

연구논문

## 군의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향

강 제 상\*  
정 원 희\*\*

- I. 서론
- II. 이론적 논의
- III. 조사 설계
- IV. 분석 결과
- V. 결론

### 〈요약〉

본 연구는 군 조직문화와 조직효과성의 관계를 경험적으로 분석한 논문으로 군 조직의 특성으로 인한 군 조직문화 차이를 이해하고, 군 조직문화에 대한 조직몰입과 직무만족에 대한 미치는 영향력을 검증하고자 하였다.

분석결과 실제 군 조직문화에서 조직몰입에 영향을 미치는 요인은 합리, 발전, 위계 문화이며, 직무만족에 영향을 미치는 요인은 합리, 발전 문화로 조사되었다. 따라서 향후 보다 군 조직을 발전시키기 위해서는 군 조직이 보다 창의적이고 혁신적인 조직 문화를 정착시킬 필요가 있으며, 또한 새로운 시대에 맞는 효과적인 관리전략을 구사해야 할 것이다.

[주제어: 조직문화(합리, 집단, 발전, 위계), 조직몰입, 직무만족, 조직효과성]

### I. 서론

급격한 인구구조의 변화와 4차 산업혁명 등 사회 환경의 변화는 국방정책의 변화와 함께 군 조직의 변화를 요구하고 있다. 이러한 변화에 적응하기 위해 국방부는 2018년 7월 '국방개혁 2.0' 계획을 통해 현재의 사회변화에 적극적으로 대응하고자

\* 제1저자, 경희대학교 행정학과 교수(jskang@khu.ac.kr)

\*\* 교신저자, 건양대학교 국방경찰행정학부 교수(chung0405@konyang.ac.kr)

‘전방위 안보위협 대응’, ‘첨단과학기술 기반의 정예화’, ‘선진화된 국가에 걸맞은 군대 육성’이라는 3대 목표를 제시하였다(국방부, 2018.07.27.). 이러한 국방개혁의 핵심은 군 구조변화를 통한 방위산업의 경쟁력 강화와 함께 국방운영과 병영문화에 대한 개선이며, 이를 통해 군의 전반적인 체계를 변화시키고자 하는데 그 목적이 있다. 또한 정부는 2019년 9월 ‘인구구조 변화의 영향과 대응방향’을 통해 부처별 목표를 제시하고 있으며, 이중 국방부는 병역자원 감소에 대응하기 위해 첨단 과학기술 중심의 전력 구조 개편, 병영자원의 효율적 활용, 여군, 부사관 확대 등의 정책을 수립하였다(관계 부처 합동, 2019. 09. 18).

이러한 정책변화의 내용을 통해 확인할 수 있는 것은 기존의 계급적·수직적 군 조직을 사회변화의 속도와 방향에 맞게 변화하고자 노력한다는 것이다. 결국 군 조직이 사회변화에 적응하기 위해서는 하드웨어의 구축뿐만 아니라 소프트웨어인 조직문화 혁신도 이루어질 필요가 있으며(구형희, 2008), 이는 그간 군 조직이 갖고 있던 임무 중심의 편중된 변화가 아닌 인간중심의 변화가 이루어져야 할 때인 것이다.

그렇다면 현재의 변화된 조직문화와 같이 군 내부의 조직문화가 실제 변화가 이루어졌는지 그리고 조직문화의 변화가 실제 조직효과성에 영향을 미쳤는지 확인할 필요가 있다. 따라서 본 연구는 군 조직의 어떤 조직문화 유형이 조직효과성에 영향을 미치는지에 대한 검증에 연구목적이 있으며, 세부적인 내용은 아래와 같다.

조직문화 유형과 조직효과성의 관계분석을 통해 군 조직의 효과성에 영향을 미치는 조직문화 유형이 무엇인지 확인하고, 군의 조직효과성을 향상시키기 위해 어떠한 조직문화가 필요한지 제시하고자 한다. 특히 조직효과성의 요소 중 조직몰입과 직무만족을 통해 조직문화 유형이 조직몰입, 그리고 직무만족에 어떠한 영향을 미치고 있으며, 어떤 차이가 있는지 보는 것은 매우 의미가 있을 것으로 판단된다.

기존의 연구들은 군 조직은 여전히 권위주의적 행태가 남아있어 이에 대한 개선이 필요하며, 군 조직 역시 내부변화의 필요성을 절감하고 있어 본 연구는 실제 군의 조직문화를 이해하는데 기초자료를 제공하며, 특히 군의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향을 판단함으로써 군의 조직문화 변화를 이끌어 낼 수 있는 중요한 판단근거를 제시할 수 있을 것이다.

## II. 이론적 논의

### 1. 조직문화

문화에 대한 정의는 우리사회 여러 조직분야에서 사용되어 왔다. 기업문화, 행정 문화, 교육문화, 군대문화 등 다양한 조직에서 사용되어 지고 있으며, 각 조직마다 조직의 특색에 맞춰 변형되어 사용되고 있다(조태명, 2016). 결국 조직문화는 조직의 성과와 직접적으로 관련되어 진다. 따라서 잘못된 조직문화는 조직의 경쟁력을 저해시키고, 성과수준 또한 감소하게 된다.

본 연구에서 검증하고자 하는 군의 조직문화는 다른 조직의 문화와는 다른 양상을 보이는데, 이는 군대라는 조직이 가지는 계층구조, 명령체계, 위엄, 질서, 특성, 이념 등에 의해 형성되어 왔다고 볼 수 있다. 군 조직문화는 다양하게 연구되고 있는데, 광의의 의미로 사용되는 군대 문화는 군 전체의 문화를 야기하며, 협의의 의미로 군 조직문화를 사용한다(이종옥, 2017: 27; 김정식, 1990).

특히 군의 조직문화는 군 조직 내의 구성원들의 의해 발전되어 군대의 전통과 관습 모두를 포함하고 있으며, 군대조직을 관리하는데 있어 중요한 대상 중 하나로 논의되고 있다(민진, 2011: 93-94; 최재덕, 2007: 84; Burk, 1999). 결국 군의 조직문화는 군대라는 조직사회의 문화적 측면을 이해하는 것은 물론, 군대구성원들이 고유하는 의식, 가치관, 태도, 생활양식, 상징체계를 의미한다. 따라서 군의 조직문화는 “군대의 전통과 관습을 포함하고 있는 군대의 모든 상징체계”라고 할 수 있으며, 이는 군조직의 특성인 집단주의, 권위주의, 폐쇄주의와 연관성이 있다고 볼 수 있다.

이러한 군의 조직문화에 대한 선행연구들을 보면 구형회(2008)는 육·해·공군의 구분을 통해 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향을 확인하여 조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 확인하였으며, 김재홍(2010)은 군 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향을 확인하여 실제 조직몰입과 직무만족이 각 조직문화의 세부영역에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 민진(2011)은 7가지 군의 조직문화의 특성을 확인하고 22개의 세부요인을 통해 군의 조직문화의 특징을 분석하였다. 군의 조직문화를 가치적 측면, 조직관리적 측면으로 분석하였으며, 군의 조직문화는 영구불면의 현상이 아닌, 정보화, 민주화, 국제화되는 현상 속에서 조금씩 변동하고 있음을 제시하였다. 또한 박경철(2013)은 경쟁가치모형을 통해 조직문화가 부사관의 직무만족에 미치는

영향을 분석하였다. 부서관 조직에서는 첫째, 집단문화와 합리문화 및 위계문화가 결합된 형태를 보이고 있으며, 둘째, 계급별, 근무지에 따라 조직문화의 유형이 차이를 보이고 있음이 나타났다. 셋째, 직업 안전성에 큰 만족을 느끼며, 근무기간에 따라 직무만족에 영향을 나타냈으며, 근무지와 직책은 직무만족에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 마지막으로, 집단문화, 합리문화, 위계문화, 발전문화 순으로 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조태명(2016)은 육군의 조직문화 유형을 합리문화, 위계문화, 합의문화의 3개의 요인으로 분류하여, 조직문화인식이 직무만족에 미치는 영향에 대하여 연구하였다. 연구를 통해 조직환경에서 조직문화가 달라질 수 있으며, 상사신뢰 중 배려신뢰는 직무만족에 영향을 줌으로써, 조직유효성을 증진시키는 데 큰 역할을 하는 것으로 나타났다. 박재곤(2017)은 군 조직특성이 조직문화와 정신전력에 미치는 영향을 확인하였으며, 그 결과 가치적 특성과 환경적 특성에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 마지막으로 정상근(2018)은 한국인의 문화습성을 통해 군대 조직문화를 바라봄으로써, 권의주의와 장병의 인권침해, 연고주의와 특수주의에 따른 공적 영역으로 구분함으로써, 군대문화의 문제점을 지적하고 시사점을 논의하였다.

## 2. 조직효과성

### 1) 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 조직에 대한 구성원의 충성심, 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신념과 수용, 조직을 위한 노력, 조직에 남으려는 강한 욕구를 기반으로 한다고 정의하였다(이규호 외, 2019: 5; Mowday et al., 1979).

Meyer & Allen(1991)은 조직몰입을 정서적(affective) 몰입, 규범적 몰입(normative), 지속적(continuance) 몰입으로 구분하여 정의하였으며, 조직몰입은 구성원들의 조직에 대한 애착, 조직의 몰두, 의무 책임감 등에 대한 몰입을 의미하여(이규호 외, 2019) 구성원의 다양한 심리상태를 측정할 수 있는 요소로 적절하다고 강조하고 있다(최다운 외, 2019).

이러한 조직몰입에 대한 연구는 다양한 분야에서 진행되고 있다. 공공분야에 있어 조직몰입에 대한 최근 연구로 최다운 외(2019)는 경력개발이 조직몰입 및 이직의도에 영향을 미치는지를 통해 공공부문에서도 민간부문과 같이 다양한 경력개발 프로그램

을 운영함으로써, 조직에 대한 몰입도를 높이고 이직의도를 낮출 수 있음을 분석하였으며, 황창호 외(2019)는 기업가적 리더십이 공공조직 구성원의 조직몰입에 주는 영향을 공식화, 집권화, 복잡화로 나누어 분석하여 기업가적 리더십은 공공조직 구성원 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고, 집권화가 조직몰입을 조절하는 효과를 갖는 것으로 나타났다. 또한 김선문 외(2019)는 한국의 공·사조직 비교를 통해 공공조직에서 윤리적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였고, 그 결과 윤리적 리더십은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 절차적 공정성은 윤리적 리더십과 조직몰입간의 긍정적 관계를 강화하는 조절효과를 가지고 있는 것으로 나타났다.

또한 군 조직과 관련하여 김영춘(2008)은 군의 고급제대 지휘관의에 초점을 맞추어 전략적 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하였으며, 그 결과 군 구성원들의 조직몰입은 임파워먼트 향상에 어느 정도 영향을 미치고 있지만, 군 고급제대 지휘관은 전략적으로 조직을 운영하는 것이 더 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 제시하였다. 유영준·이승조(2019)는 군 조직에서 하급자가 인지하는 직속상관의 공감성향이 명령순응에 미치는 영향에 대한 연구를 통해 하급자가 직속상관의 공감성향은 자발적 명령순응에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직신뢰와 직무만족은 매개 작용을 하는 것으로 분석하였다. 또한 조직몰입의 매개효과는 없는 것으로 나타나 군 조직의 명령체계의 효율적 작동에 지휘관의 공감성향이 작용한다는 증거를 제시하였다. 마지막으로 백종찬·김정인(2019)은 서번트 리더십이 조직몰입과 군 사기에 미치는 영향을 분석하여 대대장급 지휘관은 서번트 리더십이 조직몰입과 군사기에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 부대원들은 조직몰입과 일부 군 사기에만 긍정적 영향을 보이는 것으로 나타났다. 즉, 서번트 리더십이 증가할수록 대대장급 지휘관과, 부대원 모두 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고 관계지향 문화의 활동을 통해 밝은 군 문화에 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것으로 보았다.

## 2) 직무만족

직무만족(job satisfaction)은 개인이 직무에 대해 가지고 있는 감성적이고 정서적인 선호도를 의미하며(김문겸, 2014: 6; 김영형, 2009), 인사 및 조직분야에서 조직의 효과성과 효율성을 평가는 중요한 변수로 활용된다(김승남, 2019).

구성원들의 직무에 대한 만족도에 따라 조직의 목표달성 및 성과가 상이하게 나타나므로 구성원들 간의 동기부여 및 사기증진을 통한 직무만족의 증대는 조직의 성공과 실패에 영향을 미치는 중요한 사항이라 볼 수 있다(김승남, 2019: 24; 유수동·전성훈, 2017: 277).

이러한 직무만족에 대한 최근 선행연구를 보면 김문겸(2014)은 상사에 대한 신뢰가 직무만족에 미치는 영향연구를 통해 상사에 대한 신뢰가 내·외재적 동기부여 모두에 긍정적 영향을 미친다고 분석하였으며, 구성원의 신뢰를 높이기 위해서는 내재적 동기부여(분발고취)이 외재적 동기부여(조건적 보상)보다 조직운영에 더 필요하다고 제시하였다. 또한 이강문·노태우(2017)는 공공기관 구성원의 직무만족과 인지된 직무성과에 대한 연구를 통해 공공봉사 동기와 업무의 자율성은 직무만족에 긍정적 영향을 보이며, 인사제도의 적합성은 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다고 제시하였다. 김승남(2019)은 공공서비스동기와 직무동기는 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미치며, 공공서비스동기의 수준을 높이기 위해서는 외재적 직무동기를 높일 수 있는 보상구조를 강화해야 한다고 제시하였다.

그 외 군 조직과 관련된 선행연구는 박일정 외(2017)는 군 조직과 정부 연구조직을 비교하였는데, 공공조직의 효과성에 미치는 요인으로 조직사회화과정과 리더개발 등이 금전이나 외재적 보상보다 더 중요한 요소로 나타났고, 또한 높은 직무만족을 위해 성과주의 확립보다 사회적 응집력 강화를 통해 조직을 관리하여야 한다고 제시하였다. 최경일·조성심(2017)은 다문화 사회에서의 군 간부의 역할에 관한 연구를 통해 첫째, 간부-간부, 간부-사병, 사병-사병간의 의사소통 개선훈련을 실시함으로써, 구성원들 간의 친밀감을 높임으로써 직무에 대한 흥미와 능률을 높일 수 있다고 하였고, 군 간부가 군 생활에서 자존감과 직무만족도를 높이기 위해서는 업무 수행과정을 개선시키고, 이에 따른 적절한 보상을 제공해야 한다고 제시하였다.

### 3. 조직문화와 조직효과성의 관계

조직효과성에 대한 개념은 조직목표의 설정에 따라 달라질 수 있으며, 일반적으로 효과성은 비용 대비 목표달성의 정도로 측정할 수 있다.

최근 이러한 조직문화와 조직효과성에 대한 연구를 보면 김현철(2008)은 육군의 조직효과성에 가장 큰 영향을 보이는 리더십은 거래적 리더십이며, 집단문화가 조직

효과성에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 분석하였고, 거래적 리더십은 다른 리더십보다 조직문화와 결합에서 높은 조직효과성을 보이고 있어 이러한 군 조직문화의 특성은 군 지휘관의 리더십에 따라 조직의 문화에 긍정적 영향과 부정적 영향을 나타낼 수도 있다고 하였다. 이구영·전진석(2014)은 농촌진흥청 소속기관을 대상으로 문화가 효과성에 미치는 영향을 분석하였고, 그 결과 집단문화를 중요하게 인식하고 있는 조직구성원일수록 직무몰입이 높은 것으로 나타났으며, 집단문화를 중요하게 인식하고 있는 조직구성원일수록 직무몰입이 높은 것으로 분석되었다. 홍장표·박기찬(2016)은 조직문화는 조직효과성에 긍정적 영향을 미치고 있고, 연구주의의 영향이 조직내부에서도 적용할 수 있으며, 구성원들의 가치관, 태도, 행태에도 영향을 미칠 수 있음을 실증연구를 통해 제시하였다. 또한 추재엽(2017)은 공공조직에서 조직문화와 조직공정성 모두 조직효과성에 직·간접적으로 영향을 미치는 것으로 분석하였으며, 조직커뮤니케이션과 임파워먼트도 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 마지막으로 안황권(2018)은 경찰과 민간경비 집단의 조직문화 유형에 따라 직무에 대한 스트레스와 사회적 지지가 조직효과성에 미치는 영향을 실증적으로 분석하여 경찰공무원의 조직문화 유형은 조직효과성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나, 민간경비 집단의 문화유형은 조직효과성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고, 이는 조직의 환경 즉, 조직 규모 및 조직문화, 조직특성에 따라 다르게 나타날 수 있음을 제시하였다.

### III. 조사 설계

#### 1. 연구모형 및 연구가설

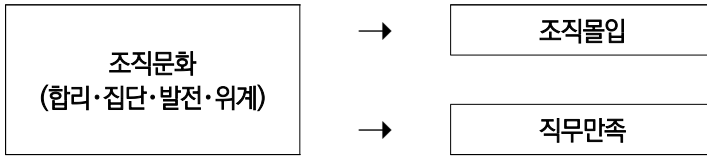
본 연구는 군의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향을 검증하는 것으로 본 연구의 독립변수인 조직문화는 Quinn & Kimberly(1984)과 김호정(2002, 2004)이 연구한 합리·집단·발전·위계문화를 활용하여 설문으로 구성하였다.

종속변수인 조직효과성은 조직효과성의 3가지 요소인 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동 중 대표적인 심리적 조직효과성 측정지표인 조직몰입과 직무만족에 대한 영향요인을 확인하였다. 조직몰입은 Mowday, Steers & Porter(1979)의 가치몰입 설문을 직무만족은 Tsui, Egan & O'Reilly(1992)의 설문을 활용하여 구성하였다. 특히 구형회

(2008)의 연구에서 군 조직과 관련된 설문의 내용을 확인하였으며, 김호정(2004)의 행정조직에 대한 내용 역시 참고하여 조직문화와 조직효과성에 대한 최종적인 설문지를 구성하였다.

이를 구성하고 정리한 연구모형은 아래 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모형



조직문화와 조직효과성의 연구에 대한 내용을 보면 다음과 같이 분류될 수 있다. 우선 조직문화 유형과 특성이 조직효과성에 영향을 미칠 수 있으며, 다음으로 강한 문화가 조직효과성에 영향을 미칠 수 있고, 또한 조직문화가 아닌 상황적 요인들이 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 또한 현재의 조직문화와 희망하는 조직문화 간의 차이를 통해 조직효과성의 영향력을 확인할 수 있다는 것이다(구형회, 2008: 45).

결국 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 대한 대표적인 O'Reilly(1992)는 집단·발전문화가 강하고 위계·합리문화가 약할수록 구성원의 직무만족과 조직몰입은 강하게 나타났으며, 김호정(2002)은 기초 단체장 연구를 통해 조직몰입은 집단·합리문화가 직무만족은 집단·발전문화가 의미 있는 것으로 나타났다. 또한 기업을 대상으로 한 이규재(2005)는 친화적 문화가 조직성과에 가장 영향력이 있다고 하였으며, 이성규(2005)는 경찰간부들의 경우 집단·합리문화가 가장 큰 영향을 미친다고 하였다.

그리고 소방조직을 연구한 정요한(2007)은 발전·위계·과업문화가 강한 조직문화 특성을 가지고 있는 것으로 분석되었으며, 군 조직을 연구한 구형회(2008)는 직무만족과 조직몰입은 모두 집단·발전·위계문화에 영향이 있는 것으로 나타났다. 최근의 연구인 신원철(2016)은 공무원들의 경우 조직문화가 조직효과성에 영향이 없는 반면 조직공정성은 영향이 있는 것으로 조사되었으며, 김영배(2018)는 경찰조직의 경우 조직문화와 조직효과성에 영향이 없는 반면 민간경비 조직은 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다.

따라서 본 연구는 위의 다양한 조직에 대한 선행연구를 통해 군의 조직문화가 조

직효과성에 미치는 영향을 분석하기 위해서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 조직문화 유형은 군 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 1-1. 합리지향 문화는 군 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2. 집단지향 문화는 군 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-3. 발전지향 문화는 군 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-4. 위계지향 문화는 군 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 조직문화 유형은 군 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 2-1. 합리지향 문화는 군 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-2. 집단지향 문화는 군 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-3. 발전지향 문화는 군 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-4. 위계지향 문화는 군 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 자료수집 및 연구방법

본 연구는 군의 조직문화가 조직효과성(직무만족, 조직몰입)에 미치는 영향에 대한 검증으로 충남지역에 근무하는 육군을 대상으로 자료를 수집·분석하였다. 다만 연구의 정확도를 위해 일반 사병을 제외한 군 간부(장교)를 대상으로 조사를 진행하여 실제 조직문화와 조직효과성의 관계를 확인하고자 하였다.

따라서 본 연구의 표본 선정도 무작위 표본(random sampling)을 활용치 않고, 국방대학교와 육군본부 등 부대별로 표본수를 할당하였으며, 앞서 논의하였듯 군 간부를 중심으로 설문조사를 진행하였다. 또한 다양한 설문지의 검토를 거쳐 군 조직과 관련된 설문지를 확인하고 기존의 설문지를 군 조직에 맞게 수정하였으며, 2018년 9월에 수정된 설문내용으로 육군 간부를 대상으로 총 200부의 설문지를 배포하였고, 데이터 클리닝을 통해 총 131부의 설문지를 분석하였다.

본 연구의 실증분석을 위하여 SPSS 22.0을 이용하여 인구통계학적 변수의 특성을 파악하기 위한 빈도분석을 실시하였으며, 신뢰성과 타당성을 검증하기 위한 신뢰도 분석(Cronbach's alpha)과 요인분석(Factor analysis) 그리고 가설검증을 위한 다중회귀분석(regression analysis) 등 다양한 통계방법을 활용하였다.

IV. 분석 결과

1. 인구통계학적 특성 분석

성별로는 남자 80.9%, 여자 19.1%로 나타났으며, 연령은 20대(29.0%), 30대(45.0%), 40대(19.1%), 50대 이상(6.9%)로 조사되었다. 또한 경력은 1년 이하(5.3%), 1-5년(31.3%), 6-10년(27.5%), 11-15년(9.9%), 15년 이상(26.0%)로 나타났고, 학력은 초대졸(13.0%), 대졸(75.6%), 대학원졸(11.5%)로 조사되었다.

〈표 1〉 인구통계학적 특성

| 구분 |        | 빈도  | 비율   | 구분 |      | 빈도 | 비율   |
|----|--------|-----|------|----|------|----|------|
| 성별 | 남      | 106 | 80.9 | 연령 | 20대  | 38 | 29.0 |
|    | 여      | 25  | 19.1 |    | 30대  | 59 | 45.0 |
| 경력 | 1년 이하  | 7   | 5.3  |    | 40대  | 25 | 19.1 |
|    | 1-5년   | 41  | 31.3 |    | 50대  | 9  | 6.9  |
|    | 6-10년  | 36  | 27.5 | 학력 | 초대졸  | 17 | 13.0 |
|    | 11-15년 | 13  | 9.9  |    | 대졸   | 99 | 75.6 |
|    | 15년 이상 | 34  | 26.0 |    | 대학원졸 | 15 | 11.5 |

2. 기술통계 분석

조직문화의 기술통계 분석결과 총 평균 3.62로 나타났으며, 조직몰입은 총 평균 3.36, 직무만족은 3.33으로 분석되었다. 결국 군 조직구성원이 인식하고 있는 것은 조직문화가 가장 높게 나타났으며, 직무만족이 가장 낮은 것으로 조사되었다. 따라서 군 조직의 경우 조직문화가 좀 더 높게 형성되어 있으며, 조직몰입과 직무만족은 상대적으로 낮은 것으로 분석된다. 또한 세부적으로 조직문화는 군 조직의 특성상 위계문화가 가장 높은 것으로 나타났으며, 다음으로 집단문화, 합리문화, 발전문화 순으로 분석되었다.

〈표 2〉 조직문화, 조직몰입, 직무만족 기술통계 분석결과

| 요인             |                 |                 | N   | 평균     | 표준편차    | 분산    |
|----------------|-----------------|-----------------|-----|--------|---------|-------|
| 조직문화<br>(3.43) | 합리문화<br>(3.63)  | 생산성과 효율성 중시     | 131 | 3.2748 | 0.85982 | 0.739 |
|                |                 | 실적위주 평가         | 131 | 3.9771 | 0.76927 | 0.592 |
|                | 집단문화<br>(3.64)  | 계획수립과 목표설정 강조   | 131 | 3.4809 | 0.81666 | 0.667 |
|                |                 | 목표달성 위주로 행동     | 131 | 3.7939 | 0.76175 | 0.580 |
|                | 발전문화<br>(3.33)  | 창의성·적응성·혁신성 강조  | 131 | 3.0534 | 0.93078 | 0.866 |
|                |                 | 성장과 자원의 획득 중시   | 131 | 3.0840 | 0.85968 | 0.739 |
|                |                 | 직원의 직관과 통찰력 중시  | 131 | 2.9847 | 0.88565 | 0.784 |
|                |                 | 새로운 것에 대한 도전 강조 | 131 | 2.9389 | 0.82979 | 0.689 |
|                |                 | 친화와 참여를 강조      | 131 | 3.7252 | 0.80435 | 0.647 |
|                |                 | 직원 개개인의 개발 중시   | 131 | 3.0763 | 0.96571 | 0.933 |
|                |                 | 사기와 응집성 중요      | 131 | 4.0840 | 0.77498 | 0.601 |
|                |                 | 상호협조 및 신뢰감      | 131 | 3.6947 | 0.87612 | 0.768 |
|                | 위계문화<br>(4.36)  | 안정성과 일관성 중시     | 131 | 4.0763 | 0.76075 | 0.579 |
|                |                 | 문서, 책임, 정보관리 강조 | 131 | 4.5038 | 0.59967 | 0.360 |
|                |                 | 규칙과 규율을 엄격히 준수  | 131 | 4.4885 | 0.61226 | 0.375 |
| 조직몰입<br>(3.66) | 조직의 일에 대한 관심    |                 | 131 | 3.2061 | 0.82011 | 0.673 |
|                | 조직운명에 대한 관심     |                 | 131 | 3.3511 | 0.75370 | 0.568 |
|                | 자신과 조직의 가치 유사성  |                 | 131 | 3.1145 | 0.85612 | 0.733 |
|                | 직무 몰입성          |                 | 131 | 3.7557 | 0.69162 | 0.478 |
|                | 구성원이 된 것에 대한 만족 |                 | 131 | 3.4580 | 0.82518 | 0.681 |
|                | 직무에 대한 표현       |                 | 131 | 3.6718 | 0.72793 | 0.530 |
|                | 직장만족의 정도 표현     |                 | 131 | 3.2443 | 0.79510 | 0.632 |
|                | 조직에 대한 노력여부     |                 | 131 | 3.1450 | 0.76583 | 0.586 |
|                | 일자리 만족도 정도      |                 | 131 | 3.2977 | 0.79125 | 0.626 |
| 직무만족<br>(3.40) | 업무(직무)만족        |                 | 131 | 3.4962 | 0.64895 | 0.421 |
|                | 직장동료 만족         |                 | 131 | 3.5649 | 0.65749 | 0.432 |
|                | 보수 만족           |                 | 131 | 3.1450 | 0.73508 | 0.540 |
|                | 승진제도(기회) 만족     |                 | 131 | 2.7863 | 0.79428 | 0.631 |
|                | 직속상관 만족         |                 | 131 | 3.5802 | 0.71203 | 0.507 |
|                | 직장 전체 만족        |                 | 131 | 3.4198 | 0.61961 | 0.384 |

### 3. 상관관계 분석

회귀분석의 선행분석으로 조직문화, 조직몰입, 직무만족 변수들의 상관관계를 분석하였다. 분석결과 대부분의 변수들은  $p<.01$  수준에서 통계적으로 유의미한 상관관

계를 가지는 것으로 나타났다. 특히 조직문화와 조직몰입의 관계에서는 합리문화가 0.464로 가장 높게 나타나 유의미한 상관관계가 있었으며, 조직문화와 직무만족의 관계에서 역시 합리문화가 가장 높게 나타나 유의미한 상관관계가 나타나는 것으로 분석되었다.

〈표 3〉 요인 간 상관관계 분석결과

| 구분   |    | 조직문화   |      |        |       | 조직몰입   | 직무만족 |
|------|----|--------|------|--------|-------|--------|------|
|      |    | 합리     | 집단   | 발전     | 위계    |        |      |
| 조직문화 | 합리 | 1      |      |        |       |        |      |
|      | 집단 | .000   | 1    |        |       |        |      |
|      | 발전 | .000   | .000 | 1      |       |        |      |
|      | 위계 | .000   | .000 | .000   | 1     |        |      |
| 조직몰입 |    | .464** | .059 | .300** | .201* | 1      |      |
| 직무만족 |    | .447** | .025 | .362** | .084  | .608** | 1    |

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

#### 4. 타당성과 신뢰성 분석

본 설문은 다양한 선행연구의 설문지를 분석하여 구성하였으므로 요인분석은 요인별로 하나씩 묶어 확인적 요인분석을 실시하였다. 또한 각 요인은 일반적 기준치인 아이겐 값(고유치) 1.0 이상과 공통성 값 0.5이상 인 것을 선정하였으며, 신뢰도는 0.6 이상을 선정하였다.

분석결과 독립변수인 조직문화는 합리문화와 집단문화, 발전문화와 위계문화 모두 요인부하량이 통계적으로 유의미(p<.05)하게 나타났으나 다만 발전문화의 사기와 응집성 증시의 경우 요인부하량이 0.5이하로 나타나 삭제하고 다시 분석을 실시하여 타당성을 확보하였다. 또한 조직문화에 대한 변수의 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's alpha 분석을 실시한 결과 0.827로 신뢰도는 적합한 것으로 나타났다.

〈표 4〉 조직문화 타당성과 신뢰성 분석결과

| 항목                                          |      |                 | 변수              | 공통성 값       | 요인적재량 |
|---------------------------------------------|------|-----------------|-----------------|-------------|-------|
| 조직문화                                        | 1-1  | 합리문화            | 생산성과 효율성 중시     | 0.675       | 0.775 |
|                                             | 1-3  |                 | 실적위주 평가         | 0.723       | 0.777 |
|                                             | 1-2  | 집단문화            | 계획수립과 목표설정 강조   | 0.678       | 0.837 |
|                                             | 1-4  |                 | 목표달성 위주로 행동     | 0.638       | 0.736 |
|                                             | 1-5  | 발전문화            | 창의성·적응성·혁신성 강조  | 0.674       | 0.709 |
|                                             | 1-6  |                 | 성장과 자원의 획득 중시   | 0.637       | 0.613 |
|                                             | 1-7  |                 | 직원의 직관과 통찰력 중시  | 0.648       | 0.738 |
|                                             | 1-8  |                 | 새로운 것에 대한 도전 강조 | 0.693       | 0.792 |
|                                             | 1-9  |                 | 친화와 참여를 강조      | 0.451       | 0.596 |
|                                             | 1-10 |                 | 직원 개개인의 개발 중시   | 0.662       | 0.808 |
|                                             | 1-12 |                 | 상호협조 및 신뢰감      | 0.679       | 0.680 |
|                                             | 1-13 |                 | 위계문화            | 안정성과 일관성 중시 | 0.658 |
|                                             | 1-14 | 문서, 책임, 정보관리 강조 |                 | 0.723       | 0.826 |
|                                             | 1-15 | 규칙과 규율을 엄격히 준수  |                 | 0.671       | 0.803 |
| Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도 0.791, 유의수준 0.000 |      |                 |                 |             |       |
| 아이겐 값                                       |      |                 |                 | 4.506       |       |
| 신뢰도                                         |      |                 |                 | 0.827       |       |

중속변수는 조직몰입과 직무만족으로 구분하여 분석하였다. 우선 조직몰입에 대한 분석결과 대부분의 요인부하량이 통계적으로 유의미( $p<.05$ )하게 나타났으나 조직에 대한 일 관심과 조직의 직무부문의 경우 요인부하량이 0.5이하로 나타나 삭제하고 다시 분석을 실시하여 타당성을 확보하였다. 또한 조직몰입에 대한 변수의 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's alpha 분석을 실시한 결과 0.907로 신뢰도는 적합한 것으로 나타났다.

〈표 5〉 조직몰입 타당성과 신뢰성 분석결과

| 항목                                          |     | 변수              | 공통성 값 | 요인적재량 |
|---------------------------------------------|-----|-----------------|-------|-------|
| 조직몰입                                        | 2-2 | 조직운명에 대한 관심     | 0.582 | 0.763 |
|                                             | 2-3 | 자신과 조직의 가치 유사성  | 0.722 | 0.850 |
|                                             | 2-4 | 직무 몰입성          | 0.488 | 0.699 |
|                                             | 2-5 | 구성원이 된 것에 대한 만족 | 0.725 | 0.851 |
|                                             | 2-7 | 직장만족의 정도 표현     | 0.705 | 0.840 |
|                                             | 2-8 | 조직에 대한 노력여부     | 0.635 | 0.797 |
|                                             | 2-9 | 일자리 만족도 정도      | 0.630 | 0.794 |
| Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도 0.891, 유의수준 0.000 |     |                 |       |       |
| 아이겐 값                                       |     |                 | 4.488 |       |
| 신뢰도                                         |     |                 | 0.907 |       |

또한 종속변수 중 직무만족은 요인부하량이 모두 통계적으로 유의미( $p < .05$ )하게 나타나 타당성을 확보하였다. 또한 직무만족에 대한 변수의 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's alpha 분석을 실시한 결과 0.761로 신뢰도는 적합한 것으로 나타났다.

〈표 6〉 직무만족 타당성과 신뢰성 분석결과

| 항목                                          | 변수  | 공통성 값       | 요인적재량 |
|---------------------------------------------|-----|-------------|-------|
| 직무만족                                        | 3-1 | 업무(직무)만족    | 0.439 |
|                                             | 3-2 | 직장동료 만족     | 0.386 |
|                                             | 3-3 | 보수 만족       | 0.605 |
|                                             | 3-4 | 승진제도(기회) 만족 | 0.371 |
|                                             | 3-5 | 직속상관 만족     | 0.338 |
|                                             | 3-6 | 직장 전체 만족    | 0.668 |
| Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도 0.801, 유의수준 0.000 |     |             |       |
| 아이겐 값                                       |     | 2.808       |       |
| 신뢰도                                         |     | 0.761       |       |

## 5. 가설 검증

본 연구의 목적인 군 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향을 검증하기 위해 회귀 분석을 실시하였다. 아래의 〈표 7〉은 군 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향을 확인한 것이며, 〈표 8〉은 군 조직문화가 직무만족에 미치는 영향을 확인한 결과이다.

군 조직문화와 조직몰입에 미치는 영향의 분석결과 변수의 설명력을 나타내는 Adj.  $R^2$  은 0.329, 모형의 적합도를 나타내는 F값은 16.908(\*\*\*)로 모형에는 문제가 없는 것으로 확인되었다. 또한 회귀분석결과 조직문화 중 합리문화( $\beta=0.464$ ,  $p=0.000^{***}$ ), 발전문화( $\beta=0.300$ ,  $p=0.000^{***}$ ), 위계문화( $\beta=0.201$ ,  $p=0.006^{**}$ )는 조직몰입에 통계적으로 유의한 수준으로 나타났다. 따라서 [가설 1]의 경우 집단문화( $\beta=0.059$ ,  $p=0.412$ )만 통계적으로 의미가 없는 것으로 검증되었다.

〈표 7〉 조직문화와 조직몰입 회귀분석결과

| Independent variable | Dependent variable |      |                 |         |         |
|----------------------|--------------------|------|-----------------|---------|---------|
|                      | 비표준화 계수            |      | 표준화 계수          | t-value | 유의수준    |
|                      | B                  | 표준오차 | $\beta$ -coeff. |         |         |
| 합리문화                 | .464               | .072 | .464            | 6.455   | .000*** |
| 집단문화                 | .059               | .072 | .059            | .824    | .412    |
| 발전문화                 | .300               | .072 | .300            | 4.177   | .000*** |
| 위계문화                 | .201               | .072 | .201            | 2.800   | .006**  |

Adj.  $R^2$  = 0.329,  $F$  = 16.908\*\*\*

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

또한 군 조직문화와 직무만족에 미치는 영향의 분석결과 변수의 설명력을 나타내는 Adj.  $R^2$  은 0.318, 모형의 적합도를 나타내는  $F$  값은 16.158(\*\*\*로 모형에는 문제가 없는 것으로 확인되었다. 또한 회귀분석결과 조직문화 중 합리문화( $\beta$  = 0.447,  $p$  = 0.000\*\*\*)와 발전문화( $\beta$  = 0.362,  $p$  = 0.000\*\*\*)는 조직몰입에 통계적으로 유의한 수준으로 나타났다. 따라서 [가설 2]의 경우 집단문화( $\beta$  = 0.025,  $p$  = 0.733)와 위계문화( $\beta$  = 0.084,  $p$  = 0.246)만 통계적으로 의미가 없는 것으로 검증되었다.

〈표 8〉 조직문화와 직무만족 회귀분석결과

| Independent variable | Dependent variable |      |                 |         |         |
|----------------------|--------------------|------|-----------------|---------|---------|
|                      | 비표준화 계수            |      | 표준화 계수          | t-value | 유의수준    |
|                      | B                  | 표준오차 | $\beta$ -coeff. |         |         |
| 합리문화                 | .447               | .072 | .447            | 6.177   | .000*** |
| 집단문화                 | .025               | .072 | .025            | .342    | .733    |
| 발전문화                 | .362               | .072 | .362            | 5.001   | .000*** |
| 위계문화                 | .084               | .072 | .084            | 1.166   | .246    |

Adj.  $R^2$  = 0.318,  $F$  = 16.158\*\*\*

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

결국 위의 결과에서 집단문화가 영향을 미치는 못하는 이유는 군 조직의 경우 인간관계 중심의 문화에 대한 형성이 부족하기 때문이다. 인간중심의 문화는 다양한 의사소통과 함께 개인과 조직간 관계를 중요시하는데 군 조직문화의 경우 이러한 개인과 조직의 관계가 아닌 계급에 의한 의사결정이 주를 이루기 때문일 것으로 판단된다.

## V. 결론

본 연구에서는 변화하는 군 조직에 있어서 현재의 조직문화를 살펴보고, 이러한 조직문화가 조직효과성(조직몰입, 직무만족)에 미치는 영향을 검증하는데 그 의의가 있다.

군 조직은 특수한 목적을 가진 공식적 사회구조로 여타의 조직과는 다른 차이를 보이고 있다. 즉, 여러 인력이 함께 일하는 조직체의 특성상 조직운영의 어려움이 늘 상존하고 있으며, 또한 군 인력의 지속적 감소로 인한 어려움 또한 겪고 있어 변화는 필수적인 요소로 작용할 수 밖에 없다. 특히 아직까지 남아있는 과거의 권위적·획일적 문화가 현재 상존하고 있는 상황에서 변화하는 사회에 적응하기 위한 새로운 관리 전략이 필요한 때이다.

따라서 본 연구결과를 확인해 보면 우선 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 군 조직구성원들의 경우 조직몰입에 미치는 영향이 합리문화, 발전문화, 위계문화가 영향을 미치는 것으로 나타났다. 합리문화의 경우 조직의 목표를 합리적으로 달성하기 위해 주어진 업무를 효율적으로 수행하는 것으로 결국 군 조직은 조직의 목표 달성을 위한 경쟁이 조직 몰입에 가장 중요한 요소가 될 수 있으며, 발전문화는 조직의 외부환경에 대한 변화지향성으로 군 조직은 발전을 통해 조직의 변화가 이루어질 필요가 있으며, 이에 따라 조직몰입이 이루어지는 것으로 나타났다. 또한 위계문화의 경우 조직 내의 서열화된 문화로 군 조직은 이러한 위계질서 속에서 조직몰입에 몰두할 수 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 확인할 수 있는 것은 군 조직구성원의 경우 조직의 인간관계에 대한 문화보다는 합리·발전·위계문화가 더 조직에 몰입할 수 있는 계기를 제공한다는 것이다.

다음으로 조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 있어서 군 조직구성원은 조직목표를 위한 합리문화와 조직의 외부환경에 대한 발전문화가 직무만족에 영향을 미칠 수 있음을 확인하였다. 따라서 군 조직구성원의 경우 인간관계나 서열화된 문화에서는 직무만족에 이루기 어렵다는 것이다.

이러한 결과는 선행연구에서도 나타나고 있다.

구형회(2008)는 육군, 공군, 해군으로 구분하여 군 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향을 확인하였으며, 이를 통해 육군은 조직몰입에 혁신문화, 관계문화, 위계문화가, 직무만족 역시 혁신문화, 관계문화, 위계문화가 영향을 미치는 것으로 나타났으

며, 이는 본 연구결과의 합리문화에 대한 차이만 있을 뿐 그에 따른 영향은 동일한 것으로 분석되었다.

김재홍(2010)은 군 조직문화에 영향을 미치는 조직효과성의 요인으로 조직몰입의 경우 집단문화, 발전문화, 위계문화가 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무만족의 경우도 집단문화, 발전문화, 위계문화가 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 본 연구의 결과와 일부 차이는 있으나 공통적으로 발전문화에 대한 부분은 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타나 실제 발전문화는 조직문화에서 중요한 요인이 됨을 알 수 있다.

안병철·박경철(2014)의 경우 조직문화가 직무동기에 있어서 내적·외적 직무동기 모두 집단문화에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 결국 직무동기는 조직몰입과 직무만족의 중요한 요인으로 실질적인 측면에서 본 연구결과와는 차이가 나타났다.

박재곤(2017)의 경우 군 조직문화가 국가관과 군인정신에서는 영향을 미치지 않았으며, 군 조직문화는 가치적 특성과 환경적 특성에 영향을 미치는 변수로 확인되었다. 이는 결국 군 조직문화는 개인이 아닌 환경에 더 영향을 미치며 이는 결국 본 연구의 직무만족에 있어서 인간관계가 서열화된 문화가 배제된다는 것을 확인하고 있다.

따라서 본 연구결과에서 보이는 바와 같이 과거의 연구결과와는 일부 차이가 있으며, 이는 군 조직구성원의 인식과 조직문화가 현재 변화하고 있으며, 이는 이를 보여주는 반증이라고 할 수 있을 것이다. 이는 본 연구가 고민하고 있는 군 조직문화의 변화가 아직까지 제대로 이루어지지 못한 것에 대한 반증이며, 따라서 군의 조직문화에 대한 변화를 보다 심도있게 논의할 필요가 있다는 것이다.

중요한 것은 향후 변화하는 환경에서 군 조직의 관리방향 역시 연구결과와 같이 변화해야 한다는 것이다. 따라서 보다 발전적 조직문화를 정착시키기 위한 체계적인 노력이 필요할 것이며, 창의적이고 혁신적인 조직문화로 나아갈 필요가 있다. 결국 지속적으로 변화하는 불확실성이 있는 환경에서 군 조직문화의 혁신이 이루어지기 위해서는 혁신적 실행의 동력으로 발전적 조직문화가 정착되어야 하며, 보다 과학적인 접근방법 즉 데이터 기반을 통한 접근을 통해 창의적 조직문화를 유도하여 기존의 수동적 문화에서 적극적인 문화로 변화시킬 필요가 있다.

앞서 논의한 바와 같이 ‘국방개혁 2.0’과 ‘인구구조 변화에 따른 대응방향’에서 군 조직의 문화를 보다 발전적인 문화로 변동해야 할 것이며, 이를 통해 바람직한 조직몰입과 직무만족을 유도하여 실질적이고 민주적인 관리방식을 택하는 것이 중요할 것이

다. 새로운 시대의 군 조직은 그러한 시대적 특성에 걸맞는 효과적 관리전략을 구사하여 조직성과를 더 확대하는 방향으로 변화해야 할 것이다.

마지막으로 본 논문의 한계는 조직효과성에 대한 측정에 있어서 조직몰입과 직무만족에 대한 부분만 확인함으로써 조직효과성을 종합하여 보기는 어려운 측면이 있다. 또한 본 연구는 기존의 조직문화에 대한 연구와 차별성 있는 연구를 진행하기 위해 기존의 연구와 어떻게 차이가 있는지를 확인하고자 연구를 진행하여, 기존의 연구와 비슷한 연구결과를 나타냈다, 이는 결국 아직까지 군의 조직문화는 크게 변하지 않았다는 것을 의미하는 결과이기는 하나 실제 기존의 연구결과에 대한 동일방법편향에 대한 부분은 모두 검증하지 못했다는 한계를 가진다.

## 참고문헌

- 곽일정·이승철·이형우.(2017). “공공조직의 효과성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 군조직과 정부 연구조직과의 비교를 중심으로”. 『공공정책과 국정관리』 11(2): 41-76.
- 관계부처 합동.(2019.09.18.). ‘인구구조 변화의 영향과 대응방향: (총론) 인구구조 변화 대응전략’. 경제활력 대책회의 보도자료.
- 구형희.(2008). “리더십유형과 조직문화가 군 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 국방부.(2018.07.27.). ‘문재인 정부의 「국방개혁2.0」: 평화와 번영의 대한민국을 책임지는 ‘강한 군대’, ‘책임 국방’ 구현’ 보도자료.
- 김문겸.(2014). “상급자에 대한 신뢰가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 내·외재적 모티베이션의 매개효과를 중심으로”. 『공공정책과 국정관리』 8(2): 3-24.
- 김선문·문국경.(2019). “공공조직에서 윤리적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 절차적 공정성의 조절효과를 중심으로”. 『한국거버넌스학회보』 26(2): 109-131.
- 김승남.(2019). “공공서비스동기와 직무동기가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 경기도 소방공무원을 중심으로”. 명지대학교 대학원 박사학위논문.
- 김영곤·강제상.(2016). “소방조직 내 한국적 조직문화가 세대 간 갈등에 미치는 영향”. 『한국행정논총』 54(2): 233-265.
- 김영배.(2018). “경찰과 민간경비의 조직문화 유형이 조직효과성에 미치는 영향: 직무스트레스, 사회적지지의 매개효과”. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 김영춘.(2008). “군 고급제대 지휘관의 전략적 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향:

- 임파워먼트 매개효과와 개인특성의 조절효과”. 동양대학교 대학원 박사학위논문.
- 김재홍.(2010). “군(軍) 조직(組織)에서 조직문화(組織文化)가 조직(組織)의 임무달성에 미치는 영향에 관한 실증적(實證的) 분석”. 『군사논단』 63: 101-126.
- 김종래·정원희.(2012). “다문화가족의 인식이 생활만족에 미치는 영향에 관한 연구”. 『한국정책연구』 12(3): 87-102.
- 김현철.(2008). “리더십과 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 육군 보병대대를 중심으로”. 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 김호정.(2002). “행정조직과 기업조직의 조직문화 비교”. 『한국행정학보』 38(3): 49-67.
- 김호정.(2004). “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향”, 『한국행정학보』 36(4): 87-105.
- 민진.(2011). “성취욕구와 조직문화의 적합관계에 관한 실증연구”. 『동북아관광연구』 15(3): 1-28.
- 박경철.(2013). “조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 육군 부사관을 중심으로” 전 북대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박재곤.(2017). “군 조직특성이 정신전력에 미치는 영향 연구: 조직문화의 매개효과를 중심으로”. 『동북아관광연구』 48: 219-263.
- 박재곤.(2017). “군 조직특성이 정신전력에 미치는 영향 연구: 조직문화의 매개효과를 중심으로”. 『정신전력연구』 48: 219-263.
- 박천오·강제상 외.(2014). 『현대인사행정론』. 법문사.
- 백종찬·김정인.(2019). “군조직에서 서번트 리더십 형성과 서번트 리더십이 조직몰입과 군사기에 미친 영향”. 『융합사회와 공공정책』 12(4): 239-270.
- 신원철.(2016). “조직문화와 조직공정성이 효과성에 미치는 영향: 경기도 남양주시를 중심으로”. 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 안병철·박경철.(2014). “조직문화차이가 직무동기에 미치는 영향: 행정조직·군조직의 비교분석”. 『한국지방자치행정학보』 28(4): 371-394.
- 안황권.(2018). “경찰과 민간경비의 조직문화 유형이 조직효과성에 미치는 영향: 직무스트레스, 사회적 지지의 매개효과”. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 오세덕·강제상 외.(2018). 『조직행태론』. 윤성사.
- 오세덕·강제상 외.(2019). 『조직론』. 윤성사.
- 유영준·이승조.(2019). “군조직에서 하급자가 인지하는 직속상관의 공감성향이 자발적 명령순응에 미치는 영향: 조직몰입, 조직신뢰, 직무만족의 다중매개를 중심으로”. 『언론과학연구』 19(2): 38-69.
- 이강문·노태우.(2017). “공공기관 조직구성원의 직무만족과 인지된 직무성과의 선행요인에 관한 실증연구” 『한국콘텐츠학회논문지』 17(10): 360-375.

- 이구영·전진석.(2014). “행정조직문화가 조직효과성에 미치는 영향: 농촌진흥청을 중심으로”. 「정부와 정책」 6(2): 129-154.
- 이규재.(2005). “구성원의 지각된 조직문화 유형이 성과에 미치는 영향에 대한 리더십 유형의 조절효과”. 영남대학교 대학원 박사학위논문.
- 이규호·박지영·정예슬·손영우.(2019). “공군사관학교 생도의 소명이 조직몰입에 미치는 영향: 자기효능감, 동료관계의 질의 매개효과”. 「국방정책연구」 35(1): 189-216.
- 이성규.(2005). “경찰의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”. 동국대학교 대학원 박사학위논문.
- 이종욱.(2017). “군인들의 양성평등의식이 성적 공격성에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과를 중심으로” 한세대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이청하·최정민.(2019). “해양경찰공무원의 공공봉사동기와 업무열의와의 관계에서 조직문화의 조절효과”. 「한국조직학회보」 16(1): 69 - 99.
- 정상근.(2018). “군내 사회적 관계가 조직역량 강화에 미치는 영향: ‘민주주의 안의 군대’의 문화적 지향성을 중심으로” 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 정요안.(2007). “소방방재청의 조직문화와 조직효과성의 관계에 관한 실증적 연구”, 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 조태명.(2016). “군 조직문화 인식이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 상사신뢰의 매개효과를 중심으로” 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 최경일·조성심(2017). “군 간부의 자존감이 다문화 수용성에 미치는 영향: 직무만족과 군생활 적응을 매개로”. 「디지털융복합연구」 15(2): 375-383.
- 최다은·윤동열·김성훈.(2019). “공공기관 구성원의 경력개발이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향: 상사지원인식의 조절효과를 중심으로”. 「대한경영학회」 32(4): 645-675.
- 추재엽.(2017). “조직문화와 조직공정성이 조직효과성에 미치는 영향: 조직커뮤니케이션과 임파워먼트의 매개효과를 중심으로”. 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 홍장표·박기찬.(2016). “조직문화 특성이 조직효과성에 미치는 영향: 연고주의의 조절효과를 중심으로” 「창조와 혁신」 9(2): 47-83.
- 황창호·김정숙·최정인·문명재.(2019). “공공조직 리더십이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향: 조직구조의 조절효과를 중심으로”. 「국가정책연구」 33(1): 31-56.

Bennis, W. G. & Bidderman, P.(1997). *Organizing Genius*, Chicago: Addison- Wesley.

Locke, E. A.(1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, In M. Dunnette(ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. M.(1979). The measurement of organizational

- commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14(2): 224-247.
- Quinn, R. & Cameron, K.(1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, *Management Science* 29.
- Quinn, R. E. & L. R. Kimberly.(1984). "Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice." In Kimberly, J. R. & Quinn, R. (eds.), *Managing Organizational Transitions*: 295-313. Dow Jones-Irwin.
- Robbins, S. P.(1990). *Organization Theory: The Structure of Organization*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., O'Reilly, C. A. III.(1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4): 549-580.

## Abstract and Key Words

### The Influence of Military Organizational Culture on Organizational Effectiveness

Kang, Jesang  
Kyunghee University

Chung, Wonhee  
Konyang University

This study aims to understand differences in military organizational culture caused by characteristics of military organizations and verify the influence of military organizational culture on organizational commitment and job satisfaction by analyzing the correlation between military organizational culture and organizational effectiveness empirically.

The analysis result showed that in military organizational culture, rationality, development and hierarchical culture influenced organizational commitment and rationality and development culture influenced job satisfaction.

This demonstrates that for developing military organizations more in future, military organizations need to establish more creative and innovative organizational culture and plan effective management strategies which are appropriate for the new era.

[ Key Words: Organizational Culture(Rationality, Group, Development, Hierarchy),  
Organizational Commitment, Job Satisfaction, Organizational  
Effectiveness ]