

# Organizational Conflict Resolution Inventory



팀/집단용

연구개발 | 문광수 · 조성근

## 조직 갈등 해결역량 검사

검사자 정보

검사자  
검사기관  
검사일 2025/09/18

검사실시자 정보

이름	SAMPLE	성별
생년월일	31 10	(1993/11/13)
학력		

#### 검사실시자 추가인적사항

**직급** /  
**근무형태**

직종 /  
경력 6~10  
부서



## 검사소개

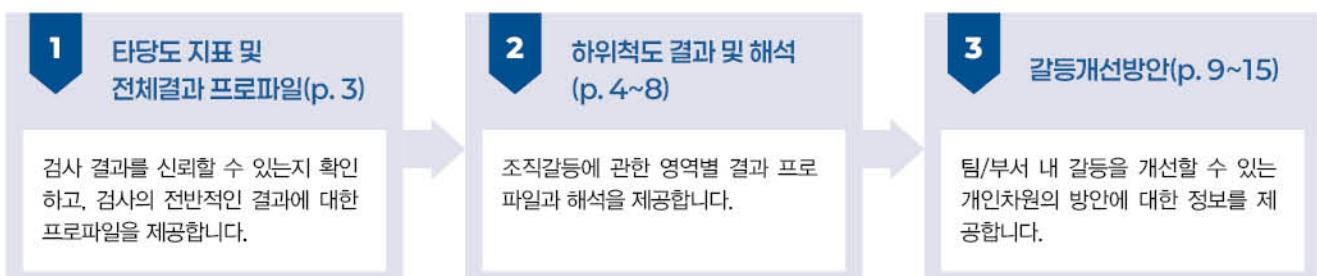
조직 갈등 해결역량 검사(Organizational Conflict Resolution Inventory: OCRI)는 조직 구성원들이 보일 수 있는 다양한 갈등이나 직무수행 문제에 대해 포괄적 이해와 객관적 평가를 위한 검사입니다.

OCRI 검사는 조직에 어떤 갈등이 존재하고, 구성원들이 갈등을 바라보는 인식, 개인의 성격, 어떤 갈등 해결 방식을 사용하는지에 대해 종합적으로 분석함으로써 조직 내 갈등에 효율적으로 대처하도록 돕습니다.

## 구성 요인

	갈등유형	조직 내에서 발생할 수 있는 6가지의 갈등형태를 의미합니다.
	갈등관리방안	조직 내 갈등 상황을 효과적으로 관리, 해결하기 위해 개인이 취하는 4가지 접근 방식을 의미합니다.
	갈등취약성격	갈등 상황에서 다른 사람에 비해 더 어려움을 겪는 개인의 5가지 성향을 의미합니다.
	갈등 마인드셋	개인이 갈등을 어떻게 인식하고 받아들이는지 결정짓는 태도, 사고방식을 의미하며, 총 2가지로 구성됩니다.
	갈등결과: 직무/조직태도	갈등에 따른 결과로서, 개인이 자신의 직무와 조직에 대해 가지는 감정, 신념을 의미하며, 총 3가지 태도로 구성됩니다.
	갈등결과: 직무수행	갈등에 따른 결과로서, 자신이 맡은 업무를 효과적으로 처리하는 능력과 팀(부서)과 조직의 성공에 기여하는 정도를 의미하며, 총 3가지로 구성됩니다.

## 해석순서 및 방법



### 점수 해석

- T점수: 평균 50, 표준편차 10인 표준점수로, 50점을 기준으로 이보다 높은 점수는 평균보다 높고, 낮은 점수는 평균보다 낮음을 의미합니다.
- 백분위(P): 전체집단을 100으로 보았을 때, 백분위 75는 수험자보다 높은 점수에 속한 사람이 25명, 낮은 점수인 사람이 74명 있다는 것을 의미합니다.
- OCRI 검사에서는 백분위 점수가 P<30인 경우 낮음 수준,  $30 \leq P \leq 70$ 인 경우 중간,  $P > 70$ 인 경우 높음 수준으로 해석합니다.

## 타당도 지표

타당도 지표	점수	설명
무응답	0	검사대상자가 응답하지 않은 문항의 수입니다. 무응답이 11개 이상인 경우 결과해석이 제한되며, 재실시가 필요합니다.
불성실 응답	0	검사대상자가 특정 문항을 제대로 읽지 않아 부정확한 응답을 한 문항 수를 의미합니다. 하나라도 오답인 경우 응답의 성실성에 대해 의심할 필요가 있습니다.
최대 롱스트링 지수	0	롱스트링은 응답자가 문항 내용과 상관없이 똑같은 응답을 한 문항 수를 의미합니다. 본 검사에서 최대 롱스트링이 11개 이상인 경우 1점으로 표시되며, 이 경우 해석에 주의가 필요합니다.
사회적 바람직성 편향	4	사회적으로 바람직하게 보이고자 하는 정도를 측정합니다. 3.7점을 넘는 경우 사회적 바람직성이 어느 정도 반영된 것이며, 4.7점을 넘는 경우 결과 해석에 주의가 필요합니다.
타당도 지표 결과		

## 전체결과 프로파일



 하위척도 결과 프로파일: 갈등유형

하위척도	수준	백분위	30	50	70	단위 : 백분위
과업갈등		58.29			★	
관계갈등		60.87			★	
노사갈등		70.57			★	
상사갈등		81.43			★	
부하갈등		57.46		★		
부서갈등		41.54				

## 과업갈등

( )

가

## 수준

( )

가

## 관계갈등

( )

( )

## 수준

## 노사갈등

가  
가  
가

가

## 수준

## 상사갈등

가  
가

## 수준

## 부하갈등

가 가  
가

가 ,

## 수준

## 부서갈등

( ) , ( )

가

## 수준

 **하위척도 결과 프로파일: 갈등관리방안**

하위척도	수준	백분위	30	50	70	단위 : 백분위
문제해결		33.17				
절충/양보		7.86	★			
강요		39.91		★		
회피		20.45	★			

**문제해결****수준**

( )

( )

,

**절충/양보****수준**

( )

( )

,

**강요****수준**

( )

,

( )

**회피****수준**

( )

( )

,

#### 하위척도 결과 프로파일: 갈등취약성격

하위척도	수준	백분위	30	50	70	단위 : 백분위
비공감성		84.49				★
이기성		41.49		★		
비관대성		93.82				★
자기중심성		72.65			★	
적대성		30.85	★			

비공감성

수준

이기성

수준

## 비관대성

수준

## 자기중심성

수준

## 적대성

수준

 하위척도 결과 프로파일: 갈등 마인드셋

하위척도	수준	백분위	30	50	70	단위 : 백분위
학습 마인드셋		20.11		★		
평가 마인드셋		59.35			★	

학습 마인드셋

수준

가

,

평가 마인드셋

수준

가

,

## 하위척도 결과 프로파일: 갈등결과 ■ 직무/조직태도 ■ 직무수행

하위척도	수준	백분위	30	50	70	단위 : 백분위
직무만족	1.57	★				
조직몰입	8.95	★				
이직의도	70.91				★	
직무수행	20.29	★				
지식 공유행동	20.18	★				
시민행동	1.11	★				

## 직무만족

## 수준

, 가

가  
가

## 조직몰입

## 수준

가

,

## 이직의도

## 수준

,

가 , 가

## 직무수행

## 수준

가 가

, , 가 , , 가

## 지식 공유행동

## 수준

( )

가

( )  
( )

## 시민행동

## 수준

( )  
( )  
가가  
,

갈등과 연관된 각 요인별 수준이 '높음' 혹은 '낮음'에 해당하여 개선이 필요한 경우, 해당 요인에 'V'가 표시됩니다.

'V'가 표시된 요인에 대해서는 각 개인이 취할 수 있는 갈등 개선방안을 참고하시기 바랍니다.

## ■ 조직갈등 개선방안: 갈등유형

### □ 과업갈등

#### 1. 의견 조율을 위한 적극적 참여

갈등 상황에서 자신의 의견을 주장하기보다 팀(부서)원들의 의견을 경청하고 조율하는 태도를 기릅니다. 회의에서 팀(부서)원들의 생각을 물어보며 다양한 시각을 반영하도록 노력합니다.

#### 2. 갈등 원인 분석

갈등이 발생했을 때 그 원인을 분석하는 연습을 합니다. 문제의 세부사항을 기록하고 자신의 입장과 팀(부서)원의 시각을 모두 고려하여 갈등의 원인이 무엇인지, 어떻게 해결할 수 있을지를 생각합니다.

### □ 관계갈등

#### 1. 상대방과의 1:1 대화 시도하기

갈등이 발생했을 때 1:1 대화를 요청하여 불편한 감정을 솔직하게 이야기합니다. 이 과정에서 상대방의 감정을 이해하고, 자신의 입장을 정중하게 전함으로써 갈등의 원인을 명확히 하고, 서로 상처를 주지 않도록 유의합니다.

#### 2. 상대방의 필요 이해하기

갈등 상황에서 상대방이 원하는 것이 무엇인지 이해하려고 노력합니다. 상대방의 관점을 고려하고, 그들의 필요나 문제를 알아보려 노력함으로써 공감 능력을 키우고 관계를 개선합니다.

### ■ 노사갈등

#### 1. 고충 및 제한사항 기록

갈등이나 우려사항이 발생하면 이를 기록하여 정기적으로 HR부서나 관련 부서에 제출합니다. 이를 통해 자신의 목소리를 전달하고, 갈등 해소 방안을 모색하는 과정에 적극 참여함으로써 노사 관계 개선에 기여할 수 있습니다.

#### 2. 노사관계 관련 자료 공부

노사 간의 기본적인 이해와 현행 법률, 갈등 해결 절차에 대한 자료를 읽고 학습합니다. 이 지식을 바탕으로 자신의 입장을 수립하고, 실제 상황에서 조직의 정책이나 절차를 이해하며 더 효과적으로 의견을 주장할 수 있게 됩니다.



## 상사갈등

## 1. 상황에 대한 솔직한 대화 시도

상사와의 관계에서 불편함이나 차별을 느낄 경우, 직접 대화를 통해 자신의 솔직한 감정을 표현합니다. 불편했던 점을 구체적으로 이야기하며 문제 해결을 위해 함께 논의할 의사를 밝힙니다.

## 2. 자기 주도적인 역할 수행

자신의 업무에 책임감을 가지고 적극적으로 임하며, 필요할 때 주저하지 않고 도움을 요청합니다. 자신의 역할을 분명히 하고, 상사와 업무 목표를 조율하여 서로의 기대를 명확히 함으로써 갈등을 예방하고 협력적인 관계를 유지합니다.



## 부하갈등

## 1. 개별면담을 통한 피드백 제공

부하 직원의 업무 수행에 대해 긍정적이고 구체적인 피드백을 주기 위해 정기적인 1:1 면담을 실시합니다. 이를 통해 부하 직원의 성과와 개선 사항에 대해 이야기하고, 더 나은 방향으로 성장할 수 있도록 지원합니다.

## 2. 관심을 가지고 경청하기

부하 직원의 의견과 감정을 존중하며, 그들이 겪는 어려움에 대해 진심으로 관심을 기울입니다. 문제 상황에서는 그들의 이야기를 잘 듣고 불편한 점에 대해 질문하여 소통을 강화합니다.



## 부서갈등

## 1. 적극적인 소통 유지

타 팀(부서)원과의 소통을 강화하기 위해 정기적으로 대화를 시도합니다. 타 팀(부서)의 목표와 진행 상황에 대해 질문하고 그들의 입장을 이해하려는 노력을 기울입니다. 이를 통해 협력관계를 강화하고 의견 충돌을 예방할 수 있습니다.

## 2. 공동의 목표 인식하기

타 팀(부서)원과의 대화에서 공동의 목표를 강조합니다. 자신의 입장에서만 생각하지 않고 팀(부서) 간 협력의 중요성을 인식하여 협력 의지를 높입니다. 이를 통해 갈등 상황에서 긍정적인 대화를 이끌어낼 수 있습니다.

## 조직갈등 개선방안: 갈등관리방안

### 문제해결

#### 1. 문제 분석 능력 향상

갈등 상황에서 발생한 문제를 체계적으로 분석하는 연습을 합니다. 작은 문제라도 기록하여 원인을 파악하고, 향후 유사한 갈등을 예방할 수 있는 기반을 마련합니다.

#### 2. 적극적인 의견 개진 연습

의견 충돌이 있을 때 자신의 생각을 명확하게 표현하는 연습을 합니다. 갈등 상황에서도 열린 마음으로 대화에 임하며, 상대방의 의견을 존중하고 소통의 질을 높이는 데 집중합니다.

### 절충/양보

#### 1. 자신의 의견 표현하기

팀(부서) 내 갈등 상황에서 자신의 의견과 요구를 명확하게 표현하는 연습을 합니다. 회의에서는 자신의 생각을 자신 있게 전달하고, 팀(부서)원들의 의견에 대해 적극적으로 반응하는 습관을 기릅니다.

#### 2. 의견 조율 연습하기

상호합의점을 찾기 위해 팀(부서)원들과 적극적으로 소통하고, 상호이해를 바탕으로 의견을 조율하는 연습을 합니다. 팀(부서)원들과의 대화를 통해 서로의 입장을 존중하고 조정하는 능력을 키웁니다.

### 강요

#### 1. 의사소통 기술 향상

팀(부서) 내 갈등 발생 시 자신의 의견을 강하게 주장하기보다 효과적인 소통 기술을 기릅니다. 팀(부서)원들의 의견을 경청하고 문제를 함께 해결하려는 자세를 가지며, 자신의 의견을 논리적이고 명확하게 전달하는 것을 목표로 합니다.

#### 2. 융통성과 개방성 기르기

자신의 의견만 고집하기보다는 팀(부서) 내 다양한 관점을 고려하는 습관을 기릅니다. 갈등 상황에서 팀(부서)원들의 의견을 듣는 것이 중요하다는 것을 인식하고, 의견 교환 중 상대방의 생각을 이해하려고 노력합니다.

### 회피

#### 1. 갈등 인식 및 표현 훈련

감정 일기, 감정 카드, 마음챙김명상 등을 활용하여 감정을 인식하고 건설적으로 표현하는 연습을 합니다. 자신의 감정 상태를 파악하고, 상황에 맞는 적절한 표현 방법을 익힙니다.

#### 2. 자기 주장 훈련

자신의 의견을 명확하게 전달하고, 필요하면 자신의 권리를 주장하는 방법을 훈련합니다. 비폭력적 의사소통 기법 등을 활용하여 효과적인 자기 주장 기술을 익힙니다.

## ▶ 조직갈등 개선방안: 갈등취약성격

### V 비공감성

#### 1. 감정 인식 훈련

매주 10분씩 시간을 내어 자신의 감정을 기록하고 주변 사람들의 감정에 주의를 기울입니다. 다른 사람의 표정과 목소리의 변화를 관찰하며, 그들이 어떤 감정을 느끼고 있는지 스스로 질문합니다.

#### 2. 공감적 대화 연습

대화 중 타인의 의견을 들을 때, 그들의 감정을 먼저 인정하는 방식으로 응답합니다. 상대방이 어려움을 이야기할 때 그들의 감정을 존중하고 이야기의 깊이를 더해주는 방식으로 응답합니다.

### □ 이기성

#### 1. 자기 인식 향상

자신의 행동이 팀(부서)원들에게 미치는 영향을 되돌아보는 습관을 기릅니다. 갈등 상황에서 자신의 선택이 팀(부서)원들에게 어떤 영향을 미쳤는지 생각하고 이를 기록하며, 특정 행동이 이기적인지 여부를 스스로 평가합니다.

#### 2. 팀(부서)원들에 대한 관심 증진

팀(부서)원들의 필요와 감정에 관심을 기울이기 위해 정기적으로 대화 시간을 마련합니다. 팀(부서)원들에게 최근의 어려움이나 고민을 물어보며 그들의 감정을 이해하고 지원할 방법을 모색합니다.

### V 비관대성

#### 1. 팀(부서)원들의 감정 이해하기

팀(부서)원들의 실수나 잘못에 대해 관대하게 접근하기 위해 갈등 상황에서 상대방의 입장을 고려하는 연습을 합니다. 누군가의 실수로 인한 불편한 상황에서 상대방의 감정을 헤아리고 그들의 시각에서 상황을 바라보려 노력합니다.

#### 2. 불공정한 상황 되돌아보기

불공정한 대우를 받은 경험에 대해 스스로 되돌아보는 시간을 가집니다. 그 상황에서 누군가의 잘못으로 느낀 감정을 기록하고, 상대방의 입장을 이해하려고 노력한 경험을 정리하여 관대함과 이해심을 높입니다.

### V 자기중심성

#### 1. 적극적 경청 훈련

대화 시 팀(부서)원들의 말을 끝까지 경청하고, 이해한 내용을 요약하여 말해보는 연습을 합니다. 추가로, 팀(부서)원들의 비언어적 신호도 주의 깊게 관찰하여 감정을 더욱 깊이 이해할 수 있도록 합니다.

#### 2. 관점 바꾸기 연습

특정 상황에 대해 적어보며, 자신이 생각하는 관점과 팀(부서)원들의 입장에서 바라보는 관점을 각각 기술합니다. 이를 통해 다양한 시각을 통합하는 방법을 배우고, 자기중심성을 줄여 나갑니다.

## 적대성

### 1. 감정 인식 훈련

매일 감정 일历来 작성하여 자주 느끼는 감정과 그 원인을 기록합니다. 특히, 적대감을 느낀 상황을 구체적으로 성찰하고, 그 감정이 발생한 맥락을 분석합니다. 이 과정에서 불편한 감정이 왜 발생했는지를 파악하고, 적절한 대처 방안을 고민합니다.

### 2. 비폭력적인 의사소통 기법 학습

비폭력적인 의사소통 기법을 배우고 연습하여 대화에서 자신의 감정을 효과적으로 표현하고, 팀(부서)원들의 감정을 존중하는 방법을 익힙니다. 이를 통해 적대감을 줄이고, 갈등 상황에서 긍정적인 소통을 이끌어낼 수 있습니다.

## 조직갈등 개선방안: 갈등 마인드셋

## 학습 마인드셋

### 1. 갈등 경험에 대한 성찰

팀(부서) 내 갈등 상황이 발생한 후에는 그 경험을 성찰하는 시간을 가집니다. 갈등 상황에서 무엇을 배웠고, 자신에게 어떤 변화가 필요했는지를 기록하여 갈등을 성장의 기회로 삼을 수 있습니다.

### 2. 긍정적인 시각 갖기

팀(부서) 내 갈등이 발생했을 때 이를 부정적으로만 생각하지 않도록 노력합니다. 갈등의 원인을 분석하고, 그 경험에서 배울 수 있는 점이나 다른 방법을 모색하여 자신의 사고방식을 전환합니다.

## 평가 마인드셋

### 1. 비공식적인 피드백 요청

팀(부서)원에게 솔직한 피드백을 요청하여, 자신의 행동이 타인에게 어떻게 비춰지는지를 이해합니다. 긍정적인 피드백 뿐만 아니라 개선이 필요한 부분도 수용하여 성장의 기회로 삼습니다.

### 2. 자기 긍정 카드 작성

자신의 강점과 긍정적인 특징을 몇 가지 적은 카드를 만들어 늘 보이는 곳에 둡니다. 갈등 상황에서 이 카드를 참고하면 긍정적인 자기 인식을 강화할 수 있습니다.

## 조직갈등 개선방안: 갈등결과

### ■ 직무/조직태도



#### 직무만족

##### 1. 직무 목표 설정하기

자신의 직무에서 이루고자 하는 목표를 명확히 설정합니다. 자신의 업무와 관련하여 실현 가능한 장단기 목표를 세우고 이를 달성하기 위한 계획을 수립합니다. 목표 달성을 후에는 스스로에게 인센티브를 주어 동기를 부여합니다.

##### 2. 직무의 의미 찾기

현재 수행하고 있는 직무에서 보람과 성취감을 찾기 위해 정기적으로 성찰하는 시간을 가지고, 자신의 일에서 어떤 가치를 만들어내고 있는지 고민하며 그 의미를 발견하려고 노력합니다.



#### 조직몰입

##### 1. 직무와 목표의 연계성 찾기

자신이 맡고 있는 직무와 조직의 목표를 연결짓기 위해 노력합니다. 자신의 직무가 조직에 어떻게 기여하는지 분석하고, 그 가치를 이해함으로써 직무에 대한 애착과 충성도를 높입니다.

##### 2. 적극적인 참여 자세 유지하기

팀 프로젝트나 조직 활동에 자발적으로 참여하여 의견을 제시합니다. 회의나 토론에서 자신의 생각을 공유하고, 조직 발전을 위한 활동에 참여함으로써 소속감과 애착을 강화할 수 있습니다.



#### 이직의도

##### 1. 직무 만족도 재평가하기

현재 직무와 환경에 대해 다시 한 번 생각해보는 시간을 가집니다. 무엇이 불만인지, 어떤 점을 개선해야 한다고 느끼는지를 명확히 정리합니다. 이를 통해 현재 상황을 객관적으로 바라보고 필요한 변화를 검토할 수 있습니다.

##### 2. 개방적 대화 시도하기

관리자와의 열린 소통을 통해 자신의 불만사항이나 요구를 공유합니다. 현재 업무에 대한 불만이나 개선할 점을 관리자와 논의하며 함께 해결 방안을 모색합니다.

## ▶ 조직갈등 개선방안: 갈등결과

### ■ 직무수행



#### 직무수행

##### 1. 업무목표 설정과 계획 수립

맡은 업무에 대한 명확한 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 계획을 세웁니다. 매주 수행할 업무 목록을 작성하고 우선순위를 정하여 실행합니다. 업무를 세분화하여 관리 가능한 작은 목표로 나누는 것이 효과적입니다.

##### 2. 피드백 요청 및 수용

동료나 상사에게 정기적으로 피드백을 요청합니다. 자신의 업무 수행 방식이나 결과에 대한 의견을 듣고, 이를 바탕으로 개선할 점을 찾아냅니다. 이러한 과정은 지속적인 발전을 촉진하고, 팀(부서) 전체의 성과 향상에도 기여합니다.



#### 지식 공유행동

##### 1. 지식 공유의 중요성 인식하기

팀(부서)원들과 상호작용할 때 새로운 지식이나 정보를 알리는 것이 중요하다는 인식을 가집니다. 이를 통해 자신이 배운 것을 공유하고 팀(부서)이 함께 성장할 수 있도록 노력합니다.

##### 2. 지식 공유 습관 기르기

자신의 업무와 관련된 새로운 정보나 경험을 정기적으로 기록하고, 이를 동료와 공유하는 습관을 기릅니다. 예를 들어, 매주 자신의 학습 내용을 정리하여 이메일이나 메모를 통해 팀(부서)원에게 전달합니다.



#### 시민행동

##### 1. 자발적 참여 기회 찾기

조직의 활동이나 프로젝트에 자발적으로 참여할 기회를 찾아보도록 합니다. 예를 들어, 회의나 행사에서 자신이 지원할 수 있는 부분을 적극적으로 제안하고 참여하여 팀(부서)원들에게 도움이 될 수 있는 행동을 취합니다.

##### 2. 동료 돋기

자신의 업무 외에도 동료를 돋는 작은 실천을 합니다. 예를 들어, 동료가 어려운 일을 하고 있을 때 도움을 주거나, 필요한 정보를 제공하여 다른 팀(부서)원에게 긍정적인 영향을 미치도록 합니다.

[ ]

---

