

職務適合性이 職務滿足과 葛藤管理方法에 미치는 影響

Influences of Job Fitness on the Job Satisfaction and Conflict Management

이 재 규*

조 영 대**

最初 論文 接受日 : 93. 10.

修正本 接受日 : 93. 12.

論文 掲載 確定日 : 94. 1.

초 록

특정직무와 직무담당자인 개인사이의 유기적인 적합을 통해 작업자의 내재적 동기를 높이고 직무만족수준을 높이려는 노력은 오래전부터 있어 왔다. 그러나 직무만족향상에 관한 기존연구들은 직무와 개인사이의 적합관계유지보다는 임금, 작업환경, 그리고 직무재설계 등과 같은 외재적 동기부여수단과 관련한 연구들이 일반적이었다. 본 연구는 직무특성과 구성원의 개인특성간의 관계를 분석하고 특정직무에 가장 적합한 개인특성의 존재유무를 파악하고, 직무적합성이 직무만족과 갈등관리방법에 어떤 영향을 미치는가 하는 것을 구명하려고 하였다. 조직행위론을 연구하는 것은 조직구성원의 행동을 예측하고 이를 조직의 목적에 적합하도록 이용하려는 것이다.

직무적합성이 오늘날 직무와 개인을 통합시키는데 있어서 중요한 개념으로 떠오른 이유는 직무재설계의 구조적 어려움, 과도한 교육훈련비 지출, 그리고 지출에 상응하는 효과성에 대한 懷疑 등으로 현실적 어려움을 안고 있기 때문이며, 또한 직무적합성 분석을 통해 특정직무에 적합한 작업자를 배치시킨 이후에 직무재설계와 사원재교육 등을 실시한다면 더욱 효과적일 수 있기 때문이다.

또한 조직에는 항상 갈등이 존재하며 기존갈등의 처리결과가 새로운 갈등을 발생시키게 된다. 갈등이 관리되어질 수 있다는 것은 갈등이란 초기의 잠재적 단계에서 성숙·중국의 단계로 이동해 가는 동태적인 사회과정이라는 의미를 함축하고 있으며, 뿐만아니라 갈등이 관리되어질 수 있다는 것은 갈등을 관련 당사자들에게는 물론이고 주위환경에

* 대구대학교 경영학과 교수

**대구대학교 대학원 박사과정

해서도 심각한 영향력을 미칠 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 갈등관리의 주된 관심은 순기능을 증대시키고 역기능을 감소시키는 데 있는 것이다. 따라서 만약 직무적합성이 특정 갈등관리방법과 연결된다면 이는 조직갈등해소에 많은 도움이 될 수 있다.

본 연구는 직무의 성격이 비교적 분명하고, 설문지를 충분히 이해할 수 있을 만큼 교육 수준이 높은 교사집단을 대상으로 하였는데, 경북지역에 근무하는 유치원·초·중등교사 406명을 대상으로 설문지를 배부·회수하였으며, 내적 신뢰도계수는 0.6이상으로 나타났으며 가설검증을 위해 χ^2 검정, 이항검정(Binomial Test), t 검정을 사용하였다. 그 결과 직무적합군교사가 유의수준 $p < 0.01$ 에서 비적합군교사보다 직무만족수준이 높았으며, 또한 유의수준 $p < 0.01$ 에서 직무적합군교사가 비적합군교사보다 갈등관리에 있어 적응 방법을 선호하는 것으로 나타났다.

I. 序 論

산업사회로 접어들면서 개인은 어떤 형태로든 조직에 속하게 되고, 직무는 개인과 조직을 연결하는 매개체로서의 기능을 수행하게 되었다. 산업사회 초기에 직무는 경제적 재화획득을 위한 원천으로서의 기능이 강조되었으나, 후기산업사회에서 직무는 재화획득보다는 생활의 질의 가치비중을 증대시키는 기능이 강조되고 있고, 또한 직무는 자기성장과 자기개발을 위한 합리적인 체계이어야 한다는 생각이 증가되었다. 따라서 많은 연구자들은 직무수행에 따른 외재적 보상뿐만 아니라 내재적 보상에 관해서도 관심을 가지게 되었다.

일반적으로 직무특성과 개인적 특성간의 적합성이 높을 때 작업자는 외재적 동기부여와는 무관하게 그 직무로부터 긍정적 심리상태를 경험하게 되고, 이것은 곧 높은 직무만족과 성과를 가져올 것이라고 추측할 수 있다. 또한 직무적합성이 높은 개인이라 하더라도 때로는 목표달성과 직무수행과정에 욕구불만과 갈등상황에 놓이게 되는데, 이 경우 직무적합성이 낮은 사람들과는 다른 방식의 갈등관리방법을 사용할 것이라고 추측된다. 이 연구는 직무와 개인간의 유기적인 적합(직무적합성)을 통해 작업자의 내재적 동기를 유발시킬 수 있는지, 그리고 직무적합성이 높은 사람들은 갈등관리방법의 선택에 있어 다른 사람들과 차이가 있는지를 구명하려고 하였다.

이 연구는 문헌적 연구방법과 실증적 연구방법을 함께 적용했다. 먼저 문헌적 연구방법을

통해 이론적 배경과 선행연구를 검토하였고, 실증적 연구방법으로서는 설문지법을 채택하여 배부·회수후 SPSS PC+ 4.0 프로그램을 사용하여 통계처리하여 결과를 분석하였다.

Ⅱ. 理論的 考察

2.1 職務適合性和 個人의 퍼스널리티 次元

2.1.1 직무적합성

직무적합성(job fitness)이란 직무와 직무수행자간의 상호유기적인 조화관계를 의미한다. 여기서 유기적 조화관계란 직무의 특성과 수행자의 개인적 특성이 부합되는 정도를 말한다. 직무적합성의 결과는 직무에 대한 긍정적인 태도나 행위로 나타나게 된다. 개인과 직무간의 유기적 통합을 위한 하나의 방안으로 개인과 직무간의 적합성을 분석·평가하여 개인과 직무를 통합시킬 수 있다. 이는 어떠한 직무에 어떠한 특성을 가진 작업자가 가장 적합한가를 분석·평가하는 일로서, 당해 직무의 특성을 분석하고 이에 적합한 개인적 특성들을 규명하므로써 개인과 직무를 통합시키는 것이다. 이러한 직무적합성이 오늘날 직무와 개인을 통합시키는데 있어서 중요한 개념으로 떠오른 이유는 직무재설계의 구조적 어려움, 과도한 교육훈련비 지출, 그리고 지출에 상응하는 효과성에 대한 懷疑 등으로 현실적 어려움을 안고 있기 때문이며, 또한 직무적합성분석을 통해 특정직무에 적합한 작업자를 배치시킨 이후에 직무재설계와 사원재교육 등을 실시한다면 더욱 효과적일 수 있기 때문이다. 개인의 퍼스널리티특성과 직무적합성간의 관계에 대한 많은 연구들이 이루어졌으며, 그 결과들이 비록 완전한 일치에는 도달하고 있는 것은 아니지만 몇몇은 퍼스널리티차원과 직무간에는 유기적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다.[31]

2.1.1 개인의 퍼스널리티차원

퍼스널리티란 한개인의 전체적 심리체계의 성장과 발전을 의미하는 동태적인 개념으로 한

개인의 심리과정의 어떤 단면을 나타내는 개념이 아니라 각 단면들의 포괄적인 총체(aggregate whole)를 의미하는 개념이다. 따라서 퍼스낼리티가 무엇인가를 정의할 때에 기본적으로 포함되는 것은 사람들의 사고와 행동에 있어서의 규칙성과 일관성이다. 또한 이러한 규칙성과 일관성은 각 사람마다 감정, 지각, 행동에 있어서의 독특성(distinctiveness)을 기반으로 한다는 것이 전제된다.[34] 인간의 행위와 마찬가지로 퍼스낼리티개념 자체의 복잡성과 다양성으로 인해 이에 관한 제이론들은 다양한 접근방법으로 연구되어 왔다. 퍼스낼리티에 관한 이론들은 크게 속성이론, 유형이론, 정신역동이론, 인본주의적 퍼스낼리티이론, 발달단계이론 등으로 나눌 수 있다.

1) 속성이론 : Allport는 퍼스낼리티 확산정도에 따라 주속성(cardinal disposition), 중심속성(central disposition), 2차적 속성(secondary disposition) 등으로 나누었다.[3.4] Cattell은 일련의 조사를 통해 외부로 드러난 171가지 속성들을 파악해 냈으며, 이들을 다시 구분하여 근본원인이 되는 16개의 퍼스낼리티 요인을 밝혀내어 원천속성(source traits)이라고 하였다.[10]

2) 유형이론 : 유형이론은 속성이론을 확장시킨 이론으로서 Gross는 개인이 갖는 퍼스낼리티유형을 2가지 관점 즉, 일반인의 유형과 관리자의 유형으로 나누었다.[20] Presthus는 인간이 조직생활에 적응하는 과정에서 상향형(upward), 무관심형(indifferents), 모순형(ambivalents) 등의 3가지 퍼스낼리티유형이 나타난다고 하였다.[35] Organ & Greene은 통제위치에 따른 분류를 하였으며,[32] Sheldon은 체격에 따른 신체유형이론을 제시하였다.[42]

3) 정신역동이론 : 이는 Freud의 정신분석이론으로 퍼스낼리티에 대한 동태적 측면을 강조하였다.[13, 18]

4) 인본주의적 퍼스낼리티이론 : 이는 퍼스낼리티의 긍정적 측면에 관심을 가지고, 인간은 성장, 자기실현, 건강을 향한 강한 경향을 소유하고 있다는 점을 강조하고 있다. 대표적인 학자로 Maslow와 Rogers 등이 있다.

5) 발달단계이론 : Erikson의 8단계이론(stage theory)[16,23]과 에릭슨의 이론을 확장한 이론으로 Sheehy의 5단계이론[41]과 Argyris의 성숙-미성숙이론(maturity-immaturity theory)[7,8]이 있다.

이상의 퍼스낼리티의 제이론가운데 본 논문에서 적용한 문제해결스타일유형은 다음과 같

다.

2.1.3 퍼스낼리티특성과 직무적합성

개인의 퍼스낼리티특성과 직무적합성관계의 연구를 보면

1) A형퍼스낼리티(참을성이 없고 성취에 대한 갈망이 크며 완전주의자인 성향)과 B형 퍼스낼리티(낙천적이며 덜 경쟁적인 성향)으로 분류할 수 있으며, 직무행위와 관련한 연구결과를 살펴보면 일반적으로 압력이나 정해진 기한이 없더라도 A형이 대부분의 과업에서 B형보다 과업수행속도가 빠른 것으로 나타났으며, 또한 A형이 대부분의 과업에서 B형보다 과업수행속도가 빠른 것으로 나타났으며, 또한 A형이 B형 보다 어려운 과업에 잘 적응하는 것으로 밝혀졌다. 한꺼번에 여러가지를 요구하는 과업도 B형보다 잘 처리하는 것으로 밝혀졌다. 따라서 A/B형 퍼스낼리티에 따른 직무적합성은 과업자체가 시간의 압력이 많다거나, 여러가지 상충되는 요구가 있다거나, 독립적인 과업일 경우에는 A형이 더 적합하고 반면에 복잡한 판단이 필요하다거나 속도보다는 정확성을 요구하는 과업에서는 B형이 더 적합하다고 할 수 있다.[19]

2) 주어진 상황에 대한 반응에서 개인의 에너지가 외부와 내부 어느 쪽을 더 지향하고 있는가에 따라 개인의 퍼스낼리티를 외향성(extrovert)과 내향성(introvert)으로 구분할 수 있으며 직무관련성을 분석해 본 결과, 내향적인 사람의 근속년수가 그 반대의 사람보다 더 길고 무단결근이 적으며, 직무에 보다 잘 적응한다. 또한 직무성과에 있어서도 재무, 회계, 기술직에는 일반적으로 내향적인 퍼스낼리티가 더 적합하고 판매, 영업, 일반관리직에 있어서는 외향적인 사람이 더 적합한 것으로 밝혀졌다.

3) 개개인이 가진 통제위치(locus of control)에 따라 내재론자(자신의 운명은 자신의 노력에 의해 결정된다고 믿는 경향)와 외재론자(운명은 기회나 운 그리고, 강력한 외부적 압력에 의해 결정된다고 믿는 경향)로 구분할 수 있다. 내재론자가 외재론자보다 직무만족도가 높고, 적극적이고 참여적인 행동을 보일 뿐만 아니라 정보수집 노력도 더 많이 하며, 정보의 유지나 이용에도 외재론자보다 탁월하다는 결과가 밝혀졌다. 그러나 내재론자가 항상 긍정적인 측면만을 가지고 있는 것은 아니며, 극단적인 내재론자들은 너무 강직하기 때문에 이를 방어하기 위해 자신의 일상생활에 발생하는 사건들에 대한 자신의 통제능력을 과대평가하는

경향이 있으며, 직무수행상의 활동대안들의 선택의 자유에 대한 외부의 제한에 강력하게 반발하므로써 더 낮은 성과를 내기도 한다.[39]

4) 개인의 퍼스넬리티차원을 현실적 유형(realistic type), 조사적 유형(investigative type), 사회적 유형(social type), 전통적 유형(conventional type), 경험적 유형(enterprising), 예술적 유형(artistic type)으로 분류[36]하여 직무적합성과 분석한 결과, 현실적 유형에는 농업, 임업, 건축업이 적합하고, 조사적 유형은 감각이나 감정보다는 사고·조직화 및 이해를 요구하는 생물학, 수학, 뉴스보도 등이 적합하고, 사회적 유형은 외교활동, 사회사업 등이 적합하며, 전통적 유형은 회계, 재무, 법인회사경영과 같은 직무에 적합하고, 경험적 유형은 법률, P·R, 소규모 경영 등이 적합한 것으로 밝혀졌다. 그리고 예술적 유형은 미술, 음악, 문예창작 등에 적합한 것으로 밝혀졌다.

5) 문제해결스타일과 직무행위와의 관련성을 분석한 결과, 감각-감정형의 경우, 교사, 직접 감독, 카운셀링, 인사관리 등에 적합한 직무로 밝혀졌다. 직관-감정형의 경우 P.R, 광고, 판매, 정치, 고객서비스가 적합한 직무로 나타났으며, 감각-사고형은 회계, 생산, 컴퓨터프로그래밍, 시장조사, 엔지니어링이 적합한 직무로 나타났고, 직관-사고형의 경우 시스템디자인, 시스템분석, 법률, 중간 및 최고경영자가 적합한 직무로 밝혀졌다.[22]

2.1.4 문제해결스타일

Jung에 의해 처음 연구된 문제해결스타일은 퍼스넬리티의 정서성향-외향성(extroversion)과 내향성(introversion) - 과 네가지 기본심리적 기능체계인 감각형(sensing)· 직관형(intuiting)· 사고형(thinking) 및 감정형(feeling)을 주 내용으로 한다.

감각과 직관은 정보를 수집 혹은 인식하는 개인의 선호성향, 즉 정보수집성향이라 할 수 있다. 이와는 대조적으로 사고와 감정기능은 外部事象에 대한 정보를 평가하는 데 개인이 선호하는 성향이다. 이러한 두 기능이 한 연속체상의 양극단에 위치하며 변화된다. 정보수집의 두 유형과 평가의 두 유형은 서로 다른 차원끼리 조합을 이루어 감각-감정형(SF), 직관-감정형(IF), 감각-사고형(ST) 그리고 직관-사고형(IT) 등 네가지 문제해결스타일을 구성한다.[39]

1) 감각-감정형(sensation-feeling style) : 이 스타일은 정보수집은 주로 감각적 기능, 평

가는 감정기능에 의존하며, 수집·검증가능한 구체적인 사실에 관심을 갖고 특히, 개인과 관련된 사실에 보다 깊은 관심을 갖고 접근한다. 또한 우호적이며 재치있고, 동정적이며 다른 사람의 칭찬에 매우 민감한 특성이 있다.

2) 직관-감정형(intuition-feeling style) : 이 스타일은 정보수집은 주로 직관에, 평가는 감정기능에 의존한다. 이들은 새로운 프로젝트, 새로운 방법 및 사실 등과 같이 발생가능한 변화의 가능성에 관심을 두며, 일반적으로 인간의 개인적·사회적 욕구를 충족시키고 공헌한다는 관점에서 조직의 목표와 관련된 조직풍토 내지 인간성의 도모와 같은 광범위한 주제에 관심을 갖는다. 감각-감정형과 같이 조직의 인간적인 측면을 다루는 작업에 관심을 가지나, 빈번하고도 깊은 개인적 관계는 감각-감정형보다는 즐겨하지 않는다.

3) 감각-사고형(sensation-thinking style) : 이 스타일은 외부의 구체적인 사실, 문제의 구체적인 면, 분석과 논리전개와 확증 등을 강조한다. 감각-감정형과 직관-감정형이 조직의 인간적 측면을 매우 강조하는 데 비해 이 스타일은 거의 무시하며, 따라서 상호간의 갈등을 처리하는 데 매우 둔감하다. 조직내 비인간적·물리적인 면에서의 세세한 업무를 좋아한다.

4) 직관-사고형(intuition-thinking style) : 이 스타일은 새로운 가능성이나 변화에 관심을 가지나 비인간적인 분석 방법으로 이에 접근한다. 또한 체계화 되지 않은 상태에서 추상적 사고능력, 장기계획, 새로운 목표에 대한 집중연구에 필요한 능력을 갖추고 있다. 복잡하고 새로운 문제에 대해 부담을 느끼지 않고 오히려 자신의 적극적인 도전기회로 본다.[22]

지금까지 살펴본 네가지 문제해결스타일은 그타당성과 장기적인 유용성에 대해서는 현재까지 연구·검토·개발되고 있다. 그리고 이 모형은 개인의 문제해결과 관련된 다른 모형과 다음과 같이 주요 가설이 거의 일치하고 있다.

- ① 의사결정에서의 개인의 차이는 자신의 환경을 지각·통합하는 특성모형에 영향을 준다.
- ② 정보를 지각 혹은 수집·평가하는 방법이 사람마다 제각기 다르다.
- ③ 문제해결스타일의 차이는 개인의 다양한 특성(지능, 가치관 등)에 의해 영향을 받는다.
- ④ 개인이 활동하는 개인의 문제해결스타일만큼 중요하거나 그 이상의 것이다.

2.2 職務適合性과 職務滿足

2.2.1 직무만족의 의의와 직무만족의 측정

2.2.1.1 직무만족의 의의

직무만족은 감정적·인식적 요소로 편성되고 긴장도와 일관성에 있어서 다양하므로 여러 가지 측면에서 설명될 수 있는데, 협의로는 직무상의 욕구박탈의 의미, 광의로는 직무상의 태도적 의미로 사용되나 일반적으로는 직무상의 욕구나 태도적 요소의 고려로 해석되기도 한다. 따라서 직무만족이란 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인이 직무나 직무경험 평가시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태라고 정의할 수 있다. 직무만족은 사회적·윤리적 측면에서 뿐만 아니라 관리적 측면에서도 매우 중요하다. 직무만족은 종업원의 내적 감정상태의 독특한 특성이기 때문에 실체의 파악과 그 본체에 대한 수량화 및 측정이 대단히 복잡하고 또한 직무만족이 직접 행동으로 연결된다고 볼 수 없기 때문에 관리상황에서 간과되기 쉬운 내용이라 할 수 있다.

2.2.1.2 직무만족의 측정

아직 행동으로 표출되기 전단계인 직무만족도를 정확히 측정하고 예측함과 동시에 그에 대한 원인을 해명한다면 보다 효율적인 조직관리가 이루어질 것이다. 직무만족이란 한사람의 머리속에 존재하는 가상적인 개념으로 직접 측정할 수 없고 대개 간접적인 방법을 사용하게 된다. 이러한 간접적인 방법에는 설문지법, 중심사건법, 면접법, 外顯행위법, 행동경향법 등이 있다. 그 중에서 가장 널리 이용되는 방법은 설문지에 의한 자기보고식의 평정척도법이다. 이러한 설문지법은 다시 직무만족에 대한 조작적 정의가 어떤 것이냐에 따라 여러 기법으로 나뉘게 된다. 이 분류기준으로 가장 일반적인 것은 직무만족을 단일 변수(single variable)로 보느냐, 아니면 이를 직무와 관련된 여러 측면이 합성된 다차원 구성개념(multi-dimensional construct)으로 보느냐 하는 관점에서의 분류이다. 이러한 기준에 따라 대표적인 기법들은 다음과 같다.

- 1) 총체적 직무만족 측정기법으로는 Hoppock 척도[25], Brayfield & Rothe의 직무만족

지표[9], 얼굴표정척도[27]

2) 측면직무만족 측정기법으로는 직무기술지표[45], 미네소타 만족설문지[46], 조직반응 지표[43] 등이 있다.

이상의 측정기법의 척도들은 아직까지는 완전하다고 볼 수 없다. 그러나 보다 신뢰할 수 있는 직무만족 측정치를 얻으려는 노력속에서 측정과 관련된 많은 논란들이 이루어졌다. 그러한 논란들은 측정의 타당성 쟁점, 측면만족 측정기법의 우월성 쟁점, 측면의 합성과 관련된 쟁점, 측정도구의 文化間移轉性 爭點, 특정직종에 적합한 도구개발 쟁점 등이다.

2.2.2 직무만족과 퍼스낼리티

Meadows는 연구원들을 대상으로 구조, 만족 및 퍼스낼리티에 관한 연구에서 만족은 유기성(organicity)과 높은 상관관계가 있고, 이 유기성의 고저에 대한 구성원들의 반응은 퍼스낼리티특성과 이의 강도에 의해 매개되며, 유기적 구조는 지배욕구, 성취욕구, 자율욕구가 강한 퍼스낼리티를 지닌 구성원들에게 모티브이터(motivator)가 된다는 것을 발견하였다. 즉 기계적 조직보다는 유기적 조직에서 만족이 높았고, 지배욕구, 성취욕구, 자율욕구가 높은 사람은 낮은 사람보다 유기적 조직에 더 긍정적으로 반응하고, 기계적 조직에는 더 부정적으로 반응하였다.

Runyon은 퍼스낼리티변수와 관리스타일의 상호작용에 관한 연구에서 참여적 관리스타일 하에서는 내재론자가 외재론자 보다 감독에 대한 만족은 높았으나, 지시적 관리스타일 하에서는 외재론자가 내재론자보다 만족이 훨씬 높았다고 하였다. 그러나 Mitchell, Smyser and Weed는 외재론자와 내재론자 모두 지시적 관리스타일에서 보다 참여적 관리스타일의 분위기에서 만족이 높았다고 하였다.[29]

Downey, Hellriegel and Slocum은 개인의 퍼스낼리티, 조직분위기가 일치하는 경우에 직무만족이 높다고 하였으며, 이를 조직구성원 선발에 적용할 것과 구성원들의 퍼스낼리티 특성과 조직분위기가 일치하도록 조직분위기를 변경할 것을 제안하였다. 구체적으로 사교적 퍼스낼리티가 높은 관리자는 패쇄적인 분위기보다는 개방적인 분위기에서 감독에 대한 만족이 높았다. 그리고 자신감 높은 관리자는 정책, 조직구조, 책임 등이 잘 정의되어 있다고 지각하는 구조화된 분위기에서 동료작업자에 대한 만족이 높았다.

이와같이 퍼스넬리티, 조직분위기 및 직무만족에 대한 연구자들은 이들의 상호작용에 대한 연구를 통해서 조직구성원의 퍼스넬리티특성과 조직의 심리적 환경인 조직분위기 조화의 필요성을 강조했다.

2.2.3 직무만족과 직무적합성

Lewin에 따르면 개인의 행동은 퍼스넬리티와 환경과의 함수($B=f(P,E)$)라고 주장하였다. 이에따라 Holland는 한 개인의 퍼스넬리티와 그 사람이 일하고 있는 환경과의 관계에 따라 직무결과가 달라진다고 하였다.[15,24]

개인-환경간의 적합성을 살펴본 연구는 Dawis and Lofquist가 발표한 작업적응이론(The theory of work adjustment)을 들 수 있다. 여기서 적합성은 욕구(need)와 강화자(reinforcer)사이의 일치를 말한다. 그러므로 직무만족은 개인의 직업흥미와 작업환경이 제공하는 강화자사이의 적합함으로 높아진다고 할 수 있다.[11] Pervin은 개인의 퍼스넬리티특성과 대인적(interpersonal) /비대인적(non-interpersonal) 환경과의 적합성 함수로서 성과와 만족을 예측했다. 또한 퍼스넬리티로 작업지향성과 직무유형사이의 적합성을 통해 직무태도나 성과를 예측할 수 있다고 하였다.[33]

왜냐하면 개인은 외부로부터 오는 자극을 개인의 특성을 준거로하여 지각이라는 과정을 거쳐 이를 각기 다른 방식으로 선택·조직·해석하기 때문이다. 따라서 어떤 특정직무에 대해서 작업자는 자신의 준거체계에 의해 직무로부터 오는 감각적 자극을 감지하게 될 것이며, 이러한 감지과정을 바탕으로 해석·평가·정리하게 된다. 따라서 직무적합성이 높을수록 작업자는 자신의 직무를 호의적으로 지각하게 되고 긍정적 심리상태를 가지게 될 것이다. 결국 직무적합성과 직무만족의 관계는 직무만족을 직무자체에 대한 만족이라는 미시적 개념으로 국한한다면, 매우 상관관계가 높다고 할 수 있다. 직무적합성이 높을 때 작업자는 자신의 직무에 대하여 긍정적인 지각을 하게 되고, 이것은 태도를 형성하는 인지적 요소로 작용하기 때문이다.

따라서 직무만족을 직무에 대한 태도로서, 한 개인이 직무나 직무경험 평가시 발생하는 윤택하고 긍정적인 정서상태라고 정의한다면 개인과 직무간의 적합성이 높을수록 개인은 직무에 대해서 윤택하고 긍정적인 정서상태를 가지게 될 것이며 결과적으로 직무만족수준도 높

아질 것이다.

2.3 職務適合성과 葛藤管理方法

2.3.1 갈등관리의 의의와 목적

어떤 경우에도 모든 갈등이 완전히 해결될 수는 없으며 기존갈등의 처리결과가 새로운 갈등을 발생시키게 된다. 갈등이 관리되어질 수 있다는 것은 갈등이란 초기의 잠재적 단계에서 성숙·중국의 단계로 이동해 가는 동태적인 사회과정(dynamic social process)이라는 의미를 함축하고 있는 것이다. 또한 갈등이 관리되어질 수 있다는 것은 갈등이란 관련 당사자들에게는 물론이고 주위환경에 대해서도 어떤 영향력을 미칠 수 있다는 것을 말하는 것이다. 그리하여 갈등관리의 주된 관심은 이로운 영향력(또는 순기능)을 증대시키고 해로운 영향력(또는 역기능)을 감소시키는데 있는 것이다.

따라서 갈등관리의 목적은 갈등을 제거하거나, 방지하거나, 통제하는 데 있다기 보다는 오히려 갈등으로부터 생기는 가치와 순기능을 증대시키고 비용과 불만족 또는 역기능을 감소시키는 데 있는 것이라 하겠다.

2.3.2 갈등관리의 모델과 방법

갈등관리방법과 관련하여 2차원 매트릭스 모델로는 Kilman과 Thomas의 모델, Ferraro와 Adams의 모델이 있는데 본 연구에서는 Kilman과 Thomas의 모델을 이용하였다.

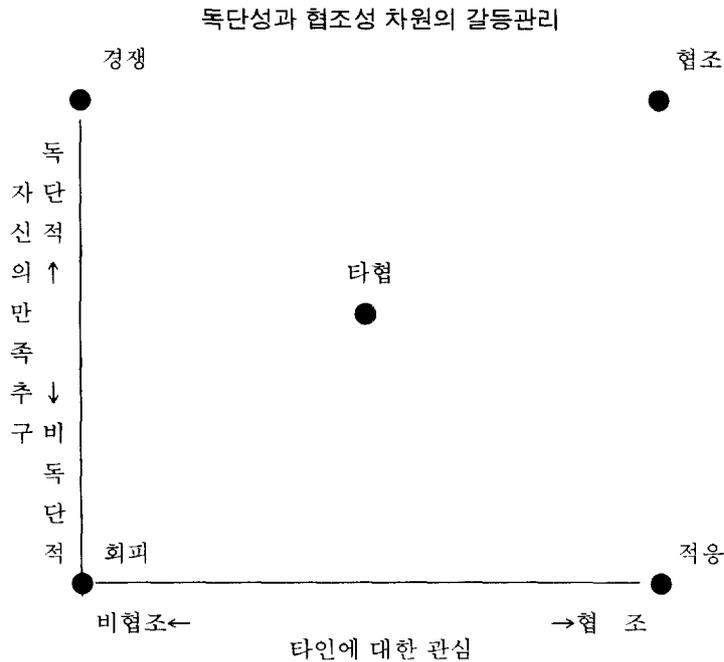
2.3.2.1 독단성과 협조성 차원

Kilman과 Thomas는 독단성(assertiveness)과 협조성(cooperativeness)이라는 두 차원에서 다섯 가지의 갈등처리양식을 결합하여 갈등관리모델을 제시하였다. 여기서 독단성이란 자신의 관심사를 충족시키려는 시도를 말하며, 협조성이란 다른 측의 관심사를 만족시키려는 시도를 말한다.

- 1) 경쟁(competition) : 자신의 이익을 충족시키기 위해 상대방을 압도해버림으로써 갈등을 처리하는 방식이다.
- 2) 적응(accomodation) : 상대방의 주장을 받아들이는 방식이다.
- 3) 타협(compromise) : 양측이 조금씩 양보하고 희생을 통해 부분적 만족을 취하는 방식으로 갈등상황을 처리하는 데 보편적 전략이다.
- 4) 협조(collaboration) : 양측의 관심사를 모두 만족시키려는 방식으로 양측이 합심하여 문제를 해결하려는 것이다.
- 5) 회피(avoidance) : 갈등문제와 갈등대상을 회피함으로써 자신 뿐만 아니라 상대방의 관심사마저 무시하는 방식이다.

이러한 기본적 방식들 중에서 어떤 것을 선택하는 것이 가장 효과적이나 하는 것은 개개인들이 부딪치는 여러가지 상황요인들에 의해서 좌우된다.

[그림 1]

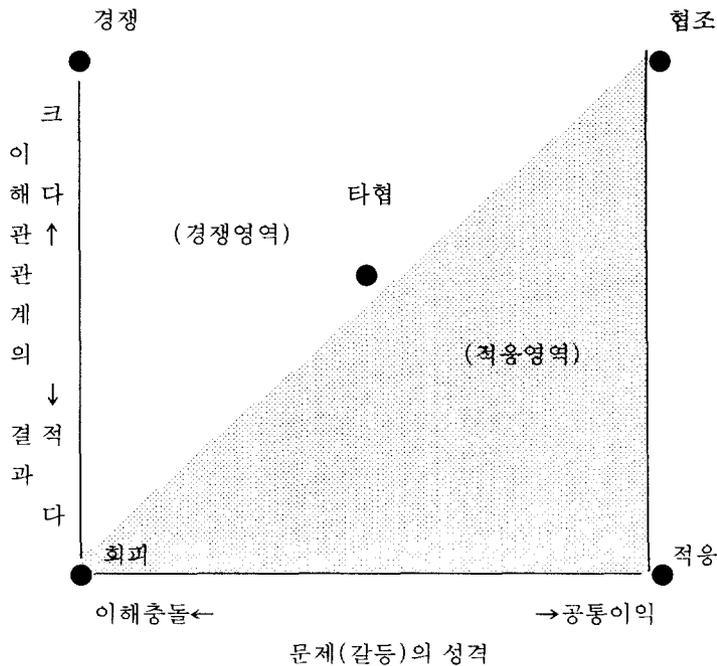


자료 : K.Thomas, "Conflict and Conflict Management", in M.D. Dunnette, ed, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally College Publishing Co, 1976, p.900.

2.3.2.2 상호간의 공동효과 또는 공동이익 차원

앞에서 본 독단성과 협조성 차원의 갈등관리모형을 응용하여, 집단갈등의 상황을 이해관계의 결과와 문제(갈등)의 성격이라는 두 차원으로도 분석할 수 있다. 이해(갈등)관계의 결과가 큰 경우와 적은 경우, 그리고 문제의 성격은 이해충돌적인가, 공동이익추구적인가에 대해 [그림 2]와 같이 나타낼 수 있다. 교사와 학생들간의 갈등상황은 이해관계의 결과는-기업과 기업, 또는 승진을 앞둔 개인들 사이와는 달리-크지 않고 공동이익추구적이라고 할 수 있다. 따라서 포괄적인 교사집단의 갈등관리영역은 이해관계의 결과는 낮고 공동이익추구적이라고 할 수 있을 것이다.

[그림 2] 상호간의 공동효과 또는 공동이익차원의 갈등관리



자료 : K.Thomas, Ibid., p.922.

2.3.2.3 갈등과 퍼스널리티

많은 사회과학자들은 대규모의 사회현상에 있어서 퍼스널리티가 미치는 영향력에 대해 회의적이었다. 그러나 소집단 수준의 사회현상에 있어서 퍼스널리티가 갈등에 미치는 영향에 관한 실험적 연구는 축적되어 옴으로써 퍼스널리티와 갈등간에 상관관계가 존재한다는 것을 입증하였다.

Schutz는 적합한 퍼스널리티를 가진 개인간에는 더욱 협조적인 분위기가 조성된다고 하였으며, Carter와 Haythorn은 권위주의적인 가치동질성이 존재할 때 갈등이 낮고 의존성과 사기가 높아진다고 하였다. Marlowe는 공격욕구(need for aggression)와 자율욕구(need for autonomy)가 강한 사람은 갈등성향이 강하다고 하였다.

Driver에 의하면 구체적인 인지구조를 가진 사람은 공격적이기 쉽다고 하였으며, Druckman은 독단적인 사람은 교섭상황에서 타협하기를 거부하는 성향을 보인다는 것을 밝혀 냈다.[12] Wrightsman은 신뢰성이 강한 사람은 그들의 행위에 있어서 상대방을 잘 믿고 협동적이라고 하였다.

이상의 연구를 종합해 보면 개인의 행위에 있어서 퍼스널리티는 갈등의 중요한 하나의 요소로 작용한다는 것을 알 수 있다.

2.3.2.4 갈등관리와 직무적합성

Argyris는 개인의 성숙과정(maturity process)을 통해, 자아인식의 결여에서 자아인식의 통제로 발전하는 등 미성숙에서 성숙한 상태로 발전하는 반면에, 조직체는 조직의 효율성을 높이기 위하여 직무를 더욱 전문화하고 명령계층을 강화하며 지휘의 통일을 더욱 강조하게 되므로써 개인성숙과정과 직무구조와의 갈등관계는 더욱 악화된다고 하였다. 이러한 갈등속에서 개인은 직무를 수행하는 과정에서 좌절감을 느끼게 되고, 좌절감을 해소하는 방법으로써 개인은 여러가지 적응행동을 취하게 되며, 이 적응행동이 관습화되면 개인의 항구적인 행동으로 정착하게 된다.[4] 이러한 개인의 적응행동은 ① 목적의식을 잃고 무관심한 직무태도를 형성한다. ② 비공식집단을 형성하고 비공식활동에 적극 참여한다. ③ 공격적 행동·퇴행·도피 등의 비정상적 행동을 나타낸다. ④ 자기의 개성과 사생활을 포기하고 조직인간(organization man)이 되어 오로지 조직체의 목적과 자신의 승진만을 위하여 헌신·노력한

다. ⑤ 극단의 경우에는 이직하여 조직체를 떠난다고 하였다.

이러한 견해에서 볼때, 개인과 직무를 통합시키는 일은 매우 중요한 것으로 생각된다. 개인이 직무와 유기적으로 통합될 수 있을 때 개인은 직무수행과정에서 갈등으로 인한 좌절감을 경험하지 않게 될 것이며, 부정적인 적응행동 또한 발현되지 않을 것이다. 즉, 갈등의 역기능은 감소되고 순기능은 증대될 것이다.

Ⅲ. 實證研究

3.1 研究의 假說

연구의 목적과 이론적 고찰을 토대로 형성된 본 연구의 가설은 다음과 같다.

가설 I-1 : 인구통계학적 특성(성, 연령, 교육수준, 종교, 근속년수, 근무처)과 문제해결스타일은 관련이 있을 것이다.

가설 I-2 : 인구통계학적 특성과 직무만족과 관련이 있을 것이다.

가설 I-3 : 인구통계학적 특성과 갈등관리방법과 관련이 있을 것이다.

가설 I-1을 뒷받침해 주는 직접적인 연구는 찾아보기 힘들지만, 철강업종사자를 대상으로 한 이재규, 김준홍과 조영대의 연구(1992)에 의하면 근속년수별 문제해결스타일과의 분석만이 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 가설 I-2의 직무만족에 영향을 미치는 인구통계학적 변수들을 살펴보면, Werther and Davis의 연구에서는 연령, 직무수준, 조직규모가 직무만족과 정의 상관관계를 가지고 있다고 하였다. Bernberg 연구 역시, 연령과 직무만족은 정적인 관계가 있음을 증명하였다. Quinn, Staines and McCullough의 연구는 나이가 많을수록 직무만족이 높게 나타나고 성별간의 차이는 없다고 하였다. 가설 I-3의 갈등관리방법과 인구통계학적 변수와의 연구 역시 찾아보기 어렵다. 이는 갈등관리유형에 대해 여러 학자들의 다양한 분류때문이기도 하다. 5개의 종합병원종사자들을 대상으로 연구한 이재규의 연구(1985)에 의하면 남자가 여자보다 경쟁적 방법과, 협조적 방법을 사용하고, 나이가 많아질수록

록 협조방법으로 갈등을 관리하는 것으로 나타났다. 또한 교육수준이 높을수록 경쟁방법과 협조방법을 사용하며, 근속년수가 많을수록 협조방법을 사용하는 것으로 나타났다.

그러나 본 연구에 있어서는 직무적합성에 초점을 맞추어 인구통계학적 변수와의 관련성에 국한하여 가설을 설정하였다.

가설 II : 직무적합교사집단은 비적합교사집단보다 직무만족이 높을 것이다.

직무와 개인간의 관계가 얼마나 유기적으로 적합되어 있느냐에 따라 구성원의 내적상태는 달라질 것이며 이것은 곧 직무만족이나 직무성과에 영향을 미치게 될 것이다.

본 연구집단인 교사들의 직무에 적합한 문제해결스타일은 Hellrigel 등의 연구에서 밝힌 분류에 따라 감각-감정형이라고 할 수 있다. 따라서 직무적합교사집단인 감각-감정형의 집단은 비적합교사집단(나머지 세 집단)보다 직무만족이 높을 것이라는 가설을 설정할 수 있다.

가설 III : 직무적합교사집단은 비적합교사집단보다 갈등관리에 있어 적응방법을 선호할 것이다.

감각감정형은 타인과 관련된 사실에 보다 깊은 관심을 갖고 접근하며, 우호적이며 동정적이다. Kilman & Thomas의 갈등관리유형([그림 2] 참조) 중에서 적응방법은 갈등관리상황이 이해관계의 결과는 낮고, 공동이익추구적일 때 채택되는 것이다. 교사집단의 직무수행은 학생들을 가르치는 일이 주업무이며, 학생과 교사간에는 이해관계의 결과도 크지 않고, 문제의 성향이 이해충돌이 아닌 공동이익추구적이기 때문에 경쟁영역과는 반대영역인 적응방법을 선호할 것이라고 추측된다. 따라서 직무에 적합한 교사(감각감정형)집단은 비적합교사집단보다 갈등관리에 있어 적응방법을 더 선호할 것이라는 가설을 설정할 수 있다.

3.2 研究의 設計

3.2.1 研究의 對象 및 期間

본 연구는 경북 구미에 위치하고 있는 “경북교육연수원”에서 행해졌다. 본 연구의 표본집

단은 이 연수원에 입소하여 연수를 받고 있는 경북지역의 유치원, 국민학교, 중·고등학교 교사 406명을 대상으로 하였다. 본 연구와 관련된 주제에 대한 강의를 실시한 직후에 설문지를 배부하여 작성케하였다. 회수된 설문지는 406부이며 분석에 사용된 자료는 불성실 응답을 한 22부(5.4%)를 제외한 384부(94.6%)를 본 연구의 분석대상으로 하였으며 표본의 특성은 <表 1>과 같다.

<表 1> 研究標本의 特性

특 성	분 류	빈 도	비 율(%)
1. 성	남	79	20.6
	여	305	79.4
2. 연령	30세이하	278	72.4
	31-40세	96	25.0
	41-50세	10	2.6
3. 교육수준	고 졸	1	.3
	전문대졸	80	20.9
	대 졸	290	75.9
	대학원졸	11	2.9
4. 종교	개 신 교	100	26.3
	천 주 교	48	12.6
	불 교	62	16.3
	기 타	5	1.3
	무 교	165	43.4
5. 근속년수	5년이하	263	68.5
	6-10년	110	28.6
	11-15년	8	2.1
	16-20년	1	.3
	20년이상	2	.5
6. 근무처	유 치 원	88	22.9
	국민학교	111	28.9
	중·고교	185	48.2

3.2.2 研究의 方法

문제해결스타일에 대한 측정도구로는 Hellriegel, Slocum and Woodman이 개발한 척도(1976)를 이용하였으며, 갈등관리방법에 대한 측정은 Kilman & Thomas의 척도(1974)[26]를, 직무만족에 대한 측정도구로 Brayfield & Rothe의 척도(1951)[9]를 이용하였다.

평가척도에 있어서 각 질문은 (1=강하게 부정)에서 (5=강하게 찬성)의 유형으로 5점 리커트척도의 응답을 요구했다.

문제해결스타일 척도는 총 16문항으로 감각-감정형 4문항, 감각-사고형 4문항, 직관-감정형 4문항, 직관-사고형 4문항으로 이루어 졌으며, 분류는 유형별 각 4항목 점수를 합산하여 가장 취득점수가 많은 유형이 응답자의 문제해결스타일로 규정하였다.

직무만족 척도는 총 18문항으로 이루어졌으며 응답자의 무조건적인 응답을 지양하기 위하여 9개의 역문항이 주어졌다. 그리하여 총 취득점수가 많을수록 직무만족이 높은 것으로 파악하였다.

갈등관리방법 척도는 총 30문항으로 이루어 졌으며 다섯 가지의 유형별로 각 6문항씩 주어졌다. 문제해결스타일 척도와 같이 유형별 항목의 점수를 합산하여 가장 높은 점수를 가진 유형이 응답자의 갈등관리유형으로 규정하였다.

회수된 설문지는 SPSS PC+ 4.0프로그램을 사용하여 통계처리하였으며, 가설검증을 위해 χ^2 검정, 이항검정(Binominal Test), t검정을 사용하였다. 본 연구에서는 신뢰성 검정을 위해 내적 일치도 척도인 Cronbach α 계수를 이용하였다. 본 조사의 결과 나타난 측정된 척도별 신뢰도계수는 0.6이상으로 나타났다. 또한 측정도구의 타당성 검정은 요인분석을 실시하였으며, 고유값이 1.0이상인 요인들의 설명력을 나타내는 설명력 누적비율을 관찰하여 판단하였다. 이 비율은 일반적으로 0.40 이상을 타당성의 기준으로 하였다.

IV. 結果分析 및 假說檢證

4.1 人口統計學的 特性과 問題解決스타일, 職務滿足, 葛藤管理方法分析<가설 I-1, I-2, I-3의 검증>

인구통계학적 특성과 문제해결스타일, 갈등관리방법, 직무만족과의 분석결과를 요약하면

<表 2>와 같다. 가설 I-1의 문제해결스타일과의 분석은 근무처별 특성만이 유의하였으며, 가설 I-2의 직무만족과의 분석은 성별, 교육수준별, 종교별 특성이 통계적으로 유의하였다. 그리고 가설 I-3의 갈등관리방법과의 분석은 성별, 교육수준별, 종교별 특성이 통계적으로 유의하였다.

<表 2> 人口統計學的 特性과 問題解決스타일, 職務満足, 葛藤管理方法分析

특 성	문제해결스타일	직무만족	갈등관리방법
1. 성	$\chi^2=0.20$ NS	$\chi^2=9.11$ P<0.01	$\chi^2=1.34$ P<0.05
2. 연령	$\chi^2=3.62$ NS	$\chi^2=0.32$ NS	$\chi^2=9.78$ NS
3. 교육수준	$\chi^2=7.57$ NS	$\chi^2=8.91$ P<0.05	$\chi^2=58.10$ P<0.01
4. 종교	$\chi^2=1.83$ NS	$\chi^2=13.13$ P<0.05	$\chi^2=27.83$ P<0.05
5. 근속년수	$\chi^2=7.74$ NS	$\chi^2=3.53$ NS	$\chi^2=14.41$ NS
6. 근무처	$\chi^2=16.73$ P<0.05	$\chi^2=4.15$ NS	$\chi^2=9.03$ NS

NS = no significance

4.2 職務適合與否에 따른 職務満足分析<가설 II의 검증>

가설 II는 “직무적합교사집단이 비적합교사집단보다 직무만족도가 높을 것이다”였다. 그 이유는 직무와 개인간의 관계가 얼마나 유기적으로 적합되어 있느냐에 따라 구성원의 내적 상태는 달라질 것이며, 이것은 곧 직무만족이나 성과에 영향을 미칠 것이라고 보았기 때문이다.

$$H_1 : \mu_1 > \mu_2 \quad \begin{cases} \mu_1 : \text{직무적합교사들의 직무만족도} \\ \mu_2 : \text{직무비적합교사들의 직무만족도} \end{cases}$$

T검정결과 <表 3>에서 제시된 것처럼 유의수준 $P < 0.01$ 에서 직무적합(SF형)교사집단은 비적합교사집단보다 직무만족도가 높은 것으로 나타났다.

<表 3> 職務適合性と 職務満足分析

구 분		표 본 수	평 균	T	P
직 무 적 합 성	적 합 군	167	58.62	3.37	0.0005
	비 적 합 군	206	55.78		

4.3 職務適合與否에 따른 葛藤管理方法分析<가설Ⅲ의 검증>

가설Ⅲ은 “직무적합교사집단이 비적합교사집단보다 갈등관리에 있어 적응방법을 선호할 것이다”였다. 그 이유는 직무적합교사일수록 학생과 교사간에 발생하는 문제의 퍼스널리티가 이해충돌적인 것이 아니고, 공동이익추구적인 것이기 때문에 적응방법을 선택할 것이라고 보았기 때문이다. 가설Ⅱ-2를 검증함에 있어서는 직무적합교사집단의 적응방법 선택확률(관찰확률)이 비적합교사집단의 적응방법 선택확률(기대확률)보다 높을 것이라는 가설을 검증하는 것이 필요하며, 여기에는 이항검정(Binomial Test)이 일반적으로 사용된다.

<表 4> 職務適合性と 葛藤管理方法分析

구 분		적응방법	적응외방법	계	검증확률=0.1980 (기대확률) 관찰확률=0.3832 Z Approximation 2-tailed P=0.0000
직 무 적 합 성	적 합 군	64 (38.3) (61.5)	103 (61.7) (38.9)	167 (100) (45.3)	
	비 적 합 군	40 (19.8) (38.5)	162 (80.2) (61.1)	202 (100) (54.7)	
계		104 (28.2) (100)	265 (71.8) (100)	369 (100) (100)	

$$H_1 : P_1 > P_2 \begin{cases} P_1 : \text{직무적합교사집단이 적응방법을 선택할 확률} \\ P_2 : \text{직무비적합교사집단이 적응방법을 선택할 확률} \end{cases}$$

이항검정(Binominal Test)결과 <表 4>에 제시된 것처럼 유의수준 $P < 0.01$ 에서 직무적합(SF형)교사집단은 비적합교사집단보다 갈등관리에 있어 적응방법을 더 선호하는 것으로 나타났다.

V. 結 論

5.1 요약

구성원의 직무만족이나 조직성과에 영향을 미치는 요인은 많다. 그러나 대부분의 요인들은 직무환경과 관련된 요인임을 알 수 있다. 많은 연구결과에 의하면 이러한 요인들은 구성원으로부터 불만을 제거하는데는 영향력을 가지나 구성원의 내내적 동기를 유발시켜 만족을 가져오기는 어렵다고 하였다.

따라서 본 연구의 결과는 개인의 적성에 맞는 바람직한 직업의 선택은 조직환경에 적응하지 못해 일어나는 결과들, 예를들면 낮은 직무만족, 빈번한 결근과 이직에 따른 조직분위기 악화, 노사분규, 사회불신풍조 등의 악영향을 줄일 수 있는 하나의 대안이 될 수 있다. 즉 직무적합성유지는 특정 직무환경아래에서 종업원의 직무만족수준을 높여주며 갈등관리방법을 예측할 수 있다. 따라서 이것은 종래의 채용기준 즉, 학교의 성적순이나 취업시험의 성적순 또는 쉽게 사원모집을 할 수 있는 연고모집 등이 오늘날 그 한계에 부딪치게 되어 일어나는 변화의 원인이기도 하다. 이러한 인식의 확산으로 학교와 같은 공공기관과 기업의 인력개발 관련부서에서는 신규직원 채용시에 적성 및 인성에 대한 비중을 더욱 중요시해야 할 근거를 제공한다.

직무에 대한 정서적 반응은 개인의 특성에 따라 서로 다르다. 따라서 직무와 개인간의 적합성을 분석·평가하는 작업은 신규사원을 선발하는 고용관리에 중요한 기준을 제공할 수

있으며, 구성원의 배치·전환 및 교육훈련에도 유용한 지침을 제공할 수 있을 것이다.

또한 직무와 개인간에 바람직한 직무적합이 이루어졌을 때 개인간의 갈등관리상황을 예측 가능하게 하며, 따라서 갈등의 역기능을 감소시키고 순기능을 증대시키는 효율적 갈등관리를 할 수 있을 것이다.

그러므로 특정직무에 적합한 구성원의 특성이 분석·구명됨으로써 적성에 맞는 직무를 구성원에게 부여하고, 아울러 적재적소배치를 통하여 개인과 직무의 유기적 통합을 이루어, 구성원이 인정감, 책임감, 성취감 등을 느낄 수 있도록 직무자체를 설계하여야 할 것이다.

5.2 앞으로의 연구과제

본 연구가 교사를 대상으로 한 것은 교사직업의 직무특성이 비교적 명백할 뿐만 아니라, 교사들의 경우 일반적으로 설문지의 문항 등에 대한 오해로 발생될 수 있는 각종 오류를 회피할 수 있기 때문이었다. 따라서 이 연구는 기업조직을 대상으로 계속적으로 연구할 것을 전제로 한 사전 시험적 연구의 성격도 지닌다. 본 연구자들은 이 연구의 결과를 응용하여 기업조직에도 적용·비교연구할 계획이다.

참 고 문 헌

1. 이재규, “집단간 갈등수준측정”, 경북대학교박사학위논문, 1985, pp.119-120.
2. 이재규, 김준홍, 조영대, “문제해결스타일과 직무의 적합성이 직무만족에 미치는 영향연구”, 「경영연구」 제3집, 대구경북경영학회, 1992, 8, pp.35-37.
3. Allport, G. W., *Personality*, N Y: Henry Holt, 1937, pp.43-48.
4. Allport, G. W & Odbert, H. S., “Trait Names: A Psychological Study” *Psychological Monographs*, No.47, 1936, pp.347-350.
5. Aram, J. D., Morgan, C. P & Esbeck, E. B., Relation of Collaborative Interpersonal Relationships to Individual Satisfaction and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, Sep, Vol.16, 1971.
6. Argyris, C., “The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.2, 1957, pp.1-24.
7. Argyris, C., *Personality and Organization*, N Y: Harper & Brother, 1957.
8. Argyris, C., Personality and Organization Theory Revisited, *Administrative Science Quarterly*, 1973, pp.144-236.
9. Brayfield, A. H & Rothe, H. F., “An Index of Job Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 35, 1951, pp.307-311.
10. Cattell, R. B., “Personality Pinned Down”, *Psychology Today*, July, 1973, pp. 40-46.
11. Dawis, R. V & Lofquist, L. H., “Personality Style and the Process of Work Adjustment”, *Journal of Counseling Psychology*, Vol.23, 1976, pp.55-59.
12. Druckman., “Dogmatism, Pre-negotiation Experience and Simulated Group Representation as Determinants of Dyadic Behavior in a Bargaining Situation”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.6, 1967, pp.279-290.
13. Duncan, W. J., *Organizational Behavior*, 2nd ed, Boston: Houghton Mifflin Co, 1981, pp.75-76.

14. Dutton, J.M & Walton, R.E., Interdepartmental Conflict and Cooperation: Two Contrasting Studies, *Human Organization*, Fall, Vol.25, 1966.
15. Elton, C.F & Smart, J.C., "Extrinsic Job Satisfaction and Person-Environment Congruence", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.32, pp.226-238.
16. Erikson, E.H., *Childhood and Society*, 2nd ed, N Y: 1963.
17. Erikson, E.H., *Life History and the Historical Moment*, N Y: Nottor, 1975, p.102.
18. Freud, S., *Introductory Lectures and Psycho-analysis*, In Standard Edition, London: Hogarth Press, 1963.
19. Glass, D.C., Synder, M.L & Hollis, J., "Time Urgency and The Type A Cornory Prone Behavior Pattern", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.4, 1974, pp. 125-140.
20. Gorss, B.M., *The Managing of Organizations: The Administrative Struggle*, The Free Press of Glencoe, 1964, pp.393-403.
21. Hall, J., *Conflict Management Survey: A Survey of One's Characteristic Reaction to and Handling of Conflicts between Himself and Others*, Houston: Teleometrics, Inc, 1969.
22. Hellriegel, D., Slocum, J.W.Jr & R.W.Woodman, *Organizational Behavior*, 3rd ed., St. Paul, Minn: West Publishing, 1983, pp.135-140.
23. Hjelle, L.A & Ziegler, D.J., *Personality Theories; Basic Assumptions, Research, and Application*, 2nd ed, McGraw-Hill, 1981, pp.113-131.
24. Holland, J.L., *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*, N J: Prentice-Hall, 1985.(In Elton & Smart(1988))
25. Hoppock, R., *Job Satisfaction*, N Y: Harper and Brothers, 1935, p.243.
26. Kilmann, R.H & Thomas, K.W., *Conflict Mode Instrument*, N Y: Xicom, Inc., Tuxedo, 1974.
27. Kunin, T., "The Construction of a New Type of Attitude Measure", *Personnel Psychology*, No.8, 1955, pp.65-66.
28. Meadows, I.S.G., "Organic Structure, Satisfaction and Personality", *Human*

- Relations*, Vol.33, No.6, 1980, pp.383-392.
29. Mitchell, T.R., Smyser, C.M & S.E.Weed, "Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol.18, No.3, 1975, pp. 623-631.
 30. Myers, I.B & Briggs, K.C., *Myers-Briggs Type Indicator*, Princeton: Educational Testing Service, 1962.
 31. O'Reilly III C.A., "Personality-Job Fit: Implications for Individual Attitudes and Performance", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.18, 1977, pp.36-46.
 32. Organ, D. W & Greence, C.N., "Role Ambiguity, Locus of Control and Work Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No.1, 1974, p.101.
 33. Pervin, L.A., "Performance and Satisfaction as a Function of Individual-Environment Fit", *Psychological Bulletin*, Vol.69, pp.56-68.
 34. Phavo, E.J., *Introduction to Personality*, 1984, p.5.
 35. Presthus, R., *The Organizational Society*, N Y: Vintage Books, 1978, pp.143-251.
 36. Robbins, S.P., *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, 2nd ed., Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall, Inc., 1983, p.86.
 37. Rounds, J.B., "Measurement of Person-Environment Fit and Prediction of Satisfaction in the Theory of Work Adjustment", *Journal of Vocational Behavior*, 31, pp.297-318.
 38. Runyon, K.E., "Some Interactions between Personality Variables and Management Styles", *Journal of Applied Psychology*, Vol.57, No.3, 1973, pp.228-294.
 39. Schermerhorn, J.R.Jr., Hunt, J.G & R.N.Osborn., *Managing Organizational Behavior*, 2nd ed, N Y: John Wiley & Sons, 1985, pp.109-112.
 40. Senger, J., *Individuals, Group and the Organization*, Cambridge, Massachussetts, Winthrop Publishers Inc.,m 1980, p.213.
 41. Sheehy, G., *Passages: Predictable Crises of Adult Life*, N Y: Dutton, 1977, p.13.
 42. Sheldon, W.H., *The Varieties of Temperament*, N Y: Harper & Row, 1942.

43. Smith, F.J., "The Index of Organizational Reactions," *JSAS Catalog of Selected in Psychology*, Vol.6, 1976, M S, No.1265.
44. Thomas, K., "Conflict and Conflict Management", in M.D.Dunnette, ed, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally College Publishing Co, 1976.
45. Vroom, V.H., *Work and Motivation*, N Y: John Wiley & Sons, 1964, p.100.
46. Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W & L.H.Lofquist., "Measurng Job Satisfaction: The Cornell Studies," in E.A.Fleishman, ed, *Studies in Personnel and Industrial Psychology*, The Dorsey Press: Homewood, 1977. p.349.