



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

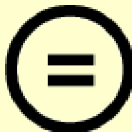
다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석 사 학 위 논 문

조직문화가 직무만족 및 조직몰입에
미치는 영향에 관한 연구

- 제약회사 직무종사자를 중심으로 -

2012년

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

윤 성 희

석 사 학 위 논 문
지도교수 유연우

조직문화가 직무만족 및 조직몰입에
미치는 영향에 관한 연구
- 제약회사 직무종사자를 중심으로 -

Research on effect of Organizational Culture to Job
Satisfaction and Organizational Commitment
- With workers of pharmaceutical company in the center -

2011년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

윤 성 희

석사학위논문
지도교수 유연우

조직문화가 직무만족 및 조직몰입에
미치는 영향에 관한 연구
- 제약회사 직무종사자를 중심으로 -

Research on effect of Organizational Culture to Job Satisfaction and
Organizational Commitment

- With workers of pharmaceutical company in the center -

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2011년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

윤 성 희

윤성희의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2011년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

조직문화가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 - 제약회사 직무종사자를 중심으로 -

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

윤 성 희

본 연구는 본인이 소속한 조직의 조직문화를 어떻게 지각하고 있는가를 살펴보고 또한 각 자가 느끼고 있는 직무만족과 조직몰입 간의 어떠한 상관관계가 있는지를 살펴봄으로써 조직문화가 직무만족 및 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지를 알아보고자 한다. 이를 통해 우리는 조직문화의 바람직한 방향을 설정하고 조직원들이 보다 직무만족 및 조직몰입도를 높일 수 있는 개발방안에 대하여 파악해 보고자 한다. 이와 관련하여 중소기업 구성원들 사이에 공유되고 있는 가치를 의미하는 조직문화가 그 유형에 따라서 인지되고 있는 정도와 그들의 직무만족 및 조직몰입이 나타내는 통계적 관련성을 검증해보고자 조직문화의 유형별 하위변수인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화 및 직무만족과 조직몰입을 측정할 수 있는 측정도구를 구성하였으며, 이에 따라 측정의 대상이 되어 데이터를 수집하게 될 조사대상자를 선정하도록 하였다. 조사대상자의 선정은 현재 중소기업에서 일하고 있는 기업 구성원들로 선정하였다.

본 연구에서 나타난 결론은 다음과 같다.

첫째, 조직문화의 유형에 따른 하위변수들인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화 중 직무만족에 가장 큰 영향을 미치고 있는 것은 집단문화인

것으로 나타났으며, 위계문화, 발전문화의 순으로 그 영향력이 검증되고 있었다. 이는 기업 구성원들이 자신들의 기업이 가진 조직문화가 집단문화 유형으로 인지될 때 직무만족이 가장 긍정적으로 개선됨을 나타내는 것이며, 성과문화 유형에 있어서는 직무만족과의 통계적 관련성이 나타나지 않고 있음을 확인할 수 있었다.

둘째, 중소기업 구성원들의 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치고 있는 것은 집단문화 유형에 대한 인지인 것으로 나타났으며, 그 다음으로 영향력이 검증되고 있는 것은 발전문화인 것으로 나타났다. 즉, 기업 구성원들이 자신이 재직 중인 기업의 조직문화가 집단문화적인 유형과 발전문화적인 유형에 가깝다고 인지할수록 조직몰입은 높아진다고 할 수 있는 것이다. 그러나 위계문화와 성과문화에 있어서는 그 영향력이 검증되지 않고 있어 구성원들의 조직몰입과의 관련성이 나타나지 않았다.

무엇보다도 조직구성원들이 기업에 감정적으로 몰입하고 헌신하는 것은 기업이 구성원들에게 성과를 창출하고 조직에 기여할 것을 일방적으로 요구하는 관계가 아니라, 기업 또한 개인의 목표에 관심을 기울이고 이것을 달성할 수 있도록 지원하는 파트너십을 형성하도록 하는 것이 중요할 것이다.

조직문화에 대한 연구는 조직 내 존재하는 네트워크와 분업관계, 학습과 성장, 내부 프로세스, 고객, 서비스 등 다양한 측면에서 시도되어 왔다. 따라서 향후의 연구에서는 좀 더 다차원적인 지표와 측정도구를 활용하여 이를 측정하도록 해야 할 것이며, 기업의 업종과 산업시장의 특성과 같은 내/외부환경이 비슷한 기업들에서 특정 조직문화가 공통적으로 발현되는가와 같은 조사대상자의 특성을 세분화한 연구가 향후에 필요할 것이다.

【주요어】 조직문화, 직무만족, 조직몰입, 조직동일시

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 배경과 목적	1
제 2 절 연구의 범위와 방법	2
제 2 장 이론적 배경	4
제 1 절 조직문화	4
1. 조직문화의 개념과 정의	4
2. 조직문화의 구성요소	7
3. 조직문화의 중요성과 역할	10
4. 조직문화의 유형	11
5. 조직문화의 선행연구	15
제 2 절 직무만족	16
1. 직무만족의 정의와 특징	16
2. 직무만족의 중요성	18
3. 직무만족의 결정요인	19
제 3 절 조직몰입	25
1. 조직몰입의 개념과 정의	25
2. 조직몰입의 유형	28
3. 조직몰입의 선행연구	31
제 3 장 연구방법	34
제 1 절 연구의 설계	34
1. 연구모형의 설정	34

2. 가설의 설정	35
3. 변수의 조작적 정의	37
제 2 절 연구설계	41
1. 조사대상자 선정	41
2. 신뢰성 검증	42
3. 분석방법	43
제 4 장 연구결과	44
제 1 절 사회통계학적 특성에 관한 연구결과	44
1. 조사대상자들의 일반적 특성	44
2. 사회통계학적 특성에 따른 평균차이 분석결과	46
제 2 절 조직문화가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향	55
1. 다중공선성분석	55
2. 조직문화유형에 대한 인지가 직무만족에 미치는 영향	56
3. 조직문화유형에 대한 인지가 조직몰입에 미치는 영향	59
4. 조직문화유형과 직무만족 및 조직몰입의 상관관계분석결과	61
제 3 절 가설검증결과	63
1. 연구결과	63
2. 가설검증 결과	64
제 5 장 결 론	70
1. 연구결과의 요약	70
2. 정책적 제언	70
3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향	73
【참고문헌】	74
【부 록】	79
ABSTRACT	83

【 표 목 차 】

[표 2-1] 조직문화의 정의	6
[표 2-2] 조직문화 유형	14
[표 2-3] 제학자들의 직무만족에 대한 개념	17
[표 2-4] 위생요인과 동기요인	21
[표 2-5] 조직몰입의 정의	27
[표 2-6] 조직몰입의 유형	30
[표 2-7] 국외 선행연구의 요약	33
[표 3-1] 조직문화와 직무만족에 관한 연구가설	36
[표 3-2] 조직문화와 조직몰입에 관한 연구가설	36
[표 3-3] 인구사회학적특성에 따른 조직문화의 차이에 관한 연구가설 ·	37
[표 3-4] 조사의 설계	41
[표 3-5] 설문지의 구성과 신뢰도분석결과	42
[표 4-1] 조사대상자의 일반적 특성	44
[표 4-2] 성별에 따른 조직문화의 차이	47
[표 4-3] 연령에 따른 조직문화의 차이	48
[표 4-4] 학력에 따른 조직문화의 차이	50
[표 4-5] 직급에 따른 조직문화의 차이	52
[표 4-6] 근무년수에 따른 조직문화의 차이	54
[표 4-7] 독립변수들의 다중공선성 진단결과	56
[표 4-8] 조직문화인지유형과 직무만족의 관계에 관한 다중회귀분석 ...	56
[표 4-9] 조직문화인지유형과 조직몰입의 관계에 관한 다중회귀분석 ...	59
[표 4-10] 상관관계 분석결과	62
[표 4-11] 분석결과의 요약	64
[표 4-12] 조직문화와 직무만족에 관한 가설의 검증결과	65
[표 4-13] 조직문화와 조직몰입에 관한 가설의 검증결과	67
[표 4-14]사회통계학적특성에 따른 조직문화의 차이에 관한 가설검증	68

【 그림 목 차 】

<그림 2-1> Pscale & Athos 조직문화 7S 모형	8
<그림 2-2> Vroom의 기대이론	24
<그림 3-1> 연구모형	34
<그림 4-1> 조직문화유형의 인지가 직무만족에 미치는 영향요약	58
<그림 4-2> 조직문화유형의 인지가 조직몰입에 미치는 영향요약	61



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경과 목적

지식정보화시대에서 경쟁력의 원천은 창의적이며 유능한 인적자원의 확보 및 활용을 통하여 조직의 발전을 이루는 것이다. 그러나 조직내에 아무리 유능한 인재를 보유하고 있다 하더라도 그들의 능력을 최대한 발휘하게 할 수 있는 조직분위기가 형성되어 있지 않다면 조직의 시너지 효과는 나타나지 않을 것이다.

조직의 혁신과 발전을 이끌어 내기 위해서는 조직구성원의 동기부여와 사기를 바탕으로 조직의 경영이념이나 목표에 대한 구성원들의 명확한 인식과 이를 달성하기 위하여 전 조직구성원이 공유하여야 할 가치가 전제되어야 하며 여기에 조직문화의 중요성이 있다.(신형재, 권용만, 2009).

서로간의 신뢰가 축적된 조직에서는 구성원들 간의 자발성과 협력의 질이 높아서 구성원들로부터 이해와 협력, 몰입과 헌신을 보다 더 기대할 수 있어서 성과높은 조직으로 성장해 나갈 수 있는 잠재력이 있다(이영석, 2007).

또한 조직구성원간 신뢰 수준이 높을 때 새롭게 도입되는 경영 혁신기업이나 인사제도 등도 큰 효과를 발휘할 수 있으나, 구성원간의 신뢰가 구축되어 있지 않을 경우에는 구성원들이 이를 적극적으로 수용하거나 성공적으로 운영하는 것은 어렵다(장성근, 2002). 특히 위기상황에서는 급진적인 조직변화는 다양한 구성원들의 이해관계에 서로 다른 중대한 영향을 미치므로 원활한 위기극복과 경쟁력 회복을 위해서는 조직구성원 당사자간의 신뢰가 필수불가결한 요소인 것이다(신동엽, 1999: 65).

조직문화에 대한 이러한 관심은 조직문화가 조직경쟁력의 한 원천이 됨으로써 조직효과성을 증진시키는 중요한 요인이 된다는 인식에서 비롯되었다. 즉 조직문화를 바탕으로 개인의 태도와 행동을 설명할 수 있을 뿐만 아니라, 조직문화가 조직행동의 미시와 거시적 분석사이를 개념적으로 연

결시켜주는 역할을 할 수 있다는 것인데, 조직내의 인사관리 시스템이나 조직변화 등 조직관리 분야에서 조직 내 구성원의 조직행동을 효과적으로 설명할 수 있고 또한 활용할 수 있기 때문에 중요하게 인식되어질 필요가 있다는 것이다(Smirich, 1983; 장용선, 문형구, 2008: 65).

조직들은 급변하는 현대사회에서 그들의 생존과 생산성 향상을 위한 새로운 대안을 모색하기 시작하였고, 경쟁사회에서 살아남기 위한 새로운 조직의 관리자원으로서 조직문화에 대한 관심의 증가와 함께 조직문화 연구가 활성화되었다(Osborne & Plastrilk, 1997).

조직문화의 연구는 조직과 관련된 변수를 이해하는 것이고, 그리고 조직을 이해하는 하나의 틀로서의 조직문화 관점을 말하는 것이다. 따라서 조직구성원의 가치는 조직문화에 의해서 공유되며, 구성원 각자의 기능 및 가치에 수용되는 것이라고 말 할 수 있다(Ogbonna & Harris, 2002; Filmore, 1990: 114).

본 연구에서는 본인이 소속한 조직의 조직문화를 어떻게 지각하고 있는가를 살펴보고 또한 각 자가 느끼고 있는 직무만족과 조직몰입 간의 어떠한 상관관계가 있는지를 살펴봄으로써 조직문화가 직무만족 및 조직몰입에 어떤 영향을 미치는 지를 알아보고자 한다. 특히 본 연구는 제약회사의 직무종사자를 대상으로 함으로써 제약회사의 직무종사자들이 인식하는 조직문화는 어떠한 조직문화를 주로 인식하고 있으며 이를 통해 우리는 제약산업계라는 특수한 산업분야의 조직문화의 바람직한 방향을 설정하고 조직구성원들이 보다 직무만족 및 조직몰입도를 높일 수 있는 개발방안에 대하여 연구해 보고자 한다

제 2 절 연구의 범위와 방법

본 연구는 이론적 연구와 실증적 연구를 병행하였으며 이론적 연구는 본 연구분야에 대한 선행연구를 요약 정리함으로써 실증적 연구를 위한 연구의 모형과 가설을 설정하는 기초로 만들었다. 실증적 연구는 이를 기반으

로 연구변수를 설정하고 조작적인 정의 및 가설과 함께 설문조사 분석을 실시하여 가설의 검증과 그에 대한 논의 및 시사점을 도출하고자 한다.

본 연구가 중점적으로 살펴보고자 하였던 독립변수인 조직문화의 하위변수들인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화가 종속변수인 중소기업 구성원들의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 구체적으로 검증하기 위해서 다중회귀분석을 실시하였다.

본 연구의 결과 나타난 모든 통계치의 유의성을 판단하는 기준은 도출된 유의확률의 값이 .05 미만, .01 미만, .001 미만에 만족하는 조건일 때로 기준하였으며, 이 모든 통계처리는 오피스 엑셀 프로그램 및 SPSS 19.0 프로그램을 사용하여 분석하도록 하였다.

본 연구는 전체 5장으로 구성되었으며 그 내용은 다음과 같다.

제 1장은 서론으로서 연구의 배경 및 목적, 연구의 방법과 구성에 대하여 설명하였다

제 2장은 본 연구의 이론적 배경을 정리, 조직문화, 직무만족과 조직몰입에 관한 선행연구 및 이론 연구를 고찰하였다

제 3장은 연구의 설계와 분석방법에 관한 것으로 이론적 배경에 근거하여 제시한 연구과제들을 실증적으로 검증하기 위해 연구모형의 설계와 가설의 설정 그리고 변수의 조작적 정의 및 분석방법을 제시하였다.

제 4장은 실증분석 결과 및 해석으로 본 연구에서 설정한 가설들을 검증하고 그 결과에 대한 논의와 시사점을 도출하였다.

제 5장은 결론으로서 본 논문을 전체적으로 요약하고 연구의 한계와 제언점을 제시하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 조직문화

1. 조직문화의 개념과 정의

문화란 사회를 구성하고 있는 모든 사람들이 공통적으로 지니고 있는 가치관, 이념, 관습, 그리고 지식과 기술 등을 총칭하는 것으로서 그 문화권에 속한 인간의 행동에 영향을 끼치는 법칙들에 대한 가장 거시적인 개념이다. 따라서 문화란 한 사회를 형성하고 나서 그 사회를 유지, 발전시키기 위하여 사회구성원의 행동과 의식을 통합하고 조정하는 종합요소라고 할 수 있다.

거시적인 문화개념을 미시적인 조직수준에 적용한 것이 조직문화의 개념으로, 조직문화에 대한 정의는 학자에 따라 연구관점의 차이로 인하여 다양하게 정의되고 있다.(신형재, 권용만, 2009: 406)

샤인(E.H.Schein, 1983)은 문화란 ‘한 집단이 외적인 적응과 내적인 통합의 문제를 극복하기 위해 학습해 나가면서 발견되고 개발된 일련의 기본적인 전제유형이며, 그것은 이들 제 문제에 관련하여 충분히 타당하고, 그래서 새로운 구성원에게 지각하고 생각하고 또한 느낄 수 있는 옳은 방법을 가르치는 것’으로 이야기하고 있다. 그는 조직문화란 ‘외부환경에 적응하고 조직내부를 통합하는 문제를 해결하는 과정에서 특정 집단이 고안하고 개발한 기본 믿음들로, 이러한 믿음들이 오랫동안 구성원들 사이에서 아무런 의심없이 당연한 것으로 받아들여지고 새로운 구성원들에는 조직이 처한 대내외 문제를 해결하는 방법으로 학습되어지는 것’으로 보고 있다.

장용선외(2008)는 거시적 문화개념을 미시적인 조직수준에 적용한 것이 조직문화의 개념이라고 하면서 한 조직의 구성원들이 공통적으로 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습 그리고 지식과 기술을 총칭하는 개념으로 이해하고 있다.

이학중(1999: 339)은 거시적인 문화개념을 사회체계를 구성하고 있는 미시적인 기업조직이라는 조직체계 수준에 적용한 것이 조직문화의 개념이라고 하였다.

강홍구(2001)은 조직문화는 사람이 각기 다른 개성을 갖고 있듯이 조직은 다른 조직과 구분되는 그 조직만의 고유한 정체성과 특성, 능력과 자질을 갖고 있다고 인식하는 것이다. 따라서 조직문화란, 한 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관과 신명, 이념, 규범, 행동양식을 포함하는 종합적인 개념으로 조직의 구성원과 조직 전체의 행동방향에 영향을 미치는 기본요소라고 말했다.

Taylor(1958)는 지식, 신앙, 예술, 도덕, 법률, 관습, 기타 사회의 한 구성원으로서 인간에 의해 획득된 모든 능력이나 습성들을 모두 포괄하는 복합 총체라고 거시적인 문화에 대한 정의를 내렸으며, Jelinek(1983: 331)은 조직의 신화, 패러다임, 고유의 의미체계 그리고 공유의 언어체계로써 조직체 상황에서 조직구성원의 가치판단의 틀이 되는 것이라고 정의하였으며, Schein(1983)은 연구에서 조직문화는 조직체 또는 어떤 집단이 대내외 환경에 적응하고 통합하는 과정에 작용하는 기본전제로서 조직구성원의 가치관과 사고방식 그리고 행동을 지배하는 근본요소라고 정의 하였다.

박내회(1989: 460)는 조직구성원들의 공통적으로 생각하는 방법(사고방식), 느끼는 방향 또는 행동하는 패턴의 체계라고 정의하였다.

Deal & Kennedy(1982)는 조직문화는 다양한 조직체 상황 하에서 구성원들이 어떻게 행동해야 할지를 명시해 주는 지침으로서 전체적으로 조직을 통합시켜주는 요소라고 정의하였다.

이상과 같이 많은 학자들이 조직문화에 대한 정의를 다양한 형태로 표현하고 있는데 이를 요약, 정리하면 다음과 같다.

[표 2-1] 조직문화의 정의

학 자 명	정 의
Ouchi(1981)	조직문화란 조직의 전통과 분위기로써 조직의 가치관과 신조 그리고 행동패턴을 규정하는 기준이 포함되어 있는 것
Deal & Kennedy(1982)	조직내에서 일하는 사람들에게 중요한 의미를 지니는 가치, 신화, 영웅 및 상징의 총체이다
Smircich, et al(1983)	조직의 신화, 패러다임, 공유의 의미체계, 고유의 언어체계로서 조직체 상황에서 조직구성원의 가치판단의 틀이다
Denison(1984)	조직의 핵심적 정체성을 형성하는 일련의 가치, 신념, 행동유형이다.
R.L.Daft & R. Steers(1986)	문화란 조직의 구성원들이 공유한 가치관, 신념, 언어 및 상징언어로써 그것을 구성원들에게 그들이 무엇을 해야하며 어떻게 행동하여야 하는가에 관한 지각을 제공한다
L.W. Rue & P. Holland(1986)	조직문화란 한 조직을 다른 조직과 다르게 하는 독특한 일련의 특성이라고 정의할 수 있는데, 그것은 조직내 구성원들이 가치체계를 설정하고 그리고 관례, 의식, 신화, 전설 및 활동 등을 통해 그 가치체계를 전달함으로써 어떻게 행동하여야 하는 가를 의사소통해 준다
R. Daft(1986)	문화란 조직구성원들에 공유된 일련의 중요한 가치관, 신념 및 이해이며, 그것은 기본적인 조직의 가치관을 명확히 하고 새로운 구성원들에게 올바른 사고방식과 행동방식을 그리고 일을 어떻게 처리해야 하는가를 의사소통 시켜준다
S. Robbins(1987)	조직문화란 공유한 의미의 체계를 말한다, 모든 조직에는 시간의 흐름에 따라 전개, 진화된 신념, 상징, 의식, 신화 및 실제의 유형이 있는데 이들은 차례로 조직이란 무엇이며 그의 구성원 간에 공통된 이해를 창조한다

.(신형재,권용만, 2009, pp. 408-409. 재구성)

2. 조직문화의 구성요소

조직문화에 대한 주요학자들의 견해를 살펴보면 다음과 같다.

Schein(1983)은 조직생활을 영위해 나가는 가운데 반복적으로 행해져 오므로써 오히려 당연한 것으로 여겨지는 내면의 기본가정을 조직문화라고 보고 그 구성요소로서 조직의 핵심적 임무, 목적, 수단, 평가제도 및 절차, 수정전략, 공동의 언어 및 개념영역, 집단의 경계, 권력체계, 상벌체계의 이념 등을 전체적으로 포함하였다.

Pascale & Athos(1981: 78-84)는 일본기업과 미국 우량기업에 관한 연구로서 조직문화의 구성요소로서 다음의 일곱가지를 들고 있다.

첫째, 공유가치란 7S 중 가장 중요한 요소로서 조직구성원들에게 주입시켜온 가치관, 이념, 전통가치, 기본목적 등을 포함하며, 전략적 목표설정과 구성원의 행동경향 등 다른 요소에 영향을 줌으로써 조직문화 형성에 가장 중요한 위치를 차지하고 있다.

둘째, 전략이란 경쟁우위를 확보하기 위하여 기업내 제 자원을 배분하는 계획과 행동패턴을 의미한다. 특히 전략을 조직의 기본성격을 지배하는 중요 요소로서 조직의 중심가치 또는 상위목적을 중심으로 이를 달성하기 위한 조직운영에 장기적인 틀을 제공함으로써 다른요소들에게 많은 영향을 주게 된다.

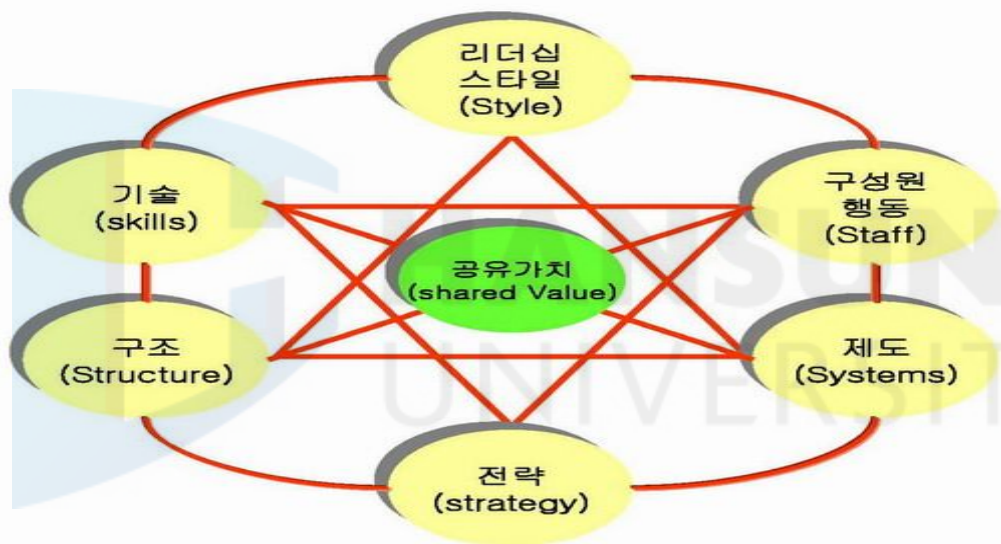
셋째, 조직구조란 조직의 구성단위 및 이들 사이의 관계를 연결시키는 방식으로서 장기적인 전략을 수행하는데 필요한 조직구조와 직무설계, 권한관계와 방침규정 그리고 상호간 관계 및 조직구성원 행동에 영향을 주는 공식요소들은 포함한다.

넷째, 제도란 조직운영과 경영과정에 관련된 모든 제도를 의미한다. 즉, 제도란 매일 수행되는 업무들을 조직에서 어떻게 받아들이고 처리하는지를 보여주는 일련의 프로세스와 업무흐름을 말하며, 여기에는 커뮤니케이션, 의사결정시스템, 보상체계, 인센티브제도, 목표설정제도 등 주어진 조직구조하에서 조직의 목적과 전략을 실제로 달성하는데 적용되는 모든 제도와 시스템을 포함한다.

다섯째, 구성원이란 조직의 인적자원 요소로서 여기에는 직원채용, 교육훈련, 평가시스템, 승진, 임금과 같은 실체적 요인뿐만 아니라 근로의욕, 자세, 동기부여 등과 같은 추상적 요인을 포함한다.

여섯째, 스타일이란 구성원들의 행동경향과 행동패턴을 말하며 주로 리더쉽스타일, 즉 경영자가 어떻게 자가의 시간과 노력을 투입하고 조직을 어떻게 이끌어 나가는가 하는 방식이 기업의 스타일 결정에 중요한 영향을 미친다.

일곱째, 기술이란 조직내에서 구성원 각각의 능력뿐만 아니라 조직의 경쟁력으로 승화된 조직 전체의 능력을 의미하며, 여기에는 동기부여, 강화, 통제, 통합, 조정, 갈등관리, 변화관리 등 과업수행상의 구체적인 방법과 기술을 포함한다. .



<그림 2-1> Pscale & Athos 조직문화 7S 모형

자료 : R.T Pascale & A. G. Athos. The Art of Japanese Management. N. Y: Penguin Books, 1981, p. 202.

Deal & Kennedy(1982)는 조직문화가 조직의 기업환경, 기본가치, 영웅의식 및 이해, 문화적 네트워크가 어떠한가에 따라 달라진다고 한다. 즉 그

들은 기업환경이 조직문화를 형성시켜 주는 가장 중요한 결정요인이라고 한다.

그 기업이 환경에 여러 가지 방법으로 대처해 나가는 것이 바로 그 기업의 문화 형태인 것이다. 가치는 조직의 기본적 개념이고 신념이므로 조직문화의 핵심을 이룬다, 그런데 강한 조직문화를 가진 기업에서는 풍부하고 복잡한 가치관을 구성원들이 공유하게 된다는 것이다. 또 이와같은 가치가 인격화되어 조직내 타인의 가시적인 역할모형으로 나타난 것이 영웅이다. 강한 조직문화는 많은 영웅을 길러낸다. 의식 및 의례는 조직내에서 행해지고 있는 체계적이고 계획된 일상적인 의식으로써 조직구성원들에게 기대되는 행위양태를 암시 해준다. 또 조직문화는 위와 같은 가치와 영웅들의 상황들이 어떠한 조직내의 의사소통의 통로를 통해서 전달되어 지는가에 따라서 달라진다고 하였다.

기본가정, 가치, 인공창조물을 구성요소로 기업문화를 다음과 같이 제시하고 있다.

첫째 잠재적 수준에서의 기본가정이다. 기본가정은 조직구성원의 행동과 전체 조직행동에 영향을 주는 가장 핵심적인 문화요소로서 조직구성원들이 인식하고 있지 않은 선의적인 가치라고 할 수 있다. 즉 잠재적 수준에서의 기본적인 가정인 것이다.

둘째 인식적 수준에서의 가치이다. 가치는 조직의 구성원들이 일반적으로 인식하고 있는 행동의 지침으로서 가시적 수준의 요소들을 지배하는 인식적 수준의 요인이다. 즉 인간존중, 창의성존중, 개방성존중 등이 이러한 가치의 좋은 예이다.

셋째 표면적으로 나타나고 눈으로 볼 수 있는 물질적, 상징적 그리고 행동적 인공 창조물로서, 기업체의 제품과 기술, 기구와 도구, 방침과 규율, 서류와 문서, 전통과 일화, 의례.예식 그리고 구성원의 행동패턴 등이 이에 속한다고 하였다. 이들은 가시적 작품을 기업체에 대한 전체적인 인상과 이미지 그리고 기업체의 문화적 특성을 형성하는 직접적인 요소로 규정하여 설명하였다.

3. 조직문화의 중요성과 역할

Killman(1995)은 조직문화가 조직효과성에 영향을 미친다는 것을 연구하고 여기서 그들은 영향의 방향, 영향의 보급도, 영향의 강도 등 세가지 측면에서 조직에 영향을 미치는 점을 고려해야 한다고 하였다. 즉, 문화가 올바른 방향으로 행위를 유발하고, 집단구성원들 간에 널리 공유되며, 구성원들에게 확립된 문화적 지침을 따르도록 강한 압력을 가할 때 조직에 긍정적인 영향을 갖는다는 것이다. 반대로 문화가 그릇된 방향으로 행위를 유발하고, 구성원들에게 강한 압력을 가할 때 조직에 부정적인 영향을 끼치게 된다는 것이다.

따라서 문화가 조직의 목적에 반하여 활성화 되었을 경우에는 차라리 약한 문화(조직 구성원들 간에 공유의 정도가 강하지 않거나 널리 보급되지 않은 문화)를 가지는 것이 활성화된 반문화(여기서는 그릇된 방향이지만 매우 강하면서 이미 보급된 문화를 의미)를 가지는 것보다는 조직에 더 좋은 결과를 가져온다고 보고 있다.

조직문화가 기업경영에 있어서 미치는 영향은 다음과 같다.

첫째, 조직문화는 기업의 전략수행에 영향을 미친다. 즉 기업이 비전 및 환경변화에 부합되는 바람직한 전략을 수립하였다 할지라도 그 전략을 수행함에 있어서 기존의 문화와 전혀 다른 가치관이나 행동양식, 작업방식 등을 요구하는 경우에는 그 전략의 성공적인 실행을 기대하기는 어렵다. 따라서 경영전략을 수립하는 경우에는 사전에 반드시 조직문화에 대한 분석이 필요하며, 기존의 조직문화와 상이한 경영전략을 수행하고자 하는 경우에는 조직문화의 변화에 대한 시도가 병행되어야 한다.

둘째, 합병 또는 다각화를 시도하는 경우에는 문화적 요소를 고려하여야 한다. 합병이나 다각화는 환경, 기술, 생산방식, 업무수행 방법등에 있어서 기존의 틀을 깨기를 요구하게 되며, 그 과정에서 종업원들의 변화에 대한 갈등이나 저항 등 부작용을 겪게 된다. 따라서 합병이나 다각화를 시도하는 경우에는 사전에 변화에 대한 구성원들의 적응능력 및 분위기의 조성 여부를 파악하는 것이 중요하다.

셋째, 조직문화는 조직내의 집단 간 갈등에 영향을 미친다. 모든 조직은 하위집단 별로 하위문화가 자연스럽게 형성되며, 집단간 하위문화의 이질성이 기업내에 반드시 존재하게 마련이다. 따라서 집단 간 문화의 이질성을 통합할 수 있는 공통의 조직문화가 존재하지 않는 경우에는 문화적 특성의 차이로 인하여 집단 간 심한 갈등이 발생하게 된다.

넷째, 조직문화는 의사소통에 영향을 미친다. 동일 기업내에서도 집단 간 문화적 이질성이 큰 경우에는 어떤 상황에 대한 해석하는 방식과 지각내용이 차이를 가져오고 효율적인 의사소통이 어려워지게 된다.

다섯째, 조직문화는 생산성에 영향을 미친다. 기업내 구성원들의 개인적인 가치관과 조직이 추구하는 가치관 사이에 차이가 큰 경우에는 구성원들의 조직몰입도가 떨어지고 궁극적으로 생산성 저하를 초래하게 된다. (신형재, 권용만, 2009: 409-410)

4. 조직문화의 유형

조직문화의 특성과 기능에 대한 연구들이 어느 정도 축적되었을 때, 조직내 활동으로 일컬어지는 조직작용적 문화의 과정을 음미하고 분석하기 위한 지표의 개발을 언급하고, 문화적 항목의 인식적 측면을 다룬 연구들이 있다.

Martin(1992)에 의하면 이러한 연구는 먼저 조직의 문화를 인식하기 위한 방법과 여러 가지 분류기준에 따른 문화적 차이와 사용되는 전문용어의 차이, 하위문화 간의 갈등, 그리고 조직문화가 발전하게 되는 조건 등에 관한 주제들이 주류를 이루었다고 한다. 그녀는 이러한 연구들이 조직문화에 관한 연구가 되었다고 언급하면서 그 인식적 차이에 관한 것들을 주로 언급하였다.

사회과학에서는 조직문화를 특정조직이나 그 하부조직에서 공유되는 것 또는 특정집단의 구성원들이 공유하고 있는 신념, 가치태도, 사고방식 그리고 관념을 포함하는 총체라고 규정된다(백완기, 1991 ; Gordon, 1991:

또한 Hobstede(2001)는 조직문화의 개념을 ‘한 그룹과는 다른 그룹을 구별짓는 사고와 감정 그리고 잠재적 행동의 유형으로 규정하고, 문화를 인간의 정신구조를 형성하는 가치체계로 보았다.

다시 말하면 조직은 경험의 세계를 통해서 공유된 가치, 신념, 규범의 세계를 창출해 나가며, 이와같은 조직의 공유된 가치는 조직의 전통가치, 기본목적, 인간관, 세계관 등이 포함되며, 조직구성원들이 공통으로 가지는 신념과 지침으로서 조직문화 유형에 가장 중요한 요소가 된다는 것이다 (도운섭, 1999: 287).

Hellison(1972)는 조직의 문화적 특성이 조직의 이념적 지향에 따라 달리 형성된다고 보고 조직문화를 권력지향형, 역할지향형, 과업지향형, 인간지향형으로 분류하였고, Handy(1978)는 문화형태의 좋고 나쁨은 존재하지 않고, 다만 환경에 적합한가 아닌가가 중요하다고 강조하면서 클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화로 구분하고 있다.

Ouchi(1980)은 거래비용의 관점에서 거래비용을 처리하는 방법을 기준으로 시장문화, 관료제문화, 동류문화 등 세가지 유형을 제시하였고, Jones(1983: 457)는 사회집단의 구성원들 사이의 교환, 혹은 거래를 통제하기 위해서 발전된 제도적 장치에서 조직문화가 생겨나온다고 주장하면서 그 특성에 따라 조직문화의 유형을 생산문화, 관료적 문화, 전문적 문화로 구분하였다. 또한 Kets de Vries & Miller(1986: 25)는 최고관리자는 모든 조직 수준에 공유된 가치를 창출할 수 있고 조직구조의 결정에 영향을 줌으로서 조직문화에 강한 영향을 미치므로, 조직문화에 대한 연구는 이러한 관계에 초점을 맞추는 것이 중요하다고 하면서, 특히 문제 있는 조직을 중심으로 편집병적인 문화, 회피적인 문화, 카리스마적 문화, 관료제적 문화 정치화된 문화 등으로 분류하였다.

Sethia & Glinnow(1985)는 조직의 구성원에 대한 배려와 구성원의 업적에 대한 보상체계에 따라 통합문화, 엄격문화, 배려문화, 냉담문화로 분류하였고 Quinn(1988: 363)은 신축성-질서의 차원과 외부지향-내부통합의 차원을 토대로 가족 같은 운명공동체를 지향하며, 참여와 안락, 충성심에 기반

을 둔 인적자원문화, 혁신과 자율성을 최대한 보장하는 개방체계문화, 공식적으로 효율성을 중시하는 위계서열문화, 시장침투력과 점유율, 경쟁의 우선순위를 중시하는 생산자 중심문화로 분류하였다.

Deal & Kennedy(1982)는 조직문화 유형을 활동에서의 위험의 정도와 그 활동결과에 대한 피드백을 받는 속도를 기준으로 과업-휴식 병존문화, 강인한 남성적 문화, 과정중심문화, 운명적인 투기문화 등 4가지로 구분하였고, Wallach(1983: 29)는 개인의 동기유발 요인을 성취감, 친화감, 권력용 등으로 파악하고 여기에 조직문화 유형을 적용시켜 혁신적 문화, 후원적 문화, 관료적 문화로 구분하였다.



[표 2-2] 조직문화 유형

연구자(연도)	분류기준	조직문화 유형
Deal & Kennedy(1982)	활동에서의 위험의 정도와 그 활동결과에 대한 피드백을 받는 속도	과업-휴식 병존문화 강인한 남성적문화 과정중심문화 운명적인 투기문화
Wallach(1983)	개인의 동기유발 요인과 기업문화 유형	혁신적 문화 후원적 문화 관료적 문화
Sethia & Glinnow(1985)	조직의 구성원에 대한 배려와 구성원의 업적에 대한 보상체계	통합문화 엄격문화 배려문화 냉담문화
Quinn(1988)	신축성-질서의 차원과 외부지향-내부통합의 차원	인적자원문화 개방체계문화 위계서열문화 생산자중심문화
Goffee & Jones(2000)	사교성과 결속력	네트워크형 문화 성과중심형 문화 분산형 문화 공동체적 문화
황상재(1999)	신축성-안정성 차원과 내부지향-외부지향 차원	친화적 문화 진취적 문화 보존적 문화 행동지향적 문화
김호정(2002)	신축성-안정성 차원과 내부지향-외부지향 차원	집단문화 발전문화 위계문화 합리문화(성과문화)

자료: 조직문화 연구에 대한 통합과 실증분석 중앙대대학원 박사논문
주영중(2010) p.30. 재구성

5. 조직문화의 선행연구

조직문화 연구자 중 하나인 Smircich(1983)는 조직문화에 대한 접근을 크게 두가지로 구분하고 있다. 하나는 조직문화를 조직이 가지고 있는 변수로 취급하는 접근방식이고, 다른 하나는 조직문화가 조직의 생성과 지속성을 가능하게 하는 것으로 파악함으로써, 조직이 곧 조직문화라는 입장을 취한다. 당연히 전자는 조직문화에 대한 관리론적 입장을 취하고 후자는 조직문화의 실체를 이해하고자 하는데 초점을 맞추게 된다.(주영중, 2010: 40) Saffold(1988: 3)의 조직문화 연구에서는 조직문화만의 특성을 밝히는 연구가 가지는 한계점을 지적하고 이를 넘어서기 위한 하나의 대안으로 경험적 연구를 바탕으로 한 상황분석의 필요성을 제기하였다. 특히, Klein, Dansereau & Hall(1987: 195)은 상황분석적 관점에서 조직문화를 조직 내용집성과 일치성을 다루는 내적 적합성과 전략 및 환경과의 인적 적합성으로 나누어, 이들 두 가지의 일치정도가 조직체의 효과성에 영향을 미친다고 주장하였다. 이들 연구들은 조직이 성공하기 위해서는 조직문화가 조직구조, 조직전략, 산업의 특성과 환경특성 등 조직이 처해 있는 내.외적 상황에 적합해야 하며, 그렇지 않은 경우에 조직 효과성이 저하되거나 심지어는 조직이 도태되고 만다는 관점을 제기하고 있다.

Schultz & Hatch(1981: 529)는 조직문화가 경쟁력의 한 원천이 되기도 하지만 동시에 성공의 커다란 장애요인이 될 수 있다는 인식 하에 조직전략의 적합성 문제를 해결하기 위해서는 조직문화의 관리 또는 변화, 그리고 현재의 조직문화에 적합한 관리전략의 수립이 필요하다고 하였다.

이러한 관계를 토대로 판단해보면 조직문화 유형과 리더십 유형사이의 적합성 여부가 조직의 행동적 유효성을 결정한다고 할 수 있을 것이다. 즉, 조직문화 유형과 리더십 유형간의 적합도가 높을수록 조직의 유효성은 높게 나타날 것이고 반대로 조직문화 유형과 리더십 유형간의 적합도가 낮을수록 조직유효성은 낮게 나타날 수 있다.(정성호, 1991: 707)

도구형 권력형태에서는 조직구조가 조직유효성에 직접적인 영향을 미치지 못하고 조직문화를 통하여 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 폐

쇄형 권력형태와 전제형 권력형태에서는 조직구조와 조직문화가 조직의 효과성에 직접적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.(주영중, 2010: 41)

제 2절 직무만족

1. 직무만족의 정의와 특징

직무만족이란, 개인의 직무에 대한 태도를 말한다. 즉, 직무만족이 높은 수준에 있는 개인은 자신의 직무에 대하여 긍정적인 태도를 가지고 있고, 반대로 직무만족 수준이 낮은 사람은 직무에 대해 부정적인 태도를 보유하고 있게 된다.

이러한 정의에서 나타난 것과 같이 직무만족은 다음과 같은 특징을 가지고 있다.

첫째, 직무만족은 직무에 대해 정서적 반응이다. 따라서 이는 자기성찰을 통해서만 이해될 수 있다.

둘째, 직무만족은 원하는 것과 실제간의 격차이다. 따라서 직무만족은 상당히 주관적인 개념인 것이다.(김성국, 2008: 135)

직무에 대한 연구는 조직에서 인간의 문제에 대하여 보다 진지하게 관심을 갖게 된 1960년대에 시작되었는데, 그동안 연구결과에 의하면 직무만족은 단일차원이 아니라 다차원 개념으로 조직의 여러 가지 성과 요인들과 관련이 있다는 사실이 밝혀졌다(곽의영, 2003)

[표 2-3] 제학자들의 직무만족에 대한 개념

학 자	개 념
McCormick & Tiffin(1974)	직무를 통하여 얻거나 또는 경험하는 욕구만족 차원의 함수
H.C Smith(1955)	개별적 직무를 통해서 경험되는 모든 감정의 총화 내지는 균형상태에서 좌우되는 태도
Quinn & Magine(1973)	어떤 특별한 직무내용, 즉, 보상, 안전, 감독 등에 대한 만족도를 근거로 수량화된 개선의 정도
Porter & Lawler(1968)	실제로 얻은 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도
최종태(1986)	종업원이 자기가 맡은 직무에 대하여 만족하는 정도
이종범(1995)	종업원이 직무상태에 대해 가지는 정서적 반응으로 반응의 상태는 직부가 자신의 기대욕구를 충족시켜 주는 수준에 의해 결정되는 유쾌감의 정도
전용득(1998)	개인의 태도와 가치, 신념과 욕구 등의 충족 수준이나 정도에 따라 종업원이 직무와 관련시켜 갖게되는 호,불호(好.不好)의 감정적 상태
유기현(1997)	조직행동 측면에서 볼 때 개인의 태도나 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 종업원이 직무와 관련시켜서 갖게 되는 감정적 상태
권승언(2001)	조직구성원이 직무 그 자체, 직무수행 그리고 직무경험 평가시에 직무에 대하여 갖는 호의적인 감정의 정도

자료: 이영선(2004), “개인의 성격유형과 직무부합도가 직무만족 및 직무몰입에 미치는 영향”, 고려대학교 경영대학원 석사학위 논문, p.8. 재구성

2. 직무만족의 중요성

직무만족은 조직의 발전은 물론 구성원 개인의 발전에 있어서도 매우 중요한 의미를 가진다. 직무에 만족하는 사람들은 조직에 대한 충성도나 일에 대한 집중도, 육체적, 정신적 건강, 나아가 개인의 삶의 질을 높이는데 기여하는 반면, 조직에 불만족인 사람은 개인적인 스트레스를 더욱 많이 느끼며 다른 직장으로 이직을 하거나 직무에 대한 성실도가 떨어지고, 나아가서 노동조합을 결성하려 한다거나 조직내 분위기를 부정적으로 몰고 가는 등의 부정적 경과를 초래할 가능성이 높다(유민봉, 1999)

1) 조직외부의 입장에서 직무만족의 중요성

첫째, 가치판단적 입장에서 직무만족의 중요성으로, 직장인들은 깨어 있는 시간의 대부분을 직장에서 보내고, 인간은 누구나 삶이 유쾌하고 충족된 것이기를 바라기 때문에 직장생활은 개인에게 만족의 기회를 제공하여야 한다. 따라서 직무만족은 조직이 사회에 대하여 지는 사회적 책임의 한 범주가 되는 것이다.

둘째, 정신건강적 측면에서의 중요성으로, 직장생활에 대한 불만족은 전이 효과로 인해 가정생활과 여가생활, 더 나아가서는 삶 자체에 대한 불만으로까지 이어질 수가 있다.

셋째 직무만족은 신체적인 건강의 측면에서도 중요한데, 여러 연구결과를 살펴보면, 일에 만족을 느끼는 사람의 수명이 길고, 직무에 대한 불만은 스트레스, 권태, 동맥경화, 고혈압 및 소화불량 등을 유발시킬 수 있다고 나와 있다.

2) 조직의 입장에서 직무만족의 중요성

첫째, 직무만족은 성과로 이어질 수 있으며, 둘째, 조직내 인간관계도 원만히 유지해 나갈 수 있고, 셋째, 이직률과 결근율이 감소되며, 생산성 증가

의 효과를 올릴 수 있다.

넷째, 자신이 직무생활에 긍정적인 감정을 가지고 있는 사람은 외부사회에 대하여 자신이 속한 사회를 호의적으로 이야기하게 되므로 PR기능을 수행할 수도 있고, 신입사원의 원활한 충원과 일반대중의 조직에 대한 호감을 유도할 수 있다(김성국, 2008: 135-136)

3. 직무만족의 결정요인

직무만족은 동기부여와 밀접한 관계가 있으며 동기와 만족의 개념을 분명하게 구분하기가 쉽지 않다. 직무만족에 대한 이론들로는 주로 동기부여에 대한 이론내용이며, 일명 욕구이론으로 불린다.

동기부여의 내용이론은 사람들의 동기요인을 개인욕구라고 보고 어떤 요인, 어떤 욕구가 더 크게 동기부여를 시키는 가를 규명하는 이론들이다.

내용이론에는 매슬로우(Maslow)의 욕구단계이론, 앨더퍼(Alderfer)의 ERG이론, 허즈버그(Herzberg)의 2요인이론, 맥클리랜드(McClelland)의 성취동기이론 등이 포함되어 있다. 또한 동기부여의 과정이론(process theory)은 동기부여가 변수와 변수들 간에 상호 연관성을 검토하여 어떠한 과정으로 이루어지는가에 중점을 두는 이론으로 브룸의 기대이론, 아담스의 공정성이론 등이 있다.(박지은, 2010: 33)

1) Maslow의 욕구단계이론

매슬로우(Maslow)는 임상실험을 통해 인간의 욕구를 생리적 욕구(삶 자체를 유지하기 위한 욕구:갈증, 배고픔, 성, 수면의 욕구), 안전의 욕구(육체적 안전과 심리적 안정을 위한 욕구), 사회적욕구(어딘가에 소속되어 다른 사람들과 어울리며 우정이나 애정을 나누고 싶은 욕구), 존경의 욕구(자기 스스로를 존중하고 타인으로부터 존경을 받고 싶은 욕구), 자아실현의 욕구 등 다섯 가지로 계층화하였다. 충족된 욕구는 동인으로서의 힘을 상실하며, 개인의 욕구는 똑같은 강도를 갖고있지 않고 있고 계층적으로 되어

있다는 두가지 기본전제를 바탕으로, 한 단계의 욕구가 충족되면 그것은 더 이상 개인을 동기부여 시키는 역할을 하지 못하며, 그 윗 단계의 욕구가 동기유발을 하게 된다는 것이다(박내회, 2002: 460).

2) Alderfer의 ERG이론

앨더퍼(Alderfer)는 저차원적 욕구와 고차원적 욕구간의 기본적 구별이 필요하다고 생각하고 매슬로우의 욕구단계를 세 범주로 구분하였다.

첫째, 존재욕구는 배고픔, 목마름, 거처 등과 같은 모든 형태의 생리적. 물리적 욕구를 말한다. 조직에서는 임금이나 쾌적한 물리적 작업조건에 대한 요구가 이 범주에 속한다. 이 범주는 매슬로우 이론의 생리적 욕구나 물리적 측면의 안전욕구에 비유할 수 있다.

둘째, 관계욕구는 작업장에서 타인과의 대인관계와 관련된 모든 욕구를 말한다. 이 욕구는 매슬로우의 안전욕구, 소속 및 애정욕구, 일부 존경욕구와 유사하다.

셋째, 성장욕구는 창조적.개인적 성장을 위한 한 개인의 노력과 관련된 욕구이다. 성장욕구의 충족은 한 개인이 자기 능력을 극대로 이용할 수 있을 뿐만 아니라 새로운 능력개발을 필요로 하는 일에 종사함으로써 얻을 수 있다. 매슬로우의 자아실현욕구나 일부 존경욕구가 이 범주에 속할 수 있다. (김성국, 2008: 184-185)

3)허즈버그(Herzberg)의 2요인이론

허즈버그는 인간에게 이질적인 두가지 욕구가 동시에 존재한다고 주장한다. 이 두가지 욕구중 하나는 인간의 동물적 소질에서 비롯되는 것으로서 불쾌한 것을 회피하려는 욕구(위생요인)이고 다른 하나는 계속적인 정신적 성장을 통해서 자신의 잠재능력을 현실화하고자 하는 욕구(동기요인)이다. 사람들은 위생요인이 충족되지 않으면 불만족을 느끼고, 충족되면 불만족이 없어지는데 반하여, 동기요인이 충족되면 만족을 느끼고, 충족되지 못

하면 만족을 느끼지 못한다고 한다. 즉 위생요인은 단지 불만족의 감소만 가져올 뿐이지 만족에는 영향을 미치지 못하고, 동기요인은 단지 만족에만 영향을 미친다는 것이다. 그런데 인간은 일과 결과에 대해 불만족이 클수록 그 일을 회피하려 하고 불만족이 작을수록 일에 대해 중립적인 입장을 취하게 된다. 또한 만족이 클수록 그 일을 적극적으로 하며 만족을 느끼지 못하면 일에 대해 중립적인 입장을 취하게 된다고 한다. 따라서 불만족과 관련된 위생요인은 일을 할 것인지 안 할 것인지를 결정하는 것이고, 동기요인은 일을 얼마나 열심히 하려고 하는지를 결정하는 것이므로 일에 대한 노력하는 정도로 정의되는 동기부여와 관련된 욕구는 동기요인뿐이라는 것이다. (김성국, 2008: 188-189)

[표 2-4] 위생요인과 동기요인

위생요인(hygiene factors)	동기요인(motivation)
사회정책과 관리 감독 대인관계 봉급 작업조건 안정과 지위(승진)	성취감 달성에 대한 인정감 작업(직무)자체의 도전감 책임감 성장 및 발전 성장

자료:신형재외(2009, p.100)

4) 맥클리랜드(McClelland)의 성취동기이론

맥클리랜드(McClelland)는 조직내 개인의 동기부여를 성취동기, 권력동기, 친교동기로 파악하였다. 기업을 잘 운영하려면 이 3가지 욕구 모두에 관심을 가져야 하기 때문에 관리의 개념과 연관지어 생각할 수 있다. 모든 기업과 그 기업의 하부단위들은 목표성취를 위하여 집단으로 형성되어 있기 때문에 성취욕구를 가장 중요한 요소로 보고 이를 집중적으로 연

구하였다. 성취욕구는 표준의 달성 및 능가하려는 욕구나 성공을 추구하려는 욕구를 말한다. 성취욕구가 높은 사람은 성공에 대해 강렬한 희망을 가지고 있으며, 실패에 대해서는 강한 두려움을 가지고 있다. 그들은 도전받기를 원하며, 무척 어렵지만 불가능하지 않은 목표를 설정한다. 또 위험에 대하여 현실적인 입장을 취하고 있으며 직무에 대하여 책임지기를 좋아하고, 현재 수행방법에 대한 즉각적인 피드백을 좋아하고, 오랜 시간 동안 일하기를 좋아하고, 실패에 대해서는 지나친 걱정을 하지 않는다.

권력욕구란 타인이 하고 싶어하지 않는 방향으로 행동하게 만드는 욕구이다. 권력욕구가 높은 사람들은 영향력과 통제력 행사에 큰 관심을 가지고 있으며 그러한 사람들은 일반적으로 지도자가 되길 원하며 강압적이고, 거리낌없이 말하고, 완고하고 자기본위적이다. 또 그들은 남을 가르치고 공격적인 연설을 좋아한다.

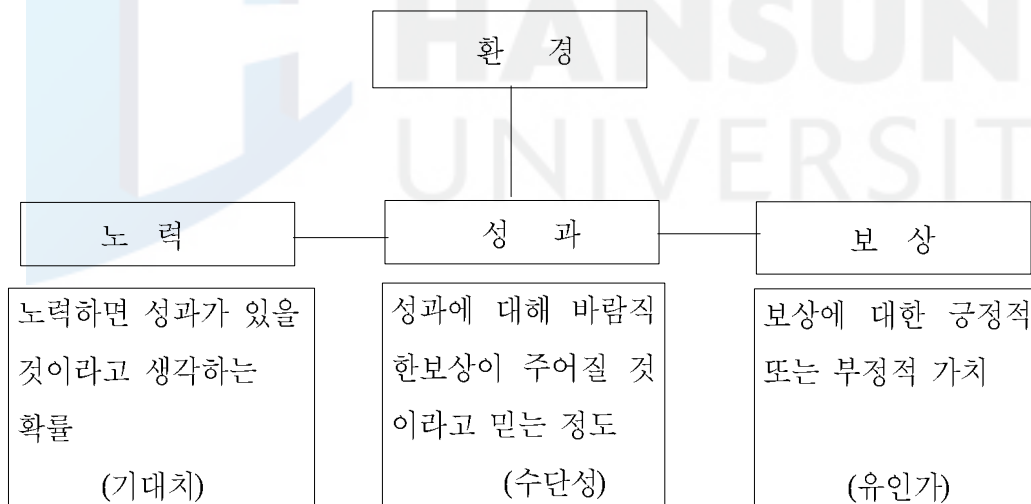
친교욕구는 귀속욕구라고도 하며 다른 사람과 친하고 밀접한 관계를 맺으려는 욕구이다. 친교욕구가 높은 사람들은 일반적으로 사랑을 받으면 기뻐하고, 사회집단으로부터 배제되는 아픔을 피하려는 경향이 있다. 이러한 사람들은 유쾌한 사회적 관계유지에 관심을 가지며, 친밀감과 이해감을 느끼려고 한다. 그리고 어려운 처지에 있는 다른 사람을 기꺼이 위로하고 도와주며 다른 사람과 친근한 상호작용을 즐긴다(김성국, 2008: 192-193)

5) Vroom의 기대이론

동기부여의 내용이론은 인간의 행위를 유발시키고 지시하고, 유지하는 요인들이 개인 안에 존재한다고 가정한다. 반면에, 인간의 행위가 어떤과정을 통해 유발되고 지시되고 유지되는지를 설명하는 이론은 동기부여 과정이론이다. 동기부여 과정이론으로는 기대이론과 공정성이론이 있으며 기대이론은 욕구충족과 직무수행 사이의 직접적이고 적극적인 상관관계에 대해 의문을 표시하고 욕구와 만족 그리고 동기유발 사이에 기대라는 요인을 명확하게 제시시킨다(이영선, 2004). 기대이론에는 Vroom, Porter와 Lawler등의 이론이 있으며 본 연구에서는 Vroom의 기대이론에 대해 살

펴보고자 한다.

Vroom은 개인은 자신이 어떤 행동을 하려고 할 때 그러한 행동을 했을 경우 자신이 어떤 결과를 얻을 수 있는가를 기대하고 그 기대의 정도와 그 개인이 그 결과에 대하여 갖는 매력의 정도에 따라 행동을 할 것인가의 여부를 결정하는 것이다(곽의영, 2003). 이 이론의 시사점으로는 첫째, 보상을 강조하고 있다. 즉 종업원을 동기부여시키기 위해서는 무엇보다도 그들이 원하는 것을 주어야 한다는 것이다. 둘째, 종업원을 효율적으로 동기부여 시키려면 조직이 제공하는 보상에 어떤 가치를 부여하는지, 즉 보상이 종업원에게 얼마나 매력적인지를 알아야만 하며, 나아가서 종업원이 긍정적인 가치를 부여하는 것을 보상으로 지급해야 한다. 셋째, 기대이론은 기대되는 행동을 강조하고 있다. 즉, 특정보상을 얻기 위해서는 종업원 자신이 어떤 행동을 해야 하는지 또는 자신이 무엇을 기준으로 평가받게 될 것인지를 분명히 알아야만 효율적인 동기부여가 가능하다. 넷째, 기대이론은 기대에 초점을 맞추고 있다. 즉 종업원의 동기부여 수준은 사실 여부나 합리성 여부와 관계없이, 성과, 보상, 목표만족도에 대한 기대에 의해 결정된다.



<그림2-2> Vroom의 기대이론

자료: 곽의영(2003), 신조직행동론, p. 127.

6) 공정성이론

조직안에서 우리는 직무에 들이는 노력과 조직으로부터 받는 보상을 비교하곤 한다. 공정성 이론은 이러한 비교가 동기부여 수준에 영향을 미친다고 주장한다. 구체적으로 보면, 조직 구성원은 자신이 직무를 수행하기 위하여 들인 투입(경험, 교육, 역량)과 자신들이 받는 보상(급여수준, 급여인상, 인정)을 다른 사람과 비교한다. 우리는 자신의 투입과 산출을 비교하고, 나아가서 자신의 투입-산출 비율을 다른 사람의 비율과 비교한다. 사람들은 자신의 투입-산출비가 다른 사람과 비슷한 수준이라면 공정성이 존재하는 것으로 생각한다. 즉 상황이 공정하고 정의롭다고 생각한다. 그러나 비율이 불균형적일 때는 긴장을 경험한다. 자신이 과소 보상을 받을 경우에는 화가 나고, 과대 보상을 받을 경우에는 죄책감을 느낀다.(김광점외, 2008: 122) .

제 3절 조직몰입

1. 조직몰입의 개념과 정의

조직구성원이 조직 및 조직의 목표와 자신을 동일시하고 조직의 일원으로서 남아 있고자 하는 상태를 조직몰입이라고 한다. 높은 수준의 직무 몰입이 직무와 자신을 동일시하는 것인 반면에 높은 수준의 조직몰입은 조직과 자신을 동일시하는 것을 말한다. 조직 몰입은 세가지 구별되는 차원을 포함하는 개념이다. (김광점외, 2008: 32) .

개인과 조직의 통합이라는 관점에서, 기업의 경영자나 관리자 및 조직 행위론자들로부터 관심을 받기 시작한 조직몰입은 개인의 조직에 대한 성향을 나타내고 이해하는 개념이다(Angel & Perry, 1981). 직무에 관한 반응 이상의 조직에 갖는 애착을 나타내는 광범위한 자기표현이기도 하다. 즉 자신이 속한 조직의 가치를 내재화하여 한 조직에 대해 적극적으로 개입

하는 것으로 조직을 자신의 정체성과 동일시하거나 조직에 대한 충성의 표현으로 볼 수 있다(Mowday & Porter 1982).

Seldon(1971)은 개인의 정체성을 조직에 연결시키거나 애착을 갖도록 하는 조직을 향한 태도나 경향으로 정의한다. Lee(1971)는 ‘소속감이나 충성심의 정도를 나타내어, 조직일체감과 관련된 개인과 조직간의 심리적인 결속상태’를 조직몰입이라 하였다. Grusky(1966)는 ‘전체로서의 시스템과 그 구성원과의 관계에 관한 특성’이라고 포괄적으로 정의하고, 개인과 조직의 교환관계에 있어 개인의 관점에서의 교환조건이 유리할수록, 비용보다 보상이 많을수록 조직몰입이 높아진다고 ‘보상과 비용의 함수관계를 이용하여 설명하였다.



[표2-5] 조직몰입의 정의

학 자	정 의
Becker(1960)	만일 행동이 비연속적이면 잃게 되는 부수적 투자의 축적 때문에 개인이 계속적인 행동을 하게 되는 성향
Kanter(1968)	사회행위자들이 사회 체계에 그들의 에너지와 충성심을 주고자 하는 의지와 자기표현으로 인식되는 자아체계에의 애착감
Hrebiniak & Alluot(1972)	시간의 경과에 따른 Side-Bet 또는 투자에 있어서의 개인과 조직간의 거래나 변경의 결과로 생기는 구조적 현상
Buchanan(1974)	조직의 목표와 가치, 이와 관련된 자기의 역할 그리고 단지 조직 그자체를 위하여 가지는 정서적 애사심
Porter(1976)	조직의 목표와 가치관의 수용, 조직을 위하여 열심히 일하고자 하는 종업원의 의지, 조직구성원으로 남아 있으려는 강한 의지
Salancik(1977)	밖으로 표출되어 취소할 수 없는 조직과 관련된 행동이 개인으로 하여금 조직의 구성원으로 남게 하는 것
Steer(1984)	조직에 대한 동일시와 몰입의 상대적인 강도
Raichers(1985)	조직을 구성하고 있는 다양한 집단 즉 종업원, 고객, 노동조합, 지역사회 등에 대한 복합적 몰입의 집합
O'Rrilly & Chatman(1986)	조직에 대한 개인의 심리적 애착
Wagner III(1992)	종업원이 조직에서 열심히 일하고자 하는 의사와 조직에 구성원으로 남으려는 의지

자료:한미애(2003), “리더쉽이 조직몰입에 미치는 영향”, 전북대학교 석사학위논문, p.32, 재구성

2. 조직몰입의 유형

조직몰입의 형태나 유형에 대해서도 연구자에 따라 또는 연구의 목적이나 관점에 따라 다양하게 분류하고 있다.

Ezioni(1975)는 조직의 지시에 순응하는 조직구성원들의 방식에 기반을 두고서 유형을 분류하였으며 조직이 조직구성원들에게 행사하는 권력나 권위는 조직구성원들의 조직에 대한 몰입에 기반을 주고 있다고 보고, 몰입의 방향과 강도에 따라 도덕적 몰입, 타산적 몰입, 대안적 몰입으로 분류하였다. 도덕적 몰입은 비영리단체나 규범적 권력을 사용하는 조직에서 발생하는 유형으로 조직구성원들은 도덕적이며 규범적인 동기에 의해 자발적으로 조직에 참여하기 때문에 조직몰입의 강도가 높다. 타산적 몰입은 조직구성원이 조직에 대한 그들의 공헌과 교환에 의해 몰입하게 되는 유형이며, 대안적 몰입은 구성원의 행위자체가 심각하게 제한받는 상황에서 발생하는 유형으로 매우 부정적인 상태의 몰입으로, 교도소등과 같이 개인들이 조직으로부터 강압을 받기 때문에 소속한 조직에 대해 매우 소극성을 갖게 되는 유형이다.(이웅석, 2006)

서로 상이한 조직몰입의 유형은 조직에 의해서 직원들에게 부여되는 상이한 요소사항 때문에 비롯된다고 보고 조직몰입의 유형을 근속몰입, 응집몰입, 통제몰입의 세가지 유형으로 분류하였다. 근속몰입은 조직에 참여하여 조직구성원으로 남아있는 것이 이익이 될 것인가를 보는 인지적 지향으로 보상과 처벌에 의해 유지된다. 이는 개인은 시간과 노력을 투자함으로써 조직에 대한 이해가 커지며, 처음에는 관계가 없던 이해도 차후에는 같이 맞물리기 때문에 더욱 투입하게 된다. 응집몰입은 조직에 애착과 충성심을 느끼는 정서적 지향으로 일체감을 느끼는 상태의 몰입을 의미한다. 통제몰입은 조직의 목표나 가치가 구성원 자신의 목표와 가치가 부합되기 때문에 몰입하는 가치적 지향을 나타내며, 개인과 사회규범을 연계시키는 프로이드의 초자아개념과 의미가 상통한다(양민수, 2005), Meyer & Allen(1991)은 오늘날 조직행동 연구에서 가장 보편적으로 많이 사용하고 있는 조직몰입 유형을 제시하였는데, 정서몰입, 유지몰입, 규범몰

입으로 구분하였다. 정서적 몰입이란 조직을 감정적 애착이나 조직에 대한 정서적 유대감의 관점에서 바라보는 것인데, 사람들은 자신이 속한 조직이 좋아서 정서적 애착을 형성하게 되며, 종업원은 조직을 대신해 조직 목표의 달성을 위해 정서적, 행동적으로 조직에 몰입하게 된다는 것이다. 유지 몰입은 자신이 재직하고 있는 또는 속해 있는 조직을 떠날 경우 여러 가지 물질적 기회적 비용이 많이 들기 때문에 조직구성원으로서 이제까지 조직에 바쳐온 것을 잃게 될 것으로 생각되거나 다른 선택안의 이용이 제한 될 수 있음을 인식하여 계속하여 조직에 남아 있겠다는 정도를 의미한다. 규범몰입은 한 개인이 재직 기간에 따른 지위 상승이나 회사가 그에게 주는 만족이나 보상과는 상관없이 그 기업에 지속적으로 재직하는 것이 옳다고 믿거나 도덕적인 규범 때문에 나타나는 몰입유형이다(김승훈, 2008). Meyer & Allen(1991)은 종업원의 개인적 특성과 종업원이 조직과 교류하는 특성들이 규범적 몰입 발달에 영향을 미칠 수 있다고 보는데, 처음 조직에 입사하면, 종업원은 조직과 암묵적 계약 혹은 심리적 계약을 맺게 된다. 이런 심리적 계약은 근본적으로 종업원이 조직의 구성원으로서 합리적인 대우를 받는다는 지각을 의미하는데, 규범적 몰입은 조직이 종업원과 심리적 계약을 존중했을 때 가장 높게 나타난다.

[표 2-6] 조직몰입의 유형

연 구 자	몰입유형	개 념 정 의
Etzioni(1961)	도덕적 몰입	조직의 목표와 가치와의 내재화에 기초한 긍정적 성향
	산술적 몰입	효익과 보상의 합리적 교환관계에 기초한 낮은 성향
	소외적 몰입	착취적인 관계에서 볼 수 있는 부정적 성향
Kanter(1968)	근속몰입	조직에 투여한 노력과 희생으로 인해 조직을 떠나는 것이 비용이 많이 들거나 불가능한 상황에서 조직의 성공을 위한 노력 집단의 응집력을 강화하기 위한 의식이나 사회적 유대관계의 단념 등으로 인해 조직이 가지는 사회적 관계에 대한 애착
	응집몰입	조직가치관의 관점에서 과거의 규범 또는 자아개념을 바람직한 방향으로 행동하려는 조직규범에 대한 애착
	통제몰입	다양한 요소들에 의한 조직과의 강한 동일시 또는 조직에의 심취(조직행위론적 접근법)
Staw(1977) Salancik(1977)	태도몰입	조직에 투자된 매몰비용에 의해 조직에 구속된 상태(사회심리학적 접근법)
	행위몰입	조직에 대한 구성원의 감정적 애착, 조직과의 동일시
Meyer & Allen(1991)	감정적 몰입	조직구성원이 조직을 떠남으로 인해 발생하는 비용으로 인한 몰입
	관성적 몰입	조직에 남으려는 의무감
	규범적 몰입	

자료:김금수(1999)‘임파워먼트가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구’, 경원대학교 박사학위논문 p.53, 재구성

3. 조직몰입의 선행연구

본 연구에서 연구모형으로 설정한 변수를 포함한 연구들을 중심으로 그 내용을 살펴보고자 한다.

김영기(2005)는 “변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 있어 조직분위기의 중재효과”라는 논문에서, 수도권 소재 대기업, 중소기업, 공공기관에 근무하는 사무직 242명을 대상으로 조사한 연구결과에 따르면 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 정서적 몰입과 규범적 몰입에 더 영향을 미치고, 거래적 리더십은 변혁적 리더십요인보다 지속적 몰입에 영향을 미치는 것 같지는 않다는 것이다. 다만 거래적 리더십을 예측인자로 먼저 투입한 후에 변혁적 리더십이 영향을 미칠 수 있다고 주장하고 있다. 다시 말해서 성과향상이 보상을 가져온다는 지속적 몰입의 확신이 거래적 리더십을 발휘하는 상사가 아니라 변혁적 리더십을 발휘하는 상사에게 더 잘 일어날 수 있다는 것을 보여준다는 것이다. 한편, 혁신적 조직분위기의 중재효과를 검증하기 위하여 전체집단을 대상으로 중재적 회귀분석을 실시한 경로가 유의미하지 않다고 하였다. 요약하자면 변혁적 리더십이 거래적 리더십 이상으로 부하의 정서적 몰입과 규범적 몰입에 영향을 미치며 지속적 몰입과도 관련성이 있다는 것이다. 그리고 조직구성원이 조직몰입 수준과 조직생활을 하는 태도와 행동은 높은 상관관계에 있는 것으로 나타났는데 특히 이직의도와 지각과 같은 행동과는 부의 관계를 보여 몰입이 높은 종업원의 경우 그렇지 않은 종업원에 비해 추가적 조직 유효성을 낼 수 있는 창의적 행동과 적극적 행동을 취하며 결과적으로 조직의 경쟁력을 높이는 데 기여하는 것으로 조사되었다(Angle & Perry, 1986).

조직몰입은 조직구성원들을 남아 있도록 하는 것과 조직의 성과를 증대시키려는 노력의 일환으로 연구되어 왔으며, 조직몰입이 높은 구성원은 조직활동에 적극적으로 참여하고 결근도 하지 않으며, 가급적 조직에 남아 있으려는 욕망이 크고 조직 목표 달성에 계속 기여하려 하며, 조직을 위해 더욱 노력을 기울이는 것으로 밝혀졌다(김병창, 1992)

엄준하(2006)는 “조직문화 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향”에

서 국내 대기업(공.사기업)의 HRD담당자를 대상으로 136부를 조사한 자료를 통한 연구결과 조직문화 유형 중에서 역할 문화만이 직무만족에 긍정적인 영향을 주고 권력문화는 부정적 영향을 주는 것으로 나타났다.

김충식(2006)은 “임파워먼트와 조직분위기가 조직유효성에 미치는 영향”에서 대기업과 중소기업의 종업원 413명을 대상으로 조사한 연구를 통하여, 조직분위기가 변화지향적이고 조직 내 친밀도가 높고 의사소통이 원활할수록 조직구성원의 직무만족 및 직무몰입도가 높은 것으로 나타났다.

홍재기(2011)은 “경영컨설턴트의 성격유형과 직무만족도와의 관계”에서 경영컨설턴트의 인구사회학적 변인에 따른 직무만족도는 부분적으로 유의한 차이를 나타내고 있다고 하였으며 내재적 직무만족은 외향/내향, 사고/감정에서 외재적 직무만족에서는 외향/내향과 기질 유형에서 유의한 차이를 보이고 있다. 그리고 감각/직관, 사고/감정, 기능과 기질 유형에 따라 가치적 직무만족은 유의한 차이가 있는 것으로 나왔고, 전체 직무만족에는 외향/내향, 감각/직관, 사고/감정, 기능과 기질의 유형에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.



[표 2-7] 국외 선행연구의 요약

연구자	연구의 주요 결과
B. C. Reimann & Wiener(1988)	서로 다른 하위문화가 다양하게 존재하고 강력한 지배적 조직문화가 존재하지 않을 경우에는 조직이 분열될 것이고, 지배적인 조직문화와 각 단위부서들의 하위문화 양자가 조직 내에 공존할 경우에는 오히려 갈등의 소지가 적다.
Folger & Knovsky(1989)	217명의 제조업체 근로자를 대상으로 실시한 연구에서 절차적 공정성은 조직몰입에 밀접한 관계가 있음을 보여주고 있으며 분배공정성은 직무만족의 하위변수인 임금만족에 유의한 영향을 끼치는 것으로 나타남
McFarlin & Sweeney(1992)	성과평가의 절차적 공정성이 조직몰입, 직무만족 등 개인적인 차원에서 영향을 미치는 것으로 나타남
M. R Louis(1985)	조직내에는 다양한 문화가 존재할 수 있으며, 고유한 문화가 존재할 수 있는 위치로는 ① 조직의 최고 경영층 ② 부서 ③ 계층 ④ 특정단위조직 등이 있으며, 그 이외에도 사람들 사이에 업무 수행상의 상호 의존성, 협동의 기회가 존재하고 동질적인 이해관계 및 목적을 추구하는 공동체로서 속성을 지니게 되면 모든 집단이 문화위치가 될 수 있다.

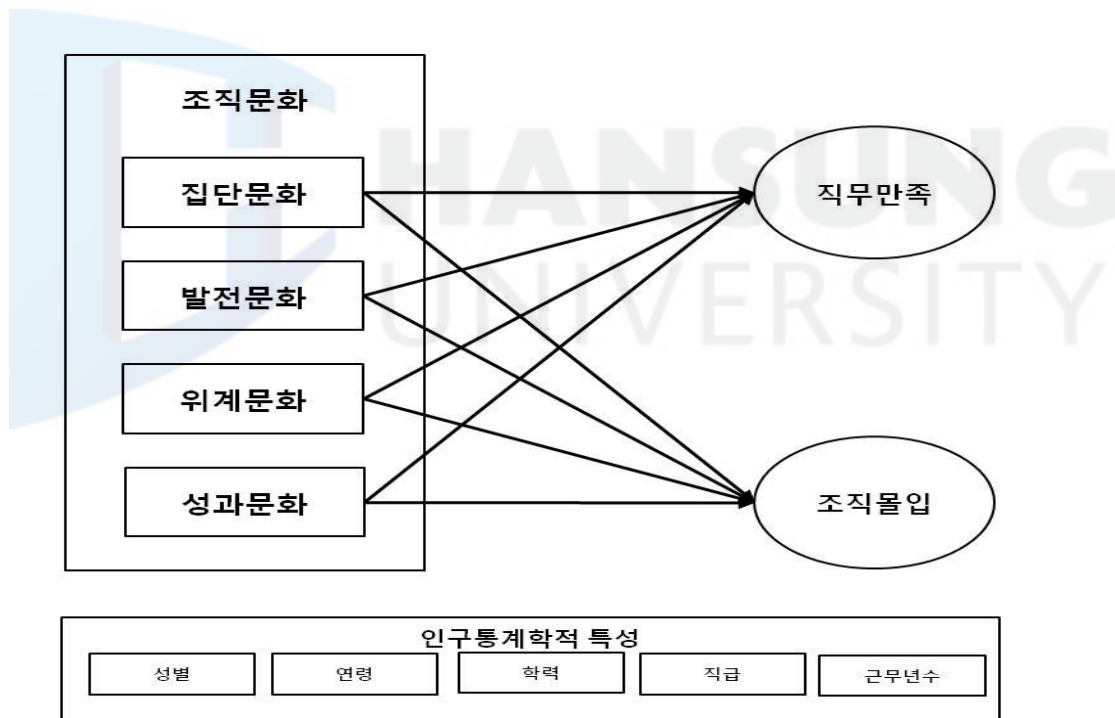
출처: 엄준하(2006) , 조직문화유형이 직무만족과 조직 몰입에 미치는 영향, 한양대 경영대학원. pp. 41-42, 재구성

제 3 장 연 구 방 법

제 1 절 연구의 설계

1. 연구모형의 설정

본 연구는 중소기업 구성원들이 공통으로 공유하는 가치와 문화를 뜻하는 조직문화에 대한 다양한 인지형태가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 통계적으로 검증해봄으로써, 이에 따라 중소기업 구성원들의 직무만족과 조직몰입을 증가시킬 수 있는 다양한 전략적 방안을 모색해보고, 궁극적으로 중소기업의 경영활동에 도움을 줄 수 있도록 하는 것을 목적으로 진행되었다. 따라서 이러한 연구의 목적을 달성하기 위해서 다양한 선행연구들을 검토하였으며, 이에 따라 본 연구가 선택한 조직문화와 직무만족, 조직몰입에 대한 연구모형은 아래의 [그림3-1]과 같다.



<그림 3-1> 연구모형

위와 같은 연구모형을 검증함으로써 본 연구는 조직문화의 하위변수인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화 중 조직구성원들이 어떠한 문화에 대한 이식이 높게 타나나는 경우에 더 높은 직무만족과 조직몰입을 인식하는가를 확인할 수 있으며, 추가적으로 중소기업 구성원들의 성별, 연령, 학력, 직급, 근무년수와 같은 인구통계학적 특성에 따라서는 그들이 속해 있는 기업이 공유하고 있는 조직문화의 형태에 대한 인지가 어떠한 차이를 보이는가를 확인해볼 수 있을 것이다.

2. 가설의 설정

본 연구는 선행연구의 검토를 통해 조직문화의 하위변수인 집단문화와 발전문화, 성과문화, 위계문화가 조직의 형태와 조사대상자의 특성에 따라서 직무만족과 조직몰입을 개선하는 주요한 영향변수으로써 역할을 한다는 것을 확인할 수 있었으며, 이를 토대로 본 연구 역시 조직문화에 대한 조직원들의 인지정도를 긍정적으로 개선하는 것이 그들의 직무만족 및 조직몰입을 높여주는데 도움이 될 것이라는 가정하에 이러한 변수들의 관계를 통계적으로 검증하기 위한 가설을 설정하도록 하였다.

먼저 본 연구는 중소기업 구성원들의 조직문화가 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 연구가설 1을 아래와 같이 설정하였다.

[표 3-1] 조직문화와 직무만족에 관한 연구가설

구분	연구가설
1	조직문화는 구성원들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
1-1	집단문화는 구성원들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
1-2	발전문화는 구성원들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
1-3	위계문화는 구성원들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
1-4	성과문화는 구성원들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

또한 본 연구는 중소기업 구성원들의 조직문화가 그들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가정하는 연구가설 2를 설정하여 이를 통계적으로 검증하도록 하였으며 그 구체적인 내용은 아래와 같이 확인할 수 있다.

[표 3-2] 조직문화와 조직몰입에 관한 연구가설

구분	연구가설
2	조직문화는 구성원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
2-1	집단문화는 구성원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
2-2	발전문화는 구성원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
2-3	위계문화는 구성원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
2-4	성과문화는 구성원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

마지막으로 본 연구는 조사대상자인 중소기업 구성원들의 다양한 인구통계학적 특성에 따라서 조직문화 유형에 대한 인지가 어떠한 차이를 보이고 있는가를 검증해보고자 연구가설 3을 아래와 같이 설정하였다.

[표 3-3] 인구사회학적 특성에 따른 조직문화의 차이에 관한 연구가설

구분	연구 가 설
3	인구통계학적 특성에 따라 조직문화는 통계적으로 유의미한 평균차이를 보일 것이다.
3-1	인구통계학적 특성에 따라 집단문화는 통계적으로 유의미한 평균차이를 보일 것이다.
3-2	인구통계학적 특성에 따라 발전문화는 통계적으로 유의미한 평균차이를 보일 것이다.
3-3	인구통계학적 특성에 따라 위계문화는 통계적으로 유의미한 평균차이를 보일 것이다.
3-4	인구통계학적 특성에 따라 성과문화는 통계적으로 유의미한 평균차이를 보일 것이다.

이렇게 설정된 가설을 검증하기 위해서 본 연구는 연구 분석의 대상자인 표본 집단을 선정하고, 실증분석을 위한 데이터를 수집하기 위한 목적으로 조직문화를 측정하기 위한 설문지와 측정도구를 구성하도록 하였다.

3. 변수의 조작적 정의

본 연구는 실증분석을 위해 사용될 데이터의 수집과 변수들 간의 관계를 규명하기 위한 분석을 수행하고자 하는 목적으로 변수들의 정의와 측정도구를 명확화 하도록 하였다. 이를 위해 조직문화와 직무만족, 조직몰입에 대하여 실증분석을 실시하고 있는 선행연구자들의 측정도구를 검토하였으며, 이를 통해 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화와 직무만족

및 조직몰입의 개념을 명확하게 정의내리고 측정도구를 구체화하도록 하였다.

1) 조직문화

(1) 집단문화

집단문화는 고객과 서비스 생산자의 입장에서 기업의 공동체적 관점을 중요시하는 개념으로써 Quinn(1988)은 이와 비슷한 개념으로 일차원적인 분류기준을 통해 인적자원문화라는 외부지향적이고 고객지향적 문화를 뜻하는 변인을 정의하고 있으며, Goffee & Jones(2000)가 이를 발전시켜 이차원적으로 사교성과 결속력이라는 측면에서 분류함으로써 집단문화를 정의하고 있다. 구체적으로 집단문화는 구성원들이 인간적이고 감정적인 공유를 통해 강한 조직 헌신을 추구하는 문화로써 정의할 수 있으며 Goffee & Jones(2000)의 설문지를 바탕으로 하여 리커트 5점의 등간척도로 정형화된 설문지 문항 q1-1, 1-2, 1-3의 총 3개 문항을 구성하여 측정도구로 활용하였다.

(2) 발전문화

발전문화는 기업 구성원들이 새로운 아이디어나 창의력을 강조하는 분위기를 가지며, 남보다 앞서가는 것을 추구하고, 신기술과 서비스를 통한 고객확보를 중요시하며, 불확실하다고 하더라도 새로운 사업이나 신기술개발에 뛰어드는 문화를 공유하는 조직문화의 유형이라 할 수 있다. 구체적으로 발전문화란 조직의 공유된 행동신념이 도전적, 모험적 지향성을 갖고 융통성이 있는 태도로 규칙, 절차보다 신속한 행동을 지향하며 첨단성을 강조하는 것으로 지각되는 문화형태라고 정의한다.

본 연구에서는 Quinn(1985)의 연구에서 사용된 신뢰성이 .800 이상으로 검증되고 있는 설문지를 측정도구로써 활용하도록 하였으며 리커트 5점

척도로 정형화된 q1-4, 1-5의 총 2개의 문항을 구성하여 측정을 실시하도록 하였다.

(3) 위계문화

위계문화에 대한 인지가 높게 나타나는 조직의 특징은 상사와 부하직원 간의 서열의식이 매우 강하게 나타나며, 엄격한 규율과 통제를 통해서 조직이 운영되어 지며, 전임자의 업무추진요령이나 행동요령이 매우 중요시 되고, 업무의 절차나 규칙을 쉽게 변경하지 않으며, 제도가 체계적이고 일관성이 있다는 특성을 지닌다. 구체적으로 위계문화는 조직의 행동지향성이 안정 지향적이며 관련규정, 절차 등이 명확하고도 세밀하게 정해져 시행되고 업무의 흐름이 표준화, 관습화되어 일관성이 있으며, 질서와 서열의식이 뚜렷한 것으로 지각되는 문화형태로써 정의할 수 있다.

위계문화에 대한 측정도구는 역시 Quinn(1985)의 측정도구를 활용하도록 하였으며, 리커트 5점 척도로 구성된 q1-6, 1-7의 2개의 문항을 구성하도록 하였다.

(4) 성과문화

조직의 가장 큰 목적이 이윤을 추구하는 것인 문화형태를 의미하는 것으로써, 목표달성을 위주로 조직을 관리 및 운영하며, 실적에 의존한 평가가 이루어지고, 개인의 욕구나 심리적 특성 보다는 과업과 목표달성에 관심을 가지고 생산성과 능률성을 추구하는 문화적 특성을 지닌다. 구체적으로 성과문화는 조직의 관행 및 운영성향이 실적 결과, 목표달성을 위주로 하고 효율성, 수단성, 생산성을 강조하는 것으로 지각되는 문화형태로써 정의할 수 있다. 성과문화의 측정은 Quinn(1985)의 연구에서 사용된 신뢰성이 .700 이상으로 검증되고 있는 설문 문항을 참고하여 재구성한 측정도구를 활용하도록 하였으며, 리커트 5점 척도로 정형화된 설문 문항 q1-8, 1-9의 2개 문항으로 측정하도록 하였다.

2) 직무만족

직무만족은 조직구성원들이 직무를 수행함에 있어서 느끼는 만족감으로 정의하며, 선행연구들의 검토를 통해서 직무만족의 측정은 전반적 직무만족, 승진기회에 대한 만족, 복리후생에 대한 만족, 보상에 대한 만족, 업무절차에 대한 만족, 의사소통에 대한 만족, 상사에 대한 만족, 동료에 대한 만족 등의 요소로써 측정될 수 있음을 확인하였다. 본 연구에서는 Spector(1997)이 직무만족을 측정하는데 활용하였던 JSS(The Job Satisfaction Survey)를 토대로 승진기회, 복리후생, 보상, 업무절차, 의사소통에 대한 만족감으로 직무만족을 측정하도록 설문지를 구성하였으며, 신뢰성이 .600 이상으로 검증되고 있는 문항들을 측정도구로써 사용하도록 하였고 척도수준의 일관성을 유지하기 위해서 각 항목들을 모두 자기보고형 리커트식 5점 척도인 문항 16개를 구성하도록 하였다.

3) 조직몰입

조직몰입이란 자신이 속해있는 기업에 대한 호의적인 태도와 일치감의 정도로서 정의하며, Meyer & Allen(1991)의 연구에서 사용된 측정도구를 바탕으로 하여 본 연구에서는 감정몰입, 유지적몰입, 규범적몰입으로 전체 조직몰입을 측정하도록 구성하였다. 설문지는 중소기업 구성원들이라는 표본집단의 특성에 맞추어 일부 내용을 수정하였으며, 척도의 일관성을 유지하기 위해 등간척도로 구성된 리커트식 5점 척도의 문항들로 구성하도록 하였다.

제 2 절 연 구 설 계

1. 조사대상자 선정

본 연구는 중소기업 구성원들 사이에 공유되고 있는 가치를 의미하는 조직문화가 그 유형에 따라서 인지되고 있는 정도와 그들의 직무만족 및 조직몰입이 나타내는 통계적 관련성을 검증해보고자 조직문화의 유형별 하위변수인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화 및 직무만족과 조직몰입을 측정할 수 있는 측정도구를 구성하였으며, 이에 따라 측정의 대상이 되어 데이터를 수집하게 될 조사대상자를 선정하도록 하였다. 조사대상자의 선정은 현재 중소기업에서 일하고 있는 기업 구성원들로 선정하였으며, 무작위 표본추출법을 이용하여 500명을 잠재적인 표본집단으로 선정하였다. 이들을 대상으로 설문조사지의 배부를 2011년 10월 4일부터 2011년 10월 28일까지 실시하였으며, 약 한달 간 이메일과 직접조사 방식을 통해서 배부된 총 500부의 설문지 중 290부를 회수하였다. 이들 중 무성의하게 작성되었거나 결측값이 많아 데이터로 활용할 수 없는 불성실응답자의 설문지 35부를 제외하였으며, 따라서 총 255부의 설문지를 활용하도록 하였다. 설문은 자기기입식 설문 조사로 실시되었으며 모든 설문 문항은 통계처리의 일관성을 위해서 리커트 5점의 등간척도로 구성하였다. 조사 설계를 요약한 것은 아래의 [표3-1]과 같이 확인할 수 있다.

[표 3-4] 조사의 설계

구 분	내 용
조사대상	현재 중소기업에 근무하고 있는 기업 구성원
조사방법	리커트 5점 등간척도로 구성된 설문지의 직접조사 방식
조사표본	회수된 설문지 290부 중 불성실 응답자 및 결측값 제외 255부 (N=255, 회수율 87.9%)
조사기간	2011년 10월 4일 ~ 2011년 10월 28일

2. 신뢰성 검증

1) 측정문항의 신뢰성 검증

본 연구는 선행연구의 검토를 통해서 구성된 설문지를 바탕으로 중소기업 종사자들을 대상으로 설문조사를 실시한 후, 수집된 데이터가 가지는 신뢰성을 검증하기 위해서 Cronbach' α 신뢰도 분석을 실시하였다.

신뢰성 분석의 결과 신뢰계수의 값이 .600 이상이면 신뢰성이 검증되고 있는 것으로 판단할 수 있으며, 조직문화의 하위변수들인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화의 신뢰계수 분석 결과는 아래와 같이 나타나고 있다.

[표 3-5] 설문지의 구성과 신뢰도 분석결과

측정변수		설문지 항목	신뢰계수
독립변수	조직문화	집단문화 문항 q 1-1, 1-2, 1-3	.694
		발전문화 문항 q 1-4, 1-5	.726
		위계문화 문항 q 1-6, 1-7	.843
		성과문화 문항 q 1-8, 1-9	.817
종속변수	직무만족	문항 q2-1, 2-2, 2-3, 2-4, 2-5, 2-6, 2-7, 2-8, 2-9, 2-10, 2-11, 2-12, 2-13, 2-14, 2-15, 2-16	.773
	조직몰입	문항 q3-1, 3-2, 3-3, 3-4, 3-5, 3-6	.785
인구통계학적특성	성별, 연령, 학력, 직급, 근무년수	문항 q4-1, 4-2, 4-3, 4-4, 4-5	-

신뢰성 분석결과, 조직문화의 하위변수인 집단문화를 측정하는 문항들의 신뢰계수는 .694로 나타나고 있었으며, 발전문화를 측정하는 문항들의 신뢰계수는 .726, 위계문화의 신뢰계수는 .843, 성과문화의 신뢰계수는 .817로 나타나 독립변수들의 신뢰성은 검증되고 있는 것을 확인할 수 있었으며, 직무만족을 측정하고 있는 측정도구의 신뢰계수가 .773, 조직몰입의 신뢰계수가 .785로 분석되고 있어 마찬가지로 종속변수들에 있어서도 신뢰성은 검증되고 있는 것을 확인할 수 있었다.

3. 분석방법

본 연구는 연구 설계의 단계를 통해 설정한 연구가설들을 통계적으로 검증하고자 하는 목적으로 다음과 같은 분석방법을 사용하도록 하였다.

구체적인 통계처리방법은 첫째, 조사대상자의 일반적인 특성과 각 문항별 빈도수 및 비율, 무응답자의 분포를 파악하기 위하여 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다. 둘째, 본 연구에 사용된 척도의 신뢰도 검사를 위해서 측정도구를 중심으로 Cronbach's α 의 신뢰도 분석방법을 이용하였으며 셋째, 조사대상자들의 사회통계학적 특성에 따라 독립변수인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화 유형에 대한 인지정도의 평균값이 어떠한 평균차이를 나타내고 있는가를 t-검정 및 일원변량분산분석(One way ANOVA)을 통해 검증하도록 하였다. 넷째, 독립변수인 조직문화와 직무만족, 조직몰입 간의 상관관계를 확인하고, 이들 변수들의 관계에 다중공선성이 존재하는지를 진단하기 위한 목적으로 다중공선성 분석 및 상관관계분석(Correlation Analysis)을 실시하였으며 마지막으로, 본 연구가 중점적으로 살펴보려고 하였던 독립변수인 조직문화의 하위변수들인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화가 종속변수인 중소기업 구성원들의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 구체적으로 검증하기 위해서 다중 회귀분석(Multiple Regression)을 실시하였다.

본 연구의 결과 나타난 모든 통계치의 유의성을 판단하는 기준은 도출된 유의확률의 값이 .05 미만, .01 미만, .001 미만에 만족하는 조건일 때로

기준하였으며, 이 모든 통계처리는 오피스 엑셀 프로그램 및 SPSS 19.0 프로그램을 사용하여 분석하도록 하였다.



제 4 장 연 구 결 과

제 1 절 사회통계학적 특성에 관한 연구결과

1. 조사대상자들의 일반적 특성

[표 4-1] 조사대상자의 일반적 특성

구 분		빈 도 (명)	비 율
성별	남성	193	76.3%
	여성	60	23.7%
연령	20~30세미만	43	17.6%
	30~40세미만	158	64.8%
	40~50세미만	39	16.0%
	50~60세미만	4	1.6%
	60세 이상	0	.0%
학력	중학교졸	0	.0%
	고등학교졸	56	23.2%
	대학교졸	177	73.4%
	석사 이상	8	3.3%
직급	사원	59	26.3%
	주임	68	30.4%
	대리	38	17.0%
	과장	34	15.2%
	차장	8	3.6%
	부장급이상	16	7.1%
	계약직	1	.4%
근속년 수	1년미만	11	4.6%
	1~5년미만	88	37.0%
	5~10년미만	116	48.7%
	10~15년미만	23	9.7%
	15년이상	0	.0%
total		255	100.0%

위의 [표4-1]은 분석의 데이터로 활용된 조사대상자의 사회통계학적 특성을 나타낸 것이다. 이에 따르면 본 연구의 조사대상으로 선정된 집단인 중소기업 구성원들은 전체 255명이었으며, 이들 중 남성은 193명 76.3%로 여성 60명 23.7%의 비율보다 상대적으로 많은 비율을 나타내었다.

또한 조사대상자들의 연령에 따른 분포를 살펴보면 20세 이상 ~ 30세 미만의 분포를 보이는 응답자는 43명 17.6%이었으며, 30세 이상 ~ 40세 미만의 응답자는 158명 64.8%로 가장 많은 비율을 나타내었고, 40세 이상 ~ 50세 미만의 응답자가 39명 16.0%, 50세 이상 ~ 60세 미만의 응답자가 가장 적은 4명 1.6%의 비율을 나타내었다.

조사대상자들의 학력은 고등학교 졸업자가 56명 23.2%, 대학교졸업자가 177명 73.4%으로 가장 많았으며, 석사 이상의 학력을 가진 졸업자가 8명 3.3%로 가장 적은 비율을 나타내었다.

조사대상자들의 중소기업 내에서의 직급 분포는 일반사원이 59명 26.3%, 주임급 직급을 가진 종사자가 68명 30.4%로 가장 많았고, 대리급이 38명 17.0%, 과장급이 34명 15.2%, 차장급이 8명 7.1%, 부장급 이상이 16명 7.1%, 계약직 사원이 1명 0.4%의 비율을 나타내었다.

또한 조사대상자들을 근속년수에 따라 구분한 결과 근속년수가 1년 미만인 조사대상자는 11명 4.6%였으며, 1년 이상 ~ 5년 미만 되었다는 응답자가 88명 37.0%였고, 5년 이상 ~ 10년 미만 되었다는 응답자가 116명 48.7%로 가장 높은 비율을 나타내었고, 10년 이상 ~ 15년 미만 되었다는 응답자가 23명 9.7%의 비율을 나타내었다.

이처럼 빈도분석을 통해서 조사대상자인 중소기업 구성원들의 인구통계학적 특성에 따른 분포와 비율을 확인할 수 있었으며 이러한 특성에 따라서 응답자들을 구분하였을 경우에 자신들이 종사중인 기업의 조직문화에 대하여 이들 각각의 집단이 인지하고 있는 조직문화의 유형은 어떠한 유형인지를 확인해보고, 그 평균값의 차이를 비교해보고자 평균차이 분석을 실시하도록 하였다.

2. 사회통계학적 특성에 따른 평균차이 분석결과

중소기업의 구성원들이 자신이 종사중인 기업의 조직문화 유형을 인지할 때는 단 한가지 문화유형 만을 인지하는 것이 아니며, 조직문화는 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화 유형이 복합적으로 작용함으로써 마침내 각 조직이 가진 고유한 문화적 특성을 구성하는 것이다. 즉, 어느 한 조직에 있어서 집단문화적인 특성이 특징적으로 내재되어 도드라지게 나타날 수는 있지만, 인지정도의 차이가 있을 뿐 발전문화, 위계문화, 성과문화적인 특성 역시 복합적으로 조직내부에 내재되어 있는 것이다. 마찬가지로 중소기업의 구성원들을 인구통계학적 특성에 따라서 다양한 집단으로 구분하면 이러한 구분된 집단들 각각이 인지하는 자신의 조직이 가진 조직문화 유형에 대한 인지가 차이를 나타내게 되는데, 예를 들어 조사대상자를 남성과 여성으로 구분하였을 경우 여성보다는 남성이 조직을 더 집단문화적으로 느끼고 있을 수 있으며, 이러한 구분된 집단들이 가지는 인지의 정도인 평균차이를 통계적으로 검증함으로써 이러한 차이가 각 집단을 대표하는 공통된 인식임을 검증할 수 있기 때문에 평균차이 분석은 매우 중요한 분석이라 할 수 있는 것이다.

1) 사회통계학적 특성에 따른 조직문화의 차이

① 성별

조사대상자인 중소기업 구성원들을 성별에 따라서 남성과 여성으로 구분하였을 경우 조직문화의 하위변수들인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화에 대해 남성과 여성이 인지하고 있는 정도의 차이가 어떠한지를 t-검정을 통해 검증해보도록 하였다. 그 결과는 아래의 [표4-2]와 같이 나타났다.

[표 4-2] 성별에 따른 조직문화의 차이

집단통계량	성별	N	평균	표준편차	평균의 표준오차
집단문화	남성	193	10.4145	1.84396	.13273
	여성	60	9.3667	1.64643	.21255
발전문화	남성	191	5.1257	1.38599	.10029
	여성	60	5.3667	1.22082	.15761
위계문화	남성	193	6.3316	1.15645	.08324
	여성	60	5.9333	1.07146	.13832
성과문화	남성	192	6.0938	1.39241	.10049
	여성	60	6.2500	1.20205	.15518

독립표본 검정		Levene의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정			
		F	유의 확률	t	자유도	유의 확률 (양쪽)	평균차
집단문화	등분산이 가정됨	4.100	.044	3.940	251	.000	1.04784
	등분산이 가정되지 않음			4.181	108.898	.000	1.04784
발전문화	등분산이 가정됨	.396	.530	-1.207	249	.228	-.24101
	등분산이 가정되지 않음			-1.290	110.808	.200	-.24101
위계문화	등분산이 가정됨	4.323	.039	2.370	251	.019	.39827
	등분산이 가정되지 않음			2.467	105.232	.015	.39827
성과문화	등분산이 가정됨	.264	.608	-.783	250	.435	-.15625
	등분산이 가정되지 않음			-.845	112.730	.400	-.15625

이 표에 따르면, t-검정의 결과, 집단문화는 t값 4.181, 유의확률이 .000으로 통계적으로 유의미한 평균차이가 검증되고 있었으며, 위계문화 역시 t값 2.467, 유의확률 .015로 통계적인 평균차이가 검증되고 있는 것을 확인할 수 있었다. 그러나 발전문화와 성과문화에 있어서는 두 변수 모두 연구자가 설정한 유의수준 .05보다 높은 값의 유의확률이 나타나고 있어 유의

미한 평균차이를 확인할 수 없었다.

평균차이가 검증되고 있는 집단문화의 경우 남성의 평균값이 10.4145, 여성의 평균값이 9.3667로 남성이 여성보다 기업의 문화를 더 집단문화적으로 인지하고 있는 것을 확인할 수 있었으며, 위계문화의 경우에도 남성의 평균값이 6.3316, 여성의 평균값이 5.9333으로 남성이 조직을 상대적으로 더 위계문화적이라고 인지하고 있는 것을 확인할 수 있었다.

② 연령

본 연구의 조사대상자인 중소기업 구성원들을 그들의 연령에 따라서 20세 이상 ~ 60세 미만까지의 다양한 연령대의 분포로 구분하였으며, 이렇게 구분된 각각의 집단별로 자신의 기업이 가진 조직문화 유형에 대한 인지는 집단별로 어떠한 평균차이를 보이고 있는가를 일원변량 분산분석을 통해서 검증하고 있는 결과는 아래의 [표4-3]과 같다.



[표 4-3] 연령에 따른 조직문화의 차이

기 술 통 계		N	평균값	표준편차	표준오차
집 단 문 화	20~30세 미만	43	9.9302	1.96875	.30023
	30~40세 미만	158	10.1646	1.88139	.14968
	40~50세 미만	39	10.2308	1.66167	.26608
	50~60세 미만	4	10.7500	1.25831	.62915
발 전 문 화	20~30세 미만	42	5.1905	1.13133	.17457
	30~40세 미만	157	5.0127	1.40049	.11177
	40~50세 미만	39	5.7179	1.27628	.20437
	50~60세 미만	4	6.2500	.95743	.47871
위 계 문 화	20~30세 미만	43	6.0233	1.14410	.17447
	30~40세 미만	158	6.1962	1.13687	.09044
	40~50세 미만	39	6.6667	1.19942	.19206
	50~60세 미만	4	6.7500	.50000	.25000
성 과 문 화	20~30세 미만	43	6.3488	1.25136	.19083
	30~40세 미만	157	5.9873	1.39591	.11141
	40~50세 미만	39	6.4359	1.29361	.20714
	50~60세 미만	4	6.2500	1.70783	.85391

분산분석표		제 곱 합	df	평균 제 곱	F	유의 확 률
집 단 문 화	집 단-간	3.794	3	1.265	.367	.777
	집 단-내	828.185	240	3.451		
	합 계	831.980	243			
발 전 문 화	집 단-간	20.261	3	6.754	3.799	.011
	집 단-내	423.098	238	1.778		
	합 계	443.360	241			
위 계 문 화	집 단-간	10.439	3	3.480	2.665	.049
	집 단-내	313.311	240	1.305		
	합 계	323.750	243			
성 과 문 화	집 단-간	8.964	3	2.988	1.615	.186
	집 단-내	442.082	239	1.850		
	합 계	451.045	242			

분석결과, 집단문화 유형에 대한 인지와 성과문화 유형에 대한 인지의

경우에는 평균차이 검증에서 유의확률이 각각 .777과 .186으로 연구자가 설정한 유의수준 .05보다 높은 유의확률이 나타나고 있어 유의미한 차이가 나타나고 있지 않았으나, 발전문화의 경우 F값 유의확률 .011, 위계문화의 경우 F값 2.665, 유의확률 .049로 두 변수 모두 통계적으로 유의미한 차이가 검증되고 있는 것을 확인할 수 있다.

이를 자세히 살펴보면 발전문화의 경우 50세 이상 ~ 60세 미만인 집단의 평균값이 6.2500로 가장 높은 값을 나타내었으며, 40세 이상 ~ 50세 미만인 집단의 평균값이 5.7179, 20세 이상 ~ 30세 미만인 집단의 평균값이 5.0127, 30세 이상 ~ 40세 미만인 집단의 평균값이 5.0127로 가장 낮은 평균값이 나타나고 있어 대체로 연령이 높을수록 현재 자신의 기업을 상대적으로 더 집단문화적인 유형으로 인지하고 있음을 확인할 수 있었다.

또한 위계문화의 경우에도 50세 이상 ~ 60세 미만인 집단의 평균값이 6.7500로 가장 높은 값을 나타내었으며, 40세 이상 ~ 50세 미만인 집단의 평균값이 6.6667, 30세 이상 ~ 40세 미만인 집단의 평균값이 6.1962, 20세 이상 ~ 30세 미만인 집단의 평균값이 6.0233으로 가장 낮아 발전문화와 마찬가지로 대체로 연령이 높을수록 상대적으로 조직문화 유형에 대한 인지가 위계문화적으로 인지되고 있는 것을 확인할 수 있었다.

③ 학력

중소기업 구성원들을 그들의 학력에 따라 고등학교 졸업자, 대학교 졸업자, 석사 이상 학력자로 구분하였을 경우에 이들 기업의 조직문화 유형에 대한 인지는 어떠한 평균차이를 나타내는가를 분석하고 있는 결과이다.

[표 4-4] 학력에 따른 조직문화의 차이

기 술 통 계		N	평균값	표준편차	표준오차
집단문화	고등학교졸	56	9.7321	1.83393	.24507
	대학교졸	177	10.2938	1.85056	.13910
	석사 이상	8	10.0000	1.85164	.65465
발전문화	고등학교졸	56	5.6071	1.03886	.13882
	대학교졸	176	5.0682	1.40445	.10586
	석사 이상	8	4.5000	1.51186	.53452
위계문화	고등학교졸	56	6.2321	.93402	.12481
	대학교졸	177	6.2373	1.23407	.09276
	석사 이상	8	6.7500	.70711	.25000
성과문화	고등학교졸	56	6.4821	1.11177	.14857
	대학교졸	176	6.0170	1.40804	.10613
	석사 이상	8	6.2500	1.16496	.41188

분산분석표		제곱합	df	평균제곱	F	유의확률
집단문화	집단-간	13.614	2	6.807	1.996	.138
	집단-내	811.705	238	3.411		
	합계	825.320	240			
발전문화	집단-간	16.111	2	8.056	4.540	.012
	집단-내	420.539	237	1.774		
	합계	436.650	239			
위계문화	집단-간	2.044	2	1.022	.761	.468
	집단-내	319.516	238	1.343		
	합계	321.560	240			
성과문화	집단-간	9.302	2	4.651	2.597	.077
	집단-내	424.431	237	1.791		
	합계	433.733	239			

분산분석의 결과를 나타내고 있는 위의 [표4-4]에 따르면, 집단문화의 경우엔 유의확률이 .138, 위계문화의 경우엔 유의확률이 .468, 성과문화의 경우엔 유의확률이 .077로 모두 연구자가 유의성을 판단하는 유의수준인 .05보다 높은 값의 유의확률이 나타나고 있어 평균차이가 검증되지 않고

있었다.

그러나 발전문화에 있어서는 F값이 4.540, 유의확률이 .012로 통계적인 평균차이가 검증되고 있음을 확인할 수 있었다. 발전문화 유형에 대한 인지의 평균값을 살펴보면 고등학교 졸업자의 경우 평균값이 5.6071로 가장 높았으며 대학교 졸업자의 경우 평균값이 5.0682, 석사 이상 학력자의 평균값이 4.5000으로 가장 낮았다.

이러한 결과는 대체로 학력 수준이 낮을수록 자신의 기업을 좀 더 발전문화적으로 인지하고 있다는 것으로써, 학력이 높은 집단일수록 조직의 중장기적인 성장과 발전에 대한 기대와 실제 조직문화에 대한 차이를 크게 느끼고 있다고 해석할 수 있을 것이다.

④ 직급

조사대상자들인 중소기업 구성원들을 그들의 직급에 따라서 구분하였을 경우 조직문화 유형에 대한 인지가 집단별로 어떠한 차이를 보이는가를 일원변량 분산분석을 통해 분석하고 있는 결과는 아래의 [표4-5]와 같이 확인할 수 있다.

[표 4-5] 직급에 따른 조직문화의 차이

기 술 통 계		N	평균값	표준편차	표준오차
집단문화	사원	59	9.6949	1.85931	.24206
	주임	68	10.4559	1.94272	.23559
	대리	38	9.6579	1.71285	.27786
	과장	34	10.6765	1.57096	.26942
	차장	8	10.1250	1.95941	.69276
	부장급이상	16	10.6875	1.44770	.36192
	계약직	1	11.0000	.	.
발전문화	사원	58	5.4310	1.20105	.15771
	주임	68	4.8676	1.46506	.17766
	대리	37	4.8649	1.25083	.20563
	과장	34	5.5882	1.47951	.25373
	차장	8	5.5000	1.19523	.42258
	부장급이상	16	5.5625	1.20934	.30233
	계약직	1	6.0000	.	.
위계문화	사원	59	6.0678	.98023	.12761
	주임	68	6.0000	1.15900	.14055
	대리	38	6.1579	1.44309	.23410
	과장	34	6.7353	1.08177	.18552
	차장	8	6.7500	.70711	.25000
	부장급이상	16	6.4375	1.09354	.27339
	계약직	1	4.0000	.	.
성과문화	사원	59	6.4407	1.16369	.15150
	주임	68	6.0735	1.34182	.16272
	대리	38	5.8684	1.29805	.21057
	과장	34	6.0588	1.49628	.25661
	차장	8	6.3750	1.30247	.46049
	부장급이상	16	6.4375	1.31498	.32874
	계약직	1	7.0000	.	.

분산분석표		제곱합	df	평균제곱	F	유의확률
집단문화	집단-간	42.532	6	7.089	2.192	.045
	집단-내	701.682	217	3.234		
	합계	744.214	223			
발전문화	집단-간	23.348	6	3.891	2.165	.048
	집단-내	386.530	215	1.798		
	합계	409.878	221			
위계문화	집단-간	21.717	6	3.619	2.777	.013
	집단-내	282.837	217	1.303		
	합계	304.554	223			
성과문화	집단-간	10.998	6	1.833	1.066	.384
	집단-내	373.212	217	1.720		
	합계	384.210	223			

분석결과에 의하면, 집단문화의 경우 F값 2.192, 유의확률이 .045, 발전문화의 경우 F값 2.165, 유의확률이 .048, 위계문화의 경우 F값 2.777, 유의확률이 .013으로 조직문화 인지 유형에 대한 유의미한 평균차이가 검증되고 있는 것을 확인할 수 있었다. 그러나 성과문화 유형에 대해서는 유의확률이 .384로 유의미한 평균차이가 나타나지 않고 있었다.

평균차이가 검증되고 있는 집단문화 유형의 경우 가장 집단문화적으로 조직문화를 인지하고 있는 집단은 계약직 직급이었으며, 부장급 이상, 과장 직급, 주임 직급, 차장 직급, 일반 사원, 대리 직급의 순서로 평균값을 확인할 수 있었다.

발전문화의 경우에도 역시 계약직 사원이 가장 높은 평균값을 나타내고 있어 상대적으로 기업을 발전문화적인 유형으로 인지하고 있음을 알 수 있었으며, 순서대로 과장 직급, 부장급 이상, 차장 직급, 일반 사원, 주임 직급, 대리 직급의 순으로 평균값을 확인할 수 있었다.

위계문화의 경우엔 차장 직급이 가장 높은 평균값을 나타내고 있었으며, 높은 순으로 과장 직급, 부장급 이상, 대리 직급, 일반 사원, 주임 직급, 계약직 직급의 순으로 위계문화에 대한 인지가 나타나고 있었다.

⑤ 근무년수

중소기업 구성원들을 그들의 근무년수에 따라서 집단별로 구분하였을 경우 조직문화 유형에 대한 인지의 평균값이 어떠한 차이를 보이고 있는가를 분산분석을 통해 알아보고 있는 결과이다. 그 결과는 아래의 [표4-6]과 같이 확인할 수 있다.

분석결과, 집단문화 유형의 유의확률은 .211, 위계문화 유형의 유의확률은 .530, 성과문화 유형의 유의확률은 .100으로 모두 유의수준 .05보다 높은 유의확률이 나타나고 있어 통계적인 평균차이가 검증되지 않았다. 그러나 발전문화 유형에 있어서는 F값이 5.253, 유의확률이 .002로 유의미한 평균차이가 검증되고 있는 것을 확인할 수 있다.

평균차이가 검증되고 있는 발전문화 유형의 경우, 근무년수가 10년 이상

~ 15년 미만된 응답자의 경우 평균값이 6.0000으로 상대적으로 자신의 기업이 가진 조직문화를 가장 발전문화적인 유형으로 인지하고 있음을 확인할 수 있었으며, 근무년수가 1년 미만인 응답자의 경우 평균값이 5.3636으로 뒤를 이었으며, 5년 이상 ~ 10년 미만인 응답자의 평균값이 5.2435, 1년 이상 ~ 5년 미만인 응답자의 평균값이 4.8161로 가장 낮은 평균값을 나타내었다. 특징적으로 10년 이상 ~ 15년 미만된 장기 근속자의 경우 조직을 발전문화적으로 인지하고 있었는데 이것이 오랫동안 기업에 근속하며 조직의 비전 및 전략에 대한 이해와 시장성에 대한 이해가 깊어지기 때문인지, 아니면 조직문화에 대한 습득이 이루어진 때문인지에 대한 추가적인 분석이 필요한 부분이라 할 수 있다.

[표 4-6] 근무년수에 따른 조직문화의 차이

기 술 통 계		N	평균값	표준편차	표준오차
집단문화	1년미만	11	11.0000	2.14476	.64667
	1~5년미만	88	10.3295	1.79220	.19105
	5~10년미만	116	9.9914	1.88585	.17510
	10~15년미만	23	9.8696	1.68696	.35176
발전문화	1년미만	11	5.3636	1.36182	.41060
	1~5년미만	87	4.8161	1.43485	.15383
	5~10년미만	115	5.2435	1.29501	.12076
	10~15년미만	23	6.0000	1.00000	.20851
위계문화	1년미만	11	6.1818	1.25045	.37703
	1~5년미만	88	6.1250	1.10185	.11746
	5~10년미만	116	6.2500	1.21494	.11280
	10~15년미만	23	6.5217	1.08165	.22554
성과문화	1년미만	11	6.7273	1.34840	.40656
	1~5년미만	87	6.0000	1.34683	.14440
	5~10년미만	116	6.0431	1.33444	.12390
	10~15년미만	23	6.6087	1.40580	.29313

분산분석표		제곱합	df	평균제곱	F	유의확률
집단문화	집단-간	15.511	3	5.170	1.518	.211
	집단-내	797.043	234	3.406		
	합계	812.555	237			
발전문화	집단-간	27.770	3	9.257	5.253	.002
	집단-내	408.786	232	1.762		
	합계	436.555	235			
위계문화	집단-간	2.997	3	.999	.738	.530
	집단-내	316.750	234	1.354		
	합계	319.748	237			
성과문화	집단-간	11.479	3	3.826	2.111	.100
	집단-내	422.445	233	1.813		
	합계	433.924	236			

제 2 절 조직문화가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향

본 연구는 중소기업 구성원들의 조직문화 유형에 대한 인지를 하위 변수들인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화로 구분하여 이러한 문화 유형에 대한 인지수준이 높을수록 그들의 직무만족 및 조직몰입이 높아질 것이라는 연구가설 1과 2를 설정하였으며, 이를 독립변수와 종속변수 간의 다중회귀분석과 같은 영향력 분석방법을 통해서 검증해 보고자 하였다.

1, 다중공선성 분석

독립변수들의 관계에 있어서 다중공선성이 나타난다는 것은 독립변수의 하위 변수들 간의 상관관계가 지나치게 높게 나타나고 있어 연구의 설계 단계에서 변수들의 관계가 잘못 정의되고 있음을 의미한다고 해석할 수 있다. 따라서 본 연구는 영향력 분석을 실시하기 전에 다중공선성 분석을 실시하였으며, 그 결과는 아래의 [표4-7]과 같이 확인할 수 있다.

[표 4-7] 독립변수들의 다중공선성 진단결과

구 분	집단문화	발전문화	위계문화	성과문화
공 차	.870	.651	.919	.649
공선통계량 VIF	1.150	1.535	1.089	1.541

분석 결과, 조직문화의 유형별 하위변수들 중 조직문화 유형의 공차는 .870 VIF는 1.150으로 나타났으며, 발전문화 유형의 공차는 .651 VIF는 1.535이었고, 위계문화의 공차는 .919 VIF는 1.089, 성과문화 유형의 경우 공차가 .649, VIF의 값이 1.541로 나타나고 있어, 각 변수들의 공선통계량 VIF의 값이 일반적으로 다중공선성이 나타나고 있다고 판단하는 10.000에 근사하지 않으므로 정상적인 상관관계를 가지고 있는 변수들이라고 할 수 있었다. 즉, 다중공선성이 나타나지 않고 있는 것을 확인할 수 있었다.

2. 조직문화 유형에 대한 인지가 직무만족에 미치는 영향

본 연구는 조직문화 유형에 대한 인지가 증가하면 증가할수록 중소기업 구성원들의 직무만족이 높아질 것이라는 연구가설 1을 검증하기 위해서 조직문화 유형을 뜻하는 하위변수들인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화와 직무만족의 관계를 통계적으로 확인하기 위해 다중회귀 분석을 실시하였으며, 그 결과는 아래의 [표4-8]과 같이 확인할 수 있다.

[표 4-8] 조직문화 인지유형과 직무만족의 관계에 관한 다중회귀분석 결과
모델요약a

모 형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	수정값의 표준오차
1	.458a	.210	.197	3.41255

a. 독립변수: (상수), 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화

분산분석ab

모 형		제 곱 합	자 유 도	평 균 제 곱	F	유 의 확 률
1	회귀값	746.423	4	186.606	16.024	.000a
	잔 차	2806.573	241	11.646		
	총 합	3552.996	245			

a. 독립변수: (상수), 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화

b. 종속변수: 직무만족

계 수a

모 형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준 오차	Beta		
1	조직문화집단문화	.534	.126	.260	4.234	.000
	조직문화발전문화	.524	.199	.187	2.631	.009
	조직문화위계문화	.699	.196	.213	3.561	.000
	조직문화성과문화	-.042	.200	-.015	-.213	.832

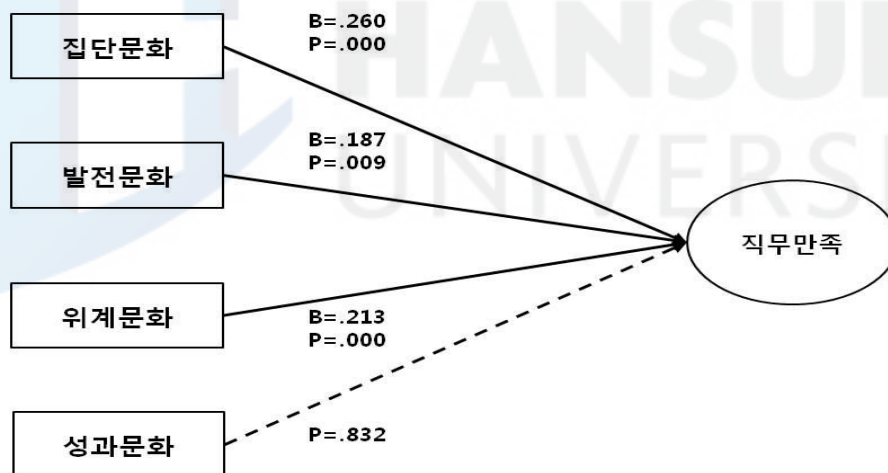
a. 종속변수: 직무만족

위의 분석결과에 따르면, 집단문화 유형의 경우에는 t값이 4.234, 유의확률이 .000, 발전문화 유형의 경우엔 t값이 2.631, 유의확률이 .009, 위계문화 유형의 경우엔 t값이 3.561, 유의확률이 .000으로 집단문화, 발전문화, 위계문화의 경우 모두 직무만족에 유의미한 영향력을 미치고 있는 것이 통계적으로 검증되고 있었다. 반면 성과문화 유형의 경우엔 t값이 -.213, 유의확률이 .832로 연구자가 유의성을 판단하는 유의수준인 .05보다 높은 값의 유의확률이 나타나고 있어 직무만족과의 통계적 관련성이 나타나지 않고 있었다. 이를 자세히 살펴보면 집단문화 유형의 경우 표준화 베타값이 .260으로 중소기업의 구성원들이 자신들이 재직중인 기업의 조직문화를 집단문화 유형으로 인지하는 정도가 증가할수록 그들의 직무만족이 긍정

적인 영향을 받아 26.0% 만큼 개선되는 정적(+) 관계임을 확인할 수 있었다. 또한 발전문화 유형의 경우에도 표준화 베타값이 .187로 발전문화 유형에 대한 인지가 한 단위만큼 증가할수록 직무만족이 18.7% 만큼 증가하는 긍정적인 관계를 확인할 수 있었다.

마지막으로 위계문화 유형의 경우에도 표준화 베타값이 .213으로 기업 구성원들이 가진 조직문화를 위계문화 유형에 가깝게 인지할수록 직무만족이 21.3%만큼의 영향을 받아 함께 증가하는 긍정적인 관계를 확인할 수 있었다. 이러한 결과는 회귀모형의 적합도를 나타내는 F값이 16.024, 유의확률이 .000으로 검증되고 있었으며, 전체 독립변수들로 구성된 회귀선이 종속변수인 직무만족을 설명하는 회귀식 설명력을 뜻하는 R 제곱의 값이 .197로 19.7% 만큼 회귀모형이 종속변수를 설명하고 있었다. 이에 따라 본 연구는 분석결과를 통해 조직문화와 직무만족에 관한 관계를 가정하고 있는 연구가성 1의 검증이 가능할 것이며, 기업 구성원들의 직무만족을 높여주기 위한 조직문화와 관련된 전략적 제언이 가능할 것이다.

결과를 요약한 그림은 아래의 [그림4-1]과 같이 나타낼 수 있다.



<그림 4-1> 조직문화 유형의 인지가 직무만족에 미치는 영향 요약

3. 조직문화 유형에 대한 인지가 조직몰입에 미치는 영향

본 연구는 조직문화 유형에 대한 인지가 증가하면 증가할수록 중소기업 구성원들의 조직몰입이 높아질 것이라는 연구가설 2를 검증하기 위해서 조직문화 유형을 뜻하는 하위변수들인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화와 직무만족의 관계를 통계적으로 확인하기 위한 다중회귀 분석을 실시하였으며, 그 결과는 아래의 [표4-9]와 같이 확인할 수 있다.

[표 4-9] 조직문화 인지유형과 조직몰입의 관계에 관한 다중회귀분석 결과

모델요약^a

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	수정값의 표준오차
2	.626a	.392	.382	1.87460

a. 독립변수: (상수), 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화

분산분석^{ab}

모 형		제 곱 합	자 유 도	평 균 제 곱	F	유 의 확 률
2	회귀 값	560.338	4	140.084	39.863	.000a
	잔 차	867.992	247	3.514		
	총 합	1428.329	251			

a. 독립변수: (상수), 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화

b. 종속변수: 조직몰입

계 수a

모 형		비표준화 계수		표준 화 계수	t	유의확률
		B	표준 오차	Beta		
2	조직문화집단문화	.643	.068	.500	9.403	.000
	조직문화발전문화	.386	.107	.219	3.610	.000
	조직문화위계문화	.196	.108	.094	1.820	.070
	조직문화성과문화	-.023	.106	-.013	-.212	.832

a. 종속변수: 조직몰입

위의 분석결과에 따르면, 조직문화의 하위변수들인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화 중 조직몰입과 통계적으로 유의미한 관계가 나타나고 있는 것은 t값이 9.403, 유의확률이 .000인 집단문화 유형과 t값이 3.610, 유의확률이 .000으로 나타난 발전문화 유형이었으며, 반면 유의확률이 .070인 위계문화 유형과 유의확률이 .832로 나타난 성과문화에 있어서는 통계적 관련성이 나타나지 않았다.

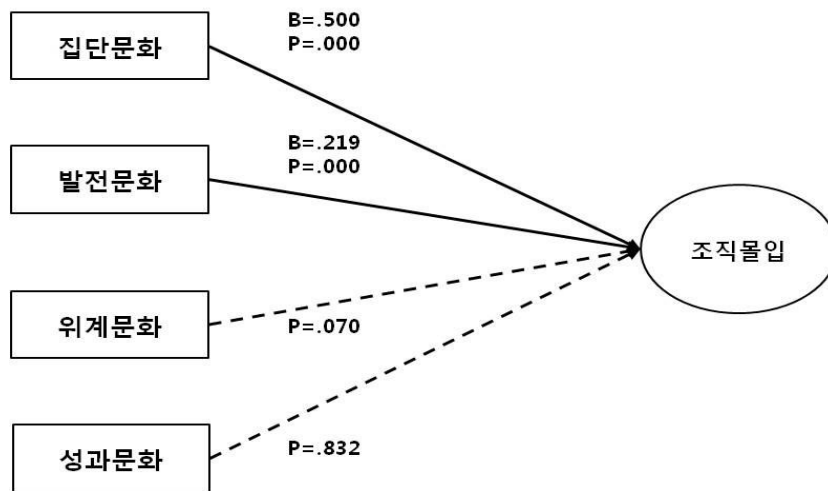
이를 자세히 살펴보면 집단문화의 경우 표준화 베타값이 .500으로 자신들의 기업이 가진 조직문화가 집단문화 유형이라고 인지하는 정도가 높아 질수록 조직몰입이 50.0%만큼의 영향을 받아 증가하는 것을 확인할 수 있어, 변수들 간의 정적(+) 관계를 확인할 수 있었다.

또한 발전문화에 있어서도 표준화 베타값의 크기가 .219로 기업구성원들이 자신들 기업의 조직문화를 발전문화 유형으로 인지하는 정도가 증가할수록 21.9% 만큼의 영향을 받아 조직몰입이 증가하는 정적(+) 관계를 확인할 수 있었다.

이러한 결과는 회귀모형의 적합도를 나타내는 F값의 크기가 39.863, 유의확률이 .000으로 검증되고 있었으며, 회귀식 설명력을 나타내는 수정된 R 제곱의 값이 .382로 전체 회귀모형이 종속변수의 분산을 38.2% 만큼 설

명하고 있었다.

이러한 결과를 요약한 그림은 아래의 [그림4-2]와 같이 나타낼 수 있다.



<그림 4-2> 조직문화 유형의 인지가 조직몰입에 미치는 영향 요약

이에 따라 본 연구는 유의미한 관계가 나타난 집단문화와 발전문화 유형에 대한 인지를 높여주는 것이 조직몰입에 긍정적일 수 있다는 것을 확인하였으며, 연구가설 2를 검증함과 동시에 집단문화와 발전문화의 향상을 통한 조직몰입의 개선을 도모하는 중소기업 입장에서의 전략적 제언이 가능할 것이다.

4. 조직문화 유형과 직무만족 및 조직몰입의 상관관계분석 결과

본 연구는 독립변수인 조직문화와 종속변수인 직무만족, 조직몰입 전체 변수들 간의 상관관계를 확인하고 .800 이상의 다중공선성이 의심되는 상관관계수의 값이 나타나고 있는지를 확인하고자 pearson의 상관관계 분석을 실시하였으며, 그 결과는 아래의 [표4-10]과 같이 확인할 수 있다.

[표 4-10] 상관관계 분석결과

구 분		집단문 화	발전문 화	위계문 화	성과문 화	직무만 족	조직문 화
집단 문화	상관계수	1					
	유의 확률(양 쪽)						
	N	255					
발전 문화	상관계수	.274**	1				
	유의 확률(양 쪽)	.000					
	N	253	253				
위계 문화	상관계수	.236**	.208**	1			
	유의 확률(양 쪽)	.000	.001				
	N	255	253	255			
성과 문화	상관계수	.279**	.558**	.172**	1		
	유의 확률(양 쪽)	.000	.000	.006			
	N	254	252	254	254		
직무 만족	상관계수	.361**	.281**	.285**	.208**	1	
	유의 확률(양 쪽)	.000	.000	.000	.001		
	N	249	247	249	248	249	
조직 문화	상관계수	.579**	.369**	.256**	.264**	.387**	1
	유의 확률(양 쪽)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	255	253	255	254	249	255

**p<.01에서 유의함

상관관계 분석의 결과, 조직문화의 하위변수들인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화는 모두 .800 이하의 상관관계를 나타내고 있었으며, 모든 변수들의 관계에서 유의수준 .01 미만의 통계적으로 유의미한 상관관계가 검증되고 있는 것을 확인할 수 있었다. 종속변수인 직무만족과 조직문화의 상관관계를 살펴본 결과, 직무만족은 집단문화와 상관계수의 값이 .361로 36.1% 만큼의 양의 상관관계를 가지고 있는 것을 확인할 수 있었으며, 발전문화와의 상관계수는 .281로 28.1% 만큼의 양의 상관관계를 나타내었

고, 위계문화와 직무만족의 상관계수의 값은 .285로 28.5% 만큼의 양의 상관관계를 보였으며, 성과문화의 경우 상관계수의 값이 .208로 20.8% 만큼의 양의 상관관계가 나타나고 있었다. 또한 조직몰입과 독립변수들에 있어서는 집단문화와의 상관계수 값이 .579로 57.9% 만큼의 상관관계를 나타내고 있었으며, 발전문화의 경우 상관계수의 값이 .369로 36.9% 만큼의 양의 상관관계가 나타났고, 위계문화의 경우 상관계수가 .256으로 25.6% 만큼 양의 상관관계를 보였으며, 마지막으로 성과문화 유형의 경우 조직몰입과의 상관계수 값이 .387로 38.7% 만큼 양의 상관관계가 나타나고 있는 것을 확인할 수 있었다.

제 3 절 가설검증 결과

1. 연구결과

본 연구가 연구설계의 단계에서 설정한 연구모형을 토대로 변수들의 관계를 통계적으로 검증하고, 그 결과에 따라 독립변수의 종속변수에 대한 영향력과 방향성을 정리하여 요약한 것은 아래의 [그림4-11]과 같다.

[표 4-11] 분석결과의 요약

구 분	직무만족	영향력	방향성	구 분	조직몰입	영향력	방향성
1순위	집단문화	26.0%	긍정적	1순위	집단문화	50.0%	긍정적
2순위	위계문화	21.3%	긍정적	2순위	발전문화	21.9%	긍정적
3순위	발전문화	18.7%	긍정적	-	-	-	-

위의 표에서 확인할 수 있듯이 중소기업 구성원들의 직무만족에 가장 높은 영향을 미치고 있는 조직문화 유형은 집단문화였으며, 위계문화, 발전문화의 순으로 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것을 확인할 수 있었다. 또한 조직몰입에 있어서도 조직문화 유형 중 집단문화와 발전문화가 그 영향력이 높은 순서대로 조직몰입과 긍정적인 관계를 가지고 있는 것을 확인할 수 있었다.

특정적으로 분석결과, 기업 구성원들이 자신들이 재직 중인 기업이 가진 조직문화의 유형이 성과문화 유형이라는 인지를 가지고 있는 정도와는 그들의 직무만족 및 조직몰입이 무관한 것으로 나타나고 있어, 상대적으로 조직구조가 단순하고 경영목표가 매출과 성과관리로 뚜렷하게 드러나는 중소기업의 특성에 따라 성과문화 유형이 강조될 수 있는데도 불구하고 이러한 결과가 나타나고 있는 부분에 대하여 조직구성원들이 추구하는 가치관의 변화와, 목표의식, 문화적 행태 등에 대한 추가적인 연구가 가능한 부분이라 할 수 있을 것이다.

2. 가설검증 결과

1) 조직문화와 직무만족에 관한 가설검증 결과

본 연구는 연구 설계의 단계에서 중소기업 구성원들이 인지하는 조직문화의 하위변수들인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화 유형에 대한 인지가 높아질수록 그들의 직무만족이 긍정적으로 개선될 것이라는 가정하에 설정하였던 연구가설 1과 세부가설인 1-1, 1-2, 1-3, 1-4를 검증하기 위해 다중회귀분석을 통한 실증분석을 실시하였으며, 이를 통한 가설의 검증 결과는 아래의 [표4-12]와 같다.

[표 4-12] 조직문화와 직무만족에 관한 가설의 검증결과

구분	연구 가 설	검증결과
가설 1	중소기업 구성원들의 조직문화에 대한 인지가 높아질수록 직무만족이 긍정적으로 개선될 것이다.	-
1-1	중소기업 구성원들의 집단문화 유형에 대한 인지가 높아질수록 직무만족이 긍정적으로 개선될 것이다.	채택
1-2	중소기업 구성원들의 발전문화 유형에 대한 인지가 높아질수록 직무만족이 긍정적으로 개선될 것이다.	채택
1-3	중소기업 구성원들의 위계문화 유형에 대한 인지가 높아질수록 직무만족이 긍정적으로 개선될 것이다.	채택
1-4	중소기업 구성원들의 성과문화 유형에 대한 인지가 높아질수록 직무만족이 긍정적으로 개선될 것이다.	기각

가설의 검증결과, 중소기업 구성원들의 조직문화인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화 중 집단문화, 발전문화, 위계문화에 있어서는 연구자가 유의성을 판단하기 위해 설정한 유의수준인 .05보다 낮은 유의확률이 나타나고 있어 가설이 가진 방향성과 영향력에 대한 검증결과가 분석의 결과와 일치하고 있어, 해당 변수들의 관계를 가정하였던 연구가설 1-1, 1-2, 1-3은 채택되었다. 그러나 성과문화 유형에 대한 인지에 관한 가설에 있어서는 유의확률이 .05 보다 높은 값을 나타내고 있었으므로 해당 연구가설인 1-4는 기각되었다.

2) 조직문화와 조직몰입에 관한 가설검증 결과

또한 중소기업 구성원들이 인지하는 조직문화의 하위변수들인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화 유형에 대한 인지가 높아질수록 그들의 조직몰입이 긍정적으로 개선될 것이라는 가정을 가지고 설정하였던 연구가설 2와 세부가설인 2-1, 2-2, 2-3, 2-4를 검증하기 위해 다중회귀분석을

실시하였으며, 이를 통한 가설의 검증 결과는 아래의 [표4-13]과 같다.

[표 4-13] 조직문화와 조직몰입에 관한 가설의 검증결과

구 분	연 구 가 설	검 증 결 과
가 설 2	중소기업 구성원들의 조직문화에 대한 인지가 높아질수록 조직몰입이 긍정적으로 개선될 것이다.	-
2-1	중소기업 구성원들의 집단문화 유형에 대한 인지가 높아질수록 조직몰입이 긍정적으로 개선될 것이다.	채 택
2-2	중소기업 구성원들의 발전문화 유형에 대한 인지가 높아질수록 조직몰입이 긍정적으로 개선될 것이다.	채 택
2-3	중소기업 구성원들의 위계문화 유형에 대한 인지가 높아질수록 조직몰입이 긍정적으로 개선될 것이다.	기 각
2-4	중소기업 구성원들의 성과문화 유형에 대한 인지가 높아질수록 조직몰입이 긍정적으로 개선될 것이다.	기 각

가설의 검증결과, 중소기업 구성원들의 조직문화인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화 중 집단문화, 발전문화에 있어서는 연구자가 유의성을 판단하기 위해 설정한 유의수준인 .05보다 낮은 유의확률이 나타나고 있어 가설이 가진 방향성과 영향력에 대한 검증결과가 분석의 결과와 일치하고 있어, 해당 변수들의 관계를 가정하였던 연구가설 2-1, 2-2는 채택되었다. 그러나 위계문화와 성과문화 유형에 대한 가설에 있어서는 유의확률이 .05보다 높은 값을 나타내고 있었으므로 변수들의 관계가 검증되지 않고 있어 해당 연구가설인 2-3, 2-4는 기각되었다.

3) 중소기업 구성원의 사회통계학적 특성에 관한 가설검증 결과

마지막으로 본 연구가 추가적으로 검증하고자 하였던 중소기업 종사자들의 사회통계학적 특성인 성별, 연령, 학력, 직급, 근속년수에 따라 조직문화 유형에 대한 인지가 어떠한 평균차이를 나타내고 있는가를 확인하고자 설정한 연구가설 3과 세부가설인 3-1, 3-2, 3-3, 3-4에 대한 검증의 결과는 아래의 [표4-14]와 같이 확인할 수 있다.

[표 4-14] 사회통계학적 특성에 따른 조직문화의 차이에 관한 가설검증

구분	연구가설		검증결과
가설 3	인구통계학적 특성에 따라 조직문화는 통계적으로 유의미한 평균차이를 보일 것이다.		-
3-1	인구통계학적 특성에 따라 집단문화는 통계적으로 유의미한 평균차이를 보일 것이다.	성별, 직급	채택
3-2	인구통계학적 특성에 따라 발전문화는 통계적으로 유의미한 평균차이를 보일 것이다.	연령, 학력, 직급, 근무년수	채택
3-3	인구통계학적 특성에 따라 위계문화는 통계적으로 유의미한 평균차이를 보일 것이다.	성별, 연령, 직급	채택
3-4	인구통계학적 특성에 따라 성과문화는 통계적으로 유의미한 평균차이를 보일 것이다.	-	기각

가설의 검증결과, 집단문화에 있어서는 기업구성원들의 인구통계학적 특성에 따른 구분 중 성별과 직급에 의해서 조사대상자들을 구분하였을 때 통계적으로 유의미한 인지의 평균차이가 나타나고 있었으며, 발전문화에

있어서는 연령, 학력, 직급, 근무년수에 따라 집단을 구분하였을 때 평균차이가 검증되고 있었다. 또한 위계문화 유형의 인지에 있어서도 성별, 연령, 직급에 의한 구분에 있어서 평균차이가 검증되고 있었다. 따라서 평균차이가 나타날 것을 가정하고 있는 연구가설 3-1, 3-2, 3-3은 각각 부분채택되었다.

그러나 성과문화 유형에 대한 인지 부분에 있어서는 인구통계학적 특성에 따른 어떠한 집단의 구분에도 통계적인 평균차이 검증되지 않고 있어, 해당 연구가설인 3-4는 기각되었다.

이와 같은 가설의 검증결과를 토대로 본 연구는 중소기업 종사자들의 직무만족과 조직몰입을 높여주기 위해서 조직문화를 어떻게 개선하고 어떠한 유형의 조직문화를 정착시키기 위해 노력해야 하는지를 중장기적인 전략과 방안을 중심으로 도출해 보고자 하였다.



제 5 장 결 론

1. 연구결과의 요약

본 연구는 중소기업 특히 제약회사의 구성원들이 조직이 공통으로 공유하고 있는 가치관과 행동양식을 뜻하는 조직문화가 그들의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 알아보고자 하는 목적으로 진행되었으며, 이를 위해서 조직문화를 하위 변수들인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화의 유형으로 구분하고 자신이 재직 중인 기업이 가진 조직문화 유형에 대한 인지 정도의 차이에 따라서는 직무만족과 조직몰입이 어떠한 영향을 받고 있는지를 검증하고 있다. 이러한 연구결과를 요약한 것은 아래와 같다.

첫째, 조직문화의 유형에 따른 하위변수들인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화 중 직무만족에 가장 큰 영향을 미치고 있는 것은 집단문화인 것으로 나타났으며, 위계문화, 발전문화의 순으로 그 영향력이 검증되고 있었다. 이는 기업 구성원들이 자신들의 기업이 가진 조직문화가 집단문화 유형으로 인지될 때 직무만족이 가장 긍정적으로 개선됨을 나타내는 것이며, 성과문화 유형에 있어서는 직무만족 과의 통계적 관련성이 나타나지 않고 있음을 확인할 수 있었다.

둘째, 중소기업 구성원들의 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치고 있는 것은 집단문화 유형에 대한 인지인 것으로 나타났으며, 그 다음으로 영향력이 검증되고 있는 것은 발전문화인 것으로 나타났다. 즉, 기업 구성원들이 자신이 재직 중인 기업의 조직문화가 집단문화적인 유형과 발전문화적인 유형에 가깝다고 인지할수록 조직몰입은 높아진다고 할 수 있는 것이다. 그러나 위계문화와 성과문화에 있어서는 그 영향력이 검증되지 않고 있어 구성원들의 조직몰입과의 관련성이 나타나지 않았다.

2. 정책적 제언

이와 같은 연구결과를 토대로 본 연구는 중소기업 구성원들의 직무만족과 조직몰입을 높여주기 위한 조직문화의 개선을 중점으로 하는 전략적 방안과 정책적 제언을 하도록 하였으며, 궁극적으로는 중소기업의 중장기적 발전과 기업 경영에 도움이 되는 제언을 하도록 하였다.

첫째, 중소기업은 구성원들에게 인간적이고 가족과 같은 분위기 속에서 일할 수 있는 환경을 제공할 수 있도록 노력해야 할 것이다. 이를 위해 기업은 팀 내의 커뮤니케이션이 원활하게 이루어질 수 있도록 팀장이 팀원들의 업무진행 상황이나, 애로사항, 건의사항 등을 수렴할 수 있도록 지속적인 면담을 실시하는 제도적 장치를 마련하도록 해야 하며, 더 나아가 팀원들의 개인적인 감정이나 사생활에 대해서도 적절한 관심을 기울일 수 있도록 다양한 의사소통의 창구를 개발하는 것이 필요할 것이다. 또한 팀 내의 수직적 커뮤니케이션 뿐만 아니라 팀과 팀 간의 수평적인 커뮤니케이션도 원활하게 이루어지도록 적극적인 노력을 기울여야 할 것이다. 예를 들어 업무협조 회의를 정기적으로 실시, 의사소통의 기회를 확대하기 위해 각 팀들이 참여를 유도하는 동아리 활동이나 취미활동, 교육훈련 활동 등을 마련하는 것도 도움이 될 것이다. 또한 팀 간 공동 협력 프로젝트를 부여하거나, 순환보직을 적극적으로 활용하여 서로의 과업에 대한 이해를 높이는 것도 팀과 팀 간의 커뮤니케이션을 증가시켜 서로에 대한 결속력과 감정적 교류를 높이는데 도움이 될 수 있을 것이다. 특히나 중소기업은 조직구조가 단순하고 의사결정의 통로가 짧아 임원진이나 대표이사의 인사철학이 고스란히 조직문화로써 정착되고 표출되는 경향을 가지기 때문에 대표이사가 기업의 분위기를 가족적이고, 헌신적으로 하기 위한 노력을 기울이는 것이 무엇보다 중요할 것이다. 잘못된 부분에 대한 지적과 징계 보다는 잘된 부분에 대한 칭찬과 지지를 아끼지 말아야 하며, 조직의 결속력과 팀웍, 관계를 강화하기 위한 적극적인 노력이 필요한 것이다.

둘째, 기업은 구성원들이 변화와 혁신을 추구하는 도전정신을 지닐 수 있도록 적극적으로 지원해야 한다. 팀장은 팀원들이 가진 새로운 기획안과

제안, 아이디어를 적극적으로 발굴하도록 노력해야 하며, 이들의 혁신적인 아이디어가 구체화 될 수 있도록 지원해야 한다. 구성원 개개인이 중장기적인 기업의 성장을 추구하고, 발전적인 사고와 혁신성을 지닐 수 있도록 하기위해 기업의 입장에서는 경영상황에 대한 내용을 투명하게 공개해야 하며, 시장상황을 정확하게 이해시킬 수 있도록 지속적인 OJT를 제공해야 한다. 또한 구성원들이 자기계발에 힘쓸 수 있도록 적극적으로 교육기회를 제공하는 것도 도움이 될 것이다. 사실상 중소기업은 안정적인 수익모델을 찾게되면 새로운 사업을 개발하고 신 시장을 개척하기 보다는 갖춰진 비용을 줄이고 수익구조를 개선하는 방향으로 안정성을 추구하게 되는 것이 일반적이기 때문에 발전적인 문화를 구축한다는 것은 IT나 지식서비스 분야, 특히분야와 같은 조직이 탄력적이고 시설투자가 적은 경우에 유리할 수 밖에 없다. 따라서 제조 및 생산과 같은 공정개발에 큰 투자가 필요한 산업의 경우에는 외부의 전문가들을 통한 컨설팅을 이용함으로써 공격적인 투자와 인수합병과 같은 다양한 시도를 하도록 노력해야 하며, 시장환경과 산업환경에 대한 정확한 분석과 전략적인 중장기 플랜을 수립할 수 있도록 해야할 것이다. 특히, 조직 내부적으로도 ERP와 같은 전사적인 관리 시스템을 도입하는 것이 변화와 혁신에 신속하게 대응할 수 있는 유연한 조직체계를 구축하는데 도움이 될 것이다.

마지막으로, 구성원들의 직무만족을 향상하기 위해서 위계문화의 안정적인 유지와 개선을 위해 노력해야 할 것이다. 이를 위해서 기업은 업무절차나 업무분장, 직무분류체계 등을 명확하게 정의하고 문서화 함으로써 정형화된 업무 프로세스의 안정적인 유지를 위해 노력해야 할 것이다. 그러나 이러한 안정성의 추구가 변화와 발전을 저해하는 요소로써 작용해서는 안 되며, 조직 내의 의사결정 과정에서 발생할 수 있는 비효율과 혼선을 제거하는 방향으로 위계질서를 확립함으로써 이러한 문화적 특성이 조직이 효과적으로 성과를 달성하기 위한 초석이 될 수 있도록 해야하는 것이다. 대표이사는 임원들 또는 팀장들에게 적절한 권한 이양을 통해서 관리자로서의 권위를 부여하되, 이에 따르는 책임 또한 구체적으로 명시함으로써 권한이 남용되는 것을 방지해야 하며, 어디까지나 위계질서의 확립이 장기적

으로 조직의 비전과 전략을 효과적으로 달성하기 위한 것임을 잊지 말아야 할 것이다.

무엇보다도 조직구성원들이 기업에 감정적으로 몰입하고 헌신하는 것은 기업이 구성원들에게 성과를 창출하고 조직에 기여할 것을 일방적으로 요구하는 관계가 아니라, 기업 또한 개인의 목표에 관심을 기울이고 이것을 달성할 수 있도록 지원하는 파트너십을 형성하도록 하는 것이 중요할 것이다. 또한 중소기업에 대한 컨설팅업무를 수행할 때 중소기업의 조직문화를 우선적으로 진단하고 각각의 조직문화에 보다 적합한 컨설팅기법을 사용하여 전반적인 경영관리와 인사관리에 대한 경영컨설팅을 실시 한다면 보다 효과적인 중소기업컨설팅이 될 것으로 판단된다.

3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 중소기업 구성원들의 조직문화 유형을 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화의 네 가지 유형으로 구분하여 그들의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 검증하고 있다. 그러나 조직문화는 기업의 모든 프로세스와 사업분야, 종사자들에게 심리적으로 공유되고 나타나는 행동양식 및 패턴에 관한 것이므로 그 측정이 매우 다면적이고 복잡하게 이루어진다. 따라서 조직문화에 대한 연구는 조직 내 존재하는 네트워크와 분업관계, 학습과 성장, 내부 프로세스, 고객, 서비스 등 다양한 측면에서 시도되어 왔다. 따라서 향후의 연구에서는 좀 더 다차원적인 지표와 측정도구를 활용하여 이를 측정하도록 해야 할 것이며, 기업의 업종과 산업시장의 특성과 같은 내/외부환경이 비슷한 기업들에서 특정 조직문화가 공통적으로 발현되는가와 같은 조사대상자의 특성을 세분화한 연구가 향후에 필요할 것이다.

【참고문헌】

1. 국내문헌

- 강홍구, “조직문화가 의료사회사업서비스의 질에 미치는 영향에 관한 연구”, 연세대학교 박사논문, 2001.
- 곽의영, 『신조직행동론』, 청목출판사, 2003.
- 김광점외, 『조직행동론』, 시그마프레스, 2008.
- 김금수, “임파워먼트가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 경원대학교 박사학위논문, 1999.
- 김병창, “조직코미트먼트와 직무인볼브먼트가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 세종대대학원 석사논문, 1992.
- 김성국, 『조직과 인간행동(4판)』, 명경사, 2008.
- 김승훈, “기업문화가 조직분위기와 조직몰입에 미치는 영향”, 한양대학교 대학원, 석사논문, 2008
- 김영기, “변혁적리더쉽이 조직몰입에 미치는 영향에 있어 조직분위기의 중재효과”, 중앙대대학원 석사논문, 2005.
- 김충식, “임파워먼트와 조직분위기가 조직효율성에 미치는 영향연구“, 배재대 국제통상대학원 석사논문, 2006.
- 노기자, “조직문화에 대한 지각유형이 조직몰입에 미치는 영향” 인하대 대학원 석사논문, 2011.
- 도운섭, “행정조직문화 유형에 따른 관료행태의 실증적 분석”, 『한국행정논집』, 11(2), 1999, pp.287-302.
- 박내회, 『조직행동론』 박영사, 2002.
- 박지은, “ 신뢰와 조직문화인식이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구” 울산대대학원 석사논문, 2010.

- 백완기, 『한국의 행정문화』 . 고려대학교 출판부. 1991
- 신동엽, “신뢰의 경영:신뢰기반 경영의 이론적 바탕과 실제 예들”, 『연세 경영지구』 , 36(1), 1999, pp. 65-105.
- 신형재, 권용만, 『조직행동론』 , 무역경영사, 2009
- 양민수, “조직공정성과 경영자에 대한 신뢰가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구” 전북대대학원 석사논문, 2005.
- 엄준하, “조직문화유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향” 한양대대학원 석사논문, 2006
- 유민봉, 『인사행정론』, 문영사, 1999
- 이영석, “조직신뢰-회사신뢰와 상사신뢰를 중심으로”, 한국학술정보, 2007
- 이영선, “개인의 성격유형과 직무부합도가 직무만족 및 직무몰입에 미치는 영향” 고려대대학원 석사논문, 2004
- 이용석, “기업문화에 대한 인식차이가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구“, 경희대대학원 석사논문, 2006
- 이학중, 『기업문화론』 , 서울:법문사, 1991.
- 장성근, LG주간경제, LG경제연구원, 2002
- 장용선, 문형구, “조직문화 연구의 동향과 과제”, 『인사.조직연구』 , 16(1), 2008, pp.65-114
- 정성호, “한국행정연구에 있어서 문화심리적 접근의 평가”, 『한국행정학보』 , 25(3), 1991, pp.707-726.
- 주영중, “조직문화 연구에 대한 통합과 실증분석” 중앙대대학원 박사논문, 2010
- 한미애, “리더쉽이 조직몰입에 미치는 영향”, 전북대학교 석사학위논문, 2003.
- 홍재기, “경영컨설턴트의 성격유형과 직무만족도와의 관계” 한성대학원, 석사논문, 2011.

2. 국외문헌

- Angel, H. L., & Perry, J. L., "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness". *Administrative science Quarterly*, Vol 26, 1982, pp.1-14,
- Deal, T. E. & A. Kennedy, *Corporate Culture, The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading. Mass: Addison-Wesley publishing Co, 1982, pp.33-35.
- Ezioni, A, *A Comparative Analysis of Organization(ed)*, New York Free Press, 1975, pp. 8-9.
- Filmore, W. J, *Prognatic Framework for Understanding and Managing Corporate Culture*, Ph. D, Thesis, Th Union Institute, 1990, pp. 114-120
- Goffee, R. & Jones. G. *Managing people*. Harvard Business Review Paperback, 2000.
- Gordon, G. G. *Industry Determinants of Organizational Culture*. Academy of Management Review. 16 (2), 1991, pp.396-401,
- Grusky, O, "Career Mobility and Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 10, 1966, p.214.
- Handy, C, *Gods of Management*. London : Souvenir Press. 1978
- Hellison, R. "Understnading your Organization's Character". *Harvard Business Review*. May-June, 1972, pp.121-128.
- Hobstede, G. *Culture's Consequence: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA; Sage, 2001
- Jelinek, L. Smirich & P. Hirsh, "A code of many colors" *Administrativ science Quarterly*, Vol28, 1983, pp.331-338.
- Jones, G. R. "Transaction Cost, Property Rights and Organizational Culture", *An Exchange Perspectives*. ASQ. 28. pp.457-467.

- Kets de Vries & D. Miller, "Personality, culture and Harrison, "Understanding your Organization's character", *Harvard Business Review*, May-June, Organization" Vol. 11, No.2, 1987, pp.25-43.
- Killman, R., Saxton, M., Serpa, R. & Associates "Gaining control of the corporate culture". San Francisco ; Jossey-Bass. 1985
- Klein, R. J., Dansereau, F., & Hall, R.J. "Levels issues in theory development, Data collection and analysis", *Academy of Management Review*. 19, 1994, pp.195-229.
- Lee. S. M., "An Empirical Analysis of Organizational Identification", *Academy of Management Journal*, 14 (2), 1971, p.214.
- Martin, J. *Culture in Organizations*, New York: Oxford University Press, 1992.
- Mowday, R. T., & Porter, L.W., & Steers, R. *Organizational Linkage: The psychology of Commitment, absenteeism, and turnover*, NY: Academic press. 1982.
- Meyer, J. P., & Allen, N.J. "A Three-component conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1 , pp.61-98.
- Osborne, D. & Plastrik, P. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. Addison Wesley Inc, 1997.
- Ouchi, "Market, Bureaucracies and clans", *Administrative Science Quarterly*, Vol 25, March, 1980, pp.129-141.
- Pascale, R.T. & A.G. Athos, *The art of Japanese Management*. New York Penguin Books Co, 1981, pp.78-84.
- Quinn, R.E & Spreitzer, G. M *The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument on Quality of Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of life* R. W. Woodman &

- W.A. Pasmore(eds) *Research in Organizational change and Development* 5, Greenwich. CT: JAL, Press, 1988, pp.113-142.
- Saffold, G. S. Culture Traits, "Strength and Organizational Performance: Moving Beyond Strong Culture", *Academy of Management Review*. winter, 1988, pp. 3-16,
- Schein, *The Role of The Creating Organizational Culture*, Organizational Dynamics, Summer, 1983, p.15.
- Seldon, J. M, "Investment and Involvements as Mechanism Producing Commitment to The organization", *Administrative science Quarterly*, Vol16, 1971, p.143.
- Sethia & M. A. Von Glinnow, *Arriving at four cultures by managing the reward system*, In R. H. Kilmann et, al.(eds), *Gaining control of corporate*, San Francisco : Jossey-Bass, 1986, pp.400-420.
- Smircich, L, *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. ASQ. 28. 1983, pp. 339-358.
- Schultz, M. & Hatch, M. J. "Living with Multiple Paradigm: the case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies". *AMR*. 21(2). 1981, pp. 529-557.
- Tylor, *The Origin of Culture*. New York : Harper & Row, 1958, p.1.
- Wallach, E.J. "Individuals and Organizations : The Culture Match" ,*Training and Deveolpment Journal*. Feb., 1983, pp.29-36.

설 문 지

본 조사의 내용은 통계법 제13조에 의거하여 비밀이 보장되며 통계적 목적 이외에는 사용되지 않습니다.

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내시어 설문에 응해 주신 점에 깊이 감사드립니다.

본 설문지는 중소기업 구성원들이 인지하고 있는 자신의 기업이 가진 조직문화의 유형이 직무만족 및 조직몰입에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 검증하고, 이를 통해 중소기업 구성원들의 직무만족과 조직몰입을 향상하기 위한 전략적, 정책적 제언을 하는 연구의 진행을 위한 목적으로 제작되었습니다.

통계분석의 데이터에 대한 문의는 아래의 연락처로 연락주시기 바라며, 바쁘시더라도 가급적 진솔한 응답을 통해서 효과적인 연구가 진행될 수 있도록 협조 부탁드립니다.

감사합니다.

2011년 10월

지식서비스&컨설팅대학원 매니지먼트 컨설팅학과

지도교수 : 유 연 우

연구자 : 윤 성 희

연락처 : 010-2842-5936

이 메 일 : coolyshkr@yahoo.co.kr

1. 조직문화

- 다음은 귀하가 근무하는 조직의 조직문화에 관해 묻고있는 항목들입니다. 자신의 생각과 일치하는 문항에 V 표시를 해주십시오.

1) 집단문화

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 조직은 매우 인간적이며 마치 가족 같다.	①	②	③	④	⑤
2	구성원들은 자신의 많은 것들을 공유하는 것 같다.	①	②	③	④	⑤
3	구성원들의 조직헌신이 강하다.	①	②	③	④	⑤

2) 발전문화

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
4	우리조직은 변화와 혁신을 추구한다.	①	②	③	④	⑤
5	우리조직은 새로운 아이디어의 개발을 통한 성장을 강조한다.	①	②	③	④	⑤

3) 위계문화

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
6	구성원들은 효율성보다 업무처리를 위한 절차를 중요하게 여긴다.	①	②	③	④	⑤
7	우리조직에서는 형식과 규칙을 지키는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤

4) 성과문화

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
8	구성원들은 성과달성에 관심을 갖는다.	①	②	③	④	⑤
9	우리조직은 효율적인 성과달성을 추구한다.	①	②	③	④	⑤

2. 직무만족

- 다음은 귀하가 근무하는 조직에 대한 귀하의 직무만족에 관해 묻고있는 항목들입니다. 자신의 생각과 일치하는 문항에 V 표시를 해주십시오.

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 내 직무에 대해 전반적으로 만족한다.	①	②	③	④	⑤
2	대체로 나는 이 직장에서 일하는 것을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 직장에서 계속 근무할 경우 장래가 밝고 승진의 기회가 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 조직의 직무에서 모든 직원들에게 승진 기회를 공정하게 제공하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 우리 직장의 복리후생 수준에 만족하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 우리 직장의 작업환경(사무실 청결, 작업공간, 일반 시설)이 업무 수행에 적합하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 다른 직무와 비교하여 나의 직무에 맞는 적절한 보상을 받지 못하고 있다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 내가 노력한 만큼 제대로 보상받지 못하고 있다.	①	②	③	④	⑤
9	우리회사의 업무절차는 나의 업무를 수행하는데 있어 적절하게 구성되어 있다.	①	②	③	④	⑤
10	나의 업무를 수행하는데 있어 처리해야 할 절차나 문서가 너무 많다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 회사 조직 내의 의사소통이 원활하다고 본다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 직장 내에서 발생하고 있는 일에 대해 잘 모른다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
13	우리회사 직원들은 자신이 의견을 제시하는데 자유롭다.	①	②	③	④	⑤
14	상하 간의 의사소통이 원활하게 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
15	부서 간의 의사소통이 원활하게 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
16	본사와 지점 혹은 공장 간의 의사소통이 원활하게 이루어진다.	①	②	③	④	⑤

3. 조직몰입

- 다음은 귀하가 근무하는 조직에 대한 귀하의 조직몰입에 관해 묻고있는 항목들입니다. 자신의 생각과 일치하는 문항에 V 표시를 해주세요.

1) 감정적 몰입

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 우리 직장에 근무하는 것을 자랑스럽게 생각하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 우리 직장에 대한 강한 소속감과 애정을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤

2) 계속적 몰입(유지적 몰입)

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
3	현재 내가 직장에 남아 있는 것은 회사가 좋아서가 아니라 어쩔 수 없기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
4	내가 원한다고 할지라도 지금 직장을 떠난다는 것은 나에게 매우 힘든 일이다.	①	②	③	④	⑤

3) 규범적 몰입

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
5	내가 다른 직장으로 옮기지 않는 이유는 조직에 대한 책임감 때문이다.	①	②	③	④	⑤
6	만약 스카웃 제의를 받더라도 다른 직장으로 떠나는 것은 정당하지 못하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

4. 인구통계학적 특성

1	성 별	① 남자	② 여자
2	연 령	① 20세 이상 ~ 30세 미만 ③ 40세 이상 ~ 50세 미만 ⑤ 60세 이상	② 30세 이상 ~ 40세 미만 ④ 50세 이상 ~ 60세 미만
3	학 력	① 중학교졸 ② 고등학교 졸	③ 대학교 졸 ④ 석사학위 이상
4	직 급	① 사원 ② 주임 ⑤ 차장 ⑥ 부장급 이상	③ 대리 ④ 과장 ⑦ 계약직
5	근무년수	① 1년 미만 ③ 5년 이상 ~ 10년 미만 ④ 15년 이상	② 1년 이상 ~ 5년 미만 ③ 10년 이상 ~ 15년 미만

[설문에 응해 주셔서 진심으로 감사합니다.]

ABSTRACT

Research on effect of Organizational Culture to Job Satisfaction and Organizational Commitment

- With workers of pharmaceutical company in the center-

Yoon, Sung Hee

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

**Graduate School of Knowledge Service &
Consulting**

Hansung University

The study sees how workers acknowledge their organizational culture and what correlation exists between job satisfaction and organizational commitment which each person feels to research what effects organizational culture has on job satisfaction and organizational commitment. Through this, we set up right direction of organizational culture and try figuring out development plan to enhance job satisfaction and organizational commitment of workers. Relating to this, to verify the degree of acknowledgement on organizational culture meaning shared value among members of small and middle sized companies in accordance with type and statistical relation shown in their job satisfaction and organizational commitment, measuring instrument of group culture, development culture, hierarchy culture, outcome culture, job satisfaction, and organizational commitment which

are subordinate variables by type of organizational culture composed and by this, research targets to collect data were selected. Those who working currently at small and middle sized companies were selected as research target.

Result shown at the study is like below. First, what has the most effect to job satisfaction among group culture, development culture, hierarchy culture, and outcome culture appeared as group culture and the effect were verified in the order of hierarchy culture and development culture. This showed that when workers acknowledged organizational culture of their own companies as type of group culture, job satisfaction was improved in the most positive way and it was found that outcome culture type didn't show statistical relation with job satisfaction.

Second, what gives the most influence on organizational commitment of members in small and middle sized companies appeared as the acknowledgement on type of group culture and the next verifying the influence appeared as development culture. That is, as company workers acknowledge that the organizational culture of their companies is close to type of development cultural type and group cultural type, organizational commitment increases. However, since the influence isn't verified on hierarchy and outcome culture, it doesn't show the relation with organizational commitment. What organizational members are immersed in emotion and devote themselves to is not the relation which companies urge members to create outcome and devote themselves to the organization one-sidedly. To build partnership which companies also pay attention to personal goal and support them to achieve is important.

The study on organizational culture has tried in diverse aspects such as network, role sharing relation, learning & growth, internal process, customer, service, and etc which exist in organizations.

Therefore, it should be measured by using more multidimensional index and measuring instrument in future study and studies departmentalizing characteristics of research targets such as if particular organizational culture is revealed in common among companies having similar inside and outside environment including business type of company and characteristics of industrial market are needed in future.

Key Word : Organizational culture, Job satisfaction, Organizational commitment

