

# 우리나라 사립 대학도서관 사서의 개인간 갈등에 영향을 미치는 요인 연구

## A Study on the Factors Influencing Interpersonal Conflict of the Private University Librarians

윤 영(Young Youn) \*  
이 무 진(Mu-Jin Lee) \*\*

### 목 차

- |                   |                      |
|-------------------|----------------------|
| 1. 서론             | 3. 2 가설의 설정          |
| 1. 1 연구의 필요성 및 목적 | 3. 3 변수의 조작적 정의      |
| 1. 2 연구의 범위 및 방법  | 4. 조사 대상 및 조사 방법     |
| 2. 이론적 배경         | 4. 1 조사 대상 선정        |
| 2. 1 갈등의 개념       | 4. 2 조사 방법 및 처리      |
| 2. 2 개인간 갈등 및 요인  | 5. 조사 결과의 분석         |
| 2. 3 갈등수준 측정지표    | 5. 1 상관관계 분석 및 가설 검증 |
| 2. 4 선행 연구        | 5. 2 단계적 회귀분석        |
| 3. 실증적 연구 모형의 설계  | 6. 결론                |
| 3. 1 연구의 모형       |                      |

### 초 록

이 연구의 목적은 갈등 이론을 바탕으로 한 실증적 연구를 통하여 대학도서관 사서의 개인간 갈등의 요인을 파악하여 대학도서관 경영활동에 도움을 주고자 하는 것이다. 우선 갈등요인과 갈등수준 정도를 파악하고, 이들 간의 상관관계를 분석한다. 이를 통해 설정된 가설을 검증한다. 또한 갈등요인들 중 갈등수준에 실질적으로 영향을 미치는 요인을 밝히기 위해 단계적 회귀분석을 실시한다.

이 연구의 목적을 달성하기 위한 데이터를 수집하기 위해서 서울 시내 소재 27개 사립 대학도서관 중 66.67%에 해당하는 18개 대학도서관을 조사 대상으로 하였다. 18개관의 조사 대상 총 사서 342명 중 336명에게 배부하였으며, 그 중 280부가 회수되었다. 회수된 설문지 중에서 응답 내용이 성실하지 않은 7부를 제외한 273부(회수율 81.25%)를 분석 대상으로 하였다.

### ABSTRACTS

This paper aims to contribute to the management of university libraries by analyzing basic facts about the conflicts in terms of recent theories on personal conflicts. In this hypothetical model, mutual relationship between conflict level and each independent variable was analyzed to test various hypotheses. A step by step regression analysis was made to find out the most influential factor on conflict levels.

To attain the research objectives, 18 libraries (66.67%) in 27 private universities in Seoul were selected as informants. Questionnaires were distributed to 336 librarians out of total 342 and 280 answer sheets were collected back. Disregarding insignificant 7 answers sheets, total 273 (81.25% of distribution) were taken as data for this research.

\* 명지대학교 문헌정보학과 교수

\*\* 광운대학교 도서관 사서

접수일자 1999년 4월 20일

## 1. 서론

### 1. 1 연구의 필요성 및 목적

모든 사회조직은 그 나름대로 일정한 목적과 목표를 가지고 있으며, 다양한 성장 배경과 이해 관계를 지닌 인간을 구성원으로 하여 형성된다. 조직 속에서의 인간의 삶은 개인 상호간, 조직과 개인간, 조직내 부서간, 조직 상호간의 이해 관계와 목적이 상치될 때 다양한 갈등이 발생된다. 이와같이 조직이 있고 인간이 존재하는 곳에서는 어디에서나 이러한 갈등이 발생할 수 있기 때문에 조직내에서 갈등의 발생은 불가피한 것으로 볼 수 있다. 이러한 갈등은 조직의 생산성 저하나 조직의 파괴 등의 역기능이 있는 반면 새로운 아이디어나 제도 탐색, 동기 유발을 촉진시키는 등 조직 발전에 도움이 되는 순기능적 측면도 있다. 따라서 이러한 갈등을 관리하고 활용하는 것은 조직의 생산성 향상이나 목적 달성을 위해서 반드시 필요하다고 판단된다.

오늘날에는 모든 분야에서 합리적이고 과학적인 경영이 요구되고 있고, 대학도서관 또한 예외일 수 없다. 더우기 현재의 대학도서관은 대학의 학문 탐구를 위한 구심점의 기능을 하는 조직체로서, 자료의 증가 및 봉사업무의 충실화와 다양화, 전산화의 추진에 따른 직무의 변화, 인원의 증가 등으로 갈등 발생 요인이 과거보다 더욱 많아지고 복잡해졌다. 이러한 환경적 여건에서 도서관 조직의 구성요소 중 가장 핵심적인 요소인 사서에 대해 그들이 업무 활동 과정에서 겪는 개인간의 갈등을 과학적이고 합리적인 방법으로 측정하고 그 영향

요인을 파악하여 활용하면, 사서직원이 자신의 직무를 능동적으로 수행할 수 있는 동기 유발의 기회가 될 수도 있을 것이며, 나아가서 대학도서관의 목적과 그 기능을 충실히 수행하는데 도움이 될 수 있을 것이다.

갈등의 유형 중에서 특히 개인간 갈등은 조직 구성원들의 갈등 중에서 가장 흔한 형태로써 구성원들의 상호작용 및 집단 갈등 요인의 전제가 되며 조직의 유효성에 매우 큰 영향을 미치게 된다(윤영 1997, 12-13). 그럼에도 지금까지 대학도서관의 사서직원을 대상으로 한 개인간 갈등요인에 관한 연구는 거의 없는 실정이다. 따라서 대학도서관 조직의 유효성을 높이기 위해서는 먼저 사서의 개인간 갈등에 대한 실증적인 조사가 필요하다고 본다. 이러한 필요성을 바탕으로 먼저 개인간 갈등에 대한 기초적인 이론을 파악하고, 이를 바탕으로 실증적 연구를 시도하고자 한다.

이 연구를 통하여 ① 사서의 개인간 갈등요인과 갈등수준 정도를 파악하고, 이들간의 상관관계를 분석하며, ② 회귀분석을 통하여 사서의 개인간 갈등에 실질적으로 영향을 미치는 갈등요인을 규명함으로써 도서관경영 활동에 도움을 주고자 하는 것이 이 연구의 목적이다.

### 1. 2 연구의 범위 및 방법

이 연구는 갈등의 여러 유형 중에서 조직 유효성과 생산성에 매우 큰 영향을 미치는 개인간 갈등의 요인을 파악하는데 국한한다.

연구의 목적 달성을 위한 방법은 문헌 연구를 통해 이론적 가치에 접근한 다음, 가설을

설정하며, 설정된 가설에 대한 검증을 위하여 서울 시내 27개 사립대학교 도서관 중 18개 대학도서관에 재직하고 있는 사서를 표본으로 하여 설문지 조사 방법을 사용한다.

수집된 설문지는 SPSS(Statistical Package for Social Science)를 활용하여 통계 처리하며 빈도분석, 상관관계 분석, 단계적 회귀 분석을 수행한다. 이 연구에 사용한 연구 방법의 설계와 조사 방법의 진행 과정은 제 3장의 실증적 연구 모형의 설계와 제 4장의 조사 방법에서 구체적으로 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2. 1 갈등의 개념

갈등에 대한 정의는 조직 구성원간에 대립되는 행동이나 태도를 말하며, 갈등 당사자가 상대방이 어떤 일을 방해 혹은 불신하려는 것을 인지하는 경우에 시작되는 과정으로 볼 수 있다. 갈등이라는 용어는 적용 및 활용 분야에 따라 다양하게 정의되기 때문에 이 용어는 경우에 따라서 대립이라는 의미로 쓰여지고 또는 분쟁이라는 뜻으로 이해되기도 한다.

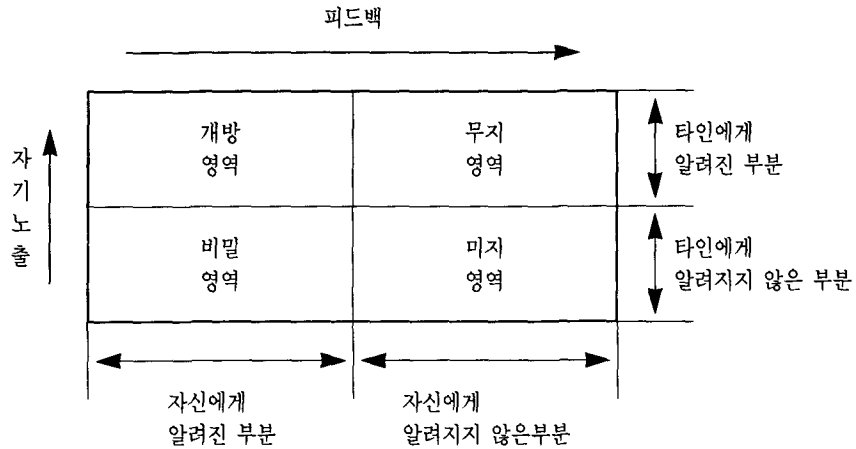
일반적으로 갈등의 의미는 심리적 좌절로 집약되므로, 이는 인간관계 측면에서 인간의 욕구 좌절이라는 내용으로 이해해도 좋을 것이다. 이러한 갈등에 대하여 보울딩(Boulding 1962)은 “조직 구성원으로서 잠재적인 미래 직위의 모호성을 의식하고, 각 당사자가 다른 당사자의 희망사항과 상반되는 지위를 획득하기를 바라는 경쟁 상태”를 갈등이라고 정의

하고 있다. 레이츠(Reitz 1981)는 “관련 개인이나 집단이 함께 일하는데 애로를 겪는 형태로 정상적인 활동이 방해되거나 파괴되는 상태를 갈등”이라고 정의하고 있다. 결국 조직내에서 갈등이란 희소 자원이나 업무의 불균형 배분 또는 목표, 가치, 인지 등이 존재할 때 조직내의 둘 또는 그 이상의 개인이나 집단내에서 일어나는 대립적인 작용으로 정의되고 있다. 따라서 갈등이라 함은 인간의 활동 행위나 관계 형성 과정에서 발생하는 대립, 분쟁 및 불일치 상태에서 유발되는 심리적 좌절이나 욕구좌절의 총체로 볼 수 있다.

### 2. 2 개인간 갈등 및 요인

조직내 개인간 갈등에 대해 윤영(1997)은 “상사와 부하간, 동료간, 그리고 부하간 갈등에 있어서 상사의 역할 등의 관계에서 일어난다. 이러한 개인간 갈등은 구성원들의 상호 작용에 매우 큰 영향을 끼치게 된다.”라고 하였다. 실제로 개인간의 갈등에는 실질적 갈등과 감정적 갈등이 있는데, 실질적 갈등은 제삼자의 조정으로 해소가 가능하나 감정적 갈등은 협상이나 문제 해결 방식으로는 해결되지 않는다. 또한 실질적 갈등은 정책이나 관습에 대한 의견 불일치, 자율에 대한 경쟁, 역할에 대한 상이한 개념들이 속하며, 감정적 갈등은 성념, 불신, 원망, 거절 등이 속한다. 그런가하면 실질적 갈등은 대부분 감정적 갈등으로 이행하므로 실제로 개인간 갈등은 순환성이 있다.

개인간 갈등을 분석하는데 사용될 수 있는 모델로서 조하리 창(Johari window)이 있다. 이것은 자신과 타인과의 상호 작용적 관계를



〈그림 1〉 조하리 창 모형

분석하기 위한 모델로 〈그림 1〉에서 볼 수 있는 바와 같이 개방 영역, 비밀 영역, 무지 영역, 미지 영역으로 구분되고 있다(Luft and Ingham 1961, 6-7).

개인간 갈등상황을 분석하는데 도움을 주는 이 모델은 대인관계에 있어서 자신을 타인에게 노출시키고 또한 타인으로부터 피드백을 받을수록 개방 영역은 확장된다는 것이다. 비밀 영역이나 미지 영역으로부터 개방 영역으로 옮겨 갈수록 참여자들이 허식과 방어적인 행위와 같은 행동이 줄어들게 되며, 개인간에 정확한 지각상의 판단을 내릴 수 있는 기회가 커지므로, 신뢰감 있고 만족스러운 관계를 유지할 수 있게 되며 개인간 갈등이 줄어들게 된다는 것이다.

개인간 갈등의 원인은 상이한 퍼스낼리티를 지닌 둘 이상의 개인이 상호 의존적인 관계에 있을 때 발생한다고 볼 수 있다.

듀브린(Dubrin 1978)은 갈등의 원인을 상호 의존성, 목표의 차이, 제한된 자원의 경

쟁, 역할 갈등, 개인적인 차이 등 5 가지로 나누어 설명 하였고, 월튼과 듀튼(Walton and Dutton 1969)은 기술 구조상의 원인으로 과업의 상호 의존성, 과업의 일방적 의존성, 고도의 수평적 분화, 낮은 공식화, 한정된 자원에 대한 상호 의존성, 성과 기준과 보상 체계, 참가적인 의사결정, 구성원의 이질성, 지위의 불일치, 역할 불만족을 들고, 개인적 갈등 원인으로 커뮤니케이션 장애, 가치 차이, 지각 차이 등으로 보고 있다. 헬리갈과 슬로컴(Hellriegal and Slocum Jr. 1974)은 개인간 갈등요인으로 업무의 상호 의존성, 불균형적인 종속성, 양립적인 업무 기준, 구성원간의 차별성, 공동자원 배분 등을 갈등요인으로 제시하였고, 알드리히(Aldrich 1979)는 개인간 갈등요인으로 과업의 상호 의존성, 관련 업무의 비대칭성, 업무 수행 평가 기준 및 보상, 역할 불만, 한정된 자원의 의존성, 커뮤니케이션 장애 등으로 보았다. 로빈스(Robbins 1983)는 개인간 갈등요인으로 과업의 상호 의존성,

일방적 의존성, 고도의 수평적 분화, 낮은 공식화, 공동 자원예의 의존, 평가 기준과 보상 체계의 차이, 참여적 의사결정, 구성원의 이질성, 지위 불일치, 역할 불만족, 의사 소통의 왜곡 등을 제시하였고, 랜포드(Lanford 1981)는 상호 의존성, 불균형, 보상, 조직상 차이, 역할 불만족, 역할 모호성, 공동 자원, 의사 소통 왜곡, 개인적 능력 및 특성을 지적하고 있다. 즉 조직에서 개인간 갈등은 어느 한 요인에서 발생 한다기 보다는 여러가지 요인들이 복합적으로 작용하여 발생하는 경우가 많다.

## 2. 3 갈등수준 측정지표

개인간 갈등의 수준이란 갈등 상황과 관련되어 있는 개인간 갈등의 심각성의 정도 내지는 갈등 상황을 경험하는 정도를 의미하며, 이는 명백하거나 잠재적인 갈등까지도 포함하는 지표를 말한다.

갈등의 수준을 과연 어떻게 측정할 것인가에 관한 문제를 해결하기 위해 학자들은 많은 연구를 수행하여 왔는데 그것을 살펴보면 다음과 같다.

칼 막스(Karl Marx), 막스 베버(Max Weber), 짐멜(G. Simmel), 모스카(G. Mosca) 등 사회갈등 이론가들은 검증을 위해 역사적 방법론과 관찰적 방법론을 병행 사용하였을 뿐이며 코저(Lewis A. Coser), 다렌도르프(Raly Dahrendorf) 등 사회학자들도 역시 과거의 사건으로부터 이끌어 낸 예증적(例證的) 자료에 주로 의존하고 있는 정도로서 사실적 통계표나 다양한 상황 기술, 또는 가설 검증보다는 예시하는 방법 정도이다(윤

영 1998, 25).

실제로 윤영(1998)은 갈등수준 측정에 대해 "갈등 이론의 모든 변수간의 관계 또는 강도를 측정하는 데는 방법상 제한이 있다. 하지만 갈등 이론에 있어서 적정 갈등 수준을 중심으로 갈등을 감소시키거나 자극하여 그 수준을 조정해야 하기 때문에 그 갈등수준을 어떻게 측정할 것인가 하는 것은 가장 중요한 문제이다."라고 말하고 있다. 이러한 어려움 속에서도 갈등수준 측정을 위한 연구는 계속해서 시도 되고 있는데 그 중에서 이 연구와 관련된 방법을 살펴보면 다음과 같다.

코윈(Corwin 1969)은 조직 갈등을 느껴진 긴장, 불일치의 보고, 공공연한 언쟁, 그리고 개인간의 경쟁을 나타내는 지표를 개발하여 측정하고, 상관관계 분석 방법을 사용하였다. 슈츠와 존슨(Schulz and Johnson 1971)은 병원 조직 구성원에 있어서 갈등의 빈도, 강도 및 개인간 갈등의 원인을 조사 분석한 후, 병원 환경이 여러 차원의 갈등 상황에 미치는 영향을 연구하였고, 해리슨(Harrison 1980)은 공개적 언쟁, 정보의 왜곡, 낮은 존경심 등을 갈등 지표로 하여 정상 작업의 방해, 의사소통의 경직 현상으로 갈등수준을 측정하였고, 히크스와 굴렛(Hicks and Gullet 1981)은 3가지 수준에서 갈등은 확인될 수 있다고 하였다. 즉 인지 및 감지 수준, 그리고 인지와 감지에 의해 겉으로 표출되는 수준을 말한다. 월튼(Walton et al. 1969) 등은 갈등의 지표를 5가지로 지적하고 있는데 이들은 갈등수준의 파악을 위해 방해 혹은 간섭, 과장, 정보의 보류, 불신, 곤혹(곤란)을 측정해야 한다고 하였다.

위와 같이 학자에 따라 갈등수준 측정지표

가 다양하게 나타나고 있는데 그 논의 중에서도 월튼 등을 중심으로 한 갈등수준 지표가 합리적인 방법으로 갈등의 요인을 측정할 수 있어 많이 사용되고 있다.

## 2. 4 선행 연구

대학도서관 구성원들의 개인간 갈등에 관한 최근의 연구는 거의 찾아 볼 수 없으나, 다만 갈등에 관련한 연구는 다소 이루어져 있다.

이러한 범주에 속하는 국내의 연구로는 한두완(1993)의 “대학도서관 조직구성원의 갈등관리에 관한 연구”가 있다. 서울 시내 5개 대학을 중심으로 216명의 직원을 대상으로 하여, 대학도서관 조직에 적용 가능한 합리적 갈등관리 방안을 제시하고자 연구를 시도하였다. 그는 담당 직무에 따라 갈등수준이 다를 것이라는 타당성을 입증하였고, 좀더 구체적인 갈등관리 방법이 제시되어야 할 것이라고 제언하였다.

이창환(1992)은 “대학도서관 조직구성원간의 인간관계에 관한 연구”에서 전국 4년제 대학교 도서관에 근무하는 사서 596명을 대상으로 도서관 조직 구성원간의 인간 관계를 조사하였다.

백항기(1984)는 “대학도서관 사서의 역할 갈등과 직무 만족간의 관계에 관한 연구”에서 32개 사립 대학교 도서관 사서 198명을 대상으로 대학도서관 사서들이 지니고 있는 역할 갈등과 직무 만족간의 관계를 구명(究明)하였다.

외국의 연구로는 페타스와 길리랜드(William Pettas and Steven L. Gilliland 1992)의 “Conflict in the Large Academic

Library”, 카스만과 카스만(Jane McGurn Kathman and Michael D. Kathman 1990)의 “Conflict Management in the Academic Library”, 다링과 클러프(John R. Darling and E. Dale Cluff 1987)의 “Managing Interpersonal Conflict in University Library” 등이 있다.

## 3. 실증적 연구 모형의 설계

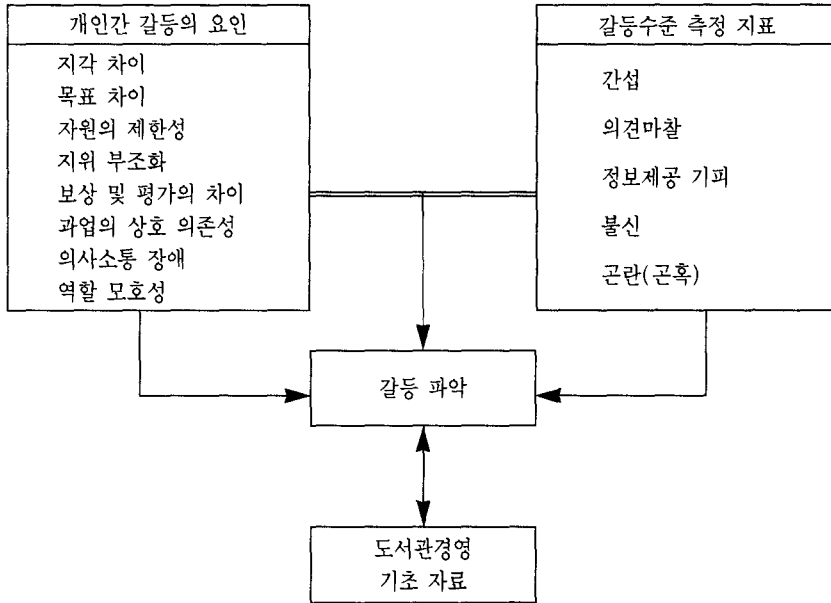
### 3. 1 연구의 모형

대학도서관 사서의 개인간 갈등의 요인을 밝히기 위한 실증적 조사 연구를 수행하기 위하여 갈등에 관한 기초 이론을 바탕으로 하여 다음과 같이 연구의 모형을 설계한다.

대학도서관 사서의 개인간 갈등수준과 갈등요인을 측정하기 위해서 추출된 갈등수준 측정지표를 종속변수로 하고, 개인간 갈등의 요인들을 독립변수로 하여 모형을 설계한다. 먼저 갈등수준은 간섭, 의견 마찰, 정보 제공 기피, 불신, 곤란(곤혹)을 측정하고, 갈등요인으로는 지각 차이, 목표 차이, 자원의 제한성, 지위 부조화, 보상 및 평가의 차이, 과업의 상호 의존성, 의사 소통 장애, 역할 모호성을 측정한다.

이를 기초로 하여 갈등요인과 갈등수준 정도를 파악하고, 이들간의 상관관계를 분석한다. 이를 통해 설정된 가설을 검증한다. 또한 갈등요인들 중 갈등수준에 실질적으로 영향을 미치는 요인을 밝히기 위해 단계적 회귀분석을 실시한다.

이 연구의 모형은 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 연구의 모형

### 3. 2 가설의 설정

제 2장에서 살펴본 이론적 연구를 기초로 하여 개별 갈등요인과 갈등수준 간의 상관관계를 밝히기 위해서 세운 가설은 다음과 같다.

- ① 지각 차이와 갈등수준 간에는 정적 상관관계가 있을 것이다.
- ② 목표 차이와 갈등수준 간에는 정적 상관관계가 있을 것이다.
- ③ 자원의 제한성과 갈등수준 간에는 정적 상관관계가 있을 것이다.
- ④ 지위 부조화와 갈등수준 간에는 정적 상관관계가 있을 것이다.
- ⑤ 보상 및 평가의 차이와 갈등수준 간에는 정적 상관관계가 있을 것이다.
- ⑥ 과업의 상호 의존성과 갈등수준 간에는 정적 상관관계가 있을 것이다.

⑦ 의사 소통 장애와 갈등수준 간에는 정적 상관관계가 있을 것이다.

⑧ 역할 모호성과 갈등수준 간에는 정적 상관관계가 있을 것이다.

### 3. 3 변수의 조작적 정의

이 연구를 수행하기 위해 필요한 갈등수준 지표와 갈등수준에 영향을 미치는 제 변수의 조작적 정의는 다음과 같다.

#### 3. 3. 1 종속변수 : 갈등수준 지표

##### ① 간섭

업무 수행시 서로 간섭하게 될 때 나타나는 제지, 비협조, 장애의 정도이며, 이 연구에서는 업무 수행시 다른 직원의 의도적인 간섭이나

방해를 받는 정도를 측정한다.

② 의견 마찰

업무 수행 과정 중 개인간의 관계에서 목표, 지각 등 여러 가지 요인에 있어서 서로 우위를 차지하고자 과장되게 입장을 피력할 때 발생하는 의견 마찰의 정도이며, 이 연구에서는 업무 수행시 상사나 동료와의 다툼이나 불화의 정도를 측정한다.

③ 정보 제공 기피

자발적으로 정보 제공을 하지 않고 정보 요청시 기피, 보류, 거부의 정도이며, 이 연구에서는 다른 직원에게 정보 요청을 하였을 때 고의로 거절 당한 경우를 측정한다.

④ 불신

업무 수행시 타인의 업무나 행위에 대한 신뢰감 부족이나 불신의 정도를 나타내며, 이 연구에서는 다른 사람으로부터 자신이 처리한 업무에 대해 불신을 받는 경우를 측정한다.

⑤ 곤란(곤혹)

의도적이든 비의도적이든 타인의 말이나 행동으로 인한 곤란, 곤혹, 불쾌함의 정도이며, 이 연구에서는 다른 직원의 비협조적 태도나 행동 때문에 곤란한 경우를 측정한다.

3. 3. 2 독립변수 : 갈등요인

① 지각 차이

업무의 성격에 따른 현실에 대한 지각 차이에서 오는 갈등의 정도이며, 같은 업무에 대하여 기본 자세(직업관, 사명감)의 차이가 있어 느끼는 갈등과 생활 습관, 사고 방식 등에 대한 차이로 느끼는 갈등의 정도를 측정한다.

② 목표 차이

타인과의 업무 목표 차이에서 느끼는 갈등

의 정도이며, 자신이 목적으로 하는 것이 다른 직원과 다르기 때문에 느끼는 갈등과 자신의 업무가 먼저 추진되어야 한다는 업무 우선 순위 선정에서의 언쟁으로 인한 갈등 정도를 측정한다.

③ 자원의 제한성

제한된 자원 때문에 생기는 갈등의 정도이며, 회의나 공식 모임으로 인한 업무 시간 부족 등으로 느끼는 갈등과 필요한 인력, 장비, 공간의 부족으로 느끼는 갈등의 정도를 측정한다.

④ 지위 부조화

자신의 지위에 맞는 일 처리나 현재의 신분에서 받는 상사의 인식이나, 동료의 처우에 대한 만족의 정도이며, 자기 자신의 업무를 상사와 동료에게 상의하여 처리하는 정도와 자신의 직급과 지위에 걸맞는 대우를 받지 못한다고 느끼는 정도를 측정한다.

⑤ 보상 및 평가의 차이

적절한 보상 체계와 평가 기준에 관한 갈등의 정도이며, 업무 성과에 관계없이 특정인을 옹호하는 경우의 정도와 급료, 직위 등이 자신의 능력이나 기술에 비해 불공평하다고 느끼는 정도를 측정한다.

⑥ 과업의 상호 의존성

업무 수행 과정에서 발생하는 타인과 서로 의존하게 되는 정도이며, 동료의 업무 처리 지연으로 업무상 지장을 받는 정도와 동료에게 지장을 주게 되는 정도를 측정한다.

⑦ 의사 소통 장애

커뮤니케이션과 관련된 의미상의 곤란성과 왜곡의 정도이며, 상사와 동료간에 표현력 부족 등으로 정확한 의사 전달을 하지 못하는



경우와 동료의 의사 전달을 정확하게 파악하지 못하여 곤란을 겪는 정도를 측정한다.

#### ⑧ 역할 모호성

업무 수행시 업무의 경계와 기준의 애매함과 책임과 권한의 모호성에서 오는 갈등의 정도이며, 업무 처리 과정에서 애매한 문제에 대하여 고민하는 정도와 업무 권한과 책임의 한계 때문에 모호성을 느끼는 정도를 측정한다.

## 4. 조사 대상 및 조사 방법

### 4.1 조사 대상 선정

이 연구의 목적을 달성하기 위한 데이터를 수집하기 위해서 서울 시내 소재 27개 사립 대학도서관 중 66.67%에 해당하는 18개 대학도서관을 조사 대상으로 한다.

선정 기준은 27개 대학도서관(한국사립대학교 도서관협의회 1998)중 사서직 인력 규모 면에서 사서직원이 25인 이상을 대규모 도서관으로, 15인 이상 24인 이하를 중규모 도서관으로, 14인 이하를 소규모 도서관으로 보고, 이를 고루 선정한다.

갈등 현상의 보편성이 확보될 수 있도록 하기 위해서 대, 중, 소규모 별로 각각 6개교, 즉 총 18개관(고려대학교, 연세대학교, 한양대학교, 이화여자대학교, 건국대학교, 성균관대학교, 홍익대학교, 동덕여자대학교, 한국외국어대학교, 숙명여자대학교, 덕성여자대학교, 서강대학교, 서울여자대학교, 성신여자대학교, 한성대학교, 삼육대학교, 명지대학교, 광운대학교 도서관)을 선정한다.

## 4.2 조사 방법 및 처리

### 4.2.1 조사 도구 및 신뢰도

이 연구의 조사 도구로는 설문지법을 사용하며, 윌튼 등이 제시한 갈등수준과 영향요인에 근거하여 여러 차례의 예비연구를 통해 작성한 설문지(부록 참조)를 사용한다.

설문지는 갈등수준 5문항, 갈등원인 16문항, 인적 특성 9문항 등 총 30문항으로 한다. 갈등수준 지표에 있어서는 인위적인 것을 제거하고, 응답의 정확도를 높이기 위하여 갈등을 받는 경우만을 채택하여 측정한다. 이같은 의도하에 작성된 설문지의 구성 내용은 <표 1>과 같다.

이 설문지의 신뢰도 계수를 분석한 바 <표 2>에서 보는 바와 같이 종속변수 0.78이고, 독립변수 0.86으로 나타났다.

### 4.2.2 설문지 배부 및 회수

설문지 조사는 1998. 4. 15 ~ 4. 24일까지 10일간 실시하였으며, 이 기간 중 직접 방문하여 설문지를 배부하고 이를 회수하였다. 18개관의 조사 대상 총 사서 342명 중 장기 휴가자 3명, 출장 2명, 타부서 이동 1명 등 6명을 제외한 336명에게 배부하였으며, 그 중 280부가 회수되었다. 회수된 설문지 중에서 응답 내용이 성실하지 않은 7부를 제외한 273부를 분석 대상으로 삼았으며, 그 현황은 <표 3>에서 보는 바와 같다.

인적 특성별 분포는 <표 4>에서 보는 바와 같다. 문헌정보학 전공자(74.73%), 기혼자(72.53%), 평직원(70.70%), 2급 정사서(70.70%), 대학졸업자(66.30%), 30대

〈표 1〉 설문지의 구성 내용

측정 변수	측정 내용	문항 번호	문항수	비 고
갈등수준 지표	간섭	1	1	5 문항
	의견 마찰	2	1	
	정보제공 기피	3	1	
	불신	4	1	
	곤란(곤혹)	5	1	
영향 요인	지각 차이	6-7	2	16 문항
	목표 차이	8-9	2	
	자원의 제한성	10-11	2	
	지위 부조화	12-13	2	
	보상 및 평가의 차이	14-15	2	
	과업의 상호 의존성	16-17	2	
	의사 소통 장애	18-19	2	
	역할 모호성	20-21	2	
인적 특성	성별	22	1	9 문항
	연령	23	1	
	혼인관계	24	1	
	학력	25	1	
	전공	26	1	
	자격	27	1	
	직위	28	1	
	직무	29	1	
	근무연수	30	1	
계 : 30문항				

〈표 2〉 설문지의 신뢰도 분석

측정변수별		Cronbach's Alpha(신뢰성 계수)	
종속변수(갈등수준 지표 5문항)		0.78	
독립변수	지각 차이(2문항)	0.53	0.86
	목표 차이(2문항)	0.62	
	자원의 제한성(2문항)	0.32	
	지위 부조화(2문항)	0.22	
	보상 및 평가의 차이(2문항)	0.36	
	과업의 상호 의존성(2문항)	0.53	
	의사소통 장애(2문항)	0.77	
	역할 모호성(2문항)	0.79	

(49.08%) 등이 높은 분포를 이루고 있다. 〈표 4〉를 자세히 살펴보면 다음과 같다.

① 성별 분포에 있어서는 여자가 154명으로 전체의 56.41%이며, 남자는 119명으로 43.59%로 나타나 있다. 여성의 비율이 높은

것은 전문직으로서 여성의 사회 진출의 대표적인 사례가 된다고 할 수 있다.

② 연령별 분포는 30대가 49.08%(134명)로 절반을 차지하고 있으며, 40대는 28.21%(77명)로 나타났다. 30대, 40대의 사서가 주류를

〈표 3〉 도서관별 설문지 회수 현황

대학 도서관명	배부된 수	회수된 수	회수율(%)
고려대학교 도서관	32	24	75.00
연세대학교 도서관	38	30	78.95
한양대학교 도서관	29	19	65.52
이화여자대학교 도서관	29	20	68.97
건국대학교 도서관	29	28	96.55
성균관대학교 도서관	22	20	90.91
홍익대학교 도서관	16	11	68.75
동덕여자대학교 도서관	15	11	73.33
외국어대학교 도서관	18	13	72.22
숙명여자대학교 도서관	20	19	95.00
덕성여자대학교 도서관	15	11	73.33
서강대학교 도서관	17	14	82.35
서울여자대학교 도서관	10	10	100.00
성신여자대학교 도서관	11	10	90.91
한성대학교 도서관	10	9	90.00
삼육대학교 도서관	8	8	100.00
명지대학교 도서관	8	8	100.00
광운대학교 도서관	9	8	88.88
계	336	273	81.25

형성하고 있는 것은 우리나라에서 도서관학 교육이 1970년대 후반부터 1980년대에 착실히 이루어지기 시작했다고 볼 수 있다.

③ 혼인 관계에서는 기혼자가 72.53%(198명)로 미혼자의 27.10%(74명)보다 높은 분포를 보이고 있다. 기혼자가 많은 것은 대학도서관이라는 직장의 안정성과 보수성을 나타낸 것으로도 볼 수 있다.

④ 학력별에서는 대학졸업자가 66.30%(181명)로 가장 높고, 대학원 졸업자가 16.48%(45명)로 대학졸업자와 대학원 졸업자가 차지하는 비율이 높은 것으로 나타났다.

⑤ 전공별에서는 문헌정보학 전공자가 74.73%(204명)이며, 기타에 응답한 사서는 23.44%(64명)이다. 이와같이 문헌정보학을

전공한 대학졸업자와 대학원 졸업자의 분포가 많은 것은 타 직종에 비해 사서직의 전문성을 나타내는 의미로 받아들일 수 있을 것이다.

⑥ 자격증별에서는 2급 정사서가 70.70%(193명)로 월등히 높은 분포를 나타내고 있는 반면에 1급 정사서는 13.19%(36명), 준사서는 14.28%(39명)로 거의 비슷한 분포를 보이고 있다. 전문직으로서의 의미를 나타내는 여러 가지 판단 자료가 있는 반면에 아직도 2급 정사서가 많다는 것은 부정적인 면이 있음을 보여주고 있다고도 할 수 있다.

⑦ 직위별에서는 평직원이 70.70%(193명)의 높은 분포를 나타내고 있다. 이러한 분포는 사서가 대학의 타 직종보다 높은 학력 배경과 전문성을 갖고 있음에도 불구하고, 아직까지

〈표 4〉 인적 특성별 빈도 분포

인적 특성	구분	응답자수(명)	구성비율(%)
성별	남	119	43.59
	여	154	56.41
연령	20대	44	16.12
	30대	134	49.08
	40대	77	28.21
	50대 이상	18	6.59
혼인관계	기혼	198	72.53
	미혼	74	27.10
	무응답	1	0.37
학력	고졸	11	4.03
	전문대졸	33	12.09
	대졸	181	66.30
	대학원졸	45	16.48
	무응답	3	1.10
전공	문헌정보학	204	74.73
	기타	64	23.44
	무응답	5	1.83
자격증	1급정사서	36	13.19
	2급정사서	193	70.70
	준사서	39	14.28
	무응답	5	1.83
직위	평직원	193	70.70
	계장(주임)	59	21.61
	과장 이상	15	5.49
	무응답	6	2.20
직무	관리(서무)	24	8.79
	수서	35	12.82
	정리	81	29.67
	열람봉사	100	36.63
	전산	19	6.96
	기타	12	4.40
	무응답	2	0.73
근무연수	5년 이하	69	25.27
	6-10년	50	18.32
	11-15년	78	28.57
	16년 이상	76	27.84
계		273	100.00

낮은 사회적 인지도와 전문적으로서의 낮은 대우를 받고 있다는 것으로 볼 수 있다.

⑧ 직무별에서는 열람봉사가 36.63%(100명)로 높게 나타나고 있으나, 열람업무 전체로

본다면 높은 편이 아니며, 정리업무는 29.67%(81명)로 단일 부서로는 가장 많은 인원 분포를 이루고 있다. 이것은 도서관 전산화가 대출에서의 성과는 가시적으로 나타나고 있으나 정리 인력의 감축까지는 연결되지 못하는 것으로 판단할 수 있다.

⑨ 근무 연수에서는 6-10년이하만 18.32%(50명)로 약간 낮고 전체적으로 고르게 분포되어 있다.

#### 4. 2. 3 자료 분석 방법

수집된 설문지의 분석은 SPSS(Statistical Package for Social Science)를 이용하였다. 분석에 사용된 구체적 통계 기법은 다음과 같다.

첫째, 빈도분석을 사용하였으며, 이를 통하여 갈등수준의 정도와 갈등요인별 평균값을 알아보았다.

둘째, 상관관계 분석을 사용하여 갈등수준 지표간의 상관관계와 갈등요인과 갈등수준과의 상관관계를 분석하였다. 이를 통하여 가설을 검증 하였다.

셋째, 단계적 회귀분석을 통하여 갈등수준에 실질적으로 영향을 미치는 요인을 밝혀보았다.

### 5. 조사 결과의 분석

이 연구의 목적을 달성하기 위하여 먼저 빈도 분석과 상관관계 분석을 통한 갈등수준 지표간 상관계수, 갈등수준 및 갈등요인의 평균값을 알아본다. 이를 기초로 하여 갈등수준과

갈등요인 간의 상관관계를 분석하여 가설을 검증한다. 또한 단계적 회귀분석을 통하여 갈등수준에 실질적으로 영향을 미치는 요인을 밝히고, 인적 특성별 갈등수준의 차이를 분석한다.

첫째, 갈등수준 지표간 상관계수를 살펴보면 <표 5>에서 보는 바와 같이 곤란과 의견 마찰 간에는 0.57로 가장 높은 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났고 그 다음으로 곤란과 불신 간에는 0.47, 의견 마찰과 불신 간에는 0.45로 나타났으며, 가장 낮은 것은 간섭과 정보 제공 기피로서 0.30로 나타나 전체적으로 일반적인 기준보다 높게 나타났다.

둘째, 대학도서관 사서의 개인간 갈등수준은 <표 6>에서 보는 바와 같이 평균 2.43으로 전체적으로 낮은 갈등수준을 보이고 있다.

또한 갈등수준의 각 지표별 평균값은 <표 7>에서 보는 바와 같다. 곤란(2.84), 의견마찰(2.63)은 중간 갈등수준을 보이고 있으며, 간섭(2.38), 불신(2.29), 정보제공 기피(2.00)는 낮은 갈등수준을 보였다.

셋째, 갈등요인은 <표 8>에서 보는 바와 같이 역할 모호성이 2.92로 가장 높게 나타났으며, 지위 부조화(2.89), 자원의 제한성(2.84), 지각 차이(2.82), 보상 및 평가의 차이(2.79) 순이다. 그 다음으로 과업의 상호 의존성(2.50), 목표 차이(2.43)이며, 의사소통 장애(2.42)가 가장 낮게 나타났다.

### 5. 1 상관관계 분석 및 가설 검증

지금까지 대학도서관 사서의 개인간 갈등수

<표 5> 갈등수준 지표간 상관계수

상관관계	간 섭	의견마찰	정보제공 기피	불 신	곤 란
간 섭	1.00				
의견마찰	0.42**	1.00			
정보제공 기피	0.30**	0.36**	1.00		
불 신	0.32**	0.45**	0.42**	1.00	
곤 란	0.44**	0.57**	0.38**	0.47**	1.00

주1) \*p < 0.05    \*\* p<0.01

<표 6> 개인간 갈등수준

변수	표본	평균	표준편차
갈등 수준	273	2.43	0.68

<표 7> 갈등수준 지표별 평균값

변수	표본	평균	표준편차
간섭	273	2.38	1.04
의견마찰	273	2.63	0.98
정보제공 기피	273	2.00	0.83
불신	273	2.29	0.79
곤란(곤혹)	273	2.84	1.00

<표 8> 갈등요인별 평균값

변수	평균	표준편차	순위
지각 차이	2.82	0.93	4
목표 차이	2.43	0.78	7
자원의 제한성	2.84	0.85	3
지위 부조화	2.89	0.70	2
보상 및 평가의 차이	2.79	0.79	5
과업의 상호 의존성	2.50	0.70	6
의사소통 장애	2.42	0.80	8
역할 모호성	2.92	0.93	1
전 체	2.70	0.55	

〈표 9〉 갈등수준과 갈등요인과의 상관관계

상관관계	갈등 수준	지각 차이	목표 차이	자원의 제한성	지 위 부조화	보상 및 평가의 차이	과업의 상호 의존성	의사소통 장애	역 할 모호성
갈등 수준	1.00								
지각 차이	0.48**	1.00							
목표 차이	0.57**	0.56**	1.00						
자원의 제한성	0.31**	0.25**	0.38**	1.00					
지위 부조화	0.41**	0.36**	0.26**	0.29**	1.00				
보상 및 평가의 차이	0.37**	0.40**	0.31**	0.34**	0.49**	1.00			
과업의 상호 의존성	0.40**	0.35**	0.41**	0.43**	0.31**	0.37**	1.00		
의사소통 장애	0.39**	0.33**	0.44**	0.32**	0.34**	0.40**	0.45**	1.00	
역할 모호성	0.48**	0.44**	0.44**	0.31**	0.38**	0.44**	0.44**	0.48**	1.00

주2) \* p < 0.05      \*\* p<0.01

준과 갈등요인의 평균값을 알아 보았다. 이러한 갈등의 제 요인들이 갈등수준과는 어떠한 관계가 있는지 알아봄으로써 3장에서 설정한 가설을 검증하고자 한다. 가설의 검증은 〈표 9〉에서 보는 바와 같이 독립변수인 개별 갈등요인들과 종속변수인 갈등수준과의 상관관계 분석을 통하여 알아본다.

상관관계 분석에 있어서 상관계수의 해석은 길포드(Guilford 1956)가 제시한 해석 기준<sup>1)</sup>을 적용한다. 또한 유의 수준은 통상적으로 사용되는 5%로 정하였다.

5. 1. 1 지각 차이와 갈등수준과의 상관관계  
지각 차이와 갈등수준과의 상관관계 분석 결과 상관관계수(r) 0.48, 유의도(p)0.00으로 유의 수준 5%에서 지각 차이와 갈등수준 간에는 중립 정적 상관관계가 있는 것으로 나타나 지각 차이와 갈등수준 간에는 정적 상관관계가 있을 것이라는 가설 1은 채택된다. 즉 개인간 지각차이가 클수록 갈등수준은 높고 작을수록 갈등수준은 낮게 된다.

5. 1. 2 목표 차이와 갈등수준과의 상관관계  
목표 차이와 갈등수준과의 상관관계 분석

1) J. P. Guilford, *Fundamental Statistics in Psychology and Education* (New York : McGraw-Hill, 1956), p.145에 제시한 해석 기준 :

- ① +1.00 ----- 완전한 正的 상관관계
- ② +0.90 ~ +0.99 ----- 극히 높은 정적 상관관계
- ③ +0.70 ~ +0.90 ----- 높은 정적 상관관계
- ④ +0.40 ~ +0.70 ----- 중립 정적 상관관계
- ⑤ +0.20 ~ +0.40 ----- 낮은 정적 상관관계
- ⑥ +0.01 ~ +0.20 ----- 극히 낮은 정적 상관관계
- ⑦ 0.00 ----- 무 상관관계
- ⑧ -0.01 ~ -0.20 ----- 극히 낮은 負的 상관관계
- ⑨ -0.20 ~ -0.40 ----- 낮은 부적 상관관계
- ⑩ -0.40 ~ -0.70 ----- 중립 부적 상관관계
- ⑪ -0.70 ~ -0.90 ----- 높은 부적 상관관계
- ⑫ -0.90 ~ -0.99 ----- 극히 높은 부적 상관관계
- ⑬ -1.00 ----- 완전한 부적 상관관계

결과 상관관계수(r) 0.57, 유의도(p)0.00으로 유의 수준 5%에서 목표 차이와 갈등수준 간에는 중립 정적 상관관계가 있는 것으로 나타나 목표 차이와 갈등수준 간에는 정적 상관관계가 있을 것이라는 가설 2는 채택된다. 즉 개인간의 목표 차이가 클수록 갈등수준은 높고 작을수록 갈등수준은 낮게 된다.

#### 5. 1. 3 자원의 제한성과 갈등수준과의 상관관계

자원의 제한성과 갈등수준과의 상관관계 분석 결과 상관관계수(r) 0.31, 유의도(p)0.00으로 유의 수준 5%에서 자원의 제한성과 갈등수준 간에는 낮은 정적 상관관계가 있는 것으로 나타나 자원의 제한성과 갈등수준 간에는 정적 상관관계가 있을 것이라는 가설 3은 채택된다. 즉 공동자원이 제한적일수록 갈등수준은 높고 자원이 풍부할수록 개인간 갈등은 낮게 된다.

#### 5. 1. 4 지위 부조화와 갈등수준과의 상관관계

지위 부조화와 갈등수준과의 상관관계 분석 결과 상관관계수(r) 0.41, 유의도(p)0.00으로 유의 수준 5%에서 지위 부조화와 갈등수준 간에는 중립 정적 상관관계가 있는 것으로 나타나 지위 부조화와 갈등수준 간에는 정적 상관관계가 있을 것이라는 가설 4는 채택된다. 즉 만족한대우와 신뢰를 받을 경우 갈등수준은 낮아지고 그렇지 않을 경우 갈등수준은 높아진다.

#### 5. 1. 5 보상 및 평가의 차이와 갈등수준과의 상관관계

보상 및 평가의 차이와 갈등수준과의 상관

관계 분석 결과 상관관계수(r)0.37, 유의도(p) 0.00으로 유의 수준 5%에서 보상 및 평가의 차이와 갈등수준 간에는 낮은 정적 상관관계가 있는 것으로 나타나 보상 및 평가의 차이와 갈등수준 간에는 정적 상관 관계가 있을 것이라는 가설 5는 채택된다. 즉 개인간 보상 및 평가의 차이가 불균형일 때 갈등수준은 높고 체계적으로 관리될 때 갈등수준은 낮아진다.

#### 5. 1. 6 과업의 상호 의존성과 갈등수준과의 상관관계

과업의 상호 의존성과 갈등수준과의 상관관계 분석 결과 상관관계수(r) 0.40, 유의도(p) 0.00으로 유의 수준 5%에서 과업의 상호 의존성과 갈등수준 간에는 낮은 정적 상관관계가 있는 것으로 나타나 과업의 상호 의존성과 갈등수준 간에는 정적 상관관계가 있을 것이라는 가설 6은 채택된다. 과업의 상호 의존성이 높을수록 갈등수준은 높고 과업의 상호의존성이 낮을수록 갈등수준은 낮아진다.

#### 5. 1. 7 의사 소통 장애와 갈등수준과의 상관관계

의사 소통 장애와 갈등수준과의 상관관계 분석 결과 상관관계수(r) 0.39, 유의도(p) 0.00으로 유의 수준 5%에서 의사 소통 장애와 갈등수준 간에는 낮은 정적 상관관계가 있는 것으로 나타나 의사 소통 장애와 갈등수준 간에는 정적 상관관계가 있을 것이라는 가설 7은 채택된다. 즉 의사 소통이 원활하고 개방적 일때 갈등수준은 낮고 의사소통이 원활하지 못하고 폐쇄적 일때 갈등수준은 높아진다.

〈표 10〉 갈등요인의 단계적 회귀분석 결과

구 분	영향력 순위	R <sup>2</sup> 설명력	Beta 표준회귀 계수
목표 차이	1	0.33	.43
지위 부조화	2	0.41	.22
역할 모호성	3	0.44	.20

### 5. 1. 8 역할 모호성과 갈등수준과의 상관관계

역할 모호성과 갈등수준과의 상관관계 분석 결과 상관계수( $r$ ) 0.48, 유의도( $p$ ) 0.00으로 유의 수준 5%에서 역할 모호성과 갈등수준 간에는 중립 적정 상관관계가 있는 것으로 나타나 역할 모호성과 갈등수준 간에는 정적 상관관계가 있을 것이라는 가설 8은 채택된다. 즉 업무의 경계와 기준, 규정과 규칙, 책임과 권한의 한계가 모호 할수록 갈등수준은 높고, 체계적일수록 낮아진다.

지금까지 갈등요인과 갈등수준 간의 상관관계를 분석한 결과 모든 요인이 갈등수준과 유의한 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타났다.

가장 높은 상관계수를 보이고 있는 갈등요인은 목표 차이( $r=0.57$ )였으며, 그 다음으로 지각 차이( $r=0.48$ ), 역할 모호성( $r=0.48$ ), 지위 부조화( $r=0.41$ ), 과업의 상호 의존성( $r=0.40$ ), 의사소통 장애( $r=0.39$ ), 보상 및 평가의 차이( $r=0.37$ ), 자원의 제한성( $r=0.31$ )순으로 밝혀졌다.

### 5. 2 단계적 회귀분석

각각의 갈등요인 가운데 어떠한 요인이 갈등수준에 유의한 영향을 미치는지 알아보기 위해 단계적 회귀분석을 실시하였다. 〈표 10〉

에서 보듯이 회귀분석 결과 가장 영향력있는 갈등요인은 목표 차이였으며, 그 다음은 지위 부조화와 역할 모호성의 순이었다. 8개의 갈등요인들 중 이상의 3가지 갈등요인이 대학도서관 사서의 갈등수준에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 갈등수준 변량의 44%를 설명하였다.

추가적으로 인적 특성에 따른 갈등수준의 차이를 분석한 결과 〈표 11〉에서 보는 바와 같이 연령, 학력, 직위, 직무, 근무 연수의 차이에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀졌다.

연령 별로는 30대의 갈등수준이 높았고, 50대가 가장 낮았다. 학력별로는 대졸 사서의 갈등수준이 가장 높았으며 고졸 사서의 갈등수준이 가장 낮았다. 직위별에서는 직위가 높아질수록 갈등수준은 낮아지는 것으로 나타났다. 직무의 경우 담당하는 업무에 따라 갈등의 수준도 다르게 나타나고 있다는 것을 알 수 있는데 수서와 정리업무를 담당하는 사서의 갈등수준은 낮고, 전산업무를 담당하는 사서의 갈등수준은 높게 나타났다. 근무 연수의 경우 6-10년간 근무한 사서의 갈등수준이 가장 높았으며, 그 이상 근무할수록 갈등수준은 낮아졌다.

그러나 갈등수준과 성별, 혼인관계, 전공, 자격증의 차이에 따라서는 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.<sup>2)</sup>

2) 성별( $p=0.56$ ), 혼인관계( $p=0.91$ ), 전공( $p=0.51$ ), 자격증( $p=0.06$ ) 별에서는 유의수준 5%에서 통계적으로 유의한 차이가 없었다.



〈표 11〉 인적 특성에 따른 갈등수준의 차이 분석

인적 특성	구분	표본수	평균	표준편차	F값
연령	20대	44	2.40	0.65	3.55*
	30대	134	2.54	0.69	
	40대	77	2.31	0.67	
	50대 이상	18	2.11	0.54	
학력	고졸	11	1.93	0.75	3.30*
	전문대졸	33	2.25	0.61	
	대졸	181	2.49	0.69	
	대학원졸	45	2.41	0.61	
직위	평 직원	193	2.44	0.69	0.75*
	계장(주임)	59	2.40	0.67	
	과장 이상	15	2.22	0.42	
직무	관리(서무)	24	2.26	0.63	3.20**
	수서	35	2.30	0.66	
	정리	81	2.28	0.64	
	열람봉사	100	2.58	0.68	
	전산	19	2.74	0.76	
	기타	12	2.35	0.67	
근무연수	5년 이하	69	2.42	0.64	3.29*
	6-10년	50	2.68	0.63	
	11-15년	78	2.38	0.78	
	16년 이상	76	2.32	0.60	

주3) \* p < 0.05      \*\* p<0.01

## 6. 결 론

이 연구는 대학도서관 사서의 개인간 갈등에 영향을 미치는 요인 연구로서 설문조사를 통한 실증적 조사 연구를 통하여 갈등요인과 갈등수준 정도를 파악하고, 이들 간의 상관관계를 분석하며, 단계적 회귀분석을 통하여 갈등수준에 실질적으로 영향을 미치는 요인을 규명함으로써 도서관경영 활동에 도움을 주고자 하였다.

서울 시내 18개 사립 대학교 도서관 사서를 대상으로 조사분석한 결과를 통해 얻은 결론은 다음과 같다.

첫째, 대학도서관 사서의 갈등수준에 유의

한 영향을 미치는 갈등요인은 목표 차이, 지위 부조화, 역할 모호성인 것으로 밝혀졌다. 회귀 분석결과 3가지 요인이 갈등수준 변량의 44%를 설명하였다.

둘째, 상관관계 분석결과 갈등요인 모두 개별적으로 갈등수준과 상관관계가 있는 것으로 밝혀졌다. 특히 목표 차이( $r=0.57$ ), 지각 차이(0.48), 역할 모호성(0.48), 지위 부조화(0.41)가 높은 상관관계를 갖는 것으로 밝혀졌다.

셋째, 대학도서관 사서의 갈등수준(2.43)은 낮은 것으로 밝혀졌다.

넷째, 갈등수준을 지표별로 보면 곤란(2.84)이 가장 높게, 정보제공 기피(2.00)는

가장 낮게 나타났고, 지표간 상관계수도 곤란과 관련되어서는 높게 정보제공의 기피와 관련되어서는 낮게 나타났다. 대학도서관 사서의 갈등은 정보제공을 고의로 기피해서 생기는 갈등의 구체적 행위보다는 감정적인 상태의 갈등인 것으로 밝혀졌다.

다섯째, 갈등요인별 평균값은 역할 모호성(2.92)이 가장 높게 나타났고, 지위 부조화(2.89), 자원의 제한성(2.84), 지각 차이(2.82), 보상 및 평가의 차이(2.79), 과업의 상호 의존성(2.50), 목표 차이(2.43), 의사 소통 장애(2.42) 순으로 밝혀졌다.

여섯째, 인적 특성에 따른 갈등수준 차이를 분석한 결과 성별, 혼인관계, 전공, 자격증별에서는 무의미한 것으로 나타났으며, 연령과 학력, 직위, 직무, 근무 연수와는 유의한 상관관계가 있는 것으로 밝혀졌다.

조사 분석 결과 대학도서관 사서에게는 생동감과 활력을 줄 수 있는 갈등관리가 요청된다고 할 수 있다. 이 연구를 통하여 가장 영향력이 있는 요인으로 밝혀진 목표 차이, 지위 부조화, 역할 모호성을 중심으로 하여 역기능적인 갈등은 해소하고, 순기능을 할 수 있는 갈등은 조성하여야 할 것이다. 세가지 요인을 근거로 구체적인 갈등관리 방법을 제언하고자 한다.

첫째, 목표 차이와 관련해서는 도서관의 장·단기 발전계획을 수립하고, 이를 토대로

수서, 정리, 열람 등 부서별로 연도별, 월별로 구체적인 업무 목표를 설정한다.

둘째, 지위 부조화와 관련해서는 업무 성과에 대한 부서별, 개인별 평가체계를 객관화하고, 구체화하여 이를 근거로 개인간의 선의의 경쟁을 유도하고, 조직 개편과 지위 신분 차원의 변동을 주어 자기 발전을 위한 동기 유발의 분위기를 조성한다.

셋째, 역할 모호성과 관련해서는 구성원 누구나 이해하고 활용할 수 있는 구체적인 업무 규정과 규칙을 명문화하고, 표준화하여 목표 달성에 적극 활용하여야 할 것이다.

도서관 관리자는 이 세가지 갈등관리 방법 이외에 자관의 목적과 목표에 맞는 방향으로 구체적인 방법을 활용하는 적극적인 자세가 요청된다고 볼 수 있다.

지금까지 조사 연구는 개인간 갈등의 일부에 지나지 않으며, 향후 도서관 외부에서 영향을 미치는 갈등요인까지 포함하는 포괄적이고 깊이 있는 연구가 필요하다. 또한 갈등수준 측정 방법에 있어서도 기존의 이론들에 현실성을 더하여 조사 대상자들이 느끼는 진부함을 해소하고, 일반화되고 현실성과 타당성이 있는 갈등수준 지표 개발의 필요성이 요구되며, 설문지 조사법 이외에 면접이나 심리 테스트 등 여러 가지 측정 방법을 추가하여야 할 것이다.

<부록>

★ 다음 질문중 귀하의 생각과 비슷한 것을 골라 □속에 V표를 해 주십시오.  
 (1점은 매우 낮거나 작은 것을 뜻하고, 5점은 매우 높거나 큰 것을 뜻합니다)

설문내용	전혀그렇지 않다(1점)	별로그렇지 않다(2점)	그저그렇다 (3점)	약간그렇다 (4점)	매우그렇다 (5점)
1) 나는 업무수행시 다른 직원의 의도적인 간섭이나 방해로 받는 경우가 있다.					
2) 나는 업무수행시 다른 직원과 다툼이나 불화가 발생하는 경우가 있다.					
3) 내가 다른 직원에게 정보제공을 요청할때 다른직원이 고의로 거절하는 경우가 있다.					
4) 내가 처리하는 업무에 대해 다른 직원이 불신을 나타내는 경우가 있다.					
5) 다른 직원의 비협조적 태도나, 행동때문에 내가 곤란하거나 불쾌한 경우가 있다.					
6) 같은 업무에 대하여 다른 직원과 기본자세(직업관,사명감) 차이로 갈등을 느낀다.					
7) 나는 다른 직원과 생활습관, 사고방식의 차이로 갈등을 느낀다.					
8) 업무수행시 다른 직원과 목적하는 것이 서로 달라 갈등을 느낀다.					
9) 다른 직원과 자신의 업무를 먼저 처리하려고 언쟁한 경험이 있다.					
10) 일과중 다른 직원과 비교하여 회의나 공식모임등으로 인하여 업무시간이 부족하다고 느낀다.					
11) 업무수행에 필요한 인력이나,장비, 공간이 부족하다고 느낀다.					
12) 내 스스로 처리할 수 있는 업무지만 다른 직원과 상의해서 처리하는 경우가 있다.					
13) 다른 직원들이 나의 직급과 지위에 맞지 않게 대우하기 때문에 갈등을 느낀다.					
14) 나의 상사나 동료들은 업무성공에 관계없이 특정인만을 옹호하는 경우가 있다					
15) 나에게 주어지는 급여, 직위등이 나의 능력이나 기술에 비해 공정하지 못하다고 느낀다.					
16) 다른 직원의 업무처리 지연으로 업무상 지장을 받는 경우가 있다.					
17) 나의 업무처리 지연으로 다른 직원에게 업무상 지장을 주는 경우가 있다.					
18) 다른 직원에게 정확하게 의사전달을 하지 못하여 갈등을 느끼는 경우가 있다.					
19) 다른 직원의 의사전달을 정확히 파악하지 못하여 갈등을 느끼는 경우가 있다.					
20) 업무처리과정에서 해야할 일인지 아닌지 애매하여 고민하는 경우가 있다.					
21) 업무처리과정에서 업무권한과 책임의 모호성을 느끼는 경우가 있다.					
22)성 별 : ① 남 ② 여					
23)혼인관계 : ① 기혼 ② 미혼					
24)전 공 : ① 문헌정보학 ② 기타 ( )					
25)연 령 : ① 20 대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상					
26)학 령 : ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸					
27)근무연수 : ① 5년 이하 ② 6-10년 ③ 11-15년 ④ 16년 이상					
28)직 위 : ① 평직원 ② 계장(주임) ③ 과장 이상					
29)자격증별 : ① 1급 정사서 ② 2급 정사서 ③ 준사서					
30)직 무 : ① 관리(서무) ② 수서 ③ 정리 ④ 열람봉사 ⑤ 전산 ⑥ 기타					

## 참 고 문 헌

- 朴富穗. 1987. 『組織葛藤의 原因과 管理方案에 관한 實證的 研究』. 博士學位 論文, 中央大學校 大學院
- 백항기. 1984. 『대학도서관 사서의 역할갈등과 직무만족간의 관계에 관한 연구』. 석사 학위 논문, 성균관대학교 대학원.
- 신유근. 1987. 『조직행위론』. 서울 : 다산출판사.
- 윤영. 1997. 공공도서관 조직구성원의 갈등수준에 관한 조사 연구. 『정보관리학회지』, 14(2) : 12-13.
- . 1998. 우리나라 공공도서관 직원의 갈등수준과 갈등관리에 관한 조사 연구. 『文獻情報學論集』, 5 : 25.
- 李寅衡. 1987. 『組織的 스트레스 管理에 관한 研究』. 博士學位 論文, 慶熙大學校 大學院
- 이재규. 1985. 『집단간 갈등수준의 측정』. 박사 학위 논문, 경북대학교 대학원.
- 이창환. 1992. 『대학도서관 조직구성원간 인간 관계에 관한 연구』. 석사학위 논문, 전남대학교 대학원.
- 이학중. 1991. 『조직행동론』. 서울 : 세경사.
- 한국사립대학교 도서관협의회. 1998. 『회원교편람』. 경산 : 同 협의회.
- 한두완. 1993. 『대학도서관 조직구성원의 갈등관리에 관한 연구』. 박사학위 논문, 연세대학교 대학원.
- Aldrich, H. E. 1979. *Organization and Environment*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc.
- Boulding, K. B. 1962. *Conflict and Defence*. New York : Harper & Row, Co.
- Corwin, Ronald G. 1969. "Patterns of Organizational Conflicts." *Administrative Science Quarterly*, 14(4) : 507-521.
- Darling, J. R. and Cluff, E. D. 1987. "Managing Interpersonal Conflicts in the University Library." *Library Administration and Management*, 1(1) : 16-22.
- Dubrin, A. J. 1978. *Human Relations : A Job Oriented Approach*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc.
- Guilford, J. P. 1956. *Fundamental Statistics in Psychology and Education*. New York : McGraw-Hill Inc.
- Harrison, F. 1980. "A Conceptual Model of Organizational Conflict." *Business and Society*, 19(4) : 30-40.
- Hellriegel D. and Slocum, J. W. 1974. *Management : A Contingency Approach*. Reading : Addison Wesley Co.
- Hicks, H. G. and Gullet, R. C. 1981. *Management*. New York : McGraw-Hill Inc.
- Kathman, J. M. and Kathman, M. D. 1990. "Conflict Management in the

- Academic Library." *The Journal of Academic Librarianship*, 16(3) : 145-149.
- Lanford, H. W. 1981. *System Management*. New York : Kennikat Press.
- Luft, J. and Ingham, Harry 1961. "The Johari Window." *Human Relations Training News*, 5(1) : 6-7.
- Pettas, W. and Gilliland, S. L. 1992. "Conflict in the Large Academic Library : Friend or Foe ?." *The Journal of Academic Librarianship*, 18(1) : 24-29.
- Reitz, H. J. 1981. *Behavior in Organizations*. 2nd ed. Homewood : Richard D. Irwin, Inc.
- Robbins, S. P. 1983. *Organization Theory*. Englewood Cliff : Prentice-Hall Inc.
- Schulz, R. and Johnson, A. C. 1971. "Conflict in Hospital." *Hospital Administration*, 3 : 36-50.
- Walton, R. E. and Dutton, J. M. 1969. "The Management of Interdepartmental Conflict: A Model & Review." *Administrative Science Quarterly*, 14(1) : 73-83.
- Walton, R. E., Dutton, J. M. and Cafferty, T. P. 1969. "Organizational Context and Interdepartmental Conflict." *Administrative Science Quarterly*, 14(4) : 522-543.