

## 사회복지기관의 조직문화유형이 사회복지사의 소진에 미치는 영향과 조직 내 갈등의 매개효과 분석

김 년 희  
(계명대학교)

조 성 숙\*  
(계명대학교)

본 연구는 사회복지기관의 조직문화유형, 조직 내 갈등 및 사회복지사 소진 간의 관계를 규명하고, 조직문화와 사회복지사 소진 간에 작용하는 조직 내 갈등의 매개효과를 검증하는데 목적이 있다. 이를 위해 대구광역시 소재 사회복지관, 노인복지관, 장애인복지관 32개소의 사회복지사를 편의표집하여 설문조사를 실시하였다. 본 연구의 주요 결과는 다음과 같다. 첫째, 조직문화유형, 조직 내 갈등, 사회복지사 소진 간에는 일부 변수를 제외한 대부분의 변수가 정적 및 부정 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 둘째, 조직문화유형별 검증 결과, 집단문화의 소진에 미치는 총 효과는 유의하였으나, 직접효과는 유의하지 않았고, 집단문화가 조직 내 갈등에 매개되어 소진에 영향을 미치는 간접효과는 통계적으로 유의하였다. 또한 위계문화의 소진에 대한 직접효과와 간접효과 모두 통계적으로 유의하였다. 무엇보다 사회복지기관은 집단문화와 개발문화의 특성을 향상시킬 수 있는 인간중심적인 조직문화를 조성할 필요가 있으며, 사회복지사의 소진을 최소화하기 위해 사회복지사의 사기, 결속력 및 갈등 대처능력 향상 등 조직 내 갈등을 해소할 수 있는 다양한 방안을 모색하여야 한다.

주요 용어: 사회복지기관, 사회복지사, 소진, 조직 내 갈등, 조직문화

이 논문은 제1저자(김년희)의 2017년 석사학위논문 및 설문지 자료 일부를 활용하였으며, 2017년 한국 사회복지학회 추계학술대회에서 발표한 논문을 수정·보완함.

\* 교신저자: 조성숙, 계명대학교(sscho777@kmu.ac.kr)

■ 투고일: 2017.10.31    ■ 수정일: 2018.2.14    ■ 게재확정일: 2018.3.26

## I. 서론

돌봄 수요 급증, 근로빈곤 인구 급증, 일·가족 양립 어려움 등 신사회적 위험(new social risks)의 등장은 사회복지 환경에도 많은 변화를 초래하고 있다(문진영, 2016). 이러한 환경 변화로 인해 외부 환경에 대한 의존도가 높은 사회복지기관 및 기관의 핵심 종사자인 사회복지사의 책임과 역할이 무엇보다 강조되고 있다. 그러나 과도한 업무, 저임금, 인력부족 등 계속되는 근무환경의 열악성으로 인해 사회복지사는 전문 직업인으로서의 정체성에 혼란을 겪게 되고, 직업에 대한 열정과 목적의식을 상실하게 되어 결국 소진에 이르게 된다(Cherniss, 1980; Edelwich & Brodsky, 1980).

소진은 다양한 직종의 종사자들이 경험하는 현상이지만, 최근 들어 휴먼서비스 종사자, 특히 사회복지사의 주요 문제 중의 하나로 부각되고 있다. 소진은 개인차원에서는 사회복지사 자신에게 신체 및 정서적으로 부정적인 영향을 미침은 물론, 조직차원에서는 사회복지서비스의 효과성과 효율성을 저하시키는 등 사회복지기관에도 바람직하지 못한 영향을 미치게 되어 사회복지사의 소진관리가 사회복지조직의 핵심 과제로 대두되고 있다(조윤득, 신혁석, 박은아, 2009; 양춘희, 권용만, 신형재, 2015; 최영광, 전동일, 2017).

소진 관련 선행연구는 사회복지사 소진의 영향요인을 감정노동, 개인스트레스, 임파워먼트, 자아분화수준, 감정지능 등 개인 차원에서 규명하기도 하였으나(조윤득, 신혁석, 박은아, 2009; 강종수, 2012; 이명진, 최유석, 2012; 오은수, 하정, 2013; 김홍철, 2016), 다른 직종에 비해 사회복지사의 소진이 높은 현실에 비추어 직무환경과 같은 조직 차원에 주목한 연구들도 수행되어 오고 있다(이선영, 2011; 배숙경, 2012; 양춘희, 권용만, 신형재, 2015). 무엇보다 소진의 영향요인을 조직문화(박진아, 오세진, 2011; 박길태, 김세영, 2014; Huhtala, Tolvanen, Mauno, & Feldt, 2015) 혹은 조직 내 갈등(홍석자, 서상범, 2011; 최영환, 오흥진, 최동희, 2012; Blanch & Aluja, 2012; Jawahar, Kisamore, Stone, & Rahn, 2012)에서 검증하거나 조직 내 갈등의 영향요인을 조직문화에서 검증한 연구(박주승, 2010; 정중원, 2015; Guerra, Martinez, Munduate, & Medina, 2005; McClure, 2010) 등을 종합할 때, 조직문화와 소진 간에 조직 내 갈등이 매개할 가능성이 존재함으로써 이들의 관계를 보다 체계적이고 심도있게 탐색할 필요성이 제기된다.

이에 본 연구는 조직문화유형, 조직 내 갈등 및 소진 간의 관계를 규명하고, 조직문화유형과 소진 간에 작용하는 조직 내 갈등의 매개효과를 검증하는 데 목적이 있다. 본 연구에서 검증하고자 하는 연구 질문은 다음과 같다. 첫째, 사회복지기관의 조직문화유형, 조직 내 갈등, 소진 간에는 어떤 상관관계는 있는가? 둘째, 사회복지기관의 조직 내 갈등은 조직문화유형과 소진 간의 관계를 매개하는가? 본 연구의 결과는 사회복지사 소진의 영향요인으로 조직문화와 조직문화에 근거한 조직 내 갈등에 대한 중요성을 재조명함으로써, 사회복지기관의 조직문화 및 조직 내 갈등 관리에 중요한 함의를 제공할 것으로 기대된다.

## II. 이론적 논의

### 1. 조직문화의 개념 및 중요성

조직문화에 대한 개념은 학자에 따라 다양하게 정의되고 있다. Schein(1992)은 조직문화를 조직 구성원들이 공유하는 심층적인 기본전제와 신념, 기본가치와 가정으로 정의하고 있고, Hofstede(1981)는 한 집단과 다른 집단을 구별 짓는 사고와 감정, 그리고 잠재적 행동의 유형(patterns of thinking and feeling and potential acting)으로 인간 정신구조를 형성하는 가치체계로 정의하였다. 한편, 신복기, 박경일, 이명현(2012)은 조직구성원의 가치, 규범, 신념체계로 조직 구성원의 가치관과 사고방식의 형성 및 행동패턴에 영향을 주는 것이라고 정의하였다.

조직문화는 다양한 하위유형으로 구분된다. 먼저, Harrison(1972)은 조직문화를 권력지향문화, 역할지향문화, 과업지향문화, 인간지향문화로 분류하였고, Handy(1978)는 클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화로 나누었다. 또한 Kimberly와 Quinn(1984)은 조직문화를 집단문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화라는 4가지 유형으로 구분하였다. 먼저, 집단문화(group culture)는 신뢰와 인화, 단결 및 팀워크를 통한 참여 및 인적자원 개발에 가치를 두며, 인간관계를 중시하는 문화로, 종업원 지향적인 인간관계모형(human relations model)이다. 둘째, 개발문화(developmental culture)는 외부 환경에

대한 적응과 조직 성장을 강조하며 변화와 신축성을 높이는 특징을 가지고 있고, 창의성, 모험성, 기업가정신(entrepreneurship)을 핵심가치로 하는 개방시스템모형(open system model)이다. 셋째, 위계문화(hierarchical culture)는 지속적 내부 통합을 통한 안정적인 조직 효율성을 강조하며, 위계질서, 공식적인 절차와 규칙을 강조하는 내부절차모형(internal process model)이다. 넷째, 합리문화(rational culture)는 합리적인 목표달성을 위해 생산성, 합리성, 경쟁력을 강조하며 전문적 능력을 중시하여 구성원들의 경쟁을 활용하는 합리적 목표모형(rational goal model)과 유사하다(이학중, 김영조, 2014).

특히 사회복지기관의 조직문화는 사회복지조직이라는 조직의 특수성으로 인해 여타 조직들의 조직문화와는 다른 특성을 가진다. 먼저, 휴먼서비스 제공이 주된 활동인 사회복지조직의 서비스 제공과정에서 서비스 대상자인 클라이언트에게 사용되는 서비스 기술은 그 사회의 지배적인 가치 및 조직문화의 제약을 받는다. 또한 사회복지조직의 규모는 주로 소규모인 경우가 대부분으로, 조직문화는 조직 구성원 및 서비스 대상자에게 상당한 영향을 미칠 수 있다. 그리고 사회복지조직은 사회복지분야의 전문성을 가진 전문가로 구성되어 있어 서비스 제공과정에서 조직문화는 중요한 동력 및 기저가 될 수 있다(김영미, 조상미, 2011). 뿐만 아니라 외부환경에 대한 의존도가 높고 외부 환경 변화에 민감한 사회복지기관의 특성상 외부환경에 적극 대응하는 조직문화를 형성하는 것이야말로 조직의 핵심 전략이자 필수 과제라고 할 수 있다.

따라서 사회복지기관에 있어 조직문화는 다음과 같은 차원에서 매우 중요하다(신복기, 박경일, 이명현, 2012, pp.177-178). 첫째, 조직문화는 조직 전체 혹은 일부의 활동과 과정에 많은 영향을 미친다. 즉, 조직문화는 조직의 관행을 결정하고 관행에 의해 의사결정 및 의사전달에 영향을 미치게 된다. 둘째, 조직문화는 사회복지기관의 정책·전략과정에도 영향을 미친다. 즉, 조직의 정책과 전략을 설정하는 과정에서 조직문화는 정책담당자들과 저항세력 간의 관계에 작용하여 조직의 중요한 정책에도 영향을 미치게 된다. 셋째, 조직문화는 사회복지기관의 성과에도 영향을 미친다. 다시 말하면, 조직문화는 사회복지기관 업무 담당자들의 활동범위 및 활동과정에 영향을 미쳐 조직의 주요 과업 달성정도인 성과가 다르게 나타나게 된다. 따라서 사회복지조직은 어떤 조직문화를 형성하고 발전시키느냐에 따라 조직의 성패가 달려있다고 할 수 있다.

## 2. 조직문화유형, 조직 내 갈등 및 소진 간의 관계

### 가. 조직문화유형과 조직 내 갈등

조직문화유형과 조직 내 갈등 간의 관계를 규명하는 연구는 다양한 조직을 대상으로 수행되어 오고 있다. 먼저, 한국의 상장기업 250개의 조직 관리자를 대상으로 조사한 박주승(2010)의 연구에서는 집단문화의 혁신성의 가치, 협력, 팀워크는 조직혁신에 긍정적인 영향을 미쳤고, 조직문화 가치들의 평균측정치, 조직리더십 개발 및 조직 혁신은 조직 갈등과 밀접한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 대규모 공공기관의 조직문화와 관계갈등에 대한 정종원(2015)의 연구에서는 위계지향 조직문화는 관계갈등에 정적인 영향을, 관계지향 조직문화는 부적인 영향을 미치는 것으로 보고되었다. 즉, 위계지향 조직문화는 조직 내 정치와 관계갈등을 높여 경쟁과 회피를 강화시키고, 혁신지향 조직문화는 긍정적 갈등을 높여 협력적 유형을 강화하며, 관계지향 조직문화는 조직 내 정치와 관계갈등을 낮추어 협력, 타협, 순응의 긍정적 갈등관리 유형을 강화하나, 과업지향 조직문화는 유의한 영향을 미치지 않았다. 그리고 목표지향이 높은 민간단체와 목표지향이 낮은 공공기관을 조사한 Guerra, Martinez, Munduate와 Medina(2005)의 연구에서는 조직문화와 업무갈등 간의 관계에서는 혁신지향 조직문화만이 정적인 관계가 있었고, 그 외의 갈등유형과 조직문화의 관계에서는 관계갈등과 부적인 관계가 있었다.

한편, 조직문화의 강도와 내용이 그룹 내 갈등에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Chuang, Church와 Zikic(2004)에 의하면, 조직의 문화적 강도와 내용이 그룹 내 갈등에 직접적인 영향을 미쳤고, 가치 합병의 정도와 그룹 구성원 간에 공유되는 가치 내용에 따라 그룹 다양성과 그룹 내 갈등의 관계가 완화되었다. 또한 200개 이상의 기업 관리자를 대상으로 한 McClure(2010)의 연구에서는 관료주의 문화는 갈등과 정적인 상관관계가 있었고, 지지적 문화와 혁신적 문화는 갈등과 부적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 관련 선행연구를 종합하면, 조직문화유형과 조직 내 갈등 간에는 정적 혹은 부적인 상관관계나 인과관계가 있음을 알 수 있다.

## 나. 조직문화유형과 소진

조직문화와 소진 간의 관계를 규명하고자 한 연구들은 다양한 분야에서 발견된다. 먼저, 전라북도 내 사회복지기관의 사회복지사를 대상으로 한 박길태, 김세영(2014) 연구에서는 혁신지향문화는 직무스트레스와 소진에 부적인 영향을, 위계지향문화는 직무스트레스를 매개로 소진에 간접적인 정적 영향을, 혁신지향문화는 직무스트레스를 매개로 소진에 간접적인 부적 영향을, 관계지향문화는 직무스트레스를 매개로 소진에 간접적인 부적 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 노인요양시설의 영양보호사를 대상으로 한 이선영(2011)의 연구에서는 개발문화와 합리문화는 소진에 직접적인 요인으로 유의하게 작용하는 것으로 보고되었다. 즉, 집단문화와 위계문화는 유의한 영향을 주지 않았으나, 개발문화와 합리문화는 소진을 높이는 것으로 나타났다.

한편, 생산직, 사무직, 영업직, 서비스직, 연구개발직 등 다양한 직종의 근로자를 대상으로 조직문화와 소진 간의 관계를 검증한 박진아, 오세진(2011)의 연구에서는 비합리적인 조직문화가 스트레스를 통해 소진에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, 비합리적인 조직문화에서 스트레스는 업무와의 심리적 분리를 어렵게 하여 정서적 소진을 높였다. 또한 공공기관의 개인 및 작업단위 수준에서의 윤리적 조직문화와 소진 간의 관계에 대한 연구에서는 각 변수들 간에 높은 상관관계가 있는 것으로 조사되었다 (Huhtala, Tolvanen, Mauno, & Feldt, 2015). 그 외에 MEMO에 참여한 426명의 의사를 표본으로 한 연구(Williams, Manwell, Konrad, & Linzer, 2007)에서는 병원문화가 소진에 영향을 미쳐 의사의 환자 돌봄의 질을 결정짓는 주요 요인인 것으로 나타났다. 요약하면, 조직문화는 그 유형에 따라 조직 구성원의 소진에 정적 혹은 부적 상관관계 혹은 인과관계가 있는 것으로 나타났다.

## 다. 조직 내 갈등과 소진

조직 내 갈등과 소진에 관한 연구 또한 다양한 분야에서 수행되어 왔다. 예를 들어, 노인요양시설의 사회복지사를 대상으로 수행된 홍석자, 서상범(2011)의 연구에서는 역할갈등이 사회복지사의 감정고갈 및 클라이언트의 비인격화에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 간호사를 대상으로 한 Burke와 Greenglass(2001)의 연구에서는 병원

구조 조정 및 축소 시 간호 직원 간의 직장 내 갈등이 소진에 정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 경찰관을 대상으로 한 Euwema, Kop과 Bakker(2004)의 연구에서는 경찰관의 갈등요인인 역할스트레스, 직장동료, 직업수요와 보상 사이의 불균형이 감정적인 피로와 비개인화로 소진에 정적인 영향을 주는 것으로 보고되었다.

또한 특급호텔 종사자를 대상으로 조사한 최영환, 오흥진, 최동희(2012)는 조직 내 갈등으로 인해 소진이 발생한다고 보고하였다. 즉, 보상 갈등, 목표 갈등, 수직적 갈등, 역할 갈등은 감정고갈에 영향을 미치고, 역할 갈등, 수평적 갈등, 의사결정 갈등은 비인격화에 영향을 미치며, 보상 갈등, 수직적 갈등, 권력 갈등, 수평적 갈등, 의사결정 갈등은 자아성취감 저하에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 근로자 343명을 대상으로 사회적 지지, 직원갈등 및 소진 간의 관계를 조사한 Blanch와 Aluja(2012)의 연구에서는 직원갈등은 여성의 경우 사회적 지지와 소진 간의 관계에서 부적인 매개효과가 있는 반면, 남성의 경우 가족의 지지와 소진 간의 관계에서 부적인 매개효과가 있었다. 즉, 여성의 경우 직원갈등은 사회적 지지와 소진에 영향을 미치며, 남성의 경우 가족의 지지가 소진에 영향을 미쳤는데, 성별에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다.

한편, 전문직 종사자의 역할 분쟁과 소진 간의 관계에서 정치적 기술 및 조직의 지원에 대한 직접 혹은 조절효과를 분석한 Jawahar, Stone과 Kisamore(2007)의 연구에서는 역할갈등이 낮은 수준에서의 정치기술은 개인성취감과 유의한 관련이 있었지만 높은 수준의 정치능력에서는 유의한 관련이 없었다. 즉, 조직의 지원은 정서적 고갈에 영향을 미치지만 개인적 성취는 감소시키지 않는 반면, 정치적 기술은 정서적 고갈에 영향을 미치지 않으나 개인적인 성취는 높이는 것으로 나타났다. 따라서 조직 내 갈등과 소진에 관한 연구들을 요약하면, 조직 내 갈등은 조직구성원의 소진에 주로 정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

## 라. 조직문화유형, 조직 내 갈등 및 소진

조직문화유형, 조직 내 갈등, 소진 간의 관계를 규명하고자 시도한 연구는 전무하다. 기존연구들을 살펴보면, 조직문화유형과 조직 내 갈등 간의 관계(박주승, 2010; 정중원, 2015; Chuang, Church, & Zikic, 2004; Guerra, Martinez, Munduate, & Medina, 2005; McClure, 2010), 조직문화유형과 소진 간의 관계(박진아, 오세진, 2011; 이선영,

2011; 박길태, 김세영, 2014; Montgomery, Todorova, Baban, & Panagopoulou, 2013; Williams, Manwell, Konrad, & Linzer, 2007; Huhtala, Tolvanen, Mauno, & Feldt, 2015), 조직 내 갈등과 소진 간의 관계(홍석자, 서상범, 2011; 최영환, 오흥진, 최동희, 2012; Burke, 1994; Burke & Greenglass, 2001; Euwema, Kop, & Bakker, 2004; Jawahar, Ston, & Kisamore, 2007; Blanch & Aluja, 2012; Jawahe, Kisamore, Stone, & Rahn, 2012) 등 주로 두 변수들 간의 관계를 검증한 연구들이 주로 이루어졌고, 직접적으로 세 변수들 간의 관계를 규명한 연구는 발견되지 않았다.

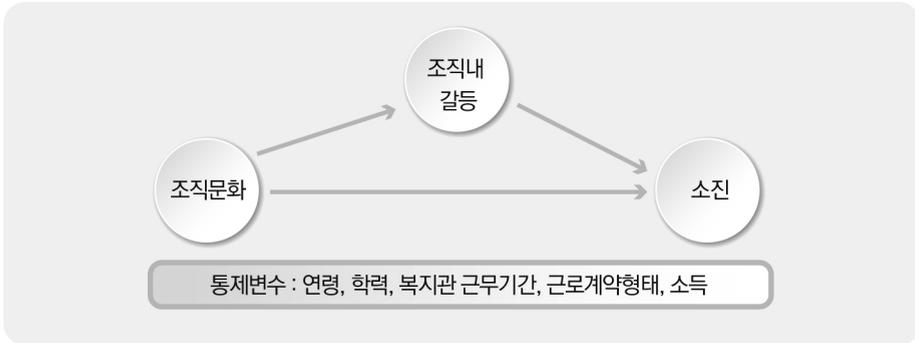
그러나 위에서도 고찰하였듯이, 두 변수들 간의 관계, 즉 조직문화유형과 조직 내 갈등, 조직문화유형과 소진, 조직 내 갈등과 소진 간의 관계를 규명한 연구들을 종합할 때, 조직문화유형과 소진 간에 조직 내 갈등이 매개함을 유추할 수 있으며 이에 대한 심도 있는 탐색의 필요성이 제기된다. 즉, 사회복지기관의 조직문화유형, 조직 내 갈등 및 사회복지사 소진 간의 관계를 규명하고, 조직문화유형과 소진 간의 관계에 작용하는 조직 내 갈등의 매개효과를 검증하는 연구노력이 요구되는 상황이다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구모형

조직문화유형, 조직 내 갈등과 소진 간의 관계를 검증하기 위한 연구모형은 [그림 1]과 같다. 본 연구에서는 조직문화유형이 소진에 영향을 미치고(박진아, 오세진, 2011; 이선영, 2011; 박길태, 김세영, 2014; Williams, Manwell, Konrad, & Linzer, 2007; Huhtala, Tolvanen, Mauno, & Feldt, 2015), 조직 내 갈등이 소진에 영향을 미치며(홍석자, 서상범, 2011; 최영환, 오흥진, 최동희, 2012; Burke, 1994; Burke & Greenglass, 2001; Euwema, Kop, & Bakker, 2004; Jawahar, Ston, & Kisamore, 2007), 조직문화유형이 조직 내 갈등에 영향을 미친다(박주승, 2010; 정종원, 2015)는 선행연구 결과에 근거하여 [그림 1]의 연구모형이 설정되었다.

그림 1. 연구모형



앞의 연구모형을 통해 본 연구에서 검증하고자 하는 연구가설은 다음과 같다.

가설 1) 조직문화유형, 조직 내 갈등 및 소진은 정적 혹은 부적인 상관관계를 가질 것이다.

가설 2) 조직 내 갈등은 소진에 대한 조직문화유형의 영향을 매개할 것이다.

## 2. 연구대상 및 자료수집

본 연구에서는 2017년 1월 현재 대구광역시 소재 사회복지관, 노인복지관, 장애인복지관 총 47개소 중 설문지 응답을 허용한 32개 기관에 종사하는 사회복지사를 편의표집 (convenience sampling)하였다. 본 연구에서 3개 유형의 이용시설(사회복지관, 노인복지관, 장애인복지관)을 선정한 이유는 다음과 같다. 3개 유형의 시설은 지역사회의 대표적인 이용시설로, 사회복지이용시설 종사자 보수체계, 정부의 예산 지원 및 운영방식이 동일하기 때문이다(보건복지부, 2015). 자료수집을 위해 2017년 1월 9일부터 2월 25일까지 약 6주간에 걸쳐 인터넷, 우편조사를 병행하여 설문조사를 실시하였다. 배부한 300부 중 총 275부(응답률 92%)가 회수되었으며, 이 중 부실한 설문 응답지 21부를 제외한 254부(85%)를 최종분석에 이용하였다.

### 3. 변수의 조작적 정의 및 측정

#### 가. 인구사회학적 특성

본 연구에서는 사회복지사의 인구사회학적 특성은 성별, 연령, 학력, 근무기간, 계약 형태, 월 소득 항목으로 선정하여 성별을 제외한 통제변인으로 분석하였다.

#### 나. 조직문화유형

조직문화는 조직구성원들이 공유하고 있는 심층적인 기본 전제와 신념, 그리고 기본 가치와 가정이라고 정의한 Schein(1992)에 근거하여, 본 연구에서는 조직문화를 ‘한 조직이 조직의 목표를 이루기 위한 다각적인 활동으로 가치관, 신념, 규범, 관습 등 총체적인 조직활동’이라고 정의하고자 한다. 측정을 위해서는 Kimberly와 Quinn(1984)의 4가지 조직문화유형(집단문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화)으로 구분하여 측정한 박영준(2003)의 척도를 사용하였다. 조직문화유형은 집단문화(6문항), 개발문화(5문항), 위계문화(7문항) 총 18문항으로 구성되었다. 조직문화유형 중 합리문화는 조직 내 갈등 및 소진 간의 요인상관관계에서 유의한 영향을 주지 않았고, 연구 모형적합도를 떨어뜨려 조사도구에서 제외되었다. 각 문항은 5점 Likert척도로 점수가 높을수록 각 문화의 정도가 높음을 의미한다. 본 연구에서는 조직문화유형 척도의 크론바흐 알파계수(Cronbach's alpha)는 위계문화 .913, 집단문화 .831, 개발문화 .848로 나타났다.

#### 다. 조직 내 갈등

본 연구에서는 Robbins(1974)의 개념정의를 바탕으로 조직 내 갈등을 ‘조직 내에서 조직의 목표를 이루기 위해 유·무형으로 발생하는 갈등상황’이라고 정의하고자 한다. 또한 조직 내 갈등은 역할갈등(임재문, 2008; 최동희, 2011; Nielson, Carlson, & Lankau, 2001), 감정적 갈등(Jehn, 1995; Pelled, 1996), 의사소통갈등(이상조, 조성숙, 2017)으로 세분화하여 측정한 이상조, 조성숙(2017)에서 사용한 척도를 활용하였다. 본 연구에 사용한 조직 내 갈등 척도는 역할갈등(5문항), 감정적 갈등(6문항), 의사소통

갈등(5문항) 총 16문항으로 이루어졌으며, 각 문항은 5점 Likert 척도로 점수가 높을수록 조직 내 갈등의 정도가 높음을 의미한다. 조직 내 갈등 척도의 크론바흐 알파계수(Cronbach's alpha)는 의사소통갈등 .840, 역할갈등 .833, 감정적 갈등 .864로, 신뢰도는 대체로 높은 것으로 나타났다.

## 라. 소진

Pines와 Aronson(1988)에 근거하여, 본 연구에서는 소진을 '조직의 구성원들이 조직에서 반복적으로 정신적·신체적·심리적으로 어려움을 초래하여 조직구성원의 역할에 집중하지 못하는 상태'라고 정의하였다. 또한 Maslach(1982)가 개발한 MBI(Maslach Burnout Inventory)척도를 활용하여 비인격화, 정서고갈, 개인성취감 저하 등으로 구분하여 측정하였다(배숙경, 2012). 이 척도는 비인격화(5문항), 정서고갈(10문항), 개인성취감(7문항)으로 총 22문항으로 구성되어 있고, 각 문항은 5점 Likert 척도로 점수가 높을수록 소진의 정도가 높음을 의미한다. 소진 척도의 크론바흐 알파계수(Cronbach's alpha)는 비인격화 .764, 정서고갈 .792, 개인성취감 저하 .705로 나타났다.

본 연구에 사용된 조사도구는 조사대상자의 인구사회학적 특성(6문항), 조직문화유형(18문항), 조직 내 갈등(16문항), 소진(22문항)을 포함하여 총 62문항으로 구성되었다. 본 조사에 사용된 조사도구의 구성과 내용은 <표 1>과 같다.

표 1. 조사도구의 구성과 내용

측정변수	조사내용	신뢰도
인구사회학적 특성(6)	성별, 연령, 학력, 근무기간, 계약형태, 월 소득	-
	위계문화(7)	.913
조직문화유형	집단문화(6)	.831
	개발문화(5)	.848
조직 내 갈등(16)	역할(5), 감정(6), 의사소통(5)	.906
소진(22)	비인격화(5), 정서고갈(10), 개인성취감저하(7)	.774

#### 4. 자료분석방법

조직문화유형, 조직 내 갈등, 소진 간의 관계를 탐색하기 위해 먼저 SPSS 21.0을 활용하여 기초통계 분석을 실시하였고, 연구 가설 1)에 제시된 조직문화유형, 조직 내 갈등, 소진 간의 상관관계 검증을 위해 세 변수 간의 요인상관관계를 분석하였다. 또한 연구 가설 2)의 조직문화와 소진 간의 관계에 대한 조직 내 갈등의 매개효과를 검증하기 위해 구조방정식 모형을 활용하였다. 본 연구의 매개모형은 구조방정식 모형 프로그램인 AMOS 21.0을 사용하여 분석되었고, 매개효과 검증을 위해 AMOS프로그램에서 제공하는 Bootstrap을 통해 간접효과를 입증하고자 하였다. 또한 본 연구에서는 모형 적합도를 고려하여 하위요인이 구분되지 않는 조직문화유형의 하위요인, 조직 내 갈등, 소진에 대한 탐색적 요인분석을 통해 문항꾸러미(item parcels)를 만들어 분석함으로써, 원칙도의 문항 수와 구조방정식에서 사용한 문항 수는 다소 차이가 발생하였다(Bandalos, 2002).

### IV. 연구결과

#### 1. 기술분석 결과

먼저, 응답자 성별, 연령, 학력, 근무기간, 계약형태, 월 소득을 조사한 인구사회학적 특성은 <표 2>와 같다. 응답자의 성별을 살펴보면, 여자 55.1%, 남자 44.9%로 여성이 조금 더 많은 것으로 나타났다. 연령은 30세 이상~40세 이하(42.1%), 30세 이하(41.4%), 40세 이상(16.2%) 순이었다. 응답자의 학력은 대졸(77.2%), 대학원석사졸업(15.7%), 전문대졸(6.7%), 대학원박사졸업(4%) 순으로 나타났다. 사회복지사의 현 복지관 근무기간은 6년 이하(67.7%), 6년 이상~12년 이하(20.5%), 12년 이상(11.8%) 순이었다. 사회복지사의 근로계약형태는 정규직(87.4%)이 비정규직(12.6%)보다 훨씬 많았다. 월 소득은 200만원 이상~300만원 미만(47.2%), 150만원 이상~200만원 미만(35%), 300만원 이상~400만원 미만(8.3%), 100만원 이상~150만원 미만(7.5%), 400

만원 이상(1.6%), 100만원 미만(.4%) 순으로 나타났다.

표 2. 조사대상자의 인구사회학적 특성

(N=254)

	구분	빈도수(명)	백분율(%)
성별	여자	140	55.1
	남자	114	44.9
연령	30세 이하	105	41.4
	30세 이상~40세 이하	107	42.1
	40세 이상	42	16.2
학력	전문대졸	17	6.7
	대졸	196	77.2
	대학원석사졸업(재학수료포함)	40	15.7
	대학원박사졸업(재학수료포함)	1	.4
근무기간	6년 이하	172	67.7
	6년 이상~12년 이하	52	20.5
	12년 이상	29	11.8
계약형태	정규직	222	87.4
	비정규직	32	12.6
월 소득	100만원 미만	1	.4
	100만원 이상~150만원 미만	19	7.5
	150만원 이상~200만원 미만	89	35.0
	200만원 이상~300만원 미만	120	47.2
	300만원 이상~400만원 미만	21	8.3
	400만원 이상	4	1.6

주요변수의 기술분석 결과는 <표 3>과 같다. 먼저, 위계문화는 평균점수가 20.43이고 표준편차는 3.39로 나타나 척도상 가능한 최고치인 30을 기준으로 볼 때 평균의 중간 수준이었고, 집단문화는 평균점수가 16.58이고 표준편차는 2.33으로 나타나 척도상 가능한 최고치인 21을 기준으로 볼 때 평균의 중간 수준이었으나, 개발문화는 평균점수가 14.80이고 표준편차는 2.92로 나타나 척도상 가능한 최고치인 21을 기준으로 볼 때 평균의 중간 수준보다 높았다. 한편, 조직 내 갈등은 평균점수가 39.58이고 표준편차는 9.40으로 나타나 척도상 가능한 최고치인 65를 기준으로 볼 때 평균의 중간 수준이었고, 소진은 평균점수가 64.76이고 표준편차는 7.82로 나타나 척도상 가능한 최고치인 90을

기준으로 볼 때 중간보다 낮았다.

표 3. 주요변수의 기술 분석 결과

변수	최솟값-최댓값	Mean	SD	왜도	첨도
위계문화	10-30	20.43	3.39	.160	.225
집단문화	9-21	16.58	2.33	-.217	.023
개발문화	4-21	14.80	2.92	-.504	.485
조직 내 갈등	15-65	39.58	9.40	-.217	.052
소진	43-90	64.76	7.82	.340	.513

## 2. 주요변수의 상관관계분석 결과

조직문화유형(위계문화, 집단문화, 개발문화), 조직 내 갈등, 소진에 대한 상관관계 분석 결과는 <표 4>와 같다. 먼저, 위계문화와 조직 내 갈등 간의 상관관계는 .140( $p<.01$ )로 조직 내 갈등에 정적으로 유의한 것으로 나타났다. 집단문화와 조직 내 갈등 간의 관계는 -.402( $p<.01$ )로 부적인 관계가 있었고, 집단문화와 소진 또한 -.231( $p<.01$ )로 부적인 관계가 있었다. 개발문화와 조직 내 갈등은 -.339( $p<.01$ )로 부적으로 유의한 것으로 나타났다. 또한 개발문화와 소진은 -.264( $p<.01$ )로 개발문화가 소진에 부적으로 유의하였다. 조직 내 갈등과 소진은 .570( $p<.01$ )로 정적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 다시 말하면, 위계문화는 위계질서와 절차, 규칙이 지나치게 강조되어 조직 구성원들 간의 위압감이 높아져 조직 내 갈등과 소진을 높이는 정적인 상관관계가 있을 것이다. 반면, 집단문화는 조직의 단결과 팀워크를 중시함으로써 조직 구성원들은 조직을 신뢰하게 되어 조직의 탄력성이 높아져 조직 내 갈등과 소진을 줄이는 부적인 상관관계가 있을 것이다. 또한 개발문화의 경우 외부환경에 대한 적응을 위해 개인의 창의성이 강조되고 변화와 신축성이 높아져 조직 내 갈등과 소진을 줄이는 부적인 상관관계가 있을 것이다. 그리고 조직 내 갈등이 높을수록 조직 구성원들은 스트레스 등으로 인해 감정적으로 고갈되어 소진은 높아져 조직 내 갈등과 소진은 정적인 상관관계가 있을 것이다. 따라서 “조직문화유형, 조직 내 갈등 및 소진은 정적 혹은 부적인 상관관계를 가질 것이다”라는 연구가설 1)은 지지되었다.

표 4. 측정변수들의 상관관계

(N=254)

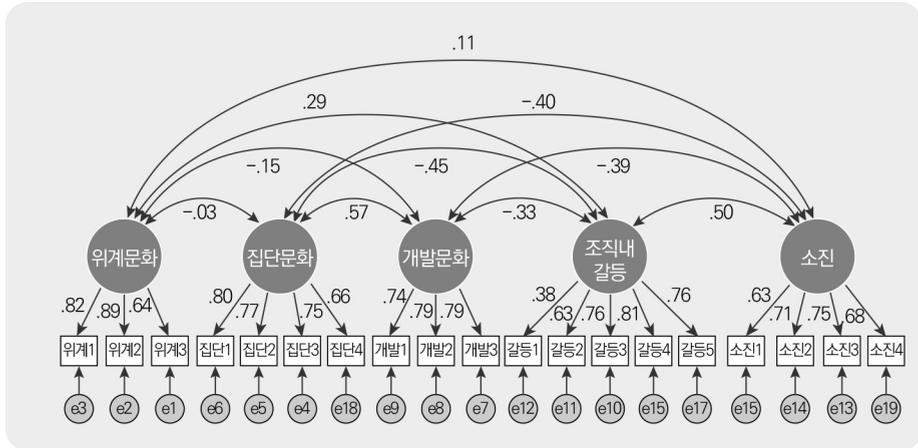
	위계문화	집단문화	개발문화	조직내갈등	소진
위계문화	1				
집단문화	.132*	1			
개발문화	.114	.538**	1		
조직 내 갈등	.140*	-.402**	-.339**	1	
소진	.055	-.231**	-.264**	.570**	1

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

### 3. 측정모형의 분석결과

측정모형의 분석결과는 [그림 2]와 같고, 측정모형 상관관계는 <표 5>와 같다. 측정모형의 적합도는  $\chi^2=256.454(df=142)$ ,  $p=.000$ ,  $RMSEA=.056$ ,  $TLI=.927$ ,  $CFI=.940$ 로 그 임계치들을 만족시켜 모형이 자료에 잘 부합하고 있으며 측정모형의 구성 타당성도 있는 것으로 나타났다. <표 5>에서 알 수 있듯이, 조직문화유형으로 위계문화와 조직 내 갈등의 상관관계는 .290( $p<.001$ ), 집단문화와 조직 내 갈등의 상관관계는 -.450( $p<.001$ ), 개발문화와 조직 내 갈등의 상관관계는 -.336( $p<.001$ ), 집단문화와 소진의 상관관계는 -.398( $p<.001$ ), 개발문화와 소진의 상관관계는 -.385( $p<.001$ ), 조직 내 갈등과 소진의 상관관계는 .501( $p<.001$ )로서 통계적으로 유의한 정적 및 부적 관계를 보였으나, 위계문화와 소진의 상관관계는 통계적으로 유의하지 않았다. 이러한 분석결과는 연구가설 1)을 지지하는 결과이다. 즉, 위계문화는 위계질서, 절차, 규칙의 과도한 강조로 구성원들 간의 관계에도 영향을 미쳐 조직 내 갈등과 정적인 상관관계가 있지만, 소진과는 유의한 관계가 없는 것으로 나타나 <표 4>의 상관관계 분석결과와는 다소 차이가 있었다. 반면, 신뢰와 조직 탄력성을 중시하는 집단문화와 변화와 신축성을 강조하는 개발문화는 위에 제시된 상관관계 분석결과와 동일하게 조직 내 갈등과 소진을 낮추는 부적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

그림 2. 주요 잠재변수의 측정모형



$\chi^2=256.454(df=142)$ ,  $P=.000$ ,  $RMSEA=.056$ ,  $TLI=.927$ ,  $CFI=.940$

표 5. 주요 잠재변수의 요인적재량 및 상관관계

잠재변수	측정변수	B	$\beta$	C. R
위계문화	위계1	1.279	.821	10.277***
	위계2	1.469	.894	10.174***
	위계3	1.000	.639	
집단문화	집단1	1.027	.802	10.287***
	집단2	1.048	.774	10.054***
	집단3	1.027	.746	9.788***
	집단4	1.000	.658	
개발문화	개발1	.947	.743	11.057***
	개발2	1.084	.791	11.518***
	개발3	1.000	.790	
조직 내 갈등	갈등1	.487	.380	5.730***
	갈등2	.714	.631	9.908***
	갈등3	.970	.811	12.166***
	갈등4	1.000	.759	
	갈등5	.877	.764	12.244***
소진	소진1	1.000	.707	
	소진2	1.064	.755	9.726***
	소진3	.883	.681	9.073***
	소진4	.948	.626	8.473***

변수들 간의 상관관계	B	$\beta$	C.R
위계문화 ↔ 집단문화	-.010	-.033	-.444
집단문화 ↔ 개발문화	.194	.567	5.808***
개발문화 ↔ 위계문화	-.060	-.148	-1.941
위계문화 ↔ 조직 내 갈등	.143	.290	3.621***
집단문화 ↔ 조직 내 갈등	-.186	-.450	-5.083***
개발문화 ↔ 조직 내 갈등	-.183	-.336	-4.023***
위계문화 ↔ 소진	.046	.110	1.431
집단문화 ↔ 소진	-.140	-.398	-4.423***
개발문화 ↔ 소진	-.183	-.385	-4.405***
조직 내 갈등 ↔ 소진	.288	.501	5.457***

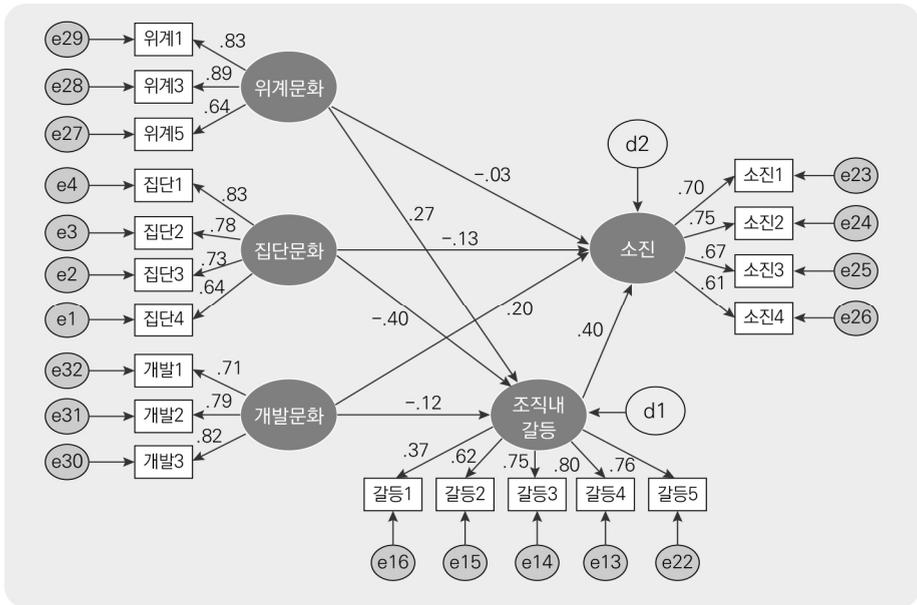
\*\*\* p<.001.

#### 4. 매개모형 분석결과

조직문화유형과 소진에 대한 조직 내 갈등의 매개효과를 검증하기 위한 구조방정식 모형의 분석결과는 [그림 3], <표 6> 그리고 <표 7>과 같다. [그림 3]에 제시된 매개모형의 모형 적합도는  $\chi^2=321.576(df=145)$ ,  $p=.000$ , RMSEA=.069, TLI=.890, CFI=.907로서 모형이 자료에 잘 부합된다. 집단문화가 높으면 조직 내 갈등이 낮았고( $\beta=-.397$ ,  $p<.001$ ), 개발문화가 높으면 조직 내 갈등이 낮았고( $\beta=-.199$ ,  $p<.001$ ), 위계문화가 높으면 조직 내 갈등이 높았다( $\beta=.275$ ,  $p<.001$ ). 또한 조직 내 갈등의 매개효과를 나타내는 조직문화가 조직 내 갈등을 거쳐 소진에 영향을 미치는 경로의 간접효과의 크기는 집단문화가  $\beta=-.159(p=.005)$ 로서 유의도가 .01 수준에서 통계적으로 유의하였다. 위계문화는  $\beta=.110(p=.009)$ 로서 유의도가 .01 수준에서 통계적으로 유의하였다. 개발문화는  $\beta=-.047(p=.123)$ 로서 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 “조직 내 갈등은 소진에 대한 조직문화유형에 영향을 매개할 것이다”라는 연구가설 2)를 지지하는 결과이다. 즉, 집단문화는 조직의 단결과 팀워크를 중시하는 경우, 그리고 개발문화는 외부환경 적응을 위해 신축성을 높이는 경우, 구성원들의 조직에 대한 신뢰와 조직의 탄력성을 높으므로 조직 내 갈등을 낮추게 될 것이다. 반면, 위계문화는 위계질서, 철차, 규칙을 지나치게 강조함으로써 구성원들에게 압박감을 증가시켜 조직 내 갈등을 높하게 됨을 의미한다. 한편, 각 조직문화유형은 소진에 대한 직접효과는 유의하지 않은 것으로 나타났으나,

조직문화유형에 따라 조직 내 갈등이 발생하면 조직 내 갈등을 매개로 하여 간접효과를 주며, 특히 집단문화, 위계문화는 조직 내 갈등을 통해 소진에 완전 매개되는 것으로 확인되었다. 즉, 조직문화유형에 따라 소진에는 직접적으로 영향을 주지 않으나, 조직 내 갈등 발생 시 조직문화유형에 따라 소진에 차이를 보임을 알 수 있다.

그림 3. 조직문화유형과 소진의 관계에서 조직 내 갈등의 매개효과(표준화 계수)



$X^2=321.576(df=145)$ ,  $P=.000$ ,  $RMSEA=.069$ ,  $TLI=.890$ ,  $CFI=.907$

표 6. 조직문화유형, 조직 내 갈등, 소진의 매개모형 경로계수

경로	B	$\beta$	S.E.	C.R.
위계문화 → 조직 내 갈등	.369	.275	.096	3.849***
집단문화 → 조직 내 갈등	-.658	-.397	.128	-5.513***
개발문화 → 조직 내 갈등	-.190	-.199	.070	-2.700*
위계문화 → 소진	-.038	-.033	.084	-.449
집단문화 → 소진	-.183	-.131	.113	-1.624
개발문화 → 소진	-.132	-.117	.078	-1.692
조직 내 갈등 → 소진	.338	.401	.077	4.392***

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

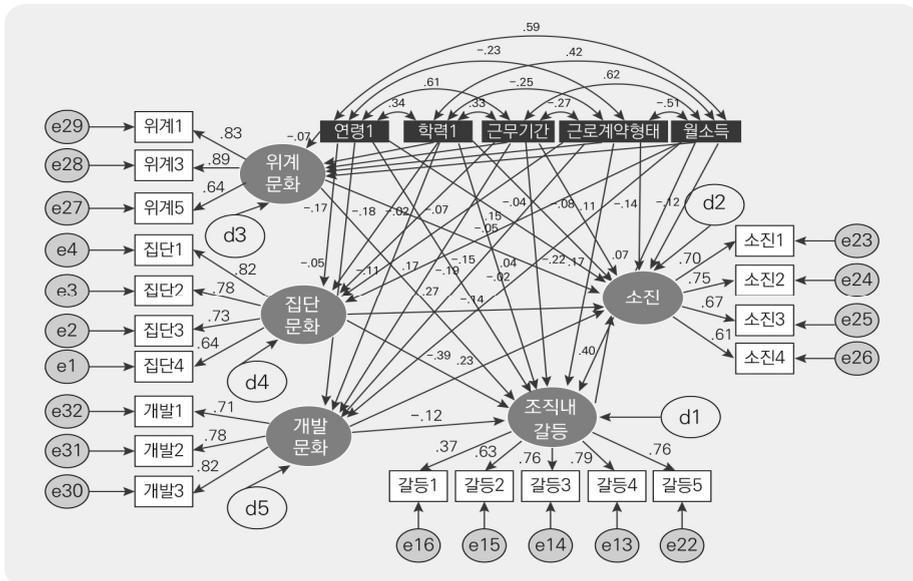
표 7. 매개모형의 경로계수 효과분해(표준화 계수)

경로	총 효과	직접효과	간접효과
위계문화 → 조직 내 갈등	.275*	.275*	
집단문화 → 조직 내 갈등	-.397**	-.397**	
개발문화 → 조직 내 갈등	-.117	-.117	
위계문화 → 소진	.077	-.033	.110**
집단문화 → 소진	-.290**	-.131	-.159**
개발문화 → 소진	-.246*	-.199	-.047
조직 내 갈등 → 소진	.401*	.401*	

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

앞에 제시된 조직문화유형과 소진에 대한 조직 내 갈등의 매개효과 모형에 대해 인구 사회학적인 변수들을 통제한 모형에 대한 분석결과는 [그림 4] 그리고 <표 8>과 같다. 통제된 매개모형 역시 자료에 잘 부합하고 있었으며( $\chi^2=410.337(df=215)$ ,  $p=.000$ ,  $RMSEA=.060$ ,  $TLI=.889$ ,  $CFI=.913$ ), 그 결과는 통제하지 않은 매개모형의 결과와 경로 들은 매우 근소한 차이 외에는 모두 동일하였다.

그림 4. 조직문화유형과 소진의 관계에서 조직 내 갈등의 통제된 매개효과(표준화 계수)



$\chi^2=410.337(df=215)$ ,  $P=.000$ ,  $RMSEA=.060$ ,  $TLI=.889$ ,  $CFI=.913$

표 8. 통제된 매개모형 분석결과

경로	B	$\beta$	S. E.	C. R.
위계문화 → 조직 내 갈등	.363	.274	.094	3.874***
집단문화 → 조직 내 갈등	-.630	-.388	.126	-5.017***
개발문화 → 조직 내 갈등	-.170	-.152	.078	-2.184*
위계문화 → 소진	-.052	-.046	.083	-.622
집단문화 → 소진	-.196	-.142	.114	-1.719
개발문화 → 소진	-.210	-.221	.083	-.321
조직 내 갈등 → 소진	.336	.394	.080	4.220***

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

마지막으로, 통제된 매개모형 경로계수의 효과분해는 <표 9>와 같다. 먼저, 집단문화의 소진에 대한 총 효과는 -.295로 통계적으로 유의하였으나, 직접효과는 -.142( $p = .092$ )로 통계적으로 유의하지 않았고, 오직 집단문화가 조직 내 갈등에 매개되어 소진에 영향을 미치는 간접효과는 -.153으로 통계적으로 유의하였다. 또한 위계문화의 소진에 대한 총 효과는 .062( $p = .457$ ), 직접효과는 -.046( $p = .645$ )으로 통계적으로 유의하지 않았으나, 간접효과는 .108로 통계적으로 유의하였다. 한편, 개발문화의 소진에 대한 총 효과는 -.281, 직접효과는 -.221, 간접효과는 -.060으로 모두 통계적으로 유의하였다. 이는 연구가설 2)를 지지하는 결과이다. 이러한 분석결과는 앞에 제시된 매개모형 분석결과와 같이 위계문화, 집단문화는 소진에 대한 직접효과는 없으나 조직 내 갈등을 매개로 소진에 간접효과가 있는 것으로 완전매개되었고, 매개모형 분석에서 유의하지 않았던 개발문화는 간접효과로 부분매개됨을 알 수 있다. 즉, 위계문화와 집단문화는 소진에 직접적인 영향을 주지 않으나 조직 내 갈등을 매개로 소진에 대한 간접효과를 나타냈고, 개발문화는 소진에 직접적인 영향을 주며 조직 내 갈등을 매개로 소진에 간접효과를 나타냈다. 이러한 결과는 “조직 내 갈등은 소진에 대한 조직문화유형에 영향을 매개할 것이다”라는 연구가설 2)를 지지하는 결과이다.

표 9. 통제된 매개모형의 경로계수 효과 분해(표준화 계수)

경로	총 효과	직접효과	간접효과
위계문화 → 조직 내 갈등	.274*	.274*	
집단문화 → 조직 내 갈등	-.388*	-.388*	
개발문화 → 조직 내 갈등	-.152	-.152	
위계문화 → 소진	.062	-.046	.108**
집단문화 → 소진	-.295**	-.142	-.153**
개발문화 → 소진	-.281*	-.221*	-.060*
조직 내 갈등 → 소진	.394**	.394**	

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

## V. 논의 및 결론

본 연구는 사회복지기관의 조직문화유형, 조직 내 갈등 및 소진 간의 상관관계를 분석하고, 조직문화유형과 소진 간에 작용하는 조직 내 갈등의 매개효과를 분석하는 데 목적이 있다. 기존연구는 조직문화유형, 조직 내 갈등, 소진 중 각각 두 변수들 간의 관계를 검증하는 연구가 주로 이루어져 이들 간에 작용하는 매개효과를 검증하는 데는 한계가 있었다. 이런 맥락에서, 본 연구는 사회복지사 소진의 영향요인을 조직문화와 조직 내 갈등을 중심으로 조직차원에서 고찰하고, 나아가 소진 발생 과정을 보다 체계적으로 이해하였다는 데 연구의 의의가 있다.

본 연구로부터 도출된 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 상관관계 분석 결과, 조직문화유형, 조직 내 갈등 및 소진 간에는 일부 변수를 제외한 대부분의 변수가 정적 혹은 부적 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 즉, 위계문화는 위계질서와 절차, 규칙의 지나친 강조로 조직 구성원들 간에 위압감이 증가하여 조직 내 갈등, 소진을 높이는 정적인 상관관계가 있을 것이다. 또한 집단문화는 조직의 단결과 팀워크가 중시됨으로써 조직 구성원들은 조직을 더욱 신뢰하게 되고 조직의 탄력성이 높아져 조직 내 갈등, 소진을 줄이는 부적인 상관관계가 있을 것이다. 또한 개발문화는 개인의 창의성이 강조되고 변화와 신축성이 높아져 조직 내 갈등 및 소진을 줄이는 부적인 상관관계가 있을 것이

다. 그리고 조직 내 갈등이 높을수록 조직 구성원들은 높은 스트레스로 인한 감정적인 고갈로 소진을 높이는 정적인 상관관계가 있을 것이다. 따라서 “조직문화유형, 조직 내 갈등 및 소진은 정적 혹은 부적인 상관관계를 가질 것이다”라는 연구가설 1)은 지지되었다. 이러한 분석결과는 위계문화는 조직 내 갈등을 높이고, 집단문화와 개발문화는 조직 내 갈등을 줄인다는 정종원(2015)의 연구결과와도 일치하며, 집단문화와 개발문화는 소진을 줄인다는 박길태, 김세영(2014)의 연구결과를 지지해주는 결과이다. 그리고 조직 내 갈등은 조직 구성원들의 감정적인 소모를 높여 소진을 높이게 될 것이라는 선행연구(최영환, 오흥진, 최동희, 2012; 홍석자, 서상범, 2011)의 연구결과와도 일치한다.

둘째, 조직문화유형별 측정모형 검증결과에서는 소진에 정적 혹은 부적 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 즉, 위계문화는 위계질서, 절차, 규칙의 과도한 강조로 구성원들 간의 관계에 영향을 주어 조직 내 갈등에 정적인 상관관계가 있지만, 소진과는 유의한 관계가 없는 것으로 나타나 상관관계 분석결과와는 다소 다른 결과를 보여주었다. 반면, 신뢰와 조직 탄력성을 중시하는 집단문화와 변화와 신축성을 강조하는 개발문화는 상관관계 분석결과와 동일하게 조직 내 갈등과 소진을 낮추는 부적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 매개모형 분석결과를 살펴보면, 위계문화, 집단문화, 개발문화는 소진에 대한 직접효과가 없는 것으로 나타났는데, 조직문화유형은 소진에 직접효과를 주지 않고 조직 내 갈등을 매개로 하였을 때 소진에 영향을 줌을 알 수 있다. 즉, 위계문화는 조직 내 갈등이 발생하면 소진을 높이는 것으로 나타났고, 집단문화와 개발문화는 조직 내 갈등이 발생하면 소진을 줄이는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직문화가 소진에 직접 영향을 준다는 박길태, 김세영(2014)의 연구와는 다른 결과라고 할 수 있다.

셋째, 조직문화유형별 통제매개분석 검증결과를 살펴보면, 집단문화의 소진에 대한 총 효과는 -.295와 간접효과는 -.153으로 유의한 것으로 나타났다. 위계문화의 경우 간접효과 .108만 유의한 것으로 나타났으며, 개발문화의 경우 총 효과는 -.281, 직접효과는 -.221, 간접효과는 -.060으로 모두 유의한 것으로 나타났다. 조직문화유형에 따라 다소 차이를 보이지만 조직문화유형은 소진에 대한 직접효과는 없으나, 조직 내 갈등을 매개로 하여 소진에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 즉, 위계문화, 집단문화는 소진에 대한 직접효과는 없으나 조직 내 갈등을 매개로 소진에 간접효과가 있는 것으로 완전매개되었고, 매개모형 분석에서 유의하지 않았던 개발문화는 간접효과로 부분매개되는 것으로 나타났다. 따라서 집단문화, 위계문화는 완전 매개되며 개발문화는 부분 매개된

다는 점은 본 연구의 주된 발견이라고 할 수 있다. 이는 조직문화유형과 소진 간의 관계를 이해할 때 조직 내 갈등에 대한 심도 있는 논의 및 후속연구가 필요함을 시사한다.

본 연구의 결과에 근거하여 사회복지사의 소진 최소화를 위한 사회복지기관의 조직문화 및 조직 내 갈등 관리방안을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 사회복지기관의 핵심인력인 사회복지사의 소진 감소를 위한 체계적인 인력관리시스템이 구축되어야 한다(이상조, 조성숙, 2017). 사회복지기관은 조직 내 갈등을 최소화하기 위해 조직 구성원의 갈등관리에 대한 정보와 교육프로그램을 정기적으로 제공하여 조직 내 갈등을 줄이는 방안을 모색해야 한다. 또한 역기능적인 갈등은 미연에 방지하고 조직 내의 현 갈등상황을 상호협력, 타협 및 협상을 통해 해결할 수 있도록 사회복지사의 역량을 강화함을 물론, 순기능적인 갈등을 조장할 수 있는 환경이 구축되어야 한다(박경일, 2002; 박길태, 김세영, 2014). 특히 전문성을 갖춘 사회복지사의 역할이 매우 중요한 사회복지기관의 특수성을 반영하여 사회복지 인력을 자체적으로 개발 및 관리하는 등 인력관리에 적극적으로 책임 있는 노력을 경주하여야 할 것이다.

둘째, 제도, 보상, 승진, 업무량, 자원 등에서 사회복지사들이 인지하는 높은 수준의 갈등을 해소하기 위한 조직 및 제도차원의 다양한 방안이 마련되어야 한다. 대부분의 사회복지사는 낮은 처우, 업무량 과다, 인력 부족 등 열악한 근무환경으로 인해 사회복지 전문가로서의 정체성의 혼란을 겪게 되고 소진에 이르게 되는데(정은하, 2014; 최명민, 오홍진, 최동희, 2015), 사회복지 인력 확충을 통해 과도한 업무량을 해소함과 동시에, 이들의 업무 노력에 대한 적절한 보상 및 승진이 보장될 수 있는 시스템 구축이 절실한 것으로 사료된다.

셋째, 사회복지기관의 특수성에 적합한 조직문화를 형성하고 조직 내 갈등을 줄이기 위해 조직의 리더를 양성하고 지원하는 리더십강화프로그램이 개발 및 제공되는 등 조직 리더의 조직 운영능력을 강화하는 체계적인 노력이 수반되어야 한다. 즉, 사회복지 조직이 그에 적합한 조직문화를 형성하고 유지하기 위해서는 조직 리더의 역할은 강조해도 지나침이 없다. 따라서 바람직한 조직문화를 선도할 수 있는 사회복지기관의 리더를 육성하고 지원할 수 있는 체계적인 프로그램이 사회복지법인 혹은 지자체 차원에서 개발되어 제공될 필요가 있다.

넷째, 친화, 애착, 관심, 참여, 혁신을 강조하는 사회복지조직의 특성상 사회복지사의 자율성을 존중하는 조직문화 구축이 필요하다. 이를 위해 사회복지조직의 리더는 조직

의 특수성을 살려 조직혁신을 높이고 사회복지사들의 사기를 진작하여 결속력을 높일 수 있는 조직문화를 형성하기 위해 다각적인 노력을 기울이고 역량을 발휘하여야 한다. 뿐만 아니라 주기적으로 실시되는 사회복지기관 평가인증제가 조직 운영의 획일화가 아닌, 각 사회복지기관의 자율적인 조직문화를 인정하고 유도할 수 있도록 새로운 평가 방식의 도입 등 제도적 차원의 노력도 수반되어야 한다.

본 연구는 사회복지기관의 조직문화유형과 소진 간에 작용하는 조직 내 갈등의 중요성에 주목하여 조직문화, 조직 내 갈등, 소진 간의 관계를 분석함으로써, 조직 내 갈등의 매개효과를 확인했다는 점에서 사회복지 연구의 의의가 있다. 그러나 자료수집과정에서 대구광역시에 소재한 사회복지관, 노인복지관, 장애인복지관에 종사하는 사회복지사를 편의표집하여 자료를 수집함으로써 본 연구의 결과를 모든 사회복지조직 및 사회복지사에 일반화할 수 없다는 한계가 있다. 따라서 향후에는 사회복지사 소진을 이해할 수 있도록 다양한 사회복지조직의 사회복지사를 대상으로 한 후속연구가 필요할 것으로 사료된다.

김년희는 계명대학교 사회복지학과에서 박사과정 중이며, 현재 BK21플러스 계명대학교 지역사회통합인재양성사업단 참여대학원생이다. 주요 관심분야는 사회복지조직의 다양한 이슈 및 사회복지 서비스, 사회적 기업 등이다.

(E-mail: younhee7108@hanmail.net)

조성숙은 미국 Washington University in St. Louis에서 사회복지학으로 박사학위를 취득하였다. 현재 계명대학교 사회복지학과 교수로 재직 중이며, BK21플러스 계명대학교 지역사회통합인재양성사업단 참여교수이기도 하다. 주요 관심분야는 지역사회복지, 비영리사회복지조직의 마케팅 및 조직관리, 사회복지 서비스, 사회적 기업 등이다.

(E-mail: sscho777@kmu.ac.kr)

## 참고문헌

- 강종수. (2012). 사회복지조직에서의 임파워먼트가 소진과 경력몰입에 미치는 영향. 한국콘텐츠학회논문지, 12(5), pp.213-226.
- 김영미, 조상미. (2011). 사회복지조직의 조직문화 연구경향 분석: 영리·행정조직과의 비교를 중심으로. 한국사회복지행정학, 13(2), pp.55-90.
- 김홍철. (2016). 클라이언트 관련 스트레스가 사회복지사의 소진에 미치는 영향에 관한 연구: 기관장의 서번트 리더십과 일가치감의 조절효과를 중심으로. 한국사회복지행정학, 18(3), pp.1-28.
- 문진영. (2016). 새로운 사회적 위험과 기초보장. 2016 사회정책연합 공동학술대회 자료집, pp.1059-1072.
- 박경일. (2002). 지역사회복지관에서 사회복지사의 갈등요인과 관리전략에 관한 연구. 한국사회복지행정학, 7, pp.116-152.
- 박길태, 김세영. (2014). 조직문화 및 직무스트레스, 소진이 사회복지사의 이직의도에 미치는 영향: 전라북도를 중심으로. 인문논총, 35, pp.137-158.
- 박영준. (2003). 생활시설의 조직문화와 사회복지사의 능력강화가 조직유효성에 미치는 영향. 사회복지개발연구, 9(3), pp.299-322.
- 박주승. (2010). 조직문화의 가치변수, 리더십개발, 조직혁신이 조직 갈등에 미치는 영향에 관한연구. 산업경제연구, 23(4), pp.1769-1795.
- 박진아, 오세진. (2011). 직무과부하와 비합리적인 조직문화가 정서적 소진에 미치는 영향: 심리적 분리의 매개효과. 한국심리학회지, 24(4), pp.809-833.
- 배숙경. (2012). 슈퍼비전 능력이 노인복지실천가의 소진에 미치는 영향과 직무만족의 매개효과연구. 박사학위논문, 목원대학교
- 보건복지부. (2015). 2015년도 사회복지이용시설(복지관) 종사자 보수 체계(안). <http://www.mohw.go.kr/index.jsp>에서 2017.12.16. 인출.
- 신복기, 박경일, 이명현. (2012). 사회복지행정론. 서울: 공동체.
- 양춘희, 권용만, 신형재. (2015). 직무스트레스요인이 직무소진과 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 인적자원개발연구, 18(4), pp.129-151.

- 오은수, 하정. (2013). 사회복지사의 감정지능과 성격이 심리적 소진에 미치는 영향. *사회과학논총*, 29(1), pp.213-229.
- 이명진, 최유석. (2012). 사회복지사의 자아분화수준이 소진에 미치는 영향. *한국가족복지학*, 17(40), pp.173-197.
- 이상조, 조성숙. (2017). 노인요양시설 영양보호사의 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향. 사회적 지지의 조절효과를 중심으로. *보건사회연구*, 37(1), pp.332-366.
- 이선영. (2011). 노인요양시설 조직문화유형이 영양보호사의 소진에 미치는 영향. 박사학위논문, 대구대학교.
- 이학중, 김영조. (2014). 조직행동의 이해와 관리. 서울: 오래.
- 임재문. (2008). 멘토링 능력이 호텔직원의 역할스트레스와 직무태도 및 이직의도에 미치는 영향. 박사학위논문, 세종대학교.
- 정은하. (2014). 사회복지기관 평가업무 수행 경험에 관한 연구, 서울시 노인종합복지관 종사자를 중심으로. *한국사회복지사행정학*, 16(3), pp.115-146.
- 정종원. (2015). 조직문화가 조직 내 정치 및 갈등, 갈등관리에 미치는 영향에 관한 연구. 인과관계의 분석을 중심으로. *한국비교정부학보*, 19(4), pp.139-172.
- 조운득, 신현석, 박은아. (2009). 돌봄 서비스 영역에서 감정노동이 사회복지사의 소진과 심리사회적 건강에 미치는 영향, 부산·경남 지역의 시설들을 중심으로. *사회과학연구*, 26(1), pp.121-142.
- 최동희. (2011). 조직갈등이 호텔종업원의 소진에 미치는 영향. 박사학위논문, 세종대학교.
- 최영광, 전동일. (2017). 사회복지사 이직의사 영향 요인: 사회복지사와 비사회복지사의 비교를 중심으로. *한국콘텐츠학회*, 17(1), pp.129-136.
- 최영환, 오홍진, 최동희. (2012). 호텔부서에서 지각하는 조직갈등이 소진에 미치는 영향. *관광연구*, 27(4), pp.533-551.
- 홍석자, 서상범. (2011). 노인요양시설 사회복지사의 직무환경과 개인적 성향이 소진에 미치는 영향. *사회복지연구*, 42(4), pp.187-216.
- Bandalos, D. L. (2002). The effects of item parceling on goodness-of-fit and parameter estimate bias in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 9, pp.78-102.
- Blanch, A., & Aluja, A. (2012). Social support(family and supervisor), work-family

- conflict, and burnout: Sex differences. *Human Relations*, 65(7), pp.811-833.
- Burke, R. J. (1994). Stressful events, work-family conflict, coping, psychological burnout, and well-being among police officers. *Psychological Reports*, 75(2), pp.787-800.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (2001). Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff. *Psychology & Health*, 16(5), pp.583-594.
- Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger Publishers.
- Chuang, Y. T., Church, R., & Zikic, J. (2004). Organizational culture, group diversity and intra-group conflict”, *Team Performance Management: An International Journal*, 10(1/2), pp.26-34.
- Edelwich, J. & Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professio* (Vol. 1). New York: Human Sciences Press.
- Euwema, M. C., Kop, N., & Bakker, A. B. (2004). The behaviour of police officers in conflict situations: How burnout and reduced dominance contribute to better outcomes. *Work & Stress*, 18(1), pp.23-38.
- Guerra, J. M., Martinez, I., Munduate, L., & Medina, F. J. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: the role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), pp.157-176.
- Handy, C. B. (1978). *Gods of management: How they work, and why they will fail*. London: Souvenir Press.
- Harrison, R. (1972) Understanding your Organization's Character. *Harvard Business Review*, May-June, pp.25-43.
- Hofstede, G. (1981). *Culture's Consequence; International Difference in Work Related Value*. Beverly Hill: Sage.
- Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2015). The Associations between Ethical Organizational Culture, Burnout, and Engagement: A Multilevel Study.

- Journal of Business and Psychology*, 30(2), pp.399-414.
- Jawahar, I. M., Kisamore, J. L., Stone, T. H., & Rahn, D. L. (2012). Differential Effect of Inter-Role Conflict on Proactive Individual's Experience of Burnout. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), pp.243-254.
- Jawahar, I. M., Stone, T. H., & Kisamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: the direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14(2), pp.142-159.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, pp.256-282.
- Kimberly, J. R., & Quinn, R. E. (1984). *Managing Organizational Transitions*. CA: McGraw-Hill/Irwin.
- Maslach, C. (1982). *Burnout. The Cost of Caring*. Englewood Cliffs: Prentice.
- McClure, R. E. (2010). The influence of organizational culture and conflict on market orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(7), pp.514-524.
- Montgomery, A., Todorova, I., Baban., A. & Panagopoulou, E. (2013). Improving quality and safety in the hospital: The link between organizational culture, burnout, and quality of care. *British Journal of Health Psychology*, 18(3), pp.656-662.
- Nielson, T. R., Carlson, D. S., & Lankau, M. J. (2001). The supportive mentor as a means of reducing work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), pp.364-381.
- Pelled, L. (1996). Relational demography and perceptions of group conflict and performance: A field investigation. *International Journal of Conflict Management*, 7(3), pp.230-246.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career Burn-out: Causes and Cures*. Free Press.
- Robbins, S. P. (1974). *Managing organizational conflict: A nontraditional approach*. NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. San

Francisco: Jossey-Bass.

Williams, E. S., Manwell, L. B., Konrad, T. R., & Linzer, M. (2007). The relationship of organizational culture, stress, satisfaction, and burnout with physician-reported error and suboptimal patient care: results from the MEMO study. *Health Care Management Review*, 32(3), pp.203-212.

# The Effect of Social Welfare Institutions' Organizational Culture Type on Social Workers' Burnout:

## Analysis of the Mediating Effect of Organizational Conflict

**Kim, Nyeon Hui**  
(Keimyung University)

**Cho, Sungsook**  
(Keimyung University)

---

This study aims to investigate the relationship between organizational culture type, organizational conflict, and social worker exhaustion. The study also examines the mediating effect of organizational conflict between organizational culture and social worker's burnout. Data were collected from 32 social welfare institutions including community welfare centers, centers for the handicapped and the elderly that are located in Daegu Metropolitan area. The study used the convenient sampling method for data collection. Results showed that variables such as organizational culture type, conflict in organization, and social worker's exhaustion had negative statistical association. There was no direct association of statistical significance between organizational cultural type and social workers' exhaustion of different groups. However, the study found the indirect relationship that the group culture was mediated through conflict in the organization. The direct effects of exhaustion of the hierarchical culture were not significant, but indirect effects were statistically significant. On the other hand, both the direct and indirect effects of exhaustion of development culture were statistically significant. The findings of this study suggest that social welfare organizations need to create a people-oriented organizational culture that can improve the characteristics of collective and developmental cultures. In order to minimize the exhaustion of social workers, it is necessary to improve their morale, ligament, and capability to cope with conflict in the organizations. Ways to resolving conflict in organizations should be prioritized.

---

**Keywords:** Social Welfare Institution, Social Worker, Burnout, Organizational Conflict, Organizational Culture