 간의 관계를 LISREL을 이용하여 적합도지수를 추정한 결과이다. 제시된 연구모형의 적합도 평가결과는 측정모형의 결과 값과 비슷한 수준으

로 수용 가능한 수준이었다($\chi^2(162)=659.20$, RMR = .040, GFI = .80, CFI= .93, NFI = .91). 본 연구에서 제안한 모든 가설이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 협력적 갈등관리방식은 분배공정성과 절차공정성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 $H_{1-1}(t=7.04: t=5.87)$, 경쟁적 갈등관리방식은 분배공정성과 절차공정성에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 $H_{1-2}(t=-6.21: t=-5.10)$, 인화적 갈등관리방식은 분배공정성과 절차공정성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 $H_{1-3}(t=4.07: t=3.69)$ 이 채택되었다. 또한 분배공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을

미칠 것이라는 $H_{2-1}(t=6.49)$ 과 절차공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 $H_{2-2}(t=7.02)$ 가 채택되었다. 가설검증을 위한 직접효과 분석에 이어, 구조방정식모형을 활용하여 ①협력적갈등관리→직무만족, ②경쟁적갈등관리→직무만족, ③인화적갈등관리→직무만족에 대한 간접효과를 검토하였다. [표 3]에서 나타나듯이 ①협력적갈등관리→직무만족($t=4.90$), ②경쟁적갈등관리→직무만족($t=-4.68$), ③인화적갈등관리→직무만족($t=4.15$)이 0.01수준에서 유의한 간접효과를 지니고 있음을 확인할 수 있었다. 특히 R^2 에서 볼 때, 분배공정

표 3. 측정모델의 분석결과

측정항목	표준화 적재치	t값	α 계수	구성 개념 신뢰도	AVE
협력적갈등관리			.91	.92	.75
1. 내가 소속한 팀관리자는 팀전체를 위한 해결책 발견을 위해 노력한다.	.84	16.47			
2. 내가 소속한 팀관리자는 팀응집력 강화를 위해 노력한다.	.87	17.52			
3. 내가 소속한 팀관리자는 의견수렴시 개방적인 통합적 해결안 도출을 위해 노력한다.	.94	19.87			
4. 내가 소속한 팀관리자는 팀전체 문제발생시 갈등해결을 위해 노력한다.	.85	16.88			
경쟁적갈등관리			.85	.89	.76
1. 내가 소속한 팀관리자는 자신의 주장에 대해 양보해주길 바란다.	.76	13.80			
2. 내가 소속한 팀관리자는 자신의 주장에 대한 동의를 요구한다.	.94	18.86			
3. 내가 소속한 팀관리자는 목적달성을 위해 부단히 노력한다.	.75	13.56			
인화적갈등관리			.89	.91	.72
1. 내가 소속한 팀관리자는 팀내 의견차이에 대한 노출을 방지하기 위해 노력한다.	.86	17.21			
2. 내가 소속한 팀관리자는 팀구성원의 불만에 대한 외부노출방지를 위해 노력한다.	.94	19.92			
3. 내가 소속한 팀관리자는 팀구성원들의 이견에 대해 수용하려고 노력한다.	.84	16.48			
4. 내가 소속한 팀관리자는 책임사항에 대해 수용하려 노력한다.	.82	15.90			
분배공정성			.86	.91	.77
1. 팀의 임금 및 배치에 대해 공정한 대우를 받고 있다.	.90	18.25			
2. 팀의 보상에 대해 기대가 일치한다.	.93	19.17			
3. 다른 팀에 비해 팀보상수준이 적절하다.	.79	15.07			
절차공정성			.91	.92	.80
1. 우리조직은 잘못된 의사결정에 대해 이의를 제기하는 것이 허용되어있다.	.96	20.59			
2. 팀의사결정시 팀구성원이 획득한 정보는 공식적으로 사용한다.	.94	19.74			
3. 팀구성원들에 대한 절차적용은 공평하게 적용한다.	.79	15.23			
직무만족			.90	.92	.82
1. 나는 팀조직의 근무에 자부심을 느낀다.	.89	18.09			
2. 나는 나의 업무에 만족을 느낀다.	.89	18.09			
3. 나는 현 업무수행에 성취감을 느낀다.	.93	19.31			

모델적합도 : $\chi^2(155)= 616.50$, RMR= .019, GFI= .81, CFI = .93, NFI = .92, AGFI = .74

척도	평균	표준편차	구성개념 간 상관관계 (Inter-Construct Correlations)						
			1	2	3	4	5	6	
1. 협력적갈등관리	4.88	1.09	1.00						
2. 경쟁적갈등관리	4.95	1.06	.43	1.00					
3. 인화적갈등관리	5.34	.97	.42	.55	1.00				
4. 분배공정성	3.96	1.08	.44	.37	.31	1.00			
5. 절차공정성	4.86	1.19	.47	.58	.55	.27	1.00		
6. 직무만족	4.69	1.23	.58	.41	.40	.47	.49	1.00	

성은 분산의 79%, 절차공정성은 58%, 직무만족은 65%로 설명되고 있음을 알 수 있었다.

표 4. 제안모델에 대한 LISREL 추정결과

경로	직접효과		간접효과		비고
	계수값	t-값	계수값	t-값	
H1-1: 협력적갈등관리 → 분배공정성	0.45	7.04*			채택
H1-1: 협력적갈등관리 → 절차공정성	0.38	5.87*			채택
H1-2: 경쟁적갈등관리 → 분배공정성	-0.41	-6.21*			채택
H1-2: 경쟁적갈등관리 → 절차공정성	-0.34	-5.10*			채택
H1-3: 인화적갈등관리 → 분배공정성	0.28	4.07*			채택
H1-3: 인화적갈등관리 → 절차공정성	0.21	3.69*			채택
H2-1: 분배공정성 → 직무만족	0.38	6.49*			채택
H2-2: 절차공정성 → 직무만족	0.40	7.02*			채택
R ² (분배공정성) 0.79 R ² (절차공정성) 0.58 R ² (직무만족) 0.65					
모델적합도 : $\chi^2(162)=659.20$, RMR = .040, GFI = .80, CFI = .93, NFI = .91, AGFI = .74					

*p< .01, **p< .05

VI. 결 론

세무조사는 전문성이 요구되는 과세부과업무의 고유 특성으로 인하여 인적자원의존 비중이 매우 높고 세무조사자들은 과세행정서비스 제공자로서의 역할이 중요하게 인식되고 있다. 세무조사팀관리자는 세무조사과정에서 발생할 수 있는 갈등관리의 해소를 위해 노력하여야하며 그 과정에서 팀 구성원들이 지각하게 되는 공정성을 강화하고 의사결정의 향상, 효율적인 세무업무수행을 위해 권한위임을 통해 직무만족의 향상을 위한 팀 구성원들과 능동적인 동반자관계를 만들어야 한다. Chen & Tjosvold(2002)의 연구에서 보듯이 팀의 성공요인은 팀관리자의 갈등관리방식에 있다고 하였다. 따라서 본 연구는 세무조사팀관리자의 갈등관리방식이 팀 구성원들의 공정성지각과 직무만족에 어떤 영향관계를 가지고 있는지를 밝히고자 하였다. 분석결과, 전체적으로 제안모델은 수용 가능한 자료적합도를

보여 주었으며, 제시한 8개의 가설 모두가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 세무조사팀에서 팀구성원들이 인식하는 직무만족은 팀관리자의 갈등관리가 팀구성원들의 공정성 지각을 매개로 영향을 미치며 팀관리자의 갈등관리방식이 팀의 조직성과에 중요한 요인이 된다는 것을 알 수 있었다. 구체적인 분석결과에 대한 논의는 다음과 같다.

첫째, 세무조사팀관리자가 협력적·인화적 갈등관리 방식을 사용하면 할수록 세무조사자들은 분배공정성과 절차공정성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 협력적·인화적 갈등관리는 분배공정성과 절차공정성에 긍정적으로 관련이 있다는 선행연구[3][8][12]의 결과와 일치하는 것으로, 업무수행 시 발생하는 갈등에 대해 팀관리자가 공개적인 토론을 통해 서로에게 가장 이익이 되는 최선을 방안을 도출하려는 협력적 갈등방식과 관계의 유지 및 인화의 증진을 우선과제로 하여 회합을 통해 서로에게 납득할 만한 갈등해결을 시도하는 인화적 갈등방식은 공정성에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다. 그러나 협력적 갈등관리가 인화적 갈등관리보다 공정성에 미치는 영향이 높은 것으로 나타나 높은 수준의 공정성을 지각시키기 위해서는 개방과 토론을 통하여 이해관계를 합리적으로 해결해 나가는 협력적 갈등방식이 우선되어야 할 것으로 판단된다. 또한 경쟁적 갈등관리방식은 분배공정성과 절차공정성에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 타인의 욕구에 대한 배려가 적고 자신의 입장을 관철시키고자 하므로 갈등상황을 촉발하게 되고 인간관계의 부정적인 영향을 주므로 공정성에 부정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

둘째, 세무조사자들이 인식하는 분배공정성과 절차공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 팀구성원들의 공정성 인식은 직무만족에 영향을 미치는 중요한 변수인 것을 알 수 있었다. 이러한 결과는 공정성은 직무만족에 영향을 미치며, 결과가 긍정적일 때 만족수준은 더 높게 나타난다는 선행연구[18][21]과 일치하는 결과이다. 또한 절차공정성이 분배공정성보다 직무만족에 미치는 영향이 높은 것으로 나타나 세무조사자들의 직무만족도를 증대시키기 위해서는 분배

공정성보다 절차공정성을 확보하는 것이 우선되어야 함을 알 수 있었다.

본 연구는 선행연구에서 도출된 이론적 검토를 통하여 갈등과 갈등관리방식과 같은 유사한 개념을 체계화하였고, 갈등관리방식과 공정성 그리고 직무만족의 관계를 명확하게 함으로써 팀 구성원들의 정서적일체감을 갖도록 하여 직무성파를 더 높일 수 있는 전략수립에 도움이 될 수 있는 실증적인 대안을 제안했다는 점에서 의미가 있다고 본다. 그러나 부산지역과 울산지역의 세무공무원들만을 대상으로 연구가 이루어졌기 때문에 분석결과와 해석과 일반화하는데 어려움이 있고, 자기보고식 설문지에 의하여 제한된 항목의 설문지를 이용하여 자료가 수집되었다는 점에서 동일방법 편지의 문제를 안고 있는 한계점을 가지고 있다.

참 고 문 헌

- [1] 김성국, *조직과 인간행동*, 서울: 명경사, 2001.
- [2] 박영만, 김은정, 정주섭, 강호정, “민간경호경비조직의 갈등관리방식과 조직성과의 관계”, *한국콘텐츠학회지*, 제10권, 제9호, pp.375-386, 2010.
- [3] 안정호, 임지영, “공대생들의 협동학습에서 창의적 문제해결스타일 및 갈등관리유형과 팀수행”, *공학교육연구*, 제14권, 제1호, pp.40-45, 2011.
- [4] 이준호, “서비스기업에서 팀관리자의 갈등관리방식이 팀구성원들의 공정성지각, 역할내 행동과 조직시민행동에 미치는 영향”, *서비스경영학회지*, 제8권, 제4호, pp.3-34, 2007.
- [5] 전성표, “배분적 정의, 과정적 정의 및 인간관계적 정의의 관점에서 본 한국인들의 공평성 인식과 평등의식”, *한국사회학연구*, 제40권, 제6호, pp.92-127, 2006.
- [6] 정상완, 한진환, “역할갈등과 직무만족에 관한 연구”, *한국콘텐츠학회논문지*, 제6권, 제2호, pp.127-135, 2006.
- [7] 홍순복, “세무공무원이 지각하는 조직공정성이 임파워먼트와 종업원노력에 미치는 영향”, *한국콘텐츠학회논문지*, 제10권, 제4호, pp.298-305, 2009.
- [8] B. L. Kirkman, R. G. Jones, and D. L. Shapiro, “Why Do Employees Resist Teams?: Examining The Resistance Barrier to Work Team Effectiveness,” *The International Journal of Conflict Management*, Vol.11, No.1, pp.74-92, 2000.
- [9] C. A. Frayne and G. P. Latham, “The Application of Social Learning Theory to Employee Self-Management and Attendance,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No.5, pp.411-416, 1988.
- [10] C. K. De Dreu, L. R. Weingart, and S. Kwon, “Influence of Social Motives in Integrative Negotiations: A Meta-Analytic Review and Test of Two Theories,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.78, pp.889-905, 2000.
- [11] C. Goodwin and Ivan Ross, “Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perception,” *Journal of Business Research*, Vol.25, pp.149-163, 1992.
- [12] D. Tjosvold and H. F. Sun, “Understanding conflict avoidance: Relationship, motivations, actions and consequences,” *The International Journal of Conflict Management*, Vol.13, No.2, pp.142-164, 2002.
- [13] F. P. Brew and D. R. Cairns, “Styles of Managing Interpersonal Workplace Conflict in Relation to Status and face Concern: A Study with Anglos and Chinese,” *The International Journal of Conflict Management*, Vol.15, No.1, pp.27-56, 2004.
- [14] G. Chen and D. Tjosvold, “Conflict Management and Team Effectiveness in China: The Mediating Role of Justice,” *Asian Pacific Journal of Management*, Vol.19, pp.557-572, 2002.

- [15] J. Greenberg, *The Quest for Justice on the Job*, Thousand Oaks: SAGE Publications, 1997.
- [16] J. Barker, D. Tjosvold, and I. R. Andrews, "Conflict Approaches of Effective and Ineffective Project Managers: A Field Study in A Matrix Organization," *Journal of Management Studies*, Vol.25, No.2, pp.167-178, 1988.
- [17] J. M. George and K. Bettenhausen, "Understanding prosaic behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in service context," *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, pp.698-709, 1990.
- [18] J. Z. Rubin, D. G. Pruitt, and S. H. Kim, *Social Conflict: Escalation, Stalemate, And Settlement*, 2nd ed., New York: McGraw-Hill, 1994.
- [19] J. Wirtz and A. S. Mattila, "Consumer Response to Compensation, Speed of Recovery and Apology after a Service Failure," *International Journal of Service Industry Management*, Vol.15, No.2, pp.150-166, 2004.
- [20] K. D. Hoffman and S. W. Kelley, "Perceived Justice Needs and Recovery Evaluation: A Contingency Approach," *European Journal of Marketing*, Vol.34(3/4), pp.418-432, 2000.
- [21] K. Leung, P. T. Koch, and L. Lu, "A Dualistic Model of Harmony and its Implications for Conflict management in Asiam," *Asia Pacific Journal of management*, Vol.19, pp.201-220, 2002.
- [22] K. D. Ruyter and M. Wetzels, "Customer Equity Considerations in Service Recovery: A Cross-Industry Perspective," *International Journal of Service Industry Management*, Vol.11, No.1, pp.100-102, 2002.
- [23] W. D. Kim and K. Y. Jung, "Relationships among organizational justice, leader-member exchange, and organizational effectiveness of hotel F&B employees," *Journal of Foodservice* Korea, Vol.13, No.3, pp.241-265, 2010.
- [24] M. A. Korsgaard, D. M. Schweiger, and H. J. Sapienza, "Building commitment, attachment and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice," *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.1, pp.60-84, 1995.
- [25] M. A. Rahim, N. R. Magner, and D. L. Shapiro, "Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What are justice perceptions, precisely?," *The International Journal of Conflict management*, Vol.11, pp.9-31, 2000.
- [26] R. Folger and M. Konovsky, "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," *Academy of Management Journal*, Vol.32, pp.115-130, 1989.
- [27] S. E. Jackson, "Participation in Decision Making as a Safety for Reducing Job Related Strain," *Journal of Applied Psychology*, Vol.12, pp.3-19, 1993.
- [28] S. C. MacKenzie, P. M. Padsakoff, and M. Ahearne, "Some possible performance," *Journal of Marketing*, Vol.62, pp.87-98, 1998.

저 자 소 개

홍 순 복(Soon-Bok Hong)

정회원



- 1995년 8월 : 동아대학교 회계학과(경영학박사)
- 1997년 7월 ~ 1998년 8월 : University of Illinois(미국) 교환교수
- 현재 : 동명대학교 경영학과 교수

<관심분야> : 세무정보시스템, 회계정보, e-Biz