

박사학위논문

조직내 갈등이 이직의도에 미치는
영향 연구

- QUANGO를 중심으로 -

2020년

한 성 대 학 교 대 학 원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

임 정 속

박사학위논문
지도교수 전주상

조직내 갈등이 이직의도에 미치는 영향 연구

- QUANGO를 중심으로 -

A Study on the Impact of Organizational Conflict
on Turnover Intention
-Focused on the QUANGO-

2019년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

임 정 숙

박사학위논문
지도교수 전주상

조직내 갈등이 이직의도에 미치는
영향 연구

- QUANGO를 중심으로 -

A Study on the Impact of Organizational Conflict
on Turnover Intention
-Focused on the QUANGO-

위 논문을 정책학 박사학위 논문으로 제출함

2019년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

임 정 숙

임정숙의 정책학 박사학위 논문을 인준함

2019년 12월 일

심사위원장 _____(인)

심사위원 _____(인)

심사위원 _____(인)

심사위원 _____(인)

심사위원 _____(인)

국 문 초 록

조직내 갈등이 이직의도에 미치는 영향 연구

-QUANGO를 중심으로-

한 성 대 학 교 대 학 원
행 정 학 과
정 책 학 전 공
임 정 숙

급격하게 변화되는 환경 속에서 개인들이 요구하는 높은 수준의 다양한 서비스는 기존의 행정조직만이 대응하기에는 한계가 있다. 이를 보완하기 위한 하나의 수단으로 생겨난 NGO는 정부와 견제적, 보완적, 협력적 관계로 변화하고 있으며, 이러한 변화의 흐름 속에 정부와 협력관계를 유지하며, 공익을 목적으로 생겨난 단체가 QUANGO이다.

QUANGO 내부구성원들은 대부분 공익을 위해 헌신하겠다는 일념으로 입직하지만, 빈약한 재정과 과도한 업무량 등의 열악한 직무환경으로 많은 구성원들이 이직을 고려하고 있다. 그럼에도 우리 사회와 학계는 그동안 NGO 내부구성원들의 이직의도 감소에 대한 관심이 부족했던 것이 사실이다.

이러한 문제 인식에 근거하여 본 연구는 물질중독 관련 QUANGO 내부 구성원들의 갈등 인식이 이직 의도에 미치는 영향을 분석하고, 이를 근거로 효과적인 갈등관리전략을 모색하여 조직구성원들의 이직 의도를 감소시킬 수 있는 방안을 제시하는 것을 목적으로 한다. 특히 지금까지 연구되지 않았던 QUANGO를 대상으로 연구를 진행함으로써, QUANGO 내부구성원들의 이직의도 감소에 관한 정책적 시사점을 모색하고, 갈등과 이직의도, 갈등관리전

략에 관한 기존의 이론을 검증하고 보완하여 학술적 발전에 기여하고자 한다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 선행연구를 검토하였으며, 각 변수에 대한 학술적 개념과 갈등, 이직의도, 갈등관리전략에 대한 이론적 관계 등을 토대로 일반조직 내 갈등이 이직의도 수준과 관계가 있다는 시사점을 도출하였다.

본 연구의 대상인 QUANGO에 동일한 가정이 성립할 것이라는 가설을 설정하고, 갈등수준과 이직의도의 관계 속에서 갈등관리전략의 조절효과를 검증하였다. 또한 갈등관리전략을 통합, 회피, 분배 갈등관리전략으로 세분화하여 조직 내 개인 간 갈등상황에서 사용하는 갈등관리전략의 수준을 탐색하였다.

측정도구는 선행연구를 참조하여 본 연구의 대상에 대한 타당화 과정을 거쳐 수정한 후 실증분석에 활용하였다. 연구의 대상인 QUANGO 구성원 206명의 설문 응답을 기초로 수집된 자료는 SPSS 21.0과 AMOS 21.0 통계프로그램을 이용하여 요인분석 및 타당도 진단, 신뢰도 확인 후 SPSS를 이용하여 변인 간 관계를 검증하였다. 특히, 통제변수를 포함한 다중회귀분석을 추가로 실시하여 검증결과의 신뢰성을 높이는 순으로 진행하였다.

도출된 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 관계갈등과 직무갈등 모두 보통을 상회하는 수준으로 나타났으며, 특히 관계갈등은 직무갈등에 비해 다소 높은 수준으로 확인되었다.

둘째, 갈등관리전략 중 통합전략이 평균보다 다소 높게 나타났다. 회피전략은 급여 수준에 따라 차이가 나타났으며, 중간 집단까지는 회피전략을 선호하는 것으로 나타났다.

셋째, 이직의도는 결혼유무, 근속기간, 급여 수준에 따라 차이가 있는 것으로 나타났는데, 특히 미혼 집단이 기혼 이직의도가 높았으며, 근속기간과 급여 수준은 중간 집단까지는 이직의도가 증가하였다. 특히 근속 6-10년 집단에서 이직의도 수준이 높게 나타났다.

넷째, 관계갈등과 직무갈등 모두 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 관계갈등이 직무갈등에 비해 이직의도에 다소 높은 영향을 주는 것으로 확인되었다. 통제변수로 포함된 개인적 특성 요인 중에서 이직의도

에 부(-)의 영향을 미치는 개인적 특성요인은 결혼 상태와 근속기간이며, 기혼자보다 미혼자의 이직의도가 높고 근속기간이 길수록 이직의도가 감소하는 결과를 보여주고 있다.

다섯째, 관계갈등이 이직의도에 미치는 영향은 통합 갈등관리전략에 의해 조절되는 것으로 나타났다. 그리고 직무갈등이 이직의도에 미치는 영향도 통합 갈등관리전략에 의해 조절되는 것으로 나타났다. 그러나 회피와 분배전략은 조절효과가 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

이러한 연구결과를 근거로 본 연구에서는 다음과 같은 정책적 제안을 제시하였다.

첫째, QUANGO에 대한 정부 차원의 재정적 지원과 규제 완화 등 다양한 정책적 노력이 요구된다.

둘째, 자체적으로 특성화된 수익 사업을 활성화하여 재원을 확보하는 추가적인 노력이 필요하다.

셋째, 조직 내에서 발생하는 갈등을 개인 간의 책임과 의무로 생각해 무관심하기 보다는 고충처리제도의 운영, 부서 관리자나 전문부서, 상담사와의 주기적 면담을 통해 전문적인 도움을 줄 수 있도록 방안을 모색해야 할 것이다. 특히 직무나 근속 년 수 등 집단별 맞춤형 접근을 통해 갈등과 이직의도에 대한 사전 예방에 심혈을 기울여야 할 것이다.

넷째, 공정한 직무 평가를 기반으로 한 승진, 상여금, 급여 등의 보상체계가 구축되어 긍정적 근무 분위기가 조성되어야 할 것이다.

마지막으로 조직 분위기와 근무 환경에 맞는 갈등관리전략의 적용 방안이 요구된다.

QUANGO 조직 내 갈등 발생 시, 통합전략이 이직의도를 감소시키는데 효과가 있는 것으로 나타났으나, 조직구성원들은 갈등과 이직의도에 조절 효과가 없는 회피전략을 많이 사용하고 있다는 점은 이직의도를 낮출 수 있는 통합전략의 활성화 방안이 시급하게 모색되어야 함을 시사한다. 이를 통해 근무 환경이 개선되어 갈등과 이직이 감소 될 수 있는 기반이 구축되어야 할 것이다.

【주요어】 QUANGO, 직무갈등, 관계갈등, 이직의도, 갈등관리전략

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구배경 및 연구목적	1
1.1.1 연구배경	1
1.1.2 연구목적	5
1.2 연구방법 및 연구범위	6
II. 이론적 배경	8
2.1 NGO	8
2.1.1 NGO 정의	8
2.1.2 NGO 현황	12
2.2 QUANGO	13
2.2.1 QUANGO 정의	13
2.2.2 QUANGO 유형	15
2.2.3 QUANGO 직무환경과 변수의 연계성	17
2.3 조직 내 갈등	19
2.3.1 조직 내 갈등 정의	19
2.3.2 조직 내 갈등 유형	24
2.3.3 조직 내 개인 간 갈등 정의 및 유형	25
2.4 갈등관리전략	29
2.4.1 조직 내 갈등관리전략 정의	29
2.4.2 조직 내 갈등관리전략 기능	31
2.4.3 개인 간 갈등관리전략 유형	33
2.5 이직 의도	37
2.5.1 이직 정의 및 유형	37

2.5.2 이직의도 정의 및 유형	41
2.6 선행연구 고찰	44
2.6.1 조직 내 개인 간 갈등과 이직의도의 관계	44
2.6.2 조직 내 개인 간 갈등관리전략의 조절효과	46
Ⅲ. 연구설계	52
3.1 연구모형 설정	52
3.2 연구가설 설정	53
3.2.1 조직 내 갈등과 이직의도	53
3.2.2 갈등관리전략의 조절효과	53
3.3 변수의 조작적 정의 및 측정	55
3.3.1 조직 내 개인 간 갈등	55
3.3.2 이직의도	56
3.3.3 갈등관리전략	57
3.3.4 통제변수	58
3.4 자료수집 및 분석방법	59
3.4.1 자료수집 및 표본구성	59
3.4.2 연구자료 분석방법	60
Ⅳ. 분석결과	62
4.1 조사 대상자 일반적 특성	62
4.2 측정도구 분석	63
4.2.1 타당성 검증(1): 탐색적 요인분석	63
4.2.2 타당성 검증(2): 확인적 요인분석	67
4.2.3 타당성 검증(3): 측정모형의 집중타당성 및 판별타당성 분석 ..	73
4.2.4 타당성 검증(4): 동일방법 편의진단	74
4.2.5 측정도구 신뢰성 검증	75

4.3 개별 변수 기술통계 분석	76
4.4 인구통계학적 특성에 따른 변수 차이 검정	78
4.5 상관관계 분석	81
4.6 가설검증	82
4.6.1 갈등과 이직의도 관계에 관한 가설검증	82
4.6.2 갈등과 이직의도 관계에서 갈등관리전략의 조절효과에 관한 가설검증	84
4.6.3 가설 검증결과 요약	89
 V 논의 및 결론	 91
5.1 연구결과 요약	91
5.2 연구의 함의	93
5.2.1 이론적 시사점	93
5.2.2 정책적 시사점	95
5.3 연구의 한계 및 향후 제언	97
 참 고 문 헌	 98
 부 록	 116
1 인구통계학적 특성에 따른 변수별 인식차이	116
2 설문지	122
 ABSTRACT	 126

표 목 차

〈표 1〉 NGO의 유사용어 및 개념	11
〈표 2〉 NGO 등록현황	12
〈표 3〉 QUANGO 유형 분류	15
〈표 4〉 정부 부처별 NGO 지원현황	17
〈표 5〉 산업별 주요 업종 평균소득	18
〈표 6〉 갈등에 대한 정의	22
〈표 7〉 관계갈등 정의	27
〈표 8〉 직무갈등 정의	28
〈표 9〉 개인 간 갈등관리전략 정의	31
〈표 10〉 개인 간 갈등관리전략 유형	36
〈표 11〉 이직 정의 및 유형	38
〈표 12〉 조직 내 갈등과 이직의도의 관계	45
〈표 13〉 개인 간 갈등관리 전략의 조절효과	48
〈표 14〉 가설 1	53
〈표 15〉 가설 2	54
〈표 16〉 설문 구성	59
〈표 17〉 자료수집	60
〈표 18〉 통계분석 내용 및 방법	61
〈표 19〉 표본의 특성	62
〈표 20〉 갈등의 요인분석 결과	64
〈표 21〉 갈등관리전략의 요인분석 결과	65

〈표 22〉 이직의도 요인분석 결과	66
〈표 23〉 1차 확인적 요인분석 추정값 및 적합도 지수	67
〈표 24〉 2차 확인적 요인분석 추정값 및 적합도 지수	70
〈표 25〉 분산추출의 평균(VE)값	73
〈표 26〉 평균분산추출(AVE)	74
〈표 27〉 신뢰성 검증 결과	75
〈표 28〉 기술통계량	76
〈표 29〉 인구통계학적 특성에 따른 관계갈등	78
〈표 30〉 인구통계학적 특성에 따른 직무갈등	79
〈표 31〉 인구통계학적 특성에 따른 회피	80
〈표 32〉 인구통계학적 특성에 따른 이직의도	81
〈표 33〉 상관관계 분석결과	82
〈표 34〉 관계갈등, 직무갈등, 개인적 특성, 이직의도의 다중회귀분석 ..	83
〈표 35〉 갈등과 이직의도의 통합전략 조절효과 가설검증	86
〈표 36〉 갈등과 이직의도의 회피전략 조절효과 가설검증	87
〈표 37〉 갈등과 이직의도의 분배전략 조절효과 가설검증	88
〈표 38〉 가설검증 결과 요약	90

그림 목 차

〈그림 1〉 연구모형	52
〈그림 2〉 1차 확인적 요인분석 모형	69
〈그림 3〉 2차 확인적 요인분석 모형	72

I. 서론

1.1 연구배경 및 연구목적

1.1.1 연구배경

20세기 세계화, 정보화, 과학 기술의 발달은 사회적 변화를 촉진하여, 개인적, 사회적 문제해결을 더욱 어렵고 복잡하게 만들고 있다. 급격하게 변화되는 환경 속에서 개인들이 요구하는 높은 수준의 다양한 서비스는 기존의 행정조직만으로 대응하기에는 기술적, 인적, 물적 자원의 한계가 있으며(조무성, 2000), 이를 보완하기 위한 수단 중 하나로 NGO(Non-Governmental Organisation)가 활성화되고 있다(박상필, 1999a)¹⁾.

기업, 정부와는 달리 제3의 영역으로 분류되고 있는 NGO의 성장은 한국을 비롯하여 세계 여러 나라에 보편적인 현상으로 나타나고 있으며, 그 영향력은 점차로 증대하고 있다(Anheier and Salamon, 1998). 과거 NGO는 정부와의 관계에 있어 주로 견제 역할을 수행했지만, 점차 보완적이고 협력적인 관계로 변화하고 있다(김준기, 1998).

이러한 흐름에 따라 최근 강조되고 있는 것이 QUANGO(Quasi Autonomous Non-Governmental Organization)이다. QUANGO는 후술하는 바와 같이 국가의 견제 역할보다는 국가와 협력하여 긴밀한 관계를 유지하고, 공익을 목적으로 정부에서 위임한 업무를 수행하는 단체를 일컫는데, 특히 국가와 협력하여 긴밀한 관계를 유지한다는 점이 NGO와의 차이점이며 강조하는 개념이다.²⁾³⁾

QUANGO의 활동은 사회적 수요와 요구에 맞춰 다양한 영역으로 확대

1) NGO(non-governmental organisation)는 공익을 위한 목적을 가지고 정부의 정책과정과 관련을 맺으며 공익 관점에서 협조하고 자발적 봉사와 자조적인 재정적인 자원을 갖는 민간단체이다(Green & Mattias, 1996; 김영래, 1999; 임승빈, 1999; 김준기, 1998).

2) 이하의 논의들은 QUANGO에 대한 선행연구가 많지 않아 NGO와 관련된 논의 중에서 QUANGO에 적용 가능한 논의들을 중심으로 재정리한 것이다.

3) 'QUANGO에 대한 구체적인 내용은 후술하는 2장 2절 참조

되고 영향력이 증대되고 있다(이희태, 2007). 정부의 비영리민간단체지원백서(2010)에 따르면 부처별로 지원하는 단체는 850개 정도이며, 3,227억원 정도의 사업비를 지원하는 것으로 나타났다. 부처별로 지원되고 있는 사업 유형을 탐색해보면 시민사회단체 155건(시민, 인권, 여성 등), 사회서비스(107건), 국제적 행동단체(108건), 기업·직업단체·노조(103건), 문화예술단체(82건), 연구단체(55건) 등 사회적 수요와 요구에 맞춰 다양한 영역에 지원하는 것을 알 수 있다.

하지만 국가의 재정적 지원을 받아 활동하고 있는 QUANGO는 내부적으로 재정 빈곤의 심각성(박상필, 2001a)으로 사회적 요구에 적절히 대처하지 못하는 악순환이 반복되고 있는 현실이다.

QUANGO가 공통으로 느끼는 가장 큰 문제는 경제적 재원의 한계로 인한 인력 부족이다. 이를 극복하기 위해 운영위원회, 자문위원회 등 제한적·비정기적 성격의 기구를 활성화하여 외부 인원의 자발적 참여를 유도하고 있으나, 실질적 업무는 내부구성원들을 중심으로 수행하고 있다(이희태, 2007).

이러한 탓에 조직구성원들은 과도한 업무량 및 열악한 업무환경에 시달리고 있으며, 미래에 대한 불확실성으로 인해 장기근속 포기과 이직을 심각하게 고려하는 등 전반적인 인적자원관리의 위기가 조성되어 있다(신현자, 2010).

정준호(2014)는 QUANGO 내부구성원들이 현장을 떠나는 주요 원인으로서는 낮은 임금과 높은 노동 강도, 열악한 근무 환경 등으로 업무선택에 대한 회의(懷疑)를 제시하면서 타 직종보다 이직률이 높다는 점을 강조하고 있다⁴⁾.

이희태(2007)는 QUANGO의 소극적 인력관리를 문제점으로 지적하면서, QUANGO와 같이 인력 의존도가 높은 조직의 경우 직원의 사기는 조직성과와 직결되고 조직 내에서 느끼는 다양한 갈등요인들은 근무 의욕 상실이나 이직의 중요한 요인이라는 점을 설명하고 있다⁵⁾.

4) 정준호(2014)는 이직의 원인에 대하여 설명하면서, 인권단체에 직원의 인권이 없고, 복지단체에 직원들의 복지가 없으며, 좋은 일을 하고 있다는 생각에 보상이나 노동의 가치에 쉽게 눈감아 버린다고 지적하고 있다.

5) 이희태(2000)는 NGO단체가 인력관리의 소극성을 벗어나지 못하는 점을 문제점으로 지적했다. 즉, NGO의 인력관리는 능력과 자격을 갖춘 인력을 발굴하고자 하는 노력보다 소극적으로 제한된 응모자를 통해 결원을 보충하려는 경향이 강하고, 채용된 인력의 능력을 지속적으로 개발하기 위한 제한적 노력과 직원들의 근무환경 및 의욕을 고취하기 위한 유인제도 개발 노력 부족 등 민간 부문이나 정부의 인력관리에 비해 비체계적이고 소극적이라고 주장한다.

이와 같이 QUANGO 내부구성원들이 조직의 환경적, 구조적 특성으로 인해 타 조직에 비해 상대적으로 이직 의도가 높아 이 분야에 관한 연구 필요성과 학술적 의미가 충분함에도 불구하고, 그동안 이에 대한 연구는 충분히 이루어지지 못해 왔다.

최근 4년간 이직 의도에 관한 조직적 측면의 연구결과를 살펴보면, 공공조직(윤정·김병찬, 2015, 차성현·이재덕, 2015 등)과 민간기업(김순희, 2017, 변인용, 2017, 여춘홍 외, 2015, 조광주, 2016 등)을 대상으로 한 연구가 대부분이다. 따라서 이제는 QUANGO 내부구성원들의 이직 의도에 관한 본격적인 연구가 필요한 시점이라 할 수 있다.

특히 이직 의도는 조직 내에서 다양한 요인에 의해 유발되는데 이러한 요인 중에서 갈등은 조직구성원의 이직 의도를 예측할 수 있는 중요한 변수로 활용된다(박현주, 2011; De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995; Pelled, 1996). 한국과 중국기업 종업원들의 갈등과 이직 의도에 관한 연구에서 갈등이 이직 의도에 영향을 미치는 것으로 확인되고(이준호, 2012), 국내 대기업 직원을 대상으로 한 전무경 등(2006)의 연구에서도 갈등은 이직 의도에 영향을 미친다는 결과가 제시되고 있다. 군인을 대상으로 진행한 박길수(2011)의 연구에서도 공군 조종사들의 갈등이 이직 의도를 증가시킨다는 결과가 나타나고 있다.

이처럼 모든 조직에서 공통으로 이직 의도에 영향을 미치는 요인을 갈등이라고 정의할 수 있는데, 갈등은 ‘조직의 혁신과 변화를 추구하는 과정에서 구성원간의 의견 차이와 집단 내 상호작용으로 인해 불가피하게 발생할 수밖에 없는 보편적인 현상’으로 정의된다(박연호, 2003).

전대수(2012)의 연구에 따르면 많은 직장인이 조직 내에서 관계와 직무로 인해 갈등과 스트레스를 받고 있는데, 특히 ‘업무와 관련하여 의사소통이 안 될 때’ 가장 심하게 갈등을 경험하고 있고, ‘인간관계로 인한 갈등’의 경우 퇴사로 이어지는 경향이 있는 것으로 나타났다.

QUANGO의 경우도 재정 불안과 업무경계의 모호성, 소통 한계 등을 공통 문제로 안고 있으며(양현모, 2002), 인적자원관리 실패가 부실하여 갈등 발생 소지가 많을 뿐 아니라 갈등의 파급효과 또한 다른 조직에 비해 심하다

고 볼 수 있다.

또 수평적 분업화가 요구되는 조직에서 부서 간 분업 차이가 심할수록 갈등이 발생할 가능성이 커지고, 역할 규정이 분명하지 않은 공식화가 낮은 조직의 경우 관할권 분쟁의 소지가 증가할 것이라는 연구 결과(Robbins, 1983)는 더욱 QUANGO의 갈등과 이직 의도의 중요성을 설명해 주고 있다.

최근 10년간 조직 내에서 개인 간 발생하는 갈등 연구의 대상을 살펴보면, 비서직, 기업, 군, 병원, 외식업 종사자로 총 23편의 연구가 진행되었다. 이 중 NGO를 대상으로 한 갈등 연구는 1편에 불과하며, QUANGO를 대상으로 한 연구는 전무한 상태이다. QUANGO의 외연적 확산과 영향력 증대에 비하면 내부 조직구성원을 대상으로 하는 갈등 연구는 매우 부족한 실정이다.

갈등과 이직 의도 간의 관계에서 중요하게 고려할 요인은 갈등관리전략이다. 갈등은 긍정적이든 부정적이든 조직 생활에 많은 영향을 끼친다고 할 수 있는데, 어쩔 수 없이 발생하는 다양한 형태의 갈등을 어떻게 받아들이고 해결하며 적절하게 대처하는가가 이후 갈등을 느끼는 당사자와의 관계나 직무에 의미 있는 영향을 미친다고 할 수 있다. 갈등관리전략은 조직의 효과성을 결정하는 핵심 요소이며(임성옥, 2005), 조직의 성공적 운영에 중요한 요인이다. 다양한 갈등 상황에 대해 그 상황에 맞는 전략이 수행되면 갈등이 해결될 수 있지만, 잘못된 전략이 사용될 경우 갈등이 증폭되거나 촉진될 위험이 있으므로 어떠한 갈등관리전략을 선택하느냐 하는 것은 갈등관리에 있어 매우 중요한 부분이라 할 수 있다.

QUANGO 내부구성원 간에 발생하는 갈등과 이직은 숙련된 인력 확보 문제와 동시에 공공성을 중심으로 제공되는 서비스의 질을 낮추고, 전반적인 활동 수준을 떨어뜨려 공여자와 수혜자 모두에게 해가 되는 부정적 결과로 이어진다. 이는 인적의존도가 높은 QUANGO에서 더욱 중요한 부분이라 할 수 있으며, QUANGO 내부구성원 간 발생하는 갈등과 이직의도에 대한 연구를 통해 실효성 있는 방안을 모색해야 할 것이다.

1.1.2 연구목적

앞서 제시한 연구의 배경과 필요성에 따라 본 연구는 QUANGO 내부구성원을 대상으로 갈등과 이직 의도의 관계, 갈등관리전략의 조절 효과에 대하여 분석하고자 한다.

후술하는 바와 같이 기존 연구들은 조직 내 개인 간 발생하는 관계갈등이 업무성과에 부정적 영향을 미치며(이열리마·조계숙, 2013; Jehn, 1995), 직무갈등은 순기능과 때로는 역기능을 한다고 제시하고 있다(전무경 외, 2006). 또한 Sillars(1980)는 개인 간 갈등에 대한 세 가지 갈등관리방식(통합, 회피, 분배)은 각각의 상황에 따라 갈등전략의 유용성이 다르다고 강조하고 있다. 이러한 주요 연구결과들을 고려하여 구체적인 연구목적은 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 QUANGO 내부구성원들의 갈등 인식이 이직 의도에 미치는 영향과 효과적인 갈등관리전략을 모색하여 QUANGO 내부구성원들의 이직 의도를 감소시키고자 한다.

둘째, 본 연구는 지금까지 연구되지 않았던 QUANGO를 대상으로 연구를 진행함으로써, 갈등과 이직 의도, 갈등관리전략에 관한 기존의 연구결과를 검증 및 보완하여 관련 학술적 발전에 기여 하고자 한다.

연구의 필요성과 배경, 연구 목적을 기초로 연구문제를 정리해보면 다음과 같다.

첫째, QUANGO 내부구성원들의 갈등이 이직의도에 미치는 영향은 어떠한가, 갈등과 이직의도 관계에서 갈등관리전략의 조절효과는 어떻게 나타나는가?

둘째, QUANGO 내부구성원의 갈등이 이직의도에 미치는 영향에서 가장 효과적인 갈등관리전략은 무엇인가?

1.2 연구방법 및 연구범위

본 연구에서는 앞에서 제시한 연구목적을 효과적으로 달성하기 위하여 문헌연구와 실증연구를 병행하였다.

먼저 본 연구와 관련된 이론적 배경을 탐색하기 위해 국내외 문헌 및 선행연구를 활용하여 독립변수인 갈등과 종속변수인 이직의도, 조절변수인 갈등 관리전략에 대한 개념과 차원, 관련 측정도구 및 이론, 그리고 변수 간의 관계에 관한 연구 동향을 탐색하였다.

또한 갈등이 이직의도에 미치는 영향에 관한 이론적 함의를 모색하고자 그동안 논의되지 않았던 QUANGO 조직 내 개인 간 갈등과 이직의도의 관계에서 조절효과를 탐색하고, 실증연구를 위해 설문조사 방법을 적용하였다.

각 변수를 측정하기 위한 설문 문항 구성은 선행연구에서 검증된 문항을 사용하였으며, 설문은 QUANGO의 내부구성원 455명을 대상으로 단순무작위(Random) 추출 표집방법을 적용하여 진행하였다. 또한 갈등의 원인적인 측면을 보다 심층적으로 규명하기 위하여 QUANGO 내부구성원 5명을 대상으로 면접조사를 실시하였다.

연구범위는 다음과 같이 설정하였다.

첫째, 대상의 범위이다. 본 연구에서는 선행연구 검토 결과를 종합하여 연구 목적과 배경에 적합한 NGO의 유사 개념과 용어를 포괄하여 QUANGO 용어의 개념을 정의하고자 한다. 본 연구의 대상은 ‘국가와 긴밀하고 협조적인 관계를 유지하면서 국가로부터 재정적 지원과 사업을 위임받아 공익을 목적으로 활동하고 있는 자발적 조직’으로 개념을 정의하며, 기존에 활용되었던 관변단체의 용어를 대신하여 ‘QUANGO’로 용어를 대체하여 사용하고자 한다.

둘째, 갈등의 범위이다. 이직의도에 영향을 미치는 다양한 유발 요인에 대한 선행연구 검토를 통해, 이직의도에 가장 많은 영향을 줄 수 있는 요소를 갈등으로 한정하였다. 갈등은 조직구성원의 이직 의도를 예측할 수 있는 변수로 자주 활용되며, 많은 조직에서 갈등을 이직 의도의 영향 요인으로 정의하고 있다. 갈등의 유형 분류는 최근 추세에 따라 관계갈등과 직무갈등으로 구분하고, 행동 주체에 따른 갈등은 March & Simon(1958)과 Robbins(1983)

이 주장한 개인 간의 갈등으로, 형태에 따른 갈등으로는 Leavitt(1989), Robey(1982), Schermerhorn et al.(1985)이 주장한 수직적, 수평적 갈등으로 범위를 제한하였다.

셋째, 이직의도 변인의 범위이다. 전통적으로 이직에 관련된 개인 차원의 연구는 조직을 떠나는 원인과 직무만족 등 태도적인 측면이나 개인이 처해 있는 상황을 분석하는 등의 이성적 측면을 강조하고 있다. 그러나 최근 진행되는 연구의 방향성은 각 구성원의 삶과 연계된 정서적인 측면과 상황적 맥락을 파악하기 위한 연구로 확장되고 있다. 이러한 연구경향을 고려하여 통제 변수를 결혼상태, 입직동기, 근속기간, 급여 수준 등으로 설정하였다.

넷째, 갈등관리전략의 범위이다. 갈등관리 전략은 학자들이 제시한 다양한 갈등관리 전략 중 March & Simon(1985)의 개인차원의 갈등관리전략으로 한정하여, Sillars(1980)의 통합, 분배, 회피 갈등관리전략을 선정하였다.

Ⅱ. 이론적 배경

2.1 NGO

2.1.1 NGO 정의

NGO는 일반적으로 비정부조직(Non-Governmental Organization)을 의미하지만, 비영리민간단체, 비정부기구, 비영리단체, 시민운동단체, 시민사회단체, 제3섹터 등과 같은 용어로 혼용되고 있고, 이러한 용어의 모든 의미를 아우르는 일반적 개념으로 인식해 왔다(김영래, 1998; 김준기, 1998; 강미희, 2012; 김태룡 외, 2013).

또한, NGO와 유사한 개념으로 NPO(Non-Profit Organization)의 용어를 사용하고 있지만, NPO보다 NGO가 일반화 되어 있다(김태룡 외, 2013; 황종규 등, 2007).

NGO의 정의는 학문적 논의가 짧고, 조직의 유형이 다양하여 명확한 개념적 정의가 쉽지 않으며(초의수, 2004), 사회적, 문화적, 법적, 정치적 배경에 따라 특수한 개념 및 유형으로 나타나기 때문에 나라마다 다르게 분류되며, 해당 국가의 특성이 강하게 내포되어 있다(강미희, 2012).

우리나라는 2000년 비영리민간단체지원법을 실시한 이후, 비영리민간단체라는 용어를 공식적으로 사용하고 있다. 비영리조직의 ‘비영리’는 영리를 목적으로 추구하지 않으며, 이해 당사자나 소유주의 주된 목적이 이윤추구인 기업과 구별되는 특징이다. 여기서 ‘조직’이라는 단어는 특정 목적을 중심으로 모인 결사(結社)라는 것을 의미하는 것으로 이를 종합해보면, NGO는 ‘대다수 사람이 영리의 목적이 아닌 특정 목적을 중심으로 결성되어 활동하는 결사’라고 정리해볼 수 있다.

한국사회에서 사용되는 NGO의 개념 정의는 Salamon(1999)이 제시하는 NGO의 6가지 중요한 특징을 기준으로 정의하고 있다.

첫째, 비영리조직은 제도화가 되어 있다는 특징을 기준으로 조직적 측면으로 구분된다. 조직은 적정 정도의 내적 조직구조와 더불어, 목적, 구조, 활동

의 지속성, 의미 있는 조직 경계, 조직 정관 등 ‘제도적 실재’를 지니고 있다. 이러한 의미에서 비공식적이고 임시적인 모임은 비영리조직으로 분류되지 않는다.

둘째, 민간부문 분류되는 비영리조직은 정부로부터 제도적으로 독립되어 있다. 이는 정부 기구의 일부도 아니고, 정부 관료가 운영하는 기관으로부터 지배되지 않는다. 하지만 정부에서 지원을 받는 경우, 정부에서 정한 규제, 규칙 등을 적용받을 수 있고, 공공의 권한까지도 위임을 받을 수 있다.

셋째, 비영리조직은 소유주, 이사, 조직구성원, 설립자, 기부자들에게 이윤을 돌려주지 않는 이익 무 분배의 특징이 있다. 이는 소유주와 주주에게 이윤을 배당하는 것과 다르기에 때문에 시장의 일반적 원칙과 구별되는 특성이다. Hansmann (1980)은 비영리조직의 이윤 배분을 억제하는 측면이 특징적이고 정확한 정의라고 언급하고 있다.

넷째, 비영리조직은 스스로 자신의 활동을 통제하고 조절하는 자치적 특징을 가지고 있다. 비영리조직은 자체적 의사결정 절차를 가지고 있으며, 외부 조직에 의해 통제받지 않는다.

다섯째, 비영리조직은 조직의 활동과 운영이 구성원들의 참여하에 자발적으로 이루어지는 특징이 있다. 일반적으로 이사회는 자원봉사자로 구성되며, 직원들 역시 수많은 자원봉사자로 구성되는 경우가 많다.

여섯째, 비영리조직은 공공의 목적에 이바지하며 공익에 기여하는 특징이 있다. 이것은 조직의 주된 목적이 이윤을 생성하기 위한 것이 아님을 의미한다.

이러한 특성을 종합하면, NGO는 ‘이윤추구를 목적으로 하지 않고 이윤이 발생해도 조직구성원들에게 분배하지 않으며 공공의 목적을 가진 자발적이고 자치적인 민간조직’의 특성을 내포하고 있는 것을 알 수 있다.

최근의 추이를 탐색하여 NGO의 개념과 논의를 다음과 같이 정리하고자 한다.

첫째, 비영리민간단체는 비영리민간단체지원법에 의하여 정의되며, 이 법에 따른 비영리민간단체는 사업의 직접 수혜자가 불특정 다수여야 한다.

구성원 상호 이익을 분배하지 않으며, 사실상 특정 정당이나 선출직 후보

를 지원하는 것을 목적으로 하며, 특정 종교의 교리를 전파하기 위한 목적으로 설립하거나 운영되지 않아야 한다. 공익추구 활동에 1년 이상 참여하고, 회원이 상시 100인 이상이고, 법인이 아닌 단체일 경우 대표자 등이 있어야 할 것을 규정하고 있다. 또 이 법이 정한 보조금을 받고자 하면 관련 부처나 지방정부에 등록해야 한다.

둘째, 비영리법인은 「민법」, 「사회복지사업법」, 「의료법」, 「사립학교법」 등 각종 특별법에 따라 주무부서에 등록된 법인 자격을 획득한 비영리단체를 의미한다. 세제상의 혜택을 받고자 단체는 관련 법에 근거해 설립해야 하지만 「국세기본법」 제13조의 적용을 받는 미등록 비영리단체의 경우 또한, 비영리법인으로 인정받아 조세 적용에서 혜택을 받을 수 있는 예외조항이 존재한다.

셋째, 공익법인은 「공익법인의 설립·운영에 관한 법률」 및 「상속세 및 증여세법」에 의해 정의된 개념이다. 공익법인은 재단법인이나 사단법인으로 사회 일반의 이익에 이바지하기 위하여 학자금, 장학금 또는 연구비의 보조나 지급, 학술, 자선에 관한 사업을 목적으로 하는 법인을 말한다(공익법인의 설립·운영에 관한 법률 제2조).

넷째, 시민단체는 주로 비정부 활동에 참여하는 자발적 조직을 의미한다. 그 성격상 정부의 역할을 대신하기보다 시민사회의 의사를 대변하는 목소리(voice)로서의 조직 성격이 강하다. 시민단체는 시민사회단체, 문화예술단체, 종교계 사회단체, 기타 사회서비스 단체를 의미하며, 이 경우 국가 의존도가 높은 교육재단, 의료재단 등은 제외된다.

다섯째, 시민사회단체는 복합적인 의미로 설명되지만, 일반적으로 공익을 추구하는 대변적 비정부조직을 지칭하는 경우가 많다. 이는 민주화단체, 소비자·생활단체, 여성단체, 청년단체, 법·행정·정치개혁 관련 단체, 인권단체, 평화·통일·민족단체, 지역사회단체, 환경단체, 빈민단체, 노동·농어민단체, 국제구호단체 등의 가치 및 신념에 근거하여 공익적 이슈를 다루는 조직을 이야기한다(김준기, 1998).

여섯째, 시민운동단체는 1980년대 중반 이후부터 1990년대에 경제, 정치, 사회 정의를 실현할 목적으로 활동하는 단체로서, 주로 대변적 영역에서 활동하는 ‘행동지향적(Activistic)’ 단체를 지칭한다. 이들 단체는 대개 현상 유지에

대한 도전을 강조하고, 급진적 변화를 통해 사회경제 및 정치체계의 개혁을 이루고자 하므로 상대적으로 ‘경성(Hard)’ 사회단체로 분류되기도 한다.

이외에도 제3섹터는 민관혼합 기관을 의미하며, CSO(Civil Society Organization)는 NGO보다 더 적극적으로 국가권력을 견제하면서 국민권리를 옹호하는 성격을 띤 민간단체를 의미한다. 또한 VO(Voluntary Organization)는 자원봉사조직(공동생산)으로서 영국을 위시한 유럽에서 통용되고 있는 개념이다. 선행연구 결과를 정리하여 NGO 유사 용어와 개념에 관해 <표 1>로 제시하였다.

<표 1> NGO 유사용어 및 개념

구 분	주 요 특 징
비영리민간단체 (Non-Profit Organization)	시민사회 내 영리를 추구하지 않는 모든 단체
비영리법인(Incorporated Non-Profit Organization)	각종 특별법에 따라 주무부서에 등록된 법인자격을 획득한 비영리 단체를 의미한다.
공익법인(Public Interest Corporation)	공익법인은 재단법인이나 사단법인으로 사회 일반의 이익에 이바지 하기 위하여 학자금, 장학금 또는 연구비의 보조나 지급, 학술, 자선에 관한 사업을 목적으로 하는 법인
시민단체 (Civic Organization)	시민사회에서 자발적으로 결성된, 공익 추구 결사체
시민사회단체 (Civil Society Organization)	시민사회 내 시민참여, 약자보호, 권력견제, 종교적·문화적 가치 추구하는 다양한 결사체
시민운동단체 (Civil Movement Organization)	경제, 정치, 사회적 정의를 실현할 목적으로 활동하는 단체 주로 대변적 영역에서 활동하는 ‘행동지향적(activistic)’ 단체를 지칭
제 3 섹터 (The Third Sector)	기업과 정부 외 비영리섹터의 모든 단체, 민관혼합 기관을 의미
CSO(Civil Society Organization)	NGO보다 더 적극적으로 국가권력을 견제하면서 국민권리를 옹호 하는 성격을 띤 민간단체를 의미
자원봉사조직(공동생산) VO(Voluntary Organization)	자원봉사조직(공동생산)으로서 영국을 위시한 유럽에서 통용되고 있는 개념, 자원봉사활동을 통한 복지서비스 제공 단체
관변단체 QUANGO Quasi-autonomous Non-Governmental Organization	관변단체는 국가의 견제 역할보다는 국가와 협력하여 긴밀한 관계를 유지하고, 주로 정부에서 위임한 업무를 수행하는 단체

본 연구에서는 선행연구를 종합하여 비영리민간단체, 비영리법인, 시민단체 등의 개념을 아우르는 용어로 NGO를 정의하고자 한다. 이러한 관점에 따르면 NGO는 ‘국가권력을 견제하며, 이윤추구를 목적으로 하지 않고 이윤이 발생해도 조직구성원들에게 분배하지 않으며 공공의 목적을 가진 자발적이고 자치적인 민간조직’이라고 정의할 수 있다.

2.1.2 NGO 현황

NGO는 「비영리민간단체 지원법」에 근거하여 민주사회 발전과 공익활동 증진에 기여함을 목적으로 하고 있으며, 사업 수혜자는 모든 국민이고, 구성원 상호 간에 이익을 분배하지 않는다. NGO는 정부 활동에 협조하는 기능과 정부 활동을 견제하는 두 가지 기능을 수행한다(김준기, 1998). NGO의 활동 영역은 복지, 환경, 인권, 정치, 문화, 건강 등 다양한 분야에서 계속적으로 확대되고 있다. NGO 등록현황을 기준으로 볼 때, 2014년 12,252개에서 2018년 14,033개로 5년 새 1,781개가 늘어난 것을 알 수 있으며, 연도별 NGO 세부 등록현황은 <표 2>과 같다.

<표 2> NGO 등록현황

[단위: 년, 개]

구분	‘14	‘15	‘16	‘17	‘18
합계	12,525	12,894	13,464	13,933	14,033
중앙	1,494	1,561	1,599	1,624	1,636
시.도	10,758	11,333	11,865	12,309	12,397

출처: 행정안전부 e-나라지표(2017, 2018)

1980년대 NGO는 민주화 운동의 영향으로 수직적이고 정치적이며, 권력 지향적 성향의 특징을 나타내고 있다(박상필, 2001b). 민주화 항쟁(1987년 6월) 이후에 생긴 NGO가 한국 전체의 80%에 달했다는 사실만 봐도 한국 NGO의 문화적 특성을 알 수 있다(강미희, 2012). NGO를 진보성향이 강한 단체로 국한하려는 경향은 한국에만 존재하는 것이 아니라 민주화 운동의 긴 역사를 지닌 나라에서도 공통으로 나타나는 현상이다(황종규 외 2007). 권위

주의 국가에 대항하며 성장한 한국의 NGO는 권력의 자의성을 비판하고 정부의 부정부패와 사회변혁을 추구하는 조직으로 인식된다(김제선, 2004). 국내에서 사용되는 NGO의 개념은 1990년 리우 환경개발회의, 1995년 베이징 세계여성대회 등 각종 NGO 국제대회가 국내에 소개되면서 현재의 NGO 개념과 유사하게 자리 잡게 되었고, 국가권력에 저항하고 견제하는 시민단체의 개념이 NGO보다 좁게 인식되었지만, 시민단체의 개념적 범주가 확장하며 NGO 개념과 비슷하게 되었다(황종규, 2007). 특히, 문민정부 등장 후 정부와 NGO와의 관계가 더욱 탄력적으로 되었고, 설치 목적에 따라 각기 다른 활동과 자원조달 방식 그리고 인력충원에 있어 이질적인 방식을 보여주고 있다.

본 연구는 이러한 단체들 중 정부와 협력하여 재원을 확보하고 사업을 수행하고 있는 단체를 주요 연구대상으로 설정하였다. 이러한 단체들은 주로 정부에서 위임한 업무를 수행하며, 재원을 확보하고 있는 단체로서 관변단체 (QUANGO; Quasi-Autonomous Non-Governmental Organization)로 불리기도 한다 (2017, 정영재). 본 연구에서는 우리나라에서만 존재하는 특수한 시민단체 유형인 관변단체를 연구대상으로 선정하여 진행하고자 하며, 이러한 단체들에 대한 명확한 학술용어가 정립되지 않은 상황임을 고려하여 영문약어인 'QUANGO'라는 용어를 사용하고자 한다.

2.2 QUANGO

2.2.1 QUANGO 정의

QUANGO는 정부가 과거 권위적인 정권의 도구적 기능을 수행하기 위해 설립되거나 운영을 적극적으로 지원한 유사 시민단체라고 할 수 있다. 이는, 정권의 정당성 확보, 정권유지, 정부의 사업 추진 등을 위해 설립된 단체로(2017, 정영재), 법률에 의해 만들어지고, 행정과 재정적인 지원을 받는 조직으로 정의하고 있다.

QUANGO는 관변단체로 번역되는데 ‘관변’의 사전적 정의는 ‘정부와 관청에 관계되는 것’으로 정의된다. 하지만 대부분의 NGO 활동이 정부와 관련되어 있어 단순히 관계되어 있다는 수식어만으로는 ‘관변’을 정의하기 어렵고, 이렇게 정의한 범위는 매우 광범위하여 혼란을 야기할 수 있다. 이에 정부의 관계와 QUANGO의 발달 과정을 탐색하여 개념을 정의하고자 한다.

정부와 NGO의 관계는 그 나라의 전통과 사회구조마다 다르며, 한 국가 안에서도 관점과 분야마다 상이하게 나타난다. 하지만 전반적으로 정부와 관계에 관한 연구들은 ‘의존이나, 자율이나, 대립이나, 협조냐의’ 관계를 반영하여 유형화하고 있다(김준기, 2001).

또한 정권의 변화에 따라 양적 팽창, 영향력의 확대, 정책참여의 유·무 등으로 정부와 NGO의 관계, 그리고 성격이 변화되는 것으로 보고 있다(김준기, 2004).

한 관계는 김영삼, 김대중, 노무현 정부를 거치면서 적대적 → 견제적 → 선택적 협력 → 협력으로 변화되고 있는 것으로 나타났다(황종규 등, 2007). 이러한 세에 따라 출현한 NGO가 QUANGO(관변단체, Quasi-autonomous Non-Governmental Organization)이며, 이러한 단체를 ‘국가의 견제 역할보다는 국가와 협력하여 긴밀한 관계를 유지하고, 주로 정부에서 위임한 업무를 주활동으로 수행하고 있는 준공공적 조직’으로 정의하고 있다.

김준기·김정부(1998)는 QUANGO의 역할에 대하여 정부에 유용한 정책 도구를 제공함과 동시에 정부에서 위임한 사업을 추진하고, 보다 호의적인 사회·정치적 환경을 창출하는 것으로 규정하고 있다. 이러한 QUANGO는 정부에 대한 재정적 의존도가 높아 타 기관에 비해 정부의 직·간접적인 영향을 받는 특징이 있다.

본 연구에서는 선행연구를 종합하여 연구목적과 배경에 적합한 유사 용어를 포괄하여 개념을 정의하고자 한다. 본 연구의 대상인 QUANGO는 NGO의 유사개념에 포함하고 있으며, ‘국가와 긴밀하고 협조적인 관계를 유지하면서 국가로부터 재정적 지원과 사업을 위임받아 공익을 목적으로 활동하고 있는 자발적 조직’으로 개념을 정의하고자 한다.

2.2.2 QUANGO 유형

QUANGO의 수입원은 정부 보조금, 회비와 성금, 수익금으로 나누어져 있으며, 특징으로 사업의 수익금은 거의 없고, 기관의 운영은 보조금과 회비나 성금으로 유지되는 것으로 파악하고 있다(양정화, 2002).

본 연구는 정부 부처에서 지원하는 사업의 유사한 특성을 유형화하여 QUANGO에 대하여 살펴보고자 한다.

비영리민간단체 지원백서(한국 NPO 공동회의, 2010)에 따르면 UN의 국제비영리조직분류 방식(The international classification of nonprofit organizations: ICNPO)에 따라 총 12개 유형(문화레크리에이션, 교육·연구, 건강, 사회서비스, 환경, 개발·주택, 법·지자·정치, 자선조직·자원봉사 활성화, 국제적 활동, 종교, 기업 및 직업단체·노동조합, 기타)으로 구분하고 있다. Salamon & Anheier(1997)은 ICNPO의 내용을 일부 수정하여 QUANGO의 유형을 <표 3>와 같이 재분류하고 있다.

<표 3> QUANGO 유형분류

제 1 분야	문화· 레크레 이션	문화와 예술	제 7 분야	법·시민 ·정치	시민조직
		레크레이션			법률서비스
		서비스 클럽			정치조직
제 2 분야	교육 · 연구	초, 중등교육	제 8 분야	박애활동 중계 및 자원봉사 촉진	박애활동 중계 (모금단체 포함)
		고등교육			
		기타교육			
		연구			
제 3 분야	건 강	병원과 재활	제 9 분야	국제교류 및 원조	국제교류 및 원조
		요양원			
		정신건강과 위기처방			

		기타 건강서비스			
제 4 분야	사회 서비스	사회서비스	제10 분야	종교	종교 집회 및 연합
		긴급 구제			
		소득 보조			
제 5 분야	환경	환경보호	제11 분야	비즈니스 직능단체 노동조합	비즈니스 직능단체. 노동조합
		동물보호			
제 6 분야	개발·주 택	경제.사회.커뮤니티 개발	제12 분야	기타	기타
		주택			
		고용 및 훈련			

*출처: 정부의 NGO 지원백서(2010) P.66를 참고하여 정리

한편, QUANGO에 대한 정부의 지원 절차는 법률이나 자체 규정에 의해 매년 고정적으로 특정 기관에 제공되는 예산과 사업공모 방식을 따라 지원하는 방식으로 구별된다. 적절한 절차를 거쳐 기관이 선정되고, 지원하게 되는데 연간사업 진행 후 사업보고서와 함께 평가서, 정산서 등을 제출하면 한 해의 지원 사업이 마무리되는 형식이다. QUANGO에 대한 지원은 행정안전부(31조 8억)가 가장 많은 지원을 하고 있으며, 그 다음으로 환경부(119억 5천만)가 지원을 많이 하는 것으로 나타났다. 부처별 진행되는 사업내용과 지원현황은 <표 4>와 같다.

〈표 4〉 정부 부처별 NGO 지원현황

부처	지원현황		부처	지원현황	
	개수	금액		건	금액
고용노동부	139개	204억 9천만원	방송통신위원회	48개	34억 4천만원
공정거래위원회	8개	8억 4천만원	법무부	2개	5억 8천만원
교육과학기술부	15개	1,025억원	보건복지부	62개	343억 2천만원
국가보훈처	24개	16억 9천만원	산림청	17개	199억 4천만원
국가인권위원회	15개	1억 3천만원	식품의약품안전처	3개	19억 3천만원
국민권익위원회	4개	1억 2천만원	여성가족부	149개	30억 4천만원
국토해양부	13개	37억 9천만원	외교통상부	93개	92억 8천만원
금융위원회	2개	4억 7천만원	중소기업청	6개	682억 2천만원
기획재정부	3개	107억 8천만원	지식경제부	1개	7억
농림수산식품부	11개	9억 5천만원	통일부	3개	6억 8천만원
농촌진흥청	3개	16억 9천만원	특허청	1개	15억 1천만원
문화재청	28개	174억 4천만원	행정안전부	158개	49억원
문화체육관광부	13개	12억 6천만원	환경부	10개	119억 5천만원
합 계			830개 단체	3,227억	

*출처: 정부의 NGO 지원백서(2010)P.185-P.280를 참고하여 정리

2.2.3 QUANGO 직무환경과 변수 연계성

QUANGO는 ‘제도적 실재’를 지니면서 조직의 구조, 목적, 조직의 경계 등이 명확해지고 구조화되었지만, 조직구성원들의 근무 환경, 처우, 보수 수준은 아직도 열악한 수준이다.

양현모(2002)는 우리나라 QUANGO의 공통 문제로, 열악한 근무환경, 불명확한 신분, 모호한 업무경계 등을 제시하면서 이러한 요인들로 인해 조직구

성원의 내·외적 갈등이 심화 된다고 주장하고 있다. 구체적인 근무환경 및 갈등과의 연계성은 다음과 같다.

첫째, 열악한 근무환경이다. QUANGO 구성원들의 근무환경은 근무시간보다 많은 일을 하고 있으며, 개인의 노동시간은 주당 평균 48.47시간으로, 이는 전 직종의 평균 근무시간(2017년 기준 주당 42.8시간)⁶⁾보다 많으며, 주당 50시간 이상 근무하는 조직구성원도 상당한 것으로 파악된다. 그러나 일하는 노력과 시간에 비해 급여는 최저임금 수준으로 매우 낮았다(통계청, 2018). 자세한 내용은 <표 5>과 같다.

<표 5>산업별 주요 업종 평균소득

금융 및 보험업	전기.가스 및 수도사업	공공행정,국방 및 사회보장행정	출판.영상,정보서비스업
578만	546만	427만	395만
교육서비스	건설업	제조업	운수업
381	363만	353만	302만
예술.스포츠.여가 관련서비스	도.소매업	부동산.임대업	보건 및 사회복지서비스
276만	267만	240만	228만

* 출처: 산업 분류별 주요 업종 평균소득 분포 분석 (통계청, 2018)

둘째, 불명확한 신분이다. QUANGO 구성원들은 조직 안정성이 확보되지 못해, 정부, 기업 직원에 비해 신분보장 정도가 낮으며, 일부 지역 근무자의 경우 QUANGO 소속이면서도 보수는 지역후원금을 통해 충당하고 있어 신분의 불안함을 느끼고 있다. 이희태·김석용(2001)의 연구결과에서도 QUANGO 구성원들의 신분 안정성에 관한 만족도는 3.08(5점 만점)로 변수 중 가장 낮게 나타나고 있다.

6) 2017년 통계청 경제활동인구조사 참고

셋째, 모호한 업무경계이다. QUANGO 구성원들의 경우 진행하고 있는 업무의 경계가 명확하게 설정되지 않은 경우가 많고, 각 개인이 이질적 기능을 복합적으로 수행하는 경우가 많은 것으로 나타났다. QUANGO 구성원의 과도한 업무량 및 열악한 환경은 자신의 미래에 대한 불확실성으로 연결되며, 이는 장기근속을 유지하기 어렵게 만들어 심각한 이직 현상을 유발함으로써 능력 있는 조직구성원들의 유지와 충원에 있어 악순환이 반복되고 있다(박병옥, 2005).

또, 이희태·김석용(2001)은 QUANGO 구성원들이 낮은 보수와 열악한 근무 여건으로 인해 이직을 고려한다는 연구결과를 제시하면서 이직관리 중요성을 강조하고 있다. 그뿐 아니라 이현희(2006)는 QUANGO 인력관리에 대한 경험적, 종합적 연구를 통해, QUANGO 조직구성원 중 3년 내 이직을 생각하는 인원이 과반수(58.3%) 넘고, 초과 근무를 하면서도, 급여 수준은 일반 직종의 절반 수준으로 매우 낮아 이직의도가 증가하고 있다는 결과를 보여주고 있다. 박병옥(2005)의 연구에서도 우리나라 QUANGO 구성원들의 임금은 최저생계비 수준에 그치고 있으며, 직업 안정성 결여로 인해 높은 이직률을 보인다는 결과가 제시되고 있다.

2.3 조직 내 갈등

2.3.1 조직 내 갈등 정의

인간은 발달 단계를 거치며 다양한 형태의 갈등을 경험하게 되는데, 갈등은 일상생활 뿐 아니라 사회와 조직에서도 흔하게 발견되는 현상이다. 갈등이라는 개념은 많은 연구가 진행되었어도, 통합적이고 명확한 정의가 내려져 있지 않아 갈등을 연구하는 학자들에 따라 다르게 정의되고 있다.

갈등을 의미하는 ‘Conflict’는 어원은 함께를 의미하는 ‘con(together)’과 충돌을 뜻하는 ‘flict(strike)’의 합성어이다. 이는 충돌한 상태를 나타내며, 갈등의 ‘결과’ 보다는 충돌이 진행되는 ‘과정’을 강조하고 있다.

한자로서 갈등(葛藤)의 사전적 의미는 칩과 등나무가 서로 복잡하게 뒤얽

혀 있는 상태를 의미하며, 이는 일이 까다롭게 뒤엎히고, 서로 다투는 모습, 상반되는 것을 양보하지 않고 대립함을 의미하는데, 일반적으로 일이 복잡하게 감기고 영켜서 풀기 어려운 상태로 정의된다(천대운, 2001).

초기 갈등을 주제로 하는 연구에서는 집단 갈등의 부정적 효과에 집중했다(Hhckmun & Morris 1976; Pondy, 1967; Wall & Callister, 1985). 이 시기 갈등은 조직의 잠재적 생산과 응집력을 떨어뜨릴 수 있는 요인의 일부로 여겼고(Steiner, 1972), 집단의 의사결정과 단합을 방해하여 구성원의 만족을 감소시키는 것으로 정의하였다(Hikson et al., 1986; Mintzberg et al., 1976).

1940~1970년대 사이 갈등은 상황과 수준에 따라 문제해결에 유용한 순기능을 발휘한다고 보는 갈등관이 등장하였고, Lewis(1956) & Walton(1969)은 적정수준의 갈등 유지는 이로울 수 있다는 점을 주장하였다. 이러한 흐름에 따라 Janis(1972)는 갈등이 전혀 존재하지 않는다면 조직 효과성에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 주장도 제기하였다. 이러한 주장은 갈등이 존재하지 않는 조직이나 팀에서 집단사고와 같은 역기능적인 현상이 발생할 수 있음을 의미하는 것이며(Janis, 1972), 갈등의 부재는 관련 팀 의사결정의 결과에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 점이 밝혀졌다(Mayer & Frey, 2002, Schulz- Hardt).

갈등 연구들을 통해 갈등이 존재하지 않는 팀이나 조직보다는 갈등을 적절하게 유지하거나 최소화하는 팀이나 조직이 더 효과적이라는 관점이 나타났다(Walton, 1969). 조직내 발생하는 요인은 성격이나 문제해결 방식으로, 자연스러운 현상(Friedman et al., 2000)이지만 이러한 갈등상태가 되면, 사람 또는 집단 사이에 의견대립이 발생하고, 스트레스가 쌓여 서로를 불신하는 등 적대적으로 반응하게 된다.

Pondy(1967)는 갈등을 이해 당사자들의 가치, 견해, 이해, 목표 등이 뒤엎겨있는 복잡한 관계에 있는 상태이며, 활동을 도모하는 과정 속, 행위가 순조롭지 못하게 될 때, 심리적으로 대립감과 부정적 행동을 내포하여, 곤란한 상태가 야기되는 현상을 말한다.

Stoner(1978)는 갈등이란 규모가 큰 조직을 비롯해 둘 이상의 사람들이

모인 작은 집단에서도 발생하며, 관계를 형성하는 모든 과정에서 갈등은 피할 수 없는 것으로 정의하였다. Reitz(1981)는 자신들이 목표하는 결과를 얻기 위해서 함께 일하는데 애로를 겪는 형태로 정상적인 활동이 방해되거나 파괴되는 형태로 갈등을 정의하였다.

Rahim(1983)은 개인, 집단 또는 조직의 사회적 실체 내부에서 일어나는 그들 사이에서 모순이며, 의견들 사이에서 나타나는 상호작용적인 상태를 갈등이라고 하였다.

Robbins(1983)는 갈등은 행동 주체들 간의 이해관계나 목표 대립과 다양한 환경변화에 따른 영향으로 발생하는 것이며, 이는 개인, 집단, 조직에 긍정적 또는 부정적인 영향을 미치고, 행동 주체는 개인, 집단, 조직이 모두 포함 된다고 주장하였다.

Luthans(1992)는 갈등이란 가치관이나 목표 간의 모순된 상태이며, 다른 사람의 목표나 성취를 의식적으로 방해하는 행위이고, 정서 상태는 적개심이라고 정의하였다.

이승철(1996)은 가치, 권력, 권위 및 희소자원에 대한 요구를 둘러싸고 벌이는 다양한 형태의 싸움으로 상대에 대한 욕구불만을 지각하게 될 때부터 시작되는 현상이라고 하였다.

박연호(2003)는 조직 사회에서 제각기 목표를 가지고 활동하다 보면 마찰이나 불편한 관계가 발생하는데, 이에 따라 보편적 현상으로 나타나는 것이 갈등(Conflict)이라고 정의하였다.

나태준 등(2004)은 갈등이란 심리학, 사회학, 경제학, 행정학 등 연구자의 관점과 분야에 따라 다양하게 개념이 정의되었음을 주장하고 있다.

심리학적 관점에서의 갈등은 동시에 해결할 수 없는 둘 또는 그 이상의 동기유발로, 개인 내에서의 양립할 수 없는 반응적 경향을 의미한다. 사회학적 관점에서의 갈등은 신분, 권력 및 희소가치 등과 같은 가치를 획득하기 위해 상대방을 제거하려는 노력을 의미하며, 이는, 개인이나 집단들 상호 간에 최소자원을 둘러싸고 나타나는 투쟁이라고 정의한다. 경제학 관점에서의 갈등은 금전이나 철강, 고기, 직장 등과 같은 희소자원을 서로 경쟁하는 개인이나 집단에게 어떻게 배분할 것인가에 대한 고민으로 정의되고, 행정학 관점에서

의 갈등은 공익을 추구하는 정책의 전 과정을 통하여 목표가 양립 불가능한 상황에서 정책과 관련된 행위 주체들이 상호작용하면서 전개되는 역동적 상황으로 정의하였다. 선행연구를 통한 갈등에 대한 정의는 <표 6>과 같이 정리하였다.

<표 6> 갈등에 대한 정의

학자	년도	정 의
Pondy	1967	대립적 행동과 심리적 대립감을 내포하는 동태적 과정
Stoner	1978	규모가 큰 조직을 비롯해 둘 이상의 사람들이 모인 작은 집단에서도 발생하며, 관계를 형성하는 모든 과정에서 갈등은 피할 수 없는 것으로 정의
Reitz	1981	함께 일하는데 애로 사항을 겪는 형태로 정상적인 활동을 방해받거나 파괴되는 상태
Robbins	1983	행동 주체들 간의 이해관계나 목표의 대립과 다양한 환경변화에 따른 영향으로 발생하는 상태
Bartol& Martin	1994	상호 적대적인 결과로 나타나는 둘 이상의 집단 간에 지각의 차이
Rahim	1983	개인, 집단 또는 조직의 사회적 실체 내부에서 일어나는 그들 사이에서 모순이며, 의견들 사이에서 나타나는 상호작용적인 상태
Luthans	1992	가치관이나 목표 간의 모순된 상태이며, 다른 사람의 목표나 성취를 의식적으로 방해하는 행위이고, 정서 상태는 적개심
박연호	2003	조직 사회에서 제각기 목표를 가지고 활동하다 보면 마찰이나 불편한 관계가 발생하며, 이에 따라 나타나는 보편적인 현상
이승철	1996	가치, 권력, 권위 및 희소자원에 대한 요구를 둘러싸고 벌이는 다양한 형태의 싸움으로 상대에 대한 욕구불만이 지각하게 될 때부터 시작되는 현상
나태준 외	2004	심리학, 사회학, 경제학, 행정학 등 연구자의 관점과 분야에 따라 다양하게 개념규정
김병섭 외	2006	행동 주체 간에 두 가지 이상의 목표의 충돌로 인해 적대적인 관계로 발전하는 현상
민진	2009	행동 주체 간 일어나는 현상으로, 대리적 또는 적대적인 상호작용

선행연구를 종합한 결과 조직 내 갈등의 공통된 특징은 둘 이상의 행동 주체 간에 두 가지 이상의 목표로 인해 발생하는 충돌로 적개심, 적대감, 욕구불만의 부정적 감정으로 상호작용에 영향을 주는 상태로 정의할 수 있다.

다음으로는 조직 내 발생하는 다양한 갈등의 원인적 측면을 탐색하고자 한다. Dublin(1992)은 조직 내 갈등의 원인과 결과를 기준으로 갈등을 설명하고 있다. 갈등은 개인 및 조직의 요소와 관련된 서로 다른 원인에 의해 발생하며, 이러한 원인으로 상호의존성, 목표 차이, 개인 차이, 직무 차별화 등을 들고 있다. 효과적인 갈등 해소를 위해서는 갈등의 원인을 분석하여, 갈등 해결의 장애를 파악하는 것이 중요하며, 원인을 다루기 위한 구체적 개입 방식을 설계해야 한다고 필요성을 제시하고 있다.

Robbins(1983)는 조직 내 과업 상 발생하는 갈등의 원인을 상호의존성, 고도의 수평적 분업화, 고도의 공식화 세 가지로 구분하였다. 과업 상의 상호의존성은 한 조직 안에서 두 개의 부서가 각자의 과업을 효과적으로 완수하기 위하여 정보교환, 복종, 협조, 기타 등 협동적 활동에서 상호의존 정도가 강할 때 발생하는 갈등을 의미한다. 고도의 수평적 분업화는 부서 간에 분업의 차이가 클수록 갈등이 발생할 가능성이 커짐을 의미하며, 고도의 공식화는 역할 규정이 명확하면 부서의 조직구성원들이 타인의 기대가 무엇인지 잘 알지만, 공식화가 낮은 부서 조직구성원들은 관할권의 분쟁 소지가 증가하는 것으로 해석하였다.

March & Simon(1958)은 조직 내 개인 간에 발생하는 갈등의 원인은 개인들의 성향 차이와 행동의 마찰로 인해 발생하며, 이러한 갈등의 원인으로는 과거 경험치가 미약하거나, 의사결정과정의 복잡성, 환경적 풍부함의 쇠퇴, 갈망과 현실의 불균형 등으로 인해 발생한다고 보았다.

Joseph Luft & Harry Ingham(1961)에 의해 개발된 Johari Window 모형에서는 대인관계에서 자신의 노출 정도와 그들로부터 평가되는 환류(Feedback) 상태를 통해 갈등수준을 보여준다. 타인에게 투영되는 자신의 모습에서 관계갈등의 요인을 설명하고, 해결방안을 제시함으로써 대인관계 문제의 개선 방향을 제시하고 있다.

선행연구를 통해 정리한 조직 내 갈등의 원인은 개인의 경험치, 의사결정 방식, 상호의존성, 목표의 차이, 경험치의 차이 등 다양한 요인으로 설명된다. 이러한 갈등의 원인은 타인에 의해 평가되는 환류의 수용 정도에 따라 다르게 발생하는데, 특히, 개인이 바라는 욕구와 실현 가능한 현실의 차이로 갈등이 증가 되는 것을 알 수 있다.

2.3.2 조직 내 갈등 유형

갈등의 유형은 행동의 주체에 따라, 갈등의 형태에 따라 분류할 수 있다. 먼저 행동 주체에 따른 분류로, March & Simon(1958)은 개인적 갈등(Personal conflict)과 개인 간의 갈등(Individual conflict), 그리고 조직상의 갈등(Organizational conflict), 조직 간의 갈등(Inter-organizational conflict)으로 구분하고 있다. 개인적 갈등은 개인 내부에서 일어나는 좌절갈등, 목표갈등, 역할 갈등이며, 개인 간 갈등은 상호의존성, 다른 행동 대안, 불확실성, 이질성, 정보의 부족, 역할의 부조화, 실질적 쟁점의 불일치로 인한 갈등을 의미한다.

Leavitt(1989), Rahim(1983), Robbins(1983)는 갈등의 주체에 따라 개인 간의 갈등, 집단 간의 갈등(Intergroup conflict), 집단내적 갈등(Intragroup conflict)으로 분류하고 있는데, 개인 간의 갈등은 개인과 개인 간의 인간관계 사이에서 발생하는 갈등을 의미하며, 집단 간의 갈등은 2개 이상의 집단 사이에서 발생하는 갈등이다. 집단내적 갈등은 부서 또는 팀 간, 혹은 집단 간과 개인 사이에서 일어나는 갈등으로 정의한다.

다음으로 갈등의 형태에 따라서는 조직 내 발생하는 개인 간 갈등을 수직적 갈등(Vertical Conflict)과 수평적 갈등(Horizontal Conflict)으로 분류된다 (Leavitt, 1989; Robey, 1982). 수직적 갈등은 조직의 구성이 수직적 계층으로 정의하고, 이러한 계층적 성격 때문에 조직이 필연적으로 겪게 되는 갈등을 말한다. 수평적 갈등은 동일한 수준의 직원들 간에 겪는 갈등으로 주로 기능적 갈등과 연계된다.

Schermerhorn(1985)은 앞서 제시한 수직적 갈등, 수평적 갈등 유형에 계선-막료 갈등, 역할갈등(Role Conflict)을 추가하여 분류하고 있다. 수직적 갈등은

조직 내 권한과 계층 간에 발생하는 갈등이며, 수평적 갈등은 조직 계층 간의 동일수준에서 활동하는 사람들이나 집단 간에서 발생하는 갈등을 의미한다. 수평적 갈등은 주로 목표의 비 양립성, 자원의 희소성, 개인차 등에서 발생하며, 계선-막료 갈등은 라인 스텝의 구성원들이 그들의 업무 관계에서 실제적 문제에 대해 불일치함으로써 야기되는 갈등이다. 역할갈등은 양립할 수 없는 역할 기대가 동시에 한 직위에 주어질 때 발생하는 갈등을 말한다.

지금까지 탐색한 갈등의 유형은 조직 내 갈등을 전제로 갈등의 유형을 분류한 것으로, 본 연구에서는 행동 주체에 따른 분류는 개인 간 갈등으로, 갈등의 형태에 따른 분류는 수평적, 수직적 갈등으로 연구범위를 한정하고자 한다.

2.3.3 조직 내 개인 간 갈등 정의 및 유형: 과업갈등과 관계갈등

March & Simon(1958)은 개인적 갈등의 원인으로 수용 불가능성, 양립 불가능성, 불확실성을 들고 있으며, 이 세 가지 중 어느 하나에 문제가 되면 개인적 갈등이 발생한다고 보았다.

조직 내에서 개인 간 겪고 있는 갈등은 내용에 따라 역할갈등, 보상갈등, 감정갈등, 상호의존갈등, 의사소통갈등 등 학자마다 다양하게 정의하고 있다.

또, 많은 학자들은 갈등을 과업갈등(Task Conflict)과 관계갈등(Relationship Conflict), 인지적 갈등(Cognitive Conflict)과 정의적 갈등(Affective Conflict), 과업 갈등(Task Conflict)과 감정적 갈등(Emotional Conflict)으로 양분하여 연구를 진행해왔다(Jehn, 1995; Rahim, 2002).

1990년대 중반부터는 갈등유형의 분류는 대체적으로 직무갈등과 관계갈등으로 정리되기 시작했으며, 이에 맞는 척도가 개발되고 경험적 분석 연구가 증가하였다(Friedman, et al., 2000; Jehn, 1995). 그러한 추세에 따라 연구가 활발히 이루어졌다.

조규호(2014)의 과업갈등과 관계갈등의 관계분석 연구에서는 높은 상관관계의 원인을 세 가지로 제시했다. 원인은 조직 내 과업을 통해 발생한 갈등을 개인적 공격으로 상대방은 인식하며, 과업갈등 이면에 상대에 대한 불순한 의도가 있을 것이라 단정하며, 자신의 의견에 반박하거나 묵살하는 행위를 통해

자존심이 상하고 불쾌감을 느끼는 것으로 분석하고 있다. 이는 과업갈등과 관계갈등의 원인과 결과적 측면에서 서로에게 영향을 주고 있으며, 전이될 수 있음을 예측할 수 있다.

조직 내 구성원 간에 발생하는 과업갈등과 관계갈등에 대한 개념을 살펴 보면, 직무갈등은 집단 내 구성원들의 상호작용에서 나타나는 과업과 관련된 것으로 서로 다른 관점, 아이디어 및 의견 등을 포함해 구성원들 사이의 불일치로 정의된다(De dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995; Simon & Peterson, 2000).

관계갈등은 업무 외적인 측면의 대인관계 선호, 정치적 선호, 가치관 및 성격 차이에 대한 갈등으로, 구성원들이 불일치와 대립을 인지하는 것이며 부정적인 정서를 포함하는 개념이다(Amason, 1996; Jehn, 1995), 직무갈등은 일의 목표나 내용에 관련이 있고, 관계갈등은 인간관계에 중점을 두고 있다(Robbins & Judge, 2011).

관계갈등은 조직구성원들 간의 개인적인 부조화나 의견의 불일치(성격, 선호, 태도 등)로 발생하는 갈등으로, 실망, 분노, 위협, 불신, 긴장, 증오 등의 부정적인 감정을 포함한다(Jehn, 1997). 개인의 태도, 의견 불일치, 선호도, 성격 등의 차이에서 발생하는 갈등이 관계갈등이며, 이는 불편함, 화, 짜증 등 정서적 불편함을 동반하며, 성과에 있어서 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(방호진, 2014; 오화선 외, 2015; 이준호, 2012; 이찬규·최규상, 2014; 허명숙 외 2013; De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995; Rahim, 1983).

관계갈등은 팀 구성원 간의 업무와 관계없이 가치관, 대인관계 문제 등의 차이로 인한 불일치를 의미한다(정성휘, 2012; 한은경 외, 2012; Jehn, 1995).

관계갈등과 관련된 연구들은 조직의 부정적인 결과로 연결되는 반면(이열리미 등, 2013), 적절한 수준의 과업갈등은 조직구성원들을 동기화하여, 성과를 상승시키는 긍정적인 기능을 하는 것을 알 수 있다(전무경 외, 2006).

과업갈등은 일의 목표나 내용과 관련된 것으로, 조직구성원들 간 진행하고 있는 과업에 대하여 인지나 처리방식의 차이에서 나타나는 불일치로 과업 수행에서 구성원들 간에 발생하는 갈등을 의미한다(심덕섭 외, 2011; 이찬규·최

규상, 2014; 정성휘, 2012; 최석봉 외 2013; 최항석, 2012; 황희순 외, 2014; Jehn, 1983).

과업갈등의 원인으로는 업무영역중복, 업무에 대한 부정적인 태도, 업무역량 부족, 의사소통 미흡 등이 있으며, 관계갈등의 원인으로는 상대방에 대한 부정적 태도, 권위적 태도, 역할존중 미흡, 일방적 의사소통 등이 있다(이윤경 외, 2013; 이창호, 2016; 허명숙 외, 2013). 관계갈등과 직무갈등의 정의는 <표 7>, <표 8>로 정리하였다.

<표 7> 관계갈등 정의

구분	연구자	세부내용
관계 갈등	Jehn(1995)	과업 외적인 조직 구성원들 간의 인간 관계적 측면에서 나타나는 갈등. 조직 구성원들 간의 개인적 부조화, 의견의 불일치(성격, 선호태도 등)로 발생하는 갈등으로 실망, 분노, 위협, 불신, 긴장, 증오 등의 부정적인 감정을 포함.
	Jehn(1997)	팀 구성원간의 업무와 관계없이 가치관, 대인관계 문제 등의 차이로 인한 불일치를 의미
	심덕섭 외 (2011)	팀 구성원들 사이에 과업과 직접적으로 관련이 없는 문제로 인한 충돌과 의견의 불일치
	이준호(2012)	집단 내 구성원들 간의 정서적 차원에서의 갈등이며, 대인 간의 긴장, 불쾌감, 악의 등을 포함
	정성휘(2012)	업무와는 별개로 대인관계에서의 마찰
	한은경·배병룡 (2012)	직무의 내용이 아닌 감정이나 성격에서 개인들이 서로 불일치 하는 것
	이윤경·김종관 (2013)	집단 구성원 간 개인적인 문제로 인한 부조화나 의견의 불일치
	최석봉 외 (2013)	조직구성원들 사이에서 과업과 직접 관련이 없는 개인적 문제로 인해 발생하는 충돌과 의견의 불일치
	허명숙·천면중 (2013)	개인 간 마찰로 발생하는 불편함, 화, 짜증 등의 부정적인 감정 상태
	방호진(2014)	조직구성원들 간의 관계에서 발생하는 긴장과 마찰을 수반하는 정서적 불편함
설현도(2014)	조직구성원들의 개인 차이로 인해 나타나는 감성적인 갈등	

이목화·한준구 (2014)	직무와 관련없는 개인적 이슈에 의해 발생하는 갈등
황희순 외 (2014)	조직구성원들 간에 대인 관계적 차이에서 발생하는 정서적 긴장과 마찰
오화선 외 (2015)	조직구성원 간의 태도, 성격 등의 차이로 인한 부조화로 나타나는 긴장감, 분노 등의 부정적 감정
이찬규·최규상 (2017)	조직구성원들 사이에 발생하는 성격 등의 불일치에 대한 지각으로 긴장감, 분노, 원한 등의 감정

〈표 8〉 직무갈등 정의

구분	연구자	세부내용
직무 갈등	Jehn(1983)	일의 목표나 내용과 관련된 것으로, 조직구성원들 간 진행하고 있는 과업에 대한 생각이나 처리방식의 차이에서 나타나는 불일치
	최인옥(2011)	인지적인 것이 핵심으로 정책, 절차, 자원분배 등 업무과정에 대한 의견 및 아이디어의 불일치가 구성원들 같이 있을 때 존재
	전무경 외 (2006)	적절한 수준의 과업갈등은 최적의 판단과 결정을 할 수 있도록 구성원들에게 동기화함으로써 조직의 성과를 상승시킬 수 있는 긍정적인 기능
	심덕섭 외 (2011)	팀 구성원들 사이에서 수행되는 과업의 내용과 수행방식 등과 관련된 구성원 간의 의견 불일치
	이준호(2012)	과업과 관련한 의견, 관점의 불일치에 의한 것이며, 인지적 차원에서의 갈등을 의미
	정성휘(2012)	팀 내 구성원들 간에 행해지는 업무 내용에 대한 의견 불일치
	최항석(2012)	팀에서 수행해야 할 과업의 내용에 대한 조직구성원 간의 견해나 생각의 불일치
	한은경·배병룡 (2012)	개인들이 자신의 업무를 수행하는 과정에서 다른 사람들과 업무 내용이나 과정에서 경험하는 아이디어나 견해의 불일치
	이윤경·김종관 (2013)	사업목표, 핵심적 의사결정 사항, 업무 절차, 행동 방안 등에 대한 조직구성원 간의 의견이나 아이디어의 불일치
	최석봉 외 (2013)	조직구성원들 사이에서 수행되는 과업과 관련된 구성원 간의 불일치

허명숙·천면중 (2013)	업무와 관련하여 구성원들이 서로 다른 관점, 생각, 의견(견해) 차이로 인한 인지적인 불일치
방호진(2014)	집단의 과업을 수행함에 있어 발생하는 조직구성원들 간의 관점과 견해의 차이
이목화·한준구 (2014)	조직 내에서 수행하는 일과 관련된 갈등
황희순 외 (2014)	조직에서 수행해야 할 과업의 내용에 대해 구성원 간의 견해나 생각 등의 불일치
이찬규·최규상 (2017)	조직구성원들 사이에서 수행되는 과업 내용에 대한 불일치

선행연구를 종합하여 관계갈등과 직무갈등을 정의하면 다음과 같다. 먼저 관계갈등이란 ‘업무 외적인 측면의 대인관계 선호, 정치적 선호, 가치관 및 성격 차이로 구성원들이 불일치와 대립을 인지하는 것으로 인간관계에 중점을 두고 있으며, 부정적인 정서를 포함하는 개념’을 말한다. 직무갈등은 ‘일의 목표나 내용과 관련된 것으로, 조직구성원들 간 진행하고 있는 직무에 대한 인지나 처리방식의 차이에서 나타나는 불일치로 직무 수행에서 구성원들 간에 발생하는 갈등으로 일의 목표나 내용에 중점을 두는 것’을 의미한다.

본 연구에서는 이러한 관계갈등과 직무갈등 개념을 바탕으로 형태에 따라서 수직적, 수평적 갈등을 중심으로 연구를 진행하고자 한다.

2.4 갈등관리전략

2.4.1. 조직 내 갈등관리전략 정의 및 기능

환경이 다변화되고, 불확실해짐에 따라 조직 내 갈등의 문제는 형태도, 원인도 다양하게 증가하고 있다. 갈등관리란 당사자의 변화와 갈등의 이해가 동반되는 과정적 차원으로 인식해야 한다. 특히 특정 상황에 맞는 전략이 강조되며, 상황에 따라 단일 전략과 복합 전략을 적용하여 갈등 해결이 이루어지기도 한다. 하지만 경우에 따라 특정 갈등관리 전략이 오히려 갈등을 조장하고, 촉진시키는 요인이 된다(김영환, 2009). Robbins(1978)는 발생하는 갈등

보다 갈등관리에 대한 중요성을 언급했으며, 갈등 후 결과는 갈등관리에 따라 달라지고, 갈등관리는 갈등 발생 전이나 갈등 발생 시 또는 갈등이 없어 조직이 무사안일 할 때마다 다른 방법을 제시해야 한다고 강조한다.

갈등 해결을 위한 학술적 용어로 갈등관리가 보편적으로 사용되고 있으나, 유사용어로는 갈등해결(Conflict Resolution), 갈등처리(Conflict Handling), 갈등관리(Conflict Management)의 용어들이 사용되고 있다(Moorhead & Griffin, 1992). 이렇듯 학자마다 개인 간 발생하는 갈등에 대응하는 갈등관리의 개념을 다양하게 정의하고 있는데, 일반적으로 갈등관리는 갈등 상황에서 개인의 성향이나 특성이 반영된 사회적 행태를 의미하며(Boonsathorn, 2007; Gross & Guerrero, 2000; Posthuma & White III, 2006), 갈등을 관리하기 위하여 취해지는 제반 활동을 말한다(신봉기, 2003).

또한, 갈등상황에서 효과적인 갈등 해결을 위해 참여자가 선택하는 커뮤니케이션 방법이며(Cupach & Canary, 1997), 갈등의 해소보다 적정수준의 갈등 유지라는 개념으로 정의된다(임창희, 1995).

갈등관리란 갈등이 갈등 당사자들의 수용 한계를 벗어날 정도로 확대되는 것을 막고 갈등의 유리한 결과를 도출하도록 도움을 주는 구조와 조건을 마련함으로써 갈등의 해소를 용이하게 하는 과정이며(안광일, 1994; Bercovitch, 1984), 갈등을 효과적으로 해결하기 위해 개인이 세우는 전략이라고 정의하였다(Alexander, 2000; Gross & Guerrero, 2000).

효과적인 갈등관리 전략은 대인 간 발생하는 긴장에 효과적으로 대처하고 이를 극복하고자 노력하는 행동으로 정의되며, 이러한 전략은 집단의 성과와 개인의 직무수행에도 긍정적인 영향을 미친다(Jehn et al., 2001). 과거에는 갈등관리전략을 갈등 해소와 동의어로 사용하였으나, 오늘날에는 이 같은 개념의 타당성이 적으며, 갈등관리전략은 갈등 해소뿐 아니라 갈등의 자극까지 포괄하는 개념으로 보고 있다. 선행연구를 정리한 갈등관리전략의 개념을 <표 9>로 정리하였다.

〈표 9〉 개인 간 갈등관리 전략의 정의

연구자	세부내용
Boonsathorn, 2007; Gross & Guerrero, 2000: Posthuma & White III, 2006	갈등관리는 갈등 상황에서 개인의 성향이나 특성이 반영된 사회적 행태를 의미
신봉기, 2003	갈등을 관리하기 위하여 취해지는 제반 활동을 의미
Cupach & Canary (1997)	갈등 상황에서 효과적인 갈등 해결을 위해 참여자가 선택하는 커뮤니케이션 방법을 의미
임창희 (1995)	갈등의 해소보다 적정수준의 갈등 유지라는 개념으로 정의된다
안광일, 1994; Bercovitch(1984)	갈등관리란 갈등이 갈등 당사자들의 수용 한계를 벗어날 정도로 확대되는 것을 막고 갈등의 유리한 결과를 실현하는데 도움을 주는 구조와 조건을 마련함으로써 갈등의 해소를 용이하게 하는 과정으로 정의
Alexander, 2000: Gross & Guerrero(2000).	갈등을 효과적으로 해결하기 위해 개인이 세우는 전략이라고 정의
Jehn et al.(2001).	효과적인 갈등관리 전략은 대인 간 발생하는 긴장에 효과적으로 대처하고 이를 극복하고자 노력하는 행동으로 정의되며, 이러한 전략은 집단의 성과와 개인의 직무수행에도 긍정적인 영향

이러한 선행연구를 기초로 갈등관리에 대한 개념을 종합해보면 갈등관리 전략이란 ‘개인 간 발생하는 갈등의 전 과정을 포함하는 개념으로 갈등을 통제 가능한 긍정적인 방향으로 이끌어 주는 과정’이라고 정의할 수 있다.

2.4.2 조직 내 갈등관리전략 기능

갈등관리 전략의 기능은 순기능적 측면과 역기능적 측면으로 구분하여 설명할 수 있다.

갈등관리의 순기능은 조직성과를 강화하고 성과 달성에 도움을 주는 조직 발전에 반드시 필요한 기능으로서 구체적으로 다음과 같다(김영훈, 2001).

첫째, 갈등의 순기능적 측면은 조직의 발전과 쇄신, 조직 내부에서 갈등

후 조직 구성원의 충성심 향상 및 조직의 내적응집력을 증가시키며, 통합력의 향상을 가져온다. 둘째, 갈등관리로 인해 건설적인 조직으로의 변동과 생동력(生動力) 있는 조직이 된다. 셋째, 조직의 안정성과 조직의 생산성을 향상시켜, 조직의 건설적인 변혁을 이끈다. 넷째, 조직 내 갈등문제의 원인에 대한 사전 정보를 제공하며, 혁신적인 사고를 촉진하고 사고의 창의성을 높인다. 다섯째, 조직구성원의 재능과 능력이 발휘되며, 구성원의 심리적 욕구를 충족시킨다. 여섯째, 조직의 유연성이 증가하며, 조직의 유연성은 변화하는 환경에 민감하게 대응하는 상황 적응력을 높인다.

반면에, 갈등관리의 역기능적 기능적 측면은 Pondy(1967)의 단계별 갈등 발생과 집단 간 개인 간 갈등의 전이(轉移) 과정에서 구체적으로 설명되고 있다.

첫째, 잠재적 갈등단계로 선행조건이 비록 갈등이 없는 단계라 할지라도 갈등 그 자체는 존재하는 것이며, 이는 일반적으로 갈등을 유도하는 상황을 말한다.

둘째, 지각된 갈등단계로 갈등적인 상태와 인식을 말하는데 논리적이며 비개인적인 것을 말한다. 셋째, 지각된 갈등단계로 갈등이 개인화되거나 내면화되어, 위협, 적대 행위, 공포 및 신용할 수 없는 심리적 상태와 같은 표현으로 불신과 같은 감정적 상태로 표현된다. 넷째, 명백한 갈등단계로 공공연한 갈등행위로서 공격적이며 논쟁적이거나 문제를 해결하려는 명백한 행동을 유인하는 것이다. 다섯째, 갈등의 해결이나 억제단계로 갈등을 해결해서 종결짓거나 아니면 해결이 안 된 상태에서 객관적 타당성이 인정된 그대로의 상태를 유지하는 것이다. 여섯째, 갈등의 여파 단계로 갈등의 결과는 부정적인 결과와 긍정적인 결과로서 구분할 수 있다.

선행연구를 종합해 본 결과, 갈등을 바라보는 관점에 따라 갈등을 해결하려는 전략도 다르게 적용되며(Blake et al., 1964), 갈등관리전략은 순기능과 역기능적인 측면으로 분류된다. 순기능은 조직의 발전, 충성심 향상, 창의성, 재능과 능력 발휘, 유연성을 증가시켜 상황 적응력을 증가시키는 반면, 역기능적인 측면은 갈등의 발생과 전이 과정에서 다양한 부정적 감정과 행동을 유발시켜 갈등관리의 중요성을 시사하고 있다.

2.4.3 개인 간 갈등관리 전략 유형

조직 내 발생하는 갈등 양상과 상황은 각기 다른 문화, 배경, 풍토 등 조직 및 개인의 고유성을 지니고 있어 매우 다양 형태로 나타난다. 갈등관리전략은 시간의 흐름에 따라 순기능과 역기능의 양면성을 보이기 때문에 특정 상황에 맞는 전략이 강조되며, 그에 따른 관리방안을 모색해야 한다. 상황에 따라 단일 전략과 복합 전략을 적용하여 갈등 해결이 이루어지기도 한다.

하지만 경우에 따라 특정 갈등관리 전략이 오히려 갈등을 조장하고, 촉진시키는(김영환, 2009) 요인이 되기도 한다. 학자들은 관점에 따라 대개 갈등관리전략을 관리 차원과 개인 차원으로 구분하는데, 본 연구에서는 갈등의 수준을 개인 간의 차원으로 한정하였으므로 갈등관리전략 역시 개인 차원의 전략으로 한정하여 설명하고자 한다.

개인 간 갈등관리 전략은 자기 주장성(한 당사자가 자신의 관심사를 만족시키려는 정도)과 협력성(한 당사자가 다른 쪽의 관심사를 만족시켜 주려는 정도)을 기준으로 유형이 분류된다(Desivilya & Yagil, 2004). 또 Blake & Mouton (1964)에 연구에서는 갈등에서 발생하는 이해관계를 바라보는 사람들의 3가지 관점에 따라 행동예측의 가능성을 판단했다.

1)갈등은 불가피하며, 합의도 불가능하다. 2)갈등은 불가피한 것은 아니지만 합의는 불가능하다. 3)비록 갈등은 있어도 합의가 가능한 것이다. 여기서 이해관계란 갈등의 종결을 관련된 사람들이 중요하거나 가치 있는 것으로 보는 정도이며, 일반적으로 갈등이 발생하면 사람들의 행동은 소극적이거나 적극적인 행동 범주에 속하게 된다. 그런데 이해관계가 낮을 경우 사람들의 행동이 수동적이고 소극적으로 갈등에 대해 행동을 하게 된다. 이해관계가 중간 정도일 때는 갈등에 대한 제 3자의 판단을 허용하게 된다. 마지막으로 이해관계가 높을 때는 승패를 건 대결이나 힘의 경쟁을 하게 된다.

Blake & Mouton(1964), Thomas & Kilmann(1975)은 갈등격자모형을 재해석하여 2차원적인 갈등관리모형을 제시하고 있다. 이 모형은 단독성과 협조성이라는 이원적 관점에 따라 타인의 관심사나 욕구를 충족시키는 정도의 협조성(과 자신의 이해관계나 욕구를 만족시키려는 정도인 독단성의 두 차원

을 결합한 모형으로, 협력(Collaboration), 경쟁(Competition), 회피(Avoidance), 타협(Compromise), 순응(Accommodation)으로 갈등관리전략을 분류한다.

경쟁(Competing)은 상대의 입장 고려 없이 자신의 관심사를 충족시키는데 중점을 두는 전략으로, 공식적인 권위를 사용하여 상대방을 지배하거나 복종을 강요한다. 회피는 갈등문제로부터 물러남으로써 자신과 상대방의 관심사를 무시하거나 도외시하는 방법을 의미한다.

타협(협상)은 상호 양보를 반영한 부분적 만족의 형태로 자신과 상대방이 서로의 관심사를 양보하는 것을 말한다. 순응은 상대방의 관심 부분을 충족시켜 주기 위해 자신의 관심 부분을 양보 또는 포기하는 방법으로, 상대방에게 협동적이지만 장기적으로는 잠재적 갈등이 존재한다. 협력은 양측의 관심을 모두 만족시키는 가장 이상적인 방법으로, 문제의 본질을 집중적이고 정확하게 파악하여 문제해결의 통합적 대안을 도출해 내는 방법을 말한다.

Deep(1978)은 회피, 강압, 완화, 협상, 대결을 갈등관리유형으로 제시함으로써 장기간 소요될지 모르는 협상부터 단기간 내에 갈등 상황에서 일시적으로 벗어날 수 있는 대안을 제시하고 있다.

Sillars(1980)는 갈등관리 전략으로 통합전략, 분배전략, 회피전략을 제시하였다. 통합전략은 결과갈등에 만족할 수 있는 창조적이고 상호 수용 가능한 해결책을 찾기 위해 협력적인 방법을 모색하는 것으로(Cupach & Canar, 1997), 갈등에서 다른 사람의 기대를 충족시키면서 자신이 원하는 목적을 달성하는 것을 의미한다(정봉원 외, 1998). 이러한 행동은 친 사회적이며 인간관계 발전에 도움을 준다고 할 수 있다(Roloff, 1976).

분할전략은 다른 사람의 욕구나 관심을 무시하거나 희생시켜 자신의 목적을 달성하려는 경쟁적인 행동을 의미하는데, 분할전략은 강요, 위협, 협박, 조롱, 빈정거림, 파트너 결점 찾기 등의 행동을 통해 나타나며(Cupach & Canary, 1997; Sillars, 1980), 반사회적 행동으로서 대인관계에 해롭다고 알려져 있다(Roloff, 1976). 마지막으로 회피전략은 갈등문제를 해결하기 위해 소극적 태도를 보이며 회피하는 행동으로, 이것은 상대방을 인정하는 동시에 자신의 목적을 달성하는 범위 내에서는 협력적일 수 있으나 상대방의 행동을

방해하는 경우에는 경쟁적인 형상이 된다(Fallis & Vance,1982; Fitzpatrick, 1982).

Rahim(1983)의 연구에서는 개인 간 갈등에 대한 대응방식을 자신과 타인의 관심 차원 정도에 따라 두 가지의 독립적인 차원을 기준으로 분류하고 있다. 이러한 두 가지 차원의 조합은 통합, 타협, 순응, 지배, 회피유형의 다섯 가지 갈등관리 방식으로 구분된다. 통합은 협력 또는 문제해결로 표현되며, 자신과 상대방 모두의 이익을 만족시키려는 대인적 갈등관리방식이다.

타협은 자신과 상대방 이익의 중간 정도를 만족시키려는 대인적 관리방식이다. 순응(복종)은 자신의 이익은 희생하면서 상대방의 이익을 만족시키려는 대인적 방식이다. 지배는 상대의 이익을 희생시키며 자신의 이익을 추구하는 갈등관리 방식이다. 회피는 자신의 이익이나 상대의 이익 모두에 무관심한 대인적 갈등관리 방식이다. 이는 상대방의 지위에 따라 자신과 동료, 상급자, 하급자와의 관계에서 갈등을 해결하는 방식에 차이가 있음을 밝혔다. 상대방의 지위가 높아질수록 회피적인 갈등관리 방식을 사용하며, 상급자와의 의사소통이 동료와의 관계에서보다 순응적인 유형을 보인다고 하였다.

Thomas(1992)가 이차원적 모형을 통해 효과적인 갈등관리 유형을 제시하고 있다. 갈등처리 의도는 두 가지 차원인 협력성과 자기 주장성을 통해 수용, 경쟁, 회피, 협동, 타협의 다섯 가지 유형으로 구분하여 설명하며, 다섯 가지의 방식 중 어떤 것을 사용할 것인가의 결정은 상황에 따라 다르다고 하였다.

Tjosvold(2003)의 연구에서도 조직 내 인간관계의 주요 갈등관리 유형을 협동적 갈등관리, 회피적 갈등관리, 경쟁적 갈등관리로 구분하였으며, Robbins(2005)은 갈등처리 의도를 자기 주장성과 협력성으로 구분해 다섯가지 유형으로 구분하였다. 자기 주장성은 한 당사자가 자신의 관심사를 만족시키려는 정도이며, 협력성은 한 당사자가 다른 쪽의 관심사를 만족시켜 주려는 정도이다. 다섯 가지 유형은 협동(Collaborating), 경쟁(Competing), 회피(Avoiding), 타협(Compromising), 수용(Accommodating)이다. 이처럼 많은 학자들이 갈등관리전략을 제시하였는데 이를 종합하여 <표 10>과 같이 정리하였다.

<표 10> 개인 간 갈등관리전략 유형

차원	학자명	개인 간 갈등관리전략
개 인 차 원	Ruble & Thomas(1976)	경쟁, 회피, 타협, 순응, 협력
	Deep(1978)	회피, 강압, 완화, 협상, 대결
	Sillars(1980)	통합, 분배, 회피
	Hicks & Gullett(1987)	상위목표 설정, 리더십 접근방법(지배, 통합, 타협), 의사전달
	Rahim(1983)	통합, 타협, 순응, 지배, 회피
	Thomas(1992)	수용, 경쟁, 회피, 협동, 타협
	Tjosvold(2003)	협동적 갈등관리, 회피적 갈등관리, 경쟁적 갈등
	Robbins(2005)	협동, 경쟁, 회피, 타협, 수용

선행연구를 종합하여 볼 때, 일반적으로 개인 차원의 갈등관리전략은 통합, 타협, 지배, 회피, 경쟁 다섯 가지 유형으로 구분하여 사용하고 있다. 또한 갈등관리유형에 대한 선호도를 알아보면, 통합을 가장 효과적인 유형으로, 회피를 가장 비효과적인 유형으로, 그 중간에 위치하는 타협의 효과성을 보통으로 인식한다(Hempel et al., 2009).

본 연구에서는 조직 내 개인 간 갈등전략을 Sillars(1980)가 제시한 통합, 분배, 회피 갈등관리전략을 중심으로 연구를 진행하고자 한다. 통합전략은 ‘갈등 발생 시 상호 기대와 이익 수준이 일치하고 수용 가능한 해결책으로 상대방과 타협하려는 것’으로 협력과 순응의 개념을 포괄하여 정의된다. 분배전략은 ‘갈등 발생 시 충고와 경고, 조언하는 행위’로 경쟁을 포괄하는 개념으로 정의할 수 있다. 회피전략은 ‘갈등 발생 시 자신과 상대의 이익에 무관심한 소극적 태도로 대상이나 주제를 피하고, 원인을 타인에게 귀인하는 행위’로 개념을 정의한다.

2.5 이직 의도

2.5.1. 이직 정의 및 유형

이직이란 현재의 조직을 떠나 다른 직장으로 이동하려 스스로 탐색하는 행위를 말하며, 이직을 생각하는 모든 행위를 포괄하는 개념이다(Noor & Maad, 2008). 이직은 유능한 인적자원을 확보하려는 조직의 노력과 근무 환경, 급여 측면에서 자신의 욕구를 충족하려는 조직구성원의 상호관계에서 합의점이 도출되지 못할 때 고려하게 된다(신문형, 1998).

전통적으로 이직에 관련된 개인 차원의 연구는 조직을 떠나는 원인, 조직 몰입, 직무만족 등 태도적인 측면을 강조하거나(Meyer & Allen, 1991), 기회비용의 최소화를 위해 개인이 처해 있는 상황을 분석하는 등 이성적 측면을 강조했다(Mobley, 1977). 하지만 이러한 관점은 개인이 처한 상황을 제대로 파악하지 못했고, 이직에 대한 영향력을 설명하기에 한계가 있었다.

최근 진행되는 연구의 방향성은 각 구성원의 삶과 연계된 정서적인 측면과 상황적 맥락을 파악하기 위한 연구로 확장되고 있으며(김희진, 2012), 특히 이직 의도의 중요성이 부각 되면서 이직을 예측할 수 있는 선행요인을 알아내기 위한 다양한 접근이 시작되었다(Harris et al., 2005).

이직은 경제학, 사회학, 심리학, 조직 행동 등 다양한 영역에서 연구되고 있으며, 이직의 개념적 정의도 다양하게 표현되고 있다(박석돈, 2007). 이직에 대한 학자들의 다양한 개념적 정의를 살펴보고자 한다.

Rose et al.(2007)는 선행연구에서는 이직을 광의적 측면과 협의적 측면으로 구분하여 제시하고 있다. 광의적 측면의 이직은 조직 내에서 구성원 자격의 경계를 넘나드는 정도이며, 국가, 지역, 산업, 직업 간 또는 조직 외부로 이동하는 것을 의미한다. 조직 내에서 진행되는 입직(Accession), 이탈(Withdrawal), 배치전환(Transfer) 등 모든 이동을 포괄하는 개념으로 정의할 수 있으며(Price, 1977), 이러한 정의는 이직의 동적인 측면을 강조하고 있고, 조직을 떠나는 행위와 조직에 진입하는 행위까지도 포함되는 개념이라 할 수 있다.

Mobley(1977)는 협의적 측면의 이직을 조직으로부터 금전적 보상을 받는

구성원이 스스로 이 자격을 정리하고 조직을 떠나는 것으로 정의하였다. 이직을 결정 하는 주체에 따라 자발적 이직(Voluntary turnover)과 비자발적 이직(Involuntary turnover)으로 구분하는데(Mobley, 1977), 자발적 이직은 조직 구성원이 주체적으로 지금보다 개선된 환경이나 직무를 찾아 떠나는 것을 의미하며, 여기에는 전직과 사직을 모두 포함하는 개념으로 정의하고 있다(안관영, 2007).

박석돈(2007)은 비자발적 이직을 조직구성원의 의사와 상관없이 조직에 의해 고용된 관계가 종료되는 것을 의미하며, 비자발적 이직에는 파면, 일시 해고, 정년퇴직 등이 여기에 해당한다(김미경, 2017). 대체로 사람들은 경기 불황기를 제외하고는 자발적 이직을 하는 것으로 나타났다(이우경, 2011).

Pigors & Myers(1981)는 조직이 조정할 수 있는 임금, 복지, 직무 시간, 작업조건 때문에 발생하는 회피 가능성 이직과 질병, 정년퇴직 또는 사망 등의 원인에 의해 발생하는 비 회피 가능성 이직으로 구분하고 있다.

Dalton et al.(1982)은 이직의 결과가 조직에 미치는 영향에 따라 순기능적 이직과 역기능적 이직으로 구분하여 설명하고 있다. 순기능적 이직은 조직 구성원 개인이 스스로 조직을 떠나기를 원하고, 조직은 특별한 조치 없이 그 의사를 수용하는 상황이며, 역기능적 이직은 개인이 조직을 떠나기를 원하지만, 조직구성원으로서 지속적인 활동을 원하는 상황을 말한다. 순기능과 역기능적 이직 모두 조직에 비용을 발생시키지만, 역기능적 이직은 조직의 성과에 부정적 영향을 준다(김미경, 2017). 선행연구 결과를 종합해 이직에 대한 개념 정의를 아래의 <표 11>과 같이 정리하였다.

<표 11> 이직 정의 및 유형

구분		연구자	개념 및 정의
범위	광의적	Price(1977)	조직 내에서 구성원 자격의 경계를 넘나드는 정도
		Rose et al. (2007)	국가, 지역, 산업, 직업 간 및 조직 외부로의 이동
	협의적	Mobley(1977)	조직으로부터 금전적 보상을 받는 구성원이 스스로 이 자격을 정리하고 조직을 떠나는 것
		Price(1977)	조직을 떠나는 행위와 조직에 진입하는 행위까지도 포함되는 개념
		문영주(2010)	조직구성원이 조직을 떠나 조직 외부로 이동하는 것

자발성	자발적	Price(1977)	구성원의 입장에서 스스로 이직의사를 밝히는 것(사직)
	비자발적	Price(1977)	조직에 의해서 강제되는 고용관계 단절로 해고, 정년퇴직, 사망 등의 경우임(면직)
		박석돈(2007)	조직구성원의 의사와 상관없이 조직에 의해 고용된 관계가 종료되는 것
		김미경(2017)	이직에는 파면, 일시 해고, 정년퇴직 등이 해당
통제성	회피가능	Dalton et al. (1982)	임금, 복리후생, 근무환경, 근무시간, 작업조건, 인간관계 등 불만에 의한 이직
		Pigors & Myers(1981)	조직이 조정할 수 있는 임금, 복지, 직무시간, 작업조건 때문에 발생
	비 회피성	Dalton et al. (1982)	구성원들의 질병, 사망, 학업, 가정문제 등이 원인으로 조직의 노력과 관계없이 이루어지는 이직
		Pigors & Myers(1981)	질병, 정년퇴직 또는 사망 등의 원인에 의해 발생
조직에 영향	순기능	김미경(2017)	저평가 받은 인력이 조직을 떠나는 것
	역기능		회사에서 고평가 받아 보유할 필요성이 있는 인력이 조직을 떠나는 것

* 출처: 강인주(2015, pp 15)에서 재구성

선행연구를 종합하면, 이직은 협의적 의미와 광의적 의미로 구분되는데, 협의적 의미는 조직 내에서 구성원이 자격의 경계를 넘나드는 정도를 의미하며(문영주, 2010), 광의적으로는 조직구성원이 조직을 떠나 조직 외부로 이동하는 것을 말한다(Price, 1977). 이직의 유형은 구성원 입장에서 스스로 이직 의사를 밝히는 자발적 이직과 조직구성원의 의사와 상관없이 고용 관계가 단절되는 비자발적 이직으로 분류할 수 있다.

2.5.1.1 이직 영향요인

조직구성원의 이직에 대한 기존 관점은 조직 및 성과에 부정적인 영향을 주는 것으로, 안정적 분위기 조성을 통해 조직구성원의 장기근속을 확대하는데 주안점을 두고 있었다(박나래, 2008; 이우경, 2011). 하지만 고석면(2004)의 연구에서는 이직의 긍정적인 영향과 부정적인 영향의 양면성을 내포하고 있는 것으로 나타났다.

이직이 진행되는 과정에서 긍정적 영향과 부정적 영향을 이직자, 조직 내

잔류자, 부서, 조직으로 분류하여 알아보고자 한다. 이직자 측면에서의 긍정적인 영향은 조직을 이동하며, 적성과 부합하는 직무의 선정, 임금의 상승, 승진의 기회가 주어지며, 안정적인 직무환경을 제공 받을 수 있다(Hom & Griffith, 1995). 이직에 따른 부정적 영향은 경제적 비용의 발생, 기존 권한의 상실, 경제적 비용의 발생 등이 있다(Hall, 1976).

잔류자의 관점에서 긍정적인 영향은 조직 내에서 근속기간에 따라 승진 기회가 많아지며, 신입 직원으로 대체로 긍정적 자극 효과가 일어날 수 있다(Staw, 1980). 부정적 영향은 이직자의 공백과 새로운 직원의 적응까지, 잔류자는 업무로 인한 과부하 또는 다른 갈등이 유발되어, 직무에 대한 불만족이 발생할 수 있다(Hom & Griffith, 1995; March & Simon, 1958).

부서나 소집단 측면에서의 긍정적 영향은 이직자로 인한 부서의 재구성은 조직몰입, 직무만족, 이직의도와 같은 조직의 유효성과 높은 상관관계가 있다.

또한, 역량을 갖춘 직원의 입사는 집단응집력이 강화되는 결과를 유발하여, 이득이 따른다(정미선, 1994). 하지만 중요 직무를 책임지던 직원이 이직할 경우, 업무 처리 과정에서 성과가 저하되고, 교육과 훈련에 따른 비용이 발생하는 부정적 결과를 초래할 수 있다(Dalton et al., 1982). 이는 집단의 규모가 작을수록 그 피해 정도가 커진다고 볼 수 있다(Hom & Griffith, 1995).

조직 측면에서의 긍정적 영향은 조직을 재편성하는 기회를 통해 잔류자의 사기, 동기부여 등 조직 전반에 걸친 유효성을 증진할 수 있다(김석희, 1984). 높은 이직율은 직원의 선발 및 훈련의 비용이 발생하여, 경제적인 측면에서 조직에 부정적인 영향을 주며(Staw, 1980), 숙련된 조직구성원의 이직은 인적자원 구축 측면에서도 생산성이 저하되며, 이는 조직의 경쟁력에 영향을 주는 부정적 요인으로 작용한다(Mowday, 1979; Steers & Porter, 1979).

이직은 이직 당사자 뿐 아니라 다양한 영역에 영향을 미치며 이러한 영향은 부정적인 측면과 긍정적인 측면으로 영향을 미치고 있다.

2.5.2. 이직의도 정의 및 유형

2.5.2.1 이직의도 정의

이직은 조직을 이탈하는 ‘Separation’의 개념으로 인지되고, 이직 의도는 이직의 가장 중요한 선행요인과 이직의 대응변수로 사용되고 있다(Bluedorn, 1982). 이직에 관한 실증연구에서 이직 자체를 종속변수로 사용할 수 없는 이유는, 자발적 이직의 유형과 다른 비자발적 이직을 완전히 분류할 수 없기 때문이다.

Coverdale & Terborg(1980)은 이직에 관한 실제의 이직행위보다 이직 의도를 기준 변수로 사용해야 한다고 주장한다. 이직에 관한 대부분의 연구는 기관이나 조직을 떠나려는 이직 의도를 중심으로 이루어졌는데, 이는 퇴직한 직원을 대상으로 이직에 관한 연구를 하는 것이 어려우며, 이직하는 직원들의 대부분이 이직 사유를 개인적 사유로 치부하며 불명확하게 밝힘으로써 그 원인을 명확하게 파악하는 것이 어렵기 때문이다(서지영, 2002).

이직 의도에 대한 학자들의 다양한 개념적 정의와 원인에 대하여 살펴보고자 한다. 이직의도는 조직구성원의 갈등 후 동반되는 다양한 행동 중의 하나로서(Gamero et. al., 2008), 조직을 떠나고자 하는 조직구성원의 개인적, 심리적 상태와 실제 행동으로 옮기는 이직행위에서부터 상상에 그치는 심리적 행위까지를 모두 포함하여 정의하고 있다(김봉규, 2013).

Price(1989)는 이직 의도를 조직구성원들이 소속했던 조직을 떠나 새로운 조직으로 들어가는 행위로 정의했으며, Tett & Meyer(1993)는 조직구성원이 조직을 떠나기 위한 신중하고 사려 깊은 생각이라고 하였다.

이우경(2011)은 이직 의도를 조직구성원이 피고용 관계를 자발적으로 종료하려는 의도적 행위라고 정의했으며, 김정인(2014)은 사기진작 노력과 직무환경 개선의 결과가 저조하여 이직 의도가 늘어나는 실정이라면서 이직 의도의 원인을 설명하였다. 이직 의도가 실제 이직으로 이어지지 않더라도, 이직 의도가 증가하였다는 것은 자신이 소속한 조직에 불만족하거나 자신이 맡은 핵심적 직무에 문제가 있다는 것을 의미하는 것이라고 할 수 있다(Hackman & Morris, 1976).

한기완(2014)은 조직의 유효성을 측정할 수 있는 주요 변수로 조직구성원이 자신이 소속된 조직을 자발적으로 이탈하려는 행동과 태도로 정의하고 있으며, 윤명숙·이희정(2015)은 이직 의도를 개인이 조직구성원으로서 자격을 포기하고 조직을 이탈하려는 의도라고 정의하였다.

Griffeth et al.(2000)의 메타분석 결과에 의하면 이직 의도는 이직으로 이어지게 되며, 경영자에게 비용의 부담을 안겨준다. 이는 이직은 숙련된 구성원의 이탈과 비숙련된 직원의 증가로 인하여 기회비용이 늘어나고, 당사자 역시 정들었던 동료들과 헤어져 새로운 사람들을 만나기 때문에 기회비용이 증가하는 것으로 나타났다. 사람들은 부정적인 대인관계로 정서적 고통을 경험하게 되는데, 이러한 상황에서 이직 의도가 증가한다고 강조하고 있으며, 이는 이직 의도가 동료들의 성격이나 관계 문제에 의해 많은 영향을 받는다는 점을 시사하고 있다(김정인, 2014).

이러한 선행연구를 기초로 이직 의도에 대한 개념을 정의하면, 이직 의도는 '현재 근무환경에 불만을 가지며, 개선된 근무환경을 찾아 자발적으로 떠나려는 심리적 상태'로 정의할 수 있다.

2.5.2.2 이직의도 요인

이직의도 요인은 크게 유발 요인과 결정요인으로 구분할 수 있다.

먼저 유발요인에 관한 설명으로 Price & Mulles(1986)는 이직 의도의 유발 요인을 크게 경제학적 모형과 사회학적 모형, 심리학적 모형으로 구분하여 설명하고 있다. 경제학적 모형에서는 종사원의 이직 또는 잔류 결정이 기본적으로 조직에 남아 있거나 혹은 떠나게 됨으로써 나타나는 비용-편익(Cost-Benefit)의 비교에 의해 비롯된다고 보고 있다. 이러한 경제학적 모형에 포함되는 가장 일반적인 변수는 임금이다. 조직구성원들은 그들이 보유한 기술의 자본적 가치에 그들의 임금을 관련지어 임금이 기술의 가치에 미치지 못한다고 생각되면 이직하게 된다는 것이다. 즉 자신의 기술 또는 학력에 비추어 현 직장의 임금수준이 시장 평균 임금에 미치지 못하면 이직 경향이 나타나게 된다고 본다.

사회학적 모형의 포괄적인 모형은 March & Simon(1958)의 모형으로 인 간의 조직 참여 동기와 조직 이탈 동기에 영향을 미치는 요인들에 대해 상호 작용의 관계를 적용해 체계화하였다.

심리학적 모형은 조직구성원이 조직, 직무 및 경제적 상황에 정서적으로 반응한다는 가정하에, 조직구성원의 이직은 조직구성원의 지향, 인지 및 업무 의 성격에 따른 직무기대 등의 다양한 요인이 충족되지 않을 때 결정된다고 본다. 현 직무 평가의 결과에서 얻어진 직무 만족과 불만족은 이직 의도에 영 향을 미치고 기대되는 탐색의 유용성과 이직 소요 비용에 대한 평가 등을 거 쳐 그 결과에 따라 이직을 위한 활발한 행동을 취하게 된다.

다음으로 이직 의도 결정요인으로 근무연수, 나이, 성별, 교육수준, 자아존 중감, 결혼 여부, 부양가족 수 등과 같은 개인적 요인이 있다. Mobley(1977) 는 근무연수와 부양가족 수와의 관계에서 부의 관계가 있음을 제시했으며, 많 은 연구를 살펴보면 이직과 나이는 부의 관계가, 성별에 따른 이직에서는 여 성이 남성보다 높게 나타났고, Federico et al.(1976)은 기혼자 중 부양가족의 수가 많고, 장기근속 일수 록 낮은 이직률의 결과를 제시하고 있다.

Keller et al.(1981)의 연구에서도 부양책임과 이직은 부의 관계에 있으며, 부양책임은 이직 의도를 통하여 이직에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 교육 수준에 따른 이직을 보면, 학력이 높을수록 이직률이 높은 것으로 나타났으며 교육수준과 이직 간의 관계는 대체로 높은 정의 상관관계가 있는 것으로 나타 났다(Mobley, 1977).

직무 관련 요인으로 개인이 담당하고 있는 특정직무의 수행에 요구되는 활동들은 ‘조직구성원이 조직에 남아서 근무할 것인가’, ‘이직할 것인가’를 결 정하는데 중요한 영향요인으로 나타났다(고석면, 2004). 이와 같은 직무 요건 은 개인의 욕구충족 및 만족의 수단이나 좌절, 내부 갈등 및 불만의 원천을 대표한다고 생각해 왔다. 그러나 최근에는 직무과정에 있어서 몇 가지 직무 관계 요인의 역할과 요인들이 밝혀졌는데 그 중, 직무 내용에 대한 전체적인 반응, 과업 반복성, 직무 자율성 및 책임, 역할 명료성이 중요한 변수로 나타 나고 있다.

개인의 이직에 영향을 미치는 조직 관련 요인으로는 작업 단위, 작업집단

외부 사람들이나 사건에 의해 결정되는 임금 및 승진정책, 그리고 조직의 규모 등이 있다(Porter, 1973), Price & Mueller(1986)도 조직관련 요인으로 단 순성, 집중화 정도, 수단적 의사소통, 통합, 급여, 분배, 정의, 승진기회, 역할 과부하 등을 제시하고 있다.

선행연구를 종합하여 볼 때 이직의도의 요인은 유발 요인과 결정요인으로 구분할 수 있다. 유발 요인은 경제적, 심리학적, 사회학적 3가지 모형으로 구분되며, 결정요인으로는 개인적 요인, 직무 관련 요인, 조직 관련 요인으로 구분된다.

2.6 선행연구 고찰

2.6.1 조직 내 개인 간 갈등과 이직의도의 관계

여러 연구에 의하면 갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 변수로 자주 활용되고 있으며(De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995; Pelled, 1996), Bedeian & Armenakis(1981)의 연구에서도 직무갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 내 갈등과 이직의도의 상관관계에 관한 연구에서는 조직 갈등과 이직 의도는 이직 행동이 일어나기 전에 발생하며, 두 변인 간 정(+)적인 상관관계가 높다는 점이 밝혀졌다(Gupta & Beehr, 1979).

국내 연구는 일반적으로 조직갈등을 개인 간, 집단 간, 갈등이 이직에 미치는 영향에 관한 연구를 통해 변수 간의 상관관계를 밝혀내고 있다. 금융회사에 근무하고 있는 직원의 집단 간 갈등요인을 분석한 이대희(2006)의 연구에서는 집단 간 갈등이 이직 의도에 정(+)의 영향을 미치는 요인이라는 점을 제시하고 있다.

이상조·조성숙(2017)은 노인요양시설에 근무하는 요양보호사의 조직 내 개인 간 갈등의 연구를 통해 갈등이 이직 의도에 정(+)적 영향을 주며, 특급호텔 조리직 종사원의 갈등요인을 연구한 김정수(2007)의 결과에서도 갈등이 이직 의도에 정(+)적인 영향을 미친다는 결과가 제시되고 있다. 이준호·박지

환(2011)은 한국과 중국기업 종사원 개인 간 갈등은 이직 의도에 정(+)적 영향을 준다는 점을 확인해주고 있으며, 전무경 등(2006)은 국내 대기업에 종사하는 직장인들을 대상으로 한 연구에서 관계갈등과 이직 의도가 정(+)의 상관관계에 있음을 보고하였다.

군인을 대상으로 실시된 박길수(2011)의 연구에서도 공군 조종사들의 갈등은 이직 의도에 정(+)의 영향을 미치며, 고석면(2004)의 연구에서도 간호사 개인이 담당하고 있는 특정업무 수행 활동에서의 갈등이 이직 결정에 중요한 정(+)적 영향을 미치는 사실을 알 수 있다. 정용주(2006)의 연구는 인간관계 갈등이 이직 의도에 직접적인 정(+)의 영향을 준다는 결과가 있으며, 박길수(2011)의 연구에서는 조직 내 대인관계에 있어 개인적인 갈등이 심화되면 스트레스가 증가하고 직장생활이 원활하지 못해 결국 이직 의도에 정(+)의 영향을 미치는 결과를 제시하고 있다.

조직 내 발생하는 갈등과 이직 의도는 이직 행동이 일어나기 전에 발생하는 선행요인으로서, 조직갈등이 심한 집단일수록 그 조직을 떠나고자 하는 이직 의도가 높게 나타나며, 이는 갈등이 이직 의도에 직접적인 영향을 미치고 있음을 보여주는 것이라 할 수 있다. 조직 내 갈등과 이직의도에 대한 선행연구 결과를 종합적으로 살펴볼 때, 모든 조직에서 조직 내 갈등과 이직 의도는 유의적인 상관관계가 있으며, 정(+)적인 영향을 미치고 있다는 점이 확인되었다. 조직 내 갈등과 이직의도의 관계를 아래의 <표 12>과 같이 정리하였다.

<표 12>조직 내 갈등과 이직의도의 관계

구분	연구자	연도	연구대상	연구결과
직무·역할	De Dreu & Weingart,	2003	직무, 관계갈등, 팀성과 및 구성원 만족 메타분석	개인 간 직무 갈등은 이직 의도에 정(+)의 영향
	Jehn	1995	대규모 물류회사	
	Pelled	1996	조직성과, 이직의도, 문헌연구	
갈등	Bedeian & Arimenakis	1981	간호사	개인 간 직무갈등과 이직 의도는 정(+)의 영향
	Gupta와 Beehr	1979	민간기업	개인 간 직무갈등과 이직 의도는 정(+)적 영향

	박길수	2011	공군 조종사	개인 간 역할갈등은 이직 의도에 정(+) ^{의 영향}
	김은규	2013	노인요양센터 직원	개인 간 역할갈등이 이직의도에 정(+) ^{의 영향}
	이상조 외	2017	요양보호사	개인 간 역할 갈등이 이직 의도에 정(+) ^{적 영향}
관계갈등	김정수,	2007	특급호텔 조리직 종사원	동료 간 관계 갈등이 이직 의도에 정(+) ^{적인 영향}
	이준호 외	2011	한국과 중국기업 종사원	개인 간 관계갈등과 과업갈등은 이직 의도에 정(+) ^{적 영향}
	전무경 외	2006	국내 대기업에 종사하는 직장인	개인 간 관계갈등과 이직 의도가 정(+) ^{의 상관관계}
	고석면	2004	관광호텔	개인 간 관계갈등이 이직 결정에 정(+) ^{적 영향}
	정용주	2006	호텔종업원	개인 간 관계 갈등이 이직 의도에 정(+) ^{의 영향}
	강지연	2009	병원 구성원	개인 간 대인갈등이 이직의도에 정(+) ^{의 영향}
	전무경 외	2006	조직구성원	개인 간 관계갈등과 직무갈등이 이직의도에 정(+) ^{의 영향}

2.6.2. 조직 내 개인 간 갈등관리전략의 조절효과

Deutsch(1973)는 연구를 통해 갈등은 ‘조정’과 ‘타협’의 갈등관리전략을 통해 더욱 발전된 정책을 마련하거나, 생산적인 결과물을 창출한다는 결과를 제시하고 있다. Daft(1998)는 갈등 발생 시 갈등관리전략이 효율적인 목표달성과 생산적 과업, 응집력과 만족감 증대를 가져온다고 강조하고 있다.

Alper et al.(2000), Chen & Tjosvold(2002)의 연구에서는 협력적이고 공개적인 갈등관리전략이 생산성과 관련한 활동들에 정적(+)^{인 영향을 미치는 것으로 밝히고 있다.} 정용주(2006)의 연구에서는 갈등발생시 ‘통합’ 전략과 ‘양보’, ‘회피’ 전략에 의하여 종사원의 이직의도가 낮아지는 것을 확인하였다.

문창훈(2014)의 카지노 종사원의 직무갈등이 이직의도에 미치는 영향 연구에서는 갈등과 이직의도 사이에서 ‘통합’ 전략이 높아질수록 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, ‘회피’, ‘주도’의 전략은 조절 효과를 나타내지 못하는 것을 알 수 있다.

이러한 몇몇 단편적인 연구결과는 갈등이 발생하면 갈등관리전략이 따르고 긍정적인 결과들이 산출된다는 주장을 하고 있다. 그러나 갈등과 이직의

도, 갈등관리전략의 관계를 규명하는데 한계가 있어, 본 연구에서는 이직의도를 간접적으로 측정할 수 있는 변수들을 종속변수로 사용한 연구의 고찰을 통해 갈등관리전략의 간접효과를 추론해보고자 한다. 이직의도를 간접적으로 측정할 수 있는 변수로는 직무만족, 조직몰입, 조직 유효성, 그리고 조직성과 등이 있다.

구체적으로 March & Simon(1958)은 직무에 대한 평가결과로 얻어진 직무만족과 불만족이 이직의도에 영향을 미치며, 기대되는 탐색의 유용성과 이직 소요 비용에 대한 평가 등을 거쳐 그 결과에 따라 이직을 위한 행동을 취하게 된다는 연구결과를 제시하고 있다. 조직유효성은 조직의 목표가 얼마나 잘 수행되고 효과적으로 운영되고 있는가를 나타내는 지표로써 조직의 성과를 평가하는 기준이다(손승호, 2017). 이러한 조직 유효성은 직무만족, 조직몰입, 사기, 응집성 등의 심리적 지표와 이직률, 결근률 등의 관리적 지표를 이용하여 측정된다(Campbell, 1977). 따라서 조직 유효성과 조직성과에 대한 평가결과는 간접적으로 이직의도를 측정하는 것이라고 볼 수 있다. 이러한 맥락에 따라 직무만족, 조직몰입, 조직유효성, 그리고 조직성과 변수와 갈등 간의 관계에서 갈등관리전략의 역할을 연구한 선행문헌을 고찰해보면 다음과 같다.

이동영·김정업(2012)의 사회복지종사자를 대상으로 한 연구결과에서는 관계 및 역할갈등이 임파워먼트에 부적(-)인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조규호(2014)의 연구에서는 초급간부 및 병사의 갈등유형별 수준과 조직 효과성의 관계에서 회피방식만이 조절작용을 하여 부(-)적인 영향력을 증가시킨다는 결과가 확인되었다.

박지석(2015)은 호텔 조직갈등이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구에서는 개인 간 갈등이 갈등관리전략에 부(-)의 영향을 미치고, 갈등관리전략은 조직성과에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다.

김동준·김완일(2016)의 군 장병을 대상으로 한 연구에서는 경쟁 갈등관리전략이 갈등과 복무 부적응을 조절하는 변인이 되고, 회피 갈등관리전략은 부분적으로 조절하는 것으로 나타났다.

고미경 등(2017)은 지역축제와 주민의 갈등원인, 갈등관리, 축제 성과와

영향 관계에 관한 연구를 통해 지역축제 간 주민갈등 발생 시, 갈등관리 전략 중 협조와 주장전략을 적용했을 때 축제성가에 정(+)의 영향이 나타나지만, 회피전략의 경우 부(-)의 영향이 있다는 연구결과를 제시하고 있다. 김순희 등(2017)은 조직 내 갈등과 갈등관리전략 및 갈등 후 조직구성원 행동 간의 구조적 관계연구에서 갈등 발생 시 통합전략은 갈등 후 조직구성원의 행동 중 신뢰감에 정(+)의 영향을 미치고, 회피전략은 관계 만족에 부(-)의 영향을 미친다는 사실을 밝혀냈다.

이세나·김남연(2017)의 연구에서는 협력적 갈등해결 유형은 자기주도학습 역량과 자기효능감에 긍정적 영향을 미치고, 회피적 갈등해결유형은 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이상과 같은 갈등관리전략의 조절 효과에 관한 선행연구 결과는 아래<표 13>과 같다.

〈표 13〉 개인 간 갈등관리전략의 조절효과

연구자	연구대상	제목	연구결과
Daft(1988)	조직이론	rganization theory and design.	갈등관리전략은 효율적인 목표달성과 생산적 과업, 응집력과 만족감 증대
Alper et al. (2000) Chen & Tjosvold (2002)	전자제조업 종업원	Conflict Management, Efficacy, Conflict Management and Team Effectiveness in China: The Mediating Role of Justice. and Performance in Organizational Teams.,	협력적, 공개적 갈등관리전략은 생산성과 관련한 활동들에 정적(+)인 결과
정용주(2006)	호텔 종업원	호텔지배인의 갈등관리유형이 리더 신뢰에 미치는 영향	갈등발생시 ‘통합’ 전략과 ‘양보’, ‘회피’ 전략에 의하여 종사원의 이직의도가 낮아지는 결과
문창훈(2014)	카지노 종사원	카지노 종사원의 역할갈등이 이직의도에 미치는 영향: 갈등관리전략의 조절효과를 중심으로	갈등과 이직의도 사이에서 ‘통합’ 전략이 높아질수록 이직의도에 영향을 미치며, ‘회피’, ‘주도’의 전략은 조절 효과가 없다는 결과
March & Simon(1958)	초등학교 교사	Organizations.	직무에 대한 평가결과로 얻어진 직무만족과 불만족이 이직의도에 영향을 미치는 결과

이동영·김정업 (2012)	사회복지 종사자	사회복지종사자의 관계 및 역할갈등이 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 갈등관리방식의 조절효과 분석: 서울·경기지역 장애인복지관 종사자를 중심으로	관계 및 역할 갈등이 임파워먼트에 부적(-)인 영향을 미치는데 있어 갈등관리 방식의 조절효과가 통계적으로 유의미함.
조규호(2014)	육군 초급장병	육군 초급 장병의 유형별 갈등수준이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 연구: 갈등관리방식의 조절효과를 중심으로	초급간부 및 병사의 갈등유형별 수준이 조직효과성에 미치는 영향에 대하여 회피방식만이 조절작용을 하여 조직효과성에 부(-)적인 영향력을 증가 시킴.
박지석(2015)	호텔 종업원	호텔 조직 갈등이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 조직커뮤니케이션과 갈등관리를 매개변수로	개인 간 갈등이 갈등관리전략에 부(-)의 영향, 갈등관리전략은 조직성과에 정(+)의 영향
김동준·김완일 (2016)	군 장병	개인 간 갈등유형과 갈등관리 전략이 부적응 행동에 미치는 영향	경쟁갈등관리전략은 갈등과 복무 부적응 조절, 회피갈등관리전략은 갈등과 복무 부적응을 부분적으로 조절
고미경 등(2017)	지역축제와 주민의 갈등	지역축제와 주민의 갈등원인, 갈등관리, 축제성과와의 영향관계 연구: 흥성한우축제를 중심으로	갈등관리 전략 중 협조와 주장 전략은, 축제 성과에 정(+)의 영향, 회피전략은 부(-)의 영향
김순희 등 (2017)	조직 내 갈등	항공사 지상직원의 갈등, 갈등대처전략과 구성원 행동 간의 구조적 관계-소진의 매개효과를 중심으로.	통합전략은 조직구성원의 행동 중 신뢰감에 정(+)의 영향, 회피전략은 관계 만족에 부(-)의 영향
이세나·김남연 (2017)	예비유아 교사	팀 학습활동에서 예비유아교사의 갈등수준이 갈등관리유형과 학습효과에 미치는 영향	협력적 갈등해결유형은 자기주도 학습역량과 자기효능감에 긍정적 영향, 회피적 갈등해결유형은 부정적 영향

이러한 선행연구들을 종합하여 볼 때, 조직 내에서 발생하는 갈등의 긍정적 해결을 위해 갈등관리능력과 갈등관리전략이 매우 중요한 요소임을 강조하고 있으며, 조직이나 집단 내에서 개개인이 취하는 갈등관리전략에 대하여 각자 선호하는 정형적인 전략을 선택한다는 견해가 있다(정용주, 2006). 즉, 갈등과 이직의도 간접측정 변수(직무만족, 조직몰입, 조직유효성 등)와의 관계

에서 갈등관리전략은 직·간접적인 조절 역할의 상관관계가 있는 것으로 추정된다.

이상과 같은 선행연구를 종합하여 연구 변인의 개념과 수준을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 적용하는 갈등의 수준은 Schermerhorn(1985)이 제시한 수직적, 수평적 계층 관계에서 개인 간에 발생하는 갈등(Rahim, 1983)으로 한정하며 갈등 유형은 관계갈등과 직무갈등(이열리미 등, 1997; 2013; Amason, 1996; Jehn, 1995)으로 구분한다. 아울러 직무갈등의 한 요소로 보상갈등(Williams et al., 2008)을 포함하고자 한다.

관계갈등은 QUANGO 조직 내 수직적·수평적 관계에서 개인의 ‘가치, 성격, 태도, 선호, 소통 등으로 인한 개인적 부조화나 의견의 불일치’로 정의한다. 직무갈등은 QUANGO 조직 내 수직적·수평적 관계에서 개인 간 직무 수행에 있어 목표, 역할, 업무분장, 의견, 처리방식, 보상의 불일치’를 의미한다.

둘째, 본 연구에서의 이직의도 개념은 ‘현재 근무 환경에 불만을 가지며, 개선된 근무 환경을 찾아 자발적으로 떠나려는 심리적 상태’로 정의한다.

셋째, 본 연구에서는 QUANGO 조직 내 개인 간 갈등전략은 Sillars(1980)가 제시한 통합, 분배, 회피 갈등관리전략을 중심으로 연구를 진행하고자 한다. 통합전략은 ‘갈등 발생 시 상호 기대와 이익 수준이 일치하고 수용 가능한 해결책으로 상대방과 타협하려는 것’으로 협력과 순응의 개념을 포괄한다. 분배전략은 ‘갈등 발생 시 충고와 경고, 조언하는 행위’로 경쟁을 포괄하는 개념으로 정의한다. 회피전략은 ‘갈등 발생 시 자신과 상대의 이익에 무관심한 소극적 태도로 대상이나 주제를 피하고, 원인을 타인에게 귀인하는 행위’를 의미한다.

갈등관리전략은 갈등을 바라보는 관점에 따라 다르게 적용되며(Blake et al., 1964), 순기능과 역기능적인 측면으로 분류된다. 순기능은 조직의 발전, 충성심 향상, 창의성, 재능과 능력 발휘, 유연성을 증가시켜 상황 적응력을 증가시키는 반면, 역기능적인 측면은 갈등의 발생과 전이 과정에서 다양한 부정적 감정과 행동을 유발한다.

네 번째, 본 연구에서는 갈등과 이직의도 간에 인과관계가 있고 두 변수

간의 영향 관계에서 갈등관리전략은 조절작용을 하는 것으로 볼 수 있다. 갈등관리전략의 조절 효과는 일정한 패턴 없이 연구대상별·변수별 상황에 따라 상이하게 나타나 본 연구를 통해 이를 검증할 필요가 있다.

Ⅲ. 연구설계

3.1 연구모형의 설정

본 연구의 목적은 QUANGO 구성원 간 발생하는 갈등이 이직 의도에 어떠한 영향을 미치는지와 갈등과 이직 의도 간 갈등관리전략의 조절 효과를 검증하는 것이며 QUANGO 내 조직구성원의 갈등과 이직 의도 간의 관계에 있어 가장 효과적인 갈등관리 전략을 모색하는 것이다.

이를 위해 독립변수는 Friedman et al.(2000), Jehn(1995)의 갈등 유형 모형을 기준으로 하여 과업갈등과 관계갈등으로 설정하였다. 독립변수와 종속 변수인 이직의도 간의 인과관계는 Jehn(1995)의 갈등-이직 인과 모형을 기준으로 설정하였다, 또 조절변수인 갈등관리전략은 Sillars(1980)가 제시한 통합, 분배, 회피를 전략을 적용하였다. 통제변수는 김희진(2012)과 Federico et al.(1976), Keller et al.(1981), Mobley(1977)의 연구에서 이직의도에 영향을 미치는 중요한 개인적 요인으로 근무기간, 나이, 성별, 교육수준, 결혼상태, 부양가족 수 등이 제시되고 있어 이를 근거로 선정하였다.

이상과 같이 논의된 근거와 문헌연구에 의한 이론적 고찰에 기초하여 다음의 연구모형 <그림 1>을 구성하여 실증분석을 위한 기본적 모형의 틀로 사용하고자 한다.



<그림 1> 연구모형

이러한 모형을 바탕으로 본 연구에서 검증할 가설은 선행연구 결과에 기초하여 아래와 같이 설정하였다.

3.2 연구가설의 설정

3.2.1 조직 내 갈등과 이직의도

조직 내 갈등과 이직의도의 영향에 관한 선행연구에 기초하여 가설을 설정하였다. 고석면(2004), 박길수(2011), 이상조 등(2017), Jehn(1995)의 연구에서는 직무갈등이 이직 의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 김정수(2007), 이준호 등(2011), 전무경 등(2006), 정용주(2006)의 연구에서도 관계갈등과 이직 의도가 정(+)의 상관관계에 있다는 결과가 제시되고 있다.

따라서 본 연구에서도 QUANGO의 구성원 간 발생하는 갈등이 이직 의도에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 추론되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

〈표 14〉 가설 1

가설1. QUANGO단체의 조직 내 갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
1-1	QUANGO의 조직 내 관계갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
1-2	QUANGO의 조직 내 직무갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 갈등관리전략의 조절효과

선행연구를 통해 갈등관리전략과 이직 의도의 관계에서 회피와 분배전략은 이직의도에 정(+)의 영향을, 통합전략은 이직 의도에 부(-)의 영향을 미치는 것을 알 수 있었고, 조절 효과로서 갈등과 이직 의도에 미치는 영향을 예측하기엔 선행연구가 매우 미흡하였다. 정용주(2006)의 연구에서는 갈등 발생

시 ‘통합’ 전략과 ‘양보’, ‘회피’ 전략에 의하여 조직구성원의 이직 의도가 낮아지는 것을 알 수 있다.

문창훈(2014)의 연구에서는 갈등과 이직의도 사이에서 ‘통합’ 전략이 높아질수록 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, ‘회피’, ‘주도’의 전략은 조절 효과를 나타내지 못하는 것을 알 수 있다.

따라서 본 연구에서는 상기와 같은 선행연구에서의 논의를 바탕으로 가설 2<표 15>을 설정하여 QUANGO의 조직구성원들에게 적용해 조직내 갈등이 이직의도에 미치는 영향이 갈등관리 전략에 따라 어떻게 달라지는지 가설을 통해 검증해 보고자 한다.

〈표 15〉 가설 2

〈가설2〉 QUANGO단체의 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향은 갈등관리 전략에 의해 조절 될 것이다.	
2-1	QUANGO의 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향은 통합 갈등관리전략에 의해 조절될 것이다.
2-1-1	QUANGO의 조직 내 관계갈등이 이직의도에 미치는 영향은 통합 갈등관리 전략에 의해 조절될 것이다
2-1-2	QUANGO의 조직 내 직무갈등이 이직의도에 미치는 영향은 통합 갈등관리 전략에 의해 조절될 것이다
2-2	QUANGO의 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향은 회피 갈등관리전략에 의해 조절될 것이다.
2-2-1	QUANGO의 조직 내 관계갈등이 이직의도에 미치는 영향은 회피 갈등관리 전략에 의해 조절될 것이다
2-2-2	QUANGO의 조직 내 직무갈등이 이직의도에 미치는 영향은 회피 갈등관리 전략에 의해 조절될 것이다
2-3	QUANGO의 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향은 분배 갈등관리전략에 의해 조절될 것이다.
2-3-1	QUANGO의 조직 내 관계갈등이 이직의도에 미치는 영향은 분배 갈등관리 전략에 의해 조절될 것이다
2-3-2	QUANGO의 조직 내 직무갈등이 이직의도에 미치는 영향은 분배 갈등관리 전략에 의해 조절될 것이다

3.3 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구의 대상이 되는 변수는 QUANGO 조직 내 개인 간에 발생하는 갈등(관계갈등, 직무갈등), 이직의도, 갈등관리전략(통합, 회피, 분배)으로 구성되었으며,

8개의 연구가설을 설정하고, 총 37문항을 구성하여, 각 변수 간의 영향 관계를 분석하여 연구모형을 검증하였다.

또한 각 문항의 수준을 측정하기 위하여, 리커트 5점 척도를 활용하여, 5점은 '매우 그렇다'로, 1점은 '매우 그렇지 않다'로 기준을 정해 측정하였다.

용어의 정의는 기존 선행연구에 제시된 것을 바탕으로 제시하였으며, 변수들의 주요 개념에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

3.3.1 조직 내 개인 간 갈등

갈등은 개인의 경험치, 의사결정 방식, 상호의존성, 목표의 차이, 역할 등으로 발생되며, 조직 내 자신의 노출 정도와 타인에게 평가되는 환류상태를 통해 갈등의 수준을 설명하고 있다. 특히, 개인이 바라는 욕구와 실현 가능한 현실의 차이가 있을 때 개인 간 갈등이 증가되며, 구성원들이 기대한 목표에서 적극적인 부분과 소극적인 부분의 특성은 관계의 적용과정을 복잡하게 하여 갈등이 발생하는 것을 알 수 있다.

본 연구에서는 갈등의 개념을 '과업 수행에 있어 함께 일하는데 애로 사항을 겪는 형태로, 개인적 부조화나 의견, 처리방식의 불일치로 인해 정상적인 활동에 방해받거나 파괴되는 상태'로 개념을 정의하였다.

또한 갈등의 형태와 수준은 수직적, 수평적 인간관계 속에서 실질적이고 감정적인 갈등으로(Leavitt, 1989; Robey, 1982; Schermerhorn et al., 1985), 개인 간에 발생하는 것을 의미한다(March & Simon, 1958; Robbins, 1983). 갈등의 유형은 관계갈등과 직무갈등(이열리미 등, 2013; Amason, 1996; Jehn, 1995)구분하고, 조수연(2007), Cochran & Bromley (2003), Jehn(1995), March & Simon(1998)의 갈등유형측정지표를 12문항으로 재구

성하여 측정하였다.

3.3.1.1 관계갈등

관계갈등이란, QUANGO 조직 내 동료 간의 관계에 있어 ‘가치, 성격, 태도, 선호, 소통’ 등으로 발생하는 개인적 부조화나 의견의 불일치로 발생하는 갈등으로, 인간관계의 정서적·감정적 마찰 요인을 중심으로 측정하였다.

관계갈등의 구체적인 측정 도구로, Jehn(1995)의 연구에서 실증적으로 검증되고, 조수연(2007)이 한국의 팀 조직 특성에 적합하도록 재구성한 ‘가치관에 관한 갈등’, ‘성격 차이로 인한 마찰’, ‘개인주의로 인한 불편함’, ‘소통으로 인한 불편함’ ‘편애로 인한 불편함’ 5문항으로 선정하였다.

3.3.1.2 직무갈등

직무갈등이란, QUANGO 조직 내 동료 간 직무 수행에 있어 목표, 역할, 업무분장, 의견, 처리방식, 보상의 불일치로 인해 발생하는 갈등으로 과업 수행에서 발생하는 의견 차이나 의견충돌을 중심으로 측정하였다.

직무갈등의 구체적인 측정 도구로, Cochran & Bromley (2003), March & Simon(1958), 이 개발한 ‘업무목표의 불일치’, ‘의사소통의 마찰’, ‘업무 분장에 대한 마찰’, ‘역할의 마찰’, ‘임금 및 승진 불공정’, 6문항을 QUANGO 특성에 맞게 보완하였다.

3.3.2. 이직의도

이직의도는 직장을 떠나려는 이직의 선행변수로서, 이직의도를 유발하는 요인으로 임금, 조직구성원의 지향, 업무의 성격에 따른 직무기대 직무 만족, 불만족의 평가, 승진기회, 역할의 과부하, 의사소통, 통합, 급여 등의 변수로 설명하고 있다. 이직을 일으키는 결정요인으로는 근무 년 수, 연령, 성별, 교육수준, 자아존중감, 결혼 여부, 부양가족 수, 개인의 특정 직무에 수행되는

요구, 직무 내용, 전체적인 반응, 과업 반복성, 직무의 자율 및 책임, 역할 명료성, 직무 만족, 개인적 성과, 작업 단위, 임금, 승진정책, 조직의 규모, 상사의 관리 스타일, 조직구성원의 공헌과 기대수준 등이 있다. 이직 의도는 앞서 제시한 여러 요인들의 상호작용을 통하여 최종적인 이직 행동으로 이어지게 된다.

본 연구에서는 이직의도란, ‘현재 근무환경에 불만이 있으며, 개선된 근무환경을 찾아 자발적으로 떠나려는 심리적 상태’로 정의하며, QUANGO를 떠난 조직구성원을 대상으로 이직 연구를 진행하는데 한계가 있어, 현재 근무하는 조직구성원을 대상으로 조직을 떠나려는 이직의도를 평가하는 접근법을 사용하였다.

구체적인 측정 도구는, Michael & Spector(1982)가 개발하여 안관영(1992)이 재구성한 ‘조직을 떠나고 싶은 생각’, ‘동일 업종으로 옮기고 싶은 생각’, ‘다른 직업에 종사하고 싶은 생각’, ‘직업을 변경하려고 노력한 정도’, ‘1년 이내 그만둘 계획’ ‘좋은 조건으로 이직 희망’ 6개 문항을 QUANGO의 특성에 맞게 구성하였다.

3.3.3. 갈등관리전략

갈등을 바라보는 관점에 따라 갈등을 해결하려는 전략도 다르게 적용되며(Blake et al.,1964), 갈등관리전략은 조직의 발전, 충성심 향상, 창의성, 재능과 능력발휘, 유연성 증가, 상황 적응력 증가 등 긍정적인 행동으로 진행되기도 하고, 갈등의 발생과 전이 과정에서 다양한 부정적 감정과 행동을 유발 시키기도 한다.

개인의 갈등관리 유형을 결정하는 요인을 이전에는 개인의 성격특성에서 찾으려는 연구가 주를 이루었으나, 점차 갈등상황 특성이나 갈등 당사자와 상황 간의 상호작용에서 찾으려는 경향이 있다.

본 연구에서는 갈등관리 전략을 Sillars(1980)가 제시한 통합, 회피, 분할모형을 활용하였으며, 통합전략이란 QUANGO 조직구성원 간 갈등 발생 시 ‘상호 기대와 이익 수준이 일치하고 수용 가능한 해결책으로 상대방과 타협하

려는 것'으로, 협력과 순응의 개념을 포괄하고 있다. 분배전략이란 'QUANGO 조직구성원 간 갈등 발생 시 충고와 경고를 하는 행위를 의미'하며, 경쟁을 포괄하는 개념으로 정의하였다. 회피전략이란 'QUANGO 조직구성원 간 갈등 발생 시 자신과 상대의 이익에 무관심한 소극적 태도로 대상이나 주제를 피하고, 원인을 타인에게 귀인하는 행위'를 의미한다.

구체적인 측정도구는, Sillars(1980)의 연구에서 사용된 '상대방과의 타협', '갈등의 원인을 상대에게 귀인', '상대방 비난' 등 12문항을 QUANGO 특성에 맞도록 보완하여 구성하였다.

3.3.4. 통제변수

통제변수는 총 4개의 문항으로 구성했으며, 세부내용은 다음과 같다.

첫째, QUANGO 조직구성원의 결혼상태에 따라 이직의도에 차이가 있을 것을 가정하여 통제변수로 선정하였고, 둘째, 근속기간에 따라 근속년수(1년 미만, 1~10년 미만, 10년 이상)를 통제변수로 추가하였다. 셋째, 직무 유형에 따라 이직의도가 달라질 것이라는 가정 하에 관리 및 행정, 상담 및 강의로 분류하였다. 넷째, 급여수준(100만원 미만, 100-199만원, 200-299만원, 300만원이상-399만원, 400만원 이상)을 통제변수로 선정하였다. 각 변수에 대한 설문 구성은 <표 16>와 같이 정리하였다.

〈표 16〉 설문 구성

구분	변인명	차원	문항수	번호	연구자	척도
독립 변인	갈등	관계갈등	6	1-6	Jehn(1995) 조수연(2007)	Likert 5점 척도
		갈등전략	6	7-12	March & Simon(1998) Cochran & Bromley(2003)	
조절 변인	갈등관 리전략	통합, 회피, 분배	12	13-24	Sillars (1980)	
종속 변인	이직 의도	이직의도	6	25-30	Michael & Spector(1982) 안관영(1992)	
인구통계학적 특성		결혼상태, 자녀 수, 입직 동기, 근속기간, 이직경 험, 고용형태, 직무유형	10	31-38	연구자 개발	명목 척도
합계			38			

3.4 자료수집 및 분석방법

3.4.1 자료 수집 및 표본구성

본 연구는 QUANGO에 종사하고 있는 조직 내 갈등과 이직 의도의 미치는 영향을 실증적으로 검증하기 위하여 물질중독 관련 QUANGO 조직 구성원을 대상으로 설문을 진행하였다. 표본은 물질중독 관련 QUANGO에 단순 무작위 추출 표집방법을 적용하여 QUANGO에 근무하는 행정실무자와 활동강사, 상담사 등 206명을 대상으로 자료를 수집하였다. 설문조사는 2019년 9월 5일부터 10월 25일까지 인터넷 구글을 활용하는 방법과 직접 방문하여 설문을 수집하는 방법을 병행하여 진행하였다. 지역과 인원을 고려하여 총 455부를 배포하였으며, 이 중 구글을 활용해 회수된 설문은 172부, 직접 방문하여 회수한 설문은 60부로 총 232부(응답율, 51%) 회수되었다. 회수한 설문지 중 불성실하게 응답한 26부를 제외한 206부를 실증 분석해 활용하였으며, 분

석된 원인의 규명을 위해 11월 10일부터 11월 13일까지 설문평가 참여자 중 5명을 대상으로 근무기간과 근무 유형별로 각 1명씩 선정해 인터뷰를 실시하였다. 이상 정리된 내용은 아래<표 17>와 같다.

〈표 17〉 자료 수집

자료	설문기간	표본 수집방법	설문배포	수집된 표본의 수	유효 응답의 수	응답율(%)
설문조사	'19. 9. 5 - 10. 25	단순무작위 표집방법	455	232	206	51

3.4.2 연구자료 분석방법

분석이란 어떤 연구문제에 대한 해답을 얻거나 가설의 검증을 위하여 수집된 자료를 집계, 분류, 종합, 분석 및 해석의 작업을 거쳐 연구문제의 결과를 도출하거나 가설을 검증하는 작업을 말한다. 수집된 자료는 통계처리는 과정을 거쳐, 인구통계학적 분석, 측정 도구의 타당성 확인, 측정 도구의 신뢰성 확인, 변수 간 상관관계분석, 가설검증을 진행하였으며, 기초통계량과 상관관계 분석, 가설검증은 SPSS v21.0을 활용하였다. 측정 도구의 타당성 확인을 위한 확인적 요인분석은 AMOS v21.0을 활용하여 구조방정식 모형으로 분석을 실시하였다.

첫째, 조사 대상자의 특성을 밝히기 위해 인구통계학적 특성에 대한 빈도분석을 실시하였으며, 측정 도구의 타당성을 확인하기 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 수행하였다.

둘째, 측정 도구의 신뢰성과 변수 간의 상관관계를 분석하였고, 측정모델의 적합도와 집중타당성 및 판별타당성, 그리고 동일방법 편이 여부를 검증하였다.

셋째, 조직구성원들의 변수별 인식 수준을 기술통계량으로 제시하였으며, 주요 집단 간의 변수에 대한 인식 차이를 분석하였고, 갈등이 이직 의도에 미치는 영향과 갈등관리전략의 조절효과 확인에 관한 가설은 구조방정식모형을

이용하여 검증하였다, 통계분석 내용 및 방법을 정리하여 제시하면 <표 18>와 같다.

넷째, 갈등과 이직의도의 원인 분석을 위하여 설문조사 참여자 중 5명을 근속기간과 근무 유형별로 각 1명씩 선정해 인터뷰를 실시하였다.

<표 18> 통계분석 내용 및 방법

구 분	방 법	목 적	통계패키지
인구통계학적 분석	빈도분석	표본의 특성 제시	SPSS 21.0
측정 도구의 타당성 확인	탐색적 요인분석	요인구조 확인	SPSS 21.0
	확인적 요인분석	요인모형 검증	AMOS 21.0
	집중타당성 검증		-
	판별타당성 검증		-
	동일방법 편이 진단 (Harman의 단일요인검증)	동일방법 편이 통제	AMOS 21.0
측정 도구의 신뢰성 확인	Cronbach's α	측정 신뢰도 분석	SPSS 21.0
변수 간 상관관계 분석	피어슨 상관관계 분석	변수 간의 독립성, 연관성 분석	SPSS 21.0
가설 검증	다중 및 위계적 회귀분석	변수 간의 인과관계, 조절 효과 검증	SPSS 21.0

IV. 분석결과

4.1 조사 대상자의 일반적 특성

본 연구에 사용된 표본의 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 본 설문지의 응답자는 206명이며, 구체적인 현황은〈표19〉과 같다.

〈표 19〉 표본의 특성

변수명	빈도(명)	비율(%)	변수명	빈도(명)	비율(%)
성별			결혼상태		
남성	80	29.1	미혼	40	19.4
여성	146	70.9	기혼	166	80.6
나이			입직동기		
20-30	58	28.2	경력/전공	75	36.4
40대	67	32.5	경제적	11	5.3
50대	81	39.3	취업	38	18.4
근속기간			공익/봉사	53	25.7
1년 미만	18	8.7	호기심	20	9.7
1-5년	75	36.4	기타	9	4.4
6-10년	41	19.9	평균급여		
10-20년	47	22.8	100만원 미만	70	34.0
20년 이상	25	12.1	100-199만원	68	33.0
고용형태			200-299만원	34	16.5
정규직	93	45.1	300-399만원	5	2.4
계약직	113	54.9	400만원 이상	29	14.1

4.2 측정 도구의 분석

연구모형과 가설을 검증하기에 앞서 측정 도구의 타당성과 신뢰성을 분석하였다. 타당성 검증으로, 탐색적 및 확인적 요인분석, 측정모형의 집중타당성 및 판별타당성 분석, 동일방법 편의를 진단하였으며, 신뢰성은 Cronbach's α 수치를 활용하여 검증하였다.

4.2.1 타당성 검증(1): 탐색적 요인분석

본 연구에 활용되는 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위하여 주성분 분석(Principle Component Analysis)을 하였으며, 요인적재치⁷⁾의 단순화를 위하여 베리맥스(Varimax) 직교회전방식을 채택하였다. 고유값과 요인적재치, KMO⁸⁾(Kaiser-Meyer-Olkin), Bartlett⁹⁾의 구형성 검정, 공통성등을 기준으로 탐색적 요인분석을 진행하였다.

4.2.1.1 갈등의 요인분석 결과

분석결과, 모든 문항의 요인적재량이 0.588 이상, 공통성은 0.641 이상, 고유값은 4.458 이상, KMO 값은 0.950, Bartlett 구형성 검정의 유의확률은 0.000으로 판정 기준을 모두 충족하였다. 갈등의 구성요소에 대한 분산설명비율은 관계갈등이 37.29%, 직무갈등이 37.15%, 누적분산은 74.44%로 나타났다. 추출된 요인은 선행연구와 동일하게 관계갈등, 직무갈등으로 명명하였으

7) 요인적재치는 각 변수와 요인 간 상관관계 정도를 나타내므로 각 변수는 요인적재치가 가장 높은 요인으로 분류된다. 고유값(Eigenvalue)은 요인에 적재된 모든 변수 적재량을 제공하여 더한 값으로, 요인에 관련된 표준화된 분산(Standardized Variance)을 의미한다. 일반적으로 사회과학분야에서 요인과 문항의 선택기준으로, 고유값(Eigenvalue)은 1.0 이상, 요인적재치는 0.4 이상이면 유의한 변수로 간주하며, 0.5 이상이면 매우 중요한 변수로 본다(송지준, 2013).

8) KMO는 변수 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 잘 설명되는 정도를 나타내는 값으로, 0.9 이상이면 매우 좋은 편, 0.8~0.89는 꽤 좋은 편, 0.7~0.79는 적당한 것으로 본다(김호정·허전, 2008).

9) Bartlett의 구형성 검정은 요인분석 모형의 적합성을 나타내는 것으로, 유의확률($p < 0.05$)로 판정하며, 공통성은 추출된 요인에 의해서 설명되는 비율을 의미하며, 0.4 이상이면 적합한 것으로 본다(송지준, 2013).

며, 관계갈등과 직무갈등 모두 6문항씩 총 12개 문항을 분석에 이용하였다. 세부적인 결과는 <표 20>과 같다.

<표 20> 갈등의 요인분석 결과

항 목		요 인		
		관계갈등	직무갈등	공통성
A2	성격차이로 인한 개인적 마찰 발생	.808	.370	.790
A4	소통으로 인한 불편함	.806	.397	.808
A3	개인주의로 인한 불편함	.773	.375	.737
A1	가치관 차이로 인한 갈등	.758	.437	.765
A5	상사의 일방적 명령에 대한 불만	.732	.485	.771
A6	특정인 편애로 인한 불만	.588	.544	.641
B10	직책에 맞지 않는 역할로 인한 마찰	.378	.799	.780
B12	임금수준, 승진기회의 불공정	.316	.773	.698
B7	상사와 업무목표의 불일치로 인한 마찰	.455	.768	.797
B11	구성원간 업무의 비협조	.413	.734	.709
B9	업무 분장에 대한 생각 차이	.452	.693	.684
B8	의사소통으로 인한 마찰	.544	.677	.754
고유값(eigenvalue)		4.475	4.458	
누적 분산설명(%)		37.288	37.152	
KMO(Kaiser- Meyer-Olkin)		.950		
Bartlett의 구형성 검정(χ^2 / p)		2184.771 / .000		

4.2.1.2 갈등관리전략 요인분석 결과

갈등관리전략에 대한 요인분석결과, 모든 문항의 요인적재량이 0.538 이상, 공통성은 0.466 이상, 고유값은 1.810 이상, KMO 값은 0.843, Bartlett 구형성 검정의 유의확률은 0.000으로 판정 기준을 모두 충족하였다. 갈등관리전략의 구성요소에 대한 분산설명비율은 통합전략의 경우 22.307%, 회피전략은 30.37%, 분배전략은 12.07%이며, 누적분산은 64.75%로 나타났다. 추출된 요인은 선행연구와 동일하게 통합 갈등관리전략, 회피 갈등관리전략, 분배 갈등관리전략으로 명명하였으며, 통합 갈등관리전략 5문항, 회피 갈등관리전략 7문항, 분배 갈등관리전략 3문항 등 총 15문항을 분석에 활용하였다. 세부적인 결과는 <표 21>과 같다.

<표 21> 갈등관리전략의 요인분석 결과

항 목		요 인			
		회피	통합	분배	공통성
C23	갈등 발생 시 상대방 비난	.820	.180	.097	.714
C22	갈등 원인을 상대 탓으로 돌림	.811	.230	-.041	.713
C21	갈등 발생 시 상대방 회피	.783	.272	-.195	.725
C18	갈등 발생 시 갈등문제 회피	.749	.237	-.302	.708
C24	갈등 발생 시 간접적으로 빈정거림	.735	.085	.122	.562
C19	갈등을 상대 탓으로 돌림	.732	.260	-.261	.671
C20	갈등 발생 시 주제를 바꿈	.538	.337	-.251	.466
C16	갈등 발생 시 상대방과 타협	-.387	.723	-.169	.702
C15	갈등 발생 시 상대에게 신뢰 표현	-.487	.689	-.031	.712
C17	갈등 발생 시 나의 책임 공평 분담	-.436	.677	-.090	.657
C13	갈등 발생 시 도움되는 해결책 찾기	-.280	.639	-.108	.498
C14	갈등 발생 시 상대방 이해 노력	-.514	.615	.002	.643
C25	갈등 발생 시 상대에게 마음 표현	-.147	.160	.700	.538
C26	갈등 발생 시 상대 잘못 인식 노력	.574	.248	.614	.768

C27	갈등 발생 시 상대에게 조심 경고	.285	.448	.595	.636
고유값(eigenvalue)		4.556	3.346	1.810	
누적 분산설명(%)		30.373	22.307	12.066	
KMO(Kaiser- Meyer-Olkin)		.843			
Bartlett의 구형성 검정(x^2 / p)		1576.527/.000			

4.2.1.3 이직의도의 요인분석 결과

이직의도는 단일차원의 측정 도구이므로 회전되지 않은 방식의 요인분석을 진행하였다. 분석결과, 표에서 보는 바와 같이 요인적재량 0.788 이상, 공통성 0.621 이상, 고유값은 4.234, KMO 값은 0.911, Bartlett 구형성 검정의 유의확률은 0.000으로 나타나 판정기준을 모두 충족하였다. 이직의도의 분산 설명비율은 70.567%로, 높은 수준의 설명력을 보이고 있다. 세부적인 결과는 <표 22>과 같다.

<표 22> 이직의도 요인분석 결과

항 목		요 인	
		이직의도	공통성
D28	조직을 떠나고 싶다는 생각	.889	.809
D31	근래에 직업을 변경하려는 노력	.855	.732
D30	다른 직업에 종사하고 싶은 마음	.851	.724
D32	1년이내에 그만둘 계획	.843	.710
D33	조건이 좋다면 직업을 바꾸고 싶은 마음	.788	.621
D29	동일 업종의 직장으로 옮기고 싶은 마음	.799	.639
고유값(eigenvalue)		4.234	
누적 분산설명(%)		70.567	
KMO(Kaiser- Meyer-Olkin)		.911	
Bartlett의 구형성 검정(x^2 / p)		800.897/.000	

4.2.2 타당성 검증(2): 확인적 요인분석

4.2.2.1 1차 확인적 요인분석

본 연구에서 1차적으로 설정한 확인적 요인분석 모형의 적합도 지수는 <표 23>과 같으며, 모형은 <그림 2>로 제시된다. 분석결과 모형의 적합도 지수는 대부분 미흡하여 수용 곤란한 수준이었다. 또한 일부 변수의 표준화 회귀계수 값과 SMC 값이 기준에 충족하지 못한 것으로 나타남에 따라 C-13, C-20, C-25 문항을 제거한 상태로 2차 확인적 요인분석을 실시하였다. 세부적인 결과는 <표 23>와 같다.

<표 23> 1차 확인적 요인분석 추정값 및 적합도 지수

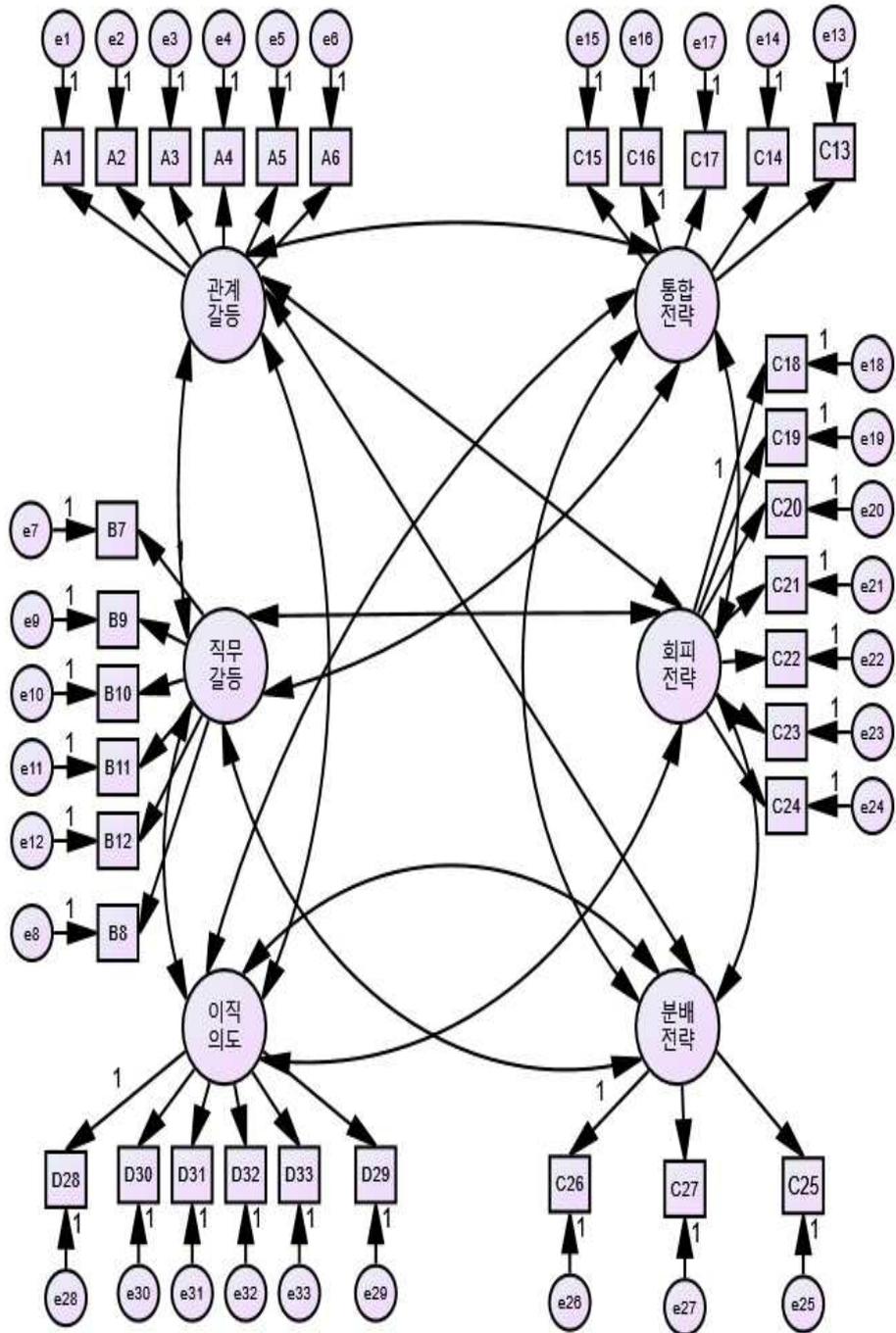
• 요인분석 추정값

구 분	측정 변수	회귀계수	표준화 회귀계수	표준 오차	C.R	SMC	
관계갈등	A 1	1.000	.845	-	-	.713	
	A 2	1.079	.843	.070	15.342	.710	
	A 3	1.028	.812	.071	14.432	.659	
	A 4	1.053	.862	.066	15.953	.743	
	A 5	1.111	.869	.069	16.182	.755	
	A 6	1.021	.786	.075	13.713	.618	
직무갈등	B 7	1.000	.892	-	-	.795	
	B 8	.9630	.882	.052	18.576	.777	
	B 9	.8254	.787	.056	14.778	.619	
	B 10	.8891	.843	.053	16.871	.710	
	B 11	.8717	.806	.056	15.463	.650	
	B 12	.8711	.747	.065	13.510	.558	
갈등 관리 전략	통합	C 13	.8152	.600	.096	8.520	.360
		C 14	.8291	.739	.077	10.796	.546
		C 15	1.075	.795	.092	11.708	.632

		C 16	1.000	.800	-	-	.640
		C 17	.9310	.763	.083	11.199	.583
	회피	C 18	1.000	.744	-	-	.554
		C 19	1.003	.738	.094	10.622	.545
		C 20	.669	.552	.086	7.787	.305
		C 21	1.147	.819	.096	11.896	.670
		C 22	1.164	.845	.094	12.321	.714
		C 23	1.152	.829	.096	12.055	.686
		C 24	.918	.667	.097	9.523	.445
	분배	C 25	.212	.231	.070	3.051	.054
		C 26	1.000	1.068	-	-	1.140
		C 27	.451	.516	.092	4.893	.267
	이직의도	D28	1.000	.899	-	-	.808
D29		.804	.763	.058	13.891	.583	
D30		.865	.817	.055	15.719	.668	
D31		.874	.806	.057	15.316	.650	
D32		.822	.807	.054	15.351	.651	
D33		.836	.727	.065	12.802	.528	

• 적합도 지수

구 분	CMIN /DF	RFI	TLI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
평가기준	2 이하	0.9 이상	0.05 이하: 좋음 0.05-0.1: 수용가능				
분석결과	2.109	.786	.875	.886	.805	.887	.073



〈그림 2〉 1차 확인적 요인분석 모형

4.2.2.2 2차 확인적 요인분석

1차 확인적 요인분석 결과, 문제가 발견된 문항을 제거 후 2차 확인적 요인분석을 하였다. 2차 확인적 요인분석의 모형은 <그림 3>과 같으며, 모형의 추정값과 적합도 지수는 <표 24>와 같다. 분석결과, 분배전략의 측정변수인 C-24, C-27의 표준화 회귀계수 값과 SMC 값이 다소 기준에 미치지 못하나, 기타 추정치는 양호하고 모형적합도 지수 또한 1차에 비해 양호한 결과를 보여주고 있어, 2차 확인적 요인분석 결과를 통해 정제된 변수 모두를 연구에 활용하고자 한다. 세부적인 결과는 <표 24>와 같다.

<표 24> 2차 확인적 요인분석 추정값 및 적합도 지수

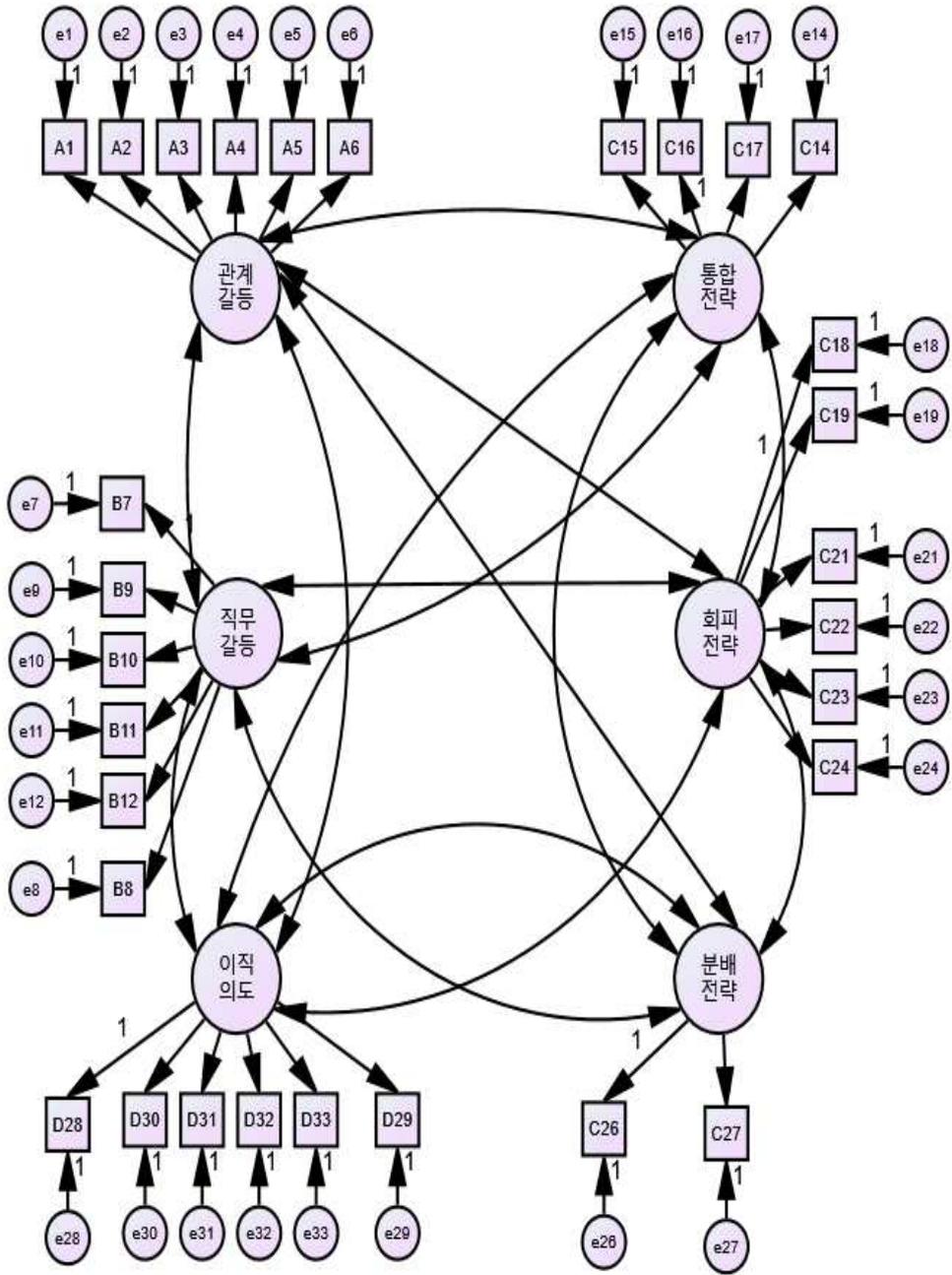
• 요인분석 추정값

구 분	측정 변수	회귀계수	표준화 회귀계수	표준 오차	C.R	SMC	
관계갈등	A 1	1.000	.844			.713	
	A 2	1.081	.843	.070	15.337	.710	
	A 3	1.029	.812	.071	14.430	.659	
	A 4	1.053	.862	.066	15.943	.743	
	A 5	1.112	.869	.069	16.174	.755	
	A 6	1.022	.786	.075	13.711	.618	
직무갈등	B 7	1.000	.892			.795	
	B 8	.963	.882	.052	18.616	.777	
	B 9	.825	.786	.056	14.772	.619	
	B 10	.889	.843	.053	16.873	.710	
	B 11	.871	.806	.056	15.460	.650	
	B 12	.871	.747	.064	13.510	.558	
갈등 관리	통합	C 14	.811	.736	.076	10.718	.542

전략		C 15	1.041	.784	.091	11.418	.615
		C 16	1.000	.814			.663
		C 17	.911	.760	.082	11.103	.578
	회피	C 18	1.000	.747			.558
		C 19	.976	.721	.096	10.210	.520
		C 21	1.142	.818	.098	11.684	.669
		C 22	1.205	.850	.101	11.894	.711
		C 23	1.124	.849	.097	11.594	.659
		C 24	.947	.669	.090	9.420	.443
	분배	C 26	1.000	.968			.588
C 27		.551	.574	.099	5.423	.367	
이직의도	D28	1.000	.900			.811	
	D29	.802	.763	.058	13.913	.582	
	D30	.863	.816	.055	15.726	.667	
	D31	.872	.805	.057	15.321	.648	
	D32	.821	.807	.053	15.381	.651	
	D33	.834	.727	.065	12.815	.528	

• 적합도 지수

구 분	CMIN /DF	RFI	TLI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
평가기준	2 이하	0.9 이상	0.05 이하: 좋음 0.05-0.1: 수용 가능				
분석결과	2.083	.828	.901	.904	.832	.905	.072



〈그림 3〉 2차 확인적 요인분석 모형

4.2.3 타당성 검증(3): 측정모형의 집중타당성 및 판별타당성 분석

4.2.3.1 집중타당성 검증

본 연구에서는 집중타당성 검증을 위해 분산추출의 평균(VE)값에 의한 방법을 적용하였다. 분산추출의 평균(VE)값의 경우 0.5 이상이면 집중타당성이 확보된 것으로 판정하는데 검증결과, <표 25>과 같이 모든 변수의 측정치가 기준에 부합하는 것으로 나타났다.

<표 25> 분산추출의 평균(VE)값

변수별 계산결과
관계갈등 분산추출 평균값= 0.700
직무갈등 분산추출 평균값= 0.685
통합전략 분산추출 평균값= 0.600
회피전략 분산추출 평균값= 0.599
분배전략 분산추출 평균값= 0.635
이직의도 분산추출 평균값= 0.648

4.2.3.2 판별타당성 검증

측정모형의 판별타당성 검증은 평균분산추출(AVE)을 통한 방법과 표준오차 추정구간(two standard-error interval estimate)을 통한 방법이 있다. 평균분산추출(AVE)을 통한 방법 적용 결과, 변수 간 상관관계가 가장 큰 분배전략과 회피전략 간의 상관계수(.937) 제곱 값(0.878)이 모든 변수의 AVE 값보다 커서 판별타당성이 확보되지 않았다는 사실이 확인되었다. 이에 따라 표준오차 추정구간(two standard-error interval estimate)을 통한 방법으로 판별타당성을 재검증한 결과, 상관관계가 가장 높은(.937) 분배전략과 회피전략 간의 공분산 오차(.074)를 기준으로 판단해볼 때, 표준오차 추정구간이 1.085,

0.789로 나타나 1이 아니므로 변수 간 상관관계가 동일하다는 가설을 기각할 수 있다. 즉, 측정모형의 판별타당성은 확보되었다고 할 수 있다.¹⁰⁾ 분석에 활용된 변수들의 AVE 값은 <표 26>로 제시하였다.

< 표 26 > 평균분산추출(AVE)

변수별 계산결과	
관계갈등	평균분산추출= 0.652
직무갈등	평균분산추출= 0.687
통합전략	평균분산추출= 0.436
회피전략	평균분산추출= 0.596
분배전략	평균분산추출= 0.698
이직의도	평균분산추출= 0.600

4.2.4 타당성 검증(4): 동일방법편의(common method bias) 진단

동일방법편의를 통제하는 방법은 연구절차의 설계를 통해 사전에 통제하는 방법과 사후에 통계적으로 통제하는 방법이 있다. 사전 통제 방법은 ‘절차적 통제’에 해당하는 것이고, 사후 통제 방법은 ‘통계적 통제’에 해당한다. 본 연구에서는 사전 절차적 통제를 수행하지 못한 관계로 사후 통계적 통제를 진행하고자 한다. 동일방법편의를 추정하기 위한 여러 가지 방법 중 가장 직관적이고 일반적으로 활용되는 방법은 Harman¹¹⁾의 단일요인 검증이며, 진단

10) 송지준(2013)은 측정모형의 타당성 검증 방법에 따라 약간의 상이한 결과가 나타날 가능성을 배제할 수 없으며, 심각한 문제가 아닐 경우 연구자의 판단에 의해 검증 방법을 선택해도 무방하다는 의견을 제시하고 있다.

11) Harman의 단일요인 검증은 연구에 포함된 모든 항목을 대상으로 첫째, 탐색적 요인분석의 회전 요인기법을 적용하여 단일요인이 추출되거나 요인을 회전하여 얻은 첫 번째 요인이 상당한 분산을 설명하면(통상 최대 50%) 동일방법편의가 있다고 판정한다. 둘째, 요인의 수를 하나로 하여 확인적 요인분석을 수행한 결과, 적합도가 좋지 않게 나오면 동일방법편의에 문제가 없다고 판정한다.

한 결과는 다음과 같다.

첫째, 확인적 요인분석을 통해 정제된 30개 변수(A1~D33)의 비회전 탐색적 요인분석 결과, 요인 수가 5개로 추출되었고, 베리멕스 회전을 통해 추출된 첫 번째 요인의 분산이 50% 미만(37.22%)으로 나타나 동일방법편의는 없는 것으로 확인되었다. 둘째, 31개 변수에 대해 요인 수를 하나로 하여 확인적 요인분석을 수행한 결과, TLI와 CFI가 각각 0.596, 0.624로 기준보다 좋지 못하며, RMSEA 역시 0.141로 기준에 미치지 못한다. 따라서 본 연구의 측정모형 동일방법편의는 통제된 것으로 볼 수 있다.

4.2.5 측정도구의 신뢰성 검증

신뢰성이란 측정하고자 하는 개념이 설문대상자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는지를 확인하는 것이다. 일반적으로 가장 많이 사용하는 신뢰성 평가는 한 구성개념을 다문항으로 측정했을 때 문항들이 일관성 또는 동질성을 갖는가를 분석하는 내적일관성 검증 방법으로, 문항 간 상관관계가 높을수록 내적일관성이 높다고 평가한다. 본 연구에서 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 거쳐 정제한 6개 요인, 31개 항목에 대한 신뢰성 분석결과, <표 27>과 같이 0.715 이상으로 신뢰도는 검증되었다.

<표 27> 신뢰성 검증 결과

구 분	문항 수	크론바흐 알파 계수
관계갈등	6	0,932
직무갈등	6	0.927
전략	통합	0.855
	회피	0.900
	분배	0.715
이직의도	6	0.916

4.3 개별 변수의 기술통계 분석

실증분석을 위한 가설 검정에 앞서 기술통계분석을 실시하여 변수별 조직 구성원의 평균적 인식 수준과 왜도(skewness), 첨도(kurtosis)의 확인을 통해 자료의 정규성을 검정하였다. 정규성은 왜도가 2 이하, 첨도가 4 이하의 경우 정규분포 조건이 충족되는 것으로 본다(김주환 등, 2009). 기술통계분석 결과, 관계갈등과 직무갈등의 평균값은 3.51과 3.26으로 모두 보통 수준(3)보다 약간 높게 나타났으며, 관계갈등이 직무갈등보다 다소 높은 수준으로 나타났다. 통합전략은 3.70으로 보통 수준(3)보다 약간 높게 나타났으며, 회피, 분배전략의 평균값은 2.80, 2.60으로 모두 보통 수준(3)보다 낮게 나타나, 통합전략이 가장 높은 수준임을 알 수 있다. 이직의도는 2.91로 보통수준(3)보다 약간 낮은 것으로 확인되었다. 왜도와 첨도를 통한 정규성 검정결과, 연구변수 중에서 저해되는 변수는 발견되지 않았다.

인터뷰 결과를 통해 변수별 구체적 원인을 분석해보면 다음과 같다. 먼저 갈등의 원인으로는 ‘기관을 통제하는 공무원의 일방적 업무 진행’, ‘돌발적 이직에 따른 인수인계 부족으로 인한 업무 부담’ ‘부당한 인사관리’, ‘개인 이기주의’, ‘상사의 강압적 업무지시 및 행태’ 등 관계와 직무에 대한 다양한 갈등 요인이 있는 것으로 나타났다¹²⁾¹³⁾¹⁴⁾. 이직의도의 원인으로는 ‘낮은 임금, 정책에 맞지 않은 책임, 업무 과중’ 등 주로 보상 공정성의 부족과 과도한 업무로 인한 갈등이 많았다¹⁵⁾.

이상의 기술통계 분석결과를 제시하면 <표 28>과 같다.

12) 갈등의 원인에 대한 인터뷰 내용은 다음과 같다. “활동 현장과 동떨어진 공무원의 기준과 잣대, 퇴근 시간과 휴일 고려하지 않는 자료요청, 막말하며 하대하는 갑질”

13) “직접 얘기한다고 해결이 되겠어요? 내가 그만두면 되지!, 인사의 불공정으로 아무것도 하고 싶지 않다. 봉사하는 마음으로 다니고 있다. 자꾸 갈등이 심하면 그만두죠!, 받는 만큼만 일하면 된다. 주어진 일만 열심히 하면 되지 남의 일에 관심 없어요. 다른 사람이야 힘들든 말든 나하고는 관계없어요.”

14) “예전에는 추진하려는 일이 반영 안 되면 싸우기도 했는데, 지금은 그러고 싶지 않다!”

15) “난 그 사람과 같은 부서로 발령 나면 퇴사하려고요. 월급에 비해 하는 일이 너무 많아요. 이게 해결되지 않으면 그만 사직서 제출할거예요. 권한은 없고 책임만 있어 업무 부담이 크다.”

〈표 28〉 기술통계량

변수		N	평균	표준편차	왜도		첨도		
					통계량	표준오차	통계량	표준오차	
갈 등	관계 갈등	A1	206	3.73	1.052	-.529	.169	-.612	.337
		A2	206	3.48	1.138	-.210	.169	-1.136	.337
		A3	206	3.53	1.125	-.273	.169	-1.117	.337
		A4	206	3.64	1.085	-.402	.169	-.872	.337
		A5	206	3.43	1.136	-.070	.169	-1.217	.337
		A6	206	3.25	1.154	.128	.169	-1.116	.337
	계	206	3.51	.96380	-.274	.169	-.782	.337	
	직무 갈등	B7	206	3.17	1.101	.178	.169	-1.151	.337
		B8	206	3.31	1.072	-.085	.169	-1.074	.337
		B9	206	3.50	1.030	-.378	.169	-.700	.337
		B10	206	3.24	1.036	.191	.169	-.879	.337
		B11	206	3.01	1.061	.490	.169	-.782	.337
B12		206	3.32	1.144	.166	.169	-1.138	.337	
계	206	3.26	.92019	.039	.169	-.703	.337		
갈 등 관 리 전 략	통합	C14	206	3.94	.737	-1.016	.169	2.383	.337
		C15	206	3.50	.888	-.374	.169	-.318	.337
		C16	206	3.66	.821	-.579	.169	.659	.337
		C17	206	3.67	.801	-.597	.169	.557	.337
		계	206	3.70	.67889	-.588	.169	1.572	.337
	회피	C18	206	2.84	.987	.665	.169	-.476	.337
		C19	206	2.86	.998	.544	.169	-.771	.337
		C21	206	2.94	1.030	.524	.169	-.950	.337
		C22	206	2.78	1.011	.661	.169	-.488	.337
		C23	206	2.76	1.021	.752	.169	-.240	.337
		C24	206	2.60	1.011	.962	.169	.122	.337
		계	206	2.80	.82424	.937	.169	.545	.337
	분배	C26	206	2.66	.927	.728	.169	.023	.337
		C27	206	2.54	.864	.771	.169	.291	.337
		계	206	2.60	.79083	.624	.169	.249	.337

이 직 의 도	D28	206	2.99	1.148	.488	.169	-.995	.337
	D29	206	2.83	1.086	.746	.169	-.649	.337
	D30	206	2.85	1.092	.644	.169	-.689	.337
	D31	206	2.85	1.118	.618	.169	-.861	.337
	D32	206	2.62	1.051	.961	.169	-.016	.337
	D33	206	3.27	1.186	.018	.169	-1.236	.337
	계	206	2.91	.934	.512	.169	-.496	.337

4.4 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이 검정

변수별 인구통계학적 특성에 따른 차이를 검정하기 위하여 독립표본 t-test 및 일원배치분산분석(One Way ANOVA)을 수행하였으며, 아울러 특성별 대소의 차이를 검정하기 위하여 사후검증을 병행하였다. 연구에 사용된 인구통계학적 특성은 결혼상태, 입직동기, 근속기간, 평균급여 4가지이며, 세부적인 검증결과는 부록으로 제시하였다.

첫째, 관계갈등은 근속기간, 급여수준에 따라 유의미한 차이가 나타났다. 근속기간과 급여 수준은 대체로 중간 집단, 즉 근속 6-10년, 급여수준 100-299만원 집단까지는 갈등수준이 증가하나 이후에는 감소하는 것으로 나타났다. 이상과 같은 결과는 <표 29>로 정리하였다.

<표 29> 인구통계학적 특성에 따른 관계갈등

인구통계학적 특성		기술통계량			F/ 유의확률(p)	사후검증 결과
		N	평균	표준편차		
근속기간	1년 미만(a)	18	3.194	.897	2.869/ .024	c>d, e, a (LSD 검증)
	1-5년(b)	75	3.607	.994		
	6-10년(c)	41	3.837	.948		
	11-20년(d)	47	3.344	.955		
	20년 이상(e)	25	3.220	.803		

급여수준	100만원 미만(a)	70	3.017	.864	10.582/ .000	b) c, a (Schffe 검증)
	100-199만원(b)	68	3.946	.888		
	200-299만원(c)	34	3.775	.864		
	300-399만원(d)	5	3.600	1.170		
	400만원 이상(e)	29	3.351	.902		

둘째, 직무갈등은 결혼상태, 근속기간, 급여수준에 따라 유의미한 차이가 나타났다. 직무갈등은 기혼자보다 미혼 집단에서 높게 나타났으며, 근속기간과 급여수준은 관계갈등과 마찬가지로 중간 집단까지는 대체로 갈등수준이 증가하나 이후 감소하는 것으로 나타났다. 이상과 같은 결과는 <표 30>로 정리하였다.

<표 30> 인구통계학적 특성에 따른 직무갈등

인구통계학적 특성		기술통계량			t, F/ 유의확률(p)	사후검증 결과
		N	평균	표준편차		
결혼 유무	미혼	40	3.529	.874	2.093/ .038	
	기혼	166	3.193	.922		
근속 기간	1년 미만(a)	18	3.287	.867	2.450/ .047	c>b, e, d (LSD 검증)
	1-5년(b)	75	3.340	.970		
	6-10년(c)	41	3.533	.909		
	11-20년(d)	47	3.004	.939		
	20년 이상(e)	25	3.020	.622		
급여 수준	100만원 미만(a)	70	2.824	.815	8.343/ .000	b>c, a (Schffe 검증)
	100-199만원(b)	68	3.618	.916		
	200-299만원(c)	34	3.535	.902		
	300-399만원(d)	5	3.233	1.038		
	400만원 이상(e)	29	3.155	.749		

셋째, 통합 갈등관리전략은 결혼상태, 입직동기, 근속기간, 급여수준 어느 특성 과도 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다.

넷째, 회피 갈등관리전략은 급여 수준에 따라 차이가 있는 것으로 나타났는데, 대체로 중간 집단까지는 선호도가 증가하다가 이후 감소하는 것으로 밝혀졌다. 세부적인 결과는 <표 31>과 같다.

<표 31> 인구통계학적 특성에 따른 회피

인구통계학적 특성		기술통계량			F/ 유의확률(p)	사후검증 결과
		N	평균	표준편차		
급여 수준	100만원 미만(a)	70	2.581	.673	2.425/ .049	b) a, e (Dunnett T3 검증)
	100-199만원(b)	68	3.074	.929		
	200-299만원(c)	34	2.889	.876		
	300-399만원(d)	5	3.067	1.273		
	400만원 이상(e)	29	2.512	.5000		

다섯째, 분배 갈등관리전략은 결혼상태, 입직동기, 근속기간, 급여수준 어느 특 성과도 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다.

여섯째, 이직의도는 결혼유무, 근속기간, 급여수준에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 미혼 집단이 기혼 집단에 비해 이직의도가 높았으며, 근속기간과 급여 수준은 대체로 중간 집단까지는 이직의도가 증가하나 이후부터 감소하는 추세이 며, 특히 근속 10년 이상 집단에서는 현저히 이직의도가 감소하는 것으로 나타났 다. 세부적인 결과는 <표 32>과 같다.

〈표 32〉 인구통계학적 특성에 따른 이직의도

인구통계학적 특성		기술통계량			t, F/ 유의확률 (p)	사후검증 결과
		N	평균	표준편차		
결혼 상태	기혼	40	3.414	.906	3.999/ .000	
	미혼	166	2.764	.904		
근속기간	1년 미만(a)	18	3.183	.556	7.691/ .000	c > a, b, d, e (Dunnett T3 검증)
	1-5(b)	75	3.034	.939		
	6-10(c)	41	3.247	1.043		
	10-20(d)	47	2.553	.817		
	20년 이상(e)	25	2.297	.742		
급여수준	100만원 미만(a)	70	2.639	.718	8.097/ .000	b>a, e (Dunnett T3 검증)
	100-199만원(b)	68	3.307	.989		
	200-299만원(c)	34	2.929	.991		
	300-399만원(d)	5	3.314	1.520		
	400만원 이상(e)	29	2.404	.698		

4.5 상관관계 분석

연구에 활용되는 변수 간의 상관관계를 분석하였다. 관계갈등은 모든 변수와 유의미한 상관관계에 있으며, 직무갈등, 이직의도와는 높은 상관관계(0.609 이상)를 보이고 통합전략과는 부(-)의 상관관계가 나타났다. 직무갈등은 회피전략, 분배전략, 이직의도와 유의미한 상관관계가 있으며, 이직의도와

는 높은 상관관계(0.599)를 보이고 있다. 이직의도는 관계갈등, 직무갈등과 높은 상관관계(0.599 이상)에 있고 회피전략, 분배전략과는 유의미한 상관관계에 있다. 세부적인 분석결과는 <표 33>과 같다.

<표 33> 상관관계 분석 결과

구 분	1	2	3	4	5	6
관계갈등	1					
직무갈등	.855**	1				
통합전략	-.141*	-.085	1			
회피전략	.419**	.390**	-.189**	1		
분배전략	.360**	.288**	-.142	.457**	1	
이직의도	.609**	.599**	-.111	.386**	.251*	1

*p < 0.05, **p < 0.01

4.6 가설검증

4.6.1 갈등과 이직의도의 관계에 관한 가설검증

<가설1> QUANGO의 조직 내 갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-1	QUANGO의 조직 내 관계갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
1-2	QUANGO의 조직 내 직무갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

QUANGO단체의 조직 내 갈등이 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1, 2의 검정결과는 다음과 같다. 먼저 관계갈등이 이직의도에 미치는 영향은 t값이 3.90(p= .000)으로 나타나 가설 1은 채택되었다. 다음으로 직무갈등은 t값이 2.30(p= .023)의 수치를 보여 가설 2 역시 채택되었다. 회

귀모형은 F값이 유의확률 .000에서 29.723의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 R^2 은 .473으로 47.3%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson 값은 1.829로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형은 적합한 것으로 판단된다.

공차한계는 관계갈등이 .265, 직무갈등이 .258로 기준값 1.0 이하로 나타나 다중공성선에는 문제가 없다고 볼 수 있다. β 값을 통해 관계갈등과 직무갈등이 이직의도에 미치는 영향력의 크기를 비교해본 결과 관계갈등이 직무갈등보다 이직의도에 더 크게 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

전반적으로 QUANGO 조직구성원의 관계갈등과 직무갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 이직의도를 낮추기 위해서는 관계갈등과 직무갈등 수준을 모두 낮추기 위해 노력해야지만, 영향력의 크기를 고려할 때 관계갈등 수준을 감소시키는데 더 노력을 기울여야 할 것으로 보인다. 이는 기술통계분석 결과 관계갈등 수준이 직무갈등 수준보다 높게 나타난 것과 맥락을 같이한다.

통제변수로 포함된 개인적 특성요인 중 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 요인은 결혼상태와 근속기간으로 기혼자보다 미혼자의 이직의도가 높고 근속기간이 길수록 이직의도가 감소하는 결과를 보여주고 있다. 세부적인 분석결과는 <표 34>로 제시하였다.

<표 34> 관계갈등, 직무갈등, 개인적 특성, 이직의도의 다중회귀분석

종속변수	독립변수	B	표준오차	β	t값
이직의도	(상수)	1.928	.330		5.841***
	관계갈등	.378	.097	.390	3.899***
	직무갈등	.237	.103	.233	2.300*
	결혼상태	-.299	.128	-.127	-2.343*
	입직동기	-.021	.031	-.036	-.698
	근속기간	-.129	.048	-.165	-2.708**
	급여수준	-.063	.063	-.090	-1.530
R=.687 $R^2 = .473$ 수정된 $R^2 = .457$ F=29.723 p=.000 Durbin-Watson=1.829					

*p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

4.6.2 갈등과 이직의도의 관계에서 갈등관리전략의 조절효과에 관한 가설 검증

〈가설2〉 QUANGO의 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향은 갈등관리 전략에 의해 조절 될 것이다.

2-1	QUANGO의 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향은 갈등관리전략 중 통합에 의해 조절 될 것이다.
2-1-1	QUANGO의 조직 내 관계갈등이 이직의도에 미치는 영향은 갈등관리전략 중 통합에 따라 달라질 것이다.
2-1-2	QUANGO의 조직 내 직무갈등이 이직의도에 미치는 영향은 갈등관리전략 중 통합 의해 조절 될 것이다.
2-2	QUANGO의 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향은 갈등관리전략 중 회피에 의해 조절 될 것이다.
2-2-1	QUANGO의 조직 내 관계갈등이 이직의도에 미치는 영향은 갈등관리전략 중 회피에 의해 조절 될 것이다.
2-2-2	QUANGO의 조직 내 직무갈등이 이직의도에 미치는 영향은 갈등관리전략 중 회피에 의해 조절 될 것이다.
2-3	QUANGO의 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향은 갈등관리전략 중 분배에 의해 조절 될 것이다.
2-3-1	QUANGO의 조직 내 관계갈등이 이직의도에 미치는 영향은 갈등관리전략 중 분배 의해 조절 될 것이다.
2-3-2	QUANGO의 조직 내 직무갈등이 이직의도에 미치는 영향은 갈등관리전략 중 분배에 의해 조절 될 것이다.

4.6.2.1 가설 2-1: QUANGO 조직 내 갈등과 이직의도, 통합 갈등관리전략의 조절 효과

조절효과에 관한 가설 검증은 〈표 35〉와 같이 Baron & Kenny(1986)의 3단계 조절회귀분석 방법을 적용하였다. 우선 〈모형 1〉에서는 통제변수인 결혼상태, 입직동기, 근속기간, 급여수준과 독립변수인 관계갈등, 직무갈등을 투

입하였고, <모형 2>에서는 조절변수인 통합 갈등관리전략을 추가하였다. <모형 3>에서는 조절효과를 확인하기 위해 관계갈등과 통합 갈등관리전략, 직무갈등과 통합 갈등관리전략 간의 상호작용항을 포함하여 분석하였다.

상호작용항을 만들어 분석하게 되면 항상 다중공선성이 발생하므로 이를 해결하기 위해서는 평균중심화기법을 활용하여야 한다. 본 연구에서도 이 기법을 활용하여 (독립변수-평균)×(조절변수-평균) 으로 상호작용항을 만들어 적용하여 다중공선성을 해결하였다(이윤로·유시순, 2009).

구체적인 분석결과로 <모형 1>에서는 통제변수인 결혼상태, 근속기간이 이직의도에 부(-)의 영향을, 독립변수인 관계갈등, 직무갈등은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 유의계수 값을 기준으로 보면 관계갈등(β)이 상대적으로 강한 영향력을 보인다. <모형 2>에서는 <모형 1>과 마찬가지로 결혼상태, 근속기간, 관계갈등, 직무갈등이 이직의도에 부정 또는 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 하지만 조절변수인 통합갈등관리전략의 경우 이직의도에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. <모형 3>에서는 <모형 1, 2>와 마찬가지로 결혼상태, 근속기간, 관계갈등, 직무갈등은 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 통합 갈등관리전략은 유의미한 영향을 미치지 않았다. 더불어 상호작용항의 '관계갈등×통합 갈등관리전략', '직무갈등×통합 갈등관리전략'은 이직의도에 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 관계갈등과 직무갈등이 이직의도에 영향을 미치는데 있어서 통합 갈등관리전략이 개입되면 부(-)의 조절효과가 발생함을 의미한다.

모형의 적합도 및 설명력과 관련해서는 비록 <모형 2>에서 F값이 유의하지 않은 것으로 나타났지만 상호작용항이 포함된 <모형 3>에서 유의한 것으로 나타났고 변수 투입단계마다 R^2 값이 점차 높아지고 있어 모형은 적합한 것으로 볼 수 있다. <모형 3>을 기준으로 모형의 설명력은 49.5%로 나타났다.

모형의 적합도와 상호작용항의 조절효과를 종합적으로 고려해볼 때 가설 2-1-1과 가설 2-1-2는 채택되었다. 협력과 순응의 개념을 포함하는 통합 갈등 관리전략은 대부분 조직에서 갈등의 부정적인 영향을 완화시키고 있는데,

QUANGO 조직의 경우도 통합 갈등관리전략이 이직의도를 감소시키는데 유효하다는 결과가 확인되었다.

〈표 35〉 갈등과 이직의도의 통합전략 조절효과 가설검증

구 분		모형1(통제+독립)		모형2 (통제+독립+조절)		모형3(통제+독립+조절+ 상호작용항)	
		β	t	β	t	β	t
인구 통계학적 특성	결혼상태	-.127*	-2.343	-.127*	-2.346	-.116*	-2.153
	입직동기	-.036	-.698	-.039	-.739	-.050	-.959
	근속기간	-.165**	-2.708	-.162**	-2.641	-.170**	-2.797
	급여수준	-.090	-1.530	-.097	-1.622	-.097	-1.648
갈등	관계	.390***	3.899	.378***	3.750	.303**	2.922
	직무	.233*	2.300	.240*	2.359	.294**	2.820
통합전략				-.045	-.854	-.073	-1.275
관계×통합						-.202*	-1.961
직무×통합						-.281**	-2.721
상수			5.841		4.931		5.085
F		29.723***		30.453		34.374*	
R ²		.473		.475		.495	

*p < .05, ** < .01, *** < .001

4.6.2.2 가설 2-2: QUANGO 조직 내 갈등과 이직의도, 회피 갈등관리전략의 조절 효과

QUANGO 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향 관계에서 회피 갈등관리전략의 조절효과 검증결과는 〈표 36〉과 같다.

구체적으로 살펴보면 〈모형 1〉에서는 통제변수인 결혼상태, 근속기간이 이직의도에 부(-)의 영향을, 독립변수인 관계갈등, 직무갈등은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 유의계수 값을 기준으로 보면 관계갈등(β)이 상대적으로 강한 영향력을 보인다. 〈모형 2〉에서는 〈모형 1〉과 마찬가지로 결

혼상태, 근속기간, 관계갈등, 직무갈등이 이직의도에 부정 또는 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또 조절변수인 회피 갈등관리전략도 이직의도에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. <모형 3>에서는 <모형 1, 2>와 마찬가지로 결혼상태, 근속기간, 관계갈등, 직무갈등은 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 회피 갈등관리전략은 유의미한 영향을 미치지 않았다. 더불어 상호작용항의 ‘관계갈등×회피 갈등관리전략’은 이직의도에 유의미한 영향이 없었으나 ‘직무갈등×회피 갈등관리전략’은 이직의도에 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 모형의 적합도 확인 결과 <모형 1>과 <모형 2>에서는 F값이 유의하게 나타났으나 <모형 3>의 F값이 유의미하지 않아 모형이 적합하지 않으므로 직무갈등과 이직의도 영향 관계에서 회피 갈등관리전략의 유의미한 조절효과는 수용할 수 없게 되었다. 결과적으로 가설 2-2-1과 가설 2-2-2는 기각되었다.

〈표 36〉 갈등과 이직의도의 회피전략 조절효과 가설검증

구 분		모형1(통제+독립)		모형2 (통제+독립+조절)		모형3(통제+독립+조절+ 상호작용항)	
		β	t	β	t	β	t
인구 통계학적 특성	결혼상태	-.127*	-2.343	-.118*	-2.198	-.107*	-1.998
	입직동기	-.036	-.698	-.043	-.830	-.044	-.864
	근속기간	-.165**	-2.708	-.159**	-2.637	-.151*	-2.527
	급여수준	-.090	-1.530	-.103	-1.767	-.112	-1.937
갈등	관계	.390***	3.899	.345**	3.446	.313**	3.110
	직무	.233*	2.300	.218*	2.181	.270**	2.652
회피전략				.144*	2.542	.123	1.940
관계×회피						.203	1.943
직무×회피						-.234**	-2.380
상수			4.463		4.432		4.271
F		29.723***		36.185*		39.023	
R ²		.473		.489		.504	

*p< .05, **< .01, ***< .001

4.6.2.3 가설 2-3: QUANGO 조직 내 갈등과 이직의도, 분배 갈등관리전략의 조절효과

QUANGO 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향 관계에서 분배 갈등 관리전략의 조절효과 검증결과는 <표 37>과 같다.

구체적으로 <모형 1>에서는 통제변수인 결혼상태, 근속기간이 이직의도에 부(-)의 영향을, 독립변수인 관계갈등, 직무갈등은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 유의계수 값을 기준으로 보면 관계갈등(β)이 상대적으로 강한 영향력을 보인다. <모형 2>에서는 <모형 1>과 마찬가지로 결혼상태, 근속기간, 관계갈등, 직무갈등이 이직의도에 부정 또는 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 조절변수인 분배 갈등관리전략은 이직의도에 유의미한 영향을 미치지 않았다. <모형 3>에서는 <모형 1, 2>와 마찬가지로 결혼상태, 근속기간, 관계갈등, 직무갈등이 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 분배 갈등관리전략은 유의미한 영향을 미치지 않았다. 상호작용항의 ‘관계갈등×분배 갈등관리전략’과 ‘직무갈등×분배 갈등관리전략’ 모두 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그뿐 아니라 모형의 적합도 역시 모든 모형에서 F값이 유의하지 않아 적합하지 않은 것으로 확인되었다. 결과적으로 가설 2-3-1과 가설 2-3-2는 기각되었다.

<표 37> 갈등과 이직의도의 분배전략 조절효과 가설검증

구 분		모형1(통제+독립)		모형2 (통제+독립+조절)		모형3(통제+독립+조절+ 상호작용항)	
		β	t	β	t	β	t
인구 통계학적 특성	결혼상태	-.127*	-2.343	-.127*	-2.341	-.126*	-2.313
	입직동기	-.036	-.698	-.037	-.700	-.038	-.732
	근속기간	-.165**	-2.708	-.162**	-2.629	-.156*	-2.526
	급여수준	-.090	-1.530	-.093	-1.567	-.099	-1.664
갈등	관계	.390***	3.899	.377***	3.655	.340***	3.177
	직무	.233*	2.300	.236*	2.324	.270*	2.552
분배전략				.030	.538	.034	.605

관계×분배					.100	.956
직무×분배					-.140	-1.350
상수		4.463		4.443		4.425
F	29.723		30.012		31.01	
R ²	.473		.474		.479	

*p < .05, ** < .01, *** < .001

4.6.3 가설 검증결과 요약

본 연구에서 설정된 가설의 검증결과를 살펴보면, 총 8개의 가설 중 4개의 가설이 채택되었으며, 구체적인 내용은 <표 38>과 같다.

〈표 38〉 가설검증 결과 요약

구분	가 설	비 고
가설 1	QUANGO의 조직 내 갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	-
1-1	QUANGO의 조직 내 관계갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-2	QUANGO의 조직 내 직무갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2	QUANGO의 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향은 갈등관리전략에 의해 조절될 것이다.	-
<u>2-1</u>	QUANGO의 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향은 통합 갈등관리전략에 의해 조절될 것이다.	-
2-1-1	QUANGO의 조직 내 관계갈등이 이직의도에 미치는 영향은 통합 갈등관리전략에 의해 조절될 것이다	채택
2-1-2	QUANGO의 조직 내 직무갈등이 이직의도에 미치는 영향은 통합 갈등관리전략에 의해 조절될 것이다	채택
<u>2-2</u>	QUANGO의 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향은 회피 갈등관리전략에 의해 조절될 것이다.	-
2-2-1	QUANGO의 조직 내 관계갈등이 이직의도에 미치는 영향은 회피 갈등관리전략에 의해 조절될 것이다	기각
2-2-2	QUANGO의 조직 내 직무갈등이 이직의도에 미치는 영향은 회피 갈등관리전략에 의해 조절될 것이다	기각
<u>2-3</u>	QUANGO의 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향은 분배 갈등관리전략에 의해 조절될 것이다.	-
2-3-1	QUANGO의 조직 내 관계갈등이 이직의도에 미치는 영향은 분배 갈등관리전략에 의해 조절될 것이다	기각
2-3-2	QUANGO의 조직 내 직무갈등이 이직의도에 미치는 영향은 분배 갈등관리전략에 의해 조절될 것이다	기각

V. 논의 및 결론

5.1 연구결과 요약

본 연구의 목적은 QUANGO의 조직 내 조직구성원 개인 간 발생하는 갈등수준이 이직의도에 미치는 직접적인 효과를 분석하고, 갈등과 이직의도 사이에서 갈등관리전략이 어떠한 조절작용을 하는지 탐색·연구하여 실효성 있는 방안을 제시하는 데 있다. 이를 통해 QUANGO의 이직을 감소하기 위한 이직관리 및 그에 따른 지침을 제공하고, QUANGO 조직구성원의 인적자원관리 및 개발 정책에 대한 시사점을 제시하고자 하였다.

이와 같은 목적 달성을 위하여 문헌연구와 실증연구를 병행하여 진행하였으며, 기존의 문헌들을 기초로 갈등의 개념 및 이론, 갈등유형, 갈등관리전략, 이직의도의 개념 및 측정지표 등을 검토하여 설문 문항이 구성되었다.

본 연구의 모형은 관계갈등과 직무갈등을 독립변수로, 이직의도를 종속변수로, 갈등관리전략인 통합, 회피, 분배를 조절변수로 설정하였으며, 이러한 연구모형을 기초로 2개의 연구문제와 8개의 연구가설을 설정하였다.

QUANGO 조직 내 실무자, 강사, 활동가 등 206명의 대상자에게 적용하여 설문을 진행하였으며, 수집한 자료를 기초로 AMOS v21.0과 SPSS v21.0 통계패키지 프로그램을 이용하여 분석하였다. 실증분석을 통하여 검증한 결과로 최종 4개의 가설이 채택되었으며, 이상의 연구결과를 종합하여 다음과 같이 요약하였다.

첫째, QUANGO 내부구성원들이 인지하는 갈등수준과 관련하여, 관계갈등과 직무갈등 모두 보통을 상회하는 수준으로 나타났으며, 특히 관계갈등은 직무갈등에 비해 다소 높은 수준으로 확인되었다. 근속기간, 급여 수준에 따른 집단 간 비교에서도 급여 수준의 경우 대체로 중간 집단, 즉 근속 6-10년, 급여수준 100-299만원 집단까지는 관계갈등과 직무갈등 수준이 증가하였고, 이후 감소하는 것으로 나타났다.

둘째, QUANGO 조직 내 갈등관리전략의 인식 수준과 관련하여, 갈등관리전략 중 통합전략이 평균보다 다소 높게 나타났으며, 회피와 분배전략은 보통수준보다 낮게 나타나, 통합전략이 가장 높은 수준으로 확인되었다.

먼저, 통합전략은 결혼상태, 입직동기, 근속기간, 급여수준 어느 특성과도 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다. 다음으로 회피전략은 급여 수준에 따라 차이가 나타났으며, 대체로 중간 집단까지는 회피전략을 선호하다 이후 감소하는 것으로 밝혀졌다. 마지막으로 분배 갈등관리전략은 결혼상태, 입직동기, 근속기간, 급여수준 어느 특성과도 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다.

셋째, QUANGO 내부구성원들의 이직의도의 인식 수준과 관련하여, 이직의도는 결혼유무, 근속기간, 급여수준에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 미혼 집단이 기혼 집단에 비해 이직의도가 높았으며, 근속기간과 급여 수준은 대체로 중간 집단까지는 이직의도가 증가하나 이후부터 감소하는 추세이며, 특히 근속 6-10년 집단에서 이직의도 수준이 높게 나타났으며, 근속 10년 이상 집단에서는 현저히 이직의도가 감소하는 것으로 나타났다.

넷째, QUANGO 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향에 대한 가설을 검증한 결과, 관계갈등과 직무갈등 모두 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 관계갈등이 직무갈등에 비해 이직의도에 다소 높은 영향을 주는 것으로 확인되었다. 통제변수로 포함된 개인적 특성요인으로는, 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 개인적 특성요인은 결혼 상태와 근속기간으로서, 기혼자보다 미혼자의 이직의도가 높고 근속기간이 길수록 이직의도가 감소하는 결과를 보여주고 있다.

다섯째, 연구가설 중, QUANGO 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향은 갈등관리전략에 의해 조절될 것이라는 가설을 검증한 결과, 관계갈등이 이직의도에 미치는 영향은 통합 갈등관리전략에 의해 조절되는 것으로 나타났으며, 직무갈등이 이직의도에 미치는 영향도 통합 갈등관리전략에 의해 조절되는 것으로 나타났다. 그러나 관계갈등과 직무갈등이 이직의도에 미치는 영향은 회피 갈등관리전략과 분배 갈등관리전략에 의해 조절될 것이라는 가설들에 대해서는 유의미한 결과가 도출되지 않았다.

5.2 연구의 함의

5.2.1 이론적 시사점

본 연구결과를 기반으로 하여 제시할 수 있는 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, QUANGO 조직구성원들이 인지하는 갈등수준을 분석결과 근속 6-10년, 급여수준 100-299만원 집단에서 관계갈등과 직무갈등 수준이 증가하는 것으로 나타났다. 이들의 경우 풍부한 경험으로 업무 숙련도 및 유연성이 높아, 업무의 양이나 질적인 측면에서 핵심적인 업무를 담당하고 있지만 업무진행에 있어 권한보다 책임이 많고 급여 수준이 낮기 때문에 갈등이 높은 것으로 해석된다. 이는 양현모(2002)가 제시한 QUANGO의 공통적 문제, 즉 재정 불안과 업무경계의 모호성, 소통 등의 문제적 요인이 중간 계층에서 더욱 심하게 작용하고 있음을 시사하는 것으로 볼 수 있다. 또한 중간계층에서 관계갈등과 직무갈등이 동시에 높은 수준으로 나타난 것은 해결되지 않은 직무갈등과 관계갈등이 서로에게 전이적 영향을 미친다는 연구결과(김학수 외, 2014; 김호정, 2009; 천만봉·김신, 2009; Jehn, 1995; Medina et al., 2005)와 일치한다.

둘째, QUANGO 내부구성원의 갈등관리전략 수준은 통합전략이 가장 높게 나타났는데, 중앙부처 공무원을 대상으로 한 은재호 등(2012)의 연구결과에서 타협과 순응 전략 수준이 높게 나타난 점과 신범철(2014)의 초등학교 교사를 대상으로 한 연구에서 순응과 협력전략 수준이 높게 나타난 결과와 일치한다. 이를 통해 볼 때, QUANGO 조직구성원의 경우 QUANGO의 속성을 지니고 있지만, 갈등관리전략에 있어서는 일반 공무원조직과 특별한 차이가 없음을 확인하였다.

셋째, QUANGO 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향에 관한 가설 검증결과 관계갈등과 직무갈등 모두 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 노인요양보호시설, 중국기업, 국내 대기업 종사자, 군인, 간호사 등의 조직을 대상으로 한 고석면(2004), 김정수 (2007), 박길수·최인옥

(2011), 전무경 외(2006), 정용주(2006), 이상조 외(2017), 이준호 외(2011), De Dreu & Weingart(2003), Friedman et al.(2000), Jehn(1995), Pelled(1996) 등의 선행연구 결과와 일치하며, 이직의 선행요인으로 갈등관리의 중요성을 시사하고 있다.

넷째, 통제변수로 포함된 개인적 특성요인 중 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 요인은 결혼상태와 근속기간으로, 미혼자와 근속기간 10년 이하 집단에서 이직의도가 높은 것으로 나타났다. 이는 정용주(2006), Mobley(1977), Keller et al.(1981), 의 연구에서 나이, 근속기간, 성별, 결혼유무, 교육수준, 부양가족 수 등이 이직요인으로 제시하고 있는 결과와 일치한다. 따라서 미혼 이면서 근속연수 10년 미만의 직원들을 대상으로 한 관리체계 강화가 필요함을 시사한다.

다섯째, QUANGO 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향은 통합 갈등관리전략에 의해 조절되고 있음을 확인하였다. 이는 대부분의 조직에서 통합 갈등관리전략이 효과적이라는 선행연구(Kilmann & Thomas, 1976; Renwick, 1977; 이상철 2008)와 일치하는 것이다. 즉, QUANGO 내부구성원의 경우에도 갈등 발생 시 통합전략의 선택이 이직의도를 감소시킬 수 있음을 확인하고 있다.

여섯째, QUANGO 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향이 회피, 분배 갈등관리전략에 의해 조절될 것이라는 가설이 기각되었는데, 이는 카지노 종사원을 대상으로 한 문창훈(2012)의 연구결과와 일치하는 것이다. 회피전략은 갈등 발생 시 갈등의 책임을 상대방에게 귀인하는 전략이며, 분배전략은 다른 사람의 욕구나 관심을 무시하거나 희생시켜 자신의 목적을 달성하려는 행동으로써 반사회적이며 대인관계에 부정적 결과를 초래하는 전략이다(Roloff, 1976). 이러한 전략은 일반 조직은 물론 QUANGO 조직에서도 이직의도를 감소시키는데 있어 비효과적임을 확인하고 있다.

일곱째, 갈등관리전략 분석결과 QUANGO 내부구성원들의 상당수가 회피 전략을 선택하고 있다. 이는 회피전략이 조절변수로서의 이직의도를 낮추는데 전혀 도움이 되지 않음에도 환경적 특성으로 인해 회피전략이 강화된 것으로 보인다.¹⁶⁾ 따라서 QUANGO 조직의 경우 회피전략을 사용하기보다 통합전

락을 선택하도록 효과적인 방안이 모색되어야 한다.

5.2.2 정책적 시사점

본 연구결과를 기반으로 하여 제시할 수 있는 정책적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 대상인 QUANGO는 정부에서 위임한 사업을 추진하는 동시에 유용한 정책도구를 제공하여 건강한 사회 환경을 창출하고 있는 조직이다(김준기, 1998). 이러한 조직은 정부에 재정적 의존도가 높으며, 이로 인해 정부의 까다로운 기준과 규제의 적용을 받고 있다. 창의성과 자율성이 경쟁력과 생산력의 근원으로 작용되어야 하는데, 현대사회에서 정부와 QUANGO의 수직적 관계는 국가나 지역사회가 안고 있는 문제들을 해결하는 데 한계가 있음을 의미한다.

QUANGO에 대한 지원은 단순히 특정 사회단체에 대한 지원이라는 의미를 넘어, 공익을 추구하는 성숙한 시민사회의 기초를 다지는 것이며, 국가의 미흡한 부분을 보완하여 완성도를 높이는 것이다. 따라서 QUANGO에 대한 정부 차원의 재정적 지원과 규제 완화 등 다양한 정책적 노력을 통해 내부구성원들이 안정된 직장이라는 인식의 증진, 갈등과 이직의도의 근본적 문제해결을 위한 접근이 필요해 보인다.

둘째, 언론에 비취진 화려한 활동과는 달리 QUANGO에서 근무하는 내부구성원들의 근무여건과 임금수준은 지나치게 열악한 실정이며(고계현, 2002), 이직의도를 강화시키는 요인으로 작용하고 있다(양현모 2002). 이러한 문제는 다른 조직에 비해 상대적으로 높은 수준이며, 과거부터 지속적으로 제기되어 왔음에도 해결되거나 완화되지 않고, 오히려 QUANGO의 공통된 문제점으로 각인되어 당연시되고 있다. 이를 해결하기 위한 방안의 하나는 자체 특성화된 수익 사업을 활성화하여 재원을 확보하는 것이다. 이를 통해 근무환경이 개선되어 갈등과 이직이 감소 될 수 있는 기반을 마련해야 할 것이다.

16) 환경적 특성은 직무갈등의 원인 탐색을 위한 인터뷰 결과(본문 75P)를 의미한다.

셋째, 본 연구결과 갈등이 이직의도에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 공익과 봉사를 목적으로 입직하는 비율이 높음에도, 미혼자와 근속 10년 미만 근무자의 갈등과 이직의도 수준이 높은 것을 알 수 있다. 조직 내 발생하는 갈등을 개인 간의 책임과 의무로 생각해 무관심하기 보다는 고충처리제도의 운영, 부서 관리자나 전문부서, 상담사와의 주기적 면담을 통해 전문적인 도움을 줄 수 있도록 방안을 모색해야 할 것이다. 특히 직무나 근속 년 수 등 집단별 맞춤형 접근을 통해 갈등과 이직의도에 대한 사전 예방에 심혈을 기울여야 할 것이다.

넷째, 직무평가제도의 도입을 통한 인사시스템 구축이 필요하다. 심재권(2003)은 QUANGO의 활동결과가 복합성을 띠는 경우가 많아 객관적이고 합리적인 평가 기준의 필요성을 제시하고, 이러한 평가제도의 부재는 근무의욕 상실, 이직 등 부정적 결과를 초래한다며 중요성을 강조하고 있다. 내부구성원의 직무갈등과 이직의도의 원인적인 측면을 인터뷰한 결과에서도 ‘부당한 인사이동’, ‘불합리한 승진’, ‘적절한 보상의 부재’, 등이 원인으로 나타났다. 그에 따라 공정한 직무 평가를 기반으로 한 승진, 상여금, 급여 등의 보상체계가 구축되어 긍정적인 근무 분위기가 조성되어야 할 것이다. 궁극적으로 직무평가제도의 도입은 직무갈등과 이직의도를 줄일 수 있는 방안이 될 것이다.

마지막으로 조직 분위기와 근무 환경에 맞는 갈등관리전략의 적용 방안이 요구된다. 분석결과 QUANGO 조직 내 갈등 발생 시, 통합전략이 이직의도를 감소시키는데 효과가 있는 것으로 나타났다. 하지만 내부구성원들은 갈등과 이직의도에 조절 효과가 없는 회피전략을 많이 사용하는 것을 알 수 있다. 이직의도를 낮출 수 있는 통합전략의 활성화 방안을 모색해야 한다. 즉, 동료와의 문제해결을 위한 솔직한 대화, 개방적인 태도 등의 조직 문화가 확산되어야 하며 이를 실천하기 위한 갈등 예방 및 소통 강화 교육이 병행되어야 한다.

5.3 연구의 한계 및 향후 제언

본 연구는 정부의 지원을 받아 활동하고 있는 QUANGO 조직 내 개인 간 갈등과 이직의도의 관계에 대한 연구모형을 제시하였고, 갈등과 이직의도의 관계와 조절변수의 영향 관계를 검증하여 연구 기반을 새롭게 구축하였는데 의미가 있다. 아울러 학술연구로는 최초로 QUANGO를 대상으로 갈등과 이직의도, 갈등관리전략 간의 관계를 실증적으로 규명함으로써 실무적인 개선방안을 구체화하였다는 점에서 이론적 의의를 찾을 수 있다.

그럼에도 본 연구는 다음과 같은 한계를 가지고 있으며, 그에 따른 제언을 하고자 한다.

첫째, 본 연구는 정부의 지원을 받아 활동하고 있는 QUANGO 조직 중 물질중독 기관에 한정하여 표본을 수집하였기 때문에 연구결과를 다양한 분야에서 역할을 수행하는 QUANGO 조직 전체로 일반화하기에는 어려움이 있다. 향후 다양한 기관을 대상으로 한 폭넓은 연구와 비교 분석 등이 이루어져 연구결과의 일반화가 이루어지기를 기대한다.

둘째, 본 연구는 직접적인 ‘이직’을 연구한 것이 아니라 ‘이직의도’를 살펴봄으로써 이직의 직접적인 변인을 파악하기에는 한계가 있다. 이직의도가 이직 행동의 가장 강력한 예측변수이자 선행변수이기는 하지만 횡단연구를 진행함에 따라 추정치의 편향이 있을 수 있다. 추후 이직의도의 실천적 행동인 ‘이직’에 대한 종단 연구가 이루어지기를 기대한다.

셋째, 동일방법 편의를 진단한 결과 설문 응답 결과가 수용할 수 있는 수준으로 나타났지만, 잠재적 원천을 완전히 통제하지 못한 한계가 있다. 향후 사전 연구설계를 통해 잠재적 원천변수의 사전 통제를 강화할 필요가 있다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

1) 연속간행물:

- 강미희. (2012). NGO로 보는 한국 시민사회의 발달. 『한국사회혁신학회보』, 3(1), 77-95.
- 강인주. (2015). 『대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 경력동기, 조직지, 원인식, 조직몰입, 경력몰입 및 고용가능성의 관계』, 서울대학교 박사학위 논문.
- 강지연. (2009). 『병원 조직 내 개인 간 갈등이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향』, 계명대학교 석사학위 논문.
- 고미경, 양희원, 송운강. (2017). 지역축제와 주민의 갈등원인, 갈등관리, 축제 성과와의 영향 관계연구 : 횡성한우축제를 중심으로. 『관광연구』, 32(8), 131-148.
- 고석면. (2004). 관광호텔종사원의 이직관리에 관한 연구. 『관광경영학연구』, 8(1), 1-20.
- 김동준, 김완일. (2016). 개인 간 갈등유형과 갈등관리 전략이 부적응 행동에 미치는 영향 『대한군상담학회』, 53. 1(3), 42-63.
- 김미경. (2017). 『고객 불량 행동이 카지노 종사원의 이직의도에 미치는 영향에 관한연구: 부정적 감정의 매개와 직무배태성의 조절효과를 중심으로』, 경기대학교 박사학위 논문.
- 김미경. (2015). 『호텔종사원의 핵심역량 및 감정노동이 고객지향성·이직의도에 미치는 영향 연구』, 강릉원주대학교 박사학위 논문.
- 김봉규. (2013). 호텔기업의 리더십 유형이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향. 『관광학연구』, 37(1), 237-258.
- 김순희. (2017). 항공사 지상직원의 갈등, 갈등대처전략과 구성원 행동 간의

- 구조적관계-소진의 매개효과를 중심으로. 『관광연구』, 32(1), 37-64.
- 김영환. (2009). 『조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』, 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위 논문.
- 김영훈. (2001). 『병원종사자의 조직구조 및 조직문화 인식과 조직갈등 경험, 조직몰입 간의 관계』, 연세대학교 박사학위 논문.
- 김정수. (2007). 특급호텔 조리직 종사원의 갈등이 이직에 미치는 영향. 『한국 조리 학회지』, 13(1), 99-111.
- 김정인. (2014). 남을 것인가? 떠날 것인가?: 직무동기와 직무소진이 이직의도에 미치는 영향 연구. 『행정논총』, 52(2), 258-287.
- 김제선. (2003). 『한국경제에 있어서 NGOs의 반부패운동 연구』, 충북대학교 대학원 석사 논문
- 김종민. (2002). 『장애인복지관 종사자의 이직의도 영향에 관한 연구』, 연세대학교 석사학위 논문.
- 김준기. (2004). 한국 시민사회의 내부지배구조 개선방안에 관한 연구. 『한국 행정학회 학술발표논문집』, 592-636.
- 김준기, 김정부. (2001). NGO 연구에 대한 비판적 고찰. 『행정논총』, 39(3), 195-233.
- 김준기. (1998). 한국 비영리단체(NPOs)의 사회·경제적 역할에 대한 연구. 『한국행정학회』, (12), 575-982.
- 김희진. (2012). 『경력지향성과 네트워크 행동이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구』, 이화여자대학교 석사학위 논문.
- 나태준. (2004). 서울시 공공갈등관리 사례연구. 『서울연구원 정책토론회 자료집』, 3-48.
- 문창훈. (2014). 카지노 종사원의 역할갈등이 이직의도에 미치는 영향: 갈등관리 전략의 조절효과를 중심으로. 『한국마이스관광학회』, 14, 261-281.
- 박길수. (2011). 『공군 조종사 집단의 조직갈등이 이직의도에 미치는 영향 분석』, 중앙대학교 박사학위 논문.
- 박나래. (2008). 『사회복지종사자의 이직의도 결정에 영향을 미치는 요인에 관한 연구』, 국민대학교 석사학위 논문.

- 박병옥. (2005). 한국 시민단체의 인적자원 관리 현황 및 개선 방향에 대한 연구. 『한국비영리학회 2005년 춘계공동학술대회』, 151-172.
- 박상필. (2001a). NGO에 대한 정부의 재정지원 유형 비교. 『행정논총』, (4), 129-155.
- 박상필. (2001b). 지방정부와 NGO 간 견제·협력의 변증법적 조화 모색. 『지방행정』, 50(577), 38-45.
- 박상필. (1999a). 시민단체와 정부의 관계유형과 지원체제. 『한국행정학보』, 33(1), 261-278.
- 박상필. (1999b). 비영리단체(NPO)의 개념 틀 정립을 위한 이론적 논의. 『한국행정연구』, 8(2), 159-182.
- 박석돈. (2007). 근로자의 이직모형에 관한 고찰. 『재활과학연구』, 25(1), 29-43.
- 박지석. (2015). 『호텔 조직갈등이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구:조직 커뮤니케이션과 갈등관리를 매개변수로』, 경기대학교 박사학위 논문.
- 박현주. (2011). 『사회복지조직에서의 갈등이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향』, 청주대학교 박사학위 논문.
- 방호진. (2014). 과업갈등과 집단성과의 관계에 대한 연구: 관계갈등과 직무요구의 상호작용효과를 중심으로. 『대한경영학회지』, 27(11), 1,863-1,882.
- 변인용. (2017). 핸드볼 지도자의 리더십이 팀 갈등과 조직유효성에 미치는 영향. 『한국유산소운동과학회지』, 15(1), 9-22.
- 설현도. (2014). 리더십과 지식 창출, 지식공유의 관계에 있어서 관계갈등의 역할. 『대한경영학회지』, 27(12), 2389-2408.
- 손승호. (2017). 『직업군인의 조직유효성에 영향을 미치는 요인: 인간관계, 사회적 지지, 직무스트레스를 중심으로』, 건양대학교 박사학위 논문.
- 신문형. (1998). 『생활체육지도자의 이직의사에 관한 조사연구』, 용인대학교 석사학위 논문.
- 신봉기. (2003). 『한국 신세대 장병의 병영생활 개선을 위한 갈등관리전략의 실증적연구』, 동국대학교 석사학위 논문.
- 신현자. (2010). 『지지적 집단 집단미술치료가 시민단체 NGO 활동가의 심리적 소진에 미치는 효과』, 대구대학교 석사학위논문.

- 심덕섭, 최지호, 양동민, 문연희. (2011). 집단 내 갈등(관계갈등과 과업갈등)의 개념 구성과 인과 경로에 관한 연구. 『대한경영학회지』, 24(3), 1287-1307.
- 안관영. (2007). 경제적·심리적 요인과 이직의도의 관계에 대한 연구 : 외식업 종사자를 중심으로. 『경영교육연구』, 48, 241-257.
- 안관영. (1992). 『인적특성, 직무특성 및 조직특성에 따른 이직관리 방안에 대한 연구』, 인하대학교 대학원 박사학위 논문.
- 양정화. (2002). 『남편의 협력과 어머니 효능감이 어머니의 양육스트레스에 미치는 영향』, 수원대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 양춘희, 권용만, 신형재. (2015). 직무스트레스요인이 직무소진과 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 『인적자원개발연구』, 18(4), 129-151(23).
- 양현모. (2002). 한국 NGO 의사결정과정의 특징과 한계. 『한국정책과학학회보』, 6(1), 121-144.
- 여춘홍, 정희근, 김민정.(2015). 개인의 과업갈등 지각과 직무성과 및 태도의 관계에서 자기애와 개방성의 조절효과 연구. 『대한경영학회』, 28(3), 1,065-1,086.
- 오화선, 민경률, 박성민. (2015). 다양성 관리가 구성원들의 관계갈등과 창의성에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국인사행정학회보』, 14(2), 69-97.
- 윤명숙, 이희정. (2015). 직장인의 분노가 이직의도에 미치는 영향. 『인적자원관리연구』, 22(1), 249-269.
- 윤정, 김병찬. (2015). 학교 혁신의 과정에서 교사들의 갈등에 관한 연구. 『한국 교원교육학회 학술대회자료집』, 11, 407-411.
- 윤희미. (1996). 사회복지사의 직무만족과 이직의도 예측에 있어서의 직무스트레스, 개인적 특성과 대처행동의 역할. 『한국사회복지학회』, 28, 251-280.
- 이대희. (2006). 『집단 간 갈등요인이 직무만족과 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구』, 경원대학교 박사학위 논문.
- 이동영, 김정엽. (2012). 사회복지종사자의 관계 및 역할갈등이 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 갈등관리방식의 조절효과 분석: 서울.경기지역 장

- 애인복지관 종사자를 중심으로. 『사회복지정책』, 39(2), 33-60.
- 이목화, 한준구. (2014). 팀 내 갈등이 팀 몰입에 미치는 영향. 『한국산학기술학회 논문지』, 15(5), 2831-2843.
- 이상조, 조성숙. (2017). 노인요양시설 요양보호사의 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향과 사회적 지지의 조절효과. 『보건사회연구』, 37(1), 332-366.
- 이세나, 김남연. (2017). 팀 학습활동에서 예비유아교사의 갈등수준이 갈등관리유형과 학습효과에 미치는 영향. 『미래유아교육학회지』, 24(1), 363-383.
- 이승철. (1996). 지방정부와 주민간의 갈등관리 방안 모색: 비선호시설 입지정책을 중심으로. 『한국행정논집』, 8(3), 637-653.
- 이열리미, 조계숙. (2013). 비서직 종사자의 과업갈등과 관계갈등이 직무탈진과 직무열의에 미치는 영향. 『비서학논총』, 22(1), 99-123.
- 이은진. (2004). 도시지역 관변 단체의 조직적 특성 『지역사회학』, 6(1), 39-67.
- 이우경. (2011). 『IT 업계 종사자들의 이직의도 결정요인에 대한 연구』, 호서대학교 박사학위 논문.
- 이윤경, 김종관. (2013). 팀 인력다양성이 팀효과성에 미치는 영향에 대한 연구. 『인적자원관리연구』, 20(4), 179-200.
- 이윤로, 유시순. (2009). 사회복지사를 위한 SPSS. 서울: 학지사.
- 이준호. (2012). 집단 내 갈등전이에서 LMX의 역할과 기능. 『아태연구』, 19(2), 201-229.
- 이준호, 박지환. (2011). 집단 내 갈등과 이직의도의 관계에서 직무만족의 매개효과. 『한국심리학회지』, 산업 및 조직. 24(21), 17-102.
- 이준호. (2007). 서비스 기업에서 팀관리자의 갈등관리방식이 팀구성원들의 긍정성지각, 역할 내 행동과 조직시민행동에 미치는 영향. 『서비스경영학회지』, 8(4), 3-34.
- 이찬규, 최규상. (2014). 정서지능이 과업갈등과 관계갈등 간의 관계에 미치는 영향. 『경영교육연구』, 83, 201-226.

- 이창호. (2016). 『병원의 조직구조, 조직문화, 조직갈등, 직무만족의 관계연구』, 부산대학교 박사학위 논문.
- 이희태. (2007). NGO의 인력관리체계분석. 『지방정부연구』, 11(3), 133-154.
- 이희태, 김석용. (2001). NGO 근무자의 직무만족 영향요인 분석. 『한국지방자치학회보』, 13(2), 253-273.
- 임성옥. (2005). 사회복지사의 갈등지각수준 및 갈등관리방법과 조직효과성의 관계에 관한 연구. 『정부학연구』, 11(1), 242-266.
- 임승빈. (1999). 행정과 NGO 간의 네트워크 구축에 관한 연구. 한국행정연구원.
- 전대수. (2012). 『초등학생의 자아존중감, 자기통제, 대인관계가 학교 행복감에 미치는 영향』, 동아대학교, 석사학위 논문.
- 전무경, 김정환, 한권희, 남궁일성. (2006). 조직 내 갈등이 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구. 『대한경영학회지』, 19(1), 159-180.
- 정봉원, 박태호, 신석호. (1998). 관광호텔종사원의 갈등관리방법이 이직의사에 미치는 영향: 마키아벨리즘 유형과 A형 성격을 중심으로. 『관광연구』, 11, 215-241.
- 정성휘. (2012). 팀비서의 갈등유형이 직무태도에 미치는 영향. 비서학논총, 21(1), 99-123.
- 정세종. (2005). 『경찰 조직내 갈등관리 방식이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』, 동국대학교 대학원 박사학위 논문.
- 정용주. (2006). 호텔지배인의 갈등관리유형이 리더신뢰에 미치는 영향. 『한국관광 산업학회』, 23, 177-196.
- 정영재. (2017). 『조직환경의 변화와 조직의 확산: 지방문화원 조직을 중심으로』, 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 조광주. (2016). 직무능력표준(NCS)기반 기업활용패키지와 교육·훈련과정에 관한 사례연구. 『한국엔터테인먼트산업학회』, 10(5), 155-169.
- 조규호. (2014). 『육군 초급 장병의 유형별 갈등수준이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 연구: 갈등관리방식의 조절효과를 중심으로』, 한성대학교 대학원 박사학위 논문.

- 조무성. (2000). NGO 진단과 개혁: 암퇴치 NGO의 사례분석. 『한국행정학회 기획 세미나 발표논문집』, 283-315.
- 조수연. (2007). 『팀 내 갈등 측정도구 개발 및 타당화: 석사학위 논문』, 성균관대학교 석사학위 논문.
- 차성현, 이덕재. (2015). 학교운영 방식에 대한 교장-교사 간 인식 차이에 영향을 미치는 학교특성 탐색. 『한국교원연구』, 32(2), 205-226.
- 초의수. (2004). 지역NGO와 지방정부간 파트너십에 대한 경험적 연구. 『지방정부 연구』, 8(3), 7-32.
- 최석봉, 정미영, 문재승. (2013). 요양보호사의 직무특성이 직무스트레스에 미치는 영향. 『인적자원관리연구』, 21(3), 193-213.
- 최인옥. (2011). 과업갈등이 조직의 응집력에 미치는 영향: 관계갈등의 매개효과와 신뢰의 조절효과. 『대한경영학회 학술발표대회 발표논문집』, 124-137.
- 최향식. (2012). 팀 구성원의 과업갈등이 팀 몰입과 팀 성과에 미치는 영향. 『대한 경영학회지』, 25(2), 1019-1039.
- 한기완. (2014). 『호텔종사원이 지각하는 고객관련 스트레스가 감정노동과 이직의도에 미치는 영향에 있어 감성지능의 조절효과』, 호남대학교 박사학위 논문.
- 한은경, 배병룡. (2012). 병원조직내 개인 간 갈등의 경로 분석. 『한국정책연구』, 12(4), 651-677.
- 황종규, 노인만. (2007). 한국행정학계의 NGO개념 인식에 관한 연구. 『한국행정 논문집』, 19(3), 773-802(30).
- 황희순, 김영국. (2014). 외식업 조직구성원의 팀 효능감이 팀 내 갈등과 팀 서비스 성과에 미치는 영향. 『외식경영연구』, 17(1), 331-351.
- 허명숙, 천면중. (2013). 구성원간 갈등, 지식창출의 진정성 태도, 그리고 혁신 행동 간의 관계에 관한 실증연구. 『지식경영연구』, 14(4), 47-74.
- 통계청. (2018). 산업분류별 주요업종 평균소득 분포 분석.
- 통계청. (2017). 경제활동 인구조사 청년층 부가조사.

2) 비연속간행물:

- 김영래. (1999). 한국 비정부조직(NGO)의 현황과 과제. 『한국정치학회 국회학술회의 발표 논문집』.
- 경향신문. (2012). 오늘도 나는 퇴사를 꿈꾼다. 커버스토리.
- 김태룡, 권해수, 정정화, 안희정. (2013). 『현대사회와 NGO』. 서울: 대영문화사.
- 박상필. (2001). 『NGO와 현대 사회』. 수원: 아르케.
- 박연호. (2003). 『행정학신문』. 서울: 박영사.
- 박연호. (2003). 『조직행동론』. 서울: 박영사.
- 한국NPO공동회의. (2010). 『정부의 비영리민간단체 지원백서』.
- 송지준. (2013). 『SPSS/AMOS 통계분석방법』. 서울: 21세기사.
- 안광일. (1994). 『정부 갈등관리론』. 서울: 대명출판사.
- 오석홍. (2009). 『조직이론』. 서울: 박영사.
- 이재규. (1998). 『조직갈등의 관리론』. 서울: 박영사.
- 임창희. (1995). 『한국형 팀제』. 서울: 삼성경제연구소.
- 중앙일보. (2000). 시민단체 재정자립 가능한가?. 5월 4일 보도.
- 정준호. (2014). 한국 NGO에 노동은 없다. 시사 IN 칼럼. 357호.
<http://www.sisainlive.com/news/articleView.html?idxno=20798>
- 한국NGO 센터 홈페이지. <https://www.ngokr.com/up-10>.
- 행정안전부. (2018). e-나라 지표.
- 천대윤. (2001). 『갈등관리전략론: 기업, 공공기관, 정부의 성공적 갈등관리지침서』. 서울: 선학사.

2. 국외문헌

- Alexander, G. J., Edwards, A. K., & Ferri, M. G. (2000). What Does Nasdaq's High-Yield Bond Market Reveal About Bondholder-Stockholder Conflicts?. *Financial Management*, 30, 23-29.
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625-642.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management groups. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Anheier, H., & Salamon, L. (1998). *The Nonprofit Sector in the Developing World*. Manchester: Manchester University Press.
- Barki, H., & Hartwick, J. (2001). Interpersonal Conflict and Its Management in Information System Development. *MIS Quarterly*, 25(2), 195-228.
- 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): 1173-1182.
- Bedeian, A. G., & Armenakis, A. A. (1981). A path-analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity. *Academy of management journal*, 24(2), 417-424.
- Bercovitch, J. (1984). *Social Conflicts and Third Parties*. NY: West view Press.
- Blake, R. R., Shepard, H. A., & Mouton, J. S.(1964). *Managing intergroup conflict in industry*. Houston, Texas: Guff Publishing

Company.

- Bluedorn, A. C. (1982). A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human relations*, 35, 135–153.
- Boonsathorn, W. (2007). Understanding Conflict Management Styles of Thais and Americans in Multinational Corporations in Thailand. *International Journal of Conflict Management*, 18(3), 196–221.
- Brown, E. (2019). African American Teachers' Experiences with Racial Micro–Aggressions. *Educational Studies: A Journal of the American Educational Studies Association*, 55(2), 180–196.
- Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. In P. S. Goodman & J. M. Pennings(Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness*(pp. 13–15). San Francisco: Jossey–Bass Publishers, Inc.
- Chen, D., & Tjosvold, D.(2002). Conflict Management and Team Effectiveness in China: The Mediating Role of Justice. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(4), 557–572.
- Cochran, J. K., & Bromley, M. L. (2003). The myth(?) of the police sub-culture. *An International Journal*, 26(1), 88–117.
- Coverdale, S., & Terborg, J. R. (1980). A Re–Examination of the Mobley, Horner & Hollingsworth Model of Turnover: A Useful Replication. *Department of Psychology University of Houston*, Technical Report 80–4.
- Cupach, W. R., & Canary, D. J. (1997). *Competence in interpersonal conflict*. N.Y: Macgraw–Hill.
- Daft, R. L. (1998). *Organization theory and design*. Nashville: South Western College Publishing.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover Overstated: The Functional Taxonomy. *Academy of Management Review*, 7(1), 117–123.

- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*, 151–166.
- Deep, S. D. (1978). *Human Relations in Management*. NY: McGraw–Hill.
- Desivilya, H. S., & Yagil, D. (2004). The Role of Emotions in Conflict Management: The Case of Work Teams. *Submitted to the 17 Annual Conference of the International Association for Conflict Management*, 1–20.
- Dublin, A. J. (1992). *Human Relations: A Job Oriented–Approach*. Reston: Reston Publishing Company.
- Federico, S. M., Federico, P. A., & Lundquist, G. W. (1976). Predicting Women’s Turnover as a Function of Extent of Met Salary Expectations and Blodemographic Data. *Personnel Psychology*, 29, 559–566.
- Fitzpatrick, M. A., Fallis, S., & Vance, L. (1982). Multifunctional Coding of Conflict Resolution Strategies in Marital Dyads. *Family Relations*, 31(1), 61–70.
- Follett, M. P. (1940). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*, edited by H.C. Metcalf and L. Urwick. London and New York: Harper & Brothers.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stress. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 32–55.
- Gamero, N., Gonza ´lez–Roma, V., & Peiro, J. M. (2008). The Influence of Intra–Team Conflict on Work Teams’ Affective Cclimate: A Longitudinal Study. *Journal of Occupational and Organizational*

- Psychology*, 81, 47–69.
- Green, A., & Matthias, A. (1996) *Non-Governmental Organizations and Health in Developing Countries*. N.Y: ST. Martin's Press, INC.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- Gross, M. A., & Guerrero, L. K. (2000). Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles. *International Journal of Conflict Management*, 11(3), 200–227.
- Gupta, N., & Beehr, T. A. (1979). Job Stress and Employee Behaviors. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 373–387.
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1976). Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration. In I. Berkowitz(Ed.), *Advances in experimental social psychology*. NY: Academic Press.
- Hansmann, H. B. (1980). The Role of Nonprofit Enterprise. *The Yale Law Journal*. 89(5): 835–901.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Witt, L. A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 363–378.
- Hellriegel, D., & White, G. E. (1973). Turnover of Professionals in Public Accounting: A Comparative Analysis. *Personnel Psychology*, 26(2), 239–249.
- Hempel, P. S., Zhang, Z. X., & Tjosvold, D. (2009). Conflict Management Between and Within Teams for Trusting Relationships and Performance in China. *Journal of*

- Organizational Behavior*, 30, 41–65.
- Hikson, D., Butler, R., Cray, D., Mallory, G., & Wilson, D. (1986). *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hom, P. W., & Griffith, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: Southwestern.
- Janis, I. J. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict type and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42: 530–557.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Jehn, K. A. (1983). Affective and Cognitive Conflict in Work Groups: Increasing Performance Through Value-Based Intragroup Conflict. *conflict in organization*, chapter 6, 87–88.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.
- Keller, U., Sonnenberg, G. E., & Stauffacher, W. (1981). Validation of a tracer technique to determine non steady-state ketone body turnover rates in man. *American Physiological Society*, 240(3), 253–262.
- Leavitt, H. J. (1989). Educating our MBA: On teaching what we haven't taught. *California Management Review*, 31, 38–50.
- Lewis, C. (1956). *The Functions of Social Conflict*. Glencoe: Free Press.
- Luft, J., & Ingham, H. (1961). The Johari Window. *Human Relations Training News*, 5, 6–7.

- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior(6th Ed)*. NY: McGraw-Hill.
- Hall, D. (1976). *Careers in organizations*. Santa Monica: Good Year.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. NY: Wiley.
- Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I., & Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 219–230.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61–89.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53–59.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theort, A. (1976). The Structure of Unstructured Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246–275.
- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237–240.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1992). *Organization Behavior*. Boston: Houghton Mifflin.
- Noor, S., & Maad, N. (2008). Examining the Relationship between WorkLife Conflict, Stress and Trunover Intentions among Marketing Executives in Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 3(11), 93–102.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Ohbuchi, K., & Suzuki, M. (2003). Three Dimensions of Conflict Issues and Their Effects on Resolution Strategies in Organizational

- Settings. *The International Journal of Conflict Management*, 14(1), 61–73.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science*, 7(6), 615–631.
- Pigors, P. J. W., & Myers, C. A. (1981). *Personnel Administration: A Point of View and a Method*. NY: McGraw–Hill.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296–320.
- Porter, L. W & Steers, R. M. (1973). Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism, *Psychological Bulletin*, 80, 475~479.
- Posthuma, R. A., White III, G. O., Dworkin, J. B., Yanez, O., & Swift, M. S. (2006). Conflict Resolution Styles between Co-Workers in US and Mexican Cultures. *International Journal of Conflict Management*, 17(3), 242–260.
- Price, J. L. (1989). The Impact of Turnover on the Organization. *Work and Occupations*, 16, 461–473.
- Price, J. L. (1977). *The Study of Turnover*. Ames: Iowa State University Press.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). A casual model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543–565.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International journal of conflict management*, 13(3), 206–235.
- Rahim, M. A. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *The 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, 1323–1344.
- Rahim, M. A., & Buntzman, G. F.(1989). Supervisory Power Bases, Styles of Handling Conflict with Subordinates, and Subordinate Compliance and Satisfaction. *Journal of Psychology*, 123(2), 195–210.
- Reitz, H. J.(2nd ed). (1981). *Behavior in Organizations*. Homewood, IL: Irwin, Inc.
- Renwick, P. A. (1977). The Effects of Sex Differences on the Perception and Management of Superior—Subordinate Conflict: An Exploratory Study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19(2). 403–415.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1978). Conflict Management and Conflict Resolution are not Synonymous Terms. *California Management Review*, 21(2), 67–75.
- Robbins, S. P. (1983). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T.(2009, 2011). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall.
- Robey, D. (1982). *Designing Organizations: A Macro Perspective*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Roloff, M. E. (1976). Communication Strategies, Relationships, and Relational Changes. In G. R. Miller(Ed.), *Explorations in Interpersonal Communication*(pp. 173–195). Beverly Hill: Sage.
- Rose, W. R., Suppiah, U. J., & Othman, J. (2007). A Face Concern Approach to Conflict Management: A Malaysian Perspective. *J. Soc. Sci*, 2(4), 121–126.
- Salamon, L. M. (1999). *Civil Society in Comparative Perspective, Global*

- Civil Society*. Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 10–11.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the Nonprofit Sector. A Cross-National Analysis*. Manchester. Manchester University Press.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, G., & Osborn, R. N. (1985). *Managing Organizational Behavior*. NY: John & Sons Publishing.
- Schulz-Hardt, S., Jochims, M., & Frey, D. (2002). Productive Conflict in Group Decision Making: Genuine and Contrived Dissent as Strategies to Counteract Biased Information Seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88, 563–586.
- Sillars, A. L. (1980). The Sequential and Distributional Structure of Conflict Interactions as a Function of Attributions Concerning the Locus of Responsibility and Stability of Conflicts. *Annals of the International Communication Association*, 4, 217–235.
- 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, 102–111.
- Steiner, I. D. (1972). *Group Processes and Productivity*. Cambridge: Academic press.
- Stoner, J. A. F. (1978). *Management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Staw, B. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behavior*, 1(4), 253–273.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings. *Personnel psychology*, 46, 259–293.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and Conflict Management. In M. D. Dunnette(ed), *Handbook of Industrial and Organizational*

- Psychology* (pp. 889–936). Chicago, IL: Rand McNally.
- Tjosvold, D. (2003). The Conflict-Positive Organization: It Depends upon Us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19–28.
- Wall, J. A. Jr., & Callister, R. R. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of management*, 21(3). 515–558.
- Walton, R.E., Dutton, J. M., & Cafferty, T. P. (1969). Organizational Context and Interdepartmental Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 14, 522–542.
- Williams, C. R & Livingstone, L. P. (1994). Another Look at the Relationship Between Performance and Voluntary Turnover, *Academy of Management Journal*, 37, 269~298.
- Williams, M. L., Brower, H. H., Ford, L. R., Williams, L. J., & Carraher, S.M. (2008). A Comprehensive Model and Measure of Compensation Satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 639–668.

부 록

1. 인구통계학적 특성에 따른 변수별 인식 차이

1-1 관계갈등

인구통계학적 특성		기술통계량			t, F/ 유의확률(p)	사후검증 결과
		N	평균	표준편차		
결혼 유무	미혼	40	3.767	.970	1.890/ .060	
	기혼	166	3.448	.955		
입직동기	경력(전공) 도움(a)	75	3.194	.897	1.105/ .359	
	경제적 이유(b)	11	3.303	.881		
	취업목적(c)	38	3.658	.971		
	공익기여(d)	53	3.378	1.101		
	호기심(e)	20	3.775	.862		
	기타(f)	9	3.111	.833		
근속기간	1년 미만(a)	18	3.194	.897	2.869/ .024	c>d, e, a (LSD 검증)
	1-5년(b)	75	3.607	.994		
	6-10년(c)	41	3.837	.948		
	11-20년(d)	47	3.344	.955		
	20년 이상(e)	25	3.220	.803		
급여수준	100만원 미만(a)	70	3.017	.864	10.582/ .000	b> c, a (Schffe 검증)
	100-199만원(b)	68	3.946	.888		
	200-299만원(c)	34	3.775	.864		
	300-399만원(d)	5	3.600	1.170		
	400만원 이상(e)	29	3.351	.902		

1-2 직무갈등

인구통계학적 특성		기술통계량			t, F/ 유의확률(p)	사후검증 결과
		N	평균	표준편차		
결혼 유무	미혼	40	3.529	.874	2.093/ .038	
	기혼	166	3.193	.922		
입직 동기	경력(전공) 도움(a)	75	3.349	.899	.489/ .784	
	경제적 이유(b)	11	3.181	.717		
	취업목적(c)	38	3.280	.921		
	공익기여(d)	53	3.144	1.045		
	호기심(e)	20	3.333	.793		
	기타(f)	9	3.000	.898		
근속 기간	1년 미만(a)	18	3.287	.867	2.450/ .047	c>b, e, d (LSD 검증)
	1-5년(b)	75	3.340	.970		
	6-10년(c)	41	3.533	.909		
	11-20년(d)	47	3.004	.939		
	20년 이상(e)	25	3.020	.622		
급여 수준	100만원 미만(a)	70	2.824	.815	8.343/ .000	b>c, a (Schffe 검증)
	100-199만원(b)	68	3.618	.916		
	200-299만원(c)	34	3.535	.902		
	300-399만원(d)	5	3.233	1.038		
	400만원 이상(e)	29	3.155	.749		

1-3 통합 갈등관리전

인구통계학적 특성		기술통계량			t, F/ 유의확률(p)	사후검증 결과
		N	평균	표준편차		
결혼 유무	미혼	40	3.675	.7212	-.199/ .843	
	기혼	166	3.699	.672		
입직 동기	경력(전공) 도움(a)	75	3.773	.658	1.880/ .099	
	경제적 이유(b)	11	3.636	.377		
	취업목적(c)	38	3.421	.758		
	공익기여(d)	53	3.811	.714		
	호기심(e)	20	3.700	.588		
	기타(f)	9	3.556	.556		
근속 기간	1년 미만(a)	18	3.681	.646	.246/ .912	
	1-5년(b)	75	3.677	.665		
	6-10년(c)	41	3.677	.765		
	11-20년(d)	47	3.777	.613		
	20년 이상(e)	25	3.630	.750		
급여 수준	100만원 미만(a)	70	3.768	.532	1.813/ .128	
	100-199만원(b)	68	3.691	.754		
	200-299만원(c)	34	3.750	.718		
	300-399만원(d)	5	3.000	1.146		
	400만원 이상(e)	29	3.578	.638		

1-4 회피 갈등관리전략

인구통계학적 특성		기술통계량			t, F/ 유의확률(p)	사후검증 결과
		N	평균	표준편차		
결혼 유무	미혼	40	3.175	1.240	1.761/ .080	
	기혼	166	2.835	1.058		
입직 동기	경력(전공) 도움(a)	75	2.762	.763	1.632/ .153	
	경제적 이유(b)	11	3.515	2.046		
	취업목적(c)	38	3.193	1.315		
	공익기여(d)	53	2.774	.801		
	호기심(e)	20	2.900	1.696		
	기타(f)	9	2.833	.449		
근속 기간	1년 미만(a)	18	2.880	.920	1.651/ .163	
	1-5년(b)	75	3.016	1.071		
	6-10년(c)	41	3.008	.846		
	11-20년(d)	47	2.550	.600		
	20년 이상(e)	25	3.060	1.999		
급여 수준	100만원 미만(a)	70	2.581	.673	2.425/ .049	b> a, e (Dunnett T3 검증)
	100-199만원(b)	68	3.074	.929		
	200-299만원(c)	34	2.889	.876		
	300-399만원(d)	5	3.067	1.273		
	400만원 이상(e)	29	2.512	.5000		

1-5 분배 갈등관리 전략

인구통계학적 특성		기술통계량			t, F/ 유의확률(p)	사후검증 결과
		N	평균	표준편차		
결혼 유무	미혼	40	2.662	.771	.893/.373	
	기혼	166	2.545	.740		
입직 동기	경력(전공) 도움(a)	75	2.513	.688	.713/.615	
	경제적 이유(b)	11	2.727	.564		
	취업목적(c)	38	2.871	.782		
	공익기여(d)	53	2.623	.887		
	호기심(e)	20	2.475	.617		
	기타(f)	9	2.278	.618		
근속 기간	1년 미만(a)	18	2.778	.927	1.342/.256	
	1-5년(b)	75	2.540	.761		
	6-10년(c)	41	2.732	.751		
	11-20년(d)	47	2.468	.646		
	20년 이상(e)	25	2.420	.702		
급여 수준	100만원 미만(a)	70	2.386	.660	2.069/.086	
	100-199만원(b)	68	2.699	.847		
	200-299만원(c)	34	2.677	.706		
	300-399만원(d)	5	2.900	1.025		
	400만원 이상(e)	29	2.517	.619		

1-6 이직의도

인구통계학적 특성		기술통계량			t, F/ 유의확률(p)	사후검증 결과
		N	평균	표준편차		
결혼 상태	기혼	40	3.413	.874	3.999/ .000	
	미혼	166	2.778	.909		
입직동기	경력(전공) 도움(a)	75	2.900	.908	1.487/ .195	
	경제적 이유(b)	11	3.152	.970		
	취업목적(c)	38	3.167	.891		
	공익기여(d)	53	2.736	.952		
	호기심(e)	20	2.633	.826		
	기타(f)	9	3.037	1.255		
근속기간	1년 미만(a)	18	3.183	.556	7.691/ .000	c > a, b, d, e (Dunnett T3 검증)
	1-5(b)	75	3.034	.939		
	6-10(c)	41	3.247	1.043		
	10-20(d)	47	2.553	.817		
	20년 이상(e)	25	2.297	.742		
급여수준	100만원 미만(a)	70	2.639	.718	8.097/ .000	b>a, e (Dunnett T3 검증)
	100-199만원(b)	68	3.307	.989		
	200-299만원(c)	34	2.929	.991		
	300-399만원(d)	5	3.314	1.520		
	400만원 이상(e)	29	2.404	.698		

2. 설문지

〈설문지〉

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 본 조사에 응해 주셔서 감사합니다.

본 설문지는 “NGO 조직 내 상사와 조직구성원, 조직과 조직구성원 간의 갈등”이 이직 의도에 미치 영향을 실증 연구하기 위하여 작성된 것입니다.

본 설문에 응하는 귀하의 개인적인 사항이나 설문내용과 관계되는 모든 사항은 절대로 비밀이 보장됨은 물론 무기명으로 처리됩니다. 아울러 조사된 자료는 통계 법규에 따라 순수한 학문 연구목적으로만 사용됩니다.

귀하의 정성어린 응답이 본 연구에 매우 귀중한 자료가 된다는 점을 유념하시고, 한 항목도 빠짐없이 성의껏 그리고 진솔하게 응답하여 주시면 감사하겠습니다. 만일 조사내용에 의한 의문 사항이 있으시면 아래에 있는 연락처로 연락주시기 바랍니다. 감사합니다.

2019년 9월

한성대학교 일반대학원 행정학과 박사과정

지도교수 : 전 주 상

연구자 : 임 정 숙

E-mail : -

I. 다음의 질문은 귀하 자신의 '관계갈등'과 관련된 것입니다.

아래의 각 항목들에 대해 귀하가 동의하는 정도를 표시(√)해 주시기 바랍니다.

항 목	①	②	③	④	⑤
1. 조직 구성원 간 가치관의 차이로 인한 갈등을 느낀 적이 있다.					
2. 조직 구성원 간 성격 차이로 인한 개인적 마찰이 발생한 적이 있다.					
3. 조직 구성원 간 개인주의로 인해 불편함을 느낀 적이 있다.					
4. 조직 구성원 간 소통이 안되어 불편함을 느낀 적이 있다.					
5. 조직 내 상사의 일방적인 명령에 불만을 느낀 적이 있다.					
6. 조직 내 상사의 특정인에 대한 편애로 불만을 느낀 적이 있다.					

II. 다음의 질문은 귀하 자신의 '직무갈등'과 관련된 것입니다.

아래의 각 항목들에 대해 귀하가 동의하는 정도를 표시(√)해 주시기 바랍니다.

항 목	①	②	③	④	⑤
7. 조직 구성원 간에 상사와 업무 목표의 불일치로 인해 마찰이 발생한다.					
8. 조직 구성원 간에 업무수행 시 의사소통으로 인한 마찰이 발생한다.					
9. 조직 구성원 간에 업무 분장에 대한 생각의 차이가 발생한다.					
10. 조직 구성원 간에 자기의 직책에 맞지 않는 역할로 마찰이 발생한다.					
11. 조직 구성원 간 업무 협조가 이루어지지 않는다.					
12. 조직 구성원 간에 임금수준이나 승진기회의 불공정을 느낀 적이 있다.					

Ⅲ. 다음의 질문은 귀하 자신의 ‘갈등관리전략’과 관련된 것입니다.

아래의 각 항목에 대해 귀하가 동의하는 정도를 표시 (√)해 주시기 바랍니다.

항 목	①	②	③	④	⑤
13. 조직 구성원 간 갈등 발생 시, 상대방을 이해하려고 애썼다.					
14. 조직 구성원 간 갈등 발생 시, 상대방에게 신뢰감을 표현하였다.					
15. 조직 구성원 간 갈등 발생 시, 상대방과 타협하였다.					
16. 조직 구성원 간 갈등 발생 시, 갈등 책임에 대한 나의 몫을 공평하게 받아 들였다.					
17. 조직 구성원 간 갈등 발생 시, 갈등문제를 회피하였다.					
18. 조직 구성원 간 갈등 발생 시, 갈등을 상대방의 성격 탓으로 돌렸다.					
19. 조직 구성원 간 갈등 발생 시, 상대방을 회피하였다.					
20. 조직 구성원 간 갈등 발생 시, 갈등의 원인이 상대방에게 있다고 하였다.					
21. 조직 구성원 간 갈등 발생 시, 직접적이지 않지만 빈정거렸다.					
22. 조직 구성원 간 갈등 발생 시, 상대방을 비난하였다.					
23. 조직 구성원 간 갈등 발생 시, 상대방이 잘못을 느끼도록 만들었다.					
24. 조직 구성원 간 갈등 발생 시, 상대방에게 앞으로 행동을 조심하라고 말했다.					

Ⅳ. 다음의 질문은 귀하 자신의 ‘이직의도(활동이동)’와 관련된 것입니다.

아래의 각 항목들에 대해 귀하가 동의하는 정도를 표시 (√)해 주시기 바랍니다.

항 목	①	②	③	④	⑤
25. 나는 조직을 떠나고 싶다는 생각을 자주 한다.					
26. 나는 근무조건이 비슷하더라도 동일 업종의 다른 직장으로 옮기고 싶다.					
27. 나는 현재의 직업이 아닌 다른 직업에 종사하고 싶다.					
28. 나는 근래에 직업을 변경하려고 노력한 적이 있다.					
29. 나는 현재의 직업을 1년 이내에 그만 둘 계획이 있다.					

30. 나는 보수나 조건이 좋다면 직업을 바꾸고 싶다.

V. 본인의 일반적인 사항에 대하여 묻는 항목입니다. 해당 항목을 작성하거나, 번호를 기재해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?

- ① 남자 ② 여자

2. 귀하의 연령은 ? 만() 세

3. 귀하의 결혼 상태는?

- ① 미혼 ② 기혼 ③ 기타

3-1 기혼자면 자녀의 수는? ()명

- ① 없음 ② 1명 ③ 2명 ④ 3명 ⑤ 4명 이상

5. 귀하가 입직 경로는?

- ①경력(전공)도움 ②경제적 ③취업목적 ④공익의 기여 ⑤호기심 ⑥기타()

6. 근무한 총 경력(이전 경력포함)은?

- ① 1년 미만 ② 1-5년 ③ 6-10년 ④ 11-15 ⑤ 15-20년 ⑥ 20년 이상

7. 귀하의 고용형태는 무엇입니까?

- ① 정규직 ② 계약직 ③ 강사 ④ 기타

8. 귀하의 급여수준은?

- ① 100만원 미만 ② 100-199만원 ③ 200-299만원 ④ 300-399만원 ⑤ 400만원 이상

9. 귀하의 직책은 무엇입니까?

- ① 팀장 ② 팀원 ③ 강사 ④ 사무총장(사무처.국장) ⑤ 부분부장이상

10. 귀하의 직책은 무엇입니까?

- ① 팀장 ② 팀원 ③ 강사 ④ 사무총장(사무처.국장) ⑤ 부분부장이상

ABSTRACT

A Study on the Impact of Organizational Conflict on Turnover Intention -Focused on the QUANGO-

Im, Jeong-Suk

Major in Policy Science

Dept. of Public Administration

The Graduate School

Hansung University

In the rapidly changing environment, the various high-level services required by individuals are limited to existing administrative organizations.

NGOs, which have emerged as a means to supplement them, have been transformed into check or complementary and cooperative relations with the government. QUANGO is an organization created for the purpose of public interest while maintaining a cooperative relationship with the government in the midst of such changes

Most of the members of QUANGO are employed with the intention of devotion to the public good, but many employees are considering leaving because of the poor working environment such as poor finance and excessive workload. Nevertheless, it is true that our society and academia have lacked interest in reducing the intention of turnover of NGO members.

The purpose of this study is to suggest the effects of conflict awareness of QUANGO internal members on substance intoxication on turnover intention and to reduce the turnover intention of organizational members by seeking effective conflict management strategies.

In addition, by conducting research on QUANGO, which has not been studied until now, the policy implications regarding the reduction of turnover intentions of QUANGO members are explored and will contribute to academic development by examining and supplementing existing theories of conflict, turnover intention, and conflict management strategies.

In order to achieve the purpose of this study, previous studies were reviewed and academic concept of each variable and theoretical relationship among conflict, turnover intention, conflict management strategy was identified and derived the implication was that the conflicts in the general organization were related to the level of turnover intention.

The hypothesis that the same assumptions will be made in QUANGO, which is the subject of this study, was established, and the moderating effect model of conflict management strategy was tested in the relationship between conflict level and turnover intention. In addition, the conflict management strategy was divided into consolidation, avoidance and distribution conflict management strategies to explore the level of conflict management strategies used in conflict situations between individuals in an organization.

The measurement tool was applied to the empirical analysis after modifying the validity process for the subject of this study by referring to the previous study.

The data collected based on the survey responses of 206 QUANGO members in the study were analyzed using the SPSS 21.0 and AMOS 21.0 statistical programs, factor analysis, validity diagnosis, and reliability

verification. In particular, multiple regression analysis, including control variables, was performed in order to increase the reliability of the test results.

The research results are as follows.

First, both the relationship conflict and the task conflict were above the normal level, and the relationship conflict was found to be somewhat higher than the task conflict.

Second, among the conflict management strategies, the integrated strategy was somewhat higher than the average. The avoidance strategy differed according to the salary level, and the middle group was found to prefer the avoidance strategy.

Third, there was a difference in turnover intention according to marital status, length of service, and salary level. Especially, unmarried group showed higher turnover intention. In particular, the level of turnover intention was high in the 6–10 year group.

Fourth, both relational conflict and task conflict had a positive effect on turnover intention. Hypotheses 1–1 and 1–2 were adopted, and relational conflict had a higher impact on turnover intention than task conflict.

Among the personal characteristics included as control variables, marital status and tenure have a negative effect on turnover intention. Also, unmarried people are more likely to turn over than married people. The longer the tenure, the lower the turnover intention.

Fifth, Hypothesis 2–1–1 that the effect of relationship conflict on turnover intention will be controlled by the integrated conflict management strategy was found to have been moderated.

Hypothesis 2–1–2 that the impact of task conflict on turnover intentions will be controlled by an integrated conflict management strategy has been adopted. The avoidance and distribution strategy was dismissed

because it had no significant effect as a moderating effect.

Based on these findings, this study suggests the following policy suggestions.

First, various policy efforts are required, including government-level financial support and deregulation of QUANGO.

Second, it is to secure resources by activating its own specialized profit business.

Third, rather than considering inconsistency as an individual's responsibility and duty in organization, we should seek ways to provide professional help through the operation of the grievance handling system and periodic interviews with department managers, professional departments, and counselors. In particular, it is necessary to pay close attention to the prevention of conflict and turnover intention through a tailored approach for each group such as task and tenure.

Fourth, a positive work environment should be established by establishing a compensation system such as promotion, bonuses and salaries based on fair task evaluation.

Finally, there is a need for a method of applying conflict management strategies appropriate to the organization's atmosphere and working environment.

As a result of the analysis, in case of conflict within the QUANGO organization, the integrated strategy is effective in reducing the turnover intention. However, it can be seen that members of the organization often use avoidance strategies that have no moderating effect on conflict and turnover intentions. It is necessary to find ways to activate an integrated strategy that can reduce the intention to turnover. This should improve the working environment and lay the foundation for reducing conflict and turnover.

【Key words】 QUANGO, Task Conflict, Relationship Conflict,
Turnover Intention, Conflict Management Strategy