

연구논문

## 사회복지사의 갈등지각수준 및 갈등관리방법 과 조직효과성의 관계에 관한 연구

임 성 옥

이 연구는 사회복지사들이 조직 내에서 느끼는 갈등수준과 그들이 주로 사용하는 갈등관리방법을 알아내고, 이들과 조직효과성과의 관련성을 규명하여 사회복지조직의 인적 자원관리에 필요한 기초자료를 얻고자 하는 데 주된 목적이 있다. 이를 위해 대구·경북지역의 종합사회복지관과 공공행정조직에 근무하는 사회복지사를 대상으로 질문지를 통한 실증연구를 하였다. 이 연구를 통하여 얻은 결과를 간략하게 요약하면 다음과 같다. 먼저, 사회복지사의 갈등지각수준은 5점 척도를 기준으로 평균 3.31점으로 나타났으며, 사회복지사들이 주로 많이 사용하는 갈등관리 방법으로는 '적용'과 '타협'으로 나타났다. 그리고 사회복지사의 갈등지각수준과 조직효과성 간에는 부(-)적 상관관계가 있었으며, 개인특성 중 연령과 경력 변인, 그리고 조직유형, 갈등지각수준, 갈등관리방법 중 '적용'이 통계적으로 조직효과성에 중요하게 영향을 미치고 있었고, 이 중 갈등지각수준이 조직효과성에 가장 영향력 있는 변수로 나타났다. 이 연구결과를 바탕으로 사회복지사들의 갈등관리 전략방안을 개인적, 조직 차원에서 모색하였다.

주제어 : 사회복지사, 갈등지각수준, 갈등관리, 조직효과성, 직무만족, 조직몰입

### 임성옥

경북대학교에서  
박사학위를 취득하  
고 현재 위덕대학교  
사회복지학부 교수  
로 재직하고 있다.  
주요 관심분야는 사  
회복지행정 및 조직  
관리, 지역사회복지  
등이다.

solim@uu.ac.kr

### 1. 서론

사회복지전문직은 사회복지사 본인이 매개자가 되어 서비스를 전달하고 문제를 해결하는 특징이 있어, 다른 전문직보다 인적 자원에 대한 의존도가 높다. 이러한 측면에서 볼 때, 사회복지조직의 인적 자원관리는 조직관리에서 가장 중요한 요인이며, 인적 자원을 어떻게 관리하느냐에 따라 사회복지서비스의 질이 결정된다고 할 수 있다. 사회

복지서비스의 질은 고정된 규칙이나 절차보다는 사회복지사의 전문적 판단이나 기술, 재량에 좌우되기 때문이다. 따라서 사회복지조직은 조직의 주된 구성원인 사회복지사에 대한 인적 자원관리를 통해 조직의 효율성을 제고해가야 할 것이다.

인적 자원관리는 여러 가지 요소를 필요로 하지만 가장 중요한 요소 중의 하나가 조직구성원의 갈등관리이다. 조직에서 갈등은 필연적이고 보편적인 현상으로 어느 곳에서나 존재하고 있다. 조직의 운영 과정에서 가치관이나 이해관계를 달리하는 개인이나 집단들간의 갈등은 그 형태와 정도가 다를 뿐 어떤 조직에서든 보편화된 현상이다. 갈등에 대한 인식은 시대의 흐름과 학자에 따라 여러 가지 관점으로 변천되어 왔는데, 일반적으로 갈등은 바람직하지 못한 것이며, 사회나 집단에 악영향을 미치므로 제거되어야 한다는 부정적 견해에서부터 때로는 집단을 결속시키기도 하고 집단을 변화, 발전시키는 긍정적이고 통합적인 기능을 수행하기도 한다는 것이 최근 견해이다(김기태, 1994). 이는 갈등이 관리여하에 따라서는 조직에 역기능적이며 파괴적일 수도, 조직에 순기능적이며 건설적일 수도 있다는 것을 의미한다. 그렇다면 조직구성원들의 갈등관리 여부는 조직의 효과성 측면에서 중요한 문제로 부각된다.

특히, 우리나라 사회복지조직의 환경은 제도적 측면이나 보상체계, 업무시간 및 승진기회, 그 외 인적, 물적 자원 등에서 매우 열악한 실정이라 사회복지사의 갈등은 더욱 심각할 수밖에 없는 실정이다. 뿐만 아니라 사회복지전문직이 가지는 업무특성상, 사회복지사들은 클라이언트나 자원봉사자 등 다양한 인간관계에서 많은 심리적 스트레스와 갈등을 경험하는데, 이러한 사실을 단적으로 보여주는 증거는 다른 직종에 비해 사회복지직의 이직률과 소진(*burn out*) 정도가 매우 높게 나타나는 사실에서도 알 수 있다(박경일, 2002; 김성한, 1997).

Thomas와 Schmidt(1976)에 의하면, 조직관리자들은 그들의 업무시간의 24%를 갈등관리에 쓰고 있으며, 사회복지서비스 조직(*human service organization*)의 관리자들은 그보다 2배 이상의 업무시간을 갈

등관리에 바친다고 나타났다. 한편 Chanin과 Schneer(1984)는 중간 관리자들이 그들의 업무시간의 25%를 갈등을 관리하는데 보내고 있다고 하였는데, 이 정도로 갈등관리가 모든 조직의 중요한 관리업무 중의 하나로, 조직관리 연구의 주된 연구과제가 되고 있다.

이처럼 갈등이론이 조직관리론에서 그 중요성이 증대되고 관리자들의 핵심기능으로 인식되면서 갈등이 어떻게 관리되고 활용되는가에 대한 실증연구가 타 분야에서는 꾸준히 이루어져 왔다. 하지만 국내 사회복지조직에서의 갈등에 대한 연구는 소수에 불과하며(윤혜미, 1991; 권동일, 2001; 박경일, 2002)<sup>1)</sup>, 특히 사회복지사의 갈등 및 갈등관리와 조직효과성 간의 관계를 실증적으로 규명한 연구는 거의 전무하다. 사회복지조직은 일반 영리조직과 달리 사회복지조직 고유의 특성이 있기 때문에, 이에 이 연구는 이 같은 사실에 주목하여<sup>2)</sup> 사회복지사들의 갈등지각수준 및 갈등관리방법과 조직효과성의 관계를 분석함으로써 사회복지조직의 인적 자원관리에 필요한 기초자료를 얻고자 하는 데 주된 목적이 있다.

## 2. 이론적 배경

### 1) 갈등의 개념 정의

갈등은 누구나 경험하는 심리 및 행위의 한 현상이지만 갈등에 대한 개념 정의는 연구자의 목적과 강조하는 측면에 따라 포괄적이고 다양하게 정의되어 왔다. 예컨대, Robbins(1974)는 갈등이란 모든 종류의 반대나 대립되는 상호작용이라고 정의하고 있으며, Rahim(1985)은 개인 및 집단 간 불일치, 불화 또는 부조화를 드러내 보이는 상호작용으로 갈등을 정의하고 있다.

그리고 Thomas(1976)는 갈등은 개인 내에서 양립될 수 없는 반응적 경향으로 한 개체가 관련된 일 중에서 다른 것에 의하여 좌절되거

나 좌절하려는 것을 지각할 때 나타나는 과정이라고 하였으며, Pondy(1967)는 갈등을 심리적 대립감과 대립적 행동을 내포하는 동태적 과정으로 ① 갈등행동의 선행적 상태(자원의 부족, 정책의 차이 등), ② 개인의 감정상태(스트레스, 긴장, 적대감, 불안 등), ③ 개인의 인식상태, ④ 수동적 저항으로부터 노골적 적대감에 이르는 갈등적 행위로 파악하였다.

한편 Reitz(1981)는 갈등은 관련된 개인이나 집단이 함께 일하는데 애로를 겪는 형태로, 정상적 활동이 방해되거나 파괴되는 상태라고 설명하였으며, Brown(1984)은 갈등을 이해관계가 상이한 당사자간의 양립 불가능한 행위로 정의하였다. 조직관리 측면에서 Stoober(1978)는 갈등을 최소자원이나 작업활동을 배분하게 될 때, 목표, 가치, 인지 등의 차이가 존재할 때, 둘 이상의 개인간이나 집단 내에서 일어나는 대립적 작용으로 정의하고 있다.

이러한 개념 정의를 토대로, 이 연구에서는 연구의 목적에 따라 “갈등이란 조직 내에서 자원이나 업무배분의 비합리, 목표, 가치, 인지 등의 차이 등이 존재할 때 행동주체간에 일어나는 대립적 내지 적대적 상호작용”으로 정의하고자 한다.

## 2) 갈등의 수준 및 갈등관리

갈등의 수준이란 갈등상황과 관련된 행위주체간 갈등의 심각성 정도를 의미한다. 이는 명백하거나 잠재적인 갈등의 지표(권동일, 2001)를 말하는데, 갈등의 적정수준에 따라 갈등의 결과는 양 당사자에게 이로울 수도, 해로울 수도 있다. 갈등은 조직의 안정과 생산성 및 조직구성원들의 관계에 부정적 결과를 초래하기도 하나 적정한 수준일 경우에는 조직의 효율성과 생산성을 증가시키기도 한다는 것이 최근 조직이론가들의 지배적 견해이다. 또한 적정수준의 갈등은 개인의 발전과 자기인식 및 학습에도 바람직한 효과가 있다(Tjosvold, 1991; Touval, 1992; 오광록, 1996에서 재인용)는 것이 입증되고 있다.

Robbins(1974)는 건설적 갈등은 가치 있고 필요하며, 갈등이 없다면 새로운 도전이 없고, 자극이 없으며, 조직은 오로지 무관심해지고 정체될 것이라며 갈등이 지닌 순기능적이고 긍정적인 역할을 강조하였다. 즉, 모든 조직에는 조직성과에 긍정적으로 영향을 미치는 순기능적 갈등의 최적수준이 있기 마련인데, 이 순기능적 갈등의 수준이 갈등의 최적수준보다 낮으면 조직성과는 타격을 받게 되어 혁신과 변화가 어렵게 되고, 조직환경의 변화에 효과적으로 적응할 수 없게 된다. 이러한 저수준의 갈등이 계속되면 조직의 생존자체가 위협받게 된다. 이와 반대로 갈등수준이 너무 높게 되어도 혼란이 야기되고 조직의 존속이 위태롭게 된다는 것이다. 따라서 갈등은 그 내용에 관계 없이 어떻게 관리하느냐에 따라 바람직할 수도 있고 그렇지 않을 수도 있는 것이다.

흔히, 갈등관리(*conflict management*)를 갈등해결(*conflict resolution*)과 혼용해서 사용하는 경향이 많은데, 양자는 엄밀하게 말하면 다소 상이하다. 갈등해결이란 갈등을 역기능적, 부정적으로 인식하여 이를 제거하거나 해소해야 한다는 의미를 기저에 포함하고 있는 반면, 갈등관리란 갈등이 항상 나쁜 것이 아니며 때로는 대단히 기능적이고 유용한 목적에 사용될 수 있음을 전제로 한다. 양자 중 더 넓은 개념이라고 할 수 있는 갈등관리는 갈등에 대처하는 많은 기술뿐만 아니라 해결(*resolution*)의 개념도 포함하고 있는(윤혜미, 1991) 셈이다. 즉, 갈등관리방법은 조직의 갈등이 긍정적 영향을 발휘할 수 있도록 갈등의 수준이 높으면 그 갈등을 감소시키고, 갈등수준이 지나치게 낮을 경우에는 순기능적 갈등유발로 조직의 효율성을 기하는 것이다.

사람들이 갈등에 대처하기 위해 사용해 온 방법들은 그 사람의 개인적 준거틀(*frames of reference*)에 따른 스타일과 갈등상황에서 그 사람의 역할(당사자인지, 제 3자인지), 그리고 조직의 상황적 요소와 같은 변수에 따라 상이하다(윤혜미, 1991).

Robbins(1974)는 갈등관리에는 상황적합적 접근(*contingency approach*)이 가장 적절하다고 주장하면서, 서로 다른 조직환경이나 상

황에 따라 상이한 갈등관리기법을 선택하는 것이 바람직하다고 한다. 이 연구는 사회복지사 당사자들이 갈등상황에서 어떤 갈등관리방법을 주로 사용하는지에 한정하고자 하는데, 이는 사회복지사들이 갈등상황에 처했을 때 본인 스스로, 어떤 기준에 의거하여 갈등관리를 하며 이것이 조직효과성과 어떤 관계가 있는지 파악하고자 하는 이 연구목적에 충실하고자 하기 때문이다.<sup>3)</sup>

Johnson & Johnson(1982)는 갈등상황에 처한 개인이 자신의 목표를 성취하는 것이 다른 조직구성원과 좋은 관계를 유지하는 것보다 더 중요한지, 아니면 그 반대인지에 따라 갈등에 대처하는 방법이 상이하다고 하며, 이 두 변수의 상대적 중요성에 따라 ① 위축형(*withdrawing*), ② 강요형(*forcing*), ③ 진정형(*smoothing*), ④ 타협형(*compromise*), ⑤ 대결형(*confrontation*)으로 구분하였고, Wall & Callister(1995)는 갈등을 관리하기 위해 당사자들이 해야 할 규범적 수단과 당사자들이 갈등을 관리하기 위해 실제적으로 이행하는 기술적 수단을 구분하여 설명하였다.

한편 Blake와 Mouton은 갈등관리방법을 지배(*domination*), 타협(*compromise*), 통합(*integration*), 회피(*avoidance*), 완화(*smoothing*)라는 다섯 가지 전략을 제시했으며(Davis and Holland, 1989), Thomas와 Killmann(1975)은 Blake와 Mouton의 갈등격자모형을 재해석하여 협조성(*cooperativeness*)과 독단성(*assertiveness*)의 두 차원을 결합하여 다섯 가지 갈등관리 유형을 제시하였다. 이때 협조성이란 다른 당사자의 관심 만족 정도를, 독단성은 자신의 관심 만족 정도를 의미하는데, 이 두 차원의 조합으로, 회피(*avoidance*), 적응(*accommodation*), 경쟁(*competition*), 타협(*compromise*), 협조(*collaboration*)라는 다섯 가지 갈등관리 유형이 나오게 된다. 회피는 갈등문제와 갈등대상을 회피함으로써 자신뿐만 아니라 상대방의 관심사마저 무시하는 방식으로, 갈등이 예상되는 경우를 회피할 경우 해결되지 않은 갈등이 과업에 영향을 미친다면 조직에 유용하지 못하다는 것이 일반적 견해이다. 그리고 적응은 상대방의 주장을 대부분 받아들이는 방식으로 갈등상황을 해결

하는 사람들의 관리방식을 의미하며, 경쟁은 자신의 이익을 충족시키기 위해 상대방을 압도해버림으로써 갈등을 처리하는 방식으로, 갈등의 문제가 사소하거나 신속한 결정이 요구될 때 적합하다. 이 방법은 조직변화를 가져오기는 쉬우나 당사자로 하여금 강압적으로 만드는 경향이 있다. 그리고 타협은 양측이 조금씩 양보하고 희생을 통해 부분적 만족을 취하는 방식으로, 갈등상황을 처리하는 보편적 전략이다. 이는 갈등 당사자의 목표가 상호배타적이거나 힘이 균등할 때 유용하며, 협조는 양측의 관심사를 모두 만족시키려는 방식으로 양측이 합심하여 문제를 해결하려는 유형인데, 이를 문제해결형이라고도 한다. 일반적으로 갈등관리에 가장 효과적인 것은 협조라는 것이 일반적 견해이다(김일현, 1996). 이 연구에서는 위 Thomas와 Killmann(1975)의 갈등관리 유형을 토대로 연구하고자 한다.

### 3) 조직효과성과 선행연구

조직효과성(*organizational effectiveness*)은 조직을 일정한 기준에 따라 평가하기 위하여 사용하는 개념으로, 일반적으로 조직이 목적과 목표를 달성하는 정도를 의미한다. 하지만 조직의 목적과 목표가 다양하고 모호하여 수많은 연구에도 불구하고 합의된 조직효과성의 개념 정의는 이루어지지 않고 있다.

그러나 조직효과성에 관한 이론이나 접근방법은 효과성의 초점을 어디에 두느냐 하는 것과 조직적 상황을 어떻게 이해하느냐에 따라 대체적으로 ① 조직구조적 접근, ② 조직기능적 접근, ③ 인적 자원적 접근, ④ 생태학적 접근법으로 구분해 볼 수 있다(심유근, 1983).

이 연구에서는 조직 내의 인적 자원의 중요성에 초점을 두기 때문에, 인적 자원적 접근법에 의해 조직효과성을 평가하고자 한다. 왜냐하면 사회복지서비스의 질은 고정된 규칙이나 절차보다는 사회복지사의 전문적 판단이나 기술, 재량에 좌우되는 특성이 강하므로 사회복지조직에서의 인적 자원의 가치는 조직가치 중 가장 중요하다고 해도

지나치지 않기 때문이다.

인적 자원적 접근법의 가치평가 기준은 직무만족(*job satisfaction*)과 조직몰입도(*organizational commitment*)가 중요한 평가척도가 된다(김기태, 1994). 직무만족은 직무에 대한 개인의 일반적 태도를 가리키는 말로, 직무만족의 정도는 조직의 효율성, 생산성, 결근율, 이직률 등에 영향을 미치며, 이러한 요소들은 조직의 효과성과 조직구성원들의 삶의 질에도 직접적인 관련성이 있다.

그리고 조직몰입도는 최근 사회복지조직에서 조직효과성을 가늠하는 중요한 척도로 간주되고 있는데(강홍구, 2001; 황성철, 2003에서 재인용), 이는 조직구성원이 특정 조직체에 대한 자기 헌신 정도를 말하는 것으로, 직무만족과 함께 조직문제와 관련된 개인과 조직의 상호작용을 분석하기 위하여 개발된 조직효과성의 중요한 지표이다. Mowday, Poter 및 Steers에 의하면(1982), 조직몰입도는 조직목표에 대한 강한 신뢰 및 애착, 조직을 위하여 열심히 노력하는 의지, 조직의 성원의식을 유지하기 위한 강한 욕망 등으로 구성된다고 한다. 즉, 조직몰입도는 조직에 대한 개인의 충성심, 조직을 위해 전심전력할 애착심, 조직목표나 가치와의 일체감, 조직구성원으로 남아 있으려는 욕망 등으로 정의할 수 있다.

갈등과 직무만족 및 조직몰입도와의 관계에 관한 선행연구를 살펴보면, Steers(1981)는 역할이 모호하거나 갈등이 심할수록 직무만족이 낮아지는데, 특히 개인의 역할갈등이 높을수록 내재적·전반적인 만족도는 낮아지는 경향이 있으며, 역할이 모호할수록 직무나 상황에 대한 불만족은 더 큰 것으로 지적되고 있다. 장동훈(1987)은 기업체를 중심으로 한 직무만족과 갈등결과의 상관관계에 관한 연구에서 갈등이 심화될수록 직무만족 및 조직몰입도가 감소한다는 결과를 밝혔다. 한편 박부수(1987)는 기업체를 중심으로 한 직무만족과 갈등과의 상관관계에 관한 연구에서 양자가 부(負)의 상관관계가 있음을 밝혔다. 즉, 갈등이 낮으면 직무만족은 높고, 갈등이 높으면 직무만족은 낮은 것으로 나타났다. 그리고 갈등과 이직률과의 상관관계에서도 갈



등이 낮으면 이직성향도 낮고, 갈등이 높으면 이직성향도 높다는 것이다.

이상의 선행연구에서 고찰한 바, 조직구성원의 갈등은 그들의 직무만족 및 조직몰입도와 밀접한 관계가 있음을 알 수 있다. 하지만 영리조직인 일반기업체와 사회복지조직 간에 동일한 결과가 나타난다고 볼 수는 없다. 따라서 사회복지조직의 주된 인적 자원인 사회복지사들이 느끼는 갈등 정도와 주로 활용하는 갈등관리방법이 조직효과성과 관련이 있는지, 또 조직효과성의 하위요인인 직무만족과 조직몰입도와 어떤 관련성이 있는지 살펴볼 필요가 있다고 생각된다.

### 3. 연구모형과 방법

#### 1) 연구모형의 설정

이 연구는 사회복지조직의 효과성을 증진시키기 위한 방안의 하나로 <그림 1>과 같이 조직구성원의 갈등지각수준 및 갈등관리방법이 이들의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고자 하였다.

이 연구모형에 따라 연구문제는 다음과 같이 설정하였다.

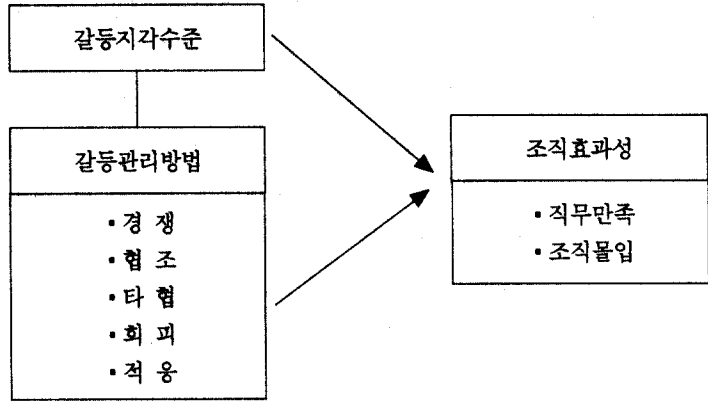
연구문제 1: 사회복지사들이 느끼는 갈등지각 정도는 어느 정도이며, 사회복지사 개인특성 및 조직유형 간에 갈등지각 정도의 차이가 있는가?

연구문제 2: 사회복지사들은 어떤 갈등관리방법을 주로 사용하고 있으며, 사회복지사 개인특성 및 조직유형 간에 주로 사용하는 갈등관리방법의 차이가 있는가?

연구문제 3: 사회복지사들이 인식하는 조직효과성은 어떠하며, 개인특성 및 조직유형 간에 조직효과성의 인식 정도 차이가 있는가?

연구문제 4: 갈등지각수준 및 갈등관리방법과 조직효과성 간에는 어떤 관계가 있으며, 조직효과성에 어느 정도 영향을 미치는가?

그림 1  
연구의 모형



## 2) 변수 및 측정도구

이 연구의 독립변수는 사회복지사의 갈등지각수준 정도와 갈등관리방법이다. 갈등지각수준은 사회복지사가 느끼는 갈등 정도를 의미하며, 갈등관리방법은 경쟁, 협조, 타협, 회피, 적용의 하위 5개 요인으로 설정하였다. 갈등지각수준은 박경일(2002)의 연구를 참고하여, 현재 재직중인 기관에서 어느 정도 갈등을 느끼는지 단일문항인 Likert 5점 척도로 설정하였으며, 갈등관리방법은 Thomas와 Killmann(1975)의 이론을 바탕으로 갈등관리유형을 측정한 이재규(1985)의 설문문항을 연구자가 수정, 사용하였다. 측정도구는 총 15문항으로 경쟁(3문항), 협조(3문항), 타협(3문항), 회피(3문항), 적용(3문항)으로 구성하였으며, 측정기준은 리커트형 5점 척도를 사용하였다.

이 연구에서 종속변수인 조직효과성을 측정하기 위해서는 2개의 요인을 설정하였는데, 선행연구의 패턴과 결과를 종합하여 직무만족도와 조직몰입을 선정하였다. 직무만족의 경우 Quinn과 Staines(1979)가 개발하고 김성한(1997)이 번역, 수정하여 사용한 도구를 사용하였다. 직무만족도를 측정하는 방법에는 직무의 전반적 측면에 대한 만족도를 묻는 방법과 직무의 여러 측면에 대한 만족도를 합산하는 방법이

있는데, 이 연구에서는 전반적 직무만족도를 측정하였다. 이 척도는 총 4문항으로, 점수가 높을수록 직무에 만족하고 있음을 의미한다. 4)

그리고 조직몰입은 조직구성원이 특정 조직체에 대한 자기 헌신 정도를 말하는 것으로, 이 연구에서는 Mowday, Porter & Steers (1982)가 개발한 조직몰입척도(OCQ, *Organizational Commitment Questionnaire*)를 사용하였다. 이 척도는 조직목적에 대한 동일시, 조직을 위한 헌신적 노력, 그리고 조직구성원으로 남으려는 근속욕구 등을 측정할 수 있는 문항으로 구성되어 있다. 총 문항은 15문항이며, 리커트형 5점 척도를 사용하였다. 이 척도는 점수가 높을수록 조직에 대한 몰입 정도가 높음을 의미한다.

이 연구에서 사용한 측정도구의 내적 신뢰도를 나타내는 Cronbach's alpha 값은 <표 1>에 나타난 바와 같이 갈등관리방법 중 경쟁 0.6660, 협조 0.5689, 타협 0.5094, 회피 0.6636, 적응 0.6572이었으며, 종속변수인 조직효과성의 경우, Cronbach's alpha 값은 직무만족 0.8729, 조직몰입 0.8711로 나타났다.

표 1  
측정도구의 신뢰도

구 분	측정변수	문항수	신뢰도
갈등관리방법	경쟁	3	.6660
	협조	3	.5689
	타협	3	.5094
	회피	3	.6636
	적응	3	.6572
조직효과성	직무만족	4	.8729
	조직몰입	15	.8711

### 3) 연구방법

#### (1) 연구대상

이 연구의 조사대상은 대구·경북지역의 종합사회복지관 및 동사무소에 근무하는 일반 사회복지사와 사회복지전담공무원들이다. 종합사회복지관은 한국의 대표적 민간사회복지기관으로, 이 연구의 대상으로 매우 적합하다고 판단하였으며, 공공조직의 경우 일선 행정조직에서 근무하는 사회복지전담공무원이 연구대상으로 적합하다고 판단하였다.

자료수집은 질문지를 이용한 우편조사법을 사용하였으며, 2004년 2월 19일부터 3월 31일까지 총 1,082부의 질문지를 우편발송하여 350부가 회수되었다. 대구·경북지역의 47개 복지관에 각 6부씩 설문지를 발송하여 150부를 회수하였으며, 사회복지전담공무원의 경우 대구·경북지역의 동사무소에 근무하는 사회복지전담공무원들에게 800부를 발송하여 200부를 회수하였다. 회수된 질문지 350부 중 부정확한 16부(복지관 10부, 전담공무원 6부)를 제외한 334부를 최종분석하였다.

#### (2) 자료분석방법

수집한 자료는 SPSS WINDOW를 이용하여, 사용변인간의 신뢰도 검증(reliability), 빈도분석(frequency), 두 변수간 차이검증(*t-test*), 일원변량분산분석(one-way ANOVA)을 시행하였으며, 갈등지각수준 및 갈등관리방법과 조직유효성 간의 상관관계 및 이에 미치는 영향을 분석하기 위해 상관관계분석 및 다중회귀분석(multiple regression)을 시행하였다.

## 4. 연구결과

### 1) 조사대상자의 인구사회학적 특성

이 연구에 응답한 사회복지사 334명에 대한 일반적 개인특성은 <표 2>에 나타나 있는 바와 같이, 종합사회복지관에 종사하는 사회복지사는 140명, 일반 공공조직에 근무하는 사회복지전담공무원은 194명이며, 성별로는 남성이 113명(33.8%), 여성이 221명(66.2%)으로 여성 사회복지사가 2배 정도 더 많았다. 평균연령은 32.4세로, 남성 평균연령은 34.4세, 여성 평균연령은 31.4세로 나타났다. 연령대별로는 종합사회복지관 사회복지사의 경우 20대가 57.9%로 가장 많았으며, 사회복지전담공무원은 30대가 42.3%로 가장 많았다. 이들의 학

표 2  
응답자의 일반적 개인특성

구분		복지관사회복지사		전담공무원		계	
		빈도	백분율	빈도	백분율	빈도	백분율
성 별	남성	55	39.3	58	29.9	113	33.8
	여성	85	60.7	136	70.1	221	66.2
연 령	20대	81	57.9	64	33.0	145	43.6
	30대	51	36.4	82	42.3	133	39.7
	40대 이상	8	5.7	48	24.7	56	16.7
학 력	전문대 졸	28	20.0	24	12.4	52	15.5
	4년제 대졸	98	70.0	159	82.0	257	77.0
	대학원 이상	14	10.0	11	5.6	25	7.5
경 력	2년 미만	47	33.6	58	29.9	105	31.4
	2~4년 미만	32	22.9	25	12.9	57	17.1
	4~6년 미만	18	12.9	15	7.7	33	9.9
	6~10년 미만	30	21.4	9	4.6	39	11.7
	10년 이상	13	9.3	87	44.8	100	30.0
계		140	100.0	194	100.0	334	100.0

력수준은 4년제 대학 졸업이 가장 많았으며, 경력별 분포는 사회복지사 관 사회복지사의 경우 2년 미만이 33.6%로 가장 많았고, 그 다음이 2~4년 미만(22.9%)인데 비해 사회복지전담공무원의 경우 10년 이상이 44.8%로 가장 많은 것으로 나타났다.

## 2) 개별변인들의 기술통계

### (1) 갈등지각수준

사회복지사들의 갈등지각수준 정도는 평균 3.31점으로 중간 정도로 나타났다. 민간조직인 복지관에 근무하는 사회복지사 집단과 공공조직에 근무하는 사회복지전담공무원 집단을 비교하면, 복지관에 근무하는 사회복지사 집단이 조직 내에서 갈등을 조금 더 느끼는 것으로 나타났다. 하지만 이러한 결과는 통계적으로는 유의하지는 않았다.

한편 사회복지사들의 개인특성에 따라 사회복지사의 갈등지각수준의 차이를 알아본 결과는 <표 3>과 같다. 성별로 살펴보면, 여성(3.38점)이 남성(3.19점)에 비해 갈등 정도를 더 많이 지각하는 것으로 나타났으며, 연령별로는 20대의 사회복지사가 가장 갈등 정도를 높게 인식하고 있으며, 나이가 많을수록 갈등지각수준은 낮아지는 것으로 나타났다. 하지만 통계적으로 유의하지는 않았다. 그리고 학력수준이 높을수록 갈등 정도를 더 강하게 느끼는 것으로 나타났는데, 특히 대학원 이상 집단(3.72점)이 갈등을 가장 높게 인식하고 있었다. 이러한 결과는  $p < .05$ 에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 그 외 경력에 따른 갈등지각 정도 차이는 거의 없는 것으로 나타났다.

### (2) 갈등관리방법

사회복지사들이 주로 많이 사용하는 갈등관리방법으로는 '적용'이 평균 3.71점으로 가장 높았으며, 그 다음으로 '타협'(3.64점), '경쟁'(3.43점), '협조'(3.39점), '회피'(3.25점) 순으로 나타났다. 민간조직인 복지관에 근무하는 사회복지사 집단과 공공조직에 근무하는 사

회복지전담공무원 집단을 비교해 보면, 복지관에 근무하는 사회복지사 집단은 '경쟁'과 '협조'를 상대적으로 더 많이 사용하는 것으로 나타났다으며, 사회복지전담공무원 집단은 '회피'와 '적응' 방법을 상대적으로 더 많이 사용하고 있고, '타협'은 두 집단이 같은 평균점수를 보인 것으로 나타났다. 하지만 이러한 결과는 통계적으로는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

한편 응답자들의 개인특성에 따라 갈등관리방법에 차이가 있는지 살펴본 결과, 먼저 성별 차이를 살펴보면, 남성의 경우 여성 사회복지사에 비해 갈등관리방법으로 '경쟁'과 '협조'를, 여성 사회복지사의 경우 '타협', '회피', '적응'적 갈등관리방법을 더 많이 사용하는 것으

표 3  
개인특성 및 조직유형에  
따른 갈등지각수준 차이

구 분		평 균	t/F값
성 별	남성	3.19	-1.67
	여성	3.38	
연 령	20대	3.40	2.06
	30대	3.31	
	40대 이상	3.09	
학 령	전문대 졸	3.02	4.63*
	4년제 대졸	3.33	
	대학원 이상	3.72	
경 령	2년 미만	3.33	.10
	2~4년 미만	3.38	
	4~6년 미만	3.27	
	6~10년 미만	3.31	
	10년 이상	3.28	
조직유형	종합사회복지관	3.34	.44
	공공행정조직	3.29	
전 체		3.31	-

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

로 나타났다. 성별에 따른 갈등관리방안에서 통계적으로 유의미한 차이를 보인 것은 '경쟁'(p<.01)과 '회피'(p<.01)로, '경쟁'의 경우 남성이 평균 3.56점으로 여성에 비해(3.36점) 높았으며, 반면 '회피'는 여성이 평균 3.34점으로 남성(3.10점)에 비해 높았다.

연령별 갈등관리방안을 살펴보면, '협조'(p<.05)와 '회피'(p<.01) 유형이 통계적으로 유의미한 차이를 보였는데, '협조'의 경우 40대 이상 집단(3.58점)의 평균이 가장 높았으며, 20대(3.34점)가 가장 낮은 것으로 나타났다. 그리고 갈등관리방안 중 '회피'의 경우 20대가 가장 높은 평균을 보였으며(3.38점) 30대가 3.11점으로 가장 낮은 것으로

표 4  
개인특성 및 조직유형에 따른 갈등관리방법

구 분		경쟁		협조		타협		회피		적용	
		평균	t/F값	평균	t/F값	평균	t/F값	평균	t/F값	평균	t/F값
성별	남성	3.56		3.47		3.59		3.10		3.68	
	여성	3.36	3.13**	3.36	1.76	3.68	-1.56	3.34	-3.33**	3.74	-.82
연령	20대	3.38		3.34		3.61		3.38		3.70	
	30대	3.42	1.81	3.37	4.45*	3.66	1.02	3.11	6.66**	3.68	1.79
	40대 이상	3.55		3.58		3.71		3.26		3.85	
학력	전문대 졸	3.41		3.39		3.72		3.22		3.77	
	4년제 대졸	3.40	4.12*	3.37	2.18	3.62	1.25	3.29	3.89*	3.69	1.49
	대학원 이상	3.74		3.61		3.72		2.94		3.88	
경력	2년 미만	3.33		3.34		3.61		3.33		3.75	
	2~4년 미만	3.41		3.37		3.67		3.30		3.71	
	4~6년 미만	3.38	2.13	3.29	1.34	3.57	1.27	3.19	1.14	3.43	2.20
	6~10년 미만	3.62		3.43		3.78		3.28		3.78	
	10년 이상	3.48		3.48		3.64		3.16		3.75	
조직 유형	사회복지관	3.47		3.41		3.64		3.17		3.68	
	공공행정조직	3.39	1.26	3.38	.46	3.64	.04	3.31	-1.84	3.74	-.88
전 체		3.43	-	3.39	-	3.64	-	3.25	-	3.71	-

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



나타났다.

학력별로는 '경쟁'과 '회피'적 방안에서 통계적 유의한 차이를 보였는데, '경쟁'의 경우 대학원 이상 집단이(3.74점), 이와 반대로 '회피'는 대학원 이상 집단이 가장 낮은 평균을 보였다.

(3) 조직효과성

사회복지사들이 인식하는 조직효과성 정도는 평균 3.27점으로 중간 정도인데, 하위 변인별로 살펴보면, 조직몰입(3.31점)이 직무만족(3.24점)보다 다소 높은 것으로 나타났다. 조직유형에 따른 차이를

표 5  
개인특성 및 조직유형에  
따른 조직효과성 인식  
차이

구 분		조직효과성		직무만족		조직몰입	
		평균	t/F값	평균	t/F값	평균	t/F값
성 별	남성	3.41	2.95**	3.29	1.35	3.40	2.84**
	여성	3.25		3.16		3.24	
연 령	20대	3.30	.80	3.25	.61	3.31	.13
	30대	3.29		3.14		3.28	
	40대 이상	3.38		3.23		3.30	
학 령	전문대 졸	3.44	3.39*	3.39	1.56	3.47	4.05*
	4년제 대졸	3.27		3.16		3.26	
	대학원 이상	3.40		3.21		3.28	
경 령	2년 미만	3.34	1.36	3.34	2.78*	3.35	3.04*
	2~4년 미만	3.33		3.26		3.31	
	4~6년 미만	3.25		3.11		3.33	
	6~10년 미만	3.43		3.37		3.43	
	10년 이상	3.24		3.00		3.16	
조 직 유 형	종합사회복지관	3.45	4.79***	3.46	4.82***	3.46	5.34**
	공공행정조직	3.21		3.02		3.17	
전 체		3.24	-	3.24	-	3.31	-

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

살펴본 결과, 종합사회복지관에 근무하는 사회복지사들이 공공행정조직에 근무하는 사회복지전담공무원보다 더 높은 점수를 보였는데, 이 중 직무만족( $p < .01$ )과 조직몰입( $p < 0.1$ ) 모두 통계적으로 유의한 차이를 보였다.

그리고 응답자들의 개인특성에 따라 조직효과성 인식 정도에 차이가 있는지 살펴본 결과, 먼저 성별 차이를 살펴보면, 남성의 경우 여성 사회복지사에 비해 직무만족도나 조직몰입도 모두 높은 것으로 나타났다. 이 중 통계적으로 유의미한 것은 조직몰입( $< .01$ )으로 나타났으며, 학력별 차이에서도 조직몰입( $p < .05$ )이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 조직몰입의 경우 전문대 졸업 이하인 집단이 평균 3.47점으로 가장 높게 나타났다. 그리고 경력별 차이는 조직효과성의 하위 변인 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났는데, 특히 직무만족은 6~10년 미만 집단이 3.37점으로 가장 높았으며, 10년 이상 집단의 사회복지사가 가장 낮게 평가하는 것으로 나타났다. 조직몰입 또한 6~10년 미만 집단이 평균 3.43점으로 가장 높았고, 10년 이상의 집단이 가장 낮은 것으로 나타났다.

### 3) 갈등지각수준 및 갈등관리방법과 조직효과성의 관계

〈표 6〉은 사회복지사의 개인특성과 갈등지각수준 및 갈등관리방법이 조직효과성에 미치는 영향을 회귀분석한 결과이다. 전체 응답자를 하나의 분석모델을 통해 분석하였으며, 이때 성, 학력 조직유형(종합사회복지관, 공공행정조직)은 각각 더미변수(*dummy variable*)로 처리하였다. 그리고 조직유형이 조직효과성에 통계적으로 유의한 영향력을 미치는 것으로 나타나 조직유형별로 별도 분석을 시도하여 2개의 분석모델을 제시하였다.

분석결과, 이들 변인들이 조직효과성을 설명하는 설명력은 36%로, 연령과 경력 변인, 조직유형, 갈등지각수준, 그리고 갈등관리방법 중 '적용'이 통계적으로 유의하게 조직효과성에 영향을 미치는 것

으로 나타났다. 특히, 갈등지각수준은 조직효과성에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 결과는 조직유형에 따라 다소 상이한 결과를 보인다. 먼저, 종합사회복지관에 근무하는 사회복지사 집단의 경우 개인특성 중 성별과 학력이, 그리고 갈등지각수준과 갈등관리방법 중 '협조'와 '타협', '적응'이 통계적으로 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와는 달리, 공공행정조직의 사회복지

표 6  
갈등지각수준 및 갈등관리  
방법이 조직효과성에 미치  
는 영향

독립변수		종속변수		조직효과성					
		전 체		종합사회복지관 (사회복지사)		공공행정조직 (사회복지전담공무원)			
		B	β(t)	B	β(t)	B	β(t)		
일반 적 특성	성별	-.07	-.08(-1.59)	-.15	-.16(-2.25*)	-.04	-.04(-.62)		
	연령	.01	.18(2.49*)	.00	.04(.50)	.01	-.20(-.90)		
	학력	.02	.03(.61)	.14	.16(2.25*)	-.07	-.06(-.90)		
	경력	-.01	-.17(-2.42*)	-.00	-.04(-.55)	-.00	-.22(-2.11*)		
조직유형		-.23	-.25(-5.03***)						
갈등지각수준		-.16	-.34(-7.06***)	-.21	-.44(-6.15***)	-.13	-.30(-4.33***)		
갈등 관리 방법	경쟁	.06	.08(1.51)	.06	.07(.95)	.08	.11(1.44)		
	협조	.08	.09(1.81)	.14	.17(2.17*)	.06	.07(.98)		
	타협	.05	.05(1.01)	.17	.17(2.27*)	-.01	-.01(-.15)		
	회피	.02	.03(.77)	.04	.07(.88)	.03	.04(.59)		
	적응	.14	.18(3.29*)	.13	.18(2.24*)	.15	.20(2.43*)		
상수		2.55		1.75		2.45			
R2		.36		.42		.29			
F		15.17***		8.91***		6.90***			

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001  
(더미변수: 성별, 학력, 조직유형).

지전담공무원의 경우 개인특성 중 경력, 갈등지각수준, 그리고 갈등관리방법 중 '적용'만이 조직효과성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 갈등지각수준이 조직효과성에 미치는 영향력 크기는 회귀계수 값을 비교해 볼 때, 종합사회복지관이(-.44), 공공행정조직(-.30)보다 더 큰 것으로 나타났으며, 부(-)적 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

## 5. 요약 및 결론

본 연구는 사회복지사의 갈등지각수준 및 갈등관리방법과 조직효과성 간의 관련성을 연구하여 사회복지조직의 인적 자원관리에 필요한 기초자료를 얻고자 하는 데 주된 목적이 있다. 이 목적을 달성하기 위해 대표적 민간조직인 사회복지관에 근무하는 사회복지사와 공공행정조직의 사회복지전담공무원을 대상으로 실증연구한 결과를 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 사회복지사의 갈등지각수준은 5점 척도를 기준으로 평균 3.31점으로 나타났으며, 학력에 따라서 통계적으로 유의미한 차이를 보여 주었으나, 그 외 개인특성별로는 통계적 유의성이 없는 것으로 나타났다. 조직유형간 차이도 또한 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 민간조직이든 공공조직이든 간에 사회복지사들의 갈등 정도가 큰 차이 없이 중간 이상을 상회하는 정도라고 할 수 있겠다.

둘째, 사회복지사들이 주로 많이 사용하는 갈등관리방법으로는 '적용'과 '타협'으로 나타났으며, 개인특성에 따라 갈등관리방법이 다소 상이한 것으로 나타났다. '경쟁'은 성별과 학력에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보였으며, '협조'는 성별에 따라 유의미한 차이를 보였다. 그리고 '타협'과 '적용'은 개인특성에 따라 유의한 차이를 보이지 않았으며, '회피'는 성별과 연령, 학력에 따라 통계적으로 유의한 차

이를 보였다. 조직유형간 차이는 통계적으로 유의하지 않았다. 이러한 결과는 추후 사회복지사의 갈등관리에서 개인특성을 고려할 필요가 있음을 시사한다.

셋째, 사회복지사들이 인식하는 조직효과성 정도는 평균 3.30점으로, 중간정도인데, 하위 변인별로 살펴보면 조직몰입이 직무만족보다 다소 높게 나타났다. 조직효과성 인식 정도는 개인특성에 따라 차이를 보였는데, 특히 '직무만족'은 경력에 따라 통계적 유의미한 차이를 보였으며, '조직몰입'은 성별과 학력, 경력에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 종합사회복지관에 근무하는 사회복지사 집단과 공공행정 조직에 근무하는 사회복지전담공무원 집단간 차이 또한 직무만족과 조직몰입 모두 통계적으로 유의한 차이를 보였는데, 민간조직인 복지관의 사회복지사들이 직무만족과 조직몰입도가 더 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 공공조직과 민간조직의 조직몰입 비교연구에서도 유사하게 나타났던 결과로(정철현, 1997; 김성한, 1997), 사회복지전담공무원의 경우 민간 사회복지조직의 사회복지사와는 달리 일선 공공행정조직 속에 포함된 공무원의 신분을 가진 사회복지사이기 때문에 나타나는 결과로 보여진다.

넷째, 사회복지사의 갈등지각수준과 조직효과성 간에는 부(-)적 관계가 있었으며, 갈등관리방법과는 정(+)적 관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 사회복지사의 개인특성 중 연령과 경력 변인, 조직유형, 갈등지각수준, 그리고 갈등관리방법 중 '적응'이 통계적으로 유의하게 조직효과성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 갈등지각수준은 조직효과성에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 결과는 조직유형에 따라 다소 상이한 결과를 보이는데, 종합사회복지관에 근무하는 사회복지사 집단의 경우 개인특성 중 성별과 학력이, 그리고 갈등지각수준과 갈등관리방법 중 '협조'와 '타협', '적응'이 통계적으로 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와는 달리, 공공행정조직의 사회복지전담공무원의 경우 개인특성 중 경력, 갈등지각수준, 그리고 갈등관리방법 중 '적응'만이 조직

효과성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 갈등지각수준이 조직 효과성에 미치는 영향력 크기는 회귀계수 값을 비교해 볼 때, 종합사회복지관이 공공행정조직보다 더 큰 것으로 나타났다. 이러한 사실은 조직구조와 밀접한 상관관계가 있을 것으로 판단된다.

이상의 연구결과는 사회복지사들의 갈등이, 낮은 조직효과성, 즉 직무만족과 조직몰입도의 감소로 이어질 수 있음을 보여주는 결과로, 갈등수준의 조정과 갈등관리방법의 선택에 따라 조직효과성을 증대시킬 수 있음을 시사하고 있다. 결국 사회복지조직에서의 갈등관리전략은 그 조직에 속해 있는 사회복지사 개인이나 조직구조에 적합한 형태여야 효과적인 것이다.

따라서 사회복지 조직 내 관리자들이나 갈등 당사자들인 사회복지사들은 조직 내의 갈등을 부정적으로만 보고 원천적 봉쇄를 피하기보다 역기능적 갈등을 줄이고 순기능적 갈등을 조장하는 갈등관리방법에 보다 많은 노력과 시간을 동원하여야 할 것이다. 이를 위해서는 사회복지사들의 재교육훈련을 통해 갈등관리방법을 훈련시킬 필요가 있으며, 이때 사회복지사들의 개인특성과 연령 및 직위 등을 고려한 훈련프로그램을 마련할 필요가 있는데, 갈등을 중재하거나 해결하는 방법을 교육훈련시키는 갈등관리위원회와 같은 기구 설치도 고려해 볼 만 하다. 갈등관리를 전문으로 하는 전담기구를 민간사회복지기관에 각각 설치하는 것이 현재 현실적으로 무리가 따른다면, 사회복지협의회나 사회복지사협회에서 사회복지사들의 갈등관리를 전문적으로 원조하는 전담기구를 마련하는 것도 한 방법이 될 수 있을 것이다.

또한 조직관리 차원에서도 개인의 특성과 능력, 장단점을 파악하여 업무배치에 반영할 수 있는 방안을 마련하는 것이 필요하다. 특히 갈등관리는 사회복지사 당사자 외에 제3자, 즉 갈등관리의 주체적 존재인 관리자 등의 역할이 무엇보다 중요하다. 관리자 등은 갈등을 최소화하거나 조직에 도움이 될 수 있는 방향으로 조직을 구조화시킬 수 있는 방안을 강구하는 데 많은 노력을 기울여야 할 것이다. 특히, 공공행정조직에서 타 행정직과 함께 근무하는 사회복지전담공무원의 경

우 조직환경에 대한 구조적 변화를 고려해야 한다. 조직구조의 변경이란 조직의 공식적 구조를 집단간 갈등이 발생하지 않도록 변경하는 것을 말하는데, 이런 측면에서 현재 전국의 9곳에서 시범적으로 시행되고 있는 사회복지사무소를 주목해 볼 필요가 있겠다.

하지만 이 연구결과는 조직효과성 측정기준을 인적 자원론적 접근법에 의하여 직무만족과 조직몰입도만을 측정기준으로 선정하였다는 점과 대구·경북지역의 사회복지사들만을 연구대상으로 한정된 한계점이 있다. 또한 이 연구에서 자료수집방법으로 채택한 우편조사의 낮은 회수율도 일반화를 저해시키는 요인이 된다는 점을 간과할 수 없다. 이에 지역과 변수의 단순성, 자료수집방법의 한계를 벗어나 향후 전국을 대상으로 좀더 다양하고 포괄적인 변수를 포함한 연구가 수행될 필요가 있다고 여겨진다.

## ■ 주

- 1) 윤혜미는(1991) 사회복지조직에서의 갈등관리에 대해 이론적 접근을 시도하였으며, 권동일은(2001) 서울지역 장애인 복지관에 종사하는 사회복지사들을 중심으로 이들의 조직 내 갈등 정도와 갈등원인을 중심으로 실증연구를 하였다. 그리고 박경일은(2002) 지역사회복지관에서 사회복지사들이 경험하는 갈등 정도와 그 원인 및 갈등관리전략에 대해 실증연구를 하였는데, 이들 연구들이 국내 사회복지사들의 갈등에 관한 연구의 전부라고 해도 과언이 아니다.
- 2) 사회복지조직은 가장 기본적으로 서비스 조직이며, 특히 사회복지조직의 핵심적 활동은 조직구성원과 서비스 대상자인 클라이언트의 상호관계에 있다. 따라서 사회복지조직의 가장 중심인력인 사회복지사의 활동이 중요시될 수밖에 없다.
- 3) 갈등관리는 사회복지사 당사자 자신이 할 수 있는 반면에 제3자도 가능한데, 특히 갈등관리의 중요한 또 다른 주체적 존재로 관리자를 꼽을 수 있다. 이런 측면에서 향후 관리자의 갈등관리에 대한 후속연구가 필요하다고 판단된다.
- 4) Quinn과 Staines 개발한 직무만족도는 총 5개 문항으로 구성되어 있으며, 4문항은 3점 척도이고 한 문항만 4점 척도이다. 하지만 김성한이 수정하여 사용한 직무만족 측정도구는 이직의도를 제외하고 5점 척도로 직무만족을 측정하였는데, 이 연구에서는 이 수정된 도구를 사용하여 직무만족을 측정하였다.

■ 참고 문헌

- 권동일. 2001. "사회복지조직 종사자의 갈등에 관한 연구-서울지역 장애인 복지관을 중심으로-", 성균관대학교 석사학위논문.
- 김기태. 1994. "행정조직 내 갈등관리의 통합적 모형," 영남대학교 박사학위논문.
- 김성한. 1997. "사회복지사의 이직의도 결정요인에 관한 연구," 서울대학교 박사학위논문.
- 김일현. 1996. "갈등관리스타일과 조직유효성," 경북대학교 박사학위논문.
- 박경일. 2002. "지역사회복지관에서 사회복지사의 갈등요인과 관리전략에 관한 연구," 《한국사회복지행정학》 7: 87~123.
- 박부수. 1987. "조직갈등의 원인과 관리방안에 관한 실증적 연구," 중앙대학교 박사학위논문.
- 박재환. 1992. 《사회갈등과 이데올로기》, 나남출판.
- 심유근. 1983. 《조직행위론》, 다산출판사.
- 오광록. 1996. "갈등관리에 관한 이론적 고찰," 《대전산업대학교 논문집》 13(1): 487~503.
- 윤혜미. 1991. "인간봉사조직에서의 갈등관리," 《보건사회논집》 11(1): 42~57.
- 이재규. 1985. "집단간 갈등수준의 측정," 경북대학교 박사학위논문.
- 장동훈. 1987. "갈등관리의 모형에 관한 연구," 경희대학교 박사학위논문.
- 정철현. 1997. "복지행정조직의 관리형태와 조직몰입도에 관한 연구," 《한국정책학회보》 6(1): 335~360.
- 황성철. 2003. "사회복지기관 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향," 《한국사회복지행정학》 8: 135~157.
- Brown, L. D. 1984. "Managing Conflict among Groups," in Kolb, Rubin, and McIntyre(ed.), *Organizational Psychology: Readings in Human Behavior in Organization*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, pp. 225~237.
- Chanin, M. N., and Schneer, J. A. 1984. "A Study of the Relationship between Jungign Personality Dimensions and Conflict-Handling Behavior," *Human Relation* 37(10): 863~879.
- Davis, W. F. and Holland, C. L. 1989. "The Structure of Conflict Behavior of Managers Assessed with Self-and Subordinate Ratings," *Human Relations* 42(8): 741~756.
- Erera, I. P. 1991. "Role Conflict among Public Welfare Supervisor," *Administrative in Social Work* 15(4).
- Johnson, D. W. and Johnson, F. P. 1982. *Joining Together: Group Thoery & Group Skills*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. 1982. *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press.
- Pondy, L. R. 1967. "Organizational Conflict: Concepts and Models," *Administrative Science Quarterly* 12(3): 296~320.
- Rahim, M. A. 1985. "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organization," *Human Relations* 38: 81~89.



- Reitz, H. J. (2nd ed.). 1981. *Behavior in Organizations*, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Robbins, S. P. 1974. *Managing Organizational Conflict: A Non-traditional Approach*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Sorenson, R. L., Morse, E. A., and Savage, G. T. 1999. "What Motivates Choice of Conflict Strategies?" *International Journal of Conflict Management* 10: 25~44.
- Strom Gottfried, K. 1998. "Applying a Conflict Resolution Framework to Disputes in Managed Care," *Social Work* 43.
- Thomas, K. W. 1976. "Conflict and Conflict Management," in M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K. W., and Kilmann, R. H. 1975. "The Social Desirability Variable in Organizational Research: An Alternative Explanation for Reported Findings," *Academy of Management Journal* 18(4).
- Thomas, K. W., and Schmidt W. 1976. "A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict," *Academy of Management Journal* 19(2): 315~316.
- Wall, J. A. Jr., and Callister, R. R. 1995. "Conflict and Its Management," *Journal of Management* 21(3): 515~558.

## **8. A study on the Relationship between Social Workers' Conflict Level and Conflict Management Method and Organizational Effectiveness**

Lim, Sung Ok

The purpose of this study was to investigate the relationship between social workers' conflict level and conflict management method and organizational effectiveness and to get the basic data for the management of human resource in the social welfare organization. In order to accomplish the study, the researcher made a survey. The total 1,082 samples of survey are distributed to social workers in community welfare centers and public organization in Daegu and Gyungbook, from which 350 samples are collected.

In this study, three kinds of variables were employed in the model: social workers' conflict level, conflict management style (avoidance, accommodation, competition, compromise, collaboration), organizational effectiveness (job satisfaction, organizational commitment).

The major findings are summarized as follows:

First, the level of social workers' conflict was 3.31 in 5 Likert Scale. And they used 'accommodation' and 'compromise' mostly. Second, there was the negative correlation between social workers' conflict level and organizational effectiveness. And except 'avoidance', between conflict management and organizational effectiveness was correlated positively. Third, organizational effectiveness was affected by age, career, the level of conflict, type of organi-

zation and 'accommodation' in the conflict management. And the level of conflict was the most important variable to organizational effectiveness. Results show that social workers' conflict affected to low job satisfaction and organizational commitment.

Key Words : Social Worker, Conflict Level, Conflict Management, Organizational Effectiveness, Job Satisfaction, Organizational Commitment