

석사학위논문

제조업의 직무만족과 생산성에 미치는  
조직문화의 영향요인에 관한 연구

2019년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트 컨설팅전공

최            왕            묵



석사학위논문  
지도교수 최창호

# 제조업의 직무만족과 생산성에 미치는 조직문화의 영향요인에 관한 연구

A Study on the Influence Factors of  
Organizational Culture on the Job Satisfaction  
and Productivity of Manufacturing Industry

2018년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트 컨설팅전공

최 왕 묵

석사학위논문  
지도교수 최창호

# 제조업의 직무만족과 생산성에 미치는 조직문화의 영향요인에 관한 연구

A Study on the Influence Factors of  
Organizational Culture on the Job Satisfaction  
and Productivity of Manufacturing Industry

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2018년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트 컨설팅전공

최 왕 묵

최왕묵의 건설탐학 석사학위 논문을 인준함

2018년 12월 일

심사위원장 \_\_\_\_\_(인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_(인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_(인)

# 국 문 초 록

## 제조업의 직무만족과 생산성에 미치는 조직문화의 영향요인에 관한 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

최 왕 목

기업이란 이윤 추구를 목적으로 만들어진 사업 조직체, 사람, 물자, 기술 등이 결합된 조직으로 목적지향, 협력 지향 활동을 통해 지속적으로 이익을 창출할 수 있도록 조직의 역량 및 제품과 서비스의 질을 향상하는 곳으로 기업의 존재 이유인 이익을 창출하기 위해 고객 만족을 실현해야 한다. 이를 위해 기업은 존재의 목적인 지속적인 이윤을 창출하기 위해서 생산성을 높여야 하며 이를 위한 기업의 노력은 매우 중요하다. 지속적인 성과는 사람에게 의해 만들어지고 사람의 힘이 조직임을 깨닫고 성과를 내기 위한 직원들의 자발적 참여를 유도하기 위한 동기부여가 필요하며 이를 위해 기업의 성과가 개인의 성과로 이어지도록 기업은 자발적 동기부여 수단을 만들어 동기를 부여하는 것이 중요하다. 따라서 지속 가능한 생산성 향상을 위해서는 지금까지의 접근방식인 외적 변화가 아닌 내적인 변화를 통한 곧 조직문화의 쇄신에서 돌파구를 찾아야 할 것이다.

본 연구는 제조업을 대상으로 조직문화와 생산성에 있어서 직무만족의

매개 효과가 유의적 영향을 미치는지를 검증하고 생산성 향상 방안을 위해 기업의 조직문화와 직무만족에 관한 요인들을 분석하여 상호 관계성을 설명하는 데 중점을 두고 있다. 생산성에 영향을 미치는 요인인 제조업의 조직문화를 독립 변수로 하여 직무만족이 매개변수의 역할을 하는지를 선행연구를 바탕으로 진행하였다. 이를 위해 제조업에 근무하고 있는 근로자를 대상으로 조직문화(합의문화, 위계문화, 합리문화, 발전문화), 직무만족, 생산성 척도 및 인구통계학적 특성의 4가지 영역으로 설문 조사를 실시하였으며 최종 317부의 설문자료를 통계프로그램 SPSS 22.0을 이용하여 분석하였다.

본 연구의 분석결과를, 첫째, 조직문화와 직무만족 관계에서 제조업의 합의문화와 발전문화는 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고 위계문화와 합리문화는 유의한 영향을 미치지 않음을 확인하였다. 직무만족에 미치는 영향 정도는 합의문화, 발전문화 순으로 나타났다. 이는 제조업에서 직무만족을 높이기 위해서는 합의문화요인과 발전문화요인을 높이는 것이 매우 중요하다는 시사점을 보여주고 있다. 또한 조직의 단합과 관련된 합의문화가 가장 강하게 나타나고 있어 조직문화 구축을 통한 구성원들의 의사결정 참여를 강화하고 경쟁력 확보 노력이 필요하다고 할 수 있다. 둘째, 조직문화와 생산성 관계에서 제조업의 합의문화, 발전문화가 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 생산성을 강화하기 위해서는 성과 위주, 상명하달식의 조직체계와 문화가 아닌 4차 산업혁명의 시대에 맞는 적극적인 문화, 제조업 기반의 조직문화 변화를 통해 유연하고 편안한 조직 체계로의 개편, 새로운 조직문화로 나가야 할 것이다. 셋째, 직무만족이 생산성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기업들이 개인이 느끼는 다양한 차이에 대하여 느끼는 직무만족을 높이고 이를 통해 생산성을 높일 수 있는 방안 마련을 위해 근무환경, 처우 개선을 적극 활용하고 기업성과를 달성하여 지속성장의 기반을 마련할 수 있을 것이다. 넷째, 제조업의 조직문화가 생산성에 미치는 영향 관계를 직무만족의 매개를 할 것인가에 대한 검증 결과 합의문화, 발전문화가 생산성에 미치는 영향 관계를 직무만족이 매개하고 있음을 확인하였다.

이상의 연구결과를 토대로 제조업의 생산성을 향상 시키는 방법을 제안하면 다음과 같다. 첫째, 우리나라 모든 부분의 생산성 저하는 상습적 야근,

비효율적인 보고, 상의하달식(downward) 커뮤니케이션 접근방식의 일방적 지시에 의한 수직적 문화로 인한 효과적인 커뮤니케이션의 단절, 근무 형태의 지나친 경직성 등은 비효율적인 조직문화에서 비롯되는 경우가 많다. 생산성이 높은 조직문화를 구축하고자 하는 노력은 무엇보다 구성원에게 내재적인 동기부여를 통해 지금의 개인의 삶과 만족, 행복을 존중하는 상호 존중의 조직문화로 바뀌어야 한다.

둘째, 조직 공동의 명확한 현실적 있는 비전과 목표, 방향 설정, 공유와 조직 단위에 충분한 권한과 책임을 위임하여 조직 구성원 모두가 함께 실행할 수 있고 자발적 참여를 추구하는 방향을 구현해야 하며 이러한 변화는 각자의 역할과 대화, 진정한 합의로 공통의 목표와 가치를 움직여 깨닫고 일의 진행 방향에 관한 다양한 가능성을 진심으로 즐길 수 있도록 하는 집단 가정 형성이 필요하다. 또한 조직 구성원 모두가 함께 역동적인 상호작용이 가능한 조직적 공감대를 만들고 지속적인 변화가 성과개선을 이루고 향후 세계화 수준에 맞는 유연한 사고와 창의적인 조직, 개성을 존중하는 수평적인 문화로 나아가야 한다. 이를 위해 부서 간 커뮤니케이션, 협업, 공유의 Value Chain 조직문화를 통한 주 52시간제도 정착, 회식문화와 비효율적인 회의, 보고의 개선, 원활한 소통 문화 혁신을 도모하고 진정한 의미의 조직문화 변화를 통해 정신적인 풍요와 효율성을 증대시켜 기업들의 생산성 향상되고 이로 인해 고용이 활성화되며 잠재 성장률도 점차 회복되는 혁신적 기업문화를 추구해야 한다.

【주요어】 제조업, 조직문화, 직무만족, 생산성

## 목 차

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 제1장 서 론 .....              | 1  |
| 제1절 연구의 필요성 및 목적 .....     | 1  |
| 제2절 연구의 방법 및 구성 .....      | 3  |
| 제2장 이론적 배경 및 선행연구 .....    | 4  |
| 제1절 제조업에 관한 이론적 고찰 .....   | 4  |
| 제2절 조직문화의 개념 및 유형 .....    | 6  |
| 1) 조직문화의 개념 .....          | 6  |
| 2) 조직문화의 유형 .....          | 9  |
| 3) 경쟁가치 모형 .....           | 10 |
| 제3절 직무만족의 개념 및 요인 .....    | 12 |
| 1) 직무만족의 개념 .....          | 12 |
| 2) 직무만족의 요인 .....          | 15 |
| 제4절 생산성 개념 및 요인 .....      | 16 |
| 1) 생산성의 개념 .....           | 16 |
| 2) 생산성의 요인 .....           | 19 |
| 3) 생산성 평가지표 .....          | 20 |
| 제5절 선행연구 검토 .....          | 21 |
| 1) 조직문화와 직무만족에 관한 연구 ..... | 21 |
| 2) 조직문화와 생산성에 관한 연구 .....  | 24 |
| 3) 직무만족과 생산성에 관한 연구 .....  | 25 |
| 제3장 연구모형 및 연구 설계 .....     | 27 |

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| 제1절 연구모형의 설정 .....        | 27        |
| 1) 연구모형 .....             | 27        |
| 2) 가설의 설정 .....           | 28        |
| 제2절 변수의 구성 및 조작적 정의 ..... | 29        |
| 1) 독립변수(조직문화) .....       | 29        |
| 2) 매개변수(직무만족) .....       | 29        |
| 3) 종속변수(생산성) .....        | 30        |
| 제3절 자료 수집 및 분석 방법 .....   | 31        |
| 1) 자료 수집 방법 .....         | 31        |
| 2) 설문지의 구성 및 내용 .....     | 32        |
| 3) 자료 분석 방법 .....         | 34        |
| <b>제4장 연구결과 .....</b>     | <b>36</b> |
| 제1절 조사 대상자의 특징 .....      | 36        |
| 1) 인구통계학적 특성 .....        | 36        |
| 2) 조사대상자의 변수에 대한 특성 ..... | 38        |
| 제2절 타당도 및 신뢰도 분석 .....    | 39        |
| 1) 타당도 분석 .....           | 39        |
| 2) 신뢰도 분석 .....           | 57        |
| 제3절 상관관계 분석 .....         | 58        |
| 제4절 가설 검증 .....           | 60        |
| 1) 가설 검증 .....            | 60        |
| 2) 가설 검증 요약 .....         | 75        |
| <b>제5장 결 론 .....</b>      | <b>78</b> |
| 제1절 연구결과 요약 .....         | 78        |

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 제2절 연구의 한계 및 향후 연구과제 ..... | 80 |
| 참 고 문 헌 .....              | 81 |
| 부        록 .....           | 91 |
| ABSTRACT .....             | 95 |

## 표 목 차

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| [표 2-1] 조직문화에 대한 정의 .....                           | 8  |
| [표 2-2] 직무만족에 대한 정의 .....                           | 14 |
| [표 2-3] 생산성에 대한 정의 .....                            | 18 |
| [표 2-4] 생산성 평가지표 .....                              | 20 |
| [표 3-1] 측정변수의 조작적 정의 .....                          | 30 |
| [표 3-2] 조사 설계의 내용 .....                             | 31 |
| [표 3-3] 설문지의 구성 .....                               | 32 |
| [표 3-4] 자료 분석 방법 .....                              | 35 |
| [표 4-1] 연구통계학적 특성 .....                             | 37 |
| [표 4-2] 연구대상의 변수에 대한 특성 .....                       | 38 |
| [표 4-3] KMO 및 Bartlett의 검증(독립변수, 정제 전) .....        | 40 |
| [표 4-4] 설명된 총 분산(독립변수, 정제 전) .....                  | 40 |
| [표 4-5] 공통성 및 회전 성분행렬(독립변수, 정제 전) .....             | 41 |
| [표 4-6] KMO 및 Bartlett의 검증(독립변수, 위계문화1 정제 후) .....  | 42 |
| [표 4-7] 설명된 총 분산(독립변수, 위계문화1 정제 후) .....            | 42 |
| [표 4-8] 공통성 및 회전 성분행렬(독립변수, 위계문화1 정제 후) .....       | 43 |
| [표 4-9] KMO 및 Bartlett의 검증(독립변수, 위계문화2 정제 후) .....  | 44 |
| [표 4-10] 설명된 총 분산(독립변수, 위계문화2 정제 후) .....           | 44 |
| [표 4-11] 공통성 및 회전 성분행렬(독립변수, 위계문화2 정제 후) .....      | 45 |
| [표 4-12] KMO 및 Bartlett의 검증(독립변수, 발전문화1 정제 후) ..... | 46 |
| [표 4-13] 설명된 총 분산(독립변수, 발전문화1 정제 후) .....           | 46 |
| [표 4-14] 공통성 및 회전 성분행렬(독립변수, 발전문화1 정제 후) .....      | 47 |
| [표 4-15] KMO 및 Bartlett의 검증(독립변수, 발전문화5 정제 후) ..... | 48 |
| [표 4-16] 설명된 총 분산(독립변수, 발전문화5 정제 후) .....           | 48 |
| [표 4-17] 공통성 및 회전 성분행렬(독립변수, 발전문화5 정제 후) .....      | 49 |
| [표 4-18] 독립변수에 대한 타당도 분석 최종 결과 .....                | 50 |

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| [표 4-19] KMO 및 Bartlett의 검증(매개 및 종속변수, 정제 전) .....  | 51 |
| [표 4-20] 설명된 총 분산(매개 및 종속변수, 정제 전) .....            | 51 |
| [표 4-21] 공통성 및 회전 성분행렬(매개 및 종속변수, 정제 전) .....       | 52 |
| [표 4-22] KMO 및 Bartlett의 검증(종속변수, 생산성6 정제 후) .....  | 53 |
| [표 4-23] 설명된 총 분산(종속변수, 생산성6 정제 후) .....            | 53 |
| [표 4-24] 공통성 및 회전 성분행렬(종속변수, 생산성6 정제 후) .....       | 54 |
| [표 4-25] KMO 및 Bartlett의 검증(매개변수, 직무만족4 정제 후) ..... | 54 |
| [표 4-26] 설명된 총 분산(매개변수, 직무만족4 정제 후) .....           | 55 |
| [표 4-27] 공통성 및 회전 성분행렬(매개변수, 직무만족4 정제 후) .....      | 56 |
| [표 4-28] 매개, 종속변수에 대한 타당도 분석 최종 결과 .....            | 56 |
| [표 4-29] 조사도구의 신뢰도 분석 결과 .....                      | 58 |
| [표 4-30] 상관관계 분석 .....                              | 59 |
| [표 4-31] 모형 요약(독립변수와 매개변수) .....                    | 61 |
| [표 4-32] 분산분석표(독립변수와 매개변수) .....                    | 61 |
| [표 4-33] 계수표(독립변수와 매개변수) .....                      | 62 |
| [표 4-34] 가설 H1의 검증 결과 .....                         | 63 |
| [표 4-35] 모형 요약(독립변수와 종속변수) .....                    | 64 |
| [표 4-36] 분산분석표(독립변수와 종속변수) .....                    | 64 |
| [표 4-37] 계수표(독립변수와 종속변수) .....                      | 65 |
| [표 4-38] 가설 H2의 검증 결과 .....                         | 66 |
| [표 4-39] 모형 요약(매개변수와 종속변수) .....                    | 67 |
| [표 4-40] 분산분석표(매개변수와 종속변수) .....                    | 67 |
| [표 4-41] 계수표(매개변수와 종속변수) .....                      | 67 |
| [표 4-42] 가설 H3의 검증 결과 .....                         | 68 |
| [표 4-43] 모형 요약(매개효과: 독립변수와 매개변수) .....              | 69 |
| [표 4-44] 분산분석표(매개효과: 독립변수와 매개변수) .....              | 70 |
| [표 4-45] 계수표(매개효과: 독립변수와 매개변수) .....                | 70 |
| [표 4-46] 모형 요약(매개효과: 독립변수+매개변수, 종속변수) .....         | 71 |

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| [표 4-47] 분산분석표(매개효과: 독립변수+매개변수, 종속변수) ..... | 71 |
| [표 4-48] 계수표(매개효과: 독립변수+매개변수, 종속변수) .....   | 72 |
| [표 4-49] 매개효과 분석 요약표 .....                  | 73 |
| [표 4-50] 가설 검증 결과(종합) .....                 | 76 |

## 그 립 목 차

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| [그림 3-1] 연구모형 .....                        | 27 |
| [그림 4-1] 조직문화가 직무만족에 미치는 영향, 가설검증 결과 ..... | 63 |
| [그림 4-2] 조직문화가 생산성에 미치는 영향, 가설검증 결과 .....  | 66 |
| [그림 4-3] 직무만족이 생산성에 미치는 영향, 가설검증 결과 .....  | 68 |
| [그림 4-4] 직무만족의 매개효과, 가설검증 결과 .....         | 73 |
| [그림 4-5] 매개효과 Sobel test(합의문화) .....       | 74 |
| [그림 4-6] 매개효과 Sobel test(발전문화) .....       | 75 |

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 필요성 및 목적

4차 산업혁명 시대에 산업의 핵심은 제조업이다. 우리나라의 제조업이 국내 GDP 등 경제에 미치는 비중은 30%를 상회하고 있어 경제에서 차지하는 비중이 높은 중요한 산업이지만 제조업의 생산성 증가율이 2000년대 4.34%에서 2010년 0.87%로 급격히 하락하면서 한국 경제의 성장 둔화 현상에 지대한 영향을 미치고 있다(백종철, 2018). 이러한 측면에서 제조업의 비중을 고려할 때 향후 우리의 산업 경쟁력을 좌우하는 중요한 과제로 새로운 노동패러다임의 변화를 통해 제조업의 르네상스를 꿈꾸는 제조업의 부활 정책을 추진할 것으로 예상된다. 특히 Zero 성장기의 제조업의 생존 대안은 생산성 혁명일 것이다. 그러나 우리 경제는 베이비 붐 세대의 은퇴를 시작으로 급속한 고령화(Aging Society)로 인한 기존의 숙련 기술 인력의 부족 현상이 발생할 것으로 전망되고 있다. 우리나라의 경제발전 모형은 과거 전통적인 시장을 중심으로 우리의 영역을 확보하는 것이었다면 1990년대부터는 새로운 시장을 확장하는 역사로 요약된다. 1970년부터 1989년까지 제조업 고용 비중이 13.6%에서 28.1%로 늘었지만 이후 감소하기 시작해 현재는 노동 인구 중 18% 미만을 고용하고 있다(맥킨지글로벌인스티튜트, 2018).

우리나라의 제조업은 지속적인 발전과 혁신을 추구하기에는 구조적으로 한계가 있으며 실질 성장률은 둔화하여 제조업 부문 고용이 감소하고 있는 상황으로 우리나라는 세계에서 연간 노동 시간이 가장 긴 나라 중 하나로 임금근로자의 근로시간은 “통계로 보는 우리나라 노동시장의 모습”에 따르면 2016년 기준으로 OECD 국가들의 평균 연간 근로시간 1,692시간보다 많은 2,052시간으로 멕시코에 이은 2번째로 긴 것으로 조사되었다(고용노동부, 2018). 이러한 우리나라 직장인들의 장시간의 노동 시간은 삶의 질, 기업의 생산성 저하, 경쟁력 약화를 초래하고 있고 이를 개선하기 위해 새로운 정부는 근로시간 단축 문화 확산을 강조해왔으며 이로 인해 최장 근로시간 단축은

빠른 시일 내에 법적 구속력이 있는 현실이 될 것이다. 신조어인 워라벨(Work and Life Balance 줄임말)은 일과 삶의 균형을 뜻하는 말로 직장 생활이 우선시하는 과거와 달리 개인 생활을 중시하는 것으로 워라벨 문화는 한국 사회에서 점차 중요해질 전망이다. 장시간 노동의 실효성에 대한 의문이 커지면서 조직보다는 개인을 위한 시간이 필요하다는 인식이 확산으로 인해 줄어드는 근로시간 속에서도 생산성을 높이는 방안을 조직문화 관점에서 고민할 필요성이 대두 되었다(김난도 외, 2017).

이를 극복하기 위한 양적 성장의 한계를 뛰어넘기 위한 전략을 추구해야 하며 유연하고 합리적인 조직문화를 통해 연공서열에서 성과 중심으로, 위계 조직에서 수평적 조직 변화로 한국적 가치를 담은 기업문화로 바꾸는 것이 매우 중요하다. 현대 조직사회에서 개인과 조직이 발전하려면 개인은 조직을 통해 삶과 질을 향상시키고 조직은 개인들의 노력을 통해 조직의 목표를 달성하려고 한다. 이는 구성원에게 부여된 직무를 통해 개인과 조직을 연결 역할을 수행한다고 할 수 있다.

이를 통해 본 연구는 제조업 근로자를 대상으로 조직문화 요인들을 바탕으로 직무만족과 생산성과의 관계를 분석하여 매개변수가 어떠한 영향을 미치는가를 분석하여 방향성을 제시하여 본 연구에서는 다음과 같은 연구의 목적을 설정하였다.

첫째, 선행연구를 통해 제조업의 조직문화가 직무만족에 유의미한 영향을 미치는지를 확인한다.

둘째, 제조업의 조직문화가 생산성에 유의미한 영향을 미치는지를 확인한다.

셋째, 제조업의 직무만족이 생산성에 유의미한 영향을 미치는지를 확인한다.

넷째, 제조업의 조직문화와 생산성과의 관계에서 직무만족이 매개 역할을 하고 있는지를 확인한다.

마지막으로 컨설턴트가 제조업 관련한 컨설팅을 수행할 때 제조업의 종사하는 직원들의 직무만족에 대해 연구하고 직원들의 이해도와 참여도를 높일 수 있는 방안을 알아보고자 한다.

## 제 2 절 연구의 방법 및 구성

본 연구의 목적에서 설정한 내용과 같이 제조업체의 조직문화가 직무만족과 생산성에 유효한 영향을 미치는지를 파악하고자 한다. 조직문화의 개념을 정의하고 주요 구성요인을 파악하여 제조업의 조직문화가 구성원들의 직무만족에 미치는 영향과 생산성에 대한 상호 관계에서 직무만족의 매개효과를 검증하기 위해서 문헌적 연구와 실증적 분석을 실시하였다.

먼저 문헌적 연구에서는 조직문화, 직무만족, 생산성의 개념에 대하여 살펴보고, 조직문화의 구성 요인 및 관련 선행 연구논문도 살펴보았다. 또한 이들 구성개념 간의 상호 관계를 파악하여 이론적 체계를 정립하였고 실증적 분석을 위한 이론적 기준을 마련하였다. 실증적 분석을 위한 설문지는 제조업에 근무하는 직원들을 대상으로 자료를 수집하여 조사하였다.

설문조사는 제조업에 근무하는 직원들을 대상으로 2018년 10월 1일부터 10월 20일까지 조사하였으며 설문지는 Likert 5점 척도를 활용하였다. 회수된 총 설문지를 SPSS 22.0을 활용하여 실증연구를 실시하였다.

본 연구는 조직문화에 대한 이론적 고찰과 선행연구로 한정하였고, 제조업 근로자를 조사대상으로 하였다. 전체 구성은 전체 5장으로 구성되어 있고 각 장별 주요 내용은 다음과 같다.

제1장은 본 연구의 필요성과 목적을 제시하고 연구의 방법과 논문의 구성 체계를 소개하였다.

제2장은 이론적 배경에 부분으로 제조업의 조직문화, 직무만족, 생산성 등의 구성요소와 개념과 선행연구에 대하여 기술하였다.

제3장은 연구 모형 및 연구 설계로서 본 연구에 적합한 연구 모형과 가설을 제시하였고 실증분석을 통해 변수들의 조작적 정의 및 분석 기법을 선정하였다. 또한 표본의 선정과 설문지의 문항, 자료 수집 등의 연구 설계를 제시하였다.

## 제 2 장 이론적 배경 및 선행연구

### 제 1 절 제조업에 관한 이론적 고찰

제조업이란 원재료(물질 또는 구성요소)에 물리적, 화학적 작용을 가하여 투입된 원재료를 성질이 다른 새로운 제품으로 전환시키는 산업 활동으로 말하며, 단순히 상품을 선별, 분할, 포장 등과 같이 그 상품의 본질적 성질을 변화시키지 않는 처리 활동은 제조업으로 보지 않는다고 정의하였다(통계청, 2017). 또한 제조업의 범위에 대한 해석을 보면 생산할 제품을 자기가 직접 기획(고안 및 디자인, 성능 및 기능수준, 원재료의 구성설계, 견본 제작 등)하고 자기 명의로 제조하며 해당 제품을 인수하여 자기책임 하에 직접 판매하는 조건을 충족하여야 된다고 되어 있다. 제조업은 공구, 기계 및 노동력을 사용하여 원자재를 판매용 제품으로 전환시키는 모든 사업을 의미하며 제조 부문은 최신 기술을 활용하는 인력을 활용하는 수동 노동에서부터 하이테크 생산에 이르기까지 다양한 직종을 포괄한다. 또한 산업분류를 제1차 산업, 2차 산업, 3차 산업으로 분류하며, 제조업은 제1차 산업에서 생산된 원료를 가공하는 제2차적 생산을 수행하는 산업으로서 제2차 산업에 분류되어 있다(Clark, 1967).

우리나라의 경제개발은 1970년 이후 빠른 성장을 통해 제조업 중심 국가로 자리 잡게 되었다. 제조업 성장 속도가 세계 180여 개 국가 중에서 전체 5위를 차지하고 있으며 UAE, 버진 아일랜드, 오만 등 소국을 제외하면 중국 다음으로 높은 성장세를 보이고 있고(이근태·이지선, 2012) 또한 제조업이 차지하는 비중을 보면 전체 GDP 기준에서 세계에서 6번째로 높다. 이처럼 제조업은 국가 경제의 중요한 요소이며, 경제발전의 견인차 역할을 해 왔다고 할 수 있다. 국내 제조업은 2008년 이후로 80% 이상의 정규직을 종사자로 확보하고 있으며 2016년 기준 제조업에 종사하는 임금근로자의 86.6%는 정규직이다. 대조적으로 다른 업종(기타서비스업 등)의 경우 정규직 비중이 60%에 불과하다.

이는 제조업의 특성상 서비스업에 비해 업무의 숙련도와 연속성이 반영된

결과라고 볼 수 있다. 그러나 최근 들어 제조업의 역할은 성장률과 고용 측면에서 다소 한계를 맞는 것으로 보이는데 이러한 한계는 제조업 성장률의 지속적 하락세를 통해 확인할 수 있으며 1970년대에 제조업의 평균성장률은 16.2%에서 2000년대 6.3%까지 급락 특히 제조업 고용 비중의 지속적 하락세는 제조업의 성장이 다른 부문으로 파급되는 효과가 낮아진 것이 아닌가 하는 우려를 제기하고 있다(서민재, 2011). 우리나라 제조업은 산업 경쟁력의 기반 이자 일자리 창출의 원천으로서, 지속적인 경제성장을 이끌 원동력이라 할 수 있지만, 기술 수명주기의 단축과 불확실한 경영 환경으로 인해 제조업의 성장은 위기를 맞고 있고 최근 들어 휴대폰·조선·철강·석유화학제품 같은 우리 제조업 주력 제품들의 위기가 예상보다 훨씬 빠르게 현실로 다가오고 있다(제조업 미래 포럼, 2015).

하지만 4차 산업혁명의 시대에서 제조업의 역할은 새롭게 조명되고 있고 가능성에 주목하고 있다. 4차 산업혁명으로 인해 발생하는 긍정적인 변화는 기술혁명에 힘입은 제조의 민주화가 새로운 기술로 인해 제조업의 진입장벽을 낮추어 자본이 없는 개인도 쉽게 생산에 참여할 수 있도록 한다는 것이다. 4차 산업혁명 시대에도 우리나라의 수출 중심 제조업 구조는 변하지 않을 것이고 따라서 수출 중심 제조업 전략을 유지하되, 제조업을 서비스업으로 확대하고, 서비스업을 글로벌화 시킬 수 있도록 해야 한다고 하였다(이광형, 2018). 미래 제조업의 발전 전략을 여러 선진국 들은 각국에 맞게 모색하고 있는데 특히 미국, 일본, 중국 등 해외 선진국의 제조업 발전 전략에 주목할 필요가 있다. 미국은 2009년 미국 제조업의 부활(Remaking America)을 통한 고용 증가와 중산층의 성장을 역설했다. 첨단 제조 강화를 통한 리쇼어링 정책(미국 기업의 역 U-turn 유도)을 중국은 제조업 혁신을 주제로 “중국 제조 2025 계획”과 “인터넷+ 계획”을 추진하고 있고 일본은 중소기업의 수익률 향상을 표방 하고 일본 재흥 전략을 발표하고 기업의 해외 유출, 생산 가능인구 감소를 극복하기 위해 아베노믹스를 주창하면서 일본 제조업의 생산성 향상을 도모하고 있다.

우리나라는 최근 정부의 주도로 제조업의 변화를 위해 제조업 혁신 3.0전략, 실행 대책, 스마트 제조 R&D 로드맵을 제시하였다.

## 제 2 절 조직문화의 개념 및 유형

### 1) 조직문화(Organizational Culture)의 개념

조직(Organization)이란 아리스토텔레스의 오르가논(Organon)에서 나왔으며 특정한 목적을 달성하기 위해 모인 집단으로 일정한 지위와 역할을 부여받은 사람이나 집단을 말한다. 문화(Culture)란 경작이나 재배 등을 뜻하는 라틴어 'Coclore'에서 유래했으며 인간의 작용을 가하여 자연 상태의 사물을 새롭게 창조해 내거나 그것을 변화시키는 것을 의미한다. 일반적으로 한 사회의 주요한 상징체계나 행동 양식을 말하며 가치관, 사회사상, 세계관, 행동양식 등의 차이에 따른 여러 가지 정의 및 다양한 관점이 존재한다. 인간이 본능을 적절히 조절하여 주어진 자연환경을 변화시켜 만들어낸 생활양식과 그에 따른 산물들을 모두 문화라 일컫는다.

문화란 학자들은 사회적 상호작용을 통해 표현되는 현상으로 의미를 구성한다고 조직이론에서는 말하며, 문화 개념을 조직을 연구하는 요소로 사용하였다. 이를 바탕으로 조직 관리를 설명하는데 중요한 요소로 문화가 인식되면서, 점점 더 많은 연구자들이 변수로서 문화를 채택하기 시작하였고 이러한 발전 단계를 거치는 동안, 문화의 개념에 대해 다수의 정의가 제안되었다(Baumgartner, 2009). 위와 같이 조직문화(Organizational Culture)란 일반적으로 특정 조직의 구성원들이 집단적으로 공유하고 있는 인지의 틀, 기본적인 가정, 의미의 체계, 가치관, 의식구조, 신념, 관습, 태도, 규범, 상징 등의 총체라고 볼 수 있다. 조직문화에 대한 개념은 1920년대에 조직을 사회학적인 관점에서 비공식 조직적인 관점에서 파악하기 시작한 호손 연구 이후부터 처음 대두되었다(도운섭, 2005). 조직문화에 대한 연구는 크게 두 가지 흐름으로 문화순수주의자(Cultural Purist)의 견해와 문화응용 주의자(Cultural Pragmatist)의 견해가 있으며(박광국·주호진, 2006). 차이점을 보면 전자는

조직문화란 결과적인 현상으로 이해와 설명의 대상으로 보는 견해이고 후자는 조직 활동의 산물이기 때문에 조직성과에 영향을 받기 때문에 체계적 관리가 가능하다고 보는 견해이다(도운섭, 2005). 본 연구자는 문화응용 주의자의 주장에 동의하며 본 연구 검토가 제조업의 생산성을 향상하기 위해선 어떠한 조직문화 정착이 바람직한가에 대한 논의에 유용한 자료가 될 것으로 판단한다.

조직문화라는 용어는 Pettigrew의 'On Studying Organization Culture' 논문에서 처음 사용되었으며 조직문화를 상징, 언어, 이념, 전통, 의례의식 등 조직개념의 총체적 근원이라고 하였다(Pettigrew, 1979).

Ouchi(1982)는 조직문화를 조직이 가지고 있는 전통과 분위기로써 조직의 가치관, 신조 및 행동 패턴을 규정하는 기준이라고 보았고 조직문화를 일정한 조직 활동의 기본가정이고 조직구성원이 조직 내에서 상황판단과 문제해결을 함에 있어서 효율적인 지각방식, 사고방식, 문제접근방식, 그리고 분석 방법 등으로 이용되며, 조직구성원을 조직에 적응시키는 사회화 과정으로서 사용된다고 하였다(Schein, 1985).

이렇듯 조직문화는 조직구성원들에게 의미를 부여하고 조직에서의 행위에 대한 규칙을 제시해주는 공유된 신념과 가치이며(Davis, 1984), 조직구성원의 행태나 물질적인 배열에서 분명하게 구별되고, 조직에서 축적되어 온 경험의 활용방법으로 널리 알려져 있으며, 이러한 것에 대한 조직구성원들의 가치관과 신념의 유형이라고 하였다(Brown, 1995).

조직문화에 대한 국내 선행연구에 의하면 국내에서는 1980년대 중반 이후부터 조직문화에 대한 연구가 본격적으로 시작되었다(장용선 · 문형구, 2008). 또한 조직문화를 기업 내의 독특한 가치관, 사고방식, 행동 양식 등의 눈에 보이지 않는 요소들이 조직문화라는 개념으로 소개하였고 그러한 요소들이 기업의 성패를 좌우하는 대단히 중요한 것임을 인식하게 되었다(김인수, 1995).

이학종 & 박헌준(2004)은 사회학이나 인류학의 문화개념을 조직체 수준에 적용한 것이라 하였으며 조직문화가 구성원들에게 일체감을 조성하고 조직의 안정성을 증진하며, 조직의 몰입과 헌신을 유발하여 조직의 성장과 발전에

기여하고 있으므로 바람직한 조직문화는 구성원들과 함께 만들어 나가는 참여과정을 통해 조직유효성의 증대나 경영혁신의 촉진과 같은 긍정적 기능과 역할을 수행한다고 하였고(강홍구, 2001) 김호정은 특정 조직의 구성원들에 의해 공유되고 있는 가치관, 신념, 이념, 관심, 규범 등을 포함한 복합 개념으로 정의라고 하였다(김호정, 2002).

이상과 같이 조직문화에 관한 개념은 통일된 정의보다 학자마다 다양한 관점에서 다른 정의를 하고 있다. 본 논문에서는 조직문화 개념을 Quinn와 McGrath의 정의에 따라 조직문화를 구성원들이 공유하고 있는 신념, 이념, 가치관, 관습, 규범, 전통, 지식, 기술 등을 포함하는 종합적 개념으로서 조직 구성원과 조직체의 행동에 영향을 주는 요소로 정의하고자 한다(Quinn & McGrath, 1985).

〈표 2-1〉 조직문화에 대한 정의

| 연구자    | 년도   | 개념 정의                                                                                            |
|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ouchi  | 1981 | 조직이 가지고 있는 전통과 분위기로써 신조, 행동패턴 및 조직의 가치관을 규정하는 기준이다.                                              |
| Davis  | 1984 | 조직에서의 행위에 대한 규칙을 제시해 주고 조직구성원들에게 의미를 부여하는 공유된 신념과 가치다.                                           |
| Schein | 1985 | 일정한 조직 활동의 기본 가정이고 조직구성원을 조직에 적응시키는 사회화 과정 및 조직 내에서 사고방식, 문제접근 방식, 지각방식, 그리고 분석방법 등으로 이용되며 사용된다. |
| Brown  | 1985 | 조직의 경험의 활용방법으로 알려져 있고 조직구성원의 물질적인 배열에서 분명하게 구별 되고 행태에 대한 조직구성원들의 가치관과 신념의 유형이다.                  |
| 김인수    | 1995 | 기업 내의 독특한 가치관, 행동양식, 사고방식 등의 눈에 보이지 않는 요소들이며 대단히 중요한 요소들이며 기업의 성패를 좌우한다.                         |
| 강홍구    | 2001 | 조직의 안정성을 증진 시키고 구성원들에게 일체감을 조성하여, 조직의 성장과 발전에 기여 하는 것이다.                                         |
| 김호정    | 2002 | 가치관, 이념, 신념, 규범, 관심 등을 포함한 특정조직의 구성원들에 의해 공유되는 복합 개념이다.                                          |
| 황창연    | 2003 | 심리적, 심리적 요인으로 신념, 가치관, 행동규범 등 조직 구성원 스스로와 조직 전체에 공유하고 영향을 미치는 것이다.                               |
| 김순희    | 2011 | 기업내 공통적으로 패턴과 행동으로 생각하는 사고방식의 종합체계이다.                                                            |

출처 : 앞의 자료를 바탕으로 재구성

## 2) 조직문화의 유형

조직문화의 유형에 관한 연구는 많은 학자에 의해 경험과 관찰을 통해 개념적으로 제시하고 또한 다양하게 구분하고 있다. 조직문화 유형에 관한 외국의 선행연구에 의하면 Harrison은 조직의 문화적 특성을 이념에 따라 인간 지향 문화, 권력 지향 문화, 역할지향 문화, 과업지향 문화로 구분하였으며 이는 조직과 구성원의 이해관계와 적응력에 차이가 발생한다고 하였다(Harrison, 1972).

Kimberly와 Quinn은 환경으로부터 입수한 단서, 정보, 자료에 대하여 각기 달리 인식하는 수준에 따라 신축성, 변화 환경, 통제와 안정성으로 구분하고, 조직의 반응패턴에 따라 외적, 내적, 거시적 차원, 미시적 차원에 따라 집단문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화로 구분하였다(Kimberly & Quinn, 1984).

Jones(1983)는 사회집단의 구성원들 사이에서의 거래 비용을 중심으로 생산적 문화, 관료적 문화, 전문적 문화 유형으로 구분하였으며 조직의 현실 지각에 대한 동질성, 이질성 차원과 정태적, 동태적 차원을 이용하여 조직 문화를 정태적 동질문화, 정태적 이질 문화, 변화적 동질문화, 변화적 이질 문화 등 네 가지 유형으로 구분하였다(Lundberg, 1984).

또한 Weiner는 가치관의 관점과 원천이라는 두 가지 차원을 가지고 기능적·카리스마적 문화, 기능적·전통적 문화, 우월적·전통적 문화, 우월적·카리스마적 문화 등 네 가지 유형으로 구분하였다(Weiner, 1988). 그리고 Denison는 기업문화와 효과성에 대한 연구에서 효율적인 조직문화는 전략, 문화, 환경과의 관계에서 적합성을 지니고 있다고 설명하고, 조직의 전략적 차원에서의 강조점과 외부환경의 요구와의 관계를 기반으로 조직문화를 사명 문화, 적응문화, 몰입문화, 일관성 문화 등 네 가지 유형으로 분류하였다(Denison, 1990).

서인덕은 조직문화를 현실지각 차원과 행동 차원 2가지 차원을 이용하여 현실지각 차원을 동태적·정태적으로, 행동 차원을 유지 지향적·활동 지향적으로 구분해서 진취적 문화, 보존적 문화, 합리적 문화, 친화적 문화로 분류하였다(서인덕, 1986).

최만기는 전략유형 및 행동성과의 조직문화 유형과의 관련성에 관한 연구에서 개발문화와 위계문화로 분류하고, 개발문화 조직은 전향적 전략을, 위계문화 조직은 방어형 전략을 사용한다고 하였다(최만기, 1994).

박상언 등은 조직문화를 변화와 유지 차원에서 관리 지향문화, 혁신 지향문화, 위계 지향문화, 과업 지향문화로 구분(박상언 & 김영조, 1995)하였으며 최고 경영자의 리더십 유형과 조직 환경에 따라 혁신 지향문화와 안정 지향문화(김남현 & 이준호, 1997)로 조직 분위기에 대한 변화와 유지 관점에서 관료문화, 집단문화, 합리문화, 혁신문화(전상길 · 김인수, 1997)로 조직의 유연성과 조직을 미시 적과 거시적 관점에서 위계문화, 발전문화, 집단문화와 합리문화로 구분하였다(김호정, 2004). 또한 신유근은 공동체주의와 개인주의, 타율 주의와 자율주의에 따라 가풍 적 문화, 미성숙문화, We - I형 문화, I - I형 문화로 분류하였다(신유근, 2005).

추재엽은 조직문화를 파악하기 위해서는 유형별 구분이 필요하며, 이를 통해 조직의 환경을 파악하여 목표 달성에 적합한 유형을 구체화할 수 있다고 하였다(추재엽, 2017). 이상과 같이 조직문화의 유형은 학자에 따라 다양하게 구분하고 있지만 본 연구는 Quinn와 McGrath의 인간의 욕구와 지각에 대한 가정을 토대로 하여 조직문화의 유형을 합의문화(Consenses Culture), 발전문화(Developmental Culture), 위계문화(Hierarchical Culture), 합리문화(Rational Culture) 4가지 유형 구분을 이용하여 분석하고자 한다(Quinn & McGrath, 1985).

### 3) 경쟁가치 모형(CVM : Competing Values Model)

경쟁가치 모형은 1980년대부터 등장하여 많은 학자에 의해 모형이 제시되고 있다. Quinn & Kimberly(1984)는 조직문화의 분석을 위해 경쟁 가치 모형을 처음으로 적용하였고 조직문화의 모형에는 Cameron & Quinn(1984) 모형이 있다. 본 논문에서는 제조업의 조직문화를 잘 나타내고 있는 Quinn와 McGrath의 조직문화 유형을 기준으로 선정하였고 내부와 외부, 통제와 유연성의 두 가지 축으로 핵심 요소를 측정하여 4개의 조직문화 유형 분류에 따라

합의문화(Consensus Culture), 위계문화(Hierarchical Culture), 합리문화(Rational Culture) 및 발전문화(Developmental Culture) 등 네 가지로 구분하였다(Quinn & McGrath, 1985).

경쟁가치모형에 대한 유형과 그 특성에 대하여 추재엽(2017)은 특성을 다음과 같이 정리하였다.

합의문화(Consensus Culture)는 내부지향성을 강조하는 문화로서 조직의 유연성과 조직구성원의 가치관과 단합과 관련 규범에 기반을 두고 가치관을 중요시하며 구성원의 의사결정 과정에 대한 서로 격려하고 위로하는 훈훈한 인간관계를 조성함으로써 조직몰입을 증진해 인적 자원을 개발하는데 큰 비중을 두고 있다(추재엽, 2017).

위계문화(Hierarchical Culture)는 비공식적인 유연한, 내부 지향적인 문화를 특징으로 하며 조직의 안정을 중시하고 내부지향성과 통제를 강조하는 조직 풍토를 가지고 있으며 통제, 업무 처리 시 규칙과 법 준수, 관행, 안정, 문서와 형식, 보고와 정보관리, 명확한 책임소재 등을 강조하는 관료적 문화의 특성을 보이고 있고 조직운영에 대한 안정성과 통제와 예측에 대한 필요성과 조직 내부의 유지와 통합에 중점을 두고 있다(추재엽, 2017).

합리문화(Rational Culture)는 조직의 통제와 경쟁 외부 지향성을 강조하고, 조직의 목표달성, 능률성, 성과 보상의 가치, 계획을 강조하고 있으며 성과 통제의 관점에서 생산성과 능률성을 강조하여 명확한 조직목표 설정과 구성원 간 경쟁을 중요한 자극제로 하여 조직의 성장과 발전을 추구한다(추재엽, 2017).

발전문화(Developmental Culture)는 조직의 유연성과 변화, 외부지향성을 강조하는 문화로서 변혁을 전제로 외부환경에의 적응능력에 중점을 두고 조직구성원들은 과업의 중요성, 이념적 호소력에 의해 동기를 부여하여 조직의 성장과 발전에 관심이 높고 조직구성원의 업무수행에 대한 자율성과 자유재량권 부여 여부가 혁신문화의 핵심 요인이 되며 미래의 계획에 의한 성장과 획득이 강조되며, 자원획득 여부에 따라 조직의 성장과 혁신 효과가 좌우된다(추재엽, 2017).

### 제 3 절 직무만족의 개념 및 요인

#### 1) 직무만족(Job Satisfaction)의 개념

직무만족은 근로자가 자신의 직무에 대해 만족하는 정도(이종수 & 조정식, 2008)를 의미하나 직무만족 개념을 학자마다 다양하게 정의하고 있어 한마디로 개념을 정의하기는 어렵다. 그 이유는 직무만족에 관한 연구들이 다른 결과를 도출하는 등 복잡한 양상을 보여 지금까지 합의된 이론을 도출하기가 어렵다는 한계가 존재한다고 하였다(Rainey, 2004).

직무만족은 조직 관리 측면에서 구성원들에게 중요한 의미가 있으며 직무만족이 높으면 육체적, 정신적으로 긍정적인 영향을 받으며 이로 인해 신뢰감이 높아지고 긍정적인 조직 분위기로 인해 우수한 인재가 되고 이로 인해 생산성이 높아지게 된다. 조직 구성원들이 자기의 직무에 어떻게 만족하느냐에 따라 조직에 대하여 긍정적일 수도 있고 부정적일 수도 있기 때문에 직무만족이 조직의 생산성과 직접 관련이 있다고 할 수 있겠다(문경희, 2013). 이러한 의미에 따라 직무만족에 대한 개념을 살펴보기로 한다. 직무만족과 관련된 이론 중 Maslow의 분석은 욕구를 5가지 욕구체계 단계로 나누고 업무에 대한 인간의 동기를 이해하면서 목표를 향해 나아가는 원동력으로 그곳에서 활동하려 하며 욕구단계 때문에 사람들이 조직에 소속하려 한다고 하였다(Maslow, 1943).

Spector는 직무만족을 새로운 직무에 적응하는 데 필요한 요소라고 언급하였으며 직무에 대한 자세로 자기가 소속된 조직에 대한 태도, 직무와 관련된 직장 상사 및 동료 등 조직 내 조직원들 간에 대한 태도 등 총체적인 직무에 대한 업무 만족도를 나타낸다고 하였다(Spector, 1977). 따라서 직무만족은 조직의 가장 기본적인 문제이며, 직무에 관한 모든 행동에 영향을 끼치게 된다. 직무에 긍정적인 감정을 가진 사람은 직무와 조직에 대해 호의적으로 이야기하게 되고, 원만한 인간관계를 유지하게 된다(김희진, 2014).

직무만족 개념을 정의한 주요 학자를 살펴보면 다음과 같다.

직무만족 이론의 최초 연구자인 Hoppock(1935)는 조직 구성원들의 심리적,

생리적, 환경적 상황의 결합체로 정의하고 Smith는 직무만족을 각 개인이 자기 직무와 관련하여 경험하게 되는 모든 호악감(胡樂感)의 총화라고 하였으며 조직구성원들의 직무경험이 그들의 요구와 필요를 충족시켰을 때 더욱 만족을 느낀다고 하였으며 조직구성원들이 느끼는 긍정적 태도를 직무만족이라고 정의하였다(Smith, 1955). 또한 직무만족이란 개인이 직무와 직무경험을 통하여 기쁨을 느끼는 정서 상태라고 정의함으로써 직무환경에 대해서 개인이 취하게 되는 태도로 직무만족을 설명하고 있다(Sters & Porter, 1975).

Locke는 직무만족은 종업원이 자신의 직무에 대한 정서적 반응을 의미하며 개인의 직무경험 및 경험의 평가로 얻어지는 일반적인 태도에 의한 적극적인 정서 상태라고 정의하였다(Locke, 1976).

Betty와 Schnier는 직무만족은 조직 구성원이 직무에 대한 가치를 달성하였을 때 직무평가에서 얻은 유쾌한 감정적 상태라고 정의하였고(Betty & Schnier, 1981), Reitz는 직무만족을 정보, 행동, 정서 3요소로 구성되어 있고 정도의 다양함과 개개인의 감정이나 느낌의 반응이라고 하였다(Reitz, 1981). 그리고 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 직무나 직무 경험 평가 시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태를 직무만족이라고 하였다(신유근, 1985). 또한 육풍림과 이준엽(2001)은 직무나 직무수행의 결과에 의해서 충족되는 즐겁고 긍정적인 감정 상태로 직무에 대한 종사자들의 정서적 행동이라 보았고 직무와 직무 수행의 결과로 형성되는 긍정적인 감정 상태와 경험을 통한 행복감을 느끼는 감정 상태라고 하였다(육풍림 & 이준엽, 2001).

개인이 조직 내에서 직무를 수행하면서 느끼고 인지하는 개인의 만족 정도는 수행하고 있는 업무에 대한 적응력, 개인의 자질과 능력, 조직 내 여러 가지 조직 환경과 관계가 있으며, 개인의 욕구와 조직의 목적을 일치시키는 데도 중요한 역할을 하고 있다고 하였다(정우영, 2005).

이상우에 의하면 직무만족은 조직구성원인 개인이 자신의 직무에 대해 느끼는 만족감이나 불쾌감 등을 말하며 중요한 역할인 개인의 욕구, 조직의 목표를 합치는 것을 담당할 뿐 아니라 조직의 관리자들이 구성원 개인의 직무태도를 개선할 수 있는 방안을 제시하는 역할 담당이므로 조직의 성과 평가지표에 매우 유용하게 쓰인다고 하였다(이상우, 2007).

이상과 같이 선행 연구를 토대로 개념을 정의하면 직무만족은 개인의 유쾌한 감정적, 긍정적 및 정서적 태도와 가치, 조직구성원의 심리적, 생리적, 작업 환경, 임금 및 승진 등 욕구충족의 근로조건, 스트레스에 대하여 개인이 가지는 정서적, 심리적 반응 상태라고 할 수 있다.

〈표 2-2〉 직무만족에 대한 정의

| 연구자            | 년도   | 개념 정의                                                                                                 |
|----------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Smith          | 1955 | 각 개인이 경험하게 되는 직무와 관련한 구성원들이 느끼는 긍정적 태도, 모든 호악감(胡樂感)의 총화 이다.                                           |
| Sters& Porter  | 1975 | 개인이 직무환경에 대해서 개인이 취하게 되는 태도이며 직무와 직무 경험을 통하여 기쁨을 느끼는 정서상태이다.                                          |
| Locke          | 1976 | 개인의 경험 평가로 얻어지는 일반적인 태도 및 직무 경험에 의한 긍정적인 감정 상태로 직무에 대한 정서적 반응이다.                                      |
| Betty& Schnier | 1981 | 조직구성원이 개인별로 직무평가에서 얻은 유쾌한 감정적 상태로 직무에 대한 가치를 달성 하였을 때 얻어진다.                                           |
| 신유근            | 1985 | 한 개인의 직무 경험, 직무 평가 시 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태로 직무에 대한 태도의 하나이다.                                           |
| 육풍림& 이준엽       | 2001 | 직무수행의 결과나 충족되는 종사자들의 정서적 행동이고 직무와 직무수행의 결과로 경험을 통한 행복감을 느끼는 감정 상태와 형성되는 긍정적인 상태이다.                    |
| 정우영            | 2005 | 개인의 만족 정도는 수행하고 있는 조직 내 여러 가지 조직 환경, 업무에 대한 적응력, 개인의 자질 등의 관계로 개인이 조직 내에서 직무를 수행하면서 인지하고 느끼고 있다.      |
| 이상우            | 2007 | 조직구성원 개인의 직무 태도로 중요한 역할인 조직의 목표, 개인의 욕구를 합치는 것을 담당할 뿐 아니라 자신의 직무에 대해 느끼는 조직구성원인 개인의 불쾌감이나 만족감 등을 말한다. |

출처 : 앞의 자료를 바탕으로 재구성

## 2) 직무만족의 요인

직무만족의 결정요인 대한 종합적, 체계적, 실증적 연구는 부족 하나 현재 다양한 연구가 이루어지고 있다. 이것은 직무가 과업, 책임, 상호작용, 인센티브, 보상 등이 복잡하게 상호 관련되어 있어 직무만족 요인을 독립적으로 규명하기 어렵기 때문이다(곽봉화, 2007).

이렇게 직무만족의 결정요인 역시 학자마다 다양하고 복잡한 속성으로 구성되어 있다. 선행 연구자들이 제시한 직무만족 결정요인을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 Smith는 직무만족 결정요인으로 현재 직무에서의 감독, 임금, 승진기회, 동료, 작업 등의 5가지 요인을 제시하였다(Smith, 1969).

Locke는 9가지 요인으로 정리하였는데 선행연구들을 기초로 직무만족 차원에 대한 체계적인 관점을 제시하였고 직무만족 요소를 직무 자체, 임금, 승진, 안정감, 동료 관계, 복지후생, 회사의 경영방침, 작업조건, 상사의 관리 방식 등으로 분류하였다(Locke, 1976).

Jurgensen은 직무만족의 결정요소를 10가지로 분류 개인의 특성에 따라 요인들이 달라지며 직업에 대한 자부심, 적절한 작업시간, 흥미 있고 관심 있는 작업, 임금, 작업조건, 발전(승진 기회), 감독, 안정(안전한 작업, 직무를 계속할 수 있는 확실성), 마음에 맞는 동료 등으로 분류하고 이 요인들은 성별에 따라 각각 그 우선순위가 달라지며 시간, 연령, 교육수준, 기존 직업 등에 의해서도 변한다고 주장 하였다(Jurgensen, 1978). Wong과 Laschinger는 직무와 관련된 요소에 대한 종업원의 정서적 반응을 직무만족이라고 정의 (Wong & Laschinger, 2013) 하였으며 Herzberg는 직무에 대한 만족을 결정하는 요인을 직무 자체에 내재하여 있으며 안정감, 책임감, 성취감, 도전정신 등 개인 특성을 제시하였고 반면, 직무에 대한 불만족을 결정하는 요인은 직무 외적인 요소와 관련되어 있으며 인간관계, 근무조건, 조직의 정책, 업무감독, 조직의 정책 등이라고 하였다(Herzberg, 1959).

윤호연(2014)은 조직의 성장과 발전을 위해 만족여부가 매우 중요한 요소 이고 직무스트레스, 근무부담 등의 직무만족 요인과 인간관계요인, 복지, 승진, 보수 등의 근무 환경요인을 이창원 & 최창현 & 최천근(1996)은 직무

만족 요인을 조직의 방침, 부서 내 상사와 동료, 근무 조건 등의 외적 요인과 개인의 욕구 또는 포부 등의 내적 요인과 승진 가능성으로 구분하여 제시하였다.

## 제 4 절 생산성 개념 및 요인

### 1) 생산성(Productivity)의 개념

생산성이란 인력, 재료, 시간, 자본 등 투입자원(Input)에 대한 생산되는 기업성과(Output)의 비율을 나타내며 생산성이 높다는 의미는 같은 시간을 투입했을 때 얼마나 많은 결과물, 또는 결과를 내느냐이며 결과물이 같다면 얼마나 적은 시간을 투입했느냐를 의미한다. 생산성을 향상하기 위해서는 투입대비 산출량을 늘려야 한다. 즉, 생산성을 높이기 위해서는 같은 투입으로 산출물의 양을 늘리든지, 산출물의 수준을 같이 유지하면서 투입자원을 줄여야 한다(Isaac, 2007).Isaac

생산성 본부(1981)는 생산성이란 단어의 어원은 Production(생산)과 Activity(활동)의 결합어 Productivity라고 정의하였고 대한상공회의소(1984)에서는 일반적으로 생산성이란 생산 활동의 합리성을 나타내는 척도라고 하였고 경제협력개발기구(OECD: Organization for Economic Cooperation and Development)에서는 생산성이란 산출물을 생산요소로 나누어 얻은 값이며 생산물이 자본 노동, 원재료 등의 어느 요소와의 관계를 고려하느냐에 따라 원재료 생산성, 노동생산성, 자본 생산성으로 구분된다고 하였다(Terminology of Productivity, 1950). 국제노동기구(ILO : International Labour Organization)의 정의에 의하면 생산성이란 생산물과 이들 투입된 제요소 중의 하나의 비율이 해당요소의 생산성이라고 규정하고 있다.

생산성 용어를 처음 사용한 학자는 18세기 프랑스의 경제학자 프랑수아 케네(Francois Quesnay)로 경제원표(Tableau Economique, 1758)에서 생산할 수 있는 능력을 생산성이라고 정의하였다(Quesnay, 1758).

생산성 개념을 정의한 주요 학자를 살펴보면 다음과 같다. Giraud 등에 의하면 생산성을 새로운 의미를 용어 자체에 부여하고 ‘생산성이란 생산과 활동력의 결합이라고 생각되지만 오히려 생산과 인간성의 결합이라고 생각해야 할 것이다’라고 하여 생산성 정의의 새로운 영역을 가져왔다(Giraud & Philip, 1955). Kendrick은 산출물의 증가가 투입물의 증가보다 크거나 또는 산출물은 일정하나 투입물이 감소하는 경우에는 투입물의 자율적 사용을 의미하기 때문에, 생산성이란 생산과정에서 사용된 생산적 효율(Productive Efficiency)이라고 정의하고 전통적으로 중요한 자원이었던 자본·토지·노동에서 생기는 이익은 점차 줄어들고, 앞으로의 유일한 부의 원천은 정보와 지식이라고 하였다(Kendrick, 1961). 드러커는 생산성을 절대 쉽지 않은 개념이지만 매우 중요한 개념으로 기업이 보유하고 있는 단 하나의 진정한 자원은 사람이며 모든 조직은 인적 자원을 더욱 생산적으로 만듦으로써 성공할 수 있다고 설명하고 있다(드러커, 1993).

생산성에 대한 국내 선행연구에 의하면 박종영(1992)은 생산 활동에 투입된 투입량과 그 투입에 의한 산출된 산출물과의 관계를 말하는 것으로 생산성을 측정함에서는 투입과 산출에 연결된 요소를 무엇으로 보느냐가 중요하다고 하였으며 오성배&손원길(2009)은 생산성을 기업의 차원이나 노동의 이용으로 최대 산출량을 얻으려는 것으로 투입과 산출의 관계로 표시되며, 기업에 의해서 산출되는 유형재와 무형재(서비스)를 포함한 경영의 성과로 나타낼 수 있고 기업의 생산성 즉, 성과는 특별히 프로세스에 중점을 두고 비용, 시간, 품질 목표 달성 등을 측정하는 개념으로서 관리 절차가 어떻게 수행되었는지를 중요하게 고려하는 성과개념으로 3가지 요소로 구성된다(손권일, 2014). 이처럼 생산성에 대한 정의는 그동안 폭넓게 사용되어 왔으나 학자들 사이에 공통된 정의에 대한 합의를 하지 못하였고 다양한 개념에서 불구하고 일반적으로 생산성 개념을 효율성(Efficiency), 효율성과 효과성(Efficiency & Effectiveness)의 혼합으로 보는 접근방법으로 크게 구분된다(안종찬, 1991). 효율성 접근방법은 균질적인 조건을 가진 산출물을 관리하는 생산관리 등에서 정확히 적용될 수 있으나 질적인 차원이 고려되는 산출물의 경우는 제한적이라는 한계를 갖고 이 방법은 산출물의 질적인 차원을 적절히 반영하지 못하는 동시에

측정에서의 타당성(Validity)과 신뢰성(Reliability)이 결여되기 쉽다는 한계를 가진다(장문영, 1998). 경우에 따라 효율성 접근방법은 실제로 한 조직이 추구하고 있는 궁극적인 목표나 성과와 반대되는 결과를 초래할 수도 있다(안종찬, 1991).

이러한 효율성 측면에서 생산성을 측정하는 문제를 보완하기 위한 타협적 대안으로 나타난 것이 효율성과 효과성의 관점을 함께 사용하는 생산성 개념이다(장문영, 1998). 따라서 생산성이란 기업 각 부분의 경영 성과를 비교하는 최선의 척도일 뿐만 아니라 기업 간의 경영 성과를 비교하는 최선의 척도이기도 하다(드러커, 1983).

〈표 2-3〉 생산성에 대한 정의

| 연구자             | 년도   | 개념 정의                                                                                                                    |
|-----------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Giraud & Philip | 1955 | 생산과 인간성의 결합으로 새로운 의미를 용어 자체에 부여하여 새로운 영역을 가져왔다.                                                                          |
| Kendrick        | 1961 | 생산과정에서 사용된 생산적 효율로 산출물은 일정하나 투입물이 감소하는 경우에는 산출물의 증가가 투입물의 증가보다 크다.                                                       |
| Sumanth         | 1979 | 전문적인 지식, 기술 집약적인 종업원의 확보는 연구개발과 밀접한 관련이 있고 생산성 향상에 많은 영향이 있으며 투자와 생산성 향상률과 많은 상관관계가 있으며 생산성 향상요인을 거시적 측면과 미시적 측면으로 구분한다. |
| Mason & Swanson | 1981 | 사용되는 자연 자본들의 효율성 또는 인간·자본으로 생산성은 인간 욕구를 충족시키는 재화와 서비스를 창조하는 광의의 경제적 의미이다.                                                |
| 안종찬             | 1991 | 효과성(Efficiency & Effectiveness)과 효율성의 혼합으로 보는 접근방법과 효율성(Efficiency)으로 보는 접근방법으로 크게 구분된다                                  |
| 박종영             | 1992 | 투입에 의해 산출된 산출물과 생산활동에 투입된 투입량과의 관계를 말한다.                                                                                 |
| 오성배 & 손권일       | 2009 | 기업에 의해서 산출되는 무형재(서비스)와 유형재를 포함한 경영의 성과기업의 차원이며 투입과 산출의 관계로 표시되며 노동의 이용으로 최대 산출량을 얻으려는 것이다.                               |
| 손권일             | 2014 | 관리 절차가 어떻게 수행되었는지를 중요하게 고려하는 성과 개념으로 비용, 시간, 품질 목표 달성 등을 측정하는 개념은 특별히 프로세스에 중점을 둔다.                                      |

출처 : 앞의 자료를 바탕으로 재구성

## 2) 생산성의 요인

생산성에 영향을 주는 요인은 한국생산성본부에 의하면 일반적으로 측정 가능한(Measurable) 요소를 다음과 같이 제시하고 있다.

### 가. 노동투입 측면

생산성 향상을 위해 대표적으로 거론되는 노동 투입요소로 노동의 양적 투입과 노동력의 질적 향상이 있을 수 있으며 임금수준의 증가와 같은 경영적인 측면, 혹은 ‘수확 체감의 법칙’과 같은 비효율 발생 측면에서 양적 투입이 한계가 있다면, 노동력의 질적 향상은 매우 중요하므로 기업에서의 체계적인 교육 훈련이 필요한 이유는 이러한 생산성 향상과 깊은 연관이 있다(한국생산성본부, 1981).

### 나. 자본투입 측면

생산성 향상을 위한 자본투입으로 매우 중요한 부분은 연구개발(R&D) 투자이며 기업은 연구개발을 통해 제품혁신 또는 공정혁신 등 기술혁신을 이루고, 이는 생산성 향상에 직접적인 영향을 미칠 수 있고 특히 ICT에 대한 투자가 매우 중요한데 업무 프로세스를 간소화시키고, 복잡한 과정을 자동화시킴으로써 생산성 향상에 매우 큰 영향을 미치기 때문이다(한국생산성본부, 1981).

### 다. 사회적 시스템 및 기업 측면

안정적 노사관계 시스템의 확보 및 다양한 경영혁신 시스템의 도입으로 어려운 측면이 존재함에도 생산성 향상에 직·간접적으로 영향을 미칠 수 있으며 보고서 디자인에 공들이는 시간이나 노사불화로 인한 생산 차질 등이 자주

발생한다면, 생산성 하락이 불가피할 것이다(한국생산성본부, 1981).

#### 라. 시장개방 및 시장구조 측면

시장개방 측면에서 선진국 시장으로의 상품 수출이나 기술력이 높은 상품의 수입과 같이 새로운 경쟁이 발생하면, 상품의 질적 향상을 이루어 생산성 향상에 영향을 미칠 수 있으며 시장구조 측면에서 기업생존을 위해 시장경쟁이 높아질수록 혁신 활동, 공정혁신 등의 유인이 존재함으로써 간접적으로 생산성 향상이 이루어질 수 있고 또한 시장개방 측면에서 선진국 시장으로의 상품 수출이나 기술력이 높은 상품의 수입과 같이 새로운 경쟁이 발생하면, 상품의 질적 향상과 생산성에 영향을 미칠 수도 있다(한국생산성본부, 1981).

#### 3) 생산성 평가지표

생산성과는 해당 기업이나 조직은 생산 활동의 어떤 부분을 개선하고자 하는가에 따라 여러 가지 세부적인 지표들로 평가될 수 있으며, 그에 대한 정확한 평가지표들로 수행하여야 한다. 일반적으로 이러한 평가지표에는 다음 <표 2-4>과 같이 7가지가 포함된다.

<표 2-4> 생산성 평가지표

| 구분 | 내용                                                        | 평가지표                  |
|----|-----------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1  | 생산 결과의 양(Output)과 투입된 양(Input)의 비율을 평가하는 지표               | 생산성<br>(Productivity) |
| 2  | 생산 결과가 주어진 기대치와 요구 조건을 만족하였는가를 평가하는 지표                    | 품질<br>(Quality)       |
| 3  | 생산체계의 미래와 현재의 생산성과 경쟁력을 평가하기 위한 지표                        | 기술혁신<br>(Innovation)  |
| 4  | 조직의 생산체계가 주어진 생산목표를 달성하기 위해 방법과 적정한 자원 등을 사용하였는가를 평가하는 지표 | 효율성<br>(Efficiency)   |

|   |                                                   |                                   |
|---|---------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 5 | 조직의 생산체계가 생산을 계획한 대로 완수 하였는가를 평가하는 지표             | 유효성<br>(Effectiveness)            |
| 6 | 생산에 참여한 생산자들이 생산체계의 기술적, 사회적 측면에 만족하는 정도를 평가하는 지표 | 작업환경의 질<br>(Quality of work life) |
| 7 | 생산에 투입된 소득과 비용 간의 관계를 나타낸 지표                      | 이윤율<br>(Profitability)            |

출처 : 한국생산성 본부

## 제 5 절 선행연구 검토

### 1) 조직문화와 직무만족에 관한 연구

조직문화에 대해서는 연구자마다 다양한 관점에서 연구가 진행되어 왔으며 조직문화를 조직구성원들의 공유하고 있는 정신적, 심리적 요인으로 조직 전체에 영향을 미치고 있다(황창연, 2003).

조직문화와 직무만족 간의 영향에 대한 국외 연구자들의 연구를 살펴보면, Wilkins와 Ouchi는 조직문화가 직무만족에 긍정적인 영향을 검증하였으나, 하나의 조직문화가 모든 하부조직에 다 적용되는 것은 아니고, 각각의 조직이 처한 상황에 따라 알맞은 조직문화를 갖게 된다고 하였다(Wilkins & Ouchi, 1983).

Cameron와 Quinn은 조직 구성원들의 조직문화에 대한 집중도와 동질성이 낮으면 구성원들 간에 목표 및 전략에 대한 관점의 차이가 초래되어 조직 내에 혼란과 단절이 생길 수 있고, 또한 구성원들 간의 의견 충돌 발생, 협조와 조정의 어려움뿐만 아니라 업무에 대한 자신감도 떨어지게 되어 직무와 관련된 불안감 발생과 역할 갈등, 역할 모호성이 증대하게 되어 직무에 대한 즐거움이나 긍정적인 생각, 자발적 노력이 어렵게 되어 직무만족이 감소하게 된다는 사실을 검증하였다(Cameron & Quinn, 1999).

Deutschman와 Jaskyte & Dressler 는 각각 비영리단체에 근무하는 조직

원들을 대상으로 연구하였는데, 두 개의 연구에서는 조직문화가 직무만족에 유의미한 영향을 미치는 것으로 검증하였다(Deutschman, 2005; Jaskyte & Dressler, 2004).

이렇듯 조직문화는 구성원들의 직무만족에 유의미한 영향을 주는 중요 요인으로 검증되었다. 반면에 Schneider는 어떤 유형의 공유된 조직문화는 구성원들의 다양한 기회 인식 및 예측하지 못한 상황에 대한 경험을 방해할 수 있으며, 조직문화와 불일치된 활동 행위를 저지함으로써, 변화에 대한 저항의 기능도 하므로 오히려 조직 효과성을 저하한다고도 하였다(Schneider, 1990).

국내 연구자들의 조직문화, 직무만족 간의 영향에 대한 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

김호정(2002)의 행정조직과 기업조직의 조직문화 비교 연구에서 구청, 경찰서, 제조업체, 첨단산업의 행정조직 구성원을 대상으로 행정조직과 기업조직을 비교 분석한 결과 행정조직의 조직문화는 합리문화와 집단문화가 기업조직에서는 발전문화와 집단문화가 영향을 미치는 것으로 나타났으며 조직문화의 강도와 직무만족의 상관관계는 의미 없는 것으로 조사되었다.

김근세 & 이경호(2005)는 책임운영기관인 운전면허시험 관리단 직원들을 대상으로 책임 운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구에서 조직문화 중에서 집단문화가 직무만족에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것을 확인하고 조직구성원들의 직무만족을 위해서 구성원들의 소속감을 증진해 집단문화 가치요소를 강화할 수 있는 전략이 필요하다고 하였다(김근세 · 이경호, 2005).

한봉주(2008)는 조직문화가 직무만족에 미치는 영향을 경쟁 가치모형을 이용하여 공공조직과 민간조직을 비교하여 연구하였는데 전체조직에 대한 검증 결과를 보면 합의문화가 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있으며 공공조직의 경우 개발문화는 직무만족에 유의한 영향을 미치며 민간조직의 경우 합의문화와 합리문화가 직무만족에 유의한 영향을 미친다고 검증하였으며 조직관리 관점에서 조직 관리자는 조직문화의 유연성 확보가 필요하며 직무만족 향상이 중요하다고 하였다.

장설휘(2009)는 조직문화와 조직구조가 조직몰입에 따라 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 중국 통화시의 공무원들을 대상으로 직무만족을

내생적 직무만족과 외생적 직무 문화로 구분하여 조직문화가 직무만족에 미치는 영향을 연구한 결과 조직문화 중에서 위계문화, 합의문화와 개발문화가 내생적 직무만족에 유의한 영향을 주고 있으며 위계문화, 합의문화, 합리문화는 외생적 직무만족에 유의한 영향을 주는 것을 검증하였다.

민병운(2011)은 공기업 직원을 대상으로 하는 조직문화와 직무만족의 성과예측 변수들에 미치는 영향력에 대한 검증 연구에서 직급이 높을수록 연령이 낮은 집단은 혁신 지향적 문화에 대한 인식이 부정적이며 나이가 많을수록 혁신 지향적이라고 인식하고 있었으며 근무 기간이 길수록 조직문화 인식이 긍정적이며 직무만족도도 높은 것으로 나타났고 조직 문화유형 중에서 관계지향문화와 혁신지향문화는 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 조사 되었다.

이창호(2016)는 전국의 대학교 병원에 근무하는 종사자를 대상으로 병원의 조직문화, 조직구조, 조직갈등, 직무만족의 관계연구에서 조직문화와 직무만족을 연구한 결과 조직문화 중 발전문화가 직무만족에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 발전문화는 혁신을 또한 새로운 아이디어를 강조하는 조직으로 다양한 업무의 기회, 독자적 업무수행, 능력을 활용한 기회를 중요시하는 직무만족에 영향을 미치는 것을 확인하였다.

인재만(2017)은 전력공기업 대상의 조직문화와 조직 공정성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증적 연구에서 전력공기업에 근무하는 직원들을 대상으로 조직문화에 대한 인식 수준을 조사한 결과 회사 직원간 차이가 있으며 조직문화가 직무만족에 영향을 미치는 영향을 검증하였고 조직문화와 직무만족에 미치는 영향 관계에서는 조직문화 중 합의문화와 합리문화는 직원들의 직무만족에 유의한 영향을 주고 위계문화와 발전문화가 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것을 확인하였다.

결국, 선행연구 결과에 의하면 조직문화의 유형들은 직무만족에 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

## 2) 조직문화와 생산성에 관한 연구

조직문화와 생산성 간의 관계에 관한 연구는 직무만족과 생산성의 관계에 대한 연구만큼 활발하게 이뤄지고 있지 못하다(손병덕, 2017). 특히, 생산성이라는 요인을 직접 사용하고 있는 연구는 많지 않다.

조직문화와 생산성 관계에서 조직문화가 조직 내부시스템을 통해 원활한 연결을 하고 생산성을 증가시키며 전략적 방향성에 관한 합의를 해 준다고 하였다(Deal & Kennedy, 1982).

Sathe(1985)는 조직문화가 생산성의 여러 측면에 영향을 미치며 조직의 자산과 부채라고 하였으며 또한 조직의 대화를 쉽고 유익하게 도와주며 조직의 통제와 의사결정을 촉진 시킨다고 하였으며 Smircich(1983)은 많은 조직은 다양한 조직문화를 가지고 있고 사람들이 말하는 것과 실제 행동하는 것에는 커다란 차이가 있을 수 있으며 이는 조직의 생산성에 영향을 미친다고 주장하였다. Ouchi(1981) 연구에서 기업의 생산성, 수익성은 조직의 합리성이나 능률보다 조직문화와 조직 분위기가 더 밀접한 관계가 있음을 나타내고 있다고 하였다. Hansen와 Wernerfelt는 조직요인과 경제적인 기업의 수익률에 미치는 영향을 분석한 결과 두 가지 요인 모두에서 기업성과에 유의미한 결정을 말해 준다고 하였으며 조직 요인이 경제적 요인보다 더 큰 설명력을 갖는다고 하였다(Hansen & Wernerfelt, 1989). 또한 Calori와 Sarnin은 프랑스 기업을 대상으로 기업문화의 가치 항목과 경영 관행 항목을 측정하여 경제적 성과 간의 관계를 연구한 가치 특성들이 기업 성장과 관계가 있으며, 유대감과 유연성, 개방성, 사회적 책임 등의 가치 특성들은 수익성과 관계가 있는 것을 증명하였다(Calori & Sarnin, 1991).

김상호는 경찰조직문화가 생산성에 미치는 영향에 관한 연구에서 경찰문화를 집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화로 구분하였으며 경찰의 조직문화 형태는 위계문화, 합리문화, 발전문화, 집단문화 순으로 나타나며 경찰 생산성에는 발전문화, 집단문화, 위계문화가 생산성에 크게 기여하며 부서별로 다른 영향이 있음을 확인하였으며 경찰조직문화의 강도에 따라 생산성에 미치는 영향력이 다르게 나타나 강한 문화가 높은 생산성에 기여하는 것으로

밝혔고 합리문화를 강화하고 집단 문화적 가치를 중시해야 한다고 하였다(김상호, 2004).

박광국 등은 중앙정부의 권위주의 문화에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 분석에서 중앙정부 4개 부처(경찰청, 문화관광부, 노동부, 행정자치부)를 대상으로 권위주의 문화 수준 및 권위주의 문화가 조직성과를 확인하였으며 조직 내 권위주의 청산을 위한 대책과 정부조직의 권위주의 문화와 조직생산성 관계에서 조직성과를 향상하기 위한 방안을 권한위임, 재량권 확대, 의사결정 참여 확대를 위한 구조개선이 필요하다고 하였다(박광국 외, 2006).

### 3) 직무만족과 생산성에 관한 연구

직무만족과 생산성 간의 연구 부분은 많이 이루어져 왔다. 연구 초창기에서는 직무만족과 생산성의 상관관계가 있는 것으로 나타났지만 후속된 연구들에서는 혼합된 결과가 혼합되게 나타나고 있다. 연구자 및 대사에 따라 직무만족과 생산성 사이에 정의 영향과 부의 영향이 나타나고 있으며 다른 연구에서는 상관관계가 없는 것으로 나타나기도 한다. 따라서 연구들을 검토해 보면 직무만족과 생산성 사이에는 일관성 있는 상관관계가 있다고 결론지을 수 없다고 주장하고 있다(Brayfield & Crockett, 1955).

그렇지만 국내 연구를 종합해 보면 대체로 직무만족은 생산성에 관하여 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있으며 주요 선행연구는 살펴 보면 다음과 같다.

간두호 외(2010)는 직무만족이 콜 센터 상담사의 생산성에 미치는 영향에서 직무만족이 생산성에 유의한 영향을 주는 것으로 확인되었으며 생산성을 높이기 위해서는 상담사의 직무만족을 높일 수 있는 근무환경 조성 and 관리자의 지원을 강화하는 방안이 중요하다고 밝혔다.

오경현(2010)은 미용실 종사자의 교육프로그램이 직무만족과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 미용실 종사자를 대상으로 직무만족과 생산성에 미치는 영향을 검증한 결과 생산성에 영향을 미치는 것으로 나타나 교육 만족이 높아지면 생산성이 상승하여 미용실 종사자의 직무만족과 기업성과를

입증시켜 주었다.

배홍(2016)은 보험설계사의 직무만족이 생산성에 미치는 영향에 관한 연구에서 독립변수인 직무만족을 조직특성요인과 근무환경 특성요인으로 구분하여 종속변수인 생산성에 미치는 영향을 조사한 결과 생산성 향상을 조직특성 요인은 영향을 미치는 것으로 근무환경 요인은 영향을 미치지 않음을 검증하였다. 따라서 보험설계사는 근무환경 요인보다 조직특성 요인이 생산성 향상에 더 큰 영향을 미치는 것을 검증하였다.

손병덕은 자기효능감이 생산성에 미치는 영향에 관한 연구에서 결혼이민자의 직무만족이 생산성에 유의미한 영향을 미치고 있으며 결혼이민자가 지각하는 직무만족 수준이 높을수록 생산성의 수준을 높게 지각하고 있음을 확인하였고 생산성을 높이기 위해서는 철저한 조직관리가 이루어져야 하며 구성원들의 직무만족이 내재화될 수 있도록 조직문화 형성이 필요하다고 하였다(손병덕, 2016).

이상의 선행 연구에 따라 조직문화는 조직 구성원들의 행동과 만족도에 조직원들의 만족도는 생산성에 또한 구성원의 만족도는 조직문화에 영향을 미치는 선순환 구조 속에서 조직의 구성원들의 직무 만족도는 생산성을 높일 것이고 조직 구성원들의 직무 만족도가 낮으면 생산성을 저하하는 요인이 될 것이다. 따라서 이번 연구는 제조업의 조직문화, 요인이 생산성을 향상한다는 관점에서 직무만족을 매개변수로 하여 조직문화, 직무만족, 생산성의 상관성을 찾고 이들 변수를 다음 장에서의 연구 설계를 통하여 상관관계를 확인하고자 한다.

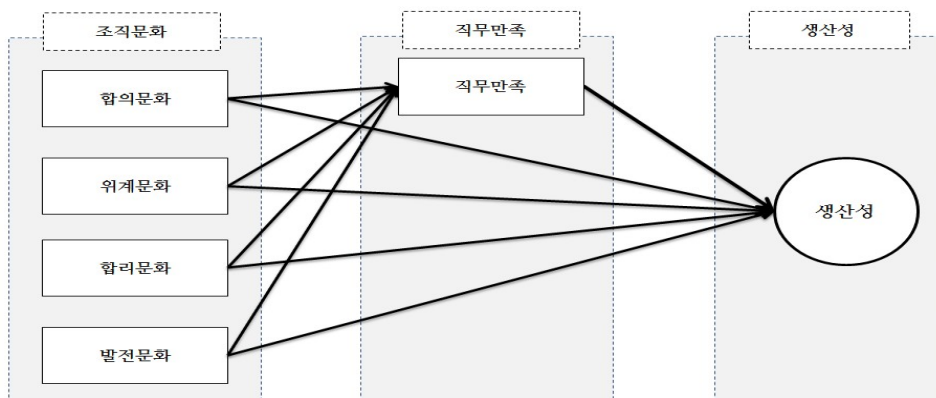
### 제 3 장 연구모형 및 연구 설계

본 연구의 목적은 제조업의 조직문화가 직무만족과 생산성에 미치는 영향에 관한 연구로써 제조업 종사자를 대상으로 하여 이론적인 체계에 따른 실증 분석인 연구모형으로 설계하였다. 본 연구에서의 연구모형은 연구단위의 상호 인과관계를 검증하기 위하여 인구 통계적 요인과 제조업 종사자의 조직문화에 따른 직무만족과 생산성에 어떠한 관계가 있는지를 검증하고자 한다.

#### 제 1 절 연구모형의 설정

##### 1) 연구모형

본 연구는 국내 제조업 종사자를 대상으로 조직문화가 생산성에 영향을 미칠 때 직무만족의 매개 효과에 대하여 실증적으로 분석하는 데 있다. 이를 위하여 기존의 조직문화 이론들을 정리하여 경쟁 가치모형을 Quinn & McGrath(1985) 이론을 바탕으로 기본 모형을 조직문화 유형과 직무만족 및 생산성과의 측정변수들을 도출하고 인구통계학적 요인에 따른 직무 만족의 수준의 차이와 상관관계 분석을 위하여 다음 <그림 3-1>과 같이 연구모형을 설정하였다.



<그림 3-1 연구모형>

## 2) 가설의 설정

본 연구에서 설정한 연구모형을 바탕으로 다음과 같이 검증할 가설을 설정하였다.

### H1. 조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 대한 가설

- H1-1. 합의문화는 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-2. 위계문화는 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-3. 합리문화는 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-4. 발전문화는 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### H2. 조직문화가 생산성에 미치는 영향에 대한 가설

- H2-1. 합의문화는 생산성에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-2. 위계문화는 생산성에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-3. 합리문화는 생산성에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-4. 발전문화는 생산성에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### H3. 직무만족은 생산성에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### H4. 조직문화가 생산성에 미치는 영향 관계에 대한 직무만족의 매개영향 가설

- H4-1. 합의문화가 생산성에 미치는 영향 관계에서 직무만족이 매개 영향을 미칠 것이다.
- H4-2. 위계문화가 생산성에 미치는 영향 관계에서 직무만족이 매개 영향을 미칠 것이다.
- H4-3. 합리문화가 생산성에 미치는 영향 관계에서 직무만족이 매개 영향을 미칠 것이다.
- H4-4. 발전문화가 생산성에 미치는 영향 관계에서 직무만족이 매개 영향을 미칠 것이다.

## 제 2 절 변수의 구성 및 조작적 정의

본 연구에서는 선행연구를 기반으로 하여 각 변수의 측정 항목에 대하여 다음과 같이 조작적 정의를 하였다.

### 1) 독립변수 : 조직문화(Organizational Culture)

조직문화는 조직 내에서 오래전에 형성되어 조직구성원에게 장기간에 걸쳐서 안정적이고 지속해서 유지되어 공유되어 온 신념이나 가치로서 조직이 갖게 되는 무형적이며 고유한 특성 의미의 체계이자 내부 통합에 큰 영향을 미치는 요인이라고 정의한다(인재만, 2018).

본 연구에서는 Quinn & McGrath(1985)의 경쟁 가치모형을 근거로 이동수(2007), 김진희(2007), 한봉주(2012), 최석봉 & 김규덕(2012)등의 연구논문에서 적용한 측정항목을 이용하여 제조업의 조직문화 유형을 합의문화, 위계문화, 합리문화, 발전문화로 분류하여 연구에 맞게 수정하여 각각 5개 문항씩 총 20개 문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다(추재엽, 2017).

합의문화는 훈훈한 인간관계 및 상호 협동성, 단결, 충성, 헌신, 집단사기 등으로 구성하였으며, 위계문화는 조직 운영의 안정성과 문서화, 규칙 및 규율 중시, 통제 등으로 구성하였다. 합리문화는 외부지향성을 강조하고 목표달성 및 성취 지향성, 실적 중심, 조직의 목표달성 등으로 구성하였으며, 발전문화는 외부지향성 및 변혁을 강조하는 문화로 도전정신, 직관 및 통찰력, 창의성, 몰입 등으로 구성하였다.

### 2) 매개변수 : 직무만족(Job Satisfaction)

매개변수인 직무만족은 조직구성원이 각자 담당하고 있는 직무를 통하여 경험하거나 얻게 되는 심리적 또는 감정적인 상태로서 자신의 적성, 능력, 평가와 보상이 일치하여 얻게 되는 욕구의 만족 정도에 대한 심리적인 상태

라고 정의한다(인재만, 2018). 직무만족과 관련하여 선행연구들을 보면 도재욱(2005)은 연구에서 직무 안정성, 개인적 성장, 성취감, 대인관계, 상사감독, 일에 대한 만족을 하위요인으로 직무만족을 측정하여 연구에 적용하였고 직무만족은 남석훈(2008), 김종현(2011), 채희옥(2014), 최소연(2015), 박동진(2017) 등이 사용한 문항을 본 연구에 맞게 총 8개 문항으로 조정하여 Likert 5점 척도로 측정하였다(인재만, 2018).

### 3) 종속변수 : 생산성(Productivity)

종속변수인 생산성과 관련된 측정 문항은 Van de Van & Ferry(1980)와 유명희(2007) 등이 제시하고 있으며 이들의 연구에 의하면 개인성과와 단체 성과로 구분하여 소속부서의 목표달성 평가, 성과 창출 평가, 업무성과 평가, 성과 정도의 평가, 업무완수 평가, 계획달성 평가 구분하였고 본 연구에서는 이를 요약하여 다음과 같은 6가지의 측정 문항을 사용하였고 스스로 평가할 때 성과 정도가 높다고 생각, 주어진 시간 내에 업무완수, 계획을 우수하게 달성, 소속부서의 경우 회사에서 정한 목표 달성, 다른 부서에 비해 더 많은 성과 창출, 회사의 업무성과 높음 등이다(손병덕, 2017).

이상의 내용을 도식화하면 다음 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 측정변수의 조작적 정의

| 변수       | 요인       | 조작적 정의   | 출처                                                                    |
|----------|----------|----------|-----------------------------------------------------------------------|
| 독립<br>변수 | 조직<br>문화 | 합의<br>문화 | 이동수(2007)<br>김진희(2007)<br>한봉주(2012)<br>최석봉,<br>김규덕(2012)<br>인재만(2017) |
|          |          | 위계<br>문화 |                                                                       |
|          |          | 합리<br>문화 |                                                                       |
|          |          | 발전<br>문화 |                                                                       |

|          |      |                                                                               |                                                  |
|----------|------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 매개<br>변수 | 직무만족 | 성취감, 총체적 만족, 자부심,<br>일에 대한 만족, 직무에 대한 만족감,<br>적절한 보상, 직무에 대한 적성,<br>장래에 대한 기대 | 도재욱(2005)<br>김지연(2009)<br>김종현(2011)<br>송승숙(2013) |
| 종속<br>변수 | 생산성  | 업무성과, 계획달성, 계획달성,<br>소속부서 목표달성, 성과 정도,<br>업무완성 평가                             | VandeVan&Ferry<br>(1980)<br>유명희(2007)            |

### 제 3 절 자료 수집 및 분석 방법

#### 1) 자료 수집 방법

본 연구를 위해 제조업체 종사자를 연구대상으로 조직문화가 생산성에 미치는 영향 관계에서 직무만족이 매개 효과가 있는지를 검증하기 위하여 2018년 10월 1일부터 2018년 10월 20일까지 제조업에 근무하는 직원들을 대상으로 방문, 지인을 통한 의뢰 및 구글 등을 활용하여 설문 조사를 하였고 결측치를 제외한 설문지 317부를 분석 자료로 활용하여 통계 분석을 시행하였다.

<표 3-2> 조사 설계의 내용

| 구 분  | 내 용                               |
|------|-----------------------------------|
| 조사대상 | 제조업체에 근무하는 직원                     |
| 조사표본 | 350부 수집, 결측치를 제외한 317부 데이터 분석     |
| 조사기간 | 2018. 10. 01 ~ 2018. 10. 20(20일간) |
| 조사방법 | 직접방문, 지인의뢰, 온라인(구글) 설문지           |

## 2) 설문지의 구성 및 내용

본 연구에서는 선행연구를 근거로 설문지 구성을 연구에 맞게 수정하여 독립변수(합의문화, 위계문화, 합리문화, 발전문화) 각각 5개 문항씩 총 20문항, 매개변수(직무만족) 총 8문항, 종속변수(생산성) 총 6문항으로 구성하였으며 모든 측정항목에 대하여 Likert 5점 척도를 사용하였으며 측정 문항들은 “전혀 그렇지 않다(①)”, “대체로 그렇지 않다(②)”, “보통이다(③)”, “대체로 그렇다(④)”, “매우 그렇다(⑤)”로 5점 등간척도로 설정하였다.

마지막으로 인구통계학적 변수로는 성별, 연령, 학력, 근무 분야, 담당업무, 직급 및 재직기간 등을 사용하여 총 7문항으로 구성하였다.

본 연구 관련 설문지는 다음 <표 3-3>과 같이 재구성하였다.

<표 3-3> 설문지의 구성

| 구 분  |      |      | 설문내용                               | 참고 문헌                                                                 |
|------|------|------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 조직문화 | 합의문화 | I-1  | 우리 회사는 매우 인간적이다.                   | 이동수(2007)<br>김진희(2007)<br>한봉주(2012)<br>최석봉,<br>김규덕(2012)<br>인재만(2017) |
|      |      | I-2  | 우리 회사의 직원들은 많은 것들을 함께 한다.          |                                                                       |
|      |      | I-3  | 우리 회사를 단결시키는 힘은 충성과 전통이다.          |                                                                       |
|      |      | I-4  | 우리 회사의 직원들은 헌신이 강하다.               |                                                                       |
|      |      | I-5  | 우리 회사의 직원들은 헌신이 강하다.               |                                                                       |
|      | 위계문화 | I-6  | 우리 회사는 매우 형식적이며 구조화 되어 있다.         |                                                                       |
|      |      | I-7  | 우리 회사는 안정성을 중요시한다.                 |                                                                       |
|      |      | I-8  | 우리 회사는 업무처리 절차가 중요하다.              |                                                                       |
|      |      | I-9  | 우리 회사의 조직을 단결시키는 힘은 공식적인 규칙과 정책이다. |                                                                       |
|      |      | I-10 | 우리 회사는 규칙을 지키는 것을 중요하게 생각한다.       |                                                                       |

| 구 분   |       |       | 설문내용                                             | 참고 문헌                                                                 |
|-------|-------|-------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 조직 문화 | 합리 문화 | I -11 | 우리 회사의 직원들은 성과달성에 관심이 많다.                        | 이동수(2007)<br>김진희(2007)<br>한봉주(2012)<br>최석봉&<br>김규덕(2012)<br>인재만(2017) |
|       |       | I -12 | 우리 회사의 조직을 단결시키는 힘은 과업에 대한 성취와 목표달성이다.           |                                                                       |
|       |       | I -13 | 우리 회사는 업무에 대한 성취 지향성을 중요시한다.                     |                                                                       |
|       |       | I -14 | 우리 회사는 결과를 강조한다.                                 |                                                                       |
|       |       | I -15 | 우리 회사는 목표달성이 중요하다.                               |                                                                       |
|       | 합의 문화 | I -16 | 우리 회사의 직원들은 위험을 감수하고 새로운 것에 대한 도전을 시도한다.         |                                                                       |
|       |       | I -17 | 우리 회사는 고객에게 산출물(Output)이나 서비스를 제공하는 것을 매우 중요시한다. |                                                                       |
|       |       | I -18 | 우리 회사는 새로운 결과물(Output)이나 새로운 서비스 개발을 중요시한다.      |                                                                       |
|       |       | I -19 | 우리 회사는 새로운 아이디어의 개발 또는 발굴을 통한 성장을 강조한다.          |                                                                       |
|       |       | I -20 | 우리 회사를 단결시키는 힘은 혁신과 발전에 대한 몰입이다.                 |                                                                       |
| 직무 만족 | Ⅱ -1  |       | 나는 직무 수행을 통해 성취감을 느끼고 있다.                        | 도재욱(2005)<br>김지연(2009)<br>김종현(2011)<br>송승숙(2013)                      |
|       | Ⅱ -2  |       | 나는 맡고 있는 직무에 보람을 느낀다.                            |                                                                       |
|       | Ⅱ -3  |       | 내가 맡고 있는 직무를 자랑스럽게 생각한다.                         |                                                                       |
|       | Ⅱ -4  |       | 내가 수행하는 직무의 결과에 만족하고 있다.                         |                                                                       |
|       | Ⅱ -5  |       | 지금 나는 내가 맡고 있는 직무에서 능력을 마음껏 발휘할 수 있다고 생각한다.      |                                                                       |
|       | Ⅱ -6  |       | 나의 급여는 일과 능력을 고려할 때 적정하다.                        |                                                                       |
|       | Ⅱ -7  |       | 현재 맡고 있는 직무를 계속해서 담당하고 싶다.                       |                                                                       |
|       | Ⅱ -8  |       | 직장을 새로 선택할 기회가 주어진다면 해도 현재의 직무에 종사할 것이다.         |                                                                       |

| 구 분        |     | 설문내용                                    | 참고 문헌                              |
|------------|-----|-----------------------------------------|------------------------------------|
| 생산성        | Ⅲ-1 | 나는 나의 업무성과를 스스로 평가할 때 성과정도가 높다고 생각 한다.  | VandeVan& Ferry(1980)<br>유명희(2007) |
|            | Ⅲ-2 | 나는 주어진 시간 내에 업무를 완수한다.                  |                                    |
|            | Ⅲ-3 | 나는 내가 세운 계획을 우수하게 달성 한다.                |                                    |
|            | Ⅲ-4 | 내가 소속해 있는 부서는 회사에서 정한 목표를 우수하게 달성한다.    |                                    |
|            | Ⅲ-5 | 내가 소속해 있는 부서는 다른 부서에 비하여 더 높은 성과를 창출한다. |                                    |
|            | Ⅲ-6 | 우리 회사의 업무성과는 다른 회사와 비교해도 높다고 생각한다.      |                                    |
| 인구 통계학적 특성 | 1   | 귀하의 성별은?                                |                                    |
|            | 2   | 귀하의 연령은?                                |                                    |
|            | 3   | 귀하의 학력은?                                |                                    |
|            | 4   | 귀하의 근무 분야는?                             |                                    |
|            | 5   | 귀하의 담당 업무는?                             |                                    |
|            | 6   | 귀하의 직급은?                                |                                    |
|            | 7   | 귀하의 총 제조업 재직기간은?                        |                                    |

### 3) 자료 분석 방법

본 연구의 분석은 통계 프로그램 SPSS 22.0을 활용하여 아래와 같이 분석을 하였다. 분석방법은 다음 순서와 같다.

첫째, 자료 입력의 정확성과 조사대상자의 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석(Frequency Analysis)을 하여 평균과 표준편차를 산출하였다.

둘째, 측정 도구의 타당성을 살펴보기 위하여 KMO와 Bartlett의 구형성 검정, 베리맥스(Verimax) 회전방식을 활용한 요인분석(Principal Component Factor Analysis)을 하였고, 신뢰성을 살펴보기 위한 신뢰도 분석(Reliability

Analysis)에서는 Cronbach'  $\alpha$  를 산출하였다.

셋째, 조직문화와 직무만족 및 생산성과의 관계를 살펴보기 위하여 상관관계 분석(Correlation Analysis)과 다중 회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였다.

넷째, 제조업의 조직문화가 생산성에 미치는 영향관계에서 직무만족의 매개 효과를 검증하기 위하여 매개 회귀분석(Three-step Mediated Regression Analysis)을 실시하였고 매개 효과(직무만족)의 효과성을 추가 검증하기 위해 Sobel Test를 실시하였다.

〈표 3-4〉 자료 분석 방법

| 분석내용       | 분석 방법                        |
|------------|------------------------------|
| 인구통계학적 분석  | 빈도분석, 기술통계분석                 |
| 측정변수의 타당성  | KMO와 Bartlett의 구형성 검정        |
| 측정변수의 신뢰성  | 신뢰도 분석(Cronbach's $\alpha$ ) |
| 변수 간의 상관관계 | Pearson 상관관계분석               |
| 가설 검증      | 단순 회귀분석, 다중 회귀분석, 매개 효과분석    |

출처 : 최창호(2018)

## 제 4 장 연구결과

### 제 1 절 조사 대상자의 특성

#### 1) 인구통계학적 특성

본 연구의 조사대상자 일반적 특성은 성별, 연령, 학력의 인구통계학적 변수를 사용해 파악하였으며 부가적으로 근무 실태를 파악하였다. 자세한 내용은 <표 4-1>과 같다.

성별은 남자가 238명(75.1%) 여자가 79명(24.9%)으로 조사되었다. 연령은 20대(20~29세)가 43명(13.6%), 30대(30~39세)가 100명(31.5%), 40대(40~49세)는 107명(33.8%)으로 조사되었으며 50대 이상은 67명(21.1%)으로 나타났다. 학력은 대학교 졸업이 167명(52.7%)으로 가장 높았으며, 다음으로 대학원 이상이 56명(17.7%), 고졸이 53명(16.7%), 전문대졸이 41명(12.9%)으로 나타났다.

다음은 근무 실태에 관한 결과이다. 근무 분야는 화학과 소재 관련 분야가 92명(29.9%)으로 가장 높았으며, 전자 및 전기 관련이 61명(19.2%), 기계 관련이 52명(16.4%), IT 관련이 51명(16.1%), 금속 관련이 40명(12.6%) 기타가 21명(6.6%)으로 나타났다. 담당업무는 생산 및 기술 업무가 95명(30.0%)으로 나타났으며, 판매, 영업, 마케팅(홍보)이 88명(27.8%), 재무 및 회계가 41명(12.9%), 인사, 총무 및 지원 업무가 46명(14.5%), 연구개발이 37명(11.7%) 그리고 기타가 10명 (3.2%)로 나타났다. 직급은 사원이 88명(27.8%), 대리급이 60명(18.9%), 과장급이 53명(16.7%), 차장급이 35명(11.0%), 부장급이 81명(25.6%)으로 나타났다. 재직기간은 10년에서 20년 미만이 82명(25.9%)으로 가장 높았으며, 20년 이상이 63명(19.9%), 1년에서 3년 미만이 55명(17.4%), 3년~5년 미만이 48명(15.1%), 5년에서 10년 미만이 43명(13.6%), 1년 미만이 26명(8.2%)으로 나타났다.

<표 4-1> 인구통계학적 특성(N=317)

| 구분       | 집단                 | 빈도(N) | 백분율(%) |
|----------|--------------------|-------|--------|
| 성별       | 남자                 | 238   | 75.1   |
|          | 여자                 | 79    | 24.9   |
| 연령       | 20대                | 43    | 13.6   |
|          | 30대                | 100   | 31.5   |
|          | 40대                | 107   | 33.8   |
|          | 50대 이상             | 67    | 21.1   |
| 학력       | 고졸                 | 53    | 16.7   |
|          | 전문대졸               | 41    | 12.9   |
|          | 대학교 졸              | 167   | 52.7   |
|          | 대학원 이상             | 56    | 17.7   |
| 근무<br>분야 | 전자, 전기 관련          | 61    | 19.2   |
|          | 화학, 소재 관련          | 92    | 29.0   |
|          | 기계 관련              | 52    | 16.4   |
|          | IT 관련              | 51    | 16.1   |
|          | 금속 관련              | 40    | 12.6   |
|          | 기타                 | 21    | 6.6    |
| 담당<br>업무 | 생산, 기술             | 95    | 30.0   |
|          | 판매, 영업,<br>마케팅(홍보) | 88    | 27.8   |
|          | 재무, 회계             | 41    | 12.9   |
|          | 인사, 총무, 지원         | 46    | 14.5   |
|          | 연구, 개발             | 37    | 11.7   |
|          | 기타                 | 10    | 3.2    |
| 직급       | 사원                 | 88    | 27.8   |
|          | 대리급                | 60    | 18.9   |
|          | 과장급                | 53    | 16.7   |
|          | 차장급                | 35    | 11.0   |
|          | 부장급 이상             | 81    | 25.6   |

|          |              |    |      |
|----------|--------------|----|------|
| 재직<br>기간 | 1년 미만        | 26 | 8.2  |
|          | 1년 이상~3년 미만  | 55 | 17.4 |
|          | 3년 이상~5년 미만  | 48 | 15.1 |
|          | 5년 이상~10년 미만 | 43 | 13.6 |
|          | 10년이상~20년 미만 | 82 | 25.9 |
|          | 20년 이상       | 63 | 19.9 |

## 2) 조사대상자의 변수에 대한 특성

본 연구의 조사대상자의 변수에 대한 기술 통계적 특성은 다음과 같다. 변수들의 측정은 ‘매우 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’는 5점 척도를 사용하여 측정하였으며 그 결과는 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 연구대상자의 변수에 대한 특성(N=317)

| 구분   |      | 평균(M) | 표준편차(SD) |
|------|------|-------|----------|
| 조직문화 | 합의문화 | 3.256 | .841     |
|      | 발전문화 | 3.349 | .893     |
|      | 위계문화 | 3.564 | .798     |
|      | 합리문화 | 3.972 | .772     |
| 직무만족 |      | 3.399 | .862     |
| 생산성  |      | 3.595 | .662     |

먼저 조사대상자들의 변수에 대한 기술통계 결과는 다음과 같다. 조직문화 중 합의문화는 3.256(SD=.841), 발전문화는 3.349(SD=.893), 위계문화는 3.564(SD=.798), 합리문화는 3.972(SD=.772)로 전체적으로 ‘보통이다’ 이상으로 나타났다. 다음으로 직무만족은 3.399(SD=.862), 생산성은 3.595(SD=.662)로 역시 ‘보통이다’ 이상으로 나타났다.

## 제 2 절 타당도 및 신뢰도 분석

### 1) 타당도 분석

#### 가. 조직문화 요인분석

본 연구에서 설정한 독립변수(Independent Variable)는 조직문화의 유형인 합의문화, 위계문화, 합리문화, 발전문화로 구성하였다. 다차원 측정 도구인 조직문화의 경우, 조사 도구의 타당도(Validity)와 신뢰도(Reliability)를 확인하기 위해 탐색적 요인분석(EFA, Exploratory Factor Analysis)을 실시하였다. 또한 측정항목의 집중 타당성과 판별 타당성의 확보를 위해 보편적으로 사용하는 주성분 요인분석(Principal Component)을 하였으며 추출된 요인들과 변수 간의 관계를 보다 명확하게 파악할 수 있도록 하는 방법으로 요인 회전을 사용하였고 직각 회전법과 사각 회전법이 있으나 일반적인 사용 방법인 직각 회전법 중에서 베리맥스(Varimax) 방식을 채택하여 분석하였다.

요인분석 결과는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)와 Bartlett의 구형성 검정, 공통성, 설명된 총분산, 회전된 성분행렬로 구성된다. 타당도를 분석 기술방법은 먼저 변수 간의 연관성(상관관계)을 파악하여 변수들이 요인분석 하기에 적절한지를 알아보기 위해 KMO 값이 일반적으로 .8 이상, Bartlett의 구형성검정  $\chi^2$  (p) < .05이하를 확인한다. 공통성의 추출 값은 각각의 요인들에 의해 측정 변수가 얼마만큼 설명되는지를 나타내는 수치로 일반적으로 .5 이상을 확인한다. 회전 제공 합 적재 값의 누적값(%)이 일반적으로 60%를 초과하는지를 확인한다. 마지막으로 베리맥스를 회전방법을 사용한 회전된 성분행렬에서 요인별 요인 적재 값이 .6이상 인지를 확인하여 기술한다(최창호, 2018).

먼저 독립변수를 대상으로 요인분석을 실시한 결과 KMO값이 .862(일반적으로 .8이상), Bartlett의 구형성 검정에서  $\chi^2$  (p)가 .000

(일반적으로  $x^2(p) < .05$  이하)으로 모두 유효한 것으로 나타나 본 데이터는 요인분석 하기에 적합한 것으로 나타났다.

〈표 4-3〉 KMO 및 Bartlett의 검정(독립변수, 정제 전)

|                              |         |           |
|------------------------------|---------|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도    |         | .862      |
| Bartlett의<br>구형성(단위행렬)<br>검정 | 근사 카이제곱 | 3,100.787 |
|                              | df(자유도) | 190       |
|                              | 유의수준    | .000      |

설명된 총분산에서 추출된 전체요인의 설명력인 누적값(%)은 설명된 총분산 〈표 4-4〉와 같이 62.019%로 측정변수들은 요인분석 하기에 적합한 것으로 나타났다.

〈표 4-4〉 설명된 총 분산(독립변수, 정제 전)

|    | 초기 고유값 |         |         | 추출 제곱합 적재값 |         |         | 회전 제곱합 적재값 |         |         |
|----|--------|---------|---------|------------|---------|---------|------------|---------|---------|
|    | 총계     | 분산<br>% | 누적<br>% | 총계         | 분산<br>% | 누적<br>% | 총계         | 분산<br>% | 누적<br>% |
| 1  | 6.877  | 34.387  | 34.387  | 6.877      | 34.387  | 34.387  | 3.805      | 19.024  | 19.024  |
| 2  | 2.445  | 12.226  | 46.613  | 2.445      | 12.226  | 46.613  | 3.020      | 15.101  | 34.125  |
| 3  | 1.720  | 8.602   | 55.214  | 1.720      | 8.602   | 55.214  | 2.997      | 14.983  | 49.108  |
| 4  | 1.361  | 6.805   | 62.019  | 1.361      | 6.805   | 62.019  | 2.582      | 12.911  | 62.019  |
| 5  | 1.016  | 5.081   | 67.100  |            |         |         |            |         |         |
| 6  | .852   | 4.259   | 71.359  |            |         |         |            |         |         |
| 7  | .739   | 3.695   | 75.054  |            |         |         |            |         |         |
| 8  | .642   | 3.208   | 78.262  |            |         |         |            |         |         |
| 9  | .593   | 2.965   | 81.228  |            |         |         |            |         |         |
| 10 | .543   | 2.714   | 83.941  |            |         |         |            |         |         |
| 11 | .445   | 2.223   | 86.164  |            |         |         |            |         |         |
| 12 | .417   | 2.086   | 88.250  |            |         |         |            |         |         |
| 13 | .397   | 1.985   | 90.235  |            |         |         |            |         |         |
| 14 | .373   | 1.865   | 92.100  |            |         |         |            |         |         |
| 15 | .332   | 1.660   | 93.760  |            |         |         |            |         |         |
| 16 | .307   | 1.535   | 95.294  |            |         |         |            |         |         |
| 17 | .268   | 1.342   | 96.636  |            |         |         |            |         |         |
| 18 | .254   | 1.268   | 97.904  |            |         |         |            |         |         |
| 19 | .229   | 1.145   | 99.049  |            |         |         |            |         |         |
| 20 | .190   | .951    | 100.000 |            |         |         |            |         |         |

추출 방법 : 주성분 분석

독립변수(조직문화)들에 대한 요인분석을 실시한 결과 공통성 및 회전 성분행렬은 <표 4-5>와 같이 공통성(Communality)이 .5미만인 위계문화1, 위계문화2와 요인별 적재>Loading)값 .5를 상회하고 있지만 교차요인 적재값이 .4이상인 발전문화1, 발전문화5는 판별타당도를 저해하므로 변수를 정제하였다.

<표 4-5> 공통성 및 회전 성분행렬(독립변수, 정제 전)

| 항목    | 성분    |       |       |      | 공통성  |
|-------|-------|-------|-------|------|------|
|       | 요인1   | 요인2   | 요인3   | 요인4  |      |
| 합의문화1 | .776  | .104  | .113  | .078 | .631 |
| 합의문화4 | .771  | .180  | .105  | .108 | .650 |
| 합의문화2 | .743  | .233  | .129  | .049 | .626 |
| 합의문화5 | .737  | .227  | -.019 | .199 | .635 |
| 합의문화3 | .676  | .045  | .039  | .240 | .518 |
| 발전문화3 | .121  | .861  | .076  | .072 | .767 |
| 발전문화4 | .306  | .776  | .160  | .061 | .724 |
| 발전문화2 | .014  | .742  | .175  | .169 | .611 |
| 발전문화5 | .429  | .640  | .122  | .118 | .622 |
| 발전문화1 | .473  | .535  | .194  | .010 | .547 |
| 합리문화5 | -.084 | .127  | .822  | .173 | .728 |
| 합리문화4 | -.171 | .024  | .745  | .246 | .645 |
| 합리문화3 | .351  | .157  | .729  | .178 | .710 |
| 합리문화1 | .357  | .184  | .686  | .148 | .653 |
| 합리문화2 | .332  | .285  | .667  | .122 | .651 |
| 위계문화3 | .173  | .018  | .139  | .798 | .687 |
| 위계문화5 | .036  | .273  | .245  | .729 | .668 |
| 위계문화4 | .204  | .209  | .254  | .633 | .551 |
| 위계문화1 | -.002 | -.028 | .142  | .606 | .388 |
| 위계문화2 | .265  | .060  | .020  | .563 | .391 |

추출방법 : 주성분 분석

첫 번째, <표 4-5>의 탐색적 요인분석을 통해 공통값의 추출값이 .5이하인 독립변수(위계문화1)를 우선적으로 정제한 후 요인분석을

재실시한 결과는 <표 4-6>와 같이 KMO값이 .869로 일반적인 기준인 .8을 상회하고 있으며, Bartlett의 구형성 검정 또한  $\chi^2(p) < .05$ 로 모두 유의한 것으로 나타나 본 데이터는 요인분석 하기에 적합한 것으로 판단된다.

<표 4-6> KMO 및 Bartlett의 검정(독립변수, 위계문화1 정제 후)

|                              |         |           |
|------------------------------|---------|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도    |         | .869      |
| Bartlett의<br>구형성(단위행렬)<br>검정 | 근사 카이제곱 | 3,005.358 |
|                              | df(자유도) | 171       |
|                              | 유의수준    | .000      |

다음으로 설명된 총 분산에서 회전 제곱합 적재값이 <표 4-7>와 같이 63.944%로 일반적인 수준인 60%를 초과하고 있어 4개의 요인이 측정변수의 총 분산을 충분히 설명하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-7> 설명된 총 분산(독립변수, 위계문화1 정제 후)

|    | 초기 고유값 |        |         | 추출 제곱합 적재값 |        |        | 회전 제곱합 적재값 |        |        |
|----|--------|--------|---------|------------|--------|--------|------------|--------|--------|
|    | 총계     | 분산 %   | 누적 %    | 총계         | 분산 %   | 누적 %   | 총계         | 분산 %   | 누적 %   |
| 1  | 6.804  | 35.809 | 35.809  | 6.804      | 35.809 | 35.809 | 3.752      | 19.746 | 19.746 |
| 2  | 2.360  | 12.421 | 48.230  | 2.360      | 12.421 | 48.230 | 3.027      | 15.934 | 35.680 |
| 3  | 1.658  | 8.728  | 56.959  | 1.658      | 8.728  | 56.959 | 3.011      | 15.849 | 51.529 |
| 4  | 1.327  | 6.985  | 63.944  | 1.327      | 6.985  | 63.944 | 2.359      | 12.415 | 63.944 |
| 5  | 1.016  | 5.345  | 69.289  |            |        |        |            |        |        |
| 6  | .771   | 4.056  | 73.345  |            |        |        |            |        |        |
| 7  | .656   | 3.453  | 76.798  |            |        |        |            |        |        |
| 8  | .595   | 3.133  | 79.931  |            |        |        |            |        |        |
| 9  | .543   | 2.857  | 82.788  |            |        |        |            |        |        |
| 10 | .462   | 2.432  | 85.220  |            |        |        |            |        |        |
| 11 | .418   | 2.198  | 87.418  |            |        |        |            |        |        |
| 12 | .397   | 2.092  | 89.510  |            |        |        |            |        |        |
| 13 | .375   | 1.974  | 91.483  |            |        |        |            |        |        |
| 14 | .341   | 1.797  | 93.280  |            |        |        |            |        |        |
| 15 | .312   | 1.642  | 94.922  |            |        |        |            |        |        |
| 16 | .273   | 1.438  | 96.361  |            |        |        |            |        |        |
| 17 | .256   | 1.349  | 97.710  |            |        |        |            |        |        |
| 18 | .229   | 1.206  | 98.916  |            |        |        |            |        |        |
| 19 | .206   | 1.084  | 100.000 |            |        |        |            |        |        |

〈표 4-8〉 공통성 및 회전 성분행렬(독립변수, 위계문화1 정제 후)

| 항목    | 성분    |       |       |      | 공통성  |
|-------|-------|-------|-------|------|------|
|       | 요인1   | 요인2   | 요인3   | 요인4  |      |
| 합의문화1 | .774  | .109  | .110  | .091 | .631 |
| 합의문화4 | .766  | .103  | .179  | .138 | .648 |
| 합의문화2 | .744  | .127  | .241  | .050 | .630 |
| 합의문화5 | .723  | -.025 | .221  | .259 | .639 |
| 합의문화3 | .680  | .051  | .050  | .215 | .513 |
| 합리문화5 | -.083 | .827  | .124  | .152 | .730 |
| 합리문화4 | -.173 | .752  | .017  | .230 | .649 |
| 합리문화3 | .348  | .728  | .157  | .178 | .707 |
| 합리문화1 | .359  | .690  | .189  | .120 | .656 |
| 합리문화2 | .331  | .668  | .288  | .110 | .651 |
| 발전문화3 | .116  | .077  | .863  | .080 | .770 |
| 발전문화4 | .295  | .155  | .774  | .100 | .719 |
| 발전문화2 | .007  | .179  | .739  | .177 | .610 |
| 발전문화5 | .426  | .123  | .644  | .122 | .625 |
| 발전문화1 | .473  | .193  | .544  | .002 | .557 |
| 위계문화3 | .156  | .159  | -.005 | .822 | .726 |
| 위계문화5 | .013  | .259  | .246  | .781 | .737 |
| 위계문화4 | .193  | .272  | .192  | .642 | .561 |
| 위계문화2 | .256  | .039  | .046  | .567 | .391 |

추출방법 : 주성분 분석

두 번째, 〈표 4-8〉의 탐색적 요인분석을 통해 공통값의 추출값이 .5이하인 독립변수(위계문화2)를 정제하고 요인분석을 재실시한 결과는 〈표 4-9〉와 같이 KMO값이 .867로 일반적인 기준인 .8을 상회하고 있으며, Bartlett의 구형성 검정 또한  $\chi^2$  ( $p$ )<.05로 모두 유의한 것으로 나타나 본 데이터는 요인분석 하기에 적합한 것으로 판단된다.

〈표 4-9〉 KMO 및 Bartlett의 검정(독립변수, 위계문화2 정제 후)

|                              |         |           |
|------------------------------|---------|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도    |         | .867      |
| Bartlett의<br>구형성(단위행렬)<br>검정 | 근사 카이제곱 | 2,906.375 |
|                              | df(자유도) | 153       |
|                              | 유의수준    | .000      |

다음으로 설명된 총 분산에서 회전 제곱합 적재값이 〈표 4-10〉와 같이 66.093%로 일반적인 수준인 60%를 초과하고 있어 4개의 요인이 측정변수의 총분산을 충분히 설명하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 4-10〉 설명된 총 분산(독립변수, 위계문화2 정제 후)

|    | 초기 고유값 |         |         | 추출 제곱합 적재값 |         |         | 회전 제곱합 적재값 |         |         |
|----|--------|---------|---------|------------|---------|---------|------------|---------|---------|
|    | 총계     | 분산<br>% | 누적<br>% | 총계         | 분산<br>% | 누적<br>% | 총계         | 분산<br>% | 누적<br>% |
| 1  | 6.652  | 36.958  | 36.958  | 6.652      | 36.958  | 36.958  | 3.778      | 20.990  | 20.990  |
| 2  | 2.358  | 13.103  | 50.060  | 2.358      | 13.103  | 50.060  | 2.990      | 16.613  | 37.604  |
| 3  | 1.598  | 8.879   | 58.939  | 1.598      | 8.879   | 58.939  | 2.965      | 16.472  | 54.075  |
| 4  | 1.288  | 7.155   | 66.093  | 1.288      | 7.155   | 66.093  | 2.163      | 12.018  | 66.093  |
| 5  | .852   | 4.733   | 70.827  |            |         |         |            |         |         |
| 6  | .767   | 4.262   | 75.089  |            |         |         |            |         |         |
| 7  | .599   | 3.329   | 78.418  |            |         |         |            |         |         |
| 8  | .544   | 3.020   | 81.438  |            |         |         |            |         |         |
| 9  | .507   | 2.817   | 84.255  |            |         |         |            |         |         |
| 10 | .418   | 2.320   | 86.575  |            |         |         |            |         |         |
| 11 | .400   | 2.225   | 88.800  |            |         |         |            |         |         |
| 12 | .377   | 2.092   | 90.892  |            |         |         |            |         |         |
| 13 | .351   | 1.953   | 92.845  |            |         |         |            |         |         |
| 14 | .320   | 1.778   | 94.622  |            |         |         |            |         |         |
| 15 | .274   | 1.525   | 96.147  |            |         |         |            |         |         |
| 16 | .258   | 1.435   | 97.582  |            |         |         |            |         |         |
| 17 | .229   | 1.274   | 98.856  |            |         |         |            |         |         |
| 18 | .206   | 1.144   | 100.000 |            |         |         |            |         |         |

추출방법 : 주성분 분석

〈표 4-11〉 공통성 및 회전 성분행렬(독립변수, 위계문화2 정제 후)

| 항목    | 성분    |      |       |       | 공통성  |
|-------|-------|------|-------|-------|------|
|       | 요인1   | 요인2  | 요인3   | 요인4   |      |
| 합의문화1 | .777  | .029 | .119  | .113  | .631 |
| 합의문화4 | .771  | .101 | .102  | .179  | .648 |
| 합의문화2 | .748  | .008 | .130  | .243  | .635 |
| 합의문화5 | .732  | .249 | -.039 | .214  | .645 |
| 합의문화3 | .686  | .179 | .050  | .048  | .508 |
| 위계문화3 | .182  | .831 | .146  | -.018 | .745 |
| 위계문화5 | .042  | .822 | .237  | .230  | .787 |
| 위계문화4 | .216  | .707 | .236  | .175  | .633 |
| 합리문화5 | -.070 | .125 | .843  | .131  | .749 |
| 합리문화4 | -.157 | .187 | .778  | .024  | .666 |
| 합리문화3 | .362  | .207 | .708  | .153  | .699 |
| 합리문화1 | .371  | .163 | .663  | .185  | .638 |
| 합리문화2 | .339  | .123 | .652  | .290  | .640 |
| 발전문화3 | .121  | .058 | .085  | .865  | .774 |
| 발전문화4 | .301  | .121 | .138  | .770  | .717 |
| 발전문화2 | .014  | .110 | .208  | .749  | .617 |
| 발전문화5 | .431  | .145 | .102  | .639  | .625 |
| 발전문화1 | .478  | .074 | .151  | .532  | .540 |

추출방법 : 주성분 분석

세 번째, 〈표 4-11〉과 같이 탐색적 요인분석을 통해 나타난 교차 요인 적재값이 .4이상인 독립변수(발전문화1)를 정제한 후 요인분석을 재 실시한 결과는 〈표 4-12〉와 같다. KMO값이 .855로 일반적인 기준인 .8을 상회하고 있으며, Bartlett의 구형성 검정 또한  $\chi^2(p) < .05$ 로 모두 유의한 것으로 나타나 본 데이터는 요인분석 하기에 적합한 것으로 판단된다.

〈표 4-12〉 KMO 및 Bartlett의 검정(독립변수, 발전문화1 정제 후)

|                              |         |           |
|------------------------------|---------|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도    |         | .855      |
| Bartlett의<br>구형성(단위행렬)<br>검정 | 근사 카이제곱 | 2,711.363 |
|                              | df(자유도) | 136       |
|                              | 유의수준    | .000      |

다음으로 설명된 총 분산에서 회전 제곱합 적재값이 〈표 4-13〉와 같이 67.153%로 일반적인 수준인 60%를 초과하고 있어 4개의 요인이 측정변수의 총분산을 충분히 설명하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 4-13〉 설명된 총 분산(독립변수, 발전문화1 정제 후)

|    | 초기 고유값 |         |         | 추출 제곱합 적재값 |         |         | 회전 제곱합 적재값 |         |         |
|----|--------|---------|---------|------------|---------|---------|------------|---------|---------|
|    | 총계     | 분산<br>% | 누적<br>% | 총계         | 분산<br>% | 누적<br>% | 총계         | 분산<br>% | 누적<br>% |
| 1  | 6.244  | 36.729  | 36.729  | 6.244      | 36.729  | 36.729  | 3.606      | 21.213  | 21.213  |
| 2  | 2.312  | 13.603  | 50.331  | 2.312      | 13.603  | 50.331  | 2.968      | 17.457  | 38.669  |
| 3  | 1.572  | 9.247   | 59.579  | 1.572      | 9.247   | 59.579  | 2.678      | 15.755  | 54.425  |
| 4  | 1.288  | 7.574   | 67.153  | 1.288      | 7.574   | 67.153  | 2.164      | 12.728  | 67.153  |
| 5  | .813   | 4.780   | 71.933  |            |         |         |            |         |         |
| 6  | .766   | 4.505   | 76.439  |            |         |         |            |         |         |
| 7  | .594   | 3.492   | 79.931  |            |         |         |            |         |         |
| 8  | .533   | 3.134   | 83.065  |            |         |         |            |         |         |
| 9  | .433   | 2.545   | 85.610  |            |         |         |            |         |         |
| 10 | .402   | 2.368   | 87.977  |            |         |         |            |         |         |
| 11 | .378   | 2.224   | 90.201  |            |         |         |            |         |         |
| 12 | .352   | 2.068   | 92.269  |            |         |         |            |         |         |
| 13 | .328   | 1.931   | 94.200  |            |         |         |            |         |         |
| 14 | .288   | 1.691   | 95.892  |            |         |         |            |         |         |
| 15 | .259   | 1.521   | 97.413  |            |         |         |            |         |         |
| 16 | .231   | 1.358   | 98.771  |            |         |         |            |         |         |
| 17 | .209   | 1.229   | 100.000 |            |         |         |            |         |         |

추출방법 : 주성분 분석

〈표 4-14〉 공통성 및 회전 성분행렬(독립변수, 발전문화1 정제 후)

| 항목    | 성분    |       |       |      | 공통성  |
|-------|-------|-------|-------|------|------|
|       | 요인1   | 요인2   | 요인3   | 요인4  |      |
| 합의문화1 | .784  | .123  | .114  | .024 | .644 |
| 합의문화4 | .777  | .107  | .172  | .099 | .656 |
| 합의문화2 | .754  | .136  | .235  | .006 | .642 |
| 합의문화5 | .736  | -.033 | .202  | .251 | .646 |
| 합의문화3 | .688  | .054  | .041  | .178 | .510 |
| 합리문화5 | -.071 | .842  | .134  | .122 | .748 |
| 합리문화4 | -.158 | .775  | .038  | .180 | .659 |
| 합리문화3 | .359  | .712  | .138  | .211 | .699 |
| 합리문화1 | .363  | .669  | .155  | .173 | .634 |
| 합리문화2 | .338  | .658  | .270  | .130 | .637 |
| 발전문화3 | .140  | .091  | .870  | .055 | .789 |
| 발전문화4 | .315  | .146  | .763  | .123 | .717 |
| 발전문화2 | .032  | .211  | .761  | .104 | .635 |
| 발전문화5 | .446  | .109  | .635  | .146 | .634 |
| 위계문화3 | .177  | .147  | -.024 | .832 | .745 |
| 위계문화5 | .045  | .237  | .234  | .820 | .785 |
| 위계문화4 | .213  | .238  | .162  | .712 | .635 |

추출방법 : 주성분 분석

네 번째, 〈표 4-14〉과 같이 탐색적 요인분석을 통해 나타난 교차요인 적재값이 .4이상인 독립변수(발전문화5)를 정제한 후 요인분석을 재실시한 결과는 〈표 4-15〉와 같이 KMO값이 .841로 일반적인 기준인 .8을 상회하고 있으며, Bartlett의 구형성 검정 또한  $\chi^2(p) < .05$ 로 모두 유의한 것으로 나타나 본 데이터는 요인분석 하기에 적합한 것으로 판단된다.

〈표 4-15〉 KMO 및 Bartlett의 검정(독립변수, 발전문화5 정제 후)

|                              |         |           |
|------------------------------|---------|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도    |         | .841      |
| Bartlett의<br>구형성(단위행렬)<br>검정 | 근사 카이제곱 | 2,458.755 |
|                              | df(자유도) | 120       |
|                              | 유의수준    | .000      |

다음으로 설명된 총 분산에서 회전 제곱합 적재값이 〈표 4-16〉와 같이 67.862%로 일반적인 수준인 60%를 초과하고 있어 4개의 요인이 측정변수의 총 분산을 충분히 설명하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 4-16〉 설명된 총 분산(독립변수, 발전문화5 정제 후)

| 구분 | 초기 고유값 |         |         | 추출 제곱합 적재값 |         |         | 회전 제곱합 적재값 |         |         |
|----|--------|---------|---------|------------|---------|---------|------------|---------|---------|
|    | 총계     | 분산<br>% | 누적<br>% | 총계         | 분산<br>% | 누적<br>% | 총계         | 분산<br>% | 누적<br>% |
| 1  | 5.813  | 36.332  | 36.332  | 5.813      | 36.332  | 36.332  | 3.485      | 21.783  | 21.783  |
| 2  | 2.262  | 14.139  | 50.471  | 2.262      | 14.139  | 50.471  | 2.980      | 18.625  | 40.408  |
| 3  | 1.504  | 9.399   | 59.870  | 1.504      | 9.399   | 59.870  | 2.233      | 13.959  | 54.367  |
| 4  | 1.279  | 7.992   | 67.862  | 1.279      | 7.992   | 67.862  | 2.159      | 13.495  | 67.862  |
| 5  | .787   | 4.918   | 72.779  |            |         |         |            |         |         |
| 6  | .734   | 4.588   | 77.368  |            |         |         |            |         |         |
| 7  | .549   | 3.432   | 80.800  |            |         |         |            |         |         |
| 8  | .532   | 3.325   | 84.124  |            |         |         |            |         |         |
| 9  | .433   | 2.704   | 86.828  |            |         |         |            |         |         |
| 10 | .396   | 2.477   | 89.306  |            |         |         |            |         |         |
| 11 | .352   | 2.199   | 91.504  |            |         |         |            |         |         |
| 12 | .340   | 2.122   | 93.627  |            |         |         |            |         |         |
| 13 | .301   | 1.884   | 95.510  |            |         |         |            |         |         |
| 14 | .268   | 1.674   | 97.184  |            |         |         |            |         |         |
| 15 | .231   | 1.444   | 98.629  |            |         |         |            |         |         |
| 16 | .219   | 1.371   | 100.000 |            |         |         |            |         |         |

추출방법 : 주성분 분석

또한 <표 4-17>와 같이 공통성의 추출값이 .510~.821로 일반적인 기준치인 .5를 모두 상회하고 있어 제거해야 할 설문 항목은 없는 것으로 판단되며 마지막으로 베리맥스 회전방법을 사용한 회전된 성분행렬에서 요인별 적재값이 .5를 상회한 .510~.821를 나타내고 있어 집중 타당도는 확보되었으며 교차 요인적재값도 .4을 하회하고 있어 판별타당도 또한 확보되었다 할 수 있다.

<표 4-17> 공통성 및 회전 성분행렬(독립변수, 발전문화5 정제 후)

| 항목    | 성분    |       |       |      | 공통성  |
|-------|-------|-------|-------|------|------|
|       | 요인1   | 요인2   | 요인3   | 요인4  |      |
| 합의문화1 | .789  | .123  | .106  | .026 | .650 |
| 합의문화4 | .784  | .110  | .157  | .102 | .662 |
| 합의문화2 | .763  | .136  | .230  | .009 | .654 |
| 합의문화5 | .743  | -.026 | .173  | .253 | .647 |
| 합의문화3 | .689  | .061  | .011  | .179 | .510 |
| 합리문화5 | -.076 | .840  | .137  | .123 | .745 |
| 합리문화4 | -.164 | .764  | .062  | .180 | .648 |
| 합리문화3 | .358  | .718  | .115  | .213 | .702 |
| 합리문화1 | .362  | .679  | .120  | .175 | .638 |
| 합리문화2 | .341  | .672  | .227  | .134 | .637 |
| 발전문화3 | .176  | .091  | .882  | .063 | .821 |
| 발전문화2 | .064  | .201  | .803  | .111 | .702 |
| 발전문화4 | .341  | .162  | .721  | .131 | .680 |
| 위계문화3 | .174  | .143  | -.026 | .832 | .743 |
| 위계문화5 | .051  | .236  | .232  | .822 | .787 |
| 위계문화4 | .215  | .247  | .127  | .714 | .633 |

추출방법 : 주성분 분석

타당도 분석에 의해 정제된 독립변수는 전체수는 총4개(위계문화1, 위계문화2, 발전문화1, 발전문화5)이며 요인분석의 최종 결과는 <표 4-18>와 같다.

<표 4-18> 독립변수에 대한 타당도 분석 최종 결과

| 항목      | 성분     |        |        |        | 공통성  |
|---------|--------|--------|--------|--------|------|
|         | 합의문화   | 합리문화   | 발전문화   | 위계문화   |      |
| 합의문화1   | .789   | .123   | .106   | .026   | .650 |
| 합의문화4   | .784   | .110   | .157   | .102   | .662 |
| 합의문화2   | .763   | .136   | .230   | .009   | .654 |
| 합의문화5   | .743   | -.026  | .173   | .253   | .647 |
| 합의문화3   | .689   | .061   | .011   | .179   | .510 |
| 합리문화5   | -.076  | .840   | .137   | .123   | .745 |
| 합리문화4   | -.164  | .764   | .062   | .180   | .648 |
| 합리문화3   | .358   | .718   | .115   | .213   | .702 |
| 합리문화1   | .362   | .679   | .120   | .175   | .638 |
| 합리문화2   | .341   | .672   | .227   | .134   | .637 |
| 발전문화3   | .176   | .091   | .882   | .063   | .821 |
| 발전문화2   | .064   | .201   | .803   | .111   | .702 |
| 발전문화4   | .341   | .162   | .721   | .131   | .680 |
| 위계문화3   | .174   | .143   | -.026  | .832   | .743 |
| 위계문화5   | .051   | .236   | .232   | .822   | .787 |
| 위계문화4   | .215   | .247   | .127   | .714   | .633 |
| 고유값     | 3,485  | 2,980  | 2,233  | 2,159  |      |
| 분산(%)   | 21.783 | 18.625 | 13.959 | 13.495 |      |
| 분산누적(%) | 21.783 | 40.408 | 54.367 | 67.862 |      |

KMO=.841, Bartlett  $\chi^2=2,458.755$ ,  $p=.000$

## 나. 직무만족과 생산성 요인분석

매개변수(직무만족)와 종속변수(생산성)에 대하여 타당도 분석을 실시한 결과 <표 4-19>와 같이 KMO값이 .924(일반적으로 .8이상), Bartlett의 구형성 검정에서  $\chi^2(p)$ 가 .000(일반적으로  $\chi^2(p) < .05$  이하)으로 모두 유의한 것으로 나타나 본 데이터는 요인분석 하기에 적합한 것으로 나타났다.

<표 4-19> KMO 및 Bartlett의 검정(매개 및 종속변수, 정제 전)

|                              |         |           |
|------------------------------|---------|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도    |         | .924      |
| Bartlett의<br>구형성(단위행렬)<br>검정 | 근사 카이제곱 | 3,043.203 |
|                              | df(자유도) | 91        |
|                              | 유의수준    | .000      |

설명된 총분산에서 추출된 전체요인의 설명력이 <표 4-20>와 같이 누적 값(%)이 65.524%로 측정변수들은 요인분석 하기에 적합한 것으로 나타났다.

<표 4-20> 설명된 총 분산(매개 및 종속변수, 정제 전)

| 구분 | 초기 고유값 |        |         | 추출 제곱합 적재값 |        |        | 회전 제곱합 적재값 |        |        |
|----|--------|--------|---------|------------|--------|--------|------------|--------|--------|
|    | 총계     | 분산 %   | 누적 %    | 총계         | 분산 %   | 누적 %   | 총계         | 분산 %   | 누적 %   |
| 1  | 7.454  | 53.244 | 53.244  | 7.454      | 53.244 | 53.244 | 5.500      | 39.286 | 39.286 |
| 2  | 1.719  | 12.280 | 65.524  | 1.719      | 12.280 | 65.524 | 3.673      | 26.238 | 65.524 |
| 3  | .827   | 5.910  | 71.434  |            |        |        |            |        |        |
| 4  | .750   | 5.360  | 76.794  |            |        |        |            |        |        |
| 5  | .523   | 3.734  | 80.527  |            |        |        |            |        |        |
| 6  | .500   | 3.573  | 84.100  |            |        |        |            |        |        |
| 7  | .407   | 2.907  | 87.007  |            |        |        |            |        |        |
| 8  | .368   | 2.626  | 89.633  |            |        |        |            |        |        |
| 9  | .322   | 2.303  | 91.936  |            |        |        |            |        |        |
| 10 | .267   | 1.908  | 93.844  |            |        |        |            |        |        |
| 11 | .258   | 1.841  | 95.684  |            |        |        |            |        |        |
| 12 | .221   | 1.575  | 97.260  |            |        |        |            |        |        |
| 13 | .212   | 1.518  | 98.778  |            |        |        |            |        |        |
| 14 | .171   | 1.222  | 100.000 |            |        |        |            |        |        |

또한 직무만족과 생산성의 공통성 추출 값은 <표 4-21>와 같이 일반적인 기준치인 .5 보다 높은 .515~.742로 모두 상회하고 요인별 적재값도 .5를 상회하고 있으나 판별 타당도를 저해하는 교차 요인 적재값이 .4이상인 직무만족4, 생산성6은 정제하였다.

<표 4-21> 공통성 및 회전 성분행렬(매개 및 종속변수, 정제 전)

| 항목    | 성분   |      | 공통성  |
|-------|------|------|------|
|       | 요인1  | 요인2  |      |
| 직무만족7 | .819 | .196 | .709 |
| 직무만족2 | .805 | .326 | .754 |
| 직무만족6 | .792 | .024 | .627 |
| 직무만족3 | .784 | .300 | .705 |
| 직무만족8 | .781 | .193 | .647 |
| 직무만족5 | .741 | .258 | .615 |
| 직무만족4 | .736 | .405 | .706 |
| 직무만족1 | .736 | .347 | .662 |
| 생산성6  | .578 | .426 | .515 |
| 생산성3  | .176 | .843 | .742 |
| 생산성2  | .081 | .813 | .667 |
| 생산성4  | .282 | .739 | .625 |
| 생산성1  | .318 | .737 | .644 |
| 생산성5  | .382 | .639 | .554 |

추출방법 : 주성분 분석

첫 번째, 매개변수와 종속변수의 탐색적 요인분석을 통해 교차요인 적재값이 .4이상으로 판별 타당도를 저해하는 종속변수(생산성6)를 정제한 후 요인분석을 재 실시한 결과는 <표 4-22>와 같이 KMO값이 .916로 일반적인 기준인 .8을 상회하고 있고, Bartlett의 구형성 검정 또한  $\chi^2$  (p)<.05로 모두 유의한 것으로 나타나 본 데이터는 요인분석

하기에 적합한 것으로 판단된다.

〈표 4-22〉 KMO 및 Bartlett의 검정(종속변수, 생산성6 정제 후)

|                              |         |           |
|------------------------------|---------|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도    |         | .916      |
| Bartlett의<br>구형성(단위행렬)<br>검정 | 근사 카이제곱 | 2,846.945 |
|                              | df(자유도) | 78        |
|                              | 유의수준    | .000      |

다음으로 설명된 총 분산에서 회전 제곱합 적재값이 〈표 4-23〉와 같이 66.879%로 일반적인 수준인 60%를 초과하고 있어 4개의 요인이 측정변수의 총 분산을 충분히 설명하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 4-23〉 설명된 총 분산(종속변수, 생산성6 정제 후)

|    | 초기 고유값 |         |         | 추출 제곱합 적재값 |         |         | 회전 제곱합 적재값 |         |         |
|----|--------|---------|---------|------------|---------|---------|------------|---------|---------|
|    | 총계     | 분산<br>% | 누적<br>% | 총계         | 분산<br>% | 누적<br>% | 총계         | 분산<br>% | 누적<br>% |
| 1  | 6.975  | 53.654  | 53.654  | 6.975      | 53.654  | 53.654  | 5.170      | 39.769  | 39.769  |
| 2  | 1.719  | 13.224  | 66.879  | 1.719      | 13.224  | 66.879  | 3.524      | 27.109  | 66.879  |
| 3  | .801   | 6.159   | 73.037  |            |         |         |            |         |         |
| 4  | .750   | 5.772   | 78.809  |            |         |         |            |         |         |
| 5  | .506   | 3.891   | 82.700  |            |         |         |            |         |         |
| 6  | .412   | 3.169   | 85.869  |            |         |         |            |         |         |
| 7  | .371   | 2.853   | 88.722  |            |         |         |            |         |         |
| 8  | .324   | 2.490   | 91.212  |            |         |         |            |         |         |
| 9  | .272   | 2.092   | 93.304  |            |         |         |            |         |         |
| 10 | .258   | 1.984   | 95.288  |            |         |         |            |         |         |
| 11 | .229   | 1.758   | 97.046  |            |         |         |            |         |         |
| 12 | .213   | 1.636   | 98.682  |            |         |         |            |         |         |
| 13 | .171   | 1.318   | 100.000 |            |         |         |            |         |         |

〈표 4-24〉 공통성 및 회전 성분행렬(종속변수, 생산성6 정제 후)

| 항목    | 성분   |      | 공통성  |
|-------|------|------|------|
|       | 요인1  | 요인2  |      |
| 직무만족7 | .825 | .204 | .722 |
| 직무만족2 | .804 | .329 | .754 |
| 직무만족6 | .793 | .027 | .629 |
| 직무만족3 | .785 | .305 | .710 |
| 직무만족8 | .781 | .197 | .649 |
| 직무만족5 | .741 | .262 | .617 |
| 직무만족4 | .738 | .410 | .712 |
| 직무만족1 | .735 | .350 | .663 |
| 생산성3  | .176 | .847 | .748 |
| 생산성2  | .083 | .818 | .676 |
| 생산성4  | .279 | .739 | .625 |
| 생산성1  | .315 | .738 | .644 |
| 생산성5  | .375 | .636 | .546 |

추출방법 : 주성분 분석

두 번째, 〈표 4-24〉의 탐색적 요인분석을 통해 교차요인 적재값이 .4이상으로 판별 타당도를 저해하는 매개변수(직무만족4)를 정제한 후 요인분석을 재실시한 결과는 〈표 4-25〉와 같이 KMO값이 .901(일반적으로 .8이상), Bartlett의 구형성 검정에서  $\chi^2$  (p)가 .000(일반적으로  $\chi^2$  (p)<.05이하)으로 모두 유효한 결과로 나타난바 요인분석 하기에 적합한 것으로 판단된다.

〈표 4-25〉 KMO 및 Bartlett의 검정(매개변수, 직무만족4 정제 후)

|                              |         |           |
|------------------------------|---------|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도    |         | .901      |
| Bartlett의<br>구형성(단위행렬)<br>검정 | 근사 카이제곱 | 2,497.890 |
|                              | df(자유도) | 66        |
|                              | 유의수준    | .000      |

설명된 총 분산에서 추출된 전체요인의 설명력인 <표 4-26>과 같이 누적값(%)이 66.804%로 측정변수들은 요인분석 하기에 적합한 것으로 나타났다.

<표 4-26> 설명된 총 분산(매개변수, 직무만족4 정제 후)

| 구분 | 초기 고유값 |        |         | 추출 제곱합 적재값 |        |        | 회전 제곱합 적재값 |        |        |
|----|--------|--------|---------|------------|--------|--------|------------|--------|--------|
|    | 총계     | 분산 %   | 누적 %    | 총계         | 분산 %   | 누적 %   | 총계         | 분산 %   | 누적 %   |
| 1  | 6.307  | 52.554 | 52.554  | 6.307      | 52.554 | 52.554 | 4.618      | 38.487 | 38.487 |
| 2  | 1.710  | 14.250 | 66.804  | 1.710      | 14.250 | 66.804 | 3.398      | 28.317 | 66.804 |
| 3  | .801   | 6.672  | 73.476  |            |        |        |            |        |        |
| 4  | .725   | 6.038  | 79.513  |            |        |        |            |        |        |
| 5  | .503   | 4.192  | 83.705  |            |        |        |            |        |        |
| 6  | .407   | 3.393  | 87.098  |            |        |        |            |        |        |
| 7  | .353   | 2.944  | 90.042  |            |        |        |            |        |        |
| 8  | .289   | 2.408  | 92.450  |            |        |        |            |        |        |
| 9  | .272   | 2.266  | 94.717  |            |        |        |            |        |        |
| 10 | .241   | 2.008  | 96.725  |            |        |        |            |        |        |
| 11 | .220   | 1.831  | 98.556  |            |        |        |            |        |        |
| 12 | .173   | 1.444  | 100.000 |            |        |        |            |        |        |

추출방법 : 주성분 분석

변수 정제(직무만족4) 후 분석결과는 <표 4-27>와 같으며 공통성의 추출값이 .550~.750으로 일반적인 기준치인 .5를 모두 상회하고 있어 제거해야 할 설문 항목은 없는 것으로 판단되며 베리맥스 회전방법을 사용한 회전된 성분행렬에서 각 요인별 적재값이 .640~.849로 .5를 상회하여 집중 타당도가 확보되었으며 교차 요인적재값도 .4을 하회하고 있어 판별 타당도 또한 확보된 것으로 판단된다.

〈표 4-27〉 공통성 및 회전 성분행렬(매개변수, 직무만족4 정제 후)

| 항목    | 성분   |      | 공통성  |
|-------|------|------|------|
|       | 요인1  | 요인2  |      |
| 직무만족7 | .834 | .212 | .740 |
| 직무만족6 | .805 | .035 | .649 |
| 직무만족2 | .794 | .337 | .744 |
| 직무만족8 | .788 | .204 | .663 |
| 직무만족3 | .774 | .312 | .696 |
| 직무만족5 | .736 | .268 | .613 |
| 직무만족1 | .732 | .358 | .664 |
| 생산성3  | .172 | .849 | .750 |
| 생산성2  | .076 | .819 | .676 |
| 생산성4  | .274 | .742 | .626 |
| 생산성1  | .310 | .741 | .645 |
| 생산성5  | .375 | .640 | .550 |

추출방법 : 주성분 분석

타당도 요인분석에 의해 정제된 매개변수와 종속변수는 총 2개(직무만족4, 생산성6)이며 요인분석의 최종 결과는 〈표 4-28〉와 같다.

〈표 4-28〉 매개, 종속변수에 대한 타당도 분석 최종 결과

| 항목                                               | 성분     |        | 공통성  |
|--------------------------------------------------|--------|--------|------|
|                                                  | 직무만족   | 생산성    |      |
| 직무만족7                                            | .834   | .212   | .740 |
| 직무만족6                                            | .805   | .035   | .649 |
| 직무만족2                                            | .794   | .337   | .744 |
| 직무만족8                                            | .788   | .204   | .663 |
| 직무만족3                                            | .774   | .312   | .696 |
| 직무만족5                                            | .736   | .268   | .613 |
| 직무만족1                                            | .732   | .358   | .664 |
| 생산성3                                             | .172   | .849   | .750 |
| 생산성2                                             | .076   | .819   | .676 |
| 생산성4                                             | .274   | .742   | .626 |
| 생산성1                                             | .310   | .741   | .645 |
| 생산성5                                             | .375   | .640   | .550 |
| 고유값                                              | 4,618  | 3,398  |      |
| 분산(%)                                            | 38.487 | 28.317 |      |
| 분산누적(%)                                          | 38.487 | 66.804 |      |
| KMO=.901, Bartlett $\chi^2=2,497.890$ , $p=.000$ |        |        |      |

## 2) 신뢰도 분석

본 연구에서 사용한 조사 도구의 신뢰도(Reliability) 확보 여부를 파악하기 위해 신뢰도 검증을 하였다. 신뢰성이란 동일한 개념에 대해 반복 측정했을 때 나타나는 측정값들의 분산을 의미하며, 안정성(Stability), 일관성(Consistency), 예측 가능성(Predictability), 정확성(Accuracy), 의존 가능성(Dependability) 등으로 표현되는 비체계적 오차와 관련된 개념이다(이학식, 임지훈, 2013). 본 연구의 경우 조직 문화, 직무만족과 생산성과 같이 한 변수가 여러 개의 항목으로 구성되는 척도를 이용하는 경우, 항목들의 내적 일치도(Internal Consistency)를 측정하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 산출한다. 일반적으로 사회과학에서는 Cronbach's  $\alpha$  계수가 0.6 이상이면 측정 도구에 신뢰성이 있다고 간주된다(이학식, 임지훈, 2013). 따라서 본 연구의 신뢰성을 구성항목 간의 내적 일관성을 측정하는 Cronbach's  $\alpha$  계수를 통해 검증하였다.

타당도 분석을 통해 정제된 요인 총 6문항(독립변수 4문항, 매개변수 1문항, 종속변수 1문항)을 제거, 총 28문항(독립변수 18문항, 매개변수 7문항, 종속변수 5문항)을 신뢰도 분석 하여 Cronbach's  $\alpha$  계수를 통해 본 연구에서 사용한 조사 도구의 신뢰도를 검증한 결과 <표 4-29>와 같이 각 변수의 Cronbach's  $\alpha$  값이 .792~.917로 매우 높은 것으로 나타났다. 전체적으로 Cronbach's  $\alpha$  값이 일반적인 신뢰도 기준치인 .6을 상회하고 있어 신뢰도는 확보된 것으로 판단되며 또한 항목 제거시 Cronbach's  $\alpha$  값이 전체적인 Cronbach's  $\alpha$  을 하회하고 있어 아래의 모든 변수를 분석에 활용하였다.

〈표 4-29〉 조사도구의 신뢰도 분석 결과

| 구 분      |          | 문항 | 변수    | 항목삭제시<br>Cronbach's $\alpha$ | Cronbach's $\alpha$ |
|----------|----------|----|-------|------------------------------|---------------------|
| 조직<br>문화 | 합의<br>문화 | 5  | 합의문화1 | .810                         | .847                |
|          |          |    | 합의문화2 | .811                         |                     |
|          |          |    | 합의문화3 | .840                         |                     |
|          |          |    | 합의문화4 | .801                         |                     |
|          |          |    | 합의문화5 | .818                         |                     |
|          | 위계<br>문화 | 3  | 위계문화3 | .744                         | .792                |
|          |          |    | 위계문화4 | .756                         |                     |
|          |          |    | 위계문화5 | .651                         |                     |
|          | 합리<br>문화 | 5  | 합리문화1 | .807                         | .843                |
|          |          |    | 합리문화2 | .807                         |                     |
|          |          |    | 합리문화3 | .793                         |                     |
|          |          |    | 합리문화4 | .838                         |                     |
|          |          |    | 합리문화5 | .808                         |                     |
|          | 발전<br>문화 | 3  | 발전문화2 | .786                         | .807                |
|          |          |    | 발전문화3 | .645                         |                     |
|          |          |    | 발전문화4 | .767                         |                     |
| 직무만족     |          | 7  | 직무만족1 | .906                         | .917                |
|          |          |    | 직무만족2 | .899                         |                     |
|          |          |    | 직무만족3 | .902                         |                     |
|          |          |    | 직무만족5 | .908                         |                     |
|          |          |    | 직무만족6 | .911                         |                     |
|          |          |    | 직무만족7 | .898                         |                     |
|          |          |    | 직무만족8 | .907                         |                     |
| 생산성      |          | 5  | 생산성1  | .826                         | .859                |
|          |          |    | 생산성2  | .839                         |                     |
|          |          |    | 생산성3  | .814                         |                     |
|          |          |    | 생산성4  | .824                         |                     |
|          |          |    | 생산성5  | .844                         |                     |

### 제 3 절 상관관계 분석

각 변수 간의 상관관계(Correlation Coefficient)를 알아보기 위해 상관분석을 실시한 결과 〈표 4-30〉과 같이 나타났다. 상관관계 분석은 측정 변수 간의 관계가 독립적인지 어떤 연관성이 있는지를 분석하는 방법으로 관련 변수들의 척도에 따라 교차분석과 상관분석이 있다. 하나의

변수와 다른 변수 간의 관련성 여부와 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성을 보유하고 있는지를 알아보기 위해 사용하는 분석방법(이학식, 임지훈, 2013)이다. 상관관계는 방향성과 밀집 정도를 나타내는 것으로 상관관계가 1에 가까울수록 정(+)의 분포의 두께가 거의 직선에 가깝다는 것을 말하는 것이며, 기울기의 크기와는 무관하다. 본 연구에서는 변수 간의 상관 또는 공분산의 계산에 의해 가장 폭넓게 사용되고 측정수준이 비율척도 이상일 때 사용되는 피어슨 상관관계수(Pearson Correlation Coefficient)를 사용하여 분석하였다(최창호, 2018).

〈표 4-30〉 상관관계 분석

| 구분       |    |                 | 조직문화   |        |        |        | 직무<br>만족 | 생산성 |
|----------|----|-----------------|--------|--------|--------|--------|----------|-----|
|          |    |                 | 합의     | 발전     | 위계     | 합리     |          |     |
| 조직<br>문화 | 합의 | Pearson<br>상관계수 | 1      |        |        |        |          |     |
|          | 발전 | Pearson<br>상관계수 | .350** | 1      |        |        |          |     |
|          | 위계 | Pearson<br>상관계수 | .358** | .486** | 1      |        |          |     |
|          | 합리 | Pearson<br>상관계수 | .411** | .315** | .404** | 1      |          |     |
| 직무<br>만족 |    | Pearson<br>상관계수 | .632** | .334** | .383** | .562** | 1        |     |
| 생산성      |    | Pearson<br>상관계수 | .444** | .232** | .333** | .495** | .564**   | 1   |

\*\* . 상관계수는 .01 수준(양쪽)에서 유의

상관관계를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 합의문화는 직무만족( $r=.632$ ,  $p<.01$ )과 생산성( $r=.444$ ,  $p<.01$ )과는 다소 높은 정(+)의 상관관계를 나타냈다. 발전문화는 직무만족( $r=.562$ ,  $p<.01$ )과 생산성( $r=.495$ ,

$p < .01$ )과는 다소 높은 정(+)의 상관관계를 나타냈다. 위계문화는 직무만족( $r = .334$ ,  $p < .01$ )과 생산성( $r = .232$ ,  $p < .01$ )과는 낮은 정(+)의 상관관계를 나타냈다. 합리문화는 직무만족( $r = .383$ ,  $p < .01$ )과 생산성( $r = .333$ ,  $p < .01$ )과는 낮은 정(+)의 상관관계를 나타냈다. 마지막으로 직무만족은 생산성( $r = .564$ ,  $p < .01$ )과 다소 높은 정(+)의 상관관계를 나타내고 있으며 모든 구성개념이 통계적으로 유의미하게 모두 정(+)의 상관관계를 보여 구성개념 간의 인과관계 분석이 가능할 것으로 보인다.

## 제 4 절 가설 검증

### 1) 가설 검증

본 연구의 독립변수인 조직문화와 매개변수인 직무만족 그리고 종속변수인 생산성과의 관계를 알아보기 위해 회귀분석을 실시함으로써 각 변수 간의 인과관계를 검증하였다. 회귀분석은 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력(인과관계)의 크기를 파악하여 독립변수의 특정값에 대응하는 종속변수 값을 예측하는 선형모형의 계산방법이다(최창호, 2018). 회귀분석의 기본 가정은 종속변수와 독립변수 간 기본 가정으로서 정규성 및 등분산성, 선형성, 독립성 가정이 있다. ①정규성(Normality)과 등분산성(Equality of Variance)은 종속변수는 독립변수에 의존하고 정규분포를 따르며 분산이 일정해야 한다. ②선형성(Linearity)은 독립변수와 종속변수의 관계는 선형이다. ③독립성(Independence)은 종속변수의 측정값들은 통계적으로 서로 독립되어야 하며 회귀식에서 종속변수는 독립변수와 잔차로 구성되기 때문에 종속변수가 독립적이기 위해서는 독립변수 간 독립적(다중 회귀분석의 경우 다중공선성 진단)이어야 하고 잔차항들 간 독립적(Durbin-Watson)이어야 한다.

### 가. 조직문화가 직무만족에 미치는 영향

독립변수(조직문화)가 매개변수(직무만족)에 미치는 영향을 구체적으로 검증하기 위해 독립변수는 조직문화의 합의문화, 위계문화, 합리문화 그리고 발전문화로 종속변수는 직무만족을 설정하고 다중회귀분석 결과는 아래와 같다.

〈표 4-31〉 모형 요약<sup>b</sup>(독립변수와 매개변수)

| 모형 | R                 | R <sup>2</sup> | 조정된 R <sup>2</sup> | 표준 추정값 오류 | Durbin-Watson |
|----|-------------------|----------------|--------------------|-----------|---------------|
| 1  | .718 <sup>a</sup> | .515           | .509               | .61124    | 1.912         |

a. 예측변수 : (상수), 합의문화, 위계문화, 합리문화, 발전문화

b. 종속변수 : 직무만족

먼저 독립변수들의 다중공선성진단을 위해 계수표〈표 4-33〉의 VIF값을 확인한 결과, 모두 10이하(1.313~1.471)로 독립변수의 독립성은 확보되었고, 모형요약〈표 4-31〉의 Durbin-Watson지수가 1.912로 0과 4에서 멀고 2에 가까워 본 데이터는 회귀분석 하기에 적합하다. 다음으로 분산분석표〈표 4-32〉에서 F(p)값이 .000으로 독립변수 중에 하나라도 매개변수에 영향을 미치는 변수가 있음을 알 수 있다.

〈표 4-32〉 분산분석표<sup>a</sup>(독립변수와 매개변수)

| 모형 |      | 제곱합     | df  | 평균제곱   | F      | p                 |
|----|------|---------|-----|--------|--------|-------------------|
| 1  | 회귀분석 | 123.727 | 4   | 30.932 | 82.790 | .000 <sup>b</sup> |
|    | 잔차   | 116.568 | 312 | .374   |        |                   |
|    | 총계   | 240.295 | 316 |        |        |                   |

a. 종속변수 : 직무만족

b. 예측변수 : (상수), 합의문화, 위계문화, 합리문화, 발전문화

〈표 4-33〉 계수표<sup>a</sup>(독립변수와 매개변수)

| 구 분   |       | 비표준 계수 |       | 표준 계수          | t      | 유의 확률 | VIF   |
|-------|-------|--------|-------|----------------|--------|-------|-------|
|       |       | B      | 표준 오차 | 베타 ( $\beta$ ) |        |       |       |
| 조직 문화 | (상수)  | .313   | .207  | -              | 1.509  | .132  | -     |
|       | 합의 문화 | .474   | .047  | .458           | 10.126 | .000  | 1.313 |
|       | 위계 문화 | .040   | .051  | .036           | .785   | .433  | 1.384 |
|       | 합리 문화 | .075   | .055  | .065           | 1.366  | .173  | 1.471 |
|       | 발전 문화 | .328   | .044  | .336           | 7.374  | .000  | 1.334 |

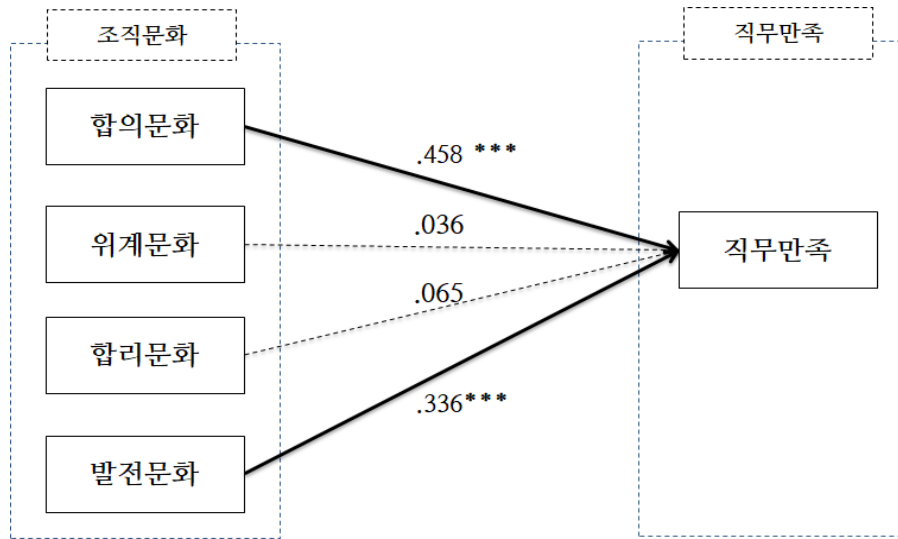
a. 종속변수 : 직무만족

독립변수 중 어떤 변수가 종속변수에 영향을 미치는지 확인 결과, 조직문화 중 합의문화( $t=10.126$ ,  $p<.001$ )와 발전문화( $t=7.374$ ,  $p<.001$ )는 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 위계문화와 합리문화는 직무만족에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 직무만족에 영향을 미치는 조직문화의 중요도를 판단하기 위하여 표준화 회귀계수 베타( $\beta$ )값을 비교한 결과 합의문화( $\beta=.458$ )가 가장 많은 영향을 미치고 다음으로 발전문화( $\beta=.336$ )가 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편, 독립변수 4개가 종속변수를 설명하는 설명력은 모형요약 〈표 4-31〉와 같이 51.5%이다.

이는 합의문화와 발전문화 순으로 조직문화에 대한 지각이 높을 수록 직무만족 또한 높아진다는 것을 의미한다.

제조업의 조직문화가 직무만족에 미치는 가설 검증 결과는 다음 〈그림 4-1〉, 〈표 4-34〉와 같이 정리하였다.



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

〈그림 4-1〉 조직문화가 직무만족에 미치는 영향, 가설검증 결과

〈표 4-34〉 가설 H1의 검증 결과

| 구분   | 내용                            | $\beta$ 값 | 채택<br>결과 |
|------|-------------------------------|-----------|----------|
| H1   | 조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 대한 가설     |           |          |
| H1-1 | 합의문화는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | .458      | 채택       |
| H1-2 | 위계문화는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | .036      | 기각       |
| H1-3 | 합리문화는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | .065      | 기각       |
| H1-4 | 발전문화는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | .336      | 채택       |

#### 나. 조직문화가 생산성에 미치는 영향

먼저 조직문화가 생산성에 미치는 영향을 검증하기 위해 독립변수를 조직문화로 종속변수를 생산성으로 설정하고 회귀분석을 실시한 결과

내용은 다음과 같다.

〈표 4-35〉 모형 요약<sup>b</sup>(독립변수와 종속변수)

| 모형 | R                 | R <sup>2</sup> | 조정된 R <sup>2</sup> | 표준 추정값<br>오류 | Durbin-<br>Watson |
|----|-------------------|----------------|--------------------|--------------|-------------------|
| 1  | .568 <sup>a</sup> | .323           | .314               | .56432       | 1.822             |

a. 예측변수 : (상수), 합의문화, 위계문화, 합리문화, 발전문화

b. 종속변수 : 생산성

독립변수(합의문화, 위계문화, 합리문화, 발전문화)와 종속변수(생산성)의 다중공선성진단을 위해 계수표〈표 4-37〉의 VIF값을 확인한 결과 모두 10이하(1.313~1.471)로 독립변수의 독립성은 확보되었고, 모형 요약〈표 4-35〉와 같이 Durbin-Watson지수가 1.822로 잔차항의 독립성이 확보되어 회귀분석 하기에 적합하다.

다음으로 분산분석에서 F(p)값이 37.141, p=.000으로 독립변수 중에 하나라도 종속변수에 영향을 미치는 변수가 있음을 알 수 있다.

〈표 4-36〉 분산분석표<sup>a</sup>(독립변수와 종속변수)

| 모형 |      | 제곱합     | df  | 평균제곱   | F      | p                 |
|----|------|---------|-----|--------|--------|-------------------|
| 1  | 회귀분석 | 47.312  | 4   | 11.828 | 37.141 | .000 <sup>b</sup> |
|    | 잔차   | 99.360  | 312 | .318   |        |                   |
|    | 총계   | 146.672 | 316 |        |        |                   |

a. 종속변수 : 생산성

b. 예측변수 : (상수), 합의문화, 위계문화, 합리문화, 발전문화

〈표 4-37〉 계수표<sup>a</sup>(독립변수와 종속변수)

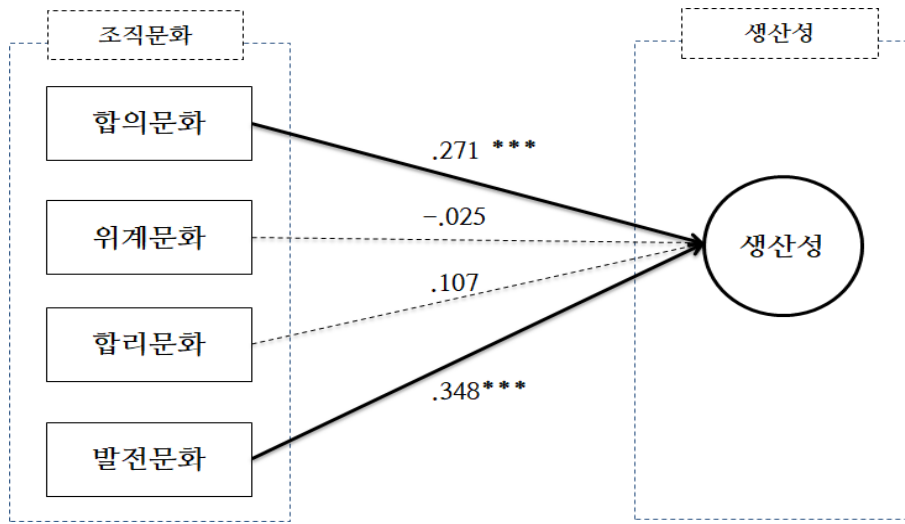
| 구 분   |       | 비표준 계수 |       | 표준 계수          | t     | 유의 확률 | VIF   |
|-------|-------|--------|-------|----------------|-------|-------|-------|
|       |       | B      | 표준 오차 | 베타 ( $\beta$ ) |       |       |       |
| 조직 문화 | (상수)  | 1.730  | .197  | -              | 9.035 | .000  | -     |
|       | 합의 문화 | .219   | .043  | .271           | 5.070 | .000  | 1.313 |
|       | 위계 문화 | -.021  | .047  | -.025          | -.452 | .651  | 1.384 |
|       | 합리 문화 | .096   | .050  | .107           | 1.898 | .059  | 1.471 |
|       | 발전 문화 | .266   | .041  | .348           | 6.473 | .000  | 1.334 |

a. 종속변수 : 생산성

모형 요약표〈표 4-35〉를 보면  $R^2=.323$ 로 32.3%(수정계수에 의하면 31.4%)의 설명력을 보인다. 상관관계를 나타내는 R값은 .568로 강한 양(+)의 상관관계가 파악되었다.

조직문화 중 합의문화( $t=5.070$ ,  $p<.001$ ), 발전문화( $t=6.473$ ,  $p<.001$ )가 생산성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 생산성에 영향을 미치는 조직문화의 중요도를 판단하기 위하여 표준화 회귀계수 베타( $\beta$ )값을 비교한 결과 생산성에는 발전문화( $\beta=.348$ ), 합의문화( $\beta=.271$ ) 순으로 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 발전문화, 합의문화 순으로 조직문화에 대한 지각이 높을수록 생산성 또한 높아진다는 것을 의미한다.

제조업의 조직문화가 생산성에 미치는 가설 검증 결과는 다음 〈그림 4-2〉, 〈표 4-38〉와 같이 정리하였다.



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

〈그림 4-2〉 조직문화가 생산성에 미치는 영향, 가설검증 결과

〈표 4-38〉 가설 H2의 검증 결과

| 구분   | 내용                           | $\beta$ 값 | 채택<br>결과 |
|------|------------------------------|-----------|----------|
| H2   | 조직문화가 생산성에 미치는 영향에 대한 가설     |           |          |
| H2-1 | 합의문화는 생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | .271      | 채택       |
| H2-2 | 위계문화는 생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | -.025     | 기각       |
| H2-3 | 합리문화는 생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | .107      | 기각       |
| H2-4 | 발전문화는 생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | .348      | 채택       |

#### 다. 직무만족이 생산성에 미치는 영향

먼저 직무만족이 생산성에 미치는 영향을 구체적으로 검증하기 위해 독립변수는 직무만족으로 종속변수는 생산성을 설정하고 단순

회귀 분석을 실시한 결과 다음과 같이 나타났다.

〈표 4-39〉 모형 요약<sup>b</sup>(매개변수와 종속변수)

| 모형 | R                 | R <sup>2</sup> | 조정된 R <sup>2</sup> | 표준 추정값<br>오류 | Durbin-Watson |
|----|-------------------|----------------|--------------------|--------------|---------------|
| 1  | .564 <sup>a</sup> | .318           | .316               | .56344       | 1.788         |

a. 예측변수 : (상수), 직무만족

b. 종속변수 : 생산성

매개변수(직무만족)와 종속변수(생산성)의 Durbin-Watson지수는 모형 요약〈표 4-39〉과 같이 1.788로 잔차항의 독립성이 확보되어 회귀분석 하기에 적합하다.

〈표 4-40〉 분산분석표<sup>a</sup>(매개변수와 종속변수)

| 모형 |      | 제곱합     | df  | 평균제곱   | F       | p                 |
|----|------|---------|-----|--------|---------|-------------------|
| 1  | 회귀분석 | 46.671  | 1   | 46.671 | 147.010 | .000 <sup>b</sup> |
|    | 잔차   | 100.001 | 315 | .317   |         |                   |
|    | 총계   | 146.672 | 316 |        |         |                   |

a. 종속변수 : 생산성

b. 예측변수 : (상수), 직무만족

〈표 4-41〉 계수표<sup>a</sup>(매개변수와 종속변수)

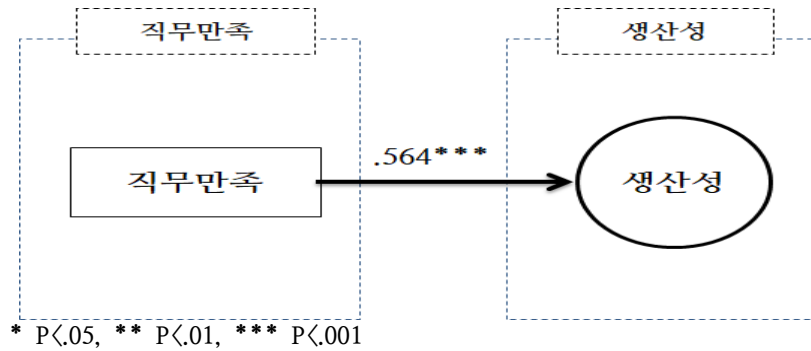
| 구 분 |       | 비표준 계수 |       | 표준 계수          | t      | 유의 확률 |
|-----|-------|--------|-------|----------------|--------|-------|
|     |       | B      | 표준 오차 | 베타 ( $\beta$ ) |        |       |
| 1   | (상수)  | 2.139  | .127  | -              | 16.823 | .000  |
|     | 직무 만족 | .441   | .036  | .564           | 12.125 | .000  |

a. 종속변수 : 생산성

먼저 분산분석표〈표4-40〉에서 F(p)값이 147.010, p=.000으로 직무만족이 생산성에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 모형 요약

〈표 4-39〉을 보면  $R^2=.318$ 로 31.8%(수정계수에 의하면 31.6%)의 설명력을 보인다.

직무만족이 생산성에 미치는 영향을 분석한 결과〈표 4-41〉와 같이 유의한( $t=12.125$ ,  $p<.001$ ) 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 직무만족이 높을수록 생산성 또한 높아진다는 것을 의미한다. 제조업의 직무만족이 생산성에 미치는 가설 검증 결과는 다음 〈그림 4-3〉, 〈표 4-42〉와 같이 정리하였다.



〈그림 4-3〉 직무만족이 생산성에 미치는 영향, 가설검증 결과

〈표 4-42〉 가설 H3의 검증 결과

| 구분 | 내용                           | $\beta$ 값 | 채택 결과 |
|----|------------------------------|-----------|-------|
| H3 | 직무만족은 생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | .564      | 채택    |

라. 조직문화와 생산성과의 관계에서 직무만족의 매개효과

매개 효과란 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는 상황에서 매개 변수가 개입되면 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 감소 또는 소멸하는 효과를 말한다. 매개 효과가 성립하기 위해서는 R.M. Baron & D.A. Kenny는 논문 “The moderator-mediator variable distinction in social in psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations.”에서 3단계 접근법을 제시

하였다(Baron&Kenny, 1986). 1단계, 독립변수가 종속변수에 유의미한 영향을 미치고 2단계, 독립변수가 매개변수에 유의미한 영향을 미치며 3단계, 독립변수와 매개변수를 함께 투입하여 매개변수가 종속변수에 유의미한 영향 관계를 미쳐야 한다. 또한 Van Dyne, Graham & Dienesch(1994)는 1단계와 3단계를 비교하여 유의미하게 감소하면 부분매개효과(Partial Mediation Effect), 무의미하게 감소하면 완전매개효과(Full Mediation Effect)라고 정의하였다. Baron&Kenny(1986)의 3단계 방법론에 의한 매개효과 검정을 SPSS통계패키지를 활용하여 검정할 경우 2단계로도 분석할 수 있으며 1Step, 독립변수와 매개변수의 회귀분석을 실시하고 2Step, 독립변수와 종속변수의 회귀분석을 실시할 때 독립변수에 매개변수를 추가하여 분석할 수 있다(최창호, 2018).

먼저 1Step, 독립변수(조직문화)와 매개변수(직무만족) 간의 관계를 검증한 결과는 다음과 같이 나타났다.

〈표 4-43〉 모형 요약<sup>b</sup>(매개효과:독립변수와 매개변수)

| 모형 | R                 | R <sup>2</sup> | 조정된 R <sup>2</sup> | 표준 추정값<br>오류 | Durbin-Watson |
|----|-------------------|----------------|--------------------|--------------|---------------|
| 1  | .718 <sup>a</sup> | .515           | .509               | .61124       | 1.912         |

a. 예측변수 : (상수), 합의문화, 위계문화, 합리문화, 발전문화

b. 종속변수 : 직무만족

먼저 계수표〈표 4-45〉 VIF 값을 확인한 결과, 모두 10 이하(1.313~1.471)로 독립변수의 독립성은 확보되었고, Durbin-Watson 지수 또한 〈표4-43〉와 같이 1.912로 2에 가깝고 0과 4에서 멀게 나타나 잔차항의 독립성도 확보되어서 회귀분석 하기에 적합하다.

〈표 4-44〉 분산분석표<sup>a</sup>(매개효과:독립변수와 매개변수)

| 모형 |      | 제곱합     | df  | 평균제곱   | F      | p                 |
|----|------|---------|-----|--------|--------|-------------------|
| 1  | 회귀분석 | 123.727 | 4   | 30.932 | 82.790 | .000 <sup>b</sup> |
|    | 잔차   | 116.568 | 312 | .374   |        |                   |
|    | 총계   | 240.295 | 316 |        |        |                   |

a. 종속변수 : 직무만족

b. 예측변수 : (상수), 합의문화, 위계문화, 합리문화, 발전문화

〈표 4-45〉 계수표<sup>a</sup>(매개효과:독립변수와 매개변수)

| 구 분   |       | 비표준 계수 |       | 표준 계수          | t      | 유의 확률 | VIF   |
|-------|-------|--------|-------|----------------|--------|-------|-------|
|       |       | B      | 표준 오차 | 베타 ( $\beta$ ) |        |       |       |
| 조직 문화 | (상수)  | .313   | .207  | -              | 1.509  | .132  | -     |
|       | 합의 문화 | .474   | .047  | .458           | 10.126 | .000  | 1.313 |
|       | 위계 문화 | .040   | .051  | .036           | .785   | .433  | 1.384 |
|       | 합리 문화 | .075   | .055  | .065           | 1.366  | .173  | 1.471 |
|       | 발전 문화 | .328   | .044  | .336           | 7.374  | .000  | 1.334 |

a. 종속변수 : 직무만족

먼저 독립변수의 합의문화, 위계문화, 합리문화 및 발전문화가 매개변수인 직무만족에 미치는 영향 관계를 살펴보면 계수표〈표 4-45〉와 같이 합의문화( $p=.000$ )와 발전문화( $p=.000$ )는 직무만족에 유의한 정의 영향을 미치는 반면 위계문화( $p=.433$ )와 합리문화( $p=.173$ )는 유의하지 않게 나타났다. 따라서 위계문화와 합리문화는 후속적인 매개 효과 검증을 할 수 없다.

〈표 4-46〉모형 요약<sup>b</sup>(매개효과:독립변수+매개변수, 종속변수)

| 구분 | R                 | R <sup>2</sup> | 조정된 R <sup>2</sup> | 표준 추정값 오류 | Durbin-Watson |
|----|-------------------|----------------|--------------------|-----------|---------------|
| 1  | .568 <sup>a</sup> | .323           | .314               | .56432    |               |
| 2  | .615 <sup>b</sup> | .378           | .368               | .54143    | 1.828         |

- a. 예측변수 : (상수), 합의문화, 위계문화, 합리문화, 발전문화  
 b. 예측변수 : (상수), 합의문화, 위계문화, 합리문화, 발전문화, 직무만족  
 c. 종속변수 : 생산성

〈표 4-47〉분산 분석표<sup>a</sup>(매개효과:독립변수+매개변수, 종속변수)

| 모형 |      | 제공합     | df  | 평균제공   | F      | p                 |
|----|------|---------|-----|--------|--------|-------------------|
| 1  | 회귀분석 | 47.312  | 4   | 11.828 | 37.141 | .000 <sup>b</sup> |
|    | 잔차   | 99.360  | 312 | .318   |        |                   |
|    | 총계   | 146.672 | 316 |        |        |                   |
| 2  | 회귀분석 | 55.503  | 5   | 11.101 | 37.867 | .000 <sup>c</sup> |
|    | 잔차   | 91.169  | 311 | .293   |        |                   |
|    | 총계   | 146.672 | 316 |        |        |                   |

- a. 종속변수 : 생산성  
 b. 예측변수 : (상수), 합의문화, 위계문화, 합리문화, 발전문화  
 c. 예측변수 : (상수), 합의문화, 위계문화, 합리문화, 발전문화, 직무만족

다음으로 2Step, 〈표 4-48〉과 같이 1단계 독립변수(합의문화, 위계문화, 합리문화, 발전문화)가 종속변수(생산성)에 미치는 영향을 살펴보면 위계문화, 합리문화를 제외한 합의문화( $p=.000$ ), 발전문화( $p=.000$ )는 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 3단계 매개변수(직무만족)와 종속변수(생산성)간의 관계도 통계적으로 유의미한( $p=.000$ ) 정의 영향을 미치는 것으로 나타나 매개 효과가 있는 것으로 확인되었다.

마지막으로 3단계에서 합의문화가 생산성에 미치는 영향 관계가

1단계에 비해 회귀계수(비표준화 계수 및 표준화 계수)가 통계적으로 무의미[5%유의수준, 1단계 .271→3단계 .115( $p=.051$ )]하게 감소하여 합의문화가 생산성에 미치는 영향 관계를 직무만족이 완전 매개하고 있음을 알 수 있고 발전문화가 생산성에 미치는 영향관계가 1단계에 비해 회귀계수(비표준화 계수 및 표준화 계수)가 통계적으로 유의미[5%유의수준, 1단계 .348→3단계 .234( $p=.000$ )]하게 감소하여 발전문화가 생산성에 미치는 영향 관계에서 직무만족이 부분 매개하고 있음을 알 수 있다.

〈표 4-48〉 계수표<sup>a</sup>(매개효과:독립변수+매개변수, 종속변수)

| 구 분  |      | 비표준 계수 |      | 표준 계수         | t     | 유의 확률 | VIF   |
|------|------|--------|------|---------------|-------|-------|-------|
|      |      | B      | 표준오차 | 베타( $\beta$ ) |       |       |       |
| 1 단계 | (상수) | 1.730  | .192 | -             | 9.035 | .000  | -     |
|      | 합의문화 | .219   | .043 | .271          | 5.070 | .000  | 1.313 |
|      | 위계문화 | -.021  | .047 | -.025         | -.452 | .651  | 1.384 |
|      | 합리문화 | .096   | .050 | .107          | 1.898 | .059  | 1.471 |
|      | 발전문화 | .266   | .041 | .348          | 6.473 | .000  | 1.334 |
| 3 단계 | (상수) | 1.647  | .184 | -             | 8.933 | .000  | -     |
|      | 합의문화 | .093   | .048 | .115          | 1.955 | .051  | 1.745 |
|      | 위계문화 | -.032  | .045 | -.037         | -.706 | .481  | 1.386 |
|      | 합리문화 | .076   | .048 | .085          | 1.565 | .119  | 1.480 |
|      | 발전문화 | .179   | .043 | .234          | 4.189 | .000  | 1.566 |
|      | 직무만족 | .265   | .050 | .339          | 5.286 | .000  | 2.061 |

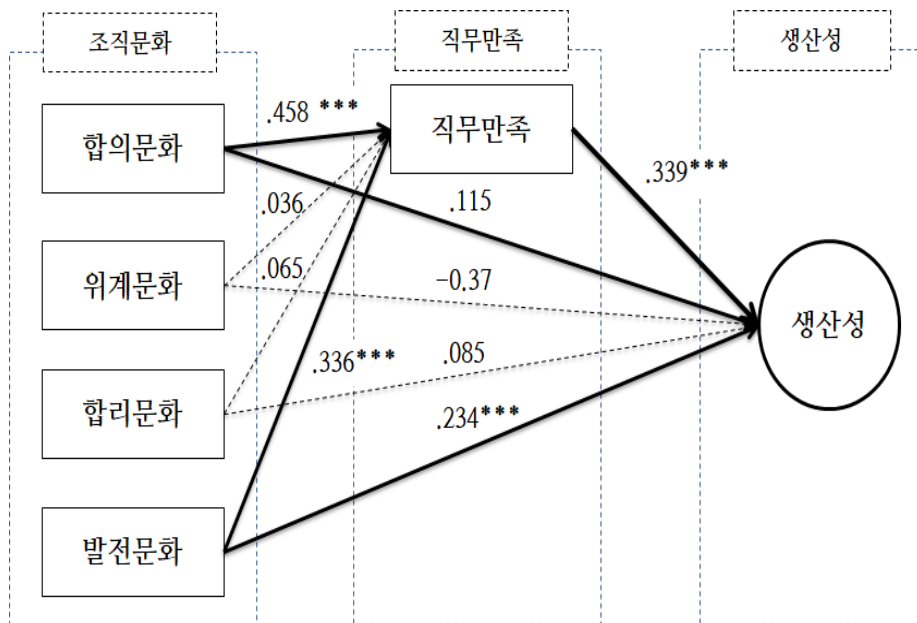
a. 종속변수 : 생산성

직무만족의 매개 효과 관련 가설 검증 결과는 〈표 4-49〉와 〈그림 4-4〉로 정리하였다.

〈표 4-49〉 매개효과 분석 요약표

| 구 분              | 1단계          |               | 2단계          |               | 3단계          |               |
|------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
|                  | (종속변수:생산성)   |               | (종속변수:직무만족)  |               | (종속변수:생산성)   |               |
|                  | B            | 베타( $\beta$ ) | B            | 베타( $\beta$ ) | B            | 베타( $\beta$ ) |
| (상수)             | 1.730        | —             | 0.313        | —             | 1.647        | —             |
| 합의문화             | .219         | .271 ***      | 0.474        | .458 ***      | .093         | .115          |
| 위계문화             | -.021        | -.025         | 0.040        | .036          | -.032        | -.037         |
| 합리문화             | .096         | .107          | 0.075        | .065          | .076         | .085          |
| 발전문화             | .266         | .348 ***      | 0.328        | .336 ***      | .179         | .234 ***      |
| 직무만족             |              | —             |              | —             | .265         | .339 ***      |
| R2( $\Delta$ R2) | .323(.314)   |               | .515(.509)   |               | .378(.368)   |               |
| F                | F=37.141 *** |               | F=82.790 *** |               | F=37.867 *** |               |

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



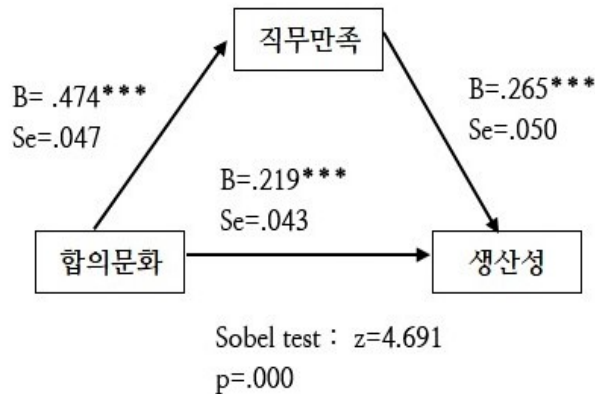
\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

〈그림4-4〉 직무만족의 매개효과, 가설검증 결과

마. 직무만족 매개효과 추가 검증(합의문화와 생산성과의 관계)

조직문화와 생산성과의 관계에서 직무만족의 매개 효과를 확인한 결과, 합의문화와 발전문화가 생산성에 미치는 영향 관계에서 직무만족이 매개하는 것을 확인하였으나 위계문화와 합리문화는 생산성에 미치는 영향 관계에서 직무만족의 매개 효과는 검증을 위한 단계별 조건에 충족되지 못해 매개 효과를 확인할 수 없었다.

이상의 합의문화와 생산성, 그리고 발전문화와 생산성과의 관계에서 직무만족의 매개 효과를 추가 검증하기 위하여 소벨테스트(Sobel test)를 실시한 결과 <그림 4-5>와 같이 나타났다. Sobel test는 미국 콜롬비아 대학 Michael E. Sobel에 의해 고안되었으며 매개 효과 분석을 위해 Sobel test를 실시하여 매개 효과를 각 비표준화 계수 값과 반대편의 표준오차를 제곱 값을 곱한 후 더한 값의 제곱근 값으로 나눈 Z값을 근거로 p-value 값을 산출하여 검증한다. 일반적으로 소벨테스트 결과값인 Z는 +1.96보다 크거나, -1.96보다 작으면 매개 효과가 유의미한 것으로 판단한다(Baron & Kenny, 1986). 그림에서 나타난 바와 같이 합의문화와 생산성과의 관계에서 직무만족의 매개 효과 추가검증을 위해 소벨테스트(Sobel test)를 실시결과  $z=4.691$ ,  $p=.000$ 으로 직무만족의 매개 효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

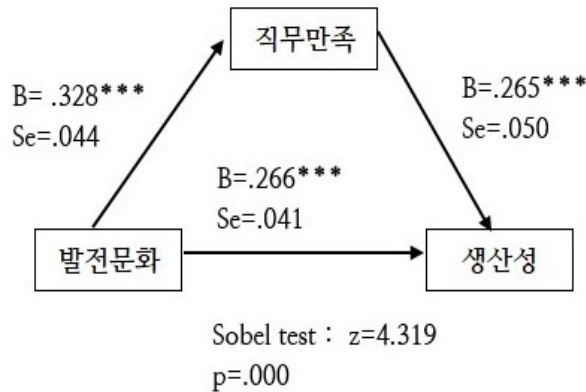


\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

<그림 4-5> 매개효과 검증 Sobel Test 결과

바. 직무만족 매개효과 추가 검증(발전문화와 생산성과의 관계)

다음으로 발전문화와 생산성과의 관계에서 직무만족의 매개 효과 추가검증을 위해 소벨테스트(Sobel test)를 실시한 결과, <그림 4-6>과 같이 나타났다. 일반적으로 소벨테스트 결과값인 Z는 +1.96보다 크거나, -1.96보다 작으면 매개효과가 유의미한 것으로 판단한다(Baron & Kenny, 1986). 분석결과에서 나타난 바와 같이  $z=4.319$ ,  $p=.000$ 으로 직무만족의 매개 효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.



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

<그림 4-6> 매개효과 검증 Sobel Test 결과

## 2) 가설 검증 요약

본 연구의 가설을 검증한 결과는 다음과 같다.

첫째, “조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 대한 가설”을 검증한 결과, 합의문화( $t=10.126$ ,  $p<.001$ )와 발전문화( $t=7.374$ ,  $p<.001$ )는 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 위계문화와 합리문화는 직무만족에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 H1-1, H1-4는 채택되었다.

둘째, “조직문화가 생산성에 미치는 영향에 대한 가설”을 검증한 결과, 합의문화( $t=5.070$ ,  $p<.001$ )와 발전문화( $t=6.473$ ,  $p<.001$ )는 생산성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 위계문화와 합리문화는 직무만족에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 H2-1, H2-4는 채택되었다.

셋째, “직무만족은 생산성에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”라는 가설을 검증한 결과, 직무만족은 생산성에 유의한( $t=12.125$ ,  $p<.001$ ) 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H3는 채택되었다.

넷째, “조직문화가 생산성에 미치는 영향 관계에 대한 직무만족의 매개 영향 가설”을 검증한 결과, 위계문화와 합리문화는 생산성에 미치는 영향 관계에서 직무만족의 매개 효과 검증을 위한 단계별 조건에 충족되지 못해 매개 효과를 확인할 수 없는 반면, 합의문화와 발전문화는 매개 효과 검증을 위한 단계별 조건을 모두 충족시키는 것으로 나타나 가설 H4-1, H4-4는 채택되었다.

이상의 가설 검증 결과를 요약하면 다음 <표 4-50>과 같다.

<표 4-50> 가설 검증 결과(종합)

| 구분   | 내용                            | $\beta$ 값 | 채택 결과 |
|------|-------------------------------|-----------|-------|
| H1   | 조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 대한 가설     |           |       |
| H1-1 | 합의문화는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | .458      | 채택    |
| H1-2 | 위계문화는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | .036      | 기각    |
| H1-3 | 합리문화는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | .065      | 기각    |
| H1-4 | 발전문화는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | .336      | 채택    |

|      |                                            |       |    |
|------|--------------------------------------------|-------|----|
| H2   | 조직문화가 생산성에 미치는 영향에 대한 가설                   |       |    |
| H2-1 | 합의문화는 생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.               | .271  | 채택 |
| H2-2 | 위계문화는 생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.               | -.025 | 기각 |
| H2-3 | 합리문화는 생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.               | .107  | 기각 |
| H2-4 | 발전문화는 생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.               | .348  | 채택 |
| H3   | 직무만족은 생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.               | .564  | 채택 |
| H4   | 조직문화가 생산성에 미치는 영향 관계에 대한 직무만족의 매개영향 가설     |       |    |
| H4-1 | 합의문화가 생산성에 미치는 영향 관계에서 직무만족이 매개영향을 미칠 것이다. | .115  | 채택 |
| H4-2 | 위계문화가 생산성에 미치는 영향 관계에서 직무만족이 매개영향을 미칠 것이다. | -.037 | 기각 |
| H4-3 | 합리문화가 생산성에 미치는 영향 관계에서 직무만족이 매개영향을 미칠 것이다. | .085  | 기각 |
| H4-4 | 발전문화가 생산성에 미치는 영향 관계에서 직무만족이 매개영향을 미칠 것이다. | .234  | 채택 |

## 제 5 장 결론

### 제 1 절 연구결과 요약

본 연구는 국내 제조업 종사자의 조직문화가 생산성에 영향을 미칠 때 직무만족의 매개 효과를 실증적으로 규명하는 데 목적을 두고 있다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 본 연구는 선행연구를 바탕으로 조직문화, 직무만족, 생산성 간의 영향 관계에 대해 가설을 검증하였으며 본 연구의 주요 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구를 위하여 조직문화 유형에 대한 인식수준을 제조업 종사자를 대상으로 분석하였다. 기술통계 결과 인식하는 조직문화유형은 합리문화, 위계문화, 발전문화, 합의문화가 모두 평균이 3.0을 상회 하므로 조직문화는 대체로 강한 문화라고 할 수 있고 이 중에서 특히 융통성을 강조하는 합의문화, 발전문화보다는 안정과 통제를 중시하는 위계문화와 합리문화가 더 강하게 나타났다.

둘째, 연구모형을 검증한 결과 독립변수인 합의문화와 발전문화가 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었으며 위계문화와 합리문화는 직무만족에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과는 조직 문화가 인간중심의 합의문화와 조직의 생산성과 능력을 중시하는 합리문화가 직무만족감을 높여준다는 기존의 연구(인재만, 2017) 결과와는 일부 차이가 있는 것으로 나타났다. 이는 공기업과 사기업의 변수 특성에 따른 차이로 발생 되었을 것으로 유추해 볼 수 있다.

이러한 결과는 선행 연구들에서 알 수 있듯이 제조업의 조직문화가 적극적인 구성원의 의사결정 참여, 조직의 단합, 격려와 위로의 인간관계를 중시하는 합의문화와 외부지향성, 변화에 대한 강조, 조직의 유연성 및 미래의 계획에 의한 성장을 추구하는 발전문화가 자발적인 노력 또는 긍정적인 생각을 유도하여 직무에 대한 만족감을 높여줘 직원들의 회사에 대한 동질성과 집중도를 높여

주기 때문이라고 해석되었다.

셋째, 독립변수인 합의문화, 발전문화가 종속변수 생산성에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었으나 위계문화, 합리문화는 생산성에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과는 경찰조직문화가 발전문화, 집단문화, 위계문화가 생산성에 기여한다는 기존의 연구(김상호, 2004) 결과와는 일부 차이가 있는 것으로 나타났으며 이는 경찰조직의 집단을 강조하는 문화와 제조업의 개인 문화를 중시하는 문화적 차이로 인한 것으로 해석할 수 있다.

넷째, 직무만족이 생산성에 미치는 영향을 조사한 결과 직무만족은 생산성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설은 채택 되었다. 본 연구의 결과는 직무만족이 생산성 향상에 정의 영향을 미친다는 선행 연구(배홍 & 손병득, 2016)의 결과와 일치하였다.

다섯째, 조직문화가 생산성에 미치는 영향 관계에서 직무만족의 매개 영향을 조사한 결과 합의문화, 발전문화는 매개 효과를 확인하였으나 위계문화와 합리문화는 단계별 효과를 확인할 수 없었다.

본 연구를 종합해보면, 제조업의 생산성을 높이기 위해서는 합의문화와 발전문화를 강화하고 위계문화와 합리문화를 재설계하여 가치를 재정립할 필요성이 제기된다. 그리고 제조업의 생산성을 높이기 위해서는 조직문화 유형 가운데 창의력과 아이디어를 중요하게 생각하고 자율성을 강조하는 개발문화와 구성원들 간의 신뢰와 강한 응집력이 합의문화가 구성원들의 직무만족을 더욱 높여주는 매개역할을 하는 것으로 확인되었다.

이와 같이 컨설턴트가 제조업의 조직문화 관련 컨설팅을 수행하기 위해서는 산업의 특성을 사전에 점검, 파악하여 직원들의 이해도와 참여도를 높일 수 있는 방안을 모색하여 실행할 수 있어야 한다. 컨설턴트는 기업의 지속적 성장과 생산성을 높이기 위한 Process와 메커니즘을 조직문화에 접목하고 고객 만족과 기업의 이익 창출을 위해 조직력(Core Process)과 관리력(Sub Process)을 갖춘 경쟁력 있는 기업으로 만들 수 있는 역량이 필요하다. 또한 사람 중심의 조직문화, 생산성 확보를 위해 직원들이 공감하고 협업할 수 있는 시스템적 조직문화를 수립할 수 있도록 자발성과 창의성이 최대한 발휘될 수 있는 사람 중심의 근무

여건과 스스로 발전하도록 하는 동기부여와, 적극적인 마인드에 대한 조직문화의 변화 여건을 만들어 가는 역할이 중요하다.

## 제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 제조업의 핵심 자원인 조직문화가 직무만족을 매개로 생산성에 미치는 영향을 실증적으로 규명하였다는데 그 의의를 찾을 수 있다. 그러나 본 연구는 아래와 같은 한계점을 지니고 있다.

첫째, 제조업에 종사하는 모든 직원을 대상으로 설문 조사를 하였기 때문에 근본적인 한계는 제조업의 유형이 다양하다는 것이다. 이에 따라 제조업의 유형별, 업체의 규모별, 지역별 요인 등의 특성을 세분화하여 연구범위를 세분화하여 연구할 필요가 있다.

둘째, 조직문화와 생산성에 영향을 미치는 직무만족의 매개 효과를 검증하는 것이기 때문에 직무만족에 영향을 미치는 다른 요인을 고려할 수 없었다. 차후에는 직무만족에 영향을 미치는 다른 구성요소를 반영하여 연구할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 조직문화 유형과 생산성에 미치는 영향을 조사하였으나 향후 연구에서는 종속변수 요인을 다양화하여 진행할 필요가 있다.

넷째, 주요변수에 대한 타당성 높은 지표선정을 위해 다양한 노력이 필요함에도 본 연구에서는 선행연구에서 사용하고 있는 지표를 대부분 준용하였다는 점에서 지표선정의 한계를 가지고 있다.

## 참고문헌

### 1. 국내문헌

- 김난도, 전미영, 이향은. (2017). 『트렌드코리아2018(2017)』. 서울: 미래의창.
- 신유근. (2005). 『인간존중 경영』. 서울: 다산출판사.
- 이창원, 최창현, 최천근. (1996). 『새조직론』. 서울: 대영문화사.
- 이학식, 임지훈. (2013). 『SPSS22.0 매뉴얼』. 서울: 집현채.
- 이학중, 박헌준. (2004). 『조직행동론』. 서울: 법문사.
- 최창호. (2018). 『논문 작성을 위한 SPSS AMOS 한번에 끝내기』. 서울: 피오  
디컴퍼니.
- 피터 드러커(2011). 『피터 드러커 미래경영』. 서울: 청림출판사
- 곽봉화. (2007). “항공사승무원의 임파워먼트가 직무만족과 고객지향성에  
미치는 영향에 관한 연구 : 대한항공 객실승무원을 중심으로”. 이화여  
자대학교 석사학위논문.
- 권혜경. (2018). “지역자활센터 의 조직문화와 조직역량이 인센티브 효과와  
직무 만족에 미치는 영향”. 건양대학교 박사학위논문.
- 김근세 & 이경호. (2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구.  
『한국행정학보』, 39(3), 179-203.
- 김상호. (2004). “경찰조직문화가 생산성에 미치는 영향에 관한 연구: 서울  
지방 경찰청 소속 경찰서를 대상으로”. 동국대학교 박사학위 논문.
- 김순희. (2011). 항공사 승무원의 서번트 리더십과 팀응집력, 팀몰입, 그리고  
팀효과 간의 구조적관계. 『관광학연구』, 35(2), 355-381.
- 김인수. (1995). 기업의 흡수능력과 국제경쟁력. 『경영학연구』, 24(1), 1-28.
- 김종현. (2011). “형강제품 생산성 향상을 위한 최적화 절단모형 개발”. 인천  
대학교, 박사학위논문.
- 김진희. (2007). 조직문화, 조직몰입 및 조직성과와의 관계. 『노동정책연  
구』, 7(2), 103-134.
- 김창배. (2015). “기업의 지식재산권 구축전략이 경영성과에 미치는 영향에  
대한 실증 연구(국내 기업규모별 제약, 식품산업 비교분석)”. 성균관  
대학교 석사학위논문.

- 김호정. (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 『한국행정학보』, 36(4), 87-105.
- \_\_\_\_\_. (2002). 행정조직과 기업조직의 조직문화 비교. 『한국행정학보』, 38(3), 49-67.
- 김희진. (2014). “대형마트 판매원의 감정노동과 직무만족에 관한 연구”. 고려대학교 석사학위논문.
- 강흥구. (2001). “조직문화가 의료사회 산업서비스의 질에 미치는 영향에 관한 연구”. 연세대학교 박사학위논문.
- 남석훈. (2008). “사회복지조직에서 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향”. 숭실대학교 박사학위논문.
- 도운섭. (2006). 조직문화유형과 조직효과성에 관계에 관한 실증적 분석. 『한국거버넌스학회보』, 13(2), 271-290.
- 도재욱. (2005). “병원의 조직문화, 사회적 자본 및 조직유효성에 관한 연구”. 경남대학교 박사학위논문.
- 맥킨지글로벌인스티튜트 (2018). 『McKinsey Global Institute Report』, 맥킨지 글로벌 연구소(MGI).
- 문경희. (2013). “정규직과 비정규직의 직무만족과 조직몰입도 차이에 관한 연구: 한국 항공우주 연구원을 중심으로”. 충남대학교 석사학위논문.
- 민병운. (2010). “조직문화와 리더-구성원 교환관계가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향”. 경원대학교 석사학위논문.
- 박광국, 이석환, 주효진, 박석희, 은재호, 김옥일, 채경진, 이희진, 조주연, 장본진. (2006). 정부부처 성과관리 혁신방안 연구. 『한국행정연구원』, 기본연구과제, 1-265.
- 박광국, 이종원, 주동범, 주효진. (2006). 정부조직의 권위주의 문화와 조직생산성 관계에 관한 한·미간 비교연구. 『행정논총』, 44(4), 69-89.
- 박동진. (2017). “기업 CEO의 리더십이 조직성과에 미치는 영향 : 패션기업 CEO의 진정성 리더십을 중심으로”. 중앙대학교 박사학위논문.
- 박상언 & 김영조. (1995). 조직문화 프로파일과 조직효과성간의 관계에 관한 연구: 한국기업에 대한 경쟁가치모형의 경험적 검증. 『경영학연구』,

24(3), 213-238.

- 박종영. (1992). “생명보험모집인의 생산성에 대한 연구”. 전남대학교 석사학위논문.
- 반병길. (2006). “교육문화와 생산성의 관계: 공기업에 대한 시장요인 도입을 중심으로”. 경상대학교 박사학위논문.
- 배홍. (2016). “보험설계사의 직무만족이 생산성 향상에 미치는 영향에 관한 연구: 교육훈련의 매개효과를 중심으로”. 호서대학교 석사학위논문.
- 백종철. (2018). 『4차 산업혁명에 대응하기 위한 스마트 제조업 혁신 방안 연구: 산·학 협력 및 지역 혁신생태계 조성의 주요국의 4차 산업혁명 대응사례를 중심으로』. 기획재정부.
- 서민재. (2011). “한국의 제조업 성과와 탈산업화에 관한 연구”. 동아대학교 박사학위논문.
- 서인덕. (1986). “한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구”. 서울대학교 박사학위논문.
- 성명희. (2011). “콜센터의 교육훈련과 직무만족이 서비스품질에 미치는 영향”. 경희대학교 석사학위논문.
- 손권일. (2014). “프로젝트 발주담당자 개인역량이 프로젝트 성과에 미치는 요인에 관한 연구”. 한양대학교 박사학위논문.
- 손병덕. (2016). “결혼이민자의 자기효능감이 생산성에 미치는 영향에 관한 연구”. 성결대학교 석사학위논문.
- 신해미. (2018). “선원의 조직문화가 선박조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구”. 목포해양대학교 박사학위논문.
- 안종찬. (1991). “연구개발 생산성의 영향요인과 측정모형”. 충남대학교 박사학위논문.
- 오경현. (2010). “교육 프로그램이 종사자의 직무만족과 기업성과에 미치는 영향”. 서경대학교 박사학위논문.
- 오성배, 손원길. (2009). 혁신과 생산성 관계 및 영향요인에 관한 연구 : 제조기업을 중심으로. 『벤처경영연구』, 12(3), 113-141.
- 유명희. (2007). 기업의 인센티브여형 제시가 조직몰입 및 직무성과에 미치는

- 영향연구. 『관광학연구』, 31(5), 419-436.
- 육풍림, 이준엽. (2001). 카지노 종사원의 조직공정성 인식과 역할 스트레스가 직무만족과 조직몰입 이직의도에 미치는 영향. 『관광레저연구』, 24(2), 233-252.
- 윤호연. (2015). 『경찰관의 직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구』. 한세대학교 박사학위논문.
- 이광형. (2018). 『미래과학기술오픈포럼』. 한국과학기술원한림원.
- 이근태, 이지선. (2012). 성장과 고용창출의 동력: 제조업의 재조명. 『LG경제연구원』, 리포트.
- 이동수. (2007). 경쟁가치모형을 이용한 한국 행정조직문화의 진단. 『한국행정논집』, 19(2), 215-245.
- 이병동. (2013). “경찰의 조직문화와 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 사회적 자본의 매개효과를 중심으로”. 고려대학교 박사학위논문.
- 이상우. (2007). “리더십 조직유효성간의 관계에서 리더에 대한 신뢰의 매개역할: 호텔 및 카지노기업 중심으로”. 경기대학교, 박사학위논문
- 이종수, 조경식. (2008). 공공조직 혁신문화와 직무만족도 관계분석. 『한국 지방자치학회』, 245-272.
- 김남현, 이주호. (1997). 조직문화유형, 최고경영자의 리더십유형 및 행동성과에 관한 실증연구. 『인사조직연구』, 5, 193-238.
- 이준구. (2018). “동적역량과 공동가치창출이 혁신성과에 미치는 영향에 관한 연구: 조직문화를 조절효과로”. 건국대학교 박사학위논문.
- 이창호. (2016). “병원의 조직구조, 조직문화, 조직갈등, 직무만족의 관계연구: 매개 작용을 중심으로”. 부산대학교 박사학위논문.
- 인재만. (2017). “전력공기업의 조직문화와 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증적 연구: 리더 신뢰의 매개효과를 중심으로”. 호서대학교 박사학위논문.
- 장문영. (1998). “연구개발 생산성 측정의 개발과 가중치 측정에 관한 연구”. 충남대학교 석사학위논문.

- 장설휘. (2010). “조직구조와 조직문화가 조직몰입에 따라 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”. 원광대학교 박사학위논문.
- 장용선, 문형구. (2011). 양면성 조직의 조직문화 연구. 『인사조직연구』, 19, 169-200.
- 전상길, 김인수. (1997). 리더십과 조직문화의 관련성에 관한 연구: 기술의 조절효과를 중심으로1. 『인사조직연구』, 5, 1-49.
- 한봉주. (2009). “조직문화, 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구: 공공조직과 민간조직의 비교를 중심으로”. 서울산업대학교 박사학위논문.
- 정우영. (2005). “학교조직문화와 교사 효능감 및 학교조직몰입간의 관계 연구”. 인하대학교 박사학위논문.
- 채희옥. (2014). “미용실의 내부마케팅과 직무만족 및 조직몰입이 고객 지향성에 미치는 효과”. 광주여자대학교 박사학위논문.
- 최만기. (1994). 조직의 문화유형, 전략유형 및 행동성과. 『인사관리연구』, 18, 283-328.
- 최석봉, 김규덕. (2012). 조직문화 유형, 협력적 노사관계, 조직성과간의 관계에 대한 연구. 『대한경영학회지』, 25(3), 1675-1701.
- 최소연. (2015). “조직문화가 조직성과에 미치는 영향력 연구: 공공복지 조직과 민간 지역사회복지관 비교를 중심으로”. 건국대학교 박사학위논문.
- 추재엽. (2017). “조직문화와 조직공정성이 조직효과성에 미치는 영향: 조직 커뮤니케이션과 임파워먼트의 매개효과를 중심으로”. 한양대학교 박사학위논문.
- 한봉주. (2008). 조직문화와 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 『한국 행정학회 학술발표논문집』, 57-93.
- 황창연. (2003). 행정조직문화와 성과관리의 관계. 『한국정책학회보』, 12(2), 283-310.
- 고용노동부 (2018). <http://www.moel.go.kr>. 검색일자: 2018. 11. 10.  
[http://www.moel.go.kr/news/enews/report/enewsView.do?news\\_seq=8965](http://www.moel.go.kr/news/enews/report/enewsView.do?news_seq=8965).
- 대한상공회의소 (1984). <http://www.korcham.net>. 검색일자: 2018. 11. 5.

통계청 (2017). <http://kostat.go.kr>. 검색일자: 2018. 11. 7.  
[http://kostat.go.kr/understand/info/info\\_lge/1/detail\\_lang.action?bmode=detail\\_lang&pageNo=1&keyWord=9&cd=SL4220&sTt=](http://kostat.go.kr/understand/info/info_lge/1/detail_lang.action?bmode=detail_lang&pageNo=1&keyWord=9&cd=SL4220&sTt=)  
한국생산성본부 (1981). <http://www.kpc.or.kr>. 검색일자: 2018. 11. 14.  
<http://www.kpc.or.kr/Productivity/ProdInfluence.asp>

## 2. 국외문헌

- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6), 1173.
- Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable development*, 17(2), 102-113.
- Beatty, R. W., & Schneier, C. E. (1981). Personnel administration: An experiential skill-building approach (pp. 392-3). Addison-Wesley Publishing Company.
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological bulletin*, 52(5), 396.
- Brown, A. D. (1995). Organisational culture. London, UK: Pitman Publishing.
- Calori, R., & Sarin, P. (1991), Corporate Culture & Economic Performance: A French Study. *Organizational Studies*, 12(1), 049-74.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organisational culture. Reading: Addison-Wesley.
- \_\_\_\_\_. (1999). Organizational paradox and transformation, in R. E. Quinn & Cameron, K. S.(eds.), *Paradox and transformation*. Cambridge: Ballinger Publishing.
- Clark, C. (1967). The conditions of economic progress. The conditions of economic progress.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. Reading/T. Deal, A. Kennedy. - Mass: Addison-Wesley, 2, 98-103.
- Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness.

- John Wiley & Sons.
- Deutschman, M. T. (2005). An ethnographic study of nursing home culture to define organizational realities of culture change. *Journal of Health and Human Services Administration*, 246–281.
- Giraud, R., & Philip, A. (1955). France's Economic Situation. *Yale French Studies*, (15), 89–98.
- Herzberg, F. M., & Mausner, B. (1959). B. and Snyderman, BB (1959) The motivation to work. Aufl., NewYork–London.
- Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic management journal*, 10(5), 399–411.
- Harrison, R. (1972). organization's character. *Business Review*.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Harper & Row. MJ, New York.
- Jaskyte, K., & Dressler, W. W. (2004). Studying culture as an integral aggregate variable: Organizational culture and innovation in a group of nonprofit organizations. *Field methods*, 16(3), 265–284.
- Isaac, B. (2007). Jerry Seinfeld's Productivity Secret. *Lifehacker*, July, 24, 276–286.
- Jones, G. R. (1983). Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective. *Administrative Science Quarterly*, 454–467.
- Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied psychology*, 63(3), 267.
- Kendrick, J. W. (1961). Front matter, *Productivity Trends in the United States*. In *Productivity trends in the United States* (pp. 52–0). Princeton University Press.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Cause of Job Satisfaction, in MD Dunnette *Handbook of Industrial and Organization*. ed. Marvin D.

- Dunnette,(Chicago: Rand McNally), 1300.
- Lundberg, C. C. (1984). Strategies for organizational transitioning. Managing organizational transitions, 60–82.
- Ouchi, W. (1981). Theory Z, Reading, Mass: Addison–Wesley Publishing.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. Administrative Quarterly.
- Quesnay, F. (1758). Tableau économique. Facsimile: <http://www.taieb.net/auteurs/Quesnay/t1758m.html> Text: <http://www.taieb.net/auteurs/Quesnay/t1758.html>, 15.
- Quinn, R. E. (1985). Kimberly. JR (1984). Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice. JR Kimberly & R. e. Quinn (eds.), Managing organizational translations, 295–313.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R.(1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. in Frost. P. J. et al.(eds), Organizational Culture, Beverly Hills, CA: Sage.
- Reitz, H. J. (2nd ed.). (1981). Behavior in Organizations. Homewood, IL:Irwin, Inc
- Sathe, V. (1985). Culture and related corporate realities: Text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change. Richard D Irwin.
- Schein, E. H. (1985). Corporate culture and leadership. SF: Jossey Bass.
- Schneider, B. (1990). Organizational climate and culture. Pfeiffer.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. Administrative science quarterly, 339–358.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Huhn, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement Chicago Rand McNally, 1969.
- Smith, L., & Norman, P. (1995). The theory of planned behaviour and

- exercise: An investigation into the role of prior behaviour, behavioural intentions and attitude variability. *European Journal of Social Psychology*, 25(4), 403–415.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1975). Motivation and work behavior. MacGrawHill, Nueva York.
- Van de Ven, A. H., & Ferry, D. L. (1980). Measuring and assessing organizations. John Wiley & Sons.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802.
- Wiener, Y. (1988). Forms of value systems: Focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of management Review*, 13(4), 534–545.
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative science quarterly*, 468–481.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 69(4), 947–959.

## 부 록

### 설 문 지

안녕하십니까?

본 설문지는 “제조업의 직무만족과 생산성에 미치는 조직문화의  
영향요인에 관한 연구”에 관한 설문 조사입니다.

귀하께서 응답해 주신 모든 내용은 학문적 연구 목적 이외의 다른 어떤  
목적에도 절대 사용되지 않을 것이며 또한 모든 응답해 주신 내용은 통계  
분석을 통해 변환처리 되어 개인이나 기업 관련 정보가 절대 노출되지  
않음을 약속드립니다.

다시 한번 설문 조사에 참여하여 주신 귀하께 진심으로 감사를 드립니다.

2018년 10월

---

한성대학교 대학원 지식서비스&컨설팅학과  
매니지먼트컨설팅 석사과정

지도교수            최 창 호  
연 구 자            최 왕 목  
e-mail : lookmook@hanmail.net

※ 아래 답변란 표기(√)로 체크하여 주십시오.

|           |            |       |         |        |
|-----------|------------|-------|---------|--------|
| 전혀 그렇지 않다 | 대체로 그렇지 않다 | 보통 이다 | 대체로 그렇다 | 매우 그렇다 |
| ①         | ②          | ③     | ④       | ⑤      |

I. 다음의 문항들은 조직문화에 관한 질문입니다.

| 합의문화                             | 답변 표시 |   |   |   |   |
|----------------------------------|-------|---|---|---|---|
| I -1. 우리 회사는 매우 인간적이다.           | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| I -2. 우리 회사의 직원들은 많은 것들을 함께 한다.  | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| I -3. 우리 회사를 단결시키는 힘은 충성과 전통이다.  | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| I -4. 우리 회사의 직원들은 헌신이 강하다.       | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| I -5. 우리 회사는 직원들의 사기를 중요하게 생각한다. | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |

| 위계문화                                     | 답변 표시 |   |   |   |   |
|------------------------------------------|-------|---|---|---|---|
| I -6. 우리 회사는 매우 형식적이며 구조화되어 있다.          | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| I -7. 우리 회사는 안정성을 중요시한다.                 | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| I -8. 우리 회사는 업무처리 절차가 중요하다.              | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| I -9. 우리 회사의 조직을 단결시키는 힘은 공식적인 규칙과 정책이다. | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| I -10. 우리 회사는 규칙을 지키는 것을 중요하게 생각한다.      | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |

| 합리문화                                          | 답변 표시 |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------|-------|---|---|---|---|
| I -11. 우리 회사의 직원들은 성과달성에 관심이 많다.              | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| I -12. 우리 회사의 조직을 단결시키는 힘은 과업에 대한 성취와 목표달성이다. | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |

|                                     |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
| I -13. 우리 회사는 업무에 대한 성취 지향성을 중요시한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| I -14. 우리 회사는 결과를 강조한다.             | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| I -15. 우리 회사는 목표달성이 중요하다.           | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

| 발전문화                                                   | 답변 표시 |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------|-------|---|---|---|---|
| I -16. 우리 회사의 직원들은 위험을 감수하고 새로운 것에 대한 도전을 시도한다.        | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| I -17. 우리 회사는 고객에게 산출물(Output)이나 서비스를 제공하는 것을 매우 중요시한다 | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| I -18. 우리 회사는 새로운 결과물(Output)이나 새로운 서비스 개발을 중요시한다.     | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| I -19. 우리 회사는 새로운 아이디어의 개발 또는 발굴을 통한 성장을 강조한다.         | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| I -20. 우리 회사를 단결시키는 힘은 혁신과 발전에 대한 몰입이다.                | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |

## II. 다음의 문항들은 직무만족에 관한 질문입니다.

| 직무만족                                               | 답변 표시 |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------|-------|---|---|---|---|
| II -1. 나는 직무 수행을 통해 성취감을 느끼고 있다.                   | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| II -2. 나는 맡고 있는 직무에 보람을 느낀다.                       | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| II -3. 내가 맡고 있는 직무를 자랑스럽게 생각한다.                    | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| II -4. 내가 수행하는 직무의 결과에 만족하고 있다.                    | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| II -5. 지금 나는 내가 맡고 있는 직무에서 능력을 마음껏 발휘할 수 있다고 생각한다. | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| II -6. 나의 급여는 일과 능력을 고려할 때 적정하다.                   | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| II -7. 현재 맡고 있는 직무를 계속해서 담당하고 싶다.                  | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| II -8. 직장을 새로 선택할 기회가 주어진다면 현재의 직무에 종사할 것이다.       | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Ⅲ. 다음의 문항들은 생산성에 관한 질문입니다.

| 생산성                                          | 답변 표시 |   |   |   |   |
|----------------------------------------------|-------|---|---|---|---|
| Ⅲ-1. 나는 나의 업무성과를 스스로 평가할 때 성과정도가 높다고 생각한다.   | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| Ⅲ-2. 나는 주어진 시간 내에 업무를 완수한다.                  | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| Ⅲ-3. 나는 내가 세운 계획을 우수하게 달성한다.                 | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| Ⅲ-4. 내가 소속해 있는 부서는 회사에서 정한 목표를 우수하게 달성한다.    | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| Ⅲ-5. 내가 소속해 있는 부서는 다른 부서에 비하여 더 높은 성과를 창출한다. | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| Ⅲ-6. 우리 회사의 업무성과는 다른 회사와 비교해도 높다고 생각한다.      | ①     | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Ⅳ. 다음의 문항들은 일반적 특성에 관한 질문입니다.

※ 아래 항목에 적합하다고 생각하는 곳에 표기(√)로 체크하여 주십시오.

| 항 목                 | 세 부 내 용                                                                                         |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 귀하의 성별은?         | ①남성    ②여성                                                                                      |
| 2. 귀하의 연령은?         | ①20~29세    ②30~39세    ③40~49세    ④50세 이상                                                        |
| 3. 귀하의 학력은?         | ①고졸    ②전문대졸    ③대졸    ④대학원 재학 이상                                                               |
| 4. 귀하의 근무 분야는?      | ①전자, 전기 관련    ②화학, 소재 관련    ③기계 관련<br>④IT 관련    ⑤금속 관련    ⑥기타(                      )           |
| 5. 귀하의 담당 업무는?      | ①생산, 기술    ②판매, 영업, 마케팅(홍보)    ③재무, 회계<br>④인사, 총무, 지원    ⑤연구, 개발    ⑥기타(                      ) |
| 6. 귀하의 직급은?         | ①사원    ②대리급    ③과장급    ④차장급    ⑤부장급 이상<br>(직급체계가 다른 경우 유사한 직위를 선택)                              |
| 7. 귀하의 총 제조업 재직기간은? | ①1년 미만    ②1년 이상~3년 미만    ③3년 이상~5년 미만<br>④5년 이상~10년 미만    ⑤10년 이상~20년 미만<br>⑥20년 이상            |

※ 설문에 응답해 주셔서 감사합니다.

# ABSTRACT

## A Study on the Influence Factors of Organizational Culture on the Job Satisfaction and Productivity of Manufacturing Industry

Choi, Wang Mook

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service  
Consulting

Hansung University

A company is a combination of business organizations, people, materials, and technologies designed to pursue profits. It aims to generate continuous profits by improving the quality of the organization's capabilities, products, and services and by satisfying customer through goal-oriented and cooperation-oriented activities. To this end, companies need to increase their productivity in order to generate sustainable profits, and efforts to do so are very important. Continuous performance is created by people and it is necessary to motivate employees to participate voluntarily in order to realize that the sum of people is an organization and to achieve their performance. It is important to

create and motivate. Therefore, in order to improve sustainable productivity, we must seek breakthroughs in the renewal of organizational culture through internal changes, not external ones. This study examines whether the mediator effect of job satisfaction has a significant effect on organizational culture and productivity in manufacturing and analyzes the factors related to organizational culture and job satisfaction in order to improve productivity. Based on the previous research, it was found that job satisfaction plays a role as a parameter in the organizational culture of manufacturing industry which is a factor affecting productivity. To this end, a questionnaire survey was conducted on four categories of organizational culture (consensus culture, hierarchical culture, rational culture, development culture), job satisfaction, productivity scale, and socio - demographic characteristics of workers working in manufacturing industry. Survey data were analyzed using statistical program SPSS 22.0.

The results of this study are as follows: First, in the relationship between organizational culture and job satisfaction, the consensus culture and development culture of manufacturing culture have a significant effect on job satisfaction. Rational culture and hierarchical culture have no significant effect. Respectively. The degree of impact on job satisfaction was consensus culture and development culture. This suggests that it is important to raise consensus culture factors and development culture factors to enhance job satisfaction in manufacturing. In addition, since the consensus culture related to the unity of the organization is the strongest, it can be said that it is necessary to strengthen the participation of the members in decision making and to build the organizational culture through efforts to secure competitiveness.

Second, in the relationship between organizational culture and productivity, the consensus culture, the development culture, and the rational culture have a significant influence on the organizational culture of the manufacturing industry excluding the hierarchical culture. In order to enhance productivity, it is necessary to develop a flexible and comfortable organizational system through changes in organizational culture based on the manufacturing industry, an active culture suitable for the era of the Fourth Industrial Revolution. We must go into organizational culture. Third, job satisfaction has a significant effect on productivity. This can be achieved by achieving corporate performance and laying the foundations for sustainable growth by actively utilizing the work environment and treatment improvement in order to raise the job satisfaction that the companies feel about the various differences that individuals feel and to increase the productivity through them. Fourth, it is confirmed that job satisfaction mediates the relationship between the culture of consensus and the culture of development on productivity.

Based on the above results, the following suggestions are made to improve the productivity of manufacturing industry. First, the productivity deterioration of all parts of Korea is due to the ineffective organizational culture such as the lack of effective communication due to the vertical culture by one-sided directive of the approach of the regular night shift, ineffective report, downward communication. There are many cases. Efforts to build a highly productive organizational culture should, at first, change into a culture that respects the lives, satisfaction and happiness of the present individual through intrinsic motivation to members.

Second, it is necessary to delegate sufficient authority and

responsibility to a clear and realistic vision, goal, direction setting, sharing, and organizational unit of the joint organization, so that all members of the organization can implement together and pursue voluntary participation. It is necessary to form a collective assumption that realizes common goals and values through roles, dialogue, and genuine consensus and realizes various possibilities for the direction of work. Also, all of the members of the organization should make a systematic consensus that enables dynamic interaction, a horizontal culture in which continual change achieves performance improvement and respects flexible thinking, creative organization and personality that meet future globalization level. To do this, we have set up a 52-hour system through a value chain organization culture of communication, collaboration and sharing among departments. We have also set up a 52-hour system, improved drinking culture and ineffective meetings, improved reporting, We need to pursue an innovative corporate culture that increases productivity and productivity, thereby boosting prosperity and efficiency, thereby revitalizing employment and gradually recovering its potential growth rate.

【Keyword】 Manufacturing Industry, Organizational Culture, Job Satisfaction, Productivity