

# 준정부조직의 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향: 갈등대응전략의 조절효과를 중심으로\*

임정숙, 전주상†

한성대학교

NGO의 한 유형인 준정부조직의 성장은 전 세계적으로 나타나는 보편적인 현상이며, 사회적 요구에 맞춰 다양한 영역으로 영향력이 증대되는 추세이다. 이러한 성장에 비해 준정부조직은 경제적 재원과 인력 부족을 공통 문제로 겪고 있고, 많은 구성원들이 이직을 고려하고 있으며, 이로 인해 사회적 요구에 적절히 대응하지 못하는 악순환이 반복되고 있다. 본 연구는 준정부조직 구성원들의 이직의도 감소에 관한 정책적 시사점을 모색하고자 갈등이 이직의도에 미치는 영향과 갈등관리전략의 조절효과를 검증하였다. 분석결과 준정부조직 구성원들의 갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 갈등대응전략 중 통합 갈등대응전략만이 유의미한 조절효과를 보였다. 준정부조직 구성원들의 이직의도 감소를 위해서는 무엇보다도 갈등 해결에 관심을 기울여야 하며, 갈등 발생 시에는 통합전략을 사용하여 갈등 상황에 효과적으로 대처할 수 있도록 하는 인식 전환 및 제도적 변화가 요구된다.

**주요어:** 준정부조직, 직무갈등, 관계갈등, 이직의도, 갈등대응전략

\* 본 연구는 한성대학교 교내학술연구비 지원과제 임.

본 연구는 임정숙(2020)의 박사학위 논문의 일부내용을 수정·보완한 것임.

† 교신저자(Corresponding Author) : 전주상, 한성대학교 사회과학부 교수, 서울특별시 성북구 삼선뚝가 389, E-mail : syhsjs@hansung.ac.kr

임정숙, 한성대학교 행정대학원 외래교수(제1저자)

■ 최초투고일 : 2021년 2월 27일 ■ 심사마감일 : 2021년 4월 5일 ■ 게재확정일 : 2021년 4월 12일

## 1. 문제의 제기

NGO의 성장은 전 세계적으로 나타나는 보편적인 현상이며(Anheier & Salamon, 1998), 사회적 요구에 맞춰 다양한 영역으로 영향력이 증대되는 추세이다. 이러한 흐름에 따라 강조되고 있는 것이 NGO의 한 유형인 QUANGO(Quasi Autonomous Non-Governmental Organization)이다.

선행연구에서는 ‘QUANGO’를 ‘준정부 조직으로’ 명명하고, 특징과 역할을 다음과 같이 정의하고 있다.

임정숙(2020)은 ‘QUANGO’를 NGO를 포괄하는 개념으로서, 정부와 보완적이고 협력적인 관계를 유지하며, 공익을 목적으로 정부에서 위임한 업무를 수행하는 단체로 정의했으며, 임학순(1993)은 정부역할에 준하는 공적기능을 수행하는 조직으로 역할을 정의하고 있다.

정예슬, 김현(2012)은 정부조직법이나 직제에 명시되지 않은 민간조직으로, 공공부문과 민간부문이 혼재되어 있는 조직으로, 김판석(2003)은 정부가 출연금 지원, 투자 혹은 출자, 그리고 보조금 지원방식으로 국가의 업무를 위탁한 기관 또는 단체로 개념화하고 있다.

본 연구에서는 이러한 정의를 수용하여 QUANGO와 준정부조직을 동일한 의미로 사용하였다. 이러한 준정부조직은<sup>1)</sup> 국가의 재정적 지원에 의지해 활동하고 있어, 조직 내 재정 상태가 매우 빈곤하여(박상필, 2001a), 사회적 요구에 적절히 대응하지 못하는 악순환을 반복하고 있다. 또한 재정적 의존으로 인한 정부와의 힘의 불균형은 ‘종속적 파트너’로서 준정부조직의 주도성을 제한하고 있다(이성록, 2007).

준정부조직의 구성원들은 공익을 위해 헌신하겠다는 동기로 입직하지만, 열악한 근무 환경과 낮은 보수로 이직을 고려하고 있다(이희태 외, 2001). 또한 3년 이내 이직을 생각하는 구성원이 절반 이상(58.3%)을 차지하는 것으로 나타났다(이현희, 2006). 정준호(2014)는 이러한 준정부조직의 구조적 특징은 타 직종에 비해 높은 갈등과 이직률을 나타내고 있음을 강조하고 있다. 조직 내에서 발생하는 갈등과 이직은 숙련된 인력 확보 문제와 공공성을 중심으로 제공되는 서비스의 질을 낮추고, 전반적인 활동 수준을 떨어뜨려 공여자와 수혜자 모두에게 해가 되는 부정적 결과로 이어진다.

특히 갈등과 이직의도의 관계에서 신중하게 고려해야 할 요인은 갈등대응전략이다. 갈등대응전략은 조직의 효율성을 결정하는 요인 중 하나이며(임성옥, 2005), 성공적인 조직 운영의 중요한 요소이다.

의도치 않게 발생하는 다양한 형태의 갈등은 어떻게 대응하고, 해결하느냐에 따라 직무나 갈등 당사자와의 관계에 유의한 영향을 끼칠 수 있다.

갈등상황에서 개입되는 전략에 따라 갈등이 증폭되거나 촉진될 위험이 있어 적절한 갈등대응전략의 선택은 갈등관리에 있어 매우 중요한 요소이라 할 수 있다. 이희태(2007)는 인적자원관리의 위기 상황에서 인력관리에 소극적인 태도를 취하는 점을 준정부조직의 문제점으로 지적하였다.

이와 같이 구조적, 환경적 특성으로 인하여 준정부조직은 타 유형의 조직에 비해 상대적으로 갈등 발생 가능성과 이직 의도가 높고, 따라서 이 분야에 관한 연구 필요성이 높음에도 불구하고, 그동안 이에 대한 연구는 충분히 이루어지지 못해 왔다.

이러한 문제인식 하에 본 연구에서는 ‘준정부조

1) 이하에서는 QUANGO를 준정부조직으로 통일하여 사용하고자 한다.

직 구성원들의 갈등과 이직의도'를 중심으로 연구를 진행하여, 이직의도를 감소하기 위한 정책적 시사점을 모색하고자 한다.

본 연구에서 규명하고자 하는 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 준정부조직 구성원들의 갈등이 이직 의도에 어떠한 영향을 미치는가?

둘째, 준정부조직 구성원들의 갈등과 이직의도 관계에서 갈등대응전략의 조절 효과는 어떻게 나타나며, 가장 효과적인 갈등대응전략은 무엇인가?

## 2. 이론적 논의 및 선행연구 검토

### 1) 조직 내 갈등의 개념 및 유형

조직 내 갈등은 많은 연구가 진행되었음에도 개념적 정의와 원인, 형태 등이 학자에 따라 다양하게 정의되고 있다. 이는 갈등이 다차원적이고, 역동적인 속성으로 인하여 접근방법과 연구목적에 따라 상이하게 정의되기 때문이다.

갈등의 개념을 Stoner(1978)는 두 사람 이상의 사람들이 관계를 형성하는 과정에서 발생하는 것으로 피할 수 없는 상태로 정의하였다. Pondy (1967)는 행동적·심리적 대립감을 내포하고 있는 동태적 과정으로, Thomas(1976)는 본인의 관심사가 좌절되거나 좌절될 것을 인지할 때 발생하는 것을 갈등으로 정의하였다.

Luthans(1992)는 갈등을 타인이 이루고자 하는 목표를 의식적으로 방해하는 행동이나 적개심으로, 이승철(1996)은 희소자원, 권력, 권위, 가치 획득을 위해 벌이는 다양한 형태의 대립으로 정의하였다. 나태준 등(2004)은 원하는 것을 획득하기 위해 상대를 제거하려는 노력으로서 최소자원을 둘러싼 투쟁이라고 정의하였다.

조직 내 발생하는 갈등의 원인 또한 학자들마다 다르게 해석하고 있다. 선행연구를 종합하면 의사결정방식, 개인의 경험 차이, 상호의존성, 목표의 차이 등 다양한 요인으로 설명하고 있으며, 대인관계에서 노출되는 정도와 평가되는 환류 상태에 따라 갈등 수준이 상이하게 나타나고, 개인이 바라는 욕구와 실현 가능성의 정도에 따라 갈등이 고조 되는 것으로 설명하고 있다(March & Simon, 1958).

갈등의 유형은 갈등의 주체, 형태, 원인, 내용, 갈등상황, 진행단계, 고의성 등에 따라 다양하게 분류되고 있다(오석홍, 2009; 이재규, 1998). 먼저, 갈등 주체에 따라 개인 간의 갈등, 집단 내 갈등, 집단 간의 갈등의 3가지 유형으로 분류되는데, 개인 간의 갈등은 개인과 개인 간의 관계에서 발생하는 갈등이며, 집단내적 갈등은 부서 또는 팀, 혹은 집단 간과 개인 사이에서 발생하는 갈등을 의미한다. 집단 간 갈등은 집단과 집단 사이에 발생하는 갈등을 의미한다(Robbins, 1983).

다음으로 갈등 형태에 따른 분류는 수평적 갈등과 수직적 갈등으로 구분된다(Robey, 1982). 수평적 갈등은 같은 수준의 직원 또는 팀원들, 부처간에 겪는 갈등으로 기능적 갈등과 연계되어 있다. 수직적 갈등은 수직적이고 계층적인 조직에서 필연적으로 겪게 되는 갈등을 말한다.

마지막으로 구성 내용에 따른 분류는 1990년대 중반부터 관계갈등과 직무갈등을 중심으로 분류되었고, 현재까지도 유지되고 있다(Jehn, 1995). 관계갈등은 업무 외 가치관 및 성격 차이, 대인관계 선호에 대한 갈등으로 조직 구성원들이 불일치와 대립을 인지하는 것이며, 실망, 위협, 불신, 긴장 등 부정적 정서를 포함하는 개념이다(Jehn, 1995). 직무갈등은 집단 내 구성원들 간 과업의 내용 및 목표를 수행하며 발생하는 갈등으로 서로 다른 관점, 아이디어 및 의견 등의 불일치라 할 수 있다(Jehn, 1995).

본 연구에서는 선행연구를 종합하여 '직무 수행

과정에서 발생하는 개인적 부조화나 의견차이, 업무처리방식의 불일치로 대립되거나 정상적인 활동에 방해받는 상태'로 갈등을 정의하며, 갈등 유형을 수직적, 수평적 관계에서 개인 간에 발생하는 관계갈등과 직무갈등으로 범위를 정하였다.

## 2) 조직 내 갈등대응전략의 개념과 유형

갈등관리는 갈등해결을 위한 보편적 학술적 용어로 사용되지만, 갈등해결, 갈등처리, 갈등대응 등 유사용어로 사용되고 있다(Moorhead & Griffin, 1992).

Robbins(1983)는 갈등대응에 따라 결과가 달라질 수 있기 때문에 유발되는 갈등보다 갈등대응전략의 중요성을 강조하였다. 갈등대응은 갈등을 해결하기 위하여 취해지는 제반 활동으로(신봉기, 2003), 원만한 갈등 해결을 위해 갈등 당사자가 선택하는 소통방식으로 정의하였다(Cupach & Canary, 1997). 갈등대응은 갈등의 해결보다 갈등이 증폭되지 않도록 관리하여 갈등을 유지한다는 개념이며(임창희, 1995), 안광일(1994)은 갈등이 확대되는 것을 막고 원하는 방향으로 결과가 발현되도록 돕는 갈등 해소 과정이라고 정의하고 있다. 효과적인 갈등대응은 상호과정에서 발생하는 긴장을 극복하고자 노력하는 행동이며, 이는 조직의 목표 달성과 직무수행에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고 있다(Jehn et al., 2001).

이러한 선행연구를 종합하여 본 연구에서는 갈등대응전략을 '갈등의 전 과정을 포함하며, 통제 가능한 순기능적 방향으로 갈등을 이끌어 주는 과정'으로 정의하고자 한다.

조직 내에서 발생하는 갈등상황과 양상은 개인의 고유성으로 인하여 매우 다양한 형태로 나타난다. 이러한 갈등에 대응하기 위한 전략은 매우 다양하지만 상황에 따라 단일전략과 복합전략을

적용하여 해결기도 한다.

이러한 갈등전략과 관련하여 Thomas & Kilmann(1975)은 갈등격자모형을 통해 개인차원의 갈등대응모형을 협력, 경쟁, 회피, 타협, 순응 5가지 유형으로 분류하여 제시하였다.

Deep(1978)은 장기간 소요될 가능성이 있는 협상과 단기간 내에 갈등 상황에서 일시적으로 벗어날 수 있는 대안 등을 망라하여 갈등대응 유형으로 협상, 회피, 완화, 강압, 대결의 5가지를 제시하고 있다.

Sillars(1980)는 통합, 분배, 회피 3가지로 갈등대응전략을 분류하였다. 통합은 갈등 결과에 만족할 수 있는 수용 가능한 해결책을 모색하는 것으로 상호 기대와 목적 달성을 의미한다. 분배는 상대의 욕구를 무시하거나 희생시켜 자신의 목적을 달성하는 경쟁적 행동을 의미한다. 주로 위협, 강요, 협박, 빈정거림, 조롱, 파트너 결점 찾기 등의 행동으로 나타나 관계에 악영향을 미친다. 회피는 갈등의 해결을 위해 취하는 소극적 태도로 자신의 목적을 달성하기 위한 범위 내에서는 협력적일 수 있으나 상대의 행동을 방해하는 경쟁적인 형상으로 발현되기도 한다.

본 연구에서는 개인 간 갈등에 대한 대응전략으로 Sillars(1980)가 제시한 대응전략을 중심으로 연구를 진행하고자 한다.

## 3) 이직의도의 개념 및 결정요인

이직의도는 갈등발생 후 동반되는 행동 중 하나이며, 이직의 중요한 선행요인으로 이직의 대응변수로 사용 된다(Bluedorn, 1982). 또한 조직을 떠나고자 하는 구성원이 행동으로 실행하는 이직행위부터 상상에 그치는 심리적 행위까지 포함하는 개념이다(김봉규, 2013). Tett & Meyer(1993)는 이직의도를 구성원이 조직을 떠나기 위한 신중

한 생각이며, 윤명숙, 이희정(2015)은 개인이 구성원으로서 자격을 포기하고 조직을 이탈하려는 자발적인 의도로, Price(1989)는 구성원들이 소속되었던 조직을 떠나 새로운 조직으로 들어가는 과정이라고 정의하였다.

이직의도를 결정하는 요인은 개인적, 직무 관련, 조직 관련으로 구분할 수 있다. 개인적 요인은 성별, 연령, 근무연수, 결혼유무, 교육수준, 부양가족수, 자아존중감 등이며, 직무와 관련된 요인은 직무 내용에 관한 전체적인 반응, 역할 명료성, 과업 반복성, 책임 및 직무 자율성 등으로 분류할 수 있다(고석면, 2004). 조직 관련 요인으로는 조직의 규모, 작업 단위, 임금이나 승진 정책 등 조직의 구조적 측면이 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Porter, 1973). 조직 내 구성원들은 부정적인 대인관계로 인해 정서적 고갈을 경험하게 되는데, 이러한 상황에서 이직 의도가 증가하며, 이직 의도가 동료들의 성격이나 관계 문제에 의해 유발될 수 있음을 강조하고 있다(김정인, 2014). 구성원의 이직의도가 이직으로 이어져 경영자에게 비용 부담을 안겨주는데, 이는 숙련된 구성원의 이탈과 비 숙련된 구성원의 증가로 기회비용이 발생하기 때문이다(Griffeth et al., 2000). 선행연구를 종합하면, 이직은 다양한 요인으로 유발되며, 당사자뿐만 아니라 다양한 영역에 부정적, 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 본 연구에서는 이를 기초로 이직의도를 ‘현재 근무환경에 불만을 느끼며, 개선된 근무환경을 찾아 자발적으로 이동하려는 심리적 상태’로 정의하고자 한다.

#### 4) 변수 간 관계 고찰 및 가설 설정

##### (1) 갈등과 이직의도의 관계

국의 연구를 통하여 갈등과 이직 의도의 영향

관계, 갈등대응전략의 조절효과 선행연구를 종합한 결과 갈등과 이직의도의 정(+ )의 영향관계를 확인하였다(Jehn, 1995). 직무갈등과 이직의도의 관계에서도 정(+ )의 유의미한 결과가 도출되었고(Bedeian & Armenakis, 1981), 금융회사, 노인 요양시설, 공군 조종사 집단 등을 대상으로 한 국내 연구에서도 직무갈등과 이직의도의 관계에서 높은 정(+ )의 영향관계가 나타나고 있다(김정수, 2007; 고석면, 2004; 박길수, 2011; 이대회, 2006; 이상조 외, 2017; 임정숙, 2020; Jehn, 1995). 국내 대기업, 호텔 조직구성들의 관계갈등과 이직의도의 관계에서도 정(+ )의 영향 관계가 도출되었다(김정수, 2007; 박길수, 2011; 이준호 외, 2011; 전무경 외, 2006; 정용주, 2006).

선행연구를 종합하여 본 연구에서는 아래와 같이 <가설 1>을 설정하였다.

가설 1. 준정부조직의 조직 내 갈등은 이직의도에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

- 1.1. 준정부조직의 조직 내 관계갈등은 이직의도에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.
- 1.2. 준정부조직의 조직 내 직무갈등은 이직의도에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

##### (2) 갈등대응전략과 이직의도의 관계

선행연구를 통해 갈등대응전략과 이직 의도의 관계에서 회피와 분배대응전략은 정(+ )의 영향을, 통합전략은 부(- )의 영향 관계가 도출되었으나, 조절효과로서의 영향관계를 예측하기엔 선행연구가 많이 미흡한 상태이다.

갈등은 ‘타협’이라는 갈등대응전략을 통해 발전되고 생산적인 결과를 창출할 수 있다(Deutsch, 1973). 정용주(2006)의 호텔 조직구성원의 갈등과 이직의도 관계 연구에서는 ‘통합’ 전략과 ‘양

보’, ‘회피’ 전략의 부(-)적 조절효과를 결과로 제시하였고, 카지노 직원을 대상으로 한 연구에서 문창훈(2014)은 ‘통합(문제해결형)’ 전략은 부(-)의 조절효과, ‘회피’, ‘분배(주도)’ 전략은 조절 효과가 없는 것으로 결과를 도출하였다. 물질중독 NGO 기관을 대상으로 한 임정숙(2019)의 연구에서도 통합 전략은 부(-)의 조절효과가 나타났으나, 회피전략은 조절효과가 없다는 결과를 제시하였다.

그 외 고미경 등(2017)은 지역축제에서 발생한 주민 사이의 갈등이 협조와 주장 대응전략을 통해 축제 성과에 정(+)의 영향관계가 나타났으며, 회피전략은 부(-)의 영향 관계가 나타났음을 밝히고 있다.

선행연구를 통해 여러 조직에서 갈등과 이직의도, 조직유효성, 조직성과의 관계에서 갈등대응전략이 조절효과로서 유의하다는 사실이 확인되었다.

선행연구 결과를 토대로 갈등관리전략과 이직의도의 관계에서 다음과 같이 <가설 2>를 설정하였다.

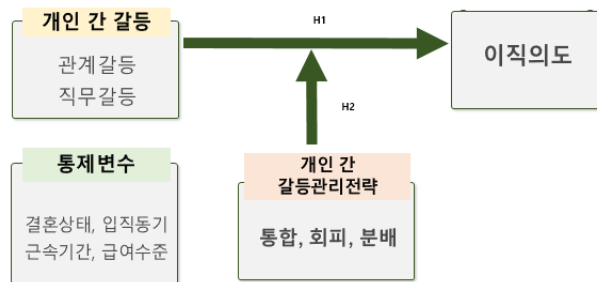
- 가설 2. 준정부조직의 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향은 갈등대응전략에 의해 조절될 것이다.
- 2.1. 준정부조직의 조직 내 관계갈등이 이직의도에 미치는 영향은 통합 갈등대응전략에 의해 조절될 것이다

- 2.2. 준정부조직의 조직 내 직무갈등이 이직의도에 미치는 영향은 통합 갈등대응전략에 의해 조절될 것이다
- 2.3. 준정부조직의 조직 내 관계갈등이 이직의도에 미치는 영향은 회피 갈등대응전략에 의해 조절될 것이다
- 2.4. 준정부조직의 조직 내 직무갈등이 이직의도에 미치는 영향은 회피 갈등대응전략에 의해 조절될 것이다
- 2.5. 준정부조직의 조직 내 관계갈등이 이직의도에 미치는 영향은 분배 갈등대응전략에 의해 조절될 것이다
- 2.6. 준정부조직의 조직 내 직무갈등이 이직의도에 미치는 영향은 분배 갈등대응전략에 의해 조절될 것이다

### 3. 연구설계

#### 1) 연구모형

본 연구의 독립변수는 갈등(관계, 직무)이고, 종속변수는 이직의도이며, 조절변수는 갈등대응전략(통합, 회피, 분배)이다. 본 연구에서는 각 변수들의 선행연구에 기초하여 <그림 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

본 연구의 자료 분석은 빈도분석을 통해 연구 대상자의 일반적인 특성을 알아보았고, 측정도구의 신뢰도와 타당도 분석을 실시하였다. 기술통계와 ANOVA 분석을 통해 변수에 대한 인식 수준과 집단 간 차이를 살펴보았으며, 다중회귀 분석과 조절효과를 분석하여 가설을 검정하였다. 분석은 SPSS 21.0과 AMOS 21.0 프로그램을 활용하여 진행하였다.

## 2) 변수의 측정

본 연구를 위해 측정된 독립변수는 갈등(관계, 직무)이다. 관계갈등은 준정부조직 구성원 간의 관계에 있어 성격, 소통, 태도, 가치, 선호, 편애 등으로 유발되는 개인적 부조하나 의견 불일치로 정의하였으며, Jehn(1995)의 연구를 통해 개발되어 조수연(2007)이 한국의 조직 특성에 맞춰 재구성한 6문항을 사용하였다. 직무갈등은 준정부조직 구성원 간 직무수행에 있어 역할, 목표, 소통, 업무 분장, 보상, 처리방식의 불일치로 정의하였으며, March & Simon(1958)가 개발하고 Cochran & Bromley(2003)가 수정한 6문항을 준정부조직에 맞게 보완하여 사용하였다. 종속변수인 이직의도는 ‘현재 근무하고 있는 환경에 대한 불만으로 자발적으로 개선된 근무환경을 찾아 떠나려고 하는 상태로’ 정조절변수인 통합대응전략은 순응과 협력의 개념을 포함하는 것으로 ‘갈등 발생 시 상호 욕구와 이익, 기대 수준이 일치하고, 수용 가능한 해결책으로 의하였으며, Michael & Spector(1982)가 연구하여 안관영(1992)이 보완한 6문항을 준정부조직에 적합하게 구성하였다. 상대와 타협하려는 노력’으로 정의하였다. 회피대응전략은 ‘갈등 발생 시 자신과 상대의 기대나 이익에 소극적 태도로, 갈등의 원인을 타인에게 귀인하는 행위’로 정의를 하였다. 분배대응전략은 ‘갈등 발생 시 충고와 경고를

하는 행위를 의미’하며, 경쟁을 포괄하는 개념으로 정의하였다. 통합 및 회피, 분배 갈등대응전략의 척도는 Sillars(1980)가 개발한 12문항을 준정부조직의 특성에 맞게 보완하였고, 모든 변수의 측정은 Likert식 5점 척도로 구성하였다. 본 연구에서 사용되는 측정문항은 <표 1>과 같이 정리하였다.

## 3) 자료 수집 및 표본 특성

본 연구는 준정부조직에 종사하고 있는 구성원의 갈등과 이직의도의 관계, 두 변수 관계에서의 갈등대응전략의 조절 효과를 분석하기 위해 중독 분야 2개를 준정부조직을 선정해 실무자와 강사, 상담사 등을 대상으로 설문을 진행하였다. 설문 조사는 2019년 9월 5일에서 10월 25일까지 인터넷 설문과 방문 설문방법을 병행하였다. 설문지는 지역과 인원을 고려하여 총 455부 배포하였고, 이 중 206부(응답률 45.3%)를 분석에 활용하였다. 본 연구에서 사용된 표본 대상자의 특성은 <표 2>와 같이 정리하였다.

## 4. 분석 결과

### 1) 신뢰도와 타당도

연구에 사용된 측정변수의 신뢰도는 검정결과 모든 변수가 0.715 이상으로, Cronbach’s Alpha 계수 기준값(0.6)을 상회함에 따라 신뢰도는 확인되었다.

확인적 요인분석을 활용해 구성타당도를 검정한 결과 각 잠재변수와 측정변수 간의 경로는 모두 표준화계수 값이 0.4 이상으로 통계적으로 유의한 수준이다. 구조모형의 적합도 확인결과, 모두 기준( $\geq 0.9$ ) 이상이며, RMSEA 값도 수용 가능한 (0.05- 0.1)수준으로 나타났다.

<표 1> 측정 문항

독립변수	관계갈등(Jehn, 1995; 조수연, 2007)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성격차이로 인한 개인적 마찰</li> <li>• 소통으로 인한 불편함</li> <li>• 개인주의로 인한 불편함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가치관 차이로 인한 갈등</li> <li>• 상사의 일방적인 명령에 대한 불만</li> <li>• 특정한 편애로 인한 불만</li> </ul>
종속변수	직무갈등(March & Simon, 1958; Cochran & Bromley, 2003)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직책에 맞지 않는 역할로 인한 마찰</li> <li>• 임금수준, 승진기회의 불공정</li> <li>• 상사와 업무 목표의 불일치</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구성원 간 업무의 비협조</li> <li>• 업무 분장에 대한 생각 차이</li> <li>• 의사소통으로 인한 마찰</li> </ul>
조절변수	이직의도(Michael & Spector, 1982; 안관영, 1992)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직을 떠나고 싶은 생각</li> <li>• 근무조건이 동일 업종으로 이동</li> <li>• 현재직업과 다른 직업에 종사생각</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직업을 변경을 위한 노력</li> <li>• 현재 직업을 1년 이내 그만 둘 계획</li> <li>• 좋은 조건이나 보수의 직업 변경</li> </ul>
조절변수	갈등대응전략(Sillars, 1980)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상대를 이해하려는 노력</li> <li>• 상대에 대한 신뢰감 표현</li> <li>• 갈등문제 회피</li> <li>• 상대방의 성격 탓으로 귀인</li> <li>• 상대방을 회피</li> <li>• 상대방이 잘못을 느끼도록 함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상대방과 타협</li> <li>• 갈등책임에 대한 나의 몫 수긍</li> <li>• 원인을 상대에게 귀인</li> <li>• 간접적으로 빈정거림</li> <li>• 상대방을 비난</li> <li>• 상대방의 행동을 지적</li> </ul>

<표 2> 표본대상자의 특성

변수명		빈도(명)	비율(%)	변수명		빈도(명)	비율(%)
성별	남성	60	29.1	근속연수	1년 미만	18	8.7
	여성	146	70.9		1-10년	116	56.3
연령	20~30	58	28.2	10-20년	47	22.8	
	40	67	32.5	20년 이상	25	12.1	
	50	81	39.3	결혼상태	미혼	40	19.41
입직동기	경력/전공	75	36.4	기혼	166	80.6	
	경제적	11	5.3	급여수준	200만원 미만	138	67.0
	취업	38	18.4		200-299	34	16.5
	공익/봉사	53	25.7		300-399	5	2.4
	호기심 및 기타	29	14.1		400만원 이상	29	14.1

2) 기술통계 및 인구통계학적 특성에 따른 주요 변수의 차이 분석

기술통계 분석결과 직무와 관계갈등 수준은 3.26, 3.51로 보통(3)을 상회하는 수준으로 나타났다. 관계갈등이 직무갈등보다 조금 높은 수준이며, 통합 갈등대응전략의 수준은 3.7로 보통보다 조금 높은 수준으로 나타났다. 회피 갈등대응전략과 분

배전략은 2.8과 2.6으로 보통보다 낮았고, 이직의 도도 2.89로 보통보다 낮게 나타났다. 분석 결과는 <표 3>과 같다.

다음은 인구통계학적 특성에 따른 변수별 인식 차이 검정 결과이다. 본 연구의 인구통계학적 특성은 근속기간, 이직경험, 급여이다. 먼저, 관계갈등 인식 차이를 검증하였으며, 근속기간, 이직경험, 급여 수준에 따라 유의미한 차이가 나타났다.



<표 3> 기술통계량

변수		N	평균	표준편차	왜도		첨도		
					통계량	표준오차	통계량	표준오차	
갈등	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		
갈등 관리 전략	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
이직 의도	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	

### 3) 변수 간 상관관계 분석

연구에 활용되는 변수 간의 상관관계 분석에서는 관계갈등은 모든 변수와 유의미한 상관관계에 있으며, 직무갈등, 이직의도와는 높은 상관관계(0.609 이상)를 보이고 있고, 통합전략과는 부(-)의 상관관계가 나타났다. 직무갈등은 회피전략, 분배전략, 이직의도와 유의미한 상관관계가 있으며, 이직의도와는 높은 상관관계(0.599)를 보이고 있다. 이직의도는 관계갈등, 직무갈등과 높은 상관관계(0.599 이상)를 보이고 있고 회피전략, 분배전략과는 유의미한 상관관계에 있다.

대체적으로 근속 6-10년, 이직경험 1-2회, 급여 200-299 만원에 해당하는 중간 집단까지는 갈등 수준이 증가하고, 이후에는 감소함을 알 수 있다.

직무갈등의 인식 차이를 검증한 결과 근속기간, 이직경험, 급여 수준에 따라 유의미한 차이가 나타났다. 직무갈등은 대체로 중간 집단까지는 증가 수준에 있으나 이후부터는 감소하는 것으로 나타났다.

다음으로 이직의도의 인식 차이를 검증한 결과 근속기간, 이직경험, 급여 수준에 따라 차이가 있었다. 이직의도에 대한 인식 수준은 중간 집단까지는 증가하고, 이후 감소했으며, 특히 근속 10년 이상의 집단부터는 이직의도가 현저히 감소하는 것을 알 수 있었다. 다양한 이직의도의 문항 중

‘현 직종이 아닌 다른 직종으로 이동하고 싶은 생각’이 가장 높게 나타났다. 연구 결과는 <표 4>와 같이 정리하였다.

### 4) 가설 검정 결과

#### (1) 갈등과 이직의도의 영향 관계 검정

분석결과 관계갈등이 이직의도에 미치는 영향은 t값이 3.90(p=.000)으로 나타나 가설 1.1은 채택되었다. 직무갈등은 t값이 2.30(p=.023)의 수치로 가설 1.2도 채택되었다. 회귀모형은 F값이 유의확률 .000에서 29.723의 수치를 보이고 회귀식에 대한 R<sup>2</sup>은 .473로 47.3%의 설명력을 보여주고 있다.

Durbin-Watson 값은 1.829로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형은 적합한 것으로 판단된다. 공차한계는 기준값(1.0)이하로 나타나 다중공선성에는 문제가 없다고 볼 수 있다. 통제변수로 포함된 개인적 특성요인 중 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 요인은 결혼 상태와 근속기간으로 기혼자보다 미혼자의 이직의도가 높고, 근속기간이 길수록 이직의도가 감소하는 것으로 나타났다. 세부적인 분석결과는 <표 5>로 제시하였다.

<표 4> 상관관계 분석

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

<표 5> 갈등과 이직의도, 통제변수 가설검증

종속변수	독립변수	B	표준오차	$\beta$	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 <sup>2</sup> = .473 수정된 R <sup>2</sup> = .457 F = 29.723 p = .000 Durbin-Watson = 1.829					

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

**(2) 갈등이 이직의도에 미치는 영향 관계에서  
통합 갈등대응전략의 조절효과 검증**

갈등대응전략의 조절효과 확인을 위해 다중회귀분석을 진행하였다. 통제변수인 결혼상태, 근속기간이 이직의도에 부(-)의 영향을, 독립변수인 관계갈등, 직무갈등은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 조절변수인 통합갈등대응전략은 이직의도에 부정 또는 긍정적 영향을 미

치는 것으로 확인되었다. 상호작용항과 모형의 적합도가 통계적으로 유의하게 나타나, 가설 2.1과 가설 2.2는 채택되었다. 분석결과는 <표 6>과 같이 정리하였다.

회피 갈등대응전략의 조절효과 검증결과는 다음과 같다. 직무갈등, 통합전략, 통제변수인 결혼상태, 근속기간이 이직의도에 부(-)의 영향을, 독립변수인 관계갈등, 직무갈등은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 6> 통합전략 조절효과 가설검증

구분	모형1(통제+독립)		모형2(통제+독립+조절)		모형3(통제+독립+조절+상호작용항)		
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	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 <sup>2</sup>	.473		.475		.495		

결혼상태, 근속기간, 관계갈등, 직무갈등이 이직 의도에 부정 또는 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또 조절변수인 회피 갈등대응전략도 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형의 적합도 확인결과 F값이 유의미하지 않아 직무갈등과 이직의도 영향 관계에서 회피 갈등관리전략의 유의미한 조절효과는 채택하지 못하였다. 결과적으로 가설 2.3과 가설 2.4는 기각되었다.

분배 갈등대응전략의 조절효과 검증결과는 다음과 같다. 통제변수인 결혼상태, 근속기간이 이직의도에 부(-)의 영향을, 독립변수인 관계갈등, 직무갈등은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상호 작용항과 모형의 적합도가 통계적으로 유의미하지 않게 나타나 가설 2.5과 가설 2.6는 기각되었다. 분석결과는 <표 6>과 같이 정리하였다.

## 5. 논의 및 함의

### 1) 분석결과의 논의

본 연구의 분석결과를 종합하면 다음과 같다. 첫째, 준정부조직 구성원들의 갈등과 이직의도, 갈등대응전략 수준을 분석한 결과, 관계갈등과 직무갈등은 보통을 상회하는 수준이며, 직무갈등은 ‘업무분장’, ‘임금과 승진 불공정’, 관계갈등은 ‘가치관차이, 소통의 부재’가 갈등 수준을 높이는 원인으로 확인되었다. 또한 근속 6-10년, 급여수준 200-299만원 미만 집단이 다른 집단에 비해 갈등이 높게 나타났는데, 이는 양현모(2002)가 준정

부조직의 공통적 문제로 제시한 재정불안과 업무 경계의 모호성, 소통 등의 문제적 요인이 중간 계층에서 갈등요인으로 작용하고 있는 것으로 판단된다.

이직의도 수준은 결혼유무, 근속기간, 급여수준에 따라 차이가 있었으며, 미혼 집단과 근속 6-10년 집단에서 높게 나타났다. 나이와 근속년수를 고려해 볼 때, 중간 간부로서 높은 업무비중에 기인한 것으로 해석되어 진다. 또한 이러한 결과는 정용주(2006)의 연구에서 제시하고 있는 이직요인과 일치하는 결과로, 조직에서 발생하는 이직은 경험 많은 우수 인력의 손실과 인적·물적 자원의 소모 등 조직내 효율성이 저하되는 부정적 효과로 연결되기 때문에 갈등을 해소하고 이직의도를 감소시킬 수 있는 예방의 필요성을 시사하고 있다.

갈등대응전략의 인식 수준은 통합전략이 평균보다 다소 높게 나타났고, 회피와 분배전략은 평균보다 낮게 나타났으며, 이는 은재호 등(2012)의 연구 결과와 일치한다. 회피전략은 급여 수준에 따라 차이를 보였는데, 대체로 중간 집단까지는 회피전략을 선호하는 것으로 밝혀졌다. 심층인터뷰를 진행한 결과 준정부조직의 중간 관리자들은 임기제 임원들이 시간이 지나면 바뀔 사람으로 인지하는 경우가 있었으며, 이 경우 이들과 업무로 인한 갈등상황에서 참고 버티는 회피대응전략을 선호하는 것으로 나타났다<sup>2)</sup> 이는 준정부조직의 구조적 특성으로 인해 강화된 갈등대응이라 해석할 수 있다. 이러한 결과는 성도경 외(2005)가 ‘전문성이 부족한 경영진의 정치치적 임명은 경영에 부정적 영향을 미친다’는 준정부조직의 문제점으로 제시한 결과의 일부를 지지한다고 볼

2) 갈등대응전략 분석 결과에 대한 원인을 탐색하기 위해 2019년 11월 10일 중간관리자를 대상으로 인터뷰를 진행하였다. 해당 인터뷰에서 다음과 같은 언급이 이루어지고 있다 “예전에는 추진하려는 일이 반영되지 않으면 상관과 싸우기도 했는데, 지금은 그렇게 하고 싶지 않다, 임기가 끝나면 갈 사람들이다.”

수 있다.

둘째, 준정부조직 구성원들의 갈등이 이직의도에 미치는 영향 관계의 가설 검증 결과, 가설 1.1과 1.2는 채택되었다. 통제변수로 포함된 개인적 특성 요인의 분석결과 결혼 상태와 근속기간이 이직의도에 부(-)적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

준정부조직 구성원의 경우 근속기간이 10년 미만인 미혼자의 이직의도가 높은 것을 알 수 있다. 이는 다양한 연구결과를 고려해 볼 때(정용주, 2006) 이직의 선행요인으로서 갈등관리의 중요성을 시사하고 있다.

다음으로 준정부조직 구성원들의 갈등과 이직의도의 영향관계에서 통합전략의 조절효과가 유의미하게 나타나 가설 2.1, 2.2도 채택되었다. 이는 통합전략이 효과적이라는 선행연구의 일부를 지지하는 결과이며(문창훈, 2014; 임정숙, 2019; 정용주, 2006), 준정부조직 구성원들의 갈등 발생 시 통합전략의 선택은 이직의도의 감소에 영향을 미친다고 해석할 수 있다. 회피, 분배전략에 의해 조절될 것이라는 가설은 기각되었으며, 문창훈(2014)이 연구를 통해 제시한 내용과 일치하는 결과이다.

## 2) 이론적 및 정책적 함의

본 연구의 이론적 함의는 다음과 같다. 우선 국내 학술연구로서는 처음으로 준정부조직 구성원의 갈등과 이직의도의 영향 관계를 실증적으로 분석함으로써 향후 실효성 있는 제도 개선 방향에 대한 이론적 근거를 제시하였으며, 둘째, 준정부조직 구성원의 갈등이 이직의도에 미치는 영향 관계에서 통합갈등대응전략의 조절 효과를 경험적으로 증명하였다.

이를 통해 볼 때 준정부조직 구성원 역시 금융회사, 노인요양시설, 공공 조종사 집단, 국내 대기업, 특급호텔 구성원들에 관한 국내 선행연구 결

과와 동일하게 이직의도 감소를 위해서는 직무갈등과 관계갈등 관리에 관심을 기울여야 한다는 사실이 확인되었다. 또한 호텔 조직 구성원, 카지노 직원, 물질중독 NGO구성원을 대상으로 한 정용주(2006), 문창훈(2014), 임정숙(2019)의 연구에서 대부분 통합갈등대응전략의 조절효과가 검증되었는데, 준정부조직 구성원의 갈등과 이직의도 관계에서도 동일하게 확인되었다. 이를 통해 갈등대응전략 중 통합갈등대응전략은 조직의 특성과 관계없이 가장 효과적으로 적용할 수 있는 갈등대응전략이라는 점이 확인되었다.

이상의 논의를 바탕으로 제시하는 정책적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 준정부조직의 구성원들은 공익과 봉사를 목적으로 입직하는 비율이 높음에도, 갈등과 이직의도 수준이 높은 것을 알 수 있다. 따라서 조직 내에서 발생하는 갈등을 개인 간의 책임과 의무로 생각해 방관하기 보다는 갈등전담부서의 운영이나 외부 갈등 전문기관의 연계를 통한 전문적 개입이 필요하다. 특히 결혼하지 않은 중간관리자(6-10년 근속자) 집단의 집중 관리 방안을 모색해야 할 것이다. 둘째, 준정부조직은 언론에 비취진 화려한 활동과는 달리 근무환경과 임금수준이 열악하여, 이직의 선행요인으로서 크게 작용하고 있다. 이를 해결하기 위한 방안의 하나로 자체 수익 사업을 활성화하여 재원을 확보 것이다. 갈등과 이직의도를 감소시키기 위한 직무만족과 근무환경 개선에 준정부조직의 적극적 노력이 필요하다. 셋째, 준정부조직 구성원의 갈등의 원인으로 ‘업무분장’, ‘임금과 승진 불공정’ 등이 나타났다. 객관적인 인사평가 시스템 구축을 통해, 공정과 신뢰를 기반으로 한 근무 분위기가 조성되어야 할 것이다. 넷째, 임기제 임원의 전문성이 부족한 경우 직원들과의 갈등이 유발되고, 이에 반응하는 일부 직원들의 태도는 회피 전략의 대응 형태로 구조화

될 가능성이 있다. 이를 예방하기 위해서는 전문성을 갖춘 인물이 기관장·임원으로 채용될 수 있는 제도적 절차 마련이 보다 적극적으로 고려될 필요가 있다. 마지막으로 효과적인 갈등대응전략을 사용할 수 있는 방안이 요구된다. 분석결과 통합전략이 이직의도를 감소시키는데 효과적인 것으로 나타났다. 그러나 일부 집단에서 회피전략 선호수준이 높게 나타나, 정기적 갈등예방 교육을 통해 상황에 맞는 대응전략의 활성화 방안이 모색되어야 한다.

## 6. 맺음말

본 연구는 준정부조직 구성원들의 갈등과 이직의도의 영향 관계와 갈등대응전략의 조절효과를

실증적으로 검증하여, 준정부조직의 효과적인 운영을 위한 방안을 제시하고자 하였다. 그러나 연구를 수행하는데 많은 어려움이 있었으며, 특히 다음과 같은 점들은 본 연구의 한계로 지적될 수 있다.

첫째, 특정 기관을 대상으로 연구를 진행하였기 때문에 연구결과의 일반화에 근본적인 한계가 존재한다. 둘째, 동일방법편의 진단결과 사후 수용할 수 있는 수준인 것으로 나타났지만, 잠재적 원인을 완전히 통제하지 못한 한계가 존재한다. 셋째, 직접적으로 ‘이직’을 연구한 것이 아니라 ‘이직의도’를 살펴봄으로써 이직에 대한 직접적인 영향 연구를 진행하지 못한 점도 한계로 지적될 수 있다. 향후 이러한 점들을 보완하여 보다 심층적인 연구가 활성화되기를 기대한다.

## 참 고 문 헌

- 고석면 (2004). 관광호텔종사원의 이직관리에 관한 연구. <관광경영학연구>, 8(1), 1-20.
- 김봉규 (2013). 호텔기업의 리더십 유형이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향. <관광학연구>, 37(1)237-258.
- 김정수 (2007). 특급호텔 조리직 종사원의 갈등이 이직에 미치는 영향. <한국조리학회지>, 13(1), 99-111.
- 김준기 (2004). 한국 시민사회의 내부지배구조 개선방안에 관한 연구. <한국행정학회 학술발표논문집>, 59B36.
- 김준기·김정부 (2001). NGO 연구에 대한 비판적 고찰. <행정논총>, 39(3), 195-233.
- 김판석 (2003). 정부산하기관의 실태와 관리효율화 방안. <한국사회와 행정연구>, 13(4).
- 나태준 (2004). 서울시 공공갈등관리 사례연구. <서울연구원 정책토론회 자료집>, 3-48.
- 문창훈 (2014). 카지노 종사원의 역할갈등이 이직의도에 미치는 영향: 갈등관리전략의 조절효과를 중심으로. <한미관광학회>, 14, 261-281.
- 박길수 (2011). 공군 조종사 집단의 조직갈등이 이직의도에 미치는 영향 분석. 중영대학교 대학원 박사학위논문.
- 박상필 (1999a). 시민단체와 정부의 관계유형과 지원체제. <한국행정학보>, 33(1), 261-278.
- 방호진 (2014). 과업갈등과 집단성과의 관계에 대한 연구: 관계갈등과 직무요구의 상호작용 효과를 중심으로. <대한경영학회지>, 27(11), 1863-1882.
- 성도경·이상도·장철영 (2005). 준정부조직(QUANGOS)의 변동과정에 관한 기초연구. <한국행정논집>, 17B, 901-929.

- 신봉기 (2003). 한국 신세대 장병의 병영생활 개선을 위한 갈등관리전략의 실증적연구. 동국대학교 대학원 석사학위논문.
- 안관영 (1992). 인적특성, 직무특성 및 조직특성에 따른 이직관리방안에 대한 연구. 인제대학교 대학원 박사학위논문.
- 안광일 (1994). <정부 갈등관리론>. 서울: 대명출판사.
- 양현모 (2002). 한국 NGO 의사결정과정의 특징과 한계. <한국정책과학학회보>, 6(1), 121-144.
- 오석홍 (2009). <조직이론>. 서울: 박영사.
- 오화선 · 민경률 · 박성민 (2015). 다양성 관리가 구성원들의 관계갈등과 창의성에 미치는 영향에 관한 연구. <한국인사행정학회보>, 14(2), 69-97.
- 윤명숙 · 이희정 (2015). 학교 혁신의 과정에서 교사들의 갈등에 관한 연구. <한국 교원교육학회 학술대회자료집> 11, 407-411.
- 은재호 · 장현주 (2012). 조직내 갈등에 대한 공무원의 갈등관리유형에 관한 연구. <한국인사행정학회>, 11(1), 11-24.
- 이대희 (2006). 집단 간 갈등요인이 직무만족과 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 경원대학교 대학원 박사학위논문.
- 이상조 · 조성숙 (2017). 노인요양시설 요양보호사의 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향과 사회적 지지의 조절 효과. <보건사회연구>, 37(1), 332-366.
- 이성록 (2007). <비영리민간조직 갈등관리론>. 서울: 다빈치하우스.
- 이승철 (1996). 지방정부와 주민간의 갈등관리 방안 모색: 비선호시설 입지정책을 중심으로. <한국행정논집>8(3), 637-653.
- 이재규 (1998). <조직갈등의 관리론>. 서울: 박영사.
- 이준호 · 박지환 (2011). 집단 내 갈등과 이직의도의 관계에서 직무만족의 매개 효과. <한국심리학회지>, 산업및조직, 24(21), 17-102.
- 이현희 (2006). 한국 NGO의 인적자원 관리현황과 개선방안: 상근 활동가를 중심으로. 성공대학교 대학원 석사학위논문.
- 이희태 (2007). NGO의 인력관리체계분석. <지방정부연구>, 11(3), 133-154.
- 이희태 · 김석용 (2001). NGO 근무자의 직무만족 영향요인 분석. <한국지방자치학회보>, 13(2), 253-273.
- 임성욱 (2005). 사회복지사의 갈등지각수준 및 갈등관리방법과 조직효과성의 관계에 관한 연구. <정부학연구>, 11(1), 242-266.
- 임정숙 (2019). 중독관련 NGO 내부구성원 간의 직무갈등이 이직의도에 미치는 영향. <중독범죄학회>, 9(4), 223-250.
- 임정숙 (2020). 조직내 갈등이 이직의도에 미치는 영향 연구. 한성대학교 박사학위논문.
- 임창희 (1995). <한국형 팀제>. 서울: 삼성경제연구소.
- 임학순 (1993). 준정부조직의 성장원인에 관한 이론적 논의. <한국사회와 행정연구>, 4.
- 전무경 · 김정환 · 한권희 · 남궁일성 (2006). 조직 내 갈등이 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구. <대한경영학회지>, 19(1), 159-180.
- 정영재 (2017). 조직환경의 변화와 조직의 확산: 지방문화원 조직을 중심으로. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 정예슬 · 김현 (2012). 중앙·지방정부 민간단체 지원제도에 대한 논의. <지방행정연구>, 26(2), 217-230.

- 정용주 (2006). 호텔지배인의 갈등관리유형이 리더신뢰에 미치는 영향. <한국관광산업학회>, 23, 177-189
- 정준호 (2014). 한국 NGO에 노동은 없다. 시사 IN 칼럼. 357호.  
<http://www.sisainlive.com/news/articleView.html?idxno=20798>
- 조수연 (2007). 팀 내 갈등 측정도구 개발 및 타당화. 성균관대학교 대학원 석사학위논문.
- 황종규 · 노인만 (2007). 한국행정학계의 NGO개념 인식에 관한 연구. <한국행정 논집>, 19(3), 773-802.
- Anheier, H., & Salamon, L. (1998). *The Nonprofit Sector in the Developing World*. Manchester: Manchester University Press.
- 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.
- Cochran, J. K., & Bromley, M. L. (2003). The myth(?) of the police sub culture. *An International Journal*, 26(1), 88-117.
- Cupach, W. R., & Canary, D. J. (1997). *Competence in interpersonal conflict*. N.Y: Macgraw-Hill.
- Deep, S. D. (1978). *Human Relations in Management*. NY: McGraw-Hill.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- 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.
- 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., & 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.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*(6th Ed). NY: McGraw-Hill.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. NY: Wiley.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1992). *Organization Behavior*. Boston: Houghton Mifflin.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 475-479.
- Price, J. L. (1989). The impact of turnover on the organization. *Work and Occupations*, 16, 461-473.
- Robbins, S. P. (1983). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robey, D. (1982). *Designing Organizations: A Macro Perspective*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- 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.
- Stoner, J. A. F. (1978). *Management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.



- 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 & Kilmann (1975). Conflict and Conflict Management, in M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand-McNally.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and Conflict Management. In M. D. Dunnette(ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 889-936. Chicago, IL: Rand McNally.

## The Effects of Conflict Within the QUANGO Organization on Turnover Intentions: Conflict Management Focusing on the Moderating Effect of Strategy

Jeong Suk Im, Joo Sang Jeon

Hansung University

The growth of quasi-governmental organizations a type of NGO is a phenomenon it's influence is increasing in various areas to social needs. Compared to this growth, quasi-governmental organizations suffer from a lack of economic resources and manpower many members are considering turnover and a vicious cycle of not responding adequately to social demands is repeated. This study examined the effect of conflict on turnover intention and moderating effect of conflict management strategies to find policy implications for turnover intentions of members of quasi-governmental organizations. he analysis found that the conflict of the members of the quasi-government organization had a positive (+) effect on the intention to turnover, and only the integrated conflict response strategy had a significant moderating effect. reduce turnover intentions of members of quasi-governmental organizations when conflicts arise, a shift in awareness and institutional change are required to cope with conflict situations using an integrated strategy.

*Keywords: QUANGO, Task Conflict, Relationship Conflict, Turnover Intention, Conflict Management Strategy*