

# 사회복지조직 내 갈등이 직무성과에 미치는 영향 : 참여적 의사결정의 조절효과

## Impact of Conflict within Social Welfare Organization on Job Performance : Moderating Effect of Participatory Decision-making

서대석, 오봉욱

서원대학교 미래대학 사회복지학과

Daeseok Seo(apraxas@naver.com), Bongyook Oh(key-person76@hanmail.net)

### 요약

본 연구는 사회복지조직 내 갈등이 직무성과에 미치는 영향을 살펴보고 이들 간의 관계에서 참여적 의사결정의 조절효과를 알아보려 하였다. 이를 위해 서울과 경기도 및 충청지역의 복지관 종사자를 대상으로 조사를 실시했으며 360부가 최종적으로 분석에 사용되었고, 상관관계분석과 위계적 회귀분석 그리고 조절효과의 통계적 유의성 분석을 실시하였다. 그 결과 조직 내 갈등과 직무성과 그리고 참여적 의사결정이 부적 상관관계를 나타냈고, 조직 내 갈등과 직무성과의 관계에서 참여적 의사결정이 조절효과를 나타내어 조직 내 갈등이 직무성과에 미치는 영향력이 줄어들었다. 이러한 결과는 참여적 의사결정이 조직 내 갈등을 완화함과 동시에 직무성과를 높일 수 있음을 시사한다. 이를 바탕으로 사회복지 교과목지침서에 갈등관리전략을 수록하고, 기관에서는 갈등관리 지침 수립과 종사자 교육을 시행하며, 직원평가 및 보상시스템 개발에 종사자를 참여시키고, 사회복지조직 내 갈등 실태를 조사한 후 '갈등처리위원회'와 같은 상설기구의 운영 필요성을 제안하였다.

■ 중심어 : | 조직 내 갈등 | 직무성과 | 참여적 의사결정 | 조절효과 | 갈등처리 |

### Abstract

This study sought to find out the impact of conflicts in social welfare organizations on job performance and to find out the effects of controlling participatory decision-making in their relationships. To that end, a survey was conducted on workers at social welfare centers in Seoul, Gyeonggi Province and Chungcheong Province, and 360 copies were finally used for analysis and Correlation and hierarchical regression and statistical significance analysis of the adjustment effects were performed. As a result, conflicts within the organization, job performance, and participatory decision-making showed a negative correlation, and as participatory decision-making in the relationship between conflict within the organization and job performance showed a controlled effect, the impact of conflicts within the organization on job performance was reduced. These results suggest that participatory decision-making can alleviate conflicts within an organization and at the same time increase job performance. Based on this, the following suggestions were proposed: They include conflict management strategies in the guidelines for social welfare subjects, establish guidelines for conflict management, provide training for workers, engage workers in employee evaluation and compensation system development, and operate permanent organizations such as the Conflict Handling Committee after investigating conflicts within social welfare organizations.

■ keyword : | Intra-organizational Conflict | Job Performance | Participatory Decision Making | Regulating Effect | Conflict Handling |

## I. 서론

사회복지조직은 사회보험, 공공부조, 사회서비스의 3대 사회복지분야 중 사회서비스를 담당하는 민간조직에 해당한다. 사회서비스는 주로 사람과의 대면접촉을 통해서 이루어지는 만큼 사회복지조직은 인간중심조직의 특성을 갖는다. 문제는 사회복지조직이 활용하는 서비스 기술이 다소 모호하고 불확실하여 변화하는 환경에 능동적으로 대처하기가 어렵고, 복잡한 갈등상황에 처하는 경우가 많다는 점이다[1].

사회가 복잡해지면서 복지수요와 대상이 증가함에 따라 사회복지조직에 대한 사회적 기대는 더욱 커지고 있다. 반면, 사회복지종사자들은 열악한 보상체계 및 근무환경 속에서 더 많은 업무를 수행해야 한다. 또한 다양한 서비스대상자, 자원봉사자, 직장 동료들과 일하면서 업무스트레스는 더욱 가중되고 있다. 이런 상황은 사회복지종사자들의 갈등을 키우는 요소로 작용한다.

휴먼서비스조직의 관리자들도 업무시간 중 49%를 갈등해소에 할애하고 있으며[2], 사회복지종사자들이 조직 내 갈등을 이유로 이직의사가 있다는 응답이 2016년 60% 이상으로 나타났다[3]. 빈번한 이직은 조직의 행정부담을 증가시키고 동시에 다른 성원들의 사기를 떨어뜨리고 서비스의 질을 손상시킬 수 있다는 점에서 간과할 수 없는 문제이다[4].

이처럼 사회복지조직 내 갈등과 이직의 문제는 매우 심각한 수준이지만 이에 대한 관심은 상대적으로 적은 편이다. 갈등은 사회복지행정론의 교과목지침서의 학습목표에서 누락되어 있고, 학교에서 사용하는 대부분의 교재에서도 갈등관리를 다루지 않고 있다. 사회복지현장에서조차 종사자 갈등처리위원회는 물론이고 업무매뉴얼을 갖춘 곳을 찾아보기 어렵다.

사회복지조직의 갈등을 주제로 한 연구를 보면, 갈등이 조직유효성에 미치는 영향[4-6], 갈등의 요인 탐구[7], 과업갈등과 관계갈등의 관계[8], 갈등경험 연구[9], 갈등관리전략[10][11] 등이 있다. 대부분 사회복지조직의 갈등 현황을 탐색하거나 기존의 이론적 틀에 맞춘 연구가 대부분이다.

본 연구는 사회복지종사자의 직무성과가 담보되기 위해서는 갈등의 중요성을 인식하고 갈등과 성과간의

인과관계 및 갈등대처방안에 집중할 필요가 있다고 보았다[8]. 이를 위해 '직무성과'와 상관관계가 높은 '참여적 의사결정'이[12] 갈등과 직무성과 사이에서 조절효과를 나타낼 것이라고 보고 이를 밝히고자 했다. 그동안 사회복지 관련 연구에서 갈등과 직무성과의 관계를 심도 있게 다루지 못했고, 갈등 해결을 위한 방안으로 참여적 의사결정을 연구한 경우는 찾아보기 어렵다.

참여적 의사결정은 사회복지조직 내 주요 의사결정 과정에서 관리자 뿐 아니라 일선 사회복지 종사자들의 참여가 허용되는 관리전략을 의미한다. 이 전략은 정부 정책결정이나 인적자원관리 영역에서 갈등관리방안으로 활용되고 있으나[13] 사회복지조직에서는 아직 생소하거나 소극적으로 활용되고 있을 뿐이다.

타 전문 분야의 연구에서는 참여적 의사결정이 갈등 해소 뿐 아니라 직무만족을 높이고, 주인의식을 갖게 함으로써 생산성을 증가시키고 협력을 이끌어냄으로써[14] 직무성과에 상당한 효과를 거두고 있다고 한다[15]. 이런 점에서 사회복지조직의 갈등관리전략으로서 참여적 의사결정의 유효성을 검증하는 것은 이론적, 실천적 측면에서 매우 의미 있는 시도라고 판단된다.

## II. 이론적 배경

### 1. 사회복지조직 내 갈등

갈등은 개인 간 또는 집단 간, 집단 내 갈등이 있으며[4], 집단(조직) 내 갈등은 조직성원들끼리 업무에 대한 의견 불일치로 발생하는 과업갈등과 성원들 간의 긴장감이나 증오심 등 감정적 대립을 겪는 관계갈등이 존재한다[16].

사회복지조직 내 갈등 연구는 원인을 찾는 연구가 대부분이다. 가장 큰 갈등 원인을 인력부족에서 찾거나[10], 성과기준이나 보상체계에 따른 불만, 맡겨진 역할에 대한 불만으로 보았다[4]. 또한 목표의 차이, 업무에 관한 인식의 차이, 성과기준 및 보상체계를 강조하기도 한다[5].

사회복지조직의 갈등 원인 중에서 가장 빈번하게 언급되는 것은 의사소통의 장애라 할 수 있다. 직무상의 의견 불일치[10], 의사소통의 부재[4][17], 이해부족과

의사소통장애[17][18] 등이다. 의사소통이 원활하지 않으면 사회복지종사자들의 소진이 높아지고 이는 역할 불만을 유발하여 결국 갈등이 커진다는 것이다[5].

이처럼 사회복지조직 내 갈등 연구는 주로 갈등의 원인을 찾는 것에 집중되어 있으며, 그 원인 중 원활하지 못한 의사소통이 강조되고 있다. 한편, 사회복지조직 내 갈등이 조직성과 또는 직무성과에 미치는 영향에 대해서는 연구가 활발하지 못하다. 일부 연구에서조차 갈등과 직무성과와의 인과관계를 명확히 밝히지 못하는 한계를 지적하고 있다[8].

## 2. 조직 내 갈등과 직무성과

사회복지 종사자의 직무성과는 “특정 직무에 요구되는 역할로서 그 직무를 수행함에 있어 기대되는 목표의 달성정도[19]”라고 할 수 있다. 즉, 자신이 맡은 직무를 얼마나 성공적으로 수행했느냐와 관계된다.

갈등을 부정적으로 보는 입장에서는 갈등이 직무만족을 떨어뜨리고 직무성과를 저해하므로 갈등을 최소화시켜야 한다고 주장한다[20]. 또한 갈등이 심화되면 새로운 갈등상황이 만들어짐으로써 직무수행에 심각한 위협이 된다[21]. 결국, 갈등이 종사자 개인은 물론이고 조직 전체의 성과에 부정적 영향을 줄 수 있으므로 어떤 방식으로든 대처가 필요할 것이다. 이런 맥락에서 사회복지조직 내 갈등과 직무성과를 다룬 연구가 많지 않다는 점은 아쉬움으로 남는다.

## 3. 조직 내 갈등과 참여적 의사결정

사회복지 영역에서는 연구가 많지 않지만 갈등관리 방식으로 새롭게 주목받고 있는 것이 ‘참여적 의사결정’이다. 주로 정부정책결정에서 전문가 뿐 아니라 일반시민의 참여를 전제할 때 갈등을 최소화할 수 있다는 전략이다[13]. 인적자원관리에서도 조직구성원이 의사결정에 참여할 경우 일과 생활상의 갈등 해소뿐 아니라 직무만족 향상에도 기여할 수 있다[22].

참여적 의사결정이 허용되면 논쟁적인 상황에서도 자신의 생각을 편안하게 제시할 수 있는 조직 풍토가 형성되면서 갈등 상황을 줄이거나 해소에 도움이 된다. 즉, 의견차이가 있더라도 감정적으로 대응하지 않고 조직 목표달성을 위한 업무적 의견차이로 받아들여지게 된

다[23]. 즉, 구성원간 상호신뢰 및 존중감을 높여주므로 갈등 상황을 조절한다는 것이다. 결과적으로 참여적 의사결정은 조직성원으로 하여금 공정성을 느끼게 하고, 조직 및 구성원 간 신뢰감을 높여줌으로써 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 약화시킬 수 있다[24].

## 4. 참여적 의사결정과 직무성과

참여적 의사결정을 연구하는 주된 이유는 바로 직무성과와의 관계를 보기 위함이다[12]. 참여적 의사결정과 직무성과의 관계는 ‘인간관계이론’에 근거를 두고 있다. 이 이론에 따르면, 참여적 의사결정의 수준을 높이는 것이 직무만족을 높이고 성과를 개선시킬 수 있다고 본다. 의사결정의 질을 높여주기 때문인데 그 결과 생산성이 향상된다[25]. 그 이유는 참여적 의사결정이 조직에서 효과적인 의사소통을 만들어내고 원활한 협업을 가능케 하기 때문이다[26].

Miles(1965)는 “인간관계모델에서 핵심적인 요소는 조직 구성원이 유용하고 중요한 업무를 수행하고 있다고 느끼게 하는 것이다. 그 과정은 협력적이고 순응적인 노동력을 낳는 최종적인 목적을 달성케 하는 수단이다. 이 모델에서의 참여는 공식적인 권위에 대한 저항을 회피하게 하는 일종의 윤택유 역할을 수행한다”고 했다[27].

결국 참여적 의사결정이 조직의 생산성 증가와 개인의 직무만족도 향상에 도움을 줌으로써[15], 결근이나 지각이 줄어드는 등 직무태도에도 긍정적 영향을 미치게 된다[28]. 한 마디로, 참여적 의사결정이 가능한 조직에서는 구성원 스스로 주인의식을 가지고 일할 수 있는 분위기가 만들어지기 때문에[14] 자연스럽게 직무성과가 향상되는 원리라 할 수 있다.

## III. 연구방법

### 1. 연구모형

본 연구는 사회복지조직 내 갈등이 종사자들의 직무성과에 미치는 영향관계에서 참여적 의사결정이 조절효과를 나타내는지 밝히는 것이다. 이에 따른 연구가설은 조직 내 갈등이 직무성과에 부(-)적인 영향을 미치

고, 조직 내 갈등과 직무성과의 영향관계에서 참여적 의사결정이 정(+)적인 조절효과를 나타낼 것으로 설정하였다.

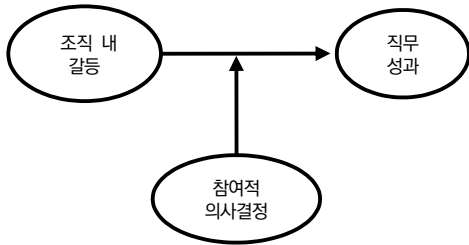


그림 1. 연구모형

## 2. 조사의 대상 및 자료수집방법

본 연구의 대상은 사회복지시설(또는 기관)에서 직급이나 직책이 없는 팀장급 이하 사회복지사들로 정했다. 이들은 평소 기관정책이나 업무관련 의사결정에 영향을 미치기보다는 정해진 지침이나 상급자의 지시에 따라야 하는 위치라고 볼 수 있다. 조사를 위해 서울과 경기도 및 충청권의 사회복지관, 노인복지관, 장애인복지관에 협조를 요청하였고, 협조해 주기로 한 기관을 상대로 편의표집방법으로 설문조사를 진행하였다. 조사는 2020년 6월 한달 동안 실시했고 회수된 설문지는 총 372부였으나 다소 불성실한 응답이 있어서 이를 제외하고 360개만 최종적으로 분석에 사용하였다.

## 3. 측정도구

조직 내 갈등은 업무와 관련된 갈등과 종사자간 관계에서 감정적 요소에 따른 관계갈등을 포함하였다. 척도는 Jehn[29]의 집단 내 갈등척도(intragroup conflict scale)를 윤재한[30]이 번안하여 타당화 과정을 거친 것을 활용했고, 과업갈등(4문항)과 관계갈등(4문항) 총 8문항이며, 5점 척도로 구성되었다. 원척도의 Cronbach's  $\alpha$  값이 .94였고 본 연구에서는 .91로 나타났다.

직무성과는 Kadushin이 개발한 사회복지사의 직무성과 척도를 김경희[31]가 번안해서 사용한 것을 활용했다. 총29문항이며 5점 척도로 구성되어 있다. 클라이인트와의 관계형성 및 유지, 지식과 기술, 기관행정, 수

퍼비전의 활용, 업무수행 및 업무량 관리, 지역사회와의 관계, 전문가가 갖추어야 할 능력 등 7개 영역으로 구분되어 있다. 원척도의 Cronbach's  $\alpha$  값은 .87이었고 본 연구에서 측정한 결과 .87로 나타났다.

참여적 의사결정은 Kahnweiler and Thompson의 PDM 척도[32]를 황정하[33]가 번안하고 수정한 것을 활용했다. 5점 척도이며 총21문항으로 구성되었다. 업무와 동료관련 의사결정에서 실제 PDM과 기대 PDM 그리고 직무통제수준의 3개 영역으로 구분된다. 원척도의 Cronbach's  $\alpha$  값은 .92였고 본 연구에서는 .90으로 나타났다.

마지막으로 통제변수는 사회복지사의 직무성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 알려진 연령, 직위, 근속년수로 정했다[33].

## 4. 자료분석방법

먼저, SPSS 24.0을 사용하여 상관분석(Correlation analysis)을 포함한 기술통계를 통해 주요변인의 특성을 파악했고, 조직 내 갈등이 직무성과에 영향을 주는 관계에서 참여적 의사결정의 조절효과를 알아보기 위해 위계적 회귀분석(hierarchical regression)을 실시했다.

## IV. 연구결과

### 1. 기술통계

연구모형을 구성하고 있는 조직 내 갈등, 직무성과, 참여적 의사결정 변수들의 평균과 표준편차, 그리고 상관관계수 등의 기술통계 결과는 [표 1]과 같다.

조직 내 갈등의 평균은 3.74로 나타나 사회복지종사자를 대상으로 한 박경일[10]의 결과인 3.05 보다는 높고, 김수현·서은주[7]의 3.8과 비슷하게 나타나 과거 연구결과와 비교할 때 갈등 수준이 높게 나타났다.

반면, 직무성과 수준은 평균 3.41로 나타나 사회복지종사자를 대상으로 연구한 황정하[33]의 3.59와 원일[8]의 3.7보다도 낮게 나타났으며, 참여적 의사결정 수준은 황정하[33]의 3.58 보다 낮은 3.38로 나타났다.

상관관계 결과에서는 각 변인 간 통계적으로 유의미

한 수준의 상관성을 보여주고 있다. 조직 내 갈등은 직무성과와 참여적 의사결정 모두 부적 상관관계 ( $r=-.158, p<.01$  /  $r=-.614, p<.001$ )를 나타낸 반면, 직무성과와 참여적 의사결정은 정적 상관( $r=.513, p<.001$ )을 나타냈다.

표 1. 기술통계

	M(SD)	1	2	3
1. 조직 내 갈등	3.74(.67)	1		
2. 직무성과	3.41(.54)	-.158**	1	
3. 참여적의사결정	3.38(.49)	-.614***	.513***	1

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

## 2. 참여적 의사결정의 조절효과

조직 내 갈등과 직무성과의 관계에서 참여적 의사결정의 조절효과를 통계검증하기 위해서 위계적 회귀분석을 실시하였다. 조절효과 검증은 독립변수와 조절변수를 투입하는 회귀식의 R<sup>2</sup>와 다음 단계에서 독립변수와 조절변수의 상호작용 항을 추가로 투입했을 때 증가한 R<sup>2</sup>를 비교한 결과 통계적 유의성이 있으면 조절효과가 있다고 할 수 있다.

1단계에서는 직무성과에 대해 통제변수인 연령, 직위, 근속년수를 투입했으며, 2단계에서는 직무성과에 대해 독립변수인 조직 내 갈등을 투입한 결과, 조직 내 갈등은 직무성과에 유의미한 영향을 끼치는 것으로 나타났다( $\beta=-.61, p<.001$ ). 3단계에서는 직무성과에 대해 조절변수인 참여적 의사결정을 추가로 투입했다.

표 2. 참여적 의사결정의 조절효과(1, 2단계)

구분	1단계			2단계		
	연령, 직위, 근속년수 → 직무성과			조직 내 갈등 → 직무성과		
	B(SE)	$\beta$	t	B(SE)	$\beta$	t
연령	.09(.07)	.11	1.67*	.09(.04)	.09	1.11
직위	.13(.08)	.13	2.41*	.10(.08)	.12	1.00
근속년수	.16(.02)	.20	2.02*	.08(.04)	.06	.51
독립변수				-.17(.01)	-.61	16.48***
조절변수						
상호작용변수						
R <sup>2</sup>	.204			.419		
Adj R <sup>2</sup>	.202			.358		
F값	175.379***			324.068***		

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

그 결과, 조직 내 갈등은 부적으로( $\beta=-.55, p<.001$ ), 직무성과는 정적으로( $\beta=.37, p<.001$ ) 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직 내 갈등과 참여적 의사결정이 직무성과에 주 효과를 보이는 것이며, 3단계에서 직무성과에 미치는 영향력이 2단계( $\beta=-.61, p<.001$ )에 비해 줄어든 것을 확인할 수 있다( $\beta=-.55, p<.001$ ). 즉, 참여적 의사결정으로 인해서 조직 내 갈등이 직무성과에 미치는 영향력이 줄어들었다는 것을 보여주는 것이다.

4단계에서는 독립변수인 조직 내 갈등과 조절변수인 참여적 의사결정의 상호작용 항을 투입하였다. 상호작용 항은 조직 내 갈등×참여적 의사결정이며, 상호작용 항이 투입되기 전인 3단계의 설명력(46.1%)에 비해 증가한 설명력(48.3%)을 나타냈다. 이는 조직 내 갈등이 직무성과에 미치는 영향에서 참여적 의사결정의 조절효과가 있다는 것이며, 참여적 의사결정 수준에 따라서 조직 내 갈등이 직무성과에 미치는 영향이 달라질 수 있다는 것을 의미한다.

즉, 조직 내 갈등이 높을수록 직무성과 수준은 떨어지지만 비슷한 수준의 조직 내 갈등을 겪고 있는 사회복지조직과 비교할 때, 참여적 의사결정 수준이 높은 조직이 그렇지 않은 조직에 비해 직무성과가 향상될 수 있음을 의미한다.

표 3. 참여적 의사결정의 조절효과(3, 4단계)

구분	3단계			4단계		
	조직 내 갈등, 참여적 의사결정 → 직무성과			조직 내 갈등, 참여적 의사결정, 상호작용 항 → 직무성과		
	B(SE)	$\beta$	t	B(SE)	$\beta$	t
연령	.11(.06)	.07	1.45	.06(.04)	.07	1.14
직위	.09(.07)	.04	1.12	.04(.08)	.07	1.15
근속년수	.11(.07)	.07	1.15	.08(.06)	.10	1.01
독립변수	-.15(.02)	-.55	13.10***	-.17(.03)	-.31	12.7***
조절변수	.05(.09)	.37	5.02***	.03(.08)	.83	4.17***
상호작용				.03(.09)	.14	3.33***
R <sup>2</sup>	.461			.483		
Adj R <sup>2</sup>	.324			.341		
F값	251.357***			171.126***		

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

다음으로 조절효과의 통계적 유의성을 검증하였다.

조절변수인 참여적 의사결정의 평균과 표준편차를 기준으로 상, 중, 하 3개의 집단으로 구분하여(조절변수의 평균값,  $\pm 1SD$ ) 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 확인하고 상호작용의 유의성을 검증하는 것이다[34]. 이에 SPSS Modprobe Macro를 활용하여 조절변수의 특정 값에서 회귀선의 유의성을 검증하였다.

그 결과 참여적 의사결정이 잘 이루어지지 않은 조직에서는 조직 내 갈등이 높을수록 직무성과가 큰 폭으로 감소하지만, 참여적 의사결정 풍토가 조성된 조직에서는 조직 내 갈등이 있더라도 직무성과가 완만하게 떨어지는 것을 알 수 있다. 따라서 참여적 의사결정이 직무성과에 대한 조직 내 갈등의 부정적인 영향을 완충 또는 조절하는 역할을 한다고 할 수 있다.

표 4. 참여적 의사결정의 상호작용 유의성 검증

참여적 의사결정	B	S.E	t	95% 신뢰구간	
				LLCI	ULCI
Mean-1SD	-.275	.131	-4.302***	-.785	-.304
Mean	.307	.127	2.806*	.153	.078
Mean+1SD	.368	.109	2.426*	.274	.407

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

## V. 결론 및 시사점

본 연구는 경영 분야에서 활발하게 논의되고 있는 '참여적 의사결정'이 사회복지조직의 갈등 완화 및 직무성과 향상에 효과적이지 분석하였다.

분석 결과, 조직 내 갈등의 평균은 3.74로 나타났고, 직무성과 수준은 평균 3.41, 참여적 의사결정 수준은 3.38로 나타났다. 상관관계 결과에서는 조직 내 갈등은 직무성과와 참여적 의사결정 모두 부적 상관관계( $r = -.158, p < .01$  /  $r = -.614, p < (.001)$ ), 직무성과와 참여적 의사결정은 정적 상관( $r = .513, p < (.001)$ )을 나타냈다.

위계적 회귀분석 결과, 조절변수인 참여적 의사결정을 투입했을 때, 조직 내 갈등은 부적으로( $\beta = -.55, p < (.001)$ ), 직무성과는 정적으로( $\beta = .37, p < (.001)$ ) 유의미한 영향을 미쳤다. 마지막 단계에서 조직 내 갈등과 참여적 의사결정의 상호작용 항을 투입했을 때 이전보다 설명력이 증가했다(48.3%). 이런 결과는 참여적 의사결정 수준에 따라서 조직 내 갈등이 직무성과에 미치는 영향이 달라질 수 있다는 것을 의미한다.

선행연구 중에는 참여적 의사결정이 조직에 부정적인 영향을 끼친다는 주장도 있다. 의사결정과정에 직원 참여가 증가하면 오히려 업무가 지연되기도 하고, 관리자의 통제력을 약화시킨다는 것이다[33].

그럼에도 본 연구에서 참여적 의사결정의 효과가 증명된 것은 사회복지조직의 특성이 반영되었다고 볼 수 있다. 즉, 사회복지조직은 인간관계모델에 입각한 조직 특성이 강하기 때문이다. 선행연구에서 사회복지종사자들의 갈등 원인 중 대표적인 것이 의사소통의 장애였다. 이는 인간관계기사를 핵심적으로 사용하고 있는 사회복지조직의 특성에 반하는 현상이다. 따라서 사회복지조직에서 참여적 의사결정이 조직 내 갈등과 직무성과 간에 조절효과를 나타냈다는 것은 조직의 특성을 반영한 결과이자 타 조직과의 차별성을 드러낸 것이다.

따라서 본 연구는 사회복지조직과 같은 인간관계모델에 입각한 조직유형의 경우 참여적 의사결정이 조직 내 갈등을 완화시키고 동시에 직무성과를 향상시킬 수 있다는 가능성을 확인시켜 주었다. 이는 논란이 되고 있는 참여적 의사결정의 효과를 밝히는 연구에서 새로운 방향을 제시해주었다는 점에서 학문적 의의가 있다고 하겠다. 연구 결과를 바탕으로 다음과 같이 조직 관리 차원의 시사점을 도출하였다.

먼저, 사회복지조직 내 갈등이 매우 심각함에도 그동안 학문적, 실천적 대안 마련 노력이 부족했음을 추정할 수 있다. 본 연구에서 조직 내 갈등 수준은 과거 사회복지종사자 대상 연구 결과보다 높게 나타났다. 또한 사회복지 영역의 갈등 관련 연구가 10편 이내인 것을 감안하면, 그 동안 사회복지조직 내 갈등이 심화되었음에도 적극적인 관심과 대응노력이 미흡했던 것은 아닌지 종합적으로 점검할 필요가 있어 보인다.

조직 내 갈등은 직무성과 및 조직유효성에 부정적 영향을 끼치는 것으로 알려져 있으며, 이는 사회복지조직도 예외일 수 없다. 이런 점에서 시급한 것은 '사회복지행정론' 교과목지침서에 갈등 및 관리전략을 다룰 필요가 있으며, 기관 차원에서는 갈등관리 지침이나 전략을 수립하여 종사자 대상의 교육적 접근이 필요할 것이다.

사회복지조직에서의 참여적 의사결정은 서비스대상자에게 가장 근접해 있고 이들의 욕구와 상황을 가장 잘 파악하고 있는 사회복지종사자가 필요한 서비스를

결정하기 위한 지식과 기술 역시 갖추고 있다는 것을 전제한다. 따라서 사회복지조직에서 참여적 의사결정 풍토를 조성하기 위해서는 직무 자체 및 수행방식을 설계하거나 직무개선 방안을 모색할 때 해당 실무자의 의견을 들을 필요가 있다[35]. 이것이 가능하기 위해서는 종사자들이 구체적인 업무에 대한 자기 확신이 전제되어야 한다. 해당 업무에 대한 스스로의 의지와 확신이 없는 종사자가 의사결정에 참여한다면 오히려 직무성과를 떨어뜨릴 것이다.

참여적 의사결정 풍토가 조성되기 위해서는 사회복지조직 구성원 스스로의 노력이 중요하지만 무엇보다도 기관 차원의 시스템도 마련될 필요가 있다. 예컨대, 종사자들에게 민감한 부분인 '직원 평가' 또는 '보상체계'를 수립할 때 조직의 최고관리자 및 중간관리자들이 일반적으로 정하지 않고 종사자들과의 의견조율과정을 거치게 하는 것이 하나의 방안이 될 수 있다. 또한 형식적으로 운영되고 있는 '고충처리위원회'에서 갈등처리 역할을 추가로 부여함으로써 종사자들의 의견이 반영될 수 있는 공식적 통로가 마련될 필요가 있다.

한국사회복지사협회 또는 지역 단위 각종 협회나 복지재단에서는 사회복지조직 내 갈등 현황을 조사하고 이에 대한 대책 마련이 필요하다. 최근 서울시에서 실시한 '사회복지시설 직장 내 괴롭힘 실태조사'에 따르면, 사회복지시설 종사자의 65%가 최근 1년 동안 직장 내에서 괴롭힘을 당했다고 한다[36]. 이 결과만 보더라도 직장 내 괴롭힘 또는 직장 내 고충이 매우 심각한지 알 수 있고, 자연스럽게 '고충처리위원회'의 필요성에 공감하게 될 것이다. 이 같은 방식으로 사회복지조직 내 갈등상황을 객관적으로 파악할 수 있다면 향후 '갈등처리위원회'와 같은 구체적인 대처 방안도 논의될 수 있을 것이다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 본 연구에서는 참여적 의사결정이 직무성과에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났지만 어떤 연구에서는 직무만족을 높이는 관리기법이기는 하나 직무성과에 유의한 영향을 미치지 않는다고 했다[32]. 그 이유는 구성원들에게 책임과 권한이 위임되지 않는 상태로 의사결정에 참여하는 것은 단순 참여에 불과하기 때문이라는 것이다[32]. 즉, 직무성과에 대한 참여적 의사결정의 영향 정도를 정확히 파

악하기 위해서는 구성원의 책임과 권한 및 기타 영향요인을 함께 파악할 필요가 있다는 것이다. 이런 점에서 본 연구는 조사대상자들의 직위 또는 직책 그리고 맡은 업무에 따른 권한 수준을 파악하지 못하였고, 각 권한 수준에 따른 참여적 의사결정의 양과 질을 고려하지 못한 한계를 가진다. 다만, 본 연구는 참여적 의사결정과 직무성과의 관계를 살펴보았다는 것에 의의를 둘 수 있을 것이다. 따라서 향후 후속연구에서는 권한수준에 따른 의사결정 참여수준을 보다 면밀히 검토할 필요가 있다고 판단된다.

**참 고 문 헌**

[1] 성규탁, *사회복지행정론*, 법문사, 1990.  
 [2] K. W. Thomas, "Conflict and conflict management," Dunnette, M. D. Handbook of Industrial and Organization Psychology. Chicago: Rand McNally. 1976.  
 [3] 보건복지부·한국사회복지사협회, 2016년 사회복지사 통계연감, 2016.  
 [4] 노재현, *사회복지시설 종사자의 개인 간 갈등이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구*, 성균관대학교 석사학위논문, 2005.  
 [5] 김명중, "사회복지조직에서의 갈등이 조직몰입과 소진에 미치는 영향," 복지상담교육연구, 제2권, 제2호, pp.63-84, 2013.  
 [6] 김수현, *지역사회복지관 종사자간의 갈등수준이 직무만족과 몰입에 미치는 영향에 관한 연구*, 성균관대학교, 석사학위논문, 2002  
 [7] 김수현, 서은주, "사회복지 종사자들의 갈등에 미치는 관련 변인 탐구," 아동복지연구, 제3권, 제3호, pp.41-58, 2005.  
 [8] 원일, "사회복지사의 업무갈등과 관계갈등, 직무성과 간의 관계에 대한 연구," 한국사회복지교육, 제19권, pp.72-87, 2012.  
 [9] 유승주, 김용섭, "한국 사회복지기관 비정규직 직원의 갈등경험에 대한 질적 연구," 한국동북아논총, 제69호, pp.223-241, 2013.  
 [10] 박경일, "지역사회복지관에서 사회복지사의 갈등요인과 관리전략에 관한 연구," 한국사회복지행정학, 제7호, pp.116-152, 2002.

- [11] 신덕찬, *사회복지시설 종사자 관리모형에 관한 연구*, 조선대학교, 박사학위논문, 2009.
- [12] B. Scot-Lad, A. Travaglione, and V. Marshal, "Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.27, pp.39-414, 2006.
- [13] 은재호, 양현모, 윤종설, 박홍엽, *참여적 의사결정을 통한 갈등해결방안 연구*, KIPA 연구보고서, 2008.
- [14] X. Li and J. Qian, "Stimulating Employees' Feedback-seeking Behavior: The Role of Participative Decision Making," *Social Behavior and Personality An international Journal*, Vol.44, No.1, pp.1-8, 2016.
- [15] 김종수, "초등교사의 의사결정참여도 측정, 분석에 관한 연구," *한국정책연구*, 제12권, 제3호, pp.103-129, 2012.
- [16] K. A. Jehn and E. A. Mannix, "The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance," *Academy of management journal*, Vol.44, No.2, pp.238-251, 2001.
- [17] 김교정, "사회복지사 개인 간 갈등 형성요인에 관한 연구," *한국사회복지학회 추계학술대회 자료집*, 2004.
- [18] 박미선, "사회복지공무원의 개인적 갈등요인에 관한 연구," *사회개발연구*, 제11권, 제3호, pp.223-242, 2005.
- [19] R. T. Sparrowe, R. C. Liden, and S. J. Wayne and M. L. Kraimer, "Social networks & the performance of Individuals & Group," *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.2, pp.316-325, 2001.
- [20] K. A. Hunt, "The relationship between channel conflict and information processing," *Journal of retailing*, Vol.71, No.4, pp.417-436, 1995.
- [21] T. Simons and R. Peterson, "Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust," *Journal of applied psychology*, Vol.68, No.1, pp.102-111, 2000.
- [22] H. G. Lee and J. S. Jeong, "Participatory decision making for job satisfaction and school performance," *Korean J Public Adm* Vol.51, No.4, pp.73-102, 2013. (Korean).
- [23] 김학수, 이준호, "팀내 과업 및 관계갈등 간 영향관계에서 참여적 안전 풍토의 조절역할에 관한 연구," *기업경영연구*, 제19권, 제6호, pp.115-132, 2012.
- [24] R. Pillai, C. A. Schriesheim, and E. S. Williams, "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study," *Journal of Management*, Vol.25, No.6, pp.649-661, 1999.
- [25] M. Tschanen-Moran, "Colaboration and the need for trust," *Journal of Educational Administration*, Vol.39, pp.308-31, 2001.
- [26] R. Kark and B. Shamir, "The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers," *The road ahead*, Amsterdam: JAI Press, 2002.
- [27] R. E. Miles, "Human Relations or Human Resources?," *Harvard Business Review*, No.43, pp.148-163, 1965.
- [28] 이현국, "참여적 의사결정이 직무만족과 학교성취에 미치는 영향에 관한 연구," *행정논총*, 제51권, 제4호, pp.73-102, 2013.
- [29] K. A. Jehn, "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict," *Administrative science quarterly*, Vol.40, pp.256-282, 1995.
- [30] 윤재한, *병원사무직 종사자의 직무갈등과 인적갈등이 이직의도에 미치는 영향*, 대구한의대학교, 박사학위논문, 2018.
- [31] 김경희, *사회복지기관 책무성에 미치는 변인연구*, 서울여자대학교, 박사학위논문, 2001.
- [32] K. M. Kahnweiler and M. A. Thompson, "Level of desired, actual, and perceived control of employee involvement in decision making: an empirical investigation," *Journal of business and psychology*, Vol.14, No.3, pp.43-61, 2000.
- [33] 황정하, *참여적 의사결정이 사회복지사의 직무성취에 미치는 영향*, 연세대학교, 석사학위논문, 2003.
- [34] L. S. Aiken and S. G. West, "Multiple regression: Testing and interpreting



interactions,” Newbury Park, CA: Sage, 1991.

- [35] 조태준, “참여적 의사결정과 직무성과 간 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과,” 한국인사행정학회보, 제13권, 제2호, pp.211-239, 2014.
- [36] 서울 복지시설 종사자 65% “직장 내 괴롭힘 경험했다,” NewDaily, 2020-05-08, <http://www.newdaily.co.kr/site/data/html/2020/05/08/202005080180.html>

**저 자 소 개**

서 대 석(DaeSeok Seo)

정회원



- 2001년 2월 : 숭실대학교 사회사업학과(문학석사)
- 2012년 9월 : 한남대학교 사회복지학과(문학박사)
- 2017년 3월 ~ 현재 : 서원대학교 미래대학 사회복지학 조교수

〈관심분야〉 : 노인복지, 지역복지, 노인장기요양서비스

오 봉 욱(Bongyook Oh)

정회원



- 2005년 2월 : 가톨릭대학교 사회사업학과(사회복지학석사)
- 2016년 9월 : 가톨릭대학교 사회복지학과(사회복지학박사)
- 2018년 3월 ~ 현재 : 서원대학교 미래대학 사회복지학 조교수

〈관심분야〉 : 장애인복지, 노인복지, 교정복지