한국위기관리논집 제10권 제12호 2014. 11 171~198쪽

군내 초급간부와 병사의 갈등관리가 조직 효과성에 미치는 영향*

Effects of Organizational Effectiveness Management of the Conflict on the Soldiers and Military Junior Officer Influence

Jong Seo Kim**, Hyo Sun Park***

Department of Military Studies, Hanyang University, 586 Wangsimni-ro, Sungdong-gu, Seoul, Korea

Department of Military Studies, Cheongju University, 586 Daesung-ro, Sangdang-gu, Cheongju, Korea

Abstract

The purpose of this research is to prevent accidents and to improve combat power by seeking efficient conflict management through research on conflict management and organizational effectiveness in military organization. The research is subjected to junior commissioned officers and soldiers who are doing mandatory military service. The research data were collected by survey method in empirical research based on this study. The questionnaire were conducted to randomly selected 330 men from four units of army and navy. Thirty of poor respondents were removed and 300 responses were analyzed. SPSS 18 statistics program was used to process the empirical analyzation using frequency analysis, validity and reliability test, correlation analysis, and multiple regression analysis. The results are following. First, conflict prevention plan showed strong positive correlationship with organizational effectiveness, conflict resolution plan showed distinctly positive correlationship with organizational effectiveness in the aspects of conflict management and organizational effectiveness. Second, personal and interpersonal conflict both showed strong negative correlationship with organizational effectiveness in the aspects of conflict type and organizational effectiveness. Third, conflict prevention and resolution plan decreases level of personal and interpersonal conflict, and

---

* 본 논문은 2014년 목원대학교 대학원 논문 일부를 수정 보완함.

** First author. Tel. +82-02-2220-1530. E-mail. kjs121113@naver.com

*** Corresponding author. Tel. +82-43-229-7952. Fax. +82-43-229-7950 E-mail. phs6166@cju.ac.kr

Submission & Publication Process

Received: Nov. 11, 2014 / Revised: Nov. 30, 2014 / Accepted: Dec. 2, 2014

1738-8368 © 2014 Crisis and Emergency Management: Theory and Praxis. All rights reserved.

www.kci.go.kr

stimulation plan increases level of personal and interpersonal conflict. Fourth, there was a difference on the recognition of conflict type, conflict management, and organizational effectiveness according to demographic traits, rank and job, of junior commissioned officers and soldiers. The implication of the result suggests practical ways of conflict management that can prevent accidents and increase organizational effectiveness, which increases combat strength, by efficiently managing the conflicts of junior commissioned officers and soldiers.
Key words: conflict management, organizational effectiveness, military culture, personal conflict, interpersonal conflict

국문초록

본 연구는 군 초급간부와 병사들의 갈등관리가 조직 효과성에 미치는 영향을 분석하여 효율적인 갈등관리방안을 강구함으로써 악성사고를 예방하고, 조직 효과성을 제고시켜 군의 전투력 향상에 기여하고자 하는데 있다. 본 연구의 대상은 육군과 해군 4개 부대의 초급간부와 병사 330명을 대상으로 하였으며, 연구목적을 달성하기 위해 설문조사와 실증 분석을 위한 통계 처리는 SPSS 18 통계 프로그램을 사용하여 빈도 분석, 신뢰도 및 타당도 분석, 상관분석, 다중 회귀분석을 실시하였다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 갈등관리와 조직 효과성 측면에서 갈등 예방방안은 조직 효과성과 강한 양(+)의 상관관계를 나타냈고, 갈등 해소방안은 조직 효과성과 뚜렷한 양(+)의 상관관계를 나타내었다. 또한 갈등 자극방안은 조직 효과성과 뚜렷한 음(-)의 상관관계를 나타내고 있다. 둘째, 갈등 유형과 조직 효과성 측면에서는 개인 및 대인갈등은 조직 효과성에 부정적 영향을 미친다. 셋째, 갈등관리와 갈등 유형 측면에서 갈등 예방 및 해소방안은 개인 및 대인갈등 수준을 감소시키고, 자극방안은 개인 및 대인갈등 수준을 증가시켰다. 넷째, 초급간부와 병사들의 인구학적 특성 중 낮은 계급인 일·이등병과 직책에 대한 업무 숙달이 어려운 기술병이 상대적으로 갈등을 많이 느끼고 있었으며, 갈등 관리방안과 조직 효과성에서는 초급간부와 전투병이 기술병과 행정병에 비하여 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과를 토대로 초급 간부와 병사들의 효율적인 갈등관리 방안으로는 갈등 예방방안이 우선이며, 갈등 예방방안을 시행하면서 갈등 자극방안도 적절하게 활용해야 한다. 또한 초급간부와 병사들의 조직 효과성 향상을 위해서는 효율적인 갈등 해소방안을 활용해야 한다. 특히, 현재 부대관리를 위해 시행하고 있는 병영생활전문상담관, 비젼캠프, 고충상담, 인성검사, 자살예방 대책, 선진병영문화 정착, 기능별 사고예방대책 등을 갈등 관리체계에 포함하여 혁신적으로 조치하면서, 군내의 갈등에 대한 인식전환, 갈등 관련 법 · 규정 · 제도 보완, 군의 주요정책 보완 등을 병행해야 할 것이다.
주제어: 갈등관리, 조직 효과성, 병영문화, 개인갈등, 대인갈등

Ⅰ. 서론

1. 연구의 목적 및 필요성

www.kci.go.kr

동부전선 일반전초(GOP) 총기 난사 사건은 관심병사의 관리 부재와 시대 변화를 따르지 못하는 병영문화의 문제점을 그대로 보여준다. 개인의 일탈 경위와 사건의 인과관계도 밝혀야 하지만, 근본적이고 구조적인 문제점을 시정하지 않고는 또 다른 참사가 일어나지 않는다고 장담할 수 없다(서울신문, 2014. 6. 24). 특히 소대장부터 이등병까지 한마음이 되지 않고는 안전하고 성공적인 임무 수행도 쉽지 않다. 이번 사건을 계기로 관심병사의 관리시스템을 강화하고, 시대 변화에 맞게 인성과 인간관계의 위기를 치유할 수 있는 프로그램의 운용과 갈등해소 방안에 대한 관심이 높아지고 있다.

초급 장교나 부사관의 경우에는 직급은 간부지만, 군에서 부여받은 최초의 역할을 수행하면서 실수가 쉽게 용납되지 않는 군의 특성으로 인하여 엄청난 부담과 갈등을 느끼게 되고, 병사들은 계급과 직책에 따른 임무수행 과정 중 임무에 대한 이해, 수행 방법, 군대용어, 인간관계 등 모든 것이 생소하고 어렵게 느끼면서 매우 심한 갈등을 느끼게 된다. 초급간부와 병사들의 군생활 과정에서 이렇게 발생한 갈등을 해소하지 못하고 심화될 경우에는 인명 손실 및 악성사고로 이어져 부대의 단결과 사기를 저하시키고, 전투력 향상과 국가 안보에도 악영향을 미치게 될 것이다.

오늘날 우리나라의 급속한 경제 발전과 사회 환경의 변화 가운데, 핵가족화 된 가정환경에서 한명 내지 두 명의 자녀로 이루어진 가족 구성원으로 성장한 신세대 장병들은 그들만의 독특한 특성을 가지고 있다. 특히 혼자만의 공간과 개인적 사고를 중요시 하는 반면에, 군생활은 병영 생활을 통한 철저한 공동체 생활을 기본으로 국가 안보라는 공동의 사고를 하면서 지내는 것이다. 이러한 군생활 환경 속에서 발생하는 초급간부와 병사들의 심리적 갈등을 효율적으로 관리하지 못하게 되면, 장병 개인의 문제뿐 아니라, 부대의 문제, 또한 군 본연의 임무수행을 제대로 완수하지 못함으로써 국가안보에도 심각한 영향을 미치게 될 것이다.

따라서 본 연구는 국가 안보를 위해 중요한 역할을 담당하고 있는 초급간부[1]와 병사들이 군에서 겪고 있는 갈등에 대한 효율적인 갈등 관리방안과 정책적 대안을 마련하여 조직 효과성과 전투력을 향상시키고자 하는데 그 목적이 있다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 갈등의 유형

갈등의 유형은 분류기준을 어떻게 선정하느냐에 따라 다양하게 나눌 수 있는데 크게 갈등 주체, 갈등 내용, 갈등 성격, 갈등 표출 여부 등에 따라 나눌 수 있으며, 이러한 분류는 갈등의 속성을 이해하고 갈등 관리방안을 제시하는 데 유용하게 이용할 수 있다(나태준, 2005: 18). 또한 다른 갈등 분류 기

1) 일반적으로 군 조직에서 하급단위 부대를 지도하는 책임자로 계급으로는 장교는 중·소위, 부사관은 중·하사를 일컫는다.

www.kci.go.kr

준을 살펴보면, 갈등 주체 및 발생 영역, 갈등의 형태, 갈등의 원인, 조직에 미치는 영향, 갈등 상황, 가시화된 정도 등을 기준으로 분류한다. 갈등은 학자의 관점에 따라 다양한 기준에 따라 분류하고 있다(정효현, 2001). 그러나 본 연구에서는 군 조직 내의 초급간부와 병사들의 주요 갈등에 대한 효율적 갈등 관리방안을 강구하여 조직 효과성을 향상시키려고 하는 연구 목적과 군조직의 특성을 고려하여 군조직의 갈등 주체 및 발생 영역을 기준으로 개인갈등(interindividual conflict), 대인갈등(interindividual conflict), 조직갈등(organizational conflict)으로 분류하였다(박연호, 2000: 313-316).

첫째, 개인갈등(interindividual conflict)은 개인의 내면적인 상태나 성격 문제를 말한다. 즉 성격, 가치관, 사고방식, 목표 등 개인적 특성으로 인하여 발생하는 갈등을 의미한다. 인간은 보통 경쟁적 욕구(needs)와 역할(roles)을 갖기 마련인데, 이러한 욕구의 표출 방법은 다양하게 나타나며 인간의 욕구와 조직의 목표 사이에는 여러 가지 형태의 장애로 인하여 서로 충돌할 여지가 많이 있다. 이와 같이 복잡한 적응 과정에서 인간은 심리적 갈등과 긴장을 일으키게 된다.

특히, 군조직과 군대문화 특성 상, 군에서 개인의 욕구 충족은 제한될 수밖에 없으며 병역의무를 위해 군생활을 하고 있는 초급간부와 병사들의 경우, 다양한 욕구불만과 개인적 특성에 기인한 갈등에 직면하게 된다. 이와 같은 개인갈등을 세분화하면 욕구 좌절에 의한 갈등, 목표갈등, 역할갈등, 개인적 특성 갈등 등으로 나누어 볼 수 있다.

첫째, 개인적 특성 갈등은 인간 개개인이 갖고 있는 고유의 정신적, 육체적, 환경적 특성으로 인하여 발생하는 갈등을 의미하며, 개인적 갈등이라고도 한다. 특히, 군생활과 직결되는 개인의 성격, 건강, 자신감, 가치관, 이성관계, 가정환경 등으로 인하여 발생하는 심리적 갈등이다. 이러한 개인적 특성으로 인한 갈등이 심화될 시에는 군생활에 커다란 장애물로 작용하여 초급간부와 병사들의 군생활에 부적응을 초래할 수도 있다.

둘째, 대인갈등(interindividual conflict)이란 개인간의 인간관계에서 발생하는 갈등을 말한다. 인간관계 갈등은 상이한 가치관 및 성격을 가진 둘 이상의 개인이 상호 의존적 관계에 있을 때 발생한다. 즉, 이러한 갈등은 조직 구성원들이 추구하는 목표, 가치관, 신념, 사고방식, 태도 등의 차이 때문에 발생하는 갈등을 말한다. 조직 구성원 개인 간에 겪는 이러한 갈등은 구성원들 상호작용에서 매우 중요한 의미를 가진다. 의사소통의 왜곡 또는 의사소통의 곤란성은 조직 내의 개인 간, 계층 간, 부서 간에 의사소통의 어려움을 겪게 되는 상황을 의미한다. 의사소통이 왜곡되면 근거 없는 불신과 적대감이 발생하여 갈등이 야기된다. 조직 구성원들의 훈련 과정, 사회화 과정 등이 상이할 때는 그들이 사용하는 용어의 의미상 난해성 때문에 의사소통 왜곡 현상이 나타난다.

우리나라 군에서는 전혀 다른 성장 환경과 가치관을 가진 신세대 젊은이들이 모여 군복무를 하고 있는 여건 속에서 군조직과 군대문화 특성으로 인하여 원만한 대인관계 형성이 어려우며, 대인관계를 바탕으로 군생활과 임무 수행을 해야 하는 측면에서 발생하는 대인갈등은 스스로 해결이 제한될 뿐만 아니라 군생활을 가장 힘들게 하는 요인이 되기도 한다. 이러한 대인갈등을 분석하고 관리하기 위한 가장 보편적인 방법은 교류분석(transactional analysis)과 조하리창(Johari window)을 이용하는 방법

www.kci.go.kr

이다. 이중에서 조하리창에 의한 군에서의 대인관계를 살펴보면, 대부분이 상대방을 전혀 모르는 미지의 자아 상태에서 입대하고 군의 특성상 서로를 이해할 수 있는 의사소통, 군생활 환경, 역할 등이 제한되므로 대인갈등이 심화될 수밖에 없으며 군생활을 가장 힘들게 하는 요인으로 작용하게 된다.

셋째, 개인적 갈등 이외에 집단 간의 갈등도 조직 형태에 있어서 중요한 역학 관계를 이룬다. 전체 조직은 여려 가지 활동 단위, 즉 집단들로 구성되어 있다. 조직의 목표 달성에 있어서 중요한 것은, 그 구성 집단이 공식 집단이건 자생적 집단이건 간에 그 집단 자체의 목표를 조직의 목표와 동일시하는 것이고, 비록 목표가 상이하더라도 조직 목표를 위해 일한 직접적인 결과를 가지고 자기 자신들의 목표가 만족될 수 있다고 생각하는 것이다. 이러한 조직 갈등을 계층적 갈등, 기능적 갈등, 개선과 참모 간의 갈등, 공식·비공식 갈등으로 세분하여 고찰할 수 있다(박연호 외, 2013: 172).

2. 갈등요인 및 관리 방안

갈등을 유발할 수 있는 요인은 다양하지만, 갈등 상황을 형성하는 조직의 구성 요소는 조직 목표, 구성원 특성, 조직 규모, 조직의 분화, 의사소통, 권력 구조, 의사 결정 참여 정도, 보상제도 등을 들 수 있으며, 이러한 요인들이 갈등화 되는 경우는 다음과 같다(박연호 외, 2013: 173-175).

첫째, 목표의 상반으로서, 개인 또는 조직단위 각자가 추구하는 목표나 이해관계가 상이할 때 갈등을 야기하게 된다. 둘째, 구조적 분화와 전문화로서, 사회가 복잡화·이질화됨에 따라 행정의 구조적 분화의 심화와 전문화 현상이 일어나고 행정조직 내에 긴장과 갈등이 심해진다. 셋째, 상호 의존성(interdependence)으로서, 조직은 분업의 원리에 따라 명백하지만 조정된 기능을 수행하는 상호의존적인 부분의 체제이다. 조직 내에서 작업 간의 상호 의존성이 높아서 개인이나 집단이 목표 달성을 위해 상대방의 과업 수행에 의존하여야 할 경우에 때때로 갈등이 일어나게 된다(박길수·박효선, 2014:). 넷째, 인지·태도·기대의 차이로서, 개인 간에 인지의 차이가 있으면 갈등이 발생하기 쉽다. 이러한 차이가 일어나는 근본적인 원인은 가치관, 신념체계, 동기, 관점이 다른데서 비롯된 것이라 볼 수 있다. 이러한 이유로 대상을 파악하는 인지 및 태도의 차이가 생기게 되면 갈등이 발생하게 된다. 또한 조직 내의 개인과 조직 간에는 상호 역할을 하게 되며, 이 역할 기대(role expectation)가 충족되지 못할 경우에도 갈등이 생기게 된다. 다섯째, 의사소통 장애로서, 의사소통에서 전달자의 언어 선택 및 사용, 수용자의 가치판단 차이로 인하여 내용의 해석과 수용이 본래의 전달 내용과 일치되는 것은 아니다. 따라서 전달자와 수용자 간에 의사소통의 왜곡이 생기기 마련이며, 이는 갈등을 유발하게 된다. 여섯째, 대안 선택의 곤란으로서, 각 개인은 최선의 대안을 선택하려 하는데 선택에 차질이 생기고 곤란을 겪게 되면 갈등이 발생하게 된다. 이러한 대안의 선택과정에서 야기되는 갈등의 요인으로 비수용성(unacceptability), 비비교성(incompatibility), 불확실성(uncertainty) 등이 있다.

이상과 같은 갈등 요인들을 군조직에 적용해 보면, 자발적이기 보다 병역의무로 인하여 어쩔 수 없이 군복무를 하고 있는 장병들의 경우에는, 개인적 문제와 군생활에 대한 불안감, 군에 대한 부정적

www.kci.go.kr

인식 등을 안고 군에 입대하여 사회와 단절된 채 군생활을 하게 된다. 군생활 과정에서는 성격, 건강, 가치관, 자신감 등의 개인적 특성이 군조직 및 군대문화 특성과 충돌하여 다양한 갈등을 유발시키고, 특히 상하 및 동료 간의 인간관계를 바탕으로 임무수행을 해야 하는 군생활 여건은 개인의 심리적 갈등을 더욱 심화시키는 요인으로 작용하게 될 것이다.

이러한 갈등 상황에 직면했을 때 갈등을 효율적으로 관리하기 위한 갈등 관리방안으로는, 발생하지 않은 역기능적 갈등을 사전에 예방하는 방안과 이미 발생하였고 조직에 해가 되는 역기능적 갈등을 해소하는 방안이 있으며, 조직에 이익이 되는 순기능적 갈등을 자극하는 방안으로 구분할 수 있다. 이러한 갈등의 예방・해소・자극 방안은 조직의 상황에 따라 적절하게 적용하여야 한다.

첫째, 갈등의 예방이란 갈등이 발생하지는 않았지만, 발생 가능성이 충분이 있으면서 조직에 해가 되는 역기능적 갈등을 미연에 예방하는 방안이다. 갈등 예방에 대한 선행 연구에서 제시된 주요 방안으로는 관리자 및 리더의 균형된 자세유지(이재규, 1998), 상호 의존성에 입각한 조직의 변경(김정범, 1999), 올바른 평등의식 및 불필요한 경쟁의 회피(최해진, 2003), 공동의 적을 설정하는 것으로, 갈등상태의 집단들은 공동의 적, 즉 경쟁 조직이나 조직 내 제 3의 집단 등에 대항할 힘을 키우는 것(박연호 외, 2013) 등이다.

둘째, 갈등의 해소란 이미 발생한 역기능적 갈등을 해소함으로써 조직의 효과성을 높이려는 갈등 관리방안의 하나로서 구체적인 방법으로는 다음과 같은 것들이 있다. 추헌(1997)은 상위 공동목표를 설정하고, 타협과 커뮤니케이션 및 공동의 적 설정을 주장하였으며, 박연호(2000)는 문제해결의 상위목표를 제시하고 자원의 증대와 회피 및 완화, 상사 명령, 강압, 갈등당사자의 태도 개조를 강조하였다. 또한 최해진(2003)은 자원의 공평한 분배 또는 증대, 공동의 적 설정, 인적 요인변수 및 조직구조의 변경과 경청을 정수진 외(2005)는 구조적 방법으로 갈등원천을 제거하고 규정과 절차를 준수하며 권한계층에 호소토록 하는 것을 제시하였으며, 황규대 외(2007)는 갈등당사자의 태도 변화와 구조적 요인의 개편을 주장하였다. 군에서는 갈등관리에 대한 인식도 부족하지만, 갈등 예방을 위해 많은 노력을 기울인다 해도 군 조직의 특성상 사회 어느 조직보다 갈등 빈도 및 수준이 심각한 상태라고 할 수 있다. 또한 이미 발생한 갈등을 적정 수준으로 관리를 못하면 악성사고로 이어질 수 있고, 전투력 향상에도 악영향을 미치게 될 것이다. 본 연구에서는 문헌 연구와 갈등 관련한 군조직의 특성을 고려하여 군생활 간 상위목표 설정, 자신의 갈등 해소 조력, 당사자 해결 조력, 상급자 개입, 여가 활용, 정책적 배려 등의 갈등 해소 방안을 설정하였다.

셋째, 갈등의 자극은 조직의 활력, 창의와 쇄신 등을 위해서 순기능적인 갈등을 적절히 조장하여 갈등 수준을 높임으로써 조직에 이익이 되도록 하는 갈등 관리방안의 하나이다. Robbins(1983)은 커뮤니케이션 요소 변경, 의사 전달 정보의 조작, 구성원 이질화 조성, 경쟁 또는 인센티브제도 활용, 조직구조의 변경, 조직 구성원의 태도 변화 등을 통하여 조직의 갈등을 관리하는 방안을 제시하였다. 박연호(2000)는 커뮤니케이션을 이용하여 갈등을 조장하는 방법으로 의사 전달 경로의 변경을 제시하였으며, 이성록(2007)은 정보 전달을 억제하거나 과다한 정보를 전달함으로써 갈등을 조장하는 방법으로

www.kci.go.kr

의사전달 정보의 조장을 주장하였다. 또한 최항순(2010)은 관리자들이 필요한 갈등을 적절히 조성하고, 건설적 갈등은 자유롭게 표현할 수 있는 분위기 조성을, 오석홍(2011)은 구성원의 재배치와 직위 간 관계의 재설정, 리더십 스타일 변경, 구성원의 태도변화를 제시하였다. 이러한 갈등 자극 방법들은 군에서 지휘통솔 기법의 일부로 사용하고 있다. 그러나 자극 방안이 지나치거나 장기간 사용할 시에는 오히려 군의 사기를 저하시키고 조직 효과성에 악영향을 미칠 수 있다. 따라서 군에서의 자극 방안은 상황에 따라 적절하게 단기적으로 사용해야 할 것이다.

3. 조직의 효과성

조직 효과성은 체제로서 조직의 능력을 활용하여 조직의 합의된 목표(기능)를 달성한 정도로 정의하고 있다(민진, 2003: 100). 또한 조직 효과성의 개념적 정의에 따라 조직 효과성을 측정한다 하더라도 그것은 조직의 종류와 유형에 따라 달라진다고 보고 있다. 우리나라의 조직 효과성에 관한 연구에서, 효과성을 광범위하게 측정하는 경우(결과변수), 다른 조직관련 변수와 상관관계를 분석하는 경우, 조직 효과성을 높이기 위한 분석(종속변수)으로 구분할 수 있는데 한국의 주요 연구에서는 상관관계 분석이 대부분을 차지하고 있다. 따라서 조직 효과성은 독립변수나 매개변수 보다는 종속변수나 결과변수로 인식되고 있다는 것을 알 수 있다.

조직 효과성의 개념에 관한 여러 학자들의 다양한 정의 속에 기본적으로 내포하고 있는 성격을 정리하면 다음과 같은 공통점이 있다. 첫째, 조직 효과성은 관념을 표현한 개념이기 보다는 구성개념(constructs) 의 성격이 강하다. 즉, 구성개념은 객관적인 현실성을 갖는 관념이기 보다는 사람들의 머릿속에 있는 추상적 생각으로서 개념의 경계를 정하기가 어렵다. 결국 총체적인 의미의 표현이 어렵다는 것이다(Campbell, 1976). 둘째, 조직 효과성은 다원적인 면을 가지는 바, 이는 조직관과 깊은 관계가 있다. 그런데 조직의 다양한 활동 영역과 조직관의 다양성을 고려해 볼 때, 전체 조직에 걸친 보편적인 조직 효과성 개념을 모든 조직 관련 변수들을 고려하여 규정하기란 실로 어렵다. 셋째, 조직 효과성은 그 조직의 사회적 정당성 확보에 대한 중요 판단 수단이 되고 있다. 즉, 조직은 사회의 선호를 충족시키는 정도에 따라서 존재 정당성을 부여받기 때문이다. 이와 같이 조직 효과성은 개념 정의의 다양성 때문에 정의를 내리기가 용이하지 않다. 효과성의 측정은 객관적일 수 있으나, 평가는 목표달성이라는 평가자의 주관적 요소(가치 판단)가 내재되어 있어 개념적 혼동을 피할 수 없다고 하겠다(김영평, 1992).

일반 국민에게 보편적 서비스를 제공하는 공적 조직에서는 일반 사기업과는 달리 산출량의 파악이 어려울 뿐만 아니라, 가시적・외향적인 성과보다는 내부적・과정적 성과가 오히려 중요하다는 점에서 효과성의 개념 및 분석의 어려움이 있다고 하겠다. 공공 조직의 성과나 행태는 정치체제의 전반적인 특성과 질을 결정하는 정치적인 문제이며 가치판단이라 할 수 있다.

www.kci.go.kr

<표 1> 조직 효과성 평가 지표

지표	주요 내용
심리적 지표	직무 만족도, 동기부여, 사기, 갈등과 응집성, 유연성과 적응성, 조직 목표에 대한 조직원의 동조성, 조직목표의 내면화
경제적 지표	전반적 효과성, 생산성, 능률, 수익, 품질, 성장성, 환경의 이용도, 이해관계자 집단에 대한 평가, 인적자원 가치, 목표달성도
관리적 지표	사고의 빈도, 결근율, 이직률, 통제, 계획과 목표설정, 역할과 규범 일치성, 경영자의 인간관계 관리능력, 경영자의 과업지향성, 정보관리와 의사전달, 신속성, 안정성, 조직 구성원의 의사결정참가, 훈련과 개발의 강조

※ 자료: Campbell(1977).

Campbell(1977)은 조직 효과성에 관한 기존의 연구들에서 조직 효과성 지표로 제시된 변수들을 <표 1>과 같이 30가지 평가 지표를 선정하여 심리적, 경제적, 관리적 특성을 나타내는 지표로 분류하여 제시하였다.

조직 효과성을 측정하기 위하여 조작적 정의를 한 경우, 이들은 조직 효과성을 직무만족, 조직몰입(조직전념), 자발적 참여 형태, 성과 지각, 조직 내 갈등수준, 조직 적응성, 성과, 충성심, 응집력, 자원획득 정도, 조직 시민 행동, 조직 목표 몰입, 사회적 평가 등을 들고 있다(민진, 2003).

Dalton, *et al.*(1980)는 조직의 효과성의 평가 지표를 경제적 성과와 심리적 성과로 구분하였으며, 기존의 연구자들이 경제적 성장 지표보다는 심리적 성과 지표에 대한 연구를 더 많이 진행하여 왔다고 주장하였다. 즉, 경제적 성과 지표에는 수익성, 성장성, 생산성, 총매출액 등이 해당되고, 심리적 성과지표에는 조직 구성원들의 사기, 동기부여, 직무 만족, 조직 몰입 등이 해당된다고 보았다.

그동안 조직 효과성 측정 관련 연구를 종합해보면 <표 2>와 같다. 조직 효과성은 조직의 기능, 목표를 전제로 한다. 그리고 일정한 기간을 전제로 한다. 조직 효과성은 평가의 성격을 지닌다. 그러므로 조직 효과성을 누가 평가하느냐에 따라 달라진다. 따라서 이해관계자 접근이 유용하다. 즉, 조직 효과성 개념을 정의할 때는 누구를 위한 효과성인가를 살펴야 한다. 조직성과로 조직 효과성이라는 개념을 대신할 수 있는 경우에는 조직 성과라는 개념을 사용하는 것이 더 낫다.

www.kci.go.kr

<표 2> 조직 효과성 측정 관련 연구

연구자	분석내용	효과성 지표	지표포괄범위	특성	비고
곽영환	상관관계	직무만족,조직몰입,자발적참여형태	개인수준	주관	학위
도운섭		직무만족,조직적응성		주관	
목진휴 외		조직목표 몰입	개인과 조직	주관	논문
박상언 외		직장생활 만족, 조직몰입	집단수준	주관	
성영재		적응성,성장발전가능성,적극성,정보획득능력	전체	주관	학위
엄금자	종속변수	생산성, 적합성, 사기, 생태적조건		주관	
오을임 외	상관관계	적응성,업무수행,적합성,자원획득정도	개인/조직	주관	논문
윤정구 외		직무만족, 조직몰입, 조직시민행동	개인수준	주관	
이상윤		조직몰입, 직무만족		주관	학위
이창원 외		대외적 유연성 외 3	개인/조직	주관	논문
이영남		목표달성도, 사회적평가, 친절성	전체	주관	학위
정재욱		기대감, 만족감, 조직전념도	개인수준	주관	
정병식		업무성과,충성심,조직몰입,응집력,조직적응		주관	
정주석		직무만족, 직무성과, 조직내 갈등		주관	
Tsui,A.S		조직성과, 만족정도	집단수준	주관	논문

이상의 선행연구를 토대로 조직 효과성은 좁게는 조직의 목표 달성도를 의미하며, 조직이 이룩한 업적이나 실적을 먼저 고려하는 개념으로 발전하고 있다. 또한 체제적 차원에서 보면 체제의 유지와 존속을 위한 능력이라는 특성을 강조하고, 이해 관계자적 차원에서는 이해관계자들의 평가에 의존한다. 따라서 본 연구에서는 조직 효과성을 “체제로서 조직의 능력을 활용하여 조직의 합의된 목표(혹은 기능)를 달성한 정도”로 정의하고자 한다.

이상의 조직 효과성의 개념적 정의에 따라 조직 효과성을 측정하더라도 그것은 조직의 종류와 유형에 따라 달라진다. 즉 조직 종류가 정부조직, 기업조직, 사회조직인가에 따라 조직 효과성은 다르게 되고, 조직의 유형이 규범적 조직, 공리적 조직, 강제적 조직인가에 따라 조직의 효과성은 달라진다. 이들 종류와 유형에 따라 조직의 목표가 달라지기 때문이다.

본 연구에서 군조직의 효과성은 일반 조직과 같이 경제적, 관리적 지표를 활용하여 조직 효과성을 측정하는 것이 제한되며, 군에서 목표 달성을 위한 핵심 가치로 제시되는 군기, 사기, 단결 등은 심리적인 분야이므로 이러한 군조직의 특성을 고려하여 Campbell의 조직 효과성 심리적 지표 중에서 개인의 심리상태를 통하여 군조직의 임무 수행 정도를 예측할 수 있는 직무 만족, 조직 몰입, 집단 응집력, 동기부여를 조직 효과성 측정 지표로 설정하였다.

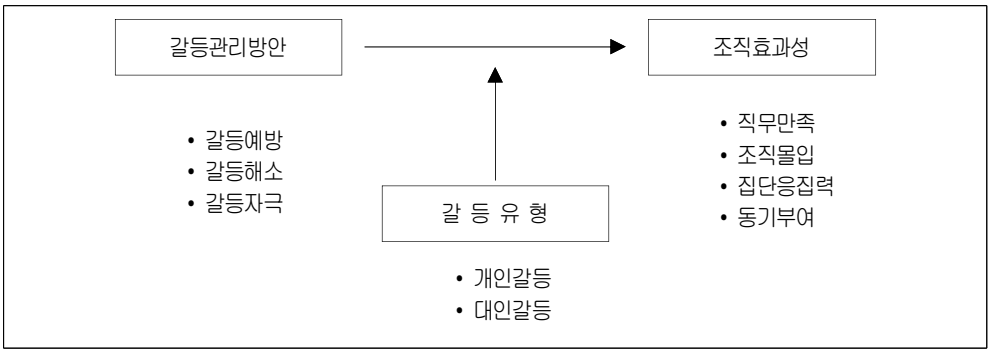
Ⅲ. 연구방법 및 절차

1. 연구모형과 가설의 설정

www.kci.go.kr

1) 연구모형

본 연구의 모형은 문헌 연구의 이론적 결과를 토대로 군조직 내의 초급간부와 병사들에 대한 갈등 관리방안, 갈등 유형, 조직 효과성과의 관계를 규명하려는 것이다. 연구의 초점은 초급간부와 병사들에 대한 갈등 관리방안이 조직 효과성에 미치는 영향을 확인하여 효율적인 갈등 관리방안을 마련함으로써 악성사고 예방과 전투력 향상에 기여하고자 하는데 있다. 이 연구에서 독립변수인 갈등 관리방안과 종속변수인 조직 효과성, 매개변수인 갈등 유형 관계를 중심으로 연구 모형을 설정하면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

2) 연구가설

본 연구의 목적과 관련하여 연구 가설은 독립변수, 종속변수, 매개변수와 관련된 8개, 인구학적 특성과 관련된 3개, 총 11개의 가설을 설정하였다. 초급간부와 병사들에 대한 효율적인 갈등 관리방안 및 조직 효과성 제고와 관련하여 3개, 초급간부와 병사들의 갈등 유형에 따라 조직 효과성에 미치는 영향과 관련하여 2개, 갈등 관리방안과 초급간부와 병사들의 갈등 유형에 미치는 영향과 관련하여 3개, 초급간부와 병사들의 인구학적 특성에 따른 갈등 관리방안, 갈등 유형, 조직 효과성 관련하여 3개이다. 이와 같이 본 연구의 가설은 <표 3>과 같다.

www.kci.go.kr

<표 3> 연구가설

1-1 갈등 예방방안은 초급간부와 병사들의 조직 효과성과 정(+)의 관계가 있을 것이다.
1-2 갈등 해소방안은 초급간부와 병사들의 조직 효과성과 정(+)의 관계가 있을 것이다.
1-3 갈등 자극방안은 초급간부와 병사들의 조직 효과성과 부(-)의 관계가 있을 것이다.
2-1 초급간부와 병사들의 개인갈등은 군의 조직 효과성과 부(-)의 관계가 있을 것이다.
2-2 초급간부와 병사들의 대인갈등은 군의 조직 효과성과 부(-)의 관계가 있을 것이다.
3-1 갈등 예방방안은 초급간부와 병사들의 갈등 유형과 부(-)의 관계가 있을 것이다.
3-2 갈등 해소방안은 초급간부와 병사들의 갈등 유형과 부(-)의 관계가 있을 것이다.
3-3 갈등 자극방안은 초급간부와 병사들의 갈등 유형과 정(+)의 관계가 있을 것이다.
4-1 초급간부와 병사들의 인구학적 특성에 따라 갈등 유형에 차이가 있을 것이다.
4-2 초급간부와 병사들의 인구학적 특성에 따라 갈등관리방안에 차이가 있을 것이다.
4-3 초급간부와 병사들의 인구학적 특성에 따라 조직 효과성에 차이가 있을 것이다

2. 조사설계와 분석도구

1) 변수의 조작적 정의와 측정도구

본 연구에서 사용된 변수는 독립변수와 종속변수 그리고 매개변수로 구분하였다. 독립변수인 갈등관리방안은 갈등 예방・해소・자극방안을, 종속변수인 조직 효과성은 직무만족・조직몰입・집단응집력・동기부여를, 매개변수인 갈등유형은 개인갈등 및 대인갈등으로 구분하였으며, 이들 변수에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

첫째, 갈등 관리방안이란 사람의 심리에 작용을 가하여 순기능적 갈등은 유발 또는 확대시키거나, 역기능적 갈등은 발생하지 못하게 억제하거나, 이미 발생한 갈등을 적정 수순으로 개선시키는 관리방안을 말한다. 본 연구에서는 초급간부와 병사들의 갈등을 관리하기 위한 방안으로 갈등의 예방・해소・자극방안을 선정하였다. 둘째, 갈등유형이란 초급간부와 병사들이 군생활을 하면서 느끼게 되는 심리적 갈등을 갈등 주체를 기준으로 분류한 것으로서, 개인적 특성으로 인한 개인갈등과 인간관계에서 오는 대인갈등을 말한다. 또한 개인갈등은 초급간부와 병사들이 군생활을 하면서 개인의 성격, 건강, 가치관 등 개인적 특성과 관련하여 느끼는 갈등을 말한다. 셋째, 조직 효과성이란 조직의 목표를 달성하는 정도를 말하며, 군의 조직 효과성을 측정하기 위한 지표로는 군조직의 특성을 고려하여 Cambell의 조직 효과성 지표에서 심리적 지표인 직무만족, 조직몰입, 집단응집력, 동기부여를 선정하였다. 특히 직무만족이란 초급간부와 병사들이 군복무를 통하여 얻는 심리적인 만족상태로, 즉 군생활과 직무에 대한 만족감, 자부심, 긍지, 보람 등이라 할 수 있다. 본 연구에서는 현역 복무에 대한 자긍심, 군생활이 자신의 인생에 도움을 줄 것이라는 긍정적 인식, 임무완수에 대한 자부심, 적극적인 임무수행 자세 등을 포함하는 개념으로 사용하였다. 또한 조직몰입이란 조직 목표와 개인 목표가 합치되어 조직의 목표달성을 위한 동기유발의 내재적인 힘을 말하는 것으로, 군에서는 소속부대에 대한 강한 애착을 갖고 주어진 임무완수를 위해 최선을 다하는 심리적 상태로 볼 수 있다. 본 연구에서는

www.kci.go.kr

소속 부대의 목표 달성을 위한 열성과 희생정도, 임무완수를 위한 각오 및 노력, 조직과의 동일체 의식, 상급자에 대한 충성심과 명령복종 등을 포함하는 개념으로 사용되었다. 마지막으로 집단응집력이란 소속부대와 부대원들에 대한 매력과 동지의식이라고 볼 수 있으며, 군에서는 부대원들이 조직의 목표달성을 위해 적극 참여하게 하고, 집단 내에 머물게 하는 집단의 힘 또는 매력을 의미한다. 본 연구에서는 상급자 및 동료 간의 신뢰감, 부대원으로서의 긍지와 전우애, 집단 유인성, 구성원 일체감 등을 포함하는 개념으로 사용하였다.

2) 조사대상 및 자료수집

본 연구의 조사대상은 육군과 해군의 4개 부대의 초급간부와 병사 330명을 대상으로 설문을 실시하였는데, 이 중 응답의 대부분을 보통이나 관대하게 응답한 불성실자 30을 제외하고 300명의 응답지를 연구 분석에 사용하였다. 본 조사의 응답자는 <표 4>와 같이 300명이며 '육군' 78.7%(236명), '해군' 21.3%(64명)로 '육군'의 비율이 높다. 응답자의 계급은 '상・병장(44.3%)', '일・이병(39.0%)', '중・하사(13.0%)', 중・소위(3.7%) 순으로 많다. 직책은 '전투병'이 59.3%로 반수 이상이었고, 다음으로 '기술병(16.0%)', '행정병・기타(12.7%)', '지휘자・실무자(12%)' 순으로 비율이 높다. 주 양육자를 살펴보면, '양친'이 83.7%로 가장 많다. 학력은 '전문대 이상 재학'이 71.3%로 가장 많고, 다음으로 '고졸이하(15.7%)', '전문대 이상 졸업(13.0%)' 순이다. 종교는 '없다(52.0%)'와 '있다(48.0%)'의 비율이 비슷하게 나타났다.

<표 4> 응답자의 인구학적 특성

구 분		빈도(명)	비율(%)
소 속	육 군	236	78.7
	해 군	64	21.3
계 급	일・이병	117	39.0
	상・병장	133	44.3
	중・하사	39	13.0
	중・소위	11	3.7
직 책	전투병	178	59.3
	기술병	48	16.0
	행정병・기타	38	12.7
	지휘자실무자	36	12.0
양육자	양 친	251	83.7
	편부 또는 편모	48	16.0
	기 타	1	0.3
학 력	전문대 이상 졸업	39	13.0
	전문대 이상 재학	214	71.3
	고졸 이하	47	15.7
종 교	있 다	144	48.0
	없 다	156	52.0
합 계		300	·

www.kci.go.kr

3. 분석방법

본 연구에서는 수집자료가 수량화될 수 있는 구조적 자료이기 때문에 SPSS 18 통계 프로그램을 이용한 양적분석방법(quantitative analysis method) 즉, 통계분석방법(statistical analysis method)을 사용하였다. 통계학적 분석기법으로 인구학적 특성 변수를 정리하기 위하여 빈도분석을 하였고, 변수들의 평균, 표준편차 등의 기술적 통계값을 파악하기 위하여 기술분석을 하였으며, 설문문항의 타당도와 신뢰도 검증을 위해 Cronbach의 alpha계수와 요인분석을 실시하였다. 또한 갈등 관리방안, 갈등유형, 조직 효과성간의 관계 유의성을 검증하는 가설은 상관관계분석을 이용하였고, 한 변수가 다른 변수에 미치는 영향은 다중 회귀분석을 통하여 판단하였다.

Ⅳ. 연구결과

1. 신뢰도와 타당도 검증

1) 신뢰도 분석

본 연구에서 갈등 유형, 갈등 관리방안, 조직 효과성 척도의 신뢰도를 분석한 결과는 <표 5>과 같다. 표에서 볼 수 있듯이 99개 문항 전체의 Cronbach's α계수는 0.740으로 신뢰할 만한 것으로 나타났다. 갈등유형 중 개인갈등과 대인갈등, 갈등관리방안 중 갈등예방, 갈등해소를 측정하는 항목들의 Cronbach's α계수는 모두 0.6을 상회하여 각각을 측정하는 항목으로 상당히 신뢰할 만한 것으로 나타났으나, 갈등자극을 측정하는 항목들의 Cronbach's α계수가 상대적으로 낮게 나타났는데, 이는 설문응답자가 갈등 자극방안을 간부들의 잘못을 지적하는 것으로 잘못 이해하여 표현한 것으로 생각된다. 조직 효과성을 측정하는 항목들의 Cronbach's α계수는 .956으로 높게 나타났다. 따라서 변인들의 신뢰도는 충분히 신뢰할 만한 것으로 판단된다.

<표 5> 변인들의 신뢰도 분석결과

변 수		항목수	평균	분산	Cronbach's α
갈등유형	개인갈등	18	2.125	1.013	.922
	대인갈등	16	1.945	.932	.937
갈등관리방안	갈등예방	16	3.063	.805	.891
	갈등해소	18	3.526	.837	.724
	갈등자극	11	2.737	1.002	.480
조직 효과성		20	3.795	3.528	.956
전체		99	2.990	.894	.740

www.kci.go.kr

2) 타당도 분석

본 연구에서는 구성타당도 검토방법을 적용하여 각 변수들의 요인분석(factor analysis)을 통해 타당도를 검증하였다. 사회과학에서 요인분석은 통상적으로 하나 요인의 고유값(eigen value)이 1이상일 것과 각 요인의 누적인 전체 분산이 60% 이상일 것을 요구하고 있다. 요인분석에서 해당 변수와 해당 요인과의 상관계수를 나타내는 요인 적재값(factor loading)은 통상적으로 0.5이상이면 '아주 유의하다', 0.4이상이면 '유의하다', 0.3이상인 경우는 '유의한 편이다'라고 말한다(원태연 외, 2005). 도출된 요인의 값은 요인을 구성하는 각 문항의 평균을 사용하였다.

첫째, 갈등유형의 타당도 검증은 개인의 갈등요인과 대인갈등을 요인분석 하였으며, 주성분 분석(principle component analysis) 결과로, 고유값(eigen value)이 1이상인 요인은 5개이다. <표 6>과 같이 5개의 요인이 개인갈등을 설명하는 변량은 80.815%이며, 제 1요인은 전체의 45.484%를, 제 2요인은 전체의 13.071%를, 제 3요인은 전체의 10.001%를, 제 4요인은 전체의 6.689%를, 제 5요인은 전체의 5.616%를 설명하는 것으로 나타났다. 따라서 개인갈등의 요인분석결과는 아주 유의하다고 할 수 있다.

<표 6> 갈등유형의 주성분 분석결과

성분		고유값	설명량(%)	누적설명량(%)
개인갈등	1	8.179	45.438	45.438
	2	2.353	13.071	58.509
	3	1.800	10.001	68.510
	4	1.204	6.689	75.199
	5	1.011	5.616	80.815
대인갈등	1	8.475	52.969	52.969
	2	1.875	11.719	64.688
	3	1.358	8.490	73.178

둘째, 갈등관리방안의 타당도 검증은 갈등예방 방안과 해소방안 및 자극방안에 대해 요인분석을 실시하였다. 실시결과는 <표 7>과 같이 요인분석 결과 고유값(eigen value)이 1이상으로 나타나 요인분석결과는 아주 유의하다고 할 수 있다.

www.kci.go.kr

<표 7> 갈등관리방안의 주성분 분석결과

성분		고유값	설명량(%)	누적설명량(%)
갈등예방 방안	1	6.281	39.256	39.256
	2	2.128	13.303	52.558
	3	1.679	10.492	63.050
	4	1.343	8.394	71.445
갈등해소 방안	1	7.642	42.454	42.454
	2	1.980	11.000	53.454
	3	1.482	8.231	61.685
	4	1.254	6.967	68.652
갈등자극 방안	1	3.600	32.728	32.728
	2	1.977	17.976	50.704
	3	1.593	14.479	65.183
	4	1.103	10.028	75.211

셋째, 조직 효과성의 타당도 검증은 <표 8>과 같이 3개의 요인이 조직 효과성을 설명하는 변량은 69.157%이며, 제1요인은 전체의 55.333%를, 제2요인은 전체의 8.1226%를, 제3요인은 전체의 5.702%를 설명하는 것으로 나타났다.

<표 8> 갈등관리방안의 주성분 분석결과

성분	고유값	설명량(%)	누적설명량(%)
1	11.067	55.333	55.333
2	1.624	8.122	63.455
3	1.140	5.702	69.157

2. 변수간 상관관계 분석

본 연구의 주요 변수인 갈등관리방안(독립변수), 갈등유형(매개변수), 조직 효과성(종속변수)과 그 하위변수들에 대한 상관관계는 <표 9>와 같다. 첫째, 갈등의 예방방안과 해소방안은 초급간부와 병사들의 갈등유형과 부(-)의 관계에 있으며, 갈등의 자극방안은 초급간부와 병사들의 갈등유형과 정(+)의 관계에 있다. 둘째, 갈등 관리방안과 조직 효과성과의 상관관계를 살펴보면 갈등 예방방안과 해소방안은 조직 효과성과 정(+)의 관계에 있고, 갈등 자극방안과는 부(-)의 관계에 있음을 알 수 있다.

www.kci.go.kr

<표 9> 주요 변수간의 상관관계

변 수	예방 방안	해소 방안	자극 방안	개인 갈등	대인 갈등	갈등 종합	직무 만족	조직 몰입	집단 응집력	동기 부여
예방방안	1.000	.576**	-.310**	-.587**	-.654**	-.659**	.659**	.634**	.648**	.615**
해소방안	.576**	1.000	-0.112	-.336**	-.483**	-.443**	.472**	.505**	.481**	.543**
자극방안	-.310**	-0.112	1.000	.281**	.387**	.357**	-.285**	-.279**	-.321**	-.294**
개인갈등	-.587**	-.336**	.281**	1.000	.766**	.943**	-.585**	-.610**	-.590**	-.466**
대인갈등	-.654**	-.483**	.387**	.766**	1.000	.936**	-.641**	-.610**	-.619**	-.583**
갈등종합	-.659**	-.443**	.357**	.943**	.936**	1.000	-.656**	-.651**	-.642**	-.556**
직무만족	.659**	.472**	-.285**	-.585**	-.641**	-.656**	1.000	.771**	.747**	.621**
조직몰입	.634**	.505**	-.279**	-.610**	-.610**	-.651**	.771**	1.000	.809**	.616**
집단응집력	.648**	.481**	-.321**	-.590**	-.619**	-.642**	.747**	.809**	1.000	.657**
동기부여	.615**	.543**	-.294**	-.466**	-.583**	-.556**	.621**	.616**	.657**	1.000
조직 효과성	.725 **	.567**	-.332**	-.635**	-.708**	-.694**	.890**	.900**	.912**	.826**

3. 갈등 관리방안과 조직 효과성과의 관계

1) 갈등관리방안이 조직효과성에 미치는 영향

갈등 관리방안이 조직 효과성에 미치는 영향을 분석하기 위해 단계적 방식으로 회귀분석을 실시한 결과 <표 10>과 같다. 표에서 볼 수 있듯이, 조직 효과성을 가장 잘 설명해 주는 변인은 갈등 예방방안(R^2=.552)으로서 약 55.2%를 설명해주고 있다.

<표 10> 갈등 관리방안이 조직 효과성에 미치는 영향

모형		비표준화계수		표준화계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1단계	(상수)	8.389	3.638		2.306	.022
	갈등예방	1.345	.072	.743	18.731	.000
	R^2=.552, F=350.854, p<.001					
2단계	(상수)	-7.147	4.941		-1.446	.149
	갈등예방	1.128	.085	.623	13.333	.000
	갈등해소	.444	.099	.210	4.483	.000
	R^2=.581, F=20.095, p<.001					
3단계	(상수)	8.970	6.562		1.367	.173
	갈등예방	1.044	.086	.577	12.133	.000
	갈등해소	.469	.097	.221	4.820	.000
	갈등자극	-.443	.122	-.143	-3.635	.000
	R^2=.600, F=13.215, p<.001					

갈등 예방방안 변인에 갈등 해소방안 변인을 추가로 투입했을 때의 설명력(R^2=.581)은 58.1%로서, 갈등 예방방안 변인만을 투입했을 때보다 조직 효과성에 대해 약 2.9% 정도 더 설명해 주고 있는 것으로 나타났다. 여기에 갈등 자극방안 변인을 추가로 투입했을 때의 설명력(R^2=.600)은 약 60.0%로서, 이 변인을 투입하기 전보다 1.9% 정도 높아진 것으로 나타났다.

www.kci.go.kr

이상의 결과를 종합해 볼 때, 조직 효과성에 영향을 미치는 변인은 갈등 예방방안, 갈등 해소방안, 갈등 자극방안의 순서임을 알 수 있다. 따라서 효율적인 갈등관리를 실시하여 조직 효과성을 제고하기 위해서는 역기능적인 갈등을 예방할 수 있는 갈등 예방방안을 주방안으로 활용하면서 이미 발생한 갈등을 적정 수준으로 감소시키기 위한 갈등 해소방안을 적절히 병행하는 것이 필요하다. 또한 조직의 상황에 따라 단기적인 갈등 자극방안을 활용하는 것도 필요하다고 볼 수 있다.

2) 갈등 관리방안이 하위요소와 조직 효과성과의 관계

갈등 관리방안인 갈등 예방・해소・자극방안의 하위 요소가 조직 효과성 지표인 직무만족, 조직 몰입, 집단 응집력, 동기부여 등에 미치는 영향을 알아보기 위하여 상관관계를 분석한 결과 <표 11>과 같다.

<표 11> 갈등 관리방안 하위요소와 조직 효과성과의 상관관계

주요 변수	군생활 목표 설정	의사 소통 활성화	내무 생활 안정	상호 신뢰 감	경쟁 회피	고충 상담	자기 해소 조력	상위 목표 설정	당사자 해결 조력	상급 자개입	여가 활용	정책 적배려	경쟁 유도	불공정 처우	의사 소통 조작	복지 시설 봉사	벌칙 부여
직무 만족	.408**	.448**	.434**	.628**	.323**	.436**	.357**	.534**	.516**	.416**	.580**	-.474**	.175**	-.512**	-.417**	.285**	0.055
조직 몰입	.449**	.428**	.503**	.614**	.221**	.368**	.323**	.585**	.524**	.479**	.499**	-.478**	.171**	-.505**	-.446**	.288**	0.064
집단 응집 력	.402**	.405**	.494**	.692**	.269**	.435**	.237**	.579**	.565**	.505**	.513**	-.524**	.181**	-.550**	-.490**	.319**	0.074
동기 부여	.192**	.392**	.551**	.642**	.395**	.531**	.342**	.575**	.574**	.510**	.578**	-.500**	.266**	-.596**	-.541**	.338**	.132*

뚜렷한 양의 상관 뚜렷한 음의 상관

**: p<.01

(1) 갈등 관리방안의 하위요소가 직무만족에 미치는 영향

갈등 관리방안의 하위요소가 직무만족에 미치는 영향을 알아보기 위해 단계적 방식으로 회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 첫째, 직무만족에 가장 영향을 미치는 요소는 '상호 신뢰감(R^2=.408)'으로서 약 40.8%를 설명해주고 있다. 둘째, '상호 신뢰감'에 '여가 활동'을 추가로 투입했을 때의 설명력(R^2=.493)은 49.3%로서 여가활동 변인 투입 전보다 약 8.5% 정도 더 설명해 주고 있는 것으로 나타났다. 셋째, '상위목표 설정' 변인을 추가로 투입했을 때의 설명력(R^2=.528)은 52.8%로, 이 변인 투입 전보다 3.5% 정도가 높아졌다. 넷째, '군생활 목표설정' 변인을 추가로 투입하면 설명력(R^2=.549)은 이 변인을 투입하기 전보다 2.1% 높아진 54.9%로 나타났다. 마지막으로, '정책적 배려' 변인을 추가 투입

www.kci.go.kr

하면 설명력(R^2=.556)은 55.6%로 이전보다 설명력이 0.7%정도 높아진 것을 볼 수 있다. 이상의 결과를 종합해 볼 때, 직무 만족에 영향을 주는 변인은 '상호 신뢰감', '여가 활용', '상위목표 설정', '군생활 목표 설정', '정책적 배려' 순임을 알 수 있다.

(2) 갈등 관리방안의 하위요소가 조직몰입에 미치는 영향

갈등 관리방안의 하위요소가 조직몰입에 미치는 영향을 알아보기 위해 단계적 방식으로 회귀분석을 실시한 결과 조직몰입에 가장 영향을 미치는 요소는 '상호신뢰감(R^2=.397)'으로 조직몰입의 39.7%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다. '상호신뢰감'에 '상위목표 설정' 변인을 투입하면 설명력(R^2=496.)은 49.6%로 투입 이전보다 9.9%를 더 설명해주는 것으로 나타났다. '군생활 목표설정' 변인을 투입하면 설명력(R^2=535.)은 3.9%가 높아지고, 여기에 '정책적 배려' 변인을 투입하면 설명력(R^2=.556)은 55.6%로 높아지는 것을 볼 수 있다. '여가활용' 변인을 추가로 투입했을 때의 설명력(R^2=.574)은 57.4%로 0.6% 높아지고, '경쟁회피' 변인을 추가로 투입하면 설명력(R^2=.580)은 58.0%로 높아지는 것을 볼 수 있다.

(3) 갈등 관리방안의 하위요소가 집단 응집력에 미치는 영향

집단응집력에 가장 영향을 미치는 요소는 '상호신뢰감(R^2=.49)'으로 집단응집력의 49.0%를 설명해 주고 있다. '상호신뢰감'에 '상위목표 설정' 변인을 투입하면 설명력(R^2=.563)은 56.3%로 7.3%가 높아졌으며, '정책적 배려' 변인을 추가 투입했을 때의 설명력(R^2=.594)은 59.4%로 높아졌다. '군생활 목표설정' 변인을 투입하면 설명력(R^2=.607)은 60.7%로 높아지고, '상급자 개입' 변인을 투입하면 설명력(R^2=.614)은 61.4%로 높아졌다. '의사소통 조작' 변인을 투입했을 때의 설명력(R^2=.62)은 62.0%로 0.6% 낮아졌다.

(4) 갈등 관리방안의 하위요소가 동기부여에 미치는 영향

동기부여에 가장 영향을 미치는 요소는 '상호신뢰감(R^2=.417)'으로 동기부여의 41.7%를 설명하는 것으로 나타났다. '상호신뢰감'에 '당사자해결 조력' 변인을 투입하면 설명력(R^2=.506)은 50.6%로 높아지고, '불공정 처우' 변인을 추가 투입하면 설명력(R^2=.549)은 54.9%로 높아졌다. 여기에 '여가 활용' 변인을 투입했을 때의 설명력(R^2=.576)은 이전보다 2.7%가 높아지고, '의사소통 조작' 변인을 추가 투입하면 설명력(R^2=.595)이 59.5로 높아졌다. '내무생활 안정' 변인이 투입되면 설명력(R^2=.611)은 61.1%로 높아지고, '경쟁회피' 변인이 추가 투입되면 설명력(R^2=.621)은 1.0% 높아졌다. '군생활 목표설정' 변인을 투입하면 설명력(R^2=.627)은 62.7%로 높아지고, '상위목표 설정' 변인을 투입하면 설명력(R^2=.632)이 63.2%로 높아졌다. 마지막으로 '경쟁유도' 변인이 추가되면 설명력(R^2=.638)은 63.8%로 높아지는 것으로 나타났다.

www.kci.go.kr

4. 갈등의 유형과 조직 효과성과의 관계

1) 개인갈등과 조직 효과성 관련 검증결과

초급간부와 병사들이 군생활을 하면서 경험하는 개인갈등이 조직의 효과성과 어떠한 관계를 갖는지를 살펴보기 상관관계 분석을 한 결과 <표 12>와 같다. 표에서 보는 바와 같이 개인갈등은 조직의 효과성과 뚜렷한 부(-)의 상관관계를 나타내었다(r=-635). 따라서 '개인갈등은 조직 효과성과 부(-)의 관계가 있을 것이다'라는 가설은 수용되었다고 볼 수 있다.

<표 12> 개인갈등과 조직 효과성의 관계

변수	개인 갈등	조직 효과성
개인 갈등	1.000	-.635***
조직 효과성	-.635***	1.000

***: p<.001

또한 개인갈등이 조직 효과성에 미치는 영향은 <표 13>과 같이 개인갈등이 조직 효과성 40.3%의 설명력을 갖는 것으로 나타났으며(p<.001), 부(-)적 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

<표 13> 개인갈등에 따른 조직 효과성의 단순회귀분석

구분	조직 효과성(β)	t	유의확률	자유도	F	R^2
개인갈등	-.635	-14.005	.000	291	196.133	.403

2) 대인갈등과 조직 효과성 관련 검증결과

초급간부와 병사들이 군생활을 하면서 경험하는 대인갈등은 조직의 효과성과 뚜렷한 부(-)의 상관관계를 나타내었다(r=-.694). 또한 대인 갈등이 조직 효과성에 미치는 영향은 <표 14>와 같이 대인갈등이 조직 효과성 48.2%의 설명력을 갖는 것으로 나타났으며(p<.001), 부(-)적 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

<표 14> 대인 갈등에 따른 조직 효과성의 단순회귀분석

구분	조직 효과성(β)	t	유의확률	자유도	F	R^2
대인갈등	-.694	-16.569	.000	296	274.539	.482

5. 갈등 관리방안과 갈등유형과의 관계

www.kci.go.kr

1) 갈등 관리방안과 갈등유형과의 관계 검증결과

갈등 관리방안으로는 갈등 예방방안, 해소방안, 자극방안 세 가지로 구분하였으며, 갈등유형은 개인갈등과 대인갈등으로 한정하였다. 여기에서 갈등 관리방안과 갈등유형의 하위요인 사이에 어떠한 관련성이 있는지 살펴보기 위하여 상관관계를 분석한 결과는 <표 15>와 같다. 표에서 보는 바와 같이 개인갈등과 대인갈등 모두 갈등의 예방방안 및 해소방안과는 부(-)적인 상관관계를 보이며, 갈등 자극방안과는 정(+)적인 상관관계를 나타내고 있다. 즉 갈등의 예방 및 해소방안은 개인갈등과 대인갈등 수준을 저하시키는 반면에, 갈등 자극방안은 개인 및 대인갈등 수준을 높이는 기능을 하고 있음을 알 수 있다.

<표 15> 갈등 관리방안과 갈등유형의 관계

변수	개인갈등	대인갈등	갈등예방	갈등해소	갈등자극
개인갈등	1.000	.766**	-.587**	-.336**	.281**
대인갈등	.766**	1.000	-.654**	-.483**	.387**
갈등예방			1.000	.576**	-.310**
갈등해소				1.000	-.112
갈등자극					1.000

**: p<.01

2) 갈등 관리방안의 하위요소와 갈등유형과의 관계 검증결과

갈등 관리방안인 갈등의 예방・해소・자극방안이 갈등유형인 개인 및 대인갈등에 미치는 영향을 알아보기 위하여 상관관계 분석을 한 결과 <표 16>과 같다.

<표 16> 갈등관리방안의 하위요소와 갈등유형의 관계

변수	군생활목표설정	의사소통활성화	내무생활안정	상호신뢰감	경쟁회피	고충상담	자기해소조력	상위목표설정	당사자해결조력	상급자개입	여가활용	정책적배려	경쟁유도	불공정처우	의사소통조작	사회복지시설	벌칙부여
개인갈등	-.344**	-.468**	-.498**	-.551**	-.213**	-.350**	-.296**	-.461**	-.410**	-.400**	-.482**	.508**	-.146*	.497**	.379**	-.247**	-0.043
대인갈등	-.291**	-.525**	-.504**	-.667**	-.298**	-.491**	-.363**	-.490**	-.492**	-.514**	-.517**	.458**	-.166**	.648**	.469**	-.222**	-0.106

**: p<.01

뚜렷한 양의 상관 | 뚜렷한 음의 상관

www.kci.go.kr

(1) 갈등 관리방안의 하위요소가 개인갈등에 미치는 영향

갈등 관리방안의 하위요소가 개인갈등에 미치는 영향은 개인갈등을 가장 잘 설명해 주는 변인은 '상호 신뢰감(R^2=.297)'으로 개인갈등의 29.7%를 설명해 주고 있다. 두 번째로 '상호 신뢰감'에 '정책적 배려' 변인을 추가했을 때의 설명력(R^2=.389)은 38.9%로 투입 이전에 비해 9.2% 더 설명해주는 것으로 나타난다. 세 번째로 '의사소통 활성화' 변인을 추가하면 설명력(R^2=.438)은 4.9% 높아진 43.8%로 나타났다. 네 번째로 '상위목표 설정' 변인을 추가했을 때의 설명력(R^2=.460)은 46.0%로 이전에 비해 2.2% 높아진 46.0%이고, 다섯 번째로 '내무생활 안정'을 추가하면 설명력(R^2=.470)이 1% 높아지는 것을 알 수 있다. 여섯 번째로 '상호 신뢰감'을 제거했을 때의 설명력(R^2=.465)로 상호신뢰감을 제거하기 이전보다 0.5% 정도 낮아진다. 일곱 번째로 '상호 신뢰감'을 제거하고 '군생활 목표설정' 변인을 추가했을 때의 설명력(R^2=.474)은 47.4%로 이전보다 0.9% 정도 높아지며, 마직막으로 여기에 '불공정 처우' 변인을 추가하면 설명력(R^2=.482)은 48.2%로 이전보다 0.8% 높아진다. 이상의 결과를 종합해 보면, 개인갈등에 영향을 주는 변인은 '상호 신뢰감', '정책적 배려', '의사소통 활성화', '상위목표 설정', '내무생활 안정', '군생활 목표 설정', '불공정 처우' 순임을 알 수 있으며, 이러한 변인들을 상황에 따라 적절하게 활용해야 할 것이다.

(2) 갈등 관리방안의 하위요소가 대인갈등에 미치는 영향

갈등 관리방안의 하위요소가 대인갈등에 미치는 영향은 '상호 신뢰감(R^2=.0.474)'으로 개인갈등의 47.4%를 설명해 주고 있다. 두 번째로 '불공정 처우'를 투입하면 설명력(R^2=0.542)은 이전보다 6.8%를 더 설명하였다. 세 번째로 '의사소통 활성화' 변인을 투입하면 설명력(R^2=.567)은 56.7%로 이전보다 2.5%를 더 설명하였으며, 네 번째로 '상위목표 설정' 변인을 투입하면 설명력(R^2=.583)은 이전보다 1.6% 높아졌다. 마지막으로 '정책적 배려' 변인을 투입하면 설명력(R^2=.594)은 59.4%로 이전보다 1.1% 높아졌다.

6. 인구통계학적 특성에 따른 인식 차이

1) 인구학적 특성 관련 분석 결과

초급간부와 병사들의 군생활에 관계가 있는 인구학적 특성으로 소속, 계급, 직책, 양육자, 학력, 종교 등 6가지를 설정했다. 이중에서 군생활에 직접적인 영향을 미치는 요인은 군에서 부여한 소속, 계급, 직책 등이며, 나머지 요인들은 간접적인 영향을 미칠 수 있으나, 우리나라 병역제도 하에서 군생활에 필요한 기본 자격 요건 정도로 여길 수 있다. 따라서 초급간부와 병사들의 갈등 유발에 밀접한 영향을 미치는 인구학적 특성인 계급 및 직책과 갈등유형, 갈등관리방안, 조직 효과성에 대한 평균 분석은 <표 17>과 같다.

www.kci.go.kr

<표 17> 인구학적 특성에 따른 주요변수 평균

주요 변수		계	계급				직책			
			일병 이병	상병 병장	중사 하사	중위 소위	전투	기술	행정	지휘자실무자
갈등 관리 방안	예방방안	299	48.8	50.8	51.6	54.0	51.2	46.4	48.8	52.4
	해소방안	293	57.6	60.2	61.8	62.0	60.9	56.2	54.8	61.6
	자극방안	295	30.3	30.7	28.3	26.6	29.9	32.3	30.2	28.1
갈등 유형	갈등종합	291	74.8	66.4	68.6	57.6	37.9	39.9	37.0	38.9
	개인갈등	298	41.2	36.2	38.3	33.1	28.1	33.9	29.1	28.1
	대인갈등	293	31.0	28.2	28.3	23.2	68.1	76.3	68.5	68.9
조직 효과성	종합	299	71.9	77.1	81.5	84.0	76.5	71.6	73.2	81.3
	직무만족	299	18.4	19.9	21.0	21.3	19.6	18.4	18.9	21.0
	조직몰입	300	18.1	19.4	20.8	20.9	19.0	18.6	18.9	20.7
	집단응집력	300	17.8	19.3	20.6	20.7	18.9	17.9	18.9	20.6
	동기부여	300	17.6	18.6	19.2	21.1	19.0	16.7	16.9	19.0

첫째, 초급간부와 병사들의 계급과 관련하여 평균 분석을 한 결과는 다음과 같다.

갈등 관리방안에서 갈등 예방 및 해소방안은 중·소위, 중·하사, 상·병장, 일·이병 순으로 긍정적인 반면에, 갈등 자극방안은 상·병장, 일·이병, 중·하사, 중·소위 순으로 인식하고 있었다. 갈등유형에서는 개인 및 대인갈등 공히 일·이병, 중·하사, 상·병장, 중·소위 순으로 갈등을 많이 느끼고 있었다. 이것은 처음 시작하는 군생활과 직책에 적응해야하는 일이등병과 중하사 계급에서 갈등을 많이 느끼는 것으로 생각되며, 중·소위는 지휘자로서 계급과 직책에 따른 임무수행을 당연한 것으로 받아들이기 때문인 것으로 판단된다. 조직 효과성에서는 직무만족, 조직몰입, 집단응집력, 동기부여 등이 중·소위, 중·하사, 상·병장, 일·이병 순으로 긍정적인 생각을 하는 것으로 나타났다. 이것은 군에서의 계급과 직책, 임무, 교육, 군생활 적응도 등의 면에서 초급간부들이 병사들에 비해 군인정신, 충성심, 사명감, 책임의식 등을 견지하고 있기 때문인 것으로 판단된다.

둘째, 초급간부와 병사들의 직책과 관련하여 분석을 한 결과는 다음과 같다. 갈등 관리방안에서 갈등의 예방 및 해소방안은 지휘자(실무자)와 전투병이 행정병 및 기술병보다 긍정적이었으며, 자극방안은 기술병 및 행정병이 지휘자(실무자) 및 전투병보다 긍정적인 것으로 나타났다. 갈등유형에서는 개인갈등은 기술병과 행정병이 지휘자와 전투병보다 갈등을 많이 느끼며, 대인갈등은 지휘자와 기술병이 전투병과 행정병보다 갈등을 많이 느끼고 있었다. 조직 효과성에서는 직무만족, 조직몰입, 집단응집력, 동기부여 등이 지휘자, 전투병, 행정병, 기술병 순으로 긍정적인 생각을 하고 있었다.

이상과 같이 초급간부와 병사들의 인구학적 특성 중에서 계급과 직책에 따라 분석한 결과, 갈등유형, 갈등 관리방안, 조직 효과성에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 인구학적 특성에 따라 인식의 차이가 있을 것이라는 가설은 수용되었다고 볼 수 있다. 이러한 결과를 바탕으로 초급간부와 병사들을 효율적으로 지휘통솔하기 위해서는 계급과 직책에 따라 적절한 갈등관리가 필요할 것이다.

www.kci.go.kr

2) 인구학적 특성별 인식차이 분석 결과

(1) 계급에 따른 인식차이 관련 검증 결과

갈등유형, 갈등 관리방안, 조직 효과성을 구성하는 각 항목에 대해 초급간부와 병사들의 생각 차이가 있는지를 파악하기 위하여 독립표본 T검증(independent-samples T-test)을 통하여 살펴보았다. 첫째, 초급간부와 병사들의 계급에 따라 군조직 내에서 경험하는 갈등에 차이가 있는지 살펴보기 위하여 개인갈등 하위요소 5개와 대인갈등 하위요소 5개에 대한 차이 검증을 실시한 결과 다음과 같다. 개인갈등에서 건강에 문제가 있다고 생각하는 것은 병사들이 초급간부에 비해 많았고, 대인갈등에서 지각 차이, 사적 제재, 신뢰감 부족 등으로 인한 갈등 역시 병사들이 초급간부에 비해 많이 느끼고 있는 것을 알 수 있다. 특히 대인갈등에 대한 계급에 따른 인식의 차이를 살펴보면 '지각차이 갈등' 중 '나와 생각이 달라 갈등을 빚는 병사가 있다' 항목에 대해서는 '병사(2.21)'가 '초급간부(1.52)'에 비해 그렇다고 생각하는 정도가 높았으며, 유의수준 .05에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다(t=6.474, df=153.828, p<.001). 이러한 결과를 바탕으로 초급간부와 병사들에 대한 갈등 수준을 적절하게 관리해야 할 필요가 있다.

둘째, 계급에 따라 군조직 내에서 경험하는 갈등 관리방안에 대한 생각의 차이는 하위방안인 갈등예방방안의 6개 요소, 갈등 해소방안의 6개 요소, 갈등 자극방안의 5개 요소에 대한 차이 검증을 실시한 결과 다음과 같다. 갈등 예방방안에서 군생활 목표 설정, 의사소통, 상호 신뢰감 등으로 인한 갈등예방은 초급간부들이 병사들에 비하여 긍정적이며, 갈등 해소방안에서는 자기해소 조력, 상위목표 설정, 당사자 해결 조력, 여가 활용 등으로 인한 갈등해소는 초급간부들이 병사들에 비하여 긍정적인 반면에 정책적 배려 중 군병원의 진료 및 치료수준이 미흡한 것은 진료기회가 상대적으로 부족한 병사들이 크게 느끼고 있었다. 갈등 자극방안에서는 불공정 처우, 의사소통 조작, 벌칙 부여 등으로 인한 갈등을 병사들이 크게 느끼고 있는 반면에 사회복지시설 봉사는 초급간부들이 긍정적으로 생각하고 있었다. 이와 같은 결과를 바탕으로 초급간부와 병사들의 갈등관리에서는 계급과 직책에 따른 갈등 상황을 고려하는 지휘통솔이 필요할 것이다.

셋째, 조직의 효과성을 측정하는 직무 만족, 조직 몰입, 집단응집력, 동기부여의 4가지 하위 항목을 구성하는 20개의 하위 요소에 대해 계급에 따라 인식의 차이가 있는지를 살펴보았다. '직무 만족'을 구성하는 항목인 '나는 군복무 경험이 장차 내 인생이 도움이 될 것이라고 생각한다(t=-2.933, df=298, p<.01)', '나는 현역으로 군복무 하는 것을 자랑스럽게 생각한다(t=-5.252, df=115.846, p<.001)', '나는 군생활을 통하여 어떤 일도 할 수 있다는 자신감을 느낀다(t=-2.470, df=87.711, p<.05)', '나는 현재의 직책에서 임무완수를 통해 국가안보에 기여하고 있다고 자부한다(t=-6.069, df=118.275, p<.001)' 모두 '초급간부(각각 4.30, 4.44, 4.12, 4.32)'가 '병사(각각 3.87, 3.90, 3.83, 3.72)'에 비해 그렇다고 생각하는 정도가 높았으며, 유의수준 .05에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

'조직 몰입'을 구성하는 항목에 대해 살펴보면, '나는 부대 목표 달성을 위해서 자신을 희생하면서

www.kci.go.kr

열심히 생활하고 있다(t=-3.261, df=104.508, p<.01)', '나는 국가와 국민의 재산과 생명을 지키기 위해 목숨을 바쳐 임무수행 할 각오가 되어 있다(t=-6.829, df=103.415, p<.001)', '나는 부대의 임무를 내 일 같이 생각하고 최선을 다하여 근무하고 있다(t=-3.043, df=88.714, p<.01)', '나는 상급자의 명령과 지시를 적극적으로 잘 따르고 있다(t=-3.441, df=298, p<.01)', '우리부대원들은 서로를 믿고 존중한다(t=-2.761, df=104.881, p<.01)' 모두 '초급간부(각각 4.02, 4.36, 4.04, 4.32, 4.10)'가 '병사(각각 3.69, 3.66, 3.70, 3.92, 3.84)'에 비해 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났으며, 유의수준 .05에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

'집단 응집력'을 구성하는 항목에 대해 살펴보면, '우리 부대원들은 서로 굳게 뭉쳐있다고 생각한다(t=-2.299, df=107.488, p<.05)', '나는 군생활을 할수록 우리 부대에 정이 든다(t=-2.143, df=94.981, p<.05)', '나는 우리부대원이 된 것을 자랑스럽게 생각한다(t=-4.038, df=99.451, p<.001)', '나는 우리 부대원들과 진정한 전우애를 느낀다(t=-2.925, df=101.458, p<.01)', '나는 어떤 상황에서도 지휘관을 믿고 따를 수 있다(t=-7.312, df=94.004, p<.001)' 모두 '초급간부'각각 4.02, 3.98, 4.14, 4.00, 4.46)가 '병사(각각 3.78, 3.74, 3.70, 3.70, 3.67)'에 비해 긍정적으로 인식하고 있었으며, 유의수준 .05에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

'동기부여'를 구성하는 항목 중에서는 '우리부대는 근무, 포상 등이 합리적이고 공평하다(t=-3.372, df=98.731, p<.01)', '우리부대는 훈련과 휴식을 확실히 구분한다(t=-3.268, df=102.966, p<.01)', '우리부대는 훈련, 측정, 검열 등의 임무완수 시 적절한 포상조치를 한다(t=-2.674, df=83.273, p<.01)', '부대 지휘관은 임무부여 시 그 임무의 목적과 수행방법을 설명하여 적극적인 참여를 하게 한다(t=-4.050, df=92.225, p<.001)'에 대해 '초급간부(각각 3.88, 3.94, 4.00, 4.14)'가 '병사(각각 3.45, 3.56, 3.67, 3.71)'에 비해 그렇다고 생각하는 정도가 높았으며, 유의수준 .05에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

(2) 직책에 따른 인식차이 관련 검증결과

갈등유형, 갈등 관리방안, 조직의 효과성을 구성하는 각 항목에 대해 군 조직 내에서의 직책(전투병, 기술병, 행정병·기타, 지휘자)에 따라 생각에 차이가 있는지를 파악하기 위하여 일원변량분석(One-Way ANOVA)을 통하여 살펴보았다.

첫째, 직책에 따라 군조직 내에서 경험하는 갈등에 차이가 있는지 살펴보기 위하여 개인갈등의 하위요소 5개와 대인 갈등의 하위요소 5개에 대한 차이 검증 및 사후분석을 실시하였다. '의사소통 갈등'을 구성하는 항목을 살펴보면, '우리부대에는 애로사항을 믿고 이야기 할 간부가 없다(F=12.967, df=299, p<.001)'의 경우 유의수준 .05에서 직책에 따라 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 사후분석 결과 '전투병(1.78)'에 비해 '기술병(2.63)'이 그렇다고 생각하는 정도가 높은 것으로 나타났다. '우리부대에는 애로사항에 대한 건의 및 해결하는 여건이 미흡하다(F=3.216, df=298, p<.05)'에 대한 인식도 유의수준 .05에서 직책에 따라 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 사후분석 결과 '기술병

www.kci.go.kr

(2.27)', '행정병・기타(1.95)', '전투병(1.85)', '소대장・부소대장(1.83)' 순으로 그렇다고 생각하는 정도가 높았으며, 이는 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. '우리부대는 직속상관과 면담을 하고 싶지만 적절한 기회가 잘 주어지지 않는다(F=2.688, df=299, p<.05)'의 경우 유의수준 .05에서 직책에 따라 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 사후분석 결과 '전투병(2.28)'과 '기술병(2.52)' 간의 인식에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

둘째, 직책에 따라 군 조직 내에서 경험하는 갈등 관리방안에 대한 생각에 차이를 분석하였다. 직책에 따라 갈등 해소방안에 대한 인식에 차이가 있는지와 사후분석 결과를 살펴보면 '자기해소 조력' 중 '우리부대는 지휘관 정신교육을 자주 실시한다(F=8.502, df=298, p<.001)'에 대한 의견은 직책에 따라 유의미한 차이가 있었으며, 사후분석 결과 '기술병(3.49)'에 비해 '전투병(4.06)'과 '소대장・부소대장(4.17)'이 그렇다고 생각하는 정도가 높은 것으로 나타났다. '우리부대는 봉사활동, 초빙강연 등 인성교육을 자주 실시한다(F=3.772, df=298, p<.05)'에 대한 의견도 직책에 따라 유의미한 차이가 있었으며, 사후분석 결과 '행정병・기타(3.16)'와 '소대장・부소대장(3.77)'의 의견 차이에 기인하는 것으로 나타났다.

셋째, 조직의 효과성을 측정하는 직무 만족, 조직 몰입, 집단응집력, 동기부여의 4가지 하위 항목을 구성하는 20개의 하위 요소에 대해 직책에 따라 인식의 차이가 있는지를 살펴본 결과 다음과 같다. 조직 효과성 중 직무만족과 조직몰입, 집단 응집력에서는 초급간부, 전투병, 기술병, 행정병 순으로 긍정적으로 생각하고 있었으며 동기부여 측면에서는 초급간부와 전투병이 기술병과 행정병에 비하여 긍정적 인식차이가 크게 나타나고 있었다.

Ⅴ. 결론 및 제언

본 연구는 군조직 내의 효과적인 갈등관리를 통하여 조직 효과성을 향상시킴으로써 악성사고 예방과 전투력 향상에 기여하고자 문헌연구와 실증연구를 병행하였다. 이상의 연구결과를 바탕으로 본 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 군에서 초급간부와 병사들에 대한 갈등관리방안과 조직 효과성과의 관계에서, 갈등 해소방안과 예방방안은 조직 효과성과 정(+)의 상관을 갖는 반면에, 자극방안은 조직 효과성과 부(-)의 상관을 갖는다. 둘째, 군에서 초급간부와 병사들에 대한 갈등 유형과 조직 효과성과의 관계에서, 초급간부와 병사들의 갈등 유형인 개인・대인갈등 모두 조직 효과성과 부(-)의 상관을 갖는다. 셋째, 군에서 초급간부와 병사들에 대한 갈등 관리방안과 갈등 유형과의 관계에서, 갈등 예방방안과 해소방안은 갈등 유형과 부(-)의 상관관계를 갖는 반면에, 갈등 자극방안은 갈등 유형과 정(+)의 상관관계를 갖는다. 넷째, 초급간부와 병사들의 인구학적 특성 중 계급 및 직책에 따라 갈등 유형, 갈등 관리방안, 조직 효과성에 대한 인식의 차이가 있다. 먼저 군의 계급과 관련하여 살펴보면, 일・이병, 중・하사, 상・병

www.kci.go.kr

장, 중·소위 순으로 갈등을 많이 느끼고 있었으며, 갈등 관리방안 및 조직 효과성에서는 초급간부가 병사들에 비해 긍정적으로 인식하고 있었다. 군 조직에서의 직책과 관련하여 살펴보면, 개인갈등은 기술병과 행정병이, 대인갈등은 기술병과 지휘자(실무자)가 보다 많은 갈등을 느끼고 있었으며, 갈등 관리방안 및 조직 효과성에서는 지휘자(실무자)와 전투병이 기술병과 행정병에 비해 긍정적으로 인식하고 있었다. 다섯째, 이상과 같은 연구 결과를 종합해보면, 갈등 예방방안과 해소방안은 초급간부와 병사들의 갈등을 감소시키며, 조직 효과성을 향상시키고 있다. 따라서 초급간부와 병사들의 갈등을 사전에 예방하고 조직 효과성을 향상시키기 위해서는 갈등 예방방안을 주도적으로 활용하면서, 현실적인 갈등을 적정 수준으로 조절하여 조직 효과성을 향상시키기 위한 갈등 해소방안을 병행 활용해야 한다. 또한 조직의 상황에 따라 갈등 자극방안을 단기적으로 적용하여 긴장을 유지시킴으로써 조직 효과성을 높이는 방안도 적절하게 활용해야 할 것이다. 초급간부와 병사들의 계급 및 직책에 따라 갈등 유형, 갈등 관리방안, 조직 효과성 등에 대한 인식의 차이가 있으므로 갈등 상황과 대상을 고려하여 적절한 갈등 관리방안을 활용해야 할 것이다.

본 연구에서 군조직 내의 초급간부와 병사들을 대상으로 갈등관리에 대한 연구한 결과를 군의 지휘통솔과 부대관리에 우선적으로 활용하면서, 나아가 전투준비 차원의 갈등관리를 위한 정책제언을 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째, 군의 갈등관리에 대한 인식의 전환이 우선적으로 이루어져야 한다. 군에서의 갈등관리는 군 관련 주요 정책 추진 과정에서 생기는 이해관계자들의 민원 및 갈등 해소를 갈등관리로 인식하고 있는 “갈등관리에 대한 인식 전환”이 시급한 과제이다. 즉, 갈등관리에는 군 관련 주요 정책뿐만 아니라 장병 개개인, 군조직, 군대문화 등과 관련된 갈등 모두를 포함해야 한다. 특히, 군조직의 가장 중요한 인적 요소인 초급간부와 병사들의 갈등을 전투준비 차원에서 효율적으로 관리하여 조직 효과성을 제고함으로써 악성사고 예방과 전투력 향상을 도모해야 한다는 인식의 대전환이 우선적으로 이루어져야 할 것이다. 갈등관리에 대한 인식 전환을 위해서는 장병들의 갈등관리에 대한 개념을 설정하고, 군의 모든 교육과정에서 갈등관리 개념과 갈등관리 방안에 대한 교육을 실시하여, 갈등관리에 대한 중요성 및 공감대를 형성해야 한다.

둘째, 군의 갈등관리 관련 법, 규정, 제도 등을 실효성 있게 보완해야 한다. 국방분야 주요 정책 관련한 갈등관리를 위하여 제정된 국방부의 갈등관리 훈령, 각 군의 갈등관리 규정 및 제도 등을 군조직의 특성에 맞게 보완하여 장병들에 대한 효율적인 갈등관리를 할 수 있는 교육, 전담 인원 및 조직, 방법, 예산 등을 포함하여 실질적인 대안을 마련해야 한다.

셋째, 거버넌스 관점에서 군의 갈등관리 관련 정책을 보완해야 한다. 군의 주요 정책 관련 갈등관리뿐만 아니라, 현역 및 전역 장병들의 효율적인 갈등관리를 위한 병영문화 정책, 병무정책, 복지정책, 의무정책, 보훈정책, 제대군인 지원정책 등에 대한 거버넌스 관점에서의 정책적 보완을 해야 한다. 즉 국가안보는 전 국민의 생존과 관련된 중요한 문제로서, 위에서 제시한 주요 정책들의 결정 및 추진을 위해서는 국방부와 각 군은 물론이고 이와 관련된 정부 부처, 국회, 지방자치단체, 사회 조직 및 시민

www.kci.go.kr

단체, 장병 및 가족, 기타 등 모든 이해관계자들이 참여하여 실효성 있는 정책적 대안을 마련해야 할 것이다.

넷째, 군조직과 군대문화 특성을 고려한 효율적인 갈등관리체계 정립이 필요하다. 군의 부대관리를 위한 사고예방 시스템을 갈등관리에 포함시킨 효율적인 갈등 관리체계를 정립해야 한다. 현재 군에서 부대관리 및 사고예방을 위해 운용되고 있는 인사 실무자, 군종장교, 군의관, 제대별 고충 상담관, 병영생활 전문상담관[2], 부사관 조직, 군종병 등의 병원관리 기능을 갈등관리 체계에 포함시키고, 제대별 인사기능에 갈등관리 전담 조직 및 임무를 편성하여 실질적인 갈등관리 여건을 마련해야 할 것이다.

본 연구에서는 전술한 바와 같이 군 조직 내에서 활용할 수 있는 이론적, 실용적 시사점을 제시하면서, 보다 실효성 있는 장병들의 갈등 관리를 위한 정책적 대안을 제시하였지만, 다음과 같은 한계를 가지고 있다. 첫째, 표집에 관한 문제로서 본 연구에서는 표본 대상을 육·해군부대로 선정하여 나름대로 군을 대표할 수 있는 일반화를 시도했지만, 공군이 제외되었고 전투부대, 전투지원부대, 기타부대로 구분하여 설문대상을 선정하였지만, 국군 장병들을 대표할 수 있는지의 문제가 제기된다. 따라서 향후 연구에서는 육·해·공군, 해병대를 포함하여 전·후방 부대의 지역적, 제대별, 임무별로 부대를 구분하여 연구 대상에 포함하여야 할 것이다. 둘째, 군조직의 대부분을 차지하고 있는 초급 간부와 병사들을 대상으로 갈등 유형, 갈등 관리방안, 조직 효과성을 연구하였지만, 군에서 중추적인 역할을 하고 있으면서도 철저하게 혼자 고민하면서 중견급 이상의 간부들에 대한 연구를 통하여 군의 전체적인 입장에서 갈등관리를 연구해야 할 것이다.

참고 문헌

김정범. 1999. 외국인 노동자의 갈등수준 조직효과성에 미치는 영향. 한남대학교 석사학위 논문.

김영평. 1992. 정책분석과 비판이론에 대한 논평. 한국행정학보. 26(3): 1027-1038.

나태준. 2004. 갈등해결의 제도적 접근. 서울: 성진인쇄사.

민진. 2003. 조직효과성에 관한 개념정의의 분석 및 재개념화. 한국행정학보. 37(2): 83-105.

박연호. 2000. 조직행동론. 서울: 박영사.

박연호, 이종호, 임영제. 2013. 현대인간관계론. 서울: 박영사.

박길수, 박효선. 2014. 정부 3.0정책 구현을 위한 선제적 민군 갈등관리시스템 구축방안. 한국위기관리논집. 10(1): 141-166.

서울신문. 2014. 군 관심병사 관리 허점 제대로 메꿔야. 2014. 6. 24일자.

2) 병영생활전문상담관은 복무부적응 장병의 식별·관리 및 관련사항 지휘관 보좌하며, 보호·관심장병 현장위주 상담 및 관리와 장병 기본권 제한사항 식별 및 시정 지휘조언하고, 간부 및 상담병 상담능력 향상 교육과 장병·군인가족에 대한 사회복지 관련 상담을 통해 장병들의 복무 부적응 해소와 사고 예방 등을 위해 군에서 활동하는 전문 상담관을 말한다(국방부훈령 제1059호, 2009. 5. 27).

www.kci.go.kr

이성록. 2007. (비영리 민간조직)갈등관리론. 서울: 미디어숲.

이재규. 1998. 조직성장단계에 따른 위기대응 이론의 비교. 한국경영학회 추계학술발표논문집.

오석홍. 2011. 조직이론. 서울: 박영사.

원태연, 정성원. 2005. 통계조사분석. 서울: SPSS 아카데미.

정수진, 고종식, 오장원, 김양호, 방한오, 임채승. 2005. 인간자원관리개발. 서울: 삼우사.

정효현. 2001. 갈등관리전략에 관한 연구. 고려대학교 박사학위논문.

조현천. 2014. 자율적 병영문화가 군 경영성과에 미치는 영향. 한남대학교 박사학위논문.

최항순. 2010. 현대인사행정. 서울: 두남.

최해진. 2003. 조직내의 권력과 갈등과의 관계. 인적자원관리연구. 4: 133-149.

추헌. 1997. 현대 경영학 원론. 서울: 형설출판사.

합동참모본부. 2010. 합동·군사작전 군사용어사전. 서울: 합동참모본부.

황규대, 박상진, 이광희, 이철기. 2007. 조직행동의 이해: 통합적 접근법. 서울: 박영사.

Cambell, J. P. 1976. Contributions Research Can Make in Understanding Organizational Effectiveness. S. L. Spray ed. *Organizational Effectiveness.* Ohio: Kent State Univ. Press.

Dalton, D. R., W. D. Todor, M. J. Spendolini, G. J. Fielding, and L. W. Porter. 1980. Organization Structure and Performance: A Critical Review. *Academy of Management Review.* 5(1): 49-64.

Robbins, S. P. 1983. *Organizational Behavior 2nd ed.* N.J.: Prentice-Hall.

김종서: 목원대학교에서 정책학 박사학위를 취득하고, 현재 한양대학교 학군단장으로 재직 중이다. 주요 논문으로는 “군 조직내 갈등관리와 조직 효과성에 관한 연구”, “안보정책 결정과정 상의 갈등해소방안” 등이 있으며, 관심분야는 군 조직의 갈등관리, 정책결정에 대한 갈등관리, 리더십 등이다(kjs121113@naver.com).

박효선: 중앙대학교에서 HRD정책학 박사학위를 취득하고 현재 청주대학교 군사학과 교수로 재직 중이다. 주요 저서로는 “한국군의 평생교육”, “한국군의 인적자원개발”, “군사교육의 이론과 실제” 등이 있으며, 주요 논문은 “군 인적자원개발 정책결정과정에 관한 연구”, “군 복무경험의 평가인정 방안”, “고졸자 경력단절 해소와 병역이행을 위한 군 기술인력 협력육성방안”, “의무복무 제대군인의 지원정책 현황과 지원체계 모색” 등이 있다. 관심분야는 군 인적자원개발, 평생교육, 전직지원교육 등이다(phs6166@cju.ac.kr).

www.kci.go.kr