



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

박사 학위 논문

육군 초급 장병의 유형별 갈등수준이
직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 연구
-갈등관리방식의 조절효과를 중심으로-



한성대학교 대학원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

조 규 호

박 사 학 위 논 문
지도교수 이성우

육군 초급 장병의 유형별 갈등수준이
직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 연구
-갈등관리방식의 조절효과를 중심으로-

A Study on the effects of conflict level on the job
satisfaction and the organizational commitment in the
Korean army: Focusing on the moderating effects of the
conflict management style.

2014년 12월

한성대학교 대학원

행 정 학 과
정 책 학 전 공
조 규 호

박 사 학 위 논 문
지도교수 이성우

육군 초급 장병의 유형별 갈등수준이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 연구

—갈등관리방식의 조절효과를 중심으로—

A Study on the effects of conflict level on the job satisfaction and the organizational commitment in the Korean army: Focusing on the moderating effects of the conflict management style.

위 논문을 정책학 박사학위 논문으로 제출함

2014년 12월

한성대학교 대학원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

조 규 호

조규호의 정책학 박사학위논문을 인준함

2014년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

육군 초급 장병의 유형별 갈등수준이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 연구 -갈등관리방식의 조절효과를 중심으로-

한성대학교 대학원
행정학과
정책학 전공
조 규 호

본 연구의 목적은 육군 조직 내 초급간부와 병사들이 인식하고 있는 갈등 유형별 수준과 이러한 갈등유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 확인하고, 부대 내에서 개인 간 갈등상황이 발생 시 직속상사들이 취하는 갈등관리방식은 어떠한 조절작용을 하는지를 실증적으로 분석하는 것이다. 이를 위해 국방부의 사전승인을 받아 육군 전·후방부대의 초급간부와 병사 369명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, SPSS-21.0 통계패키지 프로그램을 이용하여 분석하였다.

연구모형으로 독립변수는 Jehn(1995)의 갈등유형(과업갈등과 관계갈등)을, 조절변수는 Rahim(1983)의 갈등관리방식(통합, 순응, 타협, 지배, 회피)을, 종속변수는 직무만족과 조직몰입으로 하여 설정하였다.

연구결과는 인구통계학적 특성에 따른 차이 분석과 주요 변수별로 상호간에 미치는 영향분석으로 구분할 수 있으며, 우선 인구통계학적 특성인 신분별로의 차이에 대한 분석 결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 육군 조직 내 직속상사가 취하는 갈등관리방식에 대한 인식은 초급간부 및 병사 공히 통합·순응 > 타협 > 지배 > 회피방식으로 나타났다. 둘째, 갈등유형의 신분별 차이점을 확인한 결과 과업갈등은 유의한 차이

점이 없는 반면, 관계갈등은 병사> 부사관> 위관장교 순으로 차이가 나타났다. 셋째, 신분별로 직무만족에 대한 인식은 장교> 부사관> 병사 순이며, 조직몰입은 부사관> 장교> 병사 순으로 나타났다.

다음은 갈등유형과 갈등관리방식, 직무만족 및 조직몰입 등 주요 변수별로 상호 미치는 영향에 대한 분석결과이다.

첫째, 육군의 초급간부 및 병사의 갈등유형과 조직효과성에 대한 상관분석 결과, 과업갈등과 직무만족 간에는 낮은 부(-)적 관계를, 관계갈등과 직무만족 간에는 비교적 높은 부(-)적 관계가 나타났으며, 조직몰입과는 과업갈등과 관계갈등 공히 낮은 부(-)적 관계를 보여주었다. 둘째, 갈등유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 분석결과 초급간부와 병사가 상이하게 나타났다. 초급간부는 과업갈등> 관계갈등으로 직무만족과 조직몰입에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 병사들은 관계갈등이 과업갈등보다 부(-)적인 영향이 큰 것으로 확인되었다. 셋째, 육군 초급간부 및 병사의 갈등유형별 수준이 조직효과성에 미치는 영향에 대하여 직속상사의 갈등관리방식이 어떠한 조절작용을 하는가를 확인한 결과, 갈등관리방식 중에서 회피방식만이 조절작용을 하여 조직효과성에 부(-)적인 영향력을 증가시키는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과를 통해 얻을 수 있는 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, Rahim(1983)이 개발한 다섯 가지의 갈등관리방식(통합, 순응, 지배, 회피, 타협)중에 통합·순응방식이 하나의 요인으로 수렴되었다. 이는 철저한 위계조직인 육군의 조직적 특성에 의한 것으로 판단된다. 둘째, 육군 조직 내에서 직속상사가 취하는 갈등관리방식은 통합> 타협> 지배> 회피방식 순으로 나타났다. 이는 교육공무원에 대한 연구결과와 동일하나, 경찰 또는 중앙부처 공무원에 대한 연구와는 상이한 결과다. 셋째, 육군 조직 내에서 초급간부와 병사들의 갈등유형과 직무만족 및 조직몰입에 대한 회귀분석결과, 과업갈등보다는 관계갈등이 더 큰 부(-)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기존의 선행연구와 일치한다.

본 연구의 결과에서 보여주는 정책적 함의는 다음과 같다.

첫째, 육군에서 초급간부 및 병사들이 인식하는 직속상사의 갈등관리방식

은 통합·순응 방식이 가장 많고, 회피방식이 가장 적었다. 또한 상관분석 결과 통합·순응방식은 개인 간 갈등을 완화하고 직무만족과 조직몰입을 증가시키는 반면, 회피방식은 반대로 부대원들 간의 갈등을 증가시키고 직무만족과 조직몰입을 저해하였다. 따라서 육군은 개인 간 갈등상황을 통합·순응방식으로 해소할 수 있는 실질적이고 다양한 제도를 개발 및 확대해야 한다. 둘째, 관계갈등이 과업갈등보다 육군 초급간부 및 병사들의 직무만족과 조직몰입에 더 큰 부정적인 영향을 미치고 있으므로, 육군은 관계갈등을 우선적으로 해소할 수 있는 다양한 대책을 강구해야 할 것이다. 셋째, 효과적인 갈등관리를 위해서는 통합·순응방식을 효율적으로 활용하면서 상황에 따라 타협·지배방식과 회피방식 등을 적절하게 활용하여야 한다. 상이한 상황에 효과적으로 대응하는 최선의 갈등관리방식은 없기 때문이다. 넷째, 육군 조직의 특성과 초급간부 및 병사의 특성을 고려한 효율적인 갈등관리체계의 정립이다. 부대별 사고예방체계를 갈등관리체계로 통합하고, 제대별·기능별로 갈등관리 전담조직을 편성함으로써 체계적이고 실질적이며 지속적인 갈등관리를 할 수 있는 여건을 마련해야 할 것이다.

본 연구의 한계점과 향후 연구 방향은 다음과 같다.

첫째, 효과적인 갈등관리방식을 파악하는데 있어 설문지 기법만을 이용하였으나, 향후에는 보다 심층적인 연구를 위해 면담(interview), 관찰(observation) 등의 다양한 측정방법을 이용해야 할 것이다. 둘째, 본 연구에서는 표본 대상을 육군으로만 한정하였기 때문에 군 조직 전체에 대한 일반화(generalization)가 제한된다. 향후 연구에서는 해·공군, 해병대의 초급간부 및 병사들을 포함해야 할 것이며, 필요시에는 군의 중추적인 역할을 담당하고 있는 영관급 간부들까지 확대해야 할 것이다.

【주요어】 갈등관리방식, 과업갈등, 관계갈등, 직무만족, 조직몰입

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 배경과 목적	1
1.1.1 연구의 배경	1
1.1.2 연구의 목적	5
1.2 연구의 범위와 방법	6
1.2.1 연구의 범위	6
1.2.2 연구의 방법	6
II. 이론적 배경	9
2.1 갈등유형	9
2.1.1 갈등의 정의 및 갈등관의 변천	9
2.1.2 갈등유형과 원인, 전개과정	13
2.1.3 군 조직의 특성과 갈등유형에 관한 선행연구	22
2.2 갈등관리방식	27
2.2.1 갈등관리의 개념	27
2.2.2 갈등관리방식	28
2.2.3 초급 장병의 특성과 갈등관리에 대한 선행연구	36
2.3 조직효과성	41
2.3.1 조직효과성의 개념 및 측정지표	41
2.3.2 직무만족과 조직몰입	44
2.3.3 군 조직에서의 조직효과성 선행연구	48
2.4 갈등유형, 갈등관리방식, 조직효과성에 관한 선행연구	50
2.4.1 일반 조직에서의 선행연구	50
2.4.2 군 조직에서의 선행연구	56

2.4.3 일반 및 군 조직의 선행연구 시사점 비교	59
------------------------------------	----

III. 연구 방법 63

3.1 연구모형과 가설의 설정	63
3.1.1 연구모형	63
3.1.2 연구가설의 설정	64
3.2 변수의 조작적 정의 및 측정방법	68
3.2.1 변수의 조작적 정의	68
3.2.2 변수의 측정방법	71
3.3 조사방법	72
3.3.1 설문지 구성	72
3.3.2 조사대상 표본 및 분석방법	74

IV. 실증분석 결과와 논의 76

4.1 표본의 특성	76
4.2 측정도구의 신뢰성 및 타당성	77
4.2.1 신뢰성(reliability) 검증	77
4.2.2 타당성(validity) 검증	78
4.2.3 주요변수의 기술통계 및 상관관계 분석	83
4.3 가설 검증 결과	87
4.3.1 신분별 특성에 따른 인식 차이 검증	87
4.3.2 갈등유형이 조직효과성에 미치는 영향 검증	93
4.3.3 갈등관리방식의 조절효과에 대한 검증	100
4.4 분석결과에 대한 논의	107
4.4.1 신분별 특성에 따른 인식 차이 논의	107
4.4.2 갈등유형과 조직효과성에 대한 영향 관계 논의	110
4.4.3 갈등관리방식의 조절효과 논의	113

V. 결 론	115
5.1 제1절 연구결과의 요약	115
5.1.1 연구의 과정	115
5.1.2 연구의 결과	116
5.2 연구의 시사점 및 정책적 함의	119
5.2.1 이론적 시사점	119
5.2.2 정책적 함의	120
5.3 연구의 한계점 및 향후 연구 방향	122
참고문헌	124
부 록	136
ABSTRACT	143

표 목 차

<표 1> 국내·외 학자들의 갈등개념 정의	10
<표 2> 집단 내 갈등의 순기능과 역기능	12
<표 3> 제 학자들의 갈등 분류기준 및 유형	15
<표 4> 과업갈등과 관계갈등에 대한 정의	17
<표 5> Robbins & Judge의 갈등관리방식	29
<표 6> 대표적인 갈등관리방식의 비교 분석	35
<표 7> 조직효과성 측정지표	43
<표 8> 국내·외 학자들의 직무만족 정의	44
<표 9> 직무만족에 영향을 미치는 요인	45
<표 10> 조직몰입에 대한 학자들의 개념 정의	46
<표 11> 조직몰입에 영향을 미치는 요인	48
<표 12> 일반 조직에서 갈등과 조직효과성에 관한 선행연구	55
<표 13> 군 조직에서 갈등과 조직효과성에 관한 선행연구	58
<표 14> 설문지 구성 및 출처	73
<표 15> 설문 및 분석인원	74
<표 16> 표본의 특성	76
<표 17> 변수들의 신뢰도 분석결과	78
<표 18> 갈등유형에 대한 요인분석 결과	79
<표 19> 직속상사의 갈등관리방식에 대한 요인분석 결과	80
<표 20> 본인의 갈등관리방식에 대한 요인분석 결과	82
<표 21> 조직효과성에 대한 요인분석 결과	83
<표 22> 인구통계학적 특성에 따른 주요 변수의 평균	84
<표 23> 주요 변수간의 상관관계 분석	86
<표 24> 신분별 갈등유형 차이 분석	87
<표 25> 직속상사의 갈등관리방식에 대한 신분별 인식도 차이	89
<표 26> 본인의 갈등관리방식에 대한 신분별 인식도 차이	90
<표 27> 병사와 간부의 갈등관리방식 인식도 차이	90

<표 28> 신분별 조직효과성 차이 분석	91
<표 29> 신분별 특성에 따른 차이 가설검증 결과	92
<표 30> 갈등유형과 조직효과성에 대한 상관분석 결과	93
<표 31> 갈등유형과 직무만족에 대한 회귀분석 결과	94
<표 32> 갈등유형과 직무만족에 대한 분석 결과(초급간부/병)	95
<표 33> 직무만족에 대한 단계적 다중회귀분석 결과	96
<표 34> 갈등유형과 조직몰입에 대한 회귀분석 결과	97
<표 35> 갈등유형과 조직몰입에 대한 회귀분석(초급간부/병)	98
<표 36> 조직몰입에 대한 단계적 다중회귀분석 결과	98
<표 37> 갈등유형과 조직효과성에 대한 가설검증 결과	99
<표 38> 갈등관리방식과 갈등유형, 조직효과성에 대한 상관분석 ...	100
<표 39> 과업갈등과 통합·순응, 타협방식의 조절효과	102
<표 40> 과업갈등과 지배, 회피방식의 조절효과	103
<표 41> 관계갈등과 통합·순응, 타협방식의 조절효과	104
<표 42> 관계갈등과 지배, 회피방식의 조절효과	105
<표 43> 갈등관리방식의 조절효과에 대한 가설검증 결과	105
<표 44> 설정된 연구가설의 검증결과 종합	106

그 립 목 차

<그림 1> 갈등수준과 조직성과와의 관계	13
<그림 2> 갈등의 전개과정	20
<그림 3> Blake & Mouton의 갈등격자	30
<그림 4> Thomas의 갈등관리방식	32
<그림 5> Rahim의 대인 간 갈등관리방식	33
<그림 6> 정세종의 연구모형	51
<그림 7> 이준호의 연구모형	51
<그림 8> 전무경의 연구모형	52
<그림 9> 김지원의 연구모형	53
<그림 10> 김호정의 연구모형	53
<그림 11> 임성진의 연구모형	54
<그림 12> 정효현의 연구모형	56
<그림 13> 박길수의 연구모형	57
<그림 14> 연구 모형	63

I. 서 론

1.1 연구의 배경과 목적

1.1.1 연구의 배경

인간은 사회적 동물이며 그 속에서 각자의 이익을 충족시키기 위하여 조직 활동을 하게 된다. 이런 과정에서 갈등은 필연적으로 발생하며 다양한 종류의 갈등과 직면하게 된다. 이러한 갈등은 무조건 부정적인 것이라는 전통적 견해의 가치관이 우리의 의식 속에 고착되어 있다. 그러면 갈등은 무조건 나쁜 것인가? 조직 내에서 갈등은 역기능만 있고 순기능은 없는가? 갈등이 필연적이라면 순기능을 발휘할 수 있도록 갈등을 효과적으로 관리하는 방안은 없는가?

사실 시대의 흐름에 따라 갈등에 대한 관점은 바뀌어 왔다. 초기에는 모든 갈등은 나쁜 것으로만 여겨 배척하였다면, 최근에는 어느 정도의 갈등은 조직에 유익할 수도 있으므로, 경우에 따라서는 갈등을 조장할 필요도 있다는 이론이 대세다. 조직에 갈등이 없다면 정체된 사고방식, 부적절한 의사결정, 독재와 획일주의, 조직의 침체가 발생하여 변화와 개혁 추진 시에 어려움이 있게 되고, 환경변화에 대한 적응력이 낮아져 결국 조직의 성과는 저하된다고 한다(이창원 외, 2012: 284).

인류역사상 가장 오래된 조직 중의 하나인 군 조직은 다른 어떤 조직보다 동적인 메커니즘을 가진 공적조직이다. 군 사회학 분야의 권위자인 Etzioni(1961)는 군 조직의 특성은 본질적인 면에서 규범적 승복에 의존하면서도 목표달성을 위한 조직의 운영과 통제는 강압적 조직의 성격을 갖는다고 하였으며, 군인복무규율 제4조(강령)에는 군기는 군대의 기율이며 생명으로서 군대는 항상 엄정한 군기를 세워야 하고, 군인은 정성을 다하여 상관에게 복종하고 법규와 명령을 지키는 습성을 길러야 한다고 명시하고 있다. 따라서 이러한 군 조직에는 다른 어떠한 조직보다도 다양한

갈등이 내재하고 있을 것으로 추정할 수 있다. 매년 반복적으로 발생하고 있는 군 내 악성사고(무장탈영, 자살사고 등)를 일일이 열거하지 않아도 다음과 같은 군 조직의 특성과 신세대 장병의 특징을 살펴보면 군 조직 내에 존재할 수밖에 없는 갈등의 정도를 예상할 수 있다.

박문상(2013: 7-9)은 우리나라 군 조직의 특성을 다음과 같이 설명한다. 첫째, 구조적인 측면에서 군 조직은 엄격한 계급과 권한을 바탕으로 하는 위계적 집단으로서 지휘계통을 통한 상급자의 합리적인 명령에 절대 복종할 것을 요구한다. 둘째, 이념 및 목표상의 측면에서 군 조직의 모든 활동은 전투행위와 전투억제의 수단으로써 국토를 적으로부터 방위해야 한다는 확고부동한 목표에 집중되어 있으며, 따라서 그 어느 조직보다 내부적으로 높은 결속력을 요구한다. 셋째, 심리적·계층적 측면에서 군 조직은 개인의 욕구보다 조직의 욕구가 우선시 되며, 구성원의 특징도 다양하다. 장교와 부사관의 대부분은 전문 직업주의에 바탕을 둔 직업인으로 복무를 하고 있지만, 병의 경우는 징병제에 의하여 소집되어 단순히 의무복무로써 일정기간 복무하고 있다. 따라서 장교와 부사관, 병 사이에는 근무태도, 소속감, 기대가치 등 제반 측면에서 차이를 보이고 있다.

최혜란(2009: 25-26), 김무형(2011: 10-11)등은 군의 초급간부¹⁾와 병사를 포함한 신세대 장병의 특징을 다음과 같이 제안한다. 첫째, 개인주의적인 특성을 갖는다. 이들이 성장하던 시기는 비교적 경제적으로 풍요로운 환경이었으며, 사회적으로는 자녀 수 감소, 맞벌이 증가 등 핵가족화가 가속화 된 시기였다. 이러한 경제적 풍요와 자율적 환경 속에서 이들은 자신이 원하는 것을 대부분 누릴 수 있었으며, 대개 개인의 방을 별도로 사용하면서 자기중심적인 사고와 행동이 보편화된 세대이다. 둘째, 부모의 과보호를 받으며 자란 만큼 인내심과 절제력이 부족한 세대로서, 스스로의 욕구를 참지 못하고 쉽게 절망하거나 좌절하는 특성이 있다. 셋째, 이들은 다원적이고 자율적인 행동양식이 보편화된 세대로서, 권위주의를 인정하지 않는 특성을 갖는다. 이들은 사이버공간에서 누구나 정보를 생산하고 공유하는 시대를 살고 있으며, 쌍방향 커뮤니케이션을 통해 자아의

1) 육군 초급간부 지도지침서에 의하면 장교는 중·소위(임관 3년 이내), 부사관은 중·하사(임관 4년 이내)인자를 말한다(육군본부 초급간부 지도지침서, 2009).

식과 사회의식을 스스로 형성해 나가는 세대이다.

여기서 군의 초급간부는 자발적으로 복무한다는 측면에서만 다를 뿐 사실 20대 초반의 병사들과 연령이나 학력 그리고 행동방식 및 의식들이 유사하다. 그리고 대부분의 초급간부들 역시 병사와 동일하게 의무적인 단기복무(3~5년)를 한다. 따라서 우리나라의 육군 초급장교와 병사들은 일반적으로 함께 공유하는 세대적 특성을 갖고 있다고 볼 수 있다.

그러므로 권위주의적이고 집단주의적이며, 통제된 생활과 명령에 대한 절대 복종을 강요하는 군의 조직문화에서, 위와 같은 신세대의 특성과 문화를 공유하고 있는 초급간부 및 병사들은 어느 다른 사회조직의 구성원보다도 많은 갈등과 스트레스를 느끼면서 생활하고 있을 것으로 판단할 수 있는 것이다. 정교태(2012: 8)는 초급간부들 중 하사는 분대장, 중사는 행정관, 소위와 중위는 소대장 등의 직책을 수행하면서 비상근무체제로 인해 긴장된 임무를 장기간 수행하고, 병사들과 직접 접촉하면서 자신의 의도를 구현하고 있어 정신적·육체적으로 많은 갈등과 스트레스를 받고 있다고 진단하였으며, 김동수(2004: 39-40)는 군 조직 내에서 신분별로 인식하는 주요 갈등원인으로 초급간부들은 과도한 업무와 비협조, 서로 다른 부정확한 지시, 개인시간 미 보장, 책임의식 결여 등이며, 병사들은 지나친 간부들의 권위의식, 과다한 업무지시, 의사소통 단절, 육체적 피로 등이라고 제시하고 있다.

그러면 이러한 군 조직에서 발생하는 갈등은 무조건 배척하고, 발본색원해야 하는 것인가? 그렇게 하면 군 조직에서 자주 발생하는 악성사고를 예방할 수 있으며, 군의 존재 목적인 전투력을 극대화 할 수 있는가? 그러나 그것은 사실 실현 불가능한 일이다. 앞에서 언급한 바와 같이 인간은 사회적 동물이고 사람과 사람이 함께 관계를 맺고 살아가는데 갈등은 필연적으로 존재하기 때문이다. 또한, 최근의 상호작용적 견해에서의 연구결과를 보면 조직 내에 존재하는 적절한 갈등수준은 조직의 성과를 극대화한다고 한다. 따라서 이러한 갈등을 어떻게 관리해야 하는가 하는 문제가 자연스럽게 등장한다. 군 조직 내에 존재하는 유형별 갈등수준은 어느 정도이고, 그러한 갈등을 어떻게 관리하면 군에서 복무하는 초급간부와 병

사들이 부대에 대한 몰입과 만족도를 향상시킬 수 있을까 하는 정책적인 의도가 본 연구를 시작하게 된 첫 번째 배경이라고 하겠다.

Jehn(1995: 258)은 조직 내에 존재하는 개인 간의 갈등유형을 과업갈등과 관계갈등으로 구분하여 설명한다. 과업갈등(task conflict)은 수행하는 직무의 내용과 관련하여 집단구성원들 간에 관점(viewpoints), 생각(ideas), 견해(opinions)등 사실에 대한 판단 및 이해의 차이가 존재할 때 발생하는 갈등이며, 관계갈등(relationship conflict)은 과업과는 상관없이 집단구성원들 간에 개인적 충돌로 인해 긴장, 노여움 등이 존재할 때 발생하는 갈등을 의미한다고 하였다.

또한, Bercovitch(1984: 5-7)는 갈등관리란 '갈등이 확대되고 악화되는 것을 막고, 또한 갈등이 유리한 결과를 실현하는데 도움을 주는 구조나 조건을 마련하는 것'이라 하였으며, Rahim(1983)은 자신에 대한 관심과 타인에 대한 관심의 정도를 가지고 통합, 순응, 타협, 지배, 회피라는 5가지의 갈등관리방식을 제시하였다. 통합(integrating)은 자신과 타인의 관심과 이해를 극대화하여 통합적인 대안을 도출하는 것이며, 순응(obliging)은 다른 당사자의 관심부문을 충족시켜주기 위해서 자신의 관심부문을 양보하는 것을 말한다. 지배(dominating)는 승패 지향적이거나 자신의 입장을 세우기 위하여 강제적인 행동을 하는 것이며, 회피(avoiding)는 직면한 문제들을 피하는 방식을, 타협(compromise)은 자신과 상대방에 대한 중간적인 관심을 가지고 주고받는 협상 방식이라고 하였다.

현재까지, 우리나라에서 수행된 대부분의 갈등관련 연구는 행정부처간 갈등, 중앙과 지방정부간 갈등, 지방정부간 갈등, 정부와 주민 간 갈등, 부처 내 하위 부서 간 갈등 등에 집중되고 있으며, 우리나라 공공조직 구성원들 간의 개인 간 갈등(interpersonal conflict)에 관한 연구는 거의 수행되지 않았다(이창원·전주상, 2003: 2). 특히 다수의 젊은 청년들이 위계적인 체제 하에서 지배와 복종을 강요받으며 의무적으로 집단생활을 하는 군 조직 내에서 개인 간 발생하는 갈등에 대하여 갈등관리방식과 갈등유형 등이 조직효과성에 미치는 영향 등에 관한 이론적이고 실증적인 연구가 거의 수행되지 않았다는 사실이 본 연구를 수행하게 된 두 번째의 배

경이라고 할 수 있겠다.

따라서 군 조직의 최선봉에서 군 전투력 발휘의 근간 역할을 수행하며 육군전체의 90%수준을 구성하는 초급간부 및 병사들의 개인 간 갈등유형과 조직효과성을 진단하고 육군 조직 내 직속상사들의 갈등관리방식이 어떠한 역할을 하는지에 대하여 연구하는 것은 이론적 측면에서 뿐만 아니라 군의 부대관리 및 전투력 발휘의 정책적 차원에서도 매우 의미가 크다고 보았다.

1.1.2 연구의 목적

Jehn(1995)에 의하면 조직 내의 개인 간 갈등(interpersonal conflict) 중에서 관계갈등은 조직의 효과성에 역기능만을, 과업갈등은 순기능과 때로는 역기능을 가져다준다고 하였으며, Rahim(1983)은 개인 간 갈등에 대한 다섯 가지 갈등관리방식(통합, 순응, 타협, 지배, 회피)은 각각의 상황에 따라 그 유용성이 다르다고 강조하였다.

본 연구의 목적은 이와 같은 이론을 적용하여, 우리나라 육군 조직 내 초급간부와 병사들이 인식하고 있는 개인 간 갈등유형과 이러한 갈등유형별 수준이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 확인하고, 부대 내에서 개인 간 갈등상황이 발생 시 직속상사들이 취하는 갈등관리방식은 어떠한 조절작용을 하는지를 실증적으로 분석하는 것이다.

이와 같은 연구목적을 달성하기 위하여 구체적인 연구문제를 다음과 같이 설정하였다.

-
- 연구문제 1 : 육군 조직 내 초급간부 및 병사들이 인식하는 갈등유형과 직무만족, 조직몰입은 어떠하며, 직속상사의 갈등관리방식에 대한 인식은 신분별 특성에 따라 어떠한 차이가 있는가?
 - 연구문제 2 : 육군 초급간부 및 병사들의 갈등유형은 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가?
 - 연구문제 3 : 갈등유형과 조직효과성의 관계에서 직속상사가 취하는 갈등관리방식은 어떠한 조절작용을 하는가?
-

1.2 연구의 범위와 방법

1.2.1 연구의 범위

연구대상은 현재 육군에서 복무하고 있는 초급간부 및 병사이다. 군 장병 중 초급간부의 정의는 명확하지 않다. 육군본부 부대훈련지침서(2013)에는 초급간부란 군 구성원 가운데 영관장교나 장군급 장교에 비하여 군경험이 많지 않은 구성원으로 군 리더십 수준 분류에 명시된 대대급 이하 제대에 근무하는 위관장교 이하, 즉 대위에서 하사까지의 계급으로 정의하였으나, 육군본부 초급간부 지도지침서(2009)에는 장교는 임관 3년 이내의 중·소위, 부사관은 임관 4년 이내의 중·하사를 초급간부라고 하였다. 본 연구에서는 육군 초급간부란 단기 복무자의 의무복무 기간을 고려한 계급적으로 중·하사의 부사관 부터 중·소위의 위관장교를 의미한다.²⁾ 또한 본 연구에서 직속상사라고 하는 용어는 본인이 소속된 소대 및 중대(포대)의 지휘계통상의 리더를 말하며, 분대장은 해당되지 않는다.

연구지역은 전국이며, 육군 예하부대의 상비·향토·동원사단의 수개 부대로 한정하였다. 갈등관련 이론 중에서는 Rahim(1983)이 제안한 다섯 가지 갈등관리방식을 활용하였으며, Robbins(1983)가 분류한 갈등 유형 즉, 개인 간 갈등(interpersonal conflict), 집단 간 갈등(intergroup conflict), 집단 내 갈등(intragroup conflict)중에서, 본 연구에서는 개인 간 갈등(interpersonal conflict)으로 한정하였으며, 개인 간 갈등유형은 다시 Jehn(1995)이 분류한 과업갈등과 관계갈등을 위주로 하여 살펴보았다.

1.2.2 연구의 방법

1.2.2.1 연구의 모형 및 연구 설계

본 연구에서는 앞에서 서술한 바 있는 연구목적을 달성하기 위하여 문

2) 연구자는 초급간부와 병사를 통칭하여 편의상 초급장병이라는 용어를 사용하고자 하며, 육군에서 정식으로 정의된 용어는 아님을 밝혀둔다.

현연구를 통하여 연구모형 및 가설을 설계하였으며, 연구가설의 검증에 필요한 통계자료를 수집하기 위하여 설문조사를 하였다. 설문의 보다 높은 신뢰성과 타당성을 확보하기 위하여 실제적인 조사에 앞서 육군의 수개부대를 방문하여 초급간부 및 병사를 대상으로 직속상사 및 본인의 갈등관리방식, 부대에서의 갈등유형 등에 관하여 예비조사(pilot study)를 거친 후 설문문항을 작성한 다음, 육군의 예하 부대를 대상으로 2차에 걸쳐 사전조사(pretest)를 하여 수정 및 보완 후 최종 문항을 완성하였다.

본 연구의 모형은 갈등유형을 독립변수로, 갈등관리방식을 조절변수로 그리고 조직효과성을 종속변수로 설정하였으며, 인구통계학적변수로 신분별, 학력별, 근무지별 등을 구분하여 조사하였다.

통계자료 수집을 위한 설문지는 선행연구에서 제시된 설문항목을 참조하여 군 조직에 적용할 수 있도록 수정 변경하였으며, 군 고유의 특성과 관련된 문항은 연구자가 독자적으로 작성하였다.

1.2.2.2 통계 분석

표본의 인구통계학적 특성을 산출하고 주요 변수의 평균과 표준편차를 도출하기 위하여 빈도분석(frequency analysis)과 기술통계분석(descriptive analysis)을 실시하였다. 또한, 측정도구의 신뢰성과 구성의 타당성을 검증하기 위한 신뢰도분석(reliability analysis)과 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 독립변수, 조절변수, 종속변수 간의 상관성을 조사하기 위하여 상관분석(correlation analysis)과 교차분석을 실시하였고, 독립변수들 가운데에서 종속변수에 영향을 미치는 변수를 도출하기 위하여 다중회귀분석(multiple regression)을 실시하였다. 이러한 전산 분석을 위한 통계프로그램은 SPSS PC+21을 사용하였다.

1.2.2.3 논문의 구성

본 논문은 총5개의 장으로 구성하였으며 각 장의 내용은 다음과 같다.

제1장은 서론으로서 연구의 배경과 연구 목적, 연구의 범위 및 방법 그리고 논문의 구성 체계를 서술하였다.

제2장은 논의를 위한 이론의 탐색으로서, 본 연구의 모형에서 독립변수인 갈등유형과 조절변수인 갈등관리방식 그리고 종속변수인 조직효과성에 관한 선행연구를 고찰함으로써 본 연구의 이론적 체계를 구성하였다.

제3장은 이론적 배경을 바탕으로 연구모형을 도출하고, 이를 검증하기 위해 가설을 설정함과 동시에 본 연구에서 사용한 변수들의 조작적 정의와 측정방법 등을 제시하였다.

제4장은 먼저 표본의 특성과 측정도구의 신뢰성 및 타당성 등을 검증하고 주요 변수의 기술통계 및 상관관계분석을 제시하였으며, 제3장에서 설정한 연구가설을 검증하고 분석결과에 대한 논의를 하였다.

제5장은 결론으로서 연구결과를 요약하고 연구결과에 따른 이론적인 시사점과 부대관리상 정책적인 시사점³⁾을 제시하며 아울러 본 연구가 지니고 있는 연구의 한계 및 향후 연구방향에 대하여 언급하였다.



3) 본 연구에서 정책의 개념은 이성우(2013: 5)의 ‘누가, 무엇을, 언제, 어떻게 얻는가에 관한 정부의 의사결정’이라는 정의를 준용하여, 연구자는 ‘누가, 무엇을, 언제, 어떻게 얻는가에 관한 육군의 의사결정’으로 정의하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 갈등 유형

2.1.1 갈등의 정의 및 갈등관의 변천

2.1.1.1 갈등의 정의

한자에서의 갈등은 ‘쑤 갈(葛)’자와 ‘등나무 등(藤)’자의 합성어이다. 쑤과 등나무는 모두 휘어 감고 올라가는 성질을 지닌 식물이다. 한데 얹혀 있을 경우 쑤이 등을 휘어 감으면 등이 죽고, 반대로 등이 쑤를 감으면 쑤이 죽는다. 그러므로 쑤과 등나무가 얹혀 있을 때 서로 죽지 않으려고 경쟁적으로 넝쿨을 뻗어 성장한다. 이런 뜻에서 갈등은 경쟁 또는 투쟁을 의미하는 용어라 하겠다(박창희, 1989: 14). 한편 영어의 갈등(conflict)의 어원은 라틴어의 ‘컨플리게레(confligere)’로 ‘상대가 서로 맞선다’는 뜻이다. 즉, 갈등에는 의견이 맞서는 상대가 있고, 서로 간에 대립과 충돌이 발생한다는 것이다(변상우, 2006: 208).

수많은 학자들이 갈등에 대한 정의를 개념화하기 위해 노력해 왔지만 아직까지도 그 개념에 대한 명백한 합의는 이루어지지 않고 있다. 그 이유는 Minnery(1985)가 언급한 바와 같이 갈등이 다차원적(multi-dimensional)이며 동태적(dynamic)인 것에 기인한 것으로서, 그 접근방법과 연구목적에 따라 다양하게 정의되고 있는 것에 기인한다고 본다.

갈등에 대한 여러 학자들의 정의를 살펴보면, March & Simon(1958)은 의사결정의 표준 메커니즘 장애로 인하여 개인이나 집단이 대안을 선택하는데 곤란을 겪게 되는 상황이라고 하였으며, Litterer(1970)는 특정 개인이나 집단이 다른 사람 또는 집단과의 상호작용이나 활동으로 상대적 손실을 지각한 결과 대립, 다툼, 적대감이 발생하는 행동 형태라고 정의하였다. 또한 Jehn(1995)은 어떤 일에 개입된 주체들 간에 다른 관점 혹은 인간관계상의 부조화를 지니고 있다는 인식이라고 하였고, Robbins(2009:

422)는 갈등이란 한 개인이 그가 소중히 여기는 어떤 것에 대해 다른 사람이 부정적인 영향을 미쳤거나 미칠 것이라고 인식할 때 시작되는 과정이라고 하였다. 갈등에 관한 국내·외 주요학자들의 정의를 요약하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 국내·외 학자들의 갈등개념 정의

학 자	개 념
March & Simon (1958)	의사결정의 표준 매커니즘 장애로 인하여 개인이나 집단의 대안을 선택하는데 곤란을 겪게 되는 상황
J. Litterer (1970)	특정 개인·집단이 다른 사람·집단과의 상호작용이나 활동으로 상대적 손실을 지각한 결과 대립, 다툼, 적대감이 발생하는 행동 형태
R. H. Miles (1980)	조직의 한 단위나 단위 전체 구성원들의 목표지향적인 행동이 다른 조직단위 구성원들의 목표지향적인 행동과 기대로부터 방해받을 때 표현되는 행위
K. A. Jehn (1995)	어떤 일에 개입된 주체들 간에 다른 관점 혹은 인간관계상의 부조화를 지니고 있다는 인식
S. P. Robbins (2005)	한 개인이 그가 소중히 여기는 어떤 것에 대해 다른 사람이 부정적인 영향을 미쳤거나 미칠 것이라고 인식할 때 시작되는 과정(Process)
박연호 (2003)	희소자원이나 업무의 불균형 배분 또는 목표, 가치, 인지 등의 차이로 인하여 개인, 집단 및 조직심리, 행동 또는 그 양면에 나타나는 대립적 상호작용
변상우(2006)	둘 이상의 행위주체 사이에 일어나는 심리적인 현상으로, 목적추구를 위한 상호작용 과정에서 이해관계가 대립하여 서로 상대방에게 방해를 할 때 발생
김병섭 외 (2008)	행동 주체(개인 또는 조직) 간의 대립적, 적대적 상호작용으로서 양립할 수 없는 두 가지 이상의 목표 추구로부터 발생하며, 하나의 목표 성취는 다른 하나의 목표희생을 전제
민진(2009)	행동주체 사이에 일어나는 현상으로, 대립적 내지 적대적인 교호 작용

자료: 정효현(2001: 10), 정세중(2005: 12)에서 재인용 및 수정.

변상우(2006: 209)는 조직 내에서 구성원 간 혹은 집단 간에 발생하는 갈등에는 다음과 같은 특징이 있다고 하였다.

첫째, 갈등은 지각되어야 한다. 즉, 당사자들의 생각, 신념, 행동 등이 서로 양립할 수 없다는 지각이나 느낌이 없다면 갈등은 없다는 것이다. 따라서 갈등은 느껴지거나 지각된 만큼 존재한다는 것이다. 둘째, 갈등은 안정적이거나 정태적이기보다는 상호작용적이며 동태적인 과정이다. 셋째,

갈등은 공공연하게 나타날 수도 있고, 잠재해 있을 수도 있고, 합리적이거나 논리적일 수도 있고, 비합리적이거나 감정적일 수도 있다. 넷째, 갈등은 실제 또는 감정의 문제에 대한 구성원간의 불일치 상태이다. 즉, 갈등은 실제적인 것(목표, 자원배분, 보상배분, 방침과 절차, 직무배분 등)과 감정적인 것(분노, 불신, 증오, 공포 등)의 두 가지로 구분할 수 있다.

본 연구는 육군 조직 내의 초급간부 및 병사의 개인 간 갈등유형과 직속상사의 갈등관리방식에 초점이 있기 때문에, 앞에서 살펴본 다양한 갈등의 정의와 특징을 고려하여 갈등이란 ‘군 조직 내에서 어떤 과업에 개입된 개인들 간의 관점의 차이와 개인들 간의 충돌로 인한 인간관계상의 긴장이 존재하고 있다는 인식’이라고 정의하고자 한다.

2.1.1.2 갈등관의 변천

Robbins & Judge(2009: 447-448)는 갈등에 대해 바라보는 시각이 시대적으로 변화해 왔는데, 이러한 갈등에 대한 관점의 변천은 다음과 같다고 하였다.

첫째, 전통적인 견해(traditional view)로서 사람들은 갈등에 대해 부정적으로 보았고, 나쁜 것을 강조하기 위해 폭력, 파괴, 비합리성 등과 비슷한 말로 정의했다는 것이다. 이러한 관점은 1930년대와 1940년대에 집단 행동에 대해 만연했던 시각과 일치한다. 갈등은 원만하지 못한 의사소통, 구성원 간의 개방성과 신뢰의 부족, 경영자가 종업원의 요구와 열망에 부응하지 못하는 것 등에서 기인하는 역기능적인 결과물로 간주되었다. 따라서 모든 갈등은 피해야 하기 때문에 갈등의 원인에 초점을 두고 집단의 성과를 향상시키기 위해서는 이러한 역기능을 바로잡아야 한다고 했다.

둘째, 행태적 견해(behavioral view)로서 갈등은 모든 집단에서 자연적으로 발생하고, 피할 수 없기에 갈등은 받아들여야 한다고 하면서 갈등의 존재를 정당화 했다. 이 행태적 견해는 1940년대 후반부터 1970년대 중반까지 연구되었던 지배적인 관점이었다. 그러나 이 견해는 능동적으로 갈등을 추구하거나 갈등을 낳게 할 상황적 요인을 만들어 낼 수 있는 아이디어를 제시하지 않고 있다. 즉, 갈등을 불가피한 것으로 받아들이긴 하지만

갈등의 관리문제를 언급할 때 그들이 의미하는 것은 모두 갈등의 해소만을 말하고 있다.

셋째, 상호작용적 견해(interactionist view)이다. 앞에서 언급한 행태적 견해는 갈등을 받아들이는 데 그쳤지만, 상호작용적 견해는 조화롭고 평화스러우며, 평온하고 협동적인 집단은 정적이고 냉담하여 변화와 혁신의 필요성에 대해 무감각해지기 쉽다는 전제하에 갈등을 장려하기도 한다. 상호작용적 견해는 모든 갈등이 좋은 것이라고 하지는 않는다. 기능적(functional)이고 건설적인 형태의 갈등은 집단의 목표를 지원하며 성과를 향상시키나, 역기능적(dysfunctional)이고 파괴적 형태의 갈등은 집단의 성과에 방해가 된다고 한다. 조직구성원들 사이의 상호작용을 강조하는 학자들은 구성원들이 조직 안에서 상호작용하는 과정에서 경쟁도 하고 신뢰도 주고받으면서 갈등의 순기능과 역기능을 맞볼 수 있다고 하였다. 임창희(2013)는 집단 내 갈등의 순기능과 역기능을 아래 <표 2>와 같이 제시하고 있다.

<표 2> 집단 내 갈등의 순기능과 역기능

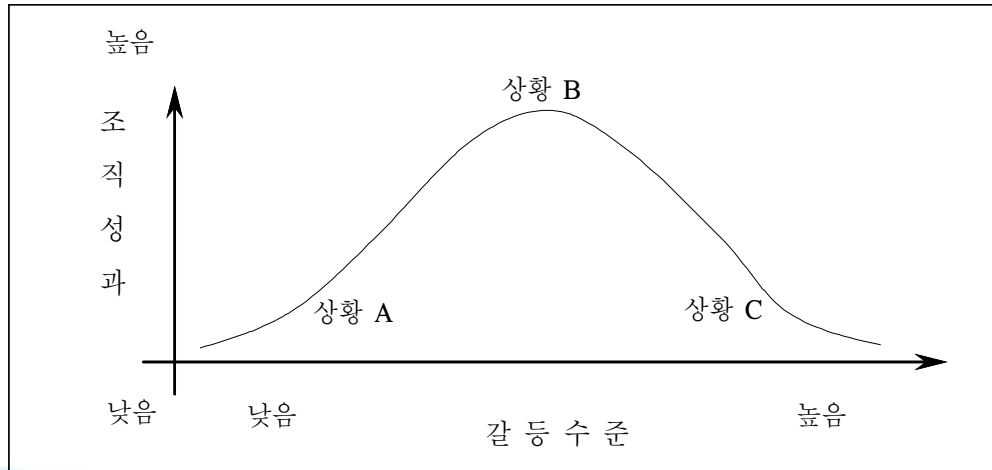
순 기 능	역 기 능
• 문제의 발견 • 활동력 증가 • 충성심 증가 • 혁신풍토 조성 • 도전적 분위기 상승 • 다양성과 창조성 증대	• 커뮤니케이션 감소 • 독재자 출현 • 편견의 증가 • 파벌의식 고조 • 상호 경계의식 증가 • 융통성 없는 공식화

자료: 임창희(2013: 482).

따라서 상호작용적 견해론 자는 모든 조직에는 갈등의 최적 수준(optimal level of conflict)이 존재한다고 강조한다. Gibson 등(1988)은 갈등수준과 조직성과와의 관계를 <그림 1>과 같이 나타내고 있다. 조직 내의 갈등이 최적수준에 도달했을 때 조직의 성과는 최대가 되나, 갈등수준이 너무 낮거나 적절한 갈등수준을 넘어서면 조직의 성과는 점점 떨어지며, 극단적 갈등수준에 이르면 조직의 성과는 거의 또는 전혀 기대할 수

없게 된다. 따라서 조직관리자는 자신의 조직에 적절한 갈등의 수준을 파악하여 알맞은 수준을 유지하도록 관리해야 한다는 것이다.

〈그림 1〉 갈등수준과 조직성과와의 관계



구 분	갈등 수준	영 향	특 징	조직성과
상황 A	낮음	역기능적	환경변화에 적응력 둔화, 무사안일적, 침체적, 의욕상실	낮음
상황 B	이상적 (최적)	순기능적	환경변화에 적극적 대응, 창조적·변화 지향적 문제해결, 적극적 목표달성 행위	높음
상황 C	높음	역기능적	혼란, 분열, 상호조정 결여, 목적의식 결여	낮음

자료: Gibson, Ivancevich, & Donnelly(1988: 308), 김종서(2014: 32) 재인용.

2.1.2 갈등유형과 원인, 전개과정

2.1.2.1 갈등의 유형

조직 내에서 발생하는 갈등은 여러 유형이 있다. 즉, 거시적 수준에서부터 미시적 수준에 이르기까지 다양하다. 가장 거시적인 갈등은 조직간 갈등이고 가장 미시적 수준의 갈등은 개인내의 갈등이다. 그리고 이 사이에 집단적 갈등과 대인적 갈등이 상호작용하는 다른 사람들 사이에서 일어나는 것이다(박경록 등, 2013: 250).

갈등에 관한 유형론은 다양하지만 그 가운데서 행동주체에 의한 분류, 기능에 의한 분류, 진행단계에 의한 분류, 갈등의 원인에 의한 분류로 구분하는 것이 대표적이다.

첫째, 행동주체를 기준으로 한 유형론이다. 이것은 갈등을 일으키는 주체가 누구인가에 따라 학자별로 갈등을 개인 간의 갈등, 개인과 집단 간의 갈등, 집단 간의 갈등, 개인과 조직 간의 갈등, 조직과 집단 간의 갈등 등으로 분류한다. March & Simon(1958)은 의사결정모형의 한 측면에서 갈등을 개인갈등(individual conflict), 조직상의 갈등(organizational conflict), 조직 간의 갈등(inter-organizational conflict)으로 분류하고 있다. 개인 갈등은 개인적인 의사결정상의 갈등이며, 조직상의 갈등은 조직 내의 개인 혹은 집단사이에 존재하는 갈등을, 조직 간의 갈등은 여러 조직 또는 집단 상호간의 갈등을 의미한다. Robbins(1983)는 갈등유형을 개인 간의 갈등(interpersonal conflict), 집단 간의 갈등(intergroup conflict), 집단 내 갈등(intragroup conflict)으로 분류한다. 여기서 개인 간의 갈등은 개인과 개인 사이에서 느끼게 되는 갈등을 말하며, 집단 간의 갈등은 2개 이상의 집단사이에 야기되는 갈등을, 또한 집단 내의 갈등은 집단 내의 부서 간 또는 집단과 개인 사이에서 일어나는 갈등을 말한다.

둘째, 기능을 기준으로 한 분류이다. Thomas(1976)는 역기능적 갈등과 순기능적 갈등으로 분류하는데 역기능적 갈등은 조직에 해로운 파괴적 갈등을 말하며, 순기능적 갈등은 조직을 위해 건설적인 갈등으로서 조직의 생존과 성공에 필요한 쇄신적 변동을 야기하는 원동력이 된다고 한다. 그는 갈등은 개혁의 탐색을 유도할 뿐만 아니라, 개혁의 수용을 용이하게 하며, 조직구성원들로 하여금 정체된 사고방식에서 벗어나 능동적인 행동을 하게하는 활력소가 될 수 있다고 하면서, 갈등은 유기체에 필요한 적절한 수준의 자극을 제공하는 범위 내에서 조직의 자율 조정적 장치에 불가결한 요소라고 강조한다. 따라서 조직에 순기능적 갈등이 없다는 것은 정체된 사고방식, 부적절한 의사결정, 독재와 획일주의, 조직의 침체 등을 반영하는 것이며, 순기능적 갈등이 있다는 것은 창조와 성장, 민주주의, 다양성, 그리고 자기실현을 반영하는 것이라고 한다.

셋째, 진행단계를 기준으로 한 유형론이다. Pondy(1967)는 갈등단계의 진행과정에 착안하여 잠재적 갈등(갈등상황), 지각되는 갈등, 감정적으로 느끼는 갈등(태도 형성 단계의 갈등), 표면화된 갈등(행동화 단계의 갈등) 및 결과적 갈등 또는 사후적 갈등으로 구분한다. 잠재적 갈등이란 갈등이 야기될 수 있는 상황 또는 조건이며, 지각되는 갈등은 갈등상황을 지각하는 단계로서 아직 갈등을 심각하게 느끼고 있지 않은 단계이다. 느끼는 갈등은 지각된 다음의 단계로서 갈등상황에서 적개심이나 분노 등의 감정을 지니게 되며, 표면화된 갈등이란 갈등의 감정이 표면화되어 행동으로 나타난 단계이다. 마지막으로 결과적 갈등은 갈등관리의 결과 잠재적 갈등이 더욱 심각해진 상황 또는 조건을 말한다.

넷째, 갈등의 원인을 기준으로 하여 갈등의 유형을 분류하기도 하는데, Kahn(1964)은 기능적 갈등(functional conflict), 계층적 갈등(hierarchical conflict), 경쟁적 갈등(competitive conflict)으로 분류한다. 기능적 갈등은 각기 기능이 다른 집단 간에 발생하는 갈등으로서 한 조직 내에서 다른 기능을 하는 집단이 동일한 상황에서 동일한 결과를 성취하는데 서로 다른 집단의 간섭·방해를 받을 때 발생한다. 계층적 갈등은 조직 내 각 계층 간에서 상사와 부하 간에 발생하는 갈등이며, 경쟁적 갈등은 한 조직 내의 여러 집단이 유사한 기능을 가지고 성과에 대하여 경쟁함에 의해 발생하는 갈등이다.

이상 국내·외 제 학자들의 갈등유형을 종합하면 아래의 <표 3> 과 같다.

<표 3> 제 학자들의 갈등 분류기준 및 유형

분류기준	학 자	갈 등 유 형
갈등기능	Thomas(1976)	순기능 갈등, 역기능 갈등
행동주체	March & Simon(1958)	개인 갈등, 조직상 갈등, 조직 간 갈등
	Robbins(1983)	개인 간 갈등, 집단 간 갈등, 집단 내 갈등
진행단계	Pondy(1967)	잠재적 갈등, 지각된 갈등, 느껴진 갈등, 표면적 갈등, 결과적 갈등
갈등원인	Kahn(1964)	기능적 갈등, 계층적 갈등, 경쟁적 갈등
	윤대혁(2009), 임창희(2013)	직무갈등, 관계갈등, 과정갈등

자료: 정효현(2001: 15), 정세종(2005: 20)에서 재인용 및 수정.

지금까지 살펴본 국내·외 학자들의 갈등유형은 조직 전체적인 갈등의 구분이었다. 그러나 본 연구의 초점은 육군 조직 내 초급간부 및 병사들이 인식하는 개인 간 갈등유형이다. 따라서 개인 간 갈등유형에 대하여 좀 더 세부적으로 알아 볼 필요가 있으며, 최근 개인 간 갈등유형 연구에서 주요 의제가 되고 있는 과업갈등과 관계갈등으로 한정하여 살펴보려고 한다.

2.1.2.2 개인 간 갈등유형 : 과업갈등과 관계갈등

갈등연구에서 조직 내 개인 간 갈등의 유형은 통상 두 가지로 구분되어 왔다. 최초의 갈등구분은 1954년 Guetzkow & Gyr에 의해 이루어졌는데, 이들은 집단이 수행하는 과업의 본질(substance)에 기초한 “본질적 갈등”(substance conflict)과 집단 내 대인관계의 감정적 측면에 기초한 “정의적 갈등”(affective conflict)으로 구분했다(Jehn & Bendersky, 2003: 198). 그 후 여러 학자들에 의해 이와 유사한 방법으로 다양하게 구분되었다. 예컨대 “과업갈등”(task conflict)과 관계갈등(relationship conflict), “인지적 갈등”(cognitive conflict)과 “정의적 갈등”(affective conflict), “과업갈등”(task conflict)과 감정적 갈등(emotional conflict)으로 양분되고 있다(Jehn, 1997: 531; Rahim, 2002: 211). 이러한 두 가지 유형의 갈등에 대해 척도가 개발되고 척도를 이용하여 경험적 분석을 시도한 것은 비교적 최근의 일이다. 다시 말해 1990년대 중반 이후부터 과업갈등과 관계갈등을 측정하고 분석한 연구가 증가하였는데, 연구결과는 대체로 관계갈등은 집단의 효과성을 저해하지만 과업갈등은 어떤 환경에서는 집단의 효과성에 유의하다는 것이다(De Dreu & Weingart, 2003: 741-742)

본 연구에서는 갈등유형으로 가장 빈번하게 이용되고 있으며 리더십유형과도 일맥상통하는 “과업갈등”과 “관계갈등”의 구분방식을 채택하고자 한다. 여기서 과업갈등(task conflict)은 수행하는 직무의 내용과 관련하여 집단구성원들 간에 관점(viewpoints), 생각(ideas), 견해(opinions)등 사실에 대한 판단 및 이해의 차이가 존재할 때 발생하는 갈등이며, 관계갈등(relationship conflict)은 과업과는 상관없이 집단구성원들 간에 개인적 충돌로 인해 긴장, 노여움, 원한 등이 존재할 때 발생하는 갈등을 의미한다.

다(Jehn, 1995: 258). 과업갈등은 앞에서 예시한 인지적 갈등, 본질적 갈등 및 내용갈등(content conflict), 현실적 갈등(realistic conflict)과 유사한 의미이고, 관계갈등은 직무와 관계없는 종교, 정치, 대인관계방식 등에 관한 개인적 선호나 가치관의 차이 및 성격의 차이로 인해 발생하는 것으로, 정의적 갈등이나 감정적 갈등과 같은 의미로 사용되고 있다(Jehn & Bendersky, 2003: 200).

〈표 4〉 과업갈등과 관계갈등에 대한 정의

구분	학 자	내 용
과업 갈등	Priem, R.L., & Price, K. H.(1991)	업무와 관련된 것에서 구성원들 간 불일치
	Jehn, K. A. (1995)	수행되고 있는 과업 내용에서의 팀원 간 불일치(관점, 생각, 의견 차이)
	Janssen, O., Van de Vliert, E., & Veenstra, C. (1999)	업무를 완수하도록 하는 것에서의 불일치
	Simons, T. & Peterson, R. (2000)	관점, 생각, 의견의 차이를 포함하며, 결정내용에 대한 팀원들 간 불일치의 지각
	Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001)	집단과업과 관련된 관점과 의견에서의 지각된 차이
관계 갈등	Priem, R. & Price, K. A.(1991)	업무와 직접적으로 관련되지 않은 상호관계에서의 불일치
	Jehn, K. A. (1995)	긴장, 원한, 불쾌감을 포함하는 팀원들 간 대인적 불일치
	Amason, A. C. & Sapienza, H. (1997)	개인적 차이에 의해 발생한 개인 지향적인 불일치
	Janssen, O., Van de Vliert, E., & Veenstra, C. (1999)	긴장, 원한, 불쾌감을 포함하는 개인화된 불일치와 같은 정체성에 관련된 이슈의 발생
	Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999)	팀원들이 화, 좌절, 다른 부정적 느낌에 의해 특징 지워지는 대인적 충돌을 갖는 상황

자료: 조수연(2007: 22)에서 재인용 및 수정.

과업갈등과 관계갈등은 개념상으로 명백히 구분될 수 있지만 현실에서는 양자 간에 강한 상관관계가 존재하는 것으로 나타난다. Simon & Peterson(2000: 103)은 과업갈등과 관계갈등의 관계를 실증적으로 분석한 11편의 연구들에서 나타난 두 유형의 갈등 간 상관관계수의 평균을 구해보니 .47로 비교적 높게 나왔으며, De Dreu & Weingart(2003: 743)도

실증분석을 통해 30편의 논문을 대상으로 상관계수의 평균을 구해보니 .54로 더 높게 나왔다. 과업갈등과 관계갈등이 이처럼 높은 상관관계를 갖는 이유는 첫째, 과업갈등을 통해 갈등의 상대방이 개인적 공격이라는 인식을 갖기 때문이며 둘째, 과업갈등의 이면에 상대방이 불순한 의도를 지녔다고 단정하기 때문이며 셋째, 자신의 견해가 반박을 당할 때 자존심이 상하고 불쾌감을 느끼기 때문이다(김호정, 2003: 101). 즉 과업갈등이 진전되면 조직원간에 함께 일하고자 하는 자발성이 감소하게 되고 긴장이나 적개심이 발생하여 관계갈등으로 발전하고 결국 조직의 효과성이 떨어지게 된다는 것이다.

또한, 관계갈등과 과업갈등이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 연구결과는 대체적으로 부정적으로 나타났다. 먼저, 관계갈등이 조직효과성에 미치는 영향을 연구한 결과를 보면, 조직효과성을 나타내는 어떠한 지표(예컨대 성과, 의사결정의 질과 수용, 잔류의사, 만족, 직무스트레스, 출근율 등)에도 관계갈등은 모두 바람직하지 않는 결과를 초래한다(Tidd et al., 2004: 365; Jehn, 1997: 532). 반면에 과업갈등은 조직효과성에 때로는 순기능을 또는 역기능의 영향을 미치는 것으로 나타난다. 순기능으로는 현안문제에 대하여 새로운 각도에서 관찰하여, 개인과 집단의 창의성을 향상시키거나(Jehn & Bendersky, 2003: 209), 건설적 비판으로 집단의사결정의 질을 높일 수 있다(Jehn, 1997: 532; Jehn & Bendersky, 2003: 208-209)는 것과, 반면 역기능으로는 과업갈등이 너무 높으면 논의가 문제의 핵심에서 벗어나 목표를 상실하거나(Simon & Peterson, 2000: 103), 관계갈등을 유발하여 조직효과성에 역효과를 가져다준다는 것이다(Tidd et al., 2004: 365). 1990년대 중반까지는 과업갈등이 조직효과성에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과들이 주목을 끌었으나, 2000년 이후의 발표에는 과업갈등의 부정적 효과가 보편적인 것으로 나타나고 있다(김호정, 2003: 104).

2.1.2.3 갈등의 원인

갈등의 유형도 기준에 따라 학자들 간에 매우 다양하게 분류되어 왔지

만, 그 원인에 대한 연구 역시 다양하다. 임창희(2013: 477~480)는 갈등의 원인을 다음과 같이 개인적 원인과 조직적 원인으로 나누고 있으며, 육군 조직 내에서 발생하는 갈등의 원인으로 판단되는 일반적인 내용을 요약하면 다음과 같다.

개인적인 원인으로는 첫째, 욕구좌절이다. 일반적으로 누군가가 욕구가 좌절되면 불만이 쌓여 공격적이 된다. 좌절은 동기부여가 된 욕구(motivated drive)가 목표에 도달하지 못하고 방해받게 될 때 나타나게 된다. 둘째, 성격·감정·가치관의 차이이다. 매우 권위적이고 독선적인 사람은 남들과 자주 싸우며, 온순한 사람도 성격이 맞지 않으면 상대를 멀리하게 된다. 성격요소 중 신경성이 예민하다든지 비협조적이거나 자기통제형의 사람들은 남과 더 자주 언쟁에 휘말리고 잦은 갈등상태를 빚는다. 셋째, 학습과 경험이 갈등의 원인이 된다. 아이가 자라면서 부모가 싸우는 것을 보고 배웠다든지 폭력비디오를 보면서 공격성을 습득하였다면 이것이 나중에 다른 사람과 쉽게 갈등행동을 만드는 원인이 될 수 있다.

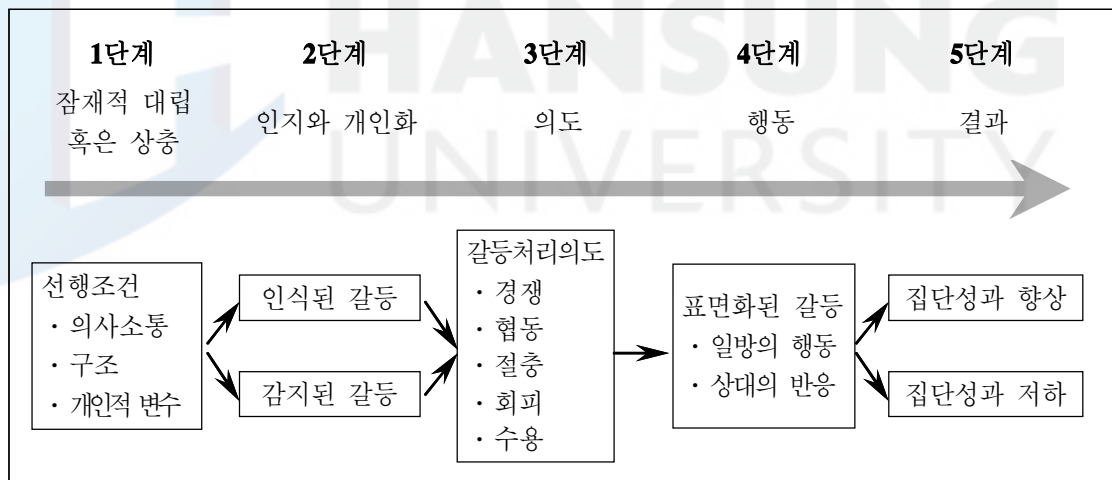
조직적 원인으로는 대표적인 것은 첫째, 역할과 신분의 차이이다. 여러 사람이 공동목표를 가지고 모인 것이 조직이라면, 각자 역할분담이 되어 있고 각 부서마다 하위목표가 달성되어야 공동목표를 달성할 수 있는데, 이들 역할이 서로 중첩되면 상호 충돌 가능성이 높아진다. 둘째, 목표의 차이이다. 조직은 여러 집단들로 이루어져 있고 각 집단이 맡은 역할과 기능이 다르기 때문에, 때로는 이들 목표 간에 충돌이 있을 수 있다. 셋째, 자원부족과 할당문제이다. 조직은 인적·물적·금전적 자원을 산하 집단에게 지원하여 목표를 달성하도록 하는데 각 집단은 이러한 자원을 더 차지해야 목표를 더 쉽게, 더 많이 달성할 수 있으므로 상호 경쟁적으로 자원을 할당받으려고 하는 과정에서 갈등이 발생한다. 넷째, 제도와 규정의 미성숙과 불확실성이다. 조직의 제도가 아직 체계화되어 있지 않거나 책임과 기능이 각 집단별로 구체화되어 있지 않다면, 마치 게임의 규칙이 없이 경기를 할 때처럼 서로 아전인수(我田引水)격으로 모든 것을 해석하여 갈등이 초래하게 된다. 다섯째, 계층과 직급의 차이이다. 어떤 일에 대하여 상급자는 자신의 경험을 토대로 지배적이 되려 하고 실무자는 실무자대로

현장을 잘 몰라서 그런다고 불평할 수 있는데, 이 역시 피하기 어려운 갈등원인이 된다. 여섯째, 보상제도이다. 잘한 사람에게 보상을 더 주는 능력급 혹은 성과급 제도 하에서는 서로가 잘 받으려고 경쟁한다. 그러나 이런 갈등은 건설적인 것이며 조직은 오히려 이런 갈등을 바라고 있다고도 할 수 있다. 보상(금전, 승진, 포상 등)은 원래 가장 민감한 사안이므로 어떤 보상 제도를 적용하는지에 따라 갈등의 양이 좌우되기도 한다.

2.1.2.4 갈등의 전개과정

Robbins(2005: 424-430)는 갈등의 전개과정(conflict process)을 잠재적 대립 혹은 상충, 인지와 개인화, 의도, 행동, 결과 등 다섯 가지 단계로 구분하여 아래의 <그림 2>와 같이 설명하고 있으며, 이러한 갈등과정은 육군 내의 초급간부 및 병사에게도 유사하게 적용된다고 하겠다.

<그림 2> 갈등의 전개과정



자료: Robbins(2005: 424).

첫째, 잠재적 대립 혹은 상충(potential opposition or incompatibility)단계이다. 이는 갈등이 생길 수 있는 기회를 제공하는 상황이 존재하는 것이다. 갈등의 원인이 되는 이러한 상황들 즉 선행조건은 의사소통, 구조, 개인적 변수로 집약된다. 의사소통으로 인한 갈등요인은 의미의 난해함, 오해, 의사소통 경로에 있는 소음(noise) 등이며, 구조에 의한 갈등요인에는

구성원과 목표의 적합성, 리더십 스타일, 보상체계, 집단 간 의존성 등이 개인적 변수에는 성격, 감정 그리고 가치 등이 포함된다.

둘째, 인지와 개인화(cognition and personalization)단계이다. 만약 1단계에서 언급된 조건들이 어느 한 당사자가 중요시하는 것에 부정적인 영향을 미치면, 잠재적인 대립이나 상충이 2단계에서 현실화된다. 사람들은 감지된 갈등(felt conflict) 수준에 이를 때 비로소 걱정, 긴장, 좌절, 적대감 등의 감정을 경험하게 된다. 이 단계에서 갈등에 대한 이슈가 정의되며, 감정이 지각을 형성하는데 주된 역할을 수행한다. 즉 부정적인 감정은 문제의 지나친 단순화, 신뢰의 감소, 상대방의 행동에 대한 부정적인 해석을 가져오며, 긍정적인 감정은 상황을 보다 넓은 시각으로 보게 하거나, 보다 혁신적인 해결책을 개발하려는 경향성을 증가시킨다.

셋째, 의도(intentions)단계이다. 의도는 사람들의 인식이나 감정과 외적으로 드러나는 행동 사이에서 작용하며, 어떤 방향으로 행동하고자 하는 의사결정이다. 갈등처리 의도는 협력성(한 당사자가 다른 쪽의 관심사를 만족시켜 주려는 정도)과 자기 주장성(한 당사자가 자신의 관심사를 만족시키려는 정도)을 이용해 다섯 가지 유형으로 나눌 수 있는데 경쟁(competing), 협동(collaborating), 회피(avoiding), 수용(accommodating), 타협(compromising)이 그것이다.

넷째, 행동(behavior)단계이다. 대부분의 사람은 갈등 상황을 생각할 때 4단계에 초점을 맞추는 경향이 있다. 행동단계는 갈등 당사자들의 선언, 실행, 반응을 포함하며, 각 당사자가 자신의 의도를 실행하기 위해 취하는 행동이다. 행동단계는 오해나 미숙한 실행으로 말미암아 겉으로 드러난 행동은 원래 의도와 다른 방향으로 가기도 하는데, 갈등 당사자 간 상호작용의 역동적인 과정이기 때문이다.

다섯째, 결과(outcomes)단계이다. 결국 당사자 간의 행동-반응의 상호작용은 집단의 성과를 향상시키는 순기능적인 결과가 될 수도 있고, 아니면 집단성과에 방해가 되는 역기능적인 결과가 될 수도 있다. 갈등이 순기능적인 결과는 의사결정의 질을 향상시키고, 창의력과 혁신을 자극하며, 집단 구성원으로 하여금 관심과 호기심을 유발시키고, 문제가 드러나고

긴장이 완화되는 수단을 제공하며, 자기평가와 변화의 환경을 조성하는 경우이다. 갈등의 역기능적 결과는 의사소통의 마비, 집단응집력의 약화, 구성원 간의 대립으로 인한 집단 목표의 상실 등이 있다. 최악의 경우에는 집단의 생존을 위협하고 기능을 중단시킬 수 있다.

본 연구의 주제 중의 하나는 육군 조직 내 초급간부 및 병사들이 인식하는 갈등유형에 대한 것이다. 지금까지 앞에서 살펴본 갈등유형 및 원인, 전개과정을 배경으로 국내의 선행연구를 살펴보고자 하며, 먼저 우리 군 조직의 특성을 알아보도록 하겠다.

2.1.3 군 조직의 특성과 갈등유형에 관한 선행연구

2.1.3.1 군 조직의 특성

군은 국가와 사회의 안전을 책임지는 특수한 목적을 수행하는 전투집단이며, 계급과 권위를 바탕으로 하는 위계적 전투 집단이다. 따라서 군에서는 조직의 구성원에 대해 일사불란한 지휘체계 하에 유사시 생명을 조국에 기꺼이 바칠 수 있는 희생정신, 명령에 대한 복종심, 생사고락을 같이하는 전우애와 단결심이 요구된다(김무영, 2011: 8). 군인복무규율 제4조(강령)에는 군기는 군대의 기율이며 생명으로서 군대는 항상 엄정한 군기를 세워야 하고, 군기를 세우는 으뜸은 법규와 명령에 대한 자발적인 준수와 복종이라고 규정하고 있다. 아울러 군인은 정성을 다하여 상관에게 복종하고 법규와 명령을 지키는 습성을 길러야 한다고 명시하고 있다.

군 사회학 분야의 권위자인 Etzioni(1961)는 군조직의 특성은 본질적인 면에서 규범적 승복에 의존하면서도 목표달성을 위한 조직의 운영과 통제는 강압적 조직의 성격을 갖는다고 하였으며, Janowitz(1964)는 이러한 특수성을 고려하여 ‘군 조직이란 계급과 직책 및 권위를 바탕으로 하는 위계적 전투집단’이라고 규정하고 있다. 여기서 위계적이란 개념은 절대적 권위 밑에 편성되어 있는 관료적 체제와 엄격한 규율 및 지휘체계를 의미하며, 전투집단이란 조직 구성원의 개인적 권리와 자유에 대하여 엄격히 규제할 수 있는 권한이 허용된 통제적 무장집단을 의미한다.

이러한 군 조직의 특성을 일반사회와 비교하여 제시하면 대체로 다음과 같다(박문상, 2013: 8). 첫째, 환경 및 구조적 특성이다. 군 조직은 사회 체계의 하위조직으로서 일반 사회조직보다는 환경과의 상호작용이 적지만 최근 사회의 발전이 급격하게 변화하면서 이에 대한 대응요구가 높아지고 있다. 구조적인 측면에서는 엄격한 계급과 직위 및 권한을 바탕으로 하는 위계적 집단으로서 지휘계통을 통한 상급자의 합리적인 명령에 절대 복종할 것을 요구하고 있다. 또한 의사소통도 리더와 구성원사이에 수직적인 관계 하에서 이루어지고 있으므로 리더에 대한 복종과 충성심이 특별히 강조되고 있다.

둘째, 이념 및 목표상의 특성이다. 모든 조직은 하나의 실체로서 추구하는 이념과 목표를 갖는다. 우리 국군의 이념은 ‘국군은 국민의 군대로서 국가를 방위하고 자유민주주의를 수호하며 조국의 통일에 이바지함을 그 이념으로 한다’로 명시되어 있다.⁴⁾ 이러한 국군의 이념을 바탕으로 군 조직의 모든 활동은 전투행위와 전투억제의 수단으로써 국토를 적으로부터 방위해야 한다는 확고부동한 목표에 집중되어 있다. 따라서 목표달성을 위해서는 상당한 강제력이 행사되고 또 그것을 당연하게 받아들이며, 가치·명예·규범의 중요성이 그 어느 조직보다 강조됨으로써 내부적으로 높은 결속력이 요구되고 있다.

셋째, 심리적·계층적 특성이다. 군 조직에서는 개인의 욕구보다 조직의 욕구가 우선시 되며, 명령과 통제가 사회보다 보편화 되어 있고 구성원의 특징도 다양하다. 군 조직에서는 그 구성원의 신분을 장교, 부사관, 병으로 뚜렷하게 구분하여 각기 신분과 계급에 따라 주어진 역할과 대우 그리고 권한과 책임에 있어 차이를 두고 있다. 장교와 부사관의 대부분은 전문 직업주의에 바탕을 둔 직업인으로 복무를 하고 있지만, 병의 경우는 징병제에 의하여 소집되어 단순히 의무복무로써 일정기간 복무하고 있다. 따라서 장교와 부사관, 병 사이에는 근무태도, 소속감, 기대가치 등 제반 측면에서 차이를 보이고 있다.

국방부 「부대관리훈령」(2014. 5. 1) 제22조의 신분별 책무를 보면, 장

4) 「군인복무규율」, 대통령령 제24077호, 2012. 8. 31.

교는 군대의 기간으로서 직무수행에 필요한 전문지식과 기술을 습득하고 부하로부터 존경과 신뢰를 받아 역경에 처하여서도 올바른 판단과 조치를 할 수 있는 통찰력과 권위를 갖추어야 하고, 부사관은 전투지휘자, 전투기술자, 기능분야 전문가, 부대전통계승자로서 군 전투력 발휘의 중추적 역할을 수행해야 하며, 병은 국민의 한 사람으로서 신성한 국방의 의무를 수행하고 있다는 긍지와 자부심을 가지고, 상관의 명령에 복종하며, 직무를 수행함에 있어서 어떠한 위험이나 어려움에 부딪히더라도 맡은 바 임무를 완수해야 한다고 명시되어 있다.

그러므로 군 조직의 권위주의적이고 집단주의적이며, 통제된 생활과 명령에 대한 절대 복종을 강요하는 군의 조직문화에서, 위와 같은 세대 특성과 문화를 공유하고 있는 초급간부 및 병사들은 어느 조직의 구성원보다도 많은 개인 간 갈등 및 스트레스를 받으면서 생활하고 있을 것으로 유추할 수 있다. 정교태(2012: 8)는 초급간부들 중 하사는 분대장, 중사는 행정관, 소위와 중위는 소대장 등의 직책을 수행하면서 비상근무체제로 인해 긴장된 임무를 장기간 수행하고, 병사들과 직접 접촉하면서 자신의 의도를 구현하고 있어 정신적·육체적으로 많은 갈등과 스트레스를 받고 있다고 진단하였으며, 김동수(2004: 39-40)는 군 조직 내에서 신분별 갈등 원인으로 초급간부들은 과도한 업무와 비협조, 서로 다른 부정확한 지시, 개인시간 미 보장, 책임의식 결여를, 병사들은 지나친 간부들의 권위의식, 과다한 업무지시, 의사소통 단절 등이 대표적인 원인이라고 제시하였다.

2.1.3.2 갈등유형에 관한 선행 연구

1) 일반조직에서의 연구

정세중(2005)은 경찰 조직의 갈등을 진단하고 어떠한 갈등관리방안이 경찰조직의 유효성을 제고할 수 있는가를 연구하였으며, 갈등유형을 기능적 갈등과 계층적 갈등으로 구분하였다. 연구결과 경찰조직내의 기능적 갈등과 계층적 갈등은 모두 조직유효성에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

전무경(2006)은 국내 10대 대기업의 종업원을 대상으로 조직 내 갈등이 조직구성원의 직무태도(직무만족과 이직의도)에 미치는 영향에 관해 연구하였으며, 갈등유형을 과업갈등과 관계갈등으로 구분하였다. 연구결과 조직의 구성원들이 과업갈등과 관계갈등을 높게 지각할수록 직무만족의 수준은 낮아지고 이직 의도는 높아지는 것으로 나타났다.

김호정(2011)은 학교조직내의 행정직원을 대상으로 갈등유형과 갈등관리방식의 관계에 관하여 연구하였으며, 갈등유형을 과업갈등과 관계갈등으로 구분하였다. 연구결과 전반적으로 조직 내 갈등수준이 약한 경우 통합, 순응방식의 갈등관리를 선호하고, 갈등이 심할 경우 지배, 회피방식의 갈등관리를 선호하는 것으로 나타났다.

이병주(2013)는 간호사-의사간의 갈등유형을 과업갈등과 관계갈등으로 구분하여 연구하였다. 연구결과 간호사가 의사소통의 질과 의사의 전문성을 높게 지각할수록 과업갈등과 관계갈등은 감소하였으며, 과업갈등과 관계갈등은 간호사의 직무만족에 부(-)의 영향을 미쳤으나 그다지 강도는 크지 않은 것으로 나타났다.

2) 군 조직에서의 연구

강명근(1998)은 군 조직 내에 있어서 신세대 병사들에게 갈등이 미치는 영향과 해소방안에 중점을 두고 연구를 하였으며, 갈등의 유형을 역할갈등, 관계갈등, 문화갈등으로 분류하였다. 역할갈등은 일상적으로 수행하고 있는 직무와 관련된 것이며, 관계갈등은 구성원 상호간의 의사소통을 매개로 한 인간관계를 중심으로 한 갈등이고, 문화갈등은 사회조직과 상이하게 느끼는 군대조직의 특수성이 고려된 갈등이다. 연구결과 신세대 병사들은 문화갈등(뒤떨어진 병영수준 등)이 가장 높았으며, 상급자와의 의사소통의 어려움, 초급지휘자들의 지휘통솔 기법의 미흡 등이 도출되었다.

정효현(2002)은 육군 조직 내에서의 갈등관리전략과 갈등유형, 그리고 조직유효성의 관계를 고찰하였으며, 갈등의 유형을 개인갈등, 대인갈등, 대조직 갈등으로 분류하였다. 개인갈등은 병사 본인의 성격, 건강상태, 이성관계와 같은 극히 개인의 특성과 관련된 갈등이며, 대인갈등은 병사 개

인을 중심으로 한 복합적인 인간관계로부터 야기되는 갈등을 말한다. 대조직 갈등은 군 조직의 특성으로 겪게 되는 개인의 좌절감 등 주로 조직과 관련하여 발생하는 갈등으로 정의하였다. 연구결과 육군 조직 내 병사들의 갈등유형인 개인갈등, 대인갈등, 대조직갈등 모두 조직유효성과 부(-)의 상관을 갖는 것으로 나타났다.

최성규(2012)는 공군조직 내에서 갈등유형을 체계화하고 갈등유형과 조직성과와의 관계를 고찰하였다. 이를 위해 행위주체 및 갈등 발생요인을 기준으로 하여 갈등유형을 분류하였으며, 행위주체를 기준으로 한 갈등유형은 개인적 갈등, 개인 간 갈등, 개인-부서간 갈등, 개인-조직간 갈등으로 갈등 발생요인으로서는 과업갈등, 기능갈등, 의사소통 갈등으로 세분화하여 실증적 연구를 하였다. 연구결과 주체별 갈등유형 중 조직성과에 유의미한 영향을 미치는 것은 개인-부서 간 갈등, 개인적 갈등, 개인 간 갈등 순이었고, 원인별 갈등유형은 의사소통 갈등, 과업갈등, 기능적 갈등 순이었다.

3) 갈등유형에 관한 선행연구의 시사점

복잡한 현대조직에는 수많은 형태의 갈등이 존재한다. 개인의 내부에서 느끼는 심리적 갈등, 기업이나 공공조직에서 상사와 부하간의 갈등, 자원 확보를 위한 경쟁에서 야기되는 집단 간의 갈등 등 여러 가지 유형의 갈등이 발생하고 있다. 앞서서도 언급하였지만 행동주체를 기준으로 Robbins(1983)는 개인 간의 갈등(interpersonal conflict), 집단 간의 갈등(intergroup conflict), 집단 내 갈등(intragroup conflict)으로 갈등유형을 분류하고 있다.

그러나 우리나라에서 수행된 공공조직과 관련된 갈등현상에 대한 연구들은 주로 행정부처간 갈등, 중앙과 지방정부간 갈등, 지방정부간 갈등, 정부와 주민 간 갈등, 부처 내 하위 부서 간 갈등 등 집단 간 또는 집단 내 갈등에 집중되고 있으며, 조직구성원들의 개인 간 갈등에 관한 연구는 거의 수행되지 않고 있다(이창원·전주상, 2003: 2).

그러나 최근 일반조직에서는 개인 간 갈등에 관하여 비교적 활발한 연

구를 진행하여 왔다. 정세종(2005)은 경찰조직의 갈등유형을 기능적 갈등과 계층적 갈등으로 구분하여 연구하였고, 전무경(2006), 김호정(2011), 이병주(2013) 등은 기업과 학교조직 그리고 병원 등에서 구성원들의 개인 간 갈등을 과업갈등과 관계갈등으로 구분하여 심도 있게 연구를 진행하고 있다.

이에 비해 군 조직에서의 구성원 개인 간 갈등에 관한 연구는 특히 제한적임을 알 수 있다. 강명근(1998)은 신세대 병사를 대상으로 갈등의 유형을 역할갈등, 관계갈등, 문화갈등으로 구분하였으며, 정효현(2002)은 동일 인원을 대상으로 개인갈등, 대인갈등, 대조직 갈등으로 구분하여 연구하였다. 최성규(2012)는 공군 장교 및 부사관, 군무원을 대상으로 갈등유형을 개인적 갈등, 개인 간 갈등, 개인-부서 간 갈등, 개인-조직간 갈등으로 분류하고 갈등의 발생요인으로 과업갈등, 기능갈등, 의사소통 갈등으로 세분화하여 연구하였다.

이와 같이 군 조직에서의 갈등에 관한 연구는 대부분 행위주체를 기준으로 한 개인적 갈등, 개인 간 갈등, 개인과 조직 갈등 등 포괄적 개념으로 접근하였으며, 구성원 개인 간 갈등에 관한 세부적인 연구는 미흡하였다. 특히, 개인 간 갈등유형의 하위 구성요소인 과업갈등과 관계갈등의 측면에서 접근한 연구는 아직까지 시도가 없었음을 알 수 있다.

2.2 갈등관리방식

2.2.1 갈등관리의 개념

갈등의 개념과 원인에 대해서 고찰하였다면, 이에 따른 갈등관리에 대한 개념고찰도 필요하다. 갈등이 관리되어질 수 있다는 것은 갈등이 초기의 잠재적 단계에서 현실화 되면서 변화되는 동태적인 과정(dynamic process)이라는 의미를 함축하고 있다. Pondy(1967)는 갈등이 잠재적(latency) 갈등, 느끼는(feeling) 갈등, 인지된(perception) 갈등, 현시된(manifestation) 갈등, 결과(aftermath) 갈등의 5단계의 과정을 거친다고

주장하였다. 이러한 과정속의 갈등은 관련 당사자에게는 물론이고 주위 환경에 대해서 어떠한 영향력을 미칠 수 있다는 것을 의미한다. 결국, 갈등관리의 목적은 갈등의 제거, 방지, 통제에 있다기보다는 오히려 갈등으로부터 나타나는 가치와 이득을 증대시키고 비용과 불만족을 감소시키는 데 있다고 할 수 있다(이창원·전주상, 2003: 3).

Bercovitch(1984)는 갈등관리란 '갈등이 확대되고 악화되는 것을 막고, 또한 갈등이 유리한 결과를 실현하는데 도움을 주는 구조나 조건을 마련하는 것'이라 하였으며, Krauss(1984: 285)는 갈등관리란 '단지 합의되지 않고 있는 갈등이슈가 합의된 절차에 의해 다루어져서 갈등이 수용한계를 벗어날 정도로 악화 내지는 고조되지 않도록 방지하는 것'을 의미한다고 하였다.

이상의 논의로부터 본 연구에서의 갈등관리란 '육군 조직 내에서 갈등이 너무 높거나 낮거나 하여 갈등의 역기능이 초래되는 것을 막고, 최적의 갈등수준에 도달하도록 도움을 주는 구조나 조건을 마련함으로써 갈등의 순기능을 증대시켜 나가는 과정'으로 정의하고자 한다.

2.2.2 갈등관리방식

미국경영자협회가 실시한 최고관리자 및 중간관리자들에 관한 한 연구에 의하면, 평균적으로 관리자들은 약 20%의 시간을 갈등을 처리하면서 보낸다고 한다(Thomas & Schmidt, 1976). 갈등을 어떻게 관리할 것인가는 우선 갈등현상을 어떻게 이해해야 할 것인가 하는 관점을 정립하는 데서 출발해야 할 것이다.

학자들마다 갈등의 개념이 상이하듯이 개인 간 갈등을 관리하는 방식에서도 다양하게 나타나고 있다. March & Simon(1958: 129-130)은 갈등에 대처하는 과정을 문제해결(problem solving), 설득(persuasion), 협상(bargaining) 및 정략(politics)등의 네 가지를 제시하고 있으며, Robbins & Judge(2011: 526)는 갈등을 조직효과성 향상을 위한 수단으로 활용하고 갈등의 수준을 조절하는데 도움을 주는 갈등관리방식으로서 갈등해소

기법과 갈등자극기법을 보여준다. 갈등해소기법에는 <표 5> 와 같이 문제 해결(problem solving), 상위목표의 설정(superordinate goals), 자원의 확충(expansion of resources) 등 아홉 가지 유형을 제시하고 있으며 갈등 자극기법에는 커뮤니케이션, 외부인의 투입 등 네 가지 유형을 보여준다.

<표 5> Robbins & Judge의 갈등관리방식

구 분		내 용
갈등 해소 기법	문제해결	문제점을 발견하고 그것을 해결하기 위해 솔직한 토론을 통해 직접 대면하여 토론을 함.
	상위목표의 설정	갈등이 상대방 도움 없이는 달성할 수 없는 같은 목표 설정
	자원의 확충	돈, 승진, 기회, 사무실 공간 등 자원의 부족에 의해 갈등이 생길 때, 자원의 증대는 win-win 해결책 제공
	회 피	단기적으로 갈등을 회피하여 갈등 해소
	완 화	공동의 관심사를 강조하여 갈등을 억누르는 것
	절 충	갈등의 각 당사자가 뭔가 가치가 있는 것을 포기하는 것
	권위적 명령	공식적인 권위를 사용하여 갈등을 해결하고 상대방에게 알림
	인적변수의 변화	갈등의 원인이 되는 태도와 행동을 바꾸기 위해 대인관계 훈련과 같은 행동 변화 기법 사용
	구조변수의 변화	공식적 조직구조와 갈등 당사자의 상호작용 형태를 재설계, 이동, 조정 등
갈등 자극 기법	커뮤니케이션	갈등단계를 높이기 위해 위협적인 메시지를 사용함
	외부인의 투입	배경, 가치관, 태도 또는 관리하는 스타일이 기존의 멤버들과 다른 직원을 집단에 투입함
	조직의 재구조화	현상에 혼란을 주기 위해 작업집단의 규칙과 규정의 변경, 상호 의존의 증가 등 구조적 변화를 주는 것
	의도적 반대자 지정	집단에 의해 만들어진 대다수의 입장에 고의적으로 반대하는 비평가를 지정함

자료: Robbins & Judge(2011: 526), 이창원 외(2012: 283) 재수정.

본 연구는 육군 조직 내에서 발생하는 개인 간 갈등에 관한 갈등관리방식이 갈등유형 및 조직효과성에 미치는 영향을 탐구하는 것이기 때문에 이하에서는 개인 간 갈등상황에서 빈번하게 등장하는 대표적인 학자들의 갈등관리방식들을 중심으로 고찰하고자 한다.

2.2.2.1 Blake와 Mouton의 갈등관리방식

Follett(1940)에 의하면 조직 내에서 갈등을 관리하는 3가지 방식이 있는데 지배(domination), 타협(compromise), 통합(integration)이 그것이며 통합은 통상 대면회합(confrontation), 협동(integration), 통합적인 문제해결(integrative problem solving)로 불려지고 있다고 주장했다. 이후에 Blake & Mouton(1964)은 Follett의 3가지 갈등관리방법에 회피(avoidance)와 완화(smoothing)를 추가하여 5가지 갈등관리방식을 제시하면서 그들의 관리격자(managerial grid)이론을 갈등격자에 적용시켰다.

〈그림 3〉 Blake & Mouton의 갈등격자

고 사 람 에 대 한 관 심	9	완화 (1,9)							대면회합 (9,9)		
	8										
	7										
	6										
	5					타협 (5,5)					
	4										
	3										
	2										
	1	회피 (1,1)							강제 (9,1)		
저		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		저 결과의 생산에 대한 관심									고

자료: Blake and Mouton(1970: 418), 정세종(2005: 23)에서 재인용.

〈그림 3〉의 갈등격자는 갈등이 발생된 상황에서 사람들이 행동할 때 기본적인 가정을 인식하는 방법이다. 어떤 사람이 갈등상황에 처했을 때는 적어도 마음속으로 2가지 기본적인 고려를 할 것이다. 이들 중 하나는 그와 불일치하는 사람이고, 다른 하나는 결과의 생산에 대한 불일치를 해결하는 것이다. 갈등을 다루는 그의 생각을 결정하는 것은 이들 요소 각각에 대한 다양한 결합의 양과 종류에 달려 있다. 사람과 생산에 대한 기본적인 태도를 9점 척도 81개 격자 위에 표시하고 다섯 가지 기본적인 이론에 따라서 갈등관리방식을 설명했다.

Blake와 Mouton은 위 격자에서 (9,1)형을 강제(forcing), (1,9)형을 완화(smoothing), (1,1)형을 회피(avoidance), (9,9)형을 대면회합(confrontation), (5,5)형을 타협(compromise)이라고 불렀다.

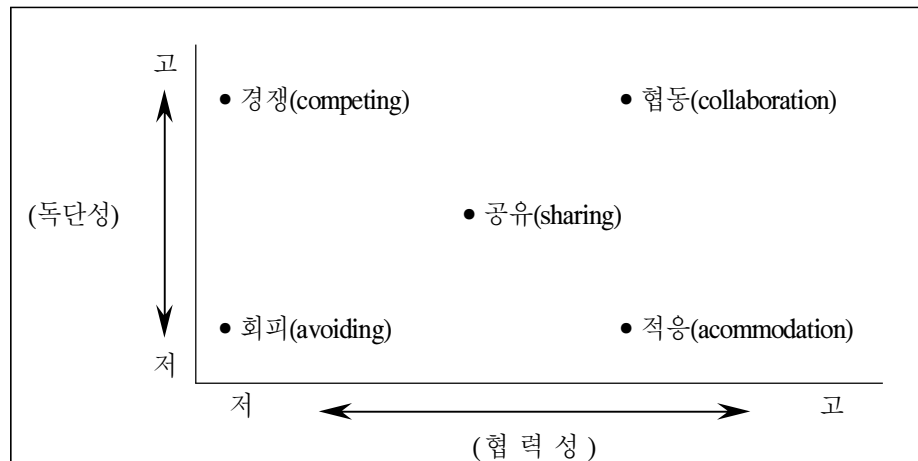
첫째, 강제(9,1)는 생산에 대한 높은 관심과 사람의 개인적인 욕구에 대한 낮은 관심을 강조하는 관리방식으로 갈등은 목표달성의 장애물로서 즉시 처리되어야 한다고 지각된다. 둘째, 완화(1,9)는 생산에 대한 관심을 희생하더라도 사람에게 대한 높은 관심을 강조하는 스타일로서 갈등은 조직의 조화에 대한 잠재적인 위협이기 때문에 회피되어야 한다는 것이다. 셋째, 회피(1,1)는 생산과 사람 모두에 낮은 관심을 가지는 관리방식으로 갈등자체를 무시하거나 잊어버림으로써 또는 논쟁점에 대한 어떤 입장을 취하지 않음으로써 행해 질 수 있다(Davis & Holland, 1989). 넷째, 타협(5,5)은 생산과 사람 모두에 대해 보통 정도의 관심을 가지는 관리방식으로, 감정과 태도가 생산목표를 방해해서도 안 되지만, 감정과 태도가 무시되어서도 안 된다는 입장이다. 다섯째, 대면회합(9,9)은 생산과 사람 모두에 대해 높은 관심을 가지는 갈등관리방식으로 갈등을 공개적으로 논의하여 타당한 해결방안을 찾도록 노력하는 것이라고 할 수 있다.

Blake와 Mouton의 연구결과에 의하면, 갈등을 실제로 다루는 방법에서는 상당한 차이가 있으나, 가장 건전한 방법은 개방적인 대면회합(confrontation)으로 나타났다(장동운, 1986: 140, 김일현, 1996: 11).

2.2.2.2 Thomas의 갈등관리방식

Thomas(1976)는 갈등당사자들이 갈등을 다루는 2차원 모형(협력성과 독단성)을 제시하였다. 여기서 협력성(cooperativeness)이란 다른 갈등당사자를 만족시켜 주는 노력이라고 할 수 있고, 독단성(assertiveness)이란 자신의 관심사를 만족시키려는 시도라 할 수 있다. 이들은 갈등행동의 유형 중에서 아주 비협조적인 행동은 관련 집단의 독단성의 정도에 따라 회피 또는 경쟁에 이르게 되고, 협력적인 행동은 당사자들의 독단성의 정도에 따라 공유 또는 협동, 적응에 이르게 된다고 하여 <그림 4>와 같이 5가지의 갈등행동모형을 나타내고 있다.

〈그림 4〉 Thomas의 갈등관리방식



자료: Thomas(1976: 900), 정세종(2005: 26)에서 재인용.

이를 살펴보면 첫째, 경쟁(competing)으로서 한쪽 당사자가 논쟁, 권위, 위협 심지어 물리적 강제력을 통하여 타 당사자를 희생시킴으로써 자신의 목표를 달성하려는데 중점을 두는 방식이고, 둘째, 공유(sharing)은 상호 희생을 반영하여 양 당사자가 어느 정도의 양보를 할 뿐 아니라 어느 정도의 양보를 획득하는 독단성과 협력성의 긍정적인 형태이다. 셋째, 협동(collaboration)은 양측의 관심을 모두 만족시키는 가장 이상적인 방법이라고 할 수 있으며, 넷째, 회피(avoiding)는 양당사자들이 갈등문제를 다루지 않겠다는 전략으로서 의견이나 관심사를 무시하는 방법이고, 다섯째 적응(accommodating)은 상대방의 관심부분을 충족시켜 주기 위해 자신의 관심부분을 양보 또는 포기하는 것을 말한다.

Thomas의 연구결과에 의하면, 협동(collaboration)이 가장 지배적인 갈등관리스타일이며, 수많은 긍정적인 결과(성공적인 조직성과, 동료의 긍정적인 고려, 관리자와 구성원간의 의사결정의 생산성, 개인적인 자아실현 등)와 관련이 있다고 하였다. 그리고 이러한 결과는 사회적인 바람직함(social desirability)⁵⁾의 산물이라고 하였다(김일현, 1996: 14).

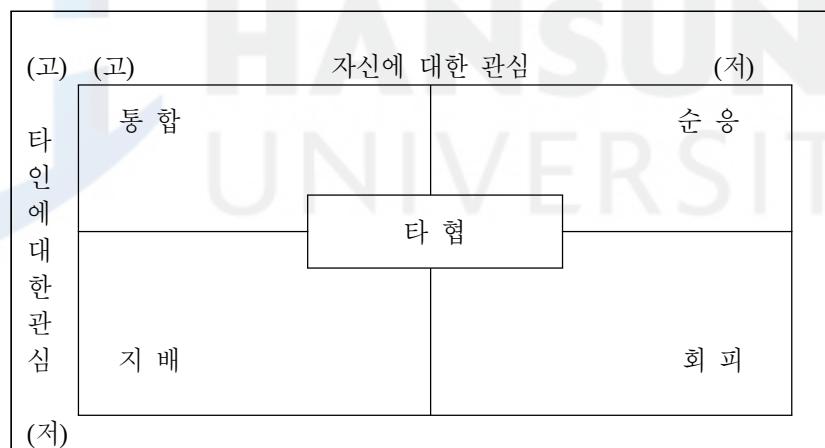
5) 사회적인 바람직함이란 자기보고식 심리검사나 설문에 응답할 때 사회적으로 바람직한 특성을 가지고 있는 것으로 자기묘사를 하는 응답자의 경향성을 말한다(출처: 교육평가용어사전, 2004).

2.2.2.3 Rahim의 갈등관리방식

Rahim(1983, 2001)은 사회적인 바람직함(social desirability)이 적고 신뢰도와 타당도가 높은 대인간의 갈등관리스타일의 측정도구를 개발하기 위하여, 갈등관리의 영역에서 행하여져 온 선행연구들을 통합하여 갈등관리방식을 제시했다.

Rahim의 갈등관리방식은 Thomas의 갈등관리모형을 재해석한 것으로 5가지 갈등관리유형에 대한 이름 변경뿐만 아니라 새로운 축으로 정의하였다. Rahim의 갈등관리방식은 Thomas의 모형과 비슷하게, 한 측면은 어떤 개인이 자신의 관심사를 만족시키려는 애쓰는 정도를 나타내며, 다른 측면은 어떤 개인이 다른 당사자의 갈등을 만족시키려고 애쓰는 정도를 나타낸다. 이들 두 가지 측면의 결합은 다음의 <그림 5>와 같이 5가지 갈등관리유형 즉, 통합, 순응, 타협, 지배, 회피로 나타난다.

<그림 5> Rahim의 대인 간 갈등관리방식



자료: Rahim(1983, 2001: 28).

첫째, 통합(integrating)은 자기 자신과 상대방에 대한 높은 관심을 나타낸다. 즉, 자신과 상대방의 이익 모두를 만족시키려는 대인적 갈등관리방식으로, 협력(collaborating) 또는 문제해결(problem solving)으로 표현되기도 한다. 둘째, 순응(obliging)은 자기 자신에 대해서는 낮은 관심을 보이고 상대방에 대해서는 높은 관심을 나타낸다. 즉, 자신의 이익은 희생하

면서 상대방의 이익을 만족시키려는 대인적 갈등관리 방식으로 적응(accommodating)으로 표현되기도 한다. 셋째, 지배(dominating)는 자기 자신에 대해서는 높은 관심을 그리고 상대방에 대해서는 낮은 관심을 나타낸다. 즉 상대방의 이익을 희생시키면서 자신의 이익을 추구하는 갈등관리 방식으로 경쟁(competing)으로 표현되기도 한다. 넷째, 회피(avoiding)는 자기 자신과 상대방에 대한 낮은 관심을 의미한다. 즉, 자신의 이익이나 상대방의 이익 모두에 무관심한 대인적 갈등관리방식이다. 마지막으로 타협(compromising)은 자신과 상대방에 대한 중간적인 관심을 의미한다. 즉, 자신과 상대방 이익의 중간 정도를 만족시키려는 대인적 갈등관리 방식이다(이창원·전주상, 2003: 4).

Rahim(2001: 80-84)은 대부분의 행동과학자들이 통합적인 갈등관리방식이 적절하다고 주장하지만, 5가지 갈등관리방식 각각은 상황에 따라 유용성이 다르다고 강조하였다. 예를 들어, 통합(integrating)은 문제가 복잡할 경우 대안 마련과 성공적인 집행을 위해 상이한 당사자들이 확보하고 있는 기술과 정보를 활용할 수 있다는 측면에서 유용하다. 그러나 과업이나 문제가 단순하거나 사소할 경우, 즉각적인 조치가 요구되는 경우, 상대방이 충분한 훈련과 경험을 가지고 있지 못한 경우, 또는 갈등 당사자들이 성과나 결과에 무관심한 경우에는 부적합하다. 순응(obliging)방식은 갈등의 일방 당사자가 약한 직위에 있는 상황에서 갈등 상황에 대처 하거나, 상대방과의 관계유지가 중요하다고 믿는 상황에서는 적합하다. 그러나 이 방식은 갈등의 일방 당사자가 그 상대방이 비윤리적이라고 믿는 상황이라면 적합하지 않다. 지배(dominating)방식은 문제가 일상적이거나 신속한 결정이 요구될 때 상급자가 사용할 수 있다. 이 방식은 또한 인기가 없는 일련의 조치를 집행하여야 할 때 적합하다. 상급자는 기술적 결정을 내릴 만한 전문성을 갖지 못한 하급자를 다룰 때 이러한 지배방식을 사용할 수 있다. 그러나 이 방식은 갈등의 양 당사자가 동등한 권력을 가지고 있는 경우, 부하들이 높은 수준의 능력을 가지고 있는 상황, 또는 갈등에 관련된 문제가 복잡한데 바람직한 의사결정을 할 수 있는 충분한 시간이 있는 경우에는 적합하지 않다. 회피(avoiding)방식은 문제가 사소하거나 상대방

에 대적함으로써 나타나는 역효과가 갈등해소의 이득보다 더 큰 경우에는 유용하다. 그러나 이 방식은 관련된 문제가 당사자에게 중요하거나, 갈등의 당사자들이 기다리기를 원하지 않을 때, 또는 신속한 조치가 요구되는 상황에서는 그 효과성이 떨어질 수 있다. 타협(compromise)방식은 갈등의 양 당사자가 동등한 권력을 가지고 있는데 협상에 있어서 교착상태에 빠진 경우나 갈등 당사자들의 목표가 상호배타적인 경우에 적합하다. 그러나 이 방식은 문제해결 접근방법이 요구되는 복잡한 문제를 다루는데 있어서는 적합하지 않고, 또한 중시하는 가치에 있어 갈등이 있는 경우에도 적합하지 않다(이창원·전주상, 2003: 14-15).

지금까지 살펴본 Blake & Mouton(1964)의 갈등관리방식과 Thomas(1976), Rahim(1983)의 갈등관리방식을 비교분석하면 <표 6> 와 같다.

<표 6> 대표적인 갈등관리방식의 비교 분석

구 분	Blake & Mouton (1964)	Thomas(1976)	Rahim(1983)
갈등관리 방식	대면회합(confrontation) 완화(smoothing) 타협(compromise) 강제(forcing) 회피(avoidance)	협동(collaborating) 적응(accommodating) 공유(sharing) 경쟁(competing) 회피(avoiding)	통합(integrating) 순응(obliging) 타협(compromising) 지배(dominating) 회피(avoiding)
이상적 유형	대면회합	협동	없음
조절요인	-	-	상황

자료: 김일현(1996: 63), 정세종(2005: 69)에서 재인용 및 수정.

갈등관리방식에 대한 이론을 종합적으로 살펴보면, 갈등관리방식은 모두 다섯 가지가 있으며, 용어는 비록 다르게 사용되고 있지만 행동지향성은 비슷하다. 본 연구에서는 사회적인 바람직함(social desirability)이 적고 타당도와 신뢰도가 높은 Rahim의 대인 간 갈등관리방식을 측정도구로 사용하였다. Thomas의 적응(accommodating)방식은 위계질서가 철저한 군 조직의 특성상 적용하기가 어렵다고 본 것도 하나의 이유이다.

2.2.3 초급 장병의 특성과 갈등관리에 대한 선행연구

2.2.3.1 초급 간부 및 병사의 특성

앞에서 언급했던 바와 같이 초급간부는 육군본부 초급간부 지도지침서(2009)에 명시된 임관 3년 이내의 중·소위, 임관 4년 이내의 중·하사를, 병사는 징병제에 의해 군에서 의무복무를 하는 사병을 지칭한다. 최근 군에서 복무하고 있는 초급간부 및 병사들의 특성을 살펴보기 위해서는 많은 선행연구가 이루어진 신세대 장병의 특성을 살펴보아야 할 것이다.

신세대(new generation)라는 용어는 1920년대 미국에서 시작되었다. 제 1차 세계대전에서 복귀한 젊은이들이 기성세대와는 다른 문화방식과 가치관을 가지고 있어, 기성세대의 눈에 특이하게 보여서 붙여진 이름으로 그 시대의 문화를 주도했던 세대이다. 현재 한국에서 신세대는 70년대 전후에 태어나 높은 소비성향과 자유분방한 가치관을 가지고 있는 X세대, 80년대에 태어나 전자 영상매체에 익숙한 N세대, 2002년 월드컵 개최 전·후의 젊은이들을 P세대라고 구분한다. 그들은 사회현장에 적극적으로 참여(participation), 열정(passion)과 잠재력(potential power)을 바탕으로 사회적 패러다임의 변화를 주도하는 세대이다. 최근에는 P세대에 이어 우리라는 개념보다는 나를 강조하는 특성을 지닌 Na세대라는 용어가 새롭게 등장하였다(최혜란, 2009: 22-23, 김무영, 2011: 8).

이러한 신세대는 어느 시대나 존재하여 왔으며 오늘날 특별히 신세대가 논의 되는 것은 이들의 의식이나 생활감각에서 현저한 차이점이 있기 때문이다. 신세대의 일반적인 특징을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 개인주의적이다. 경제적 풍요 속에 핵가족으로 자라왔기 때문에 자신만을 소중하게 여기며 자신이 하고 싶은 것을 우선시 한다. 둘째, 실리주의적이다. 명분보다 이해관계를 중시하고, 자기만족과 자기계발을 추구하며, 하고 싶은 것이 있으면 남의 눈치를 보지 않고 행동한다. 셋째, 감성주의적이다. 책을 읽거나 생각하는 시간보다 인터넷, VTR, 뮤직 비디오 등을 보는 시간이 더 많다. 익명성을 보장하는 웹페이지나 채팅에서 지나칠 정도로 자신들의 감정을 노출시킨다. 넷째, 쾌락주의적이다. 힘든 일을 배제하고 여가

를 더 많이 가지려 하며 인생을 즐기면서 살아가려고 한다. 다섯째, 탈권 위주의적이다. 일방적인 지시나 명령에 대한 무조건적 복종은 거부한다. 또한 새로운 소비문화를 즐기고 자신의 취향에 따라 정열적으로 사회봉사 활동에 참여하여 성숙한 사회로 만드는데 기여한다. 여섯째, 새로운 것을 추구한다. 관습이나 전통을 버리고 새로운 것을 좋아하며 끊임없이 새로운 것을 시도한다. 마지막으로 독립을 추구한다. 인터넷상에서 검색한 정보를 가지고 가족이나 타인들로부터 독립적으로 사고하고 행동하려 하며, 단체생활에 거부감을 가지고 타인의 통제나 간섭을 싫어한다(홍숙지·김광식: 4-6, 2013; 최혜란, 2009: 25-26, 김무영, 2011: 10-11).

초급간부 및 병사들의 입대 시 연령은 대개 19~25세로 사회에서 경험하지 못한 복종, 집단성, 동질성을 요구하는 군대문화를 접하면서 일종의 ‘문화충격’을 경험하게 된다. 이러한 군대문화에 개인의 행동, 사고방식, 심리상태 등 모든 것이 통제되면서 그 구성원들과 대립의 현상을 보여주기도 하는데 이것을 개인 간 갈등이라 할 수 있다. 홍숙지·김광식(2013: 6)은 군에 입대하는 장병들은 사회에서 민주주의, 양성 평등, 탈권위주의 등에 익숙해져 있다가 입대 후 기존에 지녀왔던 가치관, 행동양식 등을 벗어 던지는 재사회화를 진행하면서 남성다움, 복종, 강인함의 정신과 가치관을 내면화하게 되는데 이러한 과정에서 비공식적인 열차려, 구타, 언어폭력, 성추행 등이 진행되기도 하며, 이는 부대 부적응 및 자살 등의 심각한 결과로 이어질 수 있다고 하였다.

2.2.3.2 갈등관리방식에 관한 선행연구

1) 일반 조직에서의 연구

이창원·전주상(2003)은 우리나라 중앙부처 공무원들이 상급자, 동료, 하급자와의 관계에서 주로 사용하고 있는 갈등관리방식을 조사하였으며, Rahim(1983)의 다섯 가지 갈등관리방식(통합, 순응, 타협, 지배, 회피)을 측정도구로 사용하였다. 연구결과 우리나라 중앙부처 공무원들이 하급자와의 관계에 있어서는 지배방식, 동료와는 타협방식, 상급자와는 순응 및

회피방식을 빈번하게 사용하는 것으로 확인되었다.

정세중(2005)은 경찰조직 내에서 갈등관리방식이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구를 실시하였다. 그는 갈등관리방식에 대한 선행연구를 거쳐, Rahim(1979)의 다섯 가지 갈등관리방식(통합, 순응, 타협, 지배, 회피)을 측정도구로 사용하였다. 연구결과 경찰조직에서 사용되는 갈등관리방식은 지배 > 타협 > 순응 > 회피 > 통합 순으로 나타났다.

이준호(2005)는 우리나라에서 팀 제의 도입을 가장 먼저 서두른 서비스 기업들을 대상으로 팀 리더의 갈등관리측면에서 연구하였다. 팀 리더의 갈등관리방식을 협력적인 갈등관리, 경쟁적인 갈등관리, 회피적인 갈등관리 등 세 가지 유형으로 구분하여 갈등관리방식이 팀 구성원의 공정성지각을 매개하여 팀 몰입에 미치는 영향을 살펴보았다. 연구결과 회피적인 갈등관리는 팀 구성원의 공정성 지각과 팀 몰입에 부정적인 영향을 미치며, 협력적인 갈등관리가 팀 구성원의 공정성 지각에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김태훈 외(2008)는 우리나라 공업계 고등학교 교사의 갈등관리유형과 직무만족도를 조사하여 갈등관리유형에 따른 직무만족도 경향을 분석하였다. 그는 Ruble & Thomas(1976)의 경쟁형, 협력형, 타협형, 회피형, 순응형의 다섯 가지 갈등관리유형을 측정도구로 활용하였다. 연구결과 공업계 고등학교 교사의 갈등관리유형은 순응형과 회피형 등 비독단적인 갈등관리유형이 많으며, 특히 회피형의 갈등관리유형이 직무만족이 높다는 흥미로운 사실을 제시하고 있다.

은재호·장현주(2012)는 우리나라 공무원들이 주로 직면하는 조직 내 갈등상황에 대해 취하는 주요 갈등관리유형을 탐색하였으며, Thomas & Kilman(1975)의 다섯 가지 갈등관리유형(경쟁, 협력, 타협, 회피, 순응)을 측정도구로 활용하였다. 연구결과 협력형이 많은 서구와 달리 타협형과 순응형이 가장 많이 관찰되었다.

2) 군 조직에서의 연구

심덕규(1996)의 연구에서 신세대 병사의 갈등관리방안으로 제도적 개선

방안, 리더십 계발방안, 인간관계 개선방안 등 세 가지를 제시하였다. 제도적 개선방안은 긍정적 피드백의 유도과 원활한 의사소통 통로를 제도적으로 체계화하는 방안이며, 리더십의 계발방안에서는 지휘관의 슈퍼리더십의 발휘와 의식조화교육의 실시, 그리고 조직의 갈등에 대한 패러다임을 전환하는 것을 그 방안으로 제시하고 있다. 인간관계 개선방안은 조직내의 긍정적인 동기를 부여할 수 있는 분위기를 만들며, 나아가 지휘관과 병사들이 상호 신뢰할 수 있는 관계를 구축할 것을 제시하고 있다. 실증조사결과 신세대 병사들은 군생활의 가장 큰 갈등의 원인으로 인간관계의 문제를 들고 있으며, 이에 대한 해결책으로는 원활한 의사소통이 가장 중요하다고 제안하였다.

신봉기(2002)는 군 조직 내의 갈등관리전략과 조직유효성의 관계를 연구하였으며, 갈등관리전략을 예방전략, 해소전략, 자극전략 등 세 가지로 구분하였다. 예방전략에는 군 생활 목표설정, 의사소통 원활, 내무생활 안전, 군/간부 신뢰심 고양, 승패상황 회피, 고충상담소 운용 등을, 해소전략에는 상위목표 설정, 자기해소 노력, 당사자 간 해결 노력, 상관계입, 정책적 배려, 여가선용 등 각 6가지의 하위변수를 두었고, 자극전략에는 경쟁상황 조성 / 의사소통 조작, 불공정 처우, 경고, 의도적 평가, 책임부여, 사회복지시설 봉사명령, 인사조치, 벌칙부여 등 8가지를 구성하여 그 영향관계를 분석하였다. 연구결과 병사들의 조직유효성을 향상시킴에 있어서 가장 높은 상관성과 영향력을 가진 전략은 ‘해소전략’으로 나타났다. 갈등수준을 감소시키는 전략으로 ‘예방’전략에 비해 ‘해소’전략이 등장하는 것은, 해소전략이 관리자의 적극적인 행위를 요구하기 때문이라고 강조하였다.

서봉환(2012)는 지휘관의 갈등관리유형이 조직변화에 대한 구성원의 저항(감정적, 행동적, 인지적)에 따라 조직의 성과변수인 조직몰입과 혁신행동에 어떻게 영향을 미치는 가를 실증 분석하였다. 그는 갈등관리유형을 문제해결형, 양보회피형, 통제주도형 등 세 가지로 제시하였다. 문제해결형은 서로의 관심사를 모두 충족시키기 위하여 문제의 본질을 집중적이고 정확하게 파악하여 문제해결의 통합적 대안을 도출해 내는 것으로 갈등을 갖는 각 당사자들에게 모두 이익을 줄 수 있는 win-win방식을 추구하는

유형이며, 양보회피형은 조직의 구성원들에게 당면한 갈등에 대하여 무시하거나 도외시하는 것으로 문제를 회피하려 하는 유형으로, 통제주도형은 구성원의 입장을 전혀 고려하지 않고 자신의 관심사를 위하여 공식적인 권위를 사용하여 상대방을 지배하고 복종을 강요하는 유형이라고 정의하였다. 연구결과 문제해결형 갈등관리가 구성원의 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3) 갈등관리방식에 관한 선행 연구의 시사점

Bercovitch(1984: 5-7)는 갈등관리란 '갈등이 확대되고 악화되는 것을 막고, 또한 갈등이 유리한 결과를 실현하는데 도움을 주는 구조나 조건을 마련하는 것'이라 하였다. 다시 말하면 갈등관리란 갈등의 바람직한 영향력은 증대시키고 바람직하지 못한 영향력은 감소시키는데 주된 관심이 있다고 할 수 있다.

학자들은 개인 간 갈등에 대응하는데 있어서 상이한 갈등관리방식들이 있다는 것을 제시하여 왔으며, Robbins & Judge(2011: 526)는 갈등해소 기법에서 문제해결, 상위목표의 설정, 자원의 확충 등 9개의 방식과 갈등 자극기법에서 커뮤니케이션, 외부인의 투입 등 4개방식을 제시하였다. 그러나 앞에서도 언급하였듯이 개인 간 갈등상황 시 대응하는 대표적인 갈등관리방식은 Blake와 Mouton(1970), Thomas(1976), Rahim(1983) 등이 일관성 있게 연구해 온 다섯 가지의 갈등관리방식 즉, 통합(integrating), 순응(obliging), 타협(compromise), 지배(dominating), 회피(avoiding)라고 할 수 있다.

이와 같은 관점에서 갈등관리방식에 대한 선행연구를 살펴보면 일반조직에서의 연구는 Thomas(1976)나 Rahim(1983)등이 제시한 다섯 가지 갈등관리방식을 적용하여 조직의 효과성에 미치는 영향을 연구하는 것이 매우 일반적임을 알 수 있다. 이창원·전주상(2003)은 중앙부처 공무원들을 대상으로 상대적 지위에 따라 사용하는 Rahim의 다섯 가지 갈등관리방식의 정도를 측정하였고, 정세종(2005)은 경찰조직에서, 이준호(2005)는 서비스 기업에서, 김태훈 등(2008)은 고등학교 교사를 대상으로, 은재

호·장현주(2012)는 우리나라 공무원들이 취하는 다섯 가지 갈등관리유형에 대하여 측정하였다.

이에 비해 군 조직에서 개인 간 갈등관리방식의 연구는 정효현(2001), 신봉기(2002), 김종서(2014)와 같이 대부분 군 조직에서 상급자의 주도적인 갈등예방, 갈등해소 및 갈등자극기법 등의 갈등관리전략 차원에서 접근하고 있음을 알 수 있다. 즉, 역기능적인 갈등요인은 예방 및 해소하고 순기능적인 갈등은 자극하거나 증대시키는 방안이다. 또한, 심덕규(1996)는 제도적 개선, 리더십 계발, 인간관계 개선방안을 제시하였고, 서봉환(2012)은 문제해결형, 양보회피형, 통제주도형 등 세 가지 관리유형을 가지고 조직몰입 등에 미치는 영향을 연구하였다. 이와 같이 군 조직에서는 아직까지 Ruble & Thomas(1976)나 Rahim(1983)등이 제시한 갈등 당사자 간의 협력성과 자기 주장성의 이차원적 모형으로 만들어진 갈등관리방식을 적용하여 조직효과성에 미치는 영향을 연구한 결과는 없는 것으로 확인되었다.

따라서, 우리나라 군 조직에서도 Thomas(1976)나 Rahim(1983)등이 제시한 갈등관리방식이 일반조직과 유사하게 조직효과성에 영향을 미치는지 등에 대한 연구의 필요성이 제기된다고 하겠다.

2.3 조직효과성

2.3.1 조직효과성의 개념 및 측정지표

조직효과성(organizational effectiveness)의 개념에 대해서는 그동안 많은 학자들이 연구를 통해서 정의를 내렸음에도 불구하고 학자들마다 측정기준과 방법이 달라 일치된 학문적 일치를 보이지 못하고 있다.

Georgopoulos & Tannenbaum(1957)은 조직효과성을 사회의 한 시스템으로서의 조직이 그의 수단과 자원을 오용함이 없이 또한 조직구성원에 대한 부당한 압력을 초래하지 않고 조직의 목표를 달성하는 것이라고 규정하였다. Bennis(1962)는 조직의 건강(organizational health)이라고 하

였으며, Price(1968)는 목표달성의 정도 또는 조직의 성공정도를 나타내는 지침으로써 ‘조직목표 달성도’라 하였다. Campbell(1977: 5)은 조직이나 목표를 보는 시각이 다양하고 그 측정이 어렵기 때문에 모든 조직에 보편적으로 적용되는 효과성을 정의하는 것은 불가능하다고 하였으며, Scott(1987)은 조직효과성이란 조직 또는 구성원들이 조직의 효율적인 운영에 필요한 것으로 인정되는 평가기준들에 어느 정도 부합되는지를 보여주는 지표라고 정의하였다. Gibson(1988)은 조직효과성을 조직이 목적을 달성하는 정도로서, 시간개념을 도입하여 단기, 중기, 장기로 구분하였다. 단기적으로 생산성, 효율성, 직무만족을 중기적으로는 적응성, 발전 가능성을 그리고 장기적으로는 유지존속을 들었다.

조직효과성(organizational effectiveness)에 대한 정의는 이와 같이 우리가 조직을 어떻게 정의하느냐에 따라 달라진다. 조직을 공동의 목적을 달성하기 위한 2인 이상의 합리적 협동체제로 규정할 경우 조직효과성은 합리적 공동 목적의 달성 정도라는 관점에서 정의될 수 있으며, 조직을 환경에 적응하는 개방체제적인 관점에서 보면 조직효과성은 주로 환경에 대한 적응능력이나 조직 생존으로 측정될 것이다. 또한, 폐쇄체제적인 관점에서 주로 조직 내부의 안정성에 초점을 맞추는 경우에는 체제유지나 보존(retention)이 효과성의 기준이 되며, 조직 내의 개인이나 소집단의 행태적 조작을 강조하는 인간 관계론적인 측면에서 보면 조직구성원들의 직무만족, 응집력, 사기, 조직몰입도 등이 조직효과성을 가늠하는 척도가 될 것이다(이창원 외, 2012: 361).

이와 같이 조직효과성의 개념들은 효과성의 한 면만을 기술할 뿐으로 종합적인 개념이 되지 못하고 있다. 오히려 조직효과성의 기준으로 적합한 것은 직무만족, 조직몰입, 적응성 등에 대한 개념이라고 볼 수 있다.

Bennis(1962)는 “조직의 효과성은 유기적 환경에 적응하고 그 조직이 해결하려는 문제를 완전하게 이해하였을 때 측정·평가할 수 있다”고 주장하면서 측정기준으로 적응능력, 일치감, 현실파악 능력을 제시하였다. Campbell(1977)은 조직효과성에 관한 기준의 연구들에서 1973년까지의 문헌조사를 통하여 조직효과성 지표 및 측정기준으로 제시된 변수들을 심

리적·경제적·관리적지표로 구분하여 30여개의 세부 측정지표를 제시함으로써 조직효과성 지표가 얼마나 다양한가를 보여주었다. 그리고 Dalton et al.(1980)은 조직효과성을 수익성, 생산성 등의 경제적 지표와 구성원들의 직무만족, 조직몰입 등의 심리적 지표로 분류하였다.

조직효과성 측정에 관한 연구는 조직효과성의 개념과 같이 연구자에 따라 여러 가지 다른 측정기준 및 방법으로 나타난다.

〈표 7〉 조직효과성 측정지표

학 자	평 가 지 표
Bennis (1962)	• 적응능력, 일치감, 현실파악 능력
Campbell (1977)	• 심리적 지표 : 직무만족, 동기부여, 사기, 갈등과 응집성, 유연성과 적응성, 조직목표에 대한 조직원의 동조성, 조직몰입 • 경제적 지표 : 전반적 유효성, 생산성, 능률성, 수익성, 품질, 성장성, 환경의 이용도, 이해관계자 집단에 대한 평가, 인적자원의 가치 등 • 관리적 지표 : 사고발생률, 결근율, 이직률, 통제력, 계획수립과 목표설정, 경영자의 인간관계 및 관리능력, 경영자의 과업지향성, 정보관리와 의사소통, 구성원의 의사결정 참가, 훈련과 능력개발 등
Dalton et al. (1980)	• 경제적 지표 : 수익성, 성과성, 생산성, 총매출액 • 심리적 지표 : 사기, 성장성, 직무만족, 조직몰입

자료: 박문상(2013: 38), 이영봉(2011: 56) 재인용 및 수정.

국내 선행연구들을 살펴보면 조직효과성 하위변수로 직무만족, 조직몰입, 혁신적 행동, 조직적응성, 직무성과 등을 활용하여 분석하고 있지만, 대부분의 군 조직 관련 선행연구에서는 조직효과성 하위 변수로 직무만족과 조직몰입을 선정하여 연구하였다(김종서, 2014; 최현묵, 2012; 고시성, 2011; 구형희, 2009; 김현철, 2008; 정효현, 2001). 그 이유는 다양한 조직효과성 변수 중에서 경제적 지표와 관리적 지표 등은 군 조직에서는 실질적으로 측정이 어렵기 때문으로 여겨진다. 이에 본 연구에서는 군 조직의 성과평가와 개인 간 갈등이라는 심리적 요소와 관련된 중요 요인들의 결합관계를 고려하여 조직효과성을 직무만족, 조직몰입으로 한정하여 연구하고자 한다.

2.3.2 직무만족과 조직몰입

2.3.2.1 직무만족

1) 직무만족의 개념

직무만족(job satisfaction)에서 직무란 직책에 따라 부과되어 계속적으로 수행하게 되는 업무를 말하며, 만족은 선택된 대체 안에 관해서 선택인의 신념과 얼마정도 일치하고 있는지에 대한 평가이다.

Hoppock(1935)은 직무만족을 사람들이 자신의 직무에 만족하게 하는 심리적·생리적·환경적 상황의 결합상태라고 하였으며, Muchinsky(유태용 역, 2013: 406)는 종업원이 자신의 직무로부터 얻는 즐거움의 정도라고 하였다.

〈표 8〉 국내·외 학자들의 직무만족 정의

학 자	정 의
Hoppock(1935)	사람들이 자신의 직무에 만족하게 하는 심리적 · 생리적 · 환경적 상황의 결합상태
Smith, Kendall & Hulin(1969)	자기직무와 관련하여 경험하는 모든 감정의 총화 또는 호의감의 균형 상태에서 좌우되는 태도
Alderfer(1972)	한 개인이 직무에 대하여 가지는 일련의 태도이며 직무 또는 직무수행 결과로 충족되어지는 유쾌하고 긍정적인 정서
Locke(1976)	개인이 자신의 직무와 직무경험을 통하여 즐거움을 얻는 유쾌한 상태
McCormick & Tiffin(1980)	직무에서 얻어지거나 경험한 욕구만족에 대한 정도로 직무에서 얻어지는 자기실현의 감정과 가치 있는 성취욕
Spector(1997)	사람들이 일과 그 일의 상이한 요소들을 어떻게 느끼는가 하는 것으로써 사람들이 자기의 일을 좋아하거나 싫어하는 정도
박연호(2000)	조직구성원이 직무가치를 달성하고 추진하는 것으로, 그의 직무에 대한 평가에서 획득하는 유쾌한 감정적 상태
임창희(2013)	개인이 자신의 직무에 대해 가지는 태도와 감정의 총체적인 만족

자료: 이영봉(2011: 64), 박문상(2013: 39-40)에서 재인용 및 수정.

직무만족은 조직의 유효성을 평가하는 중요한 기준이 되어오고 있으며, 경영의 관점에서 직무만족을 다룬 실증적 연구가 산업 심리학자들에 의해

활발하게 전개되었고, 이후 생산성과의 관계를 알아보고자 많은 연구들을 거쳐 오면서 오늘날에까지 이르고 있다. 직무만족은 조직행동의 측면에서 직무 수행자가 자신의 신념과 욕구 충족을 직무와 연관시켜 갖게 되는 정서적 만족감이라 할 수 있다(고시성, 2011: 34).

2) 직무만족의 영향요인

구성원들의 직무만족(job satisfaction)에 영향을 미치는 요인은 여러 학자들마다 주장하는 요소들이 서로 다르다. 이는 조직이 처해 있는 상황이나 조직구성원들의 개인적 특성이 서로 다른 것에 기인한다고 본다.

추헌(1995: 757)의 직무만족에 대한 다섯 가지 차원을 보면 첫째, 직무로서 흥미, 다양성, 학습기회, 난이도, 업무량, 장래성, 작업조건(장비, 온도, 습도, 공기)등이 포함된다. 둘째, 보상으로서 급여수준, 공정타당성, 지급방법, 부가급여(연금, 의료혜택, 유급휴가, 휴식처), 공로인정(업적, 신뢰, 평가)이 포함된다. 셋째, 승진으로서 승진의 기회, 공정성 기준 등이 해당된다. 넷째, 감독으로서 감독유형, 기술적·인간적 관계, 감독기술이 포함되며 마지막으로 동료관계에는 신의, 협조도, 친근감이 포함된다. 직무만족에 영향을 미치는 요인에 대한 학자들의 주장은 아래의 <표 9> 와 같다.

<표 9> 직무만족에 영향을 미치는 요인

학 자	요 인
Herzberg(1966)	구성원들의 직무에 관한 만족, 직무 안정성, 보상(승진기회, 임금, 전보, 근무평정), 동료상호간의 만족, 상사의 감독
Vroom(1966)	감독, 작업 집단, 직무 내용, 임금, 승진의 기회, 작업 시간
Smith et al.(1969)	보수, 직무 자체, 자기 발전, 동료 직원
Ronan et al.(1973)	직무 내용, 통제, 조직과 관리, 승진 기회, 보수와 기타 재정적 편익, 동료, 작업 환경
Locke(1976)	직무 자체, 임금, 승진, 발전 기회, 인정, 후생 복지, 감독, 동료 관계, 회사와 관리
추헌(1995)	직무(일), 보상, 승진, 감독, 동료 관계
박연호(2000)	임금, 감독, 직무, 승진, 동료와의 관계

자료: 정효현(2001: 52), 이영봉(2011: 65)에서 재인용 및 수정.

본 연구에서는 직무만족의 요인으로 여러 학자들이 전반적으로 많이 지적인 요인이면서 또한 육군 조직의 특성과 부합되는 초급간부 및 병사들의 내적 직무만족 측정에 초점을 두고 직무를 통한 가치 구현 여부와 성취감, 만족도 인식 등 4개 문항을 설정하여 측정하였다.

2.3.2.2 조직몰입

1) 조직몰입의 개념

조직몰입(organizational commitment)에 대해서는 많은 학자들에 의해서 연구되어져 왔지만 아직까지도 각 연구자들 나름대로 정의하려는 경향이 있기 때문에 보편화된 정의가 내려져 있지 않다. 그 원인은 조직몰입을 연구하는 연구자들이 사회학, 종교학, 정치학 등 여러 분야에 걸쳐서 있기 때문에 각자의 학문적 영역위주로 분석하기 때문으로 보인다(정효현, 2001: 52)

조직몰입에 대한 본격적인 연구는 1970년대 중반 이후 산업 심리학자들로부터 시작되었다. 이들은 근로자의 이직현상을 설명하기 위한 목적으로 조직몰입을 개념화하면서 조직몰입을 이직의 주된 설명변수로 간주하였다. Salancik(1981)은 조직몰입을 "개인이 자신의 행위에 의하여 또는 자신의 행위를 통하여 자신의 활동 및 관여를 지속시키려는 신념에 묶여지게 되는 힘"이라고 정의하면서, 조직몰입의 수준은 개인이 선택한 행위의 명확성, 불가역성(irreversibility), 자의성(volition), 공개성(publicity)이 크면 클수록 높아진다고 하였다.

〈표 10〉 조직몰입에 대한 학자들의 개념 정의

연구 시각	학 자	개 념 정 의
심리적 측면	Porter et al.(1979)	개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도
교환적 측면	Grusky(1966)	전체 시스템과 구성원간의 특성
결속적 측면	Weiner(1985)	조직목표 달성을 위한 동기유발의 내재적 힘
기 타	Brown(1969)	조직구성원 의식, 잠재력을 통한 예측

자료: 정효현(2001: 53), 박문상(2013: 42)에서 재인용 및 수정.

여러 가지 연구에서 사용되어 온 조직몰입의 개념은 <표 10> 과 같이 심리적, 교환적, 결속적 측면 등으로 구분하여 볼 수가 있다.

한편 Porter(1974) 등은 조직몰입을 조직목표차원, 조직차원 그리고 조직구성원에 대한 차원으로 재분류 한 후에 각 차원을 정의 하였는바, 조직목표에 대한 차원으로는 조직목표에 대한 강한 신뢰 및 애착을, 조직차원으로는 조직을 위하여 열심히 노력을 하려는 의지를, 조직성원에 대한 차원으로서는 해당 조직의 성원의식을 유지하기 위한 강한 욕망으로 규정하고서 이들에 대한 구체적인 태도성향을 확인하기 위한 지표를 개발하였다(장해익, 2000: 56).

2) 조직몰입의 영향요인

많은 학자들은 조직몰입의 개념을 단일차원보다는 다원적 측면에서 이해해야 한다고 주장하고 있다(Allen and Meyer, 1990: 1-18). Allen & Meyer(1990)은 조직몰입을 세 가지 요소로 제한했다. 첫째, 조직과 자신을 동일시하는 심리적 상태인 정서적(affective)몰입과 둘째, 종업원이 자기가 속한 조직을 떠나면 손해라는 개인적인 인식 때문에 조직에 계속 머무르려고 하는 비자발적 몰입의 의미인 계속적(continuance)몰입 셋째, 내면화된 규범적 압력을 받게 됨으로써 조직에 계속 남아야 한다는 규범적(normative)몰입이다. Allen & Meyer는 이와 같은 세 가지 요소를 유형(types)으로 보기보다는 구성개념(components)으로 보았다. 이와 같은 구성요소들은 조직구성원과 조직사이의 관계를 규정하고 조직구성원들이 조직에 남을지 떠날지를 결정하게 하는 중요한 심리적 상태로서 상호배타적인 것이 아니라 상호 공존할 수 있는 요소라고 판단하였다. 따라서 이들 세 가지 구성개념은 독립적으로 나타나는 경우도 있겠지만 두 가지가 동시에 나타나는 경우도 있을 수 있다(박문상, 2013: 44). 다음의 <표 11>은 조직몰입 유형에 관한 연구자들의 개념을 요약한 내용이다.

본 연구에서는 Allen & Meyer(1990)의 정서적 몰입을 조직몰입의 측정항목으로 선정하였다. 이는 육군 조직의 특성상 규범적 몰입을 하거나 혹은 지속적 몰입을 하는 여부가 개인의 자율성에 의하여 이루어지기 보

다는 일정기간이 지나면 전역 또는 보직이동을 해야 하는 군 조직의 특수성으로 인해 규범적 몰입과 지속적 몰입은 제한되기 때문이다.

〈표 11〉 조직몰입에 영향을 미치는 요인

연구자	몰입 유형	주요 내용
Steers (1975)	소극적 몰입	조직에 대해 심리적 충성심과 애착심을 갖는 상태
	적극적 몰입	조직목표를 내재화하고 조직에 헌신하고자 하는 상태
Salancik (1977)	태도적 몰입	다양한 요인으로 조직과의 강한 동일시 또는 조직에 심취
	행위적 몰입	조직에 투자된 매몰비용에 의해 조직에 속박된 상태
Angle & Perry (1981)	근속몰입	조직에 남아 있으려는 욕구
	가치몰입	조직목표를 수용하고 자부심이 있으며 조직을 위해 노력할 의사가 있는 상태
Allen & Meyer (1990)	정서적 몰입	조직에 대한 감성적 애착, 정서적 결속에 의한 몰입
	지속적 몰입	조직이탈에 따른 발생비용이나 손익계산에 의한 몰입
	규범적 몰입	조직에 남아야 하는 의무감, 책임감 등에 따른 몰입

자료: 이영봉(2011: 67), 박문상(2013: 43)에서 재인용 및 수정.

2.3.3 군 조직에서 조직효과성에 관한 선행연구

군 조직에서 조직효과성의 지표인 직무만족·조직몰입에 관한 선행연구를 고찰하였는데, 대다수가 리더십에 관련된 내용이었다. 그 이유는 군이라는 조직이 민간사회의 조직에 비해 리더에게 많은 책임과 권한을 부여하고 있으며, 부대나 조직의 모든 행위가 리더를 중심으로 일어나고 있으므로 그들의 행위가 조직의 임무수행에 큰 영향을 미치기 때문으로 판단된다. 본 연구의 주제인 갈등관리도 광의의 범주로 보면 리더십의 영역에 포함된다고 할 수 있으므로, 갈등관리와 조직효과성에 관한 선행연구에 갈등관련 연구뿐만 아니라 일부 리더십에 관한 연구를 포함하였다.

정효현(2001)은 군 조직 내에서 발생하는 세 유형의 갈등을 관리하고

조직유효성을 제고시킬 수 있는 갈등관리전략을 제시하고자 육군 병사 391명을 대상으로 실증분석을 한 결과 갈등관리전략 중 예방 및 해소전략은 직무만족 및 조직몰입 등의 조직유효성에 정(+)적인 상관을, 자극전략은 부(-)적인 상관을 갖고 있음을 확인하였다.

김현철(2008)은 리더십과 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구를 위해 육군 장교와 부사관 675명을 대상으로 실증분석 한 결과, 직무만족과 조직몰입의 모든 요인에서 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 배려 리더십 순으로 의미 있는 긍정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

구형회(2009)는 리더십유형과 조직문화가 군 조직효과성에 미치는 영향을 연구하기 위해 육·해·공군 간부와 병사 550명을 대상으로 실증분석 한 결과, 군 간부들은 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두가 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

고시성(2011)은 리더십유형이 조직효과성(직무만족과 조직몰입)에 미치는 영향을 비교하고 그 효과를 검증하기 위해 육·해·공군 간부와 군무원 1,007명을 대상으로 실증분석 한 결과, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 직무만족과 조직몰입에 더 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

최현묵(2012)은 군 리더의 감성지능이 부하의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 연구하기 위해 육·해·공군 간부와 군무원, 병사 400명을 대상으로 실증분석 한 결과, 리더의 감성지능이 군 장병의 직무만족과 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향관계가 있음을 밝혀냈다.

김중서(2014)는 효율적인 갈등관리방안을 강구하여 악성사고를 예방하고, 군의 전투력 향상에 기여하고자 육군 및 해군의 초급간부와 병사 300명을 대상으로 실증 연구 결과, 갈등예방과 해소방안은 직무만족 및 조직몰입 등 조직효과성에 정(+), 갈등자극방안은 부(-)의 영향을 미치며, 갈등유형은 부(-)적인 상관관계를 보이는 것을 확인하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이 군 조직의 조직효과성에 관련된 선행연구는 그 연구주제가 리더십이든 아니면 갈등관리방식이든 대부분 직무만족, 조직몰입, 혁신적 행동, 집단응집력 등으로 한정된다. 이는 군 조직이 폐쇄

지향적인 조직으로서 조직의 목표가 성과보다는 내부의 안정성과 체제유지가 강조되며, 따라서 조직구성원들의 행태적 조작을 강조하는 인간관계론적인 측면에서 직무만족, 조직몰입, 집단 응집력 등의 심리적 지표가 조직효과성의 척도가 되기 때문인 것으로 판단된다.

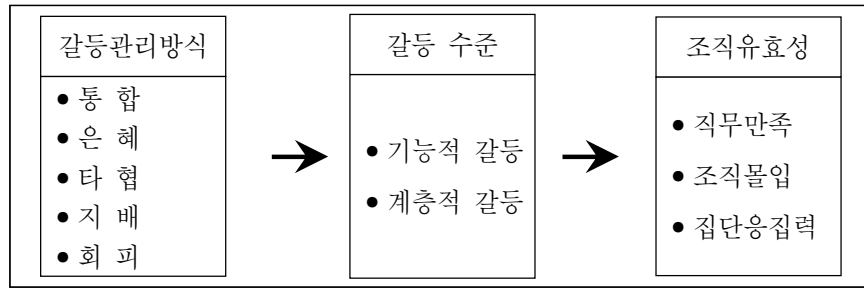
2.4 갈등유형, 갈등관리방식, 조직효과성에 관한 선행 연구

앞의 절에서는 일반조직 및 군 조직을 대상으로 갈등유형과 갈등관리방식 그리고 조직효과성에 대하여 개별적으로 수행된 선행연구를 살펴보았다. 여기서는 이러한 갈등관리방식이 조직효과성에 미치는 영향 또는 갈등유형이 조직효과성에 미치는 영향, 갈등관리방식과 갈등유형, 조직효과성 등 세 가지의 변수가 상호 어떻게 상관하고 영향을 미치는 지에 대하여 일반조직과 군 조직으로 구분하여 국내의 선행연구를 살펴보고자 한다.

2.4.1 일반조직에서의 선행 연구

정세종(2005)은 경찰조직 내에서 갈등관리방식이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구를 실시하였다. 연구결과 경찰조직 내 갈등은 조직유효성에 부정적인 영향을 미치기 때문에 경찰관리자들은 갈등을 예방 혹은 해소하는데 주력해야 하며, 경찰조직의 유효성을 높이기 위해서는 갈등관리방식 중 통합, 순응, 타협을 많이 사용하고 지배를 최대한 지양해야 한다는 결론에 도달하였다. 현재 경찰조직에서는 조직유효성에 부정적인 영향을 가장 많이 미치는 방식인 지배를 많이 사용하고, 가장 긍정적인 방식인 통합을 적게 사용하고 있는 것으로 나타나 경찰 관리자의 인식전환이 필요하다고 보았다. 정세종의 연구모형은 다음의 <그림 6> 과 같다.

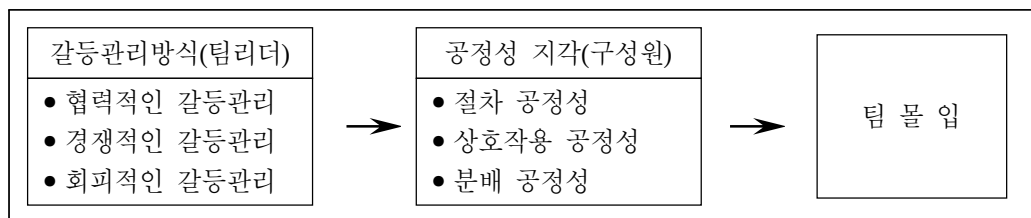
〈그림 6〉 정세종의 연구모형



자료: 정세종(2005: 82).

이준호(2005)는 서비스 기업들을 대상으로 팀 리더의 갈등관리측면에서 연구한 결과 팀 리더의 갈등관리는 팀 구성원의 공정성 지각을 매개로 팀 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 팀 리더들은 팀에서 조직 전체의 인화를 피하기 위해 가급적 갈등을 표면화시키지 않고 해결하려는 회피적인 갈등관리에 의존하는 데 이것이 팀 구성원의 공정성 지각과 팀 몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 반면 팀 리더의 협력적인 갈등관리는 팀 구성원들의 공정성 지각과 팀 몰입에 가장 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 팀 리더는 팀의 갈등해결에 있어서 더 이상 회피적인 방법이 아닌 공개적이며 협력적인 방법을 사용해야 한다고 주장하였다.

〈그림 7〉 이준호의 연구모형

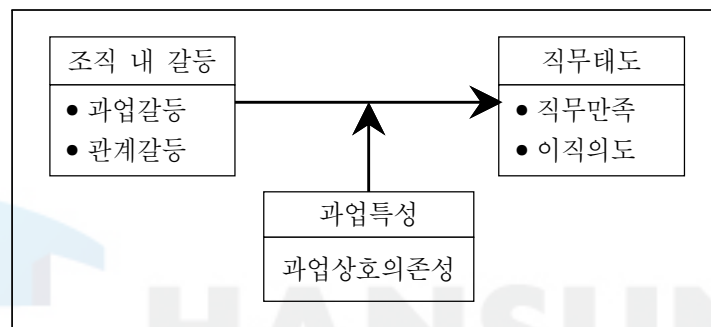


자료: 이준호(2005: 119).

전무경 등(2006)은 국내의 10대 대기업에 근무하는 222명을 대상으로 조직 내 과업 및 관계갈등과 조직구성원의 직무태도 간의 관계에서 과업 특성변수인 과업상호의존성이 어떠한 조절효과를 나타내는지에 대해 연구

를 하였다. 실증분석결과 조직구성원들이 조직 내 갈등유형인 과업갈등과 관계갈등을 높게 지각할수록 직무만족의 수준은 낮아지며, 조직 내 갈등유형인 과업갈등과 관계갈등을 높게 지각할수록 이직 의도는 높아지는 것으로 나타났다. 또한, 조직 내 갈등유형 중 관계갈등과 직무만족 및 이직의도간의 관계에서만 과업특성변수인 과업상호의존성이 조절효과가 있으며, 조직 내 갈등유형 중 갈등유형과 직무만족 및 이직의도간의 관계에서는 과업상호의존성이 조절효과가 없는 것으로 확인되었다.

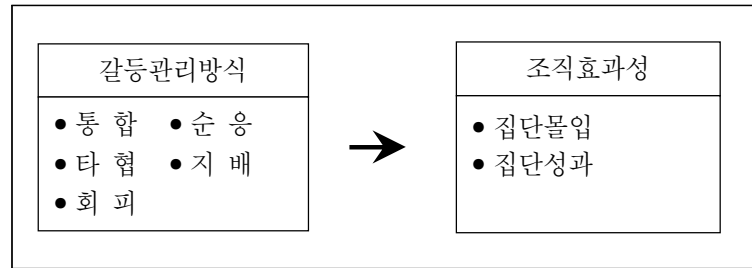
〈그림 8〉 전무경 등의 연구모형



자료: 전무경 등(2006: 169).

김지원(2008)은 부산지역 지방교육청 및 국립대학에 근무하고 있는 6급~9급 일반직공무원들을 대상으로 집단 내 동료들 간의 갈등 발생 시 선호하는 갈등관리방식과 각각의 갈등관리방식이 조직효과성에 미치는 영향에 대하여 연구하였다. 연구결과 부산지역의 일반직공무원들이 사용하는 갈등관리방식은 통합>타협>순응>지배>회피방식 순으로 나타났으며, 갈등관리방식이 조직효과성에 미치는 긍정적인 영향력은 통합>순응>회피>지배>타협방식으로 확인되었다. 이는 기존의 많은 연구에서 나타났던 통합>타협>순응>회피>지배방식의 순서와는 상이한 것으로 교육 분야 공무원의 특성에 기인한 것으로 여겨졌다.

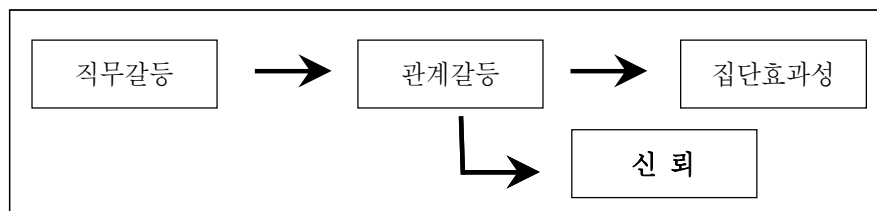
〈그림 9〉 김지원의 연구모형



자료: 김지원(2008: 42).

김호정(2009)은 교육 공무원을 대상으로 직무갈등과 집단효과성에 미치는 영향과 직무갈등과 관계갈등 간에 신뢰의 역할을 분석하였다. 연구결과 조직 내 구성원들 간에 관계갈등이 심할수록 집단성과, 집단만족, 집단몰입이 감소하며, 직무갈등은 집단성과 집단만족, 집단몰입에 의미 있는 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다. 또한 직무갈등과 관계갈등은 비교적 높은 상관관계를 갖고 있는데, 이는 주로 직무갈등이 관계갈등을 유발하기 때문이며, 신뢰는 직무갈등과 관계갈등 간에 조절(완충)역할을 하지 못하고, 오히려 직무갈등과 관계갈등의 영향을 받는 입장에 있는 것으로 밝혀졌다. 김호정의 연구모형(결과)은 다음의 〈그림 10〉과 같다.

〈그림 10〉 김호정의 연구모형

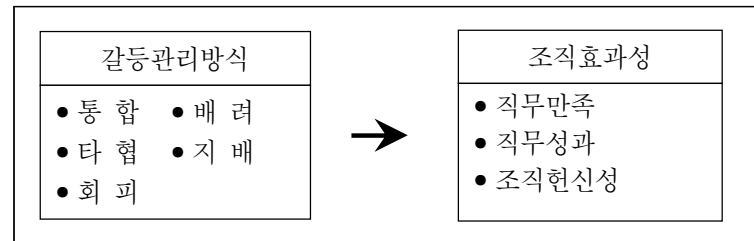


자료: 김호정(2009: 116).

임성진(2012)은 부산 및 경남지역에 소재한 어린이집 164곳에 근무하는 주임교사 194명을 대상으로 어린이집 주임교사가 지각한 갈등관리유형과 조직효과성의 상관관계를 연구하였다. 연구결과 주임교사들은 원장에 대해서는 배려적 유형을, 동료교사에 대해서는 통합적 유형을 가장 많이

사용했으며, 지배적 유형과 회피적 유형을 가장 적게 사용하는 것으로 나타났다. 어린이집의 조직효과성은 주임교사의 갈등관리유형 중 통합형과 지배형, 타협형이 정(+)적인 상관관계가 있었으며, 회피형과는 부(-)적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

〈그림 11〉 임성진의 연구모형



자료: 임성진(2012: 189).

김학수·이준호(2012)는 국내 기업들의 총 304개 팀을 대상으로 팀 내 과업 및 관계갈등 간 영향관계에서 참여적 안전풍토의 조절역할에 관한 연구를 하였으며, 과업갈등은 관계갈등에 정(+)적인 영향을 주며, 과업갈등이 높을수록 관계갈등은 높아지는 것으로 나타났다. 또한, 과업갈등과 관계갈등간의 영향관계에서 참여적 안전 풍토는 부(-)적인 조절효과가 나타났다. 구체적으로 보면 참여적 안전풍토가 높은 집단일수록, 과업갈등이 관계갈등에 미치는 정(+)적인 효과를 약화시키는 것으로 나타났다.

이병주(2013)는 의료조직의 주요 구성원인 의사와 간호사를 대상으로 집단 내 갈등연구의 개념을 적용하여 갈등현상을 보다 체계적으로 살펴보았다. 연구 결과 간호사는 지각된 의사소통의 질과 의사의 전문 권력이 높을수록 의사와의 과업갈등 및 관계갈등은 감소하였다. 또한 갈등유형과 간호사의 직무만족 관계를 분석하였는데, 과업갈등과 관계갈등 모두 간호사의 직무만족에 대하여 부(-)적 관계를 보였지만 관계의 강도는 크지 않았다. 과업갈등 및 관계갈등과 긍정정서 및 부정정서간의 관계강도는 유사하여 간호사와 의사의 관계가 업무 위주로 형성됨을 반영하였고, 긍정정서가 갈등과 직무만족의 관계를 매개하는 것으로 나타났다.

일반조직에서 갈등과 조직효과성에 관한 선행연구를 정리하여 제시하면
〈표 12〉와 같다.

〈표 12〉 일반조직에서 갈등과 조직효과성에 관한 선행연구

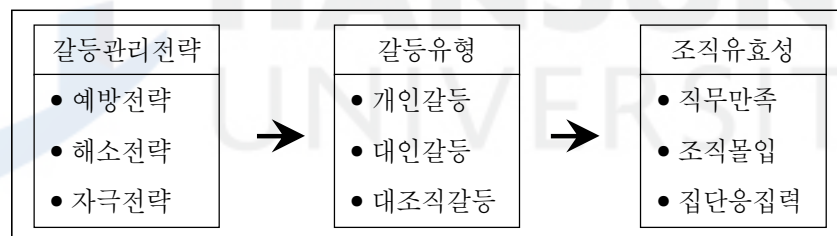
연구자	연구제목	연구대상	연구결과
정세종 (2005)	경찰조직 내 갈등관리방식이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구	경찰 (350명)	- 조직유효성에 미치는 영향 : 통합> 순응> 타협> 지배 순 - 현재 경찰조직에서는 지배방식이 가장 많고, 통합방식이 가장 적어 갈등관리자의 인식전환 필요
이준호 (2005)	우리나라 서비스 기업에서 팀 리더의 갈등관리방식이 팀 구성원들의 조직공정성 지각과 팀 몰입에 미치는 영향에 관한 연구	서비스 업종 직원 (207명)	- 회피적인 갈등관리 : 팀 구성원의 공정성 지각과 팀 몰입에 부정적인 영향 - 협력적인 갈등관리 : 팀 구성원의 공정성 지각과 팀 몰입에 가장 긍정적인 영향
전무경 외 (2006)	조직 내 갈등이 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구	대기업 직원 (222명)	- 조직 내 구성원은 과업갈등과 관계갈등을 높게 지각할수록 직무만족의 수준은 저하 - 과업갈등, 관계갈등을 높게 지각할수록 이직의도 향상 - 관계갈등과 직무태도 간에서 과업상호의존성이 조절효과 발생
김태훈 외 (2008)	공업계고등학교 교사의 갈등관리 유형과 직무만족도 분석	공업계 고교교사 (49명)	- 교사들은 회피형, 순응형인 갈등관리유형 성향 높음. - 학교 특수성에 대한 만족도 높으나, 보상체계에 대한 만족도는 낮음.
김지원 (2008)	갈등관리방식이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구	교육직 공무원 (258명)	- 갈등관리방식 사용빈도는 통합>타협>순응>지배>회피 방식 순으로 나타남. - 갈등관리방식이 조직효과성에 미치는 긍정적인 영향력은 통합>순응>회피>지배>타협방식 순임.
김호정 (2009)	갈등과 신뢰 및 조직효과성의 관계	교육 공무원 (254명)	- 조직 내 구성원들 간에 관계갈등이 심할수록 집단성과, 집단만족, 집단몰입이 감소 - 직무갈등은 집단성과, 집단만족, 집단몰입에 의미 있는 영향을 미치지 못함 - 직무갈등과 관계갈등은 비교적 높은 상관관계를 가짐 - 신뢰는 직무갈등과 관계갈등 간 조절역할 못함
임성진 (2012)	어린이집 주임교사의 갈등관리유형과 조직효과성과의 관계	어린이집 주임교사 (194명)	- 원장에 대해서는 배려형, 동료교사에 대해서는 통합형 갈등관리유형을 가장 많이 사용 - 조직효과성과의 관계에서는 통합형, 지배형, 타협형이 정적인 관계로, 회피형이 부적인 관계로 나타남.
김학수 외 (2012)	팀내 과업 및 관계갈등간 영향관계에서 참여적 안전풍토의 조절역할에 관한 연구	기업 팀장 (304명)	- 과업갈등은 관계갈등에 정(+)적인 영향 - 과업갈등과 관계갈등 간의 영향관계에서 참여적 안전풍토는 부(-)적인 영향
이병주 (2013)	간호사-의사간의 갈등연구 (과업갈등과 관계갈등을 중심으로)	의사 및 간호사	- 간호사는 지각된 의사소통의 질과 의사의 전문권력에 따라 과업갈등 및 관계갈등에 영향을 받음 - 긍정정서가 갈등과 직무만족의 매개역할 수행

자료: 선행연구를 참고하여 연구자가 정리.

2.4.2 군 조직에서의 선행연구

정효현(2001)은 군 조직 내에서 발생하는 제 유형의 갈등을 관리하고 조직유효성을 제고시킬 수 있는, 한국군 조직 특성에 맞는 갈등관리전략을 제시하고자 육군 전투부대에서 무작위로 391명의 병사를 대상으로 설문조사하여 실증 분석하였다. 연구결과 갈등관리전략과 갈등유형의 관계에서 예방전략과 해소전략은 갈등유형과 부(-)의 상관관계를 갖고, 자극전략은 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났으며, 갈등관리전략과 조직유효성과의 관계에서는 갈등예방 및 해소전략은 조직유효성과 정(+)의 상관관계를, 자극전략은 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 확인되었다. 병사들의 갈등유형 즉, 개인갈등·대인갈등·대조직 갈등은 모두 조직유효성과 부(-)적인 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 정효현의 연구모형은 다음 <그림 12>와 같다.

<그림 12> 정효현의 연구모형



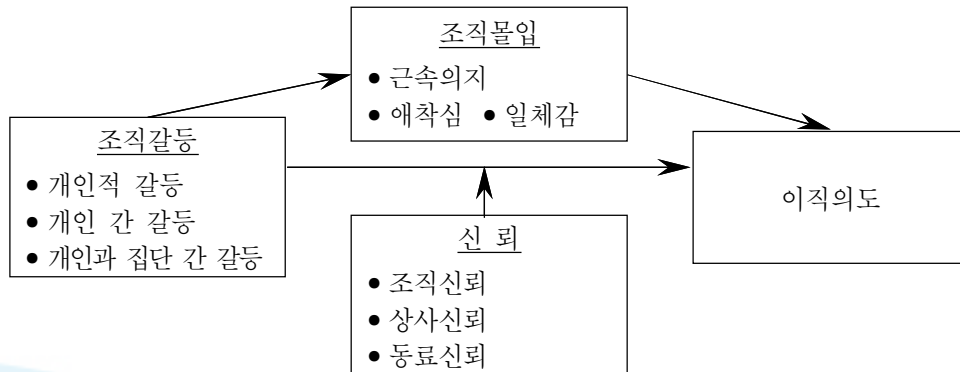
자료: 정효현(2001: 75).

김동수(2004)는 군 조직 내에서 다양한 갈등 원인을 파악하여 갈등해소 방안을 제시하고, 갈등을 최소화하기 위한 초급간부의 역할과 리더십을 찾기 위해 연구하였다. 연구결과 신분별, 직책별로 나타난 주요 갈등원인은 조직원 상호간의 인정과 신뢰감의 부족, 특히 초급간부들의 갈등조절 능력 부족으로 나타났다. 갈등관리방안으로는 협동, 순응, 타협방식의 갈등관리가 효과적이며, 조직 내의 의사소통이 원활해야 한다고 주장하였다.

박길수(2011)는 공군 조종사를 대상으로 조직갈등과 이직의도 사이에서 조직몰입의 매개역할과 신뢰의 상호작용효과를 연구하였다. 연구결과 개

인과 집단 간 갈등이 이직의도에 가장 큰 영향을 미쳤으며, 근속의지는 개인적 갈등, 개인 간 갈등과 이직의도와의 관계에서 매개효과가 나타났다. 그리고 조직신뢰 및 동료신뢰는 개인적 갈등, 개인 간 갈등과 이직의도 사이에서 상호작용 역할을 하는 것으로 분석되었다.

〈그림 13〉 박길수의 연구모형



자료: 박길수(2011: 72).

서봉환(2012)은 군에서 지휘관의 갈등관리유형(문제해결형, 양보회피형, 통제주도형)에 따라 형성된 구성원의 저항(감정적, 행동적, 인지적)이 조직성과인 조직몰입과 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는 가를 실증적으로 검증하였다. 연구결과 지휘관의 문제해결형 갈등관리는 구성원의 인지적 저항을 감소시키고 이를 통해, 구성원의 조직몰입과 혁신행동 모두에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 지휘관의 양보회피형 갈등관리는 구성원의 감정적 저항을 증가시킴으로써, 조직 구성원의 혁신행동에 부정적인 영향을 미치고 있는 것이 검증되었다. 또한, 지휘관의 통제주도형 갈등관리는 구성원의 감정적 저항과 행동적 저항을 증가시키며, 이중 감정적 저항의 증가에 의해서 조직구성원의 혁신행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김중서(2014)는 효율적인 갈등관리방안을 강구하여 악성사고를 예방하고자, 육군 및 해군의 초급간부와 병사 300명을 대상으로 군 조직 내 갈등관리와 조직효과성에 대한 연구를 하였다. 연구결과 갈등예방과 해소방안은 조직효과성에 정(+), 갈등자극방안은 부(-)의 상관관계를 가지며,

갈등유형은 조직효과성에 부(-)의 영향을 미쳤다. 그리고 갈등예방과 해소방안은 갈등유형에 부(-), 갈등자극방안은 정(+)의 상관관계를 보였다.

지금까지 살펴본 갈등유형과 갈등관리방식 그리고 조직효과성의 관계에 대한 군 조직의 선행연구를 종합하여 제시하면 아래 <표 13> 과 같다.

<표 13> 군 조직에서 갈등과 조직효과성에 관한 선행연구

연구자	연구제목	연구대상	연구결과
정효현 (2001)	갈등관리전략에 관한 연구 (군 조직 내 갈등 유형과 조직유효성을 중심으로)	육군 병사 (391명)	- 갈등예방 및 해소전략은 조직유효성에 정(+)의 영향 - 갈등자극전략은 조직유효성에 부(-)의 영향
김동수 (2004)	군 조직 내 갈등관리를 위한 리더 역할(중·대대급 부대를 중심으로)	육군 병사, 부사관, 장교 (449명)	- 갈등의 주요원인은 구성원 상호간 인정과 신뢰감 부족 - 갈등관리방안은 협조, 순응, 타협이 효과적이고, 원활한 의사소통체계의 확립이 필요
박길수 (2011)	공군 조종사 집단의 조직 갈등이 이직의도에 미치는 영향 분석	공군 조종사 (380명)	- 개인과 집단 간 갈등이 이직의도에 가장 큰 영향 - 근속의지는 개인적 갈등, 개인간 갈등과 이직의도와의 관계에서 매개효과 - 조직신뢰 및 동료신뢰는 개인적 갈등 및 개인 간 갈등과 이직의도 사이에서 상호작용역할
서봉환 (2012)	지휘관의 갈등관리유형이 구성원의 조직몰입과 혁신 행동에 미치는 영향	공군 부사관 (297명)	- 문제해결형은 조직몰입과 혁신행동에 긍정적 역할 - 양보회피형은 감정적 저항 증가, 혁신행동에 부정적 - 통제주도형은 감정적, 행동적 저항 증가, 혁신행동에 부정적 영향 미침.
김종서 (2014)	군 조직 내 갈등관리와 조직효과성에 관한 연구	육·해군 초급간부 및 병사 (330명)	- 갈등예방 및 해소방안은 조직효과성에 정(+)의 관계 - 갈등자극방안은 조직효과성에 부(-)의 관계 - 갈등유형은 조직효과성에 부(-)의 영향 - 갈등예방 및 해소방안은 갈등유형에 부(-)의 관계 - 갈등자극방안은 갈등유형에 정(+)의 관계

자료: 선행연구를 참고하여 연구자가 정리.

2.4.3 일반 및 군 조직의 선행연구 시사점 비교

일반조직에서 개인 간 갈등관리방식과 갈등유형, 조직효과성에 관한 선행연구는 앞서서도 언급하였듯이 상당수가 Thomas(1976)와 Rahim(1983)의 다섯 가지 갈등관리방식(통합, 순응, 타협, 지배, 회피)을 이용하여 갈등당사자 간의 협력성과 자기 주장성의 이차원적 모형을 이용하였고, 갈등유형은 Jehn(1997)의 과업갈등과 관계갈등의 척도를 사용하여 조직효과성에 미치는 영향 등을 분석하였으며, 다양한 모형으로 연구가 진행되었다. 대표적인 연구모형을 구분하여 살펴보면 다음과 같다.

먼저 단순히 조직 내의 개인 간 갈등관리방식에 대한 연구모형으로서, 이상엽·김병식(1996)은 성격유형과 갈등관리유형의 관계를 통해 부서의 효율성을 분석하였고, 이창원 외(2003)는 우리나라 중앙부처 공무원을 대상으로 갈등당사자의 상대적 지위와 개인 간 갈등의 관리방식에 대하여 연구하였으며, 연구결과 중앙부처 공무원들이 하급자와의 관계에 있어서는 주로 지배방식, 동료와의 관계에서는 타협방식, 상급자와의 관계에서는 복종 및 회피방식을 빈번하게 사용하고 있다는 것을 확인하였다. 또한 은재호 외(2012)는 우리나라 중앙부처 공무원들이 취하는 주요 갈등관리유형을 탐색한 결과 협력형이 많은 서구와 달리 타협형과 순응형이 가장 많이 관찰되었다.

다음은 갈등관리방식과 조직효과성에 대한 연구모형으로서, 유홍림·조경호(2001)는 서울시 자치구청 민원행정공무원들의 갈등관리유형과 민원행정서비스에 대한 시민만족도의 관계를 제시하였으며, 정세중(2005)은 경찰조직에서 다섯 가지 갈등관리방식이 갈등유형(기능적 갈등, 계층적 갈등)과 조직유효성(직무만족, 조직몰입, 집단응집력)에 미치는 영향에 관하여 연구하였고, 이준호(2005)는 기업을 대상으로 팀 리더의 갈등관리가 팀 구성원의 공정성 지각을 매개로 팀 몰입에 미치는 영향을 연구하였다. 연구결과 공공행정기관이나 기업에서 조직효과성에 가장 긍정적인 영향을 미치는 것은 통합(협력)적인 갈등방식이고 가장 부정적인 영향을 미치는 것은 회피방식으로 나타났다. 정세중(2005)이 연구한 경찰조직의 갈등관리방식

은 지배방식이 가장 많았고 통합방식이 가장 적었던 반면, 김지원(2008)이 교육직 공무원을 대상으로 연구한 결과 갈등관리방식 사용빈도는 통합>타협>순응>지배>회피 방식 순으로 나타나서 차이점을 보여주었다.

또한, 갈등유형과 조직효과성에 대한 연구모형이 있으며, 대부분의 조직에서 과업갈등과 관계갈등은 조직효과성에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 전무경 등(2006)은 대기업 직원을 대상으로 조직 내 갈등이 직무태도에 미치는 영향에 관해 연구하였으며, 연구결과 구성원들이 과업갈등과 관계갈등을 높게 지각할수록 직무만족의 수준은 저하되었다. 김호정(2009)은 교육공무원을 대상으로 조직 구성원들 간에 직무갈등과 관계갈등이 집단효과성에 미치는 영향을 연구하였으며, 그 결과 관계갈등이 심할수록 집단성과, 집단만족, 집단몰입이 감소하나 직무갈등은 의미 있는 영향을 미치지 못하는 것을 확인하였다. 이는 직무갈등이 직접 집단효과성에 미치는 영향은 미약하다는 것이고, 직무갈등은 대부분 관계갈등을 통하여 집단효과성에 간접영향을 미치고 있다는 것을 의미한다. 김학수 등(2013)이 기업팀장을 대상으로 한 연구에서도 과업갈등과 관계갈등은 팀 내 참여적 안전풍토에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

위와 같은 일반조직의 선행연구를 살펴보면 크게 세 가지 모형으로 연구가 진행되었음을 알 수 있다. 첫째는 일반조직 내에서 구성원들의 개인 간 갈등관리방식은 성격유형과 상대적 지위에 따라 어떻게 적용되고 있는 가이며, 둘째는 조직 내 리더들에 의한 갈등관리방식이 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는 가이며, 셋째는 조직 내에서 개인 간 발생하는 과업갈등과 관계갈등이 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는가이다.

반면에 군 조직에서의 선행연구를 살펴보면, 갈등에 대한 연구는 대부분 행위주체별 갈등유형(개인적 갈등, 개인 간 갈등, 개인-집단 갈등)에 대한 지휘관(자)의 갈등예방, 해소, 자극 차원의 실용적 분석이 주류였으며, Thomas(1976) 및 Rahim(1983)등이 개발한 다섯 가지의 개인 간 갈등관리방식과 Jehn(1995)에 의해 분류된 개인 간 갈등유형(과업갈등과 관계갈등)에 대한 연구는 거의 이루어지지 않았음을 알 수 있다.

정효현(2001)은 육군 병사를 대상으로 갈등관리전략을 예방전략과 해소

전략, 자극전략으로 구분하고 갈등유형을 개인갈등, 대인갈등, 대조직갈등으로 분류하여 조직유효성(직무만족, 조직몰입, 집단응집력)에 미치는 영향에 관한 연구결과, 갈등예방 및 해소전략은 조직유효성에 정(+)의 영향을 주고 갈등자극전략은 조직유효성에 부(-)의 영향을 주는 것을 확인하였으며, 김종서(2014)는 육·해군 초급간부 및 병사를 대상으로 군 조직 내 갈등관리와 조직효과성에 관한 유사한 연구를 실시하여, 정효현(2001)의 연구결과를 지지하였다.

김동수(2004)는 육군의 병사, 부사관, 장교를 대상으로 군 조직 내 갈등관리를 위한 리더의 역할과 갈등의 원인에 대하여 중·대대급 부대를 중심으로 연구하였으며, 연구 결과 갈등의 주요 원인은 부대 구성원 간 상호인정과 신뢰감의 부족으로 나타났고, 갈등관리방안은 협조, 순응, 타협이 효과적이며, 원활한 의사소통체계의 확립이 갈등관리에 가장 중요한 과제를 제안하고 있다.

박길수(2011)는 공군조종사를 대상으로 조직 내의 갈등유형이 이직의도에 미치는 영향을 분석하였으며, 조직과 동료의 신뢰가 갈등과 이직의도 사이에서 상호조절 작용을 하는 것을 확인하였다. 또한 서봉환(2012)은 공군 부사관을 대상으로 지휘관의 갈등관리유형이 구성원의 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향을 연구하였으며, 그 결과 문제해결형은 조직몰입과 혁신행동에 긍정적 역할을 하고, 양보회피형과 통제주도형은 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같이 군 조직에 대한 갈등관련 선행연구는 대부분 군 조직의 효과성을 제고하기 위하여 부대의 지휘관(자)이 구성원들의 갈등유형(개인적, 개인 간, 개인-조직간)을 적정수준으로 관리하는 실용적 방법을 찾는 데 초점이 있었음을 알 수 있다. 그 결과 갈등자극전략은 조직효과성에 부(-)의 영향을 그리고 예방 및 해소전략은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직 내 구성원들의 상호 신뢰감 제고와 원활한 의사소통체계를 확립하는 것이 무엇보다도 중요하다는 결론에 도달하고 있다.

이에 비해 일반조직에서의 갈등관련 연구는 앞서도 언급한 바와 같이 다양한 형태로 연구가 진행되었다. 그 중 가장 대표적인 모형은 조직 내

상대적 지위에 따른 구성원들의 갈등관리방식의 차이점 비교, 조직 내 리더가 상황별로 취하는 갈등관리방식에 따라 조직효과성에 미치는 영향관계 분석, 개인 간 발생하는 갈등유형이 조직효과성 미치는 영향분석 등이다. 연구결과 우리나라 중앙부처 공무원들이 하급자와의 관계에 있어서는 주로 지배방식, 동료와의 관계에서는 타협방식, 상급자와의 관계에서는 복종 또는 회피방식을 빈번하게 사용하고 있으며(이창원 외, 2003: 15), 갈등관리 방식은 협력형이 많은 서구와 달리 타협형과 순응형이 많았으며(은재호 외, 2012: 21), 조직효과성에 가장 긍정적인 영향을 미치는 것은 통합(협력)적인 방식이고 부정적인 영향은 회피방식인 것으로 나타났다(정세종, 2005; 이준호, 2005; 김지원, 2008). 또한 갈등유형과 조직효과성의 관계에서 대부분의 조직에서 과업갈등과 관계갈등은 조직효과성에 부정적인 영향을 미쳤다(전무경 외, 2006; 김호정, 2009; 김학수, 2013).

이와 같이 갈등유형, 갈등관리방식, 조직효과성에 관한 일반 조직 및 군 조직의 선행연구를 비교하여 보면, 그 동안 상대적으로 군 조직에서 개인 간 갈등에 관한 연구가 매우 부족하였음을 알 수 있다. 따라서 일반조직에서 진행되었던 다양한 갈등관련 연구를 적용하여, 육군 조직 내 초급간부와 병사들의 개인 간 갈등유형(과업갈등과 관계갈등)과 해당 부대에서의 직속상사가 취하는 갈등관리방식, 그리고 이러한 갈등유형과 갈등관리방식이 육군의 90%이상을 차지하는 초급간부와 병사들의 직무만족과 조직몰입 등의 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는 가에 관한 연구의 방향을 설정할 수 있었다.

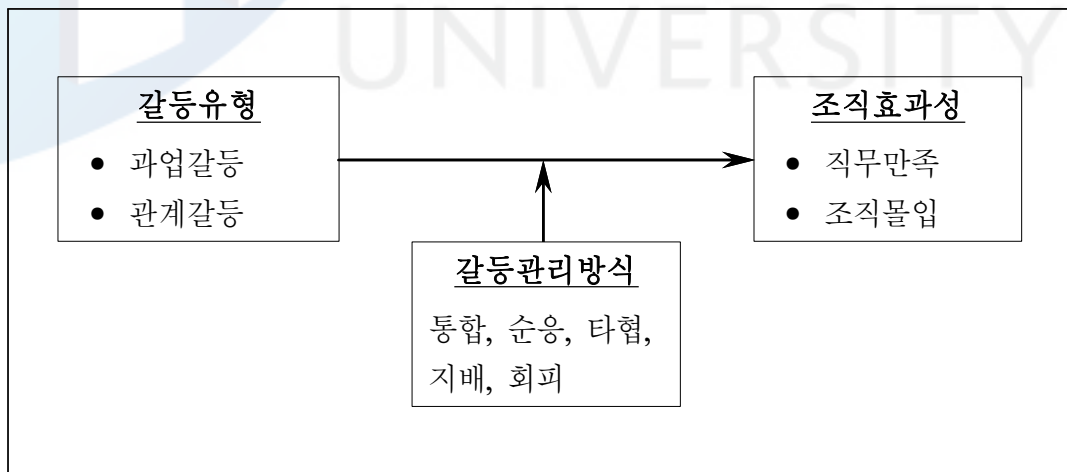
Ⅲ. 연구 방법

3.1 연구모형과 가설의 설정

3.1.1 연구모형

본 연구는 육군의 초급간부 및 병사를 대상으로 육군 조직 내 갈등유형이 직속상사의 갈등관리방식에 의해서 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구이다. 즉, 육군 조직에서 직속상관들의 갈등관리방식이 초급장교 및 부사관, 병사들의 갈등유형과 직무만족 및 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지에 관해서 확인하려는 것이기 때문에 독립변수로 갈등유형, 조절변수로 갈등관리방식, 종속변수로 조직효과성을 선정하였다.⁶⁾ 연구모형은 아래 <그림 14> 와 같다.

<그림 14> 연구 모형



6) 사회과학분야에서 연구 설계는 변수들 간의 인과관계를 규명하기 위해 사용된다. 완벽한 연구 설계를 위해서는 독립변수의 조작과 외생변수의 통제 그리고 연구대상의 무작위화(randomization)가 기본 조건이 된다. 또한 연구 설계는 타당성(validity)이 확보되어야 한다. 타당성이란 해당 가설이나 연구 문제를 얼마나 정확하게 검증할 수 있는가를 말하는 것으로 내적타당성과 외적타당성이 균형을 유지해야 한다(채서일, 2011: 116).

3.1.2 연구가설의 설정

가설은 사회과학문제의 해결책을 학문적·논리적으로 추론한 것으로, 일반적으로 두 개 이상의 변수들 간의 관계를 검증 가능한 형태로 서술해 놓은 하나의 문장이라고 정의할 수 있다. 이러한 가설은 연구문제를 해결해 줄 수 있어야 하며, 특정변수로 구성되어 변수간의 관계를 나타내고 있어야 하며, 검증될 수 있어야 하는 특성을 가진다(채서일, 2011: 102).

본 연구는 육군 초급간부 및 병사들이 인식하는 갈등유형을 독립변수로 조직효과성을 종속변수로 그리고 직속상사의 갈등관리방식을 조절변수로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

3.1.2.1 신분별 특성에 따른 가설

Janowitz(1964)은 군 조직이란 계급과 직책 및 권위를 바탕으로 한 위계적 전투집단으로 규정하였으며, 박문상(2013)은 군 조직이란 엄격한 계급과 권한을 바탕으로 하는 위계적 집단으로서 지휘계통을 통한 상급자의 명령에 절대복종할 것을 요구한다고 하였다. 그러나 20대 초반에서 중반까지 유사한 연령과 행동방식 등을 공유하는 초급간부 및 병사들은 개방적이고 개인주의적인 세대적 특성을 가지고 있어, 폐쇄적이고 집단주의적인 군 조직에서 공통적으로 많은 갈등을 겪고 있을 것이다.

그렇지만 전문직업주의에 바탕을 둔 직업인으로 복무를 하고 있는 초급간부와 징병제에 의해 의무적으로 복무하는 병사들 사이에는 근무태도, 소속감, 기대 가치 등의 측면에서는 어느 정도의 인식차이도 있을 것이다.

국방부 「부대관리훈령」의 신분별 책무를 보면, 장교는 군대의 기간으로서 직무수행에 필요한 전문지식과 기술을 습득하고 부하로부터 존경과 신뢰를 받아 역경에 처하여서도 올바른 판단과 조치를 할 수 있는 통찰력과 권위를 갖추어야 하고, 부사관은 전투지휘자, 전투기술자, 기능분야 전문가, 부대전통계승자로서 군 전투력 발휘의 중추적 역할을 수행해야 하며, 병은 국민의 한 사람으로서 신성한 국방의 의무를 수행하고 있다는 긍지와 자부심을 가지고, 상관의 명령에 복종하며, 직무를 수행함에 있어서 어

떠한 위험이나 어려움에 부딪히더라도 맡은 바 임무를 완수해야 한다고 신분별로 책무를 명확하게 구분하여 명시하고 있다.

정교태(2012: 8)는 초급간부들 중 하사는 분대장, 중사는 행정관, 소위와 중위는 소대장 등의 직책을 수행하면서 비상근무체제로 인해 긴장된 임무를 장기간 수행하고, 병사들과 직접 접촉하면서 자신의 의도를 구현하고 있어 정신적·육체적으로 많은 갈등과 스트레스를 받고 있다고 진단하였으며, 김동수(2004: 39-40)는 군 조직 내에서 신분별 갈등원인을 연구하였으며, 초급간부들은 과도한 업무와 비협조, 서로 다른 부정확한 지시, 개인시간 미 보장, 책임의식 결여를, 병사들은 지나친 간부들의 권위의식, 과도한 업무지시, 의사소통 단절 등이 대표적인 원인이라고 제시하였다.

이와 같은 신분별 특성에 따라 육군의 초급간부와 병사들은 갈등 및 조직효과성에 관한 인식의 차이가 있을 것으로 예상되며, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 I : 육군의 초급간부와 병사는 신분별 특성에 따라 갈등유형과 갈등관리방식, 조직효과성에 대한 인식에 차이가 있을 것이다.

- I -1. 신분별 특성은 갈등유형의 인식에 차이가 있을 것이다.
 - I -2. 신분별 특성은 직속상사의 갈등관리방식에 대한 인식에 차이가 있을 것이다.
 - I -3. 신분별 특성은 조직효과성의 인식에 차이가 있을 것이다.
-
-

3.1.2.2 갈등유형과 조직효과성에 관한 가설

선행연구의 결과(Jehn, 1995; 전무경, 2006; 이병주, 2013 등)를 바탕으로 갈등유형의 하위변수를 과업갈등과 관계갈등으로 설정하였다. 과업갈등이 조직효과성에 미치는 영향은 명확하지 않다. 과업갈등은 조직효과성에 때로는 순기능을 또는 역기능의 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문이다. 순기능으로는 현안문제에 대하여 새로운 각도에서 관찰하여, 개인과 집단의 창의성을 향상시키거나(Jehn & Bendersky, 2003: 209), 건설

적 비판으로 집단 의사결정의 질을 높일 수 있다(Jehn, 1997: 532; Jehn & Bendersky, 2003: 208-209)는 것과, 반면 역기능으로는 과업갈등이 너무 높으면 논의가 문제의 핵심에서 벗어나 목표를 상실하거나(Simon & Peterson, 2000: 103), 관계갈등을 유발하여 조직효과성에 역효과를 가져다준다는 것이다(Tidd et al., 2004: 365). 1990년대 중반까지는 과업갈등이 조직효과성에 긍정적 역할을 미친다는 연구결과들이 주목을 끌었으나, 2000년 이후의 발표에는 과업갈등의 부정적 효과가 보편적인 것으로 나오고 있다(김호정, 2009: 104).

반면에 관계갈등의 효과는 철저히 부정적으로 나왔으며, 조직효과성을 나타내는 어떠한 지표(예컨대 성과, 의사결정의 질과 수용, 잔류의사, 만족, 직무스트레스, 출근율 등)에도 관계갈등은 모두 바람직하지 않는 결과를 초래하였다(Tidd et al., 2004: 365; Jehn, 1997:532). 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 II: 육군 초급간부 및 병사의 갈등유형별 수준은 조직효과성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

- II-1. 과업갈등을 높게 인식할수록 직무만족은 낮아질 것이다.
 - II-2. 관계갈등을 높게 인식할수록 직무만족은 낮아질 것이다.
 - II-3. 과업갈등을 높게 인식할수록 조직몰입은 낮아질 것이다.
 - II-4. 관계갈등을 높게 인식할수록 조직몰입은 낮아질 것이다.
-

3.1.2.3 갈등유형과 갈등관리방식, 조직효과성에 관한 가설

Blake & Mouton(1964)은 갈등을 관리하는 다섯 가지 방식(강제, 완화, 회피, 대면회합, 타협)을 제시하였으며, 연구결과에 의하면 갈등을 실제로 다루는 방법에서는 상당한 차이가 있으나, 가장 건전한 방법은 개방적인 대면회합(confrontation)이라고 하였다. Thomas(1976)는 다섯 가지의 갈등 행동모형(경쟁, 협동, 공유, 회피, 적응)을 제시하였으며, 연구결과 협동(collaboration)이 가장 지배적인 갈등스타일이며 수많은 긍정적인 결과와

관련이 있다고 하였다. Rahim(1983, 2001)은 통합, 순응, 타협, 지배, 회피 등의 다섯 가지 갈등관리방식은 각각의 상황에 따라 유용성이 다르다고 강조하였다.

그러나 갈등관리에 관한 많은 연구들(Pruitt & Rubins, 1986; Schon, 1983; Tannen, 1990 등)은 통합형 갈등관리방식을 갈등관리에 가장 이상적인 방식으로 간주하고, 다음 순으로 타협형, 순응형, 지배형, 회피형에 동의하고 있으며(이창원·전주상, 1983: 2), 이준호(2005)의 연구결과는 통합적 갈등관리는 팀 몰입에 긍정적 영향을 주며, 지배적 갈등관리와 회피적 갈등관리는 팀 몰입에 부정적 영향을 주었다.

서봉환(2012)은 군에서 지휘관의 갈등관리유형(문제해결형, 양보회피형, 통제주도형)에 따라 형성된 구성원의 저항이 조직성과에 영향을 미치는 것을 밝혀냈으며, 정세종(2005: 153)의 연구에 의하면 경찰조직내의 갈등관리방식 중 통합과 타협, 순응방식은 갈등수준을 감소시키고, 지배방식은 갈등수준을 향상시키며, 갈등수준에 따라 조직유효성(직무만족, 조직몰입, 집단응집력)에 미치는 영향이 유의미함을 실증 분석하였다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 III: 육군 초급간부 및 병사의 갈등유형과 조직효과성의 관계에서, 직속상사의 갈등관리방식은 유의미한 조절작용을 할 것이다.

- III-1. 과업갈등과 조직효과성과의 관계에서 직속상관의 통합·순응, 타협적인 갈등관리방식은 부(-)적 영향력을 감소시킬 것이다.
 - III-2. 과업갈등과 조직효과성과의 관계에서 직속상관의 지배, 회피적인 갈등관리방식은 부(-)적 영향력을 증가시킬 것이다.
 - III-3. 관계갈등과 조직효과성의 관계에서 직속상관의 통합·순응, 타협적인 갈등관리방식은 부(-)적 영향력을 감소시킬 것이다.
 - III-4. 관계갈등과 조직효과성의 관계에서 직속상관의 지배, 회피적인 갈등관리방식은 부(-)적 영향력을 증가시킬 것이다.
-

3.2 변수의 조작적 정의 및 측정방법

3.2.1 변수의 조작적 정의

연구자들이 연구하는 구성개념이나 속성을 변수(variable)⁷⁾라고 하는데 변수는 측정값이 변한다는 점에서 통상적으로 말하는 상수(constant)와 구별된다. 변수는 일반적으로 각기 서로 다른 값을 취할 수 있으며 두 개 이상의 값을 취할 수 있다. 이는 변수가 일정한 경험적 특성을 대표하며, 이들 특성은 각기 서로 다른 속성을 가지기 때문이다(채서일, 2011: 96).

종속변수는 연구자의 주된 관심이 되는 변수를 말하는데 본 연구에서는 육군의 조직효과성으로 하였으며, 직무만족, 조직몰입을 하위 변수로 구성하였다. 독립변수는 종속변수에 영향을 미치고, 종속변수의 분산을 설명해주는 변수로서 본 연구에서는 육군 내의 초급간부와 병사들이 인식하고 있는 갈등유형을 독립변수로 설정하였으며, 하위 변수로는 과업갈등과 관계갈등으로 하였다. 조절변수는 독립변수와 종속변수 사이에 강하면서도 불확정적인 영향(contingent effect)을 미치는 변수로서, 본 연구에서는 육군 조직 내 직속상사의 갈등관리방식으로 하였고, 하위변수로 통합, 타협, 순응, 지배, 회피방식 등 5가지로 하였다.

사회과학에서 가설을 실증적으로 검증하기 위해서는 실제현상에 대한 관찰이 이루어져야 하며 구체적인 실제현상과 연결시키기 위해 개념적 정의가 이루어져야 한다. 이러한 개념적 정의는 측정이 가능한 형태로 변환해야 하는데 이를 조작적 정의라고 한다(채서일, 2011: 97). 본 연구에서 설정한 변수와 조작적 정의는 다음과 같다.

3.2.1.1 독립변수: 갈등유형

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 독립변수는 갈등유형으로 과업갈등과 관계갈등을 설정하였다. 과업갈등(task conflict)은 수행하는 직무의 내

7) 이러한 변수는 통상 종속변수(dependent variable), 독립변수(independent variable), 매개변수(mediating variable) 그리고 조절변수(moderating variable)로 분류된다.

용과 관련하여 집단구성원들 간에 관점(viewpoint), 생각(ideas), 견해(opinions) 등의 차이가 존재할 때 발생하는 갈등이다(Jehn, 1995: 228). 본 연구에서는 보편적으로 사용하고 있는 Jehn(1995)의 척도와 국내외의 다양한 선행연구에서 적용한 과업갈등의 측정 척도를 고려하여, 부대(부서)에서의 업무에 관한 관점, 아이디어, 견해 등 5개 문항을 설정하여 측정 변수로 사용하였다.

또 하나의 독립변수인 관계갈등(relationship conflict)은 집단구성원들 간에 개인적 충돌로 인해 긴장, 노여움, 원한 등이 존재할 때 발생하는 갈등을 의미한다(Jehn, 1995: 228). 관계갈등은 직무와 관계없는 종교, 정치, 대인관계방식 등에 관한 개인적 선호나 가치관의 차이 및 성격의 차이로 인해 발생하는 것으로, 정의적 갈등이나 감정적 갈등과 같은 의미로 사용되고 있다(Jehn & Bendersky, 2003: 200). 본 연구에서는 보편적으로 사용하고 있는 Jehn(1995)의 척도와 국내외의 다양한 선행연구에서 적용한 관계갈등의 측정 척도를 고려하여, 부대(부서)에서의 대인관계에 오는 성격차이, 긴장감, 감정, 개성 미인정 등 5개 문항을 설정하여 측정변수로 사용하였다.

3.2.1.2 조절변수: 갈등관리방식

직속상사의 갈등관리방식이 조직 구성원의 갈등유형과 조직효과성에 영향을 미친다는 가설 하에 조절변수를 갈등관리방식으로 선정하였다.

앞의 이론적 고찰에서 살펴보았듯이 Thomas(1976)는 갈등관리방식을 갈등에 대응하는 당사자의 의도인 독단성 차원과 협력성 차원을 고려하여 경쟁, 회피, 적응, 공유, 협동의 다섯 가지로 분류하였으며, Rahim(1983)은 Thomas와 유사하게 개인 간 갈등에 관한 대응방식을 자기 자신에 대한 관심과 상대방에 대한 관심이라는 두 가지의 차원을 기준으로 하여 통합, 순응, 지배, 회피, 타협이라는 방식으로 분류하고 있다. 이와 같은 갈등관리방식의 세부내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 통합(integrating)은 자기 자신과 상대방에 대한 높은 관심을 나타낸다. 즉, 자신과 상대방의 이익 모두를 만족시키려는 대인적 갈등관리방

식으로, 협력(collaborating) 또는 문제해결(problem solving)으로 표현되기도 한다. 둘째, 순응(obliging)은 자기 자신에 대해서는 낮은 관심을 보이고 상대방에 대해서는 높은 관심을 나타낸다. 즉, 자신의 이익은 희생하면서 상대방의 이익을 만족시키려는 대인적 갈등관리 방식으로 순응(accommodating)으로 표현되기도 한다. 셋째, 지배(dominating)는 자기 자신에 대해서는 높은 관심을 보이고 상대방에 대해서는 낮은 관심을 나타낸다. 즉 상대방의 이익을 희생시키면서 자신의 이익을 추구하는 갈등관리 방식으로 경쟁(competing)으로 표현되기도 한다. 넷째, 회피(avoiding)는 자기 자신과 상대방에 대한 낮은 관심을 의미한다. 즉, 자신의 이익이나 상대방의 이익 모두에 무관심한 대인적 갈등관리방식이다. 마지막으로 타협(compromising)은 자신과 상대방에 대한 중간적인 관심을 의미한다. 즉, 자신과 상대방 이익의 중간 정도를 만족시키려는 대인적 갈등관리 방식이다(이창원·전주상, 2003:4).

본 연구에서는 Rahim(1983)이 개발한 갈등관리방식 25개 설문문항을 기초로 그동안 연구되어 온 학자들의 측정변수와 군의 특성을 고려하여 내용을 수정, 20개 설문항목 만을 사용한다. 특히, 부대 내에서 갈등상황 발생 시 설문대상자의 직속상사들이 취하는 갈등관리방식과 본인이 취하는 갈등관리방식을 구분하여 측정할 수 있도록 내용을 각각 구성하였다.

3.2.1.3 종속변수: 조직효과성

본 연구의 목적은 갈등관리방식과 갈등유형이 조직효과성에 미치는 영향을 측정하는 것이다. 따라서 종속변수를 조직효과성으로 하였으며 하위변수로 직무만족, 조직몰입을 설정하였다.

직무만족은 ‘개인의 직무 또는 직무경험으로부터 발생하는 전반적인 유쾌한 또는 긍정적 감정 상태를 말한다(Locke, 1976). 추헌(1995)에 의하면 직무만족의 요인에는 직무, 보상, 승진, 감독, 동료관계 등이 포함되나, 본 연구에서는 Churchill et al(1976)등이 개발한 직무만족도 측정 척도를 포함한 국내외의 다양한 선행연구에서 적용한 척도를 토대로 육군 초급간부 및 병사들의 내적 직무만족 측정에 초점을 두고 직무를 통한 가치 구

현 여부와 성취감, 만족도 인식 등을 확인할 수 있는 4개 문항을 설정하여 측정변수로 사용하였다.

조직몰입은 조직에 대한 강한 신뢰 및 애착과 조직을 위하여 열심히 노력하려는 의지, 조직의 성원의식을 유지하기 위한 강한 욕망으로 정의될 수 있다(Porter et al, 1979). 본 연구에서는 Allen & Meyer(1990)의 측정 문항 중 주로 정서적 몰입과 규범적 몰입에 해당하는 조직(부대·부서)에 대한 애착심과 관심도, 충성심 등을 측정할 수 있는 내용으로 4개의 설문문항을 구성하였다.

3.2.2 변수의 측정 방법

3.2.2.1 설문지법 사용

앞에서 설정한 연구모형 및 가설을 검증하기 위한 연구방법은, 제 변수들의 내적 일관성과 구성 타당성을 갖춘 설문지를 도구로 활용하였다. 설문은 연구조사 전반에 걸쳐 핵심적인 사항과 직결되는 것이므로 상당한 시간과 노력을 통하여 작성되어야 한다. 설문지의 구성은 일정한 원리나 이론이 적용되기 보다는 경험적·기술적 차원의 문제와 관련된 사항이 많아서 과학(science)이라기보다는 기술(art)의 성격을 띠고 있다(채서일, 2011: 194). 따라서 연구자는 선행연구에서 사용하였던 설문항목을 기초로 하여 예비조사에서 도출된 초급간부와 병사들의 의견과 연구자의 군생활의 경험을 고려하여 설문항목을 보완하였으며, 2차에 걸친 사전검사를 통해 최종적으로 설문문항을 작성하였다.

3.2.2.2 예비조사(pilot study) 실시

연구 분야에 관한 문헌이 풍부하고 본인이 연구하려고 하는 대상에 관해서 어느 정도의 지식을 가지고 있으면 연구에 적합한 질문을 쉽게 만들 수 있을 것이다. 그러나 실제에 있어서는 문헌이 부족하고 연구대상에 관해서 생소하기 때문에 어떠한 설문문항을 만들어야 할지 곤란을 느끼는 경우가 많다. 이러한 곤란을 극복하기 위하여 예비조사가 필요하다.

본 연구의 설문지는 선행연구가 이루어진 분야는 기 개발된 설문문항을 군 조직에 적용할 수 있도록 수정하여 최대한 활용하고자 하였으며, 일부 설문문항을 수정보완하기 위하여 국방부에서 함께 근무하고 있는 영관급 장교들의 의견과 필자가 예전에 재직했던 부대를 찾아가 초급간부와 병사들을 상대로 본인들이 겪고 있는 갈등유형과 본인이 취하는 갈등관리방식 그리고 부대의 조직효과성에 대한 지표 등에 대하여 의견을 청취하였다. 이러한 의견들을 참고하여 사전검사(pretest)를 위한 설문지를 작성하였다.

3.2.2.3 사전검사(pretest)

사전검사는 설문지의 초안이 만들어진 후에 질문내용을 시험해 봄으로써 질문의 내용, 언어구성, 응답형식, 배열 등에 있어서의 여러 가지 오류를 찾아내는 과정이다(정효현, 2002: 142). 사전조사를 실시함에 있어서는 우선 설문조사를 실시할 모든 계층의 사람들을 상대로 해야 한다. 이러한 사전조사를 통하여 문제점이 나타나면 그 문제점을 수정한 후에 다시 사전조사를 하는 과정을 반복하여 설문지를 확정한다(채서일, 2011: 212).

본 연구에서는 예비조사를 거쳐 만든 문항 90개를 사용하여 2차에 걸친 사전조사를 실시하였다. 제1차는 00사단에 50명을, 제2차는 00사단에 근무하는 30명의 초급간부와 병사를 대상으로 설문을 실시하였다. 설문결과 응답의 일관성 유무와 누락여부, 설문내용이 애매한 문항 등을 분석하여 내용을 수정 및 보완하였고, 전산처리과정을 거쳐 신뢰도와 타당도를 현저히 저하시키는 문항 24개를 제외하였다. 이러한 과정을 거쳐 본 문항 58개와 인구통계특성 문항 8개를 포함하여, 최종적으로 66개의 설문문항을 확정하여 본 조사에 착수하였다.

3.3 조사 방법

3.3.1 설문지 구성

설문지는 독립변수인 갈등유형과 조절변수인 갈등관리방식 그리고 종속 변수인 조직효과성에 관한 문항으로 구성되었다.

본 연구에서 분석하고자 하는 설문내용은 여러 선행연구자들이 일반적으로 사용하고 있는 설문지를 분석하여 가장 빈도가 높은 설문내용을 추출하고, 본 연구목적에 적합하도록 내용과 용어를 수정·보완하였다. 각 변수별로 설문 항목은 과업갈등 5개 문항, 관계갈등 5개 문항, 갈등관리방식 40개 문항(직속상사 및 본인 구분 각 20개 문항), 직무만족 4개 문항, 조직몰입 4개 문항, 인구통계 변수 8개 문항 등 총 66개의 문항으로 구성되었다. 측정방식은 인구 통계학적 특성을 묻는 항목을 제외한 모든 문항은 리커트 5점 척도로 설계하였으며, 변수에 따른 설문 문항의 구성은 <표 14> 와 같다.

<표 14> 설문지 구성 및 출처

변수유형	변 수	하위요소	설문문항	문항수	출 처
독립변수	갈등유형	과업갈등	I -1~5	5	Jehn(1995), 전무경 외(2006), 조수연(2007)
		관계갈등	I -6~10	5	
조절변수	갈등관리방식 (직속상사 / 본인 구분)	통 합	II -1~4	4×2	Rahim(1983), 정세종(2005), 김지원(2008)
		순 응	II -5~8	4×2	
		지 배	II -9~12	4×2	
		회 피	II -13~16	4×2	
		타 협	II -17~20	4×2	
종속변수	조직효과성	직무만족	III -1~4	4	Churchill et al (1976), 박문상(2013)
		조직몰입	III -5~8	4	Allen & Meyer(1990), 정효현(2002)
분류변수	인구통계학적 변수	계급, 성별, 직책, 연령 등	IV -1~8	8	

3.3.2 조사대상 표본 및 분석방법

3.3.2.1 표본의 구성

본 조사는 2014년 9월 15일부터 26일까지 육군 예하부대에서 상비사단 및 군단 직할부대, 향토사단, 동원사단 등 유형별로 구분하여 무작위로 선정한 다음 국방부 및 육군본부의 승인을 득한 후, 연구자가 직접 부대를 방문하여 초급간부 및 병사들에게 설문지의 취지와 응답의 중요성을 설명하고 솔직한 응답이 되도록 당부한 다음 500여명을 대상으로 설문지를 배부하고 회수하였다. 표본 선정은 육군 조직 전체에서 모집단을 선정하고, 모집단을 대표할 수 있는 소집단(상비사단, 향토사단, 동원사단)을 선정 후 소집단내에서 무작위로 표본을 선택하여 설문조사를 하는 층화표본추출법(stratified random sampling)을 사용하였다.

3개 사단 및 군단 2개 직할부대에서 500명을 대상으로 설문을 실시하여 427부를 회수하였으나, 이 가운데 불성실하게 응답한 인원⁸⁾ 58명을 제거하고 369명의 설문지를 분석에 사용하였다.

〈표 15〉 설문 및 분석인원

설문 회수인원	불성실 응답인원	분석 사용	사용율
427명	58명	369명	86.4%

3.3.2.2 자료의 분석방법

본 연구의 실증 분석을 위해서 SPSS PC+21.0을 이용하였다. 본 연구에서 사용한 분석기법은 다음과 같다.

첫째, 인구통계학적 변수를 정리하기 위해서 빈도분석(frequency analysis)을 하였다. 둘째, 변수들의 평균(mean), 표준편차(standard deviation) 등 기술적 통계량의 특성을 파악하기 위하여 기술분석(descriptive analysis)을 하였다. 셋째, 본 연구에서 사용된 설문지의 문

8) 불성실 인원이라 함은 설문항목에 동일번호를 과도하게 기록한 인원을 말하며 연구자가 주관적으로 판단하였다.

항들은 선행 연구자의 설문 문항을 토대로 연구자의 군 경험과 육군 초급 간부 및 병사들의 의견을 수렴하여 작성하였다. 따라서 척도를 구성하고 있는 문항들 간의 내적 일관성을 검증하기 위하여 Cronbach alpha계수를 이용한 신뢰도 분석(reliability analysis)을 하고 요인분석(factor analysis)을 통하여 각 변수들의 구성 타당성을 검증하였다. 넷째, 갈등 유형과 조직효과성, 갈등관리방식의 관계 유의성을 검증하는 가설은 상관관계분석(correlation analysis)을 통하여 검증하였다. 다섯째, 어느 변수가 타 변수에 미치는 영향, 즉 갈등유형이 조직효과성에 미치는 영향, 갈등 유형과 조직효과성 사이에 갈등관리방식이 미치는 조절영향은 회귀분석(regression analysis)을 통하여 도출한 표준화 계수(β)의 크기와 95% 신뢰구간의 중첩여부를 사용하여 검증 및 분석을 하였다.



IV. 실증분석 결과와 논의

4.1 표본의 특성

회수된 설문지의 대상자들에 대한 인구통계학적 특성은 <표 16> 과 같다.

<표 16> 표본의 특성

구 분		인 원 (명)	분 포 (%)	구 분		인 원 (명)	분 포 (%)
신 분 별	병 사	294	79.7	학 력 별	고 졸	87	23.6
	부사관	42	11.4		대 재	233	63.1
	장 교	33	8.9		대졸이상	49	13.3
계 급 별	병 사	이 병	18	복 무 기간별	1년 미만	183	49.6
		일 병	140		1 - 3년	146	39.6
		상 병	101		3 - 5년	21	5.7
		병 장	35		6년 이상	19	5.1
	부사관	하 사	20	근무지별	상비사단 (군단직할)	213	57.7
		중 사	22		향토사단	105	28.5
	장 교	소 위	11		동원사단	51	13.8
		중 위	22				
연 령 별	20세 이하	6	1.6	총 인 원		369	100
	21-22세	237	64.2				
	23-24세	66	17.9				
	25-26세	34	9.2				
	27세 이상	26	7.0				

표본의 특징을 살펴보면 다음과 같다. 신분별로는 병사 80%, 부사관 11%, 장교 9% 수준으로 육군의 모집단 신분별 비율과 비교해 볼 때 유사한 수준이다. 현역병의 경우 계급별 복무기간을 볼 때, 이병이 신병교육 포함 3개월, 일병 7개월, 상병 7개월, 병장 4개월이므로 병장 인원이 다소 부족하나, 병장그룹에서 불성실응답이 많이 나와 제거되었기 때문이며 대체적으로 병사들의 구성비와 비슷하다고 하겠다. 초급간부인 부사관과 장

교의 비율도 한 부대에서 복무하는 병사들과의 구성비를 비교할 때 적절하다. 연령대를 보면 84% 수준이 20대 초반이며, 학력은 표본인원의 77% 수준이 대재이상의 고학력임을 알 수 있다. 복무기간은 3년 미만이 90% 수준으로, 병사(이병~병장), 부사관(하사~중사), 장교(소위~중위)의 복무기간과 대부분 일치한다. 근무지별로 살펴보면 상비사단 58%, 향토사단 29%, 동원사단이 13%수준으로 육군 모집단의 부대별 분포수준과 유사하다.

4.2 측정도구의 신뢰성 및 타당성

4.2.1 신뢰성(reliability) 검증

연구자가 어떤 측정방법을 선택하여 사용하든지 간에 모든 측정치가 갖추어야 할 두 가지의 중요한 특성이 있는데 신뢰성과 타당성이 그것이다. 신뢰성이란 측정결과에 오차가 들어있지 않은 정도, 즉 분산에 대한 체계적 정보를 반영하고 있는 정도를 나타내는 것이다. 따라서 측정치의 점수(score)에 오차가 포함되어 있는 정도가 적으면 적을수록 그 측정치는 신뢰할 수 있게 된다(노형진 등, 2010: 319).

하나의 변수를 여러 문항으로 구성된 척도를 이용하여 측정하는 경우에는, 해당 문항에 대하여 가능한 모든 반분신뢰성(split-half reliability)을 구하고 이들의 평균을 산출하여 내부일치성을 추정하는 크론바하 알파 계수 산출방법을 사용한다(노형진 등, 2010: 320). 본 연구에서도 크론바하 알파에 의한 신뢰성 검증방법을 택하였다.⁹⁾

산출된 Chronbach' alpha계수의 기준에 대하여 학자마다 다양한 의견을 보이고 있다. 예를 들면 탐색적인 연구 분야에서는 0.6이상이면 충분하고, 기초연구 분야에서는 0.8, 그리고 중요한 결정이 요구되는 응용연구 분야에서는 0.9이상이어야 한다는 주장 등이다.

9) 측정치의 신뢰성을 실증적으로 평가하기 위한 방법에는 평행검증법(the parallel form method), 검증-재검증법(test-retest method), 내부일치법(internal consistency method), 크론바하 알파(Chronbach' alpha)등이 있다.

본 연구에서 선정한 변수들의 신뢰성을 측정한 결과 Chronbach' alpha 값은 다음의 <표 17> 에서 보는 바와 같이 모두 0.7을 상회함으로 측정도구의 신뢰성은 아주 높다고 할 수 있겠다.

<표 17> 변수들의 신뢰도 분석 결과

측 정 변 수			문항수	문항번호	Chronbach' alpha
독립 변수	갈등유형	과업갈등	5	I - 1, 2, 3, 4, 5	0.826
		관계갈등	5	I - 6, 7, 8, 9, 10	0.854
조절 변수	갈등관리방식 (직속상사 / 본인)	통 합	4 / 4	II- 1, 2, 3, 4	0.897 / 0.852
		순 응	4 / 4	II- 5, 6, 7, 8	0.845 / 0.817
		지 배	4 / 4	II- 9, 10, 11, 12	0.738 / 0.768
		회 피	4 / 4	II- 13, 14, 15, 16	0.804 / 0.856
		타 협	4 / 4	II- 17, 18, 19, 20	0.851 / 0.818
종속 변수	조직효과성	직무만족	4	III- 1, 2, 3, 4	0.779
		조직몰입	4	III- 5, 6, 7, 8	0.788

4.2.2 타당성(validity) 검증

타당성은 연구자가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확히 측정하였는가를 나타낸다. 타당성은 평가방법에 따라 내용타당성(content validity), 기준에 의한 타당성(criterion-validity), 구성개념 타당성(construct validity)으로 나누어 볼 수 있다(채서일, 2011: 184).¹⁰⁾

구성개념 타당성을 측정하는 방법으로 다속성다측정방법(multitrait-multimethod matrix)과 요인분석(factor analysis)방법이 있는데, 본 연구에서는 요인분석을 이용하여 타당성을 검증하였다. 요인분석은 다수의 변수들 간의 상관관계를 기초로 많은 변수들 속에 내재하는 체계

10) 이러한 타당성 중에서 구성개념 타당성(construct validity)은 측정도구가 실제로 무엇을 측정 하였는가, 또는 조사자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의해서 적절하게 측정되었는가를 검증하기 위한 방법으로 이해타당성(nomological validity), 집중타당성(convergent validity), 판별타당성(discriminant validity)으로 나뉜다(채서일, 2011: 185-187).

적인 구조를 찾아내 보려는 기법으로, 이를 통해 연구자에게 변수의 형태로 주어진 많은 정보를 쉽고 간단하게 보다 적은수의 요인으로 제시해 주는 분석방법이다(채서일, 2011: 377). 요인적재량(factor loading)은 각 변수와 요인사이의 상관관계 정도를 나타내며, 각 변수는 요인적재량이 가장 높은 요인에 속하게 된다. 분석에 있어서 사회과학에서는 통상적으로 하나의 요인의 고유값(eigen value)이 1이상일 것과, 각 요인의 누적 전체분산이 60% 이상일 것을 요구하고 있다. 요인적재량(factor loading)은 일반적으로 0.4 이상이 되면 유의한 변수로 간주하며 0.5가 넘으면 아주 중요한 변수로 본다(채서일, 2011: 384).¹¹⁾

4.2.2.1 갈등유형에 대한 타당성 검증

다음의 <표 18>은 부대 내에서 개인 간에 존재하는 갈등유형을 측정하기 위하여 작성한 설문문항을 대상으로, 요인 분석한 결과이다.

<표 18> 갈등유형에 대한 요인분석 결과

문 항	내 용	요 인	
		과업갈등	관계갈등
I -2	교육훈련에 관한 아이디어 차이로 갈등	.791	.143
I -1	일상적인 업무와 관련하여 의견충돌	.762	.238
I -5	새로운 업무와 관련하여 견해차이	.736	.238
I -4	과업의 책임소재로 인한 의견차이	.723	.338
I -3	현재 진행 중인 과업내용에 대한 인식 차이	.602	.279
I -6	성격차이로 인해 함께 근무하기 싫은 사람 존재	.122	.764
I -8	개인적으로 화를 내거나 언성을 높이는 경우 발생	.322	.761
I -7	부대원으로 인해 긴장하거나 정서적 불안 존재	.180	.759
I -9	업무와 상관없이 갈등이 자주 발생	.417	.729
I -10	부대원간 개성을 인정하지 않아 마찰 발생	.382	.706
고유값(eigenvalues)		5.031	1.168
설명된 분산(%)		50.307	11.684
누적 설명력(%)		50.307	61.990

11) 본 연구에서 요인추출은 일반적으로 측정된 요인의 선형결합인 주성분분석(PCA: principal component analysis)을 이용하였으며, 초기에 구한 요인의 명확한 해석을 위해 요인회전은 직각회전인 varimax 방식을 이용하였다.

분석결과, 고유값 1.0을 기준으로 2개의 요인이 추출되었으며, 전체 설명 분산은 61.99%로 높게 나타났다. 첫 번째 요인은 과업갈등으로서 50.31%, 두 번째 요인은 관계갈등으로서 11.68%의 설명 분산을 갖는다. 갈등유형의 각 요인별로 요인적재량(factor loading)이 0.6 이상으로 나타나고 있어 개념타당도가 확보되었다고 할 수 있다.

4.2.2.2 갈등관리방식에 대한 타당성 검증

다음의 <표 19>는 개인 간 갈등상황이 발생 시 직속상사가 취하는 갈등관리방식을 측정하기 위하여 작성한 설문문항을 요인분석 한 결과이다.

<표 19> 직속상사의 갈등관리방식에 대한 요인분석 결과

문 항	내 용	요 인			
		통합/순응	타협	회피	지배
Ⅱ- 2	갈등의 모든 문제점을 드러내어 해결	.816	.201	-.176	.059
Ⅱ- 4	부하와 터놓고 함께 상의하여 해결	.805	.241	-.177	-.032
Ⅱ- 3	갈등문제에 대해 부하에게 정보를 제공	.796	.193	-.202	.046
Ⅱ- 1	부하들과 아이디어를 통합하여 문제 해결	.771	.218	-.059	-.007
Ⅱ- 5	갈등상황 시 부하의 요구를 만족시키려고 노력	.758	.339	-.197	.022
Ⅱ- 7	부하의 의견을 듣고 본인의 주장 양보	.750	.298	-.112	-.009
Ⅱ- 8	갈등상황 시 부하의 기대를 충족시키려고 노력	.739	.423	-.158	.041
Ⅱ- 6	평소에 부하의 부탁을 잘 들어줌	.638	-.006	-.194	.071
Ⅱ-12	타협을 위해 Give and Take 전략을 사용	.164	.756	-.016	.117
Ⅱ-10	의견 불일치를 해결할 절충안 제시	.416	.755	-.175	.065
Ⅱ-11	협상을 통해 타협안 도출	.414	.723	-.083	.070
Ⅱ- 9	갈등을 해결하기 위해 타협방안 도출 노력	.394	.693	-.209	.016
Ⅱ-15	부하와 불쾌한 의견 충돌 회피	-.140	-.135	.818	-.026
Ⅱ-14	부하와 의견이 불일치하면 회피	-.277	-.161	.806	-.639
Ⅱ-16	부하에게 반대의견 미 노출	-.166	.124	.705	-.037
Ⅱ-13	부하와의 의견차이 노출하여 토론 회피	-.195	-.322	.696	.094
Ⅱ-19	확고하게 본인의 주장을 관철	.007	-.154	-.021	.789
Ⅱ-18	본인이 제시한 해결방안이 받아들여지도록 노력	.135	.144	-.094	.747
Ⅱ-17	본인에게 필요한 결정을 위하여 권한 사용	-.024	.096	-.034	.736
Ⅱ-20	본인에게 유리한 결정을 위하여 전문지식 이용	-.005	.103	.146	.709
고유값(eigen-value)		7.837	2.289	1.811	1.251
설명된 분산(%)		39.184	11.443	9.054	6.254
누적 설명력(%)		39.184	50.627	59.681	65.935

Kaiser 정규화가 있는 varimax 방법을 이용하여 반복계산을 시도한 결과 기존의 선행연구에서 추출되었던 5개 요인(통합, 타협, 순응, 지배, 회피)으로 나타나지 않았고, 통합방식과 순응방식이 하나의 요인으로 묶여서 총 4개 요인으로 추출되었다. 이는 철저한 위계질서가 강조되는 군부대의 특성을 고려해 볼 때 직속상사가 취하는 순응방식은 남을 배려하는 통합방식과 동일하게 부하들이 간주 한 것으로 판단되었다. 따라서 본 연구에서 설정했던 가설의 검증 시에는 순응방식은 통합방식과 동일한 요인으로 판단하여 통합·순응방식으로 하여 분석하였다.

첫 번째 요인은 통합·순응방식으로 39.2%, 두 번째 요인은 타협방식으로 11.4%, 세 번째 요인은 회피방식으로 9.1%, 네 번째 요인은 지배방식으로 6.3%의 설명 분산을 가지며, 전체 누적된 설명 분산은 65.9%이다. 각 요인별로 요인적재량(factor loading)이 0.6 이상으로 나타나고 있어 개념타당도는 양호하게 확보되었다고 할 수 있다.

앞의 내용이 직속상사가 취하는 갈등관리방식에 대한 요인분석이라면 다음 <표 20>은 동일한 갈등상황이 부대 내에서 발생했을 때 본인이 취하고 있는 갈등관리방식에 대한 요인분석 결과이다.

분석결과 앞에서 살펴보았던 직속상사가 취하는 갈등관리방식과는 상이한 요인으로 추출되었다. 즉, 직속상사가 취하는 갈등관리방식에서는 통합과 순응방식이 하나의 요인으로 구성된데 비해, 본인이 취하는 갈등관리방식에서는 타협과 통합방식이 하나의 요인으로 추출되었다. 이와 같이 상이하게 추출된 원인은 설문대상자의 입장 차이 때문으로 판단된다. 부하입장에서 보면 통합과 순응방식은 부하들을 배려하는 리더의 모습으로 동일하게 인식되고, 본인의 입장에서 보면 통합과 타협방식이 같은 부대에서 동료들과 발생한 갈등을 스스로 해결하는 동일한 방식으로 인식될 수 있기 때문이다.

따라서 요인1은 타협과 통합방식으로 34.4%, 요인2는 회피방식으로 12.2%, 요인3은 순응방식으로 10.9%, 요인4는 지배방식으로 5.4%의 설명 분산을 가지며, 총 설명 분산은 62.9%로 높게 나타났다.

〈표 20〉 본인의 갈등관리방식에 대한 요인분석 결과

문항	내 용	성 분			
		타협/통합	회피	순응	지배
Ⅱ-18	의견 불일치를 해결할 절충안 제시	.792	-.161	.108	.087
Ⅱ-17	갈등을 해결하기 위해 타협방안 도출 노력	.744	-.095	.193	.129
Ⅱ-19	협상을 통해 타협안 도출	.730	-.183	.174	.188
Ⅱ-2	갈등의 모든 문제점을 드러내어 해결	.728	-.176	.187	.060
Ⅱ-3	갈등문제에 대해 부하에게 정보를 제공	.692	-.231	.276	.127
Ⅱ-1	부하들과 아이디어를 통합하여 문제 해결	.690	-.153	.207	.096
Ⅱ-4	부하와 터놓고 함께 상의하여 해결	.669	-.150	.357	.046
Ⅱ-20	타협을 위해 Give and Take 전략을 사용	.534	-.189	.077	.217
Ⅱ-15	부하와 불쾌한 의견 충돌 회피	-.192	.841	.045	-.080
Ⅱ-16	부하에게 반대의견 미 노출	-.176	.819	-.025	-.079
Ⅱ-14	부하와 의견이 불일치하면 회피	-.255	.794	-.137	-.044
Ⅱ-13	부하와의 의견차이 노출하여 토론 회피	-.212	.766	-.078	.078
Ⅱ-7	부하의 의견을 듣고 본인의 주장 양보	.179	.094	.794	-.043
Ⅱ-6	평소에 부하의 부탁을 잘 들어줌	.248	-.007	.767	-.053
Ⅱ-8	갈등상황 시 부하의 기대를 충족시키려고 노력	.293	-.228	.757	.008
Ⅱ-5	갈등상황 시 부하의 요구를 만족시키려고 노력	.455	-.126	.625	.020
Ⅱ-10	본인이 제시한 해결방안이 받아들여지도록 노력	.089	-.109	.112	.816
Ⅱ-11	확고하게 본인의 주장을 관철	.098	-.090	-.034	.783
Ⅱ-9	본인에게 필요한 결정을 위하여 권한 사용	.124	-.006	.009	.721
Ⅱ-12	본인에게 유리한 결정을 위하여 전문지식 이용	.221	.111	-.175	.693
고유값(eigenvalues)		6.880	2.441	2.176	1.084
설명된 분산(%)		34.401	12.207	10.881	5.420
누적 분산(%)		34.401	46.608	57.489	62.909

4.2.2.3 조직효과성에 대한 타당성

다음 〈표 21〉은 육군의 초급간부와 병사가 인식하는 조직효과성을 측정하기 위하여 작성한 10개 문항에 대한 요인분석 결과이다.

분석 결과 2개의 요인으로 추출되었으며, 전체 설명 분산은 62.18%로 높게 나타났다. 첫 번째 요인은 직무만족으로 48.06%, 두 번째 요인은 조직몰입으로 14.18%의 설명 분산을 갖는다. 조직효과성은 각 요인별로 요인적재량(factor loading)이 0.5 이상으로 나타나고 있어, 개념타당도가 양호하게 확보 되었다고 하겠다.

〈표 21〉 조직효과성에 대한 요인분석 결과

문 항	내 용	요 인	
		직무만족	조직몰입
Ⅲ-2	내가 맡고 있는 일을 다른 사람에게 권하고 싶음	.806	.030
Ⅲ-3	부대에서 하고 있는 일에 대한 가치와 보람을 느낌	.794	.259
Ⅲ-1	내가 하고 있는 일 자체에 만족	.723	.284
Ⅲ-4	부대원과 함께 군 생활 하는 것에 만족	.618	.275
Ⅲ-6	상관의 명령과 지시를 잘 따름	.020	.835
Ⅲ-5	주어진 임무완수를 위해 최선을 다함	.229	.748
Ⅲ-7	부대의 일을 내일 같이 생각함	.395	.734
Ⅲ-8	내가 희생하는 일이 있어도 부대의 목표를 달성해야 함	.452	.597
고유값(eigenvalues)		3.845	1.129
설명된 분산(%)		48.066	14.115
누적 분산(%)		48.066	62.181

4.2.3 주요 변수의 기술통계 및 상관관계 분석

4.2.3.1 주요 변수의 인구통계학적 특성별 기술통계

본 연구에 사용되는 주요 변수 즉, 갈등유형인 과업갈등, 관계갈등과 갈등관리방식인 통합, 타협, 지배, 회피방식 그리고 조직효과성의 하위지표인 직무만족, 조직몰입을 표본인원의 신분별, 학력별, 근무지별로 평균과 표준편차를 산출하여 다음의 〈표 22〉로 정리하였다.

인구통계학적 특성별 평균을 살펴보면 육군 조직 내에서 집단별(신분, 학력, 근무지)로 인식하고 있는 갈등유형과 갈등관리방식, 조직효과성의 차이점이 있는 것을 알 수 있다. 통계학적 유의미성은 다음 절의 실증분석에서 살펴보겠지만 기술통계적으로 나타난 차이점을 대략적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저 갈등유형은 관계갈등(2.43)이 과업갈등(2.39)보다 높은 정도를 보였으며, 과업갈등은 신분별로 유의미한 차이가 없었으나, 관계갈등은 병사들의 인식도가 가장 높은 것으로 나타났다(병사: 2.48, 부사관: 2.36, 위관장교: 2.10).

〈표 22〉 인구통계학적 특성에 따른 주요 변수의 평균

주요변수		계	신분별			학력별			근무지별		
			병사	부사관	위관	고졸	대재	대졸 이상	상비사단	향토사단	동원사단
갈등 유형	평균	2.41 (0.70)	2.43 (0.70)	2.37 (0.74)	2.24 (0.62)	2.46 (0.73)	2.41 (0.70)	2.32 (0.66)	2.38 (0.69)	2.38 (0.67)	2.60 (0.78)
	과업	2.39 (0.70)	2.39 (0.70)	2.38 (0.68)	2.38 (0.70)	2.41 (0.77)	2.37 (0.67)	2.41 (0.70)	2.37 (0.69)	2.34 (0.69)	2.56 (0.75)
	관계	2.43 (0.86)	2.48 (0.85)	2.36 (0.92)	2.10 (0.77)	2.50 (0.88)	2.45 (0.85)	2.22 (0.80)	2.39 (0.84)	2.41 (0.83)	2.64 (0.98)
갈등 관리 방식 (상사)	통합/순응	3.29 (0.98)	3.22 (0.99)	3.57 (0.89)	3.55 (0.79)	3.20 (1.02)	3.30 (0.98)	3.40 (0.87)	3.24 (0.98)	3.32 (1.01)	3.43 (0.86)
	타협	3.17 (0.81)	3.12 (0.80)	3.33 (0.78)	3.45 (0.79)	3.18 (0.74)	3.13 (0.83)	3.34 (0.83)	3.12 (0.80)	3.15 (0.87)	3.44 (0.65)
	지배	3.06 (0.73)	3.01 (0.72)	3.27 (0.69)	3.18 (0.83)	3.04 (0.80)	3.04 (0.70)	3.16 (0.76)	2.97 (0.69)	3.11 (0.75)	3.31 (0.78)
	회피	2.09 (0.76)	2.10 (0.76)	2.14 (0.76)	1.92 (0.78)	2.27 (0.79)	2.04 (0.73)	1.98 (0.81)	2.12 (0.76)	2.07 (0.76)	1.98 (0.77)
갈등 관리 방식 (본인)	통합/타협	3.54 (0.73)	3.47 (0.75)	3.80 (0.53)	3.81 (0.68)	3.40 (0.80)	3.55 (0.72)	3.79 (0.63)	3.59 (0.70)	3.46 (0.77)	3.52 (0.79)
	순응	3.70 (0.63)	3.69 (0.64)	3.77 (0.47)	3.77 (0.60)	3.68 (0.61)	3.70 (0.65)	3.75 (0.52)	3.68 (0.60)	3.69 (0.67)	3.84 (0.64)
	지배	2.84 (0.74)	2.77 (0.75)	3.13 (0.68)	3.09 (0.60)	2.79 (0.68)	2.81 (0.77)	3.10 (0.64)	2.90 (0.75)	2.75 (0.68)	2.82 (0.80)
	회피	2.39 (0.87)	2.43 (0.91)	2.31 (0.69)	2.12 (0.70)	2.48 (0.85)	2.39 (0.90)	2.23 (0.74)	2.32 (0.81)	2.50 (0.93)	2.43 (0.99)
조직 효과성	평균	3.42 (0.69)	3.34 (0.70)	3.71 (0.55)	3.75 (0.63)	3.36 (0.72)	3.39 (0.69)	3.67 (0.65)	3.42 (0.69)	3.45 (0.70)	3.37 (0.69)
	직무 만족	3.22 (0.84)	3.14 (0.85)	3.48 (0.65)	3.64 (0.78)	3.09 (0.88)	3.20 (0.82)	3.56 (0.79)	3.23 (0.83)	3.27 (0.85)	3.08 (0.85)
	조직 몰입	3.62 (0.72)	3.55 (0.73)	3.95 (0.64)	3.86 (0.62)	3.63 (0.80)	3.58 (0.71)	3.77 (0.63)	3.61 (0.71)	3.64 (0.76)	3.65 (0.71)

다음으로 육군의 초급간부 및 병사들이 인식하는 직속상사들의 갈등관리방식은 통합·순응(3.29) > 타협(3.17) > 지배(3.06) > 회피(2.09) 방식 순이다. 이는 정세종(2005)이 경찰조직에서 실증 분석한 갈등관리방식의 순위인 지배(2.99) > 타협(2.93) > 순응(2.83) > 회피(2.70) > 통합(2.65) 방식과는 완전히 상반되는 결과이며, 김태훈 외(2008)가 연구한 공업계 고등학교 교사들의 순위(순응과 회피형이 가장 많았음)와 은재호·장현주(2012)가 연구한 우리나라 공무원의 순위(타협과 순응형이 가장 많았음)

와는 일부 상이한 결과라고 할 수 있다.

또한, 육군의 초급간부 및 병사들 본인이 인식하는 자신들의 갈등관리방식은 통합·타협(3.54) > 순응(3.70) > 지배(2.84) > 회피(2.39) 방식 순으로 직속상사의 갈등관리방식과 동일한 순으로 나타났으나, 그 정도에서는 차이가 발생하였다. 통계학적인 차이의 유의미성은 다음 절의 가설검증에서 살펴보도록 하겠다.

마지막으로 조직효과성에 대한 인식은 조직몰입(3.62), 직무만족(3.22)으로 나타났으며, 직무만족과 조직몰입 공히 병사보다 초급간부들이 높게 인식하고 있었다. 이는 본인의 의사와는 상관없이 의무복무를 하고 있는 병사와는 다르게, 초급간부들은 본인이 스스로 선택하여 복무하고 있는 것이기 때문에 직무만족과 조직몰입에 대한 인식도가 상대적으로 높은 것으로 판단된다.

4.2.3.2 변수 간의 상관관계 분석

변수 간의 관계를 상관(correlation)이라고 하며, 관계성의 정도나 강도를 나타내는 측정치를 상관계수(correlation coefficients)라고 한다. 즉, 상관분석은 한 변수가 커지거나 작아질 때, 다른 변수가 어떻게 변화하는지, 그 변화의 정도와 방향을 살펴보는 통계적 분석이다. 일반적으로 상관계수의 해석에 있어서 학자마다 주관적인 판단을 하지만 사회과학에서 0.4 이상이면 비교적 높은 상관관계가 있다고 판단하며 0.7 이상이면 상관관계가 높다고 본다(김효창, 2014: 153-154).

이번에는 본 연구에서 설정한 독립변수인 갈등유형과 조절변수인 갈등관리방식 그리고 종속변수인 조직효과성의 하위변수 간 상관정도를 파악하기 위해서 Pearson의 상관관계 분석을 실시하였으며, 그 결과는 아래의 <표 23> 과 같다.

먼저 독립변수인 갈등유형과 종속변수인 조직효과성 간의 상관관계를 확인한 결과 모두 통계적으로 유의한 부(-)적인 상관관계가 있음을 보여주었다($p < 0.01$). 특히, 관계갈등과 직무만족의 상관관계가 -0.439 로 비교적 높은 상관관계를 보여 주고 있으며, 갈등유형별 수준이 높을수록 조직효

과성에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 본 연구의 가설에 일치하는 것을 알 수 있다.

〈표 23〉 주요 변수 간의 상관관계 분석

구 분		갈등유형		갈등관리방식				조직효과성	
		과업 갈등	관계 갈등	통합·순응 방식	타협 방식	지배 방식	회피 방식	직무 만족	조직 몰입
갈등 유형	과업갈등	1							
	관계갈등	.626(**)	1						
갈등 관리 방식	통합·순응 방식	-.257(**)	-.291(**)	1					
	타협방식	-.118(*)	-.223(**)	.619(**)	1				
	지배방식	.071	.032	.071	.144(**)	1			
	회피방식	.252(**)	.329(**)	-.434(**)	-.372(**)	-.009	1		
조직 효과 성	직무만족	-.378(**)	-.439(**)	.428(**)	.265(**)	.013	-.189(**)	1	
	조직몰입	-.295(**)	-.317(**)	.427(**)	.258(**)	.051	-.196(**)	.575(**)	1

** $p < 0.01$ * $p < 0.05$ 수준(양쪽)에서 유의.

다음은 독립변수인 갈등유형과 조절변수인 갈등관리방식 간의 상관관계를 파악한 결과, 지배방식을 제외하고는 모두 통계적으로 유의한 상관관계를 보였다($p < 0.05$). 통합·순응방식과 타협방식은 갈등유형과 부(-)의 상관관계를, 회피방식은 갈등유형과 정(+)의 상관관계를 보여 본 연구의 기본적 가설방향과 일치하였다.

마지막으로 조절변수인 갈등관리방식과 종속변수인 조직효과성 간의 상관관계를 분석한 결과 지배방식을 제외하고는 모두 통계적으로 유의미한 상관관계를 보였다($p < 0.01$). 특히, 통합·순응방식은 직무만족과는 .412, 조직몰입과는 .426의 비교적 높은 상관관계를 보였으며, 이는 통합·순응방식과 타협방식의 갈등관리는 조직효과성에 긍정적인 효과를 가져다 줄 것이며, 지배방식과 회피방식은 부정적인 영향을 줄 것이라는 본 연구의 기본 가설방향과 부분적으로 일치하였다.

4.3 가설 검증 결과

4.3.1 신분별 특성에 따른 인식 차이 검증

가설 I : 육군의 초급간부와 병사는 신분별 특성에 따라 갈등유형과 갈등관리방식, 조직효과성에 대한 인식에 차이가 있을 것이다.

I -1. 신분별 특성은 갈등유형의 인식에 차이가 있을 것이다.

I -2. 신분별 특성은 직속상사의 갈등관리방식에 대한 인식에 차이가 있을 것이다.

I -3. 신분별 특성은 조직효과성의 인식에 차이가 있을 것이다.

4.3.1.1 신분별 특성에 따른 갈등유형 인식 차이

장교, 부사관, 병의 신분별로 갈등유형 인식에 통계적으로 유의미한 차이가 있는가를 일원분산분석(One-Way ANOVA)¹²⁾에 의해 살펴보았다.

아래의 <표 24> 는 갈등유형별 평균에 대한 신분별 차이점이다.

<표 24> 신분별 갈등유형 차이 분석

구 분		N	평 균	표준편차	F	유의확률	사후검증
과업갈등	병사	294	2.39	.70	.007	.993	×
	부사관	42	2.38	.68			
	위관장교	33	2.38	.70			
관계갈등	병사	294	2.48	.85	3.038*	.049	c < a
	부사관	42	2.36	.92			
	위관장교	33	2.10	.77			

* $p < .05$ 수준에서 유의함, 사후검증: a=병사, b=부사관, c=위관장교, N=369

12) 일원분산분석(One-Way ANOVA)은 한 요인(변수)내에 있는 두 집단이상의 종속변수에 대한 평균의 차이가 통계적으로 유의미한지의 여부를 살펴보고자 할 때 사용한다. 집단 간 평균의 통계적 유의미성을 판단하기 위해서는 하나의 기준이 필요한데, 집단 간 편차의 제곱합이 집단 내 편차의 제곱합보다 클수록 집단 간 차이가 크다고 한다. 집단 간 및 집단 내 두 편차 제곱에 대한 평균의 비를 F값이라고 하며, 이 F값이 크면 집단 간 차이가 있음을 의미한다(김효창, 2014: 187-188).

분석결과 관계갈등에서만 통계적으로 유의미한 차이점이 나타났으며, 사후분석결과 관계갈등의 차이점은 병사와 위관장교에서만 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 확인되었다. 이는 병사와 부사관들이 부대에서 인식하는 관계갈등이 위관장교보다 상대적으로 크다는 의미가 된다.

과업갈등에서 신분별로 유의미한 차이가 없다는 것은 연구대상자가 육군에서 3년 이내 복무한 초급간부 및 병사로 한정된 결과로 추정된다. 즉, 수행하는 업무에 대하여 특별한 관점이나 아이디어, 견해가 없이 직속상사(중대장 또는 대대장)들의 지시에 순순히 따라야 하는 신분상의 제한으로 여겨진다. 관계갈등을 병사와 부사관이 위관장교보다 상대적으로 크게 인식한다는 것은 수행하는 업무와 직책에 기인하는 것으로 판단된다. 계급이 상대적으로 낮을수록 구성원간의 성격 및 가치관의 차이 등으로 인해 개인적 긴장이나 충돌 등이 많이 있다는 것을 의미한다고 하겠다.

따라서 가설 I-1, 신분별 특성에 따라 갈등유형의 인식에 차이점이 있을 것이라는 가설은 신분별로 관계갈등에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타나서 채택되었다.

4.3.1.2 신분별 특성에 따른 갈등관리방식 인식 차이

장교, 부사관, 병의 신분별에 따라 갈등관리방식에 대한 인식의 차이가 있는가를 일원분산분석을 통하여 검증하였다.

아래 <표 25> 는 부대에서 개인 간 갈등상황이 발생 시 직속상사가 취하는 갈등관리방식에 대한 병사, 부사관, 위관장교 등의 인식도 차이를 분석한 결과이다.

분석결과 갈등관리방식 중에서 통합·순응방식과 타협방식은 세 집단의 평균 간 차이가 통계적으로 유의하다는 사실을 알 수 있다. 구체적으로 집단 간 차이를 살펴보기 위해 사후분석을 실시한 결과, 통합·순응방식은 병사와 부사관의 인식도 차이가 그리고 타협방식은 병사와 위관장교와의 인식도가 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 직속상사들의 갈등관리방식이 통합·순응 및 타협방식이라고 인식하는 정도가 병사보다는 초급간부가 더 높다는 사실이다. 그러나 지배 및 회피방식은 신분

별로 유의미한 차이가 없게 나타났다.

〈표 25〉 직속상사의 갈등관리방식에 대한 신분별 인식도 차이

구 분		N	평 균	표준편차	F	유의확률	사후검증
통합·순응 방식	병사	294	3.22	.99	3.645*	.027	a<b
	부사관	42	3.57	.89			
	위관	33	3.55	.79			
지배방식	병사	294	3.01	.72	2.885	.057	×
	부사관	42	3.27	.69			
	위관	33	3.18	.83			
회피방식	병사	294	2.10	.76	.949	.388	×
	부사관	42	2.14	.76			
	위관	33	1.92	.78			
타협방식	병사	294	3.12	.81	3.475*	.032	a<c
	부사관	42	3.33	.78			
	위관	33	3.45	.79			

* $p < .05$, ** $p < .01$, 사후검증: a=병사, b=부사관, c=위관장교 N=369

논의를 충분히 하기 위해서 갈등상황이 발생하였을 때 대처하는 갈등관리방식을 본인은 어떻게 하는가에 대해서도 조사하였다. 아래의 〈표 26〉은 부대에서 개인 간 갈등상황이 발생했을 때 본인의 갈등관리방식에 대하여 신분별 인식도 차이를 분석한 결과다. 직속상사의 갈등관리방식에 대한 인식도와는 상이하게 통합·순응, 지배, 타협방식에서 병사와 간부들 간에 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

지배방식에서 초급간부와 병사들의 차이점이 추가적으로 나타난 이유는 직속상사의 갈등관리방식에 대한 설문내용은 초급간부와 병사들이 공히 하급자로서의 입장에서 작성하였다면, 본인의 갈등관리방식에 대한 설문은 초급간부와 병사들이 각각 본인의 입장에서 작성하였기 때문에 계급과 직책을 바탕으로 하는 군 조직의 특성이 반영된 결과라고 생각할 수 있다. 다시 말하면 간부 입장에서는 본인이 지배방식으로 갈등관리를 하고 있다고 인식할 수 있는 반면, 병사들 입장에서는 본인이 지배방식으로 갈등관리를 하는 것은 현실적으로 제한될 수밖에 없을 것이기 때문이다.

〈표 26〉 본인의 갈등관리방식에 대한 신분별 인식도 차이

구 분		N	평균	표준편차	F	유의확률	사후검증
통합·순응 방식	병사	294	3.47	.75	6.355**	.002	a < b, c
	부사관	42	3.80	.53			
	위관	33	3.81	.68			
지배방식	병사	294	2.77	.75	6.498**	.002	a < b, c
	부사관	42	3.13	.68			
	위관	33	3.09	.60			
회피방식	병사	294	2.43	.91	2.106	.123	×
	부사관	42	2.31	.69			
	위관	33	2.12	.70			
타협방식	병사	294	3.32	.68	7.872**	.000	a < b, c
	부사관	42	3.61	.55			
	위관	33	3.71	.70			

* $p < .05$, ** $p < .01$, 사후검증: a=병사, b=부사관, c=위관장교 N=369

아래의 〈표 27〉은 병사들이 인식하는 초급간부들의 갈등관리방식과 초급간부 본인들이 취하는 갈등관리방식에 대한 인식도의 차이점을 보여준다. 자세히 살펴보면 통합·순응방식과 타협방식에서 큰 차이점이 발생함을 알 수 있다. 통합·순응방식에서 병사들은 3.22로 인식하는 반면, 초급간부 본인은 3.81로 인식하여 약 0.59의 차이가 있으며, 타협방식은 병사가 3.12, 초급간부 본인은 3.66으로 0.54의 차이점이 나타났다. 반면에 지배방식과 회피방식의 차이점은 그다지 크지 않다. 이는 부대에서 부대원들 간의 갈등이나 마찰상황이 발생하였을 시 초급간부들은 본인과 상대방의 입장을 최대한 고려하여 상호 이득이 되는 방향으로 갈등을 해결하고자 노력하고 있다는 생각인 반면에, 병사들은 자신들의 직속상사인 초급간부가 상대적으로 그렇지 않다고 여기고 있다는 것을 방증한다고 하겠다.

〈표 27〉 병사와 간부의 갈등관리방식 인식도 차이

구 분	통합·순응방식	지배방식	회피방식	타협방식	비 고
병 사	3.22	3.01	2.10	3.12	병사가 간부에 대한 갈등관리방식 인식
간 부	3.81	3.11	2.23	3.66	간부 본인들의 갈등관리방식 인식
차 이	0.59	0.1	0.13	0.54	

따라서 ‘신분별 특성에 따라 직속상사의 갈등관리방식에 대한 인식에 차이가 있을 것이다’라는 가설 I-2는 신분별로 유의한 인식의 차이가 확인되어 채택되었다.

4.3.1.3 신분별 특성에 따른 조직효과성 차이

다음은 장교, 부사관, 병의 신분별로 구분하여 직무만족 및 조직몰입에 차이가 있는가를 분석하였다.

아래의 <표 28>은 신분별로 조직효과성의 인식 차이를 살펴 본 것이다. 분석결과 신분별로 직무만족은 $F=7.961$, $p<.05$ 수준에서 조직몰입은 $F=7.864$, $p<.05$ 수준에서 통계적으로 유의미한 차이점이 나타났다. 구체적으로 집단 간 차이를 살펴보기 위해 사후분석을 실시한 결과 병사보다 초급간부들의 조직효과성에 대한 인식이 높은 것으로 나타났다.

<표 28> 신분별 조직효과성 차이 분석

구 분		N	평균	표준편차	F	유의확률	사후검증
직무만족	병사	294	3.14	.85	7.961*	.00	a<b, c
	부사관	42	3.48	.65			
	위관	33	3.64	.78			
조직몰입	병사	294	3.55	.73	7.864*	.00	a<b, c
	부사관	42	3.95	.64			
	위관	33	3.86	.62			

* $p<.05$, 사후검증: a=병사, b=부사관, c=위관장교 N=369

직무만족이란 직무수행자가 자신의 신념과 욕구 충족을 직무와 연관시켜 갖게 되는 정서적 만족감으로 보았을 때 장교(3.64) > 부사관(3.48) > 병사(3.14)의 순으로 나타난 수치는 징병제의 의해 타율적으로 입대하여 의무복무를 하는 병사들과 자발적으로 지원하여 군 복무를 하는 초급간부로서 어느 정도 예상된 결과라고 할 수 있다.

조직몰입이란 조직에 대한 감성적 애착 또는 정서적 결속에 의한 몰입

상태라고 정의하여 보았을 때 부사관(3.95) > 장교(3.86) > 병사(3.55)의 순으로 나타난 조직몰입도는 병사 및 장교에 비해 부사관이 장기간 같은 부대에 복무하기 때문에 부대에 대한 감성적 애착심이 높게 나타난 것으로 판단된다. 또한 병사를 포함하여 신분별 모두 직무만족도보다 조직몰입도가 높은 수치를 보이는 것은 부대에 대한 정서적 애착 또는 결속력이 군 생활과 함께 높아지는 의미로 받아들여져 군의 병영관리 및 전투력발휘 측면에서 매우 긍정적인 지표라고 평가할 수 있겠다.

따라서 신분별로 조직효과성에 차이점이 있을 것이라는 가설 I-3은 통계적으로 유의미한 차이가 확인되어 채택되었다.

지금까지 신분별 특성에 따라 갈등유형, 갈등관리방식, 조직효과성의 인식에 차이점이 있을 것이라는 가설을 검증하였으며, 그 결과 갈등유형에 대한 인식에서는 관계갈등에서, 직속상사의 갈등관리방식에서는 통합·순응, 타협방식에서 그리고 조직효과성에서는 직무만족과 조직몰입에서 신분별 특성에 따라 통계적으로 유의미한 차이가 확인되어 설정된 가설 모두 채택되었으며, 그 결과는 다음의 <표 29> 와 같다.

<표 29> 신분별 특성에 따른 차이 가설검증 결과

가설	내 용	결 과	비 고
I-1	육군 초급간부 및 병사들의 신분별 특성은 갈등 유형의 인식에 차이가 있을 것이다.	채택	관계갈등 (F=3.038, p<.05)
I-2	육군 초급간부 및 병사들의 신분별 특성은 직속 상사의 갈등관리방식에 대한 인식에 차이가 있을 것이다.	채택	통합·순응방식 (F=3.645, p<.05) 타협방식 (F=3.475, p<.05)
I-3	육군 초급간부 및 병사들의 신분별 특성은 조직 효과성의 인식에 차이가 있을 것이다.	채택	직무만족 (F=7.961, p<.00) 조직몰입 (F=7.864, p<.00)

4.3.2 갈등유형이 조직효과성에 미치는 영향 검증

가설 II: 육군 초급간부 및 병사의 갈등유형별 수준은 조직효과성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

- II-1. 과업갈등을 높게 인식할수록 직무만족은 낮아질 것이다.
- II-2. 관계갈등을 높게 인식할수록 직무만족은 낮아질 것이다.
- II-3. 과업갈등을 높게 인식할수록 조직몰입은 낮아질 것이다.
- II-4. 관계갈등을 높게 인식할수록 조직몰입은 낮아질 것이다.

4.3.2.1 갈등유형과 조직효과성에 대한 상관분석

갈등유형의 하위변수인 과업갈등과 관계갈등, 그리고 조직효과성에 관한 상관관계 분석의 결과는 <표 30> 과 같다. 분석결과 갈등유형과 조직효과성의 상관관계수가 “0”이라는 귀무가설을 기각하여 유의수준 0.01수준에서 모두 통계적으로 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

<표 30> 갈등유형과 조직효과성에 대한 상관분석 결과

구 분	조직효과성	직무만족	조직몰입
과업갈등	-.382(**)	-.378(**)	-.295(**)
관계갈등	-.431(**)	-.439(**)	-.317(**)

** $p < 0.01$ 수준에서 유의함. N=369

구체적으로 살펴보면 과업갈등과 조직효과성 간의 상관관계수는 -.382이며, 관계갈등과 조직효과성 간의 상관관계수는 -.431으로서 모두 낮은 부(-)적 상관관계($p < .01$)이며, 관계갈등이 과업갈등보다는 조직효과성에 더 큰 부(-)적 상관관계임을 보여준다. 직무만족과 관계갈등은 -.439로 비교적 높은 부(-)적 상관관계를 보였고, 과업갈등은 -.378로 낮은 부(-)적 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 조직몰입은 관계갈등이 -.317, 과업갈등이 -.295로 낮은 부(-)적 상관관계수를 보여주고 있다.

4.3.2.2 갈등유형과 조직효과성에 대한 회귀분석

1) 갈등유형과 직무만족에 대한 회귀분석

회귀분석¹³⁾이란 독립(예측)변수의 값을 가지고 종속(준거)변수의 값을 예측(prediction)하고자 할 때 사용하는 분석방법이다. 본 연구에서는 다중회귀분석을 사용하여 회귀모형의 적합성 여부와 종속변수에 대한 독립변수들의 상대적 기여도를 파악하여 설정된 연구가설을 검증하고자 한다.

육군 초급간부 및 병사의 갈등유형과 직무만족에 대한 회귀분석 결과는 다음의 <표 31> 과 같다.

<표 31> 갈등유형과 직무만족에 대한 회귀분석 결과

독립변수		모형 1 (직무만족)			모형 2 (직무만족)		
		β	t	유의확률	β	t	유의확률
갈등 유형	과업갈등	-.169***	-2.838	.005	-.193***	-3.243	.001
	관계갈등	-.334***	-5.603	.000	-.299***	-4.979	.000
통제 변수	신분				.083	.577	.564
	계급				.038	.270	.788
	연령				.024	.382	.703
	학력				.056	1.058	.291
R ²		.211			.240		
F값		48.798***			19.002***		

*** $p < 0.001$ ** $p < 0.05$ 수준에서 유의함. N=369

분석결과를 살펴보면 갈등유형과 직무만족 모형1에 대한 회귀모형은 F값 48.798, 유의확률은 .000으로 유의수준 $p < .001$ 수준에서 통계적으로 유의미하다. 갈등유형은 종속변수인 직무만족의 총 변화량 중 21.1%를 설명하고 있으며, 표준화계수는 종속변수의 상대적 기여도를 나타내는 값으로서 관계갈등이 $-.334$, 과업갈등이 $-.169$ 이다. 따라서 직무만족에 영향을 주는 정도는 관계갈등, 과업갈등 순이고 관계갈등과 과업갈등은 직무

13) 회귀분석은 독립변수가 하나인 경우와 둘 이상인 경우로 나뉘는데, 하나의 독립변수를 가지고 종속변수를 예측하고자 하는 것을 단순회귀분석이라 하며, 둘 이상의 독립변수를 가지고 예측하고자 하는 것을 다중회귀분석이라고 한다. 다중회귀분석은 독립변수의 투입방식에 따라 표준 다중회귀분석, 위계적 다중회귀분석, 단계적 다중회귀분석으로 구분된다(김효창, 2014: 212).

만족에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

한편 갈등유형과 직무만족의 관계에 개인의 인구통계학적 변수들이 영향을 미쳐서 정확한 관계분석을 방해할 것을 우려하여 개인적 변수들(성분, 계급, 연령, 학력)을 통제하고 회귀분석을 다시 실시하였는데(모형2), 그 결과 전체적으로는 설명력(R^2)이 조금 향상되었고 과업갈등과 관계갈등의 회귀계수는 조금 변동이 있으나, 앞의 가설 검증 결과를 뒤집을 만한 변화는 아니었다고 할 수 있다.

다음의 <표 32>는 육군의 초급간부와 병사들의 갈등유형이 직무만족에 미치는 영향을 구분하여 회귀분석 한 결과이다.

초급간부들은 과업갈등($\beta = -.405$)이 관계갈등($\beta = .101$)보다 직무만족에 더 많은 영향을 미치고 있음을 보여주며 설명력은 15.7%이다. 반면 육군의 병사들은 초급간부와는 달리 관계갈등($\beta = -.386$)이 과업갈등($\beta = -.137$)보다 직무만족에 더 많은 부(-)적 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 다시 말해 육군의 초급간부들은 과업갈등이 관계갈등보다 직무만족에 미치는 영향이 크고, 병사들은 과업갈등보다는 부대에서 함께 근무하는 구성원들과의 관계갈등이 더욱 큰 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있다.

<표 32> 갈등유형과 직무만족에 대한 회귀분석 결과(초급간부 / 병사)

모 형		표준화 계수	t	F	R^2
		베타			
초급 간부 (N=75)	(상수)	15.996***			
	과업갈등	-.405**	2.998	6.725**	.157
	관계갈등	.014*	.101		
병사 (N=294)	(상수)	28.028***			
	과업갈등	-.137*	-2.060	44.677***	.235
	관계갈등	-.386***	-5.802		

*** $p < 0.001$ ** $p < 0.05$ * $p < 0.1$ 수준에서 유의함.

논의를 좀 더 구체적으로 해보기 위해서 통계적으로 유의미한 갈등유형의 설문항목과 직무만족에 대한 단계적 다중회귀분석 결과를 보면 아래 <표 33> 과 같다. 갈등유형 10개의 하위변수 중에서 직무만족에 통계적

으로 유의미한 부(-)적 영향을 끼치는 것은, 부대원 중에서 성격차이로 인하여 함께 근무하고 싶지 않은 사람이 있다는 관계갈등 항목이 가장 컸으며, 수행하는 과업에 대한 책임소재로 인한 의견차이가 다음 순이었다. 또한, 업무와 상관없이 갈등이 자주 발생한다는 관계갈등 항목이 세 번째로 나타났다. 이러한 내용은 부대원 중에서 성격차이로 인한 긴장과 수행되어지는 과업의 책임소재에 대한 의견불일치가 높을수록 자신의 직무에 대해 느끼는 주관적인 만족감이 낮아지는 것으로 판단된다.

〈표 33〉 직무만족에 대한 단계적 다중회귀분석 결과

모형	설문 항목	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	F	유의 확률
		B	표준오차	베타				
직무 만족	(상수)	4.545	.130	35.040***		.000	39.377***	.000
	성격차이로 근무하고 싶지 않은 부대원 존재	-.204	.038	-.280***	-5.328	.000		
	과업의 책임소재로 인한 불만	-.175	.045	-.206***	-3.856	.000		
	업무와 상관없이 갈등 발생	-.118	.049	-.138*	-2.386	.018		

$R^2 = .245$, ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$ 수준에서 유의함. N=369

이와 같은 회귀분석결과를 종합적으로 살펴볼 때, 육군의 초급간부와 병사들이 과업갈등과 관계갈등을 높게 인식할수록 직무만족은 낮아질 것이라는 가설 II-1과 II-2는 채택되었다. 또한, 초급간부들에게는 과업갈등이 그리고 병사들에게는 관계갈등이 직무만족에 더 큰 영향을 미치며, 갈등유형의 세부항목 중에서 성격차이로 인한 갈등, 과업의 책임소재로 인한 불만 등이 직무만족에 가장 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2) 갈등유형과 조직몰입에 대한 회귀분석

아래의 〈표 34〉는 갈등유형과 조직몰입에 대한 회귀분석 결과이다. 분석결과를 살펴보면 갈등유형과 조직몰입에 대한 회귀모형은 F값 23.993, 유의확률은 .00으로 유의수준 $p < .01$ 수준에서 통계적으로 유의미하다. 즉, 갈등유형을 통해 조직몰입을 예측하는 것은 적합하다고 할 수 있다. 갈등유형은 종속변수인 조직몰입의 총 변화량 중 11.6%를 설명하고 있으며,

표준화계수는 종속변수의 상대적 기여도를 나타내는 값으로서 관계갈등이 $-.218$, 과업갈등이 $-.159$ 이다. 따라서 조직몰입에 영향을 주는 정도는 관계갈등, 과업갈등 순이고 관계갈등과 과업갈등은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

〈표 34〉 갈등유형과 조직몰입에 대한 회귀분석 결과

독립변수		모형 1 (조직몰입)			모형 2 (조직몰입)		
		β	t	유의확률	β	t	유의확률
갈등 유형	과업갈등	-.159**	-2.519	.012	-.185**	-2.946	.003
	관계갈등	-.218***	-3.456	.001	-.186**	-2.928	.004
통제 변수	신 분				-.038	-.251	.802
	계 급				.194	1.294	.197
	연 령				.072	1.080	.281
	학 력				-.082	-1.460	.145
R^2		.116			.150		
F값		23.993***			10.624***		

*** $p < 0.001$ ** $p < 0.05$ 수준에서 유의함. N=369

한편 갈등유형과 조직몰입의 관계에 개인의 인구통계학적 변수들이 영향을 미쳐서 정확한 관계분석을 방해할 것을 우려하여 개인적 변수들(신분, 계급, 연령, 학력)을 통제하고 회귀분석을 다시 실시하였는데(모형2), 그 결과 전체적으로는 설명력(R^2)이 조금 향상되었고 과업갈등과 관계갈등의 회귀계수는 조금 변동이 있으나, 앞의 가설 검증 결과를 뒤집을 만한 변화는 아니었다고 할 수 있다.

다음의 〈표 35〉는 육군의 초급간부와 병사들의 갈등유형이 조직몰입에 미치는 영향을 구분하여 회귀분석 한 결과이다.

초급간부들은 과업갈등($\beta = -.264$)이 관계갈등($\beta = .136$)보다 조직몰입에 더 많은 부(-)적인 영향을 미치고 있는 것으로 보여주나, 과업갈등과 관계갈등 모두 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 육군 병사들은 갈등유형이 조직몰입의 총 변화량 중 10.9%를 설명하며, 표준화계수는 관계갈등이 $-.203$, 과업갈등이 $-.161$ 로서 관계갈등이 과업갈등보다 조직몰입에 더 많은 악영향을 미치는 것을 알 수 있다.

〈표 35〉 갈등유형과 조직몰입에 대한 회귀분석 결과 (초급간부/ 병)

모 형		표준화 계수	t	유의확률	F	R ²
		베타				
초급 간부 (N=75)	(상수)	18.622***		.000	5.421**	.131
	과업갈등	-.264	-1.923	.058		
	관계갈등	-.136	-.991	.325		
병사 (N=294)	(상수)	29.611***		.000	17.834***	.109
	과업갈등	-.161*	-2.248	.025		
	관계갈등	-.203**	-2.835	.005		

*** p<0.001 ** p<0.01 * p<0.05 수준에서 유의함.

이러한 결과는 육군의 초급간부들이 부대에서 인식하는 과업갈등과 관계갈등은 그들의 조직몰입에 그다지 영향을 미치지 않으나, 병사들의 경우에는 부대에서 함께 생활하는 구성원들과의 관계갈등이 높으면 조직몰입에 많은 악영향을 미친다는 것을 보여준다고 하겠다.

아래 〈표 36〉은 통계적으로 유의미한 갈등유형의 세부 설문항목과 조직몰입에 대한 단계적 다중회귀분석 결과를 보여준다. 갈등유형 10개 하위변수 중에서 조직몰입에 통계적으로 유의미한 부(-)적 영향을 끼치는 것은, 수행하는 과업의 책임소재에 대한 의견차이로 불만 발생(표준화 계수: -.164), 부대원 중에 성격차이로 인하여 함께 근무하고 싶지 않은 사람 존재(표준화 계수: -.150), 부대원 간에 서로의 개성을 인정하지 않아 마찰 발생(표준화 계수: -.141) 등이었다.

〈표 36〉 조직몰입에 대한 단계적 다중회귀분석 결과

모형	설문 항목	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	F	유의확률
		B	표준오차	베타				
조직 몰입	(상수)	4.432	.120	36.865***		.000	17.622***	.000
	부대원들 간 개성을 인정하지 않아 마찰 발생	-.099	.042	-.141*	-2.361	.019		
	과업의 책임소재에 대한 의견차이로 불만 발생	-.120	.041	-.164**	-2.917	.004		
	성격차이로 함께 근무하기 싫은 부대원 존재	-.094	.035	-.150**	-2.697	.007		

R² = .127, ** p<0.01 * p<0.05 수준에서 유의함. N=369

이러한 내용은 앞에서 분석했던 직무만족과는 약간 상이한 결과로, 부대원간의 성격차이가 직무만족에 가장 크게 미치는 부(-)적 요소였다면, 조직몰입에서는 수행하는 과업의 책임소재에 대한 의견차이가 가장 큰 부(-)적 갈등요소로 나타났다. 기타 부대원과의 성격차이로 함께 근무하고 싶지 않은 사람의 존재와, 부대원 간에 서로의 개성을 인정하지 않는 분위기가 주관적인 조직몰입을 낮아지게 하는 것으로 판단된다.

지금까지 살펴본 회귀분석 결과, 육군의 초급간부와 병사들이 과업갈등과 관계갈등을 높게 인식할수록 조직몰입은 낮아질 것이라는 가설 II-3과 II-4는 채택되었다. 그러나 신분별로 구분하여 분석한 결과에서는 초급간부들은 갈등유형이 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않은 반면, 병사들에게는 관계갈등 > 과업갈등 순으로 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 갈등유형의 세부항목 중에서 구성원들 간의 개성 미인정과 과업의 책임소재의 불명확성으로 인한 불만, 성격차이로 인한 갈등 등이 조직몰입에 가장 크게 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

갈등유형과 조직효과성에 관한 가설은 앞의 상관관계분석과 회귀분석을 통하여 볼 때, 육군 초급간부와 병사들의 과업갈등과 관계갈등 모두 조직효과성의 직무만족과 조직몰입에 부(-)의 상관관계를 가지며, 특히 육군 병사들에게 미치는 영향이 초급간부보다 큰 것으로 나타났다. 따라서 갈등유형과 조직효과성에 대한 가설검증 결과는 다음의 <표 37> 과 같다.

<표 37> 갈등유형과 조직효과성에 대한 가설검증 결과

가설	내 용	결 과	비 고
II-1	육군 초급간부와 병사들이 과업갈등을 높게 인식할수록 직무만족은 낮아질 것이다.	채택	$R^2=.211$, $F=48.798$, $p<0.01$, $\beta=-.169$
II-2	육군 초급간부와 병사들이 관계갈등을 높게 인식할수록 직무만족은 낮아질 것이다.	채택	$R^2=.211$, $F=48.798$, $p<0.01$, $\beta=-.334$
II-4	육군 초급간부와 병사들이 과업갈등을 높게 인식할수록 조직몰입은 낮아질 것이다.	채택	$R^2=.116$, $F=23.993$, $p<0.01$, $\beta=-.159$
II-5	육군 초급간부와 병사들이 관계갈등을 높게 인식할수록 조직몰입은 낮아질 것이다.	채택	$R^2=.116$, $F=23.993$, $p<0.01$, $\beta=-.218$

4.3.3 갈등관리방식의 조절효과에 대한 검증

가설 III: 육군 초급간부 및 병사의 갈등유형과 조직효과성의 관계에서, 직속상사의 갈등관리방식은 유의미한 조절작용을 할 것이다.

- III-1. 과업갈등과 조직효과성과의 관계에서 직속상관의 통합·순응, 타협적인 갈등관리방식은 부(-)적 영향력을 감소시킬 것이다.
- III-2. 과업갈등과 조직효과성과의 관계에서 직속상관의 지배, 회피적인 갈등관리방식은 부(-)적 영향력을 증가시킬 것이다.
- III-3. 관계갈등과 조직효과성과의 관계에서 직속상관의 통합·순응, 타협적인 갈등관리방식은 부(-)적 영향력을 감소시킬 것이다.
- III-4. 관계갈등과 조직효과성과의 관계에서 직속상관의 지배, 회피적인 갈등관리방식은 부(-)적 영향력을 증가시킬 것이다.

4.3.3.1 갈등관리방식과 갈등유형, 조직효과성에 대한 상관분석

갈등관리방식인 통합·순응, 타협, 지배, 회피방식과 조직효과성에 관한 상관관계 분석의 결과는 <표 38> 과 같다.

<표 38> 갈등관리방식과 갈등유형, 조직효과성에 대한 상관분석 결과

구 분	갈등유형		조직효과성	
	과업갈등	관계갈등	직무만족	조직몰입
통합·순응방식	-.257(**)	-.291(**)	.428(**)	.427(**)
타협방식	-.118(*)	-.223(**)	.265(**)	.258(**)
지배방식	.071	.032	.013	.051
회피방식	.252(**)	.329(**)	-.189(**)	-.196(**)

** $p < 0.01$ * $p < 0.05$ 수준에서 유의함. N=369

분석결과를 살펴보면 먼저 통합·순응방식과 과업갈등 간에는 상관계수가 -.257로서 비교적 낮은 부(-)적 상관관계($p < .01$)이며, 회피방식은 .252로서 낮은 정(+)적 상관관계($p < .01$)임을 알 수 있으며, 관계갈등은 통합·순응방식과 타협방식이 -.291 및 -.223으로 비교적 낮은 부(-)적 상관관계이고, 회피방식은 .329으로 낮은 정(+)적 상관관계를 갖는 것으로

나타났다.

또한, 통합·순응방식과 직무만족 간에는 상관계수가 .428으로서 비교적 높은 정(+)적 상관관계($p < .01$)가 나타났으며, 타협방식은 .265로서 낮은 정(+)적 상관관계, 회피방식은 -.189로서 낮은 부(-)적 상관관계($p < .01$)임을 알 수 있으나, 지배방식은 조직효과성과 통계적으로 의미가 없음을 보여주었다. 조직몰입은 통합방식이 .417로 비교적 높은 정(+)적 상관관계, 타협방식은 .268로 낮은 정(+)적 상관관계, 회피방식은 -.196으로 거의 무시할 만 한 부(-)적 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

4.3.3.2 직속상사의 갈등관리방식에 의한 조절효과 분석

앞서 살펴본 연구결과에서 갈등관리방식과 갈등유형, 조직효과성은 각 변인들 간의 유의한 상관관계를 갖고 있기 때문에 갈등유형과 조직효과성의 관계에 있어 갈등관리방식이 조절효과를 갖는다는 모델을 설정할 수 있을 것이다. 따라서 본 연구의 대상인 육군 초급간부와 병사들의 갈등유형과 조직효과성의 관계에서, 당해 부대 직속상사의 갈등관리방식이 어떠한 조절역할을 하는지 알아보기 위하여 위계적다중회귀분석(hierarchical multiple regression analysis)을 실시하였으며, 상호작용항의 유의성을 검증하여 조절효과를 확인하였다. 이때 상호작용항의 독립변인과 조절변인이 높은 상관관계를 가짐으로써 발생하는 다중공선성(multicollinearity)의 문제를 완화하기 위하여 평균값으로 센터링(centering)된 자료를 이용하였다. 이후 실시한 회귀분석에서 변인들 간의 다중공선성 여부를 확인한 결과 공차(tolerance)는 .10보다 크고, 분산팽창요인(VIF)은 10보다 작으므로 다중공선성의 문제는 발생하지 않는 것으로 나타났다.

아래의 <표 39>는 ‘과업갈등과 조직효과성의 관계에서 직속상관의 통합·순응, 타협적인 갈등관리방식은 부(-)적 영향력을 감소시킬 것’이라는 가설 III-1를 검증하기 위하여 위계적다중회귀분석을 실시한 결과이다.

먼저 통합·순응 및 타협형의 갈등관리방식이 조절변수의 역할을 하는지를 검증하기 위하여, 1단계로 과업갈등만 투입한 결과 조직효과성을 설명하는 설명력(R^2)은 .146으로 나타났다. 2단계로 과업갈등과 통합·순응 및

타협의 갈등관리방식을 추가하여 회귀분석 한 결과 설명력(R^2)이 통합·순응방식은 .296, 타협방식은 .209로 증가하여, 조직효과성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 3단계에서 과업갈등과 통합·순응방식, 타협방식의 상호작용 항목을 투입하여 회귀분석 한 결과에서는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 과업갈등과 조직효과성 사이에서 통합·순응방식과 타협방식의 갈등관리는 조절효과가 없음을 알 수 있으며, 가설 III-1은 기각되었다.

〈표 39〉 과업갈등과 조직효과성에 대한 통합·순응, 타협방식 조절효과

구분	변수	모형 1		모형 2		모형 3	
		β	t	β	t	β	t
통합·순응방식	과업갈등	-.382***	-7.929	-.281***	-6.200	-.285***	-6.248
	통합·순응방식			.400***	8.811	.396***	8.690
	과업갈등×통합·순응					-.038	-.850
	F	62.874***		76.821***		51.416***	
	R^2	.146		.296		.297	
타협방식	과업갈등	-.382***	-7.929	-.353***	-7.534	-.354***	-7.569
	타협방식			.253***	5.411	.248***	5.290
	과업갈등×타협방식					-.054	-1.168
	F	62.874***		48.499***		32.819***	
	R^2	.146		.209		.212	

N=369, * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$ 수준에서 유의함.

다음의 〈표 40〉은 ‘과업갈등과 조직효과성의 관계에서 직속상관의 지배, 회피적인 갈등관리방식은 부(-)적 영향력을 증가시킬 것’이라는 가설 III-2를 검증한 결과이다. 1단계로 과업갈등만 투입한 결과 조직효과성을 설명하는 설명력(R^2)은 .146으로 나타났다. 2단계로 과업갈등과 지배 및 회피형의 갈등관리방식을 추가하여 회귀분석 한 결과, 지배방식은 .150, 회피방식은 .162로 설명력(R^2)이 증가하여, 조직효과성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 3단계에서 과업갈등과 지배방식 그리고 과

업갈등과 회피방식의 상호작용 항목을 각각 투입하여 회귀분석 한 결과 회피방식에서만 통계적으로 유의한 결과가 나타났다. 따라서 과업갈등과 조직효과성 사이에서 직속상사의 지배방식과 회피방식의 갈등관리는 조절 효과가 있을 것이라는 가설 III-2는 지배방식은 기각되고 회피방식만 채택되어 부분채택 되었다고 하겠다.

〈표 40〉 과업갈등과 조직효과성에 대한 지배, 회피방식 조절효과

구분	변 수	모형 1		모형 2		모형 3		
		β	t	β	t	B	β	t
지 배 방 식	과업갈등	-.382***	-7.929	-.387***	-8.006		-.387***	-7.821
	지배방식			.062	1.275		.062	1.273
	과업갈등* 지배방식						.000	.006
	F	62.874***		32.304***		21.477***		
	R ²	.146		.150		.150		
	상수					3.396		
회 피 방 식	과업갈등	-.382***	-7.929	-.350***	-7.078	-.350	-.353***	-7.205
	회피방식			-.129**	-2.606	-.133	-.146**	-2.955
	과업갈등* 회피방식					.163	.137**	2.861
	F	62.874***		35.328***		26.742***		
	R ²	.146		.162		.180		
	상수							

N=369, * p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001수준에서 유의함.

다음의 〈표 41〉는 ‘관계갈등과 조직효과성의 관계에서 직속상관의 통합·순응, 타협적인 갈등관리방식은 부(-)적 영향력을 감소시킬 것’이라는 가설 III-3을 검증한 결과이다. 1단계로 관계갈등만 투입한 결과 조직효과성을 설명하는 설명력(R²)은 .186으로 나타났다. 2단계로 관계갈등과 통합·순응 및 타협의 갈등관리방식을 추가하여 회귀분석 한 결과 통합·순응방식은 설명력(R²)이 .317, 타협방식은 .228로 증가하여, 조직효과성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 3단계에서 관계갈등과 통합·순응방식, 타협방식의 상호작용 항목을 투입하여 회귀분석 한 결과 통계적으로 유의한 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 육군 초급간부와 병사의 관계갈등과 조직효과성 사이에서 직속상사의 통합·순응방식과

타협방식의 갈등관리는 조절작용을 할 것이라는 가설 III-3은 기각되었다.

〈표 41〉 관계갈등과 조직효과성에 대한 통합·순응방식의 조절효과

구분	변수	모형 1		모형 2		모형 3	
		β	t	β	t	β	t
통합 · 순응 방식	관계갈등	-.431***	-9.157	-.322***	-7.130	-.322***	-7.112
	통합·순응방식			.378***	8.364	.377***	8.348
	관계갈등* 통합·순응					.005	.122
	F	83.849***		84.784***		56.376***	
	R ²	.186		.317		.317	
타협 방식	관계갈등	-.431***	-9.157	-.385***	-8.163	-.389***	-8.244
	타협방식			.209***	4.438	.208***	4.426
	관계갈등* 타협방식					-.058	-1.256
	F	83.849***		53.905***		36.519***	
	R ²	.186		.228		.231	

N=369, * p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001수준에서 유의함.

마지막으로 다음의 〈표 42〉는 ‘관계갈등과 조직효과성의 관계에서 직속상관의 지배, 회피적인 갈등관리방식은 부(-)적 영향력을 증가시킬 것’이라는 가설 III-4를 검증한 결과이다. 1단계로 관계갈등만 투입한 결과 직무만족을 설명하는 설명력(R²)은 .186으로 나타났다. 2단계로 관계갈등과 지배방식 및 회피방식의 갈등관리방식을 각각 추가하여 회귀분석한 결과 지배방식은 .188, 회피방식은 .192로 설명력(R²)이 증가하여, 조직효과성에 유의한 영향일 미치는 것으로 나타났다. 그러나 3단계에서 관계갈등과 지배방식 그리고 관계갈등과 회피방식의 상호작용 항목을 각각 투입하여 회귀분석한 결과 회피방식에서만 통계적으로 유의한 조절효과가 있는 것으로 확인되었다. 따라서 관계갈등과 조직효과성 사이에서 지배방식과 회피방식의 갈등관리는 조절효과가 있을 것이라는 가설 III-4는 지배방식은 기각, 회피방식은 채택되어 부분채택 되었다.

〈표 42〉 관계갈등과 조직효과성에 대한 지배, 회피방식의 조절효과

구분	변수	모형 1		모형 2		모형 3		
		β	t	β	t	B	β	t
지배방식	관계갈등	-.431***	-9.157	-.433***	-9.186		-.436***	-9.252
	지배방식			.048	1.023		.055	1.166
	관계갈등* 지배방식						.068	1.437
	F	83.849***		42.452***		29.072***		
	R ²	.186		.188		.193		
	상수					3.393		
회피방식	관계갈등	-.431***	-9.157	-.404***	-8.113	-.337	-.417***	-8.408
	회피방식			-.084+	-1.695	-.078	-.085+	-1.729
	관계갈등* 회피방식					.128	.124**	2.638
	F	83.849***		43.576***		31.843***		
	R ²	.186		.192		.207		
	상수							

N=369, +p<0.1 * p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001수준에서 유의함.

육군 초급간부 및 병사의 갈등유형과 조직효과성의 관계에서 직속상사의 갈등관리방식이 조절역할을 할 것이라는 가설은 앞의 상관관계분석과 회귀분석을 통하여 볼 때, 과업갈등과 관계갈등 그리고 갈등관리방식의 각 변인들은 조직효과성에 유의한 영향을 미치고 있으나, 갈등유형과 갈등관리방식의 상호작용에 의해서 조절역할을 하는 것은 다섯 가지의 갈등관리방식 중에서 회피방식만 나타났다. 따라서 가설검증 결과는 다음의 〈표 43〉과 같다.

〈표 43〉 갈등관리방식의 조절효과에 대한 가설검증 결과

가설	내용	결과
Ⅲ-1	과업갈등과 조직효과성의 관계에서 직속상관의 통합·순응, 타협적인 갈등관리방식은 부(-)적 영향력을 감소시킬 것이다.	기각
Ⅲ-2	과업갈등과 조직효과성의 관계에서 직속상관의 지배, 회피적인 갈등관리방식은 부(-)적 영향력을 증가시킬 것이다.	부분채택 (회피방식)
Ⅲ-3	관계갈등과 조직효과성의 관계에서 직속상관의 통합·순응, 타협적인 갈등관리방식은 부(-)적 영향력을 감소시킬 것이다.	기각
Ⅲ-4	관계갈등과 조직효과성의 관계에서 직속상관의 지배, 회피적인 갈등관리방식은 부(-)적 영향력을 증가시킬 것이다.	부분채택 (회피방식)

지금까지 본 연구에서 설정하였던 모든 연구가설의 검증결과를 종합하면 다음의 <표 44> 와 같다.

<표 44> 설정된 연구가설의 검증결과 종합

가 설	내 용	결 과
I -1	육군 초급간부 및 병사들의 신분별 특성은 갈등유형의 인식에 차이가 있을 것이다.	채택
I -2	육군 초급간부 및 병사들의 신분별 특성은 직속상사의 갈등관리방식에 대한 인식에 차이가 있을 것이다.	채택
I -3	육군 초급간부 및 병사들의 신분별 특성은 조직효과성의 인식에 차이가 있을 것이다.	채택
II -1	육군 초급간부와 병사들은 과업갈등을 높게 인식할수록 직무만족은 낮아질 것이다.	채택
II -2	육군 초급간부와 병사들은 관계갈등을 높게 인식할수록 직무만족은 낮아질 것이다.	채택
II -3	육군 초급간부와 병사들은 과업갈등을 높게 인식할수록 조직몰입은 낮아질 것이다.	채택
II -4	육군 초급간부와 병사들은 관계갈등을 높게 인식할수록 조직몰입은 낮아질 것이다.	채택
III -1	과업갈등과 조직효과성과의 관계에서 직속상관의 통합·순응, 타협적인 갈등관리방식은 부(-)적 영향력을 감소시킬 것이다.	기각
III -2	과업갈등과 조직효과성과의 관계에서 직속상관의 지배, 회피적인 갈등관리방식은 부(-)적 영향력을 증가시킬 것이다.	부분채택 (회피방식)
III -3	관계갈등과 조직효과성과의 관계에서 직속상관의 통합·순응, 타협적인 갈등관리방식은 부(-)적 영향력을 감소시킬 것이다.	기 각
III -4	관계갈등과 조직효과성과의 관계에서 직속상관의 지배, 회피적인 갈등관리방식은 부(-)적 영향력을 증가시킬 것이다.	부분채택 (회피방식)

4.4 분석결과에 대한 논의

본 연구의 목적은 육군 조직 내 초급간부와 병사의 갈등유형별 수준과 이러한 갈등유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 확인하고, 부대 내에서 개인 간 갈등상황이 발생 시 직속상사들이 취하는 갈등관리방식은 어떠한 조절작용을 하는지를 살펴보는 것이다. 이와 같은 연구목적을 달성하기 위하여 구체적인 연구문제로서 육군 조직 내 초급간부 및 병사들이 인식하는 갈등유형과 갈등관리방식, 직무만족과 조직몰입의 수준과 차이를 살펴보고, 갈등관리방식과 갈등유형(과업갈등과 관계갈등), 조직효과성(직무만족과 조직몰입)의 주요 변수가 상호 어떠한 영향을 미치는 지에 대하여 검증하였는바, 본 절에서는 도출된 결과에 대하여 종합적으로 논의하고자 한다.

4.4.1 신분별 특성에 따른 인식 차이 논의

군 조직은 엄격한 계급과 권한을 바탕으로 하는 위계적 집단으로서 지휘계통을 통한 상급자의 명령에 절대 복종할 것을 요구하나, 개방적이고 개인주의적인 특성을 가지고 있는 신세대 장병(초급간부 및 병사)들은 군 조직에서 공통적으로 많은 갈등을 가지고 있을 것으로 판단할 수 있다. 그러나 전문직업주의에 바탕을 둔 직업인으로 복무를 하고 있는 초급간부와 징병제의 의해 의무적으로 복무하는 병사들의 사이에는 근무태도, 소속감, 기대 가치 등 제반 측면에서 근본적인 인식의 차이가 있을 것으로 가정할 수 있으며, 이에 따라 부대 내에서 개인 간 갈등유형과 직속상사들이 취하는 갈등관리방식, 직무만족 및 조직몰입 등에 대한 신분별 인식의 차이가 있을 것이라는 가설을 설정하였으며, 설문조사한 내용을 통계분석 기법의 하나인 일원분산분석을 통하여 검증하였다.

4.4.1.1 갈등유형에 대한 인식 차이

육군 초급간부 및 병사들의 신분별 특성에 따라 갈등유형에 대한 인식

에서 통계적으로 유의한 차이가 있는가를 분석하였다. 갈등유형별 평균에 대한 신분별 차이점을 살펴 본 결과 과업갈등은 병사(2.39), 부사관(2.38), 위관장교(2.38)간 신분별로 차이가 크지 않았다. 반면 관계갈등은 병사(2.48), 부사관(2.36), 위관장교(2.10)가 통계적으로 유의미한 차이가 나타났는데, 병사(2.48)와 부사관(2.36)들이 병영 내에서 인식하는 개인 간의 관계갈등이 위관장교보다 상대적으로 큰 것으로 나타났다.

앞에서도 언급한 바와 같이 과업갈등(task conflict)이란 수행하는 직무의 내용과 관련하여 집단구성원들 간에 관점(viewpoints), 생각(ideas), 견해(opinions)등 사실에 대한 판단 및 의해의 차이가 존재할 때 발생하는 갈등이며, 관계갈등(relationship conflict)은 과업과는 상관없이 집단구성원들 간에 개인적 충돌로 인해 긴장, 노여움, 원한 등이 존재할 때 발생하는 갈등을 의미한다(Jehn, 1995: 258).

육군의 초급간부와 병사들을 대상으로 조사한 결과 과업갈등에서 신분별로 유의미한 차이가 없다는 것은, 연구대상자가 육군에서 3년 이내 복무한 초급간부 및 병사로 한정된 결과로 추정된다. 즉, 수행하는 업무에 대하여 특별한 관점이나 생각, 견해가 없이 직속상사(중대장 또는 대대장)들의 지시에 순순히 따라야 하는 신분상의 특수성으로 여겨진다.

반면에 관계갈등에 대해서는 병사와 부사관의 인식이 위관장교보다 상대적으로 큰 것으로(즉, 통계적으로 유의한 것으로) 나타난 것은, 신분별로 수행하는 업무와 직책의 차이에 기인하는 것으로 판단된다. 따라서 육군의 조직 내에서 계급이 상대적으로 낮은 구성원일수록 개인 간의 성격 및 가치관 등의 차이로 인해 긴장이나 의견 충돌 등이 많이 발생한다는 것을 의미한다고 할 수 하겠다.

4.4.1.2 갈등관리방식에 대한 인식 차이

육군 조직 내 초급간부 및 병사들이 본인들의 직속상사가 어떠한 갈등 상황 하에서 흔히 취하는 갈등관리방식에 대한 신분별 인식도 차이를 살펴 보았다. 앞의 <표 22>를 살펴보면 육군 조직 내 직속상사가 취하는 갈등관리방식에 대한 인식은 초급간부 및 병사 공히 통합(3.29) > 타협(3.17) > 지배(3.06) > 회피(2.09)방식으로 나타났다. 이는 정세중(2005)이

연구한 경찰조직의 순위인 지배> 타협> 순응> 회피> 통합형과 김태훈 외 (2008)가 연구한 공업계 고등학교 교사들의 순위(순응과 회피형이 가장 많았음), 은재호·장현주 (2012)가 연구한 우리나라 공무원의 순위(타협과 순응형이 가장 많았음)와는 상이한 결과라고 할 수 있다.¹⁴⁾

병사들이 인식하는 부대 내 초급간부들의 갈등관리방식과 초급간부 본인들이 취하는 갈등관리방식에 대한 인식도의 차이점도 살펴보았다. 차이점은 대부분 통합방식과 타협방식에서 도출되었다. 통합방식에서 병사들은 3.22로 인식하는 반면, 초급간부 본인은 3.81로 인식하여 약 0.59의 차이가 있으며, 타협방식은 병사가 3.12, 초급간부 본인은 3.66으로 0.54의 차이점이 나타났다. 반면에 지배방식과 회피방식의 차이점은 통계적으로 의미가 없었다. 이는 부대에서 부대원들 간의 갈등이나 마찰상황이 발생하였을 시 초급간부들은 본인과 부대원들의 입장을 최대한 고려하여 갈등을 해결하고자 노력하고 있다는 생각인 반면에, 병사들은 상대적으로 그렇지 않게 여기고 있다는 것을 방증한다고 하겠다. 따라서 육군의 각급 부대에서는 초급간부와 병사들이 인식하고 있는 갈등관리방식의 편차를 줄이도록 하는 노력이 필요하다고 하겠다.

4.4.1.3 조직효과성에 대한 인식 차이

육군 초급간부 및 병사들의 신분별 특성에 따른 조직효과성의 인식도가 통계적으로 유의미한 차이가 있는가를 분석하였다. 앞의 <표 22>는 신분별로 조직효과성의 인식도 차이를 살펴 본 것이다.

직무만족은 병사(3.14), 부사관(3.48), 장교(3.64)의 수치를 보여주고 있으며 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다. 직무만족이란 직무수행자가 자신의 신념과 욕구 충족을 직무와 연관시켜 갖게 되는 정서적 만족감으로 보았을 때 장교> 부사관> 병사의 순으로 나타난 수치는 징병제의 의해 타율적으로 입대하여 의무복무를 하는 병사들과 자발적으로 지원하여 군 복무를 하는 초급간부로서 어느 정도 예상된 결과라고 할 수 있다.

조직몰입 역시 병사(3.55), 부사관(3.95), 장교(3.86)의 수치로서 집단

14) 그러나, 이러한 결과에는 Thomas(1976)가 언급한 바와 같이 사회적인 바람직함(social desirability)이 반영되었다는 사실을 부인하기는 어려울 것이다.

간 유의미한 차이점이 확인되었다. 조직몰입이란 조직에 대한 감성적 애착 또는 정서적 결속에 의한 몰입상태라고 정의하여 보았을 때 부사관〈장교〉 병사의 순으로 나타난 조직몰입도는 병사 및 장교에 비해 부사관이 장기간 같은 부대에 복무하기 때문에 부대에 대한 감성적 애착심이 높게 나타난 것으로 판단된다. 또한 병사를 포함하여 신분별 모두 직무만족도 보다 조직몰입도가 높은 수치를 보이는 것은 부대에 대한 정서적 애착 또는 결속력이 군 생활과 함께 높아지는 의미로 받아들여져 군의 병영관리 및 전투력발휘 측면에서 매우 긍정적인 지표라고 평가할 수 있겠다.

4.4.2 갈등유형과 조직효과성의 영향 관계 논의

이에 관한 논의를 위하여 ① 갈등유형과 조직효과성은 어떠한 관계에 있는가, 유의한 관계가 있다면 관계의 방향과 정도는 어떠한 가를 규명하고 ② 갈등유형 중에서 조직효과성에 영향을 미치는 것은 무엇이며, 하위변수들 중에서 미치는 영향의 정도는 어떠한 가를 분석하였다.

4.4.2.1 논의 1 : 갈등유형과 조직효과성의 상관관계

앞의 〈표 30〉을 보면 갈등유형의 하위변수인 과업갈등과 관계갈등, 그리고 조직효과성에 대한 상관분석 결과를 알 수 있다. 세부적으로 살펴보면 과업갈등과 직무만족 간에는 상관계수가 -0.378 으로서 낮은 부(-)적 상관관계($p < .01$)가 나타났으며, 관계갈등과 직무만족 간에는 -0.439 의 비교적 높은 부(-)적 상관관계($p < .01$)를 보여줬다. 관계갈등이 과업갈등보다는 직무만족에 더 큰 부(-)적 상관관계를 갖고 있음을 알 수 있다.

또한 과업갈등과 조직몰입은 -0.295 , 관계갈등과 조직몰입은 -0.317 의 상관계수로서 낮은 부(-)적 상관관계($p < .01$)를 갖는 것으로 나타났다. 전체적으로 보았을 때 관계갈등과 직무만족이 가장 큰 부(-)적 상관계수를 보여주고 있다.

이러한 결과는 타 직업군에서 선행연구 된 결과를 지지한다. 이병주

(2013)는 간호사와 의사와의 갈등연구에서, 과업갈등과 관계갈등이 간호사의 직무만족과 부(-)의 관계를, 김종서(2014)와 정효현(2001)은 군 조직에서, 정세종(2013)은 경찰조직에서, 전무경 등(2006)은 대기업에서 갈등유형과 조직효과성의 부(-)적 관계를 검증하였다.

위와 같은 분석결과는 부대 내에서 초급간부 및 병사들의 개인 간 갈등 유형(과업갈등과 관계갈등)에 대한 지휘관(자)의 적절한 갈등관리의 필요성을 시사해준다. 정효현(2001)과 김종서(2014)는 군 조직에서 간부들의 적절한 갈등예방 및 갈등해소 전략이 갈등수준을 낮추고, 군 구성원들의 직무만족과 조직몰입을 향상시킬 수 있다고 강조하였다.

4.4.2.2 논의 2 : 갈등유형이 조직효과성에 미치는 영향

앞의 <표 31> 을 보면 갈등유형과 직무만족에 대한 회귀분석 결과를 알 수 있다. 회귀모형은 F값 48.798, 유의확률은 .00으로 유의수준 $p < .01$ 에서 통계적으로 유의미하며, 표준화계수 베타는 관계갈등이 $-.334$, 과업갈등이 $-.169$ 으로 나타났다. 따라서 직무만족에 영향을 주는 정도는 관계갈등, 과업갈등 순이고 관계갈등과 과업갈등은 직무만족에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 또한, 갈등유형의 하위변수 중에서 직무만족에 통계적으로 유의미한 부(-)적 영향을 끼치는 것은, 부대원 중에서 성격차이로 인하여 함께 근무하고 싶지 않은 사람이 있다(표준화 계수 $-.280$)가 가장 컸으며, 수행하는 과업에 대한 책임소재로 인한 의견차이(표준화 계수 $-.206$)가 다음 순이었다.

이러한 결과는 부대원 중에서 성격차이로 인한 긴장과 수행되어지는 과업의 책임소재에 대한 의견불일치, 그리고 과업과는 무관한 개인적인 갈등수준이 높을수록 자신의 직무에 대해 느끼는 주관적인 만족감은 낮아지는 것으로 판단된다.

앞의 <표 34> 를 보면 갈등유형과 조직몰입에 대한 회귀분석 결과를 알 수 있다. 회귀모형은 F값 23.993, 유의확률은 .00으로 유의수준 $p < .01$ 수준에서 통계적으로 유의미하며, 표준화계수 베타는 관계갈등이 $-.218$, 과업갈등이 $-.159$ 이다. 따라서 조직몰입에 영향을 주는 정도는 관계갈등,

과업갈등 순으로 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 또한, 갈등유형의 10개 하위변수 중에서 조직몰입에 통계적으로 유의미한 부(-)적 영향을 끼치는 것은, 수행하는 과업의 책임소재에 대한 의견차이로 불만 발생(표준화 계수:-.164), 부대원 중에 성격차이로 인하여 함께 근무하고 싶지 않은 사람 존재(표준화 계수:-.150), 부대원 간에 서로의 개성을 인정하지 않아 갈등 발생(표준화 계수:-.141) 등이었다.

육군 초급간부와 병사들을 각각 구분하여 갈등유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 앞의 <표 32> 와 <표 35> 의 결과는 신분별로 상이한 갈등관리의 필요성을 시사해준다. 먼저 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과, 초급간부들에게는 과업갈등($\beta = -.405$)이 관계갈등($\beta = .014$)보다 직무만족에 더 많은 영향을 미치는 반면, 병사들의 경우에는 관계갈등($\beta = -.386$)이 과업갈등($\beta = -.137$)보다 직무만족에 더 큰 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 조직몰입의 경우, 초급간부들은 과업갈등($\beta = -.264$)이 관계갈등($\beta = .136$)보다 조직몰입에 더 많은 부(-)적인 영향을 미치고 있으나, 과업갈등과 관계갈등 모두 통계적으로 유의하지 않으며, 육군 병사들은 관계갈등($\beta = -.203$)이, 과업갈등($\beta = -.161$)보다 조직몰입에 더 많은 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 다시 말하면 육군의 초급간부들은 과업갈등에 의해 직무만족에 의해 부(-)적 영향을 받고, 병사들은 관계갈등에 의해 더 큰 부(-)적 영향을 받는 다는 것이다.

이러한 결과는 앞서도 언급한 바와 같이 부대 내에서 초급간부 및 병사들의 개인 간 갈등유형(과업갈등과 관계갈등)에 대한 지휘관(자)의 적절한 갈등관리의 필요성을 시사해주는 결과라고 하겠다. 따라서 육군은 초급간부들의 조직몰입도(조직에 대한 감성적 애착과 충성심)를 향상시키기 위해서 수행하는 과업의 책임소재를 명확하게 하거나, 병사들의 직무만족도를 향상시키기 위해서 부대원간에 성격차이로 근무하고 싶지 않은 사람이 없도록 하거나, 서로의 개성을 존중하는 병영분위기를 조성하는 등 신분별로 차별화된 갈등관리 노력을 해야 할 것이다.

4.4.3 갈등관리방식의 조절효과 논의

본 연구의 대상인 육군 초급간부와 병사들의 갈등유형과 조직효과성의 관계에서, 당해 부대 직속상사의 갈등관리방식이 어떠한 조절역할을 하는지 알아보기 위하여 위계적회귀분석(hierarchical multiple regression analysis)을 실시하였으며, 상호작용항의 독립변인과 조절변인이 높은 상관관계를 가짐으로써 발생하는 다중공선성(multicollinearity)의 문제를 완화하기 위하여 평균값으로 센터링(centering)된 자료를 이용하였다.

앞의 <표 39-42>는 ‘과업갈등과 관계갈등이 조직효과성과의 관계에서 직속상관의 통합·순응, 타협, 지배, 회피적인 갈등관리방식은 부(-)적 영향력을 감소 또는 증가시킬 것’이라는 연구가설을 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과이다.

여기서 통합·순응, 타협, 지배형의 갈등관리방식은 통계적으로 유의한 조절작용을 못하고 오직 회피방식만이 육군 초급장교 및 병사들의 갈등유형이 조직효과성에 미치는 부(-)적 영향을 강화시키는 것으로 나타났으며, 세부적인 회귀분석 결과는 앞의 <표 40, 42>와 같다.

먼저 회피형의 갈등관리방식이 조절변수의 역할을 하는지를 검증하기 위하여, 1단계로 독립변수인 과업갈등만 투입한 결과 조직효과성을 설명하는 설명력(R^2)은 .146으로 나타났다. 2단계로 독립변수인 과업갈등과 조절변수인 회피형의 갈등관리방식을 추가하여 회귀분석 한 결과 설명력(R^2)이 .162로 증가하여 종속변수인 조직효과성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 3단계에서 독립변수인 과업갈등과 조절변수인 회피방식, 그리고 상호작용항목(과업갈등×회피방식)을 투입하여 회귀분석 한 결과 설명력(R^2)이 .180으로서 약 2%의 설명력이 증가하였다.

동일한 방법으로 독립변수를 관계갈등으로 하여 분석한 결과로서, 1단계로 독립변수인 관계갈등만 투입한 결과 조직효과성을 설명하는 설명력(R^2)은 .185였으며, 2단계로 독립변수인 관계갈등과 조절변수인 회피방식을 투입한 결과 설명력(R^2)이 .192로 증가하였고, 3단계에서 상호작용항목(관계갈등×회피방식)을 투입한 결과 설명력(R^2)이 .207으로서 여기서

도 약 2%의 설명력이 증가하였다.

이와 같은 결과는 육군 초급간부 및 병사들의 과업 및 관계갈등이 조직 효과성에 부(-)적 영향을 미치고, 직속상사의 회피형 갈등관리는 초급간부 및 병사들의 과업 및 관계갈등과 조직효과성의 관계에서 조절효과가 있다는 것을 보여준다고 하겠다. 즉, 육군의 직속상사들이 회피형의 갈등관리방식을 택하면 육군 초급장교 및 병사들의 갈등유형별 수준에 따라 직무만족과 조직몰입에 미치는 부(-)적 영향력을 더욱 증가시킨다고 해석할 수 있겠다.

앞의 <표 38>의 갈등관리방식과 조직효과성에 대한 상관분석에서는 직속상사의 통합방식은 초급간부 및 병사들의 직무만족(조직몰입)과 상관관계수가 .428(.417)로서 비교적 높은 정(+)적 상관관계였으며, 회피방식은 -.189(-.196)으로서 낮은 부(-)적 상관관계를 보여 주었다. 그러나 갈등유형과 갈등관리방식의 상호작용을 검증한 결과 육군 조직에서 직속상사의 통합형 갈등관리방식은 조절효과가 없으며, 오직 회피방식만 조절작용을 하는 것으로 나타났다.

이러한 결과에 대한 해석은 다양하겠지만, 위계적이면서도 정과 의리를 강조하는 육군 조직의 특성과 연구자의 오랜 군 생활 경험을 비추어 볼 때 육군 조직 내에서 초급간부 및 병사들의 개인 간 갈등은 언제나 존재하는 것으로서 직속상사가 자기 자신과 부하들에 대한 높은 관심을 나타내는 통합형의 갈등관리방식이나 지배형, 타협형의 갈등관리방식은 부대의 갈등상황이나 주어진 여건에 따라 그 유용성은 달라질 수 있으나, 직속상사가 부대 내에 존재하는 개인 간 갈등문제에 무관심하거나 부하들의 의견을 무시하는 행태에 대해서는 초급간부 및 병사들이 본인들의 직무만족이나 조직몰입에 가장 부정적인 영향을 미치는 갈등관리방식으로 인식하고 있다는 것을 방증하고 있는 결과라고 할 수 있다.¹⁵⁾

15) Rahim(1983)의 연구에 의하면 다섯 가지 갈등관리방식 각각은 상황에 따라 유용성이 다르다고 강조하였다. 특히, 회피(avoiding)방식도 문제가 사소하거나 상대방에 대적함으로써 나타나는 역효과가 갈등해소의 이득보다 더 큰 경우에는 유용하다고 하였다(이창원·전주상, 2003: 14-15).

V. 결 론

5.1 연구결과의 요약

5.1.1 연구의 과정

본 연구의 목적은 육군 조직 내 초급간부와 병사들이 인식하고 있는 갈등 유형별 수준과 이러한 갈등유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 확인하고, 부대 내에서 개인 간 갈등상황이 발생 시 직속상사들이 취하는 갈등관리방식은 어떠한 조절작용을 하는지를 실증적으로 분석하는 것이다. 이를 위해 국방부의 사전승인을 받아 육군 전·후방부대의 초급간부와 병사 369명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 수집한 데이터는 SPSS-21.0 통계패키지 프로그램을 이용하여 분석하였다.

연구절차는 먼저 갈등의 이론적 고찰과 선행연구 검토결과를 토대로 연구모형과 가설을 설정하였고, 육군 조직 내 초급간부 및 병사들의 갈등 유형별 수준이 직무만족 및 조직몰입에 어떠한 영향을 미치고 또한 직속상사의 갈등관리방식이 초급간부와 병사들의 갈등유형 및 조직효과성의 사이에서 어떻게 조절작용을 하는지 분석하기 위해 독립변수로 Jehn(1995)의 개인 간 갈등유형(과업갈등과 관계갈등)을, 조절변수로는 Rahim(1983)의 갈등관리방식(통합, 순응, 타협, 지배, 회피)을, 그리고 종속변수는 조직효과성의 대표적 측정지표인 직무만족과 조직몰입을 설정하였다.

이러한 연구모형에 의하여 육군 초급간부 및 병사들의 갈등유형이 직속상사의 상황별 갈등관리방식에 따라 부대 구성원들의 직무만족과 조직몰입에 어떻게 영향을 미치는가를 실증적으로 분석하기 위해 상관분석과 분산분석, 다중회귀분석 등의 통계분석 방법을 이용하였고, 실증적 분석을 통해 나타난 결과를 기존의 연구들과 비교해서 어떠한 차이가 있는 가를 확인하였다.

5.1.2 연구의 결과

이상과 같은 연구절차에 의거하여 분석된 연구결과는, 크게 변수의 신분별 특성에 따른 차이 분석 결과와 주요 변수별로 미치는 영향에 관한 가설의 검증 결과로 나누어 볼 수 있는데 우선 변수의 신분별 특성에 따른 차이 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 육군 조직 내 직속상사가 취하는 갈등관리방식에 대한 인식은 초급간부 및 병사 공히 통합(3.29) > 타협(3.17) > 지배(3.06) > 회피(2.09)방식으로 나타났다. 이러한 결과는 타 조직의 분석결과와는 일부 상이하다. 정세중(2005)의 연구에 의하면 경찰조직은 지배 > 타협 > 순응 > 회피 > 통합방식 순이었으며, 은재호·장현주(2012)가 연구한 우리나라 공무원의 순위는 타협방식과 순응방식이 가장 높은 것으로 나타났다.

둘째, 갈등유형별 수준의 평균에 대한 신분별 차이점을 살펴 본 결과 과업갈등은 병사 2.39, 부사관 2.38, 위관장교 2.38로서 신분별로 차이가 크지 않은 반면, 관계갈등은 병사 2.48, 부사관 2.36, 위관장교 2.10로서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났으며, 병사와 부사관들이 병영생활에서 인식하는 관계갈등이 위관장교보다 상대적으로 큰 것으로 분석되었다.

셋째, 병사들이 인식하는 직속상사들의 갈등관리방식과 초급간부 본인들이 취하는 갈등관리방식에 대한 인식도에서 통계적으로 유의미한 차이가 도출되었다. 즉, 통합방식에서 병사들은 3.22로 인식하는 반면, 초급간부 본인은 3.81로 높게 인식하여 약 0.59의 차이가 있었으며, 타협방식에서는 병사가 3.12, 초급간부 본인은 3.66으로 인식하여 0.54의 차이점이 나타났다. 이런 결과는 초급간부와 병사들이 인식하고 있는 갈등관리방식에서 많은 간극이 있는 것으로, 이러한 차이가 최소화 될 수 있도록 하는 노력이 필요한 것으로 분석되었다.

넷째, 신분별로 조직효과성에 대한 인식도를 분석한 결과, 직무만족은 병사 3.14, 부사관 3.48, 장교 3.64로서, 통계적으로 유의미한 차이가 나타났으며, 조직몰입 역시 병사 3.55, 부사관 3.95, 장교 3.86로서 집단 간 유의미한 차이점이 확인되었다. 직무만족은 장교 > 부사관 > 병사의 순으로,

조직몰입은 부사관> 장교> 병사의 순으로 분석되었다. 수치상으로 직무만족보다 부대에 대한 정서적 애착을 보여주는 조직몰입이 높게 나타난 것은 군의 병영관리 및 전투력발휘 측면에서 긍정적인 지표로 평가하였다.

다음은 갈등유형과 갈등관리방식, 직무만족 및 조직몰입 등 주요 변수별로 미치는 영향에 대한 가설의 검증결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 갈등유형과 조직효과성에 대한 상관 및 회귀분석을 실시하였다. 먼저 상관분석 결과, 과업갈등과 직무만족 간에는 상관계수가 $-.378$ 로서 낮은 부(-)적 상관관계($p<.01$)가 나타났으며, 관계갈등과 직무만족 간에는 $-.439$ 의 비교적 높은 부(-)적 상관관계($p<.01$)를 보여줬다. 또한 과업갈등과 조직몰입은 $-.295$, 관계갈등과 조직몰입은 $-.317$ 의 상관계수로서 낮은 부(-)적 상관관계($p<.01$)를 갖는 것으로 나타났다. 따라서 관계갈등이 과업갈등보다는 직무만족과 조직몰입에 더 큰 부(-)적 상관관계를 갖고 있음을 알 수 있다.

또한, 육군의 초급간부 및 병사의 갈등유형이 직무만족에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과, 표준화계수 베타는 관계갈등이 $-.334$, 과업갈등이 $-.169$ 로 나타났다. 따라서 직무만족에 영향을 주는 정도는 관계갈등, 과업갈등 순으로 직무만족에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 또한, 갈등유형과 조직몰입에 대한 회귀분석 결과 표준화계수 베타는 관계갈등이 $-.218$, 과업갈등이 $-.159$ 로서 관계갈등, 과업갈등 순으로 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

초급간부와 병사를 각각 구분하여 회귀분석 한 결과는 일부 상이하게 나타났다. 초급간부들은 과업갈등($\beta=-.405$)이 관계갈등($\beta=.014$)보다 직무만족에 더 많은 부정적인 영향을 미치며, 병사들은 관계갈등($\beta=-.386$)이 과업갈등($\beta=-.137$)보다 직무만족에 더 많은 부정적 영향을 미치고 있었다. 또한, 조직몰입에 대해서는 육군 초급간부는 과업갈등($\beta=-.264$)이 관계갈등($\beta=.136$)보다 더 많은 영향을 미치나 통계적 유의성은 없었고, 육군 병사들에게는 관계갈등($\beta=-.203$)이 과업갈등($\beta=-.161$)보다 조직몰입에 더 많은 부(-)적 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

이러한 결과는 육군에서 복무중인 초급간부 및 병사들의 직무만족도와

조직몰입(애대심)을 향상시키기 위해서는 갈등유형 즉 과업갈등과 관계갈등을 적절하게 관리해야 한다는 것을 보여준다고 하겠다. 특히 초급간부들은 수행하는 과업에서 발생하는 갈등이 관계갈등보다 직무만족과 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 반면, 육군 병사들은 과업갈등보다는 부대 구성원과의 사이에서 발생하는 관계갈등에 의해 직무만족과 조직몰입에 더 부정적인 영향을 받고 있는 것으로 나타남에 따라, 초급간부와 병사들을 구분하여 적절한 갈등관리를 취해야 한다는 당위성을 보여주는 결과라고 하겠다. 설문문항의 하위변수에서 나타난 갈등관리의 구체적인 방법으로는 초급간부들에게는 수행하는 과업의 책임소재를 명확하게 해야 하고, 병사들에게는 부대원간에 성격차이로 함께 근무하고 싶지 않은 사람이 없도록 하거나, 서로의 개성을 존중하는 병영분위기를 조성하는 것 등이다.

둘째, 육군 초급간부 및 병사의 갈등유형이 조직효과성에 미치는 영향을 직속상사의 갈등관리방식이 어떠한 조절작용을 하는가를 확인하였다. 따라서 독립변수인 갈등유형과 조절변수인 갈등관리방식 그리고 종속변수인 조직효과성에 대하여 위계적 다중회귀분석을 한 결과, 갈등관리방식 중에서 회피방식만이 갈등유형에 조절작용을 하여 조직효과성에 부(-)의 영향을 증가시키는 것으로 나타났다.

또한, 갈등관리방식과 조직효과성에 대하여 상관분석 한 결과 통합·순응 방식은 직무만족(조직몰입)과 상관계수가 .428(.417)로서 비교적 높은 정(+)적 상관관계를, 회피방식은 -.189(-.196)으로서 낮은 부(-)적 상관관계를 보여 주고 있는 것으로 나타났으며, 타협 및 지배방식은 거의 무시할 만한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과는 육군 조직에서 직속상사들의 통합적 또는 타협적인 갈등관리방식이 어느 정도는 초급간부들과 병사들에게 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있으나 그 효과는 미미한 반면, 어떠한 갈등상황 하에서 그 부대의 직속상사들이 취하는 회피방식의 갈등관리는 소속된 부대의 초급간부와 병사들의 직무만족과 조직몰입에 가장 큰 부정적인 영향을 미친다는 사실을 보여준다고 하겠다.

5.2 연구의 시사점 및 정책적 함의

5.2.1 이론적 시사점

본 연구의 결과를 통해 얻을 수 있는 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, Rahim(1983)이 개발한 다섯 가지의 갈등관리방식(통합, 순응, 지배, 회피, 타협)은 육군 조직 내에서는 동일하게 적용되지 않았다. 다섯 가지 방식으로 측정 후 요인분석 결과 통합과 순응이 하나의 요인으로 구성되었기 때문이다. 이는 다른 조직에 대한 선행연구와는 다른 결과이며, 철저한 위계조직인 군 조직의 특성으로 볼 때 순응방식은 곧 직속상사의 통합방식과 동일한 관리방식으로 부하들이 인식하는 것으로 판단하였다.

둘째, 육군 조직 내에서 직속상사가 취하는 갈등관리방식은 통합> 타협> 지배> 회피방식 순으로 나타났다. 김지원(2008)의 교육공무원(통합> 타협> 순응> 지배> 회피)에 대한 연구결과와는 동일한 반면, 정세종(2005)의 경찰조직(지배> 타협> 순응> 회피> 통합)과, 은재호·장현주(2012)의 중앙부처 공무원(타협> 순응> 경쟁> 회피> 협력)과는 상이한 연구결과이다. 육군 조직에서 나타난 이러한 결과는 수많은 선행연구에서 통합과 타협방식이 조직의 효과성에 가장 긍정적인 영향을 미치며, 회피방식이 가장 부정적인 영향을 미치고 있다는 결과(은재호·장현주, 2012: 7)를 볼 때, 현재 육군 조직에서 적용하고 있는 갈등관리방식은 매우 긍정적으로 판단할 수 있다.¹⁶⁾

셋째, 육군 조직 내의 갈등유형별 수준과 조직효과성에 대하여 상관분석 결과, 과업갈등과 직무만족 간에는 낮은 부(-)적 상관관계, 관계갈등과 직무만족 간에는 비교적 높은 부(-)적 상관관계가 나타났으며, 조직몰입과의 상관관계 역시 낮은 부(-)적 상관관계를 보여줬다. 이는 관계갈등이 과업갈등보다 조직효과성에 더 부정적인 관계를 갖고 있음을 보여준다.

16) 그러나 이러한 결과는 Thomas(1976)가 언급한 사회적 바람직함(social desirability)의 편향성이 반영되지 않았다고 부인할 수는 없다. 왜냐하면 육군은 연천 윤일병 폭행사건(4.6)과 고성 임병장 총기난사사건(6.21)으로 인하여 연구자가 설문조사를 하기 전에 이미 수차례에 걸친 자체 부대정밀진단과 상급기관의 설문조사 등을 통하여 부대 내의 존재하는 문제점 등을 찾아내어 해결하거나 진행중이었기 때문이다.

갈등유형이 조직효과성에 미치는 영향을 알아보기 위하여 회귀분석한 결과에서도 관계갈등이 과업갈등보다 조직효과성에 더 높은 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 ‘관계갈등의 효과는 철저히 부정적으로 나왔으며, 어떠한 지표(예컨대 성과, 의사결정의 질과 수용, 잔류의사, 만족, 직무스트레스, 출근율 등)에도 관계갈등은 모두 바람직하지 않은 결과를 초래하였다’(Tidd et al., 2004: 365; Jehn, 1997: 532)는 기존 선행연구의 결과를 지지하는 것이다.

넷째, 육군 초급간부와 병사들의 갈등유형별 수준이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과 차이점이 확인되었다. 초급간부는 관계갈등보다 과업갈등이 직무만족과 조직몰입에 더 큰 영향을 미쳤으며, 병사들은 그와는 반대로 관계갈등이 과업갈등보다 직무만족과 조직몰입에 더 큰 영향을 미쳤다. 이는 초급간부와 병사들이 처한 신분상의 위치에 의한 결과로 보이며, 조직 내에서 상대적 지위나 신분에 따라 갈등유형이 조직효과성에 미치는 영향에 차이점이 있음을 시사한다고 하겠다.

다섯째, 육군 초급간부와 병사들의 갈등유형별 수준이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향관계에서 직속상사의 갈등관리방식은 조절효과가 있는지를 검증한 결과 회피방식만이 조절작용을 하는 것으로 나타났다. 또한, 직속상사의 갈등관리방식과 초급간부 및 병사의 조직효과성에 관한 상관분석결과 통합방식이 가장 높은 정(+)적 관계를, 회피방식이 가장 낮은 부(-)적 관계를 보였다. 이러한 결과는 육군 조직에서 필연적으로 발생하는 구성원 개인 간의 갈등상황을 직속상사는 가급적 통합적인 방식으로 관리해야 하며, 부하들의 갈등에 무관심하거나 무시하는 회피적인 갈등관리방식은 지양해야 한다는 것을 방증하는 것이라고 하겠다.

5.2.2 정책적 함의

본 연구를 통해 얻을 수 있는 정책적 함의를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 육군 초급간부 및 병사들이 인식하는 직속상사의 갈등관리방식은 통합·순응방식이 가장 많고 회피방식이 가장 적었다. 또한 상관분석결과 통

합·순응방식은 개인 간 갈등을 완화하고 직무만족과 조직몰입을 증가시키는 반면, 회피방식은 반대로 부대원들 간의 갈등을 증가시켜 조직의 효과성을 저해하였다. 이러한 인식은 통합방식이 조직의 효과성을 높이는 가장 이상적인 갈등관리방식이라는 선행연구와 일치함으로써 긍정적으로 판단되나, 병사들의 인식도가 초급간부에 비해 상대적으로 낮음에 따라, 육군의 각급 부대에서는 병사들이 피부로 느낄 수 있도록 개인 간 갈등상황을 통합방식으로 해소할 수 있는 실질적이고 다양한 제도를 개발 및 확대해야 할 것이다.¹⁷⁾

둘째, 관계갈등이 과업갈등보다 육군의 조직효과성에 더 큰 부정적인 영향을 미친다는 인식이다. 관계갈등은 부대원들 간에 개인적 긴장, 노여움, 원한 등이 존재할 때 발생하는 갈등을 말하며, 과업갈등은 업무의 내용과 관련하여 부대원들 간에 생각과 견해 등의 차이가 존재할 때 발생하는 갈등을 말한다. 기존의 많은 선행연구에서도 과업갈등은 때로는 조직의 성과에 순기능도 가져다주고 역기능도 가져오지만 관계갈등은 언제나 바람직하지 않은 결과를 가져다준다고 하였다. 부대에서 관계갈등을 유발하는 주요 원인은 부대원간에 상호 개성을 존중하지 않거나, 성격차이로 함께 근무하고 싶지 않은 인원과 함께 근무를 해야 한다는 것으로 나타났다. 따라서 육군은 초급간부 및 병사들이 인식하는 개인 간 관계갈등 요인을 발견하여 해소할 수 있는 다양한 갈등관리방안을 강구해야 할 것이다.

셋째, 효과적인 갈등관리를 위해서는 통합·순응방식을 효율적으로 활용하면서 상황에 따라 타협·지배방식과 회피방식을 적절하게 활용하여야 한다. 왜냐하면 Rahim(2003)이 언급한 바와 같이 ‘상당한 상황에 효과적으로 대응하는 최선의 갈등관리방식은 없기’때문이다. 예를 들면 회피방식도 문제가 사소하거나 상대방에 대적함으로써 나타나는 역효과가 갈등해소의 이득보다 더 큰 경우에는 유용할 수 있으며, 통합방식이라도 과업이나 문제가 단순하거나 사소할 경우, 즉각적인 조치가 요구되는 경우, 상대방이 문제해결에 충분한 훈련과 경험을 가지고 있지 못한 경우에는 부적합하다

17) 육군의 일부부대에서는 이러한 통합방식을 제도적으로 정착하기 위해서 ‘일일 상향식 결산제도’를 시행하고 있다. 매일 일과가 끝나면 제일 먼저 분대장이 분대원을 대상으로 결산을 실시하고 이후 소대장, 중대장 순으로 결산하는 하의상달 식 의사소통제도라고 할 수 있다.

고 하였다. 또한 상호작용적 갈등관에 의하면, 부대 내의 적절한 갈등은 부대원에게 적정 수준의 긴장감을 조성하여 군기를 확립하고 부대의 효과성에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 필요시에는 부대원의 갈등을 자극해야 한다고 하였다. 따라서 육군 조직에서도 일반적인 상황 하에서는 통합적인 갈등관리가 가장 효과적이지만, 특별한 상황 하에서는 다른 갈등관리방식(지배, 타협, 회피 등)이 효과적일 수 있다는 인식하에 상황적응적인 갈등관리기법 개발에 대한 다양한 탐색이 요구된다고 하겠다. 특히 초급간부 양성과정 및 보수교육 프로그램 등에 갈등관리방식에 대한 충분한 논의와 학습이 가능토록 반영해야 할 것이다.

마지막으로, 군 조직의 특성과 신세대 장병의 특징을 고려한 효율적인 갈등관리체계 정립의 필요성이다. 현재 군에서 발생하는 악성사고(구타 및 가혹행위, 성 군기 사고, 탈영 및 자살사고 등)는 많은 국민들에게 군에 대한 신뢰를 상실시키고 있으며, 군의 전투력을 저하시키는 주요 원인이 되고 있다. 그런데 이러한 사고의 대부분은 개인적 갈등, 개인 간 갈등, 부대와 개인 간 갈등에서 기인한다. 따라서 군은 갈등관리에 대한 인식전환과 함께 효율적인 갈등관리체계를 정립해야 한다. 현재 군에서는 부대관리 및 사고 예방을 위해 제대별 고충 상담관, 병영생활 전문 상담관, 비전캠프, 인성검사, 자살예방대책, 선진 병영문화 정착 등 다양한 제도 및 대책을 강구하고 있다. 이러한 모든 사고예방시스템을 갈등관리체계로 통합하고, 제대별·기능별로 갈등관리 전담조직을 편성함으로써 체계적이고 실질적이며 지속적인 갈등관리를 할 수 있는 여건을 마련해야 할 것이다.¹⁸⁾

5.3 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 전술한 바와 같은 이론적, 정책적 시사점을 갖고 있지만, 다

18) 예를 들면 국방부는 최근 군내 악성사고를 예방하기 위해서 軍 과라치 제도시행, GOP부대 면회 허용, 국방통합 인권사이버시스템 구축, 화상면회 시스템 구축, 휴대폰 사용 허용 등의 병영문화 혁신을 추진하고 있다.

음과 같은 한계점과 향후 연구 방향을 가지고 있다.

첫째, 효과적인 갈등관리방식을 파악하는데 있어 설문지 기법만을 이용하였으나 앞으로는 보다 심층적인 연구를 위해 면담(interview), 관찰(observation), 주요사건기록법(critical incident method) 등의 다양한 측정방법을 함께 이용하는 것이 바람직할 것이다. 또한 연구기간도 장기간에 걸쳐 반복적인 조사를 통해 갈등유형과 갈등관리방식이 군 조직의 효과성에 미치는 영향력의 변화를 확인하면서 발전방안을 도출하는 종단연구(longitudinal research)가 필요하다.

둘째, 표집에 관한 문제로서 본 연구에서는 표본 대상을 육군으로만 한정하였기 때문에 각 군에 대해서도 일반화(generalization)될 수 있는지의 문제가 제기된다. 우리 군의 경우는 육군, 해군, 공군별로 나름대로의 조직문화를 가지고 있기 때문에 갈등유형도 달리 표출 될 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 해·공군, 해병대의 초급간부 및 병사들을 포함하는 연구를 해야 할 것이며, 필요시에는 군의 중추적인 역할을 담당하고 있는 영관급 간부들의 갈등유형과 갈등관리방안까지 포함하여 연구함으로써 군의 전체적인 입장에서 조직효과성을 제고할 수 있는 방안을 강구해야 할 것이다.

셋째, 본 연구는 갈등유형 중에서 개인 간 갈등문제로 한정하였다. 그러나 군에는 개인적인 갈등과 부대와의 갈등으로 인해 군 생활에 적응하지 못하는 보호관심병사가 다수 복무하고 있는 것으로 알려져 있다. 따라서 지속적으로 군 조직 내의 갈등유형과 관리방식에 필요한 다양한 변수들을 개발하여 연구모형을 설계하고, 군 조직의 효과성에 영향을 미치는 매개 및 조절변수를 검증하는 등의 추가적인 연구가 필요하다고 하겠다.

본 연구가 아직은 군 조직의 갈등을 효과적으로 관리하기 위한 탐색적인 연구에 불과하지만, 이 분야의 연구가 좀 더 활성화 되는데 기폭제가 되기를 기대하면서 끝을 맺는다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 국방부. (2012). 『군인복무규율』. 대통령령 제24077호(2012. 8. 31).
- _____. (2014). 『부대관리훈령』. 제1661호(2014. 5. 1).
- 강명근. (1998). “군 조직 내에 있어서 갈등의 원인과 해소방안에 관한 연구”, 호남대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 고시성. (2011). “한국 국방조직 구성신분별 효과적 리더십 유형에 관한 연구”, 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 구형희. (2009). “리더십 유형과 조직문화가 군 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 김동수. (2004). “군 조직 내 갈등관리를 위한 리더 역할”, 조선대학교 석사학위논문.
- 김무영. (2011). “상사의 공감수준이 부하의 복무적응에 미치는 영향에 관한 연구”, 한남대학교 박사학위논문.
- 김병섭 외. (2008). 『휴먼조직론』. 서울: 대영문화사.
- 김일현. (1996). “갈등관리스타일과 조직유효성”, 경북대학교 박사학위논문.
- 김종수. (2008). 조직효과성에 관한 실증적 분석을 통한 조직문화론의 행정 조직에의 적용. 『한국인사행정학회보』, 7(1): 315~345.
- 김종서. (2014). “군 조직내 갈등관리와 조직효과성에 관한 연구”, 목원대학교 박사학위논문.
- 김지원. (2008). “갈등관리방식이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 부산대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 김학수·이준호. (2012). 팀내 과업 및 관계갈등간 영향관계에서 참여적 안전풍토의 조절역할에 관한 연구. 『기업경영연구』, 제19권 제6호: 115~132.

- 김현철. (2008). “리더십과 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 김호정. (2009). 갈등과 신뢰 및 조직효과성의 관계. 『한국행정학보』, 제 43권 제1호: 97~119.
- _____. (2011). 갈등유형과 갈등관리방식의 관계: 교육행정직 공무원을 대상으로. 『한국조직학회보』, 8(2): 111~140.
- 김효창. (2014). 『혼자서 완성하는 통계분석』. 서울: 학지사.
- 김태훈 외. (2008). 공업계 고등학교 교사의 갈등관리유형과 직무만족도 분석. 『한국기술교육학회지』, 8(2): 127~142.
- 노형진·정한열. (2010). 『PASW에 의한 통계분석 입문』. 서울: 한울출판사.
- 민진. (2009). 『조직관리론』. 서울: 대영문화사.
- 박길수. (2011). “공군 조종사 집단의 조직갈등이 이직의도에 미치는 영향분석”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 박경록·이병규·오창환. (2013). 『인간행동을 이해하고 관리하는 조직행동과 심리의 이해』. 서울: 동방의 빛.
- 박문상. (2013). “부사관의 역할 정체성, 모호성, 갈등이 조직효과성에 미치는 영향”, 대전대학교 대학원 박사학위논문.
- 박연호. (2000). 『조직행동론』. 서울: 박영사.
- 박연호. (2013). 『현대인간관계론』. 서울: 박영사.
- 박창희. (1989). 『갈등과 소외』. 서울: 단국대학교 출판부.
- 변상우. (2006). 『조직행위론』. 서울: 대진.
- 서봉환. (2012) “지휘관의 갈등관리유형이 구성원의 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향: 공군 군수분야 조직변화에 대한 저항을 중심으로”, 연세대학교 석사학위논문.
- 신봉기. (2002). “한국 신세대 장병의 병영생활 개선을 위한 갈등관리전략의 실증적 연구”, 동국대학교 행정대학원 석사학위논문.

- 심덕규. (1996). “신세대 병사의 갈등관리방안에 관한 연구”, 동국대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 양창삼. (1970). 『조직이론』. 서울: 박영사.
- _____. (1999). 『조직행동 시 이해』. 서울: 법문사.
- 오상택. (2012). “육군조직의 리더십유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 행정대학원 박사학위논문.
- 은재호·장현주. (2012). 조직 내 갈등에 대한 공무원의 갈등관리유형에 관한 연구: Thomas & Kilman의 갈등관리유형을 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 11(1): 1~24.
- 유홍립·조경호. (2001). 서울시 자치구청 민원행정공무원의 갈등관리 유형과 민원행정서비스에 대한 시민 만족도. 『한국행정연구』, 10(3): 239~257.
- 유태용 역, Paul M. Muchinsky 저. (2013). 『산업 및 조직심리학』. 서울: 시그마프레스.
- 육군본부. (2009). 『초급간부 지도지침서』. 대전: 육군 인쇄창.
- 육군본부. (2013). 『부대훈련지침서』. 대전: 육군 인쇄창.
- 윤대혁. (2009). 『조직행동론』. 서울: 무역경영사.
- _____. (2012). 『글로벌 시대의 경영조직론』. 서울: 탐북스.
- 이병주. (2013). “간호사-의사간의 갈등연구: 과업갈등과 관계갈등을 중심으로”, 서울대학교 박사학위논문.
- 이상엽·김병식. (1996). 성격유형과 갈등관리유형과의 관계를 통한 부서의 효율성 분석. 『한국행정학보』, 30(3): 71~88.
- 이성우. (2013). 『정책분석론: 이론과 기법』. 서울: 조명문화사.
- 이영봉. (2011). “조직 내 갈등관리전략이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 원광대학교 박사학위논문.
- 이준호. (2005). 우리나라 서비스 기업에서 팀리더의 갈등관리방식이 팀구성원들의 조직공정성 지각과 팀몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 『서비스경영학회지』, 6(3): 107-140.

- 이창원·전주상. (2003). 갈등당사자의 상대적 지위와 개인 간 갈등의 관리방식: 우리나라 중앙부처 공무원에 대한 실증 분석. 『한국행정학보』, 한국행정학회, 37(2): 1~19.
- 이창원·전주상. (2004). 한국 행정조직 분야 실증적 연구결과의 문화 방입 및 구속적 경향 분석. 『한국행정학보』, 한국행정학회, 38(2): 245~268.
- 이창원·최창현·최천근. (2012). 『(새)조직론』. 서울: 도서출판 대영문화사.
- 이철규. (2007). “행정조직의 효과성에 영향을 미치는 조직 내 갈등요인 분석”, 전북대학교 박사학위논문.
- 임창희. (2013). 『조직행동』. 제5판, 서울: 비앤엠북스.
- 임성진·조혜진. (2012). 어린이집 주임교사의 갈등관리유형과 조직효과성과의 관계. 『한국보육지원학회지』, 8(4): 185~203.
- 장동운. (1986). “갈등관리의 모형에 관한 연구”, 경희대학교 박사학위논문.
- 장정기·김경순·신흥규·이대식. (2013). 초급지휘자의 병력관리를 위한 군 사회복지 실천기술 향상 교육 소요 연구. 『한국군사회복지학』, 제6권 제2호: 161~187.
- 장해익. (2000). “관리자의 인지된 리더십 행태가 구성원의 동기유발과 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 박사학위논문.
- 전무경·김정환·한권희·남궁일성. (2006). 조직 내 갈등이 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구. 『대한경영학회지』, 제19권 제1호: 159~180.
- 정교태. (2012). “군 초급간부의 공감 지향적 행동이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 한남대학교 박사학위논문.
- 정세종. (2005). “경찰조직 내 갈등관리방식이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 동국대학교 박사학위논문.
- 정효현. (2001). 병 갈등관리전략에 관한 일고. 『정신전력연구』, 제28호, 국방대학교 안보문제연구소.
- _____. (2002). “갈등관리전략에 관한 연구: 군 조직 내 갈등유형과 조직효과성을 중심으로”, 고려대학교 박사학위논문.

- 조수연. (2007). “팀 내 갈등 측정도구 개발 및 타당화”, 성균관대학교 석사학위논문.
- 최성규. (2012). “조직갈등의 유형과 조직성과에 관한 연구: 공군조직을 중심으로”, 충남대학교 평화안보대학원 석사학위논문.
- 최현목. (2012). “군 리더의 감성지능이 부하의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 연구”, 경원대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 최혜란. (2009). “군 생활 적응에 영향을 주는 위험요인과 보호요인 연구”, 우석대학교 교육대학원 박사학위논문.
- 채서일. (2011). 『사회과학조사방법론』 . 서울: 비앤엠북스.
- 추헌. (1995). 『경영 조직론』 . 서울: 박영사.
- 홍숙지·김광식. (2013). “병 복무 중 자살에 대한 사회·심리적 이해 및 자살 예방을 위한 접근방향”, 『주간국방논단』 , 한국국방연구원 제458호(13-15).



2. 국외문헌

- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of management*, 23(4), 495–516.
- Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1–18.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 26(1).
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bennis, W. G. (1962). Towards a truly Scientific Management—the concept of Organization health. *IMR—Industrial Management Review*, 4(1), 1–27.
- Bercovitch, J. (1984). *Social conflicts and third parties: Strategies of conflict resolution*. Boulder, CO: Westview Press.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston. Texas: Gulf Publishing Co.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1970). The fifth achievement. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6(4), 413–426.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational

- involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14(3).
- Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. *New perspectives on organizational effectiveness*, 13–55.
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., & Walker Jr, O. C. (1976). Organizational climate and job satisfaction in the salesforce. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 13(4).
- Coser, L. A. (1956). *Functions of social conflict* (Vol. 90681). Simon and Schuster.
- Costello, T. W., & Zalkind, S. S. (1963). *Psychology in Administration: A Research Orientation; Text with Integrated Readings*. Prentice–Hall.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organization structure and performance: a critical review. *Academy of Management Review*, 5(1), 49–64.
- Daves, W. F., & Holland, C. L. (1989). The structure of conflict behavior of managers assessed with self-and subordinate ratings. *Human Relations*, 42(8), 741–756.
- Deutsch, M. (1977). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 88(4), 741–742.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement, and their correlates*. New York: The Free Press of Glencoe.
- Follett, M. P. (1940). In HC Metcalf & L. Urwick. *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*.

- Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 534–540.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1988). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Homewood, IL: Irwin.
- Greenberg, J. & Baron (1997). *Behavior in Organizations*, Prentice–Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4).
- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision–making groups. *Human relations*.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*.
- Janowitz, M. (1964). *The Professional Soldier: A Social And Political Portrait* Author: Morris Janowitz, Publisher: Free Press Pages: 464 Publi.
- Janssen, O., Van De Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of management*, 25(2), 117–141.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 256–282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly*, 530–557.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal*, 44(2), 238–251.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict–outcome relationship. *Research*

- in organizational behavior, 25, 187–242.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative science quarterly*, 44(4), 741–763.
- Kahn, R. L., & Boulding, E. (Eds.). (1964). *Power and conflict in organizations*. New York: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499–517.
- Krauss, E. S. (1984). Conflict in the diet: toward conflict management in parliamentary politics. *Conflict in Japan*, 243–293.
- Laswell, H. D. (1948). The Structure and Function of Communication in Society. in Brison, L.(ed.), *The Communication Ideas*, N.Y.: Haper and Brothers.
- Litterer, J. A. (1970). "Research department within large organizations," *California Management Review*, 12(3), pp. 77~84.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*1.
- Luthans. F. (2005). *Organizational Behavior*, (10th. ed.). N. Y. : McGraw–Hill
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). "organizations," N.Y.: John Wiley.
- McCormick, E. J., & Tiffin, J. (1981). *Sicologia industrial*. Diana.
- Miles, R. H. (1980). *Macro organizational behavior*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman.
- Minnery, J. R. (1985). *Conflict management in urban planning*. Aldershot: Gower.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance.

- Administrative science quarterly, 44(1), 1–28.
- Pondy, L. R. (1967). "Organizational conflict: Concepts and models".
Administrative Science Quarterly, 12(2): 296–320.
- _____(1969). "Varieties of Organizational conflict", Administrative Science
Quarterly, 14(4): 296–320.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974).
Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among
psychiatric technicians. Journal of applied psychology, 59(5), 603–609.
- Porter, L. W., Mowday, R. T., & Steers, R. M. (1979). The measurement of
organizational commitment. Journal of vocational behavior, 14(2), 224–247.
- Price, J. L. (1968). Organizational effectiveness: An inventory of propositions.
RD Irwin.
- Priem, R. L., & Price, K. H. (1991). Process and outcome expectations for the
dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of
strategic decision making. Group & Organization Management, 16(2),
206–225.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). Social conflict: Escalation, stalemate, and
settlement Random House. New York.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict.
Academy of Management journal, 26(2), 368–376.
- Rahim, A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for
diagnosis and intervention. Psychological reports, 44(3c), 1323–1344.
- Rahim, M. A. (Ed.). (2001). Managing Conflict in Organizations. Greenwood
Publishing Group.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict.
International journal of conflict management, 13(3), 206–235.

- Robbins, S. P.(1974, 1995). Managing Organizational Conflict: A Non Traditional Approach. Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall.
- _____(1983, 1984, 1990). Organization Theory: The Structure of Organization. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- _____(2005). Organizational Behavior, (11nd ed.). NJ : Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T.(2009, 2011). Organizational Behavior. Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall.
- Ronan, W. W., Latham, G. P., & Kinne, S. B. (1973). Effects of goal setting and supervision on worker behavior in an industrial situation. Journal of Applied Psychology, 58(3), 302.
- Ruble, T. L., & Thomas, K. W. (1976). Support for a two-dimensional model of conflict behavior. Organizational Behavior and Human Performance, 16(1), 143–155.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. New directions in organizational behavior, 1–54.
- Salancik, G. R. (1981). The effectiveness of ineffective social service systems. Organization and the Human Services, 142–50.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. (1998). Basic organizational behavior. New York: Wiley.
- Schön, D. A. (1983). The reflective practitioner: How professionals think in action (Vol. 5126). Basic books.
- Scott, W. Richard.(1987). Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. Englewood Cliffs, NJ: Pren-tice-Hall. ScottOrganizations: Rational, Natural, and Open Systems.
- Simon, H. A. (1937). Administrative Behavior, (2nd ed.). N.Y.: Macmillan.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict

- in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of applied psychology*, 85(1), 102.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 546–558.
- Stoner, J. A. (1978). "Management", N. J : Prentice–Hall, Inc.
- Tannen, D. (1990). *You just don't understand: Men and women in conversation*. New York: Morrow.
- Thomas, K. W.(1976). Conflict and Conflict Management. In M. Dunnette(eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand–McNally.
- Thomas, K. W., & Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management journal*, 19(2), 315–318.
- Thomas, K. W.(1992). Conflict and Conflict Management. Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3): 265–274.
- Tidd, S. T., McIntyre, H. H., & Friedman, R. A. (2004). The importance of role ambiguity and trust in conflict perception: Unpacking the task conflict to relationship conflict linkage. *International Journal of Conflict Management*, 15(4), 364–380.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological review*, 92(4), 548.
- Vroom, V. H. (1966). Organizational choice: A study of pre–and postdecision processes. *Organizational behavior and human performance*, 1(2), 212–225.

부 록

설 문 지

안녕하십니까?

저는 한성대학교 대학원 행정학과 박사과정에 재학 중인 조규호입니다. 바쁘신 중에도 귀중한 시간을 할애하여 주심에 깊은 감사를 드립니다.

본 설문은 군(軍) 조직 내에서 개인 간 발생하는 갈등을 효과적으로 관리할 수 있는 방안은 무엇이며, 나아가 군 조직의 효과성을 향상시킬 수 있는 방식을 모색함으로써, 궁극적으로 보다 나은 근무환경을 조성하는데 기여함을 목적으로 하고 있습니다.

설문조사는 통계법 제33조(비밀의 보호)에 의거 비밀이 보장되며, 여러분께서 응답하신 모든 자료는 연구자의 학술적인 연구목적 이외에는 사용되지 않을 것입니다. 각 설문에 대한 정답은 없으므로 여러분의 평소의 생각과 느낌을 솔직하게 표기하여 주시기 바랍니다.

다시 한 번 설문에 응해주신 데 대해 감사의 말씀을 드리며, 귀하의 건강과 행복, 그리고 무궁한 발전을 기원합니다.

2014년 9월

한성대학교 대학원 행정학과 박사과정

연 구 자 : 조규호(e-mail : jogho9692@hanmail.net) / 010-5076-7435

지도교수 : 한성대학교 행정학과 이성우 교수 (정책학 박사)

※ 설문지 작성요령

- ① 각 문항에 정답이 있는 것은 아니므로 너무 오래 생각하지 마시고, 귀하의 느낌이나 생각과 가장 일치하는 한 개의 번호에만 응답하여 주시기 바랍니다.
- ② 본부 및 본부중대에 소속된 인원은 중대를, 기타 소대에 속한 인원은 소대를 생각하면서 작성하시면 되겠습니다.

I

다음은 귀하가 소속된 부대의 갈등수준에 관한 문항입니다. 귀하가 근무하는 부대와 가장 비슷한 항목에 (✓)로 표시하여 주시기 바랍니다.

	전혀 아니다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 우리 부대원들 간에는 일상적인 업무와 관련하여 의견충돌이 자주 발생하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 부대원들 간에는 교육훈련에 대한 아이디어의 차이로 갈등이 있는 편이다.	①	②	③	④	⑤
3. 현재 진행 중인 주요 과업내용을 다르게 알고 있는 부대원들이 종종 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 부대원들 간에 수행하는 과업의 책임소재로 인한 의견차이로 종종 불만이 나타난다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 부대에서는 새로운 업무가 주어졌을 때, 그 업무와 관련하여 견해차이가 많은 편이다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 부대원들 중에 성격차이로 인하여 함께 근무하고 싶지 않은 사람이 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 부대 내에서 다른 부대원들과의 관계로 인해 긴장하거나 정서적인 불안을 느낀 적이 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 부대원들 간에는 개인적 감정으로 화를 내거나 언성을 높이는 경우가 종종 발생한다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 부대원들 간에는 업무와 상관없이 갈등이 자주 발생하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
10. 우리 부대원들 간에는 서로의 개성을 인정하지 않아 마찰이 많이 발생한다.	①	②	③	④	⑤

II-①

다음 내용은 귀하 부대에서 갈등상황이 발생하였을 시 직속상사가 취하는 갈등관리방식에 관한 문항입니다. 가장 비슷한 항목에 (✓)로 표시하여 주시기 바랍니다.

	전혀 아니다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나의 직속상사는 부하들과 의견차이가 발생하면 아이디어를 통합하여 함께 결정을 도출한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 직속상사는 갈등에 관한 모든 문제점들을 드러내어 최선의 방법으로 해결하고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나의 직속상사는 갈등상황이 발생되면 문제에 대해서 부하들과 서로 정보를 교환한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 직속상사는 부하와 마음을 터놓고 함께 상의하여 최선의 해결책을 찾는 편이다.	①	②	③	④	⑤
5. 나의 직속상사는 갈등상황 시 부하의 요구를 만족시키려고 애쓴다.	①	②	③	④	⑤
6. 나의 직속상사는 평소에 부하의 부탁을 잘 들어준다.	①	②	③	④	⑤
7. 나의 직속상사는 종종 부하의 의견을 듣고 본인의 주장을 양보해 준다.	①	②	③	④	⑤
8. 나의 직속상사는 갈등상황 시 부하의 기대를 충족시켜 주려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
9. 나의 직속상사는 본인에게 필요한 결정을 하기 위하여 주어진 권한을 사용한다.	①	②	③	④	⑤
10. 나의 직속상사는 본인이 제시한 해결방안이 받아 들여 지도록 끝까지 노력하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
11. 나의 직속상사는 확고하게 본인의 주장을 관철시키는 편이다.	①	②	③	④	⑤
12. 나의 직속상사는 때때로 본인에게 유리한 결정을 위해 전문지식을 이용한다.	①	②	③	④	⑤

	전혀 아니다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
13. 나의 직속상사는 갈등상황 시 부하와 의견 차이를 솔직하게 노출하여 토론하는 것을 피한다.	①	②	③	④	⑤
14. 나의 직속상사는 부하와 의견이 맞지 않으면 피해버린다.	①	②	③	④	⑤
15. 나의 직속상사는 부하와 불쾌한 의견 충돌을 회피하려고 한다.	①	②	③	④	⑤
16. 나의 직속상사는 부하와의 감정대립을 꺼리기 때문에 반대의견이 있어도 말하지 않는 편이다.	①	②	③	④	⑤
17. 나의 직속상사는 갈등상황 시 난국을 해결하기 위한 타협방안을 찾으려고 애쓴다.	①	②	③	④	⑤
18. 나의 직속상사는 평소에 의견 불일치를 해결할 절충안을 제시한다.	①	②	③	④	⑤
19. 나의 직속상사는 종종 협상을 통해 타협안을 이끌어낸다.	①	②	③	④	⑤
20. 나의 직속상사는 타협을 위해 'Give and Take' 전략을 사용한다.	①	②	③	④	⑤

II-2

다음 내용은 귀하가 취하는 갈등관리방식에 관한 문항입니다.
가장 비슷한 항목에 (✓)로 표시하여 주시기 바랍니다.

	전혀 아니다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 부대원들과 의견차이가 발생하면 아이디어를 통합하여 함께 결정을 도출해 내려고 한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 갈등에 관련된 모든 문제점들을 드러내어 최선의 방법으로 해결하고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 갈등상황이 발생되면 문제에 대해서 부대원들과 서로 정보를 교환하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 부대원들과 마음을 터놓고 함께 상의하여 최선의 해결책을 찾는 편이다.	①	②	③	④	⑤

	전혀 아니다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
5. 나는 갈등상황 시 부대원들의 요구를 만족시키려고 애쓴다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 평소에 부대원들의 부탁을 잘 들어준다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 종종 부대원들의 의견을 듣고 나의 주장을 양보해 주는 편이다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 갈등상황 시 부대원들의 기대를 충족시켜 주려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 갈등상황 시 나에게 필요한 방안이 결정되도록 나에게 주어진 권한을 사용한다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 내가 제시한 해결방안이 받아 들여 지도록 끝까지 노력하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 확고하게 나의 주장을 관철시키는 편이다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 때때로 나에게 유리한 결정을 위해 전문지식을 이용한다.	①	②	③	④	⑤
13. 나는 부대원들과 의견 차이가 있을 때, 솔직하게 노출하여 토론하는 것을 피한다.	①	②	③	④	⑤
14. 나는 부대원들과 의견 차이가 생기면 일단 그 상황을 회피하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
15. 나는 갈등상황 시 부대원들과 불쾌한 의견충돌을 회피하려고 한다.	①	②	③	④	⑤
16. 나는 부대원들과 감정대립을 꺼리기 때문에 반대의견이 있어도 이를 말하지 않는 편이다.	①	②	③	④	⑤
17. 나는 갈등상황 시 부대원들과의 난국을 해결하기 위한 타협안을 찾으려고 애쓴다.	①	②	③	④	⑤
18. 나는 평소에 부대원들에게 의견불일치를 해결할 절충안을 제시하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
19. 나는 종종 부하들과 협상을 통해 갈등상황에 대한 타협안을 이끌어낸다.	①	②	③	④	⑤
20. 나는 갈등상황 시 부하들과의 타협을 위해 'Give and Take' 전략을 사용한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ

다음은 조직의 효과성에 관한 문항입니다. 귀하가 소속된 부대에 해당되는 정도나 귀하의 뜻과 비슷한 항목에 (✓)로 표시하여 주시기 바랍니다.

	전혀 아니다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 내가 하고 있는 일 자체에 만족하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 현재 내가 맡고 있는 일을 다른 사람에게도 권하고 싶다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 부대원들이 하고 있는 일에 대한 가치와 보람을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 우리 부대원들과 함께 군 생활 하는 것에 대하여 상당히 만족한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 나에게 주어진 임무완수를 위해 최선을 다하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 상관의 명령과 지시를 잘 따르고 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 부대의 일을 내 일 같이 생각한다.	①	②	③	④	⑤
8. 내가 희생하는 일이 있더라도 부대의 목표를 달성해야 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

IV

다음은 인구통계학적 분석을 위한 문항입니다. 해당되는 항목에 (✓)로 표시하여 주시기 바랍니다.

신 분	① 병사() ② 부사관() ③ 위관()
계 급	• 병사인 경우 : ①이병() ②일병() ③상병() ④병장() • 부사관인 경우 : ⑤하사() ⑥중사() ⑦상사() ⑧ 원사() • 위관인 경우 : ⑨소위() ⑩중위() ⑪대위()
직 책	①병사() ②분대장() ③부소대장() ④행정보급관() ⑤소대장() ⑥중대장() ⑦기타()
성 별	①남() ②여()
연 령	①20세 이하() ②21~22세() ③23~24세() ④25~26세() ⑤27세 이상()
학 력	①고졸() ②대재() ③대졸() ④ 대학원 이상()
복무기간	①1년 미만() ②1~2년() ③3~4년() ④5년 이상()
근 무 지	①상비사단/ 직할부대() ②향토사단() ③동원사단()

귀중한 시간을 내어 설문에 끝까지 응답해 주셔서 감사합니다.

ABSTRACT

A Study on the effects of conflict level on the job satisfaction and the organizational commitment in the Korean army: Focusing on the moderating effects of the conflict management style.

Jo, Gue-Ho

Major in Policy Science

Dept. of Public Administration

The Graduate School

Hansung University

The purpose of this study is to confirm the levels of different conflicts that are perceived by soldiers and junior leaders within the army and how these different types of conflicts may effect job satisfaction and commitment. Furthermore, it is analysed positively that how conflicts are controlled by the immediate superiors when personal conflicts actually occur.

After being given the pre-authorization from the ministry of defense, the total number of 369 soldiers and junior leaders had been surveyed and the data was analysed by SPSS-21.0 stats program.

As for the experiment model, the independent variable was set to Jehn(1995)'s conflict styles, the moderator variable to Rahim(1993)'s conflict management style(integrating, obliging, compromising, dominating, avoiding) and the dependent variable to job satisfaction and commitment.

The result can be classified by the analysis on the difference regarding demographic characteristic and the analysis on the mutual effects per primary

variables. Above all, the result of analysis regarding demographic characteristics such as rank shows following.

First, the realization on the conflict management by the immediate superiors within the army was displayed as following: integration-obliging > compromising > dominating > avoiding.

Second, having the difference per social status confirmed, contrary to task conflict, relational conflict was displayed as following : soldier > non-commissioned officer > officer. The education and working place have shown to be less significant.

Third, the recognition on the job satisfaction per different status was displayed as following : officer > NCO > soldier, the organizational commitment : NCO > officer > soldier and recognition on the job satisfaction.

The followings are the results in regard to mutual effects of primary variables such as conflict types, conflict management, job satisfaction and organizational commitment

First, after the correlation analysis on conflict types and organizational efficiency of the junior leaders and soldiers, lesser negative relation was displayed between task conflicts and job satisfaction and relatively high negative relation was displayed between relational conflicts and job satisfaction. The organization commitment has in fact indicated less negative relation with task conflicts.

Second, by observing the result, the way in which conflict types affected job satisfaction and organization commitment of the junior leaders and soldiers have appeared to be different. Due to task conflict being bigger than relational conflict, the junior leaders displayed a negative sign on job satisfaction and organizational commitment. Whereas for the soldiers, relational conflicts have shown to have more negative effect than task conflicts.

Third, after verifying how immediate superior's conflict management works against the junior leaders and soldier's conflict levels affecting organizational

efficiency, among the five management types only avoiding appeared to control and hence increases negative influence on organization efficiency.

The theoretical implications obtainable throughout the research are following :

First, among the five conflict management(integrating, obliging, dominating, avoiding, compromising) invented by Rahim(1983), integrating and obliging have made a convergence. this is due to the army being thoroughly established on the order of rank.

Second, the conflict management adopted by the immediate superiors within the army has appeared in the order of integrating > compromising > dominating > avoiding. such result is identical to the study toward public educational officer but it is definitely different from the studies took place in the police organization or the central office group.

Third, the regression analysis has presented that the relational conflict has more negative influence than the task conflict and it has come to consensus with the existing advanced research.

The political undertone presented in the outcome of this study is following below.

First, the most efficient conflict management measure recognised is integrating and the worst is avoiding. contrast to integrating, where it reduces individual conflicts and enhances job satisfaction and organizational commitment, avoiding works exactly the opposite. therefore, the army must develop and expand the practical and diverse system that can resolve individual conflict in the integration method.

Second, since the relational conflict has more negative influence toward the job satisfaction and organizational commitment than the task conflict, the army must primarily seek the ways to resolve relational conflict.

Third, to manage conflict effectively, integration must be efficiently utilised first, and then other methods such as compromising, dominating and avoiding needs to be used regarding the situation. because no method is best in any

situation. right method must be used.

Forth, establishing an efficient conflict management system based on the characteristics of the junior leaders and soldiers. integration of preventative program systems that are spreaded in different units to one conflict management system and organizing conflict management unit per each echelon will contribute in making systematic, actual, sustaining conflict management conditions.

The limit and henceforth of this study are as follows.

First, to comprehend effective conflict management method, only survey was used. hereafter, for depth study, various measures including interview and observation should be used.

Second, since only the army was taken into account in this study generalization is limited. the marines and the air forces must also be included in the future studies and in case of need, the study should stretch out to include field grade officers too.

【Key Words】 Conflict management styles, Task conflict,
Relationship conflict, Job satisfaction, Organizational commitment.