

대졸초기경력자의 갈등 전이 요인에 대한 질적 사례 연구

A Qualitative Case Study on Conflict Transfer Factors of College Graduates with Early Careers

최민서*, 박시연**

경기대학교 대학원 직업학과*, 한국NCS연구소**

Min-Seo Choi(ladyminseo@gmail.com)*, Si-Yeon Park(1siyeon@hanmail.net)**

요약

본 연구의 목적은 대졸초기경력자가 직장 내에서 경험하는 갈등 전이의 과정을 통해 갈등 전이에 영향을 미치는 요인을 파악하는데 있다. 본 연구 참여자들은 대학을 졸업하고 직장 생활을 하고 있는 25-34세의 청년층으로 총 8명을 대상으로 심층면담을 하였으며, 수집하여 분석한 자료들의 전체 사례에서 공통적으로 드러나는 주제들을 발견하였다. 분석 결과, '인정과 보상 부재', '상사의 불공정성', '직무의 특성(상호의존성, 자율성)', 등의 주제가 도출되었다. '인정과 보상의 부재'는 열심히 일을 해도 인정받지 못한다는 생각에 일에 대한 회의감을 가져왔고 갈등 전이를 일으켰다. 연구 참여자들이 '상사의 불공정성'을 느꼈을 때 과업갈등은 더 증폭되고 관계갈등으로 전이가 나타났으며, '직무의 특성' 중 상호의존성이 큰 직무를 수행할 경우 갈등 전이를 보였고 갈등 수준이 높았다. 반면 직무자율성을 갖춘 근무 환경은 직무 만족감이 컸으며 갈등 전이를 보이지 않았다. 본 연구는 대졸 청년층의 초기 경력 상태에서 경험하는 갈등 전이의 과정과 갈등 전이 요인을 밝혀냈다는데 학문적 의의가 있다. 더불어 연구 참여자들의 직장 내 실제적 장면을 통해 갈등 전이에 대한 이해도를 높이는 실용적 함의를 가졌다.

■ 중심어 : | 갈등 전이 | 대졸초기경력자 | 과업갈등 | 관계갈등 |

Abstract

The purpose of this study is to identify the factors influencing conflict transition through the conflict transition process experienced by college graduates with early careers. The participants of this study were in-depth interviews with a total of 8 young people aged 25-34 who graduated from college and found their common subjects in all cases. As a result, the topics such as 'lack of recognition and compensation', 'unfairness of supervisor', 'characteristics of job (interdependence, autonomy)' were derived. 'Lack of recognition and compensation' brought about a sense of skepticism about the idea that even though they worked hard, they could not be recognized. And it caused a conflict transition. When the participants felt the 'unfairness of the supervisor', the task conflicts were further amplified and it transfer to relationship conflict. Among the characteristics of 'job characteristics', when highly interdependent occupations were carried out, conflict transition was shown and conflict levels were high. On the other hand, the work environment with job autonomy showed job satisfaction and did not show conflict transition. This study has an academic significance in that it revealed the types of conflicts and conflict transfer factors experienced in early career status of college graduates. In addition, this research have the practical implications to improves the participants' understanding of the conflict transfer through actual scene in the workplace.

■ keyword : | Conflict Transference | College Graduates with Early Careers | Task Conflict | Relationship Conflict |

1. 서론

대졸초기경력자는 Feldman(1998)이 제시한 경력단계 중 초기경력단계에 속해 있으며 대학 졸업 후 첫 직장에서의 사회생활, 즉 학교에서 직업세계로의 전이(school to work transition)가 이루어지기 때문에 전생애에서 인생의 전환기에 속하는 시기이다. 처음으로 조직에서 다양한 경험을 접하게 되는 시기이기 때문에 직업 적응을 하는 과정은 경험이 없는 것에 대한 불안을 갖게 된다는 측면에서 여타의 경력단계와는 다른 특수성을 갖고 있다[1]. 대졸초기경력자는 먼저 직업적응을 위해 자연스럽게 타인과의 관계와 직무를 학습을 하게 된다. 즉 직장 내 상사 및 동료와의 관계를 형성하면서 자신의 업무를 습득하게 되고 그 흐름 속에서 자연스럽게 갈등을 경험하고 직업적응을 시도한다. 인간이 모여 사는 어느 조직이나 갈등은 존재하며 갈등(conflict)이란 심리적 대립감과 행동을 내포하는 동기적 과정으로[2], 둘 이상의 개인이나 집단 간의 목표, 가치, 인지 등의 차이가 존재할 때 일어나는 대립적 상호작용을 의미한다[3].

대졸초기경력자는 새로운 환경인 직장의 기업문화와 자신이 그동안 터득해온 경험과 생각이 일치하지 않을 때 더욱 적응하기 어렵다고 느끼며 갈등을 경험하게 된다. 또한 그렇게 발생한 갈등으로 인해 능동적인 자세로 자신의 업무 분야에서 전문성을 쌓고 독자적인 업무 수행자가 되기도 하고[1] 그 갈등으로 말미암아 자신에게 더 적합하다고 생각되는 직장을 찾아 이직하기도 한다. 대졸초기경력자의 이직은 경력개발의 방향성을 상실하고 인적네트워크를 형성하기 어려워질 뿐만 아니라 나아가 실업문제와 연결되어 사회적 문제로 확산될 수 있다. 즉, 갈등으로 인해 개인의 창의성, 진취성, 적응성, 융통성을 향상시키고 조직 내 문제점에 관심을 갖게 하는 계기가 되어 변화, 쇄신 변동, 발전, 재통합의 계기가 되는 긍정성을 갖는 반면에 갈등해결에 노력하는 동안 성과나 목표달성에 매진할 수 없으므로 개인이나 조직에 부정적 결과를 주고, 조직의 안정성, 조화성, 통일성을 깨뜨릴 수 있다[4].

이렇듯 갈등의 본질은 긍정성과 부정성을 모두 갖는 양면성을 가지고 있어 순기능적 측면과 역기능적 측면

을 지니고 있다. 그렇기 때문에 대졸초기경력자의 직장 내 발생 가능한 갈등에 대하여 면밀한 관찰과 연구가 중요하다.

직장 내 수행되고 있는 과업에 대한 구성원들 간의 생각과 업무처리방식의 다름에서 나타나는 불일치 즉, 현재 수행되고 있는 과업에 대한 집단 구성원들 간의 의견 불일치로 인해 발생하는 갈등은 과업갈등(task conflict)으로 분류되어 정의된다[4]. 관계갈등(relationship conflict)은 집단 구성원들 사이에 과업 외적인 부분에 대한 의견, 선호, 가치관, 종교, 정치 등의 불일치로 인한 갈등으로 정의된다[4]. 과업갈등과 관계갈등은 다른 유형의 갈등이기 때문에 서로 구별되는 특징을 갖고 있어 구성원의 행동과 팀의 성과에 다른 영향을 미친다[5]. 이러한 특성을 바탕으로 과업갈등이 관계갈등에 선행하는 모형이 제안되었고 이에 대해 과업갈등과 관계갈등이 상호 독립적이지 않기 때문이라는 주장과[6] 하나의 갈등 유형에서 다른 갈등 유형으로의 전이[7]로 그 의미를 설명하였다. 갈등 전이의 개념에 대하여 과업갈등이 관계갈등으로 변형(transformation)되는 현상으로 다루어 지거나[8] 과업갈등이 관계갈등을 유발(trigger)하는 현상[9], 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 진화(evolve)라는 개념으로 보기도 한다[10]. 본 연구에서는 갈등 전이를 갈등 수준이 높아졌을 경우 또 다른 형태의 갈등으로 전환되어 전환된 갈등유형의 효과를 보이거나 다른 종류의 갈등을 증폭시키는 과정을 통하여 나타나는 현상으로 정의한다.

지금까지 갈등 전이에 대한 연구는 갈등 전이 방향에 대한 연구, 과업갈등과 관계갈등 사이에 높은 상관관계를 갈등 전이 현상으로 보고하면서[11] 갈등 전이 요인을 검증하거나 과업갈등과 관계갈등이 다른 변수와의 관계에서 영향을 미치는 다양한 조절변수를 찾기 위한 연구들이 주로 진행되어 왔으며 개인의 입장보다는 주로 기업의 성과 위주의 관점에서 연구가 많았다.

인간은 생애주기에 따라 직장에서의 경험 또한 달라지기 때문에 직장 내에서 마주하는 갈등도 다양성이 존재한다. 따라서 생애주기단계에서 인생의 전환기에 있는 대졸초기경력자의 직장 내 갈등 전이의 과정과 갈등 전이 요인을 연구하는 것은 개인 차원을 넘어 기업과 사회 전반적인 이슈와 관련된 흥미로운 주제가 될 것이다.

본 연구는 대졸초기경력자의 학교를 마치고 새롭게 진입한 초기경력이라는 특수한 상황에서 경험하게 되는 갈등 전이의 과정, 그리고 갈등 전이를 불러오게 되는 요인에 대한 연구를 통해 갈등과정을 이해하고 근본적인 문제해결의 실마리를 찾아보고자 한다.

II. 선행연구검토

생애단계관점에서 청년층에 속하는 대졸초기경력자는 생산성을 추구하면서 생산과 자아통합에 중요한 발달과정 중에 있다. Erickson의 생애단계이론과 Super의 진로발달단계를 통해 대졸초기경력자의 특징과 성취해야할 과업에 대해 자세히 살펴볼 수 있다. Erickson의 생애단계는 1단계로 신뢰 vs 불신, 2단계로 자율성 vs 의구심, 3단계로 창의성 vs 죄책감, 4단계로 근면성 vs 열등감, 5단계로 정체성 vs 역할 혼란, 6단계로 친밀감 vs 고립감, 7단계로 생산성 vs 침체성, 8단계로 자아완성 vs 절망감으로 구분된다. 청년층에 해당하는 대졸초기경력자는 성인기 초기의 6단계로 친밀감 vs 고립감과 성인기 중기의 7단계로 생산성 vs 침체성에 해당하며 진로발달과업은 '친밀감'과 '생산성'으로서 첫 직장에 입직하여 처음 만나 함께 일하는 사람들과 친밀감을 쌓기 위한 노력과 함께 자신의 직무를 통해 기업에 생산성을 향상시키는 진로발달과업을 갖고 있다.

전 생애 진로발달이론가 Super는 진로발달은 주어진 발달단계를 통해 나타나는 생애과정이며 각 발달단계가 인간 행동에 영향을 미치면서 자기개념이 형성된다고 하였다. Super의 진로발달단계는 성장기->탐색기->확립기->유지기->쇠퇴기 등의 연속으로 특징 지어지는 일련의 삶의 단계로 요약되며 대졸초기경력자는 확립기에 해당한다. 확립기는 25-44세까지의 연령에 해당하며 자신에게 적합한 분야를 발견하여 종사하고 생활의 터전을 잡기 위한 노력을 하는 시기이다. 자신이 선택한 일의 세계가 자신과 적합하지 않을 경우에 자신과 적합한 일을 발견할 때까지 여러 차례 변화를 시도하는 25-30세의 시행기와 진로유형이 안정되는 31-44세의 안정기로 구성된다. 이 시기에 개인은 그의 직업세계에

서 안정과 만족감, 소속감, 지위 등을 얻게 된다[4]. Super의 전생애주기-생애 공간 접근(Life-span life-space approach)은 1974년에 생애진로 무지개의 형태로 제시되었는데, 이것은 삶의 단계와 역할을 묶고, 결정요인 및 상호작용과 더불어 다양한 역할의 진로를 나타낸다[12]. Super(1980)는 다양한 역할이 상호작용을 하고 있으며 새로운 역할이 추가될 때 때로는 정서적 수행에 영향을 미치고 다른 역할의 참여를 감소시키게 된다고 하였다. 이러한 다양한 역할은 다른 역할에 필요한 시간과 에너지를 침해할 때 갈등을 보이기도 한다[12]. 대졸초기경력자는 학교에서 직업세계로의 전이가 이루어지면서 근로자의 신분이 되는 동시에 상사와 부하직원의 관계를 맺게 된다. 또한 결혼을 통해 또 다른 역할을 수행하게 되면서 개인생활의 중요도가 커지게 되기도 한다. 이렇듯 생애단계관점에서 본 대졸초기경력자의 진로발달단계에서는 다양한 역할을 수행하며 상호작용하는 과정을 통해 직장 내에서 갈등에 대한 경험을 하게 됨을 이해할 수 있게 된다.

직장 내에서 갈등을 관계갈등과 과업갈등으로 구분해야한다는 분리관점(separation perspective)은 과업갈등과 관계갈등의 갈등의 특징이 이론적으로 독립적이며 차이가 있음을 시사하고 있다[13]. 그럼에도 불구하고 관계갈등은 과업갈등의 그림자라고 불릴 만큼 서로 유기적으로 연관되어 있고 역동적인 특징을 갖고 있어 조직 내 어느 한 곳에서 갈등이 발생하면 다른 곳에서 갈등이 함께 발생하기도 하고, 어느 한 유형의 갈등이 발생하였을 때 다른 유형의 갈등이 발생하기도 한다[14-17]. 이런 측면에서 최근에는 이 두 갈등 간의 다이내믹에 대한 관심이 커지고 있다.

갈등 전이는 갈등의 수준이 높아졌을 경우 또 다른 형태의 갈등으로 전환되어 전환된 갈등유형의 효과를 보이거나 다른 종류의 갈등을 증폭시키는 과정을 통하여 나타는 현상이다.

갈등 전이 연구는 과업갈등의 긍정적인 효과성을 유지하면서 관계갈등의 부정적 영향을 감소시키기 위한 연구, 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 감소시킬 수 있는 조절변수를 찾기 위한 연구, 직장 내 상호연관성이 있거나 동일한 직무를 수행하는 대상들 간의 갈등 전이 방향, 같은 직장 내에서 상사와 동료로 대상으로

한 갈등 전이 연구, 다양성과 관계갈등과의 관계에서의 조절변수 효과 등이 존재한다.

갈등 전이 요인에 대한 구체적인 연구를 살펴보면 과업 갈등이 관계갈등을 통해 직무만족과 안녕감 등의 정서적 반응에 영향을 미친다고 하였고[18] 두 갈등의 상관관계를 조절하는 요소로 신뢰를 검증[19][20] 연구가 있었다. 과업 갈등이 오귀인(misattribution) 과정을 통해 관계갈등을 이끌어 내는 것이며 이는 상대방이 의견 제시를 할 때 자신에 대한 도전이라고 잘못된 생각을 하는데서 오는 감정적 측면으로 상대방을 성향 귀인 하여 지각된 갈등이라는 결과는 흥미로운 집증을 받았다.

많은 연구들이 과업갈등에서 관계갈등으로의 방향을 검증하였는데 반해 관계갈등에서 과업갈등으로의 갈등 전이 방향을 검증하면서 갈등 전이 요인 대한 연구가 있었다. 다른 사람에게 개인적인 갈등이 있을 경우 그 사람의 의견을 끝이끝대로 받아들이지 않고 왜곡시키며 반박하려고 하는 성향으로[21], 관계갈등이 과업갈등으로 전이된다는 것이다[22][23]. 학교에서 한 학기 동안 학생들을 대상으로 한 중단연구에서도 관계갈등에서 과업갈등으로의 전이를 검증하였는데, 관계갈등이 부정적 집단정서를 거쳐 과업갈등으로 전이된다는 결과를 얻었다[24].

갈등은 보편적이고 불가피한 현상이기 때문에 갈등 전이 연구도 다양한 맥락에서 이루어졌다. 갈등 전이 요인을 문화적 맥락에서 연구하여 집단주의 효과를 검증한 연구에서는 한국과 중국의 상사-부하 교환관계(LMX)의 조절효과를 비교분석하여 중국의 LMX효과를 입증하였다. 이를 통해 갈등 전이요인으로서 문화적 영향의 차이를 검증하였지만[25] 중국은 다양한 지역과 민족을 아우르고 있는 특징을 가졌기 때문에 좀 더 세분화된 접근이 아쉬웠다.

감정노동 맥락에서 갈등 전이를 검증하기 위해 백화점 판매원을 대상으로 한 연구에서는 과업갈등이 관계갈등으로 전이되는 과정에서 감정지능의 부적 조절효과를 검증하였다[26]. 은행원들을 대상으로 6개월 간격의 중단연구에서는 팀 구성원간의 상호작용이 활발하면 과업갈등이 발생하더라도 잘 해결될 수 있으므로 관계갈등과의 연관성이 약화되는 것을 발견하였다[19]. 의사와 간호사 간의 갈등 전이 현상 연구에서 과업갈등

에서 관계갈등으로의 유의성을 검증하였고 긍정정서가 완전 매개하는 결과를 보였다[17]. 이는 부정 정서성이 있을 때 과업갈등과 관계갈등의 상관성이 높아짐을 검증한 Yang과 Mossholder(2004)의 연구결과와 상이하지만 긍정 정서가 부정 정서의 효과를 상쇄하는(undoing) 효과를 보인 Dimotakis 등의 연구결과와 맥락과 비슷하였다. 이렇듯 공통된 특징을 가진 집단을 대상으로 한 갈등 전이 연구가 이루어지고 있지만 인간의 생애 주기 단계에 따른 연구는 전무하다. 인간은 생애 주기 단계에 따라 이루어지는 진로발달과업이 다르기 때문에 초기경력단계에 있는 대졸초기경력자의 특수한 상황에서 경험하는 갈등 전이와 갈등 전이 요인에 대한 연구가 필요한 실정이다.

III. 연구방법론

1. 사례연구

본 연구는 대학 졸업 후 직업세계에 진입하여 경험하게 되는 대졸초기경력자의 직장 내 갈등과 갈등 전이의 과정을 통해 갈등을 전이시키는 요인을 연구하는데 목적이 있다. 이를 위해 사례 연구를 수행하였으며 사례 연구는 맥락적 상황에서 나타난 문제와 주제에 대하여 심층적으로 접근하여 이해하는데 적합한 연구방법이다. 본 연구는 생애 주기에서 대졸 초기경력자에 해당하는 시기에 직장 내에서 발생하는 갈등 전이 과정을 통해 갈등 전이 요인을 규명하는데 목적이 있으므로 어떤 사실의 일반화 보다는 사실 그 자체에 대한 이해에 보다 큰 가치를 부여할 수 있기 때문에 질적 사례 연구방법이 적합하다.

본 연구에서는 인간의 생애주기단계에서 인생의 전환기를 마주하는 대졸 초기경력자가 직장에서 경험하게 되는 갈등과 갈등 전이의 과정에 대하여 심도 깊은 탐구를 위하여 다음과 같이 연구문제를 구체화하였다.

첫째, 초기경력이라는 특수성을 가진 대졸초기경력자의 갈등상황은 무엇인가?

둘째, 대졸초기경력자가 경험하는 직장 내 갈등 전이의 과정은 어떠한가?

셋째, 갈등 전이에 영향을 미치는 요인은 무엇인가?

2. 연구 참여자

직장 내 과업갈등과 관계갈등은 가족뿐만 아니라 직장 내 동료에게도 토로하기가 쉽지 않은 민감한 사안이기에 때문에 질적 연구방법으로서 연구 참여자들과의 라포 형성과 신뢰가 매우 중요하다. 따라서 연구 참여자는 본 연구자가 직업 상담을 통해 만남을 가졌던 내담자 중에서 선정 기준에 부합한 대상자를 찾아 먼저 전화통화 방식을 통해 연구하려는 취지와 방식에 대하여 충분히 설명하였고 과거 내담자들은 선뜻 참여의사를 밝혀왔다[표 1].

4년제 대학교를 졸업하고 첫 직장에 근무 중이거나 이직할 회사에 근무 중인 25-34세의 청년층으로 총 8명을 선정하였고 연구동의 하에 개별 심층 면담을 실시하였다.

표 1. 연구 참여자의 일반적 특성

구분	연령 (성별)	첫 번째 직장			재직 여부	이직 횟수
		재직 기간	담당 직무	직위		
참여자1	33세 (남)	5년 10개월	연구개발	주임	재직	0
참여자2	32세 (남)	5년 8개월	손해사정	대리	재직	
참여자3	31세 (남)	5년 5개월	의료기기 기술영업	대리	재직	
참여자4	27세 (여)	4년	연구기획	사원	퇴사	1
참여자5	32세 (남)	6개월	인사총무	사원	퇴사	
참여자6	28세 (남)	1년	생산관리	사원	퇴사	2
참여자7	30세 (남)	2년 3개월	공정장비 소프트웨어개발	사원	퇴사	3
참여자8	29세 (남)	1년 6개월	행정사무	사원	퇴사	4

3. 자료수집

본 연구는 연구의 윤리적 측면을 고려하기 위해 면담 시작 전 참여자들에게 연구 목적을 설명하고 연구 참여자 동의서를 받았다. 2018년 3월부터 4월까지 개별 심층 면담을 실시하였으며 참여자가 직장 생활을 하면서 겪는 어려움은 무엇이 있는지, 직장에서 적응하기 위한 노력과 힘들거나 어려웠던 점에 대처 및 해결하기 위한 노력 과정, 트러블이 생긴 이후 상대방과의 관계 변화는 어떠한 것인지 등에 대해 비 구조화된 질문지법을 활용하였다. 직장 근처의 인적이 드문 카페에서 심층 면

담을 실시하였으며 1-3차례의 심층면담 수행 시 1회당 면담시간은 120분을 넘지 않도록 하였다.

Bodan과 Biklen(1982)은 면담을 모두 종료한 후 분석하는 것이 아니라 면담 진행 과정에서 이전 면담에서 드러난 통찰력과 문제의식 등을 지속적으로 보완해가는 방식으로 진행적 분석법(ongoing method of analysis)을 권장하였다. 따라서 본 연구자 역시 사전에 미리 실시한 면담을 보완한 후에 본 면담을 진행하였고 매회 면담에서 생겨난 통찰력과 문제의식 등을 다음에 실시할 면담과 자료조사에 반영하였다. 면담 후에는 음성 녹음 이외에 곧바로 현장에서 보인 연구 참여자의 비언어적 표현과 참여자의 특징, 면담의 주요내용 등 면담 분위기와 상황에 대한 객관적인 기록을 실시하였고, 연구자의 질문, 소감, 생각 등을 추가적으로 기록하였다. 면담 과정에서는 연구자는 갈등이라는 용어에 대해 연구 대상자들의 부정적인 느낌으로 면담 내용에 미칠 영향을 줄이고자 첫 직장에서 경험하는 문제, 어려움, 애로사항과 감정, 시간의 흐름에 따른 감정 변화 등의 용어를 사용함으로써 자연스러운 분위기에서의 면담이 되도록 노력하였다.

4. 자료분석

면담자료 분석은 Stake(2000)의 이론을 참고하였다. Stake(2000)는 범주 합산(categorical aggregation)으로부터 분석을 시작하도록 권유한다. 이것은 여러 가지의 경우가 어떤 하나의 종류라고 얘기될 수 있을 때까지 경우들을 모으는 방식이다. 따라서 본 연구에서는 참여자의 경험 중 의미단위들을 모으고 본질적으로 서로 비슷하거나 서로 어울리는 내용을 지닌 단위들을 직관적으로 판단하여 묶어나가며 추상화 작업을 하였다. 그 후 질적 자료 분석 방법으로 사용하고 있는 매트릭스 분석 중 하나인 매트릭스 분류[27]를 이용하여 사건 중심으로 시간의 흐름을 표시하였다.

자료 수집과 동시에 분석을 실시하였고, 참여자들과 심층 면담한 녹음파일을 전사한 후 축 어록, 연구자의 사전 상담일지, 메모 등을 활용하여 자료를 수집하고 분석하였다. 최종 분석자료 중 확인이 필요한 자료는 구두로 재확인하는 과정을 거쳤으며, 면접 자료 분석과 정에는 질적 연구 수행경험이 있는 박사 2인과 박사수

로 3인을 동료 지지집단(peer support group)으로 구성하여 함께 논의하며, 연구대상자의 경험의 본질이 드러날 수 있도록 하였다.

IV. 연구결과

8개의 사례들을 개별적으로 분석하여 의미 있는 단위를 확보한 후, 전체 사례들을 검토하면서 다른 사례들과의 비교를 통해 대졸초기경력자의 직장 내 갈등 전이에 영향을 미치는 공통된 주제들을 발견하였다. 그 결과 '인정과 보상의 부재', '상사의 불공정성', '직무의 특성(상호의존성, 자율성)', 등 3개의 주제가 도출되었다[표 2].

표 2. 갈등전이 요인 주제 분석

주제	하위주제	의미단위
인정과 보상 부재	인정과 보상 부재에 멀어지는 내 마음	열심히 일해도 저평가에 점점 멀어지는 내 마음 그저 잘한다는 말뿐 변하지 않는 상황에 지침 잘해도 못해도 혼만 나다보니 서로 불편한 관계 보상 없이 많은 업무량에 베풀 수 없는 인간관계
	인정과 보상에 따른 직무만족과 근속의지	고성과에 따른 승진과 보상에 많은 업무량이지만 이만한 직장 없음 일은 많어도 고연봉과 복지혜택, 나의 평판 만족
상사의 불공정성	불공평한 업무 분배는 상사 자신과 연결	상과 별의 부조화를 이루는 상사에 자신됨 많아진 업무량을 모른척하는 회사에 사라지는 소속감 나만 잦은 해외출장 보내는 알미운 상사 부족한 인수인계에 늘어나는 실수로 쌓여가는 불신
직무의 특성	높은 직무 상호의존성은 관계갈등의 씨앗	고인 업무관계에 얽히고설킨 인간관계 무능력한 직속상사로 정해진 내 업무 담당자 교체 시스템은 관계갈등의 고리
	직무 자율성은 만족감으로 이어짐	상사의 잦은 간섭에 집중력 및 만족감 저하 온전한 내 업무로 떠밀기 없어 좋은 팀워크 내 사업이란 생각과 안정감

1. 인정과 보상 부재

March와 Simon의 조직균형이론에 따르면 조직 구성원의 행위는 구성원의 기여와 이에 대한 조직 차원의 (물질적, 비물질적)보상 관계에 입각하여 설명되는데 이들 간 불균형이 유지될 경우에는 '구성원이 조직에 남아있을 동기가 상실되어'조직 유지가 어렵게 된다고

하였다.

이와 같은 맥락의 연구 결과로서 연구 참여자들은 열심히 일한 만큼 승진, 인센티브, 업무 지원금 등의 형태로 보상이 주어지지 않았고 인정을 받지 못해 갈등 전이가 발생하였고 이는 일에 대한 회의감과 의욕상실을 불러왔다.

먼저 참여자들은 대학 졸업 후 첫 직장이기도 하고 입사하고 싶은 기업이었기 때문에 그 누구보다도 열심히 일을 하였다(참여자 1, 3, 4, 6).

저는 작년에 실제 출퇴근 검사를 해서 1등 팀장, 2위 책임, 3위가 저였어요. 근무시간으로 봤을 때, 그러니까 우리 팀 내에서 전 열심히 일했어요. <참여자 1>

고객사에서 회식자리에 부르면 일의 연장이라곤 생각 잘 안 해요. 제가 가서 또 회식 분위기를 밝게 바꿔 놓기도 하고 그래서 제가 사무실 사람들 중 초대를 가장 많이 받죠. 근데 그런 부분을 일이라고 생각하면 못 해요. <참여자 3>

처음 입사했을 때 제가 여자라고 마음에 안 들어 했어요. 그래서 '어디 나 없으면 어떻게 되는지 봐라,' 라는 마음으로 온갖 일을 다 빼앗으면서 열심히 일했어요. 철야는 거의 매일 했었죠. <참여자 4>

어떤 일이던지 빨리 자기 몸עד다가 일을 맞춰야 일을 하는데 편하니까, 회사 상황이나 분위기 이런 거보다도 회사 제품 생산 과정을 알아야 일하는데 도움이 될 것 같아요. 제가 현장에 하루 내려가서 라인에서 일도 한번 해봤고 왜냐면 제품을 알아야 대응을 할 수 있으니까요. <참여자 6>

많은 업무량에도 불구하고 스스로 야근을 자처하면서까지 일을 하였지만 돌아오는 건 더 많은 업무량일 뿐인 상황에서 참여자들은 과업갈등을 경험한다.(참여자 1, 3, 4, 5, 7, 8)

한 두 번은 저도 열심히 하는데 이제 나중에 보니까 제가 그 다른 직원 뒤치다꺼리를 하고 있는 거예요. 그

후로도 항상 일하다보면 그 다른 직원은 아니요. 몰라요. 저 받은 거 없어요. 그렇게 말해요. 그럼 제가 받은 거 있는데요. 라고 말하면 팀장은 또 저한테 그래? 그럼 네가 이거 이렇게 해서 가져와봐. 이런 식이 되는 거예요. 그렇게 되면 또 그 업무가 갑자기 제 업무가 되는 거죠. 근데 이미 제게는 다른 업무가 많거든요. 그러다 보니까 휴. <참여자 1>

저도 어느 정도 일에 대한 노하우가 생기다 보니까. 소장이 '이대로 해라.' 하면, 난 '싫다 난 내대로 할 꺼다.' 그러니까 서로 계속 티격태격 하는 거죠. <참여자 3>

우리팀 말고 다른 사람들도 저 혼자 다 일하는 거 알아요. 우리팀장도, 소장도, 분위기도 저한테 맞춰줘요. 근데 결정까지 애가 갖고 왔으니까 무조건 보지도 않고 싸인하면 돼 이런 분위기예요. 이걸 아니지 않나요. 근데 이게 업무량이 제가 이 일만 하면 모르겠는데 다른 부서에서 요청 들어온 일도 해야 돼요. 그리고 저는 막 내예요. <참여자 4>

00씨 이거 있어요? 라고 했을 때 찾아보면 어 그거 어차피 없을 텐데 왜 찾아봐요. 또 찾는 척 했다 그러고 또 없다고 그러면 찾아보지도 않고 이야기 하냐고 이런 방식이니까 이게 지치는 거죠. <참여자 5>

실제로 짜증이 많이 났던 일은 그 직속상사하고 그 사건 이후로.. 차장한테 얘길 했는데 오히려 저한테 다 하라고 해서. 제가 그 일을 모두 하게 된 이후로 일에 대해서 짜증을 느꼈죠. <참여자 7>

제가 아까 말씀드린 대로 업무적으로 제가 생각한 데 드라인 선까지 지키면 되는데 전에 있던 사람은 이 날 짜까지 해줬으니까 이 날짜까지 무조건 해 이런 식으로 말해요. 저한테 지점 업무 외에 이것저것 자꾸 업무가 제가 하던 업무가 아닌 걸 자꾸 시키면서 몰아세워요. 몸이 하나인데 어떻게 다 하냐고요. <참여자 8>

열심히 일을 잘 하고 있다고 스스로 평가를 내리는 참여자들은 그에 대한 충분한 인정과 보상이 없었다.

그 누구보다 열심히 일을 하였는데도 불구하고 좋지 않은 평가를(참여자 1, 5, 7, 8) 통해 인센티브를 받지 못하였고(참여자 1) 승진의 기회를 잡지 못하게 되었다는 생각에 과업갈등은 상사 또는 동료와의 관계갈등으로 전이된다.

제가 열심히 했잖아요. 제가 열심히 한 게 고가에 반영이 안돼요. 능력이 없는 차장이 얼마나 많은데 보너스도 저는 회사 5년 다니면서 딱 한 번 받았는데 그 금액이 50만원 이하 예요. 섭섭해요. 제가 열심히 하면 하는 걸 잘 몰라주고 그러다보니 제 마음은 점점 더 멀어지는 거죠. <참여자 1>

결국 평가자도 그 사람이 될 확률이 높고 가장 얘기를 많이 해야 하는데 잘 안됐어요. 대리에서 과장으로 승진했을 때 대리라고 잘못 부르면 언제까지 대리라고 부를 거야? 막 이런 느낌. 아직도 모르냐고 그러고 그리고 자꾸 여자라고 무시하냐는 말을 자주 했어요. 제가 여자라서 무시를 할 수 있는 입장이 아니었고. 근데 그런 얘길 많이 했었어요. 뭔가 해결할 수 있는 요소가 없었어요. <참여자 5>

제가 일은 혼자 다하는데 잘한다는 말 뿐 이예요. 정말 서운했어요. 어느 날 갑자기 과장님이 절 부르는 거예요. 주말에 무슨 일이 있었냐고 밥 먹으면서 물어보는 거예요. 직속상사가 과장님한테 주말에 출근했는데 제가 자기를 버리고 밥 먹으러 갔다느니 막.. 자기한테 승질을 내며 화를 냈다느니 그딴 이야기를 한 거예요. 토~. <참여자 7>

근데 어느 순간 자꾸 뭔가가 맘에 안 들어요. 다른 지점에서 일할 때보다 수입도 줄었어요. 수당이나 부수입이 거의 없어진 거예요. 그러다가 진짜 짜증나가지고 웬만하면 참으려고 하고 있었는데 못 참겠어요. 왜냐면 그쪽도 실장이고 나도 실장이라 서로 위아래는 없는데 아랫사람 대하듯이..(생략) 속된말로 진짜 돈이라도 많이 받으면 에이 더럽고 치사해도 버티고 있는데.. 이걸 아니잖아요. <참여자 8>

반면 참여자 3은 성과가 증시되는 기업문화를 가진

회사에 근무를 하면서 높은 성과에 인정과 보상을 받았고 참여자 4도 회사 내 자신의 명성과 만족스러운 보상에 근속의지를 보였다.

저는 계약을 진짜 많이 성사시켰어요. 날개 달은 것처럼 엄청 났죠. 전국에 사람들이 다 절절매고 있을 때 저만 다듬달, 다다듬달, 다다다듬달 성과까지 다 채웠어요. 그래서 저는 승진도 좀 빠른 편이에요.(생략) 일을 못하면 설치 같은 몸 쓰는 일에 매번 불려가요. 저는 지원을 1년에 열 번 가면 일 못하는 직원은 40번 정도씩 불려갔어요. 제가 눈치 보여서 가려고 해도 회사에서 그냥 있어, 그럴 시간에 매출이나 만들어 라고 하고요. 전 항상 회사에서 유류비 지원받고 다니고 업무 지원비도 별도로 나왔어요. 인센티브도 주식으로 한 달에 20개씩 받았어요. 지금은 300개 넘게 있어요. (생략) 연봉도 여기만한 곳이 없어요. 전 여기 있다가 퇴사하면 개인사업자 내려고요. <참여자 3>

이직하면 여기보다 연봉을 더 받긴 힘들 거예요. 말로만 연봉이 4,500만원이지 이것저것 붙으면 더 높을 거예요. 또 물품 지원받는 것도 있고요. 일을 배우는 건 즐거워요. 회사에서 대학원 가라고 학비도 지원해준다고 해서 생각중이에요. (생략) 또 회사 내에서 제 명성도가 있으니까.. 여자직원이 현장 왔다 갔다 하는 것이 쉽지 않는데 전 늘 혼자 왔다 갔다 해서 팀장회의에서 화자가 되고 그랬어요. 전 여직원 해외출장 최초로 다녀왔어요. <참여자 4>

2. 상사의 불공정성

한 부서를 이끌고 관리하는 상사인 리더의 위치는 매우 중요하며 구성원에게 큰 영향을 미치게 된다. 많은 업무량에 지쳐 과업갈등을 경험하던 참여자들은 상급자인 리더의 업무 분배가 공평하지 않다고 느낀다. 즉, 열심히 일하지 않아 보이는 다른 직원의 업무를 떠넘기는 상사의 불공정성에 부정적인 감정이 차오르기 시작하면서 관계갈등으로 전이된다(참여자1, 4, 7). 과업갈등과 관계갈등으로의 전이가 나타날 때 부정 정서성의 상관관이 크게 나타나고[8] 부정적인 감정은 구성원의 직무만족 등에 부정적인 영향을 미친다[28].

그런데 어느 날 보니 팀장님은 일을 못하는 사람한테는 일을 덜 주고 일을 잘하는 제게는 일을 더 많이 주는 거예요. 잘한 사람한테 상을 주어야 하는데 일을 못한 사람 두고 잘한 사람 데려다놓고 상을 주는 것이 아니라 더 많이 더 잘하라는 채찍질을 계속하면서 그 일을 계속 주는 거죠. 제 가치관은 일 못하는 사람한테는 벌을 주고 잘하는 사람에게는 상을 줘야하는데 잘하는 사람에게 계속 벌을 주는 상황이 이해가 가지 않았어요. 제 생각에는 갈등이 거기서 시작이 되었던 것 같아요. 머릿속에서 계속 물음표가 생겨났어요. 지금은 서로 간에 더 이상 믿음이 없어요. <참여자 1>

3~4명이 하던 일을 두 명의 사수가 퇴사하고 저 혼자 일해요. 사람을 더 뽑아 달라 이야기를 해도 회사에서 긴축 정책으로 회사 입장이 어쩔 수 없다 라고 밖에 애길 안 해요. 팀장도 그렇고 소장도 그렇고 필요 없는 사람을 내쫓아야지 필요 없는 사람은 가만히 놔둬요. 아침에 출근하다 마주치면 인사하기도 싫어요. <참여자 4>

다른 사람들은 대부분 출장을 안 보내는데 저만 보내는 거예요. 말은 제가 혼자 가서 다 할 줄 아니까 보낸다고 하는데 저랑 똑같은 일을 하고 저보다 경력이 4년 정도 많은 사람이 있었는데 말예요. 신혼이니까 봐 준다는 거예요. 자격지심인지 그 사람은 오히려 저한테 자존심 상하게 시비 걸듯이 말을 걸어요. 그래서 서로 안 좋았죠. 어느 날 부터는 말 걸어도 대답도 안했어요. 제가 일방적으로 아는 척도 안했죠. <참여자 7>

참여자 5는 업무에서도 충분히 인수인계가 이뤄지지 않아 의도적으로 자신을 힘들게 한다는 생각이 들어서 서서히 상사에게 부정적 감정이 생겼다.

업무 특성상 과업이 히스토리를 알아야지 실수를 안 하는 부분이 있는데 그런 부분들을 전달을 받은 게 많지 않았어요. 업무나 회사에 대해 많이 알지 못하다보니 불안했어요. 사람들도 모르고 소개를 해줄 수 있는 여건도 없었고. 그러다보니 업무에서 실수를 할 수 밖에 없었어요. 그 분의 행동은 비겁했다고 봐요. 약하면 짓밟고 윗사람한테 잘하는 성향이던 그런 일이 발생하

는 거 같아요. 왜냐면 훨씬 자기보다 약한 사람이 저였으니까 <참여자 5>

과업갈등이 장기적으로 관계갈등에 영향을 미침으로써 구성원들의 부정적 정서를 야기하고[19], 관계갈등과의 상호작용을 통해 구성원들의 이탈의도를 증가시킨다[18]. 씨앗이 싹이 트고 점점 자라 열매를 맺듯이 부정적인 감정은 점점 고조되면서 관계갈등으로 전이되었고 더 이상 일을 열심히 하고 싶지 않은 의욕 상실 상태에 이르면서(참여자 1) 일에 대한 회의감마저 가져왔다(참여자 4). 급기야 참여자5, 7은 퇴사를 결심하게 되었다.

제가 여기서 할 수 있는 건 더더욱 최선을 다해서 말을 안 하고 눈을 닫고 모른척하고 제 방어만 조용히 하는 것이 최선이라는 생각이 들더라고요. <참여자 1>

옆에 있는 대리는 퇴근하는데 전 혼자 일처리 하느라 밤새요. 이게 어느 나라 집구석이에요. 자기 업무는 맨날 도와 달라 그러고. 전 이제 안 도와줘요. 며 개인적인 일이긴 하지만 저한테 피해를 주니까 문제예요. 너무 불모지에 저 혼자 떨어져 있지 않아요? 저도 요즘에는 그냥 어영부영 넘어가고 싶은 마음이에요. <참여자 4>

실수하고 혼나고 실수하고 악순환이었던 것 같아요. 그래서 이것저것 발버둥을 쳐봤을 때 아..이건 안 되겠다. <참여자 5>

퇴사 이유는 두 가지 이유가 있는데요. 먼저 출장이예요. 분담을 했으면 좋겠는데 그게 이야길 해도 개선이 안됐어요. 두 번째는 그 사람하고의 사이, 관계, 그런 사람하고 같이 일하기 싫다. <참여자 7>

3. 직무의 특성

대졸초기경력자는 상사보다는 주로 부하직원의 입장에서 서로 업무를 수행하는 과정에서 의견충돌이 발생하면 부하직원은 약자로서 자신의 의견을 수용하기에는 더욱 어려움을 느끼고 관계갈등으로 전이되는

양상을 보였다(참여자 1, 3, 7)

과업갈등이 관계갈등으로 전이되기 쉬운 맥락적 조건을 팀 내 상호의존적 상황으로 보고 국내기업 연구소의 연구개발팀 연구원을 대상으로 연구를 수행한 결과 연구개발팀 연구원의 지각된 과업갈등이 관계갈등으로 전이되는 현상을 실증한 연구 결과가 있다[26]. 본 연구에서도 참여자 중 연구개발직무를 수행하는 2명의 참여자(1, 7) 모두 높은 수준의 갈등을 겪어 이직을 준비 중(참여자 1)이거나 이직을 한 상태였다(참여자 7).

저는 직속상사 업무를 서포트하는 형식으로 일을 해요. 그런데 이 사람은 물어볼 때 까지 업무 공유도 안하고 있는 자료도 없다고 해요. 팀장님이 물어보면 자료 안 받아서 모른다고 해요. 그럼 팀장님이 저를 또 쳐다봐요. 그럼 제가 자료를 가져다 드리죠. 그러다 제가 더 이상 업무를 해주기 싫어서 저도 모른다고 하면 넌 왜 그것도 몰라 이렇게 되어버려요. 저는 사실 알고 있는데 말을 하는 순간 직속상사 일을 도맡게 되고 더 이상 일을 해주고 싶지 않아요. 그 인간은 그 성격에 어떻게 결혼을 했는지 이해가 안가요. 이제 팀장님은 제가 편하니까 저한테 업무를 줘요. 그래서 입 닫고 눈감고 귀 닫고 있어요. 관계가 워히고설킨 거죠. 요즘엔 퇴근하고 이력서 쓰는 게 일이에요. <참여자 1>

저는 이제 메인을 잡고 일을 하는데 직속상사는 메인을 못 잡고 매번 대응 같은 업무만 하게 되는 거예요. 팀장님은 직속상사를 챙긴다고 저한테 서포트 하면서 도와주고 알려주라고 해서 전 한달 전 부터 준비를 다 해놨어요. 제가 전 이만큼 해놓았다 어느 정도 하셨는지 물어보니까 아직 차장님께 받은 코드 그대로 있다는 거예요. 제가 빨리 하셔야한다니까 지금 자기한테 압박 주는 거냐면서 화를 내요. 그때도 제가 확 돌아서 뒤돌아서 욕했죠. 그런 일들이 생기고 난 뒤 말도하기 싫고 얼굴보기도 싫어졌어요. 마음이 뜬 거죠. <참여자 7>

참여자 3은 직업 특성상 자신이 맡아 수행하던 직무를 다른 직원이 도맡아 하는 경우가 종종 발생하기 때문에 다른 업무수행방식으로 갈등이 발생하였고 참여자 스스로 갈등이 발생할 수밖에 없는 구조라고 생각하

었다.

제가 맡은 지역의 거래처는 제 방식대로 맞춰져 있던 말이에요. 그러다가 관할 지역이 바뀌어서 거래처가 바뀌고 제가 맡았던 거래처를 다른 직원이 맡아서 하면 거래처에선 왜 예전방식대로 안하냐고 불만이 들어오고 저는 또 그 업무를 처리해야 돼요. 새로운 방식에 맞춰야하는데 그게 안 되는 사람이면 트러블이 생길 수밖에 없어요. 아무리 성격이 착해도 업무 특성상 마찰이 생길 수밖에 없는 구조죠. 일에서 트러블이 생기면 개인적인 감정으로 이어지니까 힘들어요. 그러다 못 견뎌서 퇴사하는 신입들이 많아요. <참여자 3>

직무자율성은 개인의 직무수행에 있어 부여된 재량권의 정도에 관한 것으로서 직무를 수행하기 위해서 작업 스케줄, 계획, 의사결정, 방법론의 선택 등에 있어서 자유, 독립, 결정권을 갖는 정도를 말한다[29].

참여자 6은 두 번째 직장에서는 이전 직장에서의 직무와 동일한 직무로 이직을 하였고 업무를 수행과정에서 스스로 수행할 수 있는 부분까지 지나치게 간섭을 하는 상무님으로 인해 강한 불만을 게 되었다. 즉, 직무자율성이 보장되지 않은 근무 환경으로 인해 과업갈등이 증폭되어 과업갈등이 관계갈등으로 전이되었다.

진짜 속이 부글부글 끓어오르는데도 꼭 참고 얘기했거든요. 상무님이 말씀하시는 것도 맞긴 하는데요. 저도 제 나름의 일의 방식이 있고 루틴이 있는데 상무님께서 하나에서 열까지 간섭하시면 오히려 일에 집중을 못하거든요. 라고 했어요. <생략> 아~ 진짜 무식해요. 진짜 생각도 안하고. 다른 사람 말은 아예 안 들어요. 완전 고집불통이죠. 어떻게 상무가 됐는지 모르겠어요. <참여자 6>

반면에 손해사정사의 직업을 가진 참여자 2는 업무수행방법과 작업스케줄, 그리고 결과를 반영한 보고서 작성 등까지 스스로 결정하여 진행을 하고 있으며 높은 수준의 직무만족감을 드러냈다. 갈등이 있지만 스스로 지각할만한 수준이 아니며 갈등 전이를 보이지 않았다. 직무자율성은 조직구성원에게 정체성 및 '우리'라는 의식을

증가시키고, 집단에 대한 몰입을 증가시키는 연구 결과 [30]처럼 참여자 2는 동료 및 상사에 대하여 직무수행에 공통적인 어려움을 느끼는 동지로서 지각하였다.

담당자가 결정하면 상급자는 웬만하면 결재를 해줘요. 100개 결재 올리면 하나 반렐할까말까 하는 수준이라서 그러니까 제가 책임감을 갖고 맨 처음부터 일을 하죠. 권을 누구 지시를 안 받고 온전히 제가 일정 짜고 조사해요. 어쩌다 갈등이 생겨도 오래가지 않아요. 그리고 서로 일을 떠미는 일이 없어요. 왜냐면 각자 자기일이니까요. 내가 후배니까 무조건 내가 해. 그런 경우는 생기지 않아요. 회식 때도 서로 힘든 일에 위로를 해주고 팁을 알려주곤 해요. 그래서 팀웍이 좋아요. <참여자 2>

참여자 5는 대학 졸업 후 첫 직장에서 높은 수준의 갈등과 갈등 전이를 경험하고 퇴사하였다. 이 후 이직한 직장에서의 직무자율성으로 만족감을 드러냈고 과업갈등과 관계갈등을 겪고 있었지만 전이가 아니라 각각의 갈등으로 낮은 수준이었다.

저희 부서는 담당자가 한 업무의 시작부터 끝까지 다 하는 체제다 보니까 스스로 자기 사업이라 생각해요. 그래서 자율성을 더 크게 느낄 수 있는 것 같아요.제가 처음부터 끝까지 업무를 처리하고 3년 동안 반복하다 보니 하나의 업무를 받으면 전체 수행 프로세스가 머릿속에 그려지고 업무 속도도 빨라지더라고요. 그러다보니 일을 하는데 안정감이 느껴졌어요. 그리고 제 안에서 스스로 조절을 할 수가 있잖아요. 첫 직장에선 그게 안 되니까 불안했어요. 지금은 그런 부분에서 제 일이 좋은 것 같아요. <생략> 제가 상대하는 분들의 특성 때문에 업무 진행에 힘들 때긴 해요. <참여자 5>

이와 같이 직무의 특성 중 직무상호의존성이 강할수록 갈등 전이를 촉진시키는 요인으로 작용하였다. 반면 직무자율성을 가진 업무를 수행하는 참여자들은 갈등 전이 현상이 보이지 않아 직무자율성이 갈등 전이에 부정영향을 미치는 것으로 나타났다.

V. 결론 및 제언

본 연구는 대졸초기경력자들이 직장생활을 하면서 어떠한 요인으로 인해 갈등 전이를 경험하는지에 대해 질적 사례 연구방법을 사용하여 분석하였다. 연구를 위하여 4년제 대학교를 졸업하고 직장에 입사한 8명의 연구 참여자(25-34세 이하)를 선정하여 심층인터뷰를 시행하고 그 자료를 수집하였다.

분석결과, 대졸초기경력자의 직장 내 갈등 전이에 영향을 미치는 요인으로는 '인정과 보상의 부재', '상사의 불공정성', '직무의 특성(상호의존성, 자율성)', 등 3개의 주제가 도출되었다.

인정과 보상의 부재는 아무리 열심히 일을 해도 인정받지 못한다는 생각에 과업갈등에서 관계갈등으로의 전이를 일으켰고 일에 대한 회의감을 가져왔다. 갈등 전이로 인해 갈등이 증폭되면 조직에 남아 있을 동기가 상실되어 이직의사를 갖게 하였다. 반면 회사에서 능력에 대한 인정과 함께 적절한 보상이 이루어졌을 경우에는 성취감과 함께 갈등 전이를 보이지 않았다.

연구 참여자들은 열심히 일하는 자신에 비해 열심히 일하지 않는 직속 상사에 대해 알아도 제제를 하지 않고 직속상사의 업무를 자신에게 맡기는 상급자(상사)의 불공정한 업무 진행 방식에 불만을 드러내며 과업갈등을 보였다. 이렇듯 직장 내 구성원들은 공동 목표는 있지만 그것을 실현하는 일의 방식에 차이가 있을 때 과업 갈등이 발생한다. 또한 업무를 수행하는 과정에서 서로 대립 되는 의견이 제시 되면서 충돌하거나 일의 절차에 대한 구성원 간의 개념 차이에서 서로 협의가 되지 않을 경우에 나타나는 갈등이 과업갈등이며 특히 상급자의 업무에 대한 불공정성을 느꼈을 때 과업갈등은 더 증폭되고 관계갈등으로 전이가 나타났다. 상급자의 불공정한 업무 분배는 부정적인 감정을 불러오고 오히려 직속상사와의 관계갈등을 강화시켰다. 이는 갈등 전이 과정에서 부정정서성의 효과를 검증한 연구결과 [5][18][25][26]와 일치한다.

직무의 상호의존성이 큰 직무를 수행하는 연구 참여자의 경우 갈등 전이를 보였고 갈등수준이 높았으며 이는 연구개발팀 연구원의 지각된 과업갈등이 관계갈등으로 전이되는 현상을 실증한 연구 결과[26]와 일치한

다. 반면 직무자율성을 갖춘 상황에서 근무를 하는 연구 참여자의 경우 직무 만족감이 컸으며 갈등 전이를 보이지 않았고 갈등은 존재하였으나 갈등수준은 낮았다.

이직의사를 갖고 있거나 이미 이직을 한 연구 참여자들은 일보다는 주로 관계가 힘들다는 이야기를 하였다. 이는 첫 직장에 입직하여 처음 만나 함께 일하는 사람들과 친밀감을 쌓기 위한 노력과 함께 자신의 직무를 통해 기업에 생산성을 향상시키는 진로발달과업을 갖고 있는 대졸초기경력자의 생애 주기 상 특성을 반영한다. 갈등 전이에 대한 연구로서 생애주기별 진로발달단계 측면에서의 연구는 희박하다. 생애주기단계에 따라 이루어지는 진로발달과업이 다르게 나타나는데 비해 갈등 전이에 대한 연구는 직장인이라는 통합된 신분에서 이루어졌다. 그렇기 때문에 대졸 청년층의 초기 경력이라는 특수한 상황에서 경험하는 갈등과정과 갈등 전이에 대한 본 연구가 갖는 의미는 특별하다.

본 연구의 한계점 및 향후과제는 다음과 같다.

첫째, 본 연구 대상은 대졸초기경력자로서 상사보다는 부하의 입장에서 업무를 수행한다. 상사와 부하의 입장 차이는 확실히 존재하기 때문에 서로가 느끼는 갈등유형은 다를 수 있다. 본 연구는 주로 부하직원의 입장에서 경험하는 갈등 전이에 대한 연구라는 한계점이 존재한다. 갈등 상황에서 갈등 전이에 대한 객관적인 연구를 위하여 참여관찰법을 포함한 갈등 전이 질적 연구를 제안한다.

둘째, 연구 참여자 면담 당시 과업갈등과 관계갈등이 혼재된 상황에 대한 면담 내용으로 인해 시간과 원인에 의한 갈등 순서를 바로잡고 과업갈등과 관계갈등의 개념이 적힌 메모지를 보면서 연구자 스스로 개념적 민감성을 발휘하여 구분하고자 노력하였다. 갈등 상황에서 과업갈등과 관계갈등의 경계는 미묘하기 때문에 명확하게 구분지어질 수 있는 개념에 대한 연구가 필요하다.

마지막으로 기업에서는 학생신분을 벗어나 노동시장 이행이라는 인생의 전환기를 맞아 초기경력을 쌓는 특수한 상황에서 적응해야만 하는 초기경력자를 위한 배려가 필요하다. 맞춤형 갈등관리 프로그램, 스트레스 관리제도, 심리상담제도, 멘토링 제도 등을 통해 우수 인재의 이탈을 방지하고 업무 효율성을 높이기 위한 방안을 구축해놓기를 제안한다.

참고 문헌

- [1] D. C. Feldman, "Managing career in organization Glevew," Journal of Scott, Foresman and Company, pp.14-15, 1988.
- [2] L. R. Pondy, "Organizational Conflict: concepts and model," Administrative Science Quarterly, Vol.12, pp.296-320, 1967.
- [3] J. A. Stoner, *Management*, Prentice-Hall, 1978.
- [4] K. A. Jehn, "A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups," Administrative Science Quarterly, Vol.42, pp.530-557, 1997.
- [5] J. Yang and K. W. Mossholder, "Decoupling task and relationship conflict : The role of intragroup emotional processing," Journal of Organizational Behavior, Vol.25, No.5, pp.589-605, 2004.
- [6] L. H. Pelled, *Demographic diversity, conflict, and work group outcomes : An intervening process theory*. Organization Science, 1996.
- [7] T. L. Simons and R. S. Peterson, "Task conflict and relationship conflict in top management teams : The pivotal role of intragroup trust," Journal of Applied Psychology, Vol.85, No.1, pp.102-111, 2000.
- [8] S. T. Tidd, H. H. McIntyre, and R. A. Friedman, "The importance of role ambiguity and trust in conflict perception : Unpacking the task to relationship conflict linkage," International Journal of Conflict Management, Vol.15, No.4, pp.364-380, 2004.
- [9] E. Martínez-Moreno, A. Zornoza, P. González-Navarro, and L. F. Thompson, *Investigating face-to-face and virtual teamwork over time : When does early task conflict trigger relationship conflict?*, Group Dynamics : Theory, Research, and Practice, Vol.16, No.3, pp.159-171, 2012.
- [10] P. L. Curşeu, S. Boroş, and L. A. G. Oerlemans, "Task and relationship conflict in short-term and long-term groups : The critical role of emotion regulation," International Journal of Conflict Management, Vol.23, No.1, pp.97-107, 2012.
- [11] T. L. Simons and R. S. Peterson, "Task conflict and relationship conflict in top management teams : The pivotal role of intragroup trust," Journal of Applied Psychology, Vol.85, No.1, pp.102-111, 2000.
- [12] 김병숙, *직업심리학*, 시그마프레스, 2011.
- [13] K. A. Jehn, "Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict," International Journal of Conflict Management, Vol.5, No.3, pp.223-238, 1994.
- [14] 성양경, *팀 수준에서의 직무갈등과 관계갈등*, 서울대학교, 석사학위논문, 2006.
- [15] 이준모, *병원 조직에서의 갈등 전이*, 서울대학교, 석사학위논문, 2005.
- [16] L. L. Greer, K. A. Jehn, and E. A. Mannix, *Conflict transformation: A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution*, Small Group Research, Vol.39, No.3, pp.278-302, 2008.
- [17] 이병주, *간호사-의사 간의 갈등 연구 : 과업갈등과 관계갈등을 중심으로*, 서울대학교, 박사학위논문, 2013.
- [18] F. J. Medina, L. Munduate, M. A. Dorado, I. Martínez, and J. M. Guerra, "Types of intragroup conflict and affective reactions," Journal of Managerial Psychology, Vol.20, pp.219-230, 2005.
- [19] 정용주, *갈등관리유형이 리더신뢰와 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구*, 경기대학교, 박사학위논문, 2006.
- [20] N. Gamero, V. González-Romá, and J. M. Peiró, "The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate : A longitudinal study," Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.81, pp.47-69, 2008.
- [21] K. M. Eisenhardt and L. J. Bourgeois, "Politics of strategic decision making : Toward a midrange theory," Academy of Management

- Journal, Vol.31, pp.737-770, 1988.
- [22] B. Dyck, N. S. Bruning, and L. Driedger, "Potential conflict, conflict stimulus, and organizational performance: An empirical tes," *International Journal of Conflict Management*, Vol.7, No.4, pp.295-313, 1996.
- [23] L. H. Pelled, K. M. Eisenhardt, and K. R. Xin, "Exploring the black box:An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance," *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, pp.1-28, 1999.
- [24] K. Choi and B. Cho, "Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.32, pp.1106-1126, 2011.
- [25] 이준호, "집단 내 갈등전이에서 LMX의 역할과 기능 : 한국과 중국 종업원 간 비교," *아태연구*, 제19권, 제2호, pp.201-229, 2012.
- [26] 박대훈, 이준호, "감정지능이 갈등전이에 미치는 영향 : 판매원을 중심으로," *분쟁해결연구*, 제13권, 제2호, pp.173-198, 2015.
- [27] M. Miles and A. Huberman, *Qualitative data analysis*, 1994, 박태영 외(역), *질적자료분석론*, 학지사, 2009.
- [28] C. De Dreu and L. Weingart, "Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.4, pp.741-749, 2003.
- [29] T. D. Wall, P. R. Jackson, and K. Davis, "Operator work design and robotics system performance: A serendipitous field study," *Journal of Applied Psychology*, Vol.77, pp.353-326, 1992.
- [30] D. C. Man and S. S. K. Lam, "The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: A cross-cultural analysis," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.24, No.8, pp.979-1001, 2003.

저 자 소 개

최 민 서(Min-Seo Choi)

정회원



- 2014년 2월 : 경기대학교 대학원 직업학과(직업학 석사)
- 2018년 8월 : 경기대학교 대학원 직업학과(직업학 박사)
- 2019년 3월 ~ 현재 : 선문대학교 시간강사

<관심분야> : 대졸청년층, 진로, 취업

박 시 연(Si-Yeon Park)

정회원



- 2014년 2월 : 경희대학교 사회복지학과(사회복지학 석사)
- 2016년 8월 : 경기대학교 대학원 직업학과(직업학 박사수료)
- 2015년 3월 ~ 현재 : 한국NCS연구소 대표

<관심분야> : 직업윤리, NCS, 직업적응