

박사학위논문

육군 부사관 조직문화와
이직의도의 관계 연구

- 갈등 유형의 조절효과를 중심으로 -

2024년

한 성 대 학 교 대 학 원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

김 경 용

박사학위논문
지도교수 전주상

육군 부사관 조직문화와
이직의도의 관계 연구

- 갈등 유형의 조절효과를 중심으로 -

A Study on the Relationship between the Organizational
Culture of the ROK Army Non-commissioned Officer
and the Intention to Leave
Focusing on the Moderating Effect of Conflict Types

2024년 6월 일

한성대학교 대학원

행정학과

정책학전공

김경용

박사학위논문
지도교수 전주상

육군 부사관 조직문화와
이직의도의 관계 연구

- 갈등 유형의 조절효과를 중심으로 -

A Study on the Relationship between the Organizational
Culture of the ROK Army Non-commissioned Officer
and the Intention to Leave
Focusing on the Moderating Effect of Conflict Types

위 논문을 정책학 박사학위 논문으로 제출함

2024년 6월 일

한성대학교 대학원

행정학과

정책학 전공

김 경 용

김경용의 정책학 박사학위 논문을 인준함

2024년 6월 일

심사위원장 김 은주 (인)

심 사 위 원 이 환성 (인)

심 사 위 원 박 정호 (인)

심 사 위 원 이 상화 (인)

심 사 위 원 전 주상 (인)

국 문 초 록

육군 부사관 조직문화와 이직의도의 관계 연구

-갈등 유형의 조절효과를 중심으로-

한 성 대 학 교 대 학 원
행 정 학 과
정 책 학 전 공
김 경 용

현대사회를 살아가는 사람들은 하나 또는 그 이상의 조직구성원으로 활동하고 있다. 어떠한 조직에 속해 있든 그 조직이 추구하는 방향에 따라 행동하게 되며 목표를 달성하기 위해 계획을 세우고 자원을 획득하고 유지하려 한다. 인적자원도 소중한 가치로 여기고 관리하여야 하지만, 군의 경우 출생률 저하, 입대 자원의 부족으로 어려움에 직면해 있으며, 특히 육군 부사관 조직은 심각한 인력난에 허덕이고 있다. 최근 초급간부 처우와 급여문제로 인해 이직 간부가 늘어나고 있으며, 중·장기 복무자의 업무량 증가와 그로 인한 갈등으로 이직의도가 늘어가고 있다. 그 결과 끈끈하고 가족적이었던 육군 부사관 조직문화에도 변화가 감지되고 있다.

이러한 문제인식 하에 본 연구는 육군 부사관 조직문화와 이직의도의 관계를 갈등유형의 조절효과를 중심으로 확인해 보고, 이를 기초로 육군 부사관 조직의 발전 방향을 제시하였다.

연구목적을 달성하기 위해 선행연구는 이직의도, 조직문화, 조직 내 갈등에 대한 이론적 관계를 검토하고, 그 결과를 토대로 조직문화를 독립변

수로, 이직의도를 종속변수로, 과업, 관계 갈등을 조절변수로, 연령, 계급 등 인구통계학적 특성을 통제변수로 하는 연구모형을 설정하였다. 구체적으로 3개의 연구문제와 12개의 연구가설을 설정하였고, 육군 부사관 중 직업군인 400명의 설문 응답을 기초로 한 통계적 분석을 통해 진행하였으며, 수집한 자료는 SPSS 25.0 통계 패키지 프로그램을 이용하여 분석하였다. 실증분석을 통하여 검증한 결과로 최종적으로 6개의 가설이 채택되었으며, 연구결과를 종합하면 다음과 같다.

첫째, 조직문화 유형 중 위계문화와 합리문화가 이직의도에 부(-)의 영향을 미치고 있다.

둘째, 조절효과 검증 결과 조직문화 중 집단, 발전, 합리문화가 높을수록 이직의도는 낮아지는 결과를 확인하였다.

셋째, 조직문화 유형별로 혼인, 학력, 계급의 전부 또는 일부 요소에 따라 유의미한 차이가 나타났다.

넷째, 갈등 유형별로 연령과 혼인, 계급, 병과, 직책, 근속기간의 일부 요소에 따라 유의미한 차이가 나타났다.

마지막으로 이직의도는 성별과 연령, 자녀 수, 직책, 근속기간에 따라 유의미한 차이가 나타났다.

이러한 연구결과에 기초하여 다음과 같은 정책적 제안을 제시하였다.

첫째, 상위 계급, 원사일수록 집단문화 요인이 높다는 점을 고려하여 부사관 선임자의 평정권 회복 논의가 필요하다.

둘째, 학위취득과 자기 계발에 집중하여야 한다. 군 내·외부에서 진행하는 리더십, 인성교육, 직무보수교육, 최고급 리더, 주임원사 교육 등 교육 기간을 충분히 부여하고, 리더로서의 역할을 다할 수 있도록 교육의 질과 성과를 높여 부사관의 이직의도를 낮출 필요가 있다.

셋째, 이직으로 인해 공석이 생기면 해당 직무에 대한 교육을 받지 않은 부사관이 보임되어 과업 갈등이 유발되고, 이는 관계갈등과도 연결되어 또 다른 이직의도를 유발하므로, 군 내부에서도 간부들의 갈등관리에 대한 접근과 더불어 과업갈등을 줄일 수 있는 방안 마련이 필요하다.

본 연구는 전장의 환경이 급변하는 시기에 군의 중추적인 역할을 담당

하고 있는 육군 부사관 조직문화와 이직의도의 관계를 갈등 유형의 조절 효과를 중심으로 규명함으로써 향후 실효성 있는 제도 개선에 필요한 시사점을 모색하였다. 본 연구는 육군 부사관이라는 단일조직 표본을 대상으로 한 연구이므로 연구결과를 군 조직 전체에 일반화하기는 어려우나, 일반조직에 대한 선행연구 결과를 군 조직 내 부사관들을 대상으로 적용하였다는 데 의의가 있으며, 향후 후속 연구가 활성화되어 이직의도와 갈등의 감소를 통한 군 조직 발전과 육군 부사관의 건강한 조직문화 생성을 기대한다.

【주요어】 육군 부사관, 이직의도, 조직문화, 과업갈등, 관계갈등

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 필요성 및 목적	1
제 2 절 연구의 범위 및 방법	4
제 2 장 이론적 배경과 선행연구 검토	5
제 1 절 육군 부사관의 조직 형성 배경과 역할	5
1) 부사관 조직의 형성 배경	6
2) 부사관의 역할	8
제 2 절 이직의도	9
1) 이직의 개념	9
2) 이직의 유형 및 중요성	11
3) 이직의도의 개념	15
제 3 절 조직문화	19
1) 조직문화의 개념 및 문화유형	19
2) 조직문화의 중요성	32
3) 군 조직문화	32
제 4 절 조직 내 갈등	40
1) 갈등의 개념	40
2) 조직 내 갈등 유형	43
3) 관계갈등	44
4) 과업갈등	46
제 5 절 선행연구의 고찰	48
1) 조직문화와 이직의도와의 관계	48
2) 조직문화와 조직 내 갈등과의 관계	50

3) 조직 내 갈등과 이직의도와의 관계	52
4) 소결	53
제 3 장 연구 설계	55
제 1 절 연구모형 및 연구 문제	55
1) 연구모형	55
2) 연구가설	56
제 2 절 주요 변수의 조작적 정의 및 분석방법	59
1) 주요 변수의 조작적 정의	59
2) 자료수집 및 분석방법	61
제 4 장 분석 결과	63
제 1 절 조사대상자의 일반적 특성	63
제 2 절 측정 도구 분석	65
1) 타당성 검정(1)	65
2) 타당성 검정(2) 확인적 요인분석	68
3) 타당성 검정(3) 측정모형의 집중 타당성 및 판별 타당성 분석 ..	71
4) 타당성 검정(4) 동일방법 편의(common method bias) 진단 ..	72
5) 측정 도구의 신뢰성 검증	73
제 3 절 개별 변수의 기술통계 분석	73
제 4 절 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이 검정	75
제 5 절 상관관계분석	82
제 6 절 분석결과 및 논의	83
1) 조직문화와 이직의도의 관계에 관한 가설검증	83
2) 관계갈등의 조절효과에 관한 가설검증	86

3) 과업갈등의 조절효과에 관한 가설검증	93
4) 가설 검증결과 요약	101
제 5 장 결론	102
제 1 절 연구결과 요약	102
제 2 절 연구의 함의	103
1) 이론적 시사점	103
2) 정책점 시사점	104
참 고 문 헌	107
부 록	128
ABSTRACT	132

표 목 차

[표 2-1] 부서관 종합 발전 개념	7
[표 2-2] 이직 정의 및 유형	11
[표 2-3] 이직의도에 관한 연구	17
[표 2-4] 조직에 관한 학자들의 정의	20
[표 2-5] 조직문화의 개념 정의	23
[표 2-6] 조직문화 유형	31
[표 2-7] 한국군 조직문화의 특성	35
[표 2-8] 부서관 조직에 대한 연구	36
[표 2-9] 한국군의 조직특성	38
[표 2-10] 경쟁가치모형의 한국군 선행연구	39
[표 2-11] 갈등의 정의	42
[표 2-12] 관계갈등의 정의	45
[표 2-13] 과업 갈등의 정의	47
[표 3-1] 가설 1	56
[표 3-2] 가설 2	57
[표 3-3] 가설 3	58
[표 3-4] 설문 구성	61
[표 4-1] 표본의 특성	64
[표 4-2] 조직문화의 요인분석 결과	66
[표 4-3] 갈등의 요인분석 결과	67
[표 4-4] 이직의도의 요인분석 결과	68
[표 4-5] 확인적 요인분석 추정값 및 적합도 지수	69
[표 4-6] 분산 추출의 평균(VE) 값	71
[표 4-7] 평균 분산 추출(AVE)	72
[표 4-8] 신뢰성 검증 결과	73
[표 4-9] 기술 통계량	74
[표 4-10] 인구통계학적 특성에 따른 집단문화	75

[표 4-11]	인구통계학적 특성에 따른 발전문화	76
[표 4-12]	인구통계학적 특성에 따른 위계문화	76
[표 4-13]	인구통계학적 특성에 따른 합리문화	77
[표 4-14]	인구통계학적 특성에 따른 관계갈등	78
[표 4-15]	인구통계학적 특성에 따른 과업갈등	79
[표 4-16]	인구통계학적 특성에 따른 이직의도	80
[표 4-17]	상관관계 분석 결과	81
[표 4-18]	조직문화, 개인적 특성, 이직의도의 다중회귀분석	83
[표 4-19]	집단문화와 이직의도, 관계갈등의 조절효과 가설검증	86
[표 4-20]	발전문화와 이직의도, 관계갈등의 조절효과 가설검증	88
[표 4-21]	위계문화와 이직의도, 관계갈등의 조절효과 가설검증	89
[표 4-22]	합리문화와 이직의도, 관계갈등의 조절효과 가설검증	91
[표 4-23]	집단문화와 이직의도, 과업갈등의 조절효과 가설검증	93
[표 4-24]	발전문화와 이직의도, 과업갈등의 조절효과 가설검증	95
[표 4-25]	위계문화와 이직의도, 과업갈등의 조절효과 가설검증	97
[표 4-26]	합리문화와 이직의도, 과업갈등의 조절효과 가설검증	99
[표 4-27]	가설검증 결과 요약	100

그림 목 차

[그림 2-1] Iverson(1992)의 자발적 이직모형	12
[그림 2-2] 이직모형(March & Simon(1958)	13
[그림 2-3] 조직문화의 기능	26
[그림 2-4] 조직문화의 유형	28
[그림 3-1] 연구모형	55
[그림 4-1] 확인적 요인분석 모형	70

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 필요성 및 목적

1. 연구의 필요성

조직문화는 기업이나 조직의 성격과 정체성을 형성하는 핵심 요소이다. 이는 구성원들의 가치관, 행동양식, 그리고 상호작용 방식을 포함하여 조직의 내부 환경을 규정짓는 무형의 힘으로 작용한다. 조직문화는 조직의 성공과 지속 가능성에 중대한 영향을 미치며, 긍정적인 조직문화는 구성원들의 만족도와 생산성을 높이는데 기여한다.

군인의 조직문화와 직무만족 관련된 연구는 오랜 기간에 걸쳐 이루어지면서 양적, 질적 팽창을 거듭하여 왔으나 부사관의 조직문화, 이직의도, 갈등에 대한 연구는 찾아보기 어렵다. 특히 부사관들은 직업으로 군인의 길을 선택하였고, 각기 다른 주특기로 이루어진 8만 여명의 큰 조직이 열악한 생활환경에도 불구하고 묵묵하게 임무에 최선을 다하고 있다.

그러나 우리나라 출산율 0.78%라는 현실에서 입대 장병 부족과 병사 복무기간의 점차적인 단축(24-18개월)으로 육군의 전투병력이 52만여 명에서 36만여 명으로 감축되는 등 어려움이 발생하고 있다. 육군 부사관에게 부여되는 임무와 책임은 가중되고 있고, 신세대 장병 유입에 따라 자기중심적, 권위에 의문을 제기하고 `하라면 해` 라는 식의 지시보다 명령에 대한 이해와 수행의 이유를 알고자 하며, 솔직한 의사소통 방식의 변화 등으로 집단의 목표를 중시하는 육군 부사관 조직문화에도 변화가 시작되었다.

그리고 최근 병사들의 복무기간 단축과 급여 인상으로 초급간부 지원율이 심각한 수준으로 감소하였다. 초급간부의 봉급보다 실 수령액이 많은 병사들의 업무환경과 초급 간부들이 책임져야 할 무게감은 비교할 수가 없을 것이다. 부사관 지원을 감소와 전역자 증가로 하급 제대의 부사관

부족 현상이 심각하다. 각 부대의 하사 보직률은 56% 정도로 유지되고 있고 10년 차 미만의 하사, 중사들은 적은 군 생활 경험으로 주어지는 업무량이 과다하지 않고, 단순하고 반복적인 업무를 많이 하고, 책임을 요구하는 업무는 비교적 적다. 하지만 전역으로 부족한 그들의 업무 공백을 중사들이, 중사들의 업무를 상사들이 공백을 메우고 있다. 즉 상위계대에서 근무하는 부사관들이 하급계대 업무의 공백을 메우고 있다. 그로 인해 생기는 여러 갈등으로 다수의 부사관들이 장기복무를 희망하지 않고 전역하며, 업무량 과다, 처우 문제, 조직에 대한 불평불만을 표현하게 되고, 이러한 상황을 접하는 병사들은 부사관으로 지원하지 않고, 부사관의 조직은 힘든 곳이라는 부정적인 인식이 자리 잡고 있다.

이러한 상황을 완화하기 위해서는 기초 연구로서 육군 부사관 조직 내의 조직문화는 어떠한지, 이것이 이직의도와는 어떤 관계가 있는지, 그리고 조직 내에서 발생하는 갈등들은 어떠한 것들이 있는지에 대한 논의가 필요하다.

2. 연구의 목적

오늘날 첨단과학기술의 발달로 고성능, 정밀무기, 사거리 증가, 파괴력이 증대된 무기체계가 실현되고 유·무인 복합전투체계, 정밀 타격전, 네트워크 중심전 등의 새로운 전쟁양상이 대두되고 있다. 이처럼 최첨단화된 전장에서도 불확실성은 여전히 존재한다는 것이 러시아, 우크라이나 전쟁을 통하여 입증되고 있다.

다변화된 전쟁 양상으로 인해 첨단과학기술 기반의 ‘기술집약형 군’으로 탈바꿈하기 위한 노력, 전투력을 유지 시킬 수 있는 것이 부사관 집단이라는 점이 드러나고 있으며, 따라서 우수부사관 획득 및 숙련된 부사관 유출 방지를 위한 역량을 집중적으로 배양할 필요가 있다. 특히 육군 부사관은 다년간 근무한 부대에서 전문성과 다양한 경험을 최대한 공유하고, 서로 신뢰성을 바탕으로 끈끈한 단결력과 소속감을 통해 부사관 특유의 응집력을 유지하는 특징을 가지고 있었다. 그러나 다수의 부사관 전역으로

로 인해 조직에 대한 신뢰도와 직무만족도가 떨어져 이직을 희망하며 지원 전역 및 명예전역¹⁾을 신청하고 있다.

2022년 1분기 320명 수준의 명예전역 신청자가 2024년 1분기에는 844명으로 두 배 이상 명예전역에 의한 이직을 신청하고 있는 상태이고, 지금도 신청자는 더 늘고 있다. 이직 현상이 발생하기 전에는 조직문화와 부사관들의 가치와 사명감으로 인해 군 경력자의 관리가 된다고 판단되었으나, 이직과 이직의도가 급속도로 확산하여 조직문화의 진단과 연구가 시급한 상황이다.

이러한 문제에 직면한 부사관 조직은 부사관 지원율을 높이고, 전역으로 인한 전투력 공백을 막기 위해 여러 노력을 하고 있지만 성과는 미흡하다. 이직의도는 직무 만족도를 감소시키고 조직 구성원의 긴장도를 증가시켜 또 다른 이직의도를 느끼게 하는 악순환을 초래한다. 공군, 해군 집단의 이직 감소를 위한 연구는 다년간 꾸준히 지속되고 있으나, 조직의 규모가 비교할 수 없을 정도로 큰 육군 부사관에 대한 이직 연구는 찾아보기 어려운 게 사실이다.

본 연구는 육군 부사관의 조직문화와 이직의도의 관계를 분석하는 것을 기본적인 목적으로 한다. 아울러 조직 내에서 발생하고 있는 갈등의 유형이 이직의도에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하여 조직문화, 갈등 유형, 그리고 이직의도 간의 관계에서 육군 부사관의 인력 관리 및 정책 개발에 필요한 시사점을 도출하고자 한다.

1) 군인으로서 20년 이상 근속한 사람이 정년 전 명예롭게 전역하는 것(군인사법 53조2)을 의미한다.

제 2 절 연구의 범위 및 방법

본 연구는 육군 부사관 조직의 지배적인 문화유형은 무엇이고, 육군 부사관 조직 문화가 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고자 선행 연구를 토대로 가설을 설정하였다. 독립변수로 조직문화(집단 문화, 발전 문화, 위계문화, 합리문화)를, 종속변수로 이직의도, 그리고 조절변수로 갈등 유형(관계 갈등, 과업 갈등)을 선정하였다.

이를 조사하기 위해 신뢰성과 타당성이 검증된 설문 척도를 사용하여 설문지를 구성하였다. 설문 대상은 직무보수교육 입교 자원과 진급으로 인해 각 병과 별 학교에 입교한 400명의 부사관이며, 직접 설문을 실시하고 회수하였다.

본 연구의 구성 다음과 같다.

제1장은 서론으로 제1절 연구의 필요성과 목적 그리고 제2절에서는 연구의 범위와 방법을 기술하였다.

제2장은 연구의 이론적 배경으로 부사관 조직의 형성 배경, 역할, 이직의도, 조직문화, 갈등에 대한 개념과 선행연구를 검토하였다.

제3장은 선행연구 검토를 통해 연구의 분석모델과 연구가설을 설정하고 표본의 선정 및 자료수집과 변수를 조작적으로 정의하였다.

제4장은 조사대상의 일반적 특성과 연구모형을 토대로 수집된 자료의 타당성 및 신뢰성을 검증하고, 조직문화와 갈등과의 관계 분석, 갈등과 이직의도의 관계 분석, 조직문화가 이직의도에 미치는 영향 분석을 시행하였다.

제5장은 결론 부분으로, 연구 결과를 요약하고 시사점들과 더불어 후속 연구 방향을 제시하였다.

제2장 이론적 배경과 선행연구 검토

제 1 절 육군 부사관 조직의 형성 배경과 역할

1. 부사관 조직의 형성 배경

부사관 제도를 처음 도입한 사람은 로마의 명장인 가이우스 율리우스 카이사르(Gaius Julius, Caesar, B.C100~44년)라고 알려져 있는데(정순동, 2018: 12), 그는 장수와 병졸 간의 전투지휘를 원활하기 위해 10명 단위로 지휘자를 선발하고 교육훈련과 병영에 관련된 통제를 하였다. 이것이 부사관 제도의 시작이었다.

봉건시대로 접어들면서 상하 또는 주종관계가 형성되고 엄격한 신분사회 체계로 군의 장교와 병의 신분 격차로 인해 ‘Sergeant’ 들이 장교를 대신하여 병들의 교육훈련과 병영생활 등을 지도하고, 장교와 병들 간의 교량적 역할을 수행하면서 전투를 수행하였다(장현민, 2015: 220).

18세기 유럽의 유능한 젊은이들이 2~3년 부사관으로 복무한 후 귀족 사회인 장교로 진출할 수 있는 기회가 주어져서 매우 인기가 좋았고, 부사관 제도의 현대적 의미는 19세기 초에 이르러 나폴레옹 군대에서 완성되었다 할 수 있다(정순동, 2018: 12).

우리나라의 최초 부사관 제도 도입은 약 100전 갑오경장 이후 1894. 12. 4군 개편 시 칙령 제10호에 의거 참교(參校-하사), 부교(副校-중사), 정교(政校-상사)의 부사관 계급이 확정되어 현대적 의미의 부사관 제도가 시작되었다(김호용, 2012: 12), 일제 강점기를 거쳐 1948년 광복 후 국방경비대 시절 미군정에 의해 미국 육군의 계급체계를 수용하여 하사관 명칭 사용과 동시에 하사, 이등 중사, 일등 중사, 이등 상사, 특무상사를 사용하였다. 그리고 6.25전쟁이 끝난 1953년부터 하사, 중사, 이등 상사, 일등 상사, 특무상사로 명칭을 변경하였고, 1957년에 하사, 중사, 상사로 3개 계급으로 조정하였다. 1962년 1월 10일 군인사법을 개정하여

45세까지 복무하는 연령 정년제도를 시행함으로써 비로소 부사관이 직업 군인으로서 체계를 갖추게 되었다.

1970년 이후에 모집자격이 중졸에서 고졸 이상으로 상향되었고 후보생 과정이 여군훈련소에 신설되어 여군부사관의 역사도 시작되었다. 1989년 하사, 중사, 이등 상사, 일등 상사로 4개 계급과 명칭을 변경하였다가, 1994년에 하사, 중사, 상사, 원사로 재정비하였다.

그리고 부사관 선임 중 가장 우수한 원사를 주임원사로 임명하여 지휘관을 보좌하고 부사관, 병의 선도 및 교육, 병영생활 지도 및 감독 등을 책임지는 주임원사 제도를 시행해 오다 개정법률 제 6290호에 의거 2001년 3월 27일부터 ‘장교에 버금간다.’는 뜻으로 하사관 에서 ‘부사관(副士官)’으로 개칭하여 현재까지 사용하고 있으며, 그동안 공무원이나 교사, 법관 등의 직위에 사용했던 ‘임용’이라는 용어 대신 군인이나 경찰과 같은 국가 안보와 관련된 직책에서 사용되는 ‘임관’으로 용어가 개칭되었다.

1999년부터 5년 주기로 ‘부사관 종합발전 계획’²⁾을 수립하여 처우 문제와 부사관 획득 문제를 해결할 수 있도록 제도화 하였으나, 관심도 저하 및 사회 전반적인 인식의 차이로 추동력을 발휘하지 못하다가 2000년대 들어오면서 부사관 획득제도가 민간부사관, 유급지원병, 전문대 군장학생, 현역 부사관 등으로 다양해졌다.

현역 부사관 획득을 위해 1998년까지 상·병장에서 선발하던 지원 자격을 일병 이상으로 선발계급을 낮추었다(오성원, 2022: 57). 또한, 국방개혁의 하나로 여군 선발을 3배 수준으로 대폭 확대하였으며 안정적인 부사관 획득을 위하여 대학들과 학군 협약을 체결하였고, 특히 간부 인성 검사 도구를 도입하여 철저한 검증을 하기 시작하였다. 2006년에는 「제대군인 지원에 관한 법률 시행령」이 제정되어 군 복무기간만큼 채용시험 응시 연령 상한을 연장하였으며, 예비역 대위가 부사관에 임용되면 초임계급을 중사로 임관하는 제도를 도입하였고, 2009년에는 새로운 필기 평가 도구인 직무적성검사를 도입하였고, 장학생 사전선발 제도를 시행하였다(손승호, 2013: 129).

2) 국방혁신과 함께 육군이 가야 할 방향에 맞게 1999년부터 5년 단위로 부사관 발전 방향을 제시하고 있다.

2013년부터 구체화 된 부사관 종합발전 내용은 아래 <표 2-1> 와 같다.

<표 2-1> 부사관 종합발전 개념

구분	부사관 종합발전 (`2013~`2017)	부사관 종합발전 2.0 (`2017~`2023)	부사관 종합발전 4.0 (`2024~)
목표	·정예부사관 육성 ·부사관 제도 발전	·우수자원 획득과 안정적인 인력운영 ·3C 부사관 육성 *올바르고 유능하며 헌신하는 ·전사 기질 문화 정착에 선도적 역할 수행	·미래 군의 변혁을 선도 ·전투전문가 육성 ·복무 만족도 제고
중점	·역할과 책임 정립 ·인력 획득제도 발전 ·편제/인사관리 보강 ·역량강화 교육 개선 ·자긍심 고취/위상 제고 ·의식전환 및 홍보	·우수인력 획득 및 유지 ·전투역량 강화 ·전사 기질의 가치공동체 정착	·첨단과학기술 역량강화 ·전문성 구비 및 리더십 함양 ·우수인력 획득 및 효율적 인력 운영 ·처우개선 및 자긍심 고취
비고	부사관의 중요성을 인식하고 체질과 문화개선의 기틀 마련	부사관 정원 구조 개선과 우수인력 획득 체계 구축	국방환경 변화에 부합된 부사관 정책, 제도 발전 방향과 매력 향상을 위한 개선과제 반영

자료: 육군본부

부사관 종합발전의 내용은 시대와 인력획득 환경에 따라 변해왔는데 복무환경 및 처우개선을 위한 노력은 기대 수준을 충족하지 못하였다.

부사관 조직이 미래 국방환경의 변화와 ‘승리하는 육군구현’에 기여할 수 있도록 부사관 종합발전 4.0은 국방혁신에 부합된 정책, 제도 개선의 방향성과 과제를 반영하여 추진 중에 있다. 중점 추진 사항은 다음과 같다

첫째, 첨단과학기술 역량 강화이다. 미래 병과 체계와 연계한 부사관 군사특기를 발전시키고, 미래 병력구조에 부합된 부사관 편성의 최적화, 미래 부사관 전투역량 표준화, 군사 과학기술 직위의 전문성 강화와 미래 전투 수행능력 강화를 위한 교육과정 개선 등을 추진 과제로 삼았다.

둘째, 전문성 구비 및 전사 리더십 함양이다. 전투 임무 중심의 부사관 역할을 강화하여야 한다. 능력 개발교육의 기회 확대로 전투역량을 강화하고 그에 맞는 인사관리 개선과 외국군과의 부사관 교류, 연합훈련 등 전장 체험을 확대해서 교육훈련의 역할을 정립하고 싸워서 이기는 전사 육성의 여건을 만들어야 한다.

셋째, 우수인력획득 및 효율적 인력운영이다. 부사관 장기복무제도를 개선하여 소수 획득, 장기간 활용으로 허리가 튼튼한 부사관 조직을 유지할 수 있도록 병력구조의 개선이 필요하고, 계급별 정년연장과 전투력 발휘 보장을 위한 인사운영으로 다수의 전문가 집단이 이탈하지 않도록 추진하여야 한다.

넷째, 처우개선 및 자긍심 고취이다. 급여 및 주거지원 체계를 개선하여 부사관으로서의 자긍심을 느낄 수 있도록 하여야 하며, 그로 인해 국민의 생명과 재산을 지키는 숭고한 사명감으로 육군 부사관이 임무 수행하는 것에 대한 사회적 인식 전환과 공감대 형성이 되어야 한다.

2. 육군 부사관의 역할

부사관의 역할에 대해서 육군 규정에는 “부사관은 군대에서 장교와 병사 사이에 있는 계층의 간부로서 하사·중사·상사·원사의 계급을 가진 군인을 가리킨다”고 명시되어 있다(김호용, 2012: 12). 국방부는 부사관 책무를 재정립하여 관리형 군대에서 전투형 군대로 전환 하고자 다양한 정책을 수립하고 시행하여 군 하부구조 강화를 위해 힘써 왔다(정순동, 2018: 14).

장교는 넓고 다양한 경력관리를 필요로 하는 반면, 부사관은 교육훈련 전문가이자 전투 장비 운용·유지의 전투기술자로 부대의 전통을 유지하고 지켜감은 물론, 새로 부임 되는 장교들에게 지휘를 원활하게 할 수 있게 적시 적절한 조언의 제공 등을 통하여 보좌하고, 수시로 교체되는 병사들을 교육하고 훈련 시켜 그 부대의 전투력을 유지하며, 전시 임무 수행을 위한 역량 강화 등 부대단결의 저변을 형성하는 핵심 임무를 수행한다고

할 수 있다.

부사관은 평시에는 부하들의 전투기술을 향상하기 위한 교육훈련을 주도하고, 전시에는 소부대 전투지휘자로서 전쟁을 억제하고 전투에서 승리할 수 있도록 부하들을 통솔하여 전장을 지배하여야 한다. 부사관은 병사들의 훈련과 관리, 작전 수행 시 지휘관의 명령을 전달하고 통솔하며 직책에 따라 다양한 임무를 수행하지만, 일반적으로 인식되는 부사관 역할은 다음과 같다.

첫째, 병사 통솔의 역할이다. 부사관은 병사들의 신상 관리와 일상적인 훈련과 작전 수행을 감독하고, 병사들의 복지와 규율을 유지하는 역할을 한다.

둘째, 전문 기술 및 지식을 전파하는 역할이다. 부사관은 특정 분야의 전문기술과 지식을 겸비해야 하며, 전투 장비 관리와 전술적 운용능력을 향상하여 최상의 전투 장비 가동상태를 유지하는 역할을 한다.

셋째, 교육 및 훈련의 역할이다. 신병들에게는 기초 군사훈련을 제공하고, 지속적인 교육을 통해 병사들의 전투기술과 군사 지식을 향상하게 만들고, 소부대 전투기술 및 개인 전투력 수준을 유지, 발전시키는 역할을 한다.

넷째, 부대의 전통 계승자로서의 역할이다. 한 부대에서 오랜 기간 근무하여 부대의 전통과 뿌리를 유지, 계승하는 역할과 군기 유지를 위한 핵심적인 역할을 한다.

제 2 절 이직의도

1. 이직의 개념

넓은 의미에서 이직은 구성원이 지금의 지역에서 다른 지역으로 가는 지역 간 이동, 다른 직업으로 이전하는 직업 간 이동, 현재 종사 중인 산업과 다른 것으로 가는 산업간 이동을 말하기도 하지만 대부분은 이직을 해당 조직 구성원이 그 조직으로부터 외부로 이동하는 것을 말한다.(김창

한, 2006: 269). 즉 개인이 소속되어 있는 해당 조직으로부터 떨어져 나가려는 것을 말한다.

이직은 해당 조직이 구성원을 고용해서 그 구성원을 교육하고 훈련을 시키기 위해 들어간 해당 조직의 시간과 경비를 낭비하는 결과를 초래하는데 끝나지 않으며, 조직의 인적자원을 재편성해야 하는 등 대단히 많은 불필요한 노력이 필요하기 때문에 해당 조직으로서는 아주 큰 손실이다 (이진혁, 2018: 20).

구성원의 이직은 구성원의 대체비용, 서비스 질의 저하 등 집단의 이익에 치명적으로 영향을 미칠 수 있는데, 일반적으로 이직이 발생하는 원인은 다음과 같다.

첫째, 경력 발전에 대한 욕구로 더 나은 직급, 더 높은 급여, 더 좋은 복지 혜택 등을 얻기 위해 새로운 기회를 찾는 과정으로 접근하고, 전문적인 기술이나 지식을 습득하기 위해 이직을 고려한다.

둘째, 근무환경요인으로 조직문화가 자신과 맞지 않는다고 느낄 때, 업무 스트레스, 조직 내 갈등, 업무에 대한 부담감이 원인으로 이직을 고려한다.

셋째, 개인적인 요인으로 가족, 건강, 이사, 새로운 꿈에 도전으로 이직을 고려한다.

넷째, 직장환경요인으로 직장의 경영방침이나 조직의 변화로 인해 자신의 직무나 업무 환경이 개인의 가치관이나 성향에 맞지 않아 불만을 느끼는 경우 이직을 고려한다.

다섯째, 개인 특성 요인이란 이직과 관련되는 종업원의 연령, 근속 년수, 가족부양 책임, 교육 정도 등으로 연령 및 근속 연령이 낮을수록, 부양가족 수가 적을수록, 교육 수준이 높을수록 이직이 증가한다는 주장이 많다(이진혁, 2018: 22).

이직 결정에 직접적으로 교육 수준이 작용할 것이라는 가정은 교육 수준이 높아질수록 선택의 폭이 넓고, 성취욕구 및 기대 수준이 높아져서 이직 생각을 높일 것이라고 추측할 수 있다. 물론 이직 결정에 미치는 영향이 직접적인가, 간접적인가 대해서는 논란이 많다.

그러나 동료들과의 인간관계가 좋고 응집력, 단결력이 높은 곳에서는 이직률은 낮다. 끈끈한 동료관계나 상하관계는 우리나라 사회가 전반적으로 인식하고 있는 집단주의의 장점으로서, 구성원 상호 간의 보완적 역할로 업무의 효과성을 높일 수 있고 성취감을 느껴 이직 의사가 감소할 것이라고 추측할 수 있다.

2. 이직의 유형 및 중요성

이직의 유형은 크게 3가지로 나눌 수 있다. 이직을 결정하는 주체에 따라 자발적 이직과 비자발적 이직으로 나눌 수 있으며, 조직에 의한 통제 가능 여부에 따라 통제 가능한 이직과 통제 불가능한 이직 그리고 이직이 조직에 미치는 영향에 따라 순기능 이직과 역기능 이직으로 분류할 수 있다(배대석, 2015: 20).

첫째, 자발적 이직은 본인의 자유의사에 따른 이직이며, 결혼, 임신, 출산, 가족의 이주, 학업으로 인한, 다른 직장으로 전직 등으로 인한 사직이 포함된다.

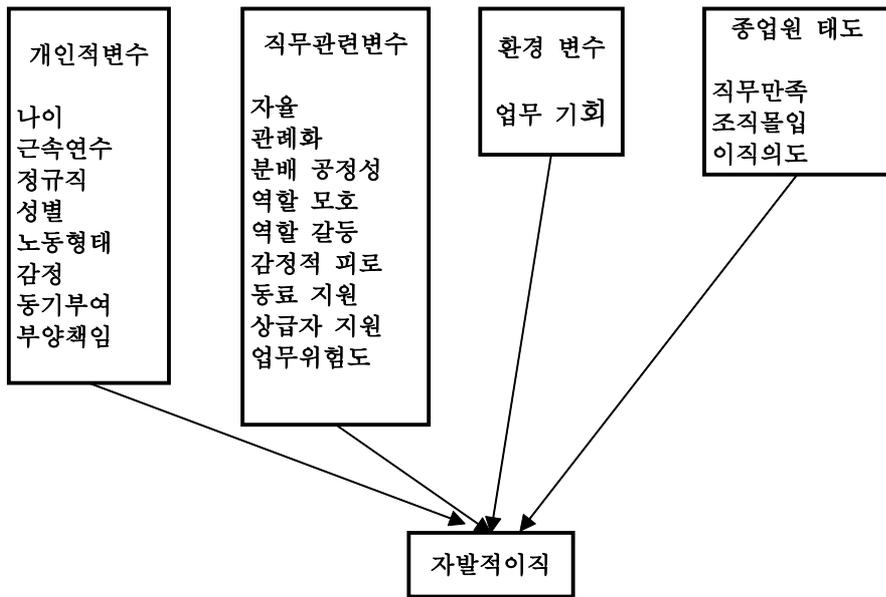
둘째, 통제 가능한 자발적 이직은 리더가 적절한 관리방안을 통해 많은 관심과 지속성을 가지고 종업원의 이직을 방지하기 위해 노력하면 감소시킬 수 있다. 조직의 통제 가능성에 따라 조직책임자의 노력으로 최소화 할 수 있는 회피 가능 이직을 의미하며, 통제 불가능한 이직은 조직구성원들의 질병, 사고, 사망 등 개인의 불가피한 문제로 조직의 책임자가 직접 통제할 수 없는 원인에 의해 발생하는 이직을 말한다. 대부분은 회피가 가능한 자발적 이직으로, 이직 관리의 주요 대상이 된다

자발적 이직은 다시 전직과 비 전직으로 구분할 수 있는데 전직은 종업원이 해당 기업을 떠나 다른 기업으로 가는 것을 말하며, 비 전직은 종업원이 결혼, 질병, 학업의 계속 및 가족 이주 등의 이유로 기업을 떠나는 것을 말한다(배대석, 2015: 20). 이직에 대한 연구가 자발적 이직에 집중되어 주로 연구대상이 되는 이유는 비자발적 이직은 조직의 인적자원관리 차원에서 일신상의 사유로 인한 통제가 한계가 있지만, 자발적 이직은 그

사유가 동질성이 있고 이직원인에 대한 이론구성이 쉬우며, 자발적 이직이 조직에 의한 통제가 가능하기 때문이다(Dalton et al., 1982; 안관영·이규만, 2005에서 재인용).

그림 <2-1> Iverson(1992)의 모형을 보면 조직에서 개인의 자유의사로 인한 이직을 설명할 수 있는 최종 선행변수로서 개인, 직무, 독립변수들부터 이직의도에 이르기까지 모든 변수들의 인식은 연속성, 일관성이 있어야 하며, 누적적인 특성을 가져야 한다.

그림 <2-1> Iverson(1992)의 자발적 이직모형



자료: 배대석(2015: 25)

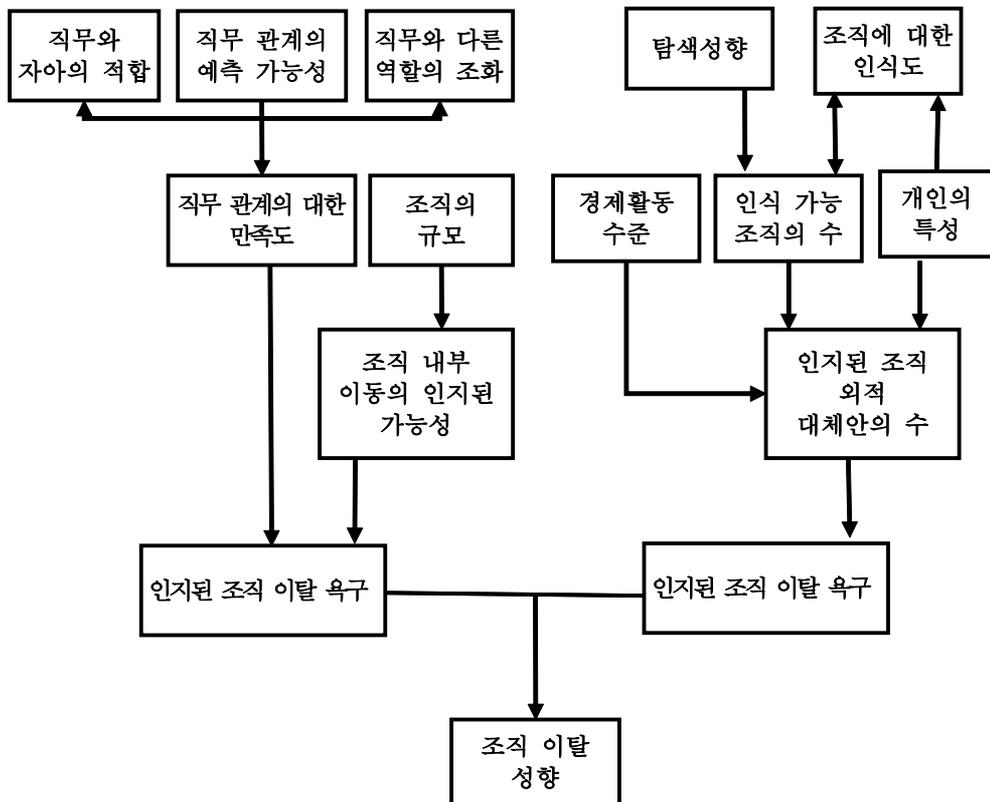
셋째, 이직이 조직에 미치는 영향에 따라서 순기능 이직과 역기능 이직으로 구분할 수 있다. 순기능 이직은 조직구성원이 소속된 조직을 그만두고 이직하기를 원하고, 조직에서도 구성원이 소속된 조직을 그만두는 것에 관심을 두지 않거나 또는 이직하기를 바라거나, 양자의 이해관계가 일치된 상태에서 발생하는 이직을 말한다. 조직의 입장에서는 조직원의 과

잉인력 해소와 조직 내 부적합한 인원의 이탈, 조직원의 적절한 교체 등 결과적으로 조직에 긍정적 영향을 가져올 수 있다.

역기능적 이직은 조직의 구성원이 조직을 떠나고 싶어도 조직은 구성원이 떠나는 것을 원하지 않기 때문에 둘 사이의 이해관계가 일치하지 않아 발생하는 이직을 말하며, 새로운 인재를 고용해야 하는 등 조직에 부정적인 영향을 미치는 이직으로 간주할 수 있다. 교육 및 훈련의 필요성과 기존 인력과 신규 인력 간의 적응 기간의 필요성이 증가한다.

〈그림 2-2〉 March & Simon(1958)의 모형은 이직에 관한 가장 초기의 모델이고 경험적 데이터 중심이 아닌 이직 결정에 영향을 줄 것 같은 모든 변인을 총망라한 개념을 정리한 것이다.

〈그림 2-2〉 이직모형(March & Simon(1958))



자료: 김상석(2015: 51)

이직은 개인의 경력발전과 조직의 인적 자원관리에 있어 중요한 요소이다. 이직유형에 자발적 이직은 개인이 새로운 기회를 찾거나 지극히 개인적인 이유로 인해 이루어지고 경력개발, 소득증가와 같이 긍정적인 결과를 나타낼 수 있고 역기능 이직에 대한 부분을 조직 차원에서 관리하면 이직을 줄일 수 있다. 반면 비자발적 이직은 징계해고, 정년퇴직, 정리해고 등과 같이 조직의 결정에 의해 발생하고, 조직의 긍정적인 순기능 역할을 기대할 수 있다. 학자들의 이직에 관한 정의 및 유형을 분류하여 정리하면 다음과 같다.

〈표 2-2〉 이직 정의 및 유형

구분		연구자	개념 및 정의
범위	광의적	Price(1977)	조직 내에서 구성원이 직장을 떠나는 현상
		Rose et al. (2007)	직업 및 조직 외부로의 이동 및 이탈을 포함, 다른 조직에의 입사까지 포괄
	협의적	Mobley (1977)	조직으로부터 급여 또는 물질적 보상을 받는 조직의 구성원이 스스로 그룹에서 탈퇴하는 경우
		Price(1977)	조직을 이탈하고, 다른 조직에 입사하는 행위 모두 포함하는 개념
		문영주 (2010)	조직구성원이 자의, 또는 타의로 조직을 떠나 조직 외부로 이동하는 것
자발성	자발적	Price(1977)	조직 구성원이 자신의 의사로 직장을 떠나는 경우
		Price(1977)	조직의 결정에 따라 구성원이 직장을 떠나는 경우
	비자발적	박석돈(2007)	조직 및 집단에 의해 고용 관계의 종료
		김미경 (2018)	이직에는 조직 및 집단에 의해 강제로 일시 해고, 파면, 정년에 의한 퇴직 등이 해당
통제성	회피가능	Pigors & Myers(1981)	조직이 조정할 수 있는 임금, 직무시간, 작업조건, 복지 환경 때문에 발생
		Dalton et al. (1982)	임금, 근무환경, 근무시간, 작업조건, 복지환경, 대인관계 등 불만에 의한 이직
	비회피성	Dalton et al.(1982)	구성원들의 학업, 가정문제, 질병, 사망 등이 원인으로 조직의 노력 없이 이루어지는 이직
		Pigors & Myers(1981)	정년퇴직, 질병 또는 죽음 등의 원인에 의해 발생
조직영향	순기능	김미경 (2018)	조직 내 저평가 받은 인력이 스스로 조직을 떠나는 것
	역기능		조직에서 고평가 받아 함께할 가치가 있는 인력이 스스로 조직을 떠나는 것

자료 : 임정숙(2020: 38-39)의 내용을 기초로 재구성

3. 이직의도의 개념

이직의도는 조직구성원의 이직 전조로 간주되기에 조직행동 및 인적자원관리 분야에서 널리 연구되는 개념으로 이직의도란 조직의 구성원이 현재 자신이 소속되어 있는 조직으로부터 가까운 장래에 떠나려는 의도 또는 가능성을 의미한다(Iverson, 1992).

이직의도는 넓은 의미의 개념과 좁은 의미의 개념으로 나누어 볼 수 있다. 먼저 넓은 의미의 개념으로 Price(1977)는 해당 조직의 자격한계를 넘어서는 개인적 움직임 즉, 사회조직의 구성원이 조직의 한계를 넘는 개인의 이동 경로라고 하였으며 취직, 이직의 반복, 배정전환, 진급까지 포함하는 것으로 정의하였다(이진혁, 2018: 21).

이직의도는 이직의 전 단계로서 구성원이 현재의 조직으로부터 이탈하려는 의사나 의도가 얼마나 큰가를 말하는 것으로 특히 직무스트레스가 과도한 경우에 촉진되며 직무 등 개인을 둘러싼 환경의 불균형 상태라고 할 수 있다(신유근·이춘우, 2021).

좁은 의미의 개념으로 볼 때는 이직을 해당 조직으로부터 개인이 조직 내에서 받는 금전적 보상 등에 대한 자격을 박탈하는 것으로 보았다(Mobley, 1982). 이와 같은 이직은 해당 조직의 통제 가능성에 기초해서 회피 가능 이직과 회피 불가능 이직으로 구분할 수 있다. 먼저, 회피가 가능한 이직이란 사용자에게 의해 통제가 가능한 작업조건, 보수, 근로시간, 복리후생 등의 이유로 이직을 하는 경우이며, 회피 불가능 이직은 임신, 정년, 죽음 등 사용자에게 의해 통제가 불가능한 이직을 말한다.

이직의도는 이직이라는 행위에 대한 의식적이고 심도 깊은 의향이나 의지를 나타내며, 조직과의 고용관계를 그만두려는 생각과 다른 기업과의 고용관계에 대하여 정보의 수집, 행동을 보이는 종합적인 직원의 의지가 포함되어 있다.

이진혁(2018)의 연구에서는 감소한 정서적 몰입, 직무만족, 조직후원 인식과 연령을 통해 실제 조직에서 이직하고자 하는 것을 예측할 수 있으며, 조직 내에서 낮은 성과를 내는 조직구성원은 상대적으로 높은 성과를

내는 조직 구성원보다 매우 높은 이직의도를 갖고 있음을 확인하였다. 따라서 이직의도는 조직의 목표 달성을 위해 개인이 어떤 기회나 조건이 형성되면 특정 행동을 실행하고자 하는 마음으로, 그런 특정 행동을 하기 위해 노력하는 것처럼 실행에 미치는 동기적인 요인을 포함하고 있다(문영주, 2010).

이직의도는 개인의 태도이므로 실제행동으로 나타난 이직과는 다르며, 조금은 과장될 수도 있다는 것인데, 이는 이직의도가 높은 경우라 할지라도 새로운 시장이 나타나지 않으면 이직이 어렵다는 것이다. 실제 이직률은 노동시장 상황에 의해 크게 좌우되는데, 즉 호황으로 인해 노동 수요가 늘고, 외부 노동시장의 실업률이 떨어졌을 경우 언제나 나타날 수 있는 현상이다(배대석, 2015: 22). 그러나 비자발적 이직과 자발적 이직을 구분하는 것이 어렵지만, 이직의도는 자발적 이직 가능성만을 나타내 준다는 점에서 좀 더 정확하다고 할 수 있다(이상정, 2006).

이직은 숙련된 구성원의 이탈과 비숙련된 직원의 증가로 인하여 기회비용이 늘어나고, 당사자 역시 정들었던 동료들과 헤어져 새로운 사람들을 만나기 때문에 기회비용이 증가하는 것으로 나타났다(임정숙, 2020: 42).

조직 내 구성원들은 대인관계의 문제로 인해 정서적 고갈과 심리적 문제를 경험하며 동료들의 성격이나 대인관계에 형성에 영향을 미치고, 아울러 이런 상황에서 이직의도가 증가한다고 강조하고 있다.

일반적으로 이직 경험이 있는 사람은 이직에 사용한 경비와 자원을 회복할 시간이 더 많이 필요로 할 뿐만 아니라 이직 후 새로운 직장에 대한 충족감, 만족감이 이직 경험이 없는 사람보다 높기 때문에 당장 이직할 가능성이 줄어든다. 그러나 이직경험자의 이직의도는 느낄 수 있으며, 가능성이 반드시 낮은 것은 아니다.

앞에서 언급한 호황으로 외부 노동시장의 실업률이 떨어지고 노동수요가 늘면 당연하게 자신의 가치수준을 높게 평가 받는 직업을 선택하려고 할 것이다.

〈표 2-3〉 이직의도에 관한 기존 연구

학 자	연구 결과
Voigt(2010)	직무만족, 감소 된 정서적 몰입 조직후원 인식과 나이는 이직의도를 예측하며 감소 된 성과, 계속되는 몰입과 증가한 이직의도는 실제.
Meeusen(2011)	직무만족, 조직지원 강화, 직무스트레스 줄이고 긍정적인 직무환경 조성 과 개인의 목표, 생활균형 등 이직의도에 영향을 줌
Suhaime, et al.(2011)	간호사의 일과 관련된 스트레스는 이직의도와 긍정적으로 유의하게 나타났고, 직무만족은 이직의도와 부정적으로 나타남.
Almalki(2012)	이직의도는 직장생활의 직무만족도, 조직몰입, 조직지원, 개인적 요인, 성별 등 인구통계학적 변수도 중요하게 영향을 미침.
Jyoti(2013)	높은 직무 스트레스와 낮은 직무만족도는 이직증가, 조직몰입도와 직무 적합성이 높으면 이직의도 감소
Rasool, et al.(2013)	직장 내 괴롭힘은 이직의도와 긍정적 영향, 조직몰입은 이직의도를 줄임.
Khans, et al.(2014)	낮은 조직몰입과 직무만족이 이직의도와 부정적으로 관련되고 조직에서의 지원이 부족한 경우 이직의도가 크게 증가.
김영수(2012)	변혁적 리더십이 요양보호사의 이직의도에 부(-)적으로 유의한 영향을 미침. 조직의 경력개발 프로그램 강화로 경력발전을 지원하여 직무만족도 향상
김혜정(2014)	조직후원 인식은 이직의도와 부정적으로 업무 스트레스는 이직의도와 긍정적으로 관련됨.

자료: 이진혁(2018: 30)의 내용을 기초로 재구성

현재까지 군인의 이직의도에 대한 연구는 해군, 공군에서 소수의 연구가 진행되었다.

공군 조종사를 대상으로 한 서성기(2000)의 연구 결과를 보면, 이직의 결정요인은 소속부대의 생활과 생활조건에 대한 불만족으로 제한되었으며, 이직 성향, 낮은 복지혜택, 미래에 대한 불안 등이 이직의 결정요인인 것으로 나타났다. 또한 업무에 대한 개인적 만족도는 이직의도와 밀접한

관련이 있는 것으로 나타났다. 결혼을 통해 가족을 부양해야 하는 책임이 클수록, 그리고 군 복무에 몰입한 결과로 자존감이 높을수록 직업을 바꾸려는 의지가 낮다는 것을 확인했다.

전투 조종사를 대상으로 한 문희찬(2003)의 연구에서는 급여는 이직의도와 연관성이 없으며 지휘 관리, 장래 비전, 생활 여건, 직업정신이 이직의도에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 전투기 조종사로서의 자부심과, 철저한 군인정신 함양의 결과로 확인된다.

박길수(2011)의 연구 결과를 보면 조직 갈등과 이직의도와의 관계에 있어서 개인 간 갈등, 개인과 조직의 갈등, 개인 간의 갈등은 이직 의사에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조종사의 이직에 가장 영향을 미치는 갈등의 유형은 개인, 조직 간의 갈등이었고, 그 다음으로 개인적 갈등, 개인 간의 갈등으로 나타났다.

해군 조종사를 대상으로 한 김상석(2012)의 연구에서는 이직의도에 영향을 주는 요인은 직업의 안정성(66.6%), 진급(59.8%), 급여(52.1%), 사생활 보장 여건(32.8%), 복지(30.9%) 순으로 나타났다. 이 연구에서는 조직 갈등, 비전, 위상, 대안의 존재를 독립변수로 선정하고, 탐색 의도를 매개변수로 하여 이직의도를 확인하였다. 특히 해군 조종사 집단의 경우 민항사의 조종사 수요 급증이라는 대안의 존재가 있을 때 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

배대석(2014)의 연구에서는 복리후생 요인, 근무 환경적 요인, 조직 문화적 요인이 직무 불만족, 직무만족을 통해서 지속 근무 의도와 이직의도에 어떻게 영향을 미치는가를 분석하였다. 분석 결과, 복지 요인, 근무환경 요인, 조직문화 요인 모두 직무 불만족을 통한 이직의도와 정(+)의 상관관계를 보였으며, 근무환경 요인은 직무만족에 영향을 미치지만, 복지요인과 조직문화 요인은 직무만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 잠수함의 특수한 환경을 고려해 열악한 작업환경과 신체적 공포로 인해 대안이 있다면 퇴사 의사가 높아지는 것으로 나타났다.

백성만(2021)의 연구에서는 리더십이 조직문화 형성을 통해서 이직의도를 낮출 수 있으며, 직무만족과 조직몰입은 이직의도에 모두 상관관계가

있다는 것을 확인하였다.

김호용(2012)의 연구에서 최전방 부대에서 복무하는 부사관은 지휘관 중심으로 일사불란하게 행동하며 조직몰입도가 높고 이직의도가 낮은 반면, 후방부대에서 복무하는 부사관은 조직몰입도가 낮고 이직의도가 높았다. 후방에서 복무하는 육군 부사관은 기본 임무와 기능만을 유지하고 있으며, 주변 환경이 사회와 근접하여 조직 몰입도는 전방 근무 부사관보다는 떨어지는 것이 일반적 현상으로 설명하고 있다.

조직을 떠나 민간 기업에 근무하는 전직 육군 부사관을 대상으로 이직 관련 연구를 수행하는 것은 어려우므로, 본 연구에서는 현재 근무 중인 육군 부사관 집단을 대상으로 떠나려는 의지가 있는지를 평가하는, 즉 이직의도를 평가하는 접근방법을 사용하였다. 여기서 이직의도는 (Mobley, 1982)의 협의의 이직개념을 근간으로 육군 부사관의 이직의도란 ‘군으로부터 금전적 보상과 신분적 보장을 받는 육군 부사관이 군 조직 내에서 구성원으로서의 자격을 종결하고 이탈 하려는 심리적 상태’로 정의하였다.

제 3 절 조직문화

1. 조직문화 일반적 개념 및 문화유형

1) 조직문화의 정의

현대인의 모든 삶의 영역에서 다양한 여러 형태의 조직과 관계를 형성하고, 이는 삶의 질을 결정하는 중요한 요소로 작용하게 된다. 조직문화는 조직 내의 태도와 행동에 영향을 주며 구성원의 공유된 가치와 규범을 의미하는 것으로 여러 학자들이 조직을 상이하게 평가함에 따라 다양한 개념으로 제시되었다. 먼저 조직연구에 큰 영향을 주었던 학자들의 조직에 관한 정의를 살펴보면 아래 <표 2-4> 와 같다.

〈표 2-4〉 조직에 관한 학자들의 정의

학자	정의
베버 (M. Weber)	조직은 명확하게 정의된 권한과 책임을 가진 사람들의 집합체로, 효율성과 계획적 행동을 목표로 한다.
바너드 (C. Barnard)	조직은 목적을 달성하기 위해 협력적으로 상호작용하는 사람들의 집합체로, 명령과 응답이 중요한 요소
셀즈닉 (P. Selznick)	특정한 이해관계자들이 공동의 목표를 달성하기 위해 비공식적·공식적 관계를 유지하는 사회구조.
에치오니 (A. Etzioni)	특정한 목표의 추구를 위해 규범적이고 강제적인 측면, 즉, 복잡적이고 반복적으로 재구성되는 사회적 단위
사이먼(Simon)	의사결정과 행동을 조정하기 위해 설계된 복잡한 사회 시스템
캐츠(D. Katz), 칸(R. Kahn)	조직은 상호작용과 의사소통을 통해 시스템으로서의 기능을 수행하며, 환경과 상호작용하여 존속한다.
챠들러 (Chandler)	조직은 목표를 위해 계획적이고 조직적인 활동을 수행하는 사회적 시스템
코헨 (M. Cohen), 올슨(J. Olsen).	조직 문제점을 찾고 선택하며, 해결책을 제시하며, 구성원의 의사결정 상황에서 공식화되는 쟁점과 구성원들의 감정을 다루는 집합체.
마치 (J. March)	목표 달성을 위해 사람들 간의 상호작용과 협력을 통해 형성된 구조와 과정의 집합체
와이크 (K. Weick)	고정된 구조나 목표 지향적 체계로 보기보다는 의미를 해석하고 구성하는 끊임없는 과정

자료: 한은하 외(2016: 8)의 내용을 기초로 재구성

앞서 살펴본 주요 학자들의 조직의 정의를 통합하여 정의하면 조직은 ‘목적을 달성하기 위해 여러 사람들이 협력하는 구조를 가진 사회적 실체’라고 할 수 있다.

결국 조직 내의 다양한 목표를 통합하고 효과적인 목표 달성을 위한 체계적인 조직구조, 즉 일에 대한 역할분담과 그에 따른 규정·절차 등이 있어야 하며, 이러한 규정과 절차는 조직구성원들의 조정과 통제 기능으

로 조직구성원들 간의 상호작용에 의해 목표를 효율적으로 달성하게 되는 것이다(한은하, 2016: 8)

문화의 어원은 ‘경작한다’라는 라틴어의 ‘cultura’로서 있는 그대로의 것이라 할 수 있는 ‘자연(nature)’과는 크게 나뉘는 개념으로 인간이 의식적으로 다듬어 놓은 세계라 할 수 있다(박원우, 2002: 44)

학자들마다 조직 문화를 정의하는 방식이 다르다. Ouchi(1981: 82)는 조직문화를 조직의 전통과 분위기를 구성원에게 전달하는 의례적이고 상징적인 체계로 정의한다.

또한 Davis(1984)는 조직문화는 내부적으로 경영의 방식과 대외적인 경쟁의 방식을 믿을 수 있는 근거를 지닌다고 한다.

조직문화의 여러 정의 중에서 일반적으로 많이 인용되는 것 중 하나가 Schein(1985: 9)의 정의인데, 그는 조직문화를 “기업이 외부 환경에 적응하고 내부를 통합하는 과정에서 특정 집단이 고안, 발견, 개발하는 일정 양식(樣式)의 기본 믿음으로, 이러한 믿음은 오랜 기간 동안 기업 구성원들이 타당한 것으로 여겨 왔기 때문에 그들 사이에서 아무런 의심 없이 당연한 것으로 받아들여지고 새로운 구성원들에게도 기업의 대내외적 문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습되는 것”으로 정의하였다(구형회, 2009: 41). 조직을 하나로 묶는 제도적 또는 규범적 통합체로 정의하고 있고, 조직문화의 하위요인인 생각, 실상, 행동 중 무엇을 강조하느냐에 따라서 조직문화에 대한 정의가 바뀐다(Martin & Siehl, 1983).

이학중(1995)에 의하면, 조직문화란 구성원이 공유하는 가치관, 신념, 관습, 규범, 행동양식의 거시적 총합이며, 조직 전체의 행동과 구성원의 행동의 기본 전제로 작용한다. 신유근(1985)은 조직 차원에서 표출된 관리 관행의 상징이며, 일반구성원, 조직의 최고책임자 등 구성원 모두가 공유하는 행동 방식 및 가치의식으로 정의하고 있다. 또한 박내희(2004)는 조직구성원들이 공통으로 느끼는 방향, 생각하는 방식, 또는 행동 패턴 체제로 정의하고 있다. 민진(2004)은 문화의 관념론적 접근에 기인하여 특정 조직의 조직문화를 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 의식구조, 그리고 태도의 전체로 정의한다.

지금까지 조직문화를 연구한 여러 학자들이 사용한 정의를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 모든 사람들, 즉 조직구성원이 상호 작용할 때 관찰할 수 있는 행동의 패턴, 규칙성, 즉 사용되는 복종을 표현하는 방식, 언어 등을 말한다. 둘째, 과업집단 내에서 저절로 생기는 규범이다.

셋째, 조직 및 집단이 강조하고 있는 지배적인 가치관이다. 넷째, 조직 구성원과 고객에 대한 정책을 세우는 지침이 되는 철학이다.

다섯째, 조직 및 집단에 적응하는데 필요한 일종의 세부 규칙으로 새로 입사한 직원이 조직의 구성원으로 인정받기 위해 습득하고 배워야 하는 요령 같은 것이다.

여섯째, 조직에 흐르고 있는 분위기로 예를 들어, 사무실의 물리적인 배치와 기업구성원이 고객이나 외부인사와 접촉하는 방식 등에 의해 전달된다(구형희, 2009: 41).

결국, 조직문화에 관한 대부분의 정의와 학자들이 주장하는 조직문화의 공통점으로는 첫째, 조직문화는 가치, 신념, 예상되는 행동 등을 통합하여 조직구성원의 전반적인 정체성에 영향을 미친다.

둘째, 조직문화는 조직구성원들의 열정과 에너지를 결집해 혁신을 촉진할 수 있다.

셋째, 건강한 조직문화는 조직 구성원들의 참여도와 생산성이 향상되며 조직에서의 이탈률을 줄일 수 있다.

넷째, 구성원들이 서로 이해하고 지지하는 문화는 개인의 성장뿐만 아니라 조직 전체의 발전으로 이어질 수 있다.

이상의 논의에서 볼 때, 여러 학자들의 논의에서 공통적으로 확인할 수 있듯이 조직문화는 방대하고 복잡한 육군 부사관 조직에서 조직구성원들의 참여도와 생산성을 제고하고, 조직구성원의 이탈률을 줄일 수 있으며, 개인의 성장뿐만 아니라 육군 부사관 조직의 발전으로 이어지게 하는 근간이 될 수 있다.

다양한 조직문화의 개념 정의는 아래 <표 2-5>로 정리할 수 있다.

〈표 2-5〉 조직문화의 개념 정의

학자(연도)	개념 정의
Ouchi(1981)	조직의 분위기와 전통으로서 신조 및 행동 패턴, 조직의 가치관을 규정하는 기준
Smircich(1983)	조직이 함께 공유하는 규범적, 사회적 접착제로서 가치 또는 구성원이 함께 사회적 이상의 신념을 공유하는 의식의 유형
Davis(1984)	외부적으로는 경쟁하는 방법에 관한 신념을 지향 내부적으로 경영하는 방법에 관한 신념을 지향하는 근거를 지님.
Schein(1985)	조직체 또는 집단이 통합과정에 적용, 내외환경과의 적응하는 기본전제로서 전체 구성원들의 사고방식, 가치관, 행동을 지배하는 요소로 조직이 내외환경과 적응과 통합과정
Robbins(1998)	구성원 공유된 의미(meanings)의 시스템.
이학중(1993)	한 조직 전체 구성원들이 상호 공유하는 신념, 관습, 규범, 지식과 기술, 가치관 등을 포함한 조직 구성원 전체에 영향을 주는 종합적 이고 다양한 개념
신유근(1985)	조직 전체 구성원들이 상호 공유하고 있는 행동 방식 및 가치의식과 표출된 관리 관행과 상징
황창현(2003)	조직 전체와 조직 구성원들에게 영향을 미치며 공유하고 있는 행동규범, 가치관, 신념 등 정신적 또는 심리적 요소
박내희(2004)	조직 구성원들이 공통으로 느끼는 방향, 생각하는 방식 또는 행동하는 패턴의 체계
민 진(2004)	특정 조직구성원들이 공유하고 있는 가치관, 의식구조, 태도의 전체.
연만흠(2009)	한 조직의 구성원들의 공통의 이념과 관습, 규범과 전통, 가치관과 신념, 그리고 기술과 지식 등을 포함하는 개념으로서, 조직체 전체와 조직구성원들과 행동에 영향을 주는 기본요소
김호섭(2012)	우리나라 조직문화는 유교의 영향에 따라 개인보다는 집단을 우선시하는 권위주의적이고 집합체 성격
김정렬(2012)	조직을 구성하는 행위자들의 지속적인 상호작용과 반복적으로 형성되는 인식의 틀

자료: 기존연구 결과를 기초로 연구자가 재구성

2) 조직문화의 기능

조직문화는 조직의 성공과 실패에 결정적인 영향을 미칠 수 있으며 조직의 성과와 직결된다. 조직문화에는 조직에 긍정적 영향을 주는 순기능과 부정적 영향을 주는 역기능으로 나뉜다. 먼저 조직문화의 순기능에 대한 보편적인 견해는 다음과 같다.

조직문화의 순기능에 대한 연구를 살펴보면, 조직문화의 일반적 기능에 대해 4가지 기능을 수행한다고 설명하고 있다(이창원 외 2012: 403).

첫째, 조직문화는 조직구성원들에게 집단의 조직구성원으로서 정체성을 제공하여 조직구성원을 결합하는 조직생활의 가치와 목적을 부여함으로써 조직구성원의 행동을 결정짓는 기능을 한다.

둘째, 집단적 몰입을 가져와 조직구성원들의 행동을 정당화 시켜줌으로써 조직에의 몰입도가 높아진다.

셋째, 규범과 통제가 증가한 강한 문화는 조직체계의 안정성을 높여 준다.

넷째, 일종의 학습 도구로서 조직 구성원들의 행동을 원하는 방향으로 형성시키고 보상을 받을 수 있는 행동이 무엇인지 학습하는 도구의 기능을 한다.

신유근 등(2014)은 조직문화가 조직유효성을 증가하게 하고 혁신의 촉진하는 기능을 수행하는데 대하여 5가지 기능을 제시하고 있다.

첫째, 조직문화는 조직문화를 통하여 조직과 개인을 연결하고 결합하는 역할을 한다.

둘째, 조직문화는 조직구성원의 공유된 신념과 가치를 통해 조직 구성원 간 어긋나는 이견을 조율하고 협동심을 북돋는다.

셋째, 조직문화에서 규칙과 규범은 혁신의 촉진 기능 조정의 필요성을 감소시켜 준다.

넷째, 조직문화는 조직 구성원 간의 행동 기준과 양식을 설정하여 상호 작용과 의사소통을 촉진하고 조직에 대한 몰입감을 증대시킨다.

다섯째, 조직문화는 조직구성원의 지향하는 가치를 통합하여 조직과 공동체 의식을 갖게 하며 공감대 형성하는 역할을 제공한다(신유근 등 : 513-514).

민진(2014)은 조직문화가 조직구성원의 행동에 어떤 영향을 미치는지에 대한 4가지 특징을 제시한다.

첫째, 조직문화는 구성원의 행동에 대한 기준과 규범을 제공한다.

둘째, 조직문화는 조직을 다른 조직과 차별화하는 효과를 통해 구성원에게 포용성을 심어준다.

셋째, 조직문화의 가치와 규범은 조직구성원의 행동을 통제하는 기계적인 역할을 한다.

넷째, 조직문화는 조직의 안정성을 지지하는 영향을 미친다고 하였다(민진, 2014: 236). 반면 조직문화는 다음과 같은 역기능을 유발시킬 수 있다(Moorhead & Griffin, 1992; Robbins, 2003, Schein, 1985).

첫째, 강력한 조직문화는 때때로 혁신을 억제할 수 있다. 제도화된 문화는 새로운 아이디어와의 접근방식을 받아들이는 것을 어렵게 만들어 조직의 혁신성 저하로 창의력과 적응력을 떨어뜨릴 수 있다.

둘째, 조직문화가 특정 가치나 행동 양식을 과도하게 강조 할 경우, 다양한 관점과 아이디어의 수용을 제한하고 결과적으로 조직 내 다양성을 저해할 수 있고 의사소통을 어렵게 하거나 왜곡시킬 수 있으며 갈등을 유발할 수 있다.

셋째, 일단 확립된 조직문화는 쉽게 변하지 않으며 이는 조직이 필요한 변화와 적응 하는데 장애가 될 수 있고, 변화에 대한 조직적 저항으로 표현되며, 조직의 유연성과 발전을 저해하는 요소가 될 수 있다.

넷째, 조직문화가 구성원의 조직에 대한 몰입이 지나치게 강조 하거나 그러한 특성을 가진 문화가 강할수록, 개인의 일과 삶의 균형이 악화하고, 이는 결국 조직의 결속력과 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

다섯째, 제한적인 행동 규범이나 간섭문화는 내부 갈등을 일으킬 수 있으며 이는 조직 내 의사소통과 협력을 방해할 수 있다.

이영균(2015)도 조직문화의 역기능에 대한 설명으로 다음의 사항을 제시하고 있다. 첫째, 조직문화는 변화에 대해 저항한다. 조직문화의 갈등과, 조직문화의 가치의 변화에 대해 저항한다.

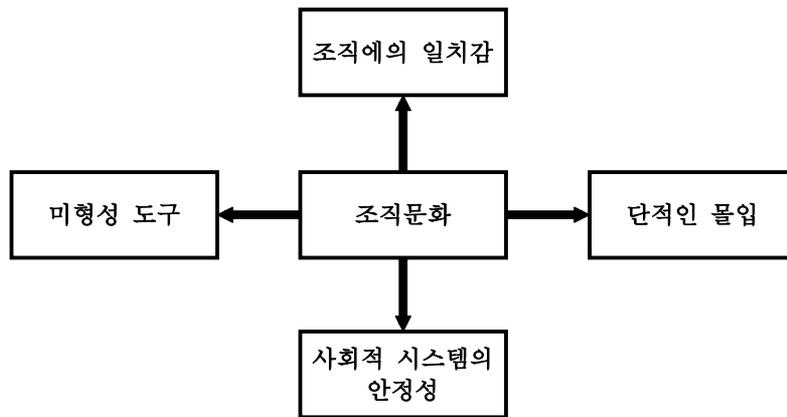
둘째, 다양성의 장벽인 강력한 조직 문화는 조직 구성원 간의 행동의 통

일성과 일관성을 가져오며 이러한 가치는 조직구성원의 의사결정에 있어 다양한 관점을 고려하는데 장애가 된다.

셋째, M&A에 대한 장벽으로 부서 혹은 조직의 통폐합은 하나의 단위로 운영될 수 있는 조직문화를 요구한다. 이에 강한 조직문화는 두 조직 간의 합병에 있어 갈등을 초래하게 된다. 즉, 조직 혹은 부서의 합병은 조직 간 문화가 얼마만큼 조화되는지가 중요한 과제이다(이영균, 2015: 209).

Smircich(1983)에 의하면, 조직문화는 조직의 형태 또한 사회적 집착제라고 불리는 조직 구성원의 형태에 대한 공유 가치이며, 이야기, 의식, 예식 및 전문 용어와 같은 상징적 고안물로 구성된다(박창순, 2021: 10).

〈그림 2-3〉 조직문화의 기능



자료: 구형회(2009: 47)

선행연구를 종합해 보면 조직문화의 기능은 순기능과 역기능으로 나뉠 수 있다. 먼저 조직문화의 순기능은 일체감과 정체성을 부여하고, 조직 내에서 상호작용을 하며 행동 규범을 설정하며, 개인보다 조직에의 몰입도를 높이는데 기여한다. 또한 조직의 안정성을 높이고 변화에 대한 대응력 강화와 조직의 통합을 촉진하고, 문화적 동질성을 도모한다는 것을 알 수 있다. 그러나 한편으로는 기존의 가치와 관행이 뿌리 깊게 자리 잡아 변화

에 저항하고, 다양성이 줄어들고, 과도한 일체감 형성으로 개인의 정체성이나 개성이 무너져 자율성과 자기 발전에 부정적 영향을 미칠 수도 있다.

2. 조직문화의 유형

조직문화의 유형은 어떤 관점과 기준을 적용하는가에 따라 다양한 요소와 상황에 따라 세분될 수 있고 각 조직은 자신에게 가장 적합한 문화를 형성하고 유지함으로써 조직의 목표를 효과적으로 달성할 수 있다.

외국 학자들의 연구로서, Harrison(1972)는 조직의 이념적 방향에 따라 조직의 문화적 특성이 달라진다고 생각하고, 조직문화를 역할지향형, 과업지향형, 권력 지향형, 인간지향형으로 분류하였다.

Ouchi(1981)는 거래 비용 측면에서 거래 교환을 처리하는 방법을 기반으로 관료제 문화, 시장문화, 동족 문화 등 세 가지 유형을 제시하였다.

조직문화 유형에 대해서는 학자들 간의 합의된 개념 틀은 없는 상태로 학자들 나름대로 중요한 변수를 결합하여 크게 두 가지 유형으로 분류하는데, 하나는 상반된 속성에 따른 분류이며, 또 하나는 두 개의 속성을 결합하여 나타나는 유형이다(이창원 외, 2012: 385).

Quinn과 Kimberly(1984)의 조직 문화유형에 따르면, 정보의 처리의 모습으로 보면 조직문화를 환경으로부터 입수한 정보, 단서, 자료에 대하여 다양한 방향으로 나누어 다르게 인식한다(한은하, 2016: 25).

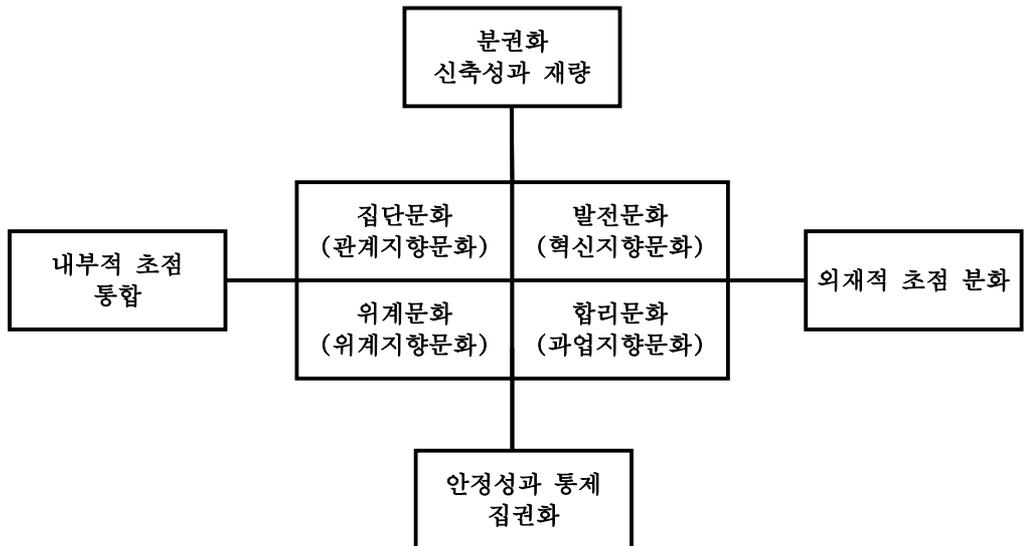
첫째, 외부환경에 대하여 얼마나 확실성을 가지고 대처하느냐에 따라 변화에 대한 예측력과 이해력이 낮을수록 인간 중심적인 조직 분위기를 조성하는 특징이 있지만, 변화에 대한 예측력과 이해력이 높은 조직일수록 조직은 집중화, 통합화되며 과업 중심적인 성격을 지니게 된다(유주열, 2017: 7). 둘째, 외부환경 변화에 대하여 얼마나 적극적인 반응을 보이느냐에 따라 장기적인 반응을 보이는 형태와 적극적이고 개방적인 반응형태를 보이는 조직으로 대변되는데, 적극적인 반응을 보일수록 목표지향적, 성과 지향적이 되고, 장기적인 반응을 보이는 조직에서는 경험 지향적이고 체제 유지적 성향을 보이게 된다(황순희, 2017: 18).

우리나라의 경우 김호정(2002a)의 행정 조직문화 연구에 의해서 경쟁가치모형의 척도를 소개하고 신뢰도와 타당도를 검증함으로써 관련 연구가 시작되었다. 국내 연구들은 중앙 및 지방행정기관, 기업, 기타 공공기관, 군·경찰·소방 기관 등 다양한 조직을 대상으로 이루어져 왔다. 내용적인 측면에서는 조직문화와 리더십과의 정합성이나 조직문화가 직무몰입과 조직 만족에 미치는 영향에 관한 연구와 조직문화의 차이에 관한 연구가 주류를 이룬다(권혁철, 2013: 40).

경쟁가치모형은 조직관리, 리더십, TQM(TotalQuality Management)등에 널리 적용되어 왔으며 조직문화 연구에는 Quinn& Kimberly(1984)가 최초로 응용하였다(김호정, 2002a: 225).

Quinn & Kimberly(1984)은 경쟁가치 모형을 적용하여 조직문화 유형을 집단·합리·발전·위계문화 네 가지로 분류하고 유형별 조직문화를 연구하였다. 본 연구에서도 두 가지 가치 차원에 따라 네 가지 조직 문화유형(집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화)을 제시한 Quinn과 Kimberly의 경쟁가치모형의 조직문화 유형을 활용하고자 한다.

〈그림 2-4〉 조직문화의 유형



자료: 김호정(2012: 59)

〈그림 2-4〉 조직문화 유형에서 보는 바와 같이, 본 연구에서는 경쟁가치모형을 조직문화에 응용하여 “분권화-집권화”, “통합-분화”의 두 가지 차원에 의해 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화의 네 가지 문화로 분류했다.

첫째, 집단문화는 구성원 상호 간의 화목과 신뢰감, 집단의식과 우의적 관계를 강조하는 반면, 비교적 소극적이고 피동적인 환경변화 적응행동을 나타낸다. 구성원의 친밀감과 신뢰 관계를 중심으로 협동 및 팀워크, 인화, 단결이 중요하며, 집단의 사기, 결속력, 공동체 의식, 조직구성원 간의 개방성, 구성원에 대한 인간적 배려, 문제발생 시의 상부상조, 참여적 의사결정이 특징적으로 나타난다.

집단문화는 구성원들의 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시한다. 이러한 문화유형에서는 무엇보다 조직 내 가족적인 인간관계의 유지에 최대의 역점을 둔다(Parker & Bradley, 2000).

둘째, 발전문화는 조직의 외부환경에의 적응과 변화(유연성)를 강조하면서, 조직이 당면하고 있는 외부환경에의 적응능력에 중점을 둔다(Zammuto & Krakower, 1991). 따라서 조직의 적응과 성장을 지원할 수 있는 적절한 자원의 획득을 중시하고, 조직구성원들의 창의성과 기업가정신을 중심 가치로 인정한다. 발전문화에서는 구성원들이 하고 싶은 일을 도전과 창조정신 하에서 조직의 최대 지원을 받으면서 자율적으로 수행할 수 있으므로, 조직과 일체감을 촉진한다(한주희 외, 1997).

셋째, 위계문화는 공식적 명령과 규칙, 집권적 통제와 안정, 지향성을 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영한다(Zammuto & Krakower, 1991: 87).

위계문화는 전통적인 관료제적 조직문화를 대표하며, 계층제적인 강력한 감독체계와 보편적인 서비스, 예측된 규범과 절차를 문화적 속성으로 한다(류병곤, 2011: 44). 위계문화는 명령, 규칙, 규제 등 통제와 능률, 안정을 특징으로 하는 일종의 비적응적 문화 혹은 관료적 문화를 의미하는 것으로, 이 문화에서 구성원들은 소극적이고 모험을 꺼려 창의성이 떨어진 다(임채숙, 2009: 28). 뿐만 아니라 통제강화와 위험부담으로 인해 처벌

과 책임을 회피하고자 하여 무사안일의 행태가 발생할 수 있고, 반면 자발적 노력 의지와 조직에 대한 애착은 약해지므로 이러한 상황에서는 조직몰입의 향상도 기대하기 어렵게 된다(류병곤, 2011: 44).

결론적으로 이 문화는 조직의 질서, 통제와 내부지향성을 강조하는 유형으로, 조직의 내부능률을 추구하고자 안정적인 기반 구축에 중점을 둔다. 관료주의와 관련된 규범과 가치관을 반영하는 이 유형은 안정(질서)과 개인 역할에 대해 조직이 공식적으로 규칙을 통해 추진하면 순응하리라는 전제에 기초를 두는데, 이 유형 하에서는 무리 없는 조직운명을 위한 통제와 예측성 그리고 조직 내부의 능력 증진이 중시된다(박성관, 2009: 23).

마지막으로 합리문화는 조직의 성과목표 달성과 업무수행에 있어서의 조직의 생산성을 강조하는 문화유형이다. 이러한 문화적 특성이 지배적인 조직은 목표 달성, 계획, 능률성, 성과보상의 가치를 강조한다.(Zammuto & Krakower, 1991).

합리문화는 목표, 과업, 성취를 강조하고 인간적 배려와 인간관계를 기본으로 하지만, 경쟁을 장려하고 직무만족에는 소홀해질 수 있다. 따라서 구성원들은 조직에 대한 방어적 태도와 개인적 행동을 취하게 된다(한주희 외, 1997). 결론적으로 조직의 통제(질서)와 외부지향성을 강조하는 이 유형은 조직의 업적달성과 과업 수행에 있어서의 능률과 생산성을 강조하며, 따라서 조직 내의 명확한 목표설정과 구성원들 간의 경쟁이 주된 자극제가 되며 성취의 가정에 기초한다(박성관, 2009: 23). 조직문화는 매우 광범위하고 복잡하고 포괄적으로 상호 관계가 있고 모호한 일련의 요인들로 구성되어 있다.

이상의 내용을 종합해 보면 조직문화를 진단하고 측정할 때는 이론적 토대를 갖춘 기본적인 모형을 이용하는 것이 중요하며, 가장 적절한 모형은 실증적 증명에 근거하고 타당성이 검증된 그리고 대부분의 차원들을 통합하고 조직할 수 있는 것이어야 한다(박창순, 2021: 20). 조직문화 유형을 정리하면 <표 2-6> 와 같다.

〈표 2-6〉 조직문화 유형

구 분	조직문화의 유형
Harrison(1972)	① 권력문화 ② 과업문화 ③ 역할문화 ④ 인간문화
Handy(1978)	① 클럽문화 ② 과업문화 ③ 역할문화 ④ 실존문화
Jones(1983)	① 집단문화 ② 합리문화 ③ 발전문화 ④ 위계문화
Quinn&Kimberly(1984)	① 시장문화 ② 관료문화 ③ 족벌문화
Wallach(1983)	① 지원문화 ② 혁신문화 ③ 관료문화
Ouchi(1980)	① 생산문화 ② 관료문화 ③ 전문적 문화
Deal&Kennedy(1982)	① 과업문화 ② 남성문화③ 과정문화 ④ 투기문화
Ernest(1985)	① 상호작용문화 ② 통합문화 ③ 기업가문화 ④ 체계문화
Sethia& Glinow(1985)	① 배려문화 ② 냉담문화 ③ 엄격문화 ④ 통합문화
KetsdeVriesMiller(1986)	① 회피문화 ② 편집문화 ③ 카리스마 문화 ④ 정치적 문화 ⑤ 관료 문화
Rousseau(1988)	① 적극·방어형 문화 ② 수동·방어형 문화 ③ 건설형 문화
Quinn(1988)	① 개방체계문화 ② 인적자원 문화 ③ 생산자 중시 문화 ④ 위계 서열문화
Robbins(1990)	① 약한 문화 ② 강한 문화
Yamashida(1998)	① 환경에 적응하는 조직문화 ② 전략적으로 적합한 조직문화 ③ 강한 조직문화

자료: 권혁철 외(2013: 11)의 내용을 기초로 재구성

2) 조직문화의 중요성

조직문화의 중요성이 강조되는 이유는 조직의 성과와 경쟁력에 직접적인 관련이 있으며, 조직의 성공과 지속 가능한 발전에 필수적인 요소이기 때문이다. 조직문화는 다음과 같은 중요한 역할을 하고 있다.

첫째, 행동 규범과 가치를 제공한다. 조직문화는 구성원들에게 공유되는 가치와 행동 규범을 제공하여 조직 내에서 일관된 행동을 유도한다.

둘째, 조직이 전략적 방향성을 결정한다. 조직문화는 조직의 전략적 결정과 방향성에 영향을 미치며 장기적인 목표 달성을 위한 기반을 마련한다.

셋째, 경쟁력을 강화한다. 조직문화는 조직의 경쟁력을 강화하는 원천이 될 수 있으며, 이는 조직이 경쟁력 있게 활동하는 데 중요한 역할을 한다.

넷째, 조직원의 창의성과 협업을 촉진한다. 건강하고 긍정적인 조직문화는 구성원들의 창의성과 협업을 촉진하여, 조직 내 의사결정과 문제해결을 원활하게 만든다.

마지막으로 인재 유치와 유지에 기여한다. 조직문화는 인재를 유치하고 유지하는 데 중요한 역할을 하며, 조직의 이미지와 명성을 구축하는 데에 기여한다.

3) 군 조직문화

민진(2011)은 군 조직문화는 군대라는 조직사회의 문화적인 측면을 의미하는 것으로, 군대 사회의 소속 구성원들이 공유하는 가치관, 의식구조, 태도의 전체는 물론이고, 군대 사회의 생활양식과 상징체계라고 하였다. 조직문화가 군대의 조직문화라는 간단한 용어임에도 불구하고 이처럼 복잡하고 다양하게 정의되고 있는 것은 군 조직문화의 정의가 어려워서가 아니라 결국은 문화 또는 조직문화의 모호성 때문이다(권혁철, 2013: 47). 이러한 정의들을 분석해 보면 군 조직 문화는 군대 내에서 형성되는 독특한 규범, 가치, 믿음, 행동 양식이며, 이러한 문화는 군대의 임무 수행, 리더십, 상호관계 등에 밀접한 영향을 미친다.

군 조직 문화의 주요 특징을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 군대는 엄격한 계급구조를 가지고 있으며, 상명하복의 원칙이 중요하고 명령 체계가 뚜렷하게 정해져 있으며, 하급자는 상급자의 정당한 명령 또는 지시를 따라야 한다.

둘째, 군대는 높은 수준의 규율과 체계적인 훈련을 강조하며, 이는 군인들이 긴급 상황에서도 신속하고 정확하게 대응을 할 수 있도록 해야 한다.

셋째, 팀워크와 협동이 중요하다. 군대는 개인보다 조직단위의 행동을 중요시한다. 따라서 군인들은 팀워크와 협동을 통해 공동의 목표를 달성하기 위해 꾸준히 노력해야 한다.

넷째, 애국심과 헌신이 중요하다. 군인들은 나라를 위해 희생하고 봉사하는 정신을 중요하게 생각해야 하며, 애국심과 헌신은 군 조직문화를 형성하는 중요한 요소이다.

마지막으로 전통과 역사를 중시한다. 군대는 오랜 전통과 역사를 중시한다. 이는 현재의 군인들에게 일체감을 부여하고, 자부심을 고취시키는 역할을 한다.

기존의 군대문화에 대한 개념 정의를 살펴보면 군대문화란 ‘군대라는 하나의 특수한 사회관계 안에서 구성원의 생활양식을 통해 형성되는 문화의 한 유형’이라 할 수 있으며, 장병들이 공유하는 가치관, 사고방식, 태도 및 신념체계 등의 총체로서 장병 개개인 또는 집단의 사유 작용과 행동 절차를 망라하여 군대에서 이루어지고 있는 제반 생활양식 전체를 포함하는 개념이다(조영갑, 2004: 347).

또한 군 조직 문화는 일반 조직문화와 다르게 독특한 생활방식으로 조직 구성원들의 사고와 활동을 발전시키고, 항상 새롭게 충원되는 구성원들에게 계속된 교육과 단체생활을 통해 영속성을 유지하고 있으며, 이러한 문화는 조직 자체의 존재를 결정해주고 집단성과 결속을 향상시켜 주는 중요한 요소가 된다(박경철, 2014: 16).

홍두승(1996)은 군대의 조직문화와 유사한 용어로 군 조직문화, 군사문화 등이 사용되고 있는데, 우선 군 조직문화와 군사문화는 상호 교환적으로 사용되는 경우가 많지만, 일반적으로 군 조직문화는 협의로 해석될 수 있는데 반하여 군사문화는 보다 포괄적이고 군대가 정치에 개입함으로써 사회문화에 미친 부정적인 현상을 설명하는 개념으로 주로 사용되었다(권인숙, 2009: 192).

“군 조직문화는 조직 구성원의 대다수를 차지하고 있는 신세대의 등장으로 군 조직 전반에 막대한 영향을 미치고 있고, 신세대들은 자신에 대한 강한 자부심과 진취적 사고를 갖고 합리성을 추구함에 따라 군 생활에서도 자부심과 강한 성취욕을 가지고 분명한 의사 표현을 하며, 적절한 동기를 유발하면 참여의식이 높아질 것으로 예상된다.” 또한 고정적인 사고에 틀에 얽매이지 않으려는 변화 수용적 태도와 정보생활의 경험으로 다양하고 새로운 대안을 탐색하고 창의력을 발휘하여 획기적인 아이디어를 낼 수 있다(박경철, 2014: 16).

특히 합리성을 추구하기 위한 그들의 노력은 병영생활 정상화에 유익한 역할을 하고, 아울러 개방적이고 솔직한 태도와 의사 표현은 밝은 병영문화를 이루고 자유로운 의사소통을 가능하게 하여 조직 내 문제점을 해결하는 데 도움이 될 것으로 기대된다.

그러나 신세대는 질서와 규범의식이 부족하고, 개인주의 성향이 강하고 정신력 열세와 일탈 현상이 빈번하며, 위계질서에 대한 거부감, 미약한 집단정신 등으로 인한 군기 문란 행위, 복무 부적응 현상도 나타나 수 있다는 점에서 조직에서 부정적인 요소로 작용할 수 있을 것이다.

군 조직문화는 군대의 전통 및 관습 등을 포함하여 군 조직 내에서 그 구성원들에 의해 생성 발전되어 나온 모든 형태의 상징체계를 뜻하는 것으로, 사회 내의 다른 하위문화와 마찬가지로 군조직의 구성원들이 공유하는 집단문화라고 정의할 수 있다(김원대, 2010: 39).

이러한 정의들보다 더 과학적으로 조직문화의 특성을 도출한 연구는 탐색 및 예비조사를 통해 4가지 영역에서 7개의 조직문화의 특성을 도출한 후 설문조사를 통해 이를 연역적으로 검증하였다(민진, 2011: 102).

7개의 한국군의 조직문화 특성은 계서(階序)적 권위주의, 집단주의, 의식주의, 전투적 사고, 폐쇄주의, 위험 및 위협의식, 문화적 정체성으로 나타났다(권혁철, 2013: 54).

민진(2011)이 주장하는 한국군 조직문화의 특성과 특성별 세부 요소는 <표 2-7> 와 같다.

〈표 2-7〉 한국군 조직문화의 특성

구분	조직문화 특성	특성별 세부 요소
국가·조직·개인관	집단주의	집단성과주의, 조직우선주의, 국민군대 주의
조직관리	계서적 권위주의	집권적 의사결정, 상의하달, 위계질서
	의식주의	형식주의, 의례 강조, 외형 중시
전투 및 전장	전투적 사고	전투능력 중시, 승패 강조, 남성 우월성
	위험과 위협 의식	위협의식, 생사 위협성, 안전 제일주의
조직 환경 및 체제	폐쇄주의	폐쇄성, 독자 사회성, 환경적응성, 공간적 제약
	문화적 정체성	민군 가치관, 민군 생활, 민군 법규의 차이

자료: 민진(2011: 99)

군의 핵심적 전투력 발휘의 중심인 육군 부사관에 대한 연구는 지금까지 소수의 연구만 진행되었다. 부사관에 관한 기존 선행연구는 부사관의 직무만족, 인력획득 및 관리, 리더십, 조직몰입 등에 관한 연구가 대부분이다.

부사관의 직무만족에 대한 대표적인 연구는 임기형(2013), 이병곤(2017), 조철규(2018) 등의 연구가 있다. 임기형(2013)은 부사관의 직무만족은 병과와 직책 등 개인적 요인에 의해 차이가 나타나며 부사관 상호 신뢰성이 높아지면 직무만족도 역시 증대된다고 하였다. 조직몰입에 관한 연구로서, 김호용·허찬영(2011)은 육군 부사관의 조직몰입과 사기에 관한 연구에서 사기 증진 요인 중 조직몰입에 영향을 미치는 것은 자신감, 단체정신, 직무만족감이라고 분석하였다.

박경철(2014)은 육군 부사관의 조직문화를 연구하여 조직 특성과 직무만족의 영향을 확인하였다.

조직특성의 하위 범주에 속하는 부사관의 조직문화는 병영문화로 잘못 여기거나 간단히 언급하는 수준으로 그치고 있으며, 특히 이직의도나 갈등에 대한 연구는 찾아보기 어려운 실정이다.

구체적인 내용은 아래 〈표2-8〉과 같다.

〈표 2-8〉 부서관 조직에 대한 연구

연구자	연구주제	내용
임기형(2013)	직무만족	변혁적 리더십, 감성 리더십, 서번트 리더십이 부대 유형별로 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등 조직효과성에 미치는 영향을 분석
박경철(2014)		직무만족에 미치는 영향 연구로 집단문화와 발전문화는 직무만족에 많은 영향을 미침. 조직문화와 직무만족 간의 관계 이해, 직무만족 향상방안고려
이병곤(2017)		직무만족에 영향을 주는 요인으로 동료들로부터 인정, 동료들과의 신뢰, 책임감, 업무량, 급여, 비품, 장비, 부대 근무환경, 휴가제도, 애착심과 소속감, 교육훈련 지원체계, 전역 후 재 취업 보장 및 직업훈련 등 11개 항목을 도출
조철규(2018)		신분에 따른 직무만족에 미치는 영향을 비교, 장교의 경우 직무와 관련된 요인에 의해 직무만족에 많은 영향. 부서관은 직무 외적 요인(의사소통, 금전적 보상)에 의해 직무만족에 많은 영향
김호용·허찬영 (2011)	사기 조직몰입	사기와 조직몰입에 관한 연구에서 사기를 높이는 요인 중 자신감, 직무만족감, 단체정신 등이라고 분석
손승호(2013)	인력획득 변천과정	부서관 인력획득제도 변천 과정의 분석과 미래 부서관 인사운영에 대한 연구
권소영(2021)	군 인성 조직몰입	매개 역할로 부서관들의 조직몰입을 향상을 위해 군 인성을 함양, 의사소통 능력과, 공동체 의식을 효과적으로 향상방안 제시
박지수(2021)	인적자원 관리	부서관 인적자원관리가 체계적으로 확립되어 있지 않기 때문에 부서관 개인 역량 강화하고 전문성을 높일 수 있는 정책과 제도개선이 필요
이봉식(2017)	리더십 직무만족	부서관의 셀프리더십과 직무만족, 조직몰입의 영향 관계에 관한 연구에서 자기효능감이 부분 매개효과로 작용하는 것을 확인
김정현(2018)	리더십 갈등, 역량강화	부서관 리더십의 매개효과를 검증하고 부서관 리더십 역량 강화로 성역할 갈등의 부정적 영향을 감소시킬 수 있음을 결론으로 도출
오종관(2022)	메타포 (은유)	부서관 관련 모든 기록물 및 언어사례에서 나타난 메타포(은유)를 실증 분석하여 부서관 특성을 도출하고, 미래 첨단 군 조직의 발전을 위하여 육군 부서관 조직의 위상과 역할 강화에 대한 방안을 제시

자료: 기존연구 결과를 기초로 연구자가 재정리

부사관의 조직문화 유형을 경쟁가치모형의 문화유형을 통해 분석해 보면 다음과 같다.

첫째, 집단문화는 부사관에게 부여된 임무를 효과적으로 달성하게 하고, 지휘통제의 편리성과 지휘의 통일을 통하여 일관성 있고 완벽한 임무수행을 위해서는 집단주의적이고 획일적인 경향을 선호하게 된다.

이러한 집단주의 문화는 개인의 개성과 사생활의 개인주의와 반대되는 것으로, 개인의 성취보다 단위나 부서의 성취를 더 강조하는 현대 사회의 일반적인 경향이며, 개인의 동기보다 조직의 사기가 더 중요하다. 그리고 필요한 경우 개인의 책임은 개인뿐만 아니라 조직에도 주어진다.

일반조직에서는 성과에 따라 실적급여가 지급되지만, 군 조직에서는 개인의 실적보다는 조직의 성과를 중요시하기 때문에 우수부대 표창 등으로 포상하고, 부대에서 악성 사고가 발생하게 되면 부대 전체가 연대하여 책임을 지우기도 한다(민진, 2008: 70).

둘째, 발전문화는 부사관은 신세대 병사들을 직접 관리하고 통제하는 한편, 조건 없는 충성, 강압적 복종, 권위주의의 지휘 문화에서 개성을 중시하는 경향으로 변하고 있으며, 적극적인 의견 표현을 통해 참여를 인정하는 경향으로 변하고 있다. 이는 통제보다 자율성을 중시하고 다양성을 인정하며 개인의 의견을 자유롭게 표현할 수 있는 여건을 보장하는 것으로 분석된다.

셋째, 위계문화를 통하여 부사관들은 병사를 지도하면서 계층화와 서열화 및 획일적이고 철저된 통제와 관리를 강조하고 있다. 명확한 권위체계에서 병사들을 통제하고 상급자의 정당한 명령을 따르게 하며, 역할과 책임의 명확하고 분명한 구분으로 질서 유지에 기여하여야 한다. 또한 위계문화는 조직의 안정성과 효율성을 높일 수 있는 장점이 있지만 갈등을 유발할 수 있다는 단점이 있어 충분한 공감대 형성과 소통이 이루어져야 병사들을 통제할 수 있을 것이다.

부사관이 강조하는 권위와 복종은 특수하게 전쟁이라는 상황에서 임무를 수행할 때 지켜야 할 가장 중요한 가치 중 하나이다. 그러나 조건 없는 복종은 실행 중에 잘못된 결과를 초래하거나 작업의 수동적인 형태로 인

해 효율성을 입증하는 데 어려움을 겪을 수 있다. 조직사회에서 권위주의는 피할 수 있지만 권위 자체는 부정할 수 없으며, 합의 없는 일방적인 복종 요구는 권위의 위기로 이어질 수 있다.

넷째, 합리문화를 통하여 부사관은 병사를 통제하고, 계획을 효율적으로 실행하고, 임무를 수행할 수 있는 강한 책임감을 가져야 한다. 이러한 책임감은 부사관의 임무 수행 능력에 가장 중요하지만, 임무 완수를 위해 과정보다는 결과에 초점을 맞추기 때문에 임무를 완수하는 데 사용되는 일반적인 방법보다는 편법이나 속임수와 같은 부작용도 발생한다.

〈표 2-9〉 한국군의 조직특성

구분	내용
이념 및 목표 상의 특성	전쟁 억제와 전투행위의 수단으로서 전투력을 준비해야 하고 국가와 국민의 생명을 지키는 것이 목표
구조적 특성	권위주의적 위계질서와 권력이 높은 조직이며, 엄격한 군사 시스템, 위계질서, 지휘, 상부의 지시와 명령을 따라야 함
환경적 특성	정치적·경제적·사회적·교육적·지역적 특성이 다른 곳에서 군 조직으로 입대함에 따라서 문화적 차이가 존재하는 환경
사회 심리적 특성	육구 차원에서 개인보다는 조직이 우선시되며 통제와 명령이 일반화되어 있어 탈 개인화 집단이며 구성원의 특징은 다양함(장교, 준사관, 부사관, 병의 계급에 따라 역할과 대우, 권한, 책임이 다름)
관리적 특성	장교는 단기간에 교육받고 배치되어 지휘가 미숙하고 급속한 변화와 승진, 지휘관에게 집중되고, 부사관은 정채된 승진, 열악한 환경과 업무에 대한 무한 책임

자료: 이진혁(2018: 8)의 연구를 기초로 재구성

또한 군조직의 특성상 결과를 산출하는데 제한이 있고 성과측정이 어렵다는 점에서 부적절한 것으로 생각해 왔으며, 특히 과거 한국군의 조직문화는 권위와 통제를 기반으로 하는 위계 지향문화가 지배적이었다. 그리고 특성적 연구방법론에 의한 연구 결과들도 유사한 결과를 보였다(민진, 2011). Cameron & Quinn(2011)과 김호정(2002)을 비롯한 대부분의 국내외 연구자들도 공공행정조직에서 위계문화가 높다는 사실을 보여

주었는데, 이는 군 조직도 관료조직의 한 형태라는 점에서 이러한 예측을 뒷받침해 준다.

그러나 권혁철(2013), 박경철(2014)의 연구결과를 보면 육·해·공군 장교의 조직문화는 합리문화가 가장 강하게 나타나고 있다.

육군 부사관의 조직문화에서는 합리문화가 가장 강하게 나타나지는 않지만 꾸준히 군 조직문화에 영향을 미치고 있다고 해석하였다.

〈표 2-10〉 경쟁가치모형의 한국군 선행연구

구분	연구대상	연구내용	분석결과
유승연·김인숙 (2005)	군 병원 간호업무 종사자	조직 문화유형, 조직몰입 직무만족	군 병원 간호조직은 관계지향 문화가 직무 만족에 효과성에 미치는 영향이 높다 군 병원의 간호조직을 대상으로 했기 때문에 정책적 유용성에는 한계가 있음
김현철 (2008)	육군대대 간부	조직 문화유형, 조직몰입	집단문화와 위계문화가 조직효과성에 영향을 미침 조직문화에 대한 인식은 무의미 사단별로는 3개 사단은 시장지향문화, 3개 사단은 위계문화가 지배적인 문화로 상이
구형희 (2009)	국군장병	조직 문화유형, 조직몰입	관계 문화, 혁신문화, 위계문화 순으로 조직몰입에 긍정적, 군별로는 육군의 경우 관계·위계·혁신문화가 조직몰입에 긍정적인 영향, 공군과 해군은 관계 문화만이 조직몰입에 긍정적인 영향
김재홍 (2010)	육군 장병 대상	조직 문화유형, 조직몰입	장교는 위계문화, 부사관은 위계문화, 발전문화[혁신지향문화]와, 병사는 관계 문화가 조직몰입에 긍정적 영향
류지영 (2011)	해병대 장병 대상	조직 문화유형, 직무만족 조직몰입	위계문화, 과업 (시장)문화, 관계 문화, 혁신문화 순 관계 문화가 직무만족과 조직몰입에 가장 긍정적인 영향
권혁철 (2013)	국군대상	질적연구	육군의 조직문화는 시장지향문화가 지배적인 문화이나 지배문화의 강도가 약하고 균형 문화에 가까움
박경철 (2014)	육군 부사관	조직문화, 직무만족	육군 부사관 문화는 집단 문화와 합리문화, 위계문화 경향이 상대적으로 강하게 표출, 집단문화와 합리문화 및 위계문화가 결합 된 복합적인 형태

자료: 기존연구 결과를 기초로 연구자가 재구성

〈표 2-10〉 경쟁가치모형의 한국군 선행연구에서 보듯이 조직문화, 조직몰입, 직무만족 등의 연구는 소수의 연구가 진행되었지만, 육군 부사관 조직문화, 또는 이직의도에 미치는 영향에 대한 연구는 찾아보기 어렵다. 따라서 본 연구는 Quinn과 Kimberly의 경쟁가치모형의 조직문화 유형을 활용하여 부사관을 대상으로 조직문화 관련 연구를 수행한 박경철(2014)의 연구결과를 기초로 개념 정리와 추가적인 개념들을 재정립하여 연구의 기초로 활용하고자 한다.

제 4 절 조직 내 갈등

1. 조직 내 갈등의 정의

갈등의 정의는 연구자의 관점과 연구 목표에 따라 인간 행동과 관련하여 다르게 적용되어 왔다. 우선 갈등이라는 개념의 어원을 살펴보면 갈등이라는 단어는 라틴어 'confligere'에서 유래한 것으로 'con'과 'fligere'의 합성어로 서로 충돌한다는 뜻이다. 한자어로 '갈등'은 등나무가 서로 반대 방향으로 엮혀 자라고 있는 상태를 가리킨다. 어원적으로 서양에서 갈등은 서로 갈등과 갈등의 상태를 의미하고, 동양에서 갈등은 일과 관계가 엮혀 해결하기 어려운 상태를 의미한다. 의지를 지닌 두 성격의 대립 현상이며 일종의 분위기나 상황을 의미하기도 한다.

갈등은 사회학, 심리학, 경제학, 행정학 등 연구자의 관점과 분야에 따라 다양한 방식으로 개념화되어 왔다. 사회학적 관점에서 갈등은 지위, 권력, 희소성 등과 같은 가치를 획득하기 위해 다른 하나를 제거하려는 노력, 즉 가장 작은 자원을 위한 개인 또는 집단 간의 투쟁을 의미한다. 심리학적으로 갈등은 동시에 해결할 수 없는 두 가지 이상의 동기, 즉 개인 내에서 화해할 수 없는 반응적 경향을 의미하며, 경제학에서는 돈, 철강, 육류, 노동 등 최소한의 자원을 어떻게 배분하여 개인과 집단이 경쟁할 수 있는가 하는 문제를 말한다. 행정학에서는 공익을 추구하기 위해 정책 입

안자들이 정책과정 전반에 걸쳐 양립할 수 없는 방식으로 상호작용하는 역동적인 상황을 말한다

갈등을 “두 명 이상의 상호의존적 당사자들이 그들의 목적을 달성하기 위해 양립 불가능한 목적, 부족한 자원, 상대방의 간섭을 지각하는 표출된 투쟁”으로 정의하였다.(하세미, 2016: 20)

1930년대~1940년대에 갈등에 대한 전통적인 관점은 갈등이 조직에 해를 끼치고 생산성을 저해하며 조직의 기능 장애와 병리학적 결과를 초래하기 때문에 갈등을 제거해야 한다는 것이었다(김상석, 2012: 25).

1950년대부터 갈등은 조직과 집단에서 피할 수 없는 현상으로 인식하였다. 조직은 효율적으로 목적을 달성하기 위하여 적절한 방법으로 갈등을 관리해야 한다는 것을 강조하는 행동적 관점(behavior view) 혹은 인간관계론적 관점(human relational view)으로 변화하였다(Robbins, 1983; 안혜경, 2022: 8).

1980년대 이래 Jones와 White(1985)는 갈등이 창의적이고 합리적인 의사결정 과정에서 바람직한 요소이거나 오히려 그 한계 내에서 육성되어야 하는 도구임을 강조해 왔다. 이런 식으로 갈등은 조직에 가치와 효용을 가져다주는 긍정적 영향을 받아들이는 관점으로 전환되고 있다(Nicotera, 1993). 갈등이 새로운 아이디어를 촉진하고 집단의 응집성을 향상하게 시키며 ,다양한 의견의 투입을 통하여 보다 우수한 의사결정을 초래하고, 조직에 유익한 것을 가져다준다는 견해가 그것이다(Robbins, 1974; 임정숙, 2020). Filley(1975)는 현재의 갈등은 보다 심각한 미래의 갈등을 미연에 방지할 수 있게 하며, 새로운 시각이나 태도 및 행동 양식을 터득할 수 있게 하며, 갈등 당사자들의 친밀감 및 신뢰감, 응집력, 동참의식 등을 강화시키는 계기를 마련해 준다는 갈등의 긍정적 가치를 언급하였다(조종혁, 1999에서 재인용).

이러한 상호주의적 견해에서 갈등은 순기능이든 역기능이든 간에 필연적이므로 조직관리자들은 조직에서 갈등이 발생하는 상황을 이해하고 동시에 갈등을 관리하는데 유용한 기법을 이해하는 것이 절대적으로 필요하다(Miles, 1980; 박길수, 2011).

선행연구를 통한 갈등의 정의는 <표 2-11> 과 같이 정리 하였다.

<표 2-11> 갈등의 정의

학자	정의
Pondy(1967)	대립적 행동과 심리적 대립감을 내포하는 동태적 과정
Stoner(1978)	갈등은 큰 조직뿐만 아니라 두 명 이상의 작은 집단에서도 발생하며, 갈등은 관계를 형성하는 과정에서 불가피한 것으로 정의된다.
Reitz(1981)	정상적인 활동이 중단되거나 함께 일하기 어려운 형태로 중단되는 상태
Robbins(1983)	행위자 간의 이해관계 또는 목표의 충돌과 다양한 환경 변화의 영향으로 인해 발생하는 상태
Bartol&Martin (1994)	상호 적대감을 초래하는 둘 이상의 그룹 간의 인식 차이.
Rahim(1983)	개인, 집단 사이의 모순, 개인, 집단 또는 조직의 사회적 실체 내에서 발생하는 의견 사이에 나타나는 상호 작용 상태.
Luthans(1992)	가치나 목표 사이의 모순 상태이고, 다른 사람의 목표나 성취에 의식적으로 간섭하는 행위이며, 정서적 상태는 적대감
박연호(2003)	조직화 된 사회에서는 각자가 자신의 목표를 가지고 일하고자 하는 목표가 마찰을 일으키거나 불편한 관계를 맺을 수 있으며, 이는 일반적인 현상
이승철(1996)	상대방에 대한 좌절이 권력, 권위, 가치, 희소한 자원에 대한 요구를 둘러싼 다양한 형태의 싸움으로 인식될 때 시작되는 현상
나태준 외 (2004)	사회학, 심리학, 행정학, 경제학 등 연구자의 관점과 분야에 따라 다양하게 개념 규정.
김병섭 외 (2006)	행동의 행위자들 사이에 둘 이상의 목표가 충돌하여 적대적 관계로 발전하는 현상
민진(2009)	행위자, 대리 또는 적대적 상호 작용 사이에서 발생하는 현상

자료: 임정숙(2020: 22)의 연구를 기초로 재구성.

선행연구를 통해 정리한 조직구성 내 갈등의 원인은 목표의 차이, 개인의 경험치, 상호의존성, 의사결정 방식, 노련함과 경험의 차이 등 다양한 요인으로 설명된다. 이러한 갈등의 원인은 다른 사람이 어느 정도의 환류를 받아들이느냐에 따라 다르게 작용하는데, 특히 개인이 바라는 실현 가능한 현실과 욕구의 차이로 갈등이 증가하는 것을 알 수 있다.

2. 조직 내 갈등의 유형

조직 갈등은 조직에 대한 유해 정도를 기준으로 매우 다양하게 분류될 수 있다. 순기능적, 역기능적 갈등으로 구분할 수 있으며 행동의 주체, 표면화된 대립적 행동, 갈등의 진행단계, 갈등 상황 등으로 다양하게 분류되기도 한다(김상석, 2012: 26).

또한 조직간 갈등과 조직 내 갈등으로 크게 두 가지로 구분할 수도 있다. 선행연구를 살펴보면, 행동 주체를 기준으로 한 March & Simon(1958)은 조직상의 갈등, 개인적 갈등, 조직 간의 갈등으로 구분하고, Robbins(1974)는 집단 간의 갈등, 집단 내적 갈등, 개인 간의 갈등으로 구분하였으며, Katz(1966)는 계층 간의 갈등, 기능적 하위체계 간의 갈등으로 구분하였다(김상석, 2012: 26).

Pondy(1967)는 갈등을 하나의 역동적인 과정(dynamic process)로 파악하여 갈등 진행 단계에 따라서 느껴진 갈등, 지각된 갈등, 표면화된 갈등(manifest), 잠재적 갈등, 갈등의 결과(여과) 등으로 분류하였다. 집단 간 갈등의 성격을 기준으로 협상적(bargainin)갈등, 관료적(bureaucratic) 갈등, 체계적(system) 갈등으로 구분하였고, 갈등이 의도적으로 조직에 미치는 영향을 기준으로 마찰적 갈등, 전략적 갈등으로 구분하였다(Pondy, 1967, 1969).

1990년대 중반부터는 갈등유형의 분류는 대체로 과업갈등과 관계갈등으로 정리되기 시작했으며, 이에 맞는 척도가 개발되고 경험적 분석 연구가 증가하였다(Friedman, et al., 2000; 임정숙, 2020: 25). 그러한 추세에 따라 조직 내 개인 간 갈등에 대한 연구가 활발히 이루어졌다.

3. 관계갈등(relationship conflict)

관계갈등은 과업 외적으로, 구성원 간 상호관계에서 불일치로 발생하는 사회·정서적인 갈등이다. 특히 관계갈등은 업무 외적인 측면의 개인적 불화, 감정적 대립, 정치적 선호, 상호신뢰성 부족 등 대립을 인지하는 것이며 부정적인 정서를 포함하는 개념이다.

관계갈등은 구성원들이 불일치와 대립을 인지하면서 적대감, 증오, 불신, 화남 등의 부정적인 감정을 동반하며 상대방에게 원한이나 불 화합의 행태로 나타난다. 그 결과 구성원 간 긴장감을 초래하고 위협적인 환경을 조성시켜 스트레스와 불안감을 증폭시키는 부정적인 결과를 나타낸다.

관계갈등을 기본적으로 동료들 간에 나타나는 인간관계나 감정 또는 정서의 문제로 파악할 수 있지만, 자신이 소속된 조직이나 팀에 대한 신뢰나 상호 간 지도력과 연계되어 최종적으로는 조직성과에 직·간접적인 영향을 미친다고 주장하기도 한다(박종덕, 2021: 27).

관계갈등은 개인이나 집단 간에 발생하며 주로 감정적이고 인격적인 문제에서 비롯되고 이는 업무와 관련된 문제보다 상호 신뢰, 존중, 의사소통 부족 등에서 기인하며, 특히 구성원들 간의 차이에서 비롯되었지만, 관계갈등을 바라보는 조직 전체의 분위기와 시각에 의해 그 결과가 결정된다고 할 수 있다. 관계갈등은 피할 수 없는 인간관계의 일부이지만 잘 관리하고 해결하는 것은 조직의 건강과 성과에 매우 밀접한 관계이다.

김영식, 박소영과 서용원(2018)의 연구에서는 평가 우려 상황에서 과업갈등이 관계갈등으로의 전이가 크게 일어났고 친밀한 관계에서는 전이가 덜 일어났다. 이처럼 과업갈등은 개인의 성격이나 상황적 조건에 따라 관계갈등에 미치는 부정적 영향이 감소할 수 있다(안혜경, 2022: 23).

본 연구에서는 Jehn(1995)의 ‘업무와 무관한 조직의 구성원 간의 인간관계와 관련하여 발생하는 갈등, 긴장, 증오 등과 같은 부정적인 감정을 포함하여, 조직 구성원 간의 개인적 부조화 또는 불일치로 인해 발생하는 갈등’을 관계갈등으로 정의한다. 관계갈등의 정의는 아래 <표 2-12>에 정리하였다.

〈표 2-12〉 관계갈등의 정의

구분	연구자	세부 내용
관계 갈등	Jehn(1995)	업무와 무관한 조직의 구성원 간의 인간관계와 관련하여 발생하는 갈등. 긴장, 증오 등과 같은 부정적인 감정을 포함하여 조직 구성원 간의 개인적 부조화 또는 불일치로 인해 발생하는 갈등
	Jehn(1997)	직무에 관계없이 가치관의 차이, 대인 관계 문제 등으로 인한 팀원 간의 의견 불일치
	심택섭 외(2011)	작업과 직접 관련되지 않은 문제에 대한 팀원 간의 갈등 또는 의견 불일치
	이준호(2012)	대인 관계의 긴장, 불편함, 악의 등을 포함하여 그룹 구성원 간의 정서적 수준의 갈등
	정성휘(2012)	직장 밖 관계에서의 마찰, 분노, 불만, 불신 등의 감정적 요소로 인한 갈등
	한은경·배병룡 (2012)	개인 간의 의견 불일치는 의무의 내용이 아니라 감정과 성격의 차이로 발생
	이윤경·김종관 (2013)	개인적인 문제로 인한 그룹 구성원 간의 부조화 또는 의견 불일치
	최석봉 외 (2013)	업무와 직접 관련이 없는 개인적인 문제로 인한 조직 구성원 간의 갈등 및 의견 불일치
	허명숙·천면중 (2013)	개인 간의 마찰로 인한 불편함, 분노 또는 짜증과 같은 부정적인 감정 상태
	방호진(2014)	조직 구성원 간의 관계에서 발생하는 긴장과 마찰로 인한 정서적 불편함
	설현도(2014)	개인의 성격, 가치관, 문화적 배경 등 조직구성원 간 개인차로 인한 정서적 갈등
	이목화·한준구 (2014)	의사소통의 부족, 오해, 잘못된 정보 등 업무와 무관한 개인적인 문제로 인한 갈등
	황희순 외(2014)	조직 구성원 간의 대인 관계 차이로 인한 정서적 긴장과 마찰
	오화선 외 (2015)	긴장과 분노와 같은 부정적인 감정은 조직 구성원 간의 태도와 성격의 차이로 인한 부조화로 나타남.
이찬규·최규상 (2017)	조직 구성원 간에 발생하는 성격 불일치에 대한 인식으로 인한 긴장, 분노 또는 원한과 같은 감정	

자료: 기존연구 결과를 기초로 연구자 재 구성

4. 과업갈등

과업갈등은 인지 갈등, 내용 갈등, 현실 갈등, 실질적 갈등 등 다양한 용어로 대체될 수 있지만, 대부분의 연구자들은 과업갈등이 수행 중인 과업에 대한 조직 구성원 간의 의견 불일치라는 데 동의한다(박종덕, 2021: 26). 과업갈등은 직무의 내용이나 집단의 아이디어에 대한 구성원 간의 갈등, 관점, 아이디어, 관점의 차이 등 직무의 내용에 대한 의견 불일치를 말하며, 업무와 무관한 문제에 초점을 맞추는 관계의 갈등과 달리, 업무 갈등의 주요 개념은 현재 수행 중인 업무에 초점을 맞춘다,

과업갈등의 원인으로는 명확한 목표설정 부족, 업무에 대한 부정적인 태도, 업무역량 부족, 업무영역중복, 의사소통 미흡 등이 있으며, 이에 반하여 관계갈등의 원인으로는 개인적 성향, 상대방에 대한 부정적 태도, 역할 존중 미흡, 권위적 태도, 일방적 의사소통 등이 있다.

최인옥(2011)의 연구에서는 과업갈등이 조직결속력에 미치는 영향과 군사 조직 내 과업갈등과 응집 관계의 매개효과를 살펴보았다. 과업갈등은 조직결속력에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 관계갈등의 매개효과는 부정적인 것으로 확인되었다. 이는 조직 구성원의 새로운 견해 제시와 의견 불일치로 인해 발생하는 업무 갈등이 관계적 갈등으로 발전하여 조직의 결속력에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

김영식, 한성호와 서용원(2017)의 연구에서는 개인차(자아존중감, 대인관계 민감성)가 대인 관계갈등에 미치는 영향에 대한 완화효과를 확인하였다. 분석 결과 대인관계 민감도가 높은 구성원은 관계갈등에 대한 과업갈등의 영향을 덜 받았지만, 자존감은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

과업갈등은 특정 업무의 수행과 관련된 내용적, 절차적 차이로 인해 개인이나 조직 간에 발생하는 갈등을 의미하며 이는 과업의 목표, 실행방법, 전략, 역할분담, 자원배분 등에 대한 의견 불일치로 인해 나타난다. 잘못 관리될 경우 스트레스 증가, 생산성 저하, 팀워크 손상 등을 초래할 수 있으며 적절히 관리될 경우 창의성 증대, 더 나은 의사결정, 효율성 향상 등

긍정적인 결과를 가져올 수 있다. 과업갈등의 정의는 아래 <표 2-13>에 정리하였다.

<표 2-13> 과업갈등의 정의

구분	연구자	세부 내용
과업 갈등	Jehn(1983)	업무의 목표나 내용과 관련이 있으며, 조직 구성원이 수행 중인 업무에 대해 생각하는 방식과 처리 방법의 차이로 인해 발생하는 불일치
	최인옥 (2011)	인지가 핵심이고 구성원이 함께 있을 때 정책, 절차 및 자원 할당과 같은 작업 프로세스에 대한 의견 불일치와 아이디어가 있음
	전무경 외 (2006)	적절한 수준의 경쟁은 팀 구성원이 최상의 의사 결정과 결정을 내릴 수 있도록 동기화하여 조직의 성과를 향상하게 시킬 수 있는 긍정적인 기능
	심덕섭 외 (2011)	수행할 작업과 수행 방법에 대한 팀 구성원 간의 의견 불일치
	이준호 (2012)	과제와 관련된 의견과 관점의 불일치로 인해 발생하며, 인지 수준에서의 갈등을 암시
	정성휘 (2012)	수행 중인 작업에 대한 팀원 간의 의견 불일치
	최항석 (2012)	팀에서 수행하는 작업의 내용에 대한 조직 구성원 간의 견해 또는 아이디어의 불일치
	한은경·배병룡 (2012)	개인이 작업 과정에서 다른 사람들과 작업 과정에서 경험하는 아이디어와 견해의 불일치.
	이운경·김중관 (2013)	비즈니스 목표, 주요 의사 결정 문제, 작업 절차 및 실행 계획에 대한 조직 구성원 간의 의견 불일치 또는 아이디어 불일치
	허명숙·천면중 (2013)	업무에 대한 구성원의 관점, 생각, 의견(견해)의 차이로 인한 인지적 불일치
	방호진 (2014)	그룹 작업을 수행할 때 발생하는 조직 구성원 간의 관점과 관점의 차이
	이목화·한준구 (2014)	조직 내 업무와 관련된 갈등으로 논리적이고 실질적인 충돌
	황희순 외 (2014)	조직 내에서 어떤 일을 해야 하는지에 대한 구성원의 견해와 신념 간의 불일치
이찬규·최규상 (2017)	수행할 작업의 내용에 대한 조직 구성원 간의 의견 불일치	

자료: 기존연구 결과를 기초로 연구자가 재구성

Jehn(1983)은 업무의 목표나 내용과 관련이 있으며, 조직 구성원이 수행 중인 업무에 대해 생각하는 방식과 처리 방법의 차이로 인해 발생하는 불일치의 갈등을 과업갈등으로 정의한다.

갈등을 일으킬 수 있는 조직적 요인은 무수히 많다. 의사소통의 장애, 조직형성, 조직분화, 형식화, 조직참여자의 이질성, 감독유형, 의사결정 참여 정도, 보상체계, 권력구조, 조직단위 간의 구조적 관계, 성격, 역할, 조직 참여자의 지위와 목적, 사회적 상호작용 등이 갈등을 유발하는 중요한 조직요인으로 자주 언급되고 있다(김영환, 2009: 16).

선행연구를 종합하여 관계갈등과 과업갈등을 정의하면 다음과 같다. 먼저 관계갈등이란 인간관계에 중점을 두고 개인의 가치관과 성격 차이로 인한 구성원 간의 의견 불일치 및 갈등에 대한 인식, 업무 외 대인관계에 대한 선호, 정치적 차이 등을 의미하며, 부정적인 정서를 포함하는 개념을 말한다. 과업갈등은 조직구성원들이 업무수행과정에서 겪게 되는 의견의 불일치나 아이디어의 상충을 말하며, 이는 구성원들 간의 업무수행방식, 목표, 자원배분 등에 대한 차이에서 발생하고, 때로는 조직의 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

제 5 절 선행연구의 고찰

1) 조직문화와 이직의도와와의 관계

주효진(2020)에 의하면 위계문화가 조직의 폐쇄성, 의사결정의 중앙집권화 등 관료주의의 병폐를 내포하고 있으며, 이직의도에 긍정적 영향을 미친다는 학계의 견해가 지배적이다. 그러나 위계문화가 내포하고 있는 조직의 안정성, 조직성, 명확성이 오히려 공무원의 직무수행의 모호성을 줄이고 책임의 범위를 명확히 하여 이직의도를 낮출 수 있음을 시사한다. 나아가, 상급자의 일관되고 합리적인 업무지시와 명확한 책임범위의 설정은 공무원의 징계와 감사에 대한 두려움을 낮추어 공무원의 직무스트레스

를 낮게 하여 궁극적으로 이직의도를 낮춘다고 해석할 수 있다(조성용, 이지석, 박진술, 2024: 76).

백성만(2021)은 조직구성원의 직무만족과 조직몰입이 건전한 조직문화를 형성하는 과정에서 핵심적 요소라는 것을 확인하였고 특히 조직의 리더십은 조직구성원에게 직·간접적으로 이직의도를 낮출 수 있다고 하였다. 소방조직의 역동성의 중요한 중추적인 역할을 하는 30~40대 공무원이 이직 의사가 가장 높았고, 연령·직위·근속연수 등의 요인이 유의하게 연관된 것으로 나타났다. 특히 30~40대 소방교·소방장·소방위는 근속경력 5년 이상 근속경력 15년 미만 이직률이 높은 것으로 확인하였다. 그는 장기적 관점에서 볼 때 3-40대 소방공무원들은 미래 소방조직을 이끌어 가야 하는 중심 세력이나, 이들이 조직운영의 핵심 집단에서 이탈 의도를 농후하게 갖고 있다는 것은 조직 효율성을 떨어뜨리는 가장 위해요소일 뿐 아니라, 조직의 존립 자체를 위협 할 수 있는 요인이 될 수 있다고 주장하였다(박평재, 2012: 38).

고강호(2007)에 의하면 조직문화와 이직의도와의 관계에서 인구 사회학적 변수를 통제한다면 합의문화와 개발문화에 대한 인식이 강한 종사자들은 합리문화에 대한 인식이 강한 종사자에 비해 이직의도가 낮으며, 위계문화는 통계적으로 유의미하지는 않지만 약한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(한은하, 2016: 46).

조직문화인식이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 대해 개발 및 합의문화를 가진 조직은 신뢰를 통해 이직의도에 부(-)적 영향을 미치는 것을 알 수 있었다(유순경, 2012: 40).

박미경, 이강수, 황호연(2009)은 소방관의 업무 프로세스가 공개되지 않고, 조직의 비전과 목표를 명확하게 제시할 수 없는 환경에서 감독관의 역할이 이직 의사에 영향을 미칠 수 있음을 발견했다(최진, 2020: 15). 또한 중소 병원에서 근무하는 간호사 250명을 대상으로 간호사의 조직문화와 직무스트레스, 이직의도와의 관계를 조사한 결과 자신의 병원을 혁신지향, 관계지향 조직문화로 인식할수록 이직의도에 부(-)적인 영향을 나타낸다고 밝혔다(문정혜, 2012: 35). 이러한 선행 연구의 결과로 볼 때,

조직구성원을 중요시하고 인간에 대한 투자를 우선으로 하는 합의문화와 조직 내 창의성을 길러주고 개방적인 조직관리를 중심으로 하는 개발문화가 이직의도를 감소시키는 조직문화로 확인되고 있다(김은호, 2015: 30).

코칭 리더십이 이직의도에 미치는 영향에 대한 조직문화 유형이 유의한 영향을 미치는지에 대한 연구결과, 코칭 리더십의 요소 중 관계 코칭 리더십이 이직의도에 정(+)적인 영향을 미쳤다(조수연, 2013: 92).

소방조직을 대상으로 하는 조직문화와 이직의도 간의 연구에서 집단문화가 이직의도와 관련하여 부(-)의 영향을 보여주었다(박미경, 2009: 84).

여러 연구를 종합해 보면 기업이나, 공무원이나, 간호사, 즉 서비스직에 있는 종사자들이 선호하는 조직문화 유형은 구성원의 친밀감과 신뢰 관계를 중심으로 인화, 단결, 협동 및 팀워크가 중요하며 집단의 결속력과 사기, 구성원 간의 개방성, 공동체 의식, 문제 발생 시의 상부상조, 구성원에 대한 인간적 배려, 참여적 의사결정이 특징적으로 나타나는 집단문화 유형을 선호한다고 볼 수 있다(한은하, 2016: 88).

기본적으로 부사관의 조직문화는 가족적이고, 인간미가 넘치는 집단문화가 지배적이다. 하지만 신세대 장병의 유입으로 개인적인 목표와 가치를 중시하고 탈 권위주의와 자율성으로 인해 전통적인 권위에 대한 반감이 심하여 조직문화에 대한 부정적인 행동과 감정표현으로 인해 구성원들을 힘들게 하는 경향이 나타나고 있다.

2) 조직문화와 조직 내 갈등과의 관계

우리나라 공공조직 구성원을 대상으로 조직문화가 조직 내 갈등에 미치는 영향에 대해 연구한 정종원(2015)에 의하면 집단문화가 구성원 간의 관계갈등에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 국립병원 간호사들을 대상으로 연구를 실시한 박재산(2006)은 집단문화가 이직의도에 부(-) 영향을 나타냄을 밝혔다.

위계문화의 경우 교육행정직 공무원을 대상으로 연구한 이재은·이연주(2008)의 연구에서는 위계문화가 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치고, 혁

신 행동에도 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김영곤(2016)의 연구에 따르면 집단 문화는 조직 내에서 갈등을 줄이고 팀 응집력을 높이고, 조직구성원이 협력하도록 장려하며, 가족과 같은 친밀감을 사회적 수준으로 확장하는 매개체 역할을 함으로써 동료애를 높이는 순기능의 역할을 한다. 따라서 공공기관 내에서 집단문화 조성이 필요하다.

한 가지 특이한 점은 관계갈등과 과업갈등의 조직 갈등은 서로 구분되지 않고 하나의 요인으로 형성되는 것으로 나타났다. 이는 조직 갈등의 두 가지 요소가 이론상으로는 명확히 구분되지만, 실제 설문을 수행한 응답자들에게는 구분하기 힘들고 비슷한 유형의 갈등으로 인식된 것으로 판단할 수 있다(김영곤, 2016: 112).

조직 내 결속력 강화와 공동의 이익 추구를 위해 조직 구성원 간의 갈등을 줄이고 협업을 촉진하는 데 효과적이다. 따라서 조직 차원에서 구성원 간의 다양한 비공식적, 개인적 교류를 지원할 필요가 있다. 따라서 집단문화에 기반한 비공식조직은 조직구성원 간의 정보교환과 의사소통에 긍정적인 영향을 주며, 건전하고 따뜻한 인간관계를 형성하여 조직성과에 기여할 수 있다.

Cheema와 Akram 및 Javed(2015)는 조직 내 갈등이 집단의 목적과 목표를 달성하는데 문제가 발생한다고 했는데, 이는 조직 내 갈등은 조직 문화와도 밀접한 관계가 있고, 조직문화가 조직 갈등에 영향을 미치기 때문이다. 즉, 기능부서별, 계층별 하위문화가 존재하는 것은 자연스러운 현상이지만 모든 하위문화를 통합해 주는 기업의 공통문화가 존재하지 않는 경우에는 문화적 특성의 차이로 인하여 심각한 조직 갈등이 발생하게 된다는 것이다(김인수, 1999; 김영훈, 2001: 33). Farmer와 Roth(1998)는 소방대원들의 조직 내 갈등 속에서 근무대기 등으로 업무량이 증가하면 부조리와 불평등의 문제로 조직문화에 악영향을 끼친다고 하였다.

수많은 조직 내 갈등의 연구는 조직성과, 조직몰입, 직무만족, 조직신뢰, 직무스트레스, 의사결정의 수준 등 다양한 조직산출 변수와의 인과관계를 분석하고 있는데, 관계갈등은 이들 조직 산출변수들에 부정적 영향

을 주고 있으며, 업무 갈등은 긍정적 영향을 주고 있음을 실증적으로 분석하고 있다.

조직문화와 조직 내 갈등의 관계는 위계문화와 밀접한 관계가 있다. 위계문화가 강한 조직에서는 갈등이 발생하기 쉬운 환경이 조성될 수 있다. 상명하복의 체계가 강하게 작용하며, 상관의 명령, 지시가 절대적인 군대에서, 신세대 장병의 입장에서는 공정하지 못하고, 권위에 남용이라고 생각할 수 있다. 위계문화는 안정성과 통제에 대한 필요성과 함께 군에서는 ‘군기’ 라고도 표현할 수 있다. 군 조직의 핵심 가치가 되는 군기가 힘을 잃어가고 있다고 할 수 있다. 개인의 가치와 목표를 우선시 하는 초급 간부의 갈등은 조직문화에 악영향을 미칠 수 있다.

3) 조직 내 갈등과 이직의도와 의 관계

여러 연구에 의하면 갈등은 이직의도에 많은 영향을 미치는 변수로 자주 활용되고 있다. Bedeian & Armenakis(1981)의 연구에서도 과업갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 내 갈등과 이직의도의 상관관계에 관한 연구에서는 조직 갈등과 이직의도는 이직행동이 일어나기 전에 발생하며, 두 변인 간 정(+)적인 상관관계가 높다는 점이 밝혀졌다(Gupta & Beehr, 1979). 국내 연구는 일반적으로 조직 갈등을 집단 간, 개인 간, 갈등이 이직에 미치는 영향에 관한 연구를 통해 변수 간의 상관관계를 밝혀내고 있으며, 이대회(2006)의 금융회사에 근무하고 있는 직원의 집단 간 갈등 요인을 분석한 연구에서는 집단 간 갈등이 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 요인이라는 점을 제시하고 있다(임정숙, 2020: 44).

조직 내 갈등은 한 부서에서 같이 근무하는 조직원과의 개인적인 갈등과 업무처리 과정에서 생기는 쟁점에 대한 견해의 차이 모두 이직의도에 영향을 미친다고 했다(전무경 외, 2006: 162).

소방조직에 조직 내 갈등이 소방공무원의 이직의도에 큰 영향을 줄 수 있는 것을 확인하였고, 직원 간의 갈등, 상급자와의 갈등이 이직의도에 영

향을 미치는 것으로 보고하였다(김영곤, 강제상, 2016).

군인을 대상으로 실시된 연구에서도 공군 조종사들의 갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치며(박길수, 2011), 인간관계 갈등이 이직의도에 직접적인 정(+)의 영향을 준다는 결과가 있으며(정용주, 2006), 조직 내 대인관계에 있어 개인적인 갈등이 심화하면 스트레스가 증가하고 직장생활이 원활하지 못해 결국 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 결과를 제시하고 있다(박길수, 2011: 20).

조직 내 갈등은 집단 구성원들이 집단의 문제보다 구성원 간의 문제에 초점을 두고 그들의 시간과 에너지를 소진시키기 때문에 집단의 정보처리 능력을 제한시키고, 구성원의 스트레스와 불안 수준을 높이면서 잔류의도의 상실을 가져오게 되며 이직이라는 것을 고려하게 되게 한다(Samuels & Wilson, 2004).

조직 내 갈등의 하위요인인 역할갈등, 보상 갈등, 감정적 갈등, 의사소통 갈등, 상호 의존 갈등 등이 이직의도에 미치는 영향에 대한 선행연구에서도 유의한 결과를 보였다. 예를 들어 안동화(2015)의 호텔 근무자를 상대로 한 부서의 조직 갈등이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구에서, 조직원 상호 간의 의사소통 및 보상 갈등이 상대적으로 이직의도에 더 영향을 주고 있으며 이 중에서 보상 갈등이 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다(최진, 2020: 24).

갈등이 매우 적으면 성과에 방해가 되며, 그와 같은 상황에서는 혁신과 변화가 어렵고 변화에 적응하기가 어렵게 될 뿐만 아니라 낮은 수준의 갈등이 계속되면 조직의 생존이 어렵게 되는 반면 갈등 수준 이 매우 높으면 혼란이 생겨 조직의 생존을 위협하는 요인으로도 작용할 수 있고 이직의도에 영향을 줄 수 있다.(박운성, 1998; 김영훈, 2001: 34).

4) 소결

이상의 논의들에 기초하여 본 연구에서 논의되는 변수 및 주요 활용 개념들을 다음과 같이 정리하였다.

첫째, 이직의도는 개념은 군으로부터 금전적 보상과 신분적 보장을 받는 육군 부사관이 군 조직 내에서 구성원으로서의 자격을 종결하고 이탈하려는 심리적 상태로 정의하였다.

둘째, 본 연구에서는 효과적인 분석을 위하여 조직 내에서 서로 경쟁하거나 상반되는 가치들을 포괄적으로 이해하고 분석할 수 있고 조직의 성과와 문화 간의 관계를 분석하는 두 가지 가치 차원에 따라 네 가지 조직문화유형(집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화)을 제시한 Quinn과 Kimberly의 경쟁가치모형의 조직문화 유형을 활용하고자 한다.

셋째, 본 연구에서 적용하는 갈등의 수준은 Schermerhorn(1985)이 제시한 수직적, 수평적 계층 관계에서 개인 간에 발생하는 갈등(Rahim, 1983)으로 한정하며 갈등 유형은 관계갈등과 과업갈등으로 구분한다. 관계갈등은 육군 부사관 조직 내 수직적·수평적 관계에서 개인의 '성격, 가치, 선호, 태도, 소통 등으로 인한 의견의 불일치나 개인적 부조화'로 정의한다. 과업갈등은 육군 부사관 조직 내 수직적·수평적 관계에서 개인 간 직무 수행에 있어 '목표, 의견, 역할, 처리방식, 업무분장, 보상의 불일치'를 의미한다.

넷째, 본 연구에서는 육군 부사관의 조직문화와 이직의도 간에 인과관계가 있고, 두 변수 간의 영향 관계에서 갈등 유형이 조절작용을 하는가 여부를 분석하였다. 그동안 군대 내 조직문화, 이직의도, 조직 내 갈등 등에 대한 학술적 연구가 많지 않았기 때문에 군의 조직문화와 다양한 민간조직의 조직문화를 비교하거나, 한국군의 조직문화와 외국군의 조직문화를 비교하는 등 타 조직과의 문화적 비교가 이루어지지 못했다. 아울러 갈등 유형을 조절효과의 관점에서 분석한 연구는 거의 없었다. 따라서 갈등 유형이 독립변수 또는 매개변수로 작용하는 연구를 상정해 볼 수 있으나, 이는 이미 기존 연구들에서도 일부 확인되고 있으므로, 갈등 유형의 조절효과를 확인해 봄으로써, 조직문화의 변화 관리에 또 다른 시사점을 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

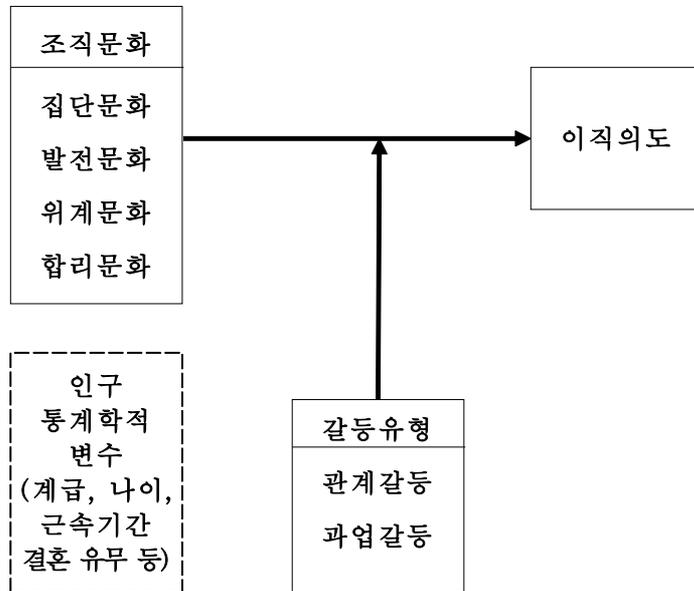
제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구 모형 및 연구문제

1) 연구모형

본 연구는 앞장에서 살펴본 것과 같이 이직의도, 조직문화, 조직 내 갈등의 다양한 선행연구를 준용하여 연구모형을 설계하였다. 연구모형은 조직문화에 따라 이직의도에 영향이 있으며, 조직 내 갈등이 조절변수로 작동 할 것이라는 점이다. 이에 본 연구를 위해 수립한 연구모형은 <그림 3-1> 과 같다.

<그림 3-1> 연구모형



이러한 연구 모형을 토대로 육군 부사관 조직문화가 이직의도에 미치는 영향을 갈등유형의 조절효과로 확인하기 위한 연구가설을 설정하면 다음과 같다.

2) 연구문제 및 가설

<가설1> 조직문화는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.

한주희, 황원일, 박석구(1997)의 연구에 따르면 조직문화의 유형 중에 위계문화는 명령, 규칙, 규제 등 통제를 의미하는 관료적 문화를 의미하여, 이 문화에서 조직의 구성원들은 소극적이고 모험을 기피 하여 창의성이 현저히 떨어져 직원들의 동기 부여와 열정이 약화 되며 직무에 대한 매력도 감소하여 이직의도를 증가시킨다고 하였다(한은하, 2016).

임승희(2001)는 사회복지사를 대상으로 리더십 유형에 따른 조직문화와 구성원의 직무성과 간의 관계를 연구한 결과, 조직문화의 유형이 직무성과의 하위요인인 조직몰입, 직무만족, 이직의도 중 이직의도에 혁신지향문화와 관계지향 문화가 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(한은하, 2016).

〈표 3-1〉 가설 1

1-1	집단문화는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.
1-2	발전문화는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.
1-3	위계문화는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.
1-4	합리문화는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.

<가설2> 조직문화가 이직의도에 미치는 영향은 관계갈등에 의해 조절될 것이다.

선행 연구가 부족하여 관계갈등이 이직의도에 미치는 영향을 예측하기에는 어려움이 있으나, 이상조·조성숙(2017)에 의하면, 요양보호사의 조직 내 개인 간 갈등의 연구를 통해 관계갈등이 이직의도에 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났고, 김정수(2007)의 특급호텔 조리직 종사원의 갈등 요인을 연구한 결과에서도 갈등이 이직의도에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 김영곤과 강제상(2016)은 소방 조직에 조직 내 갈등이 직원 간의 갈등, 상급자와의 갈등이 이직의도에 영향을 미치고, 전무경 등(2006)은 국내 대기업에 종사하는 직장인들을 대상으로 한 연구에서 관계갈등과 이직의도가 정(+)의 상관관계에 있다고 확인되었다(임정숙, 2020).

〈표 3-2〉 가설 2

2-1	집단문화가 이직의도에 미치는 영향은 관계갈등에 의해 조절될 것이다.
2-2	발전문화가 이직의도에 미치는 영향은 관계갈등에 의해 조절될 것이다.
2-3	위계문화는 이직의도에 미치는 영향은 관계갈등에 의해 조절될 것이다.
2-4	합리문화는 이직의도에 미치는 영향은 관계갈등에 의해 조절될 것이다.

<가설3> 조직문화가 이직의도에 미치는 영향은 과업갈등에 의해 조절 될 것이다.

역시 선행연구가 부족하여 직무갈등이 이직의도에 미치는 영향을 예측하기에는 어려움이 있으나, Farmer와 Roth(1998)는 소방공무원의 조직 내 갈등 중 계획된 근무보다 대기 근무 등으로 근무량이 늘어난 경우에 부조리의 문제와 불평등에 대한 갈등으로 조직문화에 악영향을 미친다고 하였다. Bedeian & Armenakis(1981)의 연구에서도 과업갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 전무경 외,(2006)은 조직 내 갈등은 한 부서에서 같이 근무하는 조직원과의 개인적인 갈등과 업무처리 과정에서 생기는 쟁점에 대한 견해의 차이 모두 이직의도에 영향을 미친다고 했다(최진, 2020).

〈표 3-3〉 가설 3

3-1	집단문화가 이직의도에 미치는 영향은 과업갈등에 의해 조절 될 것이다.
3-2	발전문화가 이직의도에 미치는 영향은 과업갈등에 의해 조절 될 것이다.
3-3	위계문화는 이직의도에 미치는 영향은 과업갈등에 의해 조절 될 것이다.
3-4	합리문화는 이직의도에 미치는 영향은 과업갈등에 의해 조절 될 것이다.

제 2 절 주요 변수의 조작적 정의 및 측정 도구

1) 주요 변수의 조작적 정의

측정에 대한 신뢰도와 타당성의 확보를 위해서, 변수를 구성하는 모든 개념에 대하여 측정항목을 복수항목의 척도로 구성하였다. 측정 도구는 기존 선행연구 및 이론적 문헌을 검토하여 측정항목으로 사용하였다. 모든 변수들에 대한 설문은 문항별로 Likert 5점 척도를 이용하여 '1 = 매우 그렇지 않다'에서 '5 = 매우 그렇다'로 측정하였다.

가). 조직문화

조직문화의 경우 대부분의 학자들이 조직문화 요인을 집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화로 분류하여 사용하고 있다. 이에 본 연구에서도 조직문화의 유형을 Quinn(1984)의 경쟁가치모형을 통해 측정한 김호정(2002)의 연구를 참고하였다. 이 연구에서는 경쟁가치모형에 의한 Yeung et al(1991)의 문항을 번역한 척도를 사용한 바 있다. 조직문화의 하위개념으로는 집단문화(5개 문항), 발전문화(5개 문항), 위계문화(5개 문항), 합리문화(5개 문항) 총 20문항으로 구성하였다.

(1) 집단문화(Group Culture) 성과의 기준(조직), 조직의 가치(조화와 화합), 우호적 관계를 통한 문제해결 방식, 의사결정 시 구성원의 합의의 중시

(2) 발전문화(Developmental Culture) 새로운 아이디어의 창출과 수용, 조직의 가치(혁신), 실패에 관용적이고 성공을 격려하는 태도, 업무처리의 절차 변경의 유연성

(3) 합리문화(Rational Culture) 실적 위주의 평가, 조직의 가치(효율성), 생산성 향상이 중요한 가치, 의사결정 시 의견수렴의 정도

(4) 위계문화(Hierarchical Culture) 조직의 가치(규칙의 준수), 강한 서열의식, 엄격한 통제와 규정 준수, 낮은 업무의 유연성

나) 조직 내 갈등

(1) 관계갈등의 구체적인 측정 도구로, Jehn(1995)의 연구에서 실증적으로 검증되고, 임정숙(2020)이 한국의 팀 조직 특성에 적합하도록 재구성한 ‘가치관에 관한 갈등’, ‘성격 차이로 인한 마찰’, ‘소통으로 인한 불편함’ ‘개인주의로 인한 불편함’, ‘편애로 인한 불편함’ 6문항으로 선정하였다.

(2) 과업갈등은 군조직 내 동료 간 직무 수행에 있어 목표, 업무분장, 역할, 의견, 보상의 불일치, 처리방식으로 인해 발생하는 갈등으로, 과업 수행에서 발생하는 의견차이나 의견충돌을 중심으로 측정하였다.

과업갈등의 구체적인 측정 도구로, Cochran & Bromley (2003), March & Simon(1958), 이 개발한 ‘업무목표의 불일치’, ‘업무 분담에 대한 마찰’, ‘의사소통의 마찰’, ‘역할의 마찰’, ‘임금 및 승진 불공정’, 6문항을 직업군인 특성에 맞게 보완하였다.

다) 이직의도

이직의도에 대한 구체적인 측정 도구는, Michael & Spector(1982)가 개발하여 임정숙(2020)이 재구성한 ‘조직을 떠나고 싶은 생각’, ‘직업을 변경하려고 노력한 정도’, ‘다른 직업에 종사하고 싶은 생각’, ‘1년 이내 그만둘 계획’ ‘좋은 조건으로 이직 희망’ 6개 문항을 직업군인의 특성에 맞게 구성하였다.

라) 인구통계학적 특성

조직문화, 조직 내 갈등, 이직의도가 성별, 연령, 혼인 여부, 자녀 수, 학력, 계급, 병과, 직책, 근무지, 근속기간 인구통계학적 특성에 의해 검증될 수 있도록 통제변수로 구성하였다.

〈표 3-4〉 설문 구성

구분	변인명	차원	문항수	번호	연구자	척도	
독립 변인	조직 문화	집단문화	5	1-5	Quinn(1984) 김호정(2002)	Likert 5점 척도	
		발전문화	5	6-10			
		위계문화	5	11-15			
		합리문화	5	16-20			
조절 변인	갈등	관계갈등	6	21-26	Jehn(1995) 임정숙(2020)	Likert 5점 척도	
		과업갈등	6	27-32			
종속 변인	이직 의도	이직의도	6	33-38	Michael & Spector(1982) 임정숙(2020)		명목 척도
인구통계학적 특성	성별, 연령, 혼인, 자녀 수, 학력, 계급, 병과, 직책, 근무지, 근속기간	10	39-48	연구자 개발			
합계			48				

2) 자료 수집 및 분석방법

가) 자료수집

본 연구는 육군 부사관 조직문화와 이직의도의 관계를 갈등유형의 조절효과를 중심으로 분석하기 위해 육군 부사관 중 장기자원 즉 부사관을 직업으로 선택한 중사, 상사, 원사 대상으로 설문조사를 진행하였다.

이를 위해 전 후방 각지에서 근무 중 직무 보수교육 입교 자원과 진급으로 인해 각 병과 별 학교에 입교하는 440명의 부사관을 대상으로 2024년 3월18일부터 4월22일까지 직접 설문을 배포하고 회수하였다. 이 중 430부의 설문지가 회수되었고(응답률, 95%) 회수된 설문지 중 불성실하게 응답한 30부를 제외한 400부를 실증분석에 활용하였으며, 설문조사를

통해 수집된 자료의 분석 결과를 토대로 변인들 간의 관계를 규명하였다.

나) 연구자료 분석방법

본 연구는 육군 부사관 조직문화와 이직의도의 관계를 갈등유형의 조절효과를 중심으로 분석하기 위해 육군 부사관으로 10년 차 이상 복무한 중사, 상사, 원사 대상으로 설문조사를 진행하였다.

첫째. 연구대상의 일반적 특성을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시하고, 연구 변인의 수준을 파악하기 위해 기술통계분석을 하였다.

둘째. 조직문화, 갈등, 이직의도의 타당도 및 신뢰도를 살펴보기 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석, 크로바흐 알파계수(Chronbach's α)를 이용하여 요인을 구성하는 항목들의 신뢰도를 분석하였다.

셋째. 조직문화, 갈등, 이직의도 구성 타당도를 살펴보기 위해 AVE, 개념 신뢰도 등 집중 타당성을 확인하였다.

넷째. 조직문화, 갈등, 이직의도 구성 간의 상관관계와 AVE 값을 통하여 타당도를 확인하였다.

다섯째. 조직문화, 갈등, 이직의도의 평균 및 표준편차와 정규성 진단을 위해 왜도와 첨도를 산출하였다.

여섯째. 조사대상자 특성에 따른 조직문화, 갈등, 이직의도 차이를 살펴보기 위해 독립표본 t검정(t-test)와 일원 배치 분산분석(one-way ANOVA) 및 Sheffe의 사후검정을 실시하였다.

일곱째. 조직문화, 갈등, 이직의도 간의 상관관계를 살펴보기 위해 Pearson의 상관분석을 실시하였다.

여덟째. 조직문화가 이직의도에 미치는 영향을 살펴보기 위해 통제 변인을 투입하여 다중회귀분석을 하였다.

아홉째. 조직문화와 이직의도 관계에서 갈등의 조절효과를 살펴보기 위해 통제 변인을 투입하여 조절 회귀분석을 하였다.

상기 통계분석은 유의수준 5%로 통계적 유의성 여부를 판단하였다.

제 4 장 분석결과

제 1 절 조사 대상자의 일반적 특성

본 연구에 사용된 표본의 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시한 결과는 다음과 같다.

우선 응답자의 성별 분포도를 보면 남군 354명(88.5%), 여군 46명(11.5%)으로 남군의 비율이 월등히 높다. 나이별로는 20대 86명(21.5%), 30대 238명(59.5%), 40대 45명(11.3) 50대 31명(7.8%)으로 나타났다. 학력별로는 고졸이 79명 2년제 재학이나 졸업자는 82명이며 4년제 재학 중 88명, 4년제 졸업 및 대학원 졸업이 151명 37.8%로 높게 나타났다. 장기복무 부사관의 학위 취득률이 높다는 것을 확인하였다.

계급별로는 중사 141명(35.3%), 상사 199명(49.8), 원사 60 (15.0%)로 장기확정 부사관 중심으로 표집으로 조사하였기에 중사,상사가 포집률이 많다. 병과 별로는 보병(특임 보병) 169명(42.3%), 포병, 기갑, 방공 등 84명(21.0%), 기타 병과 147명(36.8%)도 나타났다. 전투병과인 보병과 포병, 기갑, 방공 등(63.3%),이며 기타 병과(36.8%)도 대부분 전투부대 근무자이며 전차정비, 화생방, 통신, 정보 특기였다. 직책유형별로 부소대장 158명(39.5%), 행정정보급관 48명(12.0%), 대대급 참모부 담당관 135명(33.8%), 여단급 참모부 담당관 46명(11.5%), 대대급 이상 주임원사 13명(3.3%)으로 연령대별 20대, 30대가 필수직위를 위해 보직을 수행하고 있었다.

근무지 유형별로는 지상작전사령부 예하 전방 사·여단이 252명(63%), 지상 작전사령부 예하 후방부대는 50명(12.5%), 2작사 85명(21.3%), 국방부 직할, 육군본부 직할은 13명(3.3%)이었고, 근속연수별로는 9~10년은 60명(15.0%), 11~15년은 213명(53.3%), 16~20년 66명(16.5%), 20년 이상은 61명(15.3%)으로 20년 미만 근속자가 80% 이상을 차지했다.

세부적인 분석결과는 <표4-1>과 같다.

<표 4-1> 표본의 특성

	변수명	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	354	88.5
	여성	46	11.5
연령	20대	86	21.5
	30대	238	59.5
	40대	45	11.3
	50대	31	7.8
혼인	기혼	282	70.5
	미혼	118	29.5
자녀 수	없다	185	46.3
	1명	136	34.0
	2명	64	16.0
	3명 이상	15	3.8
학력	고졸	79	19.8
	2년 재학, 졸	82	20.5
	4년 재학	88	22.0
	4년 제졸	137	34.3
	대학원 졸	14	3.5
계급	중사	141	35.3
	상사	199	49.8
	원사	60	15.0
병과	보병(특임 보병)	169	42.3
	포병, 기갑, 방공 등	84	21.0
	기타 병과	147	36.8
직책	부소대장	158	39.5
	행정보급관	48	12.0
	대대급 참모부 업무 담당관	135	33.8
	여단급 참모 업무 담당관	46	11.5
	대대급 이상 주임원사	13	3.3
	지작사 예하 전방 사,여단	252	63.0
근무지	지작사 예하 후방	50	12.5
	2작사	85	21.3
	육. 국 직	13	3.3
	9-10년	60	15.0
근속기간	11-15년	213	53.3
	16-20년	66	16.5
	20년 이상	61	15.3

제 2 절 측정 도구의 분석

연구모형과 가설을 검증하기에 앞서 측정 도구의 타당성과 신뢰성을 분석하였다. 타당성 검증으로, 탐색적 및 확인적 요인분석, 측정모형의 집중 타당성 및 판별 타당성 분석, 동일방법 편의를 진단하였으며, 신뢰성은 Cronbach's α 수치를 활용하여 검증하였다.

1) 타당성 검증(1) : 탐색적 요인분석

본 연구에 활용되는 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위하여 주 성분 분석(Principle Component Analysis)을 하였으며, 요인적재치의 단순화를 위하여 베리 맥스(Varimax) 직교회전방 식을 채택하였다. 고윳값과 요인 적재치, KMO(Kaiser-Meyer-Olkin), Bartlett9)의 구형성 검정, 공통성 등을 기준으로 탐색적 요인분석을 진행하였다.

가) 조직문화의 요인분석 결과

모든 문항의 요인적재량이 0.694 이상, 공통성은 0.597 이상, 고윳값은 3.493 이상, KMO 값은 0.901, Bartlett 구형성 검정의 유의확률은 0.000으로 판정 기준을 모두 충족하였다. 조직문화의 구성요소에 대한 분산 설명비율은 발전문화가 21.12%, 합리문화가 19.04%, 위계문화가 18.66%, 집단문화가 17.47%, 누적 분산은 76.29%로 나타났다.

추출된 요인은 선행연구와 같이 발전문화, 합리문화, 위계문화, 집단문화로 명명하였으며, 발전문화, 합리문화, 위계문화, 집단문화 모두 5문항씩 총 20개 문항을 분석에 이용하였다.

세부적인 결과는 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 조직문화의 요인분석 결과

항목		요인				
		발전문화	합리문화	위계문화	집단문화	공통성
B5	새로운 관리기법이나 혁신적인 업무를 중요시	.871	.102	.104	.279	.858
B4	새로운 아이디어의 개발을 통한 성장(발전) 강조	.866	.134	-.037	.224	.820
B2	구성원들은 기꺼이 위험을 무릅쓰고 모험을 시도	.861	.097	.152	.188	.810
B3	성과물과 결과물을 가장 강조	.858	.054	-.011	.228	.790
B1	부대를 결속시키는 힘은 혁신과 발전에 대한 몰입	.810	.085	.188	.315	.798
D5	목표 달성이 중시	.061	.874	.230	.079	.826
D2	부대를 결속시키는 힘은 과업 성취와 목표 달성 강조	.191	.817	.275	.149	.802
D4	결과와 성취를 강조	-.089	.810	.254	.062	.733
D1	구성원들의 성과달성에 대한 관심	.211	.791	.221	.083	.726
D3	생산지향성과 성취 지향성 공유	.198	.694	.367	.215	.701
C3	구성원들은 업무처리를 위하여 절차 중요시	.000	.333	.854	.147	.862
C2	전통과 안정성 강조	.207	.189	.826	.143	.782
C1	규정과 규칙을 중시하고 신상필벌 강조	.255	.162	.824	.039	.772
C5	매우 형식적이며 구조화된 곳	.005	.335	.774	.075	.718
C4	부대를 결속시키는 힘은 공식적인 규정과 부대 방침(정책)	-.126	.386	.725	.202	.732
A20	부대를 결속시키는 힘은 충성과 부대의 전통	.247	.174	.138	.865	.858
A5	사기 중시	.368	-.024	.141	.759	.732
A1	매우 인간적이며 가족과 같은 친화 중요시	.244	.240	.131	.755	.705
A4	부대원들은 항상 부대에 헌신적	.165	-.026	.101	.748	.597
A3	동료들은 자신의 사적인 부분까지 공유	.203	.207	.045	.742	.637
고윳값(eigenvalue)		4.224	3.808	3.733	3.493	
누적 분산 설명(%)		21.118	40.159	58.822	76.288	
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)		0.901				
Bartlett의 구형성 검정(χ^2/p)		6746.518/.000				

나) 갈등의 요인분석 결과

갈등의 요인분석 결과 모든 문항의 요인적재량이 0.819 이상, 공통성은 0.752 이상, 고윳값은 4.906 이상, KMO 값은 0.946, Bartlett 구형성 검정의 유의확률은 0.000으로 판정 기준을 모두 충족하였다. 갈등의 구성 요소에 대한 분산 설명 비율은 관계갈등이 40.92%, 과업갈등이 40.88%, 누적 분산은 81.80%로 나타났다.

추출된 요인은 선행연구와 동일하게 관계갈등, 과업갈등으로 명명하였으며, 관계갈등, 과업갈등 모두 6문항씩 총 12개 문항을 분석에 이용하였다.

세부적인 결과는 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 갈등의 요인분석 결과

항목		요인		
		관계갈등	과업갈등	공통성
E2	조직 구성원 간 성격 차이로 인한 개인적 마찰 경험	.907	.235	.878
E6	조직 내 상사의 특징인에 대한 편애로 불만 경험	.878	.254	.835
E4	조직 구성원 간 소통이 안되어 불편함을 느낀 경험	.848	.296	.807
E5	조직 내 상사의 일방적인 명령에 불만을 느낀 경험	.847	.298	.807
E3	조직 구성원 간 개인주의로 인해 불편함 느낀 경험	.845	.341	.829
E1	조직 구성원 간 가치관의 차이로 인한 갈등을 느낀 경험	.820	.282	.752
F2	조직 구성원 간에 업무수행 시 의사소통으로 인한 마찰 경험	.271	.898	.880
F4	조직 구성원 간에 자기의 직책에 맞지 않는 역할로 마찰 경험	.239	.889	.848
F5	조직 구성원 간 업무 협조가 이루어지지 않음	.255	.883	.845
F6	조직 구성원 간에 임금수준이나 승진 기회의 불공정을 느낀 경험	.304	.832	.785
F1	조직 구성원 간에 상사와 업무 목표의 불일치로 인해 마찰 경험	.341	.821	.790
F3	조직 구성원 간에 업무분장에 대한 생각의 차이 발생	.298	.819	.759
고윳값(eigenvalue)		4.910	4.906	
누적 분산 설명(%)		40.916	40.881	
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)		0.946		
Bartlett의 구형성 검정(χ^2/p)		5160.398/.000		

다) 이직의도의 요인분석 결과

이직의도의 요인분석 결과 모든 문항의 요인적재량이 0.886 이상, 공통성은 0.785 이상, 고윳값은 4.869 이상, KMO 값은 0.942, Bartlett 구형성 검정의 유의확률은 0.000으로 판정 기준을 모두 충족하였다. 이직의도의 구성요소에 대한 분산 설명비율은 81.16%로 나타났다. 추출된 요인은 선행연구와 동일하게 이직의도로 명명하였으며, 이직의도는 6문항을 분석에 이용하였다.

세부적인 결과는 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 이직의도의 요인분석 결과

항목		요인	
		이직의도	공통성
D2	근무조건이 비슷하더라도 다른 업종의 직장 이동 희망	.919	.845
D6	보수나 조건이 좋다면 직업을 변경 희망	.915	.838
D5	현재의 직업을 1-3년 이내에 그만둘 계획	.902	.814
D1	조직을 떠나고 싶다는 생각을 자주 함	.895	.801
D3	현재의 직업이 아닌 다른 직업에 종사 희망	.887	.787
D4	근래에 직업을 변경하려고 노력한 경험	.886	.785
고윳값(eigenvalue)		4.869	
누적 분산 설명(%)		81.158	
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)		0.942	
Bartlett의 구형성 검정(χ^2/p)		2338.362/.000	

2) 타당성 검정(2) : 확인적 요인분석

본 연구에서 설정한 확인적 요인분석 모형의 적합도 지수는 <표 4-5>와 같으며, 모형은 <그림 1>로 제시된다. 분석결과, 집단문화의 측정변수인 A4의 SMC 값이 다소 기준에 미치지 못하나, 기타 추정치는 양호하고 모형적합도 지수 또한 수용 가능한 결과를 보여주고 있어, 확인적 요인분석 결과를 통해 정제된 변수 모두를 연구에 활용하고자 한다.

세부적인 결과는 <표 4-5>와 같다.

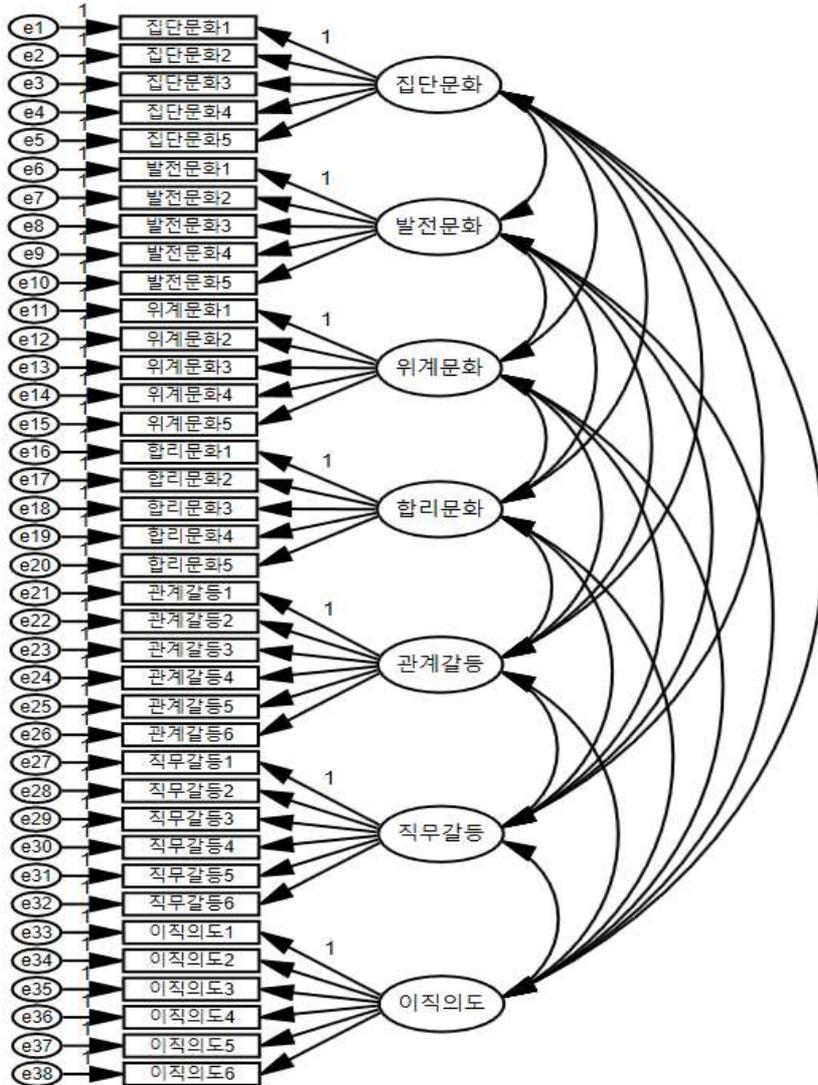
<표 4-5> 확인적 요인분석 추정값 및 적합도 지수

· 요인분석 추정값

구분	측정변수	회귀계수	표준화 회귀계수	표준 오차	C.R	SMC	
조직문화	집단문화	A1	1.000	.796	-	-	.634
		A2	1.176	.936	.054	21.594	.876
		A3	.987	.728	.063	15.765	.529
		A4	.700	.656	.050	13.868	.430
		A5	1.065	.804	.059	17.953	.647
	발전문화	B1	1.000	.855	-	-	.731
		B2	1.012	.867	.044	22.970	.752
		B3	.968	.855	.043	22.380	.730
		B4	.961	.866	.042	22.941	.751
		B5	1.009	.921	.039	25.743	.848
	위계문화	C1	1.000	.753	-	-	.567
		C2	.997	.787	.061	16.376	.620
		C3	1.179	.940	.059	19.951	.883
		C4	1.033	.796	.062	16.594	.634
		C5	1.156	.836	.066	17.564	.699
	합리문화	D1	1.000	.803	-	-	.645
		D2	1.056	.882	.052	20.510	.778
		D3	.900	.776	.052	17.225	.602
		D4	.901	.771	.053	17.105	.595
		D5	.992	.880	.049	20.447	.774
갈등	관계갈등	E1	1.000	.834	-	-	.696
		E2	1.115	.923	.045	24.800	.851
		E3	1.190	.892	.051	23.314	.795
		E4	1.147	.877	.051	22.664	.770
		E5	1.063	.878	.047	22.682	.771
		E6	1.234	.898	.052	23.585	.806
	과업갈등	F1	1.000	.858	-	-	.737
		F2	1.070	.932	.039	27.180	.868
		F3	.961	.836	.044	21.955	.699
		F4	1.039	.902	.041	25.385	.813
		F5	1.061	.902	.042	25.392	.813
		F6	1.058	.869	.045	23.584	.755
이직의도	G1	1.000	.870	-	-	.757	
	G2	1.032	.906	.039	26.338	.821	
	G3	.984	.862	.041	23.753	.744	
	G4	1.019	.862	.043	23.735	.743	
	G5	1.080	.878	.044	24.621	.771	
	G6	1.074	.900	.041	25.965	.811	

· 적합도 지수

구분	CMIN/DF	RFI	TLI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
평가기준	2 이하	0.9이상	0.9이상	0.9이상	0.9이상	0.9이상	0.05 이하 : 좋음 0.05-0.1:수용가능
분석결과	2.548	.884	.926	.932	.893	.932	.062



<그림 4-1> 확인적 요인분석 모형

3) 타당성 검증(3) : 측정모형의 집중 타당성 및 판별 타당성 분석

가) 집중 타당성 검증

본 연구에서는 집중 타당성 검증을 위해 분산 추출의 평균(VE)값에 의한 방법을 적용하였다. 분산 추출의 평균(VE)값의 경우 0.5 이상이면 집중 타당성이 확보된 것으로 판정하는데 검증결과, <표 4-6>과 같이 모든 변수의 측정치가 기준에 부합하는 것으로 나타났다.

<표 4-6> 분산 추출의 평균(VE) 값

변수별 계산결과
집단문화 분산 추출 평균값 = 0.676
발전문화 분산 추출 평균값 = 0.756
위계문화 분산 추출 평균값 = 0.670
합리문화 분산 추출 평균값 = 0.653
관계갈등 분산추출 평균값 = 0.659
과업갈등 분산추출 평균값 = 0.689
이직의도 분산추출 평균값 = 0.651

나) 판별 타당성 검증

측정모형의 판별 타당성 검증은 평균분산 추출(AVE)을 통한 방법과 표준오차 추정구간(two standard-error interval estimate)을 통한 방법이 있다. 평균분산 추출(AVE)을 통한 방법 적용 결과, 변수 간 상관관계가 가장 큰 과업갈등과 이직의도 간의 상관계수(.685) 제곱 값(0.469)이 모든 변수의 AVE 값보다 작아 측정모형의 판별 타당성은 확보되었다고 할 수 있다.

분석에 활용된 변수들의 AVE 값은 <표 4-7>로 제시하였다.

<표 4-7> 평균분산추출(AVE)

변수별 계산 결과
집단문화 평균분산 추출 = 0.618
발전문화 평균분산 추출 = 0.729
위계문화 평균분산 추출 = 0.620
합리문화 평균분산 추출 = 0.604
관계갈등 평균분산 추출 = 0.628
과업갈등 평균분산 추출 = 0.658
이직의도 평균분산 추출 = 0.619

4) 타당성 검정(4) : 동일 방법 편의(common method bias) 진단

동일방법 편의를 통제하는 방법은 연구절차의 설계를 통해 사전에 통제하는 방법과 사후에 통계적으로 통제하는 방법이 있다. 사전 통제 방법은 ‘절차적 통제’에 해당하는 것이고, 사후 통제 방법은 ‘통계적 통제’에 해당한다. 본 연구에서는 사전 절차적 통제를 수행하지 못한 관계로 사후 통계적 통제를 진행하고자 한다. 동일 방법 편의를 추정하기 위한 여러 가지 방법 중 가장 직관적이고 일반적으로 활용되는 방법은 Harman¹¹⁾의 단일 요인 검증이며, 진단한 결과는 다음과 같다.

첫째, 확인적 요인분석을 통해 정제된 38개 변수(A1~G6)의 비 회전 탐색적 요인분석 결과, 요인 수가 7개로 추출되었고, 베리맥스 회전을 통해 추출된 첫 번째 요인의 분산이 50% 미만(36.46%)으로 나타나 동일 방법 편의는 없는 것으로 확인되었다.

둘째, 38개 변수에 대해 요인 수를 하나로 하여 확인적 요인분석을 수행한 결과, 모든 적합도 지수가 <표 4-5>에서 산출한 적합도 지수에 비해 충족하지 못하는 것으로 확인하였다. 따라서 본 연구의 측정모형 동일 방법 편의는 통제된 것으로 볼 수 있다.

5) 측정 도구의 신뢰성 검증

신뢰성이란 측정하고자 하는 개념이 설문 대상자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는지를 확인하는 것이다. 일반적으로 가장 많이 사용하는 신뢰성 평가는 한 구성개념을 다 문항으로 측정했을 때 문항들이 일관성 또는 동질성을 갖는가를 분석하는 내적일관성 검증 방법으로, 문항 간 상관관계가 높을수록 내적일관성이 높다고 평가한다.

본 연구에서 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 거쳐 정제한 7개 요인, 38개 항목에 대한 신뢰성 분석결과, <표 4-8>과 같이 0.885 이상으로 신뢰도는 검증되었다.

<표 4-8> 신뢰성 검증 결과

구분		문항 수	크론바흐 알파 계수
조직문화	집단문화	5	0.885
	발전문화	5	0.941
	위계문화	5	0.912
	합리문화	5	0.911
갈등	관계갈등	6	0.954
	과업갈등	6	0.955
이직의도		6	0.953

제 3 절 개별 변수의 기술통계 분석

실증분석을 위한 가설 검정에 앞서 기술통계분석을 실시하여, 변수별 조직구성원의 평균적 인식 수준과 왜도(skewness), 첨도(kurtosis)의 확인을 통해 자료의 정규성을 검정하였다. 정규성은 왜도가 2 이하, 첨도가 4 이하의 경우 정규분포 조건이 충족되는 것으로 본다(김주환 등, 2009).

기술통계분석 결과, 조직문화의 집단문화는 평균값이 4.07, 발전문화는 3.53, 위계문화는 3.96, 합리문화는 3.72로 모두 보통 수준(3)보다 높게 나타났으며, 갈등의 관계갈등은 평균값이 2.61, 과업갈등은 2.36, 이직의도의 평균값은 2.77로 모두 보통 수준(3)보다 낮게 나타났다. 왜도와 첨도를 통한 정규성 검정결과, 연구변수 중에서 저해되는 변수는 발견되지 않았다.

이상의 기술통계 분석결과를 제시하면 <표 4-9>와 같다.

<표 4-9> 기술 통계량

변수		N	평균	표준 편차	왜도		첨도		
					통계량	표준오차	통계량	표준오차	
조직문화	집단문화	A1	400	4.22	1.023	-1.319	.122	1.237	.243
		A2	400	4.08	1.023	-1.138	.122	.986	.243
		A3	400	3.88	1.105	-.809	.122	.005	.243
		A4	400	4.15	.870	-.967	.122	.834	.243
		A5	400	4.03	1.078	-1.037	.122	.564	.243
		계	400	4.07	.847	-1.257	.122	1.553	.243
	발전문화	B1	400	3.63	1.123	-.471	.122	-.322	.243
		B2	400	3.51	1.122	-.529	.122	-.340	.243
		B3	400	3.43	1.087	-.388	.122	-.364	.243
		B4	400	3.55	1.066	-.543	.122	-.195	.243
		B5	400	3.51	1.052	-.526	.122	-.034	.243
		계	400	3.53	.980	-.648	.122	.252	.243
	위계문화	C1	400	4.02	1.159	-1.020	.122	.190	.243
		C2	400	3.97	1.105	-1.061	.122	.551	.243
		C3	400	4.00	1.095	-1.141	.122	.824	.243
		C4	400	3.98	1.133	-1.105	.122	.620	.243
		C5	400	3.86	1.207	-.946	.122	-.057	.243
		계	400	3.96	.981	-1.371	.122	1.935	.243
	합리문화	D1	400	3.77	1.242	-.776	.122	-.360	.243
		D2	400	3.70	1.195	-.641	.122	-.283	.243
		D3	400	3.56	1.157	-.605	.122	-.209	.243
D4		400	3.71	1.165	-.828	.122	-.036	.243	
D5		400	3.84	1.125	-1.109	.122	.783	.243	
계		400	3.72	1.011	-1.122	.122	1.206	.243	
갈등	관계갈등	E1	400	2.69	1.375	.371	.122	-1.052	.243
		E2	400	2.59	1.387	.421	.122	-1.137	.243
		E3	400	2.92	1.530	.097	.122	-1.437	.243
		E4	400	2.64	1.499	.352	.122	-1.329	.243
		E5	400	2.43	1.389	.624	.122	-.869	.243
		E6	400	2.41	1.578	.631	.122	-1.210	.243
		계	400	2.61	1.319	.424	.122	-1.176	.243
	과업갈등	F1	400	2.31	1.356	.606	.122	-1.001	.243
		F2	400	2.38	1.337	.604	.122	-.909	.243
		F3	400	2.44	1.338	.444	.122	-1.142	.243
		F4	400	2.29	1.341	.672	.122	-.930	.243
		F5	400	2.26	1.370	.745	.122	-.824	.243
		F6	400	2.48	1.418	.463	.122	-1.196	.243
		계	400	2.36	1.228	.575	.122	-.990	.243
이직의도	G1	400	2.75	1.425	.206	.122	-1.294	.243	
	G2	400	2.76	1.411	.139	.122	-1.304	.243	
	G3	400	2.71	1.415	.229	.122	-1.224	.243	
	G4	400	2.76	1.465	.118	.122	-1.414	.243	
	G5	400	2.81	1.525	.140	.122	-1.479	.243	
	G6	400	2.85	1.479	.167	.122	-1.375	.243	
	계	400	2.77	1.309	.105	.122	-1.367	.243	

제 4 절 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이 검증

변수별 인구통계학적 특성에 따른 차이를 검증하기 위하여 독립표본 t-test 및 일원 배치 분산분석(One Way ANOVA)을 수행하였으며, 아울러 특성별 대소의 차이를 검증하기 위하여 사후검증을 병행하였다. 연구에 사용된 인구통계학적 특성은 성별, 연령, 혼인, 자녀 수, 학력, 계급, 병과, 직책, 근무지, 근무기간 10가지이며, 통계적으로 유의한 차이를 보인 결과만을 제시하였다.

첫째, 집단문화는 계급에 따라 유의미한 차이가 나타났다. 원사의 경우 중사와 상사에 비해 집단문화 수준이 높은 것으로 나타났다.

이상과 같은 결과는 <표 4-10>으로 정리하였다.

<표 4-10> 인구통계학적 특성에 따른 집단문화

인구통계학적 특성		기술통계량			F 유의확률(p)	사후검증 결과
		N	평균	표준편차		
계급	중사(a)	141	4.00	0.90	3.281/ .039	c>a,b (Scheffe 검증)
	상사(b)	199	4.05	0.86		
	원사(c)	60	4.32	0.61		

둘째, 발전문화는 학력에 따라 유의미한 차이가 나타났다. 학력이 대학원 졸업인 경우 고졸에 비해 발전문화 수준이 높은 것으로 나타났고, 학력이 높을수록 발전문화 수준이 향상되는 추세를 보이는 것으로 나타났다.

부사관의 발전문화는 조직 내에서의 성장과 개선을 중시하는 문화로, 이는 부사관들이 자신의 역량을 향상하게 시키고 전문성을 발전시키는 데 중요한 역할을 한다. 학력은 이러한 발전문화를 뒷받침하는 요소 중 하나로, 부사관의 전문성과 리더십 역량을 강화하는 데 기여할 수 있다. 박경철(2014)의 연구에는 부사관의 학력 수준이 높을수록 조직문화에 긍정적인 영향을 미치고, 직무 만족도가 높아 진다고 하였다.

이상과 같은 결과는 <표 4-11>로 정리하였다.

<표 4-11> 인구통계학적 특성에 따른 발전문화

인구통계학적 특성		기술통계량			F 유의확률(p)	사후검증 결과
		N	평균	표준편차		
학력	고졸(a)	79	3.29	1.23	4.114/ .003	e>a (Scheffe 검증)
	2년 재학, 졸(b)	82	3.61	0.88		
	4년 재학(c)	88	3.45	0.95		
	4년재 졸(d)	137	3.57	0.85		
	대학원 졸(e)	14	4.36	0.83		

셋째, 위계문화는 혼인과 학력, 계급에 따라 유의미한 차이가 나타났다. 혼인의 경우 기혼이 미혼에 비해 위계문화 수준이 높았고, 학력의 경우 대학원 졸이 고졸에 비해 위계문화 수준이 높았으며, 학력이 높을수록 위계문화 수준이 향상되는 것으로 나타났다. 또한, 계급의 경우 원사가 중사에 비해 위계문화 수준이 높은 것으로 나타났다.

부사관의 위계문화와 계급, 학력, 기혼 여부 간의 관계는 군 조직 내에서 상호작용과 역할 분담에 영향을 미치는 중요한 요소이다. 위계문화는 군대의 기본적인 조직 원리 중 하나로, 계급 체계를 통해 명확한 지휘체계와 질서를 유지한다. 이러한 문화는 부사관의 역할과 책임을 정의하고, 장교와의 관계 설정에도 중요한 역할을 한다. 이상과 같은 결과는 <표 4-12>로 정리하였다.

<표 4-12> 인구통계학적 특성에 따른 위계문화

인구통계학적 특성		기술 통계량			t/F 유의확률(p)	사후검증 결과
		N	평균	표준편차		
혼인	기혼	282	4.03	0.94	2.181/ .030	
	미혼	118	3.80	1.05		
학력	고졸(a)	79	3.77	1.14	2.806/ .026	e>a (Scheffe 검증)
	2년 재학,졸(b)	82	3.89	1.04		
	4년 재학(c)	88	4.13	0.79		
	4년 재 졸(d)	137	3.96	0.95		
	대학원 졸(e)	14	4.54	0.65		
계급	중사(a)	141	3.80	1.08	3.711/ .025	c>a (Scheffe 검증)
	상사(b)	199	4.03	0.91		
	원사(c)	60	4.16	0.91		

넷째, 학력별 합리문화의 차이는 유의미하고, 대학원 졸업자가 고등학교 졸업자 집단에서 합리문화 인식 수준이 높았다.

부사관의 합리문화와 학력 간의 관계는 군 조직 내에서의 혁신과 효율성을 높이는 데 중요한 역할을 한다. 합리문화는 생동감 있고 활기가 넘치며, 혁신을 강조하는 문화로서, 부사관들이 새로운 아이디어를 제시하고 변화를 주도하는 데 기여한다. 학력은 이러한 합리문화를 뒷받침하는 요소 중 하나로 볼 수 있다. 높은 학력을 가진 부사관은 새로운 지식과 기술을 더욱 효과적으로 습득하고 적용할 수 있으며, 이는 군 조직의 혁신과 발전에 기여할 수 있다. 이상과 같은 결과는 <표 4-13>으로 정리하였다.

<표 4-13> 인구통계학적 특성에 따른 합리문화

인구통계학적 특성		기술 통계량			F 유의확률(p)	사후검증 결과
		N	평균	표준편차		
학력	고졸(a)	79	3.46	1.22	3.312/ .011	e>a (Scheffe 검증)
	2년 재학, 졸(b)	82	3.66	1.06		
	4년 재학(c)	88	3.90	0.84		
	4년제 졸(d)	137	3.72	0.93		
	대학원 졸(e)	14	4.31	0.81		

다섯째, 관계갈등은 연령과 혼인, 계급, 직책, 근속기간에 따라 유의미한 차이가 나타났다. 연령의 경우 20대와 30대가 50대에 비해 높은 관계갈등 수준을 보였고, 혼인의 경우 기혼이 미혼에 비해 관계갈등 수준이 높은 것으로 나타났다. 또한, 계급의 경우 상사가 원사에 비해, 그리고 직책의 경우 부소대장과 행정정보급관은 대대급 이상 주임원사에 비해 높은 관계갈등 수준을 보였고, 근속기간이 짧을수록 높은 관계갈등 수준을 보이는 것으로 나타났다.

연령은 경험과 성숙도를 반영할 수 있으며, 계급은 권한과 책임의 범위를 나타낸다. 직책은 개인이 조직 내에서 수행하는 역할과 임무를 정의한

다. 연령에 따라 부서관은 다양한 세대의 가치관과 의사소통 스타일을 경험하게 되며, 이는 때때로 갈등의 원인이 된다. 젊은 부서관들은 혁신적이고 변화를 추구하는 경향이 있을 수 있으며 이는 더 경험이 많은 선임 부서관들의 전통적인 접근 방식과 충돌할 수 있다. 이상과 같은 결과는 <표 4-14>로 정리하였다.

<표 4-14> 인구통계학적 특성에 따른 관계갈등

인구통계학적 특성		기술 통계량			t/F 유의확률(p)	사후검증 결과
		N	평균	표준편차		
연령	20대(a)	86	2.70	1.52	5.056/.002	a,b>d (Scheffe 검증)
	30대(b)	238	2.74	1.30		
	40대(c)	45	2.13	0.95		
	50대(d)	31	2.04	1.05		
혼인	기혼	282	2.70	1.29	2.113/.035	
	미혼	118	2.40	1.36		
계급	중사(a)	141	2.63	1.43	3.019/.050	b>c (Scheffe 검증)
	상사(b)	199	2.71	1.25		
	원사(c)	60	2.24	1.21		
직책	부소대장(a)	158	2.77	1.42	3.675/.006	a,b>e (Scheffe 검증)
	행정보급관(b)	48	2.78	1.18		
	대대급 참모부 업무 담당관(c)	135	2.61	1.26		
	여단급 참모 업무 담당관(d)	46	2.08	1.10		
	대대급 이상 주임원사(e)	13	1.91	1.21		
근속 기간	9-10년(a)	60	2.65	1.35	4.140/.007	b>d (Scheffe 검증)
	11-15년(b)	213	2.78	1.38		
	16-20년(c)	66	2.46	1.15		
	20년 이상(d)	61	2.14	1.12		

여섯째, 과업갈등은 연령과 계급, 병과, 직책, 근속기간에 따라 유의미한 차이가 나타났다. 연령의 경우 30대가 40대와 50대에 비해 그리고 계급의 경우 중사와 상사가 원사에 비해 높은 과업갈등 수준을 보이는 것으로 나타났다. 또한, 병과의 경우 기타 병과가 포병, 기갑, 방공 등에 비해 그리고 직책의 경우 대대급 참모부 업무담당관과 부소대장이 대대급 이상 주임원사에 비해 높은 과업갈등 수준을 보이는 것으로 나타났다. 다음으로 근속기간이 9-10년인 경우 20년 이상에 비해 과업갈등 수준이 높았고, 근속기간이 짧을수록 높은 과업갈등 수준을 보이는 것으로 나타났다.

이상과 같은 결과는 <표 4-15>로 정리하였다.

<표 4-15> 인구통계학적 특성에 따른 관계갈등

인구통계학적 특성		기술 통계량			F 유의확률 (p)	사후검증 결과
		N	평균	표준편차		
연령	20대(a)	86	2.40	1.30	7.521/ .000	b>c,d (Scheffe 검증)
	30대(b)	238	2.53	1.23		
	40대(c)	45	1.78	0.85		
	50대(d)	31	1.78	1.06		
계급	중사(a)	141	2.45	1.28	3.521/ .031	a,b>c (Scheffe 검증)
	상사(b)	199	2.41	1.19		
	원사(c)	60	1.98	1.17		
병과	보병(특임 보병)(a)	169	2.32	1.24	3.180/ .043	c>b (Scheffe 검증)
	포병, 기갑, 방공 등(b)	84	2.13	1.18		
	기타 병과(c)	147	2.54	1.23		
직책	부소대장(a)	158	2.43	1.31	2.957/ .020	a,c>e (Scheffe 검증)
	행정보급관(b)	48	2.39	1.16		
	대대급 참모부 업무 담당관(c)	135	2.46	1.23		
	여단급 참모 업무 담당관(d)	46	2.01	0.97		
	대대급 이상 주임원사(e)	13	1.50	0.79		
근속 기간	9-10년(a)	60	2.62	1.27	8.715/ .000	a>d (Scheffe 검증)
	11-15년(b)	213	2.55	1.28		
	16-20년(c)	66	1.95	0.97		
	20년 이상(d)	61	1.87	1.03		

일곱째, 이직의도는 성별과 연령, 자녀 수, 직책, 근속기간에 따라 유의미한 차이가 나타났다. 연령의 경우 남성이 여성이 비해 그리고 연령의 경우 20대와 30대가 40대에 비해 높은 이직의도 수준을 보이는 것으로 나타났다. 또한, 자녀 수가 없는 경우 3명 이상인 경우에 비해 그리고 직책의 경우 대대급 참모부 업무담당관과 부소대장이 행정정보급관과 여단급 참모부 업무 담당관, 대대급 이상 주임원사에 비해 높은 이직의도 수준을 보이는 것으로 나타났다. 다음으로 근속기간이 9-10년인 경우 20년 이상에 비해 이직의도 수준이 높았고, 근속기간이 짧을수록 높은 이직의도 수준을 보이는 것으로 나타났다.

이상과 같은 결과는 <표 4-16>으로 정리하였다.

<표 4-16> 인구통계학적 특성에 따른 이직의도

인구통계학적 특성		기술통계량			t/F 유의확률 (p)	사후검증 결과
		N	평균	표준편차		
성별	남성	354	2.82	1.32	2.158/ .032	
	여성	46	2.38	1.12		
연령	20대(a)	86	2.91	1.35	10.186/ .000	a,b>c (Scheffe 검증)
	30대(b)	238	2.95	1.28		
	40대(c)	45	1.97	1.05		
	50대(d)	31	2.18	1.17		
자녀 수	없다(a)	185	2.90	1.32	5.707/ .001	a>d (Scheffe 검증)
	1명(b)	136	2.70	1.30		
	2명(c)	64	2.83	1.25		
	3명 이상(d)	15	1.50	0.60		
직책	부소대장(a)	158	2.85	1.32	2.527/ .040	a,c>e (Scheffe 검증)
	행정보급관(b)	48	2.57	1.24		
	대대급 참모부 업무담당관(c)	135	2.90	1.36		
	여단급 참모 업무담당관(d)	46	2.58	1.16		
	대대급 이상 주임원사(e)	13	1.88	0.99		
근속 기간	9-10년(a)	60	3.12	1.22	9.357/ .000	a>d (Scheffe 검증)
	11-15년(b)	213	2.96	1.34		
	16-20년(c)	66	2.41	1.17		
	20년 이상(d)	61	2.17	1.15		

제 5 절 상관관계 분석

연구에 활용되는 변수 간의 상관관계를 분석하였다. 집단문화와 발전문화, 위계문화, 합리문화는 관계갈등과 과업갈등, 이직의도와 유의미한 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 관계갈등과 과업갈등은 이직의도와 유의미한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한, 과업갈등은 이직의도와 가장 높은 상관관계(0.685)를 보였다.

세부적인 분석결과는 <표 4-17>과 같다.

<표 4-17> 상관관계 분석 결과

구분	1	2	3	4	5	6	7
1. 집단문화	1						
2. 발전문화	.562***	1					
3. 위계문화	.325***	.232***	1				
4. 합리문화	.342***	.287***	.621***	1			
5. 관계갈등	-.248***	-.239***	-.214***	-.246***	1		
6. 과업갈등	-.346***	-.228***	-.382***	-.331***	.598***	1	
7. 이직의도	-.216***	-.167***	-.334***	-.310***	.567***	.685***	1

*** p<0.001

제 6 절 분석결과 및 논의

1) 조직문화와 이직의도의 관계에 관한 가설검증

<가설1> 조직문화는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.

1-1	집단문화는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.
1-2	발전문화는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.
1-3	위계문화는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.
1-4	합리문화는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.

조직문화가 이직의도에 영향을 미칠 것이라는 가설 1-1, 1-2, 1-3, 1-4의 검정결과는 다음과 같다.

먼저 집단문화가 이직의도에 미치는 영향은 t 값이 $-1.208(p=.228)$ 로 나타나 가설 1-1은 기각되었고, 발전문화가 이직의도에 미치는 영향은 t 값이 $-.783(p=.434)$ 으로 나타나 가설 1-2는 기각되었다. 다음으로 위계문화가 이직의도에 미치는 영향은 t 값이 $-3.607(p=.000)$ 로 나타나 가설 1-3은 채택되었고, 합리문화가 이직의도에 미치는 영향은 t 값이 $-2.300(p=.022)$ 으로 나타나 가설 1-4는 채택되었다. 회귀모형은 F 값이 유의확률 .000에서 9.629의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 R^2 은 .206으로 20.6%의 설명력을 보인다. Durbin-Watson 값은 1.958로 잔 차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형은 적합한 것으로 판단된다.

공차 한계는 집단문화가 .617, 발전문화가 .658, 위계문화가 .594, 합리문화가 .573으로 기준값 1.0 이하로 나타나 다중공선성에는 문제가 없다고 볼 수 있다. β 값을 통해 위계문화와 합리문화가 이직의도에 미치는 영향력의 크기를 비교해본 결과 위계문화가 합리문화보다 이직의도에 더 크게 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

종합적으로 조직문화 유형 중 위계문화와 합리문화만이 이직의도에 부

(-)의 영향이 미치는 것으로 나타났으며, 이직의도를 낮추기 위해서는 위계문화와 합리문화 수준을 모두 향상되게 시키는 노력이 필요하겠지만, 영향력의 크기를 고려할 때 위계문화 수준을 향상되게 시키는데 더 노력을 기울여야 할 것으로 보인다.

<표 4-16>에서 이직의도와 통계적으로 유의한 차이를 보였던 성별, 연령, 자녀 수, 직책, 근속기간을 통제변수로 투입하였으며, 이중 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 요인은 성별과 직책이었고, 부(-)의 영향을 미치는 요인은 근속기간이었다. 남성이 여성에 비해 이직의도가 높고 직책이 대대급 참모부 업무담당관의 이직의도가 높았으며 근속기간이 짧을 수록 이직의도가 높다는 결과를 보여주고 있다.

세부적인 분석결과는 <표 4-18>로 제시하였다.

<표 4-18> 조직문화, 개인적 특성, 이직의도의 다중회귀분석

종속 변수	독립변수	B	표준오차	β	t값
이직 의도	(상수)	5.297	.403		13.129***
	집단문화	-.106	.088	-.069	-1.208
	발전문화	-.057	.073	-.043	-.783
	위계문화	-.279	.077	-.209	-3.607***
	합리문화	-.175	.076	-.136	-2.300**
	성별(남성)	.746	.196	.182	3.814***
	연령	-.030	.102	-.018	-.296
	자녀 수	-.090	.083	-.058	-1.079
	직책(행정보급관)	-.134	.205	-.033	-.656
	직책(대대급 참모부 업무 담당관)	.400	.148	.145	2.695**
	직책(여단급 참모부 업무 담당관)	.255	.231	.062	1.103
	직책(대대급 이상 주임원사)	-.165	.390	-.022	-.424
	근속기간	-.310	.100	-.215	-3.101**
	R=.480, R ² =.230, 수정된 R ² =.206 F=9.629, p=.000, Durbin-Watson=1.958				

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

2) 조직문화와 이직의도의 관계에서 관계갈등의 조절효과에 관한 가설 검증

가) 가설 2-1: 집단문화와 이직의도, 관계갈등의 조절효과

<가설2> 조직문화가 이직의도에 미치는 영향은 관계갈등에 의해 조절될 것이다.

2-1	집단문화가 이직의도에 미치는 영향은 관계갈등에 의해 조절 될 것이다.
-----	--

조절효과에 관한 가설 검정은 <표 4-19>와 같이 Baron & Kenny(1986)의 3단계 조절 회귀분석 방법을 적용하였다. 우선 <모형 1>에서는 통제변수인 성별과 연령, 자녀 수, 직책, 근속기간과 독립변수인 집단문화를 투입하였고, <모형 2>에서는 조절변수인 관계갈등을 추가하였다. <모형 3>에서는 조절효과를 확인하기 위해 집단문화와 관계갈등 간의 상호작용 항을 포함하여 분석하였다. 상호작용 항을 만들어 분석하게 되면 항상 다중공선성이 발생하므로 이를 해결하기 위해서는 평균중심화기법을 활용하여야 한다. 본 연구에서도 이 기법을 활용하여 (독립변수-평균)×(조절변수-평균)으로 상호작용 항을 만들어 적용하여 다중공선성을 해결하였다(이윤로·유시순, 2009).

구체적인 분석결과로 <모형 1>에서는 통제변수인 성별과 직책(대대급 참모부 업무 담당관)은 이직의도에 정(+의 영향을, 근속기간은 이직의도에 부(-)의 영향을, 독립변수인 집단문화는 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<모형 2>에서는 성별, 직책(대대급 참모부 업무 담당관, 여단급 참모부 업무 담당관), 근속기간이 이직의도에 부정 또는 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한, 독립변수인 집단문화는 이직의도에 부(-)의 영향을 그리고 조절변수인 관계갈등은 이직의도에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<모형 3>에서는 <모형 2>와 마찬가지로 성별, 직책(대대급 참모부 업무 담당관, 여단급 참모 업무 담당관), 근속기간, 집단문화, 관계갈등은 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 더불어 상호작용 항의 '집단문화×관계갈등'은 이직의도에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 집단문화가 이직의도에 영향을 미치는데 있어서 관계갈등이 개입되면 정(+)의 조절효과가 발생함을 의미한다.

변수 투입단계마다 R² 값이 점차 높아지고 있어 모형은 적합한 것으로 볼 수 있다. <모형 3>을 기준으로 모형의 설명력은 38.6%로 나타났다.

모형의 적합도와 상호작용 항의 조절효과를 종합적으로 고려해볼 때 가설 2-1은 채택되었다. 집단문화가 높을수록 이직의도는 낮아지는데 이 관계에서 관계갈등이 낮을수록 이직의도가 더 감소하는 결과가 확인되었다.

<표 4-19> 집단문화와 이직의도, 관계갈등의 조절효과 가설검증

구분	모형1 (통제+독립)		모형2 (통제+독립+조절)		모형3 (통제+독립+조절+상호작용 항)		
	β	t	β	t	β	t	
인구통계학적 특성	성별 (남성)	.186***	3.711	.136***	3.212	.134**	3.174
	연령	-.031	-.470	.010	.184	.012	.211
	자녀 수	-.059	-1.043	-.064	-1.340	-.065	-1.366
	직책 (행정보급관)	-.022	-.406	-.025	-.563	-.025	-.557
	직책 (대대급 참모부 업무 담당관)	.154**	2.750	.149**	3.153	.147**	3.115
	직책 (여단급 참모 업무 담당관)	.083	1.419	.152**	3.064	.151**	3.073
	직책 (대대급 이상 주임원사)	.005	.097	.042	.910	.050	1.071
	근속기간	-.232***	-3.209	-.227***	-3.734	-.228***	-3.767
집단문화(A)	-.206***	-4.327	-.083*	-2.019	-.120**	-2.715	
관계갈등(B)			.529***	12.706	.520***	12.475	
A X B					.096*	2.265	
상수		10.930		13.015		13.209	
F	7.253***		25.359***		23.765***		
R ²	.124		.379		.386		

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

나) 가설 2-2: 발전문화와 이직의도, 관계갈등의 조절효과

<가설2> 조직문화가 이직의도에 미치는 영향은 관계갈등에 의해 조절될 것이다.

2-2	발전문화가 이직의도에 미치는 영향은 관계갈등에 의해 조절 될 것이다.
-----	--

조절효과에 관한 가설 검정은 <표 4-20>과 같이 Baron & Kenny(1986)의 3단계 조절 회귀분석 방법을 적용하였다. 우선 <모형 1>에서는 통제변수인 성별과 연령, 자녀 수, 직책, 근속기간과 독립변수인 발전문화를 투입하였고, <모형 2>에서는 조절변수인 관계갈등을 추가하였다. <모형 3>에서는 조절효과를 확인하기 위해 발전문화와 관계갈등 간의 상호작용 항을 포함하여 분석하였다.

구체적인 분석결과로 <모형 1>에서는 통제변수인 성별, 직책(대대급 참모부 업무 담당관)이 이직의도에 정(+의 영향을, 근속기간은 이직의도에 부(-)의 영향을, 독립변수인 발전문화는 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<모형 2>에서는 성별, 직책(대대급 참모부 업무 담당관, 여단급 참모부 업무 담당관), 근속기간이 이직의도에 부정 또는 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한, 조절변수인 관계갈등은 이직의도에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<모형 3>에서는 <모형 2>와 마찬가지로 성별, 직책(대대급 참모부 업무 담당관, 여단급 참모부 업무 담당관), 근속기간, 관계갈등은 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 더불어 상호작용 항의 ‘발전문화×관계갈등’은 이직의도에 통계적으로 유의미한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 발전문화가 이직의도에 영향을 미치는데 있어서 관계갈등이 개입되면 정(+의 조절효과가 발생함을 의미한다.

변수 투입단계마다 R² 값이 점차 높아지고 있어 모형은 적합한 것으로 볼 수 있다. <모형 3>을 기준으로 모형의 설명력은 38.0%로 나타났다.

모형의 적합도와 상호작용 항의 조절효과를 종합적으로 고려해볼 때 가

설 2-2는 채택되었다. 발전문화가 높을수록 이직의도는 낮아지는데 이 관계에서 관계갈등이 낮을수록 이직의도가 더 감소하는 결과가 확인되었다.

<표 4-20> 발전문화와 이직의도, 관계갈등의 조절효과 가설검증

구분	모형1 (통제+독립)		모형2 (통제+독립+조절)		모형3 (통제+독립+조절+상호작용 항)		
	β	t	β	t	β	t	
인구통계학적특성	성별	.185***	3.657	.134**	3.161	.128**	3.027
	연령	-.033	-.503	.009	.164	.008	.147
	자녀 수	-.042	-.741	-.057	-1.189	-.056	-1.184
	직책 (행정보급관)	-.017	-.314	-.024	-.535	-.021	-.459
	직책 (대대급 참모부 업무 담당관)	.141*	2.506	.142**	3.011	.133**	2.821
	직책 (여단급 참모 업무 담당관)	.098	1.654	.157**	3.143	.153**	3.073
	직책 (대대급 이상 주임원사)	.009	.166	.043	.914	.049	1.042
	근속기간	-.264***	-3.637	-.239***	-3.914	-.239***	-3.943
발전문화(A)	-.171***	-3.598	-.051	-1.237	-.065	-1.577	
관계갈등(B)			.537***	12.874	.536***	12.885	
A X B					.084*	2.075	
상수		11.170		13.151		13.362	
F	6.538***		24.943***		23.259***		
R ²	.111		.375		.380		

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

다) 가설 2-3: 위계문화와 이직의도, 관계갈등의 조절효과

<가설2> 조직문화가 이직의도에 미치는 영향은 관계갈등에 의해 조절될 것이다.

2-3	위계문화가 이직의도에 미치는 영향은 관계갈등에 의해 조절 될 것이다.
-----	--

조절효과에 관한 가설 검정은 <표 4-21>과 같이 Baron & Kenny(1986)의 3단계 조절 회귀분석 방법을 적용하였다. 우선 <모형 1>에서는 통제변수인 성별과 연령, 자녀 수, 직책, 근속기간과 독립변수인 위계문화를 투입하였고, <모형 2>에서는 조절변수인 관계갈등을 추가하였다. <모형 3>에서는 조절효과를 확인하기 위해 위계문화와 관계갈등 간의 상호작용 항을 포함하여 분석하였다.

구체적인 분석결과로 <모형 1>에서는 통제변수인 성별, 직책(대대급 참모부 업무 담당관)이 이직의도에 정(+)의 영향을, 근속기간은 이직의도에 부(-)의 영향을, 독립변수인 발전문화는 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<모형 2>에서는 성별, 직책(대대급 참모부 업무 담당관, 여단급 참모부 업무 담당관), 근속기간이 이직의도에 부정 또는 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한, 독립변수인 위계문화는 이직의도에 부(-)의 영향을 그리고 조절변수인 관계갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<모형 3>에서는 <모형 2>와 마찬가지로 성별, 직책(대대급 참모부 업무 담당관, 여단급 참모부 업무 담당관), 근속기간, 위계문화, 관계갈등은 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으나 상호작용 항의 ‘위계문화×관계갈등’은 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나 위계문화가 이직의도에 영향을 미치는데 있어서 관계갈등은 조절효과가 없음을 의미한다.

변수 투입단계마다 R² 값이 점차 높아지고 있어 모형은 적합한 것으로 볼 수 있다. <모형 3>을 기준으로 모형의 설명력은 42.2%로 나타났다.

모형의 적합도와 상호작용 항의 조절효과를 종합적으로 고려해볼 때 가설 2-3은 기각되었다. 위계문화가 높을수록 이직의도는 낮아지는데 이 관계에서 관계갈등 수준에 따라 조절하지 못하는 결과가 확인되었다.

<표 4-21> 위계문화와 이직의도, 관계갈등의 조절효과 가설검증

구분	모형1 (통제+독립)		모형2 (통제+독립+조절)		모형3 (통제+독립+조절+상호작용항)		
	β	t	β	t	β	t	
인구통계학적특성	성별 (남성)	.179***	3.706	.135***	3.305	.134***	3.288
	연령	-.018	-.292	.019	.351	.025	.465
	자녀 수	-.055	-1.009	-.066	-1.442	-.068	-1.472
	직책 (행정보급관)	-.025	-.479	-.027	-.614	-.023	-.535
	직책 (대대급 참모부 업무 담당관)	.140**	2.612	.147***	3.228	.147***	3.254
	직책 (여단급 참모 업무 담당관)	.068	1.201	.139**	2.902	.145**	3.017
	직책 (대대급 이상 주임원사)	-.027	-.509	.022	.479	.015	.336
	근속기간	-.225***	-3.237	-.218***	-3.705	-.225***	-3.829
위계문화(A)	-.324***	-7.130	-.220***	-5.604	-.236***	-5.858	
관계갈등(B)			.502***	12.524	.499***	12.466	
A X B					.068	1.721	
상수		11.288		13.310		13.428	
F	11.227***		29.826***		27.520***		
R ²	.187		.419		.422		

** p<0.01, *** p<0.001

라) 가설 2-4: 합리문화와 이직의도, 관계갈등의 조절효과

<가설2> 조직문화가 이직의도에 미치는 영향은 관계갈등에 의해 조절 될 것이다.

2-4	합리문화가 이직의도에 미치는 영향은 관계갈등에 의해 조절 될 것이다.
-----	--

조절효과에 관한 가설 검정은 <표 4-22>와 같이 Baron & Kenny(1986)의 3단계 조절 회귀분석 방법을 적용하였다. 우선 <모형 1>에서는 통제변수인 성별과 연령, 자녀 수, 직책, 근속기간과 독립변수인 합리문화를 투입하였고, <모형 2>에서는 조절변수인 관계갈등을 추가하였다. <모형 3>에서는 조절효과를 확인하기 위해 합리문화와 관계갈등 간의 상호작용 항을 포함하여 분석하였다.

구체적인 분석결과로 <모형 1>에서는 통제변수인 성별, 직책(대대급 참모부 업무 담당관)이 이직의도에 정(+)¹의 영향을, 근속기간은 이직의도에 부(-)²의 영향을, 독립변수인 발전문화는 이직의도에 부(-)³의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<모형 2>에서는 성별, 직책(대대급 참모부 업무 담당관, 여단급 참모 업무 담당관), 근속기간이 이직의도에 부정 또는 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한, 독립변수인 합리문화는 이직의도에 유의한 부(-)⁴의 영향을 그리고 조절변수인 관계갈등은 이직의도에 정(+)⁵의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<모형 3>에서는 <모형 2>와 마찬가지로 성별, 직책(대대급 참모부 업무 담당관, 여단급 참모 업무 담당관), 근속기간, 합리문화, 관계갈등은 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 더불어 상호작용 항의 ‘합리문화×관계갈등’은 이직의도에 통계적으로 유의미한 정(+)⁶의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 합리문화가 이직의도에 영향을 미치는데 있어서 관계갈등이 개입되면 정(+)⁷의 조절효과가 발생함을 의미한다.

변수 투입단계마다 R² 값이 점차 높아지고 있어 모형은 적합한 것으로 볼 수 있다. <모형 3>을 기준으로 모형의 설명력은 40.6%로 나타났다.

모형의 적합도와 상호작용 항의 조절효과를 종합적으로 고려해볼 때 가

설 2-4는 채택되었다. 합리문화가 높을수록 이직의도는 낮아지는데 이 관계에서 관계갈등이 낮을수록 이직의도가 더 감소하는 결과가 확인되었다.

<표 4-22> 합리문화와 이직의도, 관계갈등의 조절효과 가설검증

구분	모형1 (통제+독립)		모형2 (통제+독립+조절)		모형3 (통제+독립+조절+상호작용항)		
	β	t	β	t	β	t	
인구통계학적특성	성별 (남성)	.180***	3.685	.136***	3.261	.131**	3.146
	연령	-.034	-.538	.008	.140	.010	.194
	자녀 수	-.039	-.704	-.055	-1.182	-.058	-1.237
	직책 (행정보급관)	-.049	-.950	-.041	-.926	-.038	-.866
	직책 (대대급 참모부 업무 담당관)	.118*	2.169	.132**	2.864	.118*	2.538
	직책 (여단급 참모 업무 담당관)	.042	.732	.125*	2.556	.121*	2.481
	직책 (대대급 이상 주임원사)	-.032	-.598	.021	.452	.011	.231
	근속기간	-.216**	-3.080	-.215***	-3.603	-.219***	-3.684
합리문화(A)	-.301***	-6.560	-.175***	-4.335	-.195***	-4.707	
관계갈등(B)			.504***	12.248	.503***	12.281	
A X B					.083*	2.040	
상수		11.285		13.227		13.437	
F	10.261***		27.765***		25.825***		
R ²	.173		.401		.406		

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

3) 조직문화와 이직의도의 관계에서 과업갈등의 조절효과에 관한 가설 검증

가) 가설 3-1: 집단문화와 이직의도, 과업갈등의 조절효과

<가설3> 조직문화가 이직의도에 미치는 영향은 과업갈등에 의해 조절 될 것이다.

3-1	집단문화가 이직의도에 미치는 영향은 과업갈등에 의해 조절 될 것이다.
-----	--

조절효과에 관한 가설 검증은 <표 4-23>과 같이 Baron & Kenny(1986)의 3단계 조절 회귀분석 방법을 적용하였다. 우선 <모형 1>에서는 통제변수인 성별과 연령, 자녀 수, 직책, 근속기간과 독립변수인 집단문화를 투입하였고, <모형 2>에서는 조절변수인 과업갈등을 추가하였다. <모형 3>에서는 조절효과를 확인하기 위해 집단문화와 과업갈등 간의 상호작용 항을 포함하여 분석하였다.

구체적인 분석결과로 <모형 1>에서는 통제변수인 성별과 직책(대대급 참모부 업무 담당관)은 이직의도에 정(+)의 영향을, 근속기간은 이직의도에 부(-)의 영향을, 독립변수인 집단문화는 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<모형 2>에서는 성별, 근속기간이 이직의도에 부정 또는 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한, 조절변수인 과업갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<모형 3>에서는 <모형 2>와 마찬가지로 성별, 근속기간, 과업갈등은 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으나 상호작용 항의 ‘집단문화×과업갈등’은 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나 집단문화가 이직의도에 영향을 미치는데 있어서 과업갈등은 조절효과가 없음을 의미한다.

2단계에서 3단계의 R² 값이 낮아져 모형이 적합하지 않은 것으로 볼 수 있다. <모형 3>을 기준으로 모형의 설명력은 48.6%로 나타났다.

모형의 적합도와 상호작용 항의 조절효과를 종합적으로 고려해볼 때 가

설 3-1은 기각되었다. 집단문화가 높을수록 이직의도는 낮아지는데 이 관계에서 과업갈등 수준에 따라 조절하지 못하는 결과가 확인되었다.

<표 4-23> 집단문화와 이직의도, 과업갈등의 조절효과 가설검증

구분	모형1 (통제+독립)		모형2 (통제+독립+조절)		모형3 (통제+독립+조절+상호작용항)		
	β	t	β	t	β	t	
인구통계학적특성	성별 (남성)	.186***	3.711	.123**	3.196	.123**	3.184
	연령	-.031	-.470	-.037	-.732	-.036	-.718
	자녀 수	-.059	-1.043	-.020	-.463	-.021	-.488
	직책 (행정보급관)	-.022	-.406	-.040	-.981	-.041	-.995
	직책 (대대급 참모부 업무담당관)	.154**	2.750	.072	1.676	.072	1.656
	직책 (여단급 참모 업무담당관)	.083	1.419	.076	1.709	.076	1.691
	직책 (대대급 이상 주임원사)	.005	.097	.020	.463	.020	.469
	근속기간	-.232***	-3.209	-.117*	-2.094	-.117*	-2.093
집단문화(A)	-.206***	-4.327	.016	.413	.011	.245	
과업갈등(B)			.658***	16.662	.657***	16.579	
A X B					.011	.278	
상수		10.930		13.509		13.404	
F	7.253***		38.920***		35.305***		
R ²	.124		.487		.486		

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

나) 가설 3-2: 발전문화와 이직의도, 과업갈등의 조절효과

<가설3> 조직문화가 이직의도에 미치는 영향은 과업갈등에 의해 조절 될 것이다.

3-2	발전문화가 이직의도에 미치는 영향은 과업갈등에 의해 조절 될 것이다.
-----	--

조절효과에 관한 가설 검정은 <표 4-24>와 같이 Baron & Kenny(1986)의 3단계 조절 회귀분석 방법을 적용하였다. 우선 <모형 1>에서는 통제변수인 성별과 연령, 자녀 수, 직책, 근속기간과 독립변수인 발전문화를 투입하였고, <모형 2>에서는 조절변수인 과업갈등을 추가하였다. <모형 3>에서는 조절효과를 확인하기 위해 발전문화와 과업갈등 간의 상호작용 항을 포함하여 분석하였다.

구체적인 분석결과로 <모형 1>에서는 통제변수인 성별, 직책(대대급 참모부 업무 담당관)이 이직의도에 정(+)의 영향을, 근속기간은 이직의도에 부(-)의 영향을, 독립변수인 발전문화는 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<모형 2>에서는 성별, 근속기간이 이직의도에 부정 또는 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한, 조절변수인 과업갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<모형 3>에서는 <모형 2>와 마찬가지로 성별, 근속기간, 과업갈등은 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으나 상호작용 항의 ‘발전문화×과업갈등’은 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나 발전문화가 이직의도에 영향을 미치는데 있어서 과업갈등은 조절효과가 없음을 의미한다.

2단계에서 3단계의 R²값이 동일하게 유지되었으며 모형은 적합한 것으로 볼 수 있다. <모형 3>을 기준으로 모형의 설명력은 48.8%로 나타났다.

모형의 적합도와 상호작용 항의 조절효과를 종합적으로 고려해볼 때 가설 3-2는 기각되었다. 발전문화가 높을수록 이직의도는 낮아지는데 이 관계에서 과업갈등 수준에 따라 조절하지 못하는 결과가 확인되었다.

<표 4-24> 발전문화와 이직의도, 과업갈등의 조절효과 가설검증

구분	모형1 (통제+독립)		모형2 (통제+독립+조절)		모형3 (통제+독립+조절+상호작용항)		
	β	t	β	t	β	t	
인구통계학적특성	성별(남성)	.185***	3.657	.125***	3.254	.123***	3.198
	연령	-.033	-.503	-.035	-.699	-.032	-.644
	자녀 수	-.042	-.741	-.023	-.531	-.024	-.554
	직책 (행정보급관)	-.017	-.314	-.038	-.946	-.036	-.876
	직책 (대대급 참모부 업무담당관)	.141*	2.506	.078	1.811	.075	1.756
	직책 (여단급 참모 업무담당관)	.098	1.654	.080	1.779	.079	1.763
	직책 (대대급 이상 주임원사)	.009	.166	.023	.534	.024	.574
근속기간	-.264***	-3.637	-.119*	-2.135	-.125*	-2.227	
발전문화(A)	-.171***	-3.598	-.025	-.672	-.040	-1.012	
과업갈등(B)			.646***	16.961	.643***	16.868	
A X B					.044	1.147	
상수		11.170		13.513		13.550	
F	6.538***		38.977***		35.581***		
R ²	.111		.488		.488		

*p<0.05, ***p<0.001

다) 가설 3-3: 위계문화와 이직의도, 과업갈등의 조절효과

<가설3> 조직문화가 이직의도에 미치는 영향은 과업갈등에 의해 조절 될 것이다.

3-3	위계문화가 이직의도에 미치는 영향은 과업갈등에 의해 조절 될 것이다.
-----	--

조절효과에 관한 가설 검정은 <표 4-25>와 같이 Baron & Kenny(1986)의 3단계 조절 회귀분석 방법을 적용하였다. 우선 <모형 1>에서는 통제변수인 성별과 연령, 자녀 수, 직책, 근속기간과 독립변수인 위계문화를 투입하였고, <모형 2>에서는 조절변수인 과업갈등을 추가하였다. <모형 3>에서는 조절효과를 확인하기 위해 위계문화와 과업갈등 간의 상호작용 항을 포함하여 분석하였다.

구체적인 분석결과로 <모형 1>에서는 통제변수인 성별, 직책(대대급 참모부 업무 담당관)이 이직의도에 정(+)의 영향을, 근속기간은 이직의도에 부(-)의 영향을, 독립변수인 위계문화는 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<모형 2>에서는 성별, 근속기간이 이직의도에 부정 또는 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한, 독립변수인 위계문화는 이직의도에 부(-)의 영향을 그리고 조절변수인 과업갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<모형 3>에서는 <모형 2>와 마찬가지로 성별, 근속기간, 위계문화, 과업갈등은 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으나 상호작용 항의 ‘위계문화×과업갈등’은 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나 위계문화가 이직의도에 영향을 미치는데 있어서 과업갈등은 조절효과가 없음을 의미한다.

변수 투입단계마다 R² 값이 점차 높아지고 있어 모형은 적합한 것으로 볼 수 있다. <모형 3>을 기준으로 모형의 설명력은 49.7%로 나타났다.

모형의 적합도와 상호작용 항의 조절효과를 종합적으로 고려해볼 때 가설 3-3은 기각되었다. 위계문화가 높을수록 이직의도는 낮아지는데 이 관계에서 과업갈등 수준에 따라 조절하지 못하는 결과가 확인되었다.

<표 4-25> 위계문화와 이직의도, 과업갈등의 조절효과 가설검증

구분	모형1 (통제+독립)		모형2 (통제+독립+조절)		모형3 (통제+독립+조절+상호작용항)		
	β	t	β	t	β	t	
인구통계학적특성	성별 (남성)	.179***	3.706	.127***	3.319	.126***	3.313
	연령	-.018	-.292	-.030	-.603	-.033	-.677
	자녀 수	-.055	-1.009	-.028	-.652	-.027	-.627
	직책 (행정정보급관)	-.025	-.479	-.039	-.966	-.039	-.959
	직책 (대대급 참모부 업무 담당관)	.140**	2.612	.082	1.925	.079	1.848
	직책 (여단급 참모 업무 담당관)	.068	1.201	.074	1.671	.076	1.709
	직책 (대대급 이상 주임원사)	-.027	-.509	.013	.317	.007	.173
	근속기간	-.225***	-3.237	-.116*	-2.100	-.112*	-2.029
위계문화(A)	-.324***	-7.130	-.092*	-2.360	-.119**	-2.851	
과업갈등(B)			.616***	15.416	.615***	15.455	
A X B					.069	1.774	
상수		11.288		13.507		13.646	
F	11.227***		39.999***		36.850***		
R ²	.187		.494		.497		

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

라) 가설 3-4: 합리문화와 이직의도, 과업갈등의 조절효과

<가설3> 조직문화가 이직의도에 미치는 영향은 과업갈등에 의해 조절 될 것이다.

3-4	합리문화가 이직의도에 미치는 영향은 과업갈등에 의해 조절 될 것이다.
-----	--

조절효과에 관한 가설 검정은 <표 4-26>과 같이 Baron & Kenny(1986)의 3단계 조절 회귀분석 방법을 적용하였다. 우선 <모형 1>에서는 통제변수인 성별과 연령, 자녀 수, 직책, 근속기간과 독립변수인 합리문화를 투입하였고, <모형 2>에서는 조절변수인 과업갈등을 추가하였다. <모형 3>에서는 조절효과를 확인하기 위해 합리문화와 과업갈등의 상호작용 항을 포함하여 분석하였다.

구체적인 분석결과로 <모형 1>에서는 통제변수인 성별, 직책(대대급 참모부 업무 담당관)이 이직의도에 정(+)의 영향을, 근속기간은 이직의도에 부(-)의 영향을, 독립변수인 합리문화는 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<모형 2>에서는 성별, 근속기간이 이직의도에 부정 또는 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한, 독립변수인 합리문화는 이직의도에 부(-)의 영향을 그리고 조절변수인 과업갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<모형 3>에서는 <모형 2>와 마찬가지로 성별, 근속기간, 합리문화, 과업갈등은 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 더불어 상호작용 항의 ‘합리문화×과업갈등’은 이직의도에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 합리문화가 이직의도에 영향을 미치는데 있어서 과업갈등이 개입되면 정(+)의 조절효과가 발생함을 의미한다.

변수 투입단계마다 R² 값이 점차 높아지고 있어 모형은 적합한 것으로 볼 수 있다. <모형 3>을 기준으로 모형의 설명력은 50.4%로 나타났다.

모형의 적합도와 상호작용 항의 조절효과를 종합적으로 고려해볼 때 가설

3-4는 채택되었다. 합리문화가 높을수록 이직의도는 낮아지는데 이 관계에서 과업갈등이 낮을수록 이직의도가 더 감소하는 결과가 확인되었다.

<표 4-26> 합리문화와 이직의도, 과업갈등의 조절효과 가설검증

구분	모형1 (통제+독립)		모형2 (통제+독립+조절)		모형3 (통제+독립+조절+상호작용항)		
	β	t	β	t	β	t	
인구통계학적특성	성별 (남성)	.180***	3.685	.127***	3.323	.123***	3.232
	연령	-.034	-.538	-.034	-.689	-.036	-.743
	자녀 수	-.039	-.704	-.023	-.548	-.025	-.589
	직책 (행정보급관)	-.049	-.950	-.047	-1.169	-.049	-1.226
	직책 (대대급 참모부 업무 담당관)	.118*	2.169	.075	1.767	.060	1.413
	직책 (여단급 참모 업무 담당관)	.042	.732	.065	1.464	.062	1.396
	직책 (대대급 이상 주임원사)	-.032	-.598	.011	.259	.000	.007
	근속기간	-.216**	-3.080	-.111*	-2.018	-.108*	-1.977
합리문화(A)	-.301***	-6.560	-.099**	-2.610	-.141***	-3.452	
과업갈등(B)			.618***	15.841	.622***	16.068	
A X B					.106**	2.702	
상수		11.285		13.540		13.889	
F	10.261***		40.248***		37.846***		
R ²	.173		.496		.504		

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

4) 가설 검증결과 요약

본 연구에서 설정된 가설의 검증결과를 살펴보면, 총 12개의 가설 중 6개의 가설이 채택되었으며, 구체적인 내용은 <표 4-27>과 같다.

<표 4-27> 가설검증 결과 요약

구분	가설	비고
가설 1	조직문화는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.	-
1-1	집단문화는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.	-
1-2	발전문화는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.	-
1-3	위계문화는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.	채택
1-4	합리문화는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2	조직문화가 이직의도에 미치는 영향은 관계갈등에 의해 조절될 것이다.	-
2-1	집단문화가 이직의도에 미치는 영향은 관계갈등에 의해 조절될 것이다.	채택
2-2	발전문화가 이직의도에 미치는 영향은 관계갈등에 의해 조절될 것이다.	채택
2-3	위계문화가 이직의도에 미치는 영향은 관계갈등에 의해 조절될 것이다.	-
2-4	합리문화가 이직의도에 미치는 영향은 관계갈등에 의해 조절될 것이다.	채택
가설 3	조직문화가 이직의도에 미치는 영향은 과업갈등에 의해 조절될 것이다.	-
3-1	집단문화가 이직의도에 미치는 영향은 과업갈등에 의해 조절될 것이다.	-
3-2	발전문화가 이직의도에 미치는 영향은 과업갈등에 의해 조절될 것이다.	-
3-3	위계문화가 이직의도에 미치는 영향은 과업갈등에 의해 조절될 것이다.	-
3-4	합리문화가 이직의도에 미치는 영향은 과업갈등에 의해 조절될 것이다.	채택

제5장 결론

제1절 연구결과 요약

본 연구는 작지만 강한 군대를 만들기 위해 노력하고 있는 육군 부사관의 조직문화와 이직의도의 관계를 갈등유형의 조절효과를 중심으로 분석하였다. 특히 조직문화가 이직의도에 미치는 영향과 조직문화와 이직의도 사이에서 갈등이 조절작용을 하는지 확인하고 정책 방향을 제안하고자 수행하였다.

이와 같은 연구목적을 달성하기 위하여 문헌 연구와 실증분석을 병행하였으며, 기존의 문헌들을 기초로 조직문화의 개념 및 이론, 갈등유형, 이직의도의 개념 및 측정지표 등을 검토하여 설문 문항을 구성하였다.

본 연구의 모형은 조직문화를 독립변수로, 이직의도를 종속변수로, 과업, 관계 갈등을 조절변수로 연령, 계급 등 인구통계학적 특성을 통제변수로 설정하였고, 3개의 연구문제와 12개의 연구가설을 설정하였다. 육군 부사관 중 직업군인 400명의 설문 응답을 기초로 통계적 분석을 통해 진행하였으며, 수집한 자료는 SPSS 25.0 통계 패키지 프로그램을 이용하여 분석하였다. 실증분석을 통하여 검증한 결과로 최종 6개의 가설이 채택되었으며 연구결과를 종합하면 다음과 같다.

첫째, 조직문화는 이직의도에 부(-)의 영향을 미치고 있으며 이직의도를 낮추기 위해서는 위계문화와 합리문화 수준을 모두 향상시키는 노력이 필요하다.

둘째, 조절효과 검증 결과, 조직문화 중 집단, 발전, 합리문화가 높을수록 이직의도는 낮아지는데, 이 관계에서 관계갈등이 낮을수록 이직의도가 더 감소하는 결과가 확인되었다. 아울러 합리문화가 높을수록 이직의도는 낮아지는데 이 관계에서 과업갈등이 낮을수록 이직의도가 더 감소하는 결과가 확인되었다.

셋째, 조직문화 유형별로 혼인, 학력, 계급의 전부 또는 일부 요소에

따라 유의미한 차이가 나타났으며, 갈등 유형별로도 연령과 혼인, 계급, 병과, 직책, 근속기간의 일부 요소에 따라 유의미한 차이가 나타났다. 그리고 이직의도는 성별과 연령, 자녀 수, 직책, 근속기간에 따라 유의미한 차이가 나타났다.

제2절 연구의 함의

1) 이론적 시사점

연구결과를 바탕으로 이론적 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 조직문화가 이직의도에 미치는 영향에 대한 상관관계 분석 결과를 보면, 관계갈등과 과업갈등은 이직의도와 유의미한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한, 과업갈등은 이직의도와 가장 높은 상관관계(0.685)를 보였다. 적정 수준의 과업 갈등은 건설적일 수 있다. 문제해결을 촉진하고 창의적 해결책을 도출하는 데 도움이 될 수 있다. 이 경우에는 과업 갈등이 이직의도에 영향을 미치지 않을 수 있으나, 처우 문제로 인한 초급간부 부족과 사기가 떨어진 숙련된 부사관들의 조직이탈로 인해 군 조직에 사명감으로 남아있는 육군 부사관들은 과도한 과업갈등에 시달리고 있다. 자기주장이 강하고 단체생활에 적응하지 못하는 신세대 장병들을 관리, 감독하고 부대관리 위주의 작업, 훈련준비 등 예측하지 못한 과업으로 심적, 육체적으로 소진되어 있다. 이는 스트레스를 증가 시키고 직무에 대한 만족도를 감소시키고 이직의도를 높이는 주요 요인이 된다.

둘째, 조직문화와 이직의도의 관계에 관한 가설검증 결과, 위계문화가 이직의도에 미치는 영향은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 합리문화가 이직의도에 미치는 영향도 부(-)로 나타났다. 또한, 위계문화가 합리문화보다 이직의도에 더 크게 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

전반적으로 조직구성원의 조직문화는 이직의도에 부(-)의 영향을 미치고 있으며 이직의도를 낮추기 위해서는 위계문화와 합리문화 수준을 모두

향상하게 시키는 노력이 필요하다. 특히 민간조직의 위계문화는 폐쇄성, 의사결정의 중앙집권화 등 관료주의의 병폐를 내포하고 있으며, 이직의도에 긍정적 영향을 미친다는 학계의 견해가 지배적이다. 육군 부사관 조직에서 위계문화는 계급과 직책으로 권위적 행동 보다 교육훈련, 전투준비, 다양한 검열 등의 경험으로 인해 조직을 안정화하고 공동의 목표를 위해 선임 부사관들이 희생한다는 의미가 될 것이다. 이는 한은하(2016), 최진(2020), 박미경과 이강수 및 황호영(2009) 등의 선행연구 결과와 일치한다.

셋째, 집단문화가 이직의도에 영향을 미치는데 있어서 관계갈등이 개입되면 정(+)²의 조절효과가 발생하였다. 이는 최진(2020)의 선행연구 결과와 일치한다.

넷째, 합리문화와 이직의도, 과업갈등의 조절효과 가설검증 결과, 성별, 근속기간, 합리문화, 과업갈등은 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 합리문화가 이직의도에 영향을 미치는데 있어서 과업갈등이 개입되면 정(+)²의 조절효과가 발생하는 것으로 나타났다. 이는 소방조직, 군인, 특정 업무 수행 집단에서는 유사하게 보인다는 Bedeian & Armenakis(1981), 김영곤, 강제상(2016)의 선행연구 결과와 일치한다.

2) 정책적 시사점

육군 부사관의 조직문화와 이직의도 간의 관계에 대한 본 연구의 결과를 기초로 볼 때, 조직운영의 효율적 관리 차원에서 이직의도를 낮추기 위해서는 다음의 정책적 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 연구결과에서 제시되었듯이 상위 계급, 원사일수록 집단문화 요인이 높은 이유는 부사관들이 서로 신뢰성을 바탕으로 소속감과 끈끈한 단결력을 통해 부사관 특유의 응집력을 지니고 있기 때문이다(박경철, 2014). 이러한 내용은 주임원사들이 집단을 이끌고, 구성원들의 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시하며, 조직 내 질서 유지에 최대의 역점을 두고 부대관리를 하고 있다는 것을 의미한다. 따라서 이러한 관리가 강화될 수 있도록 하는 조치들이 필요하다..

이러한 측면에서 부사관을 감독하고, 평가하고 통제할 수 있는 평정권 부활이 절실하게 필요하다. 이는 우수한 후배 부사관이 장기복무 또는 진급 관리가 되지 않아 전역하는 것을 방지할 수 있으며, 평정을 통한 동기 부여로 부사관 획득률도 높일 수 있는 것이다. 부사관 선임자가 시행하던 평정권을 회수함에 따라 자발적 복종, 참여의식이 현저하게 약화되고 있다. 평정권을 회복하여 부사관 획득, 우수한 장기복무자로 추천하여 강한 군대 육성을 촉진하는 복무성과를 창출해야 할 것이다.

둘째, 학위취득과 자기 계발에 집중할 수 있는 방안 마련이 필요하다. 학력이 높을수록 위계문화 수준이 향상되는 것으로 나타났고, 발전문화, 합리문화가 향상되는 결과를 보여주고 있다. 이는 지휘관의 의도를 받들어 자발적인 참여정신과 행동으로 실천하는 부사관 상을 정립하고 부대와 군 발전에 기여한다는 육군 규정에서 정의하듯이, 임무형 지휘에 맞게 합리적으로 생각하고 발전적인 행동을 할 수 있도록 직책 관련 학위취득과 자기 계발에 집중하여야 할 것이다. 그리고 군 내부에서 진행하는 리더십, 인성교육 등 짧은 기간의 교육이 아니라 몇 주간 이어지는 교육을 통해 교육의 질과 성과를 높이는 것이 부사관의 이직의도를 낮출 수 있는 좋은 방안이 될 것이다.

셋째, 관계갈등, 과업갈등은 이직의도와 유의미한 정(+)¹의 상관관계를 보였다. 따라서 먼저 군 내부에서도 갈등관리에 대한 접근이 필요하다. 상대적으로 열악한 환경이었던 병사들의 복지나 생활이 급속도로 향상되었고, 병사들의 심리적 문제, 갈등을 적극적으로 해소가 위한 시스템도 점점 진화하고 있다. 그러나 부사관의 갈등관리 영역에서는 대처가 소극적이다.

직무 갈등과 관련하여, 「先교육 後보직」 개념의 교육체계에서 갑자기 공석이 생기면 해당 직무에 대한 교육을 받지 않은 부사관이 보직되어 직무에 대한 스트레스와 갈등이 생긴다. 이는 관계갈등과도 심각하게 연결되어 이직의도 및 이직을 유발하는 악순환을 초래할 수 있다. 과업갈등을 줄일 수 있는 업무경감과 관련된 정책대안 마련이 시급하다.

본 연구는 전장의 환경이 급변하는 시기에 군의 중추적인 역할을 담당하고 있는 육군 부사관 조직문화와 이직의도의 관계를 갈등유형의 조절효

과를 중심으로 규명함으로써 향후 실효성 있는 제도 개선에 필요한 이론적 근거를 제시하고자 하였다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 가지고 있다.

첫째, 육군 부사관이라는 단일조직 표본을 대상으로 한 연구이므로 연구결과를 군 조직 전체에 일반화하기는 한계가 있을 수 있다. 이는 부대의 수준을 공개하기 곤란한 변수의 민감성으로 다양한 설문 수집이 제한된 것에서 기인한 것이다.

둘째, 본 연구는 특정 시점에서 횡단적 연구로 진행되었다. 육군 부사관 이직 현상은 오래전부터 있었고, 시대가 바뀌고 사회가 진화하면서 이들 조직의 가치관과 판단 기준이 다를 수 있으며, 따라서 일정 시간 전후로 횡단적인 연구를 해서 변화의 정도와 차이를 파악하기에는 어려움이 있다. 시간의 흐름에 따른 차이점을 비교 분석하는 종단적 연구가 필요하다.

향후 이러한 한계점을 보완할 수 있는 연구들이 활성화되어 부사관을 포함한 군의 조직문화 발전과 조직관리 개선에 기여할 수 있는 다양한 정책대안 개발이 이루어지길 기대한다.

참고문헌

1. 국내 문헌

- 강동순. (2008). 특전 부사관의 무도 수련에 따른 신체적 자기효능감과 직무만족의 관계. 한국체육대학교 사회체육대학원 석사학위논문.
- 강인주. (2015). 대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 경력 동기, 조직지, 원인식, 조직몰입, 경력몰입 및 고용가능성의 관계. 서울대학교 박사학위 논문.
- 강종혁. (2010). 조직문화 인식 차이에 따른 직무스트레스 요인에 관한 연구. 『한국 사회와 행정연구』, 21(2), 141-164.
- 김정필. (2006). 리더쉽, 조직문화, 조직효과성의 관계에 대한 실증적 연구: 경쟁가치모형을 적용한 지방자치단체를 중심으로. 고려대학교 대학원 박사학위 논문.
- 고명희. (2000). 조직 내 문화 차이가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 개인 성격과 보상공정성의 조절효과를 중심으로. 서울여자대학교 대학원 박사학위 논문.
- 고석면. (2004). 관광호텔종사원의 이직 관리에 관한 연구. 『관광 경영학 연구』, 8(1), 1-20.
- 고시성·이창원. (2011). 한국 국방조직 구성 신분별 효과적 리더십 유형에 관한 연구. 『한국정책과학학회보』, 15(2), 111-139.
- 곽일정·이승철·이형우. (2017). 공공조직의 효과성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 군조직과 정부 연구조직과의 비교를 중심으로. 『공공정책과 국정 관리』, 11(2), 41-76.
- 구연원. (2006). 조직문화 유형과 리더십 유형이 미치는 영향에 관한 연구. 용인대학교 대학원 박사학위 논문.
- 구형희. (2009). 리더십 유형과 조직문화가 군 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구. 한성대학교 대학원 박사학위 논문.
- 권경득. (2009). 공직 내 여성의 대표성과 조직문화, 직무행태 및 조직성

- 과에 관한 연구. 『한국 행정논집』, 21(3), 795-819.
- 권소영·김완일. (2017). 군 간부의 직무스트레스가 소진에 미치는 영향에
서 집단 효능감을 통한 자기 효능감의 매개된 조절효과. 『상담학연
구』, 18(1), 435-454.
- 권인숙. (2009). 징병제하 인권침해적 관점에서 군대문화 고찰. 『민주주의
와 인권』, 9(2), 185-219
- 권혁철·이창원. (2013). 한국군의 조직문화 차이에 관한 실증적 연구. 『
서울행정학회』. 23(4), 219-241.
- 권혁철. (2013). 경쟁가치모형을 적용한 한국군 조직문화 차이에 관한 실
증적 연구. 한성대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김강식. (2010). 조직문화 유형이 조직유효성에 미치는 영향. 『질서 경제
저널』, 13(1), 35-52.
- 김대건 외, (2009). 책임운영기관의 조직문화 분석: 경쟁가치모형에 기반
한 조직문화 프로파일링. 『한국 행정연구』, 18(3), 25-52.
- 김대영. (2003). 6대 광역시 정부의 행정문화. 『경성통일논총』. 여름 특집
호, 27-50.
- 김두선·이재은. (2012). 주민자치센터와 소방사의 조직문화와 조직역량 비
교분석: 인본주의적 관점에서 Ouchi의 Z 이론을 중심으로. 『한국위
기 관리논집』, 8(2), 215-237.
- 김막래. (2010). 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향: 국공립대학과 사립
대학의 비교연구. 광운대학교 대학원 박사논문
- 김명언. (2007). 육군의 성공적 조직문화 혁신을 위한 일고. 『한국사회과
학』, 제29권, 85-110.
- 김문겸. (2014). 상급자에 대한 신뢰가 직무만족에 미치는 영향에 관한
연구: 내·외재적 동기배이션의 매개효과를 중심으로. 『공공정책과
국정 관리』, 8(2), 3-24.
- 김미경. (2015). 호텔종사원의 핵심역량 및 감정노동이 고객지향성·이직의
도에 미치는 영향 연구. 강릉원주대학교 박사학위 논문.
- 김미경. (2017). 고객 불량 행동이 카지노 종사원의 이직의도에 미치는

- 영향에 관한 연구: 부정적 감정의 매개와 직무 배태성의 조절효과를 중심으로. 경기대학교 박사학위 논문.
- 김범주·이호선. (2014). 대인 갈등유형에 따른 갈등관리 유형의 차이 분석. 『산업 연구』, 38(2), 27-44.
- 김병수. (2013). 소방행정에서 소방 조직문화가 직무만족·조직몰입 및 조직성과에 미치는 영향. 경일대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김보환. (2001). 경찰공무원의 직무만족에 관한 연구. 『행정 공안 학회보』, 제11호.
- 김봉규. (2013). 호텔기업의 리더십 유형이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향. 『관광학 연구』, 37(1), 237-258.
- 김상기. (2009). 특수전 부대의 집단응집성에 관한 연구: 조직 문화적 요소를 중심으로. 고려대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김상석. (2012). 해군 조종사 집단의 이직의도에 영향을 미치는 요인 분석. 위덕대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김상호. (2002). 경찰 조직 문화가 생산성에 미치는 영향에 관한 연구. 동국대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김선문·문국경. (2019). 공공조직에서 윤리적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 절차적 공정성의 조절효과를 중심으로. 『한국 거버넌스 학회보』, 26(2), 109-131.
- 김순희. (2017). 항공사 지상 직원의 갈등, 갈등 대처 전략과 구성원 행동간의 구조적 관계-소진의 매개효과를 중심으로. 『관광 연구』, 32(1), 37-64.
- 김승남. (2019). 공공서비스 동기와 직무 동기가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 경기도 소방공무원을 중심으로. 명지대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김영곤. (2016). 공공조직 내 관료적 조직 문화가 구성원 간의 갈등과 협력에 미치는 영향. 『한국 지방 행정학보』, 13(3), 101-122.
- 김영곤·강제상. (2016). 소방조직 내 한국적 조직문화가 세대 간 갈등에 미치는 영향. 『한국논총』, 54(2), 233-264.

- 김영배. (2018). 경찰과 민간경비의 조직문화 유형이 조직효과성에 미치는 영향: 직무스트레스, 사회적 지지의 매개효과. 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김영식·곽소영·서용원. (2018). 과업갈등의 관계갈등으로의 전이 평가 우려와 친밀도의 조절효과. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 31(4), 831-849.
- 김영조. (2000). 조직문화와 조직성과의 변화에 관한 종단적 연구. 한국연구재단(NRF)연구성과물.
- 김영조·박상언. (1998). 조직 문화유형, 조직문화 강도와 조직성과 간의 관계에 관한 연구. 『인사·조직연구』, 6(2), 195-238.
- 김영중. (2013). 우수 인력획득을 위한 육군 부사관 제도 연구 -인력획득과 연계한 전문대학의 부사관학과 활성화 중심으로. 『융합보안 논문지』, 111-120.
- 김영춘. (2008). 군 고급제대 지휘관의 전략적 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향 임파워먼트 매개효과와 개인 특성의 조절효과. 동양대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김영환. (2009). 리더십이 조직 갈등과 조직몰입에 미치는 영향. 경남대학교 박사학위 논문.
- 김영훈. (2001). 병원 종사자의 조직구조 및 조직문화 인식과 조직 갈등 경험, 조직몰입 간의 관계. 연세대학교 박사학위 논문.
- 김우태. (2003). 일반문화와 군대문화. 『사회과학연구』, 8, 29-46.
- 김원대. (2010). 창군기 한국군 교육훈련 구조 형성에 관한 연구. 중앙대학교 박사학위 논문.
- 김은호. (2015). 조직문화가 이직의도에 미치는 영향: 일과 생활의 균형(WLB)의 매개효과를 중심으로. 한양대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 김인국. (2001). 한국군 사기 구성 개념 고찰. 『주간국방논단』, 869, 1-12.
- 김장기·신윤창. (2009). 공공기관 혁신문화의 정착과 추진 방안: W정부산하기관을 중심으로 『한국조직학회보』, 6(1), 121-143.
- 김재홍. (2010). 군(軍) 조직(組織)에서 조직문화(組織文化)가 조직(組

- 織)의 임무 달성에 미치는 영향에 관한 실증적(實證的) 분석. 『군사논단』, 63, 101-126.
- 김재홍. (2010). 조직문화와 조직효과성에 관한 연구: 군 조직의 계층적 특성을 중심으로. 전남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김점석. (2015). 제대군인의 전직 역량 및 교육훈련 내용도출에 관한 연구: 제대군인 재취업 취약계층을 중심으로. 목원대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김정수. (2007). 특급호텔 조리직 종사원의 갈등이 이직에 미치는 영향. 『한국 조리 학회지』, 13(1), 99-111.
- 김정식·류은영·박성민. (2011). 서번트리더십이 부하의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향: 직무스트레스의 매개 역할을 중심으로. 『정책분석평가학회보』, 21(3), 239-271.
- 김종래·정원희. (2012). 다문화가족의 인식이 생활 만족에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국정책연구』, 12(3), 87-102.
- 김종민. (2002). 장애인 복지관 종사자의 이직의도 영향에 관한 연구. 연세대학교 석사학위 논문.
- 김종윤·김희동. (2018). 소방공무원의 직무 특성이 이직의도에 미치는 관계에서 직업 소명의 매개효과. 『수산 해양 교육 연구』, 30(3), 1120-1130.
- 김종탁·최광현 외 (2004). 무형전력 제고를 위한 군 문화발전, 『한국국방연구원』. 연구보고서.
- 김창한. (2006). 호텔 매니저의 서번트 리더십이 조직유효성과 조직시민 행동에 미치는 영향. 안양 대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김태연. (2019). 상사의 무례함이 종업원의 이직의도에 미치는 영향: 감정소진의 매개효과와 자존감과 번영감의 조절효과. 숭실대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문.
- 김태한, 정홍상. (2011). 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향, 대구광역시 소방조직을 중심으로. 『행정자치 연구』, 25(4), 85-106.
- 김현철. (2008). 리더십과 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한

- 연구: 육군 보병 대대를 중심으로. 건국대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김호용·허찬영. (2011). 육군 부사관의 사기와 조직몰입에 관한 연구.『한국조직학회보』, 8(2), 173-209.
- 김호용. (2012). 육군 부사관의 사기 증진요인과 이직의도에 관한 연구. 한남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김호정. (2002a). 행정조직문화 연구와 경쟁가치모형. 『한국정책학회보』, 11(3), 219-238.
- 김호정. (2002b). 행정조직 문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 『한국행정학보』, 36(4), 87-106.
- 김홍조·백홍석. (2014). 소방공무원들의 직무만족과 이직의도에 관한 연구. 『한국 응급구조학회 논문지』, 18(1), 95-106.
- 김황근·김종수. (2017). 공무원의 인성이 공직생활에 미치는 영향에 대한 측정·분석: 직업군인을 중심으로. 『한국정책연구』, 17(3), 83-106.
- 김희진. (2012). 경력 지향성과 네트워킹 행동이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 이화여자대학교 석사학위 논문.
- 도명록·성시경·심희섭. (2016). 소방공무원의 조직몰입과 이직의도에 관한 연구: 장비 품질 인식의 효과를 중심으로. 『한국 거버넌스 학회보』, 23(3), 251-274.
- 도운섭. (2009). 공공도서관의 조직문화 유형에 대한 경험적 연구: 대구광역시 공공도서관을 대상으로. 『한국조직학회보』, 6(2), 33-54.
- 독고순 외 (2011). 『군 조직문화 발전방안 연구』. 서울: 한국국방연구원.
- 류병근. (2011). 조직구조와 조직문화가 변혁적/거래적 리더십과 조직유효성 관계에 미치는 조절효과 연구. 단국대학교 대학원 박사논문.
- 류지영. (2011). 군 조직문화가 조직의 업무 성과에 미치는 영향 연구(해병대 간부를 중심으로). 위덕대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문.
- 문경목. (2023). 중소기업 구성원의 동기, 스트레스, 갈등이 반생산적 과업 행동에 미치는 영향 연구. 대전: 대전대학교, 131
- 문영주. (2010). 사회복지사의 개인적 동기가 이직의도에 미치는 영향. 서

- 울대학교 박사학위 논문.
- 문정혜. (2012). 중소병원 간호사의 조직문화, 직무스트레스, 이직의도와
의 관계. 한양대학교 석사학위 논문.
- 문희경. (2009). 조직문화가 직무만족과 직무 갈등에 미치는 영향에 있어
서의 조직 동일시의 매개효과. 경기대학교 대학원 석사학위 논문.
- 문희찬. (2003). 전투 조종사의 전역에 영향을 미치는 요인분석에 관한
연구. 목원대학교 석사학위 논문.
- 민 진. (2011). 군대 조직문화 특성의 도출과 분석. 『한국 조직학회보』,
8(3), 91-121.
- 민 진. (2008). 군대조직의 특성에 관한 연구. 『국방대학교 안보문제 연구
소』, 51(3), 61-94.
- 민 진. (2014). 인사제도가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구 『한
국인사행정학회보』, 13(1), 89-118.
- 박경철. (2013). 조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 육군
부사관을 중심으로. 전북대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박계홍·조철호. (2001). 조직문화와 하위문화의 적합성에 관한 연구. 『사
회과학 논문집』, 20(2), 73-107.
- 박길수. (2011). 공군 조종사 집단의 조직 갈등이 이직의도에 미치는 영
향 분석. 중앙대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박나래. (2008). 사회 복지 종사자의 이직의도 결정에 영향을 미치는 요
인에 관한 연구. 국민대학교 석사학위 논문.
- 박노윤. (2008). 환경과 조직문화의 관계에 따른 조직성과에 관한 연구. 『
인사관리연구』, 18, 87-105.
- 박미경. (2009). 소방조직문화가 조직 시민 행동과 이직의도에 미치는 영
향연구. 전북대학교 경영대학원, 석사학위 논문.
- 박봉숙. (2010). 군조직의 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향 연구. 대전
대학교 석사논문.
- 박성관. (2009). 조직문화 유사성과 조직 갈등이 지각된 경영성과에 미치
는 영향: 조선산업을 중심으로. 목포대학교 박사학위 논문.

- 박원우. (2002). 조직문화의 진단과 변화관리. 『인사행정』, (winter), 44-50.
- 박재근. (2017). 군 조직특성이 정신전력에 미치는 영향 연구: 조직문화의 매개효과를 중심으로. 『동북아 관광 연구』, 48, 219-263.
- 박종덕. (2021). 중학교 교사가 경험하는 학교 업무 갈등에 관한 연구. 중부대학교 박사학위 논문.
- 박지석. (2015). 호텔 조직 갈등이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 조직 커뮤니케이션과 갈등관리를 매개 변수로. 경기대학교 박사학위 논문.
- 박지수. (2021). 육군 부사관의 인적자원관리 발전방안에 관한 연구. 충남대학교 대학원 박사학위논문.
- 박창순. (2021). 소방공무원의 조직문화 인식이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 연구. 단국대학교 대학원 박사논문.
- 박현영. (2017). 육군 부사관 획득제도 변천 과정을 통해 본 획득 개선방안 연구. 국방대학교.
- 박현주. (2011). 사회복지조직에서의 갈등이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향. 청주대학교 박사학위 논문.
- 박평재. (2012). 조직의 직무환경적 요인이 구성원의 이직의도에 미치는 영향-소방공무원을 중심으로. 공공정책대학원 행정학과 박사학위 논문.
- 배대석. (2015). 잠수함 승조원의 근무환경요인, 복지요인, 조직문화 요인이 이직의도에 미치는 영향: 동기, 위생이론을 중심으로. 서울벤처대학원 대학교 박사학위 논문.
- 백성만. (2021). 군 조직에서 개인성향, 조직특성 및 리더십이 이직의도와 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 위덕대학교 박사학위 논문.
- 백종찬·김정인. (2019). 군조직에서 서번트리더십 형성과 서번트 리더십이 조직몰입과 군사기에 미친 영향. 『융합사회와 공공정책』, 12(4), 239-270.
- 서성기. (2000). 공군조종사 이직 의도의 영향요인에 관한 실증적 연구.

- 대전대학교 경영행정대학원 석사학위 논문.
- 서인덕. (1986). 한국 기업의 조직문화 유형과 조직 특성 간의 관련성 연구. 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 손승호. (2013). 한국군 부사관 획득제도 변천 과정 분석으로 본 미래 발전방안 연구. 『군사』, 제88호 (군사편찬연구소)
- 손승호. (2017). 직업군인의 조직유효성에 영향을 미치는 요인: 인간관계, 사회적지지, 직무스트레스를 중심으로. 건양대학교 박사학위 논문.
- 신유근·이춘우. (2021). 『조직행위론』, 서울: 한경사.
- 신원철. (2016). 조직문화와 조직공정성이 효과성에 미치는 영향: 경기도 남양주시를 중심으로. 한양대학교 대학원 박사학위 논문.
- 안관영. (1992). 인적 특성, 직무 특성 및 조직특성에 따른 이직 관리 방안에 대한 연구. 인하대학교 대학원 박사학위 논문.
- 안관영·이규만. (2005). 중소기업체 종사자의 조직공정성 인지도와 이직의도의 관계에 대한 연구. 『중소기업연구』, 27(3), 77-97.
- 안병철·박경철. (2014). 조직문화 차이가 직무 동기에 미치는 영향: 행정조직·군조직의 비교분석. 『한국지방자치 행정학보』, 28(4), 371-394.
- 안황권. (2018). 경찰과 민간경비의 조직문화 유형이 조직효과성에 미치는 영향: 직무스트레스, 사회적 지지의 매개효과. 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 안혜경. (2022). 조직 내 갈등발생 요인과 조절요인에 관한 연구. 계명대학교 박사학위 논문.
- 양남영. (2006). 간호조직문화가 프리셉터의 직무만족에 미치는 영향. 『간호행정학회지』, 12(4), 597-603.
- 양원규. (2010). 경찰관의 조직문화가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 경일대학교 대학원 박사학위 논문.
- 양희완. (1988). 『군 조직 문화의 뿌리』, 서울: 을지서적.
- 여명진. (2010). 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 한림 국제대학원.
- 오성원. (2022). 메타포(은유)를 통해 본 육군 부사관 조직의 특성 연구. 청주

- 대학교 박사학위 논문.
- 오종관. (2007). 육군 직업부사관의 직무만족도에 관한 연구. 상지대학교 사회복지 정책대학원 석사논문.
- 용욱. (2020). 緣故主義가 軍 조직효과성에 미치는 영향: 조직문화의 조절 효과를 中心으로. 한남대학교 박사학위 논문.
- 유기현. (2003). 『조직 행동론』. 서울: 무역경영사
- 유민봉, 외, (2012). 『인사 행정론: 정부 경쟁력의 관점에서』. 서울: 박영사
- 유순경. (2012). 조직문화인식이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향. 한양대학교 석사학위 논문.
- 유주열. (2017). 사회복지기관의 조직문화 유형이 사회복지사의 이직의도에 미치는 영향: 수퍼비전의 조절효과 중심으로. 한국교통대학교 석사학위 논문
- 육군본부. (1998). 『육군문화』. 계룡: 육군본부
- 이대회. (2006). 집단 간 갈등 요인이 직무만족과 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 경원대학교 박사학위 논문.
- 이상화. (2020). 직업군인의 보상공정성 인식이 사기에 미치는 영향 연구: 직무스트레스의 매개효과를 중심으로. 한성대학교 일반대학원 박사학위 논문.
- 이성규. (2005). 경찰의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 동국대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이수창. (2010). 조직문화와 조직시민행동이 조직성과에 미치는 영향 분석. 『한국거버넌스학보』, 17(1).
- 이승철. (1996). 지방정부와 주민 간의 갈등관리 방안 모색: 비선호 시설 입지정책을 중심으로. 『한국행정논집』, 8(3), 637-653.
- 이연순. (2005). 사회복지사의 이직의도 결정 요인에 관한 연구. 건국대학교 행정대학원 석사논문.
- 이영균. (2015). 정보공무원의 서번트 리더십과 조직시민행동의 관계에 관한 연구. 『한국경찰연구』, 14(1), 157-188.

- 이영민. (1991). 『장병의식구조 변화와 지휘통솔론』. 서울: 도서출판 정인.
- 이윤경·김종관 (2013). 팀 인력다양성이 팀효과성에 미치는 영향에 대한 연구-갈등과 성찰성의 매개효과. 『인적자원관리연구』
- 이종욱. (2017). 군인들의 양성평등 의식이 성적 공격성에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과를 중심으로. 한세대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이준호. (2007). 서비스 기업에서 팀 관리자의 갈등 관리방식이 팀 구성원들의 공정성 지각, 역할 내 행동과 조직시민행동에 미치는 영향. 『서비스 경영 학회지』, 8(4), 3-34.
- 이진규. (2015). 직업군인의 직무만족도에 영향을 미치는 요인. 대구한의대학교 박사논문.
- 이진혁. (2018). 육군 위 임무형 지휘가 이직의도 및 사기에 미치는 영향에 관한 연구: 팔로워 특성의 조절효과를 중심으로. 계명대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이창원·최창현·최천근. (2012). 『새 조직론』. 서울: 대영문화사
- 이창호. (2016). 병원의 조직구조, 조직문화, 조직 갈등, 직무만족의 관계 연구. 부산대학교 박사학위 논문.
- 이청하·최정민. (2019). 해양경찰 공무원의 공공봉사 동기와 업무 열의와의 관계에서 조직문화의 조절효과. 『한국조직학회보』, 16(1), 69-99.
- 이학중. (1991, 1993). 『조직 행동론』. 서울: 세경사.
- 이한주. (1999). 공·사기업의 조직문화 비교연구: 조직유효성의 차이를 중심으로. 『산업경영연구』, 9, 221-245.
- 임용제·이창원 (2008). 정부 조직의 조직 융합관리에 관한 시론적 연구. 『한국정책과학학회보』, 12(4), 133-154.
- 임정숙. (2020). 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향 연구: QUANGO를 중심으로. 한성대학원 박사논문.
- 임채숙. (2009). 행정조직 문화와 단체장의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향: 경상남도 기초자치단체를 중심으로. 계명대학교 대학원 박사학위 논문.

- 장옥상, (1995). 군대문화가 조직몰입에 미치는 영향. 고려대학교 박사학위 논문.
- 장재덕. (2019). 직업군인의 퇴직 태도가 노후 준비에 미치는 영향. 한세대학교 박사논문.
- 장지원·진종순 (2006). 조직문화와 조직 구성원의 혁신 성향: 중앙정부 부처 공무원을 대상으로. 『한국 사회와 행정연구』, 17(3). 33-54.
- 장추향. (2018). 조직문화, 커뮤니케이션, 직무 태도 및 자기효능감 구조적 관계 검증. 원광대학교 일반대학원 박사논문.
- 장현민. (2015). 『CHEVRON』을 단 군인 부사관. 서울: 북 랩
- 정두환. (2019). 조직문화와 조직공정성이 직무만족과 조직몰입, 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 위덕대학교 경영학과 인사조직 박사논문
- 정상근. (2018). 군내 사회적 관계가 조직역량 강화에 미치는 영향: 민주주의 안의 군대의 문화적 지향성을 중심으로. 경희대학교 대학원 박사학위 논문.
- 정순동. (2018). 사회환경의 변화에 따른 육군 부사관 정예화 방안에 관한 연구. 조선대학교 일반대학원 박사학위 논문.
- 정요안. (2007). 소방방재청의 조직문화와 조직효과성의 관계에 관한 실증적 연구. 한성대학교 대학원 박사학위 논문.
- 정용주. (2006). 호텔지배인의 갈등관리 유형이 리더 신뢰에 미치는 영향. 『한국 관광산업 학회』, 23, 177-196.
- 정우일. 외. (2011). 『공공 조직론』. 박영사.
- 정일영. (2019). 조직문화, 종업원 침묵 및 조직효과성의 관계: 조직공정성의 조절효과를 중심으로. 상지대학교 일반대학원 박사논문.
- 정한용. (2013). 임무형 지휘와 통제형 지휘가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 전북대학교 경영대학원 석사논문.
- 정현선. (2021). 항공사 객실 승무원의 직무스트레스 요인이 이직의도에 미치는 영향: 해석 수준의 조절효과. 세종대학교 대학원 박사학위 논문.

- 정현욱. (2012). 『사회과학 연구방법론』. 서울: 시간의 물레.
- 조규호. (2014). 육군 초급 장병의 유형별 갈등 수준이 직무만족과 조직 몰입에 미치는 영향 연구: 갈등관리 방식의 조절효과를 중심으로. 한성대학교 대학원 박사학위 논문.
- 조성용·이지석·박진솔. (2024). 조직문화가 공무원의 이직의도에 미치는 영향: 밀레니얼세대와 Z세대의 조절효과를 중심으로. 『한국행정연구』, 33(1), 69-107.
- 조수연. (2007). 팀 내 갈등 측정 도구 개발 및 타당화. 성균관대학교 석사학위 논문.
- 조수연. (2013). 코칭리더십이 직무성과와 이직의도에 미치는 영향: 조직 문화유형의 조절효과를 중심으로. 한양대학교 석사학위 논문.
- 조영갑. (2004). 『한국 민군관계론』. 서울: 한원.
- 조종혁. (1999). 『커뮤니케이션학: 이론과 관점』. 서울: 세영사.
- 전무경. 외. (2006). 조직 내 갈등이 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구. 『대한경영학회지』, 19(1), 159-180.
- 주효진·김연정·조주연. (2009). 기관 위계 간 조직문화 비교연구: 산림청 본청과 지방청 비교를 중심으로. 『한국행정논집』, 21(4), 1223-1245.
- 최광표. 외. (1999). 『신세대 장병 지휘통솔 기법 연구』. 한국국방연구원.
- 최석방. (2015). 장기복무 제대군인의 성공적 사회복귀를 위한 전직 지원 제도 발전방안 연구. 대전대학교 박사논문.
- 최재덕. (2007). 『육군문화의 특성과 발전 방향』. 국방대학교.
- 최진. (2020). 남녀 소방공무원의 조직문화, 조직효과성, 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향. 동신대학교 대학원 박사논문.
- 팽에유. (2018). 조직문화의 조직유효성에 대한 영향력: 거래적, 변혁적 리더십의 매개효과. 원광대학교 박사학위 논문.
- 하세미. (2016). 사회인의 커뮤니케이션 능력이 스트레스 대처와 갈등관리 방식에 미치는 영향에 관한 연구. 경희대학교 언론정보대학원 석사논문.
- 한덕웅. (1993). 『조직행동의 동기이론』. 법문사

- 한은경·배병룡. (2012). 병원조직 내 개인 간 갈등의 경로 분석. 『한국정책 연구』, 12(4), 651-677.
- 한은하. (2016). 조직문화 유형이 사회복지사의 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 서남대학교 일반대학원 박사학위 논문.
- 한주희·황원일·박석구 (1997). 조직문화 인식 유형이 조직몰입 유형에 미치는 영향에 관한 연구. 『인사조직연구』, 5(2), 95-134.
- 황순희. (2017). 조직문화가 사회복지사의 직무태도에 미치는 영향연구. 부산대학교 석사학위 논문.
- 홍두승. (1996). 『한국 군대의 사회학』. 서울: 나남.

2. 국외문헌

- Alexander, G. J., Edwards, A. K., & Ferri, M. G. (2000). What Does Nasdaq's High-Yield Bond Market Reveal About Bondholder-Stockholder Conflicts?. *Financial Management*, 30, 23-29.
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625-642.
- A. D. Szilargy Jr. & M. J. Wallace. (1983). *Organizational Behavior and Performance*. Illinois : Scott, Foresman Co. 67.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management groups. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Arnold, H., J., & Feldman, D., C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover, *Journal of Applied Psychology*, 67, pp.350-360
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990), The measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp.1-18
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1984), A model of distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing*, 48(Fall), pp.62-74
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(January). pp.42-58
- Angel, H. ,L., & Perry. J. ,L., (1981). An empirical assessment of

- organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), pp.1–14
- Anheier, H., & Salamon, L. (1998). *The Nonprofit Sector in the Developing World*. Manchester: Manchester University Press.
- Barki, H., & Hartwick, J. (2001). Interpersonal Conflict and Its Management in Information System Development. *MIS Quarterly*, 25(2), 195–228
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6): 1173–1182.
- 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.
- Bercovitch, J. (1984). *Social Conflicts and Third Parties*. NY: West view Press.
- Bartels, J., Pruyn, A., Jong, de, M., & Joustra I.(2007). "Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate, *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp.173–190
- Buchanan, B.(1974), "Building organizational commitment, : The socialization of manager in word organizations." *Administrative Science Quaterly*, p.553
- Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. New York: Addison Wesley Inc.
- Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. In P. S. Goodman & J. M. Pennings(Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness*(pp. 13–15). San Francisco: Jossey–Bass Publishers, Inc.

- Chen, D., & Tjosvold, D.(2002). Conflict Management and Team Effectiveness in China: The Mediating Role of Justice. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(4), 557-572.
- Cochran, J. K., & Bromley, M. L. (2003). The myth(?) of the police sub- culture. *An International Journal*, 26(1), 88-1
- Coverdale, S., & Terborg, J. R. (1980). A Re-Examination of the Mobley, Horner & Hollingsworth Model of Turnover: A Useful Replication. Department of Psychology University of Houston, Technical Report 80-4.
- Daft, R. L. (1998). *Organization theory and design*. Nashville: South Western College Publishing.
- D. J. Cherrington. (1989). *Organizational Behavior Massachusetts: A Division of Simon & Schustr Inc.* 149-153.
- Davis, S. (1984). *Managing Corporate Culture*. Cambridge. MA: Ballinger Publishing Co. 2.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover Overstated: The Functional Taxonomy. *Academy of Management Review*, 7(1), 117-123.
- Deal, T. E. & Kennedy. A. A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deep, S. D. (1978). *Human Relations in Management*. NY: McGraw-Hill.
- Denison, Daniel R. & Mishre, Aneil K. (1995). *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*. Organization Science.
- E. J. Mccomick. & D. Ilgen. (1980). *Industrial Psychology*. 7th ed Englewood Cliffs: Prentice-Hill. 303-308.
- F. Herzberg et al. (1959). *The Motivation to Work* New York : Jhon Wiley & Sons. 52-89.
- Federico, S. M., Federico, P. A., & Lundquist, G. W. (1976).

- Predicting Women's Turnover as a Function of Extent of Met Salary Expectations and Biodemographic Data. *Personnel Psychology*, 29, 559–566.
- Fitzpatrick, M. A., Fallis, S., & Vance, L. (1982). Multifunctional Coding of Conflict Resolution Strategies in Marital Dyads. *Family Relations*, 31(1), 61–70.
- Follett, M. P. (1940). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*, edited by H.C. Metcalf and L. Urwick. London and New York: Harper & Brothers.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stress. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 32–55.
- Gamero, N., González-Roma, V., & Peiro, J. M. (2008). The Influence of Intra-Team Conflict on Work Teams' Affective Climate: A Longitudinal Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 47–69.
- Gupta, N., & Beehr, T. A. (1979). Job Stress and Employee Behaviors. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 373–387.
- H. I. Arnold. & D. C. Feldman. (1988). *Organizational Behavior* N.Y: McGraw-Hill. 110.
- Harrison, G. R. (1972). Understanding your Organization's Character. *Harvard Business Review*. May–June. 25–43.
- Hellriegel, D., & White, G. E. (1973). Turnover of Professionals in Public Accounting: A Comparative Analysis. *Personnel Psychology*, 26(2), 239–249.
- Hikson, D., Butler, R., Cray, D., Mallory, G., & Wilson, D. (1986). *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*. San

- Francisco: Jossey–Bass.
- Hom, P. W., & Griffith, R. W. (1995). Employee turnover. Cincinnati, OH: Southwestern.
- Iverson, R. D. (1992). Employee intent to stay: An empirical test of a revision of the Price and Mueller model. The University of Iowa.
- Janis, I. J. (1972). Victims of groupthink. Boston: Houghton Mifflin.
- Johes. G. R. (1983). Transaction Costs. Property Rights and Organizational Culture: An Exchange Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28(1): 445–467.
- Johnson, G. N. (1992). Managing Strategic Change, Culture and Action, *Journal of Long Range Planning*, 25(Feb).
- 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.
- Keller, U., Sonnenberg, G. E., & Stauffacher, W. (1981). Validation of a tracer technique to determine non steady–state ketone body turnover rates in man. *American Physiological Society*, 240(3), 253–262.
- Lewis, C. (1956). *The Functions of Social Conflict*. Glencoe: Free Press.
- L. W. Porter. & R. M. Steers(1983). *Motivation and Work Behavior*, 3rd ed New York : McGrae–HILL.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*(6th Ed). NY: McGraw–Hill
- Hall, D. (1976). *Careers in organizations*. Santa Monica: Good Year.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. NY: Wiley.

- Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I., & Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 219–230.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three–component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61–89.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53–59.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1992). *Organization Behavior*. Boston: Houghton Mifflin.
- Noor, S., & Maad, N. (2008). Examining the Relationship between WorkLife Conflict, Stress and Turnover Intentions among Marketing Executives in Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 3(11), 93–102.
- Ohbuchi, K., & Suzuki, M. (2003). Three Dimensions of Conflict Issues and Their Effects on Resolution Strategies in Organizational Settings. *The International Journal of Conflict Management*, 14(1), 61–73.
- Ouchi, William, G. (1980). *Theory Z* Reading Mass : Addison–Wesley Publishing. 41.
- Osborn, R. N. (1972). *Managing Organizational Behavior* New York: John Wiley and Sons. 31.
- Quinn. R. E. & M. R. McGrath. (1985) The Transformation of Organizational Cultures: Frost Peter et al. (eds). *Organizational Culture*. Beverly Hills. CA: Sage 315–334.
- Quinn. R. E. & Kimberly, J. R. (1984) *Managerial Organizational Transitions*. Homewood: Dorsey Press.
- Quinn. R. E. & Spreitzer, Gretchen M. (1991). The Psychometrics of

- Competing Values Cultures Instrument and Analysis of the Impact of Organizational Cultures on Quality of Life. *Research in Organizational Change and Development*, 5: 115–142.
- Posthuma, R. A., White III, G. O., Dworkin, J. B., Yanez, O., & Swift, M. S. (2006). Conflict Resolution Styles between Co-Workers in US and Mexican Cultures. *International Journal of Conflict Management*, 17(3), 242–260.
- Price, J. L. (1989). The Impact of Turnover on the Organization. *Work and Occupations*, 16, 461–473.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International journal of conflict management*, 13(3), 206–235.
- Reitz, H. J.(2nd ed). (1981). *Behavior in Organizations*. Homewood, IL: Irwin, Inc.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior*(8th ed). Nondon: Prentice Hall, Internationnal Inc.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, G., & Osborn, R. N. (1985). *Managing Organizational Behavior*. NY: John & Sons Publishing.
- Schein, E. H. (1985). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25: 3–16
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey–Bass Publishers.
- Schneider, Benjamin. (1990). *Organizational Climate and Culture*. (ed.), SanFrancisco: Jossey–Bas Publishers.
- Smircich, E. (1985). Organizational Theroy, *American Psychologist*.
- Smircich, L. (1983). Concept of Culture and Organizational Analysis *Administrative Sciences Quarterly*, 29.
- 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.

Wall, J. A. Jr., & Callister, R. R. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of management*, 21(3). 515–558.

Yeung, A. K. O., Blockbank, J. Wayne & Ulrich, D .O. (1991.) Organiza–tional Culture and Human Resource Practices : an Empirical Assessment, *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5: 59–81.

Wilkins, Alan L. & Ouchi William G. (1983), Efficient Cultures: Exploring the Relationship *Between Culture and Organizational erformance*. *Administrative Sciences Quarterly*, 28(3) 468–481

설문지

본 설문지의 내용은 통계법 제 13조에 의거 비밀이 보장되며
통계목적 이외에는 사용되지 않습니다.

안녕하십니까?

불철주야 국토방위를 위하여 헌신하고 계시는 귀하께 진심으로 감사드립니다.
본 설문지는 “육군 부사관의 조직문화가 이직의도에 미치는 영향에 대한 연구”를 수행하기 위해서 작성된 것입니다.

본 설문에 응하시는 귀하의 개인적인 사항이나 설문 내용과 관계되는 모든 사항은 절대 비밀이 보장되며 무기명으로 처리됨과 동시에 조사된 자료는 통계법규에 따라 학문 연구 목적으로만 사용 됩니다.

귀하의 정성 어린 응답이 본 연구에 매우 귀중한 자료가 되며 육군 부사관의 발전에도 큰 도움이 될 것입니다.

바쁘시더라도 평소 생각이나 느껴온 것을 솔직하고 빠짐없이 성의껏 응답하여 주시면 감사하겠습니다.

만일 조사 내용에 의문 사항이 있으시면 아래의 연락처로 연락해주시기 바라며, 바쁘신 가운데 시간을 내어 주신 데 대하여 깊이 감사드립니다.

한성대학교 행정학과
지도교수 : 전 주 상 (행정학과 교수)
연구자 : 김 경 용 (행정학과 박사과정)
연락처 : 010-2084-4266

〈부탁의 말씀〉

1. 본 설문지는 정답이 없습니다. 읽고 난 후 느낌이나 생각을 솔직히 제시하시고 체크 하시면 됩니다.
2. 문항마다 귀하의 실제 느낌이나 생각을 그대로 응답해 주시기 바랍니다.
3. 피교육 중인 부사관은 실무부대를 기준으로 작성하여 주시기 바랍니다.
4. 서로 비슷한 문항일지라도 빠짐없이 체크 해 주시기 바랍니다

1. 다음은 조직문화를 알아보기 위한 질문들입니다.

평소에 개인의 생각과 일치하거나 가장 가까운 곳에 "V"표 하여 주십시오.

문 항	내용	① 전혀 그렇 지 않다	② 대체 로 그렇 지 않다	③ 보통 이다	④ 대체 로 그렇 다	⑤ 매우 그렇 다
1	우리 부대는 매우 가족과 같은 친화를 중요시 하고 인간적이다.					
2	우리 부대를 결속시키는 힘은 부대의 전통과 충성이다.					
3	나의 조직원들은 자신의 개인적인 부분까지 공유하고 있다.					
4	내가 근무하는 부대원들은 항상 부대에 헌신적이다.					
5	우리 부대에서는 사기가 중시된다.					
6	우리 부대를 결속시키는 힘은 발전과 혁신에 대한 몰입이다.					
7	우리 부대 구성원들은 위험을 무릅쓰고라도 모험과 도전을 시도하려 한다.					
8	우리 부대는 결과물과 성과물을 가장 강조한다.					
9	우리 부대는 창의적인 아이디어의 개발을 통해 발전을 강조한다.					
10	우리 부대는 혁신적인 업무 방법이나 새로운 관리 기법을 중요시한다.					
11	우리 부대는 규칙과 규정을 중시하고 신상필벌을 강조한다.					
12	우리 부대는 전통과 안정성을 강조한다.					
13	우리 부대 구성원들은 모든 업무처리에 절차를 중요시한다.					
14	우리 부대를 결속시키는 힘은 올바른 규정 인식과 부대 방침(정책)이다.					
15	우리 부대는 매우 구조화되고 형식적인 곳이다.					
16	우리 부대 구성원들은 목표에 대한 성과달성에 관심을 갖는다.					
17	우리 부대를 결속시키는 힘은 과업 성취와 목표 달성에 대한 강조이다.					
18	우리 부대는 생산지향성과 성취 지향성이 공유되고 있다.					
19	우리 부대는 결과와 목표성취를 강조한다.					
20	우리 부대에서는 목표 달성이 중시된다.					

II. 다음의 질문은 귀하 자신의 '관계갈등'과 관련된 것입니다. 아래의 각 항목들에 대해 귀하가 동의하는 정도를 표시(√)해 주시기 바랍니다.						
문항	내용	① 전혀 그렇지 않다.	② 대체로 그렇지 않다.	③ 보통이다	④ 대체로 그렇다	⑤ 매우 그렇다
21	부대 구성원 간 가치관의 차이로 인한 갈등을 느낀 적이 있다.					
22	부대 구성원 간 성격 차이로 인한 개인적 마찰이 발생한 적이 있다.					
23	부대 구성원 간 개인주의로 인해 불편함을 느낀 적이 있다.					
24	부대 구성원 간 의사소통이 안되어 불편함을 느낀 적이 있다.					
25	부대 내 상사의 일방적인 명령에 불만을 느낀 적이 있다.					
26	부대 내 상사의 특징인에 대한 편애로 불만을 느낀 적이 있다.					
III. 다음의 질문은 귀하 자신의 '과업갈등'과 관련된 것입니다. 아래의 각 항목들에 대해 귀하가 동의하는 정도를 표시(√)해 주시기 바랍니다.						
27	부대 구성원 간에 상사와 업무 목표의 불일치로 인해 마찰이 발생한다.					
28	부대 구성원 간 업무수행 시 의사소통으로 인한 마찰이 발생한다.					
29	부대 구성원 간 업무분장에 대한 생각의 차이가 발생한다.					
30	부대 구성원 간 자기의 직책에 맞지 않는 역할로 마찰이 발생한다.					
31	부대 구성원 간 업무 협조가 이루어지지 않는다.					
32	부대 구성원 간 임금수준이나 승진 기회의 불공정을 느낀 적이 있다.					
IV. 다음의 질문은 귀하 자신의 '이직 의도'와 관련된 것입니다. 아래의 각 항목들에 대해 귀하가 동의하는 정도를 표시(√)해 주시기 바랍니다.						
33	나는 조직을 떠나고 싶다는 생각을 자주 한다.					
34	나는 근무조건이 비슷하더라도 다른 업종의 직장으로 옮기고 싶다.					
35	나는 현재의 직업군인이 아닌 다른 직업에 종사하고 싶다.					
36	나는 최근에 직업을 변경하려고 노력한 적이 있거나 있다.					
37	나는 현재의 직업을 1-3년 이내에 그만둘 계획이 있다.					
38	나는 보수나 환경적인 조건이 좋다면 직업을 바꾸고 싶다.					

V. 다음은 개인 특성에 관한 항목입니다.

내용을 잘 읽어보시고 귀하가 해당되는 문항에 "V"표 하여 주십시오.

1. 성별 ① 남() ② 여()

2. 연령 ① 20대() ② 30대() ③ 40대() ④ 50대()

3. 혼인 ① 기혼() ② 미혼()

4. 자녀 수 ① 없다() ② 1명() ③ 2명() ④ 3명 이상()

5. 학력 ① 고졸() ② 2년재학,졸() ③ 4년재학() ④ 4년재졸() ⑤대학원졸()

6. 계급 ① 중사() ② 상사() ③ 원사()

7. 병과 ① 보병(특임보병)() ② 포병, 기갑, 방공 등() ③ 기타병과()

8. 직책 ① 부소대장() ② 행정보급관() ③ 대대급 참모부 업무담당관()
④ 여단급 참모 업무담당관() ⑤ 대대급 이상 주임원사()

9. 근무지 ① 저작사 예하 전방 사,여단() ② 저작사 예하 후방() ③ 2작사()
④ 육·국직()

10. 근속기간 ① 9-10년() ② 11-15년() ③ 16-20년() ④ 20년 이상()

ABSTRACT

A Study on the Relationship between the Organizational Culture of the ROK Army Non-commissioned Officer and the Intention to Leave

–Focusing on the Moderating Effect of Conflict Types–

Kim Gyung-yong

Major in Policy Science

Dept. of Public Administration

The Graduate School

Hansung University

People living in modern society are active as one or more members of the organization. No matter what organization you belong to, you act according to the direction the organization pursues, and you plan to acquire and maintain resources to achieve your goals. Human resources should also be regarded as valuable and managed, but the military's position is that the organization of non-commissioned officers is struggling with serious manpower shortages due to a decrease in birth rate and lack of enlistment resources. Even as the number of executives changing jobs has increased due to the recent treatment of mid- and

long-term executives, the workload of mid- and long-term service members increased, and the resulting conflict confirmed that the intention to change jobs increased, and the organizational culture of non-commissioned officers was also changed. Therefore, this study confirmed the relationship between the organizational culture of non-commissioned officers and the intention to change jobs, focusing on the moderating effect of the conflict type, and suggested a plan for the development of the organization of non-commissioned officers in the military.

To achieve the research objectives, previous studies understood the theoretical relationship between turnover intention, organizational culture, and conflict within the organization. As a result, it was confirmed that the influence of organizational culture within the general organization on turnover intention was related to conflict, and most of the studies were tested as mediating effects.

The military organization also established a hypothesis that the same assumption would be established, and the conflict within the organization was tested as a moderating effect model in the relationship between the organizational culture of the non-military officer and the intention to turnover so that this study could be applied within the military organization. The research model set organizational culture as an independent variable, turnover intention as a dependent variable, tasks and relational conflicts as control variables, demographic characteristics such as age and class as control variables. Three research questions and 12 research hypotheses were established. The measurement tool was conducted through statistical analysis based on the survey responses of 400 professional soldiers among non-military officers, and the collected data were analyzed using the SPSS 25.0 statistical package program. As a result of verification through empirical analysis, the final six hypotheses

were adopted, and the research results were summarized as follows. First, organizational culture has a negative (–) effect on turnover intention.

Second, as a result of verifying the moderating effect, it was confirmed that the higher the group, development, and rational culture among the organizational cultures, the lower the turnover intention.

Third, there was a significant difference in the development culture depending on the educational background.

Fourth, there was a significant difference in hierarchical culture according to marriage, educational background, and class.

Fifth, rational culture showed significant differences according to educational background.

Sixth. Relationship conflicts showed significant differences according to age, marriage, class, position, and length of service.

Seventh. There were significant differences in task conflict according to age, class, concomitant, position, and length of service.

Finally, there were significant differences in turnover intention according to gender, age, number of children, position, and length of service.

Based on these findings, the following policy proposals are presented.

First, as suggested in the research results, the higher the rank and the higher the yarn, the higher the collective culture factor. Voluntary obedience and participation consciousness were significantly weakened as the right to assess was recovered from the position implemented by the senior non-commissioned officer. It is necessary to restore the right to assess and create service outcomes that promote strong military development by acquiring non-commissioned officers and recommending them as excellent long-term service personnel.

Second, concentrate on degree acquisition and self-development. It will be a good way to reduce the intention of non-commissioned officers to change jobs if the training period is sufficiently given and the quality and performance of education are improved so that they can fulfill their role as leaders, such as internal and external leadership, character education, job repair education, and chief executive officer education.

Third, relationship conflict and task conflict showed a significant positive (+) correlation with turnover intention. When a vacancy occurs due to a turnover, a non-commissioned officer who has not been trained for the job is assigned, resulting in stress and conflict with the job. This is also seriously linked to relationship conflict, making one think about another turnover intention and turnover. Even within the military, it is urgently necessary for executives to approach conflict management and a system for work reduction so that only simple and predictable tasks can be performed to reduce task conflict.

By examining the relationship between the military's organizational culture and turnover intention, which plays a pivotal role in the military at a time when the battlefield environment changes rapidly, this study presented the theoretical basis for effective institutional improvement in the future. For the first time in a domestic academic study, the relationship between the organizational culture of the military's non-commissioned officers and the turnover intention was studied, and in particular, it was empirically investigated, focusing on the moderating effect of the conflict type. Although it is difficult to generalize the research results to the entire military organization because it is a study conducted on a single tissue sample called a non-commissioned officer, it is significant that the model was tested by applying the results of previous research on general organizations of society to

non-commissioned officers within the military organization. It is expected that the development of the military organization and a healthy organizational culture of non-commissioned officers can be created by reducing turnover intention and conflict.

【Key words】 Military noncommissioned officer, turnover intention, organizational culture, task conflict, relationship conflict